

Dieser Text ist Bestandteil des Mailings *Wissen – Transfer – Zukunftskieze*. Schwerpunkt: Wirkung Dezember 2024.

Kurz und knapp: Evaluationen niedrigschwellig und zielgenau umsetzen

Handreichung von Kerstin Hübner, basierend auf einem Vertiefungsworkshop zur wirkungsorientierten Steuerung im Rahmen des Modellprojekts „Zukunftskieze“.

Was ist Evaluation?

Bei einer Evaluation werden bestimmte Methoden systematisch eingesetzt, um zu überprüfen, ob und warum bestimmte Ziele erreicht werden bzw. wurden. Dabei werden Informationen aus verschiedenen Quellen gesammelt.

Für Fragestellungen der Evaluation bedeutet dies:

1. Das Erreichen von Zielen (eines Vorhabens) kann nur dann evaluiert werden, wenn diese Ziele möglichst konkret formuliert wurden (siehe andere Handreichung).
2. Methoden müssen geplant eingesetzt werden und Fragen gezielt erarbeitet, um sinnvolle Ergebnisse zu erhalten.
3. Anders als bei Feedback geht es nicht nur um das Sammeln von Antworten, sondern auch darum, diese systematisch auszuwerten und zu bewerten.

Wozu dient Evaluation?

Evaluationen können unterschiedliche Zwecke haben und sich auch an verschiedene Adressat:innen richten. Evaluationen können dazu dienen, Entscheidungen zu treffen bzw. zu begründen, die eigene Arbeit zu rechtfertigen, die eigene Einrichtung/Arbeit weiter zu qualifizieren oder Vorhaben/Projekte weiterzuentwickeln. Adressat:innen von Evaluationsergebnissen sind demnach sowohl eigene Leitungen und/oder Mitarbeiter:innen bzw. eigene Teilnehmenden/Zielgruppen, aber auch Entscheidungsträger:innen/Financiers, Partner:innen oder die Öffentlichkeit.

Aus den unterschiedlichen Zwecken von Evaluation ergeben sich auch verschiedene grundsätzliche Fragestellungen/Fragerichtungen.

Zweck der Evaluation	Grundsätzliche Fragestellungen
Qualitätsentwicklung und Prozessverbesserung: Hier geht es darum, Aufgaben sowohl inhaltlich als auch bezogen auf Prozesse und Strukturen	Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sind für die Umsetzung entscheidend?

(besser/optimaler) zu erledigen, um die geplanten Ziele zu erreichen.	Wie müssen Prozesse und Strukturen angepasst werden, damit sie gut funktionieren? Wie wirksam ist die inhaltliche Ausrichtung, was muss geändert/angepasst werden?
Organisationsentwicklung und Wissenstransfer: Hier geht es darum, aus einem Vorhaben neues Fachwissen und Kompetenzen zu generieren, z. B. um Leitungen und Mitarbeiter:innen auf weitere Projekte/Aufgaben vorzubereiten.	Welche Informationen geben besonders wertvolle Hinweise, um neue Konzepte und Projekte zu entwickeln bzw. umzusetzen?
Entscheidungsfindung: Hier werden Informationen gesammelt und bewertet, um grundsätzliche Entscheidungen treffen zu können, z. B. über die Fortsetzung oder Einstellung eines Programms/Projekt.	Inwiefern sind die Ergebnisse (Wirkungen/Veränderungen) ausreichend, um das Projekt fortzusetzen? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für das Projekt? In welchem Verhältnis steht der Input zu den Wirkungen?
Legitimation/Rechenschaftslegung: Hier geht es darum, Berichtspflichten wahrzunehmen, z. B. um Mittelgeber:innen über Erreichtes und Hindernisse zu informieren.	Mit welchen Informationen kann ich Mittelgeber:innen am besten darlegen, dass die zur Verfügung gestellten Gelder sinnvoll (den Zielen/dem Auftrag entsprechend) eingesetzt werden?

Im Rahmen des Modellprojekts „Zukunftskieze“ und anderen Projekten oder Programmen im Bildungsbereich bietet es sich an,

1. v. a. auf die eigenen Lern- und Entwicklungsprozesse zu schauen, d. h. auf die wirkungsorientierte Qualitätsentwicklung und Prozessverbesserung im Projekt/Programm.
2. zusätzlich zu überlegen, welche Rolle die (interne) Entscheidungsfindung zur Fortsetzung eines (Teil-)Projekt bzw. die Legitimation gegenüber Mittelgeber:innen spielen.

Welche grundsätzlichen Formate gibt es?

Für Evaluationsprozesse gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, z. B. wird zwischen quantitativer und qualitativer, zwischen formativer und summativer oder zwischen Fremd- und Selbstevaluation entschieden. Wenn in Bildungsprogrammen/Zukunftskiezen die wirkungsorientierte Qualitätsentwicklung und Prozessverbesserung im Zentrum stehen, bietet es sich an,

1. qualitative Evaluationsprozesse zu fokussieren, das heißt gezielt detaillierte Informationen zu sammeln und keine quantitativen und standardisierten Fragebogen-Befragungen durchzuführen. Qualitative Befragungen sind dem eigenen Lern- und Entwicklungsprozess zuträglich.
2. formativ zu evaluieren, das heißt Einschätzungen und Informationen bereits im Lauf eines Projektes zu sammeln und zu bewerten (und nicht erst am Ende). Dies unterstützt die Prozessentwicklung besonders gut und eröffnet die Chance, Anpassungen frühzeitig vorzunehmen.
3. Selbstevaluationsformate zu nutzen, da es i. d. R. keine gesonderten finanziellen Mittel für Fremdevaluationen gibt. Bei einer Selbstevaluation führen jene, die das Vorhaben umsetzen, die Evaluation selbst durch und lassen sich also nicht durch Externe (fremd-)evaluieren.

Was sind sinnvolle Fragen für Evaluationen?

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten (= Methoden), um Informationen (= Daten) für Evaluationen zu sammeln und auszuwerten. Im Rahmen des Modellprojekts „Zukunftskieze“ und anderen Projekten oder Programmen im Bildungsbereich bietet sich an,

1. insbesondere Befragungen zu nutzen, für die es unterschiedliche Methoden gibt (siehe unten).
2. in diesen Befragungen v. a. offene Fragen zu nutzen, weil diese mit dem Ansatz korrespondieren, qualitativ zu evaluieren und tiefere Informationen zu sammeln.

Die große Kunst in solchen Befragungen ist es, die „richtigen“ Fragen herauszuarbeiten. Das heißt, Fragen so zu formulieren, dass sie zu den Zielen des Projektes ebenso passen wie zu den Zielen (= Zwecken) der Evaluation.

In welcher Struktur können Fragen in einem Gespräch aufeinander aufgebaut werden (insbesondere, wenn es um Qualitätsentwicklung/Prozessverbesserung geht)? Als Orientierung können die folgenden Punkte dienen:

- Qualitätsbewertungen: Wie (gut) werden die Angebote/Maßnahmen durchgeführt/eingeschätzt?
- Ergebnisse: Welche Veränderungen/Wirkungen werden durch die Angebote/Maßnahmen angestoßen?
- Prozesse: Wie tragen die Angebote/Maßnahmen zu den Veränderungen bei?
- Investitionen/Input: Was muss getan werden, um die Angebote/Maßnahmen (gut und wirksam) durchzuführen?

Geschlossene Fragen, die meist im Rahmen einer Skala gestellt werden (z. B. von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“), werden häufig in Fragebögen oder im Rahmen von Kurzbefragungen (z. B. Blitzabfragen in Sitzungen) eingesetzt. Aus ihnen können Durchschnittswerte und Tendenzen abgeleitet werden. Offene Fragen ermuntern den:die Befragten, ausführliche Antworten zu geben und darin Erfahrungen zu beschreiben bzw. Einschätzungen zu begründen. Daher werden sie v. a. in Interviews, Sitzungen angewandt. Sie lassen in die Tiefe blicken, so dass Prozesse und Entwicklungen genauer nachvollzogen werden können.

Mögliche offene Fragen

Hinweis: Nutzen Sie unterschiedliche Fragewörter. Diese sind nicht nur für unterschiedliche Aspekte geeignet, ein Wechsel regt Ihre:n Gegenüber zum Perspektivwechsel und damit vertieften Nachdenken an. Behalten Sie sich auch immer mindestens eine vertiefende Nachfrage vor.

Die Vorschläge für Fragen werden den oben genannten Schwerpunkten in der Struktur eines Gesprächs zugeordnet.

- **Welche** Veränderungen nehmen Sie bezüglich XYZ wahr? (Ergebnisse)
- **Welche** Maßnahmen haben Sie in Ihrer Arbeit am meisten unterstützt? (Prozess)
- **Welche** Widerstände/Hindernisse nehmen Sie in Hinsicht XYZ/mit Blick auf Ziel XYZ wahr? (Prozess)

- **Was** hat dazu beigetragen, dass diese Situationen/Entwicklungen eingetreten sind? (Prozess/Investition)
- **Was** ist die größte Herausforderung, die das Netzwerk aktuell bewältigen muss – und wie gelingt ihm dies? (Prozess)
- **Was** ist das Wichtigste, das bisher in der Zusammenarbeit erreicht wurde? (Qualitätsbewertung)
- **Was** ist die unangenehmste Nebenwirkung? (Qualitätsbewertung/Ergebnis)

- **Wie** erfolgreich schätzen Sie XYZ ein? (Qualitätsbewertung)
- **Wie** wertvoll ist die Unterstützung durch XYZ? (Qualitätsbewertung)
- **Wie** gut gelingt die gegenseitige Anerkennung/Wertschätzung? (Qualitätsbewertung)

- **Inwieweit** tragen die Partner:innen zu Ziel XYZ bei? (Prozess/Investition)
- **Inwieweit** nehmen Sie wahr, dass die Partner:innen konkrete Aktivitäten/Maßnahmen (engagiert) umsetzen? (Qualitätsbewertung)
- **Inwieweit** hat sich die Motivation/Beteiligung/Haltung verändert? (Ergebnis)

- **Durch wen bzw. wodurch** werden entscheidende Meilensteine vorangebracht? (Prozess/Investition)
- **Durch wen bzw. wodurch** werden Ihre Angebote genutzt bzw. wirksam? (Ergebnis)

Welche Evaluationsmethoden sind sinnvoll?

Format sowie Umfang von Evaluationen und Befragungen, sind nicht nur abhängig vom Ziel, sondern auch von den zur Verfügung stehenden Ressourcen! Dabei kann es sich um methodische Kompetenzen, zeitliche Ressourcen (insbesondere für Planungs- und Auswertungsprozesse), aber auch um Zugänge zu Adressat:innen (zu Befragende) bzw. finanzielle Mittel handeln.

Befragungsmethoden im Rahmen von Selbstevaluation

Methoden	Vorteil	Nachteil
Einfache Feedbackmethoden – z. B. Plakate, „Fünf-Finger-Methode“, „Koffer – Medizinschrank – Mülltonne“	niedrigschwellig, wenig Aufwand	keine tiefergehenden Einblicke
Fragebögen	für unterschiedlichste Zielgruppen denkbar, fassen viele Perspektiven in Tendenzen zusammen	keine tiefergehenden Aussagen zu „Was, warum, wie?“
Einzelinterviews – leitfadengestützt, unterschiedliche Akteur:innen/Ebenen Interviewt werden unterschiedliche Beteiligte (von Teilnehmenden bis hin zu Leitungsebene) mit ihren Perspektiven als Person.	tiefe und vergleichende Einblicke, Zusammenführung der Einschätzungen unterschiedlicher Ebenen/Personen	hoher Aufwand
Expert:innen-Interviews – leitfadengestützt individuell oder in einer Gruppe. Expert:innen werden im Rahmen ihrer Funktion bzw. als Repräsentant:innen befragt.	tiefe Einblicke und Synthese von unterschiedlichen Perspektiven zentraler Funktionsträger:innen möglich	hoher Aufwand
Fokusgruppen – weniger geführt als Interviews. Gruppenkonstellation aus einzelnen Personen oder aus Expert:innen.	auch unerwartete Ergebnisse sichtbar	wenig „steuerbar“

Fallstudien	tiefer individueller Einblick	hoher Aufwand, wenig verallgemeinerbar
Informelle Gespräche – Alltagsform der Rückmeldung	direkte und „authentische“ Einblicke	meist sehr subjektiv und unstrukturiert, wenig verallgemeinerbar
Test/Messungen	hohe Vergleichbarkeit	braucht umfassende Expertise, passt zu vielen „Bildungsfragen“ nicht

Verwendete und empfohlene Literatur (inkl. Methoden):

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2014): Projekte und Bündnisse auswerten. Rahmenbedingungen und Hintergründe, Tipps und Methoden für Selbstevaluation im BKJ-Programm „Künste öffnen Welten“. Online unter:

<https://www.bkj.de/publikation/projekte-und-buendnisse-auswerten/>

Bundeszentrale für politische Bildung (Autor:innen: Corinna Dolezalek / Wyn Brodersen / Luisa Schmidt (2024): Evaluationsmethoden wirkungsorientierter digitaler politischer Bildung. Ein Leitfaden für die Praxis. Online unter: <https://www.bpb.de/themen/medien-journalismus/soziale-medien/552090/evaluationsmethoden-wirkungsorientierter-digitaler-politischer-bildung/>

PHINEO gemeinnützige AG (Hrsg.) (Autor:innen: Bettina Kurz, Doreen Kubek) (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Online unter: https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf

Schmidt, Stefan (2012): Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten. Ein Leitfaden zur Qualitätsentwicklung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung