

LOTTA RAHLF // SVETLA KOYNOVA

WENIGER SKEPSIS, MEHR SELBSTBESTIMMUNG

Strukturierte Feedbackprozesse und *Management Responses*
bei externen Evaluationen der Extremismusprävention,
politischen Bildung und Demokratieförderung

Inhalt

1. Die Notwendigkeit strukturierter Feedbackprozesse	2
2. Kommentierungsmöglichkeiten und -grenzen eines Evaluationsberichts	3
3. Organisationsinterne Arbeitsteilung im Kommentierungsprozess	6
4. <i>Management Response-Bericht</i> und <i>Management Response-System</i>	8
5. Ausblick	11
6. Literatur	12

Evaluationen versprechen Orientierung bei strategischen Entscheidungen und eine Schärfung der Selbstreflektionsgabe, können aber auch Ängste wecken. Was passiert, wenn der Bericht fertig ist, aber noch in den Schubladen liegt? An diesem neuralgischen Punkt entscheidet sich oft, ob Evaluation zur Stärkung der Praxis genutzt wird oder in der Versenkung verschwindet.

Externe Evaluationen können einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung und zur Entwicklung einer wirkungsorientierten Fachpraxis der Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung leisten (vgl. Koynova et al. 2022). Sie erfüllen in den Handlungsfeldern eine wichtige Funktion, in denen einerseits oftmals wenig Kapazität für Selbstevaluationen oder interne Evaluationen seitens Projektträgern vorhanden ist, Evaluationen aber gleichzeitig als wichtiges Qualitätssiegel gelten, um beispielsweise die Wirksamkeit der Tätigkeit vor Mittelgebern zu rechtfertigen und sich gegenüber fachlicher Konkurrenz zu behaupten (vgl. Clément et al. 2021). Zusätzlich bieten der Prozess der externen Evaluation selbst sowie die Evaluationsergebnisse die Möglichkeit zur organisationsinternen Reflektion. Sie eröffnen neue Perspektiven auf Wirkmechanismen und die Wirksamkeit der eigenen Arbeit und können durch den externen Blick Impulse für organisationales Lernen setzen.

Damit sich diese Potenziale entfalten können, müssen jedoch in unterschiedlichen Phasen der Evaluation bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Ein internes Monitoringsystem oder zumindest eine systematische Dokumentation der Arbeit kann beispielsweise der externen Evaluation, wie im Übrigen auch der Selbstevaluation und der internen Evaluation, den Weg ebnen (Klößner et al. 2021; INDEED 2023). Während der Durchführung der externen Evaluation sind insbesondere Offenheit und Kooperationsbereitschaft entscheidend, um es den Evaluator*innen zu ermöglichen, die evaluierte Organisation und ihre Tätigkeiten vollumfänglich zu erfassen und Wirkungsmechanismen nachzuvollziehen.

Im Zentrum dieses Papiers steht jedoch die Phase nach Abschluss der Evaluationstätigkeit – der Umgang mit dem vorliegenden Evaluationsbericht noch vor und im Anschluss an dessen Veröffentlichung. Trotz der potenziellen Vorteile begegnen viele Organisationen in den Handlungsfeldern der Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung externen Evaluationen mit Zurückhaltung oder Skepsis: Wird die Komplexität der eigenen Arbeit ausreichend anerkannt? Werden differenzierte und angemessene Schlüsse gezogen? Welche Empfehlungen resultieren aus dem Bericht? Bleibt diese Unsicherheit auch nach der Lektüre des Evaluationsberichtes bestehen, können sich daraus existenzielle Sorgen ergeben, etwa in Bezug auf Finanzierung, Reputationsrisiken oder strategische Handlungsspielräume. Solche Erfahrungen wirken sich möglicherweise negativ auf die Bereitschaft aus, sich künftig erneut evaluieren zu lassen oder aus der schon vorliegenden Evaluation zu lernen.

Dieses Papier geht daher der Frage nach, wie evaluierte Organisationen den Umgang mit dem Entwurf eines Evaluationsberichts strukturiert gestalten können, um ihre Perspektiven, Anmerkungen und spezifischen Einschätzungen konstruktiv in den Dialog mit Evaluator*innen und Auftraggebern einzubringen. Vor allem mit Blick auf die Verwendung von Evaluationsergebnissen wird ein partizipativer Umgang

damit schon länger empfohlen, da „die Handlungsempfehlungen anhand unterschiedlicher Sichtweisen eingeordnet und somit konkret Einzug in die Arbeitspraxis halten können“ (Klößner et al. 2021: 24–25). Zusätzlich bespricht der Text die Möglichkeit, ein *Management Response-System* zu etablieren. Sowohl strukturierte – idealerweise institutionalisierte – Feedbackprozesse als auch die Ausarbeitung eines *Management Response-Berichts* tragen zur Professionalisierung der Handlungsfelder bei und können die Selbstbestimmung und Handlungsfähigkeit evaluierter Organisationen stärken.

1. Die Notwendigkeit strukturierter Feedbackprozesse

Mehrere teils strukturell bedingte Herausforderungen erschweren einen koordinierten internen Umgang mit dem Entwurf eines Evaluationsberichts und unterstreichen damit die Notwendigkeit strukturierter Feedbackprozesse. Ohne ein klar definiertes Verfahren mit geregelten Zuständigkeiten läuft die Organisation Gefahr, die eigenen ohnehin begrenzten zeitlichen und personellen Kapazitäten zu überfordern, indem beispielsweise zunächst Unklarheit darüber herrscht, wer innerhalb der Organisation den Bericht liest, kommentiert und darauf reagiert. In der Folge bleiben womöglich wichtige Rückmeldungen oder ganze Perspektiven aus oder werden zu spät eingebracht.

Zusätzlich ist zu erwarten, dass der Bewertungs- und Reaktionsprozess in ein Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen eingebettet ist. Wie später noch ausgeführt wird, zeigen sich beispielsweise Divergenzen bei der Frage nach der Veröffentlichungsfähigkeit des Evaluationsberichtes. Während viele Auftrag- beziehungsweise Mittelgeber auf Transparenz setzen, und Evaluator*innen den Wunsch haben, durch ihre Veröffentlichung wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse möglichst breit zu teilen, sprechen sich zivilgesellschaftliche Organisationen und Sicherheitsbehörden mitunter aus Gründen des Zielgruppenschutzes gegen eine vollständige Veröffentlichung aus – etwa, um zu vermeiden, die Geschichten einzelner Szeneinitiativen, Aktivist*innen oder Klient*innen ohne angemessene Anonymisierung zu teilen. Somit verzichten sie auch auf breit publizierten und wissenschaftlich validierten Anekdoten und Zahlen, die sie beispielsweise auch für die eigene Öffentlichkeitsarbeit oder als Material für interne Schulungen weiterverwenden könnten. Ein abgestimmtes internes Vorgehen, das sowohl Einschätzungen zum Inhalt als auch zur Veröffentlichungsfähigkeit bündelt, ist daher unabdingbar, um einen empowernden Umgang mit Evaluationsergebnissen zu fördern. Nur so können bestehende Differenzen konstruktiv und dialogisch zwischen Auftraggebern, Evaluator*innen und evaluierten Organisationen verhandelt werden.

Ein strukturierter interner Feedbackprozess ist eine zentrale Voraussetzung für den sogenannten *Uptake*, also den „Umgang eines Projekts oder eines Programmes mit den Ausführungen und Erkenntnissen der Evaluation“ (Klößner et al. 2021: 24). Er bildet die Grundlage für einen *Management Response-Bericht*, der nicht nur Rechenschaft gegenüber Externen ablegt, sondern auch organisationales Lernen unterstützt.

Im Folgenden werden zunächst Kriterien vorgestellt, anhand derer Organisationen in den Handlungsfeldern der Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung einen Evaluationsbericht bewerten können. Anschließend folgt ein Vorschlag für eine organisationsinterne Arbeitsteilung im Bewertungsprozess. Abschließend diskutiert der Text den Nutzen von *Management Response-Berichten* für die Handlungsfelder. Die vorgestellten Empfehlungen basieren auf Erfahrungen aus früheren Evaluationen in diesen Handlungsfeldern und möchten damit einen positiven Beitrag für die Praxis leisten, indem externe Evaluationen nicht mehr als Risiko betrachtet, sondern als Ressource für organisationsinterne Weiterentwicklung nutzbar gemacht werden.

2. Kommentierungsmöglichkeiten und -grenzen eines Evaluationsberichts

Liegt ein Evaluationsbericht im Entwurfsstadium vor, ist es für die evaluierte Organisation, insbesondere in den so sensiblen und komplexen Handlungsfeldern der Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung, aus mehreren Gründen besonders wichtig, ein Angebot der Kommentierung wahrzunehmen. Dieses bietet eine zentrale Gelegenheit, das tiefgehende Praxis- und Kontextwissen zu nutzen, um Missverständnisse auszuräumen, Befunde zu kontextualisieren und Schutzbedarfe sichtbar zu machen. Insbesondere in den Handlungsfeldern der Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung ist eine faktisch korrekte, kontextgerechte und mitunter auch sensible Darstellung essenziell – nicht zuletzt deswegen, weil Fehlinterpretationen oder Verkürzungen auch instrumentalisiert werden können. Gleichzeitig zeigen sich in der Praxis jedoch auch Grenzen der Kommentierung, die nicht überschritten werden sollten, um die Unabhängigkeit der Evaluation nicht zu gefährden.

Im Umgang mit einem Berichtsentwurf lassen sich zwei zentrale Bewertungsdimensionen unterscheiden: Einerseits ist eine inhaltliche Bewertung notwendig, um die fachliche Korrektheit und Kontextsensitivität der dort getätigten Aussagen zu prüfen. Andererseits hat die Organisation die Möglichkeit, sich und Dritte zu schützen, indem sie zur Veröffentlichungsfähigkeit Stellung bezieht. Beide Bewertungsdimensionen werden im Folgenden vorgestellt.

Basierend auf bisherigen Evaluationserfahrungen in den Handlungsfeldern der Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung zeigen sich drei zentrale Aspekte, die Organisationen im Hinblick auf den Inhalt eines Berichtsentwurfs prüfen:

- Erstens ist die faktische Korrektheit von Interesse: Sind die Beschreibungen der Organisation, ihrer Struktur, Projekte und Arbeitsweisen korrekt?
- Zweitens ist auch die Richtigkeit des institutionellen Kontextes relevant: Wird das Umfeld, in dem die Organisation operiert, einschließlich der Rahmenbedingungen und Kooperationsstrukturen, an-

gemessen und zutreffend dargestellt? Während diese beiden Anliegen als Qualitätssicherung des Berichtes unumstritten sein dürften, ist

- drittens die Kontextualisierung der Ergebnisse ein mögliches Anliegen der evaluierten Organisation: Gibt es Ergebnisse, deren Interpretation ohne zusätzliche Hintergrundinformationen zu Fehlschlüssen führen könnten? Gerade bei diesem dritten Aspekt ist deswegen Sensibilität gefragt: Hinweise auf kontextbezogene Deutungsmöglichkeiten sollten nicht als versuchte Einflussnahme auf die Bewertung oder die Schlussfolgerungen der Evaluator*innen gewertet werden. Vielmehr dienen sie dem Ziel, differenzierte Bewertungen zu ermöglichen. Die Einflussnahme auf die Interpretation oder Ergebnisbewertung wäre nicht mit dem Grundgedanken externer, unabhängiger Evaluationen vereinbar.

Aufgrund dieser Sensibilität bietet sich für eine solche inhaltliche Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen ein späterer Zeitpunkt an, etwa eine öffentliche Stellungnahme im Sinne eines *Management Response-Berichts*, wie weiter unten näher erläutert wird. Die Grenzen zwischen inhaltlicher Kritik und legitimem Wunsch nach Kontextualisierung sind jedoch häufig nicht eindeutig. So kann es beispielsweise vorkommen, dass Evaluator*innen bestimmte Arbeitsweisen kritisch bewerten, während diese aus Sicht der Organisation sinnvoll begründet sind. Die Möglichkeit zur Kommentierung bietet hier einen sachlichen Raum, um unterschiedliche Bewertungen sichtbar zu machen – auch ohne Anspruch auf finale Deutungshoheit. In besonders sensiblen Fällen kann es hilfreich sein, innerhalb der Organisation Personen in unterschiedlichen Rollen und bis hin zur Leitungsebene mit einzubeziehen. Dies erleichtert die Kommunikation gegenüber Evaluator*innen und erhöht die Akzeptanz der Rückmeldungen.

Neben der inhaltlichen Prüfung ist eine Einschätzung der Veröffentlichungsfähigkeit zentral. Diese sollte auf einer sorgfältigen Abwägung verschiedener legitimer Interessen basieren: Auf der einen Seite stehen Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber Öffentlichkeit und Fördermittelgebern. Auf der anderen Seite müssen Schutzbedarfe der Organisation, der Klient*innen und sensibler Strukturen gewahrt werden. Es ist in der Praxis nicht unüblich, dass Fördermittelgeber Organisationen explizit dazu auffordern, eine derartige Einschätzung zur Veröffentlichungsfähigkeit vorzunehmen, etwa in Bezug auf die ausreichende Anonymisierung realer Beratungsfälle. Zum Schutz der betroffenen Klient*innen und der für die Beratungsangebote notwendigen Vertrauensbeziehung kann es beispielsweise gerechtfertigt sein, bestimmte Passagen nur ausgewählten Personen zur Verfügung zu stellen oder von einer Publikation auszunehmen – vor allem, wenn entsprechende Passagen für die Argumentationslogik nicht essenziell sind. In ihrem Bericht über die Erhebung von Evaluationskapazitäten der deutschen Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung für das *PrEval*-Projekt weisen Uhl et al. auf alternative Formen der Ergebnisaufbereitung hin, die sowohl dem Transparenzanspruch gerecht werden als auch Risiken minimieren können:

„Auch wenn die Gefahr besteht, dass Personen geschädigt oder gefährdet werden könnten, sollte aus Sicht der Evaluierenden auf eine Veröffentlichung verzichtet werden. In solchen Fällen können der breiten Öffentlichkeit aber Auszüge aus Evaluationen zur Ver-

fügung gestellt werden. Als Alternativen wurden hier z. B. wissenschaftliche Reports, (niedrigschwellige) Blogbeiträge, praxisrelevantes Lehr- und Lernmaterial oder auch Podcasts vorgeschlagen.“ (Uhl et al. 2022: 12–13)

Ein weiterer sensibler Punkt betrifft die dichte Beschreibung bestimmter Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationen und Ämtern. Auch hier besteht ein legitimes Interesse seitens der Organisationen, Details nicht zu veröffentlichen, falls Instrumentalisierung durch Externe droht und die Beziehungen zu ihren Zielgruppen oder mühsam aufgebaute Kooperationsbeziehungen geschützt werden sollen. Das kann zum Beispiel im Kontext von Resozialisierungen der Fall sein, wenn Dringlichkeitsanträge, die durch staatliche Programme eingereicht werden, in Ämtern präferenziell behandelt werden, wenn zivilgesellschaftliche Träger mit internationalen Akteuren zusammenarbeiten oder mit staatlichen, sicherheitsbehördlichen oder wissenschaftlichen Akteuren kooperieren. Detaillierte Organigramme und Darstellungen der Zuständigkeiten, Pflichten, Rechte, Zwänge und Handlungsräume multipler Akteur*innen sind besonders in *Multi-Agency*- und *Collective-Action*-Kontexten zwar operationell extrem nützlich und können sehr zum Verständnis von Wirkungszusammenhängen beitragen, können aber für die interne Dissemination vorgezogen und aus externen Publikationen ausgeklammert werden, ohne dass die Integrität der wissenschaftlichen Leistung darunter leidet.

Die Entscheidung über die Veröffentlichungsfähigkeit des Evaluationsberichts sollte somit stets auf Basis eines ausgewogenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses getroffen werden. Dem Nutzen durch erhöhte Transparenz und Rechenschaftspflicht werden der potenzielle Schaden für die betroffene Organisation sowie mögliche Risiken für die öffentliche Sicherheit gegenübergestellt. Gleichzeitig sollte gewährleistet werden, dass keine Informationen zurückgehalten werden, die für die Argumentationslogik oder die zentralen Befunde der Evaluation wesentlich sind.

Insgesamt lassen sich somit vier verschiedene Kriterien formulieren, anhand deren Entwürfe von externen Evaluationsberichten organisationsintern kommentiert und bewertet werden können:

1. **Faktische Korrektheit** der Darstellung der Organisation und ihrer Arbeitsweise
2. **Korrekte Einbettung** in den institutionellen und fachlichen Kontext
3. **Kontextualisierung** von empirischen Ergebnissen ohne Einflussnahme auf Bewertung und Empfehlungen
4. Einschätzung der **Veröffentlichungsfähigkeit** unter Abwägung von Transparenz und Schutzinteressen

3. Organisationsinterne Arbeitsteilung im Kommentierungsprozess

Geht der Evaluationsbericht bei der evaluierten Organisation ein, stellt sich neben möglichen Bewertungskriterien auch die Frage nach einer effizienten internen Zuständigkeitsverteilung: Wer übernimmt die Kommentierung und wie wird die Rückmeldung aufbereitet? Zwei Formen der Kommentierung erweisen sich als besonders praktikabel: Einerseits ermöglichen es direkte Anmerkungen im Berichtsentwurf, Rückfragen oder Korrekturvorschläge direkt am Text zu platzieren. Dadurch wird es auch den Evaluator*innen erleichtert, den Text anschließend zu überarbeiten. Andererseits kann eine zusätzliche, strukturierte Stellungnahme, die sich beispielsweise an den definierten Bewertungskriterien orientiert, die Konsensfindung zwischen Erst- und Zweitleser*in erleichtern sowie einen *Management Response-Bericht* vorbereiten.

Um unnötige Rückfragen, Mehrarbeit oder Verzögerungen zu vermeiden und Ressourcen zu schonen, ist ein klar strukturierter Ablaufplan mit eindeutigen Zuständigkeiten vonnöten. Bisherige Erfahrungen aus Organisationen der politischen Bildung, Demokratieförderung und Extremismusprävention zeigen, dass sich einerseits die Projektleitung aufgrund ihrer Praxisperspektive und andererseits, falls vorhanden, wissenschaftliche Mitarbeitende aufgrund ihrer wissenschaftlichen Expertise oder gar Erfahrungen mit Evaluation für eine derartige Kommentierung und Stellungnahme am besten eignen.

Eine arbeitsteilige Kommentierung, bei der zunächst die Projektleitung den Evaluationsbericht liest und kommentiert und anschließend an wissenschaftliche Mitarbeitende weitergibt, verknüpft die jeweiligen Expertisen optimal. Dabei bringen beide Perspektiven komplementäre Stärken ein: Die Projektleitung kennt die Zielsetzung der evaluierten Maßnahme, ihre Umsetzung sowie die Herausforderungen und Kontextbedingungen am besten und kann deswegen besonders gut Aussagen zur Zielsetzung und Umsetzungsrealität prüfen, Hinweise zu fehlenden Kontextinformationen geben oder individuelle Schutzbedarfe identifizieren. Wissenschaftliche Mitarbeitende hingegen können eine qualitäts- und methodenbezogene Prüfung vornehmen und auch eine strategische Bewertung des Inhalts und der Veröffentlichungsfähigkeit vornehmen. Gleichzeitig können sie die Rolle einer vermittelnden Instanz übernehmen, indem sie die Rückmeldungen der Projektleitung ergänzen und für den Dialog mit Evaluator*innen und Auftraggebern vorbereiten.

Auch, wenn keine ausreichenden Ressourcen für einen *Management Response-Bericht* vorhanden sind, kann die Kommentierung entlang der oben beschriebenen Bewertungsdimensionen erfolgen und somit Systematik erhalten. Eine derartig klare Gliederung erhöht die Übersichtlichkeit und verbessert die Kommunikation. So könnte es die Aufgabe designierter wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen sein, die von ihnen ergänzten Anmerkungen der Projektleitung für die Evaluator*innen und die Auftraggeber strukturiert aufzubereiten: Unter der Überschrift *Inhalt* werden Anmerkungen zur faktischen Korrektheit der Beschreibung der Organisation und ihrer Arbeitsweisen sowie zur Beschreibung des institutionellen

Kontexts erfasst, gemeinsam mit Kommentaren zur Kontextualisierung der empirischen Ergebnisse und deren Interpretation. Unter der Überschrift *Veröffentlichungsfähigkeit* findet wiederum die begründete Abwägung zwischen dem Interesse verschiedener potenzieller Zielgruppen und verschiedenen, oben beschriebenen, Schutzinteressen statt.

Ein derartig strukturierter Bericht bietet sich auch zur breiten Streuung innerhalb der Organisation an, um alle Mitarbeitenden über den laufenden Prozess in Kenntnis zu setzen. Die Geschäftsleitung sollte gezielt einbezogen werden, insbesondere dann, wenn sich unüberbrückbare Differenzen zwischen Erst- und Zweitkommentierung abzeichnen, erhebliche Risiken für die Organisation bestehen oder die Entscheidung der Auftraggebenden der organisationsinternen Einschätzung diametral widersprechen. Ein Ampelsystem könnte dabei als pragmatisches Steuerungsinstrument dienen:

Die abschließende Rückmeldung der Organisation an Evaluator*innen und Auftraggebende wird mit „grün“ bewertet, wenn der Evaluationsbericht als weitgehend unproblematisch betrachtet wird, sowohl mit Blick auf den Inhalt als auch auf dessen Veröffentlichungsfähigkeit. Die Bewertung „gelb“ deutet auf eine gewisse Sensibilität des Evaluationsberichtes hin, zeigt aber auch, dass die notwendigen Anpassungen leicht vorzunehmen und etwaige Meinungsverschiedenheiten leicht dialogisch aufzulösen sind. Bei Vergabe der Kategorie „rot“ hingegen sollte die Geschäftsleitung zurate gezogen werden, um die Interessen der Organisation bestmöglich zu schützen und gegebenenfalls den Dialog mit Dritten zu unterstützen.

Folgende Kommentierungsstruktur lässt sich somit vorschlagen:

Projektleitung	► Erste inhaltliche Prüfung, Einschätzung von Korrektheit und Kontext und Bewertung der Veröffentlichungsfähigkeit
Wissenschaftliche Mitarbeitende	► Prüfung der methodischen Qualität, Kontextualisierung von Evaluationsergebnissen, Ergänzung von Anmerkungen der Projektleitung
Geschäftsleitung	► Ampelsystem als pragmatisches Steuerungsinstrument: ▷ grün: unproblematisch, Geschäftsleitung wird nur in Kenntnis gesetzt ▷ gelb: Änderungen notwendig, aber Differenzen lösbar, Geschäftsleitung wird ggf. konsultiert ▷ rot: Schutzbedarfe gefährdet, Geschäftsleitung wird zur strategischen Abwägung und Unterstützung hinzugezogen

4. *Management Response-Bericht und Management Response-System*

Im Sinne der strategischen Weiterentwicklung und Professionalisierung kann es sinnvoll sein, über die inhaltliche Kommentierung und die Stellungnahme zur Veröffentlichungsfähigkeit des Evaluationsberichtes hinauszugehen. Ein vielversprechendes Instrument in diesem Zusammenhang stellt der sogenannte *Management Response-Bericht* dar. In diesem strukturierten Dokument äußert sich die Organisation zu den Evaluationsergebnissen. Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Empfehlungen umgesetzt werden, welche konkreten Maßnahmen hierfür in Planung sind, aber auch welche Empfehlungen womöglich nicht umgesetzt werden (können) (vgl. UNAIDS 2019; Abdallahi/Molinari 2024). Ein solcher *Management Response-Bericht* dient mehreren Zwecken. Er unterstützt die interne Koordination des *Uptake*, also der Verwendung der Evaluationsergebnisse, erhöht die Transparenz gegenüber den Mittelgebenden und anderen Stakeholdern und trägt zur Rechenschaftslegung bei. So kann durch einen solchen *Management Response-Bericht* dem möglichen Eindruck entgegengewirkt werden, Evaluationen blieben folgenlos. Klöckner et al. (2021: 24) äußerten sich bereits positiv über den Nutzen solcher *Management Response-Berichte* für das Handlungsfeld der Extremismusprävention:

„Im Zuge dessen können einzelne Ergebnisse hinterfragt oder abgelehnt, vollständig bestätigt und angenommen, die Umsetzung der Empfehlungen geprüft und auf den Weg gebracht und mit konkreten Umsetzungsideen ausgestattet werden.“ (Klöckner et al. 2021: 24)

Koynova et al. ergänzen die wichtige vermittelnde Funktion eines solchen Berichts zwischen Träger und Mittelgebenden im Feld der Extremismusprävention:

