

## Profil 11:

Lern- und Forschungsräume im Wandel –  
Perspektiven der Wirtschafts- und  
Berufspädagogik

Digitale Festschrift für  
**ANNETTE OSTENDORF**



## Albert EDER

(Eder & Partner GmbH)

**Responsive Evaluation vor der Jahrtausendwende – agiles  
Arbeiten heute!**

Online unter:

[https://www.bwpat.de/profil11\\_ostendorf/eder\\_profil11.pdf](https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/eder_profil11.pdf)

in

**bwp@ Profil 11** | März 2025

Lern- und Forschungsräume im Wandel –  
Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik

Hrsg. v. Heike Welte, Michael Thoma, Hannes Hautz & Bernd  
Gössling

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | bwp@ 2001–2025



[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de)



Herausgeber von **bwp@** : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

**Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online**

**ALBERT EDER**

(Eder & Partner GmbH)

---

## **Responsive Evaluation vor der Jahrtausendwende – agiles Arbeiten heute!**

---

### **Responsive Evaluation und Agiles Arbeiten sind für mich aus heutiger Sicht sehr eng verbunden**

Der Ansatz der Responsiven Evaluation wurde insbesondere durch die Arbeiten von Michael Quinn Patton geprägt, der den Wert qualitativer Methoden betonte und die „intended use by intended users“ (Patton, 1997, S. 44) als zentrales Prinzip etablierte. Eine Evaluation sollte demnach „user focused“ (Patton, 1997, S. 56) sein, also die spezifischen Bedürfnisse der beabsichtigten Nutzer:innen berücksichtigen und darauf abzielen, dass die Stakeholder:innen sich mit den Ergebnissen identifizieren können. Im deutschsprachigen Raum wurde dieser Ansatz maßgeblich von Beywl etabliert, der betonte, dass eine responsiv ausgerichtete Evaluation besonders geeignet ist, um Curricula und Programme zu verbessern (Beywl, 1988)

### **Kernmerkmale der Responsiven Evaluation**

Die Responsive Evaluation zeichnet sich durch ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus. Anstatt strikt vorgegebene Bewertungsmaßstäbe anzuwenden, passt sich der Evaluationsprozess kontinuierlich den Gegebenheiten und Bedürfnissen der Beteiligten an. Iterationen und entsprechende Anpassungen sind entscheidend, um Programme und Maßnahmen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu optimieren.

Eine zentrale Voraussetzung für die Responsive Evaluation ist die Bedeutung von Dialog, Beobachtung, partizipativen Prozessen und einem speziellen Verhalten der Evaluatorin; des Evaluators. Dieser methodische Ansatz stellt sicher, dass die Interessen, Anliegen und Konfliktthemen der Stakeholder:innen explizit berücksichtigt werden. Ziel der Methode ist nicht nur die Bewertung und Weiterentwicklung von Programmen, sondern unter anderem auch die Förderung eines Lern- und Verbesserungsprozesses innerhalb von Organisationen.

### **Die Dissertation war eine Einzelfallstudie zum Projekt: „In-Fahrt“ bei den Innsbrucker Verkehrsbetrieben**

Ein praxisnahes Beispiel für die Anwendung der Responsiven Evaluation ist das Projekt „In-Fahrt“ bei den Innsbrucker Verkehrsbetrieben. Das Ziel war, ein innovatives Aus- und Weiterbildungskonzept für die Fahrer:innen zu entwickeln und zu testen. Die Idee kam vom Geschäftsführer, der nach neuen Ansätzen für die Entwicklung speziell von Fahrer:innen suchte, um die bestehenden Strukturen der Aus- und Weiterbildung zu überwinden bzw. neu zu organisieren. Sein Ziel war es, den Fokus bei der Aus- und Weiterbildung speziell bei Busfahrer:innen auf die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden zu legen, anstatt ausschließlich auf die zu vermittelnden Inhalte und Lernstoffe.

Das Leitfadenterview als qualitative Forschungsmethode lud die Interviewten zur persönlichen Reflexion ein, um so die Basis für die Beantwortung der Forschungsfragen zu bilden.

Die Auswertung der Interviews zeigte, dass durch den Evaluationsprozess nicht nur Wissen und neue Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung von Fahrer:innen getestet wurden, sondern auch ein gemeinsames Verständnis geschaffen und die eigene Rolle im Prozess erkannt wurde. Zudem förderte der Prozess die Gleichwertigkeit zwischen den Beteiligten (aktuell würden wir von Autonomie, Gleichberechtigung und dem Gefühl, Einfluss nehmen zu können sprechen) und veränderte die Sichtweise auf die Vorgesetzten. Zusammenarbeit auf Augenhöhe trotz hierarchischer Strukturen.

## **Heute würden wir bei ähnlichen Projekten mehr denn je von agilem Arbeiten sprechen**

Die Prinzipien der Responsiven Evaluation lassen sich in vielerlei Hinsicht mit den Grundsätzen des agilen Arbeitens vergleichen, das heute in vielen Organisationen verbreitet ist. Beide Ansätze legen Wert auf Flexibilität, iterative Prozesse und die Einbeziehung von Stakeholder:innen.

- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Sowohl in der Responsiven Evaluation als auch im agilen Arbeiten ist die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Bedingungen und Bedürfnisse von zentraler Bedeutung. Beide Ansätze lehnen starre Vorgaben ab und bevorzugen dynamische, flexible Prozesse.
- **Iterative Prozesse:** Die Responsive Evaluation und agiles Arbeiten basieren auf iterativen Zyklen, in denen kontinuierlich Rückmeldungen eingeholt und Anpassungen vorgenommen werden. Dieser Prozess stellt sicher, dass die entwickelten Maßnahmen oder Produkte den aktuellen Anforderungen entsprechen.
- **Stakeholder:innen-Einbindung:** Beide Ansätze betonen die Bedeutung der Einbindung der Stakeholder:innen. In der Responsiven Evaluation steuern die Interessen der Beteiligten den Evaluationsprozess, während im agilen Arbeiten die enge Zusammenarbeit mit den Kund:innen und Nutzer:innen im Mittelpunkt steht.

## **Fazit**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Responsive Evaluation und agiles Arbeiten trotz ihrer zeitlichen Entstehung viele Gemeinsamkeiten aufweisen. Beide Ansätze zielen darauf ab, traditionelle Strukturen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, um in einer dynamischen und komplexen Welt effektiver zu agieren. Die Prinzipien der Flexibilität, Iteration und Stakeholder:innen-Einbindung, die in der Responsiven Evaluation vor der Jahrtausendwende entwickelt wurden, finden heute mehr denn je eine breite Anwendung in den Konzepten des agilen Arbeitens. In einer Arbeitswelt, die zunehmend von der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der VUCA-Welt geprägt ist, werden traditionelle Managementmodelle immer öfter in Frage gestellt. Unternehmen müssen heute nicht nur agil und flexibel sein, sondern auch in der Lage, ihre Strukturen kontinuierlich zu hinterfragen und anzupassen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Dieser Vergleich zeigt, wie frühe Ansätze wie die Responsive Evaluation den Weg für moderne Arbeitsmethoden bereitet haben, die sich auf die kontinuierliche Verbesserung und Anpassung an die realen Bedürfnisse der Beteiligten konzentrieren.

## **Persönliche Reflexion**

Die responsive Evaluation nach Beywl stellt konkrete Anforderungen an Evaluator:innen. Er oder sie möge responsiv, d.h. empfindlich und empfänglich für das sein, was im Evaluationsbereich passiert. Das setzt Zusammenarbeit auf Augenhöhe voraus, Zusammenarbeit trotz vielleicht unterschiedlicher Meinungen und Erfahrungen, Zusammenarbeit möglichst ohne taktieren und Macht-Spielchen, Zusammenarbeit im Interesse für das größere gemeinsame Ganze! Für mich wichtige Voraussetzungen für moderne Organisationsentwicklung bzw. New Work. Sich gemeinsam einem Purpose zu verschreiben, in Netzwerken anstatt in klassischen Hierarchien zusammenarbeiten, sich auf Augenhöhe zu begegnen, gemeinsam lernen und neugierig zu sein, Transparenz zu leben und Führung mehr als Funktion anstatt als Macht und Prestige zu verstehen.

Ich möchte speziell hier erwähnen, dass Annette Ostendorf mich auf diese spezielle Art der Evaluation aufmerksam machte – danke dafür! Ich konnte aus den Erfahrungen des wissenschaftlichen Arbeitens sehr viel für meine Berufung als New Work Sparringspartner lernen und entwickeln. Mehr, als mir während der Zeit des wissenschaftlichen Arbeitens bewusst war.

## **Literatur**

Beywl, W. (1988). *Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie*. Peter Lang.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation*. Sage.

## **Zitieren dieses Beitrags (27.03.2025)**

---

Eder, A. (2025): Responsive Evaluation vor der Jahrtausendwende – agiles Arbeiten heute! In H. Welte, M. Thoma, H. Hautz & B. Gössling (Hrsg.), *bwp@ Profil 11: Lern- und Forschungsräume im Wandel – Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik. Digitale Festschrift für Annette Ostendorf zum 60. Geburtstag* (S. 1–3).

[https://www.bwpat.de/profil11\\_ostendorf/eder\\_profil11.pdf](https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/eder_profil11.pdf)

## **Der Autor**

---



### **Mag. Dr. ALBERT EDER**

GF von Eder & Partner GmbH

Stampfle 135a; 6500 Stanz bei Landeck

[albert.eder@eder-partner.at](mailto:albert.eder@eder-partner.at)

[www.eder-partner.at](http://www.eder-partner.at)