

Leitfaden zur Selbstevaluation – I 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit

Univ.-Doz. Dr. Dietmar Kanatschnig
Dipl.-Ing. Petra Schmutz

Wien, April 2000
Projekt im Auftrag des
Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

Leitfaden zur Selbstevaluation – 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit

Univ.-Doz. Dr. Dietmar Kanatschnig
Dipl.-Ing. Petra Schmutz

Wien, April 2000
Erstellt im Auftrag des
Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen zur Evaluation.....	2
A Arten der Evaluation.....	2
B Grundregeln der Evaluation	4
II Voraussetzungen der Evaluation.....	6
A Evaluationsidee formulieren	6
B Evaluationsform wählen.....	6
III Selbstevaluation in 20 Arbeitsschritten	10
A Vorbereitungsphase.....	11
1. Das zu evaluierende Projekt abgrenzen	12
2. Die mit dem Projekt angestrebten Ziele klären	13
3. Evaluationszweck definieren	15
4. Betroffene einbeziehen und Durchführende bestimmen	16
B Planungsphase.....	18
5. Evaluationsfragen formulieren	19
6. Prüfkriterien festlegen.....	20
7. Informationsquellen bestimmen	21
8. Erhebungsmethoden wählen.....	22
9. Evaluationskonzept erstellen	25
C Erhebungsphase	27
10. Erhebungsinstrument ausarbeiten	28
11. Erhebungsinstrument testen	30
12. Datenerhebung vorbereiten	31
13. Datenerhebung durchführen	32
D Auswertungsphase	33
14. Daten auswerten.....	34
15. Ergebnisse interpretieren	35
16. Ergebnisse den Adressaten präsentieren.....	36
17. Ergebnisse und Interpretation diskutieren.....	38
E Umsetzungsphase	39
18. Verbesserungsvorschläge ausarbeiten	40
19. Voraussetzungen für die Umsetzung schaffen	41
20. Verbesserungsvorschläge umsetzen.....	42
IV Selbstevaluation und Nachhaltige Entwicklung	43
A Selbstevaluation als Instrument für Lernprozesse	43
B Berücksichtigung ökologischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Aspekte	44
C Verknüpfung der Projektziele mit übergeordneten Zielen.....	45

Einleitung

Nachhaltige Entwicklung kann als "kollektiver Lernprozess" verstanden werden. Lernen setzt Reflexivität über das eigene Handeln voraus. Um diese Reflexivität herzustellen, hat sich das Instrument der Evaluation bewährt. Soll nun jedoch der kollektive Lernprozess kontinuierlich sein und nicht nur, wie es bei größeren Programmen oder Projekten in der Regel der Fall ist, alle paar Jahre durch eine Fremdevaluation initiiert werden, ist eine projekt- bzw. programmbegleitende Selbstevaluation erforderlich. Für eine fortlaufende und praxisnahe Überprüfung der eigenen Arbeit, die nicht nur der laufenden Ergebniskontrolle, sondern vor allem der Optimierung der Qualität fachlichen Handelns dient, erweist sich die das Konzept der Selbstevaluation als das am besten geeignete Instrument. Auf diese Weise wird "Lernfähigkeit" in Programme bzw. Projekte implementiert, werden also "lernfähige Programme" bzw. „lernfähige Projekte“ mit rechtzeitigen Korrektur- bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten geschaffen. Selbstevaluation ist also ein Instrument der Lernfähigkeit und unterstützt damit einen wesentlichen Aspekt des Konzepts der Nachhaltigen Entwicklung. Ob ein Projekt nachhaltig ist entscheidet sich daran, ob

- die Projektziele nachhaltig sind und
- das Projekt der Zielerreichung dient.

Selbstevaluation unterstützt die bottom-up Strategie, welche ebenfalls ein wesentliches Merkmal der nachhaltigen Entwicklung ist. Diese Form der Evaluation wird von den Personen, die Projekte umsetzen, selbst in interaktiver Weise mit den Projektbetroffenen durchgeführt. Sie entwickeln auch die Prüfkriterien, anhand derer die Ergebnisse bewertet werden.

Der vorliegende Leitfaden bietet eine Anleitung zur Durchführung einer Selbstevaluation in 20 Arbeitsschritten. Um auf die Bedürfnisse der potentiellen Anwender dieses Leitfadens eingehen zu können, wurden in der vom ÖIN im Herbst 1999 durchgeführten Befragung die Akteure nach ihren Vorstellungen und Erwartungen befragt. An einen Leitfaden zur Durchführung einer Selbstevaluation stellen die Umsetzungsakteure eher praxisorientierte Anforderungen und sprachen sich mit über 76,6% für einen eher vereinfachten, kürzeren, aber trotzdem aussagekräftigen Leitfaden aus. Dementsprechend werden im vorliegenden Leitfaden die einzelnen Arbeitsschritte in kurzer Form anhand übersichtlichen, praktischen Handlungsanweisungen beschrieben.

I Grundlagen zur Evaluation

Evaluation bedeutet, ein bestimmtes Programm bzw. Projekt dahingehend zu hinterfragen, ob und mit welchem Aufwand die Ziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) wurden und welche (ökologischen, sozialen und ökonomischen) Wirkungen das Programm/Projekt auf einen vorher bestimmten Praxisbereich oder Personenkreis hat. (vgl. Liebald 1996, 11)

Sie ist ein zielgerichteter, systematischer Prozess der Informationssuche und –bewertung, bezogen auf den zuvor definierten Gegenstand (abgegrenztes Projekt). Mit dem Instrument der Evaluation wird die Effektivität des Umsetzungsprozesses im Hinblick auf

- Richtungssicherheit (Zieleignung und Zielerreichung) sowie auf
- Veränderungsgeschwindigkeit (Wirkungsanalyse) bewertet.

Definitionsversuch

zielgerichtete Bewertung

Effektivität der Umsetzung

A Arten der Evaluation

Je nach Durchführenden und Zeitpunkt lassen sich verschiedene Formen der Evaluation unterscheiden:

a) Die Unterscheidung nach Position der Durchführenden ergibt:

- Fremdevaluation
- Selbstevaluation

Fremdevaluation
Selbstevaluation

Fremdevaluation:

Fremdevaluation wird von Fachpersonen durchgeführt, die selbst nicht an der Projektdurchführung beteiligt sind oder waren.

Die Vorteile sind hohe Glaubwürdigkeit und Objektivität.

Als Nachteile sind der große Arbeits- und Zeitaufwand sowie die höheren Kosten zu nennen. Außerdem sind die Ergebnisse oft schwer zu interpretieren und zu verwerten.

Vorteile

Nachteile

Selbstevaluation:

Selbstevaluation wird im Gegensatz zur Fremdevaluation von den Projekt- bzw. Programmbeteiligten selbst durchgeführt. Dies gewährleistet, dass die Fragestellungen praxisrelevant und die Ergebnisse direkt umsetzbar sind. Die Projektdurchführenden werden zur Selbstreflexion angeregt und dazu veranlasst ihre Arbeit unter neuen Gesichtspunkten zu analysieren. Selbstevaluation kann so einen Lernprozess innerhalb der Projektumsetzung auslösen.

Selbstevaluation kann dazu dienen, bestimmte Tätigkeiten der Planung, Dokumentation und Reflexion in der Alltagsroutine systematischer, überprüfbarer und verbindlicher als gewohnt durchzuführen und darzustellen. Ein zusätzlicher Vorteil der Selbstevaluation ist, dass durch die selbst

Vorteile

durchgeführte Evaluation die Angst vor Fremdevaluation (und damit eventuell befürchteter Kritik) genommen wird.

Weiters ist Selbstevaluation im Vergleich zu anderen Evaluationsformen kostengünstig und zeitsparend.

Zeitsparend deshalb, weil sich die Evaluatoren nicht erst in das Projekt einarbeiten müssen und die Ergebnisse direkt in ihre künftige Projektarbeit einfließen lassen können.

Nachteil der Selbstevaluation ist möglicherweise die mangelnde Objektivität. Sie ist daher alleine nicht immer geeignet, gegenüber Dritten Rechenschaft über ein Projekt abzulegen. Mögliche Risiken der Selbstevaluation liegen darin, dass die Betriebsblindheit verstärkt und Routinen nicht hinterfragt werden.

Nachteile

Neben der reinen Fremd- und Selbstevaluation gibt es verschiedene „Mischformen“:

Halbexterne Evaluation: Sowohl Projektdurchführende als auch externe Fachleute sind an der Evaluation beteiligt. Erstere sind an der Zielformulierung beteiligt und übernehmen die Datenerhebung. Der Großteil der Evaluationsarbeiten wird jedoch von externen Fachpersonen durchgeführt. (Vorteil: kostengünstiger als reine Fremdevaluation)

halbextern

Unterstützte Selbstevaluation: Der Prozess der Selbstevaluation wird von externen Fachleuten begleitet und beraten. (Vorteil: Input von Fachleuten, Erhöhung der Objektivität und Glaubwürdigkeit)

unterstützt

b) Die Unterscheidung nach Zeitpunkt der Durchführung ergibt:

- Ex ante-Evaluation
- Begleitende Evaluation
- Ex post-Evaluation

ex ante
begleitend
ex post

Die Auswahl ist je nach Evaluationszweck zu treffen.

Ex ante-Evaluation wird vor Projektdurchführung angewandt. Sie kann auch als Voraussetzungs- oder Planungsevaluation bezeichnet werden und dient dazu, Handlungsalternativen auszuwählen.

Die begleitende Evaluation wird als Prozessevaluation während der Projektumsetzung durchgeführt und dient zur integrierten Optimierung der Zielerreichung.

Die Ex post-Evaluation erfolgt nach Projektende. Mit dieser Ergebnisevaluation werden Ist- und Soll-Zustand verglichen.

Soweit es Zeit- und finanzielles Budget zulassen, ist ex ante und begleitende Evaluationen der Vorzug zu geben, da deren Ergebnisse noch in das betreffende Projekt oder Programm einfließen können. Sind Folgeprojekte vorgesehen, ist natürlich eine Ergebnisevaluation (ex post) ebenso sinnvoll, da die Verbesserungsvorschläge in der künftigen Arbeit umgesetzt werden können. Jede Art der Evaluation sollte genutzt werden, um über die eigene Arbeit zu reflektieren und um Lernprozesse in Gang zu setzen.

