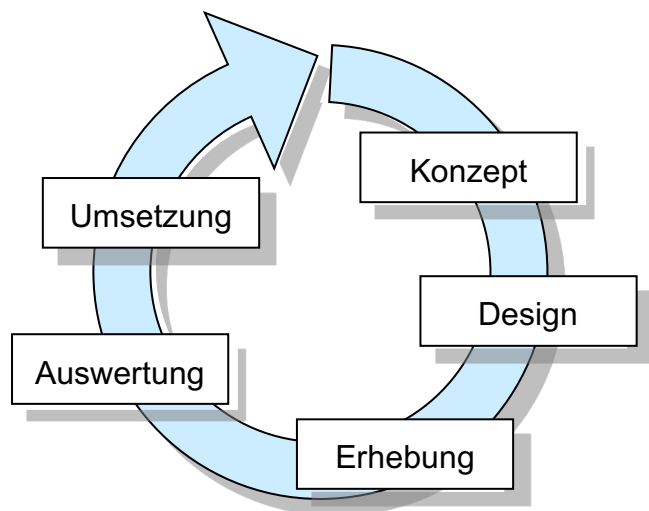


Evaluation und Erfolgskontrolle im Zuwendungsbereich

Eine Evaluation planen

Evaluationen müssen nicht kompliziert und auswendig sein! Im Gegenteil: Es gilt jeweils zu klären, welches Ziel mit einer Evaluation erreicht werden soll. Für die öffentliche Verwaltung bedeutet dies oft: Es kommt weniger darauf an, dass Evaluationen wissenschaftlich ausdifferenziert sind, als vielmehr darauf, durch die Erfolgskontrolle eine gemeinsame Auseinandersetzung aller Beteiligten in Gang zu setzen, den Blick für Verbesserungspotentiale zu schärfen und Anhaltspunkte für zukünftige Entscheidungen zu finden. Der Evaluationsprozess ist damit in erster Line ein Kommunikationsprozess.

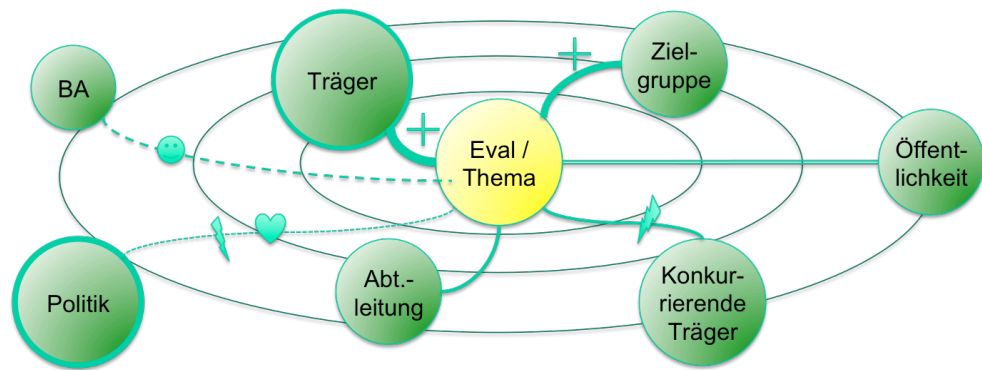
Eine Evaluation zu konzipieren und durchzuführen ist gar nicht so schwer! Der gesamte Prozess durchläuft fünf wesentliche Phasen. Die beiden wichtigsten, die Planung der Evaluation betreffenden Phasen haben wir nachfolgend beschrieben. Schritt für Schritt können Sie so mit geringem Aufwand Ihre eigene Evaluation planen.



1. Phase: Das Evaluationskonzept

1. Schritt: Durchführende bestimmen und Betroffene einbeziehen

- Wer soll evaluieren? Sie können den Auftrag für eine Evaluation an externe Anbieter vergeben oder die Evaluation selbst durchführen. Wer soll in diesem fall damit betraut werden?
- Wer ist sonst noch zu beteiligen? Achten Sie darauf, die Durchführenden der evaluierten Maßnahme, Planer, Projekt- oder Programmverantwortliche und Geldgeber ebenso einzubeziehen wie die Zielgruppen, Nutzer und Betroffenen.
- Werte, Erwartungen und Befürchtungen der Stakeholder transparent machen: Ein gutes Instrument, um die Haltungen und Erwartungen der Beteiligten und Betroffenen zu erforschen, ist bspw. die Projektumfeld- und –kraftfeldanalyse:
 1. Listen Sie alle Beteiligten und Betroffenen auf, die Erwartungen an den evaluierten Gegenstand haben
 2. Erstellen Sie einen "Lageplan": Bestimmen Sie Art und Größe von deren Einfluss. Auf der folgenden Seite finden Sie ein Beispiel aus der Praxis:



3. Bilanzieren Sie nun die Werte, Erwartungen und Befürchtungen der Beteiligten:

| Bewertungstabelle Umfeld- und Kräftefeldanalyse | | | |
|---|--|----------------|-----------------------------------|
| Organisation / Person | Bedeutung / Einfluss (groß, mittel, klein) | Nähe (1, 2, 3) | Werte, Erwartungen, Befürchtungen |
| ... | | | |

2. Schritt: Evaluationszweck definieren

Geht es um die Verbesserung von Maßnahmen, um Rechenschaftslegung und Kontrolle, Entscheidungsvorbereitung, Erkenntnisgewinn, Wissensmanagement oder einen anderen Zweck?

Achten Sie darauf, ob es vorhandene Qualitätsmanagementsysteme und Datenerhebungen gibt, die Ihnen Arbeit ersparen können. Und ganz wichtig: Vermeiden Sie den „Dokumentations-Overkill“.

3. Schritt: Potenziellen Nutzen der Evaluation identifizieren

Stellen Sie eine Liste der Stakeholder zusammen und suchen Sie für jede Gruppe den potentiellen Nutzen. Erhalten die Beteiligten oder Betroffenen durch die Evaluation bspw. Neues Wissen, werden sie in ihren Berichtspflichten unterstützt, erhalten sie Datenmaterial für anstehende Entscheidungen oder Hilfen für die Erledigung ihrer Aufgaben? Wenn sie den Nutzen Ihrer Evaluation für die Beteiligten klar benennen können, hilft dies auch bei der „Öffentlichkeitsarbeit“ für Ihr Evaluationsvorhaben.

4. Schritt: Evaluationsgegenstand bestimmen

Was soll evaluiert werden? So trivial dies klingt, auf die Festlegung des Evaluationsgegenstands ist besondere Sorgfalt zu verwenden. Mangelt es einer Evaluationsstudie an präzisen Formulierungen ihres Gegenstands, sind entsprechend schwammige und letztlich unbrauchbare Ergebnisse zu erwarten.

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

Ein „Programmbaum“ kann dabei helfen, sich eine Übersicht über die zu evaluierende Maßnahme oder das Projekt zu verschaffen und den Evaluationsgegenstand genauer einzugrenzen:

- **Kontext:** Die Umgebungsbedingungen des Programms (soziale, politische, kulturelle, wirtschaftliche etc.)
- **Income:** Was von den Beteiligten in den Prozess eingebracht wird (Vorwissen, Einstellungen etc.)
- **Input:** Was an Ressourcen in das Programm investiert wird
- **Struktur:** Wie das Programm organisiert ist
- **Konzept:** Angaben zu Programmzielen, Aktivitäten, Prozesssteuerung, Qualitätsmanagement etc.
- **Aktivitäten:** Wie das Programm tatsächlich durchgeführt wird
- **Outputs:** Die zählbaren Leistungen, die das Programm hervorbringt
- **Outcomes:** Die Resultate des Programms bei den Zielgruppen
- **Impacts:** Resultate des Programms in der Gesellschaft

