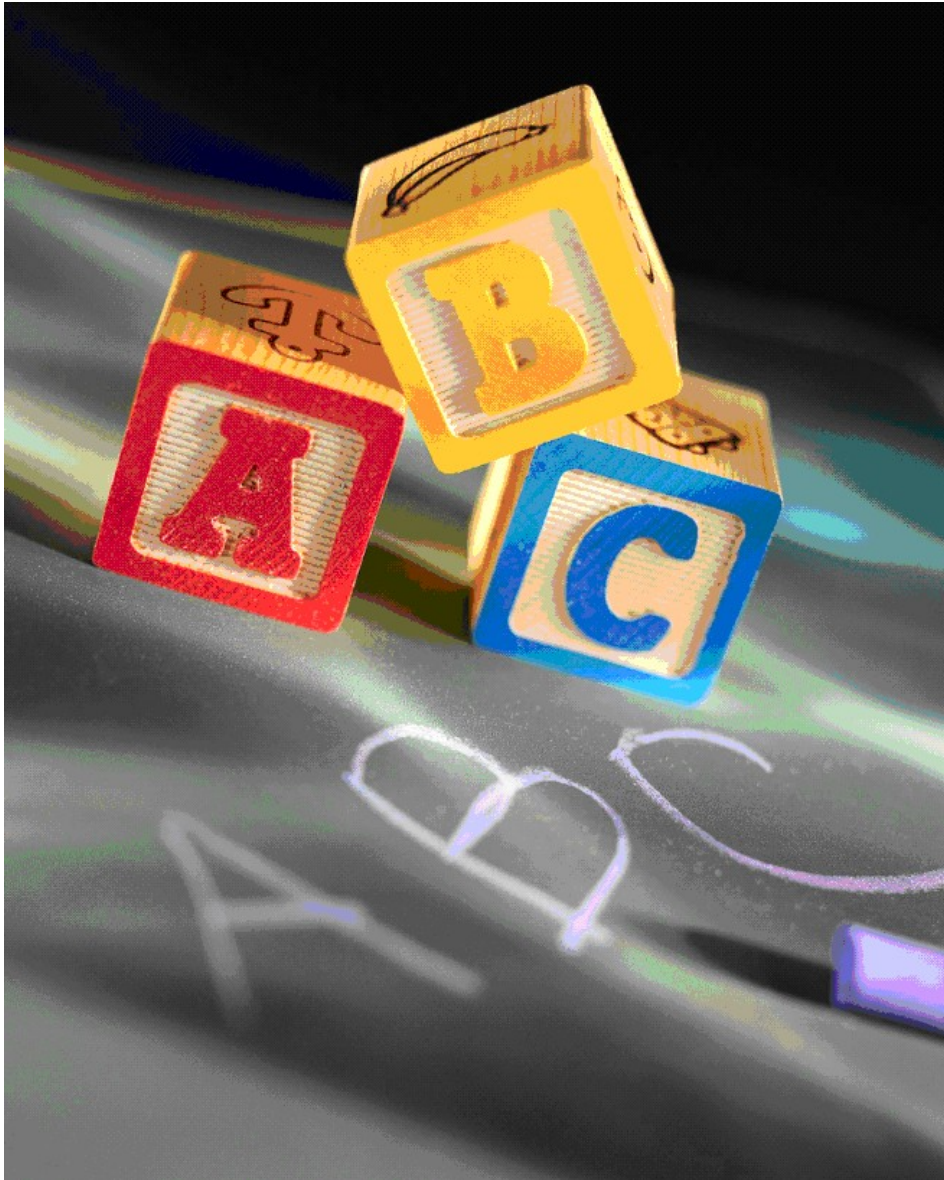


# Evaluation und Qualitätsentwicklung

---



Ein Handbuch für die  
praktische Projektarbeit

proval

Evaluation und Qualitätsentwicklung. Ein Handbuch für die praktische Projektarbeit

© Rainer Strobl & Olaf Lobermeier, proVal GbR

[www.proval-services.net](http://www.proval-services.net)

[info@proval-services.net](mailto:info@proval-services.net)

Hannover 2007

Vervielfältigungen dieses Handbuches oder einzelner Teile sind nur nach ausdrücklicher Genehmigung durch die Autoren gestattet.

## Herzlich willkommen

Mit diesem Handbuch möchte proVal Sie bei der Planung, Durchführung und Überprüfung Ihres Projektes unterstützen. Nicht immer stehen ausreichende Mittel bereit, um eine umfassende Begleitung des Projektes durch externe Experten zu ermöglichen. Unser Handbuch vermittelt Ihnen daher grundlegende Informationen über wichtige Arbeitsschritte in den Bereichen Evaluation und Qualitätsentwicklung, die Sie zum Teil auch in Eigenregie durchführen können.

Natürlich kann dieses Handbuch eine auf Ihr Projekt zugeschnittene Beratung nicht ersetzen. Wir empfehlen daher, zu Beginn des Projektes einen zweitägigen Workshop zur Projektplanung bei proVal zu buchen, um Fehler zu vermeiden, die sich später unter Umständen nicht mehr korrigieren lassen. Weiterhin empfehlen wir einen proVal Workshop zu Evaluations- und Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Kurzworkshops bieten wir schon ab 1.000 Euro an.

Natürlich stehen wir Ihnen in jeder Phase Ihres Projektes mit professionellen Dienstleistungen rund um das Thema Qualitätsentwicklung und Evaluation zur Verfügung. Lassen Sie sich einfach ein unverbindliches Angebot von uns geben.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihre Projekte.

Rainer Strobl & Olaf Lobermeier

proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse,  
Beratung und Evaluation

Tel. (0511) 7129420

Fax (0511) 7129421

[www.proval-services.net](http://www.proval-services.net)

[info@proval-services.net](mailto:info@proval-services.net)

# Inhalt

I. Zwölf Schritte zu einer systematischen und nachvollziehbaren Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten.....	6
1. Die Planung des Projektes.....	7
2. Die Durchführung des Projektes.....	10
3. Die Überprüfung des Projektes.....	12
4. Der Projektabschluss.....	14
II. Materialien für die systematische und nachvollziehbare Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten.....	15
A Die Notwendigkeit von Qualitätssicherung und Evaluation.....	15
B Zielbestimmung – ein zentrales Element der Projektplanung.....	20
C Die grundlegende Vorgehensweise zur Messung des Projekterfolges.....	34
D Die Durchführung des Projekts.....	45
1. Aktivierung und Einbindung von Kooperationspartnern und Unterstützern.....	45
2. Projektmanagement und Monitoring: Transparenz als formale Voraussetzung für Qualitätssicherung und Zusammenarbeit.	48
3. Der Projektablauf.....	54
E Die Überprüfung des Projektes: Evaluationsformen und –typen.	60
1. Evaluationsformen.....	62
2. Evaluationstypen.....	64
3. Resultate eines Projekts.....	68
4. Evaluationsstandards.....	69
5. Evaluationsmethoden.....	74
F Der Projektabschluss.....	81
III. Glossar.....	82
IV. Mittelkalkulation.....	89
V. Informationsquellen.....	90
VI. Literatur.....	91
VII. proVal.....	93

## Abbildungen

Abbildung 1: Das dreigliederte Zielsystem.....	26
Abbildung 2: Der Projektstrukturplan.....	50
Abbildung 3: Gantt-Diagramm zur Umsetzung von 2 Maßnahmen.....	57
Abbildung 4: Darstellung eines Prozesses .....	67
Abbildung 5: Resultate eines Projekts.....	69
Abbildung 6: Einige Evaluationsmethoden.....	74
Abbildung 7: Evaluationsspinne.....	79
Abbildung 8: Evaluationszielscheibe.....	80

## Tabellen

Tabelle 1: Ressourcen-, Termin und Kostenübersicht für zwei Arbeitspakete.....	56
--	----

## Übersichten

Übersicht 1: Wichtige Punkte für die Evaluation.....	31
Übersicht 2: 10 Hinweise für die Konstruktion eines Fragebogens.....	38
Übersicht 3: Beispiel für einen strukturierten Beobachtungsbogen.....	39
Übersicht 4: Beispiel für die inhaltsanalytische Erfassung der Darstellung von Opfern rechtsextremer Gewalt.....	41
Übersicht 5: Planungsfragen und Instrumente zur Bearbeitung.....	49
Übersicht 6: Ressourcenplan (Beispiel).....	52
Übersicht 7: Beispiel für den Aufbau eines Projektantrags.....	53

# I. Zwölf Schritte zu einer systematischen und nachvollziehbaren Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten

Zu Beginn möchten wir Ihnen einen kurzen Überblick über die wichtigsten Schritte bei der Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten geben. In unseren zweitägigen *Planungsworkshops* gehen wir die Schritte 1-6 intensiv mit Ihnen durch.

Zu Beginn eines Projektes

- (1) wird das Problem beschrieben,
- (2) werden Ursachen für das Problem analysiert,
- (3) wird der Kontext des Projektes beleuchtet.

In der nächsten Phase werden

- (4) Ziele expliziert und konkretisiert,
- (5) Zielgruppen und Zielgruppenerreichung festgelegt sowie
- (6) die einzelnen Maßnahmen den Zielen zugeordnet.

In unseren *Workshops zu Evaluation und Qualitätsentwicklung* versetzen wir die Projekte in die Lage,

- (7) ihre Kooperationsbeziehungen zu optimieren,
- (8) die für die Durchführung der einzelnen Maßnahmen benötigten Ressourcen transparent aufzulisten,
- (9) den Projektablauf nachvollziehbar darzustellen,
- (10) Stärken und Schwächen im Team zu analysieren,
- (11) die wichtigsten Leistungen (Outputs) darzustellen sowie

(12) Hinweise auf erzielte Wirkungen und Nebenwirkungen zu sammeln.

## 1. Die Planung des Projektes

**Wenn Sie ein Projekt planen, sollten Sie zunächst eine Problembeschreibung und eine Ursachenanalyse durchführen und den Kontext des Projektes genauer beleuchten. Dabei sind folgende Punkte zu bearbeiten:**

### **Schritt 1: Beschreibung des Problems**

- Was ist das bestehende und zu behebende Problem? Benennen Sie das Problem und grenzen Sie es begrifflich klar ein.
- Gibt es Belege für das Problem? Wo oder wie können Sie Belege für das Problem finden?



### **Schritt 2: Beschreibung der Ursachen des Problems**

- Welche mutmaßlichen Ursachen hat das Problem? Was sind die wichtigsten Ursachen?  
[Ausgewählte Quellen für die Ursachensuche:  
wissenschaftliche Theorien, einschlägige Literatur]

### **Schritt 3: Analyse des Projektkontextes**


- Welche Besonderheiten des Projektkontextes sind zu beachten? Gibt es Behörden, Institutionen oder freie Träger, die sich bereits mit dem Problem beschäftigen?

**Schritt 4: Der nächste Schritt bezieht sich auf das Design des Projektes. Dabei bilden ausformulierte Ziele die entscheidende Voraussetzung für qualitativ hochwertige Projekte:**

- Formulieren Sie für Ihr Projekt ein positives *Leitziel*, das sie auch zu einem *Motto* verkürzen können. Das Leitziel soll die Identität des Projektes zum Ausdruck bringen und andere zum Mitmachen motivieren.
- Formulieren Sie dann konkretere *Mittlerziele*. In die Mittlerziele sollen die Ergebnisse der Ursachenanalyse einfließen. Berücksichtigen Sie wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien zu den Ursachen des Problems sowie Ihr eigenes Fachwissen.  **S. 27**
- Formulieren Sie zum Schluss konkrete, überprüfbare Handlungsziele nach dem SMART-Konzept. Formulieren Sie Ziele mit einer klaren Ausrichtung auf die Zielgruppe (Wirkungs-Ziele: Was ist bei der Zielgruppe danach anders?).  **S. 28**
- Stellen Sie sicher, dass die übergeordneten Ziele wirklich umgesetzt werden. Welche Aspekte der Leit- und Mittlerziele müssen aus Zeit- und Kostengründen eventuell ausgeklammert werden?

**Schritt 5: Auch die Festlegung der Zielgruppe betrifft das Design des Projektes. Beantworten Sie in diesem Zusammenhang folgende Fragen:**

- Wer ist zur Inanspruchnahme der Leistungen des Projektes geeignet und berechtigt? [Merkmale der teilnahmeberechtigten bzw. -bedürftigen Personen und Angabe – oder zumindest Schätzung – der Größe dieser Personengruppe(n)]
- Wie viele der insgesamt Berechtigten bzw. Bedürftigen sollen am Projekt teilnehmen bzw. sollen erreicht werden?

**Schritt 6: Schließlich müssen Sie unter Berücksichtigung der Besonderheiten Ihrer Zielgruppe und vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen Maßnahmen festlegen, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen können.**  **S. 20**

- Welche Maßnahmen sollen durchgeführt werden, um die Ziele zu erreichen? Gibt es eventuell alternative (kostengünstigere, schneller wirksame, sozial verträglichere) Maßnahmen, die zum selben Ziel führen?
- Stehen ausreichende Ressourcen zur Verfügung, um die Maßnahmen durchzuführen? Können evtl. zusätzlich benötigte Ressourcen beschafft werden?
- Welche Kooperationspartner können bzw. müssen eingebunden werden?
- Welche Wirkungen sind für die geplanten Maßnahmen zu erwarten? Wo können Eckdaten für erwartbare Wirkungen recherchiert werden?
- Wer soll an den einzelnen Maßnahmen teilnehmen (Zielgruppe)? Wie viele Personen aus der Zielgruppe sollen jeweils erreicht werden?
- Woran werden Sie merken, dass die angezielten Veränderungen tatsächlich eingetreten sind (Indikatoren)?
- Wie wollen Sie die Veränderungen erfassen (messen)?

## 2. Die Durchführung des Projektes

Bei der Durchführung des Projektes geht es nicht nur darum, einen reibungslosen und möglichst erfolgreichen Ablauf zu gewährleisten. In dieser Phase werden auch die Grundlagen für eine spätere Dokumentation und Evaluation des Projektes gelegt. Nur wenn es gelingt, Abläufe transparent und nachvollziehbar darzustellen, ist es möglich, aus Fehlern zu lernen und Konzepte und Methoden laufend weiterzuentwickeln. Bei der Durchführung eines Projektes sollten Sie folgende Punkte beachten:

### Schritt 7: Aktivierung von Kooperationspartnern und Unterstützern S. 45

- Andere Personen werden Ihr Projekt unterstützen oder mit Ihrem Projekt kooperieren, wenn Sie von Ihrem Leitziel überzeugt sind.
- Um Personen einzubinden, kann es erforderlich sein, die Zielsetzung auszuweiten, Einzelziele zu überbrücken und bestimmte Aspekte zu betonen und zu verstärken.
- Bei der Kommunikation Ihrer Ziele sind die Aspekte Diagnose, Prognose und Motivation wichtig.
- Um Personen dauerhaft einzubinden, sollten Sie sensibel und offen mit den Kooperationspartnern umgehen und auch auf Formalien achten.

## *Projektmanagement und Monitoring* S. 48

### **Schritt 8: Die Struktur des Projektes wird anschaulich dargestellt und die benötigten und die vorhandenen Ressourcen werden aufgelistet.**


- Struktur-, Ressourcen- und Ablaufpläne sind wichtige Grundlagen für das Monitoring.
- Die Projektstruktur wird in einem Projektstrukturplan dargestellt. Dieser lässt sich aus einem ausgearbeiteten Zielsystem mit wenig Aufwand entwickeln. Die einzelnen Schritte, die zu einem (Teil-) Ergebnis führen, bilden ein Arbeitspaket.
- Die benötigten Ressourcen werden in einem Ressourcenplan aufgelistet.
- Für die Bereitstellung von Ressourcen muss oft ein Projektantrag geschrieben werden.

### **Schritt 9: Der Projektablauf wird nachvollziehbar dargestellt.**

- Ein Projekt gliedert sich in mehrere Phasen.
- Der zeitliche Ablauf eines Projektes oder einzelner Maßnahmen kann mit einem sogenannten Gantt-Diagramm übersichtlich dargestellt werden.
- Ressourcen-, Termin- und Kostenübersichten helfen bei der Überwachung des Projekts.

## 3. Die Überprüfung des Projektes

### 3.1 Evaluationsformen und -typen S. 60

- Evaluieren heißt bewerten.
- Grundsätzlich kann man zwischen Selbst- und Fremdevaluation unterscheiden.
- Die formative Evaluation beginnt bereits im Planungsstadium und dient der Entwicklung und Anpassung (Formung) des Projekts.
- Die Prozessevaluation dient dazu, die Leistungen eines Projektes oder einzelner Maßnahmen des Projektes zu beurteilen.
- Die Wirkungsevaluation beurteilt die Wirkungen eines Projekts oder einzelner Maßnahmen des Projektes.
- Leistungen und Wirkungen eines Projektes sind zu unterscheiden.
- Eine Evaluation sollte sich an bestimmten Standards orientieren.  S. 69

### 3.2 Verschiedene Methoden zur Evaluation und Dokumentation von Projekten S. 74

**Schritt 10: Stärken und Schwächen eines Projektes lassen sich oft recht gut mit Moderationstechniken unter Beteiligung aller Mitarbeiter ermitteln. Zwei mögliche Verfahren sind die**

- Kartenabfrage und die
- Stärken-Schwächen-Analyse  S. 77

**Schritt 11: Die Leistungen (Outputs) eines Projektes kann man z.B. mit folgenden Verfahren ermitteln:**

- Beobachtung
- Befragung
- Kartenabfrage
- Evaluationsspinne

**Schritt 12: Hinweise auf Wirkungen können z.B. folgende Verfahren liefern:**

- Veränderungen durch eine Inhaltsanalyse erfassen (vorher-nachher)
- Beobachtung (vorher-nachher)
- Befragung (vorher-nachher)
- Analyse von Statistiken (vorher-nachher)
- Fotodokumentation (vorher-nachher)

**Hinweis: Die meisten hier genannten Verfahren können Sie zu unterschiedlichen Zwecken einsetzen!**

## 4. Der Projektabschluss

 S. 81

- Zum Projektabschluss werden die gesammelten Daten abschließend ausgewertet.
- Der Projektverlauf lässt sich anhand des Projekttagebuchs nachvollziehen.
- Der Abschlussbericht sollte alle Stärken und Schwächen nennen.
- Er sollte überprüfbare Angaben zu den erreichten und auch zu den nicht erreichten Zielen enthalten.
- Er sollte eine Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses enthalten.
- Er sollte Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen enthalten.

## **II. Materialien für die systematische und nachvollziehbare Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten**

### **A Die Notwendigkeit von Qualitätssicherung und Evaluation**

Projekte werden ins Leben gerufen, wenn es ein Problem gibt. Leider gehen viele engagierte Menschen davon aus, dass die Problematik einer Situation sozusagen auf der Hand liegt und dass sich Lösungen schon entwickeln, wenn das Problem erst einmal bekannt und benannt ist. Diese Haltung hat in vielen sozialen Feldern dazu geführt, dass Ressourcen und Engagement nicht selten wirkungslos verpufft sind. So stellte die Landesregierung in NRW vor einigen Jahren 21 Millionen D-Mark für das Programm „Kommunen gegen Rechtsextremismus“ zur Förderung kommunaler Projekte zur Verfügung. Nur wenige dieser Projekte wurden jedoch systematisch dokumentiert oder evaluiert, d.h. welche Maßnahmen wirkungsvoll waren – und warum – ist weitgehend unbekannt. Da von den Kommunen zunächst keine Verwendungsnachweise verlangt wurden, ist in vielen Fällen nicht einmal nachzuvollziehen, wofür das Geld eigentlich ausgegeben wurde.

Qualitätssicherung und Evaluation tragen in diesem Zusammenhang dazu bei, dass die Verantwortlichen sich selbst und anderen Rechenschaft über die Aktivitäten und die Verwendung von Ressourcen ablegen können. Da Ressourcen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen, sind Qualitätssicherung und Evaluation notwendig, um auch unter schwierigeren Rahmenbedingungen noch gute Ergebnisse zu erzielen. Voraussetzung für alle Formen der Qualitätssicherung und -optimierung ist eine möglichst klare Vorstellung von allen Faktoren, die mit der problematisierten Situation

Ein Problem ist eine unerwünschte Kluft zwischen einem IST- und einem SOLL-Zustand.

zusammenhängen. Das fängt schon beim Problembegriff selber an. Auch dieser sollte möglichst präzise gefasst werden, weil hier der Startpunkt unserer Aktivitäten liegt. Letztendlich bezeichnet ein Problem immer eine unerwünschte Kluft zwischen einem IST-Zustand und einem SOLL-Zustand.

Wenn Sie den IST- und den SOLL-Zustand nicht genau beschreiben können, bleibt Ihnen und anderen unklar, warum das Projekt in dieser Form überhaupt notwendig ist.

- Ihren Aktivitäten wird eine klare Richtung fehlen.
- Den Projektmitarbeitern wird unklar sein, was sie eigentlich erreichen sollen.
- Zeit, Geld und andere Ressourcen werden verschwendet werden.
- Sie werden nicht in der Lage sein, den Fortschritt des Projektes zu überwachen und das Projekt effizient zu evaluieren.

Wenn das Problem klar erfasst und die Ziele präzise bestimmt sind, ist der Projekterfolg schon halb gesichert.

Die Beschreibung des problematischen IST-Zustandes und die Bestimmung von Zielen (SOLL-Zustand) hat daher einen großen Stellenwert. Im Rahmen unserer Qualitätssicherungs- und Evaluationsmaßnahmen werden wir uns diesen Punkten intensiv widmen, denn wenn das Problem klar erfasst und die Ziele präzise bestimmt sind, ist der Projekterfolg schon halb gesichert.

Wichtig ist, dass die Ergebnisse von Qualitätssicherungs- und Evaluationsmaßnahmen um so besser sind, je früher sie einsetzen. Idealerweise sollten die Maßnahmen bereits in der Planungsphase des Projektes beginnen. Für eine zufriedenstellende Evaluation von Wirkungen ist es auf jeden Fall von entscheidender Bedeutung, dass der IST-Stand vor Beginn der Projektaktivitäten erfasst wird. Nur so kann das Erreichte später zuverlässig festgestellt werden.

## Projektplanung und -durchführung am Beispiel von „Evaluation und Qualitätsentwicklung“ in sozialen Bereichen

### *Was ist das Problem?*

Warum gibt es überhaupt eine Diskussion über „Evaluation und Qualitätsentwicklung“ in sozialen Bereichen? Offenbar sehen Fachleute eine Kluft zwischen dem, was Projekte in sozialen Bereichen zur Zeit leisten und dem, was sie leisten könnten. Der Bund, die Länder, freie Träger, Kommunen, Behörden und Institutionen zeigen durchaus Engagement und investieren größere Geldsummen in diesen Bereichen, es fehlen jedoch nicht selten fundierte Informationen über die durchgeführten Projekte und deren Wirkungen, so dass Fehler nicht selten wiederholt oder das Rad immer wieder neu erfunden wird.

### *Gibt es Belege für das Problem?*

Erste Evaluationen belegen, dass auch in relativ gut dokumentierten Projekten oftmals klare Angaben zu den jeweiligen Maßnahmen und den angestrebten Zielen fehlen, bzw. die Erreichung der Ziele überhaupt nicht – oder nicht angemessen – überprüft wird.



### *Wer befasst sich bereits mit dem Problem?*

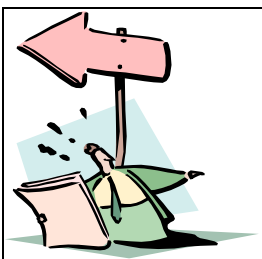
Zur Verbesserung der Qualität der durchgeführten Projekte werden Bundesprogramme in der Regel evaluiert. Bemühungen, Projekten möglichst unkomplizierte, kostengünstige und in der Praxis realisierbare Möglichkeiten der Qualitätssicherung und der Selbstevaluation an die Hand zu geben, finden sich zum Beispiel im Bereich der Kriminalprävention. Zu nennen sind hier die vom Programm Polizeiliche Kriminalprävention (ProPK) erstellte Arbeitshilfe, der vom Home Office Crime Reduction Centre herausgegebene „Passport to Evaluation“ und der vom Landespräventionsrat Nordrhein-Westfalen herausgegebene „Leitfaden kommunale Kriminalprävention“ sowie die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herausgegebene QS-Reihe.

### *Welche Ursachen hat das Problem?*

Warum ist es immer noch nicht selbstverständlich, dass grundlegende Maßnahmen aus den Bereichen Qualitätssicherung und Evaluation bei der Planung und Umsetzung von Projekten berücksichtigt werden? Spricht man mit Praktikern, dann werden zahlreiche Vorbehalte gegen Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen genannt. Vereinzelt wird die Ansicht vertreten, dass das, was man tue, mit gängigen Erhebungsmethoden gar nicht fassbar sei. Dann gibt es die Befürchtung, dass das eigene Tun einer stärkeren Kontrolle unterzogen wird. Man bezweifelt ferner, dass der Ertrag solcher Maßnahmen die Mühe lohnt. Befürchtet wird in diesem Zusammenhang ein großer Zeit- und Kostenaufwand. Ein weiterer Einwand ist, dass ehrenamtliche Mitarbeiter durch den notwendigen Dokumentations- und Erhebungsaufwand abgeschreckt würden. Schließlich fürchtet man, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

### *Was sind die wichtigsten Ursachen des Problems?*

Vielen Praktikern ist die Notwendigkeit einer stärkeren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ihrer Projekte durchaus bewusst. Sie kennen jedoch die genauen Anforderungen für eine systematische und regelgeleitete Projektplanung, Durchführung und Evaluation oftmals nicht hinreichend genau und fühlen sich mit diesen Aufgaben überfordert. Genau an dieser zentralen Ursache setzen unsere Maßnahmen an.



### *Welche Ziele verfolgt unser Qualitätsentwicklungs- und Evaluationskonzept?*


In unseren Workshops verfolgen wir das Leitziel, dass Projekte nach dem aktuellen Wissensstand systematisch geplant, durchgeführt und überprüft werden. Entsprechend der weiter unten vorgestellten Grammatik der Zielformulierung lautet unser Leitziel: Projekte werden nach dem aktuellen Wissensstand systematisch geplant, durchgeführt und überprüft.

Auf der Ebene der konkreteren Mittlerziele geht es dann darum, Wissen und Handlungskompetenzen aufzubauen und das Vertrauen in die Durchführbarkeit von Evaluations- und Qualitätssi-

cherungsmaßnahmen zu stärken. Die ausformulierten Mittlerziele lauten:

MZ1: Die für die Durchführung der Projekte Verantwortlichen kennen die wesentlichen Aspekte und Verfahren für eine systematische und transparente Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten.

MZ2: Die für die Durchführung der Projekte Verantwortlichen sind davon überzeugt, dass sie die notwendigen Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und zur Evaluation mit einem vertretbaren Aufwand umsetzen können.

**Die Mittlerziele müssen im Sinne des SMART-Konzeptes weiter konkretisiert werden, so dass am Ende überprüfbare Handlungsziele stehen.**  **S. 28.**

#### *Die Zielgruppe unserer Workshops*

Unsere Workshops sind ideal für alle Personen, die sich für die Projektarbeit interessieren, die ein Projekt planen oder bereits für ein Projekt verantwortlich sind.

## B Zielbestimmung<sup>1</sup> - ein zentrales Element der Projektplanung

Ein Ziel kann als ein **in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand** definiert werden. Für die Projektarbeit sind klare, verbindliche Ziele unverzichtbar. Zunächst legen sich die Projektbeteiligten durch die Formulierung von Zielen auf eine einheitliche Richtung ihrer Anstrengungen fest. Die Formulierung verbindlicher Ziele beinhaltet also eine Selbstverpflichtung. Dadurch, dass die Richtung nun klar ist, können Ressourcen, Energie und Kreativität eingesetzt werden, um Möglichkeiten zum Erreichen des Zieles zu erkunden und auf dem Weg zum Ziel voranzuschreiten. Das funktioniert natürlich um so besser, je stärker die Projektbeteiligten in den Zielfindungsprozess eingebunden sind und sich in den Zielen wiederfinden. Dann geben Ziele Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Auch das Erreichen einer bedeutenden Etappe kann so als Erfolg wahrgenommen werden.

### Folgende Punkte sprechen also für klare Ziele:

- Ziele enthalten eine Selbstverpflichtung
- Wenn sich die Projektbeteiligten in den Zielen wiederfinden, dann setzen Ziele Ideen und Energie frei und bündeln zur Verfügung stehende Kräfte und Ressourcen
- Ziele zu haben, hilft bei vielen Projektentscheidungen
- Ziele geben Sicherheit, in Projekten auf der Spur zu bleiben
- Auch das teilweise Erreichen von wichtigen Zielen kann als Erfolg verbucht werden

Die Entscheidung, ob Sie ein **bestimmtes** Ziel tatsächlich anstreben sollen oder nicht, kann Ihnen die Wissenschaft nicht abnehmen. Das Letzte – so formulierte es der deutsche Soziologe Georg Simmel einmal –, was auch wissenschaftlich begründet werden kann, ist das Vorletzte! In die grundlegenden Ziele fließen

---

<sup>1</sup> Die Ausführungen zur Zielbestimmung basieren zu großen Teilen auf dem Leitfaden von Beywl und Schepp (1999).

Wertentscheidungen ein, die sich einer wissenschaftlichen Überprüfung und Bewertung entziehen. Auch bei übergeordneten Zielen ist es allerdings sehr wohl möglich zu prüfen, ob mit einer bestimmten Formulierung des Ziels die Absichten und Wünsche des/der Zielsetzenden optimal umgesetzt werden.

Halten wir zunächst fest, dass Ziele vor dem Hintergrund von Werten festgelegt werden und etwas Erstrebenswertes bezeichnen. Daraus ergibt sich eigentlich schon, dass die Ziele von Projektaktivitäten und -maßnahmen positiv formuliert werden sollten. Machen Sie hierzu einmal ein Gedankenexperiment. Stellen Sie sich eine Schulklasse vor, in der es Probleme mit aggressiven Schülern gibt. Ein negativ formuliertes Ziel wäre z.B. „Aggressionen in Klasse 8c vermindern“. Nehmen Sie sich nun einen Moment Zeit und assoziieren Sie Bilder und Gedanken zu diesem Ziel. Vermutlich haben Sie an aggressive Schüler gedacht, vielleicht auch an hässliche Schulen oder etwas Ähnliches. Jedenfalls haben Sie Ihre Aufmerksamkeit vermutlich auf den problematischen IST-Zustand gelenkt und weniger auf mögliche Lösungen des Problems (SOLL-Zustand). Versuchen Sie es bei unserem Beispiel nun einmal mit einem positiv formulierten Ziel, z.B. „Tolles Miteinander in Klasse 8c“. Was fällt Ihnen zu diesem Ziel ein? Wie könnte so ein Miteinander aussehen? In welcher Umgebung könnte es stattfinden? Geht es Ihnen nicht auch so, dass Sie bei so einem positiv formulierten Ziel viel mehr Lust auf Engagement verspüren? Außerdem sind die Ideen, die bei einem positiv formulierten Ziel entwickelt werden, meist sehr viel breiter gestreut als bei einer negativen Zielformulierung. Das macht es leichter, ganz unterschiedliche Personen in die Aktivitäten einzubinden. Um ein tolles Miteinander in Klasse 8c hinzubekommen, könnte man sich z.B. ein Fest vorstellen, an dem auch Eltern und Bekannte mitwirken. Natürlich muss überprüft werden, ob diese Aktivitäten tatsächlich dazu beitragen, das Klassenklima zu verbessern und die Aggressionen einzudämmen.

#### **Halten wir also fest:**

- Positive Zielformulierungen haben eine große Anziehungskraft auf unterschiedliche Personen, setzen schöpferische Kräfte frei und motivieren.

- Positive Zielformulierungen fördern die Integration unterschiedlicher Aktivitäten und erleichtern die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen.

Natürlich sind negative Zielformulierungen nicht verboten! Sie sollten sich aber über mögliche Konsequenzen im Klaren sein, wenn Sie ein Ziel negativ formulieren. Solche Ziele werden auch **Vermeidungsziele** genannt. Wie wir gesehen haben, konzentriert sich die Aufmerksamkeit bei einem Vermeidungsziel auf das Problem. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass eigentlich alles optimal wäre, wenn es nur dieses eine Problem nicht gäbe. Unter dieser Voraussetzung würde sich dann aus einer genauen Kenntnis des Problems auch die Lösung ergeben. Zweifellos ist eine genaue Kenntnis des Problems wichtig, um zu guten Lösungen zu gelangen. Doch das alleinige Ansetzen am Problemhaften führt oft noch nicht zu dem angestrebten Zustand. Das Vorgehen ist auch eher Reaktion als Prävention. Wer Fehlentwicklungen durch eine vorausschauende Verbesserung der Verhältnisse zuvorkommen möchte und nicht immer nur reagieren will, muss daher ab einem bestimmten Punkt den Blick vom Problem lösen und statt dessen auf den angestrebten Zustand richten. Dadurch werden die Ursachen des Problems nicht ausgeblendet; es geraten aber weitere Aspekte in den Blick, die den Schritt vom Reagieren zum Agieren ermöglichen. Versuchen wir, uns diesen Sachverhalt an einem Beispiel zu veranschaulichen. Stellen Sie sich eine Kleinstadt vor, in der sich eine Gruppe von 25 jungen Punks in der Einkaufszone aufhält, viel Alkohol trinkt und die Vorbeikommenden aggressiv anbettelt, so dass die Geschäftsleute um ihren Umsatz fürchten. Der Blick richtet sich nun zunächst fast automatisch auf die 25 Jugendlichen und ihr problematisches Verhalten, und man kann sich eine Expertenrunde vorstellen, die alles Wissenswerte über Punks zusammenträgt. Diese Expertenrunde stellt nun z.B. fest, dass wichtige Ursache des problematischen Verhaltens bei den Punks ein liebloser, inkonsistenter Erziehungsstil und fehlende Zukunftsperspektiven sind. Aus dieser Erkenntnis lassen sich aber leider keine kurzfristigen Interventionsstrategien ableiten, obwohl hier sicherlich wichtige Punkte angesprochen wurden. Formulieren Sie statt dessen nun einmal ein Leitziel wie z.B. „Attraktive demokratische Jugendkultur in X-Stadt“. Durch diese Formulierung wird deutlich, dass es nicht nur darum geht, einer problematischen Ju-

gendkultur und ihren Ursachen entgegenzuwirken, obwohl dies auch ein wichtiger Aspekt sein kann. Das positiv formulierte Leitziel öffnet den Blick auch für die Suche nach Möglichkeiten, für Jugendliche attraktive und interessante Angebote zu schaffen. In diesem Zusammenhang geraten auch Ursachen in den Blick, die bei einer engen Problemfixierung zunächst verborgen bleiben – z.B., dass die demokratische Jugendkultur in X-Stadt in ihrer bisherigen Form wichtige Bedürfnisse von Jugendlichen (z.B. nach Zusammengehörigkeit und Anerkennung) nicht befriedigt. Unter dieser Voraussetzung wäre auch dann noch kein optimaler Zustand erreicht, wenn es gelänge, die Punks aus der Fußgängerzone zu vertreiben. Denn schon bald könnten sie an anderen Orten auftauchen und erneut zum Ärgernis werden.

Die Ausweitung der Ursachenanalyse, die aufgrund der Formulierung eines positiven Leitzieles erfolgt, macht in der Regel Kooperationen erforderlich, weil sich auch hinsichtlich des angestrebten Zustands jetzt zahlreiche Aspekte zeigen, die von einer einzigen Institution oder Gruppe nicht alle bearbeitet werden können. Gleichzeitig werden Kooperationen aber auch gefördert, weil sich unterschiedliche Initiativen unter dem Dach eines positiven Leitziels leicht zusammenfinden können.

Expertenrunden, die eine enge Problemfixierung pflegen, tendieren dagegen nicht selten dazu, sich über ihre profunde Problemerkennntnis abzuschotten. „Laien“ können dann kaum noch Zutritt finden. Gleichzeitig kann die Fixierung auf bestimmte problematische Aspekte das Auffinden neuer Ansatzpunkte für tragfähige Lösungen erschweren und die Situation aussichtsloser erscheinen lassen als sie tatsächlich ist.

#### **Halten wir fest:**

- Negative Zielformulierungen lenken die Aufmerksamkeit auf das Problem (IST-Zustand) und nicht auf die Lösung
- Negative Zielformulierungen fördern eher die Zusammenarbeit von Problemexperten und Problemspezialisten
- Negative Zielformulierungen können die Zusammenarbeit mit anderen Projekten und Initiativen erschweren

In den letzten Abschnitten ist bereits der Begriff des **Leitziels** gefallen. Er entstammt dem dreigliederten Zielsystem, das Wolfgang Beywl und Ellen Schepp-Winter entwickelt haben.

Leitziele setzen den Rahmen für die Maßnahmen und Aktivitäten des Projekts.

**Leitziele** können auch zu einem **Motto** verdichtet werden und spielen dann eine wichtige Rolle in der Öffentlichkeitsarbeit des Projektes. Leitziele haben eine langfristige Geltung und sind relativ abstrakt. Sie setzen den Rahmen für spätere Aktivitäten und geben die Grundausrichtung eines Projektes oder einer Organisation an. Leitziele finden sich zum Beispiel in den Satzungen von Vereinen.

Mittlerziele benennen die wesentlichen Bereiche, die das Projekt bearbeitet.

**Mittlerziele** benennen die wesentlichen Aspekte (Dimensionen, Bereiche) in dem Rahmen, der durch das Leitziel abgesteckt ist. Da in vielen Fällen nicht alle relevanten Aspekte von einem Projekt umgesetzt werden können, helfen Mittlerziele dabei, eine bewusste Auswahl zu treffen. Bei der Formulierung von Mittlerzielen kann man sich an wesentlichen inhaltlichen Aspekten des Leitziels orientieren. Manchmal ist es aber auch hilfreich, nach formalen Kriterien vorzugehen. Oft verwendet man hierzu die Unterscheidung zwischen Wissen, Emotionen und Handeln (kognitive, emotionale und konative Dimension). So kann man z.B. beim Leitziel „Aussiedler haben eine neue Heimat in X-Stadt“ den Aspekt des Wissens in den Blick nehmen und in diesem Rahmen Informationen über Aussiedler vermitteln. Man kann sich aber auch der emotionalen Seite widmen und dann z.B. versuchen, Aussiedlerschicksale filmisch darzustellen. Schließlich kann man natürlich auch auf der Ebene des Handelns ansetzen und versuchen, das Verhalten über Verordnungen und Gesetze (z.B. das Antidiskriminierungsgesetz) zu beeinflussen. Mittlerziele haben oft einen direkten oder indirekten Bezug zu den Problemursachen, d.h. Ursachenannahmen fließen in die Formulierung der Mittlerziele ein. Mittlerziele ergeben sich aber oft nicht *ausschließlich* aus Ursachenannahmen. Häufig ist es in der praktischen Projektarbeit so, dass zu Beginn ein oder mehrere Mittlerziele aufgrund von Ursachenannahmen formuliert werden. Dann überlegt man sich ein Leitziel für das Projekt. Wenn das Leitziel gut gewählt wurde, weitet sich die Perspektive häufig aus und man entwickelt weitere Mittlerziele, die man vorher noch nicht im Blick hatte. Unter dem Leitziel „Aussiedler haben eine neue Heimat in X-Stadt“ geraten so vielleicht die Sozialkontakte zwischen Einheimischen und Aussiedlern in den Blick und man stellt fest, dass eine Verbesserung der Sozialkontakte ein wichtiger Faktor bei der Verringerung von Diskriminierungen sein kann. Oft bemerkt man in dieser Phase auch, dass es wichtig ist, bestimmte Kooperationspartner in das

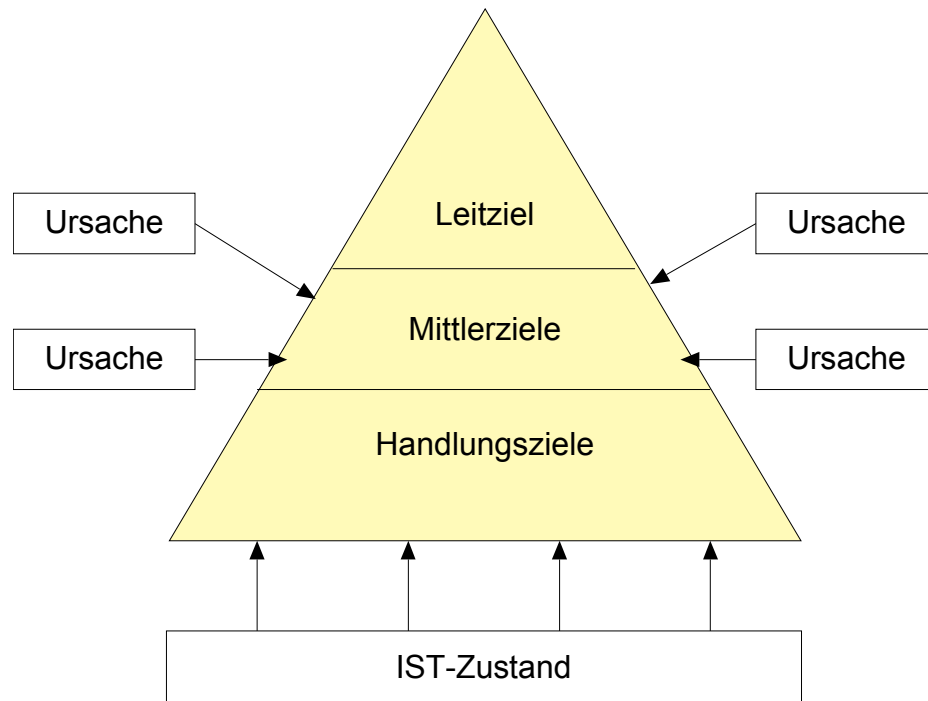
Projekt einzubinden. Deshalb sollte das Leitziel attraktiv sein und mögliche Kooperationspartner zum Mitmachen motivieren. Um die Mittlerziele zu erreichen und sich auch dem Leitziel anzunähern, muss man natürlich konkrete Aktivitäten und Maßnahmen durchführen. Auch hierfür werden Ziele formuliert, die wir als Handlungsziele bezeichnen.

**Handlungsziele** dienen der unmittelbaren Orientierung für die Praxis. Sie werden in engem Zusammenhang mit der Praxis und der Zielgruppe vor Ort formuliert. Die auf dieser „untersten“, konkretesten Ebene formulierten Ziele sollen mit den ins Auge gefassten Maßnahmen unmittelbar erreicht werden können. Um beurteilen zu können, ob die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht wurden, muss zu Beginn des Projektes jedoch der IST-Zustand für alle Bereiche erfasst bzw. gemessen werden, die durch die Maßnahmen verändert werden sollen.

Handlungsziele richten die Praxis aus.

Das nachfolgende Schaubild zeigt die beschriebenen drei Ebenen der Projektziele.

Wenn man von der Spitze der Pyramide auf die konkreteren Ebenen hinabsteigt, dann ist es sinnvoll, immer wieder zu fragen: Mit welchen anderen Mittlerzielen könnte ich dieses **Leitziel** umsetzen? Mit welchen anderen **Handlungszielen** könnte ich dieses Mittlerziel umsetzen? Sind diese anderen Ziele leichter (mit weniger finanziellem, personellem Aufwand) zu erreichen? Führt das Erreichen der einzelnen Ziele wirklich dazu, dass wir uns auch dem übergeordneten Ziel annähern? In der Praxis ist es mitunter auch sinnvoll, die Pyramide einmal auf den Kopf zu stellen und dann zu fragen: Welches Mittlerziel könnte meinem unmittelbaren Praxisziel übergeordnet sein? Und welches Leitziel ließe sich dahinter benennen?

**Abbildung 1: Das dreigliederte Zielsystem**

### *Leitziele*

Ein **Leitziel** gibt die Grundausrichtung eines Projekts an. Es ist sozusagen das Motto des Projekts. Es soll nach innen und außen kommunizieren, wofür das Projekt steht. Es drückt grundlegende Werte und Normen aus und gibt den Bereich an, auf den sich die Bemühungen richten.

### **Checkliste zur Formulierung von Leitzielen**

#### **Leitziele sollten ...**

- ✓ den Auftrag des Projekts deutlich zum Ausdruck bringen
- ✓ eine positive Ausrichtung haben, attraktiv sein, eine Herausforderung sein und positiv besetzte Bilder vom erstrebten Zustand auslösen
- ✓ Ideen dazu auslösen, welche konkreten Schritte erforderlich sind
- ✓ dauerhaft gelten, weil grundlegende Wertentscheidungen einfließen
- ✓ eine hohe Akzeptanz und ein positives Image schaffen
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein

- ✓ glaubhaft sein
- ✓ Spielraum für individuelle Ausgestaltung lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein, wenn mehrere Leitziele formuliert werden

### *Mittlerziele*

**Mittlerziele** bilden eine Brücke zwischen Leit- und Handlungszielen und stellen den Bezug zu den Ursachen des Präventionsproblems her. Innerhalb des durch Leitziel und Präventionsziel abgesteckten Rahmens benennen sie wichtige Bereiche für Maßnahmen und Aktivitäten. Mittlerziele sollten bezüglich des zeitlichen Rahmens und der angezielten Ergebnisse konkreter als Leitziele sein. Sie müssen eine Vorstellung davon wecken können, wodurch die erstrebte Wirkung erreicht werden kann. Im Vergleich zu Leitzielen haben sie einen stärkeren Bezug zu aktuellen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen.

### **Checkliste zur Formulierung von Mittlerzielen**

#### **Mittlerziele sollten ...**

- ✓ Bestandteile der Leitziele konkretisieren
- ✓ wichtige Problemursachen und Annahmen über die Zielgruppe, den Kontext und die verfügbaren Ressourcen einbeziehen
- ✓ auf Besonderheiten der Zielgruppe reagieren
- ✓ eine positiv besetzte Herausforderung darstellen
- ✓ Akzeptanz bei Zielgruppe, Träger, Fachleuten, Geldgebern finden
- ✓ realistisch und zumindest teilweise erreichbar sein
- ✓ Ideen dazu auslösen, wie Handlungsziele aussehen könnten
- ✓ Spielraum für verschiedene Handlungsziele lassen
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ widerspruchsfrei sein

## *Handlungsziele*

**Handlungsziele** richten die alltägliche Praxis aus. Sie werden in engem Zusammenhang mit der Praxis und der Zielgruppe vor Ort formuliert. Sie fassen in Worte, wohin das praktische Handeln strebt und sind die Eckpfeiler für jede systematische Beschreibung und Bewertung der Praxis. Handlungsziele werden von den Organisationen und den Fachkräften vor Ort festgelegt. Oft kann es sich als sinnvoll erweisen, die Zielgruppe an der Festlegung von Handlungszielen zu beteiligen.

### **Checkliste zur Formulierung von Handlungszielen**

#### **Handlungsziele sollten ...**

- ✓ **smart** sein (*engl. für pfiffig*) – d.h. **spezifisch** (ein konkretes Teilziel ist angegeben), **messbar**, **akzeptabel** (ein Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll), **realistisch** (das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar) und **terminiert** (ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)
- ✓ **Mittlerziele** umsetzen
- ✓ **positiv** formuliert sein
- ✓ eine (nicht zu große!) **Herausforderung** darstellen
- ✓ **möglichst wenig** Spielraum lassen
- ✓ **eindeutig** formuliert sein, so dass ein Kollege/eine Kollegin dasselbe darunter versteht
- ✓ **auf die Zielgruppe ausgerichtet** sein und auf Besonderheiten der Zielgruppe reagieren

Handlungsziele werden als Wirkungsziele formuliert.

Der letzte Punkt soll hier noch etwas näher erläutert werden. Handlungsziele sollten so formuliert werden, dass ihre Ausrichtung auf die Zielgruppe zum Ausdruck kommt. Sie beschreiben dann den Vorteil, den Nutzen oder die Veränderung für bzw. bei der Zielgruppe. So formulierte Ziele bezeichnet man auch als **Wirkungs-Ziele** (Outcome-Ziele). Sie sind Gegenstand der **Wirkungsevaluation**.

Es gibt einige Punkte, die bei der Formulierung von Zielen hilfreich sein können. Zusammengefasst ergeben diese Punkte eine kurze Grammatik des Zieleformulierens:

- Beschränken Sie sich bei der Formulierung auf einen *kurzen* Satz, d.h. ein Hauptsatz und maximal ein Nebensatz.
- Formulieren Sie den Zielzustand positiv.
- Drücken Sie den Zielzustand in der Gegenwartsform; versetzen Sie sich geistig in die Situation, in der das Ziel bereits erreicht ist.
- Beginnen Sie mit dem Subjekt.
- Formulieren Sie das Verb im Aktiv; vermeiden Sie Passivsätze.
- Formulieren Sie Handlungsziele/Feinziele „smart“.
- Formulieren Sie Ziele zunächst immer mit Blick auf die Wirkungen bei der Zielgruppe (Outcome-Ziele; Wirkungsziele).

Wenn es Ihnen schwerfällt, geeignete Handlungsziele zu entdecken, kann es nützlich sein, folgende Techniken anzuwenden:

Die **Perspektive zu wechseln**, indem man

- die Thematik aus der Sicht eines Freundes, eines Jugendlichen, des Geldgebers, eines Skeptikers etc. anschaut

oder im Geist die **Rahmenbedingungen verändert**:

- Was wäre, wenn doppelt/halb soviel Geld zur Verfügung stünde?

Oft ist es auch hilfreich, mögliche **Konsequenzen durchzuspielen**:

- Was würde passieren, wenn wir dieses Ziel nicht verfolgten?  
Was würde es bedeuten, wenn das Ziel erreicht wäre?

### *Fragen im Zusammenhang mit Zielen und ihrer Umsetzung*

Anhand einiger Fragen sollte kritisch überprüft werden, ob die Ideen des Projekts durch die formulierten Ziele wirklich auf den Punkt gebracht werden und ob die Umsetzung der Ziele gewährleistet ist.

- Was soll verändert werden oder bewahrt werden?
- Für wen soll der veränderte Zustand gelten?
- Wer überprüft, ob in dem Projekt die Umsetzung von Leit- und Mittelzielen tatsächlich angestrebt wird?
- Welche Ziele tragen tatsächlich zum Erreichen des Präventionsziels bei?
- Mit wem müssen Ziele ausgehandelt und diskutiert werden?
- Wie werden die Ziele bekannt und sichtbar gemacht?
- Wie wird die Erinnerung an die Ziele wach gehalten?

### *Maßnahmen und Aktivitäten*

Nachdem konkrete Handlungsziele formuliert worden sind, sollte überlegt werden, mit welchen Mitteln (Maßnahmen, Aktivitäten) die angestrebten Ziele erreicht werden können, anhand welcher Anzeichen Veränderungen festgestellt werden können und wie diese Veränderungen gemessen werden können.

### **Übersicht 1: Wichtige Punkte für die Evaluation**

<b>Handlungsziel</b> (smart): Welche Veränderungen sollen sich bei der Zielgruppe einstellen?	<b>Maßnahmen / Aktivitäten:</b> Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen?	<b>Indikatoren:</b> Woran werden wir merken, dass diese Veränderungen eingetreten sind?	<b>Datenerhebung:</b> Wie können wir diese Veränderungen messen?
1.			
2.			

Auch für das Auffinden von Maßnahmen gibt es einige hilfreiche **Techniken**. Eine Methode besteht darin, **sich ein inneres Bild des Zielzustandes zu machen**. Man nimmt an, dass Ziel bereits erreicht ist und fragt:

- Wie bin ich dort hingekommen?
- Was trug alles dazu bei, das Ziel zu erreichen?

Man kann auch die **Umkehr-Technik** anwenden. Dabei orientiert man sich nicht an einem erwünschten, sondern an einem möglichst unerwünschten zukünftigen Zustand und fragt:

- Was muss passieren oder was können wir tun, damit möglichst alles schlecht läuft?
- In einem zweiten Schritt sucht man dann nach Gegenmaßnahmen.

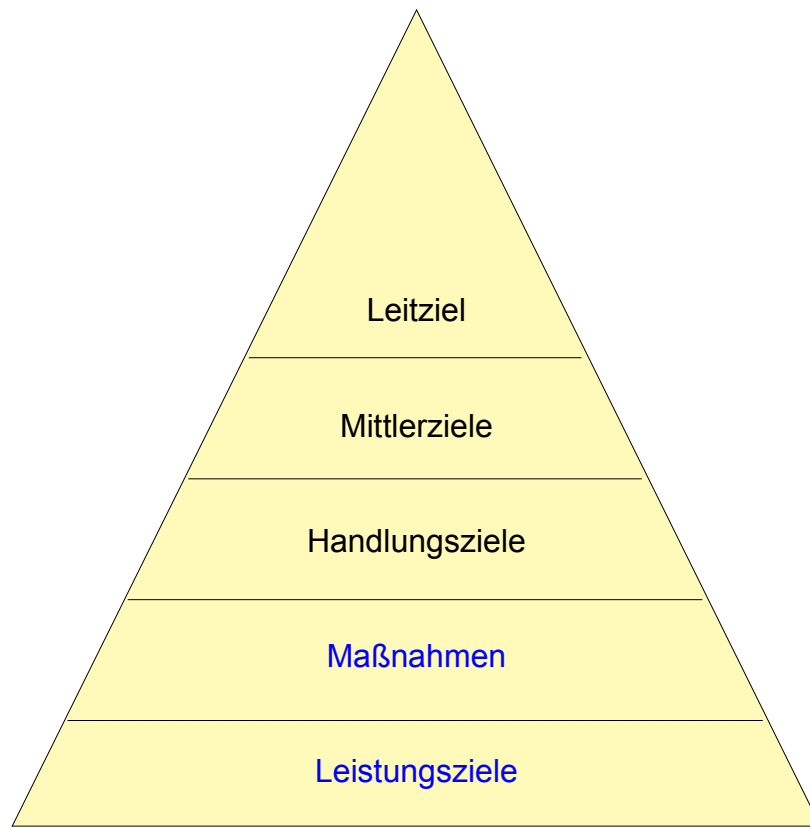
Bei der Festlegung von Maßnahmen sollten stets zwei Punkte überprüft werden:

- Leisten diese Aktivitäten oder Maßnahmen tatsächlich einen Beitrag zum angestrebten Ziel?
- Gibt es alternative (kostengünstigere, schneller wirksame, sozial verträglichere) Maßnahmen, die zum selben Ziel führen?

Auch bei der Planung von Maßnahmen und Aktivitäten kommen Ziele ins Spiel. Diese Ziele beziehen sich aber darauf, wie viele Maßnahmen in einem bestimmten Zeitraum durchgeführt werden sollen, wie häufig und wie intensiv bestimmte Maßnahmen durchgeführt werden müssen usw. Solche Ziele bezeichnen wir als **Leistungs-Ziele**.

Maßnahmen werden als Leistungsziele formuliert.

Das Zielsystem aus Abbildung 1 können wir nun folgendermaßen erweitern:

**Abbildung 2: Das erweiterte Zielsystem**

An dieser Stelle kommen nun auch die Begriffe Effektivität und Effizienz ins Spiel.

Effektivität = Die richtigen Dinge tun.

**Effektivität** bezieht sich auf die Auswirkung (Outcome) des Projekts: Konnte erhofften positiven Veränderungen durch die Maßnahmen erreicht werden? Hatten meine Maßnahmen einen Effekt auf meine Zielgruppe? (Klärungsfrage: Tun wir die richtigen Dinge?)

- Haben sich die erhofften Wirkungen eingestellt bei der Zielgruppe eingestellt?
- In welchem Umfang sind die erwarteten Ergebnisse eingetreten?
- Gibt es unerwartete positive oder negative Nebenwirkungen?

Effizienz = Die Dinge richtig tun.

**Effizienz** bezieht sich auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag beim Einsatz von knappen Ressourcen zur Erstellung von Leistungen.

gen oder Produkten (Outputs) (Klärungsfrage: Tun wir die Dinge richtig?):

- Wo erwarte ich den größten Nutzen beim Einsatz der verfügbaren Mittel?
- Wo ist eine schnelle Veränderung am dringendsten erforderlich?
- Mit welcher Zielerreichung erwarte ich den größten Nutzen für wen?
- Wie wirtschaftlich sind die Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) in Leistungen/Produkte (Outputs) umgewandelt worden?

Bei der Effizienz geht es also darum, dass das Projekt die richtigen Maßnahmen auswählt, um mit dem geringsten Aufwand die größten Wirkungen zu erzielen, dass es die vorhandenen Ressourcen optimal nutzt und die Maßnahmen so umfassend wie möglich umsetzt. In diesem Zusammenhang stellt sich zu Beginn des Projektes z.B. die Frage, wie häufig oder wie intensiv die beschlossenen Maßnahmen durchgeführt werden müssen. Wir haben in diesem Zusammenhang den Begriff der **Leistungs-Ziele** (Output-Ziele) eingeführt. Auch Leistungs-Ziele sollen „smart“ formuliert werden. Sie sind dann als Gegenstand der **Prozessevaluation** überprüfbar. Betrachten wir zur Verdeutlichung ein Beispiel. Sie stellen fest, dass sich insbesondere die erwachsenen Frauen unter den zugezogenen Aussiedlern in X-Stadt ausgegrenzt und diskriminiert fühlen. Als eine wichtige Ursache haben Sie fehlende Kontakte zu Einheimischen identifiziert. Sie möchten deshalb für eine Verbesserung der Sozialkontakte sorgen. Als **smartes Wirkungsziel** auf der Ebene konkreter Maßnahmen formulieren Sie: Mindestens die Hälfte der zugezogenen über 18jährigen weiblichen Aussiedler in X-Stadt hat bis zum 31.12. mindestens zwei einheimische Deutsche kennengelernt. Um das zu erreichen, können Sie nun verschiedene Maßnahmen planen. Was Sie in diesem Zusammenhang leisten wollen, können Sie etwa wie folgt formulieren: Bis zum 31.12. finden drei Kochkurse und vier Diskussionsabende für einheimische Deutsche und Aussiedler statt.

## C Die grundlegende Vorgehensweise zur Messung des Projekterfolges

Natürlich möchten Sie irgendwann wissen, ob Ihr Projekt erfolgreich war. Erfolgreich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Veränderung in eine positive Richtung bewirkt wurde. Um eine Veränderung feststellen zu können, müssen mindestens zwei Werte verglichen werden: Der IST-Zustand (baseline) vor der Intervention und der Endwert nach Durchführung der Intervention. Was sind das nun für Werte, die erhoben werden müssen und an welchen Werten kann man sich orientieren?

### *Benchmarking*

Als Benchmark (Richtwert, Orientierungswert) bezeichnet man die Resultate vergleichbarer Projekte oder Organisationen, die dann als Maßstab für die Ergebnisse des eigenen Projektes dienen. Die Resultate des eigenen Projektes werden hier also mit denen anderer Projekte verglichen. Das Problem ist, dass entweder die Projekte selbst oder die Umstände, unter denen sie arbeiten, oft nicht identisch sind. Mit Benchmarks sollte deshalb vorsichtig umgegangen werden – in der Regel können sie nur zusammen mit anderen Informationen als ein Indikator für den Projekterfolg oder -misserfolg verwendet werden.

### *Erfolgsindikatoren*

Allgemein gesprochen handelt es sich bei einem Erfolgsindikator um jedwede Information, die den Erfolg des Projekts anzeigt. Erfolgsindikatoren sind die wichtigste Möglichkeit um festzustellen, ob ein Projekt seine Ziele erreicht hat oder nicht. Für jeden Indikator muss zunächst der IST-Stand vor Beginn der Maßnahme erhoben werden. Nur dann lässt sich entscheiden, ob es Veränderungen gegeben hat. Optimal ist es, wenn ein konkreter Soll-Wert angegeben werden kann, der bei einer erfolgreichen Projektdurchführung mindestens erreicht sein soll. Es ist aber auch möglich,

sich darauf zu beschränken, dass Wirkungen in die erwünschte Richtung empirisch (statistisch oder mit qualitativen Methoden) nachweisbar sind. Etliche Indikatoren können (und sollten) von den Durchführenden des Projekts selbst erhoben werden. Es gibt aber auch schwer zu messende Veränderungen (z.B. Einstellungen, Netzwerke), die in der Regel nur von externen Fachleuten zuverlässig erhoben werden können.

### Beispiel 1: Graffiti im öffentlichen Raum

Ein Projekt behandelt das Problem der Graffiti im öffentlichen Raum von X-Stadt. Das konkrete Ziel ist eine Senkung der Zahl der öffentlich sichtbaren Graffiti um 50 % nach einer Projektlaufzeit von 6 Monaten. Als ein direkter Indikator für den Projekterfolg kann nun die Zahl der bei einer Begehung zu Beginn des Projekts beobachteten Graffiti mit der Zahl der nach einem halben Jahr beobachteten Graffiti verglichen werden.

In dem Beispiel ist die Zahl der beobachteten Graffiti ein *direkter Indikator* für den Erfolg der Maßnahmen. Oft müssen jedoch *indirekte Indikatoren* herangezogen werden, wie in dem zweiten Beispiel.

### Beispiel 2: Reduzierung der Fremdenfeindlichkeit

Ein Projekt hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Fremdenfeindlichkeit in einer Wohnsiedlung in W-Stadt zu reduzieren.

Hier könnten folgende Erfolgsindikatoren genutzt werden:

Kaufen mehr Deutsche in dem türkischen Lebensmittelgeschäft ein?

Berichten ausländische Bewohner der Wohnsiedlung über mehr positive Kontakte zu Deutschen?

Haben die Anzeigen von Ausländern wegen Beleidigungen und Beschimpfungen abgenommen?

Äußern befragte Bewohner weniger fremdenfeindliche Einstellungen als zu Beginn der Maßnahme?

In diesem Beispiel hätte die Veränderung jedes Erfolgsindikators auch von anderen Einflüssen als den Projektmaßnahmen herrühren können. Erfolgsindikatoren sind letztlich immer nur Hinweise auf den Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme. Es ist daher oft notwendig, mehrere Indikatoren heranzuziehen, die sich gegenseitig stützen. So würde keiner der Indikatoren aus dem zweiten

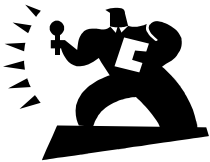
Beispiel für sich genommen ein ausreichender Beleg für den Erfolg der Maßnahme sein – doch das Indikatorenbündel kann den Erfolg oder Misserfolg durchaus belegen.

### *Den Projekterfolg durch Befragung messen*

In vielen Projekten ist es erforderlich, den Erfolg der Maßnahmen auch oder sogar ausschließlich über Befragungen zu ermitteln. Wir können Befragungen nach dem Grad der Strukturiertheit und nach der Kommunikationsform unterscheiden.

Nach dem Grad der Strukturiertheit unterscheiden wir Befragungen in

- narrative (erzählende) Interviews
- Leitfadeninterviews
- standardisierte Interviews.



Narrative Interviews zeichnen sich durch eine äußerst geringe Standardisierung aus. Der Interviewer ermuntert den Befragten durch eine offene Frage zum Erzählen und unterbricht ihn so lange nicht, bis dieser seine Erzählung beendet hat. Erst dann darf er Nachfragen stellen.

Leitfadeninterviews schränken die Freiheit des Befragers insofern ein, als er nicht nur ein bestimmtes Thema, sondern vorgegebene und das Thema differenzierende Themenbereiche abfragen muss. Dabei hilft ihm ein Katalog von vorformulierten Stichworten oder Globalfragen, der sogenannte Leitfaden, den er im Prinzip in jeder beliebigen Form und Reihenfolge abarbeiten kann; er muss aber sicherstellen, dass alle Fragenbereiche behandelt worden sind.

Das standardisierte Interview unterscheidet sich von den vorher genannten Formen dadurch, dass sowohl dem Interviewer als auch der befragten Person außerordentlich eng vorgegeben ist, wie das Interview-Gespräch ablaufen soll. Der Interviewer muss alle Vorgaben des Fragebogens nach Anweisung erfüllen, muss Fragen und Antwortkategorien wörtlich vorlesen, Listen oder Kartenspiele vorlegen usw., die befragte Person muss ihr Antwortverhalten an den Erwartungen des Interviewers ausrichten, das heißt in der Regel ihre Antwort in vorgegebene Antwortkategorien einordnen. Auch standardisierte Interviews können aber offene Fragen enthalten. Der Befragte schreibt die Antwort dann mit seinen Worten an die dafür vorgesehene Stelle.

Nach der Kommunikationsform, in der eine Befragung durchgeführt wird, kann man Befragungen unterteilen in

- persönlich-mündliche Befragungen,
- schriftliche Befragungen und
- telefonische Befragungen.

Auf den ersten Blick mag es leichter erscheinen, sogenannte qualitative Interviews zu führen. Schließlich ähneln Verfahren wie das narrative Interview oder das Leitfadeninterview einem Alltagsgespräch. Sie sollten die Anforderungen an den Interviewer aber nicht unterschätzen. Wirklich offene Fragen zu stellen, an den richtigen Stellen nachzufragen, suggestive Fragen zu vermeiden und in das Gespräch einen roten Faden hineinzubringen erfordert viel Erfahrung und Übung. Ein noch größeres Problem ist die angemessene Auswertung qualitativer Interviews. Die Aufdeckung von Strukturen, die systematische Suche nach Gegenbeispielen und die Absicherung von Ergebnissen sind ohne eine sozialwissenschaftliche Ausbildung nicht möglich. Sie sollten auf den Einsatz offener, qualitativer Interviews aber trotzdem nicht verzichten. Für die Erhebung ergänzender Informationen sind sie sehr gut mit einem vertretbaren Aufwand einsetzbar. In diesem Zusammenhang können qualitative Interviews wichtige Informationen über unerwartete positive oder negative Nebeneffekte oder über die Ursachen eines eventuellen Mißerfolgs des Projekts liefern. Eine gute Möglichkeit, neue und zusätzliche Informationen über Sachverhalte zu erlangen, die man bei der Projektplanung nicht abschätzen konnte, sind auch Gruppendiskussionen.

Standardisierte Fragen sind im Vergleich zu nicht standardisierten Fragen sehr viel leichter auszuwerten. Die Fragen können präzise auf die Projektziele zugeschnitten werden und die Antworten als Indikatoren für den Projekterfolg gewertet werden. Auswertungssysteme wie GrafStat gestatten es auch in sozialwissenschaftlichen Methoden nicht ausgebildeten Personen, die Resultate des Projekts den Auftraggebern und der Öffentlichkeit in einer professionellen Form zu präsentieren. Allerdings erfordert die Erfassung schwieriger Sachverhalte und Einstellungsmuster (z.B. Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus) die Einbeziehung sozialwissenschaftlicher Experten. Auch komplexere Auswertungs-

strategien sind ohne das entsprechende Expertenwissen nicht möglich. Trotzdem sind zahlreiche Sachverhalte ohne weiteres von Projektmitarbeitern zu erfassen. Wir möchten Ihnen daher einige grundlegende Hilfen für eine einfach auszuwertende, standardisierte Befragung an die Hand geben.

## Übersicht 2: 10 Hinweise für die Konstruktion eines Fragebogens

Unter einem Fragebogen wird die Zusammenstellung von Fragen für eine schriftliche oder mündliche Befragung verstanden. Für die Gestaltung des Fragebogens gibt es keine festen Prinzipien. Einige Regeln sollten jedoch beachtet werden:

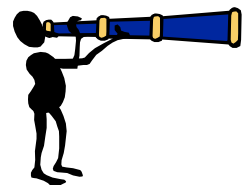
1. Der Fragebogen sollte nicht zu lang sein. Eine Befragung sollte in der Regel nicht länger als etwa 45 Minuten dauern. Telefonische Befragungen sollten nicht länger als 20-30 Minuten dauern.
2. Der Fragebogen sollte **übersichtlich** gestaltet sein, so dass er dem Interviewer bzw. bei schriftlichen Befragungen dem Befragten eine schnelle Orientierung erlaubt.
3. Bei der Wahl der **Fragen-Reihenfolge** muss berücksichtigt werden, dass der Befragte jede Frage im Sinnzusammenhang der vorhergehenden Fragen sieht. Das kann zu erheblichen Verzerrungen im Antwortverhalten führen.
4. Der Fragebogen sollte mit einigen leicht zu beantwortenden **Eröffnungsfragen** begonnen werden, um zunächst einmal mögliche Antworthemmungen abzubauen.
5. Oberstes Gebot der Frageformulierung ist das **Prinzip der Einfachheit**. Fragen sollten möglichst einfach und verständlich sein. Dies bedeutet: Fragen sollen möglichst kurz sein, das heißt, so wenig Worte wie möglich umfassen. Fragen sollen für alle Befragten gut verständlich sein. Befragte dürfen nicht überfordert werden. [Beispiel für eine Überforderung: „Wie wird sich Ihrer Ansicht nach das neue Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb auswirken?"]
6. Fragen sollten **eindeutig** sein. Mehrdeutige Begriffe und unklare Formulierungen (z.B. doppelte Verneinung) sind zu vermeiden. Vor allem soll jede Frage nur einen Sachverhalt/Einstellungsaspekt erfassen.
7. **Suggestive Formulierungen**, die den Befragten zu einer bestimmten Antwort drängen, sind zu vermeiden. Suggestiven Charakter hat auch die einseitige Verwendung von eindeutig positiven oder negativen Begriffen. [Beispiel für eine suggestive Frage: „Finden Sie nicht auch, dass eine Tracht Prügel noch niemandem geschadet hat?“]
8. Fragen sollten möglichst **neutral formuliert** werden. Sofern Antwortvorgaben in die Frage eingebaut sind, sollten die Antwortalternativen gleichermaßen positive und negative Vorgaben enthalten. [Beispiel für eine ausgewogene Frage: „Sind Sie für oder gegen die Einführung der Videoüberwachung?“]
9. Die **sozialen Daten** des Befragten, wie Alter, Geschlecht, Beruf, Familienstand u. a., sollten am Ende des Interviews abgefragt werden, um nicht von vornherein die Antwortbereitschaft zu verringern.

10. Die Beantwortung der Fragen erfolgt in einfachster Weise in Form eines zweistufigen kategoriales Urteils: „ja – nein“ oder „stimmt – stimmt nicht“ u.ä. Die Zahl der **Antwortkategorien** kann erweitert werden, z.B. im einfachsten Fall um eine dritte Antwortkategorie: „ja – neutral – nein“ etc. Durch Erweiterung um mehrere Kategorien entsteht eine sogenannte Schätz-Skala; dabei kann es sich um eine rein numerische Schätz-Skala oder um eine verbal verankerte (d.h., an bestimmten Punkten der Skala mit Worten beschriftete) Schätz-Skala handeln, z.B.

stimmt überhaupt nicht stimmt völlig  
-2 -1 0 +1 +2

### Beobachtung und Inhaltsanalyse

**Beobachtung.** Wir wollen an dieser Stelle noch ganz kurz auf zwei weitere Methoden eingehen, Informationen zu sammeln und Erfolgsindikatoren zu erheben. Die Beobachtung kann wie das Interview offen oder standardisiert erfolgen. Auch bei einer offenen Beobachtung muss aber vorher klar sein, was beobachtet werden soll. Die Beobachtungsfragen werden in einem Beobachtungsleitfaden festgehalten. Bei der standardisierten Beobachtung wird ein genau strukturiertes Beobachtungsschema entwickelt.



### Übersicht 3: Beispiel für einen strukturierten Beobachtungsbogen

Graffiti in der Holzstraße vor Beginn der Präventionsmaßnahme (Baseline)			
Datum:			
Ort:			
Beobachter:			
an bzw. in der Nähe von Haus Nr.	Zahl der aufgesprühten Graffiti	Zahl der aufgesprühten Tags	Ort 1 = normales Wohnhaus 2 = Hochhaus 3 = Geschäft 4 = Parkbank 5 = Straßenlaterne 6 = sonstiger Ort
167	0	2	1
170	1	0	4
180	1	0	2
181	0	3	1
191	2	1	3

Natürlich können in dem Beobachtungsbogen noch weitere Merkmale erfasst werden (z.B. Zustand des Hauses, Größe der Graffiti,

Art der Graffiti etc.). Wichtig ist eine genaue Anleitung und Schulung der Beobachter, damit sie in der Lage sind, ihre Beobachtungen in gleicher Weise zu kodieren. Die einzelnen Fälle (jeweils eine Zeile im Bogen) werden am besten mit Hilfe einer Dateneingabemaske erfasst und dann ausgewertet und grafisch dargestellt. GrafStat ist auch hierfür ein gut geeignetes EDV-Programm.

**Inhaltsanalyse.** Auch bei der Inhaltsanalyse gibt es den Unterschied zwischen einem offenen, qualitativen Vorgehen und einem standardisierten, quantifizierenden Vorgehen. Die erste Form des Vorgehens eignet sich, um beispielsweise Berichte über die Lebensqualität im Stadtviertel vor Beginn und nach Ende einer Stadtteilmaßnahme inhaltlich zu interpretieren. Haben sich Umgangsformen verändert? Sind Stadtteilangebote aufgegriffen worden? Mit der zweiten Form des Vorgehens lässt sich z.B. feststellen, wie viele Berichte über den Stadtteil vor Beginn und nach Ende der Maßnahme verfasst wurden und wie häufig bestimmte Themen in den Berichten vorkommen.

Das Erhebungsinstrument für die standardisierte Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem. Es ist mit dem Fragebogen bei einer Befragung vergleichbar und kann bei einfacheren Analysen auch mit GrafStat erstellt werden. Durch die Kategorien muss genau festgelegt werden, was erhoben bzw. gemessen werden soll. Meist gibt es Haupt- und Unterkategorien. Die Messung wird dadurch möglich, dass für die einzelnen Kategorien Merkmalsausprägungen festgelegt werden (vergleichbar mit den Antwortvorgaben bei der Befragung).

Beispiel: Haben sich Umfang und Art der Berichterstattung über Stadtteil X in den letzten 5 Jahren gewandelt?

Untersuchungsmethode: Untersucht werden soll der Lokalteil der Tageszeitung.

Hauptkategorie: „Darstellung von Stadtteil X“

Unterkategorien: Die verschiedenen Facetten der Darstellung werden aufgelistet (z.B. Kulturelles Angebot, Lebensqualität, Kriminalität).

Dann müssen die Merkmalsausprägungen der Unterkategorien festgelegt werden.

#### Übersicht 4: Beispiel für die inhaltsanalytische Erfassung der Darstellung von Opfern rechtsextremer Gewalt

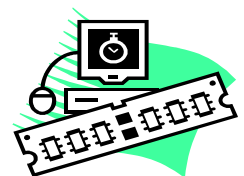
Kulturelles Angebot
1 = nicht erwähnt
2 = in Ansätzen dargestellt
3 = differenziert dargestellt
Lebensqualität
1 = sehr positiv
2 = eher positiv
3 = sowohl negative als auch positive Aspekte
4 = eher negativ
5 = sehr negativ

Immer wenn eine Kategorie nicht eindeutig für sich spricht, muss angegeben werden, was mit dieser Kategorie genau gemeint ist. So wird Transparenz und intersubjektive Nachvollziehbarkeit hergestellt.

**Formale Kategorien.** In unserem Beispiel bildet jeder Bericht eine Untersuchungseinheit, die genau identifiziert werden muss: Wann ist er erschienen? Wo? Welche Größe hat er? Die formalen Variablen dienen nicht nur der Wiedererkennung, sie sind besonders dann wichtig, wenn formale Gesichtspunkte bei der Forschungsfrage eine Rolle spielen. So kann der Umfang der Berichterstattung entscheidend sein, wenn man etwa herausfinden möchte, wie intensiv über ein bestimmtes Thema berichtet wird.

#### *GrafStat – Ein Instrument zur Erstellung und Auswertung standardisierter Fragebögen*

Ist es für Nicht-Experten überhaupt möglich, wichtige Resultate eines Projektes seriös zu erfassen und zu dokumentieren? Die Grenzen von Evaluationsmaßnahmen in Eigenregie sind neben möglichen Interessenkonflikten vor allem unzureichende Kompetenzen und fehlende zeitliche Ressourcen. Hier bietet das leicht zu erlernende Programm GrafStat die Möglichkeit, Fragebögen und Eingabemasken in kurzer Zeit zu erstellen, die Daten einzugeben, auszuwerten und grafisch darzustellen. Und das alles mit einem denkbar geringen Zeitaufwand. Auch für die Erfassung und Auswertung von Daten aus standardisierten Formen der Beobach-



tung und der Inhaltsanalyse kann das Programm eingesetzt werden. GrafStat wurde von Uwe W. Diener konzipiert. Die Bundeszentrale für politische Bildung hat die Entwicklung des Programms gefördert und stellt es Personen und Institutionen im Bildungsbe- reich kostenlos zur Verfügung. Eine kommerzielle Nutzung der kostenlosen Programmversion ist nicht gestattet. Aktuelle Informa- tionen zu GrafStat, Updates und neue Programmversionen finden Sie auf der GrafStat Homepage unter <http://www.grafstat.de>. Dort finden Sie auch weitere Hinweise zu den Lizenzbedingungen. Der berechnigte Personenkreis kann das Programm dort auch kosten- los herunterladen.


### Was kann GrafStat?

GrafStat eignet sich hervorragend, um standardisierte Fragebögen auf einfachste Art zu erstellen und zu gestalten. Natürlich sind Sie bei der Fragebogengestaltung etwas eingeschränkt – der ausge- druckte Fragebogen sieht aber durchaus professionell aus.

Mit der Erstellung Ihres Fragebogens fertigen Sie gleichzeitig ihre Dateneingabemaske an. Sie können die ausgefüllten Fragebögen also gleich in GrafStat eingeben. Es ist auch möglich (etwa bei standardisierten Interviews) die Antworten gleich mit einem Laptop zu erfassen.

Das Beste an GrafStat: Nach der Datenerfassung können Sie Ihre Ergebnisse in kürzester Zeit auswerten und grafisch darstellen. GrafStat bietet neben einer umfassenden Grundauszählung die Berechnung einfacher statistischer Kennwerte, die Erstellung von Kreuztabellen und eine beachtliche Auswahl an Grafiken (Kreis-, Balken-, Punktdiagramme und vieles mehr).

### *Einige allgemeine Regeln für die Konzeption einer Datenerhebung*

Der erste Schritt bei der Konzeption einer Erhebung besteht darin, Anzeichen (Indikatoren) für den interessierenden Sachverhalt oder die interessierende Meinung zu finden und anzugeben, wie dieser Indikator erfasst (gemessen) werden soll. Diesen Schritt bezeich- net man als Operationalisierung.  **S. 86**

Durch die Operationalisierung wird klar, welche Art von Erhebungsinstrumenten benötigt wird. Bei allen Datenerhebungen sollten Sie aber auf einige Punkte besonders achten:

- **Erhebungssituation:** Wie sieht die Situation aus, in der erhoben werden soll (Ort, Zeitpunkt, Anwesenheit anderer Personen, Störungen)?
- **Grundgesamtheit:** Die Grundgesamtheit erfasst alle Personen, die prinzipiell von der Erhebung betroffen sind. Wenn Sie eine Zufallsstichprobe ziehen wollen, dann müssen Sie diese Personen irgendwie auflisten können.
- **Stichprobe:** Oft kann nur ein Teil der Grundgesamtheit untersucht werden. Bei einem quantitativen Vorgehen wird die Stichprobe per Zufall gezogen, damit sie die Grundgesamtheit möglichst gut repräsentiert.
- **Pretest:** Das Erhebungsinstrument sollten Sie auf jeden Fall in einer kleinen Voruntersuchung testen. Bei kleinen Erhebungen sollten Sie zumindest vier bis fünf Durchgänge mit unbeteiligten Personen durchführen.
- **Kodierung:** Jeder Antwort/Beobachtung wird normalerweise eine Zahl (0,1,2 usw.) zugeordnet. Das erledigt GrafStat automatisch.
- **Qualifikation:** Sind Sie oder sind Ihre Mitarbeiter methodisch ausreichend qualifiziert, um diese Erhebung durchzuführen oder sollten externe Kräfte hinzugezogen werden?

### **Was kann ich selbst erheben und wann muss ich Experten hinzuziehen?**

Zu dieser wichtigen Frage kann man folgende Faustregel aufstellen: Alles, was Sie auch im normalen Alltag leicht beobachten oder direkt erfragen können, das können Sie in der Regel selbst erheben, z.B. die Zahl der Graffiti an den Häusern in einer bestimmten Straße oder Meinungen zu Themen, über die man auch mit einem Fremden offen spricht, wie z.B. die Qualität einer Veranstaltung. Wenn eine Beobachtung oder Befragung dazu dienen soll, Dinge zu erfassen, die man nicht direkt sehen oder fragen kann, dann müssen Sie in der Regel Experten einschalten. Beispiele hierfür sind Einstellungen wie Fremdenfeindlich-

Muten Sie sich nicht  
zuviel zu – schätzen  
Sie Ihre Möglichkeiten  
realistisch ein!

keit oder Antisemitismus, Persönlichkeitsmerkmale wie Autoritarismus oder Empathiefähigkeit oder auch gesundheitliche Probleme wie z.B. psychosomatische Beschwerden. Auch die Durchführung von repräsentativen Befragungen, bei denen die Ergebnisse inferenzstatistisch abgesichert werden müssen, erfordert den Einsatz von Experten und kann nicht in Eigenregie durchgeführt werden. Wenn solche Daten erhoben werden sollen, besteht eine relativ preiswerte Lösung u.U. darin, die proVal-Experten nur in schwierigen Phasen wie der Konzeption des Fragebogens, der Stichprobenziehung und der Auswertung der Ergebnisse hinzuzuziehen und Datenerhebung und -eingabe in Eigenregie durchzuführen.

## D Die Durchführung des Projekts

### 1. Aktivierung und Einbindung von Kooperationspartnern und Unterstützern

Diskussionsbeispiel:

Eine Gruppe von jungen Punks trifft sich regelmäßig in der Einkaufszone einer Kleinstadt, konsumiert viel Alkohol und pöbelt dann Passanten an. Etliche Bürger beginnen die Einkaufszone zu meiden und lieber in den Supermärkten auf der grünen Wiese einzukaufen. Die Geschäftsleute in der Einkaufszone fürchten um ihren Umsatz und suchen nach Möglichkeiten, die Punks aus der Einkaufszone zu vertreiben. Eine Gruppe engagierter Bürger meint dagegen, dass man sich mit den Problemen und dem Verhalten der Punks ernsthaft auseinandersetzen und die Attraktivität der Angebote für Jugendliche in der Stadt stärken müsse. Wie können diese Bürger möglichst viel Unterstützung für ein Projekt zur Verbesserung der Angebote für Jugendliche gewinnen? Was sind die Bedingungen für eine Problemsicht, der sich möglichst viele andere Akteure anschließen können?

*Hier hängt sehr viel von der Formulierung und der Kommunikation des Leitziels ab. In der Soziologie spricht man auch davon, dass ein „Rahmen“ gesetzt wird.*

Damit sich möglichst viele Personen an einem gemeinsamen Leitziel orientieren, können verschiedene Maßnahmen getroffen werden:

- Ausweitung der Zielsetzung

Notwendig ist so eine Ausweitung unter Umständen dann, wenn das Anliegen der Projektgruppe im täglichen Leben möglicher Unterstützer und Nutznießer keine bedeutende Rolle spielt. In diesem Fall kann es wichtig sein, auch solche Interessen und Gesichtspunkte einzubeziehen, die den Projektmitarbeitern zunächst

als nebensächlich erscheinen, für mögliche Unterstützer oder Nutznießer aber eine große Bedeutung haben. Eine positive Ausrichtung eröffnet dabei in der Regel mehr Anschlussmöglichkeiten als eine negative, was vor allem auf die größere Spannweite und Flexibilität positiver Zielsetzungen zurückzuführen ist. So lassen sich unterschiedlichste Vorhaben mit dem Ziel der Verbesserung von Angeboten für Jugendliche verbinden. Die Vertreibung einer bestimmten Jugendgruppe aus der Einkaufszone interessiert dagegen nur einen kleinen Kreis von Geschäftsleuten und Kunden, der im Erfolgsfall sein Problem zwar kurzfristig löst, eine nachhaltigere Verbesserung der Angebote für Jugendliche dadurch aber eher behindert.

- Überbrückung von Einzelzielen

Der Aufbau eines effektiven Kooperationsnetzes erfordert eine ständige Überbrückung der verschiedenen individuellen und institutionellen Zielsetzungen, so dass sich die Akteure einer gemeinsamen Sichtweise bewusst werden können. Für diesen Prozess werden in erster Linie funktionierende Informations- und Kommunikationsstrukturen benötigt, wobei sich der Aufwand durch den Einsatz neuer Technologien (E-Mails, Webseiten usw.) stark verringern lässt.

- Verstärkung von Zielsetzungen, insbesondere durch die Betonung von Werten und die Verstärkung von Überzeugungen

Für eine Aktivierung von Personen und Institutionen kann es auch notwendig sein, die Bedeutung der Werte, für die das Projekt eintritt (z.B. Bedeutung junger Menschen, Menschenwürde, freie Entfaltung der Persönlichkeit usw.) zu betonen und ins öffentliche Bewusstsein zu heben, vor allem, wenn diese Werte vor Ort in Vergessenheit geraten sind. Auch die Berücksichtigung von Hintergrundannahmen der lokalen Akteure, was vernünftige, realistische und legitime Ideen und Forderungen ausmacht, ist für eine erfolgreiche Aktivierung von Bedeutung.

- Umwandlung individueller Zielsetzungen

Bei einer erfolgreich verlaufenden Aktivierung wird schließlich ein Punkt erreicht, an dem auch zunächst skeptische und unentschiedene Personen überlegen, sich die Zielsetzungen der Projektgruppe zu eigen zu machen.

*Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit eine anschlussfähige Zielsetzung zugleich auch eine präzise Zielsetzung ist?*

Im Rahmen der Zielkommunikation sollten folgende drei Aspekte thematisiert werden:

- Die Diagnose beinhaltet den Aspekt der Problemdefinition. Sie beschreibt und bewertet das Problem.
- Die Prognose enthält Vorstellungen über die Mittel zur Behebung des Problems.
- Die Motivation stellt eine Verbindung zwischen dem Problem und den Unterstützern her und schafft Anreize für eine aktive Teilnahme.

Bei der Kommunikation des Leitziels sollten diese drei Aspekte integriert und ähnlich einem Leitmotiv zum Ausdruck gebracht werden.

Um Personen dauerhaft einzubinden, sollten außerdem folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Grundkonsens. Eine grundlegende Übereinstimmung hinsichtlich der Ziele der Zusammenarbeit ist eine zentrale Kooperationsgrundlage.
- Integration. Möglichst viele der relevanten Personen und Institutionen sollten in ein Unterstützernetzwerk einbezogen werden.
- Sensibilität. Sprachliche Formulierungen und Namensgebungen, durch die sich wichtige Akteure ausgegrenzt fühlen könnten, sollten vermieden werden.
- Offenheit. Beziehungen zu Akteuren, die zum Projekt nur in loser Verbindung stehen, sind für den Zugang zu neuen Informationen wichtig.
- Respektierte Persönlichkeiten. Von großer Bedeutung sind von allen respektierte Persönlichkeiten, die zwischen unterschiedlichen Positionen vermitteln können.
- Offener Umgang mit Konflikten. Unterschiedliche Meinungen und Positionen und ein „produktives Unruhepotenzial“ helfen bei der Suche nach tragfähigen und innovativen Lösungen.
- Kerngruppe. Für die Kontinuität der Kooperation bedarf es einer nicht zu kleinen Kerngruppe, die zu einem dauerhaften Engagement und zur Übernahme von Aufgaben bereit ist.

- Formalien. Tagesordnung und Ergebnisprotokoll bei Sitzungen, Kontrolle der Umsetzung von Beschlüssen, Einhaltung von Zeitplänen.
- Arbeitsteilung. Die Aufgabenbereiche der aktiven und engagierten Kooperationspartner müssen klar strukturiert und zeitlich koordiniert sein.
- Sichtbare Aktivität, Erfolgserlebnisse und Spaß. Die öffentliche Würdigung der Arbeit ist ein wichtiges Motivationselement für das Engagement aller Projektbeteiligten. Es ist wichtig, dass ein Engagement als emotional befriedigend und bereichernd erlebt werden kann. Erfolge sollten gebührend herausgestellt und auch gefeiert werden. Engagement soll auch Spaß machen.

## 2. Projektmanagement und Monitoring: Transparenz als formale Voraussetzung für Qualitätssicherung und Zusammenarbeit

Nicht nur für die Qualitätssicherung, sondern auch für ein arbeitsteiliges Vorgehen bei der Zusammenarbeit mit anderen Personen und Institutionen ist eine möglichst transparente Projektstruktur und eine klare Ablaufplanung von großer Bedeutung. Struktur-, Ressourcen- und Ablaufpläne sind wichtige Grundlage für das **Monitoring**. Hierunter versteht man ein kontinuierliches Verfahren zur Überwachung der Zielerreichung. Die Begriffe Evaluation und Monitoring werden oft nicht trennscharf verwendet. Tatsächlich geht es bei beiden Verfahren darum zu messen, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden. Der Unterschied besteht darin, dass „Monitoring“ auf ein kontinuierliches Überwachen des Fortschritts der Projektarbeiten abzielt, wohingegen Evaluation die Resultate zu bestimmten Zeitpunkten bestimmt. In Übersicht 1 sind die Vorgehensweisen und Instrumente dargestellt, die die Grundlage für das Monitoring bilden.

## Übersicht 5: Planungsfragen und Instrumente zur Bearbeitung

Frage	Was muss geleistet werden?	Instrumente/ Methoden	Projektphase
Was?	Projektziele festlegen	Zielsystem	Konzeptionsphase
Womit?	Ressourcenplanung	Ressourcenplan Projektstrukturplan	Konzeptions- und Umsetzungsphase
Wann?	Terminplanung	Balkenplan (Gantt-Diagramm)	Konzeptions- und Umsetzungsphase
Welche?	Aufgabenzerlegung	Projektstrukturplan	Umsetzungs- und Durchführungsphase
Wer?	Aufgabenzuteilung	Projektstrukturplan	Umsetzungs- und Durchführungsphase

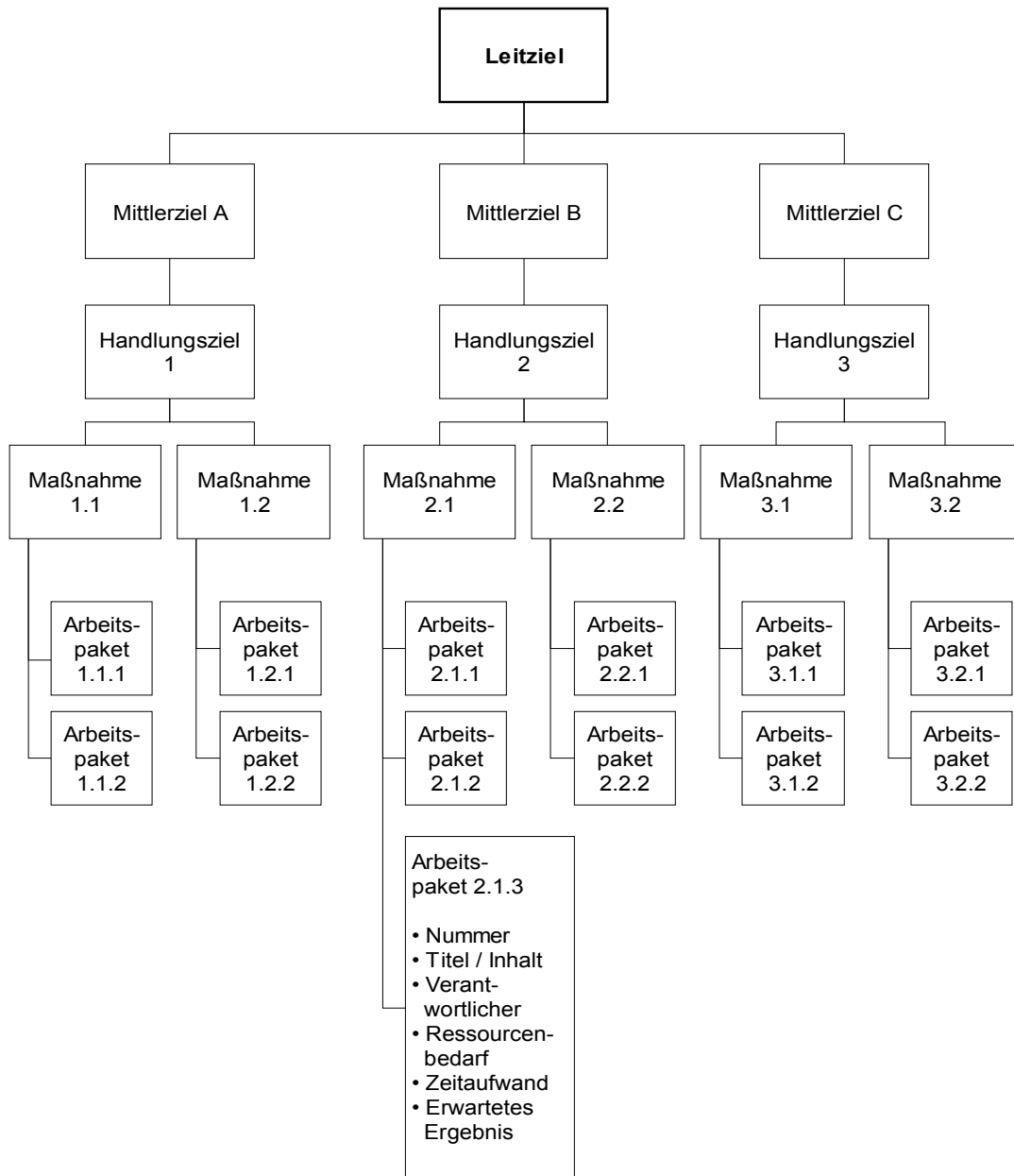
### 2.1 Der Projektstrukturplan (PSP)

Definition: *Der Projektstrukturplan ist die Gliederung eines Projektes in Teilziele, und Tätigkeiten, die Analyse der Struktur und deren grafische Darstellung in Form eines Organigramms.*

Aus der Ziel- und Maßnahmentabelle, die mit den Projekten in zweitägigen Einzelworkshops erarbeitet wurde, lässt sich meist mit relativ wenig Aufwand ein Projektstrukturplan entwickeln. Der Projektstrukturplan (PSP) ist ein wichtiges Management-Instrument und ermöglicht eine ganzheitliche Übersicht über das Projekt. Die Gliederung des Gesamtprojektes kann zunächst auf der Grundlage der Ziel- und Maßnahmenbestimmung erfolgen. Dann erfolgt eine weitere Aufgliederung in einzelne Arbeitspakete. Die Aufgliederung verringert die Komplexität des Gesamtprojektes und erleichtert dessen Planung, Überwachung und Steuerung. Außerdem lässt sich mit Hilfe des Projektstrukturplanes die Planung leichter auf Vollständigkeit überprüfen. Der Projektstrukturplan sollte vom Projektleiter und den Projektbeteiligten in enger Zusammenarbeit erarbeitet werden. Das Ziel ist zunächst einmal, die Projektaktivitäten inhaltlich zu gliedern. Die genaue zeitliche Reihenfolge der Arbeitspakete wird erst später in der Terminplanung festgelegt. Alle Arbeitspakete, die im Rahmen des Projektes erledigt werden müssen, werden im Projektstrukturplan den Handlungszielen und Maßnahmen grafisch zugeordnet, so dass sich

ausgehend vom Leitziel die Teilziele und weiter alle Arbeitspakete in Baumform auf mehrere Ebenen verteilen. Außerdem wird ermittelt, wer für welches Arbeitspaket verantwortlich ist. Ein Projektstrukturplan kann dann folgendermaßen aussehen:

**Abbildung 3: Der Projektstrukturplan**



Ein Arbeitspaket beinhaltet auf der niedrigsten Ebene Schritte, die zu einem Ergebnis (Output) führen. Die einzelnen Schritte sind nicht mehr teilbar, sondern können nur von einem Mitarbeiter oder

einer Mitarbeitergruppe wahrgenommen werden. Ein **Arbeitspaket** sollte anhand folgender Merkmale näher beschrieben werden:

- Nummer
- Titel / Inhalt
- Verantwortlicher
- Ressourcenbedarf
- Zeitaufwand
- Erwartetes Ergebnis

Die in der Projektstrukturierung definierten Arbeitspakete können nicht immer parallel und völlig unabhängig voneinander abgearbeitet werden. Einige Arbeitspakete weisen untereinander sachlich erforderliche, logische Abhängigkeiten auf. Diese müssen während der Projektplanung ermittelt und so dokumentiert werden, dass sie nachvollziehbar bleiben. Hierzu bietet sich die in Abschnitt 3 dargestellte Ablaufplanung an. Sie lässt sich auf folgende Formel kürzen: Was ist wann von wem zu tun?

## 2.2 Die benötigten Ressourcen

Für alle geplanten Maßnahmen und für alle Arbeitspakete müssen natürlich ausreichend Ressourcen bereitstehen. Für die Kalkulation der benötigten Ressourcen bietet sich ein sogenannter Ressourcenplan an.

- Relativ häufig werden Sie den Ressourcenbedarf abschätzen müssen! Dies sollten Sie auch so darstellen.
- Schätzen bedeutet aber nicht raten! Schätzen ist eine Vorhersage auf der Grundlage vorhandener Informationen.
- Wichtig ist in diesem Zusammenhang, eigene Erfahrungen zu sammeln (z.B. in einem Projektstagebuch) und die Erfahrungen anderer Projektleiter einzubeziehen.
- Sie sollten auch die Rahmenbedingungen für die Schätzung festhalten. Ändern sich die Rahmenbedingungen, muss neu geschätzt werden.

Anmerkung: Das Schätzen von Personalressourcen geschieht häufig in Form von Personenmonaten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Personal nicht einfach linear hochgerechnet werden kann. In der Regel müssen Sie bei einer größeren Mitarbeiter-

zahl und bei komplexeren Aufgaben mehr Personenmonate veranschlagen, weil Zeit für Kommunikation, Planung und Beratung erforderlich ist.

### Übersicht 6: Ressourcenplan (Beispiel)

Geplante Maßnahmen und Arbeitspakete	Kostenarten									Summe Bedarf
	Personal			Material/Geräte			Sonstiges			
	Ist-Stand	Soll-Stand	Diff. (Bedarf)	Ist-Stand	Soll-Stand	Diff. (Bedarf)	Ist-Stand	Soll-Stand	Diff. (Bedarf)	
<b>1 Maßnahme 1</b>										
Arbeitspaket 1.1										
Arbeitspaket 1.2										
Arbeitspaket 1.3										
<b>2 Maßnahme 2</b>										
Arbeitspaket 2.1										
Arbeitspaket 2.2										
Arbeitspaket 2.3										
<b>3 Maßnahme 3</b>										
Arbeitspaket 3.1										
Arbeitspaket 3.2										
Arbeitspaket 3.3										

Falls für das geplante Projekt (zusätzliche) Mittel beantragt werden müssen, ist es auf jeden Fall erforderlich, einen Projektantrag zu schreiben. Ein Projektantrag wird auch erforderlich sein, wenn Ressourcen bereitgestellt und Genehmigungen eingeholt werden müssen. Bei der Formulierung des Projektantrags können Sie sich an folgender Gliederung orientieren:

## Übersicht 7: Beispiel für den Aufbau eines Projektantrags

<b>Projekttitel:</b>
<b>Projektgegenstand:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ausgangslage<ul style="list-style-type: none"><li>- Problemsituation</li><li>- Problemursachen</li></ul></li><li>2. Projektziele (in der Regel Leitziel und Mittlerziele)</li><li>3. Zielgruppen</li><li>4. Maßnahmen</li><li>5. Kooperationsmöglichkeiten/Vernetzung</li><li>6. Erfolgsmessung<ul style="list-style-type: none"><li>- Indikatoren (Woran lässt sich ein Erfolg des Projektes erkennen?)</li><li>- Angaben zu erreichbaren Soll-Werten</li><li>- Angabe zur Anzahl der Messungen (erforderlich sind mindestens eine Messung zur Bestimmung der IST-Zustandes vor Beginn des Projektes bzw. der Maßnahme und eine Messung gegen Ende des Projektes bzw. der Maßnahme)</li><li>- Geplante Zusatzerhebungen (z.B. qualitative Interviews)</li></ul></li><li>7. Projektorganisation<ul style="list-style-type: none"><li>- Geplante Monitoring-Maßnahmen</li><li>- Projektablaufplan und Zuständigkeiten</li><li>- Projektlaufzeit</li><li>- Aufwand / Kosten</li></ul></li><li>8. Abschlussbericht (in welcher Form, Zeitpunkt)</li><li>9. Datum und Unterschrift</li></ol>

## 3. Der Projektablauf

Damit das Projekt so reibungslos wie möglich abläuft, sollten Sie zunächst die wichtigsten Projektphasen auflisten. Jedes Projekt lässt sich grundsätzlich in mehrere Phasen unterteilen.

### *Zentrale Projektphasen*

#### **1. Projektvorbereitung**

- Problemlage klären
- Projektkontext bewerten
- Mögliche Kooperationspartner ermitteln
- Finanzierungsmöglichkeiten klären

#### **2. Projektkonzeption**

- Problem beschreiben
- Ursachen analysieren
- Ziele bestimmen
- Zielgruppe bestimmen
- Maßnahmen festlegen
- Evaluationsmaßnahmen festlegen
- Bereitschaft von möglichen Kooperationspartnern klären
- Ressourcenbedarf klären
- Kosten kalkulieren
- Zeitplanung vornehmen
- Projektantrag schreiben

#### **3. Projektdurchführung**

- Kooperationspartner, Beteiligte und Betroffene informieren und einbinden
- Räume anmieten
- Geräte beschaffen
- Personal einstellen
- Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten festlegen
- Projektarbeiten mit Evaluations- und Monitoringmaßnahmen begleiten
- Öffentlichkeitsarbeit durchführen

#### **4. Projektabschluss**

- Evaluationsdaten auswerten
- Projektstagebuch auswerten
- Projektbericht schreiben
- Ergebnisse in unterschiedlicher Form präsentieren
- Projektergebnisse für Datenbanken und andere Veröffentlichungen aufbereiten

#### **Ergänzung**

- Als wichtige Ergänzung sollten Sie die Personen benennen, die an der jeweiligen Projektphase beteiligt werden müssen
- Ferner sollten Sie die Zeitpunkte festlegen, bis zu denen bestimmte Arbeiten erledigt sein müssen (Meilensteine)

#### *Tabellarische und grafische Übersichten*

Um den Arbeitsfortschritt in einem bestimmten Bereich kontinuierlich zu überwachen und die Kosten im Blick zu behalten (Monitoring), kann eine Tabelle verwendet werden, in der die Zeit- und Kostenentwicklung erfasst wird.

Das folgende Beispiel soll das Vorgehen verdeutlichen. Hierbei handelt es sich um eine Ressourcen-, Termin und Kostenübersicht für zwei Arbeitspakete. Nehmen wir an, Sie haben das Handlungsziel, dass 75 % der Bewohner des Waldviertels bis zum 31.8.2007 über die Situation von allein erziehenden Müttern informiert sind. Es soll eine Informationsveranstaltung und eine Plakataktion durchgeführt werden. Die Maßnahmen „Durchführung einer Plakataktion“ ist in die Arbeitspakete AP 1 und AP 2 aufgeteilt worden, für die Herr Hinz und Frau Müller zuständig sind.

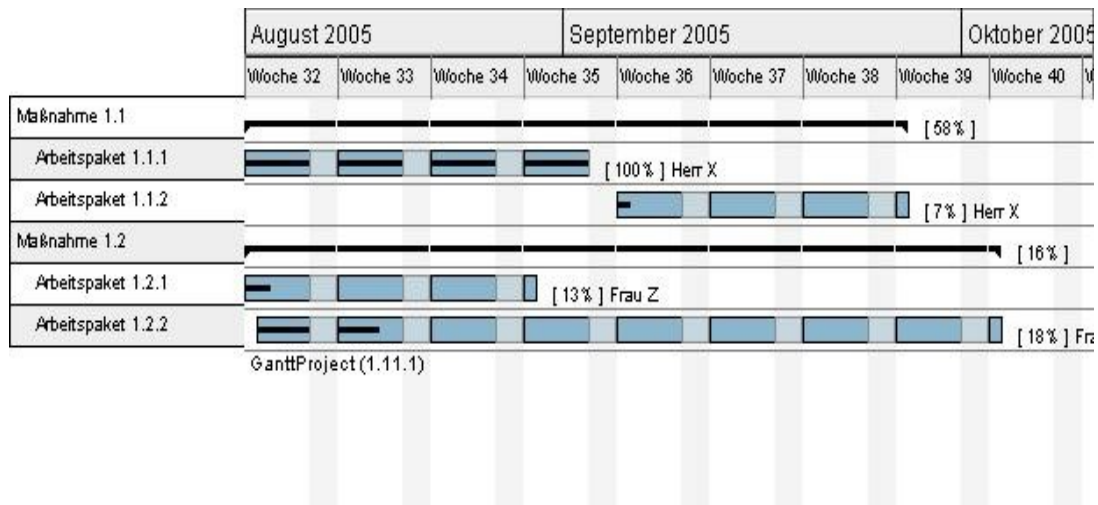
**Tabelle 1: Ressourcen-, Termin und Kostenübersicht für zwei Arbeitspakete**

Arbeitspaket	Ist-Termin	Soll-Termin	Abweichung	Ist-Kosten Personal	Soll-Kosten Personal	Abweichung	Ist-Kosten Sachmittel	Soll-Kosten Sachmittel	Abweichung
AP 1	1.9.	2.9.	-1	5100	5200	-100	420	390	+30
AP 2	24.9.	21.9.	+3	5900	5600	+300	300	250	+50

Anhand der Tabelle kann man nun leicht nachvollziehen, dass Herr Hinz mit seiner Arbeit 1 Tag vor dem geplanten Termin fertig ist und insgesamt 70 Euro weniger als veranschlagt benötigt hat. Frau Müller ist mit ihrer Arbeit erst drei Tage nach dem Termin fertig und hat insgesamt 350 Euro mehr als geplant verbraucht.

Ein grafischer Ablaufplan, der z.B. mit GanttProject erstellt werden kann, hilft dabei, den Fortschritt des Projektes oder eines bestimmten Teilbereiches zu veranschaulichen. Aus dem Diagramm ist leicht ersichtlich, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt Maßnahme 1.1 zu 58 % und Maßnahme 1.2 zu 16 % umgesetzt ist.

**Abbildung 4: Gantt-Diagramm zur Umsetzung von 2 Maßnahmen<sup>2</sup>**



In ein Gantt-Diagramm sollten auch **Meilensteine** aufgenommen werden. Der Begriff „Meilenstein“ ist einer der bekanntesten Fachbegriffe des Projektmanagements. Die DIN 69900-1 definiert ihn als „Ereignis besonderer Bedeutung“. Im Projektmanagement geht es hierbei um die Fertigstellung eines bedeutenden Projektergebnisses.

Meilensteine sind für die Überwachung des Projektfortschrittes (Monitoring) von großer Bedeutung. Sie definieren die Zwischenschritte eines Projekts. Führungskräfte orientieren sich wesentlich an der zeitlichen und inhaltlichen Erfüllung von Meilensteinen. Bei der Projektplanung sind einerseits ausreichend viele Meilensteine zu definieren, so dass in nicht zu großen Abständen der Projektfortschritt einfach überprüft werden kann. Andererseits muss man aber ihre Zahl überschaubar halten, so dass eine effiziente Überwachung möglich ist.

<sup>2</sup> Für große Projekte – insb. im kommerziellen Bereich – wird häufig die sogenannte Netzplantechnik eingesetzt. Eine daraus abgeleitete Darstellung ist der Balkenplan (Gantt-Diagramm). Für kleinere Projekte ist dies eine einfachere und anwenderfreundlichere Darstellung.

## *Projekttagbuch*

Als sehr nützlich hat es sich darüber hinaus erwiesen, den Projektverlauf in einem **Projekttagbuch** zu dokumentieren.

Nach Art eines Logbuchs werden in einem Projekttagbuch alle Vorkommnisse festgehalten und damit für den späteren Gebrauch dokumentiert. Darüber hinaus hilft es bereits während der Projektdurchführung, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Das Projekttagbuch kann ein echtes, gebundenes Buch sein, eine zentrale Datei auf dem Projektserver oder eine eigens eingerichtete Funktion einer internet-basierten Projektmanagement-Software.

Alles, was für ein Projekt irgendwie erwähnenswert erscheint, sollte hier eingetragen werden. Somit enthält das Projekttagbuch den tatsächlichen Ablauf eines Projekts in chronologischer Reihenfolge. Anhand des Projekttagbuchs kann rückblickend sehr genau festgestellt werden, was wann im Projekt geschehen ist und wer welche Tätigkeiten ausgeführt hat. Dies bewährt sich oft schon während der Projektlaufzeit. So können sich z.B. Mitarbeiter nach temporären Abwesenheiten schnell einen Überblick über den Projektfortschritt verschaffen.

Beim Projektabschluss dient das Projekttagbuch zum Nachvollzug des Projektablaufs. Es wird deutlich, ab wann das Projekt aus dem Ruder gelaufen ist und wann die Projektleitung hätte eingreifen müssen, um es zu retten. Deutlich wird aber auch, welche Vorgehensweisen richtig waren und zum Projekterfolg geführt haben. Auf dieser Basis können die Erfahrungen des Projekts in Form von "Lessons Learned" formuliert werden und diese Lerneinheiten Folgeprojekten zur Verfügung gestellt werden.<sup>3</sup>

Einträge in das Projekttagbuch umfassen in der Regel jeweils die folgenden Informationen:

- Datum des Eintrags
- Zeitraum, auf den sich der Eintrag bezieht
- Name des Eintragenden
- Begebenheit, z.B.:
  - besondere Ereignisse (Auslöser/Begründung, Inhalt)
  - durchgeführte Tätigkeiten (Art, Umfang, Name des

<sup>3</sup> Quelle: <http://www.projektmagazin.de/glossar/index.html>

- Durchführenden, Abweichungen von der Planung, Ursachen)
- Meetings/Sitzungen (Ort, Namen der Anwesenden, Thema bzw. Tagesordnungspunkte und Schlagworte, wichtige Entscheidungen in Stichworten, Hinweis auf eventuelles Protokoll)
- Kontakte (Infos über Telefonate, Faxe, Emails etc.: Namen von Sender und Empfänger, Inhalt in Stichworten)
- Ansprechpartner
- Abwesenheit, Krankheit von Mitarbeitern
- Mitarbeiterfluktuation
- Konsequenzen für das Projekt

### **Einige Anregungen**

- Es ist empfehlenswert, sich bestimmte Zeiträume für regelmäßige Aufzeichnungen zu reservieren.
- Projektstagebücher eignen sich auch für das Aufbewahren (Einkleben) von unterwegs geschriebenen Notizzetteln und Zeichnungen.
- Eine übersichtliche inhaltliche Struktur und graphische Gestaltung erleichtern die Orientierung.
- Um möglichst viel Nutzen aus den Aufzeichnungen ziehen zu können, empfiehlt sich eine möglichst klare begriffliche und sprachliche Unterscheidung zwischen Beobachtungen von Geschehnissen und Interpretationen, Wertungen sowie Schlussfolgerungen.
- Wiederholtes Durcharbeiten des Tagebuchs für vorläufige Analysen fördert den Erwerb eines differenzierten Verständnisses der Projektsituation. Die gemeinsame Diskussion einzelner Passagen mit einem kritischen Freund oder Kollegen kann wertvolle zusätzliche Sichtweisen eröffnen.

## **E Die Überprüfung des Projektes: Evaluationsformen und –typen**

Evaluieren bedeutet bewerten. Wir bewerten und beurteilen die verschiedensten Dinge in unserem Alltag. Eigentlich evaluieren wir in unserem Leben also ständig etwas. Allerdings macht es einen Unterschied, ob wir spontan, subjektiv und aus dem Bauch heraus bewerten oder systematisch, objektiv und nach wissenschaftlichen Standards. In einer tabellarischen Übersicht hat Helmut Kromrey diese Unterschiede zwischen dem Bewerten im Alltag und einer systematischen Evaluation einmal zusammengestellt.

## Übersicht 7: Zum Begriff der Evaluation

<i>alltäglicher Sprachgebrauch</i>	<i>wissenschaftlicher Sprachgebrauch</i>	<i>Präzisierungen</i>	<i>Klärungsbedarf</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Irgend etwas wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme, Maßnahmen, Organisation etc. werden</li> </ul>	<p>existierend; in Planung/Entwicklung; bereits implementiert; Feldversuch/Pilotprojekt; Programmumfeld etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was ist das „Programm“ und seine Ziele?</li> <li>■ Was ist der „Gegenstand“ der Evaluation? Was sind die Evaluationsziele?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ von irgend jemand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ durch Personen, die zur Bewertung besonders befähigt sind,</li> </ul>	<p>unabhängige Wissenschaftler, Auftragsforscher, im Programm Mitwirkende, externe Berater, engagierte Betroffene etc.</p>	<p>Wer hat welche Funktionen / Kompetenzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informanten / Informationsquellen</li> <li>■ Informationsbeschaffung und –aufbereitung</li> <li>■ Evaluierende</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ in irgend einer Weise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ in einem objektivierten Verfahren</li> </ul>	<p>Hearing, qualitative / quantitative Forschungslogik, experimentell / nicht-experimentell, formativ / summativ etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Methoden und Verfahren der Informationsbeschaffung</li> <li>■ Methoden und Verfahren des Bewertens</li> <li>■ Legitimation zum Bewerten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nach irgendwelchen Kriterien bewertet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nach explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien (und ggf. Standards) bewertet.</li> </ul>	<p>Zielerreichung / Effekte / Nebenwirkungen, Effizienz / Effektivität, Sozialverträglichkeit, Zielgruppenbezug etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele (wessen Ziele?)</li> <li>■ Kriterien</li> <li>■ Standards</li> </ul>

Quelle: Helmut Kromrey (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 24, Heft 2, S. 105-131.

# 1. Evaluationsformen

## *Selbstevaluation*

Die Selbstevaluation wird von den Projektmitarbeitern durchgeführt. Ihre Vertrautheit mit dem Projekt erlaubt ein schnelles Erfassen wichtiger Aspekte. Die Interpretation der Ergebnisse ist einfacher und sie können unmittelbar für die Projektsteuerung und die Projektentwicklung verwendet werden. Auch für eine Selbstevaluation müssen Ressourcen bereitgestellt werden!

### **Zwecke der Selbstevaluation**

- Steuerung des laufenden Projekts
- Rechenschaft ablegen über den Projekterfolg
- Rechenschaft ablegen über die Verwendung der eingesetzten Mittel
- Verbesserung künftiger Projekte

## *Fremdevaluation*

Bei der Fremdevaluation wird ein Evaluationsauftrag an eine außenstehende Fachperson oder Institution vergeben. Man spricht darum auch von „externer“ Evaluation. Eine Fremdevaluation benötigt in der Regel wesentlich größere finanzielle Ressourcen als eine Selbstevaluation.

### **Zwecke der Fremdevaluation**

- Neutraler Nachweis der Wirksamkeit
- Entscheidungsgrundlage für die Weiterführung eines Projekts
- Entscheidungsgrundlage für Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse (z.B. Repräsentativität)
- Rechenschaft ablegen über die Verwendung eingesetzter Mittel

In der Regel ist die Vertrauenswürdigkeit der Aussagen durch die Unabhängigkeit der Evaluierenden höher. Die Spezialist/innen bringen außerdem ihre Fachkompetenz in den Evaluationsprozess ein. Deshalb können komplexere Evaluationsfragen untersucht und auch wissenschaftliche Analysen durchgeführt werden.

## Vor- und Nachteile

Sowohl Selbst- als auch Fremdevaluation haben spezifische Vor- und Nachteile, die gegeneinander abgewogen werden sollten:

### Übersicht 8: Vor- und Nachteile der Evaluationsformen

	Selbst- evaluation	Fremd- evaluation
Vorhandenes Evaluationswissen und vorhandene Evaluationserfahrung	in der Regel gering	hoch
Finanzieller Ressourcenbedarf	gering	hoch
Personeller Ressourcenbedarf	hoch	gering
Kenntnisse des Projekts und Projektumfelds	umfassend	gering
Gefahr der Betriebsblindheit	hoch	gering
Kritische Selbstreflexion und Projektsteuerung	förderlich	oft weniger förderlich
Neutralität der Perspektive	nicht gegeben	gegeben
Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse	eher gering	eher hoch
Möglicher Rollenkonflikt zwischen Intervenieren und Evaluieren	hoch	gering
Gefahr bei den Beteiligten und Betroffenen Angst und Abwehrhaltung auszulösen	gering	hoch

### *Mischformen*

Je nach finanziellen Mitteln, vorhandenen Kenntnissen und der Komplexität der Evaluationsfragestellungen kann eine Mischform eine gute Wahl sein.

### **Unterstützte Selbstevaluation**

Die Personen, die eine Selbstevaluation durchführen, holen sich Unterstützung und Beratung durch Experten. Damit kann die Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse erhöht werden. Die externe Fachperson kann die ganze Selbstevaluation begleiten oder auch bei der Erstellung von Erhebungsinstrumenten (zum Beispiel bei der Fragebogenkonstruktion) helfen. Eine unterstützte Selbstevaluation ist eine gute Möglichkeit, selbst praktische Erfahrungen mit der Evaluation zu sammeln, sich Wissen und Kompetenzen anzueignen und gleichzeitig von der Begleitung und Fachkompetenz anderer zu profitieren.

### Unterstützte Fremdevaluation

Dies ist eine kostengünstige Form der Fremdevaluation. Die Projektmitarbeiter/-innen übernehmen selbst bestimmte Evaluationsaufgaben, z.B. die Datenerhebung. Für solche Fälle ist es notwendig, Zuständigkeiten und Kompetenzen klar zu regeln und vertraglich festzuhalten.

## 2. Evaluationstypen

### 2.1 Formative Evaluation

Bei der formativen Evaluation geht es um die *Formung* und Weiterentwicklung eines Projektes geht. Allerdings sollte der Aspekt des Bewertens nicht ganz in den Hintergrund treten. So sollte z.B. die Projektkonzeption daraufhin überprüft werden, ob alle wichtigen Punkte beachtet wurden und ob die Konzeption im Hinblick auf die angestrebten Ziele und die verfügbaren Ressourcen stimmig ist.

Ein sehr wichtiger Punkt in der Konzeptionsphase sind die spezifischen Bedingungen vor Ort. Davon hängt unter Umständen ab, ob und wie ein andernorts bewährtes Projekt modifiziert werden muss. Zur formativen Evaluation gehört deshalb auch eine Kontextevaluation. Dabei sind folgende Fragen zu klären:<sup>4</sup>

- Welche Gruppen beschäftigen sich vor Ort bereits mit dem Problem? Welche Erfahrungen haben sie gemacht?
- Wer sind die wichtigen formellen und informellen Persönlichkeiten vor Ort? Wer sind die Meinungsführer?
- Welche Bedarfe gibt es vor Ort?
- Welche Stärken und Gelegenheiten gibt es vor Ort?
- Was sind die Bedürfnisse und die Fähigkeiten der Zielgruppe? Wie lässt sich bei der Zielgruppe die Glaubwürdigkeit des Projekts aufbauen und stärken?
- Wie können die Projektaktivitäten durch Impulse vor Ort an Schwung gewinnen?

<sup>4</sup> Vgl. W.K. Kellogg Foundation (1998): Evaluation Handbook. Battle Creek 1998, S. 22.

## 2.2 Prozessevaluation<sup>5</sup>

Die Prozessevaluation wird in der Regel während der Projektlaufzeit durchgeführt, um Fehlentwicklungen entgegenzusteuern und das Projekt zu optimieren. Sie kann aber auch nach Beendigung des Projektes durchgeführt werden, um zu überprüfen, ob die Arbeiten wie geplant ausgeführt wurden. Bei der Prozessevaluation geht es darum herauszufinden, ob der Projektablauf insgesamt sowie die einzelnen Prozesse oder Maßnahmen des Projektes (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Multiplikatorenfortbildung, Fundraising) planmäßig umgesetzt wurden, erwartungsgemäß funktionieren und ihre Zielgruppen erreichen.

Bezogen auf den Projektablauf insgesamt geht es um folgende Fragen:

- Was wurde wie implementiert und was nicht?
- Welche Merkmale der Projektdurchführung haben das Erreichen der Projektziele erleichtert / verhindert?
- Welche Merkmale/Veränderungen des Projektkontextes haben das Erreichen der Projektziele erleichtert / erschwert?
- Erreicht das Projekt die beabsichtigte Zielgruppe?

Bezogen auf einzelne Maßnahmen sind folgende Fragen zu klären:

- Wurde Maßnahme X zum geplanten Zeitpunkt implementiert?
- Wurde Maßnahme X am geplanten Ort implementiert?
- Erreicht Maßnahme X die beabsichtigte Zielgruppe?
- Wurde Maßnahme X vollständig implementiert?
- Wurde Maßnahme X lange genug durchgeführt?
- Wurde Maßnahme X intensiv genug durchgeführt?

Außerdem sind auch folgende Fragen wichtig:

- Welche Projektangebote funktionieren und welche nicht?
- Passen die verschiedenen Komponenten eines Projekts zusammen, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen?

<sup>5</sup> Literatur: W.K. Kellogg Foundation (1998): Evaluation Handbook. Battle Creek 1998, insb. S. 25 ff. Online im Internet unter <http://www.wkkf.org/Knowledgebase/Publications.asp?Letter=W>, Abruf am 2.5.2001; Eck, John E.: Assessing Responses to Problems: An Introductory Guide for Police Problem-Solvers, insb. S. 64 ff. Online im Internet unter <http://www.cops.usdoj.gov>, Abruf am 5.7.2005; Stufflebeam, D.L. (2000): The CIPP model for evaluation. In D.L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan, (Eds.), Evaluation models (2nd ed.). (Chapter 16). Boston: Kluwer Academic Publishers.

- Ist die Organisationsstruktur angemessen, um die Projektziele zu erreichen?

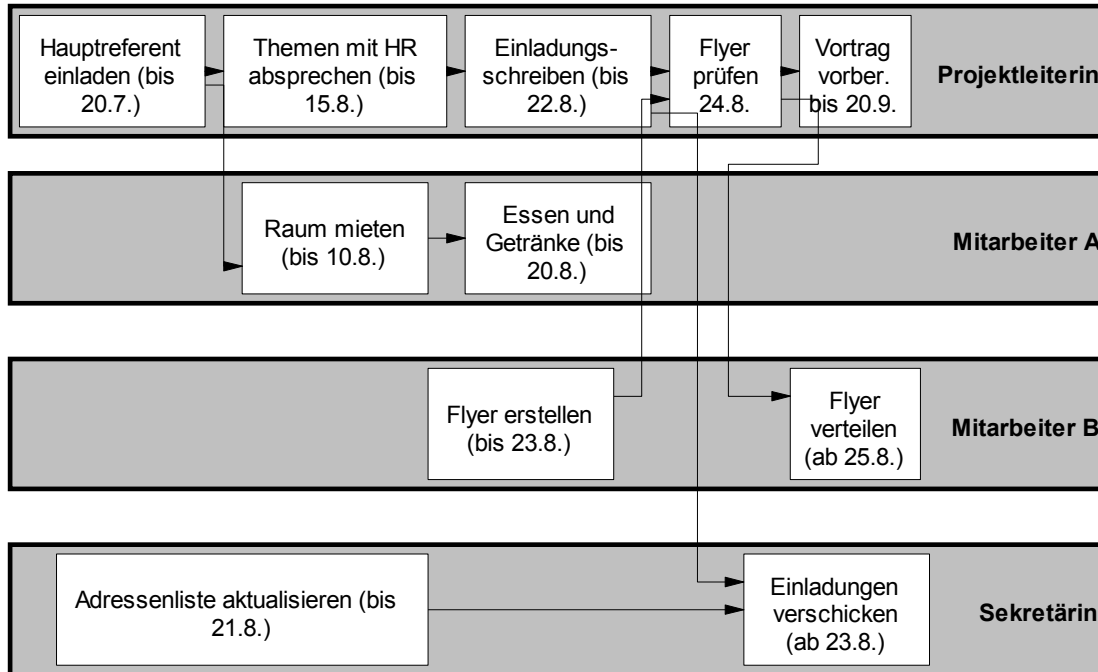
Das Scheitern einzelner Maßnahmen kann auch auf Probleme bei den internen Abläufen zurückzuführen sein. In diesem Fall ist es möglicherweise hilfreich, einen Prozess im Team zu analysieren. Hierbei geht es darum, Schnittstelle von Prozessen und Probleme in Abläufen zu identifizieren, um Abläufe zu optimieren. Übersicht 9 listet einige Fragen auf, die hierbei nützlich sein können.

**Übersicht 9: Fragen zur Identifikation von Schnittstellen verschiedener Prozesse und von Problemen in Abläufen:**

	Input	Prozess	Output
<b>Was</b> (Material, Daten)	Was bekomme ich?	Was wird bearbeitet?	Was gebe ich weiter?
<b>Wer</b> (Mensch)	Von wem bekomme ich es?	Wer bearbeitet?	An wen gebe ich es weiter?
<b>Wie</b> (Methode, Form)	In welcher Form bekomme ich es?	Auf welche Weise wird es bearbeitet?	In welcher Form gebe ich es weiter?
<b>Womit</b> (Instrumente, Technik)	Auf welchem Weg bekomme ich es?	Mit welchen Mitteln wird es bearbeitet?	Auf welchem Weg gebe ich es weiter?
<b>Warum</b> (Motivation)	Warum bekomme ich es?	Warum wird es bearbeitet?	Warum gebe ich es weiter?
<b>Wann</b> (Zeiten, Termine)	Wann bekomme ich es?	Wann wird es bearbeitet?	Wann gebe ich es weiter?

Die Analyse und Optimierung von Prozessen wird oft durch eine grafische Darstellung erleichtert. Das Beispiel der Durchführung einer Informationsveranstaltung soll zeigen, wie so eine Darstellung aussehen kann.

**Abbildung 5: Darstellung eines Prozesses**



### 2.3 Wirkungsevaluation

Bei der Wirkungsevaluation geht es darum festzustellen, ob die Ziele des Projektes erreicht wurden und ob die Wirkungen tatsächlich auf die Maßnahmen des Projektes und nicht etwa auf andere Faktoren zurückzuführen sind. Wirkungen können bereits während der Projektdurchführung gemessen werden – häufig werden solche Messungen jedoch erst am Ende des Projektes durchgeführt. Natürlich ist es auch möglich, die Wirkung einer einzelnen Maßnahme des Projekts zu messen. Unerlässlich ist, dass eine Messung vor Beginn der Maßnahme durchgeführt wird, so dass der Effekt der Maßnahme zum Zeitpunkt 2 festgestellt werden kann. Um nachzuweisen, dass die Wirkungen tatsächlich auf das Projekt zurückzuführen sind, ist es in der Regel notwendig, die

Messungen auch bei einer Kontrollgruppe durchzuführen. Besonders gut ist es, wenn nach Beginn der Maßnahme mehrere Messungen durchgeführt werden können, so dass sich Trends darstellen lassen. Folgende Fragen sind bei einer Wirkungsevaluation zu klären:

- Sind Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Werte der Teilnehmer durch das Projekt verändert worden?
- Hat sich das Verhalten der Teilnehmer verändert?
- Haben sich die Lebenslagen der Teilnehmer verbessert?
- Gibt es darüber hinausreichende Gesamtwirkungen?
- Gibt es erwünschte oder unerwünschte Nebenwirkungen?

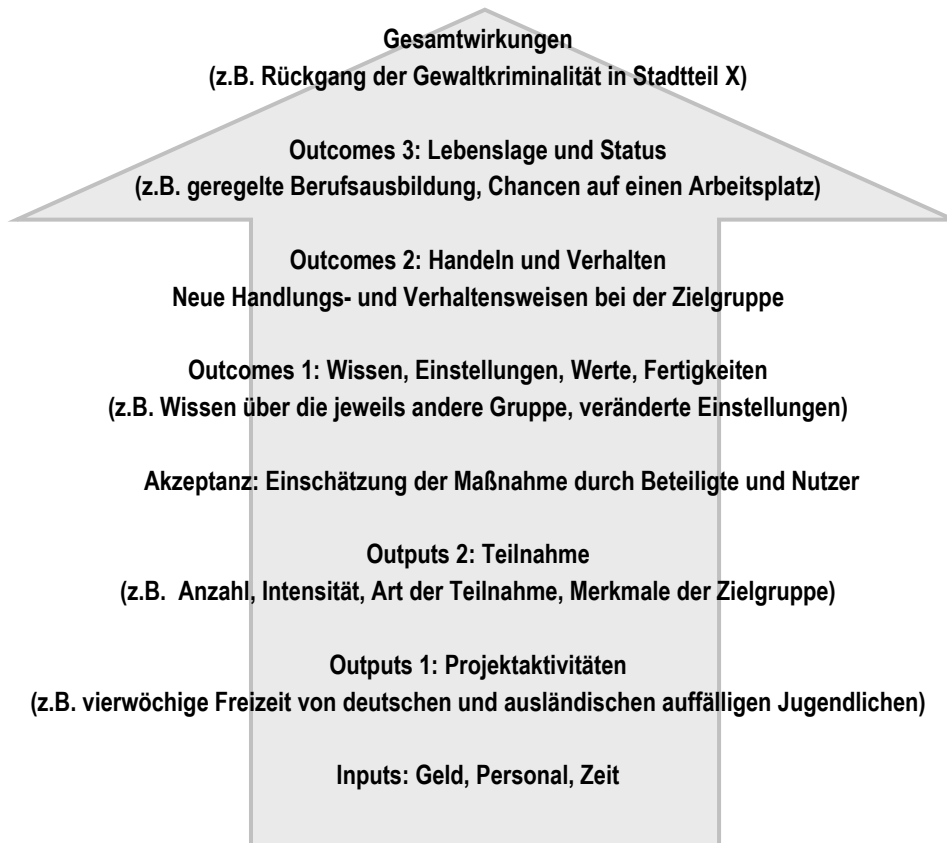
### 3. Resultate eines Projekts

Es ist nun wiederholt von Leistungen (Outputs) und Wirkungen (Outcomes) gesprochen worden. Dazu kommen noch die verwendeten Ressourcen (Inputs). Diese doch etwas verwirrende Begrifflichkeit von Ressourcen (Inputs), Leistungen (Outputs) und Wirkungen (Outcomes) soll in Abb. 6 ein wenig erläutert werden. Nehmen wir an, ein Projekt veranstaltet eine vierwöchige Freizeit für auffällige deutsche und ausländische Jugendliche. Hierzu ist natürlich ein Input (Geld, Personal, Zeit) nötig. Die unmittelbare Leistung des Projekts ist dann die Veranstaltung (Output 1). Als weitere Leistung kann die Anzahl der Teilnehmer, die Intensität der Teilnahme sowie der Grad der Zielgruppenerreichung gelten. Die Einschätzung der Maßnahme durch Beteiligte und Nutzer gibt Hinweise darauf, ob die Maßnahme wie geplant funktioniert (Akzeptanz). Diese Punkte werden im Rahmen einer Prozessevaluation bearbeitet und dokumentiert.

Das Projekt sollte natürlich bei der Zielgruppe etwas bewirken. Wahrscheinlich ist, dass die Teilnehmer im Laufe der Maßnahme neues Wissen und neue Fertigkeiten erworben werden. Vielleicht haben sich auch Einstellungen und Wertvorstellungen geändert (Outcomes 1). Das ermöglicht ihnen, neue Verhaltensmöglichkeiten zu erproben (Outcomes 2), die sie dann im günstigen Fall befähigen, eine Berufsausbildung erfolgreich zu absolvieren (Outcomes 3). Die veränderte Lebenssituation einer Problemgruppe

kann sich schließlich auch auf die Situation im Stadtteil positiv auswirken. Die hier zu beantwortenden Fragen gehören also in den Bereich der Wirkungsevaluation.

**Abbildung 6: Resultate eines Projekts<sup>6</sup>**



## 4. Evaluationsstandards<sup>7</sup>

Für die Durchführung von Evaluationen sind Standards entwickelt worden, die als Orientierungspunkte hilfreich und wichtig ist. Allerdings ist es in der Regel nicht möglich, alle Standards hundertprozentig umzusetzen. Insbesondere Selbstevaluationen können

<sup>6</sup> Vgl. Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfadens – (QS21). Bonn: BMFSFJ, S. 76.

<sup>7</sup> Quelle: Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2002): Standards für Evaluation. Köln.

nicht alle Standards umsetzen. Man sollte jedoch versuchen, sich den Standards so weit wie möglich anzunähern. Falls ein externer Evaluator beauftragt wird, kann man ihn danach beurteilen, ob er sich bei seiner Arbeit an den Evaluationsstandards orientiert. Die im Folgenden aufgeführten Standards stammen von der Deutschen Gesellschaft für Evaluation.

### **Nützlichkeit**

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer ausrichtet.

#### **N1 – Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen**

Die am Evaluationsgegenstand Beteiligten oder von ihm betroffenen Personen bzw. Personengruppen sollen identifiziert werden, damit deren Interessen geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.

#### **N2 – Klärung der Evaluationszwecke**

Es soll deutlich bestimmt sein, welche Zwecke mit der Evaluation verfolgt werden, sodass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen können und das Evaluationsteam einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen kann.

#### **N3 – Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators**

Wer Evaluationen durchführt, soll persönlich glaubwürdig sowie methodisch und fachlich kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.

#### **N4 – Auswahl und Umfang der Informationen**

Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die Behandlung der zu untersuchenden Fragestellungen zum Evaluationsgegenstand ermöglichen und gleichzeitig den Informationsbedarf des Auftraggebers und anderer Adressaten berücksichtigen.

#### **N5 – Transparenz von Werten**

Die Perspektiven und Annahmen der Beteiligten und Betroffenen, auf denen die Evaluation und die Interpretation der Ergebnisse beruhen, sollen so beschrieben werden, dass die Grundlagen der Bewertungen klar ersichtlich sind.

#### N6 – Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung

Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen, leicht zu verstehen und nachvollziehbar sein.

#### N7 – Rechtzeitigkeit der Evaluation

Evaluationsvorhaben sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass ihre Ergebnisse in anstehende Entscheidungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse einfließen können.

#### N8 – Nutzung und Nutzen der Evaluation

Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Evaluation sollen die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntern, die Evaluation aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und ihre Ergebnisse zu nutzen.

### **Durchführbarkeit**

Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird.

#### D1 – Angemessene Verfahren

Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass Belastungen des Evaluationsgegenstandes bzw. der Beteiligten und Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen der Evaluation stehen.

#### D2 – Diplomatisches Vorgehen

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.

#### D3 – Effizienz von Evaluation

Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation stehen.

### **Fairness**

Die Fairnessstandards sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.

#### **F1 – Formale Vereinbarungen**

Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluation (was, wie, von wem, wann getan werden soll) sollen schriftlich festgehalten werden, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder aber diese neu auszuhandeln.

#### **F2 – Schutz individueller Rechte**

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt werden.

#### **F3 – Vollständige und faire Überprüfung**

Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst vollständig und fair überprüfen und darstellen, sodass die Stärken weiter ausgebaut und die Schwachpunkte behandelt werden können.

#### **F4 – Unparteiische Durchführung und Berichterstattung**

Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation in Rechnung stellen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluationsprozess die unparteiische Position des Evaluationsteams erkennen lassen. Bewertungen sollen fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.

#### **F5 – Offenlegung der Ergebnisse**

Die Evaluationsergebnisse sollen allen Beteiligten und Betroffenen so weit wie möglich zugänglich gemacht werden.

### **Genauigkeit**

Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Eva-

luationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringt und vermittelt.

#### G1 – Beschreibung des Evaluationsgegenstandes

Der Evaluationsgegenstand soll klar und genau beschrieben und dokumentiert werden, sodass er eindeutig identifiziert werden kann.

#### G2 – Kontextanalyse

Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend detailliert untersucht und analysiert werden.

#### G3 – Beschreibung von Zwecken und Vorgehen

Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen genau dokumentiert und beschrieben werden, sodass sie identifiziert und eingeschätzt werden können.

#### G4 – Angabe von Informationsquellen

Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.

#### G5 – Valide und reliable Informationen

Die Verfahren zur Gewinnung von Daten sollen so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt werden, dass die Zuverlässigkeit (Reliabilität) der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit (Validität) bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien quantitativer und qualitativer Sozialforschung orientieren.

#### G6 – Systematische Fehlerprüfung

Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.

### G7 – Analyse qualitativer und quantitativer Informationen

Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation effektiv beantwortet werden können.

### G8 – Begründete Schlussfolgerungen

Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen sollen ausdrücklich begründet werden, damit die Adressaten und Adressatinnen diese einschätzen können.

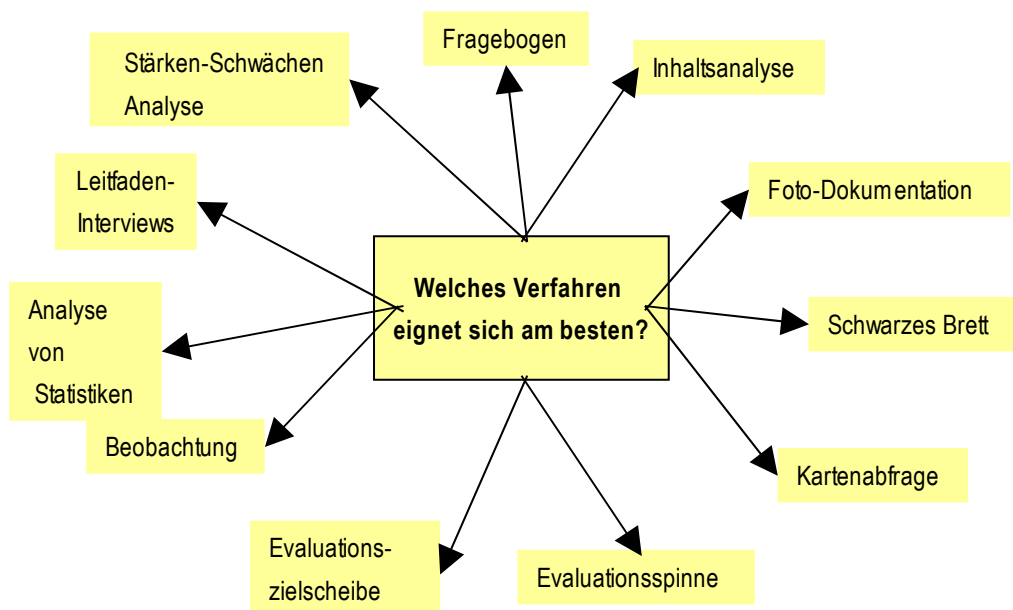
### G9 – Meta-Evaluation

Um Meta-Evaluationen zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert und archiviert werden.

## 5. Evaluationsmethoden

Für die Evaluation werden unterschiedliche Methoden verwendet. Einige gut einsetzbare Methoden sollen hier vorgestellt werden.

**Abbildung 7: Einige Evaluationsmethoden**



## 5.1 Klassische sozialwissenschaftliche Methoden

### *Leitfadeninterviews*

Beim Leitfadeninterview muss nicht nur ein vorgegebenes Thema, sondern es müssen auch vorgegebene, das Thema differenzierende Themenbereiche abgefragt werden. Dabei hilft dem Interviewer ein Katalog von vorformulierten Stichworten oder Globalfragen, der sogenannte Leitfaden, den er im Prinzip in jeder beliebigen Form und Reihenfolge abarbeiten kann; er muss aber sicherstellen, dass alle Fragenbereiche behandelt worden sind.

### *Fragebogen*

Beim standardisierten Interview ist sowohl dem Interviewer als auch der befragten Person genau vorgegeben, wie das Interview-Gespräch ablaufen soll. Der Interviewer muss alle Vorgaben des Fragebogens nach Anweisung erfüllen, muss Fragen und Antwortkategorien wörtlich vorlesen, Listen oder Kartenspiele vorlegen usw., die befragte Person muss ihr Antwortverhalten an den Erwartungen des Interviewers ausrichten, das heißt in der Regel ihre Antwort in vorgegebene Antwortkategorien einordnen. Auch standardisierte Interviews können aber offene Fragen enthalten. Der Befragte schreibt die Antwort dann mit seinen Worten an die dafür vorgesehene Stelle. Es ist auch möglich, ein standardisiertes Interview telefonisch durchzuführen oder einen Fragebogen zu verschicken/zu verteilen und von den Befragten selbst ausfüllen zu lassen.

### *Inhaltsanalyse*

Wie bei der Befragung gibt es auch bei der Inhaltsanalyse den Unterschied zwischen einem offenen, qualitativen Vorgehen und einem standardisierten, quantifizierenden Vorgehen. Die erste Form des Vorgehens eignet sich, um beispielsweise Berichte über Opfer rechtsextremer Gewalt vor Beginn und nach Ende einer Maßnahme inhaltlich zu interpretieren. Haben sich Argumentationsstrukturen verändert? Sind Informationen aufgegriffen worden? Mit der zweiten Form des Vorgehens lässt sich z.B. feststellen, wie viele Berichte über Opfer in einem bestimmten Zeitraum vor Beginn und nach Ende der Maßnahme verfasst wurden und wie häufig bestimmte Argumente in den Berichten vorkommen.

### *Fotodokumentation*

Die Auswertung von Fotos wird in den Sozialwissenschaften zwar nicht sehr häufig durchgeführt, da hierbei aber die Methode der Inhaltsanalyse zum Einsatz kommt, kann man die Fotodokumentation dennoch zu den klassischen Verfahren rechnen. Fotos eignen sich bei bestimmten Themen (z.B. bei Graffiti) sehr gut zur Dokumentation. Ein Vorher-Nachher-Vergleich kann Veränderungen anschaulich belegen.

### *Beobachtung*

Die Beobachtung kann ebenfalls offen oder standardisiert erfolgen. Auch bei einer offenen Beobachtung muss aber vorher klar sein, was beobachtet werden soll. Die Beobachtungsfragen werden in einem Beobachtungsleitfaden festgehalten. Bei der standardisierten Beobachtung wird ein genau strukturiertes Beobachtungsschema entwickelt.

### *Analyse von Statistiken*

Die Analyse von vorhandenem statistischem Material ist eine einfache Möglichkeit, den Ist-Zustand zu Projektbeginn zu beschreiben. Wenn statistische Daten regelmäßig erhoben werden, ist es unter Umständen möglich, Veränderungen auf diese Weise zu belegen. Statistisches Material weist allerdings häufig Verzerrungen auf, und statistisch belegte Veränderungen können die unterschiedlichsten Ursachen haben, die nichts mit dem Projekt zu tun haben müssen.

## **5.2 Methoden, die sich u.a. für eine formative und eine Prozessevaluation eignen**

### *Kartenabfrage<sup>8</sup>*

Diese einfache und effektive Visualisierungsmethode ist eine Metaplantchnik. Sie eignet sich für eine Gruppengröße von circa 6 bis 12 Personen. Mit dieser Technik kann eine schnelle Bestandsaufnahme von aktuellen Themen oder Problemen aus der Sicht aller Beteiligten erstellt werden.

<sup>8</sup> Vgl. Liebold, Christiane (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung – (QS19). Bonn: BMFSFJ, S. 17 ff.

**Zeitaufwand:** ca. 2 bis 4 Stunden (je nach Personenzahl und Themenumfang).

**Materialien:** Pinnwände, ausreichend Karten und Stifte für alle Teilnehmer/-innen. Pinnwandnadeln, Klebepunkte.

Beispiel: Welche Ziele sollen in unserem Projekt vorrangig verfolgt werden?

Die Teilnehmer/-innen haben circa 10 bis 15 Minuten Zeit, ihre Gedanken auf die Karten zu schreiben. Dabei beachten sie folgende Regel: pro Karte ein Gedanke, pro Karte maximal drei Zeilen. Danach hat jede/r die Gelegenheit, die eigenen Karten den anderen kurz zu erläutern und diese von dem bzw. der Moderator/-in an die Pinnwand heften zu lassen. Mit einer sogenannten Punktabfrage kann eine Auswahl getroffen werden.

### *Stärken-Schwächen-Analyse („SWOT“- Analyse)<sup>9</sup>*

Die SWOT-Analyse ist eine aus dem englischen Sprachraum stammende Methode, die sich zur organisations- bzw. teaminternen systematischen Situationsanalyse und Problemlösung eignet. Die Buchstabenfolge S-W-O-T steht für die englischen Begriffe **Strengths** (Stärken), **Weaknesses** (Schwächen), **Opportunities** (Chancen), **Threats** (Risiken, Bedrohungen), die befriedigen, Störungen, Missstände, Probleme, Möglichkeiten und potentiell gefährliche Zukunftsszenarien. Die Effektivität dieser Methode liegt unter anderem darin, dass sich die vier Aspekte sowohl auf positive und negative als auch auf gegenwarts- und zukunftsbezogene Dimensionen beziehen.

**Zeitaufwand:** je nach Themenumfang, Mitarbeiterzahl und Anzahl bzw. Ausführlichkeit der einzelnen Arbeitsschritte von circa einem halben Tag bis zu zwei Tagen

**Materialien:** ausreichend Materialien für Visualisierungstechniken (Flipcharts, Pinnwände, Moderationskarten, Stifte etc.)

#### **Abfolge:**

1. Anwendungsbereich definieren/abgrenzen
2. Reflexion und Beantwortung der Leitfragen
3. Auswertung der Ergebnisse
4. Handlungsplanung für das weitere Vorgehen

<sup>9</sup> Vgl. Liebold, Christiane (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung – (QS19). Bonn: BMFSFJ, S. 21 ff.

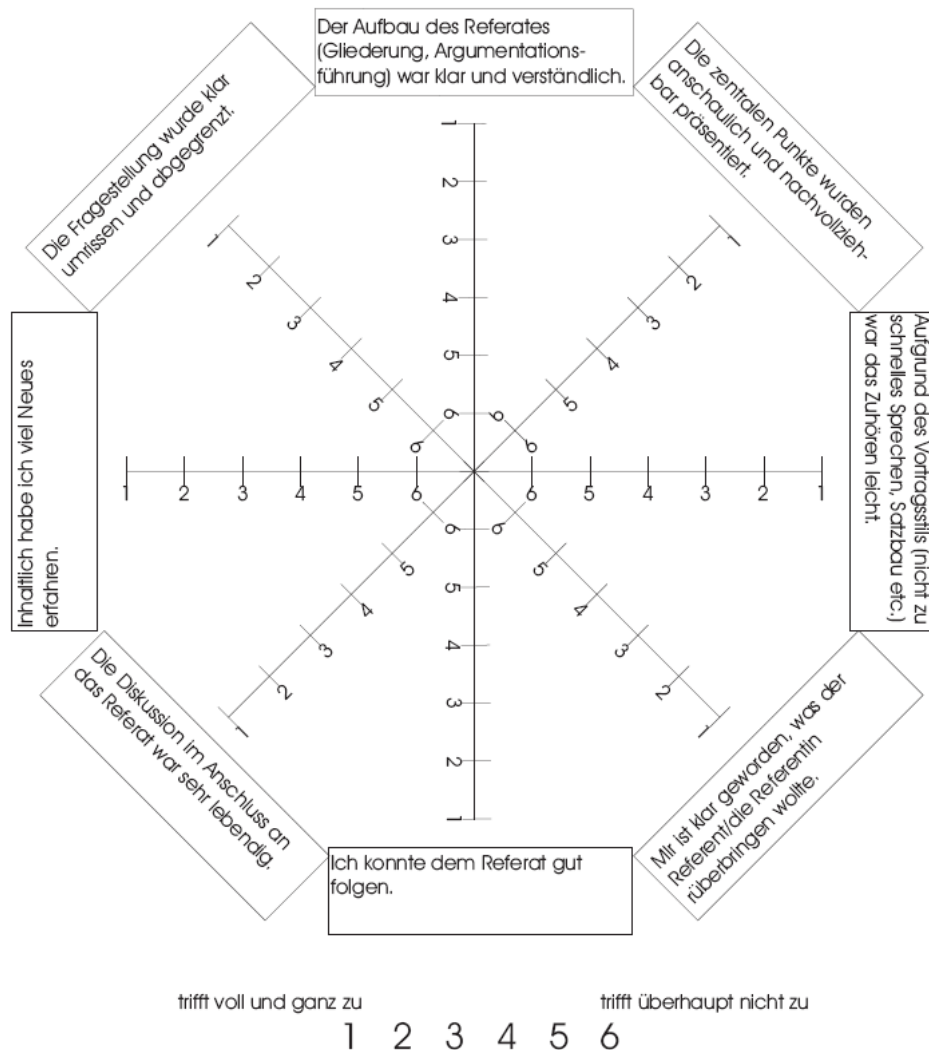
## Übersicht 5: SWOT-Analyse

	<b>+</b>	<b>—</b>
<b>IST-Situation</b>	<p><b>Strengths (Stärken)</b></p> <p>Sachliche Aspekte Was läuft zufriedenstellend? Welche Bereiche und Abläufe bringen befriedigende Ergebnisse? Warum ist es befriedigend?</p> <p>Persönliche Aspekte Was ist für mich persönlich befriedigend (Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Kollegen und anderes)? Warum ist es für mich befriedigend (Motivation, Ziele, Werte u.a.)?</p>	<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <p>Sachliche Aspekte Wo gibt es Fehler, Störungen, Schwierigkeiten, Schwachstellen, Engpässe? Was erzeugt Spannungen, Unzufriedenheit und Konflikte? Was verhindert eine bessere Situation?</p> <p>Persönliche Aspekte In welchen Bereichen liegen meine persönlichen Schwierigkeiten, Grenzen, Vorbehalte, Unzulänglichkeiten? Bei welchen Gelegenheiten kommt es aus meiner Sicht häufig zu Spannungen, Enttäuschungen, Motivationsverlust? Was macht es so schwer, dass ich die Situation besser oder zufriedenstellender für mich verändere (Hintergründe, Zwänge, geheime Einflüsse, Widerstände)?</p>
<b>Zukunftsszenario</b>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <p>Sachliche Aspekte Welche Entwicklungsmöglichkeiten, Wachstumschancen, Innovationsziele gibt es, und in welchen Bereichen liegen sie? Welche Chancen sind bekannt, werden jedoch noch nicht genutzt? In welchen Bereichen sollten die Entwicklungsmöglichkeiten systematisch aufgegriffen und verwirklicht werden?</p> <p>Persönliche Aspekte Welche Chancen und Möglichkeiten sehe ich für mich persönlich? Was müsste ich tun, um meine persönlichen Chancen und Erfolgsmöglichkeiten besser zu erkennen und zu nutzen?</p>	<p><b>Threats (Bedrohungen, Risiken)</b></p> <p>Sachliche Aspekte Welche ungünstigen oder bedrohlichen Entwicklungen kommen auf uns zu oder müssen von uns sehr wachsam beobachtet werden? Was geschieht, wenn nichts geschieht (ganz real und/oder als Katastrophenphantasie)?</p> <p>Persönliche Aspekte Welche bedrohlichen Faktoren oder Schwierigkeiten gibt es in meiner Situation? Was passiert, wenn nichts passiert, und welche Auswirkungen hätten diese „threats“ für mich ganz persönlich?</p>

## Evaluationsspinne

Die Evaluationsspinne ist eine Form der Darstellung, mit der Ergebnisse und Veränderungen anschaulich präsentiert werden können. In die rechteckigen Felder werden Indikatoren eingetragen, die anschließend bewertet werden. Die Bewertungen einer Gruppe werden einfach als Durchschnittswerte eingetragen. Bezogen auf eine Fortbildungsveranstaltung können z.B. Punkte wie „Relevanz des Themas“, „didaktische Gestaltung“, „persönlicher Lernerfolg“ etc. eingetragen werden. Die erwünschten Werte werden dabei ganz außen eingetragen. Wenn die Überprüfung nach einiger Zeit wiederholt wird, entsteht ein differenziertes Bild der Arbeitsfortschritte.

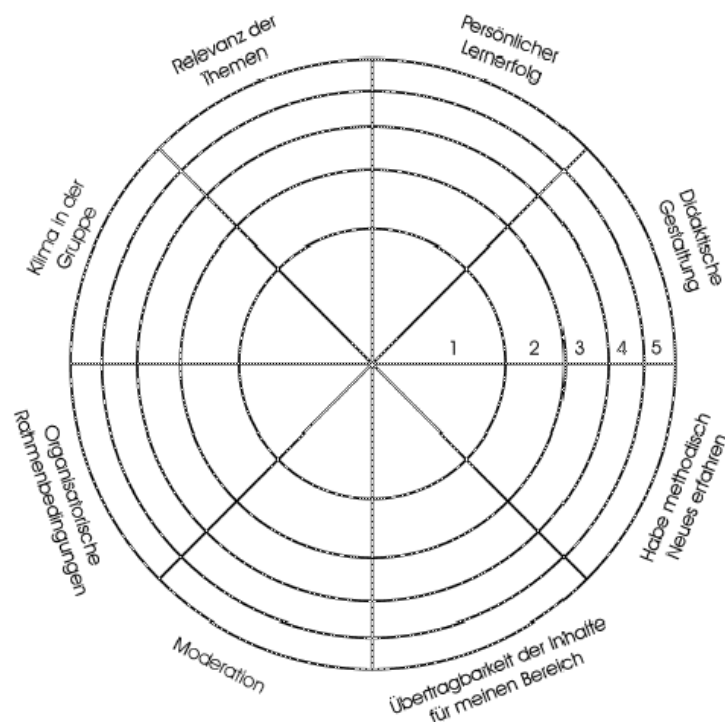
Abbildung 8: Evaluationsspinne



### Evaluationszielscheibe

Die Evaluationszielscheibe funktioniert im Prinzip genauso wie die Evaluationsspinne, nur liegen hier die erwünschten Werte ganz innen (im Ziel). Eine Marke am Rande der Zielscheibe zeigt im fraglichen Bereich große Unzufriedenheit.

**Abbildung 9: Evaluationszielscheibe**



### Schwarzes Brett

Das schwarze Brett bietet Gelegenheit, auf rasche, unkomplizierte Art und Weise Meinungen von SchülerInnen zu erfahren.

**Verlauf:** In der großen Pause wird im Klassenzimmer eine Wandzeitung befestigt, auf der ein bis drei Fragen gestellt werden. Jeder Schüler kann Aussagen auf die Wandzeitung schreiben. Nach der Pause werden die Äußerungen geordnet und - am besten mit den SchülerInnen - und analysiert.

**Vorteil:** Es geht sehr schnell.

**Nachteil:** Gefahr der sozialen Beeinflussung durch jene SchülerInnen, die als erste ihren Kommentar hinterlassen.

## F Der Projektabschluss

Zum Abschluss des Projektes müssen die gesammelten Daten abschließend ausgewertet werden. Bei der nachvollziehbaren Darstellung des Projektverlaufs wird auch das Projekttagebuch gute Dienste leisten. Schließlich muss die geleistete Arbeit in einem Bericht dokumentiert werden. Dies kann in unterschiedlicher Form erfolgen (z.B. mündlicher Vortrag, Computer-Präsentation (z.B. Powerpoint), schriftlicher Bericht, Internetpublikation etc.). Es wird außerdem immer wichtiger, die Ergebnisse für Datenbanken aufzubereiten und in Datenbanken einzustellen. Unabhängig von der Form muss der Bericht die folgenden Anforderungen erfüllen (s. auch die Evaluationsstandards N6 und F3, F5):

- Er sollte auch für Außenstehende verständlich und nachvollziehbar sein.
- Er sollte den Verlauf des gesamten Projekts mit all seinen Stärken und Schwächen nachzeichnen.
- Er sollte genaue und überprüfbare Angaben zu allen erreichten und nicht erreichten Zielen enthalten.
- Er sollte eine abschließende Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses enthalten.
- Aufbauend auf den gemachten Erfahrungen sollten gezielte Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen ausgesprochen werden.

### **Verwertung der Ergebnisse**

Um aus den gemachten Erfahrungen lernen zu können, sollten die wichtigsten Informationen und Ergebnisse über das Projekt sowie die Projektberichte immer auch der (Fach)-Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Wichtige Ergebnisse und Erfolge sollten auch über Zeitungs- und Rundfunkinterviews verbreitet werden. Es gilt das Motto: Tue Gutes und rede darüber!

## III. Glossar

*Einige Begriffe im Zusammenhang mit Evaluation und Qualitätsmanagement<sup>10</sup>*

@ = Synonyme / verwandte Begriffe

? = Klärungsfrage

### **AUSWIRKUNGEN (Outcome)**

Resultate eines Programms/Projekts, die verglichen mit den gesetzten Zielen durch die Leistungen (Outputs) verschiedener Partner erzielt werden.

*Bsp.: Qualifikation benachteiligter Jugendlicher, wodurch diese ihren Lebensunterhalt ohne Straftaten bestreiten können..*

@ Ergebnisse

### **BEGÜNSTIGTE**

Individuen, Gruppen oder Organisationen, die als Zielgruppen oder sonstige Akteure direkt oder indirekt aus einem Programm/Projekt einen Nutzen ziehen.

*Bsp.: Stadtteil, der von einem Gewaltpräventionsprogramm profitiert.*

@ Zielbevölkerung, Zielgruppe (identisch mit oder kleiner als die Gruppe der Begünstigten).

### **BETEILIGTE (Stakeholders)**

Organisationen, Gruppen oder Individuen, die sich direkt oder indirekt an der Förderung, Konzeption, Durchführung, dem Nutzen oder an der Evaluation eines Programms/Projekts beteiligen oder eine sonstige Verpflichtung eingehen.

<sup>10</sup> In Anlehnung an das Evaluationsglossar der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, Sektion Evaluation & Controlling. Bern, Mai 2002 (online im Internet unter [http://www.deza.admin.ch/ressources/deza\\_product\\_d\\_9.PDF](http://www.deza.admin.ch/ressources/deza_product_d_9.PDF)).

## **CONTROLLIING**

Schlüsselfunktion innerhalb einer Organisation, die darin besteht, relevante Daten für Steuerungszwecke zusammenzustellen, diese zu analysieren und zu interpretieren, um eine solide Grundlage für Planungen und Führungsentscheide zu bilden.

☑ Das Monitoring beschränkt sich auf die Beobachtung von Abläufen und Ergebnissen, die direkt erkennbar sind oder durch Indikatoren zum Vorschein gebracht werden können, während das Controlling weiter geht und die systematische Sammlung, Analyse und Interpretation der Daten durch eine hierfür vorgesehene Person oder Abteilung einschließt.

Hinweis: „Controlling“ ist nicht gleich „Kontrolle“.

## **EFFEKTIVITÄT (Wirksamkeit)**

Die Effektivität misst, in welchem Ausmaß die Ziele eines Programms/Projekts unter Berücksichtigung ihrer entsprechenden Gewichtung erreicht wurden.

🔗 Machen wir die richtigen Dinge? Haben wir unsere Ziele erreicht? In welchem Ausmaß haben unsere Leistungen (Outputs) zu den erwünschten Auswirkungen (Outcomes) geführt?

☑ Erfolg, Auswirkung

## **EFFIZIENZ**

Die Effizienz misst, wie wirtschaftlich die Ressourcen/Inputs (Finanzen, Studien, Zeit usw.) in Leistungen/Produkte (Outputs) umgewandelt wurden.

🔗 Machen wir die Dinge richtig und gehen wir mit den Mitteln wirtschaftlich um?

## **EVALUATION**

Eine möglichst systematische und objektive Beurteilung einer Politik oder eines laufenden oder abgeschlossenen Programms/Projekts, einschließlich dessen Konzepts, Umsetzung und Ergebnissen.

Mit einer Evaluation sollen die Relevanz und die Erreichung von Zielen sowie Effizienz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit beurteilt werden.

Es gibt verschiedene Evaluationstypen in Bezug auf

- den zeitlichen Rahmen: vor (ex ante), während (begleitend), oder nach (ex post) Beendigung eines Vorhabens;
- die Akteure: wenn die am Vorhaben Beteiligten selber mitmachen (Selbstevaluation oder interne Evaluation), wenn ein Berater oder ein externes Organ hinzugezogen werden (externe Evaluation) oder eine Verbindung beider;
- den Fokus: Schwerpunkt liegt auf Rechenschaftslegung (summativ), auf Lernen oder Verbesserung der Leistung (formativ);
- den Initiator: Ausarbeitung und Durchführung der Evaluation durch Organe oder Personen, die in keiner Beziehung zu den Verantwortlichen stehen, die das Vorhaben konzipiert und umgesetzt haben (unabhängig), oder durch Organe oder Personen, die beim Management und der Überwachung des Vorhabens beteiligt waren.

### **IMPACT (Einwirkung)**

Positive und negative, primäre und sekundäre längerfristige Wirkungen (Folge- und Nebenwirkungen) eines Programms/Projekts, die direkt oder indirekt, sowohl beabsichtigt als auch nicht beabsichtigt, erwünscht oder nicht erwünscht sein können.

☞ Einfluss auf das Umfeld, auf die soziale, psychische oder physische Ebene.

### **INDIKATOR (Anzeichen)**

Ein quantitativer oder qualitativer Faktor, der eine einfache und zuverlässige Messung von Erreichtem und von Resultaten ermöglicht.

*Bsp.: Abnahme der Zahl der Wohnungseinbrüche als Indikator für ein erhöhtes Sicherheitsbewusstsein der Einwohner in Stadtviertel X nach der Informationskampagne.*

🔍 Woran merken wir, dass diese Veränderungen eingetreten sind?

## INPUTS

Finanzielle, menschliche und materielle Ressourcen, die für die Durchführung eines Projekts erforderlich sind.

☒ Investitionen, d.h. Zeit, Geld, Energie, Wissen

## LEITZIEL

Übergeordnetes Ziel, zu dem ein Vorhaben beitragen soll. Leitziele geben die Grundausrichtung eines Projektes, eines Programms oder einer Organisation an. Sie sind langfristig angelegt. Hinter ihnen stehen grundlegende Werte und Überzeugungen. Leitziele sind Bestandteil des Leitbildes und der Philosophie eines Projektes oder einer Organisation.

☒ Ziel

## HANDLUNGSZIEL

Ein Handlungsziel ist die eindeutige Beschreibung eines konkreten Zustands, der durch bestimmte Maßnahmen erreicht werden soll. Handlungsziele sollten „smart“ sein, d.h. **s**pezifisch (ein konkretes Teilziel ist angegeben), **m**essbar, **a**kzeptabel (ein Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll), **r**ealistisch (das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar) und **t**erminiert (ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)

☒ Ziel, erwartete Auswirkung (Outcome).

## MESSEN

Jede regelhafte Zuordnung von Symbolen oder Zahlen zu direkt oder indirekt beobachtbaren Phänomenen.

## MONITORING

Eine kontinuierliche Beobachtungsfunktion, die eine systematische Sammlung von relevanten und ausgewählten Daten nutzt, um dem Management und den wichtigsten Beteiligten („Stakeholders“) in einem Programm oder einem Projekt Indikatoren über

Fortschritt und Zielerreichung sowie über die laufenden Prozesse zu liefern.

☒ Controlling

### **NACHHALTIGKEIT**

Eine dauerhafte Fortsetzung der erzielten Nutzen und Wirkungen eines Programms/Projekts auch nach dessen Beendigung.

☒ Lebensfähigkeit, Weiterentwicklungsfähigkeit, Dauerhaftigkeit

### **OPERATIONALISIERUNG**

Die Operationalisierung eines theoretischen Konstruktes (Begriffes) besteht in der Angabe von Anweisungen, wie die Sachverhalte, die das Konstrukt bezeichnet, gemessen werden sollen. *Beispiel: Die Schichtzugehörigkeit der Befragungspersonen wird anhand der Antworten auf eine Frage nach der beruflichen Stellung operationalisiert.* Zur Operationalisierung eines theoretischen Konstruktes gehört jedoch mehr als die Angabe der verwendeten Indikatoren. Die Operationalisierung umfasst auch eine Angabe der Erhebungsmethode, des Erhebungsinstruments, bzw. der Teile des Instruments, die zur Gewinnung der empirischen Informationen benutzt werden sollen (in dem Beispiel also die Frage nach der beruflichen Stellung mit ihren Antwortvorgaben), sowie schließlich der Art der Aufbereitung dieser Informationen für die eigentliche Analyse (also z.B. die Zusammenfassung mehrerer Antwortkategorien als Indikator für eine bestimmte soziale Schicht).

### **PLANUNG**

Prozess zur Festsetzung von Leit-, Mittler- und Handlungszielen eines Programms/Projekts, zur Identifikation der Partner, zur Festlegung der Inputs, zur Bestimmung der Maßnahmen und ihres zeitlichen Rahmens und zur Definition der Monitoringmechanismen, damit erwartete Leistungen/Produkte (Outputs) und Auswirkungen (Outcomes) in einer angemessenen Frist erzielt werden können.

## **PRODUKTE ODER LEISTUNGEN (Outputs)**

Die greifbaren Produkte/Leistungen (Güter oder Dienstleistungen) eines Programms oder Projekts.

## **MITTLERZIEL**

Ein Mittlerziel konkretisiert das Leitziel und stellt die Verbindung zum Präventionsziel her. Mittlerziele werden durch Handlungsziele konkretisiert. Mittlerziele beschreiben die relevanten Aspekte (Dimensionen) innerhalb des durch Leit- und Präventionsziel vorgegebenen Rahmens. Insofern benennt ein Mittlerziel einen Bereich, in dem Verbesserungen erreicht werden sollen.

📍 Ziel

## **RELEVANZ**

Sie fragt, inwiefern Ziele eines Programms/Projekts mit den Bedürfnissen der unmittelbaren oder mittelbaren Nutzniesser übereinstimmen.

🗞 Inwiefern tun wir die richtigen Dinge? Macht das, was wir tun, Sinn?

## **RESULTAT**

Das Produkt/die Leistung (Outputs), die Auswirkung (Outcome) oder der Einfluss/die Einwirkungen (Impact) eines Programms/Projekts.

*Vorsicht:*

Wir können sehr effizient, aber nicht wirksam sein!

Wir können sehr wirksam, aber nicht relevant sein!

Dinge richtig zu tun, ist sehr wichtig, aber die richtigen Dinge zu tun, ist natürlich noch wichtiger!

## **ZIEL**

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand. Durch das Handeln von Personen oder Personengruppen soll die-

ser zukünftige Zustand erreicht werden. Der verpflichtende Charakter ist also ein wesentliches Element.

## IV. Mittelkalkulation

### Einige wichtige Positionen bei der Mittelkalkulation (Angaben ohne Gewähr!)

#### Personalkosten

Arbeitsstunden / Stellen (bei der Kalkulation Weihnachts- und Urlaubsgeld und Gehaltserhöhungen während der Projektlaufzeit nicht vergessen)  
Fortbildungs- und Schulungskosten

#### Kosten für externe Fachleute und Dienstleistungen

#### Raummieten

#### Datenerhebungs- und Aufbereitungskosten

#### Reisekosten

Kosten für Bahncards  
Kosten für x Fahrten  
Übernachungskosten  
Tagegeld

#### Projektpräsentation und Öffentlichkeitsarbeit

Raummierte  
Verpflegung  
Referenten

#### Ausstattung/Geräte

Computer, Drucker, Fax, Telefone  
Software  
Aufnahmegeräte (nur bei qualitativen Interviews)  
Transkriptionsgeräte (nur bei qualitativen Interviews)

#### Verbrauchsmaterial und Telefonkosten

Tonerkartuschen  
Papier  
Porto

#### Evaluationskosten

Bei Verwendung erprobter Maßnahmen	bis zu 15 % der Gesamtsumme
------------------------------------	-----------------------------

#### Allgemeine Verwaltungskosten

bis zu 10 % der Gesamtsumme
-----------------------------

#### Unter Umständen Umsatzsteuer

7 % oder 19 %
---------------

#### insgesamt

## V. Informationsquellen

### Methodische Beratung

- proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation  
[www.proval-services.net](http://www.proval-services.net)
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval):  
[www.degeval.de](http://www.degeval.de)
- Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. (ZUMA):  
[www.gesis.org/zuma](http://www.gesis.org/zuma)

### Sozialwissenschaftliche Fragebögen

- Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente (ZIS) (Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. (ZUMA))
- Elektronisches Handbuch zu Erhebungsinstrumenten im Suchtbereich (EHES) (Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. (ZUMA))
- Viele Links zu anderen Erhebungsinstrumenten:  
[www.gesis.org/zuma/](http://www.gesis.org/zuma/)
- Modellversuch „Verbund selbstwirksamer Schulen“ Dokumentation von Fragebögen aus dem schulischen Bereich  
[www.fu-berlin.de/gesund/schulen/](http://www.fu-berlin.de/gesund/schulen/)

### Fragebogenerstellung und Auswertung

- GrafStat, kostenloses Programm zur Erstellung und Gestaltung von Fragebögen und Online-Befragungen sowie zur Erfassung, Verwaltung, Auswertung und Präsentation von Daten  
[www.grafstat.de](http://www.grafstat.de)

## VI. Literatur

### Evaluation

#### **Grundlagen**

- Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfadens – (QS21). Bonn: BMFSFJ.
- Home Office Crime Reduction Centre (2002). Passport to Evaluation. The Hawkhills, Easingwold, York. ([www.crimereduction.gov.uk/learningzone/passport\\_to\\_evaluation](http://www.crimereduction.gov.uk/learningzone/passport_to_evaluation)).
- Liebold, Christiane (1998): Leitfadens für Selbstevaluation und Qualitätssicherung – (QS19). Bonn: BMFSFJ.
- Patton, Michael Quinn (1988): How to Use Qualitative Methods in Evaluation. 2nd printing. Newbury Park (Ca): Sage.
- Patton, Michael Quinn (1990): Qualitative Evaluation and Research. Second Edition. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.
- Reischmann, Jost (2003): Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolge messbar machen. Neuwied: Luchterhand.
- W.K. Kellogg Foundation (1998): Evaluation Handbook. Battle Creek, Mi. 2.5.2001. Online im Internet.  
<http://www.wkkf.org/Knowledgebase/Publications.asp?Letter=W>

#### **Evaluierte Projekte**

- Landeshauptstadt Düsseldorf (2002). Düsseldorfer Gutachten: Empirisch gesicherte Erkenntnisse über kriminalpräventive Wirkungen. (<http://www.duesseldorf.de/download/dg.pdf>).

## **Forschungsmethoden allgemein**

### ***Qualitativ***

- Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Aufl. Weinheim; Basel: Beltz.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal), 1 (1). Abrufbar über: <http://qualitative-research.net/fqs> [08.06.2001].

### ***Quantitativ***

- Benninghaus, Hans (2002): Deskriptive Statistik. 9. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2003): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 2. Auflage. Berlin; Heidelberg; New York: Springer.
- Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Früh, Werner (2001): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 5. Aufl. Konstanz: UVK.
- Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung. 10. Aufl. Opladen: Leske und Budrich.

## VII. proVal

proVal steht für eine professionelle, realistische und objektive Evaluation von Programmen, Projekten oder einzelnen Maßnahmen. Selbstverständlich begleiten wir Organisationen und Projekte auch bei der Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Aktivitäten. Dabei erfolgt unsere Bewertung zunächst immer auf der Grundlage der Ziele, die wir gemeinsam mit den Beteiligten in einem Zielexplicitations-Workshops geklärt und differenziert und nachvollziehbar dargestellt haben. Für darüber hinausgehende Bewertungen bieten wir u.a. Expertenratings und Benchmarking-Studien an. Den Rahmen für unser Vorgehen bilden die anerkannten Qualitätssicherungsstandards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation.



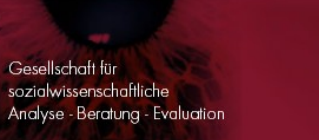

Zur angemessenen Beurteilung von Leistungen und Wirkungen greift proVal auf ein breites Methodenspektrum zurück. Eine Besonderheit sind unsere Verfahren der Netzwerkanalyse, mit denen wir Strukturen anschaulich darstellen und nachvollziehbar bewerten können.

Wir bieten auch die kostengünstigeren Möglichkeiten einer unterstützten Fremd- und einer unterstützten Selbstevaluation an. Bei der unterstützten Fremdevaluation übernehmen wir die Planung der Evaluation und die Konzeption des Evaluationsdesigns. Dadurch können wir die Objektivität und Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse garantieren. Unsere Vertragspartner übernehmen lediglich Aufgaben bei der Datenerhebung und –aufbereitung.

Bei der unterstützten Selbstevaluation sind unsere Vertragspartner für die Anlage und die Durchführung der Evaluation verantwortlich. Im Rahmen von unterstützenden Leistungen übernimmt proVal einzelne Aufgaben wie z.B. die Erstellung von Erhebungsinstrumenten oder die Auswertung vorliegender Daten. Es ist aber auch möglich, dass ein proVal-Experte die Selbstevaluation begleitet. Eine unterstützte Selbstevaluation ist eine gute Möglichkeit, praktische Erfahrungen mit Evaluation zu sammeln, sich Wissen und Kompetenzen anzueignen und gleichzeitig von der Erfahrung und Fachkompetenz des proVal-Teams zu profitieren.

Gern informieren wir Sie auf unseren Internetseiten unter

[www.proval-services.net](http://www.proval-services.net) über unser Institut und weitere von uns angebotenen Dienstleistungen.

		 <p>Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse - Beratung - Evaluation</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Home</li> <li>· über uns</li> <li>· Philosophie</li> <li>· Dienstleistungen</li> <li>· Aktuelles</li> <li>· Referenzen</li> <li>· Kontakt</li> <li>· Impressum</li> </ul>		<p><b>Herzlich willkommen auf den Internetseiten von proVal</b></p> <p>proVal basiert auf dem Gedanken, herausragende Kompetenzen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und Berufsfeldern zusammenzuführen.</p> <p>Engagierte Wissenschaftler und Praktiker aus dem proVal Expertennetzwerk und unser erfahrenes Team garantieren kreative und auf Ihr Anliegen optimal abgestimmte Lösungen.</p> <p>Wir bieten qualifizierte Analysen, Beratung und Evaluation im Bereich sozialer Beziehungen, Strukturen und Prozesse. Innovative Ideen, ein intensives Eingehen auf Ihre Bedürfnisse und ein pragmatisches Vorgehen gewährleisten, dass unsere Arbeit Ihnen und Ihrer Organisation optimale Entwicklungschancen sichert.</p> <p>Auf den folgenden Seiten können wir Ihnen lediglich einen ersten Eindruck von unserem Institut geben. Wir möchten daher alle Interessenten bitten, auf jeden Fall auch direkt mit uns Kontakt aufzunehmen.</p>	

## Die Gesellschafter von proVal



**Rainer Strobl**, Jg. 1960, Dr. phil. habil., Privatdozent an der Universität Hildesheim.

Studium an der Universität Bielefeld, Promotion an der Universität Bremen zum Thema „Soziale Folgen von Opfererfahrungen ethnischer Minderheiten“, Habilitation an der Universität Hildesheim. 1990-1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen e.V. (KFN), Mitarbeit in verschiedenen Forschungsprojekten zu Strafzumessungsunterschieden, Jugenddelinquenz und Opferwerdung;

1998-2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld (IKG), Forschungsprojekte zur Integration von Aussiedlern und zum Umgang von Stadtgesellschaften mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit;

1998-2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld (IKG), Forschungsprojekte zur Integration von Aussiedlern und zum Umgang von Stadtgesellschaften mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit;

2002-2007 Vorstandsmitglied und Projektleiter im arpos Institut e.V., Forschungsprojekte zur Gerichtsnahen Mediation und zur Zwangsverheiratung sowie verschiedene Evaluationsprojekte; seit 2006 Mitarbeit im deutsch-israelischen Forschungsprojekt "Conflicts of Norms and Violence" der Universitäten Bielefeld und Haifa;

seit 2007 gemeinsam mit Dr. Olaf Lobermeier Leitung der proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation.

### Arbeitsschwerpunkte

Migrationssozioologie und interkulturelle Beziehungen, Forschung zu Gewalt und Entwicklung von Präventionskonzepten, Methoden der empirischen Sozialforschung, Evaluation sowie Beratung von Kommunen, Organisationen und Projekten.

Kontakt: [strobl@proval-services.net](mailto:strobl@proval-services.net)



**Olaf Lobermeier**, Dr. phil., Jg. 1969, Lehrbeauftragter an der Universität Hildesheim

Studium der Sozialarbeit/Sozialpädagogik;

von 1994 bis 2001 beschäftigt im Jugendamt der Stadt Braunschweig, Bereiche Jugendförderung und Erziehungshilfen;

2001 bis 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel; 2002

Promotion am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Hannover;

Lehraufträge an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel (1997-2007) und an der Philosophischen Fakultät der Universität Hannover (2004-2006);

2004 bis 2007 Vorstandsmitglied und Projektleiter im arpos Institut e.V. Hannover;

seit 2007 gemeinsam mit Dr. Rainer Strobl Leitung der proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation sowie beratender Mitarbeiter der Arbeitsstelle Rechtsextremismus und Gewalt (ARUG) in Braunschweig.

#### Arbeitsschwerpunkte

Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Jugendsoziologie, Viktimologie, Migrationsforschung und interkulturelle Bildung, Jugendhilfe- und Schulentwicklungskonzepte, Evaluation sowie Beratung von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung.

Kontakt: <mailto:lobermeier@proval-services.net>



Sozialwissenschaftliche Analyse – Beratung – Evaluation

Datum: _____
Anzahl der Seiten (inkl. Deckblatt): _____

# FAX

<b>An:</b> proVal – Analyse, Beratung, Evaluation Hildesheimer Str. 265-267 _____
30519      Hannover _____
Tel.:            (0511) 7 12 94-20 _____
Fax:             (0511) 7 12 94-21 _____

<b>Von:</b> _____ _____ _____ _____ _____
--

Ich interessiere mich für folgenden Workshop:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ich interessiere mich für folgendes Angebot:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bitte rufen Sie mich unter folgender Telefonnummer zurück:

\_\_\_\_\_