B Grundregeln der Evaluation

Vorausschickend die **Grundregeln für die (Selbst-)Evaluation**, auf welche in den folgenden Kapiteln noch näher eingegangen wird:

- Freiwilligkeit: Die (Selbst-)Evaluation muss gewollt sein. Unter Druck gibt es keine Motivation (z.B. Existenzängste bei Mitarbeitern ausräumen)
- Betroffene und Beteiligte informieren. Alle Beteiligten müssen mit der (Selbst-)Evaluation einverstanden sein (Minimalkonsens; Skeptiker zur aktiven Mitarbeit gewinnen).
- Ziele und Sinnhaftigkeit mit Beteiligten klären und genügend Zeit hierfür einplanen.
- Verbindliche Spielregeln festlegen. Dies ist bei der Selbstevaluation des wegen besonders wichtig, weil die Beteiligten gleichzeitig Untersuchende und Untersuchte sind.
- Die (Selbst-)Evaluation soll mit einer strategischen Vision verbunden sein.
- Die Untersuchungsziele sollen SMART sein (s = spezifisch, m = messbar, a = akzeptabel, r = realistisch, t = terminiert)
- Die benötigten Ressourcen (Arbeitszeit, Finanzen) sichern.
- Zeitplan und Aufgabenverteilung schriftlich festhalten.
- Zeit- Arbeits- und Kostenrahmen müssen zu den Zielen und Methoden passen (sonst Frust und Misserfolg vorprogrammiert)
- Kriterien für die schriftliche Dokumentation festlegen. Verbindlichkeit der schriftlichen Dokumentation und Auswertung.
- Das Konzept mit mehreren Personen besprechen, um andere Sichtweisen zu erhalten (interaktive Erstellung).
- Methoden zunächst einmal im kleinen Rahmen testen bzw. einüben.
- Die Auswertung zügig nach Abschluss der Erhebung durchführen.
- Beteiligte über die Ergebnisse informieren.
- (Selbst-)Evaluation soll kontinuierlich durchgeführt oder nach einer bestimmten Zeit (modifiziert) wiederholt werden.

Evaluation darf nicht unter- oder überschätzt werden. Allein durch Sie können nicht:

- Wirkung der Umsetzungsarbeit bewiesen,
- Verantwortlichen Entscheidungen abgenommen,
- Arbeitsplätze gesichert oder
- Geld eingespart und dgl. mehr werden.

Evaluation allein kann Probleme nicht lösen, aber sie kann Beiträge dazu leisten, die Gründe dafür zu eruieren und Verbesservorschläge zu finden. Evaluation kann dazu dienen, die Projektarbeit darzustellen, weiterzuentwickeln oder zu überprüfen.

Grundregeln

Grenzen

Für alle Formen der Evaluation gilt:

- Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, Stärken und Schwächen der Umsetzung von Programmen und Projekten zu analysieren und Verbesserungsmaßnahmen zu finden.
- Grundlage der Evaluation ist eine systematisch gewonnene Datenbasis über Voraussetzungen, Kontext, Prozesse und Wirkungen der Umsetzung eines Projektes oder Programms.
- Evaluation beinhaltet eine Bewertung, die methodisch gewonnenen Daten und Befunde werden auf dem Hintergrund von Prüfkriterien/Wertmaßstäben unter Anwendung bestimmter Regeln bewertet.
- Evaluation bezieht sich auf die Effektivität der Umsetzung eines Projektes oder eines Programms und nicht auf eine personenbezogenen Leistungsfeststellung.

**ziel- und
zweckorientiert**

Datengrundlage

Bewertung

Effektivität

Evaluationen sollten so geplant, durchgeführt und dargestellt werden, dass die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntert werden, dem Evaluationsprozess zu folgen, damit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Ergebnisse der Evaluation genutzt wird.

II Voraussetzungen zur Evaluation

Vor der Durchführung einer Evaluation sind grundsätzliche Überlegungen notwendig, welche das Anliegen, den Grund bzw. die Erwartungen an eine geplante Evaluation zu präzisieren (A). Davon ist die Wahl der Evaluationsform abhängig (B). Wie zuvor beschrieben ist grundsätzlich die Entscheidung zwischen Fremd- und Selbstevaluation zu treffen. Je nach Zeitpunkt der Durchführung und Zweck einer Evaluation ist diese ex ante, begleitend oder ex post möglich.

A Evaluationsidee formulieren

Bevor ein Evaluationsverfahren gestartet wird, ist es von zentraler Bedeutung abzuklären, welche Absicht hinter der geplanten Evaluation steht. Was will man wissen? Was soll erreicht werden?

Zu Beginn der Evaluation ist also die Evaluationsidee:

- klar zu definieren und auch
- schriftlich festzuhalten

Evaluationsabsicht klären

schriftlich festhalten

Damit kann sicher gestellt werden, dass alle an der Evaluation Beteiligten oder von dieser Betroffenen von der selben Erwartungen ausgehen.

Der Wunsch bzw. die Idee zur Evaluation kann

- vorgegeben sein (z.B. vom Auftraggeber, durch Vorschriften ...)
- sich aus der Projektarbeit ergeben (z.B. wenn ein Misserfolg eintritt oder bei der Umsetzung nichts mehr weitergeht...)
- kann ein Anliegen der Projektgruppe sein (Wunsch eigene Qualifikation zu überprüfen....)

Grund für Evaluation

B Evaluationsform wählen

Nach der Präzisierung der Evaluationsidee ist zu klären, welche Form der Evaluation im jeweils gegebenen Fall am sinnvollsten anzuwenden bzw. die Evaluationsidee am besten eingelöst werden kann.

Zur Auswahl stehen grundsätzlich:

- Fremdevaluation
- Selbstevaluation

Fremd- oder Selbstevaluation

Die jeweiligen Vor- und Nachteile wurden bereits im Einleitungskapitel erläutert.

Im Rahmen von Evaluationsverfahren können erwartete oder tatsächliche Wirkungen von Maßnahmen bzw. Ziele überprüft werden. Bei Ex ante-Evaluationen werden die erwarteten Wirkungen unterschiedlicher Handlungsalternativen betrachtet, noch bevor diese eintreten, oder es werden die potenziellen Beiträge von (Projekt-)Zielen zu den übergeordneten Leitbildvorstellungen überprüft (Zieleignung). Bei der begleitenden bzw. ex post Evaluation stehen hingegen die tatsächliche eingetretenen Wirkungen von Maßnahmen im Mittelpunkt. Das bedeutet, dass diese beiden Evaluationsformen erst dann Anwendung finden können, wenn Wirkungen auch tatsächlich eingetreten sind bzw. eintreten hätten können.

Da sich dieser Leitfaden in der Folge mit Selbstevaluation beschäftigt soll an dieser Stelle genauer auf deren theoretischen Hintergrund eingegangen werden:

theoretischer Hintergrund zur Selbstevaluation

Selbstevaluation:

- stellt Fragen zum Zusammenhang von Prozess und Ziel
- ermöglicht eine strukturierte Reflexion und Auswertung
- ermöglicht Analyse von Rahmenbedingungen und Situationsanalyse
- unterstützt die Zielbestimmung, Handlungsplanung sowie das methodische Handeln in der Alltagspraxis
- nutzt die Eigenverantwortlichkeit der Fachkräfte als Ausgangspunkt und Ressource für die Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung fachlicher Standards
- nutzt und stärkt die Handlungskompetenz der tätigen Fachkräfte, indem diese ihre eigenen Bewertungskriterien erarbeiten und überprüfen. Sie dokumentieren selbst ihre Arbeit und beurteilen selbst ihre Erfolge
- gibt die Entwicklung von Veränderungen und Verbesserungen an die Fachkräfte zurück
- ist eine interaktive Vorgehensweise
- dient somit in allererster Linie der Wirkung nach innen und hilft Klarheit über die eigene Tätigkeit zu bekommen und
- befähigt zur fundierteren und überzeugenderen Darstellung der Qualität der eigenen Arbeit nach Außen

Der Einsatz von Selbstevaluation ist geeignet:

Einsatzbereiche

- bei Themen der Qualitätssicherung und Dokumentation
- wenn Innovationen umgesetzt oder bewertet werden sollen
- wenn neue Arbeitsstrategien entwickelt werden sollen
- um kurzfristige Ursache-Wirkungszusammenhänge zu erfassen
- wenn es um Fragestellungen geht, die sich aus der Praxis der Mitarbeiter ergeben)
- bei fortlaufender Kontrolle der eigenen Arbeit (förderst Identifikation mit den Ergebnissen, qualifiziert Mitarbeiter und ist kostengünstiger als externe Fachleute)

Die Funktionsbereiche von Selbstevaluation beinhalten:

Selbstevaluation als (Selbst-)Kontrolle: Überprüfung und Bilanzierung der eigenen Arbeit, Zielerreichung, Effektivität...)

Selbstevaluation als Aufklärung: zur Analyse von Prozessen. Was ist passiert?

Selbstevaluation als Qualifizierung: zur Verbesserung der professionellen Arbeit und der Rahmenbedingungen

Selbstevaluation als Innovation: kommt v. a. dort zum Tragen, wo neue Wege gefunden werden sollen.

Funktionsbereiche

Als Hilfe zur Auswahl der jeweils geeigneten Evaluationsform kann folgender Raster verwendet werden:

Wer evaluiert? Was wird evaluiert?	Die Gruppe/Organisation/- Institution evaluiert sich selbst Selbstevaluation, - Selbstreflexion	Externe Beobachter evaluieren die Gruppe / Organisation / Institution - Fremdevaluation, - Fremdbeurteilung
Ziele Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - „Grundsatzdiskussionen“ in regelmäßigen Abständen - selber lernen 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitative und quantitative Analyse; Vergleiche und Benchmarking; - Expertenurteil – Belehrung
Verfahren/Methoden	<ul style="list-style-type: none"> - Erfahrungsberichte; - Teilnehmerbefragungen (vgl. dazu das Methodenrepertoire der Gruppenpädagogik); - Supervision durch „kritische Freunde“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnehmende oder distanzierte Beobachtung mit zielbezogenen und inhaltsspezifischem Beobachtungsraster, - Adressatenbefragung; Festlegen der Maßstäbe/Kriterien für Qualität
Materialien/Unterlagen Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Kritische Diskussion von Erfahrungsberichten 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitative und quantitative Analyse - Beobachtung des Einsatzes - Adressatenbefragung
Rollen und Beziehungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppenpädagogische Verfahren zur Selbstreflexion - Teams von Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnehmende und/oder distanzierte Beobachtung vor allem von Hierarchien, Kommunikationsmustern, Umgang mit Konflikten; - Sozioanalyse
Effizienz / Wirtschaftlichkeit / Kosten-Nutzen-Rechnung	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn akzeptiert und gut gemacht hohe Wirksamkeit, Veränderungen kommen von unten in Gang 	<ul style="list-style-type: none"> - Oft Akzeptanzprobleme, Ablehnung der Ergebnisse, Widerstand gegen nötige Veränderungen

Fällt die Wahl auf die Selbstevaluation kann mit der Durchführung begonnen werden. Die 20 Schritte, die dafür notwendig sind, sind im folgenden Kapitel beschrieben.

Je nachdem, in welchem Stadium der Projektarbeit eine Selbstevaluation gestartet wird, kann diese *ex ante*, begleitend oder *ex post* durchgeführt werden, die methodischen Arbeitsschritte bleiben grundsätzlich die selben (nur bei der *Ex ante*-Evaluation werden als Ergebnis der Evaluation nicht Verbesserungsvorschläge erarbeitet, sondern Empfehlungen für einzelne Handlungsalternativen erstellt).

III Selbstevaluation in 20 Arbeitsschritten

Sind die Voraussetzungen für die Selbstevaluation geschaffen worden, kann mit der Durchführung begonnen werden.

Grundsätzlich lassen sich bei jeder Evaluation folgende Arbeitsphasen unterscheiden:

- Vorbereitung
- Planung
- Erhebung
- Auswertung und Interpretation
- Umsetzung

Arbeitsphasen

Diese Arbeitsphasen sind wiederum in einzelne Arbeitsschritte untergliedert. Mit der Realisierung des letzten Arbeitsschrittes, der „Umsetzung der Verbesserungsvorschläge“ schließt sich der Kreis des Lernprozesses und die Ergebnisse der Selbstevaluation fließen in die künftige Umsetzungsarbeit ein.

In der Folge werden die einzelnen Arbeitsphasen und Arbeitsschritte erklärt. Jede Arbeitsphase wird zuerst allgemein beschrieben bzw. wird ein Überblick über die nötigen Arbeitsschritte in jeder Phase gegeben. Die einzelnen Arbeitsschritte sind nummeriert und als kurze, prägnante Handlungsanweisungen zusammengefasst.

A VORBEREITUNG

Für die Vorbereitungsphase ist genügend Zeit einzuplanen. Je besser die Vorbereitung ist, umso einfacher ist die Durchführung einer Selbstevaluation und umso brauchbarere Ergebnisse sind zu erwarten. Dabei ist es enorm wichtig, dass von Beginn an die Art und Weise der Prozessdokumentation festgelegt wird und diese nicht erst mit der Erhebungsphase beginnt. Würde das so geschehen, wären die zuvor gelaufenen Diskussionsprozesse dann nur noch bruchstückhaft rekonstruierbar.

Die einzelnen Arbeitsschritte der Vorbereitungsphase sind:

Arbeitsschritt 1: Das zu evaluierende Projekt abgrenzen

Arbeitsschritt 2: Die mit dem Projekt angestrebten Ziele klären

Arbeitsschritt 3: Evaluationszweck definieren

Arbeitsschritt 4: Betroffene einbeziehen und Durchführende bestimmen

Arbeitsschritt 1: Das zu evaluierende Projekt abgrenzen

Generell bezieht sich die Selbstevaluation auf Projekte. Es ist aber auch möglich, nur einzelne Teile des Projektes zu evaluieren. Je nach Evaluationsinteresse kann die Selbstevaluation daher betreffen:

- ein Gesamtprojekt
- einen Projektteilbereich, z.B. bezogen auf
 - + eine einzelne Zielgruppe
 - + einen einzelne Inhalte oder räumliche Bereiche (z.B. eine Region)
- eine einzelne Dienstleistung im Rahmen eines Projektes (z.B. eine einzelne Informationsveranstaltung, die Bewertung von Informationsmaterial durch die Projektzielgruppen ...)
- die Arbeitsbedingungen einzelner Projektdurchführender

Je genauer das zu evaluierende (Teil-)Projekt abgegrenzt wird, desto klarer können auch die Evaluationsfragen formuliert werden und desto aussagekräftiger Ergebnisse sind zu erwarten.

**Inhalt
abgrenzen**

**klare
Abgrenzung**

Arbeitsschritt 2: Die mit dem Projekt angestrebten Ziele klären

Grundsätzlich soll durch Evaluation überprüft werden, ob die gesetzten Ziele für das abgegrenzte Projekt (bzw. den abgegrenzten Projektteil) auch erreicht wurden.

Um die Zielerreichung bewerten zu können, ist es in diesem Evaluationsschritt notwendig, die Projektziele:

- schriftlich zu sammeln und
- hierarchisch zu ordnen

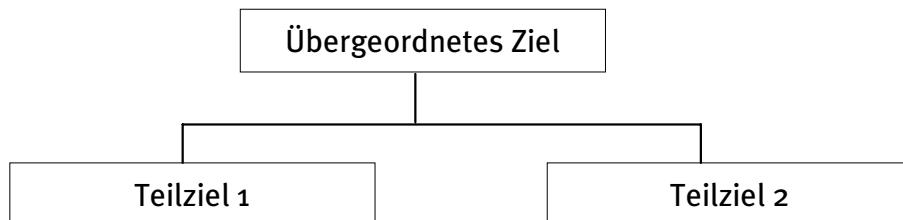
**sammeln
ordnen**

Die hierarchische Ordnung ist deshalb nötig, da sich bei Projektzielen zumeist übergeordnete und Teilziele unterscheiden lassen:

- Übergeordnete Ziele sind Ziele mit allgemeineren Charakter
- mehrere Teilziele lassen sich von übergeordneten Zielen ableiten und präzisieren diese

**Übergeordnete
Ziele und
Teilziele**

Die Ordnung ergibt eine Art „Ziel-Baum“:



Anmerkung: Eine genaue Zielformulierung ist nicht nur für die Evaluation, sondern insbesondere für die Projektgestaltung wichtig. Wurden diese Ziele nicht rechtzeitig oder präzise genug festgelegt, können bei der Selbstevaluation Formulierungen von Projektzielen überarbeitet oder zusätzliche Teilziele zu Globalzielen neu formuliert werden. Wird ein Projekt vor Abschluss der Umsetzung evaluiert und sind für die einzelnen Umsetzungsschritte zuvor keine Projektziele formuliert worden, so ist dies in diesem Stadium der Selbstevaluation nachzuholen.

Eine klare Zielformulierung in der Projekterstellung:

- erhöht die Qualität des Projektes selbst
- erleichtert die Planung und Durchführung und
- ist Grundlage für jede Art der Evaluation

**Bedeutung der
Zielformulierung**

Eine Anleitung zur klaren Zielformulierung (bei der Projektplanung oder falls dies erst bei der Evaluation erfolgt) stellt die SMART-Analyse dar:

Anforderungen an die Zielformulierung - die SMART-Analyse:

S - spezifisch

ein konkretes Teilziel ist angegeben

M - messbar

der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder direkt messen

A - akzeptabel

ein Minimalkonsens ist erreichbar, dass dieses Ziel (neben anderen) verfolgt werden soll

R - realistisch

Das Ziel ist unter gegebenen finanziellen, personellen, politischen Rahmenbedingungen erreichbar

T - terminiert

ein Zeitrahmen für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben

SMART-Analyse

Arbeitsschritt 3: Evaluationszweck definieren

Ein wesentlicher Schritt der Evaluation ist es den Zweck zu definieren, der durch sie erreicht werden soll. Welcher Nutzen soll erreicht werden? Was will ich erfahren? Was möchte ich verändern? Diese Überlegung hat einerseits Einfluss auf die nächsten Schritte der Durchführung einer Evaluation und ist andererseits eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der Evaluationsergebnisse.

Mögliche Zwecke einer Evaluation sind:

- inhaltliche Verbesserung von laufenden oder künftigen Projekten bezogen auf:
 - + das gesamte Projekt oder
 - + auf einzelne Umsetzungsmaßnahmen
- Beschreibung der Rahmenbedingungen für eine optimale Projektumsetzung
- Überprüfung der Richtungssicherheit (Zieleignung und Zielerreichung) bei begleitender Selbstevaluation oder
- Vergleich zwischen erzieltem Ergebnis und erwartetem Profil laut Zielformulierung
- Bewertung der Veränderungsgeschwindigkeit (Erhöhung der Umsetzungseffizienz)
- Dokumentation der Qualität eines Projektes
- Dokumentation der Verwendung eingesetzter Mittel
- Erhebung der Zufriedenheit der Zielgruppen bzw. der Betroffenen
- Erhebung oder Nachweis von Bedürfnissen
- Überprüfung der Übertragbarkeit eines Projektes beispielsweise auf andere Regionen, auf andere Themenbereiche etc.
- Ausweitung von Pilotprojekten
- Auswahl zwischen Alternativen
- Weiterführung von Projekten

Optimierungsgrundlage

Kontrolle der Zielerreichung

Wirkungsanalyse

Qualitätsnachweis der Umsetzung

Entscheidungshilfe

Hilfreich für die Klärung dieses Evaluationsschrittes ist beispielsweise die Methode des schriftlichen Brainstormings, welche alleine oder im Team durchgeführt werden kann.

Arbeitsschritt 4: Betroffene einbeziehen und Durchführende bestimmen

Nach Klärung des Evaluationszweckes sind die Personen zu bestimmen, die von der Evaluation Betroffenen zu identifizieren sowie die die Evaluation durchführen. Soweit dies zeitlich und finanziell möglich ist sollen alle potentiell wichtigen Beteiligten und Betroffenen in die Planung und Durchführung der Evaluation miteinbezogen werden. Dies ermöglicht, dass deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Es ist besonders wichtig, die Informationsbedürfnisse der einzelnen Personengruppen zu ermitteln, um darauf in der Gestaltung des Evaluationsprozesses Rücksicht nehmen zu können. Eine Evaluation, welche Beteiligte und Betroffenen mitgestalten und die sich nach deren Informationsbedürfnissen richtet, hat beste Aussichten, beachtet und positiv aufgenommen zu werden.

Beteiligte & Betroffene identifizieren

Wer ist von der Selbstevaluation betroffen?

Es ist wichtig möglichst bald die von einer Evaluation betroffenen Personen mit einzubeziehen bzw. zu informieren. Von der Evaluation betroffen sind alle Personen, die an der Projektumsetzung mitarbeiten sowie die Zielgruppen der Projektdurchführung. Durch die Einbeziehung und Information zu einem frühen Zeitpunkt ist es möglich, deren Kompetenzen, Anliegen und Interessen zu berücksichtigen. Die Frühzeitige Einbeziehung der Betroffenen dient auch dazu, eventuelle Ängste von vorn herein nicht entstehen zu lassen. Beispielsweise könnten Projektbeteiligte die Befürchtung haben, dass die Evaluation dazu dienen könnte, Personalentscheidungen zu treffen oder dergleichen.

Betroffene informieren

Durch die Einbeziehung und Information der Betroffenen und möglichen Interessenten wird:

- die Erfolgschance der Selbstevaluation erhöht
- die Akzeptanz gefördert
- die Möglichkeit eingeräumt, sich auf realistische Erwartungen zu einigen und es kann ein geeigneter Informationsmodus ausgehandelt werden.

Dieser Arbeitsschritt sollte dazu genutzt werden, um etwaige Unklarheiten, Verunsicherungen und Ängste auszuräumen. Die gemeinsamen Spielregeln werden festgelegt. Dazu zählt z.B. die anonyme Auswertung, die Einhaltung des Datenschutzes etc. Dabei ist auch auf gesetzlichen Bestimmungen betreffend der Persönlichkeitsrechte, wie etwa die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Sicherung der Privatheit gewisser Meinungen und Informationen zu achten.

Wer ist an der Evaluation beteiligt?

Wer Evaluationen durchführt, sollte sowohl vertrauenswürdig als auch kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.

Die durchführenden Personen sollten:

- sich für Evaluation interessieren
- motiviert sein
- Interesse an der systematischen Betrachtung des eigenen Projektes haben
- genau arbeiten
- die Fähigkeit zur Selbstreflexion und -kritik haben
- ausdauernd sein
- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit sich in verschiedene Rollen hineinzudenken (die gedankliche Übernahme der Problemsicht verschiedenster Gruppen)

**Evaluations-
team bestim-
men**

Empfohlen wird die Bildung eines Evaluationsteams oder eines begleitenden Teams, um die Reflexion über die eigene Arbeit zu verbessern.

Hinweis:

Eine Person kann nicht (alleine) ihre eigene Arbeit beurteilen (Beisp.: es ist unklug, wenn dieselbe Person, die Telefonumfragen durchgeführt hat, die Befragungsteilnehmer befragt, wie sie die Telefongespräche empfunden haben.

B Planungsphase

In der Planungsphase wird das Selbstevaluationsvorhaben weiter konkretisiert. Die hauptsächliche Arbeit wird vom zuvor bestimmten Evaluationsteam durchgeführt, jedoch immer wieder in Rücksprache mit den anderen Projektbeteiligten und Vertretern der Evaluationsbetroffenen.

Folgende fünf Arbeitschritte werden durchgeführt:

Arbeitsschritt 5: Evaluationsfragen formulieren

Arbeitsschritt 6: Prüfkriterien festlegen

Arbeitsschritt 7: Informationsquellen bestimmen

Arbeitsschritt 8: Erhebungsmethoden wählen

Arbeitsschritt 9: Evaluationskonzept erstellen

Arbeitsschritt 5: Evaluationsfragen formulieren

Jetzt beginnt die detailliertere Planungsarbeit der Selbstevaluation – die Evaluationsfragen sind zu formulieren: Was will ich wissen, überprüfen, bewerten?

Die Evaluationsfragen werden aus den zuvor gesammelten Projektzielen abgeleitet. Diese sind präzise und eindeutig formulierte Fragen, welche nur einen Gegensand betreffen. Pro Projektziel wird mindestens eine Evaluationsfrage formuliert. Sie werden gestützt auf den Evaluationszweck formuliert und berücksichtigen neben den angestrebten Hauptwirkungen auch mögliche positive und negative Nebeneffekte des Projektes.

Evaluations-
fragen aus
Projektfragen
ableiten

So wie den Projektzielen, sind auch bei den Evaluationsfragen

- Globalfragen und
- Teilfragen zu unterscheiden.

Pro Teilziel wird mindestens eine Teilevaluationsfrage gestellt, diese dienen dazu, die Globalfragen zu präzisieren.

Beschreibt eine Evaluation nur einen Teilaspekt eines Projektes sind:

- alle möglichen Evaluationsfragen zu sammeln bzw. zu formulieren und
- die wichtigsten Evaluationsfragen auszuwählen und zu ordnen.

Im Sinne des Konzeptes der nachhaltigen Entwicklung ist darauf zu achten, dass durch die Evaluationsfragen sowohl ökologische als auch gesellschaftliche und ökonomische Aspekte bzw. Wirkungen des Projektes erfasst werden.

Bezug zur
Nachhaltigkeit

Arbeitsschritt 6: Prüfkriterien festlegen

Im Wort Evaluation steckt der Begriff „value“. Das Bewerten ist auch die grundlegende Aufgabe jeder Evaluation. Im Mittelpunkt dieser Aufgabe steht die Interpretation der bei der Evaluation gewonnenen Informationen.

Die Prüfkriterien sind im vorhinein festzulegen. Es ist also zu überlegen, anhand welcher „Messwerte“ die Beurteilung der Ergebnisse einer Selbstevaluation vorgenommen werden soll. Die Interpretation von gewonnenen Informationen ist ein aufwendiges und oft umstrittenes Unterfangen. Es ist daher umso wichtiger, sich schon im Vorhinein darüber Gedanken zu machen.

Die Prüfkriterien sollten sorgfältig beschrieben werden, damit die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind. Sie sollten vom Evaluationsteam gemeinsam mit anderen Projektmitarbeitern sowie mit Betroffenen (der Projektumsetzung) diskutiert bzw. erarbeitet werden. Die Entscheidung für bestimmte Kriterien sollte nachvollziehbar sein und offen dargelegt werden.

Im Idealfall sind die Kriterien, die als Grundlagen für Erfolgsmessung herangezogen werden sollen, bereits bei der Projektplanung festgelegt (z.B. partizipativ im LA 21-Prozess erstellt). In diesem Fall sind die optimalen Bedingungen für kontinuierliche Selbstevaluationen gegeben, die geeignet sind, mit relativ geringem Aufwand bereits während des Projektverlaufs bestimmte Auskünfte über die angestrebte Zielerreichung zu erhalten.

Ein Prüfkriterium bzw. Indikator ist eine beobachtbare Größe, die einen wichtigen Aspekt des interessierenden Merkmals erfasst. Für jedes zu überprüfende Projektziel bzw. jede Evaluationsfrage muss ein Indikator gebildet werden. Meist sind jeweils verschiedene Indikatoren für eine Bewertung eines Ziels möglich und wählbar. Können für einzelne Evaluationsfragen keine Indikatoren gefunden werden, müssen Evaluationsfragen möglicherweise modifiziert oder aufgegeben werden.

Häufige Fehler bei der Festlegung von Prüfkriterien sind:

- es wird angenommen, dass Evaluation objektiv im Sinn von „wertfrei“ sein könnte
- es wird nicht bestimmt, welche Wertorientierung (z.B. pädagogisch, wirtschaftlich ...) bei der Interpretation der Evaluationsergebnisse für wichtig gehalten wird.

Die Anzahl der Prüfkriterien hängt von der Komplexität des Projektes, der Anzahl der dem Projekt zugrundeliegenden Ziele sowie vom Evaluationszweck selbst (z.B. von der Festlegung, wieweit die gesellschaftlichen oder ökonomischen Kontextbedingungen für bestimmte Wirkungen berücksichtigt werden sollen) ab.

„Messwerte“

partizipative Erstellung

Anzahl der Kriterien

Arbeitsschritt 7: Informationsquellen bestimmen

Nachdem die Evaluationsfragen formuliert und die Prüfkriterien festgelegt wurden ist zu überlegen, welche Informationen für die Beantwortung der Evaluationsfragen sowie zur Beurteilung anhand der Prüfkriterien notwendig sind und wo diese erhältlich sind.

Im ersten Schritt ist zu klären:

Welche Informationen werden benötigt? Die gewonnenen Informationen sollten von einem Umfang und einer Auswahl sein, welche die Behandlung sachdienlicher Fragen zum Projekt ermöglichen und gleichzeitig auf die Interessen und Bedürfnisse Beteiligter und Betroffener eingehen.

welche

Im zweiten Schritt ist zu beantworten:

Welche Informationen sind wo bereits vorhanden? und
Welche Daten sind (mit vertretbarem Aufwand) zu erheben?

woher

Informationsquellen können beispielsweise sein:

- Protokolle
- Jahresberichte
- Foto- oder Filmmaterial
- Ergebnisse schon durchgeföhrter Evaluationen
- Betroffene etc.

Die Informationen sollen:

- verlässlich sein, d.h. einen möglichst engen Bezug zur Evaluationsfrage haben
- aussagekräftig sein, etwa durch Einbeziehung mehrerer Informationsquellen
- möglichst aktuell sein (je nach Evaluationsfragestellung)
- effizient bzw. ökonomisch erhoben werden können (Stichproben- oder Schlüsselpersonenbefragungen reichen aus; auf zu aufwendige Datenerhebungen von vorn herein verzichten)
- nachvollziehbar sein (Woher sind die Informationen?)

verlässlich

aussagekräftig

aktuell

erhebbar

nachvollziehbar

Stellt sich bei der Bestimmung der Informationsquellen heraus, dass einzelne Prüfkriterien bei den erhebbaren bzw. verfügbaren Daten nicht anzuwenden sind, sind gegebenenfalls diese nochmals zu überarbeiten.

Die Bestimmung der Informationsquellen ist an dieser Stelle sehr wichtig, auch um den für die Selbstevaluation notwendigen Aufwand abschätzen zu können. Es sollte jedoch genug Flexibilität vorhanden sein, um neue Fragestellungen und unvorhergesehene Informationen, die sich im Verlauf der Selbstevaluation ergeben aufzugreifen

Aufwand ab-schätzen

Arbeitsschritt 8: Erhebungsmethoden wählen

Kriterien zur Methoden-/Instrumentenauswahl sind:

- Welche Ressourcen/methodisches Know-how steht Ihnen zu Verfügung?
- Wo erhalten Sie in Ihrem Arbeitsbereich unkompliziert Unterstützung?
- Ist die Zielgruppe der Selbstevaluation mit den vorgesehenen Instrumenten erreichbar?
- Können die gewählten und vorhandenen methodischen Kompetenzen Antworten auf die Evaluationsfragen liefern?
- Welche Kompetenzen/Ressourcen sind zusätzlich nötig und realistisch zu erhalten?
- In welchem Verhältnis stehen Ressourceneinsatz und zeitlicher Aufwand zum Interesse der Evaluation?
- Ist es nötig, eigene Instrumente zu entwickeln?

Kriterien

Wenn Sie Ihre Informationsquellen zuvor bestimmt haben bzw. obige Fragen für sich beantwortet haben, folgt die Auswahl einer oder falls nötig mehrerer Erhebungsmethode(n).

Mögliche Erhebungsinstrumente sind:

Daten-/Dokumentenanalyse

Vorhandenes Datenmaterial (z.B. Berichte, Ausschreibungen, Protokolle) wird in Hinblick auf Ihre Evaluationsfragen durchgesehen. Der Vorteil ist, dass Sie alles schon vorliegen haben und nur noch systematisch ordnen müssen. Sie bereiten sich eine Checkliste mit Ihren Evaluationsfragen vor, an Hand derer Sie die vorhanden Dokumentationen durchsehen. Diese Selbstevaluationsmethode ist eher geeignet für Evaluationen nach Projektabschluss, da mit ihr bereits erfolgte Abläufe nachträglich mit wenig Zeitaufwand erfasst werden können. Die Ergebnisse sind abhängig von der Aussagekraft und Qualität der verfügbaren Dokumente.

**vorhandenes
Datenmaterial
analysieren**

Datenerhebung

Durchführung von Messungen (entweder selbst durchzuführen oder zu vergeben, z.B. Nitrat- oder Luftschadstoffmessungen)

messen

Focusgruppen

Dabei handelt es sich um moderierte Diskussionsrunden mit verschiedenen Vertretern der Zielgruppen der Projektdurchführung. In diesen Gesprächsrunden sollen die zentralen Fragestellungen der Selbstevaluation konzentriert kommuniziert werden. Die Diskussion muss in einem festgelegten Zeitrahmen stattfinden sowie moderiert und dokumentiert werden. Zum Abschluss des Gesprächs lassen Sie eine Bewertung der einzelnen Ergebnisse durch die Teilnehmenden vornehmen, so dass Sie nicht nur mögliche Ziele etc. haben, sondern auch eine Gewichtung. Wichtig ist,

**Diskussions-
runden**

dass die moderierende Person erfahren ist und die Fragestellungen gut vorbereitet sind.

SOFT-Analyse

Dies ist eine klassische Methode der Selbstevaluation. Zur systematischen Reflexion dient ein einfacher Fragenraster. Der Raster besteht aus vier Fragefeldern, nach deren Beantwortung Sie zum einen Ihre bisherige Zielarbeit bewerten und zum anderen Anhaltspunkte für eine Verbesserung finden.

SOFT steht für:

Satisfactions - Befriedigendes
Opportunities - Chancen, Herausforderungen
**F
Threats - Drohungen, potentielle Gefährdungen**

Die Fragen dazu lauten:

Womit waren Sie zufrieden?
 Womit waren Sie unzufrieden?
 Was waren die Schwerpunkte?
 Was blieb offen?
 Konsequenzen, Fragen

Diese können von Projektdurchführenden als auch Projektbetroffenen gleichermaßen beantwortet werden. Wird die SOFT-Analyse von einem Evaluationsteam durchgeführt, soll dies zunächst von jeder einzelnen Person ausgearbeitet werden, damit alternative Blickwinkel nicht verloren gehen. Aus der Zusammenschau aller Antworten können dann gemeinsam Schlussfolgerungen gezogen werden. Die SOFT-Analyse kann auch als schriftlicher Fragebogen verwendet werden.

Schriftliche Befragung

Befragung mittels Fragebogen (mit offenen und/oder geschlossene Fragen). Der Fragebogen eignet sich für (anonyme) Befragungen größerer Gruppen und ist vergleichsweise wenig aufwendig. Das Problem sind oft sehr geringe Rücklaufquoten ausgefüllter Fragebögen.

SOFT-Analyse

Mündliche Befragung

Es lassen sich verschiedene Formen von Interviews unterscheiden:

- Offene Interviews mit Interviewleitfaden (Die Fragen sind nicht genau vorformuliert, sondern es sind nur Themenfelder vorgegeben, es gibt keine Antwortauswahlmöglichkeiten.)
- Standardisierte Interviews (geschlossenen Fragen, d.h. vorformulierten Fragen und vorgegebenen Antwortkategorien)
- Halbstandardisierte Interviews (Mischung aus den beiden zuvor beschriebenen)

Fragebogen

Interview

Das Interview kann telefonisch oder persönlich erfolgen.

Für die Vergleichbarkeit der Interviews ist es notwendig, dass alle Gesprächspartner den gleichen Erfahrungsstand haben.

Sowohl beim Interview als auch beim Fragebogen können geschlossene oder offene Fragen gewählt werden, je nach Informationsinteresse:

offene Fragen (ohne vorgegebene Antwortkategorien):

Vorteil, dass individuelle Einschätzungen von den Befragungsteilnehmern leichter eingebracht werden können. Noch nicht bekannte Merkmale können breit erfasst werden.

Nachteil, dass sie schwieriger und zeitaufwendiger auszuwerten sind.

Außerdem werden sie bei schriftlicher Befragung oft von den Teilnehmern ausgelassen.

offene Fragen

geschlossene Fragen (mit vorgegebenen Antwortkategorien):

Vorteil, der einfacheren Auswertung. Häufigkeiten bekannter Merkmale werden erhoben

Nachteil: Verlust von zusätzlichen individuellen Informationen

geschlossene Fragen

Beobachtung

Zum Beispiel kann über einen bestimmten Zeitraum eine Verhaltensänderung oder dgl. (z.B. über Videoaufnahmen) beobachtet werden.

Beobachtung

Die Erhebungsmethode soll so gewählt werden, dass bei einer begleitenden Selbstevaluation die Projektarbeit nicht behindert wird. Außerdem sollen die Evaluationsbeteiligten nicht überfordert werden.

Die Wahl der Erhebungsmethoden ist daher möglichst gemeinsam abzusprechen. Einmal gewählte Erhebungsmethoden sollen beibehalten werden, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Arbeitsschritt 9: Evaluationskonzept erstellen

Der letzte Schritt im Rahmen der Planungsphase einer Selbstevaluation ist die Erstellung des Evaluationskonzeptes. Im Konzept sind folgende Aspekte zu behandeln:

Ziele und Inhalte

Die Ziele und Inhalte der Selbstevaluation sind in diesem Punkt zu beschreiben sowie die an Selbstevaluation Interessierten und Beteiligten anzuführen.

Ziele und Inhalte

Zeit- und Strukturplan

An dieser Stelle ist zu überlegen, in welcher Art, in welcher Zeit und mit welcher Reihenfolge die restlichen Arbeitsschritte der Selbstevaluation eingelöst werden sollen.

Damit bekommt man einen Überblick über die gesamt benötigte Zeit, über die Abfolge und die Verbindung der einzelnen Aufgaben.

In der Zeitplanung ist zu überlegen, welche Arbeitsschritte wie viel Zeitaufwand bedeuten, aber auch welche Termine einzuhalten sind (z.B. bzgl. Verwendung der Ergebnisse der Evaluation für die Weiterentwicklung des Projekts oder als Grundlage für politische oder anderweitige Entscheidungen).

Der Strukturplan legt fest, zu welchem Zeitpunkt was in welcher Reihenfolge zu erledigen ist: Wann sollen welche Daten bei welcher Informationsquelle erhoben werden?

Zeit- und Strukturplan

Art der Dokumentation

Die Form der Prozessdokumentation ist schriftlich festlegen, denn nach Abschluss der Selbstevaluation müssen die Ergebnisse eingeschätzt und der Verlauf dokumentiert sein, um in einem letzten Schritt dann Verbesserungen zu überlegen. Eventuell sind die Verbesserungen schon in den Verlauf der Selbstevaluation als Interventionen eingeflossen.

Ebenso ist festzulegen, wie die Endberichterstattung erfolgen soll.

Dokumentationsform klären

Zuständigkeiten

Es ist zu klären, welche Personen des Selbstevaluationsteams welche Aufgaben zu erfüllen haben. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Leitungsfunktionen werden definiert und den Evaluatoren zugewiesen.

Zuständigkeiten festlegen

Finanzierungsplan

Zu kalkulieren ist der zu erwartende Personal-, Sach- und Spesenaufwand, sowie: Wieviel Geld steht zur Verfügung? Wer zahlt was bzw. was ist wann zu bezahlen?

Budget

Sonstiges

Weitere Produkte und Dienstleistungen können im Evaluationskonzept festgelegt werden, falls diese im zur Verfügung stehenden Zeit- und Fi-

nzrahmen möglich sind bzw. für das Projekt sinnvoll sind:

- Form der sonstigen Berichterstattung über Broschüren, eine Ausstellung oder dgl.
- Informationsveranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Beratung von Verantwortlichen für allfällige Nachfolgeprojekte

Das so erstellte Evaluationskonzept ist ein wichtiges Instrument, um den Evaluationsprozess zu planen, zu steuern und auch während des Umsetzungsprozesses zu überprüfen oder nach Außen zu vertreten. Dies kann notwendig sein, um den Evaluationsauftrag bzw. die damit verbundenen Finanz- und Personalressourcen genehmigt zu bekommen.

**planen
steuern
überprüfen**

C Erhebungsphase

Während der eigentlichen Erhebung und Dokumentation ist es notwendig immer wieder Reflexionsphasen einzubauen für eventuelle Veränderungen in den Fragestellungen oder Instrumenten, denn alleine der Einsatz eines Instrumentes verändert ja auch schon die Situation. Reflexion ist auch nötig, um sich immer wieder die Evaluationsziele in Erinnerung zu rufen.

Die Arbeitsschritte der Erhebung sind:

Arbeitsschritt 10: Erhebungsinstrument ausarbeiten

Arbeitsschritt 11: Erhebungsinstrument testen

Arbeitsschritt 12: Datenerhebung vorbereiten

Arbeitsschritt 13: Datenerhebung durchführen

Arbeitsschritt 10: Erhebungsinstrument ausarbeiten

Der erste Arbeitsschritt der Erhebungsphase der Selbstevaluation ist die Ausarbeitung des Erhebungsinstruments, das in Schritt 8 ausgewählt wurde.

In der Ausarbeitung des Erhebungsinstrumentes werden die Evaluationsfragen (Schritt 5) sowie die Indikatoren operationalisiert. Mit der Frageformulierung (geschlossen oder offen für einen Fragebogen oder ein Interview) wird konkret festgelegt, wie ein Indikator erfasst bzw. gemessen wird.

Zur Ausarbeitung der **Erhebungsfragen** kann folgender Raster zu Hilfe genommen werden:

Projektziel	Evaluationsfrage	Prüfkriterium	Erhebungsfrage

Die Evaluationsfragen sind dafür entscheidend, welche Erhebungsmethoden (Fragebogen, Datenanalyse usw.) eingesetzt werden.

Beispiel:

Projektziel: Information der Gemeindebevölkerung über das neue Raumentwicklungskonzept

Evaluationsfrage: Ist die Bevölkerung über das Raumentwicklungskonzept informiert?

Prüfkriterium: Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung (festzulegen, welcher Prozentanteil als Erfolg gewertet wird).

Erhebungsfrage (an einen Gemeindebürger): Sind Ihnen die Inhalte des neuen Raumentwicklungskonzeptes bekannt? (ja, mehr oder weniger, nein)

Schließlich müssen die Erhebungsfragen in eine bestimmte Form gebracht werden:

Fragebogen oder Interviewleitfaden

Zu beachten bei der Frageformulierung sind folgende Regeln:

- einfache, verständliche Fragestellungen
- eindeutige Fragen – immer nur gerichtet auf einen Inhalt – keine Doppelfragen
- keine Suggestivfragen
- echte Fragen stellen
- Fragen in einer für die jeweilige Zielgruppe verständliche Sprache (Jugendliche, Erwachsene ...)

Operationalisierung

Erhebungsfragen formulieren

in Form bringen

bei Fragenformulierung zu beachten

- geschlechtsneutrale Formulierung, damit sich alle (Frauen und Männer, Mädchen und Burschen) angesprochen fühlen
- die Fragen sollen brauchbare Ergebnisse bringen (schon vor der Erhebung überlegen, was beispielsweise eine 40prozentige Häufigkeit bedeutet).

Die Erhebungsfragen werden zu einem Fragebogen oder einem Interviewleitfaden zusammengefasst. Ein Fragebogen oder ein Interview darf auf keinen Fall zu lang sein, da sonst die Beteiligung abnimmt. In der Fragenreihenfolge sollen keine zu häufigen Themensprünge erfolgen und sie soll etwa dem Verlauf eines natürlichen Gespräches entsprechen (Einstiegsfragen, Erklärungen usw. bis Abschluss). Die Befragung darf nicht zu umfangreich sein, einerseits um die Befragten nicht zu überfordern und andererseits um die Auswertung in einem vertretbaren Zeitraum zu halten.

Dokumentenanalyse

Wird eine Dokumentenanalyse durchgeführt, sind ebenfalls offene Fragen zu formulieren, welche die zuvor bestimmten Indikatoren operationalisieren, und nach denen dann die zu analysierenden Dokument nach expliziten und impliziten Information untersucht werden. Eine andere Möglichkeit stellt die Entwicklung eines Kategoriensystems bzw. -rasters dar, an Hand dessen die Datenanalyse vorgenommen wird.

Beobachtung

Für eine Beobachtung sind die Zeitpunkte und die Dauer der Beobachtungen festzulegen. Für die Beobachtung selbst werden ebenso Kategoriensysteme in Anlehnung an die Prüfungskriterien entwickelt. Diese dienen als Anleitung für die Datenanalyse bzw. die Beobachtung.

Focusgruppe

Für die Durchführung einer Focusgruppe sind ebenfalls offene Fragen zu formulieren (Diskussionsleitfaden) oder kurze Fragebögen für die Teilnehmer zu entwickeln, welche vom Moderator behandelt bzw. eingesetzt werden.

Datenerhebung

Sind Messungen für die Datengewinnung erforderlich, sind Messprotokolle zu erstellen oder ein Auftrag extern zu vergeben (mit Anweisung des Messgebietes, des Messzeitraumes etc.).

Fragebogen

Interviewleitfaden

offene Fragen

Kategoriensystem

Kategoriensystem

**Diskussions-
leitfaden**

Messprotokoll

Arbeitsschritt 11: Erhebungsinstrument testen

Bevor das Erhebungsinstrument angewandt wird, ist es in der Regel notwendig, dieses zu testen.

Dieser Schritt ist nötig, um:

- die Verständlichkeit zu überprüfen
- die Anwendbarkeit (z.B. der Kategoriesysteme) zu testen
- eventuelle Schwachstellen herauszufiltern
- als Evaluator oder Evaluatorin vertraut mit der Anwendung des Instruments zu werden
- ein Gefühl für mögliche Reaktionen, Antworten usw. zu bekommen

Fragebogen oder Interview

Für den Probelauf werden ein bis mehrere Personen aus den jeweiligen Zielgruppen und/oder unabhängige Personen (z.B. Kollegen) ausgewählt. Diese können an der eigentlichen Befragung nicht mehr teilnehmen.

Der Test dient dazu, Fragen (sprachlich oder inhaltlich) zu präzisieren. Der Umfang der Befragung soll jedoch nicht wesentlich verändert werden.

unabhängige Testpersonen

Datenanalyse oder Beobachtung

Der Test dient dazu, die entwickelten Kategoriesysteme auf ihre Anwendbarkeit zu prüfen.

Beim Probelauf der Dokumentenanalyse wenden mehrere Personen die Kategoriensysteme auf das selbe Dokument an. Beim Vergleich der Ergebnisse stellt sich heraus, ob die Kategorien gleich verstanden und angewandt wurden.

Der Test der Beobachtung läuft ähnlich ab: zwei oder mehrere Personen führen gleichzeitig eine Beobachtung durch und beurteilen diese nach den vorgegebenen Kategorien. Wenn von den Testpersonen annähernd gleiche Aussagen gemacht werden, sind diese einsetzbar.

mehrere Personen gleiches Dokument

Der Test dient dazu, allfällige Begriffe oder Kategorien zu klären, nicht aber um weitreichende Veränderungen der Evaluationsfragen oder dgl. vorzunehmen.

Focusgruppe

Eine Proberunde einer Focusgruppe dient dazu, den Moderator mit dem Thema sowie den Fragen vertraut zu machen und sich auf mögliche Reaktionen und Argumentationen in der Gruppe einzustellen.

Probe-diskussion

Datenerhebung

Werden beispielweise Messungen vom Evaluationsteam selbst durchgeführt, können sie sich in der Testrunde mit den Messgeräten vertraut machen. Außerdem wird die Funktionsfähigkeit der Geräte getestet.

Testmessung

Arbeitsschritt 12: Datenerhebung vorbereiten

Inhalt dieses Arbeitsschrittes ist es:

- Fragen des Persönlichkeits- und Datenschutzes zu klären
- das Einverständnis der von der Erhebung Betroffenen einzuholen (z.B. Einverständnis der Eltern für eine Befragung ihrer Kinder in der Schule)
- die Kontaktaufnahme vorzubereiten
- die Information der Betroffenen über den Zweck der Evaluation vorzubereiten

Zusätzlich ist je nach Erhebungsmethode noch Weiteres zu tun:

Fragebogen

- bei Zusendung: Begleitbrief entwerfen, in welchem Informationen zum Zweck der Selbstevaluation erklärt werden und Datenschutz verschaffen
- bei persönlicher Übergabe: einheitliche mündliche Information vorbereiten (Inhalt wie in Begleitbrief)
- Rücksendetermin festlegen

Datenschutz

Einverständnis

Begleitbrief

Interview

- Wie und mit welchen Worten wird Kontakt aufgenommen?
- Erfolgt eine Terminvereinbarung brieflich oder telefonisch?
- Mit welchen Argumenten sollen die Gesprächspartner für eine Interview gewonnen werden?

Termin-vereinbarung

Datenanalyse

- Form der Quellenangaben und Zitate der Berichterstattung absprechen bzw. vereinheitlichen.
- Die erforderlichen Dokumente sammeln.

Zitierregelung

Beobachtung

- alle Beteiligten über den Zweck der Beobachtung informieren
- Beteiligte über Ort, Datum und Zeitpunkt der Beobachtung informieren
- Einverständnis der Beteiligten einholen
- technische Ausrüstung überprüfen (z.B. Videokamera)

Information

Focusgruppe

- einleitende Erklärung und Argumentation vorbereiten
- Material für Gruppenspiele und dgl. zurechtlegen
- technische Ausrüstung überprüfen (Flip Chart, Overhead ...)

Gruppenspiele

Datenerhebung

- Ankündigungsbrief für Messungen verfassen und verschicken
- Erlaubnis einholen etc.

Ankündigung

Arbeitsschritt 13: Datenerhebung durchführen

Der letzte Schritt der Erhebungsphase ist die eigentliche Datenerhebung selbst. Jetzt gilt es, die Vorbereitungen (Schritte 1 bis 11) anzuwenden und einzuhalten.

Die Personen, die an einer Selbstevaluation beteiligt sind (Befragte, Interviewpartner, Beobachtete) haben ein Recht auf Einblick in die Ergebnisse der Evaluation und sind darüber zu informieren.

Fragebogen

Die Fragebögen werden ausgeschickt oder ausgeteilt. Falls innerhalb der Rücksendefrist von etwa 3 bis 4 Wochen weniger als 30% der Befragten antworten, sollte nochmals nachgehakt werden.

aussenden

Interview

Während des Interviews ist darauf zu achten, dass das Gespräch sich auf die vorbereiteten Themenbereiche konzentriert. Etwaige Exkurse sollen nach Ende des Interview geführt werden.

interviewen

Tonbandaufzeichnungen von Interviews dürfen nur mit Einverständnis der Interviewpartner gemacht werden.

Dokumentenanalyse

Die Dokumente ordnen und anhand der vorbereiteten Kategoriensysteme durchgehen und analysieren.

analysieren

Beobachtung

Während der Beobachtungsspanne nach dem vorgegebenen Kategorienraster protokollieren und danach eventuell Gedächtnisprotokoll verfassen.

beobachten

Focusgruppe

Gruppengespräch durchführen und protokollieren.

diskutieren

Datenerhebung

Messungen durchführen und protokollieren.

messen

Dieser Arbeitsschritt hängt sehr von der Beteiligungsbereitschaft externer Personen ab, weshalb er besonders gründlich vorzubereiten und sorgsam durchzuführen ist.

Sorgsamkeit

D Auswertungsphase

Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse einer Selbstevaluation gliedert sich in vier Schritte:

Arbeitsschritt 14: Daten auswerten

Arbeitsschritt 15: Ergebnisse interpretieren

Arbeitsschritt 16: Ergebnisse den Adressaten präsentieren

Arbeitsschritt 17: Ergebnisse und Interpretation diskutieren

Arbeitsschritt 14: Daten auswerten

Die Auswertung der analysierten bzw. erhobenen Daten umfasst die reine Beschreibung und/oder statistische Erfassung der Ergebnisse, noch ohne Bewertung. Die Antworten werden quantitativ und qualitativ ausgewertet. Zur Erleichterung der weiteren Arbeit sollten zur Auswertung nach Möglichkeit Computerprogramme eingesetzt werden.

auswerten

Fragebogen und Interview

Bei den geschlossenen Fragen werden die Häufigkeiten der Antworten ausgezählt.

Bei den offenen Fragen werden die Antworten mit Hilfe eines Kategorien-systems (ähnlich wie bei der Dokumentenanalyse) ausgewertet und Beschreibungen verfasst.

Die Ergebnisse sind so zu erfassen, dass die verschiedenen Gruppen der Befragung (Männer und Frauen, Alte und Jugendliche, verschiedene Berufsgruppen, Nationalität usw.) miteinander vergleichbar sind, falls dies für die Interpretation sinnvoll ist.

Dokumentenanalyse und Beobachtung

Die bei der Dokumentenanalyse und während der Beobachtung gesammelten Daten werden ausgezählt, näher beschrieben bzw. zusammengefasst.

- Innerhalb jeder zuvor festgelegten Kategorie werden die Ergebnisse zusammengefasst.
- Zwischen den Kategorien werden Häufigkeitsvergleiche angestellt.
- Relevante Informationen werden aufgelistet.

Focusgruppe

Die Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen werden nach den zuvor festgelegten Prüfkriterien ausgewertet. Die Konsense und dgl. der Gruppendiskussion werden zusammengefasst.

Datenerhebung

Die Messdaten werden ausgewertet und miteinander verglichen, in Bezug zu Grenzwerten gesetzt u. dgl.

Arbeitsschritt 15: Ergebnisse interpretieren

Die zuvor ausgewerteten Daten werden in anschaulicher Form (z.B. Graphiken, Tabellen) dargestellt und in Zusammenhang gebracht um aus ihnen Schlussfolgerungen ziehen zu können.

Dabei ist klar zu unterscheiden zwischen:

- Datenauswertung, welche Aussagen macht, die aus der Beschreibung der Daten selbst resultieren und
- Interpretation, welche Aussagen trifft aufgrund von Schlussfolgerungen der evaluierenden Personen.

beschreiben

interpretieren

Bei der Interpretation der ausgewerteten Daten werden die Prüfkriterien angewandt und eine Bewertung vorgenommen. Jede Bewertung ist zu begründen und aus den Resultaten abzuleiten.

Schriftlicher Bericht

Eine schriftlich Berichterstattung sollte, neben der Nutzung anderer Medien, unbedingt erfolgen, da damit auch ein Vergleich mit anderen Evaluationsprozessen erleichtert wird. Bei jeder Art der Darstellung der Ergebnisse ist Klarheit unbedingt erforderlich, damit der Bericht verständlich ist, glaubwürdig wirkt und Verwendung findet. Um von Nutzen zu sein, muss eine Evaluation verstanden werden. Klarheit bezieht sich auf das Wesentliche ausgerichtete Schilderungen, Erläuterungen und Beschreibungen.

**Bericht-
erstattung**

Folgende Punkte sind in der Berichterstattung zu vermitteln:

- Kurzbeschreibung des evaluierten Projekts und dessen Ziele
- Zweck der Selbstevaluation
- Evaluationsfragen
- Vorgehen und Methodik der Selbstevaluation, welche Informationen wurden gewonnen
- Einschätzung der Qualität (Rücklaufquote, Repräsentativität, Beschreibung der Qualität der Datenqualität, Aussagekraft und Grenzen)
- die Ergebnisse (praktischer Nutzen im Vordergrund, die prägnantesten positiven und negativen Ergebnisse)
- Interpretation der Ergebnisse und Erklärung dazu (auch unterschiedliche Sichtweisen sind zu erklären)
- mit Hilfe von Beispielen sollte es den Beteiligten und Betroffenen erleichtert werden, die Ergebnisse auf Situationen in der Praxis zu beziehen.
- Empfehlungen möglicher Konsequenzen
- Zusammenfassung

Arbeitsschritt 16: Ergebnisse den Adressaten präsentieren

Für einen gemeinsamen Lernprozess ist es notwendig, die Ergebnisse allen beteiligten Personen zu präsentieren. Außerdem ist die anfangs angekündigte Transparenz des Evaluationsprozesses einzulösen, welche etwaige Ängste bei den Evaluationsbetroffenen ausräumen soll. Den Befragungsteilnehmern ist die Einsicht in die Ergebnisse, wie zuvor angekündigt, ebenfalls zu gewähren.

Zu aller erst sollte das Selbstevaluationsergebnis allen Projektdurchführenden vorgestellt werden. Danach ist das weitere Zielpublikum zu bestimmen. Mögliche Zielgruppen der Präsentation können sein:

- alle Projektdurchführenden (interne Präsentation)
- Zielpublikum des Projektes
- Auftraggeber
- Vorgesetzte
- Kollegen aus anderer Abteilungen
- andere Fachstellen
- Fachorganisationen und -verbänden
- Dokumentations- und Informationsstellen
- Behörden, Politiker, Vereine
- Medien

Zielpublikum auswählen

Die Ergebnisse sind in einer klar verständlichen Form zu präsentieren und die Schlussfolgerungen daraus zu erklären. Evaluationen sollen in der Überprüfung und der Präsentation der Stärken und Schwächen des evaluierten Programms vollständig und fair sein, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Problemfelder angesprochen werden können.

Vollständigkeit

Weiters ist zu beachten sind für die Präsentation:

- Zeitpunkt
- Welche Informationen sind für welche Zielgruppe interessant?
- Mögliche Konsequenzen der Veröffentlichung der Ergebnisse
- Form

Zeitpunkt

Der **Zeitpunkt** für die Präsentation ist mit ausschlaggebend für den Erfolg der dahinterstehenden Absicht. Das Evaluationsteam sollte den vorgesehenen Nutzer die Ergebnisse zu dem Zeitpunkt mitteilen, zu dem die Informationen am besten genutzt werden können.

Beispielsweise brauchen Projektdurchführende Informationen, wenn Entscheidungen für nächste Maßnahmen anstehen.

Es ist daher wichtig, dass die Ergebnisse zum gegebenen Zeitpunkt auch vorliegen. In der Zeitplanung ist daher für mögliche Verzögerungen während der Erhebungsarbeit oder dgl. genügend Spielraum einzuplanen.

Für unterschiedliche **Zielgruppen** sind unterschiedliche Informationen von Interesse. Dies ist für den Erfolg der Berichterstattung ausschlaggebend. Das Ergebnis der Evaluation darf dadurch jedoch nicht verzerrt werden.

Zielgruppe

Es ist zu überlegen, in welcher **Form** die Präsentation bei welcher Adressatengruppe ihren Zweck am besten erfüllt. Möglichkeiten sind:

Form

- Schriftlich (z.B. Aussendung, Flugblatt, Presseinformation...)
- Mündlich (z.B. Pressekonferenz, Interviews für Radio...)
- Hearings, Seminare

Je nach Zielgruppe ist der Umfang, die Sprache und Gestaltung anzupassen.

Eine breit angelegte Informationsarbeit (soweit dies ihm jeweiligen Evaluationsprojekt finanziell und möglich und sinnvoll ist) kann weiters dazu beitragen, Interesse am jeweiligen Projektinhalt zu wecken und Wissen zu vermitteln.

Interesse wecken

Wissen vermitteln

Arbeitsschritt 17: Ergebnisse und Interpretation diskutieren

Einerseits wird über den **Selbstevaluationsprozess Bilanz gezogen**. Diskussionsteilnehmer sind die Evaluatoren sowie Projektdurchführende. Damit soll für künftige Selbstevaluationen gelernt und eine Verbesserung der Zusammenarbeit erzielt werden. Mögliche Fragen, die zur Diskussion stehen sind:

- Wurden Zeitplan und Budget eingehalten?
- Wie war die Arbeitsorganisation innerhalb des Evaluationsteams und die Zusammenarbeit zwischen den Evaluatoren und anderen Projektkollegen? Welche Verbesserungen sind künftig notwendig (z.B. Kommunikation, Informationsaustausch, soziale Kompetenz)
- Was kann bei der Projektplanung und -umsetzung bereits für die Erleichterung einer Evaluation getan werden?
- Welches Know-how muss verbessert werden?
- Wie war das Verhältnis von Aufwand und Ertrag der Selbstevaluation?
- Wurde der Evaluationszweck erfüllt?
- Welche Rahmenbedingungen erleichterten die Evaluation, welche erschwerten diese?

Evaluationsprozess reflektieren

Andererseits werden die **Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Evaluation diskutiert**. Die Diskussion kann je nach Fragestellung im kleineren oder größeren Kreis stattfinden. Mögliche Diskussionspartner sind: das Evaluationsteam, die Projektdurchführenden sowie die Zielgruppen, denen zuvor Bericht erstattet wurde. Die Schwerpunkte sind:

- Waren Vorinformation zur Selbstevaluation sowie die Berichterstattung über die Ergebnisse adäquat?
- Welche weiteren erwünschten oder unerwünschten Wirkungen hatte die Selbstevaluation auf das Projekt und sein Umfeld?
- Sind die Schlussfolgerungen des Evaluationsteams nachvollziehbar und gibt es noch weitere?
- Welche künftigen Handlungskonsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Selbstevaluation?

Evaluationsergebnisse diskutieren

Mit der Ermöglichung einer breiten Diskussion wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass spätere Verbesserungsmaßnahmen auf Akzeptanz stoßen.

E Umsetzungsphase

Die drei Umsetzungsschritte dazu sind:

Arbeitsschritt 18: Verbesserungsvorschläge ausarbeiten

Arbeitsschritt 19: Voraussetzungen für die Umsetzung schaffen

Arbeitsschritt 20: Verbesserungsvorschläge umsetzen

Arbeitsschritt 18: Verbesserungsvorschläge ausarbeiten

Für den Erfolg eines Lernprozesses im Rahmen der Selbstevaluation ist die Ausarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen zentral. Die zwei Ausgangspunkte für diesen Arbeitsschritt sind einerseits die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Selbstevaluation und andererseits die Ergebnisse aus der vorhergehenden Diskussion (Schritt 17).

Die Verbesserungsvorschläge können verschiedene Bereiche betreffen:

das laufende oder künftige Projekt:

- Zielformulierung
- Umsetzungsmaßnahmen
- Art der Umsetzung
- Neudefinition der Zielgruppen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Verbesserung Rahmenbedingungen
- Änderung des Zeitplans etc.

**Inhaltlich
verbessern**

die Arbeit im Projektumsetzungsteam

- die Kommunikation
- die Aufgabenverteilung usw.

**Arbeitsweise
verbessern**

die Evaluationsarbeit

- Methodenwahl
- veränderte Zusammensetzung des Evaluationsteams

**Evaluation
verbessern**

Arbeitsschritt 19: Voraussetzungen für die Umsetzung schaffen

Als vorletzter Schritt der Evaluation sind die Voraussetzungen für die Umsetzung der zuvor eruierten Verbesserungsmaßnahmen zu schaffen.

Mögliche Vorgehensweisen hierfür sind:

- Voraussetzungen für Projektverlängerung oder Folgeprojekt schaffen, falls Ergebnis-Selbstevaluation durchgeführt wurde
- Akzeptanz für Verbesserungen schaffen
- Konkrete Einarbeitung der Verbesserungspunkte in das laufende Projekt bei begleitender Selbstevaluation
- neue Rahmenbedingungen schaffen
- Kommunikation starten
- neue Ansprechpartner finden
- Aufklärung der Betroffenen über geplante Veränderungen
- Budget auftreiben
- neuen Zeitplan erstellen
- Informationsarbeit

Voraussetzungen schaffen

Arbeitsschritt 20: Verbesserungsvorschläge umsetzen

Der zwanzigste und letzte Schritt schließt den Kreis des Lernprozesses im Rahmen einer Selbstevaluation, indem deren Ergebnisse in die Praxis umgesetzt werden.

Die veränderten Projektziele werden im Folgeprojekt formuliert
Die Vorbereiteten Verbesserungsmaßnahmen werden in der Projektarbeit umgesetzt

Lernprozess schließen

Verbesserungen umsetzen

IV Selbstevaluation und Nachhaltige Entwicklung

Mit dem Instrument der Selbstevaluation kann jedes Projekt auf Zielerreichung bewertet werden. Sie ist ein

- wertneutrales Bewertungsinstrument und
- Lerninstrument.

Ob ein Projekt nachhaltig ist oder nicht, entscheidet sich nicht erst bei der Projektumsetzung oder der Bewertung mittels einer Selbstevaluation, sondern schon zuvor bei der Zielformulierung.

Nachhaltigkeit entscheidet sich bei Zielformulierung

A Selbstevaluation als Instrument für Lernprozesse

Die Gefahr ist groß, dass die Evaluierung als Revision betrachtet wird. Dies führt häufig zu Reaktionen wie Angst, Ablehnung oder auch Verschweigen kritischer Ergebnisse. Evaluierung ist daher aus einer Haltung der Partnerschaft heraus zu betreiben und soll auf die Würdigung der Stärken und dem finden von akzeptierten Verbesserungen fokussieren.

Das Instrument der Selbstevaluation kann die Angst vor Evaluation nehmen, indem die Projektdurchführenden zugleich Evaluatoren sind und sich mit dem Instrument vertraut machen.

Evaluierung soll Lernen fördern. Lernen geschieht in der Praxis durch eine ständige Abfolge von: Erfahrung – Reflexion – Abstraktion / Hypothesenbildung – Adaption / Verbesserung – neue Erfahrung. Mit der Selbstevaluierung wird ein solcher Zyklus durchlaufen.

Evaluieren soll Lernen fördern

Selbstevaluation dient in allererster Linie der Wirkung nach innen. Sie hilft Klarheit über die eigene Tätigkeit zu erlangen und befähigt zur fundierteren und überzeugenderen Darstellung eigener Arbeit nach außen. Sie unterstützt weiters die Entwicklung einer Fehlerkultur die zulässt, dass Fehler benannt, analysiert und verbessert werden können. Die Erfahrung zeigt, dass allein durch die Beschäftigung mit der eigenen Arbeit und Leistungsqualität es zu einer merkbaren Steigerung der Arbeitsqualität kommt.

Fehlerkultur

Qualitätssteigerung

Möglichkeiten und Chancen der Selbstevaluation sind:

- *Professionalisierung* (die an der Selbstevaluation Beteiligten lernen Methoden der Definition und Überprüfung der eigenen Ziele)
- *Qualitätssteigerung* (durch Umsetzung der Verbesserungsvorschläge)
- *Diskursive Reflexivität* (durch die Prozessorientiertheit und die Einbeziehung aller Beteiligten in den Lern- und Entscheidungsprozess)
- *Enthierarchisierung des Wissens* (gegenseitiger Austausch während des Evaluationsprozesses)
- *Demokratisierung der Strukturen* (durch diskursiven Charakter der

Chancen durch Selbstevaluation

Selbstevaluation)

- *Emanzipatorische Aspekte* (eigene Entscheidungsräume argumentieren und erweitern)

Es liegt an den Programm- oder Projektverantwortlichen, wie weit Lernschleifen durch Selbstevaluation geplant bzw. durchgeführt werden und so ein Programm oder Projekt zum „lernenden Programm“ oder „lernenden Projekt“ wird.

Wie bereits eingangs erwähnt erfordert die Umsetzung des Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung einen kontinuierlichen Lernprozess. Das Lerninstrument der Selbstevaluation leistet dazu einen Beitrag.

**lernendes
Programm**

B Berücksichtigung ökologischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Aspekte

Das Charakteristikum des Konzepts der Nachhaltigen Entwicklung ist die Berücksichtigung ökologischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Aspekte. Die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft sollen derart (um)gestaltet werden, dass die Natur langfristig funktionsfähig und nutzbar bleibt. Angestrebt wird die Bewahrung der natürlichen Ressourcen, eine soziale Verteilungsgerechtigkeit und eine ökonomische Leistungsfähigkeit. Dabei soll eine möglichst hohe Lebensqualität gesichert bzw. geschaffen werden.

Sollen durch die Umsetzung eines Projektes nachhaltige Wirkungen erzielt werden, ist es notwendig, dass die dem Projekt zugrundeliegenden Ziele nachhaltig sind. Das heißt, dass die Ziele sowohl ökologische, gesellschaftliche und soziale Aspekte beinhalten müssen.

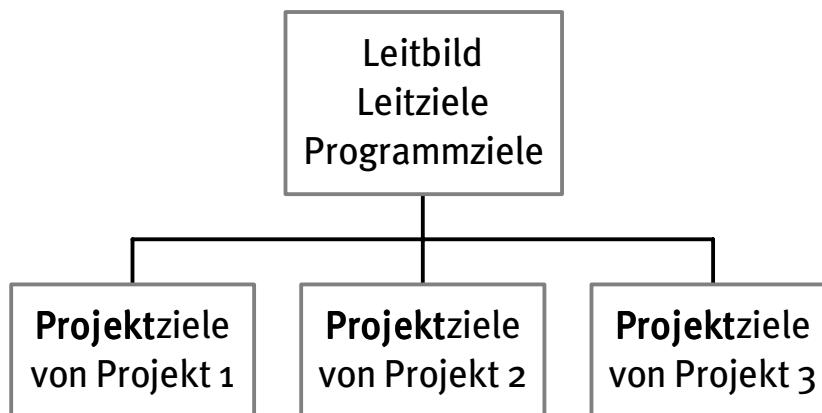
Auf die Projektziele kann im Selbstevaluationsprozess kein Einfluss mehr genommen werden. Entscheidend ist hier die Formulierung der Evaluationsfragen, welche bezogen auf die Projektziele gestellt werden. Die Evaluationsfragen müssen sowohl ökologische, soziale und ökonomische Aspekte enthalten, um die Auswirkungen des Umsetzungsprozesses auf Nachhaltigkeit überprüfen zu können.

Beispiel: Wird in einer Gemeinde ein Fun-Park (für Rollerskater und Skateboardfahrer) mit dem Ziel die Jugend in der Gemeinde zu halten, geplant, so sind mittels der Evaluationsfragen nicht nur die Auswirkung auf die Jugendlichen, sondern beispielsweise ebenso ökologische Aspekte (wie der Flächenverbrauch u. dgl.) zu hinterfragen.

C Verknüpfung der Projektziele mit übergeordneten Zielen

Stellt sich in der Selbstevaluation die Aufgabe zu überprüfen, ob die Durchführung des Projektes zur Umsetzung eines übergeordneten Programms oder Leitbildes beiträgt, sind die Projektziele in Hinblick auf die übergeordneten Ziele zu bewerten.

Wie folgende Abbildung zeigt, sind die Projektziele aus übergeordneten Programmzielen, Leitzielen oder Leitbildern abzuleiten. Sollen die Projektziele nachhaltig sein, so müssen dies auch die übergeordneten Ziele sein.



Der in der Selbstevaluation verwendete Raster erweitert sich um eine Spalte mit den Programmzielen, Leitzielen oder dem Leitbild. Siehe folgende Abbildung:

Programmziele, Leitziele, Leitbild	Projektziel	Evaluationsfrage	Prüfkriterium	Erhebungsfrage

Wie beim Projekt so ist auch beim Programm oder Leitbild die Zielebene entscheidend für die späteren Auswirkungen der Umsetzung. Wird ein neues Programm oder Leitbild erarbeitet und soll dieses dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung entsprechen, sind bei der Entwicklung nachhaltige Ziele zu formulieren, welche sowohl ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigen. Projekte, welche im Rahmen dieses Programms oder Leitbildes eingereicht werden, müssen ebenso nachhaltige Ziele enthalten, welche sich aus den jeweiligen übergeordneten Zielen ableiten. Die Projektziele präzisieren diese.

Literatur

Dohr A.: Selbstevaluation. Klagenfurter Beiträge zur Technikdiskussion, Heft 87, IFF-Schriftenreihe. Innsbruck, Klagenfurt, Wien 1998. ISSN 1028-2734

Griep, M., Langmaack K. u. Nocher F.: Selbstevaluation - Anregungen, Planungshilfen, Instrumente. Organisationsmodelle kirchlicher Erwachsenenbildung (OKE) Hrsg., Hessen, Nassau. o.J.

Liebald, C.: Wirkungen der Kinder- und Jugendarbeit. Rahmenbedingungen für eine Evaluation in der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit. In: Scherrer, W., Bonn 1996)

Luger, K. u.a.: Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der verbandlichen Jugendarbeit. Dritter Bericht zur Lage der Jugend in Österreich, Teil B. Im Auftrag Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie (Hrsg.). Wien 1999

Meier, C.: Leitfaden für die Selbstevaluation in der Projektarbeit mit einem Beispiel aus der Suchtprävention. Bern, Lausanne 1997. ISBN 2-88183-056-0

Moser, H.: Selbstevaluation – Einführung für Schulen und andere soziale Institutionen. Zürich 1999. ISBN 3-907526-65-1

ÖROK - Österreichische Raumordnungskonferenz (Hrsg.): Zwischenevaluierung der Interreg IIA-Außengrenzprogramme 1995-1999 in Österreich. Bearbeitung: Trigon Entwicklungsberatung Unternehmensberatung Ges.m.b.H., ÖROK Schriftenreihe Nr. 149. Wien 1999

Sanders, J. R. (Hrsg.): Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“. Opladen 1999. ISBN 3-8100-1977-1

Scherrer, W. (red.). Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Dokumentation der Fachtagung vom 11.-12. Januar 1996 im Internationalen Jugendforum Bonn des Christlichen Jugenddorfwerkes. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn 1996

Spiegel H. von: Aus Erfahrung lernen : Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster 1993. ISBN 3-926549-80-7

Suchman, E.A.: Evaluation research: Principle and practice in public service and social action Programs. New York 1967

Wottawa, H., Thierau, H.: Lehrbuch Evaluation. 2. Auflage. Bern 1998. ISBN 3-456-82989-2

Zeitschrift Panorama: Transdisziplinär evaluieren – aber wie? Sondernummer 99. Newsletter des Schwerpunktprogramms Umwelt Schweiz (SPP), Bern 1999