

Arbeitshilfe

Wirksamkeit und Selbst- evaluation

Qualitätswerkstatt Modellprojekte
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



Inhalt

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten	3
2. Wirksamkeit und Selbstevaluation	4
2.1 Wirkungsorientierung bei Modellprojekten	4
2.2 Selbstevaluation von Modellprojekten	8
2.3 Methoden der Selbstevaluation	13
2.4 Tipps für die Durchführung einer Selbstevaluation	25
Leseempfehlungen.....	27
IMPRESSUM	28

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten

Woran denken Sie, wenn Sie an Qualitätsmanagement denken?

- ✓ An gelingende Kooperationen, lebendige Kommunikation, Sensibilität für Veränderungen und überzeugende Projektarbeit, kurz: an gute Arbeit!
- ✓ Oder an eine Fülle von Verfahren, Prozessdefinitionen und Dokumenten, die ihre Flexibilität einschränken und Standardisierungen an unpassenden Stellen erzwingen?

Das Team der Qualitätswerkstatt möchte Sie bei der Umsetzung Ihres Modellprojekts unterstützen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die in den Modellprojekten angelegte Qualität sichtbar machen, nutzen und weiterentwickeln.

Wir verstehen unsere Angebote als Hilfe zur Selbsthilfe und möchten Ihnen dabei helfen, an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass Ihre Projektidee Wirklichkeit wird und nachhaltig gelingt.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ stehen dabei das Engagement der Menschen zu gesellschaftspolitischen Themen und die Wirksamkeit der Projekte zu ausgewählten Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum und zur Radikalisierungsprävention im Vordergrund.

Die **Arbeitshilfen der Qualitätswerkstatt** werden in Fachworkshops gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Modellprojekten des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ausprobiert.

Das heißt, nach der **Information**, also der Bereitstellung einer thematischen Arbeitshilfe, haben Sie mit diesem Qualitätswerkzeug Gelegenheit zur praktischen **Erprobung** im Rahmen eines Fachworkshops. Unerlässlich ist die anschließende **Reflexion**, um den **Transfer** in Ihre alltägliche Praxis zu sichern. Hier sollten Sie sich fragen: Wie relevant ist das Thema für Ihr Arbeitsfeld? Welche neuen Erkenntnisse und Handlungsoptionen eröffnet das Werkzeug? Wo sind ggf. Anpassungen an Ihre spezifischen Bedürfnisse sinnvoll?

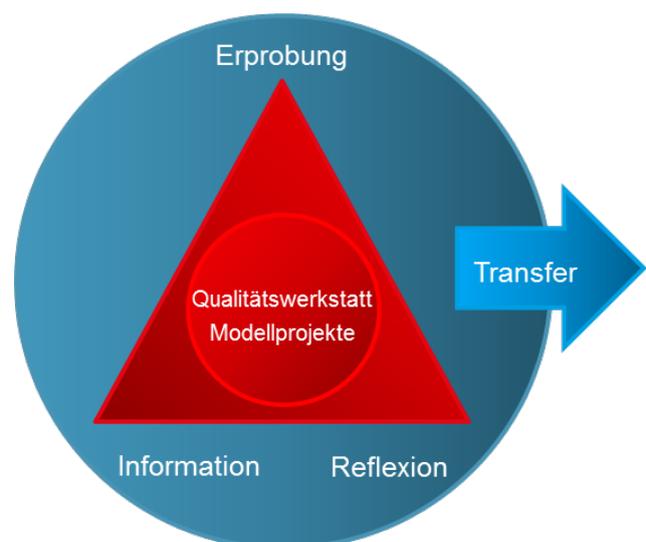


Abbildung: Didaktisches Dreieck

Erfahrungen und Ergebnisse aus den Fachworkshops greifen wir auf und entwickeln anschließend die Arbeitshilfen weiter.

2. Wirksamkeit und Selbstevaluation

Wenn Sie dieses Kapitel gelesen haben, kennen Sie die Bedeutung der Wirkungsorientierung für Modellprojekte und können die verschiedenen Wirkungsstufen Ihres Projekts unterscheiden und gestalten. Sie haben sich mit den unterschiedlichen Arten von Evaluationen und den aufeinander aufbauenden Schritten einer Evaluation beschäftigt. Sie sind vertraut mit dem Konzept der Selbstevaluation als einer besonderen Evaluationsform und kennen die wichtigsten Methoden der Selbstevaluation wie standardisierter Fragebogen, leitfadengestützte Interviews, Beobachtungsverfahren, Dokumentenanalyse sowie kreativ-expressive Methoden. Sie sind in der Lage, einfache Evaluationsdesigns für Ihre eigenen Fragestellungen zu entwickeln und umzusetzen.

Handreichungen und Anleitungen für die Gestaltung einer Selbstevaluation finden sich im Internet zuhauf – eine kurze Recherche bringt Tausende von Suchergebnissen zu diesem Thema hervor. Warum also eine weitere Arbeitshilfe? Aus zwei Gründen: Zum einen wollen wir die Fülle des Materials für Sie handhabbar machen und Ihnen sozusagen ein Destillat bieten an Informationen zur Selbstevaluation, die insbesondere für die gelingende Umsetzung von Modellprojekten entscheidend sind. Zum anderen verknüpfen wir dieses Thema mit der Wirkungsorientierung und zeigen auf, wie Sie Wirkungsziele sowie daraus abgeleitete Fragestellungen mit Selbstevaluationen überprüfen und daraus Schlüsse ziehen können für die weitere Gestaltung Ihres Modellprojekts im Bundesprogramm „Demokratie leben!“.

2.1 Wirkungsorientierung bei Modellprojekten

Wirkungsziele erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Gelingens von Modellprojekten

Bereits seit den 1970er Jahren werden Wirkungslogiken für Projektplanungen und -evaluationen genutzt. In den letzten Jahren hat die Diskussion um die Wirkungsorientierung allerdings einen neuen Stellenwert erreicht und markiert eine Abkehr vom rein aktivitätsbezogenen Gesichtspunkt (Machen wir genug im Rahmen unseres Projekts?) hin zur wirkungsbezogenen Perspektive (Machen wir das Richtige, um die gewünschte Wirkung zu

erzielen?). Damit steigt auch die Bedeutung der kontinuierlichen Reflexion der initiierten Maßnahmen und Leistungen, denn manche aufwändige Aktivität mag bei einer wirkungsorientierten Betrachtung schlechter abschneiden als vermeintlich schlichtere Angebote – ein Aspekt, dessen Klärung insbesondere wegen der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen von Modellprojekten außerordentlich bedeutsam ist. In den Bundesprogrammen zur Demokratieförderung wird von den Programmverantwortlichen die Berichterstattung der Modellprojekte als Wirkungsbericht eingefordert. So wird in den aktuellen Leitlinien zur Modellprojektförderung im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ darauf hingewiesen, dass Modellprojekte „...wirkungsorientiert geplant und umgesetzt werden ...“¹ sollen und darauf aufbauend die Projektwirkungen im Sachbericht zu beschreiben sind.

Ein erster Schritt zur wirkungsorientierten Gestaltung von Modellprojekten ist die Überprüfung der übergeordneten Projektziele (vgl. Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“) hinsichtlich der zugrundeliegenden Wirkungsstufe: Bewegen sich die Projektziele vorrangig oder gar ausschließlich auf der Ebene der durchgeführten Maßnahmen und der zählbaren Leistungen (also der so genannten Outputs)? Oder werden auch die Wirkungen bei der Zielgruppe (Outcomes) und vielleicht sogar auf gesellschaftlicher Ebene (Impacts) in den Zielen ausgedrückt?

Mit der folgenden Checkliste können Sie überprüfen, inwieweit Ihre eigenen Projektziele den Anforderungen an Wirkungsziele entsprechen oder wo Sie nachschärfen sollten:

Checkliste für die Formulierung von Wirkungszielen

- ✓ Die Projektziele beschreiben nicht nur Leistungen und Aktivitäten, sondern auch die angestrebten Wirkungen bei der Zielgruppe/den Adressaten.
- ✓ Die Projektziele nehmen – falls möglich und sinnvoll – auch übergeordnete Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene in den Blick.
- ✓ Bei der Formulierung der Wirkungsziele wird deutlich, bei wem die erwünschte Wirkung eintreten soll.
- ✓ Wirkungsziele beschreiben einen erwünschten konkreten Zustand in der Zukunft.
- ✓ Wirkungsziele sind positiv und motivierend auf den Punkt gebracht.

¹ http://www.demokratie-leben.de/fileadmin/content/PDF-DOC-XLS/Leitlinien/160216_Leitlinie_D_Modellprojekte_GMF_und_laendlicher_Raum_fin.pdf (31.08.2016).

- ✓ Wirkungsziele sind so formuliert, dass sie eindeutig überprüfbar sind (mit Terminierung und klaren Verantwortlichkeiten).
- ✓ Wirkungsziele berücksichtigen die unterschiedlichen Perspektiven der Projektbeteiligten und werden von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen.
- ✓ Wirkungsziele stehen im Einklang mit dem Projektzweck und dem grundlegenden Handlungsansatz des Projekts.

Für die Formulierung von Wirkungszielen gelten grundsätzlich ähnliche Anforderungen, wie Sie sie bereits bei der Formulierung Ihrer Projektziele mit Hilfe des Zielkreuzes kennen gelernt haben. Auch hier ist wichtig, dass die Wirkungsziele **smart** formuliert sind, also **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert.

Auf den Punkt gebracht: Wirkungsorientierte Projektziele sind nach einer ähnlichen Struktur wie mithilfe des Zielkreuzes entwickelte Projektziele formuliert. Zusätzlich nimmt diese Art der Projektziele nicht nur die Ebene der Aktivitäten/Leistungen (Outputs) in den Blick, sondern ganz gezielt auch Wirkungen bei der Zielgruppe des Projekts (Outcomes) sowie ggf. sogar Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene (Impact).

Differenziert handeln mit der Wirkungslogik

Unter einer Wirkungslogik wird ein handlungsleitendes Modell verstanden, das die Funktionsweise eines Projekts schematisch und in vereinfachter Form abbildet. Bei der Beschreibung von Wirkungszielen sind Ihnen bereits die Begrifflichkeiten Outputs, Outcomes und Impact begegnet. Zusammen mit den Inputs (also den Ressourcen, die Sie in das Modellprojekt investieren) sind damit die vier Stufen der Wirkungslogik bezeichnet:

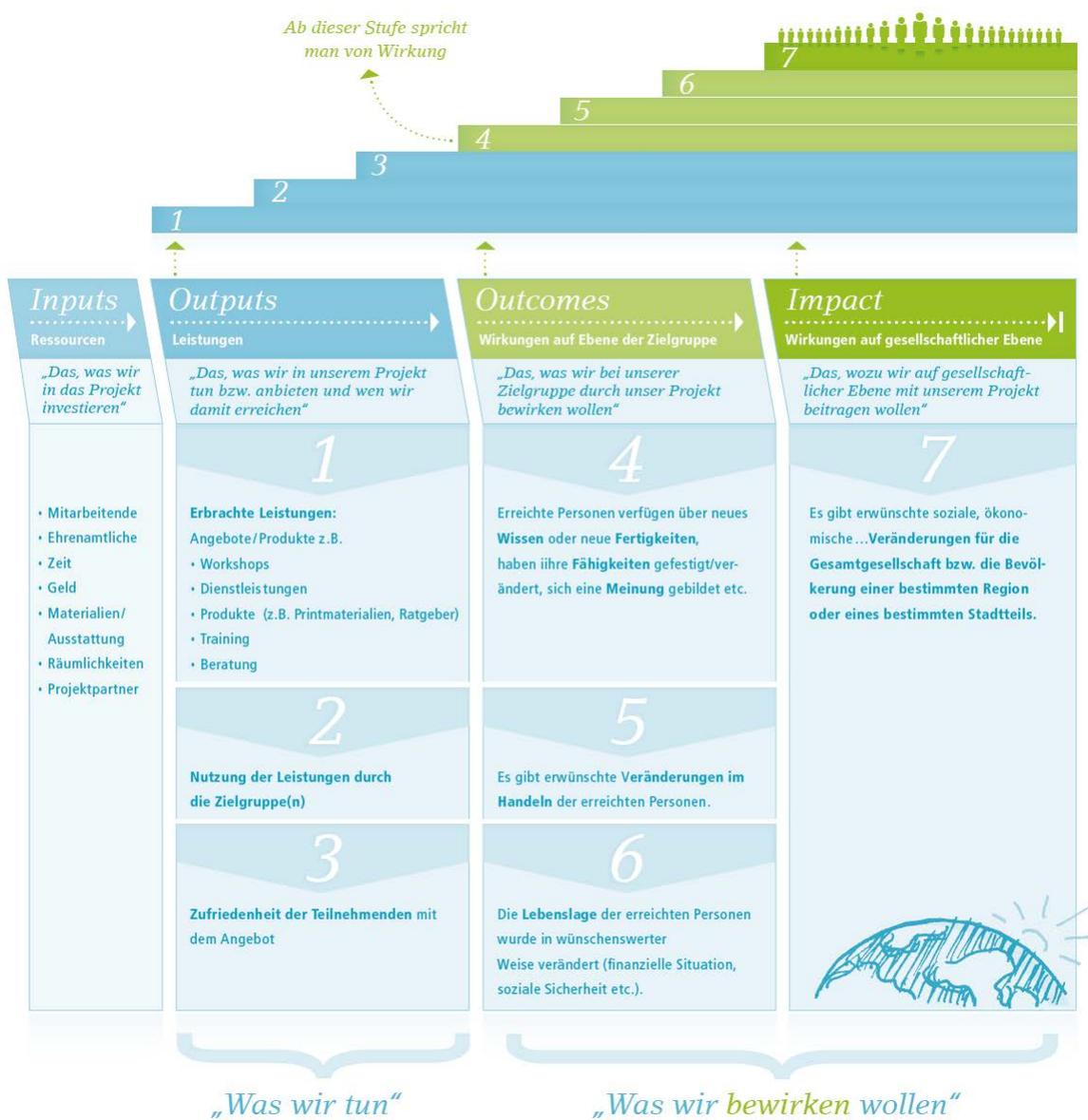


Abbildung: Wirkungslogik; PHINEO gAG Berlin, Kursbuch Wirkung, S.35.

Die Wirkungslogik ist nicht etwas, das Sie zu Ihrem Modellprojekt dazu erfinden, sondern sie macht sichtbar, welche impliziten Wirkungsannahmen Ihr Handeln prägen und Sie bei der Projektumsetzung leiten. Zusätzlich erleichtert es eine Wirkungslogik, die verschiedenen Ebenen (Inputs, Outputs, Outcomes und Impact) gezielt in den Blick zu nehmen. Das ist wichtig, denn nicht wenige Projekte bleiben bei der Ebene der Outputs (Aktivitäten/Leistungen) stehen. Damit bleibt gezielte Wirkungsorientierung im Projektmanagement außen vor, denn erst ab der Stufe der Outcomes spricht man von Wirkung. Darüber hinaus bleibt die Ebene des Impact, also der Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene, oft gänzlich

unberücksichtigt. Für Modellprojekte lassen sich auf der Ebene des Outcome in der Regel mindestens die Stufen 4 (neues Wissen oder neue Fertigkeiten) und 5 (verändertes Handeln) evaluieren; je nach Ausrichtung und Art des Projekts sind manchmal auch Evaluationen der Stufe 6 (verbesserte Lebenslage) und sogar auf der Ebene des Impact (gesamtgesellschaftliche bzw. regionale Veränderungen) möglich.

Auf den Punkt gebracht: Die Wirkungslogik Ihres Modellprojekts hilft Ihnen dabei, die unterschiedlichen Ebenen der Wirkungsorientierung in den Blick zu nehmen, Gegenstände und Fragestellungen bei einer Wirkungsevaluation festzulegen und darauf aufbauend geeignete Indikatoren für Ihre Untersuchung zu entwickeln. Das ist ein tragfähiges Fundament für die Gestaltung der Selbstevaluation Ihres Projekts.

2.2 Selbstevaluation von Modellprojekten

Nutzen und Funktion von Evaluationen

Der Begriff Evaluation beinhaltet das englische Wort für Wert („value“), das heißt, es geht bei einer Evaluation um Wert-Schätzung, um die Einschätzung des Werts von Prozessen, Strukturen und Ergebnissen mit dem Ziel, Funktionierendes bewahren und ausbauen zu können sowie Schwachstellen möglichst zu optimieren. In der aktuellen Förderleitlinie fordern die Programmverantwortlichen, dass Modellprojekte „... spezifische Systeme der Selbstevaluation...“ entwickeln und nutzen, um „... die erforderlichen Ressourcen und Informationen [...] effizient zu lenken und zu leiten.“² Im Zusammenspiel mit Bedarfserschließung und Controlling ermöglichen Evaluationen die Stärkung Ihrer Handlungssicherheit und damit die optimale Steuerung von Modellprojekten – es geht also nicht vorrangig um eine Kontrollfunktion zur Legitimierung gegenüber Geld- und Auftraggebern, sondern um eine Bewertung der laufenden Prozesse aus der Perspektive verschiedener Anspruchsgruppen wie Projektinitiator/-innen, Zielgruppen, Kooperationspartner/-innen etc. zum Nutzen aller Projektbeteiligter und -betroffener. Es empfiehlt sich, den zu erwartenden Nutzen von Evaluationsmaßnahmen für das Modellprojekt im Vorfeld gemeinsam mit den Projektbeteiligten zu diskutieren und festzulegen bevor es in die konkrete Planung geht. Im Einzelnen sollten dabei Kriterien wie Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit gemeinsam besprochen werden.

² ebenda

Ablauf und Formen einer Evaluation

Um einen Wert einschätzen zu können, bedarf es immer eines Vergleichsmaßstabs wie einer positiven Zielsetzung, inspirierender Wirkungsziele, einer Vorstellung des Gelungenen. Folgerichtig bestehen die ersten beiden Schritte jeder Evaluation und damit auch der Selbstevaluation in der Klärung von Gegenstand und Zielen der Evaluation sowie in der Bestimmung von Erfolgskriterien und Indikatoren:

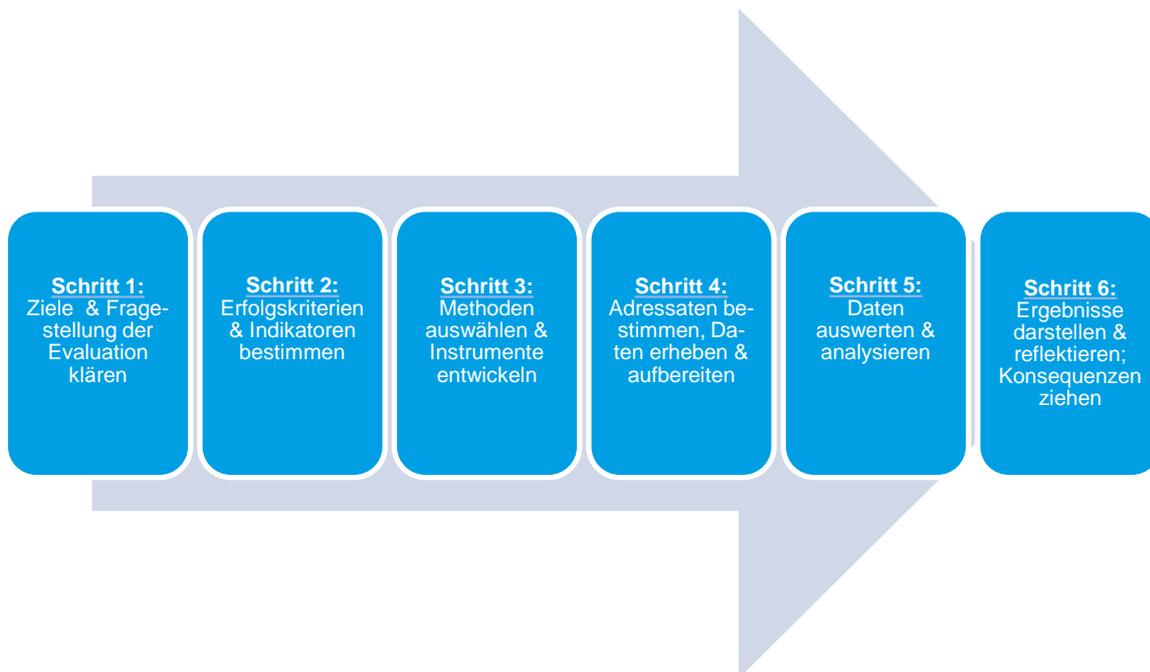


Abbildung: Der Evaluationsprozess in 6 Schritten

Grundsätzlich werden folgende Formen der Evaluation unterschieden: Eine Evaluation kann summativ oder formativ sein, also entweder am Projektende erfolgen und Bilanz ziehen zum Erfolg des gesamten Projekts (summativ) oder im Projektverlauf erfolgen und damit Erkenntnisse liefern für die weitere Optimierung des Projekts (formativ). Sie kann als Fremd- oder als Selbstevaluation angelegt sein, das heißt, entweder bewerten externe Expert/-innen das Projekt (Fremdevaluation) oder Projektbeteiligte bewerten das eigene Handeln (Selbstevaluation). Des Weiteren können die Methoden einer Evaluation quantitativ oder qualitativ sein, also entweder standardisierte Daten in größerer Anzahl sammeln (quantitativ) oder mehr in die Tiefe gehende einzelfallbezogene Daten erheben (qualitativ). Anders ausgedrückt: Quantitative Evaluationsmethoden arbeiten mit Daten, die sich in Mengen ausdrücken lassen; qualitative Evaluationsmethoden arbeiten mit Worten und Beschreibungen. Natürlich sind

Mischformen denkbar und insbesondere bei der Wahl der Erhebungsmethoden auch sinnvoll, um verschiedene Perspektiven in die Evaluation integrieren zu können.



Abbildung: Formen der Evaluation

Evaluationen gehören zum Tagesgeschäft

Evaluation ist ein großes Wort, meint aber auch etwas, das alltäglich erfolgt, ohne dass es so benannt wird. Wenn sich zum Beispiel das Projektteam trifft und eine Maßnahme reflektiert, wenn Adressaten Rückmeldungen geben zu den Programmen, wenn ein Treffen mit einem abschließenden Feedback zum Sitzungsverlauf beendet wird, dann sind all dies alltägliche Formen der Selbstevaluation, der Bewertung bzw. Wert-Schätzung dessen, was im Modellprojekt geschieht. Mit der häufig eingesetzten Ampeevaluation gibt es ein Verfahren, mit dem speziell in Teams Stärken und Schwachstellen im Projektverlauf identifiziert werden können.

Durchführung einer Ampevaluation im Team

Mit diesem Verfahren können im Projektteam schnell und unkompliziert Einschätzungen zur Projektumsetzung sowie zu den erzielten Ergebnissen und Wirkungen eingeholt werden. Der Materialbedarf ist gering: Sie brauchen großformatiges Papier, um Ihre Thesen zu visualisieren, und Klebepunkte oder (Moderations-)Karten in den Farben grün, gelb und rot. Die Ampevaluation im Team kann auch dazu genutzt werden, Themen für eine strukturierte Evaluation zu identifizieren. Eine Ampevaluation verläuft wie folgt:

1. Bestimmen Sie den Bereich, der im Team evaluiert werden soll. Geht es um die Prozesse im Projekt, um eine bestimmte Maßnahme, um die Zielgruppenerreichung o. ä.?
2. Legen Sie nun die Kriterien fest, die Sie bewerten wollen. Dazu empfiehlt es sich, positive Thesen bzw. Statements zu formulieren, die im Team auf Zustimmung oder Ablehnung stoßen können. Ist Ihr Thema z. B. die Bewertung des Erfolgs eines Infotischs auf einer Messe, könnten Ihre Statements lauten:
 - ✓ Unser Infotisch war gut besucht.
 - ✓ Wir konnten gut und kompetent auf alle Anfragen und Informationsbedürfnisse reagieren.
 - ✓ Wir haben die für uns relevanten Zielgruppen erreicht.
 - ✓ Wir haben Kontakte geknüpft, die wir im weiteren Projektverlauf nutzen können.
3. Die erarbeiteten Statements werden – z. B. auf einem Flipchart oder einer Pinnwand – visualisiert und von den Teammitgliedern wie folgt spontan bewertet: Eine grüne Karte bzw. ein grüner Klebepunkt bedeutet volle Zustimmung zu der These, gelb bedeutet eine Zustimmung mit Einschränkungen, mit rot wird die Aussage abgelehnt. Gehen Sie zunächst alle Thesen ohne weitere Diskussion durch und halten Sie die abgegebenen Bewertungen fest.
4. Sehen Sie sich nach der Bewertung aller Aussagen die Ergebnisse an und analysieren Sie gemeinsam: Was funktioniert gut (grün)? Was funktioniert, könnte aber besser laufen (gelb)? Wo sehen Sie Baustellen im Projekt (rot)? Aufschlussreich ist auch die Analyse der übereinstimmenden bzw. abweichenden Einschätzungen: Welche Statements wurden einheitlich bewertet? Wo gibt es im Team sehr unterschiedliche Bewertungen?
5. Ziehen Sie Schlussfolgerungen aus Ihren Analysen: Wo besteht nach den Ergebnissen der Ampevaluation Handlungsbedarf? Was soll wer mit wem bis wann erledigen, um die Zustimmung zu den derzeit mit gelb oder rot bewerteten Aussagen zu erhöhen? Für diesen Schritt können Sie auch den Maßnahmenplan der Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“ nutzen.

6. Wiederholen Sie nach einer definierten Zeit die Ampeevaluation und reflektieren Sie, ob der Zustimmungsgrad zu den fraglichen Aussagen erhöht wurde. Dokumentieren Sie für sich den Entwicklungsverlauf, um diese Erfahrungen z. B. im Wirkungsbericht und auch bei zukünftigen Modellprojekten berücksichtigen zu können.

Selbstevaluationen unterstützen die Reflexion des Modellprojekts

Bei dem vorgestellten Verfahren der Ampeevaluation handelt es sich um eine Form der Selbstevaluation, da das Projektteam seine Aktivitäten selbst bewertet. Selbstevaluationen sind definiert als eine Form der internen Evaluation zur systematischen Reflexion der eigenen Arbeitspraxis, das heißt, das eigene (berufliche) Handeln und seine Wirkungen stehen im Mittelpunkt. Selbstevaluation ist also einerseits eine geeignete Methode der Qualitätssicherung, andererseits sollte sie bei einem Modellprojekt v. a. ein Instrumentarium der Qualitätsentwicklung darstellen, indem Funktionen der fachlichen Vergewisserung und Aufklärung sowie der konzeptionellen und fachlich-methodischen Weiterentwicklung übernommen werden. Selbstevaluation kann somit innovativ wirken, für wichtige Neuerungen im Projektalltag sorgen und damit einen wichtigen Beitrag für eine erfolgreiche Umsetzung des Modellprojekts leisten.

Entscheidend für das Gelingen einer Selbstevaluation sind neben der Beachtung des auf Seite 9 vorgestellten Evaluationsablaufs folgende zentrale Dimensionen von Evaluationen: die Klarheit der zu bearbeitenden **Fragestellung**, die Bestimmung des geeigneten **Zeitpunkts** der Evaluation und die Auswahl der für die Datenerhebung relevanten **Adressaten**.

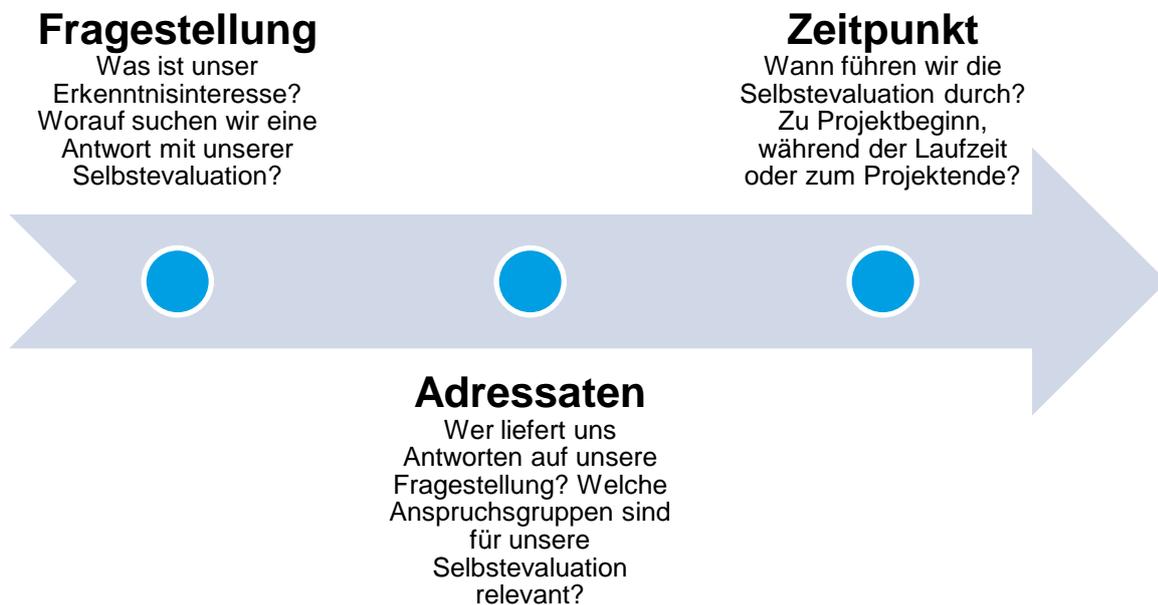


Abbildung: Zentrale Dimensionen der Selbstevaluation

Um möglichst viele Perspektiven von Entwicklungsverläufen eines Modellprojekts in die Selbstevaluation einfließen lassen zu können, empfiehlt es sich, verschiedene methodische Zugänge mit unterschiedlichen Adressaten miteinander zu kombinieren. Im folgenden Teilkapitel werden beispielhaft zentrale Methoden der Selbstevaluation vorgestellt.

2.3 Methoden der Selbstevaluation

Der Methoden-Mix macht's! Denn jede Methode zur Datenerhebung kann nur einen Teil der Wirklichkeit erfassen. Unterschiedliche Methoden bringen unterschiedliche Perspektiven ans Tageslicht. Infrage kommen für Selbstevaluationen je nach Fragestellung und definierten Indikatoren neben standardisierten schriftlichen Befragungen auch leitfadengestützte Interviews, Beobachtungsverfahren, Dokumentenanalysen (also die Auswertung vorhandener Dokumente wie z. B. von Presseberichten nach vorgegebenen Kriterien) und kreativ-expressive Methoden wie die bereits vorgestellte Ampevaluation oder bildhafte Darstellungen zu einem Thema in Form von Collagen oder Zeichnungen. In diesem Teilkapitel finden Sie kurze Anleitungen zur Erstellung von Evaluationsinstrumenten zur schriftlichen und mündlichen Befragung sowie zur Durchführung von Beobachtungen (Schritt 3 im Evaluationsablauf). Zur Entlastung beitragen kann dabei der Gedanke, dass die Evaluation Ihres Modellprojekts keinen wissenschaftlichen Kriterien genügen muss, sondern Daten zum bes-

seren Verständnis der jeweiligen Fragestellung liefern und damit Ihre Handlungssicherheit erhöhen soll.

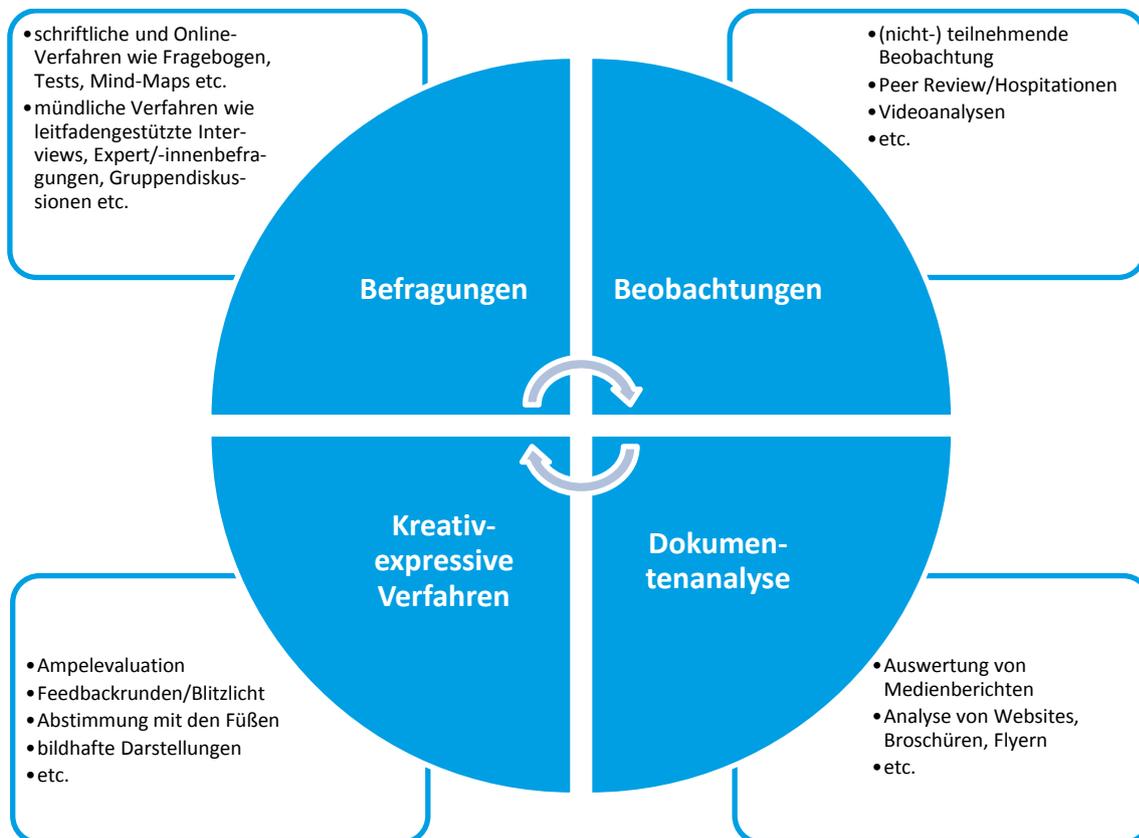


Abbildung: Verfahren der Selbstevaluation

Alle Verfahren der Selbstevaluation können formativ oder summativ eingesetzt werden, also während des Projektverlaufs und/oder am Ende der Laufzeit des Modellprojekts. Ob es sich um qualitative oder quantitative Verfahren handelt, ist neben der Art des Verfahrens auch von dessen Einsatz abhängig. So sind kreativ-expressive Verfahren und Dokumentenanalyse in der Regel qualitative Verfahren, während Befragungen und Beobachtungen je nach Einsatz und Umfang sowohl quantitativ (z. B. standardisierte Fragebogenerhebung) als auch qualitativ sein können (z. B. leitfadengestützte Interviews). Entscheidend ist hier wieder die Frage, ob sich die erhobenen Daten in Mengen ausdrücken lassen (quantitativ) oder ob mit Worten und Beschreibungen gearbeitet wird (qualitativ). Dahinter liegt auch die Frage nach der Art der Indikatoren, also ob es sich um quantitative oder um qualitative Indikatoren han-

delt. Wenn Sie z. B. Qualifizierungen zur Demokratieförderung anbieten, könnte ein quantitativer Indikator der Selbstevaluation auf der Wirkungsebene des Outcome lauten: Wie viele Teilnehmer/-innen der Qualifizierung geben an, dass sich ihr Demokratieverständnis durch die Schulung vertieft hat? Oder: Wie viele Teilnehmende beantworten Fragen zu demokratischen Staatsformen zu mindestens 70 Prozent richtig? Ein qualitativer Indikator könnte sein: In welcher veränderten Art nimmt ein Teilnehmender der Qualifizierung (anti-)demokratische Phänomene wahr? Daran anschließend könnte die Selbstevaluationsmethode Ihrer Wahl entweder eine Fragebogenerhebung sein (erster quantitativer Indikator), ein Wissenstest (zweiter quantitativer Indikator) oder ein leitfadengestütztes Interview (qualitativer Indikator).

Unabhängig von der Wahl der Methode bleiben die ersten beiden Schritte im Evaluationsablauf immer von gleicher zentraler Bedeutung. Erst, wenn Ziele und Fragestellungen der Evaluation geklärt sowie die Art der Erfolgskriterien und Indikatoren definiert sind, können Sie entscheiden, welche Daten Sie bei welchen Adressaten mit welchen Instrumenten sinnvollerweise erheben sollten. Am Anfang steht also immer die Beantwortung der Fragen:

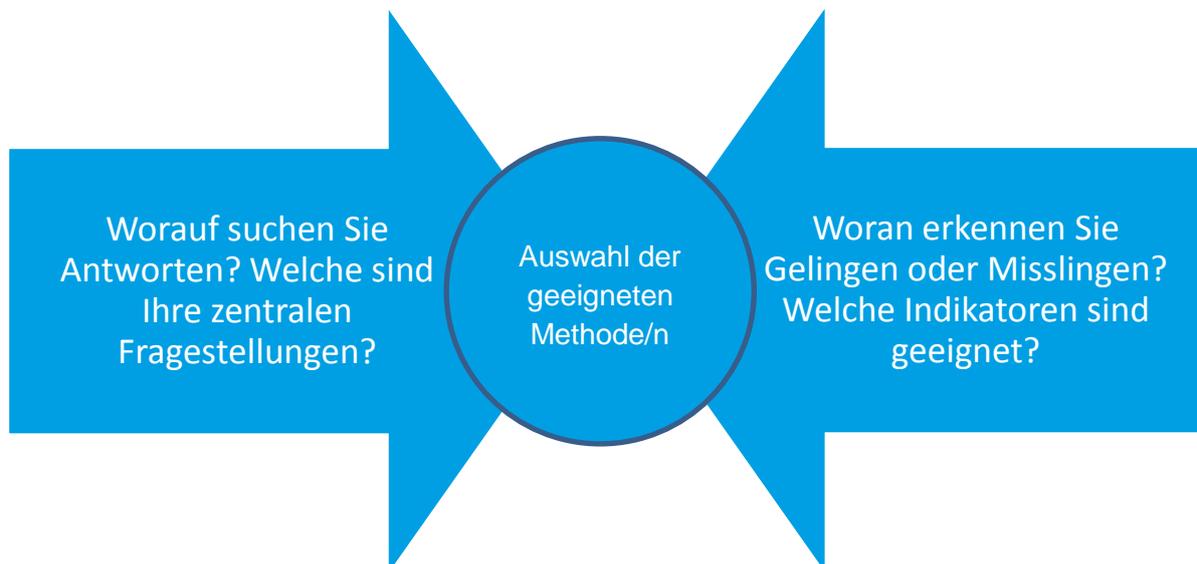


Abbildung: Zusammenhang von Fragestellung, Indikatoren und Methode

Auf den Punkt gebracht: Hilfreiche Fragen für die Auswahl der geeigneten Methode können sein:

- Welche Daten sind geeignet, um unsere Fragen zu beantworten?
- Welche Informationen benötigen wir, um Antworten auf unsere Fragen zu erhalten?
- Welche Voraussetzungen sind für den Einsatz der Methode, auch z. B. unter Berücksichtigung des Datenschutzes und der Aufbereitung der Daten für die Dokumentation, gegeben?
- Welche Ressourcen sind für den Einsatz der Methode erforderlich?

Methode zur schriftlichen Befragung: standardisierte Fragebogenerhebung

Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der quantitativen schriftlichen Befragung (schriftlich, auch mit einem Onlinetool)
- ist geeignet, wenn Aussagen in zählbarer Form gebraucht werden (z. B. zur Evaluation von Qualifizierungen und anderen Maßnahmen)
- erhebt Aussagen in standardisierter Form und ermöglicht damit die Quantifizierbarkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse
- kann Aussagen vieler Personen in kurzer Zeit erfassen
- das Instrument kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mehrmals eingesetzt werden (z. B. Verbleibsuntersuchungen)
- ermöglicht eine schnelle und unkomplizierte Datenerhebung, allerdings kann der Aufwand zur Erstellung und Auswertung der Fragebögen hoch sein

Hinweise zur Fragebogenentwicklung:

- Erläutern Sie am Anfang des Fragebogens kurz den Zweck der Befragung und beginnen Sie mit leichten Fragen, um das Eis zu brechen und den Einstieg für die Befragten zu erleichtern. Das können Fragen zur Person sein (sozio-demografische Daten) oder die Abfrage von Fakten (wie die Anzahl besuchter ähnlicher Veranstaltungen, wenn es um die Evaluation einer Qualifizierung geht).
- Achten Sie auf eine einfache, klare, adressatengerechte Sprache. Wichtig ist, dass jede Frage nur einen Gedanken enthält, um eindeutige Antworten zu ermöglichen. Besser als die Frage „Wie wichtig sind Ihnen das Ambiente und die Referent(inn)en bei

- einer Veranstaltung?“ ist es, jeden Aspekt einzeln bewerten zu lassen, also Ambiente und Referent(inn)en in gesonderten Fragen zu erfassen.
- Grundsätzlich gilt das Motto „Weniger ist mehr“. Hinterfragen Sie sich selbst: Ist die Frage tatsächlich notwendig? Können die erfragten Informationen auch anders gesammelt werden? Haben die Befragten die notwendigen Informationen zur Beantwortung? Deckt die Frage das Thema bzw. den Indikator ausreichend ab?
 - Vermeiden Sie suggestive Fragen oder uneindeutige Wörter wie „nur“, „fast“, „kaum“ etc.
 - Beachten Sie die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit (also, dass Befragte oft so antworten, wie sie denken, dass es von Ihnen erwartet wird) und die Tendenz zur Mitte (dass Befragte häufig einen Mittelwert bei ihrer Einschätzung wählen). Zur Vermeidung der Tendenz zur sozialen Erwünschtheit können Sie den gleichen Aspekt durch anders formulierte Fragen untersuchen; um die Tendenz zur Mitte zu umgehen, können Sie mittlere Antwortmöglichkeiten vermeiden (also z. B. nicht als Antwortvorgaben wählen: „ja“, „eher ja“, „teils/teils“, „eher nein“, „nein“, sondern die Kategorie „teils/teils“ nicht anbieten, so dass eine klarere Entscheidung getroffen werden muss).
 - Sie können auch standardisierte Frageteile mit offenen Antwortmöglichkeiten kombinieren, also zum Beispiel am Ende Ihres Fragebogens offene Fragen stellen wie „Besonders gut gefallen hat mir ...“ und „Verbessern könnte man ...“.

Beispiel eines Fragebogens für eine standardisierte schriftliche Befragung:

Fragebogen zur Seminarevaluation

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer, Ihre Meinung ist uns wichtig!

1. Lernen

Bitte bewerten Sie nach Schulnoten	1	2	3	4	5	6
1.1. Ich konnte meine eigenen Lernziele realisieren.						
1.2. Ich habe in Bezug auf das Thema einen Lernzuwachs erfahren.						
1.3. Ich habe Anregungen für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema bekommen.						
1.4. Ich habe motiviert gelernt.						

1.5. Ich habe neue Handlungsmöglichkeiten für meine Praxis erworben.						
--	--	--	--	--	--	--

2. Lehren

Bitte bewerten Sie nach Schulnoten	1	2	3	4	5	6
2.1. Die Seminarleitung war fachlich kompetent.						
2.2. Die Seminarleitung vermittelte den Stoff anschaulich und verständlich.						
2.3. Die Seminarleitung ging angemessen auf Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmenden ein.						
2.4. Das Seminar bot Gelegenheit zum praktischen Anwenden und Üben.						
2.5. Das Seminar bot Raum für Reflexion.						

3. Lerninfrastruktur

Bitte bewerten Sie nach Schulnoten	1	2	3	4	5	6
3.1. Der Seminarraum war lernförderlich.						
3.2. Die ausgegebenen Materialien waren für den Lernprozess hilfreich.						
3.3. Die eingesetzten Medien (Moderationsmaterial, Beamer etc.) unterstützen den Lernprozess.						

Besonders gut gefallen hat mir...

Verbessern könnte man...

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung!

Methoden zur mündlichen Befragung: leitfadengestütztes (narratives) Interview

Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der qualitativen mündlichen Befragung
- ist geeignet, wenn in die Tiefe gehende Aussagen und Beschreibungen gebraucht werden (z. B. zur Evaluation von Weiterentwicklungsbedarf bei Maßnahmen bzw. zu deren Wirkung auf Einzelfallebene)
- macht individuelle Handlungs- und Deutungsmuster sichtbar
- beginnt mit einer offenen Eingangsfrage, die sich auf die Lebensgeschichte/einen Lebensbereich der befragten Person bezieht
- ist nach Themenfeldern strukturiert, die allerdings im Gesprächsverlauf nicht chronologisch abgearbeitet werden müssen, sondern an passender Stelle im möglichst natürlichen Gesprächsverlauf eingeflochten werden können
- weitere, vorab nicht erfasste Fragen können sich aus dem Gesprächsverlauf entwickeln

Hinweise zur Entwicklung eines Gesprächsleitfadens:

- Überlegen Sie, welche Lebensbereiche von Ihrem Thema/Ihrer Fragestellung angesprochen werden (z. B. Familie, wenn es um die Eltern rechtsextremorientierter Jugendlicher geht; Freundschaft, wenn es um Mitglieder entsprechender Vereinigungen geht etc.).
- Formulieren Sie eine offene Eingangsfrage. Die Eingangsfrage zielt auf den identifizierten Lebensbereich und sollte – als Gesprächsöffner – nicht auf Problematisches fokussieren, sondern positiv oder wenigstens neutral sein. Wenn der familiäre Lebensbereich im Mittelpunkt steht, könnte eine narrative Eingangsfrage zum Beispiel lauten: „Wenn Sie an Ihr Familienleben denken, was ist in Ihren Augen besonders schön? Was funktioniert gut bei Ihnen, woran haben Sie Freude?“ Falls Ihr/-e Gesprächspartner/-in aus gegebenem Anlass sehr problemfixiert ist, können Sie den positiven Fokus auch auf die Vergangenheit richten: „Wenn Sie an Ihr Familienleben zurückdenken, was war in Ihren Augen besonders schön? Was hat gut bei Ihnen funktioniert, woran hatten Sie Freude?“
- Überlegen Sie, was Sie von der/dem Gesprächspartner/-in erfahren wollen, um Informationen zu Ihrer Fragestellung zu erhalten. Welche Cluster können Sie als übergeordnete Struktur Ihrer einzelnen Fragen bilden?

- Formulieren Sie Ihre Fragen so offen (ggf. nur in Stichworten), dass Sie sie situativ einflechten können, ohne dass eine abfragende Interviewsituation entsteht. Was können Sie noch tun, damit das Gespräch sich frei entwickeln kann und Sie gleichzeitig Auskunft bekommen zu Ihrer Fragestellung?

Beispiel für einen Gesprächsleitfaden für ein narratives Interview:

Einstieg je nach Gesprächspartner/-in: „Bitte schildern Sie kurz die Organisation, von der Sie kommen, und Ihre Funktion dort. Wie ist Ihre Verbindung zur Werkstatt Demokratisches Miteinander?“

1. Themenfeld: Auftrag und Aufgaben

Bitte beschreiben Sie den Auftrag und die Aufgaben der Werkstatt Demokratisches Miteinander!

Wo sehen Sie Überschneidungen zur Arbeit anderer Initiativen in der Region? Welche Unterschiede gibt es?

2. Themenfeld: Angebote und Ressourcen

Welche Probleme und Bedarfslagen gibt es in der Region in Bezug auf ein demokratisches Miteinander? Wie werden diese Bedarfe erhoben?

Bitte beschreiben Sie die Angebote der Werkstatt Demokratisches Miteinander!

Wie sind die Angebote entstanden? Handelt es sich eher um einmalige Aktionen und Aktivitäten oder um auf Dauer gestellte Angebote?

Welche Ressourcen stehen der Werkstatt Demokratisches Miteinander zur Verfügung?

3. Themenfeld: Angesprochene und erreichte Zielgruppen

An welche Personen und Institutionen wendet sich das Angebot der Werkstatt Demokratisches Miteinander?

Wie würden Sie die Personen beschreiben, die die Angebote nutzen, in Bezug auf Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit, soziale Lage, politische Orientierung etc.?

Welche Institutionen nehmen das Angebot vorrangig in Anspruch?

Wer wird derzeit nicht von den Angeboten erreicht?

4. Themenfeld: Kooperationspartner und Vernetzung

Mit wem kooperiert die Werkstatt Demokratisches Miteinander?

Welche konkreten Projekte gibt es mit diesen anderen Personen und Institutionen?

Wie würden Sie die Zusammenarbeit im Netzwerk beschreiben?

Wie sähe eine sinnvolle Erweiterung des Netzwerks aus?

5. Themenfeld: Ziele und Wirkungsgrad

Welche konkreten Ziele verfolgt die Werkstatt Demokratisches Miteinander? Als Organisation und mit ihren Angeboten?

Wie wird die Zielerreichung gemessen?

6. Themenfeld: Öffentlichkeitsarbeit und externe Kommunikation

Wie werden die Bürger/-innen der Region auf die Angebote der Werkstatt Demokratisches Miteinander aufmerksam? Wie Institutionen und mögliche Kooperationspartner?

Welche Kommunikationsmittel nutzt die Werkstatt Demokratisches Miteinander (z. B. Website, Flyer, Broschüren, Außenwerbung)?

Wie würden Sie Umfang und Ergebnisse der Pressearbeit beschreiben?

7. Themenfeld: Ideen und Anregungen

Welche Ideen und Anregungen haben Sie für eine Verbesserung der Angebote?

Wenn Sie freie Hand hätten: Was würden Sie als Erstes verändern, um die bestehenden Angebote zur Förderung eines demokratischen Miteinanders zu verbessern?

Methode zur teilnehmenden Beobachtung: kategoriengestützte Beobachtung

Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der (meist qualitativen) teilnehmenden Beobachtung
- ist geeignet, wenn Rückschlüsse auf der Handlungsebene gezogen werden soll (z. B. zur Evaluation von Handlungsmustern bei Meetings und Veranstaltungen)
- macht Kommunikations-, Interaktions- und Konfliktverhalten in Gruppen sichtbar
- beleuchtet die Umsetzung von Zielvorstellungen auf der Verhaltensebene
- das Kategorienschema segmentiert den Ereignis- und Verhaltensstrom in überschaubare Beobachtungseinheiten
- Beobachter/-in erfasst für Gesamtgruppen oder einzelne Personen das Auftreten definierter Kategorien
- Ergebnisse sind auch nutzbar für Feedback an die Gruppe
- bekanntes historisches Beispiel ist die Interaktions-Prozess-Analyse (IPA, R.F. Bales 1950)

Hinweise zur Entwicklung eines Kategorienschemas:

- Welche Beobachtungskategorien sind für Ihre Fragestellung bzw. für Ihren Einsatzzweck relevant? Einigen Sie sich auf einige Bereiche wie z. B. Organisatorische Aspekte, Transparenz, Wertschätzung, Konfliktfähigkeit (z. B. für die Beobachtung von Treffen der Akteure) oder Seminarklima, Erweiterung der Handlungsfähigkeit, Transparenz der Methoden (z. B. für die Beobachtung von Qualifizierungsveranstaltungen). Es hat sich bewährt, die gewählten Kategorien in Form von Aussagesätzen zu formulieren (z. B. Konfliktfähigkeit bei Treffen der Akteur/-innen: „Die Beteiligten zeigen in schwierigen Situationen und bei kontroversen Meinungen Konfliktfähigkeit.“). Je nach Art und Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorie kann es sinnvoll sein, diese mit mehreren Aussagen zu unterlegen (siehe folgendes Beispiel-Kategorienschema für die Seminarbeobachtung).
- Wie können die formulierten Aussagen operationalisiert werden? An welchem beobachtbaren Verhalten wäre in einer Gruppendiskussion z. B. die Konfliktfähigkeit der Moderation erkennbar, woran die der Diskutierenden? Um die Aussagekraft des Beobachtungsschemas zu erhöhen, ist es sinnvoll, für jede Beobachtungskategorie mehrere Indikatoren zu bilden.

- Trennen Sie die Ebenen Beobachtung und Bewertung strikt und eindeutig. Wenn Sie das für sinnvoll halten, können Sie eine solche Unterscheidung auch im Kategorienschema anlegen (z. B. durch separate Spalten für „Welches Verhalten beobachte ich konkret?“ und „Was leite ich als Beobachter/-in daraus ab?“).

Beispiel für ein Kategorienschema für die teilnehmende Beobachtung:

Kategorienschema für die Seminarbeobachtung

(mit Fokus auf die Bereiche Seminarorganisation und Seminarklima)

Beobachtungskategorie	Aussage/n	Indikatoren/Konkret beobachtbares Verhalten
Seminarorganisation	Der Unterricht verläuft ohne organisatorische Zeitverluste.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leitung beginnt und beendet den Workshop pünktlich. • Die Leitung sorgt dafür, dass Materialien und Medien vorhanden und einsatzbereit sind.
	Die Unterrichtszeit wird als Lernzeit genutzt.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leitung vermeidet Leerlauf bei den Teilnehmenden. • Die Leitung moderiert Diskussionen ergebnisorientiert.
	Der Unterricht verläuft geordnet.	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarte Regeln werden von der Leitung und den Teilnehmenden beachtet. • Die Leitung reagiert professionell auf Störungen und sorgt für eine inhaltliche Weiterarbeit.

Seminarklima	Der Umgang im Seminar miteinander ist wertschätzend.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Seminarleitung geht auf Fragen und Anmerkungen ein. • Die Teilnehmer/-innen lassen sich ausreden.
	Die Teilnehmenden zeigen sozial kompetentes Verhalten.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmer/-innen bieten gegenseitige Unterstützung an. • In Arbeitsgruppen wird jede/r Einzelne aktiv integriert.
	Das Unterrichtsklima ist geprägt von Motivation und Inspiration.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leitung erläutert Sinn und Nutzen der Seminarinhalte. • Die Leitung wählt methodische Zugänge, die die Erfahrungen, Kenntnisse und Ideen der Teilnehmenden aktiv einbeziehen.

2.4 Tipps für die Durchführung einer Selbstevaluation



Nutzen und Funktion festlegen!

Zwischen den Projektbeteiligten sind Nutzen und Funktion des Evaluationskonzepts gemeinsam festzulegen. Im Rahmen dieser Vorbereitungsplanung bietet ein gemeinsamer Grundgedanke die realistische Chance, von Beginn an für Akzeptanz bei allen Beteiligten und für große Praxisnähe zu sorgen. Eine gemeinsame strategische Zielrichtung des Evaluationskonzepts sorgt von Anfang an auch für Vertrauensschutz, dem Vorrang vor der Berichterstattung zu gewähren ist. In diesem Rahmen sollte auch festgelegt werden, wer im Projekt das „Selbst“ der Evaluationsmaßnahmen ist, um damit von Beginn an für Klarheit, Motivation und Offenheit im Evaluationsprozess zu sorgen. Es sollte der Grundsatz gelten: Die Methoden der Selbstevaluation müssen für alle praktikabel sein!



Alle Ablaufschritte berücksichtigen!

Orientieren Sie sich am vorgestellten Ablaufschema von Evaluationen (Seite 9), so dass kein wichtiger Prozessschritt unberücksichtigt bleibt. Für Schritt 6 – die Darstellung und Reflexion der Ergebnisse sowie das Ziehen von Konsequenzen – können Sie die Vorlage des Social Reporting Standard (SRS) (<http://www.social-reporting-standard.de/>) nutzen, die eigens zur einheitlichen und transparenten Berichterstattung gemeinnütziger und sozialer Initiativen entwickelt wurde. Besonderes Augenmerk wurde beim SRS darauf gelegt, Wirkungen von Projekten und Maßnahmen sichtbar zu machen.



Querschnittsdimensionen intensiv reflektieren!

Fragestellung, Adressaten, Zeitpunkt – diese Querschnittsdimensionen von Selbstevaluationen verdienen Ihre besondere Aufmerksamkeit. Nehmen Sie sich Zeit für die Reflexion und Diskussion des Evaluationskonzepts im Team, denn je besser Sie sich konzeptionell aufstellen, desto einfacher verlaufen die folgenden Schritte im Evaluationsablauf. Dabei spielen auch Ihre personellen und finanziellen Ressourcen eine Rolle – nicht jede interessante Fragestellung kann auch evaluiert werden. Fokussieren Sie sich auf die Themen, von denen Sie sich die größte Hebelwirkung für das Gelingen Ihres Modellprojekts versprechen.



Selbstevaluationen zum Selbstläufer werden lassen!

Einfache Selbstevaluationen gehören sicherlich auch bereits zu Ihrem Tagesgeschäft – denken Sie an Feedbackrunden oder die Ampelevaluation. Planen Sie Ihre Selbstevaluati- on nicht als vereinzelte Aktion, sondern bauen Sie diese gezielt an (mehreren) passenden Stellen im Verlauf Ihres Modellprojekts ein – formativ (projektbegleitend) und summativ (für den Abschlussbericht des Projekts). Sie werden feststellen, dass Selbstevaluationen mit zu- nehmender Erfahrung ihren Schrecken verlieren und einfacher in der Durchführung werden.



Zuständigkeiten klar verteilen und koordinieren!

Eine Selbstevaluation ist wie ein kleines Projekt innerhalb Ihres Modellprojekts und braucht genauso wie dieses eine klare Projektplanung und Verteilung der Zuständigkeit auf mehreren Schultern. Insbesondere wenn Sie eine Fragestellung mit unterschiedlichen Ver- fahren und/oder bei verschiedenen Adressaten evaluieren, ist es sinnvoll, die Zuständigkei- ten auf mehrere Teammitglieder zu verteilen und eindeutig klar zu stellen, wie die einzelnen Ablaufschritte ineinander greifen.

Leseempfehlungen

Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-2980-Qs-19.property=pdf.bereich=bmfsfj.sprache=de.rwb=true.pdf>

Kursbuch Wirkung

Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen

PHINEO gAG in Kooperation mit der Bertelsmann-Stiftung

<http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung/>

Handreichung Selbstevaluation

Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich der Jugendgewaltprävention

Landeskommission Berlin gegen Gewalt

<http://jugendgewaltpraevention.de/sites/default/files/Handreichung%20Selbstevaluation%202014%20-%20BFG%2051.pdf>

Beratung im Themenfeld Rechtsextremismus

Handreichung zur Selbstevaluation

Camino – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung

http://camino-werkstatt.de/sites/camino-2013.localhost/files/Handreichung_Beratung_im_Themenfeld_Rechtsextremismus.pdf

Methodenheft zur Selbstevaluation

von Projektvorhaben im Rahmen des Förderprogramms für internationale Jugendprojekte

EUROPEANS FOR PEACE

Stiftung „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“

http://www.stiftung-evz.de/fileadmin/user_upload/EVZ_Uploads/Handlungsfelder/Handeln_fuer_Menschenrechte/Europeans_for_Peace/Methodenheft_zur_Selbstevaluation.pdf

Standards für Evaluationen (DeGEval-Standards)

DeGEval Gesellschaft für Evaluation e. V.

http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval_-_Standards_kurz.pdf

Grundlagen, Materialien, Links und Literatur

www.selbstevaluation.de

IMPRESSUM

Herausgeber: Qualitätswerkstatt Modellprojekte

GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

qualitaetswerkstatt@gesbit.de

www.gesbit.de

ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

30161 Hannover

Tel.: +49 (0) 511 – 397 55 23

E-Mail: kontakt@artset.de

Internet: www.artset.de

Stand: September 2016

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**