„Eine offene Positionierung zu den erbrachten Ergebnissen, bei der expliziert wird, welche der Feststellungen der Evaluation übernommen und welche Schritte unternommen werden, um Anpassungen vorzunehmen, erleichtern aus Sicht der Autor:innen weiter den Forschungskreislauf und die Lernprozesse im Feld allgemein (s. a. Baykal et al. 2021). Sollten die Träger oder Mittelgebenden aber nicht mit der Perspektive der Evaluierenden übereinstimmen, können sie im Rahmen einer solchen Positionierung argumentative Gründe dafür vorbringen.“ (Koynova et al. 2022: 28)

Management Response-Berichte können die Publikation einer Evaluation begleiten, unabhängig davon, ob die Evaluation vollständig oder nur in Auszügen der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Weil sie sich auf die Empfehlungen beziehen und diese in vielen Fällen im Vergleich zu dem eigentlichen Evaluationsbericht noch weiter durch Maßnahmen und Outputs konkretisieren, sind sie für Akteur*innen der Fachpraxis oft interessanter und zugänglicher als die Langfassungen der Berichte, die wissenschaftlichen Ansprüchen genügen müssen. So ergibt sich eine weitere Möglichkeit, das Lernen im Feld zu unterstützen, auch wenn die vollständigen Darstellungen als Teile der Endfassungen der Evaluationsberichten aus legitimen Gründen nur einem kleinen Kreis vorenthalten bleiben.

Gleichzeitig ermöglichen *Management Response-Berichte* nicht nur die vertiefte Auseinandersetzung mit den Ergebnissen auf Ebene der Projektleitung, der wissenschaftlichen Begleitposten in der Organisation sowie der Geschäftsleitung, sie erfordern sie auch und lassen sie strukturell zur Routine werden, wodurch sie auch organisationsintern die Lerneffekte unterstützen.

Wird ein solcher Prozess institutionalisiert, etwa durch eine regelmäßige Erstellung von *Management Response-Berichten* und einer strukturierten Nachverfolgung, kann daraus ein sogenanntes *Management Response-System* entstehen. Hanberger (2011: 323) definiert ein solches System als den systematischen Umgang mit Evaluationsergebnissen und -empfehlungen, um Evaluationsnutzen zu steigern (aus dem Englischen übersetzt). Beispiele wie der *International Fund for Agricultural Development* (IFAD) oder *EuropeAid*, die damals von Hanberger (2011) als Beispiele verwendet wurden, bieten Orientierungspunkte: Beim IFAD wird dem *Management Response-Bericht* ein organisationsinterner Workshop vorgeschaltet, in dem eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse und Empfehlungen der Evaluation vorgestellt wird, um einen Konsens über den Umgang mit den Ergebnissen zu erzielen (Hanberger 2011: 337). Der *Management Response-Bericht* selbst dient anschließend dazu, die Empfehlungen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit zu kommentieren und konkrete weitere Schritte zu formulieren, einschließlich Verantwortlichkeiten und Zeitplänen. Ergänzend entwickelt die IFAD auch Lernhypothesen für die Zukunft. Die Umsetzung der angekündigten Maßnahmen soll dann jährlich durch das *Operational Department* von IFAD geprüft werden und nicht nur dem Vorstand, sondern auch der Öffentlichkeit präsentiert werden. Auch bei *EuropeAid* wird jährlich geprüft, ob die angekündigten Veränderungen tatsächlich eingetreten sind (Hanberger 2011: 337). Ein vergleichbares Vorgehen schlägt auch das von der *Europäischen Union* im Rahmen von *Horizon 2020* geförderte Konsortium *INDEED* vor, das von 2021 bis 2024 eine evidenzbasierte Methodik und Tools zur Evaluation von Maßnahmen der Extremismusprävention entwickelte. In einem daraus hervorgegangenen Handbuch betonen die Autor*innen die Bedeutung einer Nutzungskontrolle:

„Following up on the results from the utilization process allows tracking of the changes that the evaluation might bring.“ (INDEED 2023: 39)

Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass viele *Management Response-Systeme* in der Praxis bislang wenig zur tatsächlichen Verbesserung beigetragen haben. Hanberger (2011: 344) zeigt auf, dass sich ein Lernen aus Evaluation häufig auf Faktoren jenseits des *Management Response-Systems* zurückführen lässt. Dies lag jedoch weniger am System selbst, sondern beispielsweise eher an fehlenden Konsequenzen bei der Nicht-Umsetzung von Maßnahmen. Aus der Forschung zur Verwendung von Evaluationsergebnissen wissen wir, dass es eher bestimmte Faktoren und Kombinationen von Faktoren sind, die die Nutzung von Evaluationsergebnissen begünstigen – darunter beispielsweise die Zustimmung zu den Empfehlungen, die Qualität der Evaluation, aber auch das *Buy-In* der Organisation (Cousins/Leithwood 1986). Letzteres wird jedoch in der Regel schon während des Evaluationsprozesses hergestellt, indem Stakeholder ab Konzipierung des Evaluationsprojekts über die Ausschreibung und Durchführung bis hin zur Empfehlungsentwicklung am Prozess partizipieren (Cousins/Earl 1992; Patton 2008: 87–113; Plottu/Plottu 2009: 6).

Um ein solches *Buy-In* auch nach der Evaluation zu ermöglichen, ließe sich über ähnlich partizipative Methoden im Rahmen eines *Management Response-Systems* nachdenken. Denkbar wäre beispielsweise, dass nicht nur Einzelpersonen die Umsetzung prüfen, sondern dass eine Arbeitsgruppe – bestehend aus jenen, die bereits an der internen Kommentierung beteiligt waren – regelmäßig die Umsetzung der Empfehlungen bewertet und bestehende Bedarfe identifiziert. Eine Alternative stellt das Hinzuziehen einer externen Person für diesen Prozess dar, die dann allerdings einen engen Dialog mit der Fachpraxis aufrechterhalten sollte, um den Prozess dennoch partizipativ zu gestalten. Auch Evaluator*innen selbst können diese Funktion, zumindest teilweise, einnehmen (Koynova et al. 2022: 27). Das Hinzuziehen einer externen Person schlugen Klöckner et al. wie folgt vor:

„Steht eine konkrete Evaluation an, kann wiederum das Hinzuziehen weiterer externer Expertise hilfreich sein, um ein Management Response-System für die anstehenden Evaluationsergebnisse und -empfehlungen aufzusetzen. [...] Wenn [ein formalisiertes Verfahren] einmal etabliert ist, lässt es sich immer wieder anwenden, ohne, dass weitere externe Unterstützung notwendig ist – die Erstellung eines solchen Systems ist somit eine infrastrukturelle Investition.“ (Klöckner et al. 2021: 27)

Gleichzeitig betonen die Autor*innen, dass ein derartiges *Management Response-System* nicht zur Mehrbelastung für die Fachpraxis führen darf, sondern als wichtiger Bestandteil der Organisationsentwicklung betrachtet und demnach strukturell unterstützt werden sollte. Dazu gehören die Möglichkeiten „einer externen Beauftragung, die Position einer Person, die für Evaluation und Wissensmanagement zuständig ist, eine AG Evaluation oder eine finanzielle Monitoring-, Evaluations- oder Lernpauschale“ (Klöckner et al. 2021: 29). Abschließend können also folgende Empfehlungen für das Aufsetzen und die Nutzung eines *Management Response-Berichts* und -*Systems* abgegeben werden:

Ein **Management Response-Bericht** sollte eine systematische Stellungnahme zu den Ergebnissen und Empfehlungen der Evaluation enthalten. Er macht geplante Umsetzungsmaßnahmen transparent und erläutert nachvollziehbar, warum bestimmte Empfehlungen ganz oder teilweise abgelehnt werden.

Ein **Management Response-System** stellt einen institutionalisierten Rahmen für den systematischen Umgang mit Evaluationsergebnissen dar und kann als Bestandteil einer strategischen Organisationsentwicklung verstanden werden. Es sollte möglichst partizipativ gestaltet sein, um bei der Überprüfung der Umsetzung von Empfehlungen bestehende Bedarfe und Perspektiven aus der Praxis angemessen zu berücksichtigen.

5. Ausblick

Abschließend empfehlen wir bei ausreichenden Kapazitäten die Einrichtung eines *Management Response-Systems*. *Management Response-Berichte* schaffen eine gemeinsame Interpretationsgrundlage für alle Akteur*innen in einer Organisation, um faktenbasierte Entscheidungen zu treffen. Für die breite interessierte Öffentlichkeit machen sie Erfolge sichtbar und helfen, (neue) Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. So tragen sie direkt dazu bei, Ressourcen gezielter einzusetzen und Doppelstrukturen in der Landschaft zu vermeiden. Darüber hinaus stärken sie die Rechenschaftsfähigkeit gegenüber allen Partnern, Förderern und Zielgruppen. Vor allem aber fördern sie eine Lernkultur, die Organisationen in Bezug auf all ihre Projekte handlungsfähiger und resilienter macht.

Um *Management Response-Berichte* zu einer festen Praxis in den Feldern der politischen Bildung, Demokratieförderung und Extremismusprävention werden zu lassen, braucht es nicht nur den Willen zur systematischen Auseinandersetzung mit Evaluationsergebnissen in der Fachpraxis selbst, sondern auch verlässliche Ressourcen, wofür auch die Förderer verantwortlich sind. Dazu gehören ausreichende personelle Kapazitäten und klare Zuständigkeiten. Ebenso wichtig sind Zeitfenster für Analyse und Reflexion, damit die Reporte nicht nur erstellt, sondern auch genutzt werden können und die darin versprochenen Anpassungen umgesetzt, erprobt und eventuell wieder angepasst werden können. Werden diese Voraussetzungen geschaffen, können *Management Response-Berichte* ihre volle Wirkung als Instrument für Transparenz, kontinuierliches Lernen und nachhaltige Qualitätssteigerung entfalten.

6. Literatur

Abdallahi, Ahmedou/Molinari, Marta Maria 2024: Management Response Systems to Evaluations: Benchmarking Review (Independent Advisory and Evaluation Service (CGIAR)), <https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/46ead1fc-5f24-45a6-a908-478cced8a811/content> (letzter Zugriff: 24.09.2025).

Clément, Pierre-Alain/ Madriaza, Pablo/ Morin, David 2021: Constraints and Opportunities in Evaluating Programs for Prevention of Violent Extremism: How the Practitioners See It (UNESCO Chair in Prevention of Radicalisation and Violent Extremism (UNESCO-PREV Chair), Sherbrooke University), https://chaireunesco-prev.ca/wp-content/uploads/2021/07/FINAL_UnescoPrev_Rapport_PREV-IMPACT_EN.pdf (letzter Zugriff: 24.09.2025).

Cousins, J. Bradley/Leithwood, Kenneth A. 1986: Current Empirical Research on Evaluation Utilization, in: Review of Educational Research 56: 3, 331–364, <https://doi.org/10.3102/00346543056003331>.

Cousins, J. Bradley/Earl, Lorna M. 1992: The Case for Participatory Evaluation, in: Educational Evaluation and Policy Analysis 14: 4, 397–418, <https://doi.org/10.3102/01623737014004397>.

Hanberger, Anders 2011: The Real Functions of Evaluation and Response Systems, in: Evaluation 17: 4, 327–349, <https://doi.org/10.1177/1356389011421697>.

INDEED 2023: How to Design PVE/CVE and De-Radicalisation Initiatives and Evaluations According to the Principles of Evidence-Based Practice (INDEED Consortium), https://www.indeedproject.eu/wp-content/uploads/2023/10/ENG_E-Guidebook_D3.6.pdf (letzter Zugriff: 24.09.2025)

Klöckner, Mona/Koynova, Svetla/Liebich, Johanna/Neef, Lisa 2021: Erfahrungen aus der Evaluationsplanung eines Aussteigerprogramms. Voraussetzungen für Wirksamkeitserfassung in der tertiären Extremismusprävention, PRIF Report 6/2021, Frankfurt/M, <https://doi.org/10.48809/prifrep2106>.

Koynova, Svetla/Mönig, Alina/Quent, Matthias/Ohlenforst, Vivienne 2022: Monitoring, Evaluation und Lernen: Erfahrungen und Bedarfe der Fachpraxis in der Prävention von Rechtsextremismus und Islamismus, PRIF Report 7/22, Frankfurt/M, <https://doi.org/10.48809/prifrep2207>.

Patton, Michael Q. 2008: Utilization-Focused Evaluation, 4. Auflage, Thousand Oaks, CA.

Plottu, Béatrice/Plottu, Eric 2009: Approaches to Participation in Evaluation: Some Conditions for Implementation, in: Evaluation 15: 3, 343–359, <https://doi.org/10.1177/1356389009106357>.

Uhl, Andreas/ Freiheit, Manuela/ Zeibig, Benjamin/Zick, Andreas 2022: Evaluationskapazitäten im Bereich der Extremismusprävention und in der politischen Bildung in Deutschland, PRIF Report 9/22, Frankfurt/M, <https://doi.org/10.48809/prifrep2209>.

UNAIDS Evaluation Office (UNAIDS) 2019: Guidance for Management Response to Evaluations. Internal Guidance Document (UNAIDS), <https://www.unaids.org/sites/default/files/Management%20Responses%20-%20Guidance.pdf> (letzter Zugriff: 24.09.2025).

Kontakt

Lotta Rahlf*

E-Mail: rahlf@prif.org

Tel.: +49 60 95 91 04 0

Svetla Koynova

E-Mail: svetla.koynova@violence-prevention-network.de

Tel.: +49 30 40 75 51 20

*Lotta Rahlf ist ehemalige Mitarbeiterin und weiterhin mit dem *PrEval*-Projekt assoziiert. Sie promoviert am PRIF im *Marie Skłodowska-Curie Actions* (MSCA) Doktorandennetzwerk VORTEX, das von der EU-Kommission gefördert wird (101073440 – VORTEX – HORIZON-MSCA-2021-DN-0). Dieser Text entstand während eines Forschungsaufenthaltes beim *Violence Prevention Network*, in dem sie aktiv am *PrEval*-Projekt mitwirkte.

Impressum

PrEval – Zukunftswerkstätten Evaluation und Qualitätssicherung in der Extremismusprävention, Demokratieförderung und politischen Bildung: Analyse, Monitoring, Dialog
c/o Leibniz-Institut für Friedens- und Konfliktforschung (PRIF)
Darmstädter Landstraße 112
D-60598 Frankfurt am Main
E-Mail: preval@prif.org
<https://www.prif.org> | <https://preval.hsfk.de>

Coverbild: Gerrit Stam via Unsplash | Unsplash License | bearbeitet (PRIF)

Die Autorinnen tragen die alleinige Verantwortung für die veröffentlichten Inhalte.

Vorgeschlagene Zitation:

Rahlf, Lotta/Koynova, Svetla (2025): *Weniger Skepsis, mehr Selbstbestimmung: strukturierte Feedbackprozesse und Management Responses bei externen Evaluationen der Extremismusprävention, politischen Bildung und Demokratieförderung, PrEval – Zukunftswerkstätten, Frankfurt/M.*



Peace Research Institute Frankfurt
Leibniz-Institut für
Friedens- und Konfliktforschung



Violence
Prevention Network

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages