



Bundesverband e.V.

Schriftenreihe Theorie und Praxis 2012

Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit – eine Arbeitshilfe

Impressum

Herausgeber: AWO Bundesverband e.V.

Verantwortlich: Wolfgang Stadler, Vorstandsvorsitzender

Autoren: Dr. Thorsten Bührmann, Prof. Dr. Joachim König

Redaktion: Berndt de Boer, AWO-Institut für Bildung und Beruf
Klaus Wagner, AWO Bundesverband Abt. 6 Kinder/Jugend/Familie/Frauen

Satz: Typografie Marx, Andernach

© AWO Bundesverband (AWO) – Verlag –
Heinrich-Albertz-Haus
Blücherstraße 62/63
10961 Berlin
Email: verlag@awo.org
<http://www.awo.org>

Januar 2012

Abdruck, auch in Auszügen, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages oder Herausgebers.
Alle Rechte vorbehalten.



Gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit – eine Arbeitshilfe



Inhalt

Vorwort	6
Einführung	7
Teil A: Evaluation und Selbstevaluation im AWO-Qualitätsmanagement	9
1. Welche Bedeutung hat Evaluation in der AWO Praxis?	9
2. Was bringt Selbstevaluation der Praxis?	11
3. Was können Evaluationsergebnisse zur Einschätzung von Wirkungen beitragen?	13
4. Ist Evaluation selbst effizient? – Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen	15
5. Wie kann mit Widerständen gegenüber Evaluationsvorhaben umgegangen werden? ..	16
Teil B: Methodische Grundlagen der Evaluation	22
1. Evaluation zwischen externer und interner, Fremd- und Selbstevaluation	22
2. Merkmale und Grundgedanken der Selbstevaluation	23
3. Arbeitsschritte der Selbstevaluation	24
Teil C: Praxis der Selbstevaluation	26
1. Ziele unter den Beteiligten festlegen	26
2. Bedingungen und Ressourcen klären	31
3. Fragestellung und Gegenstand bestimmen	33
4. Vorverständnis klären und Gegenstand operationalisieren	36
5. Bewertungskriterien entwickeln	41
6. Informationsquellen auswählen	44
7. Qualitative oder quantitative Erhebungsmethoden entwickeln	47
8. Daten erheben, aufbereiten und auswerten	54
9. Qualität des Verfahrens und der Ergebnisse beurteilen	62
10. Ergebnisse verwerten: Veränderungs- und Entwicklungsprozesse initiieren	67
Teil D: Arbeitsmaterialien für die Praxis	72
1. Basiswissen Evaluation in Stichworten	72
2. Methodenpool/Instrumentenkoffer/Praxisbeispiele	82
3. Kommentierte Literaturtipps zur Weiterarbeit	112
4. Literaturverzeichnis	113
5. Schlagwortregister	114

Vorwort

Vor mehr als 10 Jahren entwickelte die AWO ein eigenes Qualitätsmanagement-Konzept, dessen verbandsweite Umsetzung schon kurz darauf begann. Mittlerweile entsprechen alle Beschlüsse zur Verbandsentwicklung diesem Qualitätsmanagement-Konzept.

Qualitätsmanagement ist ohne eine systematische Evaluation nicht möglich. Um die Angebote der AWO im Bereich der Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit zu evaluieren, kommt es auf die Auswahl von geeigneten Instrumenten an.

So müssen entsprechende Qualitätskriterien zur Durchführung einzelfall-, maßnahmen- und einrichtungsbezogener Evaluation festgelegt werden, die die jährliche Evaluation der Maßnahmen und Dienstleistungen auf Basis relevanter Daten, wie insbesondere der Förderplannergebnisse sicherstellen und deren Ergebnisqualität abbilden. Darüber hinaus werden Qualitätskriterien benötigt, um die maßgeblichen einrichtungsbezogenen Prozesse und um die durchgeführten Maßnahmen zu evaluieren und zu bewerten. Hier geht es insbesondere um die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen, Teilnehmer und die der Honorarkräfte, die Ergebnisse von Leistungskontrollen und von durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen.

Die hier vorgestellte Handreichung bietet methodische Hilfen und Instrumente der Evaluation und Selbstevaluation an, die sich im Rahmen eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems gut anwenden und einfügen lassen.

Im Namen der AWO möchte ich mich herzlich bei beiden Autoren bedanken. Zudem gilt mein Dank den beteiligten Praxisexperten der AWO, die mit ihrer Erfahrung und ihren praktischen Beispielen die Arbeitshilfe so nah wie möglich an die Praxis der Jugendsozialarbeit heranführten.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern nützliche Erkenntnisse und eine erfolgreiche Umsetzung.

Wolfgang Stadler
Vorstandsvorsitzender

Einführung

Die systematische Unterstützung der Selbstevaluation in der Praxis der Jugendsozialarbeit ist zentrales Anliegen dieser Arbeitshilfe. Die Arbeitshilfe wurde im Dialog mit Experten und Praktikern entwickelt. Besonderer Dank gilt Micaela Daschek, AWO Berlin Südost e.V., Christian Klevinghaus und Jessica Hülsmann, Berufsbildungszentrum der AWO Düsseldorf e.V. sowie Monika Gryminski und Ulrike Lübbert vom Uckermärkischen Bildungsverbund, die in der Praxis bewährte Evaluationsinstrumente für die Arbeitshilfe zur Verfügung gestellt haben.

Im Mittelpunkt der Arbeitshilfe steht eine strukturierte Anleitung zur Selbstevaluation (Teil C): Es wird ein typischer Evaluationsprozess von der Planung über die Datenerhebung und -auswertung bis zur Verwertung der Ergebnisse beschrieben. Praxisbeispiele veranschaulichen Vorgehensweisen und Arbeitsschritte, Checklisten erleichtern die strukturierte und effiziente Umsetzung.

Ergänzt wird diese Praxisanleitung durch eine umfangreiche Sammlung von Arbeitsmaterialien und ausgewählten Evaluationstools, die sich in der Praxis bewährt haben (Teil D).

Teil B beschreibt theoretische Grundlagen sowie den engen Zusammenhang von Evaluation und Selbstevaluation. Insbesondere werden Nutzen und wissenschaftliche Fundierung der Selbstevaluierung dargestellt.

Teil A ordnet Evaluation und Selbstevaluation in ihrer Bedeutung und Funktion für das Qualitätsmanagement ein und greift zentrale Fragen des Praxisdialogs auf, der der Erstellung dieser Arbeitshilfe vorangegangen ist. Da Evaluationsprozesse potentiell immer auch organisationsverändernde Prozesse sein können, enthält dieses Kapitel auch Hinweise zur Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Die Handreichung ist damit nicht nur als Arbeitshilfe für die konkrete Praxis zu sehen, sondern es soll darüber hinaus auch ein grundsätzlicher Beitrag zur Professionalisierung von Fachkräften in der Jugendsozialarbeit geleistet werden sowie Argumente für eine verstärkt entwicklungsorientierte Sichtweise der Bewertung sozialer Arbeit geliefert werden.

Entwicklungsorientierung statt einseitiger Output-Orientierung

Seit den 80er Jahren wurde das Management öffentlicher Dienstleistungen mehr und mehr durch bis dahin vernachlässigte betriebswirtschaftliche Sichtweisen geprägt. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement KGST entwickelte das Neue Steuerungsmodell NSM (www.kgst.de/themen/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot). Ein Kernelement des NSM ist die Outputsteuerung, also die Steuerung öffentlicher Dienstleistungen über Produkte und kostenorientierte Wettbewerbselemente. Auch in der unter zunehmendem Kosten- und Legitimationsdruck stehenden Jugendsozialarbeit ist Outputsteuerung zum bestimmenden Paradigma geworden. Dabei wird jedoch vernachlässigt, dass gerade Inputfaktoren wie Personal, verlässliche Infrastrukturen, Netzwerke usw. besonders längerfristig ganz entscheidend Qualität und Ergebnisse der Jugendsozialarbeit bestimmen¹. In der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen spielen Beziehungen und Vertrauen eine kaum zu unterschätzende Rolle, sind Erfolge nach hartnäckigem Scheitern in Regelsystemen nicht über Nacht zu erzielen. Es kommt also in besonderem Maße auf die Qualität ausreichend dimensionierter Entwicklungsprozesse an.

¹ Inputfaktoren wird auch in der Wirtschaft eine entscheidende Bedeutung für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit beigemessen, wie das folgende Zitat beispielhaft belegt: „Mit der Unterscheidung nach Input und Output wird nun deutlich, dass die Verbesserung der deutschen Position in den vergangenen Jahren insbesondere auf Erhöhungen im Bereich der Investitionen, also der Inputindikatoren (einschließlich Investitionen in qualifiziertes Personal), zurückzuführen ist. ... Die aufkommenden Innovationsländer konnten sich gerade durch die Ausweitung der Inputindikatoren nach vorne schieben. Dies lässt auch beim Output eine Verbesserung der Indexwerte in den nächsten Jahren erwarten. (www.innovationsindikator.de/innovationsindikator-2011/gesamtindikator/in-und-output-indikatoren/input-indikatoren/ Monitoring zu Innovationsbedingungen am Standort Deutschland, eine Kooperation des Bundesverbandes der deutschen Industrie und der Deutsche Telekom Stiftung, wissenschaftliche Partner: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Economic and Social Research Centre Universität Maastricht, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung)

Evaluation und Selbstevaluation sollten daher gleichermaßen Inputindikatoren, Prozessqualitäten und Outputindikatoren im Blick haben.

In jüngster Zeit wird das Prinzip der Outputsteuerung auch in der Jugendsozialarbeit erweitert durch eine Outcomesteuerung, also durch über Leistungen/Produkte (output) erreichte Wirkungen. Evaluation ist nun gefordert, nachzuweisen, in welchem Maße Jugendliche etwa durch Berufsvorbereitungs- oder orientierungsmaßnahmen tatsächlich angemessen auf den Beruf vorbereitet wurden oder in welchem Maße durch Schulsozialarbeit Schuldistanz verringert werden konnte usw. Der Nachweis von Ursache-Wirkungszusammenhängen ist methodisch anspruchsvoll. Diese Arbeitshilfe zeigt, wie (Selbst-)Evaluation dazu beitragen kann, erreichte Erfolge sichtbar zu machen oder den Grad der Zielerreichung zu bestimmen. Wenn auch eine seriöse Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen outcomeorientierter Evaluation den Rahmen dieser Arbeitshilfe sprengt, sollte der gewiss lohnenswerte Dialog zum Thema Wirkungsorientierung in der Jugendsozialarbeit künftig offensiv geführt werden.

Professionalisierung

Das professionelle Handeln von Fachkräften in der Jugendsozialarbeit ist ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Entwicklungsbegleitung und Qualifizierung benachteiligter junger Menschen. Professionalität kann als Zusammenspiel dreier Dimensionen beschrieben werden²:

- **Wissen über** Planung, Organisation und **Evaluation** von Situationen im Kontext der Jugendsozialarbeit,
- Können zur Gestaltung von Handlungssituationen sowie zu Umsetzung von Methoden und Beratungsprozessen,
- **Reflexion**, um Planung und Durchführung zu durchdenken und zu bewerten.

Die Kompetenz zur Selbstevaluation ist demnach Merkmal der Professionalität von Fachkräften der Jugendsozialarbeit. Die vorliegende Arbeitshilfe

versteht sich ausdrücklich als Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Jugendsozialarbeit.

Hinweise für die Nutzung der Arbeitshilfe

Die vorliegende Arbeitshilfe kann als kompaktes Kompendium und Nachschlagewerk zu Basiswissen der Evaluation und Selbstevaluation genutzt werden (Teile A, B sowie das Stichwortverzeichnis). Sie kann zur systematischen Planung und Durchführung eines vollständigen Evaluationsprozesses genutzt werden (Teil C), aber auch zur Nutzung ausgewählter Tools oder zur Anregung für die Eigenentwicklung geeigneter Selbstevaluationsmethoden (Teil D). Die vorliegende Arbeitshilfe kann auch zur Inhouse-Fachkräftequalifizierung eingesetzt werden.

Selten wird sich ein eigenes Evaluationsvorhaben in der hier idealtypischen Vorgehensweise verwirklichen lassen, zu unterschiedlich sind die Bedingungen der Praxis vor Ort. Einige Schritte, die sich zunächst einfach anhören, werden zu grundsätzlichen Diskussion führen und länger dauern als geplant. Andererseits wird es auch Schritte geben, zu denen bereits implizit ein Konsens vorliegt (z. B. in der Bestimmung von Bewertungskriterien). Oder es wird in der Praxis bereits eine Vielzahl an Daten erhoben (sodass keine weiteren Erhebungsinstrumente benötigt werden), es fehlt jedoch eine zielgerichtete Auswertung, Aufbereitung und Verwertung dieser Daten. Die einzelnen Schritte sollen und müssen in den eigenen Evaluationsprozess überführt und ggf. angepasst werden. Dieser zumeist auch organisationsverändernde Prozess ist zentraler Bestandteil von Evaluation – und ist dementsprechend immer auch mitzudenken, insbesondere bei der zeitlichen Planung. Die Arbeitshilfe dient als Leitfaden für diese komplexen Prozesse, sie dient der Übersicht und sichert die Systematik.

Es sei abschließend darauf hingewiesen, dass die AWO Bundesakademie vor dem Hintergrund dieser Arbeitshilfe regelmäßig Seminare zum Thema Evaluation/Selbstevaluation anbietet.

² Vgl. dazu: Bylinski, U. (Bundesinstitut für Berufsbildung): Professionalisierung für die Gestaltung des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Sonderveröffentlichung Hochschultage 2011).

Teil A: Evaluation und Selbstevaluation im AWO-Qualitätsmanagement

1. Welche Bedeutung hat Evaluation in der AWO Praxis?

Evaluation ist ein Thema, welches in den letzten 15 Jahren in der sozialen Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Es begann ganz allmählich mit „Nachweisen über Arbeitsqualität“ in den 1990er Jahren und wurde nach und nach, in Debatten über Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der sozialen und pädagogischen Arbeit sowie der Initiative zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), immer präsenter. Heute sind Qualität und Evaluation nicht mehr wegzudenkende Schlagwörter und zentraler Bestandteil von Leitbildern und Grundsatzprogrammen von sozialen Institutionen – so auch bei der Arbeiterwohlfahrt: „Wir bieten soziale Dienstleistungen mit *hoher Qualität* für alle an.“ heißt es im Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt AWO (2005, S. 10).

Aber wie lässt sich diese „hohe Qualität“ erfassen, belegen und nachweisen? Genau hierfür bedarf es der Evaluation:

Es geht um die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes der im Handlungsfeld Jugendsozialarbeit geleisteten Arbeit (z. B. Programme, Projekte, Maßnahmen, Dienstleistungen). Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar und transparent auf empirisch gewonnenen Daten beruhen.

Qualität der pädagogischen Arbeit sichtbar machen, sicherstellen und weiterentwickeln

Es wird bereits deutlich, dass Evaluation mehr ist als ein reines „Kontrollinstrument“, wie es in der Praxis häufig fälschlicherweise wahrgenommen wird: Wir wollen Ihnen mit dieser Handreichung Instrumente an die Hand geben, mit denen Sie Entwicklungen und Erfolge Ihrer eigenen Praxis aufdecken, Wege dorthin transparent machen und diese nach außen präsentieren können. Darüber hinaus sollen durch Evaluation auch Ansatzpunkte zu einer zielgerichteten Verbesserung der eigenen Praxis sichtbar werden. Evaluation ist damit als Instrument der Qualitätssicherung und als integraler Bestandteil des AWO Qualitätsmanagements zu sehen (vgl. hierzu die Qualitätspolitischen Grundlagen der Arbeiterwohlfahrt):



Abbildung „Evaluation und Qualitätsmanagement“

- Qualitätsmanagement dient in erster Linie dem *Management der Sozialen Organisation*, d.h. übergeordnetes Ziel ist es, die AWO an den ständigen gesellschaftlichen Wandel, die neuen strukturellen und individuellen Erfordernisse anzupassen – bei einer gleichzeitigen Wahrung grundlegender Werte und Leitideen der Organisation: Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit.
- Zentrales Anliegen des *Qualitätsmanagements* ist in diesem Zusammenhang, die Strukturen, Ablaufprozesse, Tätigkeiten und erbrachten Dienstleistungen im Hinblick auf ihre jeweilige Qualität zu optimieren, d.h. vor dem Hintergrund der o.g. Werte und Leitideen Erreichtes zu sichern und weiterzuentwickeln.
- *Qualitätssicherung* ist dabei ein wichtiges untergeordnetes Instrumentarium. Sie kann als das Bündel an Maßnahmen definiert werden, mit dem versucht wird, Qualität greifbar, damit vergleichbar, d.h. letztlich auch im Hinblick auf Veränderungen messbar zu machen. Diese Maßnahmen unternehmen also den Versuch, Qualität abzusichern, indem sie das *quantifizieren*, was die Organisation in ihrem Wert und ihrer Bedeutung *qualifiziert*. Es handelt sich um den Versuch der „Verobjektivierung“ von zunächst subjektiven Vorstellungen von Qualität, mit denen der eingangs formulierte Leitsatz des Grundprogrammes – „Wir bieten soziale Dienstleistungen mit *hoher Qualität* für alle an.“ – im Alltag gefüllt wird. Zu diesem Zweck wurde das QM-System eingeführt, in dem AWO spezifische Qualitätskriterien formuliert sind und mit dessen Hilfe deren Umsetzung systematisch dokumentiert werden kann.
- *Evaluation* schließlich als eine der zentralen und am weitesten verbreiteten Qualitätssicherungsmaßnahme wird in diesem Zusammenhang zunächst als Prozess der Überprüfung und Bewertung von Tätigkeiten, Programmen, Maßnahmen, Materialien etc. definiert.

Die soziale Praxis als Kernprozess systematisch und methodisch fundiert unterstützen

Kernprozess ist und soll dabei jedoch Ihr direktes Arbeitsfeld und die unmittelbare Praxis bleiben, die berufliche Integration von Jugendlichen, die sozialpädagogische Arbeit mit Schulverweigerern, die integrative Arbeit mit Migrant/innen etc. Evaluation, wie auch das Qualitätsmanagement insgesamt,

stellt einen Unterstützungsprozess dar, um die Qualität dieses Kernprozesses zu sichern und weiterzuentwickeln. Dies allerdings in einer systematischen und selbstreflexiven Art und Weise.



Abbildung „Evaluation und Soziale Praxis“

Dieses Spannungsfeld zwischen Kern- und Unterstützungsprozess ist sinnvoll und wichtig im Blick zu behalten, um so einseitige Schwerpunktlegungen zu vermeiden:

Wenn beispielsweise Evaluation lediglich darauf ausgerichtet ist, das bestehende Vorgehen (z. B. die seit vielen Jahren nach demselben Muster durchgeführte Maßnahme der beruflichen Integration) dem Fördergeber gegenüber zu legitimieren und deren Fortbestand mit allen Mitteln zu sichern, so wird kaum Platz sein für eine kritische Reflexion des eigenen Vorgehens, einer „neutralen“ Erfassung und Analyse von Wirkungen und den daraus resultierenden Konsequenzen. Der Schwerpunkt hat sich in diesem Beispiel zu sehr und in einer negativen Weise Richtung bestehender Praxis (Kernprozess) verschoben, das Verfahren der Evaluation ist instrumentalisiert worden, die Ergebnisse dadurch einseitig verzerrt, unseriös und letztlich unbrauchbar.

Auf der anderen Seite lässt sich häufig beobachten, dass Evaluation „als eigene Forschung“ bzw. als eigenständiger Kernprozess betrieben wird, nur der Evaluation willen und losgelöst von der alltäglichen Praxis. Die Evaluationsmaßnahmen sind dann zwar selbstverständlicher Bestandteil der Praxis – ein typisches Beispiel können standardisierte Fragebögen am Ende einer Maßnahme sein –, sie haben allerdings faktisch keine Wirkung mehr auf deren Ausgestaltung: Es wird evaluiert, weil es so vorgeschrieben ist – und dies meist nach allen Regeln der Kunst. In der Folge werden umfangreiche Daten gesammelt, detailliert ausgewertet und z. T. in

einer Tiefe interpretiert und Ausführlichkeit dokumentiert, die diese Daten für eine direkte Nutzung in der Praxis jedoch untauglich werden lassen. Evaluation hat sich in solchen Fällen verselbständigt und ist zu einem eigenen Kernprozess geworden. Genau dem möchten wir mit dieser Handreichung entgegenwirken.

Professions- und sozialpolitische Prozesse mitgestalten

Nichts desto trotz werden durch Evaluationen zudem wichtige Erkenntnisse für ein vertieftes Verständnis von allgemeinen Wirkmechanismen und Kontextbedingungen sozialpädagogischer Arbeit erfasst, die insbesondere auch für Forschung und Wissenschaft relevant und wichtig sind. Evaluationsprojekte lassen in besonderer Weise deutlich werden, ob und in welcher Weise sozialpädagogische Maßnahmen wirken. Eine übergreifende Systematisierung und Einordnung der Ergebnisse ist ein zentraler Bestandteil für eine erfolgreiche professionspolitische Positionierung und Legitimation sozialpädagogischer Arbeit. Von daher ist es wichtig, so unser Plädoyer, dass auch die AWO ihre Erkenntnisse dokumentiert und der Praxisforschung

zugänglich macht, z. B. durch Beiträge in Arbeitspapieren, Fachzeitschriften, Sammelbänden, online-Foren. Wichtig ist dabei jedoch eine angemessene Güte der gewonnenen Erkenntnisse – dies soll mit dieser Handreichung sichergestellt werden.

2. Was bringt Selbstevaluation der Praxis?

Evaluation zu betreiben, d.h. zusätzlich zum ‚regulären Alltagsgeschäft‘ Projekte zur Bewertung der eigenen Praxis in den Feldern der Sozialarbeit durchzuführen, ist oft auch mit einem nicht gerade unwesentlichen zeitlichen und materiellen Aufwand verbunden. Es ist daher wichtig, sich deutlich zu machen, welcher Nutzen einer solchen zusätzlichen Anstrengung am Ende gegenüber gestellt werden kann. Lohnt sich der Aufwand, ‚ohne Not‘, also ohne den Druck und die Anforderung von außen Evaluation selbst zu initiieren und zu betreiben? Klare Antwort: Ja! Denn es gibt mindestens fünf zentrale Erträge, die den unterschiedlichsten Selbstevaluationsvorhaben – nicht selten auch in kombinierter Form – nach allen unseren Erfahrungen zugrunde liegen. Diese sollen im Überblick dargestellt werden:

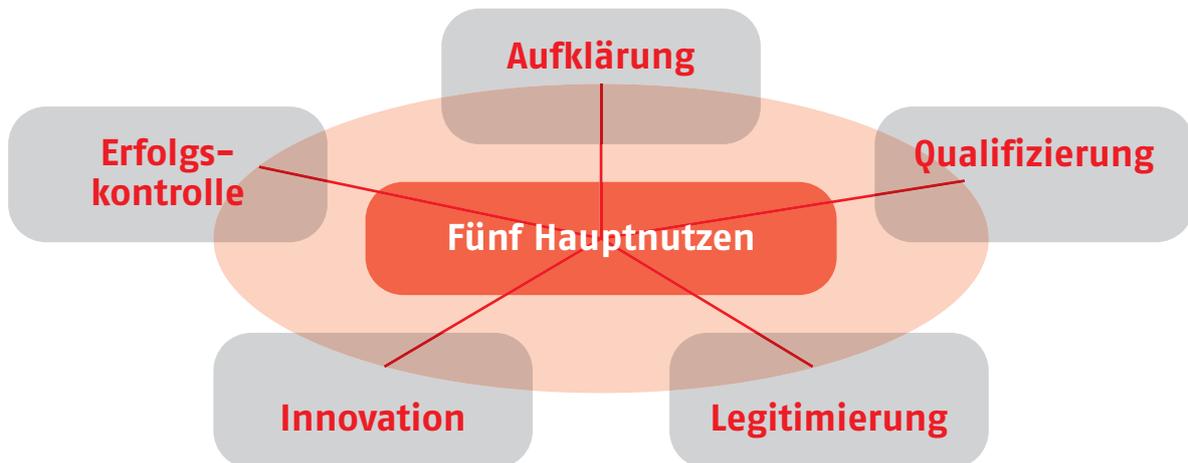


Abbildung „Hauptnutzen“

Nutzen 1: Erfolgskontrolle

Unter zunehmendem Druck von außen, im Wesentlichen durch die Kostenträger, hat sich die Sozialarbeit immer häufiger mit der Forderung nach einer detaillierten Erwartungs-Erfolgs-Kontrolle auseinander zu setzen. Aber auch eine leistungsbezogene Selbstkontrolle kann Bewertungsgrundlagen schaffen, um Erfolg und Misserfolg auf der fachlichen und der politischen Ebene diskutierbar zu machen. Die Frage nach der Effektivität von Maßnahmen, also wie gut zuvor gesetzte Ziele erreicht wurden, steht dabei nicht selten im Vordergrund. Zum anderen aber kann es bei der Kontrolle des Erfolgs auch um die viel komplexere Frage nach der Effizienz gehen. Hier kommen neben fachlichen auch wirtschaftliche Kriterien ins Spiel: Das Ausmaß erreichter Ziele wird in ein Verhältnis gesetzt zum Aufwand, der zu ihrer Erreichung (z. B. in Form von Personal- oder Sachkosten) benötigt wird. Vor allem die Bedeutung dieser Effizienzfragen nimmt seit einigen Jahren – vor dem Hintergrund knapper werdender Fördermittel und Ressourcen – immer mehr zu. All dies kann mit geeigneten Evaluationsstrategien untersucht, Antworten auf solche Fragen können gefunden werden.

Nutzen 2: Aufklärung

Nicht nur der finanzielle, auch der fachliche Problemdruck steigt in den Feldern der Sozialen Arbeit an. Daraus ergibt sich ein zunehmendes Bedürfnis der Fachkräfte in den Einrichtungen, selbst zur Strukturierung, zur Transparenz und Klarheit in der Unübersichtlichkeit und Komplexität alltäglicher Aufgabenstellungen – etwa durch die Rekonstruktion von Interventionsverläufen – beitragen zu können. Aufklärung bedeutet dabei, Fragestellungen zu bearbeiten, die das Wissen über Vorgänge im Alltagsgeschäft, z. B. über den Verlauf von Beratungs- oder Erziehungsprozessen, immer weiter vertiefen. Wie wirken die Maßnahmen? Von welchen Faktoren werden unsere Interventionen ihrerseits beeinflusst? Letztlich: Was wirkt eigentlich wie? Aufklärung ist ein Versuch, etwas mehr Licht und Struktur in die höchst komplexen, äußerst komplizierten und doch alltäglichen Vorgänge und Zusammenhänge zu bringen, mit denen es Jugendsozialarbeit in ihren verschiedenen Arbeitsfeldern zu tun hat. Aus fachlicher Sicht handelt es sich hier um ein ureigenes Interesse unserer Profession: Die Systematik beruflichen Handelns kann mit Hilfe von

Selbstevaluation einer ständigen, bewertenden Weiterentwicklung und Verbesserung unterzogen werden. Zentraler Nutzen ist dabei neben der Klärung solcher Fragen nicht zuletzt auch die Optimierung der Praxis.

Nutzen 3: Qualifizierung

Die so genannte Qualifizierung der Praxis als weiterer Nutzen von Selbstevaluation schließt sich an dieser Stelle direkt an: Zur Einlösung der Forderung nach dem „Ende der Beliebigkeit“ im Zusammenhang mit den Bemühungen um die Fortentwicklung methodischen Handelns trägt Evaluation auch dazu bei, die eigene Fachlichkeit zu optimieren. Aus der systematischen Reflexion alltäglicher Arbeit heraus kann die Sicherheit entstehen, das Richtige zu tun, d.h. professionell zu arbeiten, letztlich kompetent zu handeln. Aber auch der experimentierende Umgang mit Maßnahmen und Einrichtungskonzeptionen hat einen qualifizierenden Nutzen. Darauf hat vor allem Maja Heiner (1998) unter anderem hingewiesen, wenn sie von „Experimentierender Evaluation“ spricht. Nicht zuletzt können daraus z. B. auch Beiträge zu einer sinnvollen Personalentwicklung oder einem neuen Weiterbildungskonzept in Organisationen entstehen. Auch dadurch, dass wir Selbstevaluation künftig als einen festen Bestandteil des Repertoires beruflichen Handelns ansehen und immer wieder einsetzen, entsteht eine zusätzliche Qualifizierung der Fachkräfte und der von ihnen verantworteten Praxis. Die auf diese Weise erworbenen empirischen Kompetenzen stehen den Einrichtungen in Zukunft für weitere Evaluationsvorhaben zur Verfügung: Eine nicht unbedeutende ‚Internalisierung von Ressourcen‘, die Organisationen aus sich heraus in die Lage versetzen, empirisch kompetent denken und handeln zu können.

Nutzen 4: Innovation

Wie es schon seit langem im Bereich der Industrie und in vielen Humandienstleistungen üblich ist, sind auch in der Jugendsozialarbeit so genannte ‚kontinuierliche Verbesserungsprozesse‘ (KVP) inzwischen zu praktikablen und effektiven Instrumenten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung geworden. Auch im Hinblick auf die Verbesserung struktureller Bedingungen alltäglicher Handlungsabläufe kann Selbstevaluation innovativ wirken und zur Erneuerung von Strukturen und Hil-

feprozessen beitragen. Programmatische Aspekte sind hier angesprochen: Wie kann das Generalthema der Sozialen Arbeit, Hilfe bei der Lösung sozialer Probleme zu leisten und Individuen bei einer zunehmend selbstbestimmten Lebensführung zu unterstützen, immer wieder neu formuliert und in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern konkretisiert werden? Trotzdem ist hier aber gerade nicht – wie es oftmals im Zusammenhang mit dem Begriff der Innovation missverstanden wird – das ständige Erfinden des Neuen und nie Dagewesenen gemeint, sondern es geht schlicht um die wichtige Aufgabe, im eigentlichen Sinne des Wortes Innovation („Erneuerung“), das eigene Alltagsgeschäft in der Jugendsozialarbeit ständig zu erneuern, es sozusagen auf eine experimentierende Art und Weise den sich ständig wandelnden und differenzierenden Bedingungen in unserem Gemeinwesen optimierend anzupassen. Und dies ist eben auch in erster Linie eine Frage an die Innovationsfreundlichkeit von Struktur und Organisation der Hilfesysteme. Selbstevaluation tut also gut daran, sich auch für die institutionell-organisatorischen Gegenstände der Sozialen Arbeit zu interessieren. Denn gerade auch hier ist sie in der Lage, wichtige Beiträge nicht nur zur Qualitätssicherung, sondern auch zur Organisationsentwicklung zu leisten.

Nutzen 5: Legitimierung

Diese Funktion von Selbstevaluation kann als der zusammenfassende oder auch resultierende Nutzen bezeichnet werden: Kontrolle, Aufklärung, Qualifizierung und Innovation haben je für sich genommen und auch miteinander betrachtet einen legitimierenden Wert. Denn neben einem wachsenden Bedürfnis nach Selbstvergewisserung kann die Entwicklung objektiver Standards auch zum Nachweis von Qualität der eigenen Arbeit nach außen beitragen. Auf diese Weise entstehen mehr Verbindlichkeit gegenüber den Kostenträgern und letztlich ein dokumentierbares Mehr an Daseinsberechtigung im betriebs- und im volkswirtschaftlichen Sinne. Auch die politische Diskussion kann so aus der Praxis der Sozialen Arbeit heraus viel offensiver und selbstbewusster gestaltet werden. Sie gewinnt umso mehr an Gehalt, Profil und Überzeugungskraft, je besser es gelingt, den fachlichen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wert dieser Praxis aus sich heraus und an möglichst vielen Stellen auch in der (Fach)Öffentlichkeit darzustellen.

Ein weiterer Nutzen: Personalentwicklung durch Zuwachs von empirischen Kompetenzen bei den Fachkräften

Qualifizierung als einer der fünf Hauptnutzen von Evaluation meint zwar – wie bereits erwähnt – zunächst und in erster Linie die Verbesserung der Praxis, also des beruflichen Handelns im Sinne von Hilfe und Unterstützung, Beratung, Bildung oder Erziehung. Die Praxis lernt dazu, wir sprechen in diesem Zusammenhang deshalb auch von so genannten organisationalen Lernprozessen. In zweiter Linie aber – und oft nicht minder relevant – ist auch die Qualifizierung des Personals selbst als ein wichtiger und der Praxis der Sozialen Arbeit sehr dienlicher Effekt von Selbstevaluation anzusehen. Wenn Fachkräfte beginnen, ihr eigenes Alltagsgeschäft regelgeleitet und systematisch einer Bewertung zu unterziehen, so lernen sie dabei an diesem Beispiel das Instrumentarium der Selbstevaluation kennen, üben die Schrittfolge und die je eigene Logik innerhalb der einzelnen Schritte. Auf diese Weise entsteht – ganz automatisch – ein Zuwachs an empirischen Kompetenzen, die jederzeit wieder auf eine neue Situation angewendet werden können, in der die Evaluation im Zusammenhang mit anderen Anforderungen und Fragestellungen geplant und durchgeführt werden soll. ‚Learning by doing‘ kann dabei als ein wichtiges Grundprinzip gesehen werden, das umso besser funktioniert, je eher es gelingt, dabei an den Stellen auch zusätzliche Beratung und Unterstützung von außen in Anspruch zu nehmen, wo es um den Erwerb von Kompetenzen – etwa im Bereich der statistischen Datenanalyse – geht, die zunächst noch vermittelt werden müssen. Gezielt platzierte Fortbildungen können auf diese Weise erste Prozesse der Selbstevaluation bedarfsgerecht unterstützen und so in ein insgesamt angelegtes Konzept der Personalentwicklung integriert werden. Auf diese Weise werden die Fachkräfte im Sinne der Erweiterung ihrer beruflichen Identität und auch der Zunahme ihres beruflichen Selbstwerts nicht nur ständig ein bisschen mehr zu ‚Forschenden in eigener Sache‘. Zusätzlich findet eine kontinuierliche Internalisierung von Ressourcen und Kompetenzen in diesem empirisch-evaluierenden Bereich in die Organisationen hinein statt. Dies trägt schließlich zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit bei und kann im Zusammenhang mit der Akquise von Fördermitteln und der Finanzierung von Einrichtungen als ein wichtiger strategischer Vorteil einer Organisation gegenüber anderen gesehen werden.

3. Was können Evaluations- ergebnisse zur Einschätzung von Wirkungen beitragen?

Vom Nutzen ‚Erfolgskontrolle‘ war eben die Rede. An diese Gedanken lässt sich bei dieser Frage anknüpfen. Denn nicht erst seitdem das Bundesmodellprojekt ‚Wirkungsorientierung in der Jugendhilfe‘ vor einigen Jahren diese Perspektive in den Mittelpunkt der politischen Diskussion gerückt hat, werden in vielen Feldern der Sozialen Arbeit und aus ganz unterschiedlichen Interessen heraus immer wieder ähnliche Fragen gestellt: Was bewirkt eigentlich Soziale Arbeit? Wie lassen sich die Wirkungen von Maßnahmen erfassen? Zuwendungs- und Auftraggeber, Projektpartner und nicht zuletzt auch die Verantwortlichen in der Praxis der Jugendsozialarbeit selbst zeigen hier zunehmendes Interesse an möglichst konkreten und belastbaren Aussagen.

Der Begriff der Wirkung selbst erscheint an der Stelle bei genauerer Betrachtung allerdings problematisch, da er ja, wenn man ihn im wissenschaftstheoretischen Sinne wirklich ernst nimmt, den gesamten, im strengen Sinne kausalen Zusammenhang zwischen einer Intervention und ihrer direkten Folge bezeichnet. Die Aussage etwa, dass sich das Sozialverhalten eines Jugendlichen über den Verlauf einer Maßnahme hinweg ausschließlich deshalb verbessert hat, weil die in dieser Maßnahme erfolgte Hilfe, Unterstützung, Beratung und Bildung so gut gewirkt hat, ist wohl nie vollständig verifizierbar. Dazu sind die unterschiedlichen Einflussfaktoren in der Praxis zu vielfältig und zu komplex. Trotzdem lassen sich mit den Begriffen Erfolg, Effektivität und Effizienz drei verschiedene Ebenen gut darstellen und voneinander unterscheiden, auf denen Evaluationsergebnisse nach unterschiedlichen Kriterien interpretiert und im Hinblick auf ihre Aussage bezüglich des zu bewertenden Gegenstands – z. B. gerade dieser eben erwähnten Hilfe, Unterstützung, Beratung und Bildung – eingeschätzt werden können. Immer geht es da um die Frage: Was kommt denn ‚hinten‘ raus, wenn Fachkräfte in der Jugendsozialarbeit beruflich handeln? Und: Wie lassen sich diese Ergebnisse einschätzen und beurteilen, eben evaluieren? Was heißt es, wenn wir sagen: Beratung ist erfolgreich, Erziehung ist effektiv, Bildung ist effizient?

Kriterium 1: Erfolg

Ein sehr ungenauer und unverbindlicher Maßstab, aber ein weit verbreiteter. Wir haben irgendetwas getan oder erreicht und bezeichnen dies im Nachhinein als gut, beschreiben und bewerten es im Rahmen einer Evaluation als einen positiven Zustand – als Erfolg eben. Zwar haben gerade solche Argumentationen in der Vergangenheit nicht unwesentlich zu diesem ‚Geschmack der Beliebigkeit‘ beigetragen, wie er der Sozialen Arbeit bis heute ein wenig nachhängt. Trotzdem sind solche Evaluationsergebnisse, die Erfolge in diesem Sinne wirklich belastbar nachweisen, in vielen Fällen besser als eine unverbindliche Spekulation. Denn: derartige Aussagen können sich u.a. ja auch damit beschäftigen, welche Phänomene am Ende einer Maßnahme zu beobachten sind, die zunächst gar nicht intendiert waren und als willkommene Nebeneffekte einen zusätzlichen Erfolg für eine Maßnahme bedeuten.

Kriterium 2: Effektivität

Ein genauerer und verbindlicherer Maßstab, der sich auf die Bewertung von Maßnahmen bezieht, kann dann verwendet werden, wenn wir von vorher genau definierten Ziele ausgehen und im Verlauf prüfen, wie gut und in welchem Umfang diese Ziele erreicht worden sind. Dies ist der klassische Maßstab für das berufliche Handeln in der Sozialen Arbeit. Aber: Nur wer dieses Mehr an Vorarbeit investiert hat, kann auch danach Aussagen darüber formulieren, inwieweit die zuvor festgelegten Ziele erreicht wurden.

Kriterium 3: Effizienz

Ein genauso verbindlicher Maßstab, der allerdings zusätzlich die ökonomische Perspektive in die Beurteilung von Qualität aufnimmt, ist die Effizienz. Positiv zu bewerten ist ein Ergebnis, bei dem mit einem möglichst geringen Aufwand möglichst viele der vorher formulierten Ziele in maximalem Umfang erreicht wurden. Dies kommt in der klassischen betriebswirtschaftlichen Perspektive in vielen großen sozialen Organisationen heute schon deutlich zum Ausdruck und bringt den großen Vorteil mit sich, dass der Ertrag zusätzlich in Beziehung gesetzt wird zu den hierfür aufgewendeten Ressourcen.

Das bedeutet also: Mit Blick auf die für eine Evaluation üblicherweise in der Praxis der Jugendsozialarbeit zur Verfügung stehenden Ressourcen ist die

Bewertung von Effektivität oder sogar eines Kosten-Nutzen-Vergleichs (Effizienz) im Hinblick auf die Wirksamkeit einer Maßnahme schon aufwändig genug und lässt eben streng genommen noch keine Rückschlüsse darauf zu, ob und inwieweit wirklich die untersuchte Maßnahme selbst in einem ursächlichen Sinn zu den gemessenen Auswirkungen geführt hat. Notwendig wäre hier ein echter, fundierter Nachweis des kausalen Zusammenhangs zwischen dem eigenen Handeln und den beobachteten Veränderungen. Der scheint in der Praxis Sozialer Arbeit zwar oft deutlich und evident zu sein. Was aber für Fachkräfte ganz offensichtlich auf der Hand liegt, stellt sich aus wissenschaftlicher, letztlich wissenschaftstheoretischer Sicht als empirisch sehr aufwändig, oft als kaum lösbar dar. Hier sollten wir ehrlich bleiben, also auch keine falschen Erwartungen wecken, und im Zusammenhang mit Selbstevaluation und der Reichweite ihrer Befunde seriös, also eher mit den drei genannten ‚E-Begriffen‘ argumentieren.

4. Ist Evaluation selbst effizient? – Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen

Nicht nur die Praxis der Sozialen Arbeit muss sich, wie zuvor dargestellt, damit auseinandersetzen, was erreicht wurde. Auch die Selbstevaluationsmaßnahmen selbst sehen sich mit Kosten- und Rechtfertigungsdruck konfrontiert. Hier stehen wir vor der gleichen Herausforderung wie im Alltagsgeschäft auch, nämlich: mit möglichst geringem Aufwand dennoch die aufgeworfenen Evaluations-

fragestellungen möglichst zufrieden stellend und der Praxis dienlich zu beantworten.

Eine Konzentration auf die wesentlichen, zentralen Fragen ist dafür zwingend erforderlich. Also ein möglichst enger Fokus auf das, was wir für die Beschreibung und Bewertung dieses Teiles der eigenen alltäglichen Arbeit, für den wir uns im Moment interessieren, wirklich in Erfahrung bringen müssen. Das Problem, dass Fachkräfte nach unseren Erfahrungen in solchen Situationen aus Neugier und ‚Forschergeist‘ natürlich meist so viel wie möglich über die eigene Arbeit in Erfahrung bringen wollen, steht dem unbestreitbaren Vorteil gegenüber, dass gerade sie es sind, die genau wissen, welche Fragen die wirklich relevanten sind, und Wichtiges von Unwichtigem zuverlässig unterscheiden können. Und so sind bei Selbstevaluationsprozessen ‚Forschende in eigener Sache‘ gezwungen, ihre Neugier zu zügeln, zu konzentrieren und ihr Fachwissen und ihre praktische Erfahrung aus dem eigenen beruflichen Alltag dazu einzusetzen, eben diese ‚Knackpunkte‘, die letztlich über Erfolg und Misserfolg einer Maßnahme entscheidende Hinweise liefern können, zu identifizieren und nur sie einer systematischen Bewertung zu unterziehen.

Das so genannte Pareto-Prinzip gibt hier einen hilfreichen Denk- und Planungsansatz. Es beschäftigt sich nämlich genau mit der Frage, in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag bestimmter Handlungen und Maßnahmen grundsätzlich stehen. Es kommt zu dem Ergebnis, dass es sich dabei nicht um ein lineares, sondern um ein so genanntes asymptotisches Verhältnis handelt:

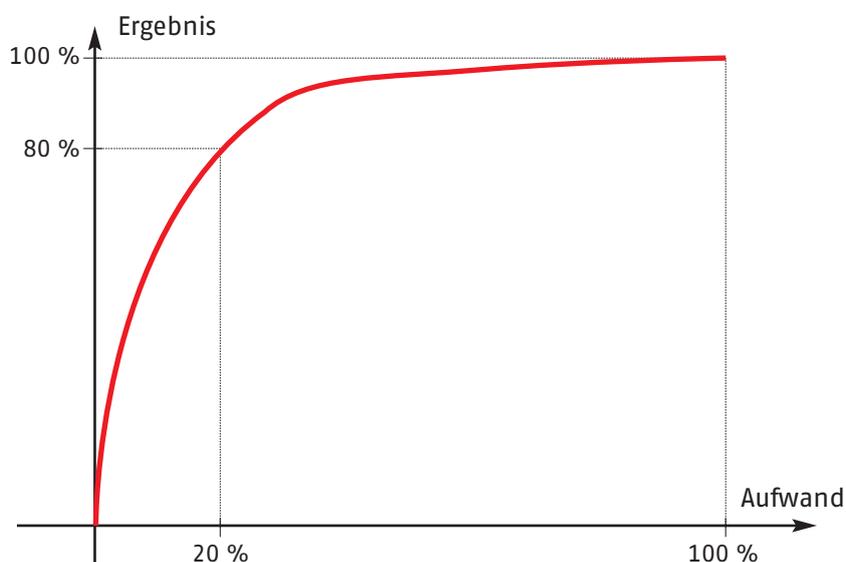


Abbildung „Pareto“

Nun kann dieses Prinzip – im Sinne unserer Argumentation – auch auf Evaluationsprozesse übertragen werden, d.h. es gilt nicht die Regel: Je mehr Aufwand wir beim Evaluieren betreiben, desto besser, desto aussagekräftiger und der Praxis dienlicher werden die Ergebnisse einer solchen Evaluation. Sondern: Wir müssen davon ausgehen, dass der Aufwand, den wir betreiben, ab einem gewissen Punkt eine immer geringere Steigerung des Ertrages zur Folge hat. Oder anders herum: um dann immer *noch bessere* Ergebnisse zu bekommen, muss ein immer unverhältnismäßig höher werdender Aufwand dazu betrieben werden. In Zahlen ausgedrückt geht das Pareto-Prinzip – im Sinne einer Faustregel – davon aus, dass nach 20 % des maximal möglichen Aufwandes, der überhaupt betrieben werden kann, bereits 80 % des maximal erreichbaren Ertrages erreicht wurden. Beispiele finden sich in allen Lebensbereichen. Die Prozentwerte sind dabei allerdings nur als Anhaltspunkte und Annäherungswerte zu verstehen.

Viele Erfahrungen im Zuge der Begleitung und Beratung von Selbstevaluationsprozessen haben gezeigt, dass genau entsprechend dieses Prinzips, bereits mit einem relativ geringen Aufwand (also etwa 20 % des maximal jeweils möglichen empirischen Aufwandes) schon ein sehr großer Teil (also ungefähr 80 %) des denkbar höchsten Ertrages im Sinne der Aussagekraft und der Verwertbarkeit der Ergebnisse einer solchen Evaluation erreicht werden können, *wenn* – und dies ist dabei der entscheidende Punkt – im Vorfeld, also im Laufe der Planung einer Evaluation möglichst viel fachliches Wissen der Akteure in den Einrichtungen in die Vorbereitung mit einfließen. Es kann also im Sinne dieser ‚80-20 %-Regel‘ auch bei Evaluationsprozessen gedacht und gehandelt werden, wenn es gelingt, sich auf besonders wichtige Aspekte, auf die besonders praktikablen Methoden zur Datenerhebung und auf die besonders informativen Datenquellen beim Evaluieren zu beschränken. Als eine Einladung zum ‚Husch-Husch‘ im Sinne eines lapidaren ‚Weniger ist mehr‘ darf dies jedoch nicht missverstanden werden. Im Gegenteil: Die Expertise der Fachkräfte stellt gerade bei der Planung von Selbstevaluationsprozessen den entscheidenden Schlüssel zur maximalen Effizienz dar.

5. Wie kann mit Widerständen gegenüber Evaluationsvorhaben umgegangen werden?

Trotz oder auch gerade aufgrund dieser Vielzahl von positiven Aspekten stoßen Evaluationsvorhaben in der Praxis durchaus auch auf Widerstand. Evaluation bedeutet, die eigene Arbeit transparent werden zu lassen, gewohnte Handlungsroutinen kritisch zu reflektieren, zu hinterfragen und teilweise auch zu verändern. Die konkreten Konsequenzen, Aus- und Nebenwirkungen, die aus Evaluationen resultieren, sind dabei nie gänzlich abschätzbar. Mit anderen Worten: Evaluation initiiert Veränderungsprozesse, die nur zu einem gewissen Teil vorhersehbar und planbar sind. Widerstände resultieren dann meist aus negativen Erfahrungen, die in der Vergangenheit mit Veränderungsprozessen gemacht wurden. So kommt es beispielsweise häufig zu der Befürchtung, dass die Evaluation nur der erste Schritt für (längst vorgesehene) Rationalisierungsmaßnahmen ist, die mit Arbeitsplatzverlust oder Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen einhergehen können. Insbesondere wenn es sich um zeitlich befristete Projektstellen handelt, ist solch eine Skepsis vor dem Hintergrund des drohenden Arbeitsplatzverlustes durchaus nachvollziehbar und ernst zu nehmen.

Die Schwierigkeit im Umgang mit Widerständen besteht darin, dass diese sich i.d.R. nicht mit rationalen Argumenten und plausiblen Gründen aus dem Weg räumen lassen. Widerstand bei Veränderungsprozessen zeichnet sich gerade dadurch aus, dass vorgesehene Maßnahmen oder Entscheidungen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder gar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Personen, bei Gruppen oder bei der gesamten Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden. Dabei kann sich der Widerstand offen oder verdeckt äußern:

- *Offener Widerstand* besteht in direkter Kritik und Gegenargumentation (z. B. „Dies ist ein viel zu großer Aufwand.“, „Wir können das nicht leisten.“ etc.), der offenen Ablehnung von Evaluation („Dies bringt nichts. Hier verändert sich doch sowieso nichts.“ oder „Bisher ging es doch auch ohne.“, „Wirkungen unserer Arbeit lassen sich doch sowieso nicht erfassen.“ etc.) und schließlich in Drohungen und Weigerung, die Evaluation durchzuführen („Ich befrage da keinen. Dazu kann mich keiner zwingen!“). Offener Widerstand führt leicht zu einem Machtkampf, bei dem die

eine Seite versucht, die Evaluation mit aller Macht durchzuführen, und die andere Seite abwehrt – bis die Situation schließlich eskaliert.

- *Verdeckter Widerstand* ist schwerer zu erkennen. Man spürt ihn eher, aber man kann häufig nicht die Ursache identifizieren: Die Kollegen sind lustlos bei der Festlegung der Ziele des Evaluationsvorhabens, die Operationalisierung des Gegenstandes erfolgt schleppend und immer wieder verliert man sich in Nebensächlichkeiten, es wird endlos über eher unwichtige Punkte diskutiert, keiner hört dem anderen zu, es herrscht allgemeine Ratlosigkeit usw.

Im Alltag wird Widerstand häufig als Ablehnung gedeutet: Jemand will nicht. Dies führt dazu, dass man versucht, dem Betreffenden aus dem Weg zu gehen, lange argumentiert (ohne zu einem Ergebnis zu gelangen), oder durch Macht- bzw. Gewalteininsatz (z. B. mittels offizieller Anordnung) versucht, die Evaluation durchzusetzen. Widerstand ist jedoch Ausdruck von mehr: Es kann als „verschlüsselte Botschaft“ verstanden werden, nämlich für wichtige Bedenken und Befürchtungen. Oder auch als Energie, die im Grunde nur in die richtige Richtung zu lenken ist: In der Tat verwendet jemand, der Widerstand zeigt, viel Energie darauf, etwas abzuwehren. Dies bedeutet im positiven Sinne: Er bzw. sie bringt vehement eigene Interessen und Wünsche in die Arbeit mit ein, es wird in gewisser Weise Engagement gezeigt.

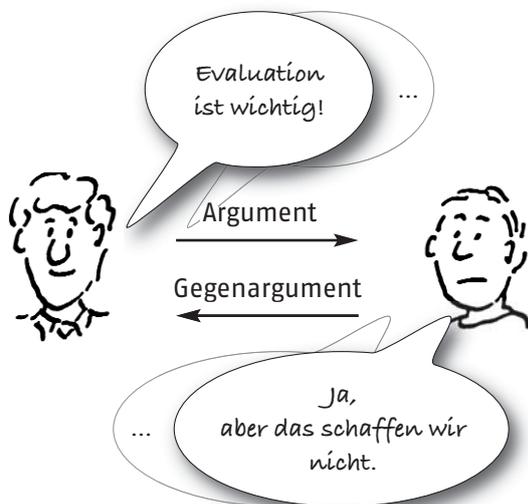
Und ein weiterer Aspekt ist wichtig: Widerstand ist nicht etwas allein Individuelles, sondern es lässt sich immer auch als sog. Systemeigenschaft betrachten. Soziale Systeme, wie z. B. Ihre Einrichtung, tendieren dazu, sich in einem Gleichgewichtszustand zu halten, und reagieren auf mögliche Veränderungen mit Gegenbewegungen. Die Systemtheorie bezeichnet dies als „Gesetz der Homöostase“. Das Streben nach Gleichgewicht ist wichtig, um den Fortbestand des Systems, Ihrer Einrichtung, auf lange Sicht zu gewährleisten. Da Evaluation jedoch immer auch potentielle Veränderungsprozesse initiiert, ist Widerstand ein ganz normaler Vorgang, sozusagen ein Zeichen für ein funktionierendes, gesundes System. Dennoch ist ein adäquater Umgang mit Widerständen nötig – ansonsten gäbe es keine Entwicklung im System. Hierfür bedarf es zunächst einer genaueren Diagnose, um dann gezielte Interventionen vornehmen zu können.

Wenn Widerstand nun als Systemeigenschaft verstanden wird, so ergibt sich ein erweiterter Blick

auf Faktoren, die zu Widerstand beitragen bzw. die Überwindung von Widerstand ermöglichen. Im Rückgriff auf die Personale Systemtheorie lassen sich folgende Fragen für die Diagnose formulieren (vgl. König/Volmer 2008, S. 389ff.):

- *Welche Personen des sozialen Systems tragen zum Widerstand bei?* Das sind zunächst diejenigen Personen, die (offenen oder verdeckten) Widerstand gegenüber einer Veränderung zeigen. Das können aber auch Personen im Hintergrund sein, wie zum Beispiel ein Vorgesetzter, der in der gesamten Diskussion keine Position bezieht, oder möglicherweise auch ein Fördergeber, der zu viel Druck hinsichtlich „Effizienz“ oder bestimmter Erfolgskriterien ausübt (z. B. die Vermittlungsquoten in Maßnahmen der beruflichen Integration Jugendlicher) und gerade dadurch den Widerstand vergrößert.
- *Welches sind die subjektiven Deutungen der betreffenden Personen?* Fast immer stecken irgendwelche Befürchtungen hinter dem Widerstand: Die Befürchtung, den Arbeitsplatz oder eine gute Position zu verlieren, die Befürchtung, neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein, der Verlust an Selbständigkeit etc. Praktiker vermuten hinter Evaluation darüber hinaus nicht selten ein aufwändiges Berichtswesen, Kontrolle und Zwang durch Geldgeber, den Träger oder die Öffentlichkeit. Diese Befürchtungen sollten offen und konkret benannt und gesammelt werden.
- *Welche (offiziellen oder geheimen) Regeln, die in der Institution das Handeln bestimmen, begünstigen Widerstand?* Wenn zum Beispiel die Regel besteht „Warte erstmal ab, das erledigt sich von selbst!“, dann wird sich niemand für die Einführung von Selbstevaluation engagieren, sondern jeder wird sich zunächst zurücklehnen.
- *Welche Regelkreise treten im Zusammenhang mit Widerstand auf?* Widerstand wird durch Regelkreise stabilisiert, d.h. durch immer wiederkehrende Verhaltensweisen, die sich gegenseitig beeinflussen, z. B.: Je mehr ein Vorgesetzter Druck ausübt, desto mehr reagiert das soziale System mit Widerstand. Je mehr gute Argumente für Evaluation angeführt werden, desto mehr Gegenargumente werden angeführt usw. Im Alltag versucht man häufig, solche Regelkreise durch „mehr desselben“ aufzulösen: Wenn eine Diskussion über die Einführung von Selbstevaluation zu keinem Ergebnis führt, diskutiert man intensiver. All das sind Lösungen erster Ordnung, die auf derselben Ebene (hier: Pro/Contra-Diskussion) verbleiben und damit selten zu einer Lösung des Problems führen, sondern im Gegen-

teil meist zur Verstärkung des Problems: Jedes Argument in der Diskussion provoziert ein Gegenargument. Das heißt, die bisherigen Lösungsversuche sind Teil des Problems und stabilisieren den Widerstand.



- **Welche Faktoren der Systemumwelt begünstigen Widerstand?** Das Handeln in einem System wird durch die Rahmenbedingungen beeinflusst, den sog. Umfeld- bzw. Umweltfaktoren. In Bezug auf Selbstevaluationsvorhaben spielen insbesondere die Faktoren „Zeit“, „Qualifizierung“ und „Möglichkeiten der Partizipation“ eine entscheidende Rolle: Wird ausreichender zeitlicher Freiraum geschaffen? Wird die Qualifizierung und Unterstützung der Mitarbeitenden sichergestellt? Wie groß ist der Einfluss auf die Diskussion und Ausgestaltungen der Konsequenzen, die sich aus den Evaluationsergebnissen ergeben?
- **Wie hat sich Widerstand entwickelt?** Widerstand kann auch etwas mit der Entwicklungsgeschwindigkeit zu tun haben. Vielleicht gab es in der letzten Zeit zu viele und zu schnelle Veränderungen? Und: Welche bisherigen Erfahrungen gab es mit Evaluationen, Qualitätssicherungsmaßnahmen oder ähnlichen Veränderungsprozessen? Sind diese eher positiv oder negativ geprägt?

Welche dieser Faktoren im Einzelnen für Widerstand die entscheidende Rolle spielen, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Wichtig ist nur, alle Faktoren in Betracht zu ziehen und den Widerstand entsprechend zu analysieren. Nur so kann der passende Ansatzpunkt gefunden werden, um den Widerstand zu überwinden. Grundsätzlich gilt: Etwas anderes tun als bisher, um das bestehende Muster zu unterbrechen. Daraus ergeben sich folgende Möglichkeiten:

(1) Bildung einer „guiding coalition“

Wenn Widerstand durch bestimmte Personen ausgelöst oder verstärkt wird, sollte überlegt werden, inwieweit personelle Veränderungen möglich sind. Lassen sich neue Promotoren für das Evaluationsvorhaben gewinnen? Ein einzelner, der im Alleingang versucht, Evaluationsprozesse voranzutreiben, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. Es wird eine sog. „guiding coalition“ benötigt, also eine Gruppe von Personen, die Promotoren des Vorhabens sind und dieses vorantreiben. Die guiding coalition ist durch eine gemeinsame Idee (z. B. „Selbstevaluation ist nützlich“) geprägt, sie können sich aufeinander verlassen, Aufgaben werden geteilt, Bälle werden sich gegenseitig zugespielt. Überlegen Sie, bevor Sie mit der Evaluation beginnen, welche Personen in Ihrem Arbeitsumfeld dieser Koalition angehören können und sprechen Sie zunächst mit diesen Personen. Achten Sie darauf, dass Sie sowohl Personen in Ihrem Team haben,

- die über das entsprechende Fachwissen verfügen und es weitergeben können, um so die Kollegen unterstützen zu können (sog. *Fachpromotoren*), als auch Personen,
- die den Evaluationsprozess, den wir in Teil C dieser Handreichung darstellen, vorantreiben können (sog. *Prozesspromotoren*). Dies umfasst Moderation und Steuerung der einzelnen Arbeitsschritte, Setzung und Organisation von Terminen etc.

(2) Entwicklung einer positiven, individuellen „Nutzensicht“

Wenn hinter Widerstand die Befürchtung steht, etwas zu verlieren, dann lässt sich umgekehrt fragen, was der Betreffende durch den Veränderungsprozess (neu) gewinnen könnte. Kann er möglicherweise eine neue, sinnvolle Aufgabe finden? Was kann getan werden, um die Situation positiver zu sehen? Sinnvoll kann es hier sein, die Kollegen und Mitarbeitenden nicht durch Argumente sozusagen „von außen“ zu überzeugen, sondern gemeinsam den jeweiligen individuellen Nutzen zu finden (vgl. hierzu auch Arbeitsschritt 1 im Evaluationsprozess: Ziele unter den Beteiligten festlegen):

- Sie können hierfür zum einen in einer Sitzung bisherige Erfahrungen und Eindrücke mit Evaluationen sammeln und analysieren lassen. Leitfrage für solch eine Diskussionsrunde sollte sein: Was hat Ihnen Evaluation bisher gebracht? Kritische Einwürfe („gar nichts“) lassen sich dann in

Wünsche umformulieren: Wie müsste denn Evaluation gestaltet sein bzw. wie hätte es denn bei Ihrem Erfahrungsbeispiel anders ablaufen müssen, damit es Ihnen etwas bringt? Achten Sie darauf, dass Sie nur positiv formulierte Forderungen an die Evaluation auf einer Flipchart notieren: Die Evaluation sollte ... xyz ... umgesetzt werden, damit sie den Nutzen ... uvw ... bringt.

- Falls keine Erfahrungen über Evaluation verfügbar sind, können Sie den potentiellen Nutzen systematisch analysieren, indem Sie von den denkbaren Möglichkeiten ausgehen, die wir in

den vorangegangenen Kapiteln dargestellt haben. Grundlage kann das folgende Arbeitsblatt sein, welches die Mitarbeitenden zunächst in Eigenarbeit ausfüllen und schließlich nach dem o.g. Muster in der Gruppe gemeinsam diskutieren. Die zentralen Ergebnisse (individuelle Nutzenaspekte und Ideen zur Umsetzung) sollten wiederum auf einer Flipchart gesichert werden. Dass man als einzelner Mitarbeiter oder als Gruppe einen Ansatzpunkt für einen möglichen Nutzen wahrnimmt, genügt meist als Anreiz, sich ausführlicher und positiv gestimmter mit dem Thema Evaluation zu beschäftigen.

Welchen Nutzen kann Evaluation für die eigene Arbeit haben?

- Die Unbestimmtheit von Erfolg und Wirkung der Arbeit reduzieren
- Situationskontrolle erhöhen
- Basis für Verständigung über Ziele
- In einer lernenden Organisation arbeiten
- Erfahrungen dokumentieren und verfügbar machen
- Arbeitsstrukturen verbessern
- Herausforderungen der sozialpädagogischen Praxis fokussieren
- Neue Perspektiven der Arbeit und der Berufsrolle erkennen



- Die eigene Praxis neu sehen
- Sich an der Organisationsentwicklung fundiert beteiligen
- Sinnvolle und falsche Routinen erkennen
- Zielklarheit erhöhen
- Chancen für den Aufbau neuer Routinen erkennen
- Sinnvolle (bestehende oder neue) Lösungen und Strukturen erkennen
- Beteiligungen an Veränderungsprozessen überschaubar und kalkulierbar machen
- ...

Arbeitsblatt „Persönlicher Nutzen von Evaluation“
in Anlehnung an Burkhardt/Eikenbusch 2000, S. 11

(3) Einführung von Regeln, die das Evaluationsvorhaben stützen

Widerstand kann durch Abänderung sozialer Regeln und Sanktionen überwunden werden. Wenn die Regel „Erst mal abwarten!“ positiv sanktioniert wird (wer abwartet, dem passiert nichts, und derjenige hat letztlich weniger Arbeit), wird diese den Widerstand gegen Evaluation verstärken. Eine Alternative wäre, die Regel und die Sanktionen abzuändern, indem

- explizit kommuniziert wird, dass Evaluation wichtig ist, und
- indem die Mitarbeit am Evaluationsprozess positiv gewürdigt oder Fehler in dem Prozess als unvermeidbar angesehen und nicht bestraft werden.

Auch hier gilt es es zu überlegen: Was ist der positive Nutzen, den jemand davon hat, bei diesem Prozess mitzuwirken? Wie lässt sich dieser Nutzen kenntlich und deutlich wahrnehmbar machen? Überlegen Sie z. B., ob die Mitwirkung an der Selbstevaluation mit Entlastungen auf anderer Ebene einhergehen kann, z. B. leidend erlebte Verwaltungstätigkeiten. So sollte beispielsweise sichergestellt sein, dass durch die Aufbereitung der Evaluationsergebnisse unmittelbar die Dokumentationspflicht im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems erfüllt ist – und keine Doppelarbeiten entstehen. So wird der Nutzen (be)greifbar.

(4) Durch „Lösungen 2. Ordnung“ lähmende Regelkreise durchbrechen

Regelkreise sind eines der augenfälligsten Merkmale von Widerstand. Auflösung von Widerstand bedeutet damit immer auch Abänderung von Regelkreisen, sog. „Lösungen 2. Ordnung“ einzusetzen. Eine Lösung 2. Ordnung bedeutet: Etwas grundsätzlich anderes tun, als bisher. Wenn man bisher versucht hat, einen skeptischen Kollegen durch immer wieder neue Gespräche zu überzeugen, dann mag die Lösung gerade darin liegen, keine weiteren Gespräche zu führen. Was genau eine Lösung 2. Ordnung ist, wird von Situation zu Situation unterschiedlich sein. Wichtig ist, sich das Prinzip, „etwas anderes tun“, zu vergegenwärtigen – und dann nach unerwarteten, kreativen Lösungen zu suchen. Statt weitere Argumentation über den grundsätzlichen Nutzen von Evaluation, kann ggf. eine einfache Nachfrage („Was genau sind denn Ihre Befürchtungen?“) bereits eine Lösung 2. Ordnung sein – wenn

Sie Ihrem Kollegen vorher nie die Möglichkeit gegeben haben, seine Sichtweise ausführlich darzulegen.

(5) Ein förderliches Umfeld schaffen

Dass Veränderungen des Umfeldes ebenfalls zur Auflösung von Widerstand führen kann, ist eine Alltagserfahrung. Wenn Zeitfenster geschaffen werden, so dass die Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte der Selbstevaluation in der regulären Arbeitszeit erfolgen kann, wenn Qualifizierungen ermöglicht werden, wenn notwendiges Equipment angeschafft werden kann (z. B. digitale Aufnahmegeräte für Interviews), so kann meist gerade dies den Widerstand überwinden. Häufig wird endlos über materielle „Kleinigkeiten“ debattiert, die letztlich in keinem Verhältnis zu der Zeit und Energie stehen, die Mitarbeitende mit der Diskussion hierüber verbringen. Ggf. besteht die Lösung auch darin, dem Evaluationsteam einen geeigneten Besprechungsraum zur Verfügung zu stellen? Sie finden diesen Aspekt auch in Arbeitsschritt 2 des Evaluationsprozesses wieder: Bedingungen und Ressourcen klären.

(6) Den richtigen Zeitpunkt nutzen

In jedem Veränderungsprozess gibt es Phasen, in denen nichts passiert und wobei die Kunst darin besteht, zu warten. Daneben gibt es Phasen, in denen Veränderungen sehr schnell erfolgen müssen. Die Kernfrage dafür lautet also, ob jetzt, zu diesem Zeitpunkt eine zügige Einführung der Selbstevaluation sinnvoll ist, oder ob es besser ist, zunächst einmal Zeit zu lassen. Möglicherweise ist es auch wirkungsvoller, einen späteren Zeitpunkt abzuwarten, wenn beispielsweise derzeit zu viele Neuerungen parallel eingeführt werden, große Umbrüche zu gestalten sind etc. Denken Sie daran: Eine ernst gemeinte und wirkungsvolle Umsetzung von Selbstevaluation zieht Konsequenzen nach sich, die im Vorfeld nie vollständig abschätzbar sind. Hierfür benötigen Sie eine sichere Basis, von der aus Sie die eigene Praxis weiterentwickeln können. Wenn diese sichere Basis nicht gegeben ist, wird auch der gesamte Evaluationsprozess wacklig sein.

Fazit: Evaluation muss für Ihre Einrichtung funktional sein

Evaluation muss nicht nur grundsätzlich bzw. theoretisch, sondern ganz konkret für möglichst jeden

am Prozess aktiv Beteiligten „nützlich“ sein, sowie funktional für das Gesamtsystem. Es lohnt sich, hier zu Beginn des Prozesses ein wenig Zeit für die Analyse und Auflösung des Widerstandes zu investieren, sofern offene oder verdeckte Formen auftreten. Sie müssen dabei nicht zwingend an allen Faktoren ansetzen, meist ergeben sich zwei bis drei zentrale Ansatzpunkte, mit Hilfe derer Sie den Widerstand auflösen können. Werden diese Anzeichen zu Beginn nicht ernst genommen, so verstärkt sich der Widerstand meist im Laufe des Prozesses, kostet immer wieder wertvolle Zeit und nimmt teilweise immer irrationalere Züge an. Genau aus diesem Grund plädieren wir für den Ansatz der Selbstevaluation, der einen hohen Anteil an Partizipation und eigene Gestaltungsmöglichkeit ermöglicht. Entsprechend finden Sie in den einzelnen Arbeitsschritten zur Selbstevaluation immer wieder Anleitungen, wie Sie auf kollegialer Ebene gemeinsam Ziele und

Schwerpunkte der Evaluation festlegen, den Einsatz von Ressourcen planen, die Interpretation und Verwertung der Ergebnisse abstimmen usw.

Und: Natürlich führt das Thema Evaluation nicht in jedem Fall zu Widerstand. Im Gegenteil: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Selbstevaluation in der sozialen und pädagogischen Praxis zunehmend als geeignetes Instrument angesehen wird, um die meist sehr schwer fassbaren Erfolge der eigenen Arbeit zu sichern und sichtbar werden zu lassen. Auch wird in der Praxis häufig bereits Evaluation betrieben: Wie oft haben Sie bereits irgendetwas in irgendeiner Weise geprüft bzw. prüfen müssen, bewertet und anschließend beurteilt? Genau hieran soll angeknüpft werden. Der Praxisteil in dieser Handreichung soll Sie dabei unterstützen, dies in einer systematischen und für Sie nutzbringenden Art und Weise fortzuführen und zu vertiefen.

Teil B: Methodische Grundlagen der Evaluation

Evaluation ist im Ursprung eine empirische Forschungsmethode und weist deren typische Merkmale auf:

Es geht darum,

- empirische *Daten zu sammeln*, also Informationen über Voraussetzungen, Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen und Handlungen Ihres beruflichen Alltages,
- diese nach bestimmten Kriterien zu *analysieren*, zu *interpretieren* und zu *bewerten*,
- um anschließend fundierte und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen.

All dies erfolgt *systematisch*, indem wissenschaftlich vorgegebene Regeln befolgt werden.

Das Besondere dieser Methodik besteht darin, dass sie ausnahmslos in praxisbezogenen Kontexten zum Einsatz kommt, wichtig ist eine direkte Verwertbarkeit der Erkenntnisse. Somit geht es nicht um die Erforschung grundsätzlicher Sachverhalte, sondern die spezielle Praxis vor Ort ist gleichzeitig Ausgangspunkt – Quelle von Gegenstand und Fragestellung der Evaluation – und „Rückbezugspunkt“.

1. Evaluation zwischen externer und interner, Fremd- und Selbstevaluation

Evaluation ist nicht gleich Evaluation. Um die Ergebnisse einer Evaluation richtig einschätzen zu können ist es sinnvoll, sich einen Überblick über die verschiedenen Evaluationsarten zu verschaffen. An dieser Stelle soll eine Systematisierung anhand von zwei Kriterien vorgenommen werden, die aufgrund unserer Erfahrung eine besondere Relevanz für die praktische Umsetzung von Evaluationsvorhaben in der pädagogischen Praxis haben.

Zum einen lassen sich Evaluationsvorhaben nach der Herkunft der durchführenden und/oder bewertenden Akteure unterscheiden:

- Bei einer *externen Evaluation* erfolgt diese von außen, außerhalb der AWO, z. B. durch eine Hochschule oder ein Organisationsberatungsunternehmen. Die Steuerung des Evaluationsprozesses erfolgt hierbei ausschließlich durch die

externe Einrichtung. Dies steigert zumeist die Professionalität, Neutralität und Unbefangenheit der Evaluation. Es kann jedoch auch zu realitätsfernen Ergebnissen und Empfehlungen führen, da externe Evaluatoren meist über keine bzw. nur eine geringe Kenntnis relevanter impliziter Theorien und Kontextbedingungen verfügen, die jedoch für die jeweilige Praxis letztlich handlungsleitend sind.

- Bei einer *internen Evaluation* versucht die Einrichtung selbst sich einer Bewertung zu unterziehen. Die Steuerung des gesamten Prozesses verbleibt in der Einrichtung selbst. Hierdurch wird gewährleistet, dass die Ergebnisse zur Institution „passen“ und Konsequenzen grundsätzlich im System umsetzbar bzw. anschlussfähig sind. Allerdings stellt die Neutralität und Unbefangenheit eine besondere Herausforderung dar.

Zum anderen lässt sich eine weitere Unterscheidung im Hinblick auf den zu evaluierenden Gegenstand vornehmen:

- Handelt es sich um die eigene alltägliche berufliche Arbeit der Evaluatoren, so ist von *Selbstevaluation* die Rede. Durch diese Art der Evaluation ist ein hoher Gegenstandsbezug zu Ihrer eigenen Praxis gewährleistet. Die Vorteile zeigen sich darin, dass sowohl die Sammlung der Daten als auch die Ergebnisse unmittelbar integrier- und in der eigenen Praxis umsetzbar sind. Dies kann letztlich zu einer tatsächlichen Steigerung der Arbeitsqualität führen sowie zu einer höheren Professionalität des Personals, da die eigene Praxis systematischer reflektiert wird als bisher. Demgegenüber besteht in besondere Weise das Risiko der Betriebsblindheit, der Befangenheit (z. B. bei Konflikten) und damit des Ausblendens wichtiger Aspekte (Blinde Flecken). Wichtig ist daher eine hohe methodische Qualifikation des durchführenden Personals.
- Wird hingegen das berufliche Handeln anderer Fachkräfte untersucht, so wird dies als *Fremdevaluation* bezeichnet. Dies ist immer bei externen Evaluationen der Fall, kann jedoch auch eine Möglichkeit bei interner Evaluation sein, um den Risiken der Selbstevaluation zu begegnen: Wenn Sie beispielsweise die beruflichen Integrationsmaßnahme Ihrer Kollegin evaluieren, handelt es sich um eine interne (kollegiale) Fremdevaluation, da Steuerung und Verantwortung für den Gegenstand voneinander getrennt sind.

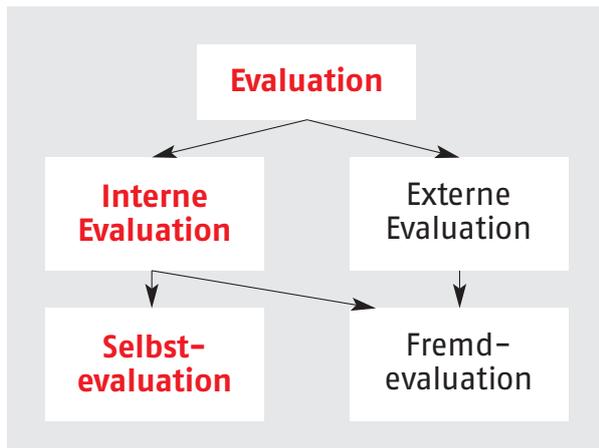


Abbildung „Evaluationsarten“

In der praktischen Umsetzung wird es zahlreiche Zwischenformen geben. Der Charakter und die Perspektiven von Evaluation können ganz unterschiedlich sein, je nachdem wie groß der Abstand zwischen Ort der Steuerung und Gegenstand der Evaluation sein wird. Kombinierte Designs, z. B. in Form von interner Fremdevaluation mit externer Beratung, sind möglich und in vielen Fällen sinnvoll. Diese können auch die unterschiedlichen Phasen des Evaluationsprozesses betreffen, wenn beispielsweise die Datensammlung intern und durch die Praktiker selbst erfolgt, die Analyse und Interpretation jedoch durch Kollegen (interne Fremdevaluation) oder durch eine unabhängige Einrichtung (externe Fremdevaluation). Ebenso ist denkbar, dass für die Datenerhebung, beispielsweise die Befragung der Teilnehmenden einer beruflichen Integrationsmaßnahme,

eine externe Institution (z. B. die Hochschule am Ort) beauftragt wird (externe Fremdevaluation), die Daten nach der Erhebung jedoch vollkommen übergeben werden und in Eigenregie analysiert und ausgewertet werden (interne Selbstevaluation). All diese Designs lassen sich auf einem Kontinuum zwischen den Polen der externen Evaluation (maximaler Abstand) und Selbstevaluation (Abstand gleich null) einordnen. Entsprechend lassen sich die o.g. Chancen und Risiken zuordnen.

2. Merkmale und Grundgedanken der Selbstevaluation

Der Schwerpunkt dieser Handreichung liegt auf der Selbstevaluation – auch wenn Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Arten immer wieder mit betrachtet werden. Im Folgenden soll daher diese Form der Evaluation noch etwas genauer bestimmt werden.

(Selbst-) Evaluation ...

... meint die Beschreibung und Bewertung von Ausschnitten des (eigenen) alltäglichen beruflichen Handelns und/oder seiner Auswirkungen nach (selbst-)bestimmten Kriterien.

Die folgenden Grundgedanken versuchen den eigenen Charakter von Selbstevaluation, auch gegenüber anderen Evaluationsverfahren, deutlich zu machen:

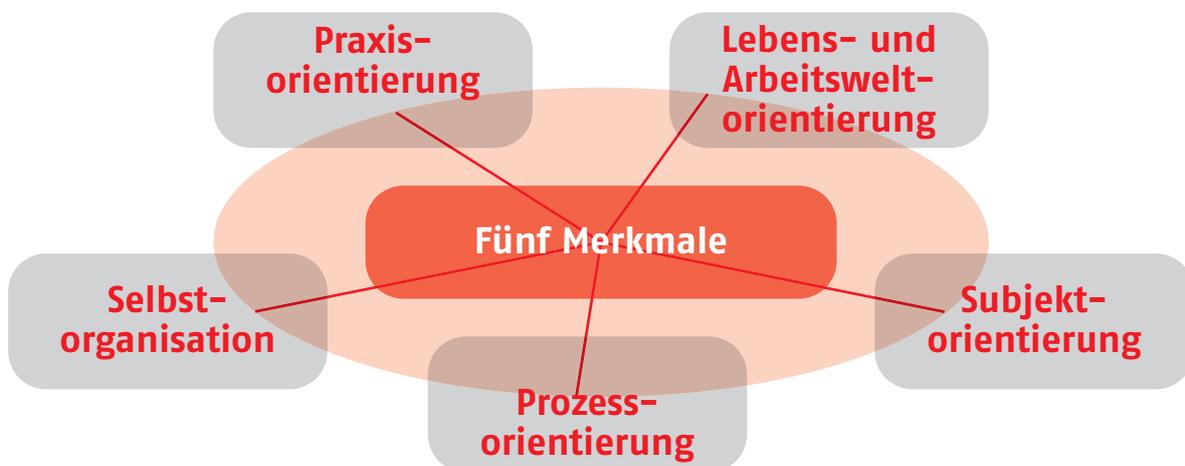


Abbildung „Merkmale der Selbstevaluation“

Praxisorientierung statt Grundlagenorientierung

Es geht bei Selbstevaluation nie um die Erforschung von grundsätzlichen Sachverhalten. Die spezielle Praxis vor Ort ist gleichzeitig Ausgangspunkt (Quelle von Gegenstand und Fragestellung der Evaluation) und „Rückbezugspunkt“: Vorrangiges Ziel von Selbstevaluation ist es, die Ergebnisse für die Praxis möglichst Gewinn bringend anzuwenden und fruchtbar zu machen. Selbstevaluation versteht sich also eindeutig formativ und nicht summativ.

Lebens- und Arbeitsweltorientierung statt experimenteller Orientierung

Selbstevaluation kann nicht in „künstlichen Situationen“ mit Laborcharakter, sondern immer nur in der alltäglichen Lebens- und Arbeitswelt der Beteiligten und Betroffenen stattfinden. Die Sammlung von Daten in „wissenschaftlichen“ Situationen mit experimentellem Charakter führt oft zu so genannten „Versuchsleitereffekten“, d.h. zu erheblichen Verzerrungen und Verfälschungen der Ergebnisse (mangelnde Validität) und macht sie so für die Praxis unbrauchbar.

Subjektorientierung statt Verallgemeinerungsorientierung

Selbstevaluation in einem bestimmten Arbeitsfeld führt zunächst zu gültigen Aussagen nur über dieses Arbeitsfeld, zu Ergebnissen für die Praxis, von der sie ausgeht, und nicht zwangsläufig darüber hinaus. Die Generalisierung von Ergebnissen ist nicht ohne weiteres möglich und zunächst auch nicht beabsichtigt. Deshalb werden z. B. personenorientierte Einzelfallanalysen und Typenbildungen methodisch eher im Vordergrund stehen und gerade dann besonders aussagekräftig, wenn sie aus längerfristigen Arbeits- und Lebenszusammenhängen heraus entstanden sind. Die oft berechtigte Kritik mangelnder Objektivität kann nur durch ein regelgeleitetes und dadurch kritisierbares Vorgehen (s.o.) entkräftet werden.

Prozessorientierung statt Output-Orientierung

Der Langfristigkeit von Veränderungen und Entwicklungen gerade im Bereich der Sozialen Arbeit kann im Rahmen von Selbstevaluationsvorhaben nur ein so genanntes längsschnittorientiertes Vorgehen gerecht werden: Nur das begleitende Doku-

mentieren von Prozessen kann die Differenziertheit und Komplexität entlang der Zeitachse abbilden. Eine rein querschnittsorientierte Output-Kontrolle greift auch deshalb in vielen Fällen zu kurz, weil sich „Momentaufnahmen“ nicht zur Klärung – letztlich zur Erklärung – beobachteter Phänomene eignen. Zweiter großer Vorteil: Ein formatives Vorgehen ermöglicht einen direkten und im Prinzip permanenten Rückbezug von (Teil)ergebnissen der Evaluation auf die Praxis. So entsteht eine enge Verzahnung zwischen dem eigentlichen beruflichen Handeln, seiner Bewertung und der Möglichkeit, es direkt zu verbessern oder weiterzuentwickeln.

Selbstorganisation statt Expertendominanz

„Praktikerinnen und Praktiker sind Forschende in eigener Sache“ (Heiner, 1988). Aufgrund der Tatsache, dass die Fragestellungen von Selbstevaluationen in der Praxis entstehen und Ergebnisse auf diese Praxis zurückbezogen werden, entsteht fast zwangsläufig eine für Selbstevaluation typische Rollenverteilung, bei der sich Sozialwissenschaftler – die sonst üblichen Evaluatoren also – nur als beratende und begleitende Experten im Hinblick auf die Methodologie verstehen. Ziel der Kooperation mit Praktiker ist es, sie zur selbstbestimmten Gestaltung ihres „eigenen Forschungsprozesses“ zu befähigen. Auch deshalb müssen die Methoden für alle verständlich, in ihrer Anwendung nachvollziehbar und nicht zuletzt in der Alltagspraxis handhabbar sein.

3. Arbeitsschritte der Selbstevaluation

Nach den bisherigen Überlegungen stellt sich nun die Frage: Wie kann Selbstevaluation in den Feldern der Sozialen Arbeit konkret aussehen? Den grundlegenden Anknüpfungspunkt zur Beantwortung dieser Frage bilden zehn so genannte W-Fragen. Durch diese W-Fragen werden Arbeitsschritte definiert, mit denen die Vorbereitung, Planung und Durchführung von Selbstevaluationsprozessen strukturiert werden kann. Diese Fragen stellen auch für die Anwendung einzelner Methoden der Selbstevaluation eine geeignete und brauchbare Struktur dar. Grundgedanke und Ziel einer solchen Struktur ist es, eine schrittweise Anleitung für die Praxis der Selbstevaluation zu ermöglichen. Dementsprechend wird der folgende Praxisteil dieser Handreichung durch die zehn W-Fragen gegliedert, die auf diese Weise sozusagen als ‚Landkarte‘ eine Orientierungshilfe bieten können.

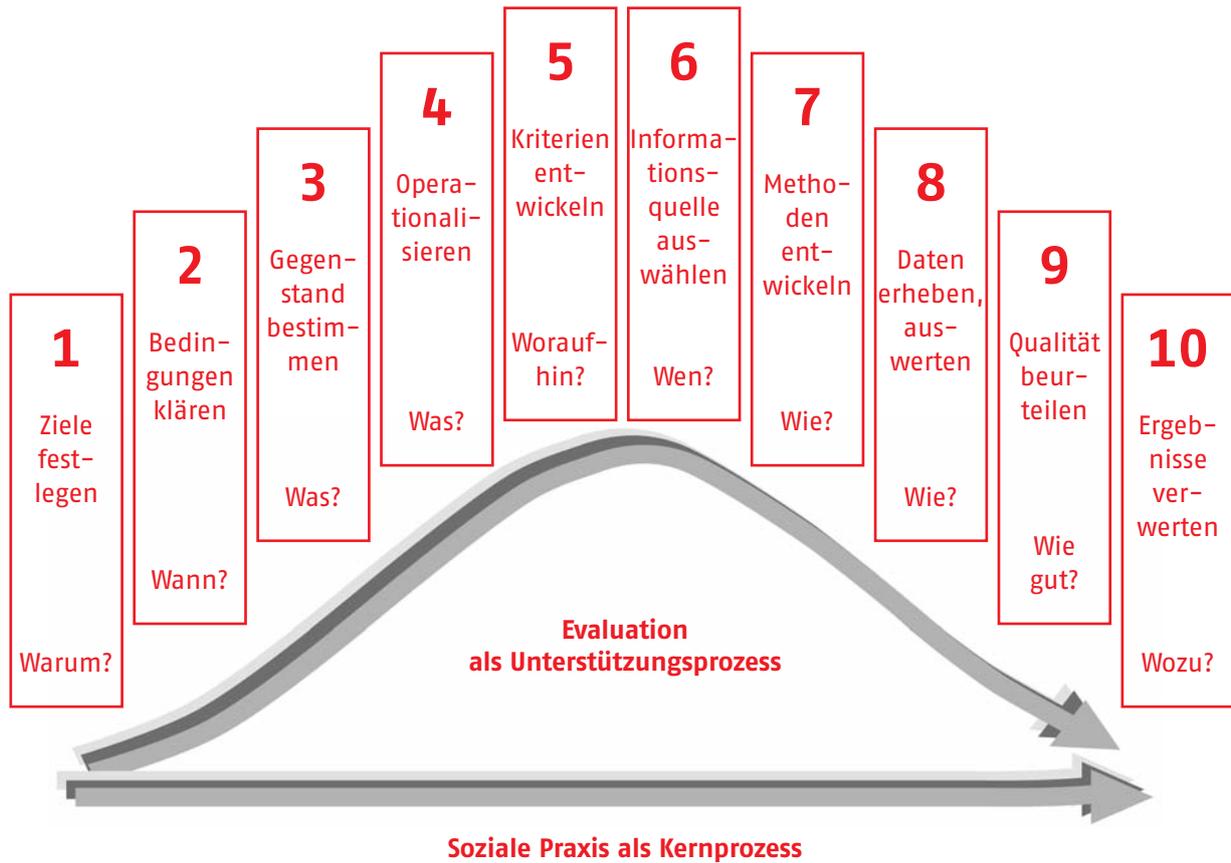


Abbildung „Arbeitsschritte“

Dieser ‚Landkarte‘ liegt die bildhafte Vorstellung zugrunde, dass es sich beim Prozess der Selbstevaluation um eine ‚Bergtour‘ handelt, die es Praktikern schrittweise ermöglicht, methodisch gesicherte, gezielte und gleichzeitig distanzierte Blicke auf den ‚Strom der Praxis‘, also auf ihr Alltagsge-

schäft zu werfen. Diese Mühe, sich eine ‚gute Aussicht‘ zu verschaffen, erlaubt dann letztlich – so die Überlegung – eine übersichtliche Beschreibung und Bewertung dessen, was sich jeden Tag in den Feldern der Sozialen Arbeit ereignet, was Sie dort tun und was Sie bewirken können.

Teil C: Praxis der Selbstevaluation

1. Ziele unter den Beteiligten festlegen

Worum geht es?

- Welche Ziele kann eine Evaluation in der Sozialen Arbeit verfolgen?
- Wie können Entscheidungen über die möglichen Ziele getroffen werden?
- Wie kann mit Zielkonflikten umgegangen werden?
- Wem oder wozu nützen die Ergebnisse von Evaluationen in erster Linie?

Was muss getan werden?

- Ziele festlegen, konkretisieren und formulieren (Legitimation, Aufklärung, Kontrolle, Qualifizierung, Innovation ...)
- Vorrangigkeit der einzelnen Ziele untereinander abwägen
- Konsens über Zielhierarchie und den konkreten Nutzen des Vorhabens anstreben

Dass Evaluationen darauf abzielen müssen, sowohl den direkt beteiligten Klienten und Fachkräften und Organisationen als auch indirekt der Profession der Sozialen Arbeit und noch weiter gefasst der gesamten Gesellschaft und ihren Teilsystemen in irgendeiner Weise zu nützen, liegt auf der Hand. Die Nützlichkeit von Evaluationen für möglichst alle Beteiligten ist daher ein unumstrittener und sehr pragmatischer Ausgangspunkt für den ersten Planungsschritt. Trotzdem oder gerade deshalb muss es in einem ersten Schritt bei jeder Evaluation – völlig unabhängig von der Frage, was denn genau evaluiert werden soll – um die Festlegung der konkreten Ziele des geplanten Vorhabens gehen. Denn wenn die Frage nach dem „Warum?“ nicht geklärt ist, dann kann der erfolgreiche Verlauf einer Evaluation (auch im Hinblick auf die Reichweite und die Verwertbarkeit der Ergebnisse) mehr als fraglich werden. Zur Vermeidung einer solchen Entwicklung folgt hier deshalb zunächst eine Übersicht über die bereits in Teil A erwähnten fünf „Hauptnutzen“, wie sie sich in Selbstevaluationsprojekten der Sozialen Arbeit immer wieder ergeben. Diese fünf Hauptnutzen können als Grundlage für die Formulierung der konkreten Ziele eines Evaluationsvorhabens verwendet werden.

- **Erfolgskontrolle:** Nahezu alle Träger Sozialer Arbeit sehen sich einem zunehmenden Kosten-, Legitimations- und Leistungsdruck ausgesetzt. Insbesondere Kostenträger (also die Finanzierungsseite) formulieren immer stärker die Erwartung, dass sich die Praxis Sozialer Arbeit insgesamt einer detaillierten „Erwartungs-Erfolgs-Kontrolle“ unterzieht. Aber auch eine aktive, leistungsbezogene Selbstkontrolle kann Bewertungsgrundlagen schaffen, um Erfolg und Misserfolg auf der fachlichen und auf der politischen Ebene – innerhalb und außerhalb von Einrichtungen – diskutierbar zu machen.
- **Aufklärung:** Nicht nur der finanzielle, auch der Problemdruck steigt in den Feldern der Sozialen Arbeit. Daraus ergibt sich ein zunehmendes Bedürfnis vieler Kollegen, selbst zur Aufklärung ihres Alltags, also zur Strukturierung der Unübersichtlichkeit und Komplexität alltäglicher Aufgabenstellungen beitragen zu können. Die Rekonstruktion von Interventionsverläufen oder Hilfesystemen unterstützt beispielsweise oft das Erkennen der Auswirkungen unserer Arbeit. Eine solche Aufklärung trägt häufig entscheidend dazu bei, dass wir in Zukunft wirkungsvoller und besser handeln können.
- **Qualifizierung:** Seit Jahren sieht sich Soziale Arbeit der Forderung nach dem „Ende der Beliebigkeit“ gegenüber. Im Zusammenhang mit den Bemühungen um die Fortentwicklung methodischen Handelns trägt Soziale Arbeit durch das Bemühen um Evaluation dazu bei, die eigene Fachlichkeit zu optimieren. Durch systematische Reflexion alltäglicher Arbeit können z. B. Beiträge zu einer sinnvollen Personalentwicklung in Organisationen und damit zu einer ständig sich fortentwickelnden Professionalisierung der Sozialen Arbeit geleistet werden.
- **Legitimierung:** Die Entwicklung objektiverer Standards trägt nicht nur dem wachsenden Bedürfnis vieler Kollegen nach Selbstvergewisserung Rechnung, sondern unterstützt auch den Nachweis von Qualität und Effizienz der eigenen Arbeit gegenüber entsprechenden Anfragen von außen. Auf diese Weise kann es gelingen, die Daseinsberechtigung Sozialer Arbeit im betriebs- und volkswirtschaftlichen Sinne zu dokumentieren. Selbstlegitimierungsprozesse aus den sozialen Organisationen heraus haben immer dann beste Aussichten auf Erfolg und Wirkung, wenn sie den volkswirtschaftlichen

Kontrollprozessen von außen ‚strategisch zuvorkommen‘.

- **Innovation:** Wie seit langer Zeit im Bereich der Industrie und in vielen Bereichen der Humandienstleistungen, sind auch in der Sozialen Arbeit so genannte „kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ inzwischen zu praktikablen und effektiven Instrumenten nicht nur der Qualitätssicherung und -entwicklung geworden. Auch im Hinblick auf die Verbesserung struktureller Bedingungen alltäglicher Handlungsabläufe kann

Selbstevaluation innovativ wirken und zur Erneuerung von Strukturen und Hilfeprozessen beitragen.

Alle diese – noch immer sehr allgemein formulierten – Ziele kommen für jedes Evaluationsvorhaben prinzipiell in Frage. Sie können deshalb beliebig miteinander kombiniert werden und dabei in einen engen synergetischen, d.h. sich gegenseitig noch zusätzlich positiv beeinflussenden Zusammenhang zueinander treten:

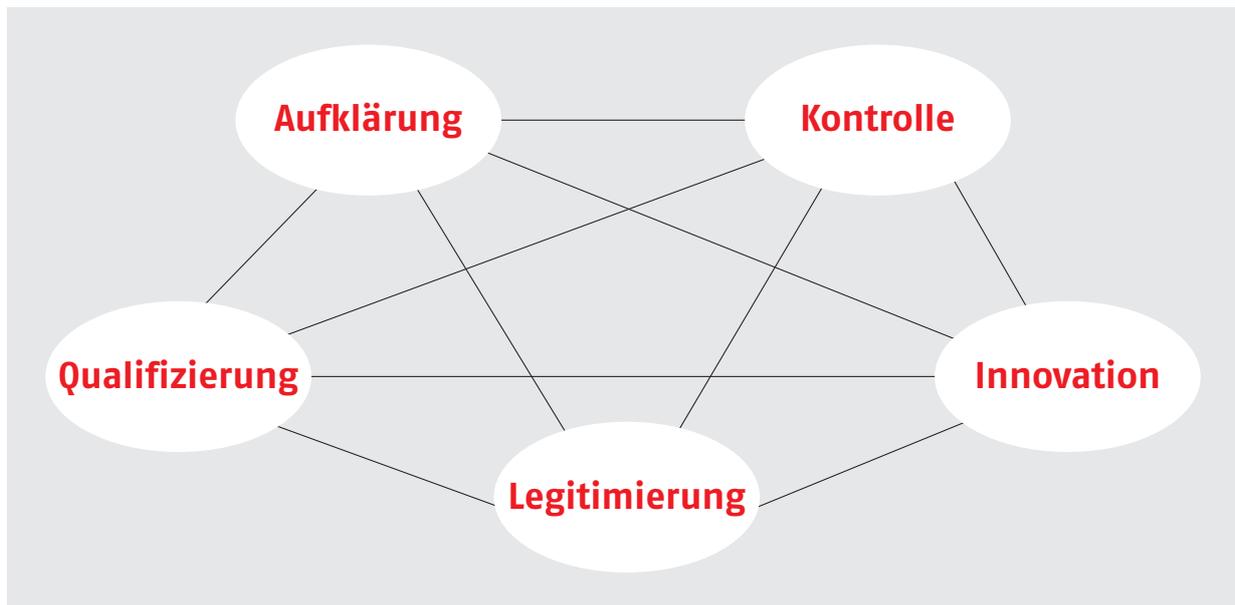


Abbildung „Synergetischer Zusammenhang der Ziele“

Die konkrete Aufgabe besteht nun darin, in diesem ersten Schritt zu klären, welches denn nach der Ansicht aller an dem Evaluationsvorhaben Beteiligten die wesentlichen Ziele der Evaluation sein sollen. Nach allen Erfahrungen ist es sinnvoll, aus-

gehend von den genannten allgemeinen Zielbereichen, den beabsichtigten Nutzen so konkret wie möglich zu formulieren. Es lohnt sich, das Ergebnis der Überlegungen gleich zu Beginn schriftlich festzuhalten.

Auch die Frage, ob sich Selbstevaluation *überhaupt* lohnt, ist wichtig. Eine Möglichkeit zur Beantwortung dieser Frage in der Praxis besteht in dem folgenden Schnelltest:

Schnelltest:

Ist Selbstevaluation in unserer Einrichtung sinnvoll oder nicht?

Bitte kreuzen Sie auf der vorgegebenen Skala das Ihrer Meinung nach Zutreffende an!	trifft voll zu					trifft nicht zu				
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
1. Qualitätsmanagement ist bei uns klar definiert und liegt in der Verantwortung der Leitung oder einer/s Beauftragten.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. Die Leitung der Einrichtung ist durch Aus- und Weiterbildung und durch Kontakte zu anderen Einrichtungen dazu in der Lage, bei Neuerungen eine Vorreiterrolle zu spielen.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3. Die Bindung der Mitarbeitenden an unsere Einrichtung ist stark.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4. Von Seiten unserer Klienten und Kunden erhalten wir selten oder nie Klagen oder Veränderungswünsche.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5. Unser Leistungsspektrum wird regelmäßig mit dem unserer Konkurrenten verglichen.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6. Wir wissen genau, wer unsere Kunden bzw. Klienten sind und was sie von uns erwarten.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7. Die Mitarbeitenden werden von ihren Vorgesetzten dazu angeregt, ihre Arbeitsweise zu verbessern.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8. Bei Neuerungen und Veränderungen ist die Leitung unserer Einrichtung sichtbar persönlich beteiligt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9. Die kritischen Faktoren innerhalb unserer Organisationsabläufe sind bekannt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10. In vergangener Zeit ist es uns immer wieder gelungen, Abläufe zu verbessern oder rationeller zu gestalten.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Auswertung:

Anzahl der Kreuze je Spalte addieren, jeweils mit dem Faktor multiplizieren und die Ergebnisse zur Gesamtsumme addieren.

○	○	○	○	○
x0	x1	x2	x3	x4

0	10	20	30	40
---	----	----	----	----

Selbstevaluation ...

... nicht notwendig

... zu empfehlen

... dringend angeraten



Die Ziele der Selbstevaluation müssen vorab formuliert werden. Das kann z. B. anhand dieser Checkliste erfolgen:

Vorlage zur Formulierung der Ziele für eine Selbstevaluation		
<input type="checkbox"/> Kontrolle. Das heißt für uns ...		
<input type="checkbox"/> Aufklärung. Das heißt für uns ...		
<input type="checkbox"/> Qualifizierung. Das heißt für uns ...		
<input type="checkbox"/> Legitimierung. Das heißt für uns ...		
<input type="checkbox"/> Innovation. Das heißt für uns ...		

Ein zusätzlicher positiver Effekt eines solchen Vorgehens besteht darin, dass durch die schriftliche Fixierung der Ziele auch eine Offenlegung der Absichten nach außen erfolgt. Indem die Transparenz des Verfahrens erhöht wird, können Missverständnisse vermieden werden. Dies ist von Anfang an ein Beitrag zur Herstellung von Akzeptanz und Glaubwürdigkeit.

Trotzdem ist natürlich an solchen strategisch entscheidenden Stellen immer auch mit Konflikten zu rechnen. Je mehr Kollegen oder sogar Interessengruppen an der Formulierung der Ziele beteiligt werden (und das kann ja durchaus sinnvoll sein, um eine möglichst breite Basis für einen Konsens bei größeren Vorhaben herstellen zu können), desto wahrscheinlicher sind Meinungsverschiedenheiten und Zielkonflikte. Solche Zieldebatten können, wie wir alle wissen, sehr schnell ausufern und – was noch gefährlicher ist – von nicht sachlichen und nicht offen gelegten Kriterien und Motiven bestimmt

werden. Solche nicht sachorientierten Konflikte können schnell zum vorzeitigen Ende des Evaluationsvorhabens führen und erzeugen nach allen Erfahrungen enorme zusätzliche Frustrationen. Das folgende Schema versucht einen Beitrag zur Strukturierung und Versachlichung des Diskussionsprozesses zu leisten. Es nennt die beiden Hauptentscheidungskriterien im Hinblick auf die Auswahl der Ziele und setzt diese zueinander in Beziehung. Das Schema geht davon aus, dass die Vorrangigkeit eines Ziels im Wesentlichen von seiner Wichtigkeit (d.h. von seinem gesamten inhaltlichen Stellenwert) und von seiner Dringlichkeit (d.h. vom bestehenden zeitlichen Problemdruck) bestimmt wird. In einem nach Möglichkeit moderierten Austausch- und Entscheidungsprozess können zunächst alle möglichen Ziele gesammelt und dann mit Hilfe des Schemas nach ihrer Wichtigkeit und ihrer Dringlichkeit geordnet werden. Besonders vorrangig wären dann diejenigen Ziele, die im Schema besonders weit oben links platziert werden.

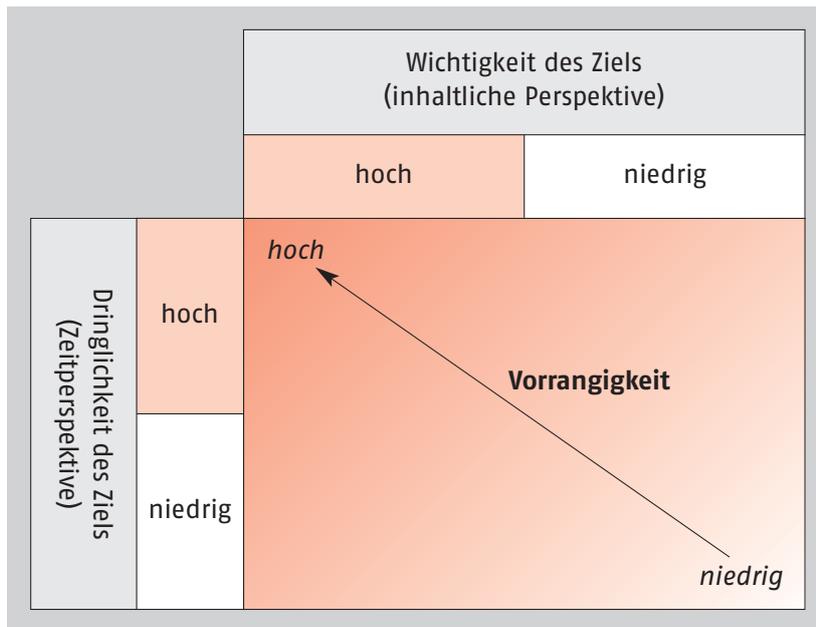


Abbildung
„Entscheidungskriterien
zur Zielauswahl“

Praxisbeispiel: Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme mit Internatsunterbringung (BvB-I)

Aufgrund knapper werdender finanzieller Mittel wird die Leiterin einer Bildungseinrichtung vom Kostenträger aufgefordert, den besonderen Nutzen der sehr kostenintensiven Internatsunterbringung im Rahmen der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme für Jugendliche darzulegen. Daraufhin ruft sie eine Mitarbeitendenbesprechung ein. Es wird deutlich, dass sich zwar alle einig darin sind, dass ein besonderer Gewinn vorhanden ist, es aber schwierig ist, diesen exakt zu beschreiben und für Außenstehende nachvollziehbar zu belegen. Der Legitimationsdruck führt schließlich dazu, dass alle dem Vorschlag, zu diesem Zweck eine Selbstevaluation durchzuführen, zustimmen. Dieses Ziel wird als sowohl dringlich als auch wichtig eingestuft, um den weiteren Fortbestand des Internats sicherzustellen.

Es wird sich darauf geeinigt, den Kompetenzerwerb der Jugendlichen systematisch zu erfassen. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf den Wirkungen liegen, die auf das Zusammenleben im Internat bzw. durch die gemeinsame Gestaltung des Internatsalltags zurückzuführen sind (Ziel der Aufklärung). Insbesondere das sozialpädagogische Personal erhofft sich hierdurch Impulse für eine zielgerichtetere Gestaltung des Internatsalltags. Sie verfolgen mit der Selbstevaluation zudem das Ziel, ihre eigene Arbeit stärker zu reflektieren, sich selbst den Nutzen ihrer freizeitpädagogischen Arbeit zu verdeutlichen und bei Bedarf zu opti-

mieren: Welche Angebote sind sinnvoll, welche weniger? Sie erhoffen sich ein Instrument, mit dem sie zukünftig frühzeitiger erfassen können, ob ihre Angebote einen Kompetenzzuwachs fördern – oder aber verändert werden müssen. Die Ziele der Qualifizierung und der Kontrolle der eigenen Arbeit stehen hier im Vordergrund.

Hier kommen erste Unstimmigkeiten auf: Den in der Ausbildung tätigen Meistern der Werkstätten (Holz, Metall, Gartenbau) geht dies zu weit, dies sei dann nicht mehr ihr Thema. Dem widersprechen wiederum die Bildungsbegleiter: Sie sehen die Möglichkeit, im Rahmen der Selbstevaluationen lang geplante Innovationen anzustoßen und grundsätzliche Strukturen zu verändern: Es solle doch auch geprüft werden, inwieweit der Werkstattbereich stärker mit dem Internatsbereich verzahnt werden kann, um einen höheren Nutzen zu erzielen. Die Meister stehen dem Vorhaben der Selbstevaluation nun endgültig skeptisch gegenüber. Sie haben Befürchtungen, ihre Eigenständigkeit zu verlieren.

An dieser Stelle ist es hilfreich, dass die Leiterin die hitzige Diskussion zunächst unterbricht und alle Beteiligten bittet, die unterschiedlichen Zielvorstellungen mit Hilfe der o.g. Checkliste zur Formulierung der Ziele für eine Selbstevaluation schriftlich zu formulieren und damit auf den Punkt zu bringen. Dies ermöglicht im weiteren Schritt die Systematisierung anhand des Dringlichkeits/Wichtigkeitsschemas. Sofort wird deutlich, dass zunächst die Legitimation in den

Vordergrund gestellt wird und eine Aufklärung über Wirkungen notwendig ist, da hier die Dringlichkeit und Wichtigkeit von allen am höchsten eingeschätzt wird. Der Konsens ist damit wieder hergestellt, alle weiteren Ziele werden zunächst zurückgestellt und sollen dann weiter diskutiert werden, wenn erste Evaluationsergebnisse vorliegen.

2. Bedingungen und Ressourcen klären

Worum geht es?

- Welche institutionellen Voraussetzungen müssen gegeben sein?
- Welche individuellen Bedingungen müssen bei den Beteiligten und Betroffenen erfüllt sein?

Was muss getan werden?

- Materiell-institutionelle Bedingungen sichern (Budget, Freistellung, Ausstattung ...)
- Fachliche Beratung und Begleitung von außen möglichst flexibel gewährleisten
- Persönlich-psychologische Voraussetzungen schaffen (Konsens, Akzeptanz)
- Offensive Informationspolitik betreiben (Ziele offen legen)
- Klare Vereinbarungen treffen
- Selbstevaluation als ‚Chefsache‘ verstehen (management commitment)

Zwei zentrale Voraussetzungen sollten wir im Auge behalten, wenn es darum geht, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass eine Selbstevaluation erfolgreich durchgeführt werden kann: *Institutionell-organisatorische und individuell-gruppensdynamische Voraussetzungen*.

Auf der *institutionell-organisatorischen Ebene* geht es zunächst darum, Selbstevaluation überhaupt zu ermöglichen. Ressourcen und Infrastrukturen müssen zur Verfügung stehen, damit es nicht zwangsläufig zu Überforderungen kommt, in dem Sinne: „Was sollen wir denn noch alles machen?“ oder „Darum können wir uns beim besten Willen nicht auch noch kümmern!“ oder „Das ist doch nicht unser Job, das sollen die Wissenschaftler machen!“. Konkret heißt das:

- Ein angemessenes Budget schafft Spielräume für schnelle Entscheidungen und Umsetzungen, etwa wenn es um die Anschaffung von Materialien

für die Vorbereitung eines Gruppeninterviews oder einer Informationsveranstaltung geht.

- Die stundenweise Freistellung von Kollegen, die sich entschlossen haben in einem Evaluationsteam mitzuarbeiten, ist unerlässlich. Maximal 5 % der regelmäßigen Arbeitszeit sind erfahrungsgemäß ausreichend und auch für größere Projekte angemessen.
- Auch die Ausstattung mit Räumen und Geräten muss bedacht werden. Sie hält sich vom Umfang her aber ebenso in Grenzen: Besprechungsraum, PC und Telefon, jeweils nur zur partiellen Nutzung, reichen als Grundausrüstung in der Regel aus.

Über diese rein materiellen Voraussetzungen hinaus ist es nützlich, eine flexible externe Beratung und Begleitung für das Evaluationsvorhaben sicher zu stellen. Dies erscheint aus vielerlei Gründen sinnvoll, auf die wir im weiteren Verlauf immer wieder stoßen werden. Wichtig ist zunächst, dass eine solche ‚wissenschaftliche‘ Begleitung grundsätzlich immer dann zur Verfügung stehen sollte, wenn davon auszugehen ist, dass die für das Vorhaben Verantwortlichen Probleme haben werden, zentrale Entscheidungen eigenständig zu treffen, etwa in Methodenfragen oder bei der statistischen Auswertung der gesammelten Daten.

Sehr viel problematischer im Hinblick auf den reibungslosen und möglichst Gewinn bringenden Verlauf eines Evaluationsvorhabens erscheint demgegenüber jedoch die zweite Ebene der notwendigen Voraussetzungen, nämlich die *individuell-gruppensdynamische Ebene*. Damit nicht alles in Zank und Streit endet und womöglich noch zusätzlich die eigentliche alltägliche Arbeit erschwert wird, müssen wir darauf achten, dass im Vorfeld und während des Vorhabens Klarheit, Offenheit, Glaubwürdigkeit und damit Handlungssicherheit für alle Beteiligten und Betroffenen hergestellt wird. Im Vordergrund steht daher zunächst die Aufgabe, weitgehende Einigung darüber herzustellen, was der gemeinsame Nutzen der erwarteten Ergebnisse für das Alltagsgeschäft und die Einrichtung sein soll (vgl. Schritt 1). Je besser es gelingt, gleich zu Beginn eines solchen Projekts alle unterschiedlichen Interessen (sowohl in den Teams als auch auf den verschiedenen Hierarchieebenen einer Einrichtung) offen anzusprechen und zu integrieren, desto größer wird im Verlauf die ‚politische Tragfähigkeit‘ und damit das vorbehaltlose Engagement der Kollegen sein. Befürchtungen vor vermehrter Kontrolle und Rationalisierungen werden an dieser Stelle häufig und oft berechtigterweise von Mitarbeitenden gehegt und geäußert. Mit

Machtstrukturen innerhalb von Einrichtungen kompetent und verantwortlich umzugehen, heißt letztlich auch, solche Befürchtungen ernst zu nehmen, sie in Diskussionen aufzugreifen und zum Gegenstand von Klarstellungen und Vereinbarungen zu machen. Eine geeignete Methode ist nach aller Erfahrung der Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung, z. B. in Form eines Protokolls oder ‚Vertrags‘. Auf diese Weise können klare Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen offen gelegt bzw. geschaffen werden. Außerdem ist es möglich, gemeinsame oder unterschiedliche Erwartungen festzuhalten und Absprachen zu treffen. Auch die Art und Weise des Umgangs mit der Veröffentlichung von Ergebnissen der Evaluation – ein ganz heikler Punkt – kann bereits hier thematisiert und geregelt werden. Eine solche Vereinbarung und damit die Verantwortlichkeit für das ‚Gesamtunternehmen Evaluation‘ sollte unbedingt zur ‚Chefsache‘ gemacht werden. Einflussnahmen im Verlauf des

Projekts auf den verschiedenen Ebenen unterhalb der Leitungsebene können so minimiert, jedoch nie ganz ausgeschlossen werden. Je besser es gelingt, alle Beteiligten und Betroffenen immer wieder in einer Atmosphäre von Respekt und Vertrauen über den Verlauf zu informieren und von der Notwendigkeit wichtiger Entscheidungen zu überzeugen, desto mehr entsteht Glaubwürdigkeit nach innen und außen – die wohl wichtigste Voraussetzung für den Erfolg des Vorhabens. Natürlich – und auch darüber sollten wir uns im Klaren sein – hat Glaubwürdigkeit auch viel mit fachlicher Autorität zu tun: Sachwissen und Erfahrung (möglicherweise unterstützt ‚von außen‘) sowie die persönliche Integrität der Mitarbeitenden sind zentrale Voraussetzungen. Nicht zuletzt sind es aber immer auch Begeisterungsfähigkeit, Ermunterung und die Verbreitung von Aufbruchstimmung, die ungeahnte Lernfähigkeiten offenbar werden lassen und so erstaunliche Entwicklungen auf den Weg bringen können.

Checkliste Bedingungen und Voraussetzungen	
<input type="checkbox"/> Ist die Finanzierung des Evaluationsprojekts gesichert? Nach aller Erfahrung geht es darum, je nach Umfang der Evaluation, bis zu 5 % der laufenden Kosten der betreffenden Einrichtung oder Abteilung für einen befristeten Zeitraum zur Verfügung zu stellen.	
<input type="checkbox"/> Sind zeitliche Freiräume für die an der Evaluation beteiligten Mitarbeitenden geregelt? Sind z. B. so genannte Entlastungsstunden vorgesehen?	
<input type="checkbox"/> Besteht prinzipiell Zugang zu fachlicher, methodischer („wissenschaftlicher“) Begleitung? Ist diese jederzeit abrufbar und auch vom zeitlichen Aufwand her flexibel verfügbar?	
<input type="checkbox"/> Bestehen Möglichkeiten der Vernetzung, des regionalen oder überregionalen Austauschs mit anderen Projekten und Einrichtungen, die ebenfalls Selbstevaluation betreiben?	
<input type="checkbox"/> Besteht ein kollegialer Konsens darüber, dass die „Mehrarbeit“ notwendig und mit Blick auf künftige Verbesserungen sinnvoll ist?	
<input type="checkbox"/> Wird das Evaluationsvorhaben auch innerhalb der weiteren Hierarchieebenen der Einrichtung akzeptiert (und möglicherweise nach Kräften unterstützt)? Ist die Selbstevaluation „Chefsache“ im Sinne von Rückendeckung und Unterstützung?	
<input type="checkbox"/> Gibt es innerhalb der Einrichtung berechnete Hoffnung, dass den innovativen Perspektiven einer Selbstevaluation auch Veränderungsbereitschaften auf der Leitungsebene entsprechen?	
<input type="checkbox"/> Ist das Vorhaben für alle Beteiligten und Verantwortlichen transparent im Hinblick auf Rollenverteilungen und Kompetenzzuweisungen?	
<input type="checkbox"/> Ist bei den Kollegen eine gewisse kreative und innovationsfreundliche Grundeinstellung zu erkennen, die die Überwindung aller Innovationshemmnisse (Routinen, starre Strukturen, „Es war schon immer so ...“) in Aussicht stellen könnte?	

Praxisbeispiel: Rahmenbedingungen für Selbstevaluation im Fachdienst für Migration und Integration

Die Fachdienste für Migration und Integration der Arbeiterwohlfahrt verfolgen ein einheitliches Ziel: Ihren Leitsätzen folgend wird es als sozialpolitische Aufgabe verstanden, den Migrantinnen und Migranten eine gleichberechtigte gesellschaftliche Teilnahme und Teilhabe zu ermöglichen. Die konkrete Ausgestaltung der Zielerreichung durch die regionalen Verbände zeichnet sich durch eine große Vielfalt und Bandbreite aus: Beratungsangebote für Jugendliche, Erwachsene, ältere Menschen; Integrationskurse; Kochkurse; Projekte zur schulischen Förderung etc. Eine übergreifende, zentral durchgeführte Evaluation macht daher wenig Sinn und wird den regionalen Spezifika kaum gerecht. Dennoch ist eine genauere Betrachtung der sehr verschiedenen Angebote und ein Vergleich bzw. eine Bewertung hinsichtlich des Nutzens für das o.g. Ziel sinnvoll, um sich nicht in Einzelaktivitäten zu verzetteln. Denn: Der Bedarf an Beratung und Kursen ist groß und mit den vorhandenen Ressourcen kaum zu decken. Worauf soll also der Schwerpunkt der Angebote gelegt werden? Eine Bündelung der Ressourcen ist gerade hier dringend notwendig, um die AWO-Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Also ein Fall für Selbstevaluation.

So schlüssig sich dies auf dem Papier liest (knappe Ressourcen erfordern Evaluation, um einen zielgerichteten Einsatz dieser Ressourcen sicherzustellen), um so schwieriger ist die Umsetzung in der Praxis. Hier führen knappe Ressourcen meist zu Widerstand gegen Evaluationsvorhaben und dem damit verbundenen Aufwand: Sollte diese Zeit nicht besser für weitere Beratungsgespräche, einen weiteren Integrationskurs etc. genutzt werden?

Genau diese Fragen diskutiert der Leiter eines solchen Fachdienstes zusammen mit seinem 5-köpfigen Mitarbeitendenteam. Bei der Diskussion möglicher Ziele wird schnell deutlich, dass der Nutzen der Evaluation in erster Linie in der Innovation gesehen wird: Eine gewisse kreative und innovationsfreudige Grundeinstellung bringe diese vielfältige Arbeit ja sowieso mit sich – lautet eine typische Aussage der Mitarbeitenden. Hieran knüpft der Leiter an und sucht mittels Brainstorming nach möglichen Freiräumen, die

während der Arbeitszeit auf kreative Art und Weise für die Selbstevaluation genutzt werden können – es geht um 5 % der Arbeitszeit. Das Brainstorming führt zu zahlreichen Ideen, die u.a. auch die teilweise als ineffizient erlebte Führungsorganisation betrifft. Diese Offenheit war nur möglich, da der Vorgesetzte sich im Vorfeld voll und ganz hinter das Evaluationsvorhaben und seine Mitarbeitenden gestellt hat – und die Mitarbeitenden in der Vergangenheit erlebt haben, dass sie sich hierauf verlassen können.

Im Weiteren werden dann einige der Ideen weiter ausgearbeitet, z. B. sollen die kollegialen Reflexionsgespräche, die bisher i.d.R. zwischen Tür und Angel geführt werden, zukünftig auf einem Reflexionsbogen kurz dokumentiert werden und damit als Beitrag für eine systematische Evaluation dienen. Die allgemeinen Dienstbesprechungen werden zukünftig vom Vorgesetzten besser vorbereitet und können daher deutlich gestrafft werden, die „gewonnenen“ 15 Minuten stehen nun für Fragen und Ergebnisse der Evaluation zur Verfügung. Es wird zudem beschlossen, zukünftigen Praktikanten die Entwicklung von Fragebögen als Projektaufgabe zu übertragen und dies bereits im Vorfeld bei der Auswahl geeigneter Praktikanten zu beachten.

3. Fragestellung und Gegenstand bestimmen

Worum geht es?

- Was soll durch die Evaluation beschrieben und bewertet werden?
- In welcher Hinsicht soll dieser Gegenstand näher untersucht werden?
- Gibt es schon Vermutungen, mögliche Antworten auf die gestellten Fragen?

Was muss getan werden?

- Gegenstand („Ausschnitt aus dem Alltagsgeschäft“) genau beschreiben und abgrenzen
- Eingrenzung des Gegenstands versuchen (begründetes Weglassen!)
- Fragen formulieren
- Vermutungen (Hypothesen) über mögliche Antworten auf die Fragen anstellen
- Begriffe auf Genauigkeit, Trennschärfe und Einheitlichkeit im Gebrauch überprüfen

Mit dem Gegenstand einer Evaluation ist derjenige Ausschnitt aus unserem Alltagsgeschäft gemeint, der untersucht, das heißt beschrieben und bewertet werden soll. Zum Beispiel: „Die Formen der Gewalt bei männlichen Hauptschülern im Jugendzentrum.“ Die Fragestellung einer Evaluation ist – darauf aufbauend – nichts anderes als der in Frageform gebrachte Gegenstand. Es soll durch eine Fragestellung zum Ausdruck gebracht werden, in welcher besonderen Hinsicht der Gegenstand interessant erscheint (und in welcher vielleicht eher nicht). Zum Beispiel: „Wie hat sich die Gewalt bei männlichen Hauptschülern im Jugendzentrum im letzten Jahr verändert?“ Oder: „Unter welchen Bedingungen tritt Gewalt bei männlichen Jugendlichen im Jugendzentrum besonders auf?“ Ein Gegenstand lässt sich durch die Formulierung einer Fragestellung also noch weiter spezifizieren und genauer definieren. Ebenso ist eine Konkretisierung möglich, indem wir Hypothesen formulieren, also Vermutungen, die mögliche Antworten auf die gestellten Fragen zum Ausdruck bringen. Zum Beispiel: „Es hat eine Verschiebung hin zu mehr verdeckter, subtiler Gewalt, z. B. Erpressungen oder ähnlichem gegeben.“ Eine solche intensive und detaillierte Beschäftigung mit dem Gegenstand der Evaluation gleich zu Beginn des Vorhabens macht Sinn. Je besser es nämlich gelingt,

- genau zu beschreiben, womit wir uns befassen wollen,
- dabei klare und eindeutige (d.h. von allen Beteiligten in gleicher Weise verstandene) Begriffe zu verwenden,
- auf Trennschärfe, d.h. auf eindeutige Abgrenzung gegenüber anderen Themen und Phänomenen zu achten,

desto weniger Schwierigkeiten werden später im Verlauf der Evaluation auftauchen. Außerdem erscheint es zweckmäßig – wenn Zeit und Umstände es zulassen – sich bevor es ‚richtig losgeht‘ möglichst intensiv, sozusagen in einer kleinen ‚Vorab-Exploration‘, mit dem Gegenstand und seinem Kontext, etwa der räumlichen Umgebung, in der er sich befindet, zu befassen. Einiges spricht auch dafür, möglichst viele der beteiligten und (direkt oder indirekt) betroffenen Personen schon hier, bei den Definitionsfragen zu beteiligen:

- Es entsteht eine breitere Identifikation mit dem Projekt, d.h. es ist im Verlauf auch eher mit Kooperation und Unterstützung zu rechnen.
- Durch Beteiligung entsteht mehr ‚politische Tragfähigkeit‘ (vgl. Schritt 2), d.h. die Wahrscheinlichkeit von Interessenkonflikten ist geringer.
- Das Risiko, dass etwas Wichtiges übersehen wurde, wird minimiert.

Im Verlauf vieler Selbstevaluationsvorhaben kommt es jedoch trotzdem vor, dass ein genau spezifizierter Gegenstand ‚mitten im Geschehen‘, etwa nach einem ersten Fragebogenrücklauf und dessen Durchsicht, nochmals verändert, stärker eingegrenzt oder auch erweitert werden muss. Die Ursache dafür ist in der Tatsache zu finden, dass der berufliche Alltag Sozialer Arbeit in aller Regel von sehr komplexen Problemlagen und unübersichtlichen Konstellationen gekennzeichnet ist. Einem methodisch geleiteten und dennoch flexiblen Umgang mit solchen Komplexitäten entspricht im Laufe der Evaluation konsequenterweise ein Vorgehen, das für Modifikationen offen ist. Wir sollten diesen Umstand nicht als mangelnde Stringenz und fehlende Regelgeleitetheit sondern als Stärke interpretieren: als besonders praxisorientiertes und alltagsnahes Beschreiben und Bewerten Sozialer Arbeit!

All dies enthebt uns jedoch nicht einer wichtigen Entscheidung: Wie eng bzw. wie weit soll ein Gegenstand grundsätzlich gefasst werden? Wie offen und allgemein bzw. wie spezifisch und konkret soll eine Fragestellung formuliert werden? Hier gilt (die Begründung dafür folgt im nächsten Kapitel): Je ‚größer‘ der Gegenstand, desto umfangreicher das Evaluationsprojekt. Das heißt im Umkehrschluss: Je geringer die Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen, desto kleiner sollten wir zunächst den Ausschnitt aus unserem Alltagsgeschäft wählen, mit dem wir uns beschreibend und bewertend befassen wollen. Auch die Einsicht, dass in einer Einrichtung oder einem Team bisher keine oder nur wenig Erfahrungen mit Selbstevaluationsvorhaben gesammelt wurden, spricht dafür, zunächst einmal ‚kleine Brötchen zu backen‘. Möglicherweise lässt sich der erste Durchlauf ja auch erst einmal als ‚Übungsphase‘ definieren. Eine Ausweitung ist im Nachhinein – wenn’s denn gut läuft – in aller Regel recht unproblematisch. Trotzdem zeigt die Erfahrung, dass es vielen Kollegen sehr schwer fällt, sich in der Auswahl dessen, was interessant und wichtig erscheint, einzugrenzen. Das endlich geweckte Erkenntnisinteresse kann nur schwer wieder beschränkt werden. Außerdem verlangt eine gemeinsame, möglichst im Konsens getroffene Entscheidung für das ‚Wesentliche‘ ein Maß an Urteilskraft, das oftmals schwer zu leisten ist. Denn: Hier ist weniger mehr. Aber: Nach welchen Kriterien, so ist zu fragen, wird ein Aspekt gegenüber einem anderen als wichtiger oder unwichtiger eingestuft? An dieser Stelle lohnt sich ein intensives (aber nicht unendliches) Abwägen von Argumenten unter möglichst vielen Beteiligten.

Mögliche Kriterien für die Entscheidung sind:

- Schlüsselprozesse (zentrale Anliegen)
- Knackpunkte (Reibungsflächen)
- politische oder fachliche Diskussion
- Finanzierungsprobleme
- Legitimierungsproblem im Dienstleistungssektor

Das Ziel des dritten Arbeitsschrittes ist schließlich erreicht, wenn ein schriftlich niedergelegtes Einverständnis darüber besteht, wie der Gegenstand der Evaluation möglichst klar und eindeutig bezeichnet wird und welche Fragestellungen in diesem Zusammenhang als besonders wichtig erachtet werden.

Checkliste „Bestimmung des Gegenstands“	↙
<input type="checkbox"/> Konnte bei der Entscheidung über den Evaluationsgegenstand Konsens hergestellt werden?	
<input type="checkbox"/> Entspricht die Größe des Gegenstands den zur Verfügung stehenden Ressourcen?	
<input type="checkbox"/> Sind die Begriffe zur Beschreibung des Gegenstands für alle Beteiligten klar und eindeutig?	
<input type="checkbox"/> Wurde über eine „Gegenstandserkundung“ („von allen Seiten aus vorbehaltlos betrachten“) nachgedacht?	

Praxisbeispiel: Gegenstandsbestimmung iPASS

Das Zentrum für berufliche Qualifikation und Ausbildung will im Rahmen seiner beruflichen Vorbereitungs-, Qualifizierungs- und Ausbildungsmaßnahmen ein neues Instrument erproben, um gezielt die Potenziale der Jugendlichen zu erkennen, die Verantwortung zu stärken und gleichzeitig Kompetenzen zu entwickeln: es handelt sich um das vom AWO-Bundesverband entwickelte integrierte Potenzial-Assessment (iPASS). Zu diesem Zweck werden die Mitarbeitenden des Zentrums geschult und dabei unterstützt, spezifische Assessment-Übungen zu entwickeln, die zum einen ihrem Klientel, zum anderen aber auch den regionalen Anforderungen der kooperierenden Betrieben gerecht werden. Schließlich erfolgt ein 5-tägiger Probedurchlauf des Potenzial-Assessments mit 12 Jugendlichen. Der zu evaluierende Ausschnitt aus dem Alltagsgeschäft (Evaluationsgegenstand) scheint hier schnell bestimmt zu sein: das integrierte Potenzial-Assessment. Bei einer genaueren Betrachtung wird jedoch deutlich, dass sich dahinter unterschiedliche Themen und Bereiche verbergen:

- Soll es um die Wirkung und den Nutzen des iPASS für die Jugendlichen gehen? Dann wäre zu evaluieren, inwieweit es gelingt, den Jugendlichen Potenziale sichtbar werden zu lassen und ihre Verantwortung zu stärken. Zudem müsste die Kompetenzentwicklung erfasst werden.

- Soll es um den Nutzen des Verfahrens für die Arbeit des Zentrums gehen? Dann wäre der Qualifizierungsprozess und das Qualifizierungsergebnis der Mitarbeitenden zu erfassen. Und es wäre zu evaluieren, inwieweit und unter welchen Bedingungen das iPASS Verfahren in die bisherige Arbeit integrierbar ist. Eine Hypothese könnte hierbei sein, dass durch die Einführung dieses Instrumentes insgesamt ein potenzial- und kompetenzorientierterer Blick auf die Jugendlichen bei den Mitarbeitenden gefördert wird, der sich auch in anderen Arbeitskontexten niederschlägt.
- Oder soll ein dritter Zielbereich des iPASS betrachtet werden: Inwieweit werden regionale Potenziale und Ressourcen aktiviert und integriert? Hier wäre die Akzeptanz sowie der Nutzen für die Kooperationsbetriebe sowie die involvierten Schulen zu evaluieren. Wie werden beispielsweise die Gespräche zu Ermittlung von Anforderungskriterien zwischen dem pädagogischen Personal des Bildungsträgers und des Personalverantwortlichen des Betriebes umgesetzt und erlebt? Inwieweit „passen“ die ermittelten Potenziale mit den betrieblichen/schulischen Anforderungen überein? Inwieweit wird auf die Ergebnisse in betrieblichen Auswahlprozessen zurückgegriffen – oder wird in eigenen Auswahlverfahren dasselbe noch einmal erhoben? Werden die Ergebnisse in schulischen Förderprozessen aufgegriffen und weitergeführt? etc.

Diese Entfaltung des Gegenstandes lässt sofort deutlich werden, dass aufgrund der vorhandenen Ressourcen eine Beschränkung auf einen Gegenstandsbereich erfolgen muss. Die Pro/Contra-Diskussion mit den Mitarbeitenden führt zu folgendem Ergebnis: Der dritte Zielbereich wird zunächst „vertagt“, da es sich hier aus Sicht der Mitarbeitenden um das „dickste Brett“ handelt, welches es zu bohren gilt. Der zweite Bereich wird ausgeschlossen, da dies besser im Rahmen einer externen Evaluation erfolgen sollte. Eine gute Entscheidung, denn hier geht es letztlich um Fragen der Organisationsentwicklung, die schnell sehr komplex werden können und zu schwer steuerbaren Prozessen führen können. Für den Anfang wird sich daher auf den ersten Gegenstandsbereich geeinigt. Um eine klare Vorstellung über mögliche Wirkungen und den zu erwarteten Nutzen für die Jugendlichen zu erhalten, wird sich im Weiteren mit der AWO-Rahmenkonzeption zum integrierten Potenzial-Assessment beschäftigt. Es wird vereinbart, sich schwerpunktmäßig auf die dort beschriebenen Aspekte über Wirkung und Nutzen für Jugendliche zu konzentrieren, gleichzeitig jedoch auch offen zu sein für neue Aspekte, die im Evaluationsprozess zu Tage kommen.

Im Anschluss an die Festlegung des Gegenstandes besteht der vierte Arbeitsschritt in der so genannten Operationalisierung des Gegenstandes. Operationalisierung bedeutet Konkretisierung und soll die Begriffe, mit denen wir unseren Gegenstand beschrieben und definiert haben, auf konkret ‚Beobachtbares‘ (der Erfahrung und damit der Erfassung Zugängliches) zurückführen. Sie ist sozusagen die ‚Messanleitung‘ an der Schnittstelle zwischen sozialer Wirklichkeit in unserem Berufsalltag einerseits und den allgemeinen, theoretischen Begriffen, die wir zu seiner Beschreibung verwenden, andererseits. Die Operationalisierung eines Gegenstands besteht also aus der Zuordnung von empirisch erfassbaren (beobachtbaren, erfragbaren) Indikatoren zu den allgemeinen, theoretischen Begriffen, mit denen der Gegenstand beschrieben wurde: Zufriedenheit etwa kann zum Ausdruck kommen durch ein sichtbares, also erfassbares Lächeln, Gewalt könnte sich zeigen durch Schläge, Kratzen, Beißen usw., ein Indikator für Angst wäre möglicherweise das Zittern der Hände. Operationalisierung schafft die Voraussetzungen für die systematische Sammlung und Auswertung der Informationen über einen Gegenstand. Logisch betrachtet ist Operationalisierung ein Vorgang der Deduktion, d.h. der Ableitung von Konkretem aus Allgemeinem.

4. Vorverständnis klären und Gegenstand operationalisieren

Worum geht es?

- Wie kann ein Gegenstand messbar gemacht werden?
- Wie lässt sich der Gegenstand in der Praxis ‚abbilden‘?
- Wie findet man Indikatoren, die etwas über den Gegenstand aussagen können?

Was muss getan werden?

- Gegenstand sukzessive konkretisieren
- Verzweigungsschema anfertigen (Dimensionen und Indikatoren)
- Indikatoren (unterste Ebene) auf Messbarkeit in der Praxis prüfen
- Schema auf Trennschärfe und Vollständigkeit prüfen
- Messanleitungen formulieren

Dazu ‚zerlegen‘ wir unseren Gegenstand zunächst in einzelne, konkretere Dimensionen, diese dann in einem zweiten Schritt in erfassbare Indikatoren (vgl. Abbildung). Ein solches ‚Wurzelverzweigungsschema‘ ist für alle Operationalisierungsvorgänge anwendbar. Es unterscheidet sich von Fall zu Fall eigentlich nur im Hinblick auf

- die Anzahl der Ebenen: Hier ist es durchaus denkbar, dass bei einfachen Gegenständen die Dimensionsebene wegfällt. Genauso können aber auch zwei oder sogar drei solcher Ebenen notwendig sein, bis wir schließlich zu den konkreten Indikatoren auf der untersten Ebene gelangen. Mehr als 4–5 Ebenen sollten jedoch schon aus Gründen der Überschaubarkeit nicht gewählt werden.
- die Anzahl der Verzweigungen: Auch hier kann die Anzahl je nach Gegenstand sehr variieren. Sinnvoll erscheint die Abwägung „So viel wie nötig – so wenig wie möglich“!

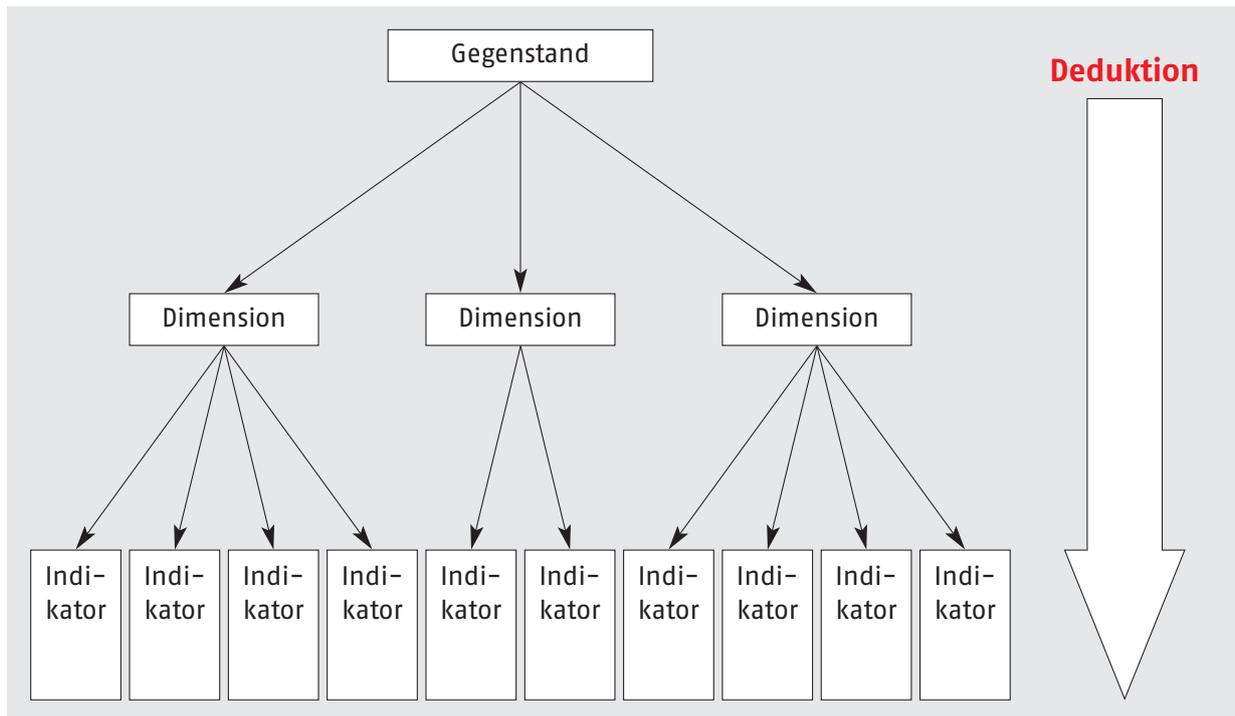


Abbildung „Wurzelverzweigungsschema“

An dieser Stelle taucht erneut das Dilemma der notwendigen Eingrenzung (vgl. Schritt 3) auf: Einiges spricht dafür, möglichst viele Indikatoren, also praktisch relevante Aspekte bei der Operationalisierung zu berücksichtigen und mit zu erfassen. Andererseits sollte der Vorgang überschaubar bleiben. Je ausschnitthafter wir uns aber auf wenige Indikatoren verlassen, desto größer ist die Gefahr, dass wir andere mögliche Informationen übersehen, deren Aussagekraft wichtig gewesen wäre und möglicherweise zu ganz anderen Ergebnissen geführt hätte. Letztlich handelt es sich hier um ein nicht grundsätzlich lösbares Dilemma, in dem alle Praxisforscher stecken.

Die notwendige Urteilskraft für die im Einzelfall richtige Entscheidung kann bei Selbstevaluationsvorhaben nur der Praxiserfahrung und der Fachlichkeit der Beteiligten entspringen – und dem beharrlichen Diskurs im Team über die beiden entscheidenden Fragen in diesem Zusammenhang:

- Treffen die Indikatoren den definierten Gegenstand auch wirklich, oder verlassen wir uns auf Indikatoren, die in Wirklichkeit andere, ähnliche Phänomene bezeichnen? (Trennschärfe)
- Treffen die gewählten Indikatoren den Gegenstand einigermaßen vollständig oder fehlen wesentliche Bestandteile, die auch zwingend zum Gegenstand gehören? (Vollständigkeit)

Diese beiden Kriterien Trennschärfe und Vollständigkeit haben eine besondere Bedeutung: In logisch umgekehrter Richtung wird nämlich bei der Auswertung der gesammelten Informationen vorgegangen: Von den konkreten Ergebnissen auf der Ebene der Indikatoren wird auf den ‚Zustand‘ des Gegenstandes sozusagen ‚zurückgeschlossen‘. Durch die Zusammenschau der Ausprägungen aller ausgewählten Indikatoren entsteht ein Bild des Forschungsgegenstandes. Je größer die Anzahl der Indikatoren ist, desto eher haben wir die Gewähr, dass sich Ungenauigkeiten, Verzerrungen und andere Messfehler bei einzelnen Indikatoren auf das Gesamtergebnis nicht negativ auswirken. So sehr dieser Vorgang der Operationalisierung logisch also bereits auf die Auswertung der Daten (Schritt 8) verweist, so wenig ist er zu trennen von der Frage nach den geeigneten Methoden und Instrumenten (Schritt 7), die uns in die Lage versetzen, die notwendigen Informationen über die gewählten Indikatoren sammeln zu können. Denn: Operationalisierung heißt Messanleitung, ist also letztlich auch eine Methodenfrage. Allerdings brauchen wir, um die geeigneten Instrumente auch auswählen zu können, Überlegungen zu zwei weiteren wichtigen Punkten:

- Bei jeder Messung muss ein Maßstab festgelegt werden, eine ‚Messlatte‘, die notwendig ist, um über die Ausprägung, den ‚Zustand‘ des jeweiligen Indikators etwas sagen zu können (Schritt 5).

- Die Entscheidung über die richtige Wahl oder Entwicklung einer sinnvollen Methode zur Sammlung von Informationen hängt außerdem ganz wesentlich davon ab, woher wir diese Informationen beziehen, wer oder was uns also letztlich als Informationsquelle dient (Schritt 6).

Checkliste Operationalisierung	✓
<input type="checkbox"/> Fehlen wichtige Indikatoren, die den Gegenstand repräsentieren?	
<input type="checkbox"/> Sind alle Indikatoren den richtigen Dimensionen zugeordnet?	
<input type="checkbox"/> Ist die Zuordnung der Indikatoren zu den einzelnen Dimensionen eindeutig? Gibt es im Team dabei Meinungsverschiedenheiten?	
<input type="checkbox"/> Wie könnten Regeln lauten, die eine Zuordnung eindeutig machen?	
<input type="checkbox"/> Gibt es Indikatoren, die sich nicht einer der Dimensionen zuordnen lassen? Muss eventuell noch eine zusätzliche Dimension aufgenommen werden?	

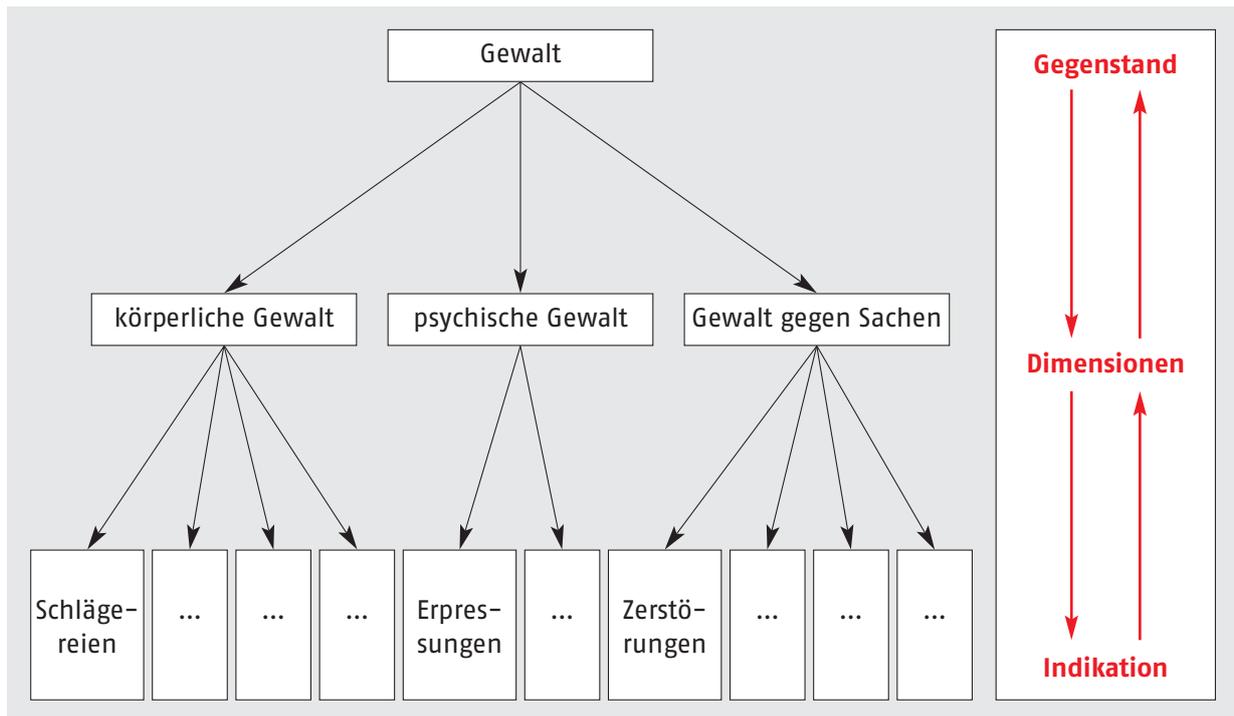
Praxisbeispiel a): Operationalisierung des Gegenstands "Gewalt"

In einem Kooperationsprojekt zwischen einem Kinder- und Jugendtreff und einer Hauptschule geht es um die Entwicklung neuer gemeinsamer Maßnahmen zur Gewaltprävention. Im Vorfeld muss dabei das Ausmaß an Gewaltbereitschaft bei den Jugendlichen erfasst werden, um so nach Ablauf des Projekts auch einschätzen zu können, ob sich durch die sozialpädagogische Arbeit positive Veränderungen im Verlauf des Projekts ergeben haben. Der theoretische Begriff ‚Gewalt‘ muss dazu zunächst operationalisiert, d.h. in seine erfassbaren, beobachtbaren ‚Bestandteile‘ zerlegt werden. Dazu werden in einem ersten Schritt die drei Dimensionen ‚körperliche Gewalt‘, ‚psychische Gewalt‘ und ‚Gewalt gegen Sachen‘ gewählt. Danach werden diese drei

Dimensionen in einem zweiten Schritt jeweils in einzelne Indikatoren ‚zerlegt‘, die letztlich im Projektalltag beobachtbar bzw. erfragbar sind, wie z. B.

- Anzahl der Schlägereien für die Dimension körperliche Gewalt
- Anzahl der Erpressungsversuche für die Dimension psychische Gewalt
- Anzahl der Zerstörung von Werkzeugen oder Material für die Dimension Gewalt gegen Sachen

Nur so kann letztlich etwas über Ausmaß, Qualität und Veränderungen von Gewalt in einem Projekt ausgesagt werden. Ein entsprechendes ‚Operationalisierungsschema‘, in das der Gegenstand, seine Dimensionen und schließlich die einzelnen ‚messbaren‘ Indikatoren eingetragen werden, könnte dann folgendermaßen aussehen:



Praxisbeispiel b): Operationalisierung des Kompetenzgewinns

„Stellen Sie dar, welche konkreten Ergebnisse Sie im Projekt erreichen wollen und wie diese zur Zielerreichung beitragen. Erläutern Sie, wodurch die Ergebnisse messbar sind und wie sie ermittelt werden. Besonderes Interesse gilt dem Kompetenzgewinn, der durch die Projektmaßnahmen zu erwarten ist.“ Diese oder ähnliche Aufforderungen gehören inzwischen zu Standardsätzen in Projektausschreibung im Rahmen von Bundes- und Landesprogrammen. Den Projektträgern wird damit die Aufgabe (aber auch die Freiheit) übertragen, die Kriterien der Erfolgsmessung selbst zu benennen. Dies erfordert eine gut durchdachte Operationalisierung.

Im Falle des Kompetenzgewinns macht es Sinn, zunächst auf bereits bestehende Grundklassifizierungen zurückzugreifen. Im Kontext der öffentlichen Förderpolitik bietet sich aus strategischen Gründen vor allem der Deutsche und/oder Europäische Qualifikationsrahmen (DQR/EQR) an: Im DQR werden derzeit zwei Hauptkategorien unterschieden, die sich jeweils in zwei Unterkategorien aufspalten: *Fachkompetenz* mit „Wissen“ und „Fertigkeiten“; *personale Kompetenz* mit „Sozialkompetenz“ und „Selbstkompetenz“. Diese vier Dimensionen müssen nun

bezogen auf den Gegenstand weiter konkretisiert werden.

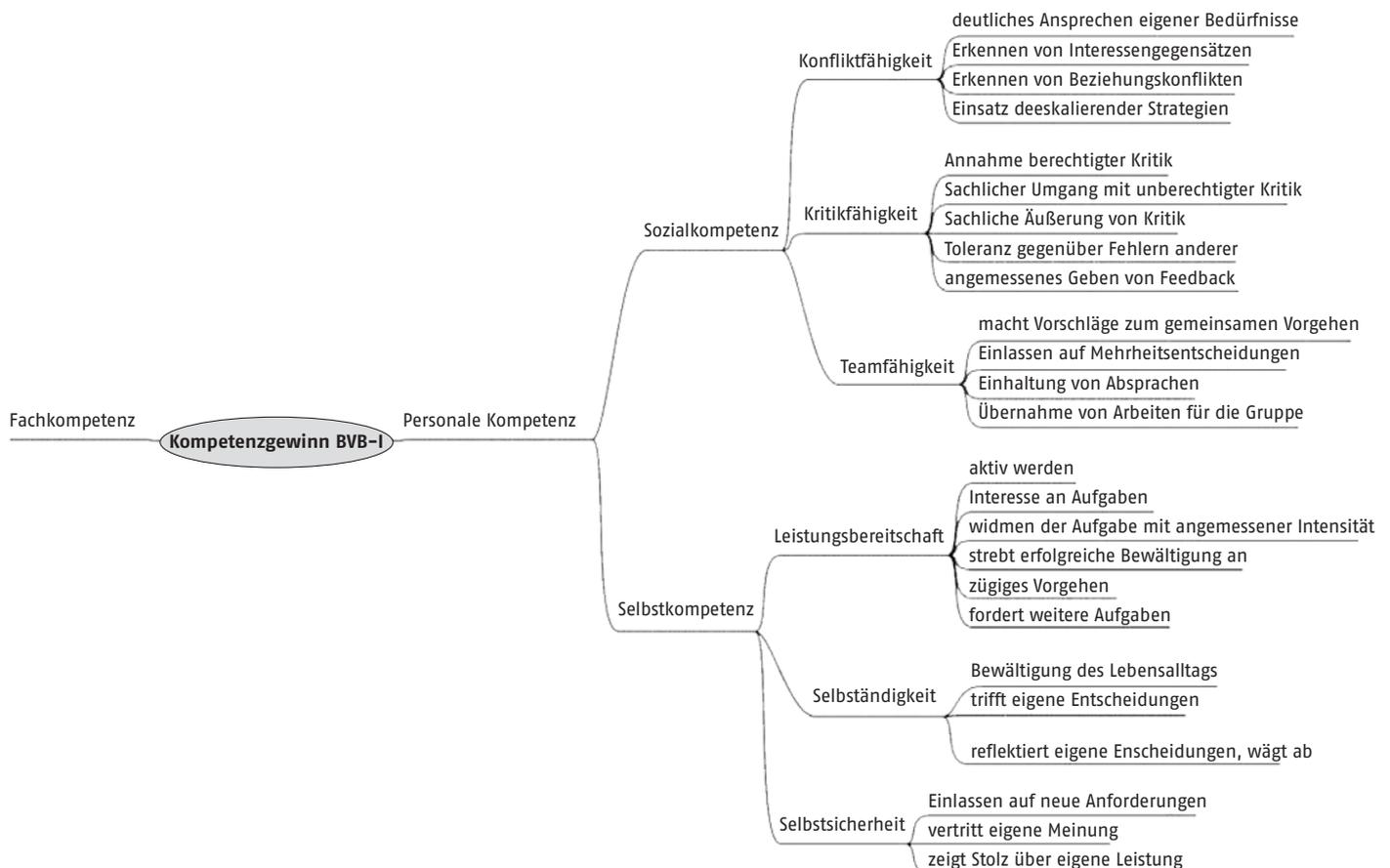
Lassen Sie uns hierfür auf das eingangs formulierte Beispiel der Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme zurückgreifen: Im Mittelpunkt stand hier die Evaluation des Nutzens der Internatsunterbringung. Die Mitarbeitenden vermuten, dass ein Mehrwert insbesondere im Kompetenzgewinn auf der personalen Ebene vorliegt. Operationalisiert werden muss also die Sozialkompetenz und die Selbstkompetenz. Für eine erste begriffliche Klärung im Team hilft wieder der Blick in den DQR: Selbstkompetenz wird hier beispielsweise definiert als die Fähigkeit und Bereitschaft, selbständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln. Die Mitarbeitenden tragen nun konkrete Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag zusammen, in denen eine positive oder negative Ausprägung dieser Dimension aus ihrer Sicht besonders deutlich wird, z. B.: „Letzte Woche hat Paul sich zum ersten Mal getraut, für die ganze Wohngruppe zu kochen. Er hat dabei das Einkaufen organisiert und vorher alle nach ihren Wünschen gefragt.“ Auf der Basis solcher Beispiele lässt sich die Dimension in weitere – der Praxis angemessenen – Merkmale ausdifferenzieren und es lassen sich schließlich konkrete

Indikatoren formulieren. Ergänzend wurde das Leitbild und die verschriftlichte Konzeption zur BVB-I analysiert – auch hier fanden sich eine ganze Reihe bereits ausformulierter Dimensionen. Durch den Einbezug dieser unterschiedlichen Informationsquellen entstand schließlich ein Gesamtbild, welches als angemessen vollständig bezeichnet werden kann: Es berücksichtigt sowohl politische Vorgaben, als auch grundsätzliche Ziele des Gesamtverbandes sowie die konkreten Praxiserfahrungen. Exemplarische Ergebnisse, zu dem das Team der BVB-I gekommen ist, sind folgende:

- Merkmal *Selbstsicherheit/Selbstvertrauen* mit folgenden Indikatoren: Der Jugendliche
- lässt sich ohne Angst/Abwehr zu zeigen, auf neue, fremde Anforderungen ein
 - vertritt eine eigene, auch abweichende Meinung/Position
 - zeigt oder äußert Freude/Stolz über eigene Leistung etc.

- Merkmal *Leistungsbereitschaft/Motivation* mit folgenden Indikatoren: Der Jugendliche
- wird immer wieder von sich aus aktiv (ohne direkt/erneut dazu aufgefordert zu werden)
 - zeigt Interesse an der Gestaltung/Bewältigung von Aufgaben (durch Bemerkungen wie ...; durch Nachfragen o.Ä.)
 - zeigt oder äußert, anstehende Aufgaben erfolgreich bewältigen zu wollen etc.

Die endgültige Sammlung wurde schließlich als Mindmap visualisiert, so dass ein grafisch beeindruckender Überblick über Dimensionen, Merkmale und Indikatoren entstanden ist. Ganz am Ende der Wurzelverzweigung wurden schließlich Ankerbeispiele hinzugefügt, d.h. die im Entwicklungsprozess gesammelten Beispiele, die den Indikator in besonderer Weise verdeutlichen (jeweils in negativer und positiver Ausprägung). Sie können sich sicherlich vorstellen, dass alleine schon mit diesem Zwischenschritt ein überaus beeindruckendes Ergebnis für die Legitimierung der eigenen Arbeit nach außen erreicht wurde. Anbei ein Ausschnitt dieser Mindmap:



5. Bewertungskriterien entwickeln

Worum geht es?

- Welche Maßstäbe zur Beurteilung werden bei der Evaluation angelegt?
- Wie können Bewertungskriterien entwickelt werden?
- Welche Wertentscheidungen stehen dabei im Hintergrund?

Was muss getan werden?

- Bewertungsmaßstäbe für die einzelnen Indikatoren entwickeln (theoretische Kriterien, fachliche Standards, Zielvorgaben, selbstreferenzielle Ziele ...)
- Implizite Ziele und Wertmaßstäbe der Beteiligten thematisieren und diskutieren
- Konsens über Bewertungskriterien anstreben und ausformulieren
- Bei selbst entwickelten Skalen: Kodierregeln formulieren, Ankerbeispiele bilden

Evaluieren heißt beschreiben und bewerten. ‚Value‘ steckt in Evaluation und ist der englische Begriff für ‚Wert‘. Werte spielen also eine ganz entscheidende Rolle, vor allem in dieser Phase einer Selbstevaluation. Werte sind ja sogar die unbedingte Voraussetzung, wenn es darum geht, die zunächst nur gesammelten Informationen einer Bewertung und Interpretation (Schritt 8), schließlich einer Verwertung (Schritt 10) zu unterziehen. Die Kriterien, die wir benötigen, um die inzwischen definierten Indikatoren auch bewerten zu können, sind nun nichts anderes als unsere ‚Messlatten‘, die aus Wertentscheidungen hervorgehen, die von uns getroffen wurden und die unserem praktischen beruflichen Handeln zu Grunde liegen. Wenn etwa das Team einer Familienberatungsstelle versucht, seinen Beratungserfolg im Zusammenhang mit problematischen, ‚gewaltorientierten‘ Familiensituationen zu bewerten, könnte ein wichtiger Indikator der Alkoholkonsum des Vaters sein. Ein mögliches Kriterium für die Bewertung dieses Indikators wäre dann: „Je weniger Alkohol, desto größer der Erfolg der Intervention“. Das Werturteil, das dahinter steckt lautet: „Alkohol ist schlecht, weil er der Verdrängung der Probleme dient.“ Ein ganz anderes Kriterium zur Bewertung des Indikators ‚Alkoholkonsum des Vaters‘ könnte lauten: „Das Erlernen eines bewussten und kontrollierten Umgangs mit Alkohol ist ein Beratungserfolg.“ Hier verbirgt sich möglicherweise ein ganz anderer Wert, nämlich: „Gewaltfrei-

heit in der Familie ist oberstes Ziel. ‚Abstinenzdruck‘ auf den Vater erhöht dagegen das Gewaltpotenzial nur unnötig.“ Solche Entscheidungen – das ist eine ganz wichtige Einsicht an dieser Stelle – treffen wir immer, bewusst oder unbewusst, ausgesprochen oder ‚nebenher‘. Es ist notwendig, sie zu treffen, wenn es darum geht, Aussagen darüber zu machen, ob etwas als eher gut oder schlecht, als zu viel oder zu wenig, als eher positiv oder eher negativ zu bewerten ist. Werturteile sind also immer mit im Spiel, eine wertfreie, objektive Evaluation gibt es nicht. Nun sind ganz unterschiedliche Arten von Werten, ganz verschiedene Quellen für unsere Wertentscheidungen denkbar. Unsere Bewertungskriterien können etwa hervorgehen aus

- den Zielen oder Leitbildern einer Organisation,
- der Konzeption einer Einrichtung,
- den rechtlichen Grundlagen und Bestimmungen, die für ein bestimmtes Feld der Sozialen Arbeit relevant sind (z. B. dem KJHG),
- unterschiedlichen politischen, z. B. demokratischen oder anarchistischen, liberalen oder auch rechtsradikalen Idealvorstellungen,
- den fachlichen Standards, die in einem Berufsverband (z. B. dem DBSH) entwickelt wurden,
- den sozialen Normen in einem gesellschaftlichen Teilsystem (z. B. in einem Stadtteil),
- den erwarteten oder vermuteten Bedürfnissen einer Klientel bzw. der Kundschaft verschiedener Dienstleistungen der Sozialen Arbeit oder aus
- den selbst erarbeiteten, d.h. konsensual beschlossenen und für gültig erklärten Zielen und Vorstellungen in einem Team, das sich für ein Selbstevaluationsprojekt entschieden hat.

Weil die Vielfalt der Möglichkeiten sehr groß ist und die unterschiedlichen Quellen für solche Werturteile auch nur bedingt miteinander vergleichbar sind, ist zunächst ein schlichtes Eingeständnis sehr hilfreich: „Auch wir legen unseren Bewertungen Werturteile zu Grunde. Wir ziehen daraus die Konsequenz: Wir werden unsere Werturteile offen legen.“ Der Prozess der Bildung von Kriterien und ihrer Anwendung muss also transparent gemacht werden. Die Kriterien und Wertentscheidungen müssen offen gelegt, begründet und legitimiert werden. Erst durch die Offenlegung der zu Grunde liegenden Wertentscheidungen können die Ergebnisse einer Evaluation, die ja den bewertenden Interpretationen entstammen, diskutierbar und kritisierbar werden. Konkret bedeutet dies, dass wir bei größeren und komplizierteren Evaluationsvorhaben, deren Bewertungskriterien nicht vorgegeben oder von vornherein klar und eindeutig sind, zur Festlegung

unserer Bewertungsmaßstäbe in drei Schritten vorgehen müssen:

- Alle möglichen Kriterien (und die dahinter steckenden Werte und Werturteile) müssen unter den an der Evaluation Beteiligten zur Diskussion gestellt werden.
- Es muss eine Entscheidung für bestimmte Kriterien getroffen und möglichst schriftlich festgehalten werden.
- Es sollte der Versuch unternommen werden, die Entscheidung für diese (und damit gegen andere) Kriterien zu begründen und nachvollziehbar zu rechtfertigen.

Nach aller Erfahrung gestaltet sich dieser Prozess der Offenlegung, der Festlegung und der Begründung von Kriterien für eine Evaluation umso konfliktreicher, je größer die Anzahl der Beteiligten ist. Als eine wichtige Hilfe hat sich in diesem Zusammenhang daher immer wieder das Bilden von so genannten ‚Ankerbeispielen‘ herausgestellt: Es fällt meist viel leichter, aus der Praxis heraus anhand konkreter Situationen, Erfahrungen oder Konstellationen zu beurteilen, worauf denn Bewertungen wirklich beruhen. Es ist also sinnvoll, sich die Frage zu stellen: „Woran würden wir erkennen,

- dass sich etwas eher negativ entwickelt,
- dass etwas aus unserer Sicht zufriedenstellend ist,
- dass wir den Zielen des KJHG wieder ein Stück näher gekommen sind,

- dass ein bestimmtes Ziel erreicht ist,
- dass unsere Arbeit den Bedürfnissen unserer Besucher/innen entspricht,
- dass sich etwas verbessert hat?“

Analog zu den verschiedenen Arten und Quellen für Bewertungskriterien (siehe oben) kann also der konkretisierte Entscheidungshintergrund erschlossen und beschlossen werden. Vor allem bei größer angelegten Evaluationsvorhaben lohnt es sich, an dieser Stelle sehr genau zu arbeiten, weil hier Weichenstellungen mit weit reichenden Konsequenzen für die Anwendung der Ergebnisse und damit für weitere Interventionen in der Praxis vollzogen werden. Eine hervorragende Arbeitshilfe bei der Formulierung von gemeinsamen Zielen in Teams der Sozialen Arbeit ist der Leitfaden von Wolfgang Beywl und Ellen Schepp-Winter (1999), in dem Zielfindungs- und Zielklärungsprozesse sehr anschaulich und systematisch analysiert und mit vielen methodischen und didaktischen Hilfen für die Praxis unterstützt werden. Wie vielfältig die Entscheidungsmöglichkeiten prinzipiell sind, zeigt der folgende Kriterienkatalog, der aus der beruflichen Erwachsenenbildung stammt und davon ausgeht, dass es sinnvoll sein kann, zunächst einmal vier verschiedene Arten oder Grundtypen möglicher Bewertungskriterien voneinander zu unterscheiden (vgl. auch das Praxisbeispiel dazu):

Input-Kriterien	Durchführungs-Kriterien	Output-Kriterien	Transfer-Kriterien
<input type="checkbox"/> Konzeption <input type="checkbox"/> Planung <input type="checkbox"/> Qualifikation des Lehrpersonals <input type="checkbox"/> Räumliche Ausstattung <input type="checkbox"/> Information	<input type="checkbox"/> Organisation <input type="checkbox"/> Technik <input type="checkbox"/> Didaktik <input type="checkbox"/> Themen <input type="checkbox"/> Lehrpläne <input type="checkbox"/> Teilnehmerauswahl	<input type="checkbox"/> Zufriedenheit der Teilnehmenden <input type="checkbox"/> Lernerfolgskontrolle <input type="checkbox"/> Vermittlungsquote	<input type="checkbox"/> Umsetzung des Gelernten <input type="checkbox"/> Verhaltensänderung <input type="checkbox"/> Arbeitsplatzorientierung <input type="checkbox"/> Ökonomischer Erfolg

Allerdings gibt es auch wichtige Einschränkungen dieser prinzipiellen Vielfalt: Mit der Bestimmung des Gegenstandes (Schritt 3) und seiner Operationalisierung in Form von Indikatoren (Schritt 4) sind für die Kriterienwahl (Schritt 5) schon wichtige Vorentscheidungen gefallen. Die Kriterien müssen zum

Gegenstand und seinen Indikatoren passen, sie müssen sich als ‚Messlatten‘ eignen. Mit der Skala eines Meterstabes lässt sich weder die Höhe noch die Angemessenheit der Wassertemperatur in einer Badewanne beurteilen.

Checkliste: Verschiedene Arten von Bewertungskriterien	↗
<input type="checkbox"/> Orientierung an Leitbild oder Konzeption einer Einrichtung	
<input type="checkbox"/> Erfüllung rechtlicher Normen	
<input type="checkbox"/> Erreichung von Idealvorstellungen oder Standards	
<input type="checkbox"/> Befriedigung von Bedürfnissen der KlientInnen, Kunden, TeilnehmerInnen, BesucherInnen	
<input type="checkbox"/> Selbst formulierte und festgelegte Ziele	

Praxisbeispiel: Entwicklung von Bewertungskriterien in Qualifizierungsmaßnahmen für langzeitarbeitslose Erwachsene

Der Evaluationsgegenstand dieses Beispiels sind Maßnahmen zur Qualifizierung und beruflichen Wiedereingliederung von langzeitarbeitslosen Erwachsenen. Das Team, welches diese Maßnahmen durchführt, setzt sich zusammen aus Sozialpädagogen, die für die Begleitung der Teilnehmenden, die Durchführung von berufsdiagnostischen Verfahren und für die Organisation von Praktika verantwortlich sind und darüber hinaus aus Lehrkräften, die den Fachunterricht übernehmen.

Im Vorfeld der Entscheidung über ein geeignetes Vorgehen zur Evaluation der eigenen Arbeit in der Maßnahme ist es im Team zu einer heftigen Debatte um die Frage gekommen, was denn ‚gute‘ Maßnahmen sind, oder – genauer formuliert – woran denn der Erfolg der Maßnahmen gemessen werden kann. Die Vorgabe der Arbeitsverwaltung als Kostenträger ist klar: Eine Maßnahme ist umso besser gelaufen, je höher die so genannte Vermittlungsquote ist. Schnell wird aber deutlich, dass viele andere, unter fachlichen Gesichtspunkten viel wichtigere Kriterien zur Bewertung herangezogen werden sollten, nicht zuletzt, um die sozialpädagogische

Qualität und die Bedeutung der Maßnahmen für die Teilnehmenden insgesamt stärker auch nach außen in den Vordergrund zu rücken.

Als mögliche Kriterien werden diskutiert: die Zufriedenheit der Teilnehmenden, Lernerfolge (auch über die Inhalte des Unterrichts hinaus), der Einsatz neuer Medien, die Ausstattung mit Lernmaterialien und letztlich sogar die Frage, ob die Persönlichkeitsentwicklung der Betroffenen, z. B. im Hinblick auf eine erhöhte Selbstverantwortlichkeit, insgesamt gefördert werden konnte. Schnell wird deutlich, dass eine Evaluation nur dann Sinn macht, wenn eine Untersuchung der einzelnen Aspekte überhaupt realistisch ist und im Anschluss an die Evaluation Veränderungen in den untersuchten Bereichen ermöglicht werden können und auch aussichtsreich erscheinen. Nach dieser Überlegung beschließen die Kollegen, sich bei ihrer Planung auf zunächst ausgewählte Indikatoren zu beschränken, durch die vier verschiedenen Grundtypen von Bewertungskriterien abgedeckt werden. Das Ergebnis:

- Fachlich und didaktisch qualifiziertes Personal für den Unterricht (Input)
- Angemessene technische Ausstattung der Lehrräume mit PCs (Input)
- Praxisorientierte Gestaltung des Unterrichts (Durchführung)

- Hohe persönliche Motivation der Teilnehmenden (Output)
- Nachhaltige Integration der Teilnehmenden in Arbeit (Transfer)

Dazu war es nun noch notwendig zu konkretisieren, was die Kollegen gemeinsam unter ‚qualifiziert‘, ‚angemessen‘, ‚praxisorientierte Gestaltung‘, ‚hohe Motivation‘ und ‚nachhaltig‘ verstehen wollen.

Durch die Beachtung der unterschiedlichen Ebenen ist es den Kollegen dann möglich gewesen, ansatzweise auch indirekte Wirkungszusammenhänge zu erfassen und dem Kostenträger gegenüber plausibel darzustellen. So wurde deutlich, dass eine Verbesserung der technischen Ausstattung in der kaufmännischen Qualifizierungsmaßnahme positive Auswirkungen auf die Motivation der Teilnehmenden hatte (erfasst wurde dies mittels Befragung der Teilnehmenden), und auch die Lehrkräfte dazu verleitet hat, den Unterricht deutlich praxisorientierter zu gestalten, z. B. durch den Einsatz aktueller kaufmännischer Software. Hierdurch konnte letztlich eine bessere Nachhaltigkeit in der beruflichen Integration erreicht werden (befragt wurden hier Teilnehmende und Personalverantwortliche der Betriebe 6 Monate nach Abschluss der Maßnahme u.a. dazu, worauf sie den beruflichen Erfolg/Misserfolg zurückführen). Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse lässt sich die Forderung nach einer besseren technischen Ausstattung durchaus nachvollziehbar dem Kostenträger gegenüber vertreten. Eine direkte Wirkungsverknüpfung („Eine bessere technische Ausstattung im Seminarraum führt zu einer besseren nachhaltigen Integration.“) würde demgegenüber mit Sicherheit auf eine (berechtigte) Skepsis treffen.

6. Informationsquellen auswählen

Worum geht es?

- Welche Quellen für die Sammlung von Informationen über die ausgewählten Indikatoren sind geeignet?
- Wie steht es um die Zugänglichkeit dieser Informationsquellen?
- Was ist zu tun, wenn zu viele Personen für eine Untersuchung in Frage kommen?

Was muss getan werden?

- Alle möglichen Informationsquellen erwägen
- Entscheidung über die ‚ergiebigsten Quellen‘ herbeiführen
- Bei großen Gruppen: Stichprobenziehung erwägen (zufällig oder geschichtet)
- Realisierungsprobleme ins Auge fassen (Zugänglichkeit, Störeffekte, Rücklaufquoten ...)
- Verfahren der Festlegung der Informationsquellen genau dokumentieren

Nachdem wir inzwischen wissen, welche Ziele wir mit unserer Evaluation verfolgen (Schritt 1) und worüber wir deshalb etwas erfahren wollen (Schritt 3 und 4), stellt sich nun die Frage, wer oder was als möglichst ergiebige Informationsquelle in Frage kommt. In aller Regel gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten:

- Bekommen wir die Daten von unseren Teilnehmenden, Besuchern, Klienten?
- Interessieren uns dabei alle oder nur extreme, d.h. besonders typische oder besonders abweichende Fälle?
- Lassen sich bestimmte Typen identifizieren, die stellvertretend für ganze Gruppen von Besuchern, Teilnehmenden oder Klienten untersucht werden können?
- Ist es sinnvoller, Kollegen, Vorgesetzte, Experten, Kooperationspartner oder Mitarbeiter aus anderen Einrichtungen zu befragen?
- Sind wir selbst eine wichtige (wenn auch methodisch nicht ganz unproblematische) Informationsquelle für die Bewertung unserer Arbeit?
- Gibt es wichtige Dokumente, Akten, Aufzeichnungen, Protokolle, Filme, Bilder, Audio- oder Videokassetten, deren Aus- und Bewertung Aufschlüsse über unseren Gegenstand ergibt?

Vieles spricht dafür, sich vor allem bei umfangreicheren Evaluationsvorhaben nicht nur auf eine Informationsquelle zu verlassen. Je größer die Anzahl der Sichtweisen und Blickwinkel ist, aus denen auf den Gegenstand geschaut wird, desto vollständiger wird das Bild, das wir von ihm erhalten, und desto geringer wird das Risiko, dass eine ‚fehlerhafte‘ Informationsquelle zu massiven Verzerrungen und Verfälschungen der Ergebnisse führt. Durch einen einfachen Vergleich der Daten aus unterschiedlichen Quellen wird sehr schnell klar, ob es eher zu Übereinstimmungen oder zu Widersprüchen in unseren Ergebnissen kommt. Außerdem kann die Haltung des ‚Verschiedene-Standpunkte-Einnehmens‘ auch immer wieder zu überraschen-

den, neuen Sichtweisen und Interpretationen führen, die bisher noch nicht bedacht worden sind. Selbstverständlich ist es notwendig, den enormen Aufwand, der durch eine solche ‚multiperspektivische‘ Datenerhebung entstehen könnte, im Blick zu behalten, denn Selbstevaluationsprojekte unterliegen natürlich auch dem Bewertungskriterium der Effizienz: Der betriebene Aufwand muss nicht nur unter den gegebenen Bedingungen (vgl. Schritt 2) realistischerweise zu bewältigen sein. Er muss auch in einem angemessenen Verhältnis zu den erwarteten Ergebnissen und den damit verbundenen Verwertungsinteressen der Beteiligten stehen (vgl. Schritt 10). Nicht immer bringen die komplizierteren Zugänge auch die aussagekräftigeren Ergebnisse. Wenn es z. B. darum geht, etwas über die Zufriedenheit der Besucher eines Volkshochschulkurses zu erfahren, reicht in aller Regel wirklich eine kurze und einfache Befragung am Ende aus, um ein genügend zutreffendes Ergebnis zum ‚Evaluationsgegenstand Zufriedenheit‘ zu erhalten. Ein weiterer Aspekt muss im Zusammenhang mit der Auswahl der Informationsquellen bedacht werden: Immer dann nämlich, wenn nicht alle von uns ausgewählten Beteiligten (z. B. alle Schüler der bisherigen Kurse) für die Erhebung der Daten zur Verfügung stehen oder eine solche Gesamterhebung aus anderen (organisatorischen oder Kapazitäts-) Gründen nicht möglich ist, muss eine so genannte Stichprobe gezogen werden: Es wird nur eine Auswahl von Mitgliedern dieser so genannten Grundgesamtheit, über die anhand der Evaluation Aussagen gemacht werden sollen, untersucht. Diese Stichprobe hat dann die Aufgabe, ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit (alle Schüler) hinsichtlich der für den Gegenstand relevanten Indikatoren abzugeben. Wenn nicht durch die praktischen Gegebenheiten sowieso schon festgelegt ist, welche Mitglieder der Grundgesamtheit für die Erhebung zur Verfügung stehen (z. B.: Alle anderen Schüler sind schon im Urlaub), gibt es grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten der so genannten ‚Ziehung einer Stichprobe‘:

- Die einfache Zufallsauswahl. Hier haben (idealerweise) alle Mitglieder der Grundgesamtheit die gleiche Chance, in die Stichprobe zu gelangen. Klassisches Beispiel: Mit verbundenen Augen Namenszettel aus einer Kiste ziehen, deren Inhalt gut gemischt ist.
- Die geschichtete Stichprobe. Hier werden die ‚Kandidaten‘ für die Stichprobe gezielt ausgewählt, und zwar nach Kriterien, die dafür sorgen, dass alle uns wichtigen Merkmale in der Stichprobe anteilig genauso enthalten sind wie in der

Grundgesamtheit. Z. B.: Der Frauenanteil unter den Befragten soll so groß wie in der Gesamtgruppe der Schüler sein. Oder: Es soll vermieden werden, dass überproportional viele jüngere Schüler befragt werden. Der hier zu Grunde liegende Maßstab für die Bildung der Stichprobe wird Repräsentativität genannt.

Darüber hinaus gilt es einen letzten, aber sehr wichtigen Aspekt zu beachten. Wenn im Zuge der Planung des Evaluationsvorhabens die Entscheidung für eine oder mehrere Informationsquellen zur Erhebung der Daten gefallen ist, ist es unerlässlich, noch einen prüfenden Blick auf drei mögliche Realisierungsprobleme zu werfen:

- *Störeffekte in der Praxis.* Nicht selten wird im Verlauf einer Untersuchung erst spät klar, dass die als bestmögliche ausgewählte Stichprobe aus praktischer Sicht nicht zur Verfügung stehen kann. Den Klienten einer sozialpsychiatrischen Tageseinrichtung etwa sind die geplanten Interviews über die Qualität der Beratungsangebote nicht zumutbar, weil durch solche Gespräche möglicherweise gefährliche Regressionseffekte entstehen könnten. (Auf diesen Punkt werden wir zurückzukommen haben, wenn es in Schritt 7 um die Auswahl der Erhebungsmethoden geht).
- *Zugänglichkeit der Datenquellen.* Möglicherweise stehen uns Personen, die wir für besonders informiert bzw. informativ halten, aus örtlichen, zeitlichen, motivationalen oder gar juristischen Gründen als Datenquelle nicht zur Verfügung. Es lohnt sich immer, die Zugangsmöglichkeiten zu erwarteten Informationen bei der Auswahl der Stichprobe gleich mit zu überprüfen.
- *Rücklaufquoten bei Fragebogenerhebungen.* Ein besonderes Problem, auch im Hinblick auf die Wahl geeigneter Erhebungsmethoden (Schritt 7), stellt in der Regel die geringe Motivation dar, mit der Teilnehmende von schriftlichen (vor allem postalischen) Befragungen bereit sind, die gewünschten Informationen in der vorgegebenen Zeit zu liefern. Deprimierende Rücklaufquoten von 10 % und weniger sind keine Seltenheit. Dass dies nicht nur die Menge der Information stark reduziert, sondern auch zur Ursache von ungünstigen Verzerrungseffekten bei den Ergebnissen führen kann, liegt auf der Hand. Es lohnt sich also, Maßnahmen einzuplanen, die die Motivation der Befragten wesentlich erhöhen (persönliche Kontaktaufnahme, Information über Sinn und Zweck der Befragung, telefonische Nachfragen, Anreize wie z. B. ein kleines Preis ausschreiben ...).

Im Übrigen lohnt sich auch bei diesem Arbeitsschritt eine Dokumentation des Verfahrens. Wenn festgehalten wurde, wie eine bestimmte Untersuchungsgruppe zu Stande gekommen ist, welche Gründe für das Ziehen einer Stichprobe oder auch dagegen

gesprochen haben, dann macht dies die Ergebnisse und die Zulässigkeit von Schlussfolgerungen nachvollziehbarer und erhöht damit auch die Glaubwürdigkeit der gesamten Evaluation gegenüber Außenstehenden und Nichtbeteiligten.

Checkliste Auswahl der Informationsquellen	↖
<input type="checkbox"/> Sind die von uns ausgewählten „Untersuchungsteilnehmenden“ im Hinblick auf ihr Wissen auch wirklich relevant für die Fragestellung? Können sie die notwendigen Informationen zu den ausgewählten Indikatoren auch wirklich liefern?	
Haben wir zu den ausgewählten Personen auch wirklich Zugang, d.h.: <input type="checkbox"/> Erreichen wir sie mit unserem Vorgehen? <input type="checkbox"/> Sind sie motiviert, uns zu unterstützen? <input type="checkbox"/> Gibt es juristische (daten- oder personenschutzrechtliche) Bedenken?	
Bei schriftlichen Befragungen kann der Rücklauf von Fragebögen durch folgende Maßnahmen gesichert und optimiert werden: <input type="checkbox"/> Zusätzliche Telefonate mit den Befragten. <input type="checkbox"/> Die nachvollziehbare Angabe von Sinn und Zweck auf dem Fragebogen, also z. B. der Ziele der Evaluation. <input type="checkbox"/> Identifikation der Teilnehmenden mit den Zielen des Projektes, z. B. das Gefühl, einen Beitrag für eine „wichtige Sache“ geleistet zu haben. <input type="checkbox"/> Zusätzliche Motivationsanreize, z. B. Preise unter den Teilnehmenden verlosen.	

Praxisbeispiel: Stichprobenauswahl im Jugendwohnen

Ein kleiner Verein ist Träger zweier Jugendwohngemeinschaften. Das Team einer der beiden Wohngruppen bietet seit einigen Jahren regelmäßig erlebnispädagogische Maßnahmen für die sechs überwiegend männlichen Jugendlichen an. Jeweils im Sommer finden Segeltörns, Berg- und Kletterfreizeiten oder Schlauchbootfahrten statt. Die Kollegen sind von Sinn, Zweck und Wirkung dieser Angebote im Hinblick auf die Identitätsbildung und die Stabilisierung der Persönlichkeit der Jugendlichen überzeugt und berichten von enormen Lerneffekten bei der sozialen Kompetenz.

Weil aber solche Maßnahmen mit erheblichen zusätzlichen Kosten verbunden sind, wird im Vorstand des Vereins vor dem Hintergrund einer zunehmend angespannten Finanzsituation verstärkt und kritisch über die Notwendigkeit der Erlebnispädagogik im Rahmen der Heimerzie-

lung diskutiert. Die Frage steht im Raum, ob nicht ein solides Regelangebot nach § 34 KJHG ausreicht, um eine sinnvolle Versorgung und eine Förderung der Jugendlichen sicherzustellen.

Zur Klärung dieser Frage regen die Kollegen aus der Wohngruppe eine kleine Untersuchung an, in der vor allem die Wirkung der erlebnispädagogischen Angebote auf die soziale Kompetenz kontrolliert und geklärt werden soll.

Interviews mit den Jugendlichen und den verantwortlichen Betreuern sollen geführt und ein in Fachkreisen bekannter und anerkannter Fragebogen zur sozialen Kompetenz eingesetzt werden und zwar jeweils vor und nach den Maßnahmen, um Veränderungen feststellen zu können. Zu Kontrollzwecken wird beschlossen, dieselben Interviews und Befragungen auch mit den Jugendlichen der anderen Wohngruppe durchzuführen. Allerdings leben dort nur Mädchen und weil bekannt ist, dass es gerade bei der sozialen Kompetenz große geschlechtsspezifische Unter-

schiede gibt, entscheiden sich die Kollegen dazu, den Fragebogen zusätzlich an die Bewohner anderer Jugendwohngemeinschaften mit der Bitte um rasche Bearbeitung zu schicken. Der Rücklauf betrug allerdings weniger als 10 %, was Rückschlüsse auf die eigenen Ergebnisse als nicht zulässig erscheinen ließ.

Erhebungsmethoden sind die zentralen Instrumente, sozusagen die wichtigsten Handwerkszeuge der Evaluatoren. Diese Methoden dienen der systematischen, von Regeln geleiteten und dadurch auch für Außenstehende nachvollziehbaren Sammlung von Informationen. Diese Informationen beschreiben das, was in unserem beruflichen Alltag geschieht – mit dem Ziel, dass wir uns ein geordnetes, überschaubares und dadurch schließlich beurteilbares Bild von (wir erinnern uns an die Definition von Selbstevaluation) unserem Handeln und seinen Folgen machen können. D.h., wir benötigen zum einen Methoden, mit denen wir unser eigenes berufliches Handeln dokumentieren können und zum anderen Instrumente, die das Verhalten, das Erleben und die soziale Wirklichkeit unserer Klienten, Patienten, Teilnehmenden und Besucher erfassen. Wir haben es also mit zwei unterschiedlichen Arten von Datenerhebungsmethoden zu tun. Und weil grundsätzlich davon auszugehen ist, dass die Sammlung von Informationen ‚um uns herum‘ auf unserer Sinneswahrnehmung (also hauptsächlich auf Sehen und Hören) beruht, lassen sich wiederum zwei Grundformen der Informationssammlung unterscheiden, die im einen Fall eher auf visueller und im anderen Fall eher auf akustischer Wahrnehmung beruhen. Alle drei Typen, Dokumentations-, Beobachtungs- und Befragungsmethoden, sollen jetzt vorgestellt werden. Natürlich ist davon auszugehen, dass auch die Dokumentationsmethoden auf Beobachtung und Befragung – bezogen auf das eigene berufliche Handeln – beruhen können.

7. Qualitative oder quantitative Erhebungsmethoden entwickeln

Worum geht es?

- Mit welchen Methoden und Instrumenten können die notwendigen Informationen zur Beschreibung und Bewertung des Untersuchungsgegenstandes gesammelt werden?
- Was ist bei der Entwicklung von Erhebungsmethoden zu beachten?

Was muss getan werden?

- Überblick über alle möglichen Erhebungsmethoden verschaffen (Beobachtungs-, Befragungs- und Dokumentationsmethoden ...)
- Entscheidung für eine oder mehrere Methoden herbeiführen
- Triangulation erwägen
- Methoden und Instrumente aus ähnlichen Projekten eventuell übernehmen (und gegebenenfalls anpassen!)
- Technischen und zeitlichen Aufwand bei der Erhebung abschätzen
- Gegebenenfalls Erhebungsplan anfertigen

Selbstevaluation meint die Beschreibung und Bewertung ...	Dazu brauchen wir ...
... des eigenen beruflichen Handelns Dokumentationsmethoden
... und seiner Auswirkungen.	... Beobachtungs- und Befragungsmethoden

Dokumentationsmethoden: Wir halten das fest, was wir selber im Rahmen unseres beruflichen Handelns tun.

Die erste wichtige Entscheidung betrifft zunächst den Zeitpunkt der Erfassung. Wir können unser berufliches Handeln entweder in seinem Verlauf, also direkt erfassen oder nachträglich dokumentieren, also z. B. im Anschluss an eine Beratungssitzung oder am Ende eines Arbeitstages. Dass bei einem größeren zeitlichen Abstand zu den Ereignissen Vergessens- und Verzerrungseffekte eine unangenehme Rolle spielen können, liegt auf der Hand. Auch kombinierte Verfahren sind denkbar, etwa wenn wir mit einem kleinen Diktiergerät immer wieder (zu beliebigen Zeitpunkten) festhalten, was gerade geschehen ist und erst nach längerer Zeit (etwa nach einer Woche) eine Gesamtdokumentation erstellen. In Situationen mit Klientenkontakt kann dabei die Entscheidung von Bedeutung sein, ob wir verdeckt dokumentieren (also z. B. ein Tonbandgerät einfach mitlaufen lassen) oder dies offen tun. Beide Methoden haben ihre Nachteile und daher ist eine Abwägung notwendig: Bei verdeckten Verfahren können moralische oder rechtliche Bedenken den Klienten gegenüber bestehen, beim offenen Dokumentieren kann es zur Verzerrung von Interaktionen und zu Störungen im Handlungsablauf durch die Tatsache der Dokumentation an sich (Nervosität, Unsicherheiten ...) kommen. In einem weiteren Schritt ist zu überlegen, mit welchen technischen Hilfsmitteln wir unseren Berufsalltag dokumentieren werden. Aufwändigen Methoden wie einer Audio- oder Videoaufzeichnung steht das einfache ‚Papier & Bleistift‘-Verfahren gegenüber. Oft kann es vollkommen ausreichend sein, anhand eines einfachen Protokollbogens immer wieder kurze Aufzeichnungen oder Notizen zu machen, um bereits zu erstaunlich guten Dokumentationsergebnissen zu kommen. Allerdings können Audio- oder Videoaufzeichnungen ihrerseits wertvolles Datenmaterial darstellen, das eventuell später für weitere Zwecke (z. B. im Rahmen von Supervision, Weiterbildung oder Teamentwicklung) verwendet werden kann. Die dritte Überlegung bei der Wahl der geeigneten Dokumentationsmethoden betrifft deren Umfang. Nachdem die Entscheidung über Evaluationsgegenstand und Indikatoren gefallen ist (Schritt 3 und 4), ist unser Ziel natürlich eine möglichst vollständige Erfassung dieser Indikatoren. Trotzdem macht es Sinn abzuwägen, ob z. B. Beratungsgespräche wirklich vollständig erfasst werden müssen oder ob es nicht ausreicht, einzelne Aspekte und Kategorien zu

erfassen, die entsprechend den vorher festgelegten Indikatoren gebildet wurden. Je eindeutiger wir also operationalisiert haben, desto leichter fällt anschließend die Entwicklung einer Dokumentationsmethode, die gezielt das erfasst, was wir auch wissen wollen. Diese Entscheidung ist allerdings auch abhängig vom Gegenstand unserer Evaluation. D.h. es ist grundsätzlich zu überlegen, ob eher qualitativ-offen dokumentiert werden soll (also z. B. ganze Beratungs- oder Interventionssequenzen erfasst werden sollen, weil sie uns als Ganzes interessieren) oder ob ein quantitativ-geschlossenes Verfahren bevorzugt werden soll. Letzteres ist wesentlich einfacher, weil bereits während der Sammlung der Informationen eine wesentliche Reduktion oftmals komplexer Zusammenhänge auf Zahlenwerte oder zusammenfassende Einschätzungen erfolgt. Im Zusammenhang mit der Datenaufbereitung und -auswertung (Schritt 8) werden wir auf diese wichtige Unterscheidung eingehender zu sprechen kommen. Eine oft praktizierte und auch häufig sinnvolle Variante der rein quantitativen Dokumentation ist der Einsatz von Statistikbögen, die über bestimmte Gegenstände ausschließlich Zahlenmaterial erfassen (z. B. Teilnehmerzahlen, Rückfallquoten, Vermittlungserfolge, Verteilung von Alter, Geschlecht oder Nationalität in bestimmten Gruppen). Bei inhaltlich komplexeren Gegenständen kann es jedoch sinnvoller sein, der Dokumentation inhaltliche Kategorien zu Grunde zu legen (z. B. beim Konfliktverhalten von Eltern und Kindern in Beratungssituationen die Kategorien ‚konstruktiv‘ und ‚aggressiv‘ oder ‚verbal‘ und ‚non-verbal‘). Wenn jedoch solche eigenen Kategorien gebildet werden sollen, müssen wir auf zwei Dinge besonders achten: Zum einen müssen die Kategorien den definierten Indikatoren des Evaluationsgegenstands entsprechend vollständig sein. Zum anderen ist darauf zu achten, dass die Benennung der Kategorien für alle Beteiligten eindeutig und zwischen den einzelnen Kategorien trennscharf ist. Unklarheiten bei der kategorialen Zuordnung von Fakten während der Dokumentation bilden eine enorme Fehlerquelle und führen leicht zu mangelhaften Ergebnissen. Schließlich lohnt sich im Rahmen der Entwicklung von Dokumentationsmethoden immer auch die Frage, ob für den Zweck der geplanten Selbstevaluation nicht schon geeignete Dokumente zur Verfügung stehen (z. B. Anamnesen, Berichte, Protokolle oder Akten), die man auswerten könnte. Wenn etwa der Gegenstand einer Evaluation die Effizienz von Teambesprechungen in einer Einrichtung ist, so könnten die Protokolle des letzten Jahres analysiert werden. Insgesamt gese-

hen erlauben Dokumentationsmethoden, wenn sie über einen längeren Zeitraum eingesetzt werden, eine aufschlussreiche Abbildung von Arbeitsprozessen. Deshalb sollten wir bei ihrem längerfristigen Einsatz im beruflichen Alltag besonderen Wert darauf legen, sie direkt in das berufliche Handeln zu integrieren, d.h. darauf zu achten, dass sie

- mit geringem Aufwand zu handhaben sind, sozusagen ‚nebenher mitlaufen‘,
- keine zusätzlichen Störeffekte im Alltag produzieren, und nach Möglichkeit
- für die Erledigung der regulären Aufgaben zusätzliche positive, so genannte Synergieeffekte produzieren.

Checkliste „Einsatz von Dokumentationsmethoden“	
<input type="checkbox"/> Bei vollständiger, z. B. wörtlicher Dokumentation: Zeitaufwand beachten und einplanen	
<input type="checkbox"/> Beim Einsatz von Audio- und Video-Dokumentationen: Einverständnis aller Beteiligten einholen	
<input type="checkbox"/> Bei nachträglicher Dokumentation (z. B. am Ende eines Arbeitstages): Vergessens- und Verzerrungseffekte minimieren, z. B. durch Üben, Merkstrategien, kollegiales Dokumentieren ...	
<input type="checkbox"/> Bei der Erarbeitung von Kategorien zur zusammenfassenden Dokumentation von Handlungsabläufen (z. B. Beratungssituationen): möglichst viele Fachleute (Team, KollegInnen von außen ...) beteiligen, um Vollständigkeit und Trennschärfe der Kategorien zu sichern.	
<input type="checkbox"/> Die flexible, rationelle und effiziente Einpassung von Dokumentationsmethoden in den Berufsalltag optimieren: <ul style="list-style-type: none"> – Was geht „nebenher“? – Welche Dokumente gibt es schon? (Protokolle, Akten, Anamnesen ...) – Welche Dokumentationsergebnisse können wir über die Selbstevaluation hinaus weiter verwenden? (Supervision, Weiterbildung, Teamentwicklung ...) 	

Beobachtungsmethoden: Wir beschreiben das, was wir sehen, mitkriegen, erfahren, wahrnehmen.

Hier lassen sich zunächst systematische und regelgeleitete Beobachtungen (durch die Zuordnung von Beobachtungen zu vorher festgelegten Kategorien) von eher ‚naiven‘ Beobachtungen unterscheiden, die sozusagen ‚neugierig interessiert‘ versuchen, neue, noch nicht bekannte Phänomene und Zusammenhänge im Alltagsgeschäft zu ergründen. Weiterhin finden Beobachtungen entweder teilnehmend (Beobachter ist aktives Mitglied einer Gruppe und kann Gruppenprozesse jederzeit mit beeinflussen) oder nicht teilnehmend statt. Die passive Distanz erlaubt eine neutralere Beobachtung: Rückbeeinflussungen der Beobachteten und der Beobachtenden durch die Beobachtungssitua-

tion werden vermieden. Offene Beobachtung, bei der der ‚Forscher‘ offiziell auftritt und die ‚Untersuchten‘ über Sinn und Zweck der Evaluation informiert, unterscheidet sich von verdeckter Beobachtung, bei der die Datenerhebung geheim bleibt. Hier bleibt die Tatsache, dass Daten erhoben werden, geheim. Im letzteren Fall ist natürlich die Frage zu klären, ob dies pädagogisch, juristisch oder auch moralisch überhaupt vertretbar ist. Auf zwei typische Fehlerquellen sei an dieser Stelle hingewiesen: Es ist leicht möglich, dass wichtige Vorgänge wegen Ermüdung, Überforderung oder Ablenkung überhaupt nicht oder auf Grund falscher Erwartungen, Erwünschtheiten, Sympathie- oder Antipathieeffekten verzerrt wahrgenommen und dadurch falsch eingeordnet und beurteilt werden. Solche Fehler lassen sich nie ganz ausschließen. Sie lassen sich jedoch dadurch minimieren, dass die

Rolle des Beobachters möglichst ‚unbedeutend‘ bleibt. Ebenso können Kontroll-Beobachter eingesetzt oder kleine Beobachterschulungen vor Beginn der Datenerhebung durchgeführt werden. Ein Beobachtungsleitfaden kann helfen, das Vorgehen bei

der Datenerhebung zu strukturieren und methodisch abzusichern. Bei seiner Konstruktion sind allerdings Regeln zu beachten, deren Einhaltung anhand der folgenden Checkliste überprüft werden kann:

Checkliste „Konstruktion von Beobachtungsleitfäden“	
<input type="checkbox"/> Begriffe verwenden, die alle Beobachter kennen, einheitlich verstehen und anwenden.	
<input type="checkbox"/> Auf den Beobachtungsbögen Raum für das Festhalten von unerwarteten Ereignissen und Phänomenen lassen.	
<input type="checkbox"/> Auf Übersichtlichkeit und leichte Handhabbarkeit der Beobachtungsbögen achten. Zu differenzierte und umfangreiche Bögen erhöhen das Fehlerrisiko.	
<input type="checkbox"/> „Beobachterschulung“ zur Einübung der konkreten Handhabung der Beobachtungsbögen lohnt sich: Mehrere Durchläufe machen, evtl. anhand einer Videoaufzeichnung üben, Fehler thematisieren und korrigieren.	
<input type="checkbox"/> Wahrnehmungsverzerrungen und ihre Ursachen sowie passende Gegenstrategien aufzeigen.	

Die zentralen Vorteile von Beobachtungsmethoden – etwa gegenüber Befragungsmethoden – bestehen darin, dass Teilnehmende bzw. Ereignisse direkt im Alltag, zum Zeitpunkt des Geschehens (und nicht erst im Nachhinein) erfasst und dokumentiert werden. Darüber hinaus können solche Beobachtungen unabhängig von der Bereitschaft der Betroffenen zur Kooperation durchgeführt werden. Ob dies erlaubt und moralisch vertretbar ist, bleibt wie gesagt zu diskutieren und zu klären. Nachteile ergeben sich andererseits daraus, dass in einem solchen Setting Aussagen über alles nicht Sichtbare, z. B. über Motive, Einstellungen und Hintergründe bei den Beobachteten nicht möglich sind. Außerdem ist aus organisatorischen oder taktischen Gründen die Erfassung von Verhalten meist nur über kurze Zeiträume möglich und in der Regel mit einem sehr hohen Zeitaufwand verbunden.

Befragungsmethoden: Wir dokumentieren das, was wir als Reaktionen und Antworten auf die von uns gestellten Fragen bekommen.

Zunächst lassen sich mündliche Befragungen, also Interviews (die übrigens prinzipiell auch telefonisch möglich sind) unterscheiden von schriftlichen Be-

fragungen in Form von Fragebögen, die entweder selbstständig von den Befragten (z. B. postalisch), mit Unterstützung der Fachkräfte oder sogar ‚unter Aufsicht‘, also sozusagen in einer Testsituation, bearbeitet werden. Befragungen werden desweiteren nach dem Grad ihrer Standardisierung (je nachdem, wie genau die Formulierung der Fragen vorher festgelegt worden ist) und nach dem Grad ihrer Strukturierung (je nachdem, wie genau die Reihenfolge der Fragen vorher festgelegt worden ist) unterschieden. Grundsätzlich gilt: Je strukturierter und standardisierter Befragungen verlaufen, desto eher sind ihre Ergebnisse vergleichbar, desto weniger aber werden sie einerseits den individuellen Gegebenheiten und den Eigenheiten der Befragten gerecht und sind andererseits geeignet, mögliche neue, zusätzliche Informationen und Effekte, die sich ergeben könnten, zu erfassen. Ein kombiniertes Verfahren ist deshalb in den meisten Fällen die Methode der Wahl. So genannte Funktionsfragen haben keinen inhaltlichen Bezug zum Gegenstand der Evaluation. Sie werden aus psychologischen oder befragungstechnischen, d.h. aus taktischen Gründen eingefügt. Typische Beispiele hierfür sind Aufwärmfragen oder Überleitungsfragen. Ermittlungsfragen dagegen dienen der eigentlichen Beantwortung der Fragestellung und beziehen sich

deshalb direkt auf die Indikatoren. Offene Fragen erlauben freie Antwortmöglichkeiten im Hinblick auf Inhalt und Umfang der Antwort. Sie provozieren freies, aktives Erinnern. Durch die subjektive Filterung des Gedächtnismaterials der Befragten werden individuelle Prioritäten erkennbar und subjektive Empfindungen und Bewusstseinsstrukturen erfassbar. Dadurch können unerkannte Missverständnisse und Irreführungen in der Frageformulierung aufgedeckt werden. Geschlossene Fragen dagegen sind reines ‚Abfragen‘ und erlauben im

Extremfall nur Kreuzchen als Antworten (multiple choice). Sie erheben geringere Anforderungen an die Befragten und beruhen alleine auf passivem Wiedererkennen. Sie ermöglichen jedoch eine hohe Vergleichbarkeit der Antworten. Subjektiv Unwichtiges und scheinbar Selbstverständliches fällt nicht so leicht unter den Tisch wie bei offenen Fragen. Bei der Konstruktion von Fragebögen oder Interviewleitfäden sind Regeln zu beachten, deren Einhaltung anhand der folgenden Checkliste überprüft werden kann:

Checkliste „Konstruktion von Fragebögen und Interviewleitfäden“	
<input type="checkbox"/> Vorsicht: Überforderung der Befragten! D.h.: die Fragen an deren Sprachniveau und Wortschatz anpassen, um Motivationsverluste durch Frustration zu verhindern.	
<input type="checkbox"/> Abstrakte und unkonkrete Fragen vermeiden: Beispiele einfügen.	
<input type="checkbox"/> Für Abwechslung sorgen und Monotonie vermeiden, etwa durch Lückentexte, Bildchen o.ä.	
<input type="checkbox"/> Sind die Fragen eindeutig genug? Begriffe wie z. B. „fast“, „kaum“, „selten“, „ausreichend“ usw. vermeiden.	
<input type="checkbox"/> Missverständnisse, wie sie z. B. durch Suggestivfragen entstehen können, vermeiden. Auch Unterstellungen beeinflussen die Befragten unzulässig.	
<input type="checkbox"/> Die persönliche Achtung vor den Befragten wahren: Die Befragten nicht in Verlegenheit bringen, z. B. durch zu persönliche und intime Fragen.	
<input type="checkbox"/> Für eine sinnvolle Reihenfolge der Fragen sorgen: „Aufwärmfragen“ an den Anfang, wichtige und schwierige Fragen in die Mitte, heikle und problematische Fragen sowie demografische Fragen (Alter, Geschlecht ...) an den Schluss.	
<input type="checkbox"/> Nicht zwei Fragen auf einmal stellen. Jede Frage sollte sich nur auf einen Indikator (also einen bestimmten Sachverhalt) beziehen. Es entstehen sonst leicht Verwirrung bei den Befragten und unnötige Schwierigkeiten bei der Auswertung.	
<input type="checkbox"/> Am Ende nochmals überprüfen, ob wirklich alle Fragen notwendig sind. Kurze und präzise Fragebögen motivieren die Befragten eher und sind leichter auszuwerten.	

Bei der Entscheidung, ob schriftliche (Fragebögen) oder mündliche Befragungsmethoden (Interviews)

zum Einsatz kommen sollen, spielen folgende Abwägungen eine wichtige Rolle:

Nachteile von schriftlichen Befragungen:	Vorteile von schriftlichen Befragungen:
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> keine motivierende und stimulierende Wirkung durch die Befragungsperson <input type="checkbox"/> keine Kontrolle der Befragungssituation <input type="checkbox"/> kein Nachfragen, Erläutern und Ausräumen von Missverständnissen möglich (vor allem bei postalischen Befragungen) <input type="checkbox"/> Formulierungsschwierigkeiten bei offenen Fragen bei unterschiedlichem Bildungsniveau bzw. Vorwissen der Befragten nicht kontrollierbar <input type="checkbox"/> evtl. mangelnde Ernsthaftigkeit bei den Befragten ist unkontrollierbar und kann zur Verfälschung der Ergebnisse führen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> wesentlich billiger und zeitsparender <input type="checkbox"/> größere Stichproben sind möglich <input type="checkbox"/> die Anonymität schriftlicher Befragung (wenn sie gewährleistet wird) kann sich vorteilhaft auswirken (unverkramptere und offenere Antworten) <input type="checkbox"/> keine Ablenkung, Hemmung oder Beeinflussung möglich <input type="checkbox"/> gleiche Ausgangs- und Verlaufsbedingungen für alle (allerdings nur unter Aufsicht vollständig realisierbar)

Nachdem wir uns einen Überblick über die Palette möglicher Erhebungsmethoden verschafft haben, besteht die nächste Aufgabe im Zuge der Evaluation nun darin, auf dem Hintergrund unserer Überlegungen zu Dokumentation, Beobachtung und Befragung die passenden Methoden zur Erfassung des definierten und operationalisierten Gegenstands auszuwählen bzw. zu entwickeln. Selbstevaluation lebt sehr stark davon, in einem kreativen und die eigene berufliche Alltagspraxis berücksichtigenden Prozess zu einer spezifischen methodischen Strategie zu kommen. Beratung ‚von außen‘ kann hier zwar hilfreich sein, die Fachkräfte jedoch nie davon entlasten, am Ende eine Entscheidung für die ‚richtige‘ Methode selbst treffen zu müssen. Immer dann, wenn Erhebungsmethoden nicht selbst entwickelt werden (können), sondern bereits erprobte oder aus anderen Zusammenhängen übernommene Instrumente eingesetzt werden, ist an einem wichtigen Punkt besondere Vorsicht geboten, nämlich bei der Einschätzung der Gültigkeit der Instrumente, der so genannten Validität. Bevor wir also mit der Erhebung von Daten beginnen, sollten wir deshalb unsere Instrumente noch einmal besonders auf die folgenden beiden Fragen hin überprüfen:

1. Spiegeln sich die zuvor operationalisierten Indikatoren im vorliegenden Instrument (Fragebogen, Interviewleitfaden oder Beobachtungs-

bogen) wider? D.h.: Werden mit unseren Methoden auch wirklich die Informationen gesammelt, auf die es uns ankommt? (vgl. Schritt 4)

2. Wird die auf Grund des Instruments zu erwartende Information aller Voraussicht nach ein Bild ergeben, das den von uns ausgewählten Gegenstand vollständig abbildet? D.h.: Werden alle Indikatoren ihrem Gehalt nach in das Erhebungsinstrument übernommen? (vgl. Schritt 3 und 4)

Bevor wir uns der Frage nach dem Verfahren, also nach der Erhebung und Auswertung der Daten selbst (Schritt 8) zuwenden können, ist schließlich noch ein letztes Problem zu berücksichtigen: Es hat mit der Wahrung der Interessen derjenigen zu tun, die an unserem Evaluationsvorhaben beteiligt oder jedenfalls davon betroffen sind. Immer, wenn Erhebungsinstrumente darauf abzielen, Informationen von oder über Personen zu sammeln (und das ist in der Sozialen Arbeit in der Regel der Fall), ist zu überprüfen, inwiefern dabei deren Interessen, Rechte oder sogar deren menschliche Würde berührt oder gefährdet sein könnte. An dieser Stelle sollten uns bei der Überprüfung unserer Instrumente im Wesentlichen ethisch-moralische Grundsätze, gesetzliche Vorschriften (z. B. des Datenschutzes) oder einfache Grundregeln des menschlichen Umgangs leiten. Sie sind in der folgenden Checkliste zusammengefasst:

Checkliste „Berücksichtigung der Interessen der betroffenen Personen“	✓
<input type="checkbox"/> Inwieweit besteht Gefahr, dass durch einzelne Fragen oder durch unser Vorgehen insgesamt die Würde der betroffenen Personen oder der nötige Respekt vor ihnen beeinträchtigt wird? (etwa durch Provokationen, durch Unterstellungen oder das Brechen von Tabus ...)	
<input type="checkbox"/> Ist gewährleistet, dass persönliche, vor allem vertrauliche Informationen (etwa bei Interviews) wenn überhaupt, dann nur verschlüsselt und in keinem Fall re-identifizierbar verwendet werden?	
<input type="checkbox"/> Sind bei der Konzeption der Instrumente die Grundsätze der Freiwilligkeit der Teilnahme und der Vertraulichkeit in jeder Weise berücksichtigt?	
<input type="checkbox"/> Besteht (möglichst schriftliches) Einverständnis der Sorgeberechtigten, sofern Informationen über nicht volljährige Personen gesammelt werden?	
<input type="checkbox"/> Falls auch Akten, Protokolle oder sonstige persönliche Dokumente analysiert und ausgewertet werden sollen: Haben wir die <i>schriftliche</i> Erlaubnis der <i>zuständigen</i> Stellen?	
<input type="checkbox"/> Schaffen wir es, uns durch die Art unserer Instrumente und unseres Vorgehens (z. B. durch die Formulierung der Fragen oder durch die Art sie zu stellen) auf die Ebene der befragten, beobachteten Personen zu begeben? D.h.: Haben wir deren Kommunikations- und Interaktionsformen ausreichend berücksichtigt?	
<input type="checkbox"/> Bringen unsere Instrumente den befragten Personen gegenüber ausreichend <i>Offenheit</i> und <i>Freundlichkeit</i> zum Ausdruck, etwa durch eine höfliche Anrede oder durch eine möglichst vorbehaltlose Information der Beteiligten über alle Belange und Absichten der Evaluation?	

Ergänzend zu diesem siebten Schritt sind in Teil D eine ganze Reihe erprobter Methoden und Instrumente für Selbstevaluationsverfahren in der Sozialen Arbeit zusammengestellt. Sie entstammen zum Teil den Praxisbeispielen und dienen sowohl als ‚Entscheidungshilfe‘ als auch der Anregung bei der Entwicklung eigener Instrumente.

Praxisbeispiel: Methodenentwicklung in der arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit

Eine Jugendwerkstatt (JWS) führt seit ca. 5 Jahren in einer Großstadt u.a. Maßnahmen nach §13 KJHG zur beruflichen und sozialen Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen durch. Seit 2 Jahren besteht eine zunehmend enge Kooperation mit dem Fachbereich Sozialwesen an einer örtlichen Fachhochschule (Praktika, Abschlussarbeiten usw.) Die Arbeit der in freier Trägerschaft befindlichen JWS ist zunehmend geprägt von geringeren Mittelzuweisungen durch den Träger und durch eine ständig wachsende Kon-

kurrenz mit immer mehr privaten Anbietern um die Mittel aus Maßnahmen nach SGB III und des Europäischen Sozialfonds. Auch die sozialpädagogische Arbeit mit den Jugendlichen im Rahmen der laufenden Maßnahmen ist nicht einfacher geworden: der fachliche Problemdruck steigt. Leitung und Mitarbeitende beschließen gemeinsam, initiativ zu werden und sich an die „Entwicklung ihrer Organisation“ zu machen. Die Kollegen formulieren für den vor ihnen liegenden Prozess die folgenden drei Ziele: Durch eine gezielte und systematische Beschreibung und Bewertung der laufenden Arbeit in der JWS soll

1. mehr Klarheit über Art und Ausmaß der zunehmenden fachlichen Schwierigkeiten in den Maßnahmen geschaffen werden (Aufklärung),
2. ein Beitrag zur Rechtfertigung der öffentlichen Finanzierung der geleisteten Arbeit gegenüber der Öffentlichkeit erbracht werden (Legitimierung),
3. Struktur und Verlauf der alltäglichen Arbeit optimiert werden (Innovation).

Da in der JWS große Einigkeit über die Notwendigkeit einer Organisationsentwicklung nicht nur im Team, sondern auch zwischen den Kollegen und der Leitung besteht, ist schnell entschieden, dass eine „Arbeitsgruppe Selbstevaluation“ gegründet werden soll, die sich – in enger Zusammenarbeit mit und wissenschaftlich begleitet von der Fachhochschule – an die Evaluation der laufenden Arbeit machen soll. Es wird für die Mitglieder der Gruppe eine Freistellung von je 3 Stunden pro Woche vereinbart. Auf den nun regelmäßig am Donnerstagnachmittag stattfindenden Treffen wird schnell klar, dass es notwendig ist, sich bei der Evaluation zunächst auf einen Ausschnitt der großen Palette laufender Maßnahmen zu beschränken. Ausgewählt wird ein Projekt zur Berufsvorbereitung, dessen Finanzierung besonders problematisch erscheint, das jedoch – obwohl immer wieder Probleme mit den Jugendlichen auftauchen – als besonders sinnvoll erachtet wird. Noch konkreter einigen sich die Kollegen darauf, zunächst folgende Fragen in Angriff zu nehmen:

- Was passiert während des sozialpädagogischen Unterrichts mit der sozialen Kompetenz bei den besonders problematischen Jugendlichen, d.h. gibt es feststellbare positive Veränderungen?
- Wie gut gelingt der subjektiv erlebte Einstieg in eine Berufsausbildung, d.h. wie zufrieden sind die Jugendlichen zu verschiedenen Zeitpunkten während der Maßnahme und nach ihrem erfolgreichen/erfolglosen Abschluss mit ihrem „Berufseinstieg“?

Zur Beurteilung von sozialer Kompetenz wird beschlossen, diesen Begriff über die Beobachtung von Kooperationsverhalten und Kommunikationsfähigkeit während der Gruppenarbeitsphasen im Unterricht zu operationalisieren. Es wird dazu ein Katalog mit so genannten Ankerbeispielen erstellt (z. B. „hilft anderen“, „fragt nach“ oder „versucht Streit zu schlichten“). Als Maßstab zur Bewertung wird nach eingehender Diskussion deutlich, dass „Zufriedenheit der Jugendlichen“ am besten direkt erfragt und auf einer einfachen, 3-stufigen Skala von „absolut zufrieden“ bis „völlig unzufrieden“ gemessen werden kann. Die Veränderungen bei der sozialen Kompetenz sollen anhand der Ankerbeispiele einzelfallbezogen und beschreibend nachvollziehbar gemacht werden. Eine ebenfalls rein quantitative Erfassung erscheint den Kollegen in diesem Fall zu ungenau. Nun stellt sich für die Kollegen die Frage nach der Entwicklung geeig-

netter Methoden zur Erhebung der gewünschten Informationen. An dieser Stelle liegt es für die Arbeitsgruppe auf der Hand, alle Jugendlichen aus der betreffenden berufsvorbereitenden Maßnahme zu befragen, bzw. im Hinblick auf soziale Kompetenz zu beobachten. Die Entwicklung der Datenerhebungsinstrumente ergibt sich relativ zwangsläufig aus den bisherigen Festlegungen: Es wird ein kleiner Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit und ein Beobachtungsleitfaden zur Erhebung der sozialen Kompetenz entwickelt (vgl. die entsprechenden Instrumente in Teil D). Während sich die Kollegen einig sind, dass sie mit den beiden Evaluationsinstrumenten recht angemessene Möglichkeiten zur – zunächst nur ausschnittshaften – Erfassung ihrer alltäglichen Praxis entwickelt haben, entsteht eine Diskussion über die Praktikabilität der Methoden vor allem im Hinblick auf die Frage, ob es gelingen kann, Informationen zu den beiden „Gegenständen“ auch über das Ende der Projektlaufzeit hinaus einigermaßen vollständig zu erhalten. Gelingt dies nicht, so wäre eine Aussage über den Erfolg der Maßnahme bezogen auf seine ‚Nachhaltigkeit‘ nicht möglich.

8. Daten erheben, aufbereiten und auswerten

Worum geht es?

- Was ist im Verlauf der Erhebung von Daten zu beachten?
- Mit welchen Methoden können die erhobenen Daten aufbereitet und ausgewertet werden?
- Was ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten?

Was muss getan werden?

- Vortest: Methoden optimieren
- Auf mögliche Störungen in der Praxis durch die Datenerhebung achten
- Synergieeffekte in der Praxis anstreben (Erhebung als Teil des beruflichen Handelns?)
- Exploration betreiben: Offenheit für Neues und Unerwartetes bewahren
- Vorteile der Triangulation nutzen
- ‚Tipps zur Durchführung‘ beachten
- Aufbereitung und Aufbewahrung der gesammelten Daten systematisieren

- Entscheidung je nach Datenart treffen: Quantitative und/oder qualitative Auswertung
- Systematisch nach (Leichtsinn-)Fehlern bei Erhebung und Auswertung suchen
- Interpretationen auf Glaubwürdigkeit prüfen (Vollständigkeit und Plausibilität)

Im vorherigen Kapitel (Schritt 7) war davon die Rede, welche Methoden zur Sammlung von Informationen geeignet sind und was bei ihrer Konstruktion zu beachten ist. Auch wurde voraus greifend darauf hingewiesen, worauf es bei ihrer Anwendung, also beim Verfahren der Datenerhebung selbst, ankommt, etwa im Hinblick auf die notwendige Berücksichtigung der Interessen von Beteiligten und Betroffenen oder im Hinblick auf den Aufbau eines Interviewleitfadens. D.h. es ging nie allein um die Methoden selbst, sondern immer auch schon – vorausgreifend – um ihren sinnvollen Einsatz. Im Vorfeld der Datenerhebung, bevor also die eigentliche Sammlung von Informationen beginnt, sollten darüber hinaus drei weitere Aspekte berücksichtigt werden:

- Der Aufwand, der für die Erhebung der Daten in der Praxis betrieben wird, muss vertretbar und angemessen bleiben. Die Methoden müssen – bezogen auf die Ziele der Selbstevaluation (Schritt 1) und vor dem Hintergrund der zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen „genügend gut“ und nicht immer „so gut wie irgend möglich“ sein. Nach allen Erfahrungen ist es nämlich sehr häufig so, dass mit ganz einfachen Methoden (und das heißt mit einem geringen Aufwand) bereits wichtige, gute und interessante Ergebnisse für die eigene Praxis entstehen, die mit einem Mehraufwand – und sei er noch so groß – nur unwesentlich hätten verbessert werden können.
- Wir sollten darauf achten, dass durch unser Vorgehen bei der Sammlung von Informationen keine unnötigen Störungen im eigentlichen All-

tagsgeschäft (um dessen Bewertung es uns ja geht) entstehen. Dies würde nicht nur zur Verzerrung der Ergebnisse führen, sondern wäre insgesamt kontraproduktiv. Genau dieser Punkt ist gemeint, wenn wir von der ‚Lebensweltorientierung‘ einer Selbstevaluation sprechen.

- Wir sollten im Gegenteil versuchen, so genannte Synergieeffekte nutzen: Oft ist es möglich, die bewertenden Absichten einer Evaluation mit den pädagogischen, psycho-sozialen Wirkungen des beruflichen Handelns selbst zu verbinden. So könnte etwa eine Anamnese im sozialpsychiatrischen Bereich zumindest in Teilen auch gleichzeitig Indikatoren für die Bewertung der Zufriedenheit der Klienten enthalten. Bei dokumentierenden und protokollierenden Verfahren ist es oft möglich, die Erhebung von Evaluationsdaten in alltägliche Routinevorgänge zu integrieren.

Trotzdem – und dies vielleicht zur Beruhigung – geht bei dem Versuch, die gewählten Instrumente in den Praxisalltag zu integrieren, nach aller Erfahrung selbst bei noch so guter Planung immer wieder einiges schief: Schwierigkeiten bei der Anwendung eines Beobachtungsleitfadens entstehen, die beim Testlauf gar nicht aufgetaucht waren; Interviewpartner stehen nicht wie geplant zur Verfügung, weil sich Termine im Praxisablauf verschoben haben; Jugendliche weigern sich, einen Fragebogen auszufüllen, weil Probleme entstanden sind, die nicht vorhersehbar waren; ein Dokumentationsbogen bleibt in der Hektik eines Arbeitstages einfach unbearbeitet liegen. Die folgenden strategischen Tipps für die Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung sollen deshalb helfen, solche und ähnliche Probleme zu minimieren und gleichzeitig den Nutzen ihres Einsatzes zu optimieren. Die Hinweise beziehen sich auf die drei am häufigsten eingesetzten Instrumententypen: Beobachtung, Fragebogen und Interview.

Checkliste „Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung“		
	Vorbereitung	Durchführung
Beobachtung	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Unbedingt alle Beteiligten über Verlauf und Absichten informieren. <input type="checkbox"/> Gegebenenfalls das schriftliche Einverständnis der Betroffenen einholen. <input type="checkbox"/> Organisatorische Planung: Termine rechtzeitig vereinbaren, die Dauer der „Sitzung“ vorher festlegen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dokumentation der Beobachtungen genau am vorgegebenen Raster orientieren. <input type="checkbox"/> Wenn der Arbeitsablauf (z. B. bei Sitzungen) vom Evaluationsverfahren gestört wird, müssen die Beobachtungen unbedingt <i>direkt</i> im Anschluss festgehalten werden. <input type="checkbox"/> „Erstaunliche“, unerwartete, für die Fragestellung interessante Beobachtung ebenfalls, zur Not außerhalb des Rasters auf einem gesonderten Blatt festhalten.
Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Motivation und Bereitschaft zum Ausfüllen optimieren: die Befragten über Ziele, Sinn und Zweck informieren. <input type="checkbox"/> Dies ist besonders bei postalischen Erhebungen wichtig! D.h. z. B. gutes Begleitschreiben formulieren. <input type="checkbox"/> Gewährleistung von Anonymität und Einhaltung aller Bestimmungen des Datenschutzes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wenn die Leistung der Befragten bewertet werden soll: auf vergleichbare Bedingungen während der Bearbeitungszeit achten. <input type="checkbox"/> Bei zu geringem Rücklauf (vor allem bei postalischen Verfahren häufig) kommt es zu Ergebnisverzerrungen: Nachhaken durch erneutes, verbessertes Anschreiben oder telefonische Kontakte. <input type="checkbox"/> Möglichkeit bieten, dass die Befragten über die Ergebnisse informiert werden, z. B. durch Anonymität garantierende Rückumschläge.
Interview	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die Art der Kontaktaufnahme ist oft entscheidend für den Erfolg des Interviews. <input type="checkbox"/> Ein gewisses Vertrauensverhältnis ist notwendig: Über Dauer, Absichten, Ziele und Inhalte des Interviews verständlich aufklären (Sprachniveau!). <input type="checkbox"/> Klarheit über den Umgang mit persönlichen Informationen herstellen: Wie werden die Ergebnisse veröffentlicht? <input type="checkbox"/> Die organisatorische Planung ist wichtig: genügend Zeit, ungestörten Raum vorsehen. <input type="checkbox"/> Wenn eine Tonaufzeichnung notwendig ist: besprechen und Einverständnis einholen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zu Beginn: Vereinbarungen über Dauer, Pausen und Art der Befragung (offenes Gespräch oder standardisierte Abfrage). <input type="checkbox"/> Umgang mit Störpotenzialen (z. B. Telefon) vorher klären und möglichst ausschließen. <input type="checkbox"/> Vor allem bei längeren Interviews: Möglichkeiten zur Unterbrechung einräumen. <input type="checkbox"/> Verbindliche und persönliche Atmosphäre herstellen: Dank am Anfang und am Ende für die Bereitschaft; Angebot, über die Ergebnisse informiert zu werden.

Im Folgenden wenden wir uns denjenigen Methoden zu, die der Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten dienen. Die gewonnenen Informationen müssen geordnet und zusammengefasst und dadurch interpretierbar und bewertbar gemacht werden. Eine große Gefahr besteht darin, dass die gewonnene Datenmenge zu groß ist und dadurch unüberschaubar wird. Die bis dahin investierte Arbeit ist dann häufig deshalb vergeblich gewesen, weil aus einer unüberschaubar gewordenen Menge an Informationen keine sinnvollen Ergebnisse mehr abgeleitet werden können. Deshalb ist vor allem bei größeren Evaluationsvorhaben schon bei Beginn der Datenerhebung zu einer systematischen Ablage, d.h. zu einer überschaubaren Kodierung und Strukturierung der gewonnenen Daten zu raten, weil sonst so genannte ‚Datengräber‘ entstehen. Als Ergebnis unserer Erhebung erhalten wir zwei Arten von Daten. Beide werden sinnvollerweise mit unterschiedlichen Methoden ausgewertet: Haben wir es mit Daten in Form von Zahlen zu tun (Jahre für das Alter; 1, 2, 3 und 4 für ‚trifft nicht zu‘ bis ‚trifft völlig zu‘ o.ä.), so sind dafür quantitative Methoden zur Auswertung notwendig. Liegen aber Texte (z. B. aus Protokollen, Berichten oder die ausführlicheren schriftlichen Antworten aus Fragebögen) oder mit Tonband aufgenommene Interviews vor, so geht es darum, diese Daten mit qualitativen Methoden aufzubereiten und auszuwerten. Eine Misch- und Kombinationsform ist auch hier möglich und oft sinnvoll, nämlich indem qualitative Daten zunächst qualitativ ausgewertet werden, um danach quantifiziert (d.h. auf einen Informationsgehalt in Form von Zahlen reduziert) und schließlich einer quantitativen Auswertung unterzogen zu werden. Eine quantitative Auswertung verläuft sinnvollerweise in drei Schritten:

1. Zunächst werden alle erhobenen Daten tabellarisch (Datenmatrix, siehe Schritt 7) geordnet: Indikatoren in Spalten, Personen bzw. Quellen, von denen die Daten stammen, in Zeilen. In dieser Matrix sind nun alle Informationen enthalten. Die Richtigkeit der Eintragungen sollten wir immer wieder stichpunktartig überprüfen, denn erfahrungsgemäß passieren an dieser Stelle die meisten Fehler.
2. In einem zweiten Schritt ist es dann möglich, die Daten zusammengefasst für einzelne Indikatoren in so genannten Häufigkeitstabellen und in Säulendiagrammen darzustellen. Auf diese Art und Weise entsteht sofort ein überschaubarer und beurteilbarer Eindruck, welche Ausprägungen der gewählten Indikatoren eher häufig und welche eher nicht häufig vorkommen. Grafische

Darstellungen haben immer den Vorteil, ‚auf einen Blick‘ viele Informationen zu bündeln. Aber auch die Berechnung von einfachen statistischen Kennwerten kann uns einen wichtigen zusätzlichen Eindruck davon verschaffen, in ‚welchem Zustand‘ sich der untersuchte Indikator, bezogen auf die jeweilige Untersuchungsgruppe befindet. Mittel- oder Durchschnittswerte sind geeignet, Aussagen darüber zu treffen, wo sich eine Gruppe insgesamt, also schwerpunktmäßig (eben im „Durchschnitt“) befindet. Streuungsmaße dagegen enthalten eine andere wichtige Information: Sie geben uns Auskunft darüber, wie weit denn die einzelnen Mitglieder der Gruppe – bezogen auf den jeweiligen Indikator – voneinander entfernt sind. D.h. wir bekommen durch die Berechnung von Streuungsmaßen (Spannweite, Varianz, Standardabweichung usw.) einen Eindruck von der Homogenität bzw. Heterogenität einer Gruppe bezüglich eines Merkmals (z. B.: Wie groß sind die Altersunterschiede in einer Jugendgruppe?)

3. In einem dritten Schritt schließlich ist es zusätzlich möglich (jedoch nicht unbedingt notwendig), die Ergebnisse für zwei (prinzipiell auch für mehrere) Indikatoren miteinander in Verbindung zu bringen, d.h. nach Zusammenhängen zwischen zwei Indikatoren zu forschen. Dazu werden so genannte Kreuztabellen gebildet (vgl. Teil 3), in die die Häufigkeiten für die Kombination aus zwei Indikatoren eingetragen werden. Auch diese Kreuztabellen sind einfach grafisch darzustellen: Es entsteht ein Eindruck von einem möglichen Zusammenhang, einer so genannten „Korrelation“ zwischen zwei Indikatoren. Statistische Kennwerte für den Zusammenhang zwischen zwei Indikatoren („Variablen“) gibt es auch, diese sind aber ‚von Hand‘ nicht so einfach zu berechnen wie ein Mittelwert.

In Teil D befinden sich grafische Vorlagen, anhand derer diese drei Schritte nachvollzogen werden können. Besteht jedoch die Möglichkeit, schon die Datenmatrix EDV-gestützt zu erfassen (in der Regel lohnt sich dies schon bei Stichproben ab 30, wenn es sich nicht nur um die Untersuchung von ganz wenigen Indikatoren handelt), so entstehen mindestens drei zusätzliche Vorteile:

- Wir sind in der Lage sowohl Häufigkeits- als auch Kreuztabellen per Knopfdruck zu erstellen und auszudrucken, um sie dann interpretieren zu können.
- Wir können ebenfalls hervorragende und je nach Programm äußerst anschauliche und aussage-

kräftige Grafiken erstellen, die die Übersicht über die Daten erhöhen und bei Ergebnispräsentationen gut eingesetzt werden können.

- Wir haben die Möglichkeit, sehr viele unterschiedliche statistische Kennwerte (auch per Knopfdruck) zu berechnen, die zusätzliche Bewertungen der vorliegenden Daten ermöglichen. Die Prüfung der Signifikanz von errechneten Werten etwa ist sehr leicht möglich und erlaubt uns eine zusätzliche Aussage darüber, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass unsere Ergebnisse durch Zufälle oder unvorhergesehene Einflüsse zu Stande gekommen sein könnten. Sind die Ergebnisse jedoch signifikant, so können sie ohne Bedenken interpretiert und schließlich verwertet werden.

Für solche statistischen Rechenvorgänge und für die grafische Aufbereitung sind vor allem Excel und SPSS zu empfehlen. SPSS bietet eine große Bandbreite an Funktionen, das Programm ist deshalb allerdings auch recht komplex. Excel erfordert einige Kenntnisse im Bereich der Tabellenfunktionen – hier reicht ein einfacher Knopfdruck nur selten aus. Dafür aber ist Excel möglicherweise aus anderem Kontext schon vertraut. Die Verfügbarkeit der Software ist sicherlich ein weiteres Auswahlkriterium. Während Excel schon in den kleinen Office-Paketen von Microsoft enthalten ist, ist SPSS eine extra Software, die aus finanzieller Sicht nicht gerade einladend erscheint.

Der Import von Grafiken aus diesen beiden Programmen z. B. in einen Bericht in Word oder in eine Präsentation in Power Point ist problemlos möglich.

Checkliste „Quantitative Datenauswertung“ (vgl. Atteslander, 1995, S. 300 ff)	✓
<input type="checkbox"/> Alle Daten in einer Übersicht zusammenstellen (Datenmatrix).	
<input type="checkbox"/> Tabellen und Grafiken zu den einzelnen Indikatoren erstellen.	
<input type="checkbox"/> Evtl. statistische Kennwerte berechnen: Mittelwerte und Streuungsmaße.	
<input type="checkbox"/> Evtl. Zusammenhänge zwischen einzelnen Indikatoren herstellen und auf Signifikanz prüfen.	

Weil es sich in diesem Abschnitt eines Evaluationsvorhabens natürlich trotz allem um eher komplizierte und für viele Fachkräfte ungewohnte oder auch unbekannte Verfahren handelt, erscheint es nach allen Erfahrungen sinnvoll, sich um Hilfe und Unterstützung von außen zu bemühen. Wenn keine internen Kompetenzen und Ressourcen vorhanden sind und lange Einarbeitungszeiten notwendig werden würden, könnte man an eine Begleitung des Evaluationsvorhabens durch eine Hochschule, z. B. in Form einer Beratung und/oder einer Bachelorarbeit denken.

Im zweiten wichtigen Verfahren, der qualitativen Auswertung von Daten, geht es um Informationen, die nicht als Zahlen vorliegen (also nicht in Zahlen ausgedrückt werden können oder werden sollen). Ohne dass das Verfahren für die Auswertung hier schon im Vorhinein genau festgelegt werden kann, besteht das Ziel der Analyse immer darin, die vorliegenden Texte (Protokolle, Berichte, Tonaufzeich-

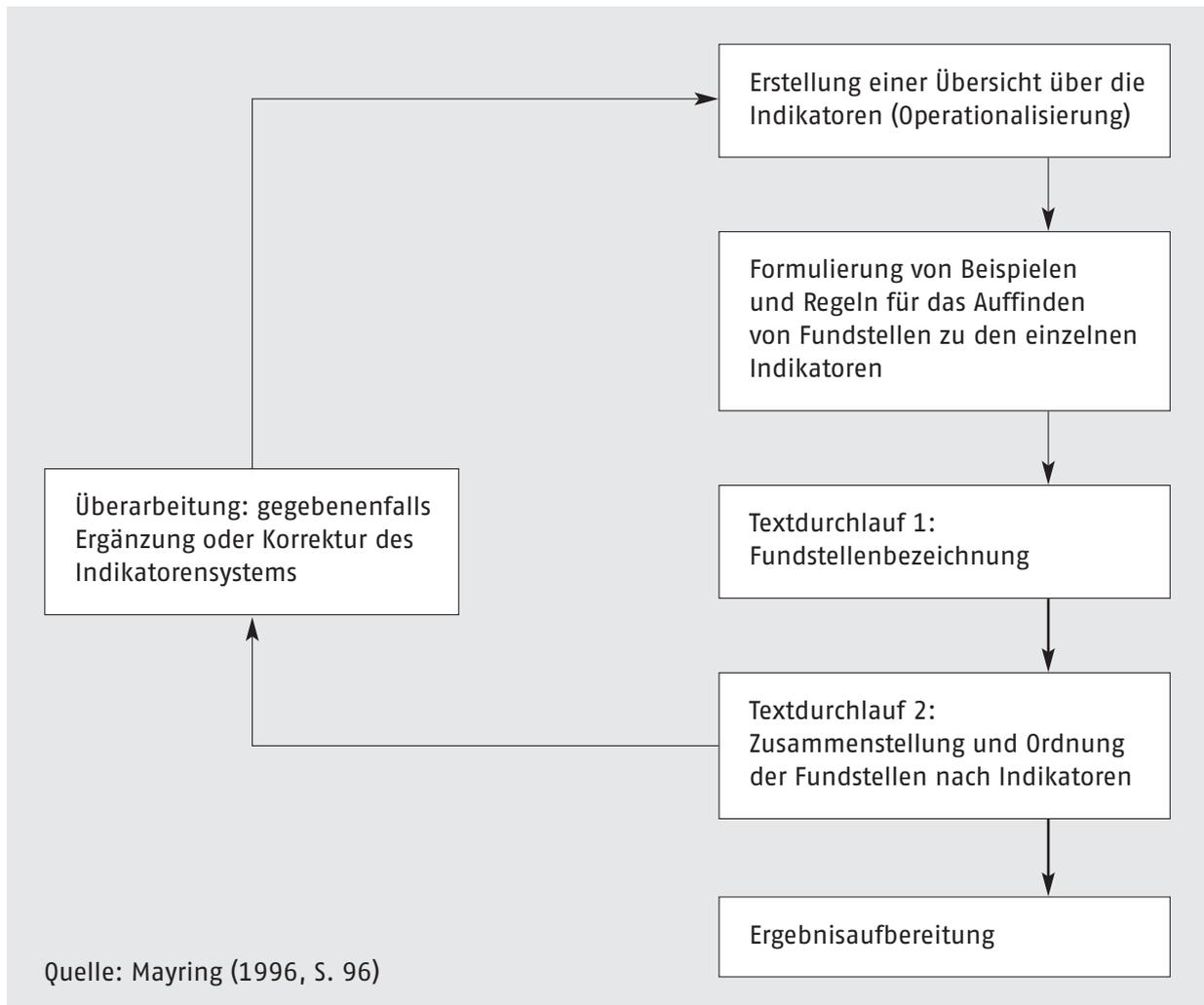
nungen ...) in ihrem Informationsgehalt und ihrer Aussagekraft zu konzentrieren und systematisch auf das Wesentliche zu reduzieren. Wo stecken also – so lautet die Frage – die entscheidenden Informationen, die sich direkt auf die zuvor ausgewählten Indikatoren beziehen. Eine solche Konzentration von Information geschieht in aller Regel durch

- das Weglassen von Unwichtigem,
- die Zusammenfassung von Teilen, die ähnliche Informationen enthalten und
- die Bildung einer neuen Sinnstruktur, die Übersicht schafft, etwa durch die Einführung von Kategorien, die die Informationen einteilen oder ordnen helfen.

Die konkrete Aufgabe für die Evaluatoren besteht also darin, alle Texte, die z. B. jeweils eine Person betreffen, parallel zueinander auf ‚Fundstellen‘ zu durchkämmen und diese Fundstellen zusammengefasst und nach Indikatoren geordnet darzustel-

len. In einem oder auch mehreren ‚Suchdurchläufen‘ durch die Texte müssen daher Hinweise auf den ‚Zustand‘ der gewählten Indikatoren aufgespürt und schließlich zu einem ‚Gesamteindruck‘ zusammengefasst werden. Ein solches Verfahren

wird „Qualitative Inhaltsanalyse“ genannt und ist von Mayring (1996, S. 91–98) in übersichtlicher und nachvollziehbarer Weise (auch in Gegenüberstellung mit anderen möglichen Verfahren) beschrieben worden.



Diese Methode bietet einen entscheidenden Vorteil: Sie ist flexibel. Die Ergänzung oder Korrektur der zu Beginn gewählten Indikatoren ist auf Grund ‚neuer Erkenntnisse‘ aus dem Textmaterial jederzeit möglich. Der Komplexität und Diffusität des sozialpädagogischen Alltagsgeschäfts wird so in nahezu idealer Weise Rechnung getragen. Ergebnisse, die auf eine solche Art und Weise qualitativ gewonnen wurden, können übrigens jederzeit

nachträglich quantifiziert werden. D.h. wir können den einzelnen Kategorien oder den Häufigkeiten innerhalb von Kategorien Zahlen zuordnen und dann weiter so verfahren, wie es oben dargestellt ist. Zwar gehen bei diesem Vorgang Informationen verloren; trotzdem kann es sinnvoll sein, mit diesem Vorgehen zu mehr Übersichtlichkeit und auch Vergleichbarkeit der ausgewerteten Informationen und Ergebnisse beizutragen.

Checkliste „Qualitative Datenauswertung“ (vgl. Mayring, 1996, S. 91 ff)	✓
<input type="checkbox"/> Kategorien (neue Indikatoren) definieren.	
<input type="checkbox"/> Beispiele aus dem Datenmaterial zuordnen („Ankerbeispiele“).	
<input type="checkbox"/> Eindeutige Regeln für die Zuordnung weiterer Fundstellen formulieren („Kodierregeln“).	
<input type="checkbox"/> Begleitend: immer (möglichst offen und unvoreingenommen) nach neuen, bisher unbeachteten Kategorien suchen.	

Zusammenfassend sei noch einmal grundsätzlich das Verhältnis zwischen qualitativen und quantitativen Methoden angesprochen: Mit qualitativen Verfahren ist es möglich, sehr viele und sehr differenzierte Informationen über eher wenige Personen, Dinge oder Sachverhalte zu erhalten und diese dann einzelfallspezifisch bewerten zu können. Mit quantitativen Methoden ist es dagegen möglich, über sehr viel Dinge, Personen oder Sachverhalte eher wenig zu erfahren, d.h. ein auf Einzelfälle bezogen eher nicht differenziertes Bild zu erhalten. Insgesamt zeigen die Erfahrungen während einer Auswertungsphase, dass sich in ihrem Verlauf immer auch neue Erkenntnisse ergeben können. Es ist wichtig, dass wir uns dies zu jedem Zeitpunkt klar machen. Denn es könnte in einem solchen Fall sinnvoll erscheinen, ursprünglich für wichtig erachtete Indikatoren nicht weiter zu verfolgen, d.h. sie einfach ‚rauszuwerfen‘ und neue, bisher nicht bedachte oder noch unbekannte Aspekte als Indikatoren nachträglich aufzunehmen. Vor allem die qualitativen Verfahren bieten hier sehr gute Möglichkeiten, explorativ, d.h. ‚offen für neue Erkenntnisse‘ vorzugehen. ‚Forschen in eigener Sache‘, so wie wir es verstehen, heißt also einerseits, immer Offenheit zu bewahren: Neues, Unerwartetes, nicht Vermutetes im Alltagsgeschäft beachten und in unsere Überlegungen mit einbeziehen. Andererseits aber – und das ist kein Widerspruch, sondern eine sinnvolle Ergänzung – muss vor allem ein solches Vorgehen zuverlässig dokumentiert werden und insgesamt von Regeln geleitet sein. Eine sehr hilfreiche Technik aus dem Bereich der Qualitativen Sozialforschung ist dabei das Prinzip der ‚Triangulation‘. Der Begriff stammt aus der Vermessungstechnik, wo die genaue Bestimmung von Größe, Form und Entfernung von Gegenständen dadurch gelingt, dass sie aus verschiedenen Richtungen und Winkeln gemessen werden. Im übertragenen Sinne sollten wir also versuchen, den

Gegenstand unserer Evaluation aus möglichst vielen Blickwinkeln und Perspektiven zu betrachten, um so eine Gesamtsicht, also ein möglichst stimmiges, weil facettenreiches und unterschiedliche Perspektiven berücksichtigendes Bild zu erhalten. Regelleitetheit des Vorgehens würde in diesem Fall bedeuten, dass sowohl die unterschiedlichen Perspektiven als auch ihre Reihenfolge und Beziehung zueinander genau festgehalten und beschrieben werden. Eine ganz ähnliche, doppelte Anforderung stellt sich uns, wenn es schließlich um die Interpretation der erhaltenen Ergebnisse geht: Einerseits müssen wir begründet schlussfolgern und die Rechtfertigung der eigenen Interpretation nach außen versuchen. Dies sind Versuche zur Herstellung von Nachvollziehbarkeit und einer möglichst hohen Übereinstimmung bei der Bewertung der Gültigkeit der Ergebnisse. Andererseits müssen unsere Schlussfolgerungen auf die relevante Praxis rückbeziehbar sein.



Der Bogen, den wir zu Beginn als Bild für ein Selbstevaluationsverfahren gewählt haben, kann sich schließen, indem wir versuchen, die eingangs formulierten Fragestellungen zu beantworten. Der Geltungsbereich für unsere Ergebnisse, der sich auf diejenige Praxis beschränkt, aus der die Informationen stammen, muss beachtet und eingehalten werden. Darüber hinausgehende Verallgemeinerungen sind zunächst, ohne weitere methodische Überlegungen, nicht zulässig. Insgesamt betrachtet

muss es uns darum gehen, ein möglichst hohes Maß an Zuverlässigkeit herzustellen – und zwar sowohl bei der Erhebung als auch bei der Auswertung der Daten. Mess- und Auswertungsfehler können vermieden werden, z. B. indem

- bei der Anwendung von Beobachtungsmethoden mehrere Beobachter eingesetzt und anschließend deren Ergebnisse miteinander verglichen werden,
- bei Interviews und bei Beobachtungen kleine ‚Schulungen‘ oder Übungseinheiten vorgeschaltet werden,
- beim nachträglichen Kodieren, Zuordnen oder Kategorisieren von qualitativen Daten genaue Regeln für die Zuordnung, am besten verbunden mit Beispielen, aufgestellt werden,
- bei der Erhebung und Auswertung – vor allem größerer Datenmengen – immer wieder systematisch nach Fehlern, Unstimmigkeiten und Widersprüchlichkeiten gesucht wird.

Wenn die Gelegenheit besteht, ist es deshalb – auch im Sinne der Triangulation – immer sinnvoll, mehrere Strategien und Methoden parallel zueinander einzusetzen – selbstverständlich mit Rücksicht auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Auf diese Art können wir sicherstellen, dass eventuelle Fehler im Verlauf der Evaluation eher auffallen und behoben werden können und dass unser Forschungsgegenstand von möglichst vielen Seiten aus beleuchtet werden kann. Schließlich kommen wir zu einer letzten Überlegung, die die Glaubwürdigkeit unserer Auswertung betrifft. Nicht zuletzt unter moralischen Gesichtspunkten ist nämlich zu fragen, ob unsere Interpretationen vollständig und eindeutig sind: Ein möglichst hohes Maß an Unparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen ist letztlich auch ein Gebot der Fairness ihnen gegenüber! Zweifel an der Gültigkeit der Ergebnisse entstehen in dem Maße, in dem es uns nicht gelingt, Positives und Negatives herauszuarbeiten, indem wir nicht offen sowohl mit Schwächen als auch mit Stärken dessen argumentieren, was wir beschreiben und bewerten. Immer dann geraten Evaluationsergebnisse sehr schnell ‚unter Verdacht‘, wenn die Unterschlagung von ‚unangenehmen‘ Ergebnissen offensichtlich wird. Hier ist ein hohes Maß an Verantwortlichkeit gefragt, das sehr viel mit der Glaubwürdigkeit des gesamten Evaluationsvorhabens zu tun hat. Mit diesen Überlegungen sind wir schon mitten in der Frage nach der Güte und Qualität unseres gesamten methodischen Vorgehens bei der Evaluation. Bevor wir uns jedoch im nächsten Arbeitsschritt diesem Thema insgesamt

zuwenden, zum Ende dieses Arbeitsschrittes noch eine kleine Ermunterung und Ermutigung: Wir sollten versuchen, gerade bei der Erhebung und Auswertung der Daten, uns wirklich als ‚Forscher in eigener Sache‘ zu verstehen. Die große Chance unserer doppelten Rolle als Praktiker und als Forscher/innen in eigener Sache liegt nämlich darin, dass wir als Praktiker zum einen sehr genau Bescheid wissen über unseren ‚Gegenstand‘ (über unsere Arbeit) und dass wir als Evaluatoren die notwendigen Instrumente dafür besitzen, neue Erkenntnisse über diesen Gegenstand gewinnen zu können.

Praxisbeispiel: Datenerhebung und -auswertung in der genderbezogenen Jugendsozialarbeit

Eine Jugendhilfeeinrichtung führt für ihre Fachkräfte im Bereich der genderbezogenen Jugendsozialarbeit seit Jahren eine Fortbildung durch, die eine Qualifizierung der Mitarbeitenden für Tätigkeiten in diesem Bereich zum Ziel hat.

Um sich künftig noch stärker von anderen Angeboten abzugrenzen und die fachliche Profilierung in diesem Gebiet weiter voran zu treiben, sieht sich die zuständige Referentin für Fort- und Weiterbildung veranlasst, sowohl Maßnahmen zur Kontrolle des Erfolgs solcher Fortbildungen zu ergreifen als auch Näheres über das genaue Qualifikationsprofil in Erfahrung zu bringen, das die Mitarbeitenden im Rahmen eines zeitgemäßen und innovativen Angebotsspektrums sinnvollerweise aufweisen sollten.

Im Kontakt zum Fachbereich Sozialwesen einer Fachhochschule entsteht das Konzept für eine Untersuchung, die sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden in diesem Bereich unter anderem zu den zentralen Bestandteilen eines Qualifikationsprofils für Fachkräfte mit Aufgabenschwerpunkt genderbezogene Jugendsozialarbeit befragt. Im Zuge der Erarbeitung theoretischer Grundlagen wird der Gegenstand ‚Kompetenz‘ zunächst in drei Dimensionen (Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenz) und schließlich in insgesamt 18 Items operationalisiert. Daraus entstehen geschlossene Fragen, für die jeweils eine sechsstufige Skala zur Beantwortung vorgesehen ist. Daneben entsteht jedoch auch ein gezielt formulierter Katalog aus insge-

samt 10 offenen Fragen, die allesamt auf Verbesserungsvorschläge zum bestehenden Konzept der Fortbildung abzielen.

Mit der Unterstützung einer studentischen Hilfskraft erfolgt die quantitative Analyse der Daten aus den geschlossenen Fragen am PC (SPSS und Excel) und führt schnell zu aufschlussreichen Ergebnissen. Die grafische Aufbereitung erweist sich mit Unterstützung von außen als unproblematisch und gut geeignet, um den Kollegen eine sinnvolle Interpretation und Verwertung der Ergebnisse zu ermöglichen.

So stellt sich etwa heraus, dass es zwischen Leitungskräften und Mitarbeitenden signifikante Unterschiede im Hinblick auf den Umgang mit konstruktiver Kritik gibt: Sind die Mitarbeitenden der Meinung, nicht genügend dazu ermuntert zu werden und mit geäußelter Kritik sowieso ins Leere zu laufen, so sehen die Führungskräfte dieses Manko eher als eine unnötige Zurückhaltung und als mangelndes Engagement auf der anderen Seite.

Im Rahmen der Auswertung der offenen Fragen erfolgt eine ‚kleine‘ qualitative Inhaltsanalyse, die alle vorgeschlagenen Verbesserungen zunächst in fünf Kategorien (z. B. Führungsverhalten) sammelt. Danach wird versucht, innerhalb dieser Kategorien eine sinnvolle Struktur zu schaffen und die einzelnen Vorschläge nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit zu ordnen.

So entsteht für die zuständige Referentin bereits nach kurzer Zeit ein umfassendes Bild der zentralen Ansatzpunkte für eine Überarbeitung ihres Fortbildungskonzeptes und zusätzlich die Möglichkeit, die Qualität ihrer eigenen Arbeit nach außen zu dokumentieren.

9. Qualität des Verfahrens und der Ergebnisse beurteilen

Worum geht es?

- Wie gut ist unsere Selbstevaluation?
- Wie legitim ist die Verwertung der Ergebnisse in der Praxis?
- Welche Kriterien sind sinnvoll bei der Beurteilung des Vorgehens und der Ergebnisse?

Was muss getan werden?

- Alle möglichen Gütekriterien erwägen und eine begründete Entscheidung treffen
- Möglichst Aussagen machen über Angemessenheit, Realisierbarkeit, Regelgeleitetheit, Gültigkeit und Verwertbarkeit beim eigenen Vorgehen
- Eventuell Vergleiche mit anderen Projekten anstellen
- Frage nach mangelnder Objektivität diskutieren und ‚Gegenmaßnahmen‘ ergreifen

Derselbe Gedanke, der ursprünglich Anlass für das gesamte Evaluationsvorhaben in der Praxis Sozialer Arbeit war, führt uns nun dazu, die Qualität der Evaluation selbst zum Gegenstand unserer bewertenden Überlegungen zu machen. Dazu sollte aus zwei Gründen eine kleine aber möglichst aussagekräftige ‚Evaluation der Evaluation‘ durchgeführt werden:

1. Fehler, die bereits im Verlauf der Evaluation passieren, können rechtzeitig erkannt und behoben werden. Wenn Kriterien zur Beurteilung des Evaluationsverlaufs von Anfang an zur Verfügung stehen und im Verlauf der Evaluation mit angewendet werden, dann können wir jederzeit ein Urteil darüber abgeben, ob auch wirklich gültige und deshalb verwertbare Ergebnisse produziert worden sind (formativer Nutzen).
2. Die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse nach Abschluss der Evaluation kann erhöht werden. Wenn wir zum Abschluss der Evaluation – unser Vorgehen zusammengefasst bewertet – den plausiblen Nachweis erbringen können, dass unsere Ergebnisse gültig sind, dann wird dadurch die ‚äußere‘ Akzeptanz bei der Umsetzung der Ergebnisse wesentlich erhöht werden (summativer Nutzen).

Welches sind nun aber die entscheidenden Kriterien, mit denen wir die ‚Güte‘ unserer Selbstevaluation beurteilen können? Die Frage nach der Qualität unserer Ergebnisse, letztlich des gesamten

Vorgehens, ist in den vergangenen Arbeitsschritten schon an vielen Stellen angesprochen worden. Die Hinweise entlang der einzelnen Schritte des Leitfadens und in den jeweiligen Checklisten beinhalten im Prinzip sehr viele Einzelkriterien dafür, was es heißt, gut zu evaluieren bzw. evaluiert zu haben. Trotzdem werden in der Literatur – sinnvollerweise – übergeordnete Gütekriterien zur Beurteilung von Evaluationsvorhaben beschrieben. Wir finden sie

- sowohl ganz allgemein für die Empirische Sozialforschung und den Bereich der Qualitativen Sozialforschung,

- als auch spezieller zugeschnitten auf Projekte und Vorhaben in der Praxisforschung für die Soziale Arbeit und auf Evaluation im sozialpädagogischen Bereich.

Auf die jeweilige Logik und die theoretischen Hintergründe dieser verschiedenen Ansätze kann an dieser Stelle nicht ausführlich eingegangen werden. Für Interessierte sei auf entsprechende Literatur hingewiesen:

Gütekriterien zur Beurteilung von Projekten und Vorhaben aus dem Bereich ...			
Empirische Sozialforschung (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 326 ff)	Qualitative Sozialforschung (vgl. Mayring, 1996, S. 115 ff)	Praxisforschung in der Sozialen Arbeit (vgl. Moser, 1995, S. 117)	Evaluation sozialpädagogischer Praxis (vgl. Sanders, 1999)
<input type="checkbox"/> Validität <input type="checkbox"/> Reliabilität <input type="checkbox"/> Objektivität	<input type="checkbox"/> Verfahrens-dokumentation <input type="checkbox"/> Argumentative Interpretations-absicherung <input type="checkbox"/> Regelgeleitetheit <input type="checkbox"/> Kommunikative Validierung <input type="checkbox"/> Triangulation	<input type="checkbox"/> Transparenz <input type="checkbox"/> Stimmigkeit <input type="checkbox"/> Adäquatheit <input type="checkbox"/> Intersubjektivität <input type="checkbox"/> Anschlussfähigkeit	<input type="checkbox"/> Nützlichkeit <input type="checkbox"/> Durchführbarkeit <input type="checkbox"/> Korrektheit <input type="checkbox"/> Genauigkeit

Diese allgemeineren Überlegungen bilden die Grundlage für die Entscheidung darüber, welche Kriterien denn sinnvollerweise auf Selbstevaluationsprojekte anzuwenden sind. Wenn wir uns an die besonderen Merkmale von Selbstevaluation erinnern (Praxisorientierung, Lebensweltorientierung, Subjektorientierung, Prozessorientierung und das Selbstorganisationsprinzip), dann wird sehr schnell deutlich, dass zwei Arten von Gütekriterien nicht übertragbar sind:

- Einerseits die auf Objektivität angelegten Standards: Wenn wir selbst evaluieren, können wir dies selbstverständlich nicht unabhängig von unserer eigenen Person und ihren Interessen tun!
- Andererseits die sehr aufwändigen Güteprüfverfahren: Wir haben in aller Regel nicht die zeitlichen und fachlichen Ressourcen!

Daher bleiben im Wesentlichen die folgenden fünf Kriterien, die uns Anhaltspunkte für die Beurteilung der Qualität unseres Vorgehens liefern. Ihre Darstellung ermöglicht uns zweierlei:

- Eine Verlaufskontrolle entlang unseres Vorgehens (formative Funktion: Machen wir gerade alles richtig?)
- Die Erstellung eines nachträglichen Belegs dafür, dass wir alles Wichtige berücksichtigt haben (summative Funktion: Besitzen unsere Ergebnisse Gültigkeit und ist deren Verwertung deshalb legitim?)

Kriterium 1: Angemessenheit	✓
<input type="checkbox"/> Sind unsere Methoden geeignet, die Evaluationsziele zu verfolgen, die wir vorher formuliert haben (Schritt 1)? Passen sie zur Ausgangsfrage, die der Evaluation zu Grunde liegt?	
<input type="checkbox"/> Sind die Methoden dem Untersuchungsgegenstand angemessen? Erheben wir tatsächlich das, was wir wissen wollen?	
<input type="checkbox"/> Passen die Methoden zu den Personen, von denen wir Informationen (Daten) haben wollen? Ist sie für die Befragten transparent, verständlich, nachvollziehbar?	

Kriterium 2: Realisierbarkeit	✓
<input type="checkbox"/> Sind die Bedingungen geschaffen, damit die ausgewählten oder entwickelten Methoden überhaupt einsetzbar sind? Gibt es Ressourcen, die zur Verfügung stehen müssen, damit Methoden überhaupt einsetzbar werden? (Geräte, PCs, Software ...)	
<input type="checkbox"/> Haben wir genügend methodisches Know-how im Team? Wenn nicht, besteht die Möglichkeit, sich in den wesentlichen Fragen und Entscheidungen Rat und Unterstützung von außen zu holen?	

Kriterium 3: Regelgeleitetheit	✓
<input type="checkbox"/> Gelingt es, die Vorgehensweise in allen wichtigen Schritten zu dokumentieren?	
<input type="checkbox"/> Können die wesentlichen Entscheidungen, die unserem Vorgehen zu Grunde liegen, für „außenstehende Interessierte“ nachvollziehbar begründet werden?	

Kriterium 4: Gültigkeit	✓
<input type="checkbox"/> Haben wir den Gegenstand gut operationalisiert? D.h.: Passen die gewählten Indikatoren zum Gegenstand? Bilden sie ihn vollständig ab?	
<input type="checkbox"/> Sind unsere Indikatoren konkret genug? D.h.: Können wir sie wirklich direkt im Alltag erfassen?	

Kriterium 5: Verwertbarkeit	✓
<input type="checkbox"/> Sind unsere Ergebnisse umsetzbar und in der Praxis anschlussfähig?	
<input type="checkbox"/> Können wir eine für unsere Praxis passende Verwertungsstrategie entwickeln (Schritt 10), die auf den Ergebnissen aufbaut?	

Am später folgenden Praxisbeispiel wird unter dem Gesichtspunkt der Qualität eines Selbstevaluationsvorhabens der Verlauf eines kleineren Evaluationsprojektes dargestellt.

Es handelt sich bei diesem Praxisbeispiel zwar um ein sehr bescheidenes Selbstevaluationsprojekt. Trotzdem wird deutlich, dass es gerade in seiner Einfachheit alle gestellten Kriterien erfüllt: Es ist der Situation in der Einrichtung angemessen, war (relativ) leicht zu realisieren, ist im Vorgehen klar und nachvollziehbar, die Ergebnisse schließlich stimmen und – sind im Rahmen ihrer Reichweite – von hoher Verwertbarkeit.

Ein nicht unwesentliches Problem bleibt jedoch bestehen, wenn wir die oben genannten Gütekriterien für die Beurteilung einer Selbstevaluation zugrunde legen: nämlich die Forderung nach Objektivität des Verfahrens und damit der Ergebnisse. Berechtigterweise wird grundsätzlich angestrebt, dass Forschungsergebnisse generell und damit auch Evaluationsergebnisse objektiv, d.h. unabhängig von den Personen zu Stande kommen sollen, die für das Vorhaben verantwortlich und mit seiner Durchführung betraut sind. Hier stoßen wir auf ein grundsätzliches Problem, an einen zentralen, nicht ohne Weiteres lösbaren Widerspruch in der Logik von Selbstevaluation. „Kann ein Täter Richter sein?“ (Müller, 1997, S. 22) könnte die zugespitzte Frage an dieser Stelle auch lauten. Oder: Haben wir die Kompetenz und das Recht, beschreibende und vor allem bewertende Aussagen über die Qualität unseres eigenen Alltagsgeschäfts zu machen? Die eindeutige Antwort auf beides lautet: Ja. Denn gerade in der Doppelrolle der Fachkräfte als helfende und forschende Akteure liegt neben vielen angesprochenen methodischen Unwägbarkeiten der große Vorteil von Selbstevaluationsverfahren – nämlich der, richtige, realitäts- und damit wahrheitsgetreue Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Objektivität (d.h. Unabhängigkeit der Ergebnisse von den Evaluierenden) und Validität (Gültigkeit der Ergebnisse) stehen zwar somit in einem grundsätzlich nicht lösbaren Konflikt miteinander. Das Wissen über diesen Widerspruch ist die einzige und daher besonders wichtige Gewähr dafür, dass es funktioniert, ‚Täter‘ und ‚Richter‘ in einer Person zu sein. Unter einer Bedingung: Wir können nicht beides gleichzeitig tun. Wir brauchen für die Richterrolle Distanz und Freiraum zur Reflexion unserer eigenen Praxis, Entlastung vom Entscheidungsdruck des Alltags, in dem wir als Fachkräfte arbeiten (Schritt 2). Ohne

diese Voraussetzung kann Selbstevaluation nicht gelingen. Die Lebenswelt- und Subjektorientiertheit von Selbstevaluationen, d.h. nahe bei denen zu sein, um die es geht und vieles schon zu wissen, was für die Bewertung des jeweiligen Gegenstandes von Bedeutung ist, kann dann aber – gerade unter dieser Voraussetzung – als entscheidender Vorteil und als eigenständiges, selbstevaluationsspezifisches Qualitätsmerkmal verstanden und genutzt werden. Sie wird dann gerade nicht zur subjektiven Beliebigkeit im Vorgehen verleiten. Ganz im Gegenteil: Die Regelgeleitetheit und Nachvollziehbarkeit einer Selbstevaluation bringt auf diese Weise eine Grundhaltung zum Ausdruck, die um Offenlegung der eigenen Vorgehensweise bemüht ist und dadurch nach außen und prinzipiell für alle diskutierbar und kritisierbar bleibt.

Praxisbeispiel: Bewertender Rückblick auf eine Selbstevaluation in der schulbezogenen Jugendsozialarbeit

Ein Kollege aus einer freien Einrichtung berichtet:

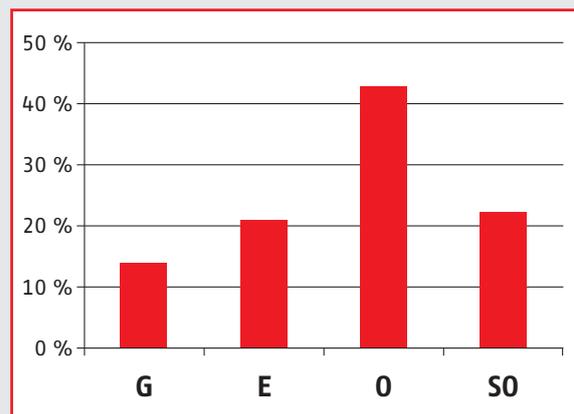
Die Arbeit unserer Einrichtung umfasst verschiedene Bereiche. Wir bieten unterschiedliche Gruppenangebote und engagieren uns mit innovativen Projekten, bieten individuelle Hilfestellungen in unserer sozialpädagogischen Einzelarbeit und sind aktiv in der Gremienarbeit und im Stadtteil. Unabhängig davon werden Geschäftsführung, Buchhaltung und Büronachschub erledigt. Alle fünf Kollegen arbeiten in so gut wie allen Arbeitsbereichen. Mein Schwerpunkt im pädagogischen Bereich liegt in der immer mehr zunehmenden Einzelarbeit.

Nachdem sich in den letzten Jahren die Anzahl unserer Klienten ständig erhöhte, der Personalstand aber auf gleichem Niveau blieb, entstand bei den Kollegen das Gefühl permanenter Zeitnot mit der Folge von Unzufriedenheit, Erschöpfung, Einzelkämpfertum (jeder muss mit seinem Arbeitspensum irgendwie fertig werden) und vermehrten Reibereien im Team. Es ergab sich die Frage, wie mit der erhöhten Belastung in Zukunft umgegangen werden soll. In dieser Situation habe ich mich entschieden, zunächst auf eigene Faust die von mir ausgeübten Tätigkeiten im Hinblick auf die für sie verwendete Arbeitszeit zu dokumentieren und auszuwerten mit dem Ziel, zunächst einmal einen Überblick über die in die unterschiedlichen Arbeitsbereiche fließende Zeit

zu erhalten. Ein weitergehendes Ziel war, einen Einstieg in eine Strategie der ständigen Selbstevaluation unserer Arbeit zu finden, ein mögliches Vorgehen zu erarbeiten und anzuwenden, zu ersten Ergebnissen zu kommen und diese Ergebnisse im Team vorzustellen, um auf dieser Basis dann ein eventuelles weiteres, wenn möglich gemeinsames und umfassenderes Vorgehen zu planen. Als erstes habe ich die von mir ausgeübten Tätigkeiten zu beschreiben und gegeneinander abzugrenzen versucht, wobei ich ursprünglich sieben Einzelbereiche gefunden habe. Ein erster Versuch, diese sieben Bereiche laufend zu dokumentieren, führte zu einer Zusammenfassung der sieben Bereiche in vier Bereiche, die alle mit einer treffenden Abkürzung versehen wurden:

G	Gruppenarbeit: Klientenkontakte, Vorbereitung, Besprechungen, Aktenführung usw.
E	Einzelarbeit: Anzahl und Dauer der Klientenkontakte
O	Organisation der Einzelarbeit: Alle Arbeitsschritte außerhalb der direkten Klientenkontakte, wie Besprechungen, Vorbereitungen, Dokumentation usw.
SO	Sonstiges: alle weiteren Tätigkeiten im Rahmen meiner Arbeit, wie Team-sitzungen, Kollegengespräche, Praktikantenanleitung, Computer-probleme lösen, Blumengießen usw.

Danach habe ich in zwei Phasen insgesamt 67 Arbeitstage mit zusammen 529 Arbeitsstunden zeitlich dokumentiert, indem ich bei jeder Tätigkeit eine Angabe über die für sie verwendete Zeit zunächst in ein Schmierheft notiert habe (dieses Heft habe ich immer und überall bei mir gehabt) und die Angaben jeweils am Freitag wochenweise in eine Excel-Tabelle übertragen habe. Es ergab sich folgender prozentualer Zeitaufwand für die vier dokumentierten Tätigkeitsbereiche:



Es stellte sich also heraus, dass ich im Dokumentationszeitraum 14 % meiner Arbeitszeit für den Bereich Gruppenarbeit, 22 % für sonstige Tätigkeiten und fast 64 % für den Bereich Einzelarbeit aufwende. Diese 64 % unterteilen sich in ca. $\frac{1}{3}$ direkte Klienten-Kontakte (siehe E) und ca. $\frac{2}{3}$ Aktenführung u.a. (siehe O).

Daraus ergab sich die Frage, wie die Arbeitsabläufe bei der Einzelarbeit außerhalb der direkten Klienten-Kontakte so organisiert werden können, dass z. B. weniger Zeit in die Verwaltung der Akten investiert werden muss, ohne dass die Qualität der Aktenführung darunter leidet. In der Folge wurde daher u.a. ein Arbeitsplatz direkt am Aktenschrank installiert, damit nicht ständig einzelne Akten quer durch das Büro getragen werden müssen (Hintergrund: Wir führen einen gemeinsamen, zentral gelegenen Aktenschrank außerhalb der einzelnen Arbeitsräume). Außerdem wurde ein mehrfarbiges Aktenreitersystem erdacht, um bestimmte Akten besser im Blick behalten zu können.

Indem ich die Kosten einer Arbeitsminute auf der Basis der durch mich entstehenden Bruttoper-sonalkosten ermittelte, konnte ich berechnen, wie viel die einzelnen Angebote durchschnittlich kosten, wenn ich diese durchführe. Auf der Basis dieser Berechnungen lässt sich letztlich bestimmen, ob die Höhe der Finanzierung des Kostenträgers für bestimmte Tätigkeiten angemessen ist oder nicht. Allein diese Ergebnisse eines kleinen einzelnen Evaluationsvorhabens offenbaren die Dimensionen, die eine regelmäßige und umfassendere Evaluation haben könnte.

Das beschriebene kleine Pilotprojekt diente zunächst der Klärung der Frage, ob ein solches

Vorgehen, wie beschrieben, überhaupt sinnvoll ist. Ich denke, dass ich diese Frage ganz eindeutig mit „Ja“ beantworten kann. Natürlich wurde auch deutlich, dass eine differenziertere Dokumentation des Arbeitsfeldes vorgenommen werden müsste, um tiefergehende Fragen z. B. hinsichtlich der Finanzierung beantworten zu können. Damit komme ich zu der Einsicht, dass vollständige Aussagen über unsere Arbeit erst dann gemacht werden können, wenn alle Kollegen ihre Arbeit nach einem einheitlichen System dokumentieren. Erst dann kommen wir zu Aussagen über unsere Arbeit insgesamt und nicht nur zu Aussagen über meine Arbeit als Teil des Ganzen. Ein solches Vorhaben wird uns aber vor mindestens drei Fragen stellen, die es im Team zu klären gilt:

1. Woher nehmen wir die Zeit, unsere Arbeit so ausgedehnt nebenher zu dokumentieren und auszuwerten? Ist uns die Angelegenheit so wichtig, dass wir Arbeitszeit investieren oder ist sie uns noch wichtiger, so dass wir Freizeit investieren? Gibt es denn einen Ausgleich dafür?
2. Wie kann ein methodisches Vorgehen aussehen, das einfach zu handhaben und wenig aufwändig sein sollte, weil es arbeitsbegleitend durchgeführt werden muss?
3. Auf welche Ziele beschränken wir uns? Man verfällt schnell in die Manie, alles wissen und daher dokumentieren zu wollen, ohne nach der Wichtigkeit der möglichen Ergebnisse zu fragen. Die daraus folgende Datenflut erschlägt dann oft ein gut gemeintes Vorhaben.

Insgesamt bin ich bestärkt in der Einsicht, dass Bescheidenheit im Evaluationsvorhaben eine Zier ist und dass Selbstevaluation ein gutes Mittel ist, die laufende Arbeit ständig zu verbessern und Kosten und Nutzen der Arbeit sinnvoll nachweisen zu können.

10. Ergebnisse verwerten: Veränderungs- und Entwicklungsprozesse initiieren

Worum geht es?

- Wie können Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus einer Evaluation veröffentlicht werden?
 - Was ist bei der Präsentation der Ergebnisse und bei der Erstellung eines Abschlussberichtes zu beachten?
 - Worauf kommt es bei der Initiierung von Konsequenzen und Veränderungen in der Praxis an?
- Was muss getan werden?**
- Zielgruppen für die Veröffentlichung der Ergebnisse festlegen
 - Struktur des Abschlussberichtes erarbeiten, Aufgaben verteilen
 - Bei der Anfertigung des Berichts Klarheit, Ausgewogenheit und Rechtzeitigkeit beachten
 - Zusätzliche Formen der Veröffentlichung erwägen (Pressebericht, Fachartikel ...)
 - Präsentationsveranstaltung erwägen: Botschaft, Medieneinsatz und Rahmenbedingungen genau erarbeiten, dabei Zielgruppe beachten
 - Verwertung der veröffentlichten Ergebnisse vorantreiben
 - Strategisch denken und Bündnispartner suchen
 - Realistische Veränderungsperspektiven entwerfen
- Der zehnte Schritt bildet das Abschlussstück eines langen Bogens. Er wurde gespannt, ausgehend von der Frage, warum eine Selbstevaluation in einer bestimmten Situation des beruflichen Alltagsgeschäfts sinnvoll erschienen ist, bis hin zu der Stelle, an der wir uns jetzt befinden: Was soll nun an diesem Punkt auf Grund der Erkenntnisse, die wir gewonnen haben, in unserer Praxis erreicht werden? Es geht also um die Verwertung der Ergebnisse. Die Ergebnisse einer Evaluation verwerten heißt zweierlei: Zum einen, sie unter allen Beteiligten und Betroffenen bekannt machen und zum anderen, Konsequenzen aus den Ergebnissen für die Praxis, in der sie entstanden sind, anzuregen, in die Wege zu leiten oder selbst zu ziehen. Dazu muss zunächst folgendes geklärt werden:
- Wer soll informiert werden über die Ergebnisse?
 - Welches sind mögliche Ansprechpartner für Veränderungen und Konsequenzen?
 - Auf welchen Ebenen und an welchen Stellen einer Organisation fallen die relevanten Entscheidungen?
 - Wo fallen also unsere Ergebnisse am ehesten „auf fruchtbaren Boden“?
- Dies darf umgekehrt aber nicht bedeuten, dass anderen dabei Ergebnisse vorenthalten werden: Dem eigenen Bedarf an Veröffentlichung der Ergebnisse aus strategischen Gründen entspricht die Pflicht zur Information gegenüber all denjenigen, die an der Evaluation beteiligt oder von ihr betroffen sind. Dieses ‚Gebot der Aufrichtigkeit und Offenheit‘ gilt, wie wir gesehen haben, für alle Phasen des Eva-

luationsprozesses, besonders aber an dieser Stelle. Eine möglichst breite und offensive Informationspolitik kann zudem Vorbehalte, Unterstellungen und Verunsicherungen bei den Betroffenen vermeiden und abbauen helfen. Das Prinzip des möglichst konsensualen Vorgehens sollte also auch und gerade an dieser Stelle verwirklicht werden. Nachdem wir nun wissen, wen wir wozu mit den Informationen über unsere Ergebnisse erreichen wollen, stellt sich die Frage nach der Art ihrer Veröffentlichung. In aller Regel ist es sinnvoll, einen – den Ressourcen und dem Umfang des Projektes entsprechend – möglichst ausführlichen ‚Abschlussbericht‘ anzufertigen. Darin enthalten sind in aller Regel

- die Ergebnisse, d.h. das, was sich bei den Beschreibungen und Bewertungen des Gegenstandes ergeben hat.
- die möglichst nachvollziehbar gestaltete Dokumentation der methodischen Vorgehensweise. Dadurch kommt die Regelgeleitetheit unseres Vorgehens zum Ausdruck und unser Projekt wird transparent, diskutierbar und prinzipiell kritisierbar. Als mögliches Gliederungsschema für diesen Teil bieten sich die im Leitfaden enthaltenen W-Fragen an.
- eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen. Vor allem bei größeren Berichten hat es sich als lesefreundlich erwiesen, eine Zusammenfassung in Form eines ‚Abstracts‘ an den Anfang des Berichts zu stellen.

Ausgehend von diesem ausführlichen Bericht sind verschiedene zusätzliche Veröffentlichungsstrategien denkbar: Gekürzte schriftliche Versionen können zu Fachartikeln, Zeitungsmeldungen, Presseinformatio-

nen oder organisationsinternen Veröffentlichungen weiter verarbeitet werden. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, ob nicht auch eine mündliche Form der Präsentation der Ergebnisse in Frage kommt. Beiträge auf Tagungen, Studientagen, Podiumsdiskussionen oder Hearings bieten nämlich genauso wie eigens dafür konzipierte Präsentationsveranstaltungen (z. B. auch eine kleine Pressekonferenz) eine große Chance: Neben der Information einer gezielt ausgewählten Öffentlichkeit kann auch ein Gespräch über die Ergebnisse entstehen oder ein Meinungsbildungsprozess unter Entscheidungsträgern initiiert werden. Dadurch kommt ein nicht nur einseitiger (wie bei der schriftlichen Form), sondern auch gegenseitiger Austausch über die Ergebnisse der Evaluation in Gang. Ist die Entscheidung für eine solche Präsentation gefallen, dann lohnt es sich, diese gut vorzubereiten, d.h. genau zu überlegen,

- wer eingeladen werden soll und muss,
- welches die zentralen Botschaften an die Anwesenden sein sollen,
- welche Rahmenbedingungen notwendig und sinnvoll sind (Dauer, Raum, Medien, Sprache ...)

Dazu sei auf zwei sehr informative Bücher als gute Ratgeber und Hilfen hingewiesen:

- Montamedi, S. (1993). Rede und Vortrag. Sorgfältig vorbereiten, stilistisch ausarbeiten, erfolgreich durchführen. Weinheim/Basel: Beltz.
- Nietmann, H., Funk, R. & Hartmann, M. (1992, 2. Aufl.). Präsentieren. Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert. Weinheim/Basel: Beltz.

Im Wesentlichen sind es drei Überlegungen, die unser Vorgehen bei dem Schritt der Information über unsere Ergebnisse leiten sollten:

Checkliste „Ergebnispräsentation“	✓
<input type="checkbox"/> <i>Klarheit.</i> Verständlichkeit in Ausdruck und Sprache erhöht die Brauchbarkeit eines Evaluationsberichts wesentlich. Fachbegriffe können und sollten natürlich – abhängig von der vorher definierten Zielgruppe – verwendet werden. Zusätzlich wäre an die Anfertigung eines kleinen Glossars zu denken, um dadurch den Kreis der Leser potenziell noch zu erweitern. Wichtig ist es außerdem, auf eine möglichst plausible Argumentation bei der Darstellung des Vorgehens