

„Evaluation eines partizipativen Veränderungsprozesses aus systemischer Perspektive“

Melanie Niestroj/Rainer Orban

Frühjahrstagung der Arbeitskreise
Professionalisierung und
Kultur und Kulturpolitik der DeGEval
Saarbrücken, 07. April 2017

**„Es geht nicht um Wahrheit,
es geht
um Ver-Antwortung“**

Heinz von Foerster

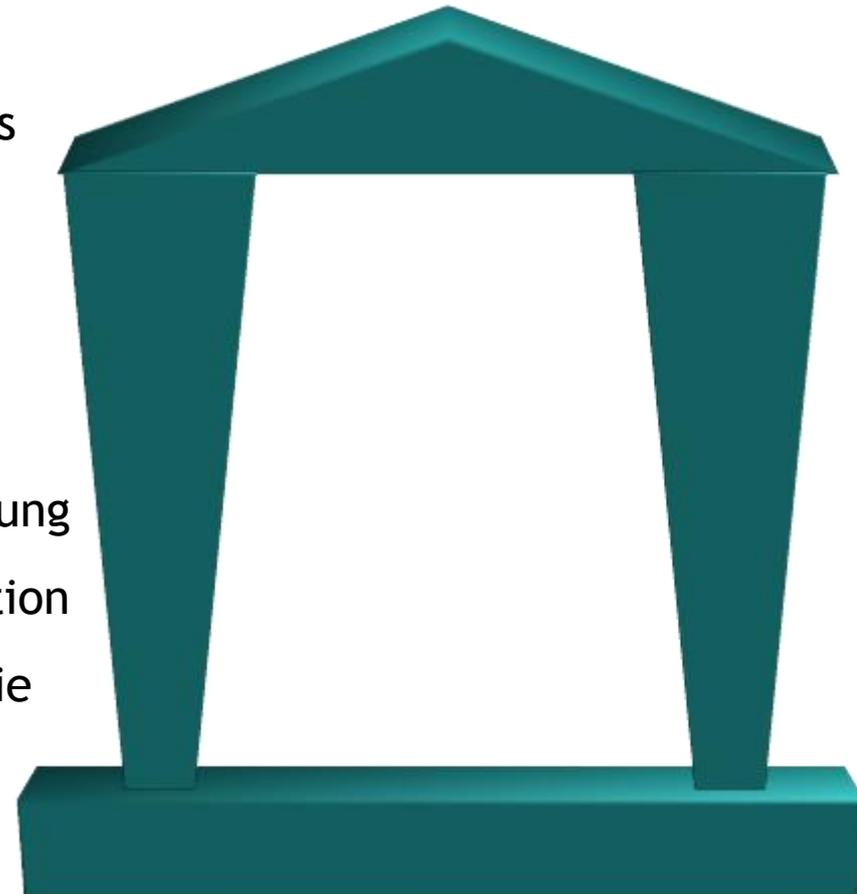
Ein klein wenig Philosophie

- ◆ Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern die Meinungen, die wir von den Dingen haben“

Epiktet (1. Jh. n. Chr.)

Die zwei Säulen des Systemischen Ansatzes

- **Konstruktivismus**
 - Die Landkarte ist nicht die Landschaft
 - (Soziale) Wirklichkeit kann nur durch eine Verschränkung vielfältiger subjektiver Perspektiven beschrieben werden, niemals objektiv
 - Es gibt keinen objektiven Zugang zur Wirklichkeit
- **Systemtheorie**
 - Selbstorganisation / Autopoiese / Vernetzung
 - Rückkopplung / Interaktion / Kommunikation
 - Organisation von Ambivalenz und Paradoxie



Konstruktivismus

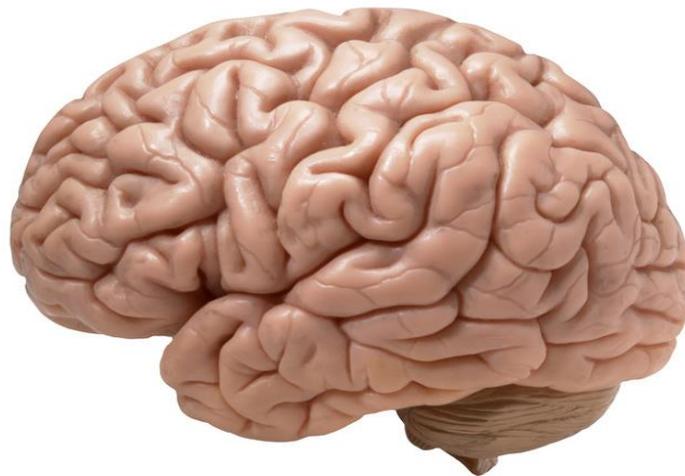
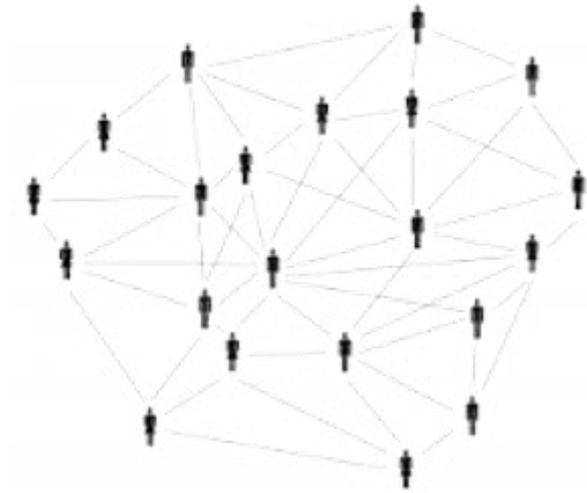
- ◆ Die **Landkarte** ist nicht die **Landschaft**
- ◆ (Soziale) Wirklichkeit kann nur durch eine **Verschränkung vielfältiger subjektiver Perspektiven** beschrieben werden, niemals objektiv
- ◆ Es gibt **keinen objektiven Zugang zur Wirklichkeit.**
„Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“
(Heinz von Foerster)



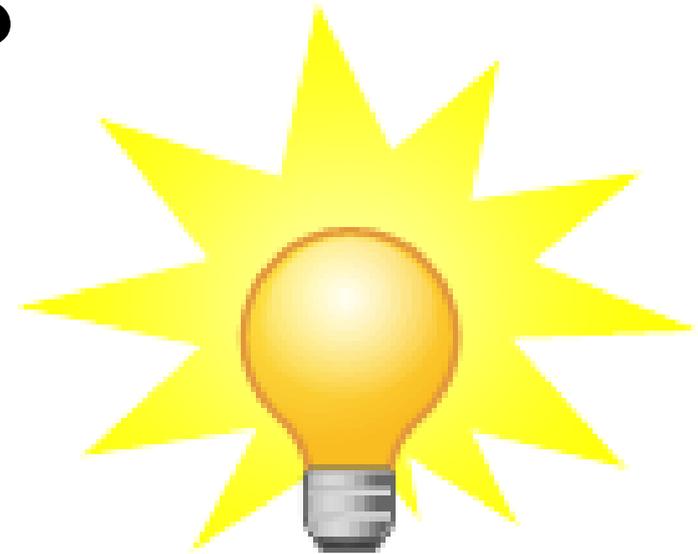
Eigenschaften komplexer Systeme

- ◆ Veränderung geschieht durch **Selbstorganisation**
(Veränderung ist eine Tür, die von Innen geöffnet wird / G. Schiepek)
- ◆ Zeitliche **Dynamik** von Stabilität/Instabilität
(Normalisierung von Phasen von Lethargie und ungebremster Dynamik, von kontinuierlicher und diskontinuierlicher Veränderung)
- ◆ Organisation von **Ambivalenz**
(Widersprüchlichkeit, Vieldeutigkeit und Paradoxie sind konstituierend für komplexe Systeme)

Komplexität ≠ Kompliziertheit



Das Konzept des `Guten Grundes`



Evaluation, die einer systemischen Perspektive folgt, ...

- erkennt an, dass jede Person/jedes soziale System eine eigene innere Logik sowie eine eigene Realität hat, die über Sprache konstruiert wird,
- erkennt an, dass jede Handlung im Sinne der inneren Logik eine Funktion zur Selbsterhaltung des Systems (einen `guten Grund`) hat,
- erkennt an, dass damit jede Person/jedes soziale System eigene Ziele verfolgt und eigene (ggf. auch dynamische) Bewertungsmaßstäbe (bspw. in Hinblick auf die Reformprozesse im Projekt) hat,
- sucht, die innere Logik des Systems zu ergründen,
 - fokussiert dazu auf Beziehungen zwischen den Akteuren, auf Interaktion statt auf die Beschreibung einzelner Akteure; da sich über die Funktion ihres Verhaltens mögliche Rückschlüsse auf die innere Logik des Systems ergeben,

Evaluation, die einer systemischen Perspektive folgt, ...

- holt dabei möglichst viele Perspektiven von Akteuren des Systems und relevanter Kontexte ein, um einen Sachverhalt zu beschreiben/ Evaluationsfragestellungen zu beantworten,
- sucht nicht nach einfachen Kausalbeziehungen, sondern nach Mustern, die auf multidirektionale Beziehungen, zirkuläre Verknüpfungen hindeuten,
- berücksichtigt die Dynamik/die Entwicklung des Systems, bspw. indem Perspektiven zu verschiedenen Zeitpunkten eingeholt oder Akteure um ihre Beschreibung der Dynamik gebeten werden,
 - geht davon aus, dass eine Intervention nicht-intendierte Resultate hervorbringt, die sich in den Wirkannahmen des Projektkonzepts nicht finden, da sie nicht vorauszusehen sind, und legt einen Fokus auf ihre Erkundung (sie sind erst in der Rückschau als erwünscht oder unerwünscht bewertbar),

Evaluation, die einer systemischen Perspektive folgt, ...

- erkennt an, dass die Evaluierenden selbst subjektive Sichtweisen auf ihren Gegenstand haben sowie dass eine objektive bzw. völlig neutrale Haltung gegenüber dem Gegenstand nicht möglich ist, und reflektiert ihre Haltung / ihre Erkenntnismöglichkeiten,
- erkennt den Interventionscharakter an, den die Evaluation selbst hat, und sucht, Risiken und Chancen ihres Einflusses abzuschätzen,
- nutzt ihre Ergebnisse, um auf deren Basis gemeinsam mit Akteuren des Systems zu einem breiteren, tieferen Verständnis zu kommen und das System zu befähigen, seine Problemlösungsfähigkeiten zu erweitern,
 - nutzt letztlich selbst die systemischen Theorien zur Beeinflussung von Systemen, um den jeweils angestrebten Prozess- und Ergebnisnutzen der Evaluation zu erzeugen.

In der Umsetzung äußert sich dies so, dass...

- offene Fragen gestellt werden, die zur Exploration anregen,
- Fragen, die zum Perspektivwechsel einladen, genutzt werden (Wie haben Sie das empfunden?, Was glauben Sie, wie haben andere das empfunden?),
- Fragen gestellt werden, die Skalierungen nutzen (Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie hilfreich war aus Ihrer Sicht...?, Was müsste geschehen, damit es zwei Punkte besser wird?),
- konkrete Fragestellungen zur Qualität der Kooperation der Beteiligten gestellt werden (Wie bewerten Sie es, wie miteinander Entscheidungen getroffen werden/Lösungen gefunden werden/kommuniziert wird...?),
- auf Hilfreiches, Lösungen fokussiert wird (Was hat gut funktioniert?) statt auf Hindernisse, Probleme,

In der Umsetzung äußert sich dies so, dass...

- die Zeitdimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft berücksichtigt werden, um Prozesse verständlich zu machen und die hinderlichen und hilfreichen Facetten konkret zu erfassen (Was war zu Beginn/ist jetzt/wird vermutlich zukünftig hilfreich sein?),
- Erhebungen (auch) in Gruppen durchgeführt werden, wobei direkt unterschiedliche Perspektiven sichtbar werden und die Teilnehmenden aufeinander reagieren können, jedoch sichergestellt werden sollte, dass die Teilnehmenden auch ausreichend Gelegenheit haben, ihre individuelle Sichtweise einzubringen.
- es kann auf `systemische Methoden´ zurückgegriffen werden (vgl. bspw. Diskussionspapier der Arbeitsgruppe „Systemische Ansätze“ des Arbeitskreises Evaluation von Entwicklungszusammenarbeit in der DeGEval (2013); Williams, B., & Hummelbrunner, R. (2010). *Systems concepts in action. A practitioner's toolkit*. Redwood City, CA: Stanford University Press)

Praxisbeispiel: Evaluation eines systemischen Gegenstands unter systemischer Perspektive I

- Evaluation eines Projekts (05/2015-03/2016), bei dem Optionen zur Weiterentwicklung der Kitafinanzierung im Bundesland Brandenburg mittels eines breit angelegten partizipativen Prozesses mit unterschiedlichsten Akteursgruppen identifiziert werden sollten;
Projektverantwortliche legten ihr Handeln bewusst als `Kontextsteuerung` an und agierten aus systemischer Perspektive
- Auftrag an die Evaluation: Nachzeichnung und Beschreibung von Prozess und Resultaten, Herausarbeitung von Merkmalen partizipativ angelegter Reformprozesse aus systemischer Sicht, Identifizierung von Optionen zur Weiterführung des Prozesses

Praxisbeispiel: Evaluation eines systemischen Gegenstands unter systemischer Perspektive II

- Vorgehen: Rekonstruktion des Projektkonzepts (Dokumentenanalyse; Gespräche mit Projektteammitgliedern), ausführliche Interviews mit etwa 30 Prozessbeteiligten, Rückkopplung der Ergebnisse in Gremien, Stellungnahmen durch Fachpersonen mit systemischer Expertise

Was war daran systemisch?

- es wurden unterschiedlichste Perspektiven einbezogen
- die Beziehungen zwischen den Personen/Akteursgruppen und ihre gegenseitige Wahrnehmung wurden erfragt
- es wurde nach Entwicklungen über den Prozess hinweg gefragt,
- es wurde nach den jeweiligen Zielen, Motiven, `guten Gründen´ gesucht
 - es wurde versucht herauszufinden, welche Impulse der Projektkoordination im Sinne einer `Kontextsteuerung´ erfolgreich waren, wie sie durch die Akteure wahrgenommen wurden
 - ...

Warum wir glauben, dass systemische Haltung + Methoden Mehrwert für Evaluierende bringen:

- Sie verleihen Orientierung insb. auch bei komplexen, dynamischen Gegenständen und machen handlungsfähig
- Sie regen zu einem partizipativen Vorgehen an, das durch Aushandlung des Vorgehens der Evaluation geprägt ist (u. a. Klärung Zwecke und Fragestellungen, Standard N2)
- Sie unterstützen die Einhaltung weiterer Evaluationsstandards, wie:
 - N1: Identifizierung von Beteiligten und Betroffenen
 - N5: Transparenz von Werten
 - F4: hierin: Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen auf den Gegenstand
 - G2: Kontextanalyse
- Sie liefern Hinweise, wie Evaluierende es unterstützen können, dass Evaluation und ihre Ergebnisse Nutzen bringen (Standard N8)

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

(Albert Einstein)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Melanie Niestroj

Univation – Institut für Evaluation
Dr. Beywl & Associates GmbH
Hohenstaufenring 63
50674 Köln

0221-4248071
melanie.niestroj@univation.org

Rainer Orban

Institut für systemische Fort- und
Weiterbildung n.i.l.
Kornstraße 9
27232 Sulingen

04271-789294
orban@n-i-l.de