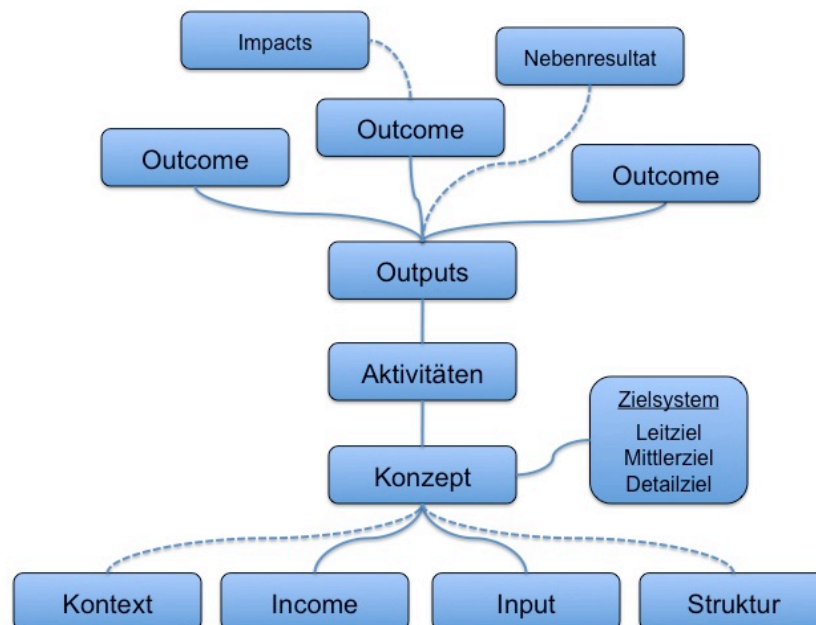


Abb. nach Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2007): Evaluation Schritt für Schritt. hiba-Weiterbildung Band 20/26.

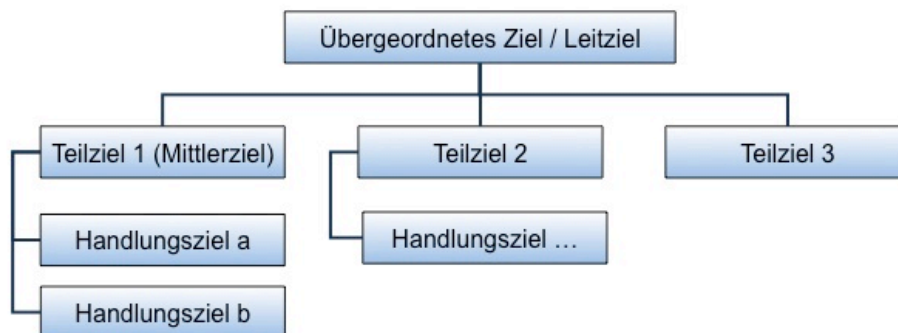
Wenn Sie den Programmbaum „gefüllt“ haben, können Sie besser entscheiden, welche Elemente und Wirkungszusammenhänge in einer Evaluation genauer betrachtet werden sollen.

5. Schritt: Die mit dem zu evaluierenden Projekt angestrebten Ziele klären

Durch viele Evaluationen soll überprüft werden, ob die gesetzten Ziele für das zu evaluierende Projekt bzw. die Maßnahme auch erreicht wurden. Um die Zielerreichung bewerten zu können, ist es in diesem Evaluationsschritt notwendig, die Projektziele schriftlich zu sammeln und hierarchisch zu ordnen. Die hierarchische Ordnung ist deshalb nötig, da sich bei Projektzielen zumeist übergeordnete und Teilziele unterscheiden lassen:

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

Die Ordnung ergibt eine Art „Ziel-Baum“:



Nur wenn klar ist, was eigentlich erreicht werden sollte, kann später evaluiert werden, ob und in welchem Umfang diese Ziele erreicht wurden. Die Ziele einer Maßnahme sind der inhaltliche Ausgangspunkt für die Evaluation dieser Maßnahme. Bei deren Planung der Evaluation wird man sich fragen:

1. Welche dieser Ziele möchte ich überprüfen? (Evaluationsfragestellung)
2. Woran merke ich, dass die Ziele erreicht wurden? (Prüfkriterien und Indikatoren)
3. Wie messe ich diese Indikatoren? (Informationsquellen und Erhebungsmethoden)

6. Schritt: Art und Zeitpunkt der Evaluation bestimmen

Wann soll evaluiert werden? Prozessbegleitend (formativ), so dass die Evaluationsergebnisse direkt in die Verbesserung des Evaluierten Gegenstands einfließen, oder als Abschluss einer Maßnahme oder eines Projekts, um die Ergebnisse für zukünftige Vorhaben nutzbar zu machen?

Wie soll der Evaluationsprozess moderiert werden? Wann sollen Treffen mit welchen Beteiligten und welchem Ziel stattfinden? In welchem Rahmen sollen die Ergebnisse ausgewertet und bewertet werden? Wie und wem werden die Ergebnisse präsentiert? Wer arbeitet Verbesserungsvorschläge aus, wie werden diese umgesetzt?

2. Phase: Das Evaluationsdesign

7. Schritt: Evaluationsfragestellung formulieren

Abgeleitet aus dem Evaluationszweck und den Projektzielen werden nun die Evaluationsfragestellungen formuliert: Was will ich wissen, überprüfen, bewerten? Achtung: Hiermit sind noch nicht die späteren Erhebungsfragen gemeint, die zur Informationssammlung in Form von Interviews oder Fragebögen eingesetzt werden!

Die Fragestellungen werden aus den zuvor gesammelten Projektzielen abgeleitet. Sie werden als eindeutige Fragen formuliert, welche nur einen Gegenstand betreffen. Pro Projektziel wird mindestens eine Fragestellung formuliert. Die Fragestellungen werden gestützt auf den Evaluationszweck formuliert und berücksichtigen neben den angestrebten Hauptwirkungen auch mögliche positive und negative Nebeneffekte des Projektes.

Zu konkreten Formulierungen für Evaluationsfragestellungen kommt man, indem man sich selbst zunächst folgende Fragen beantwortet:

- Zu welchem Programmbereich wollen wir Informationen gewinnen?
- Bei welchen Aspekten, Elementen, Interessen setzen wir Schwerpunkte?
- Wo liegen Grenzen? Was soll oder kann nicht untersucht werden?

Evaluationsfragestellungen sind Ergebnis der Gegenstandsbestimmung. In den Evaluationsfragestellungen wird spezifiziert, zu welchen Sachverhalten welche Informationen gewonnen werden sollen.

Das Interesse für ein Evaluationsvorhaben drückt sich am Anfang meist in einer einfachen Zwecksetzung aus. Beispielsweise

- „Wir wollen darüber entscheiden, ob ...“,
- „Wir wollen uns vergewissern, ob das Programm wirklich so wichtig für uns ist.“
- „Wir wollen klären, wie das Programm noch besser werden kann.“

8. Schritt: Prüfkriterien / Indikatoren festlegen

9. Schritt: Informationsquellen bestimmen

Auch: Sind bereits Informationen aus der Qualitätssicherung vorhanden, die in die Evaluation integriert werden können?

10. Schritt: Erhebungsmethoden wählen

Zum Beispiel

- Schriftliche Befragung / Fragebogen
- Mündliche Befragung / Interview
- Fokusgruppen und Gruppendiskussionen
- Feedback (offene Feedbackrunden)
- Expertenbefragungen (Delphi-Befragungen, Experten-Review)
- Beobachtung
- Kriterienkataloge
- Dokumentenanalyse

Checkliste Evaluationsvorbereitung und -planung

| Bewertungskriterien | Beurteilung | | | | Kommentar |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | ja | zum Teil | nein | unklar | |
| Ermittlung und Einbezug der Beteiligten und Betroffenen | | | | | |
| Sind die Beteiligten & Betroffenen der geplanten Evaluation bekannt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Sind ihre Haltungen, Bedürfnisse und Interessen bekannt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Sind Zweck und Fragen der Evaluation den Beteiligten & Betroffenen bekannt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Ist der Nutzen der Evaluation für die Beteiligten und Betroffenen konkretisiert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Klärung der Evaluationsziele und des Evaluationsgegenstands | | | | | |
| Ist der Zweck der Evaluation ausreichend präzise formuliert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Ist der Evaluationsgegenstand klar definiert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Sind die Ziele des Evaluationsgegenstandes bekannt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Ist der Nutzen der Evaluation geklärt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Ist die erwartete Wirkung mindestens gleich groß wie die Kosten der geplanten Evaluation? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Der richtige Zeitpunkt der Evaluation | | | | | |
| Ist geklärt, ob die Evaluation formativ oder summativ ausgerichtet werden soll? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Ist die Evaluation angesichts ihrer Ziele und Fragen zeitgerecht angelegt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Ist geklärt, zu welchem Zeitpunkt die Evaluation den größten Nutzen erzielen kann? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Evaluationsfragestellung und Prüfkriterien | | | | | |
| Ist die Evaluationsfragestellung festgelegt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Gibt es klare Prüfkriterien und Indikatoren? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Informationszugang | | | | | |
| Ist geklärt, aus welchen Quellen Informationen gewonnen werden sollen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Wurde der Zugang zu bereits jetzt bekannten wichtigen Daten- und Informationsquellen abgeklärt und gesichert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Erhebungsmethoden und Erhebungsfragen | | | | | |
| Sind die Erhebungsmethoden geklärt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Passen die Erhebungsmethoden zur Evaluationsfragestellung? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Ist die Auswahl der Evaluationsfragen ausreichend begründet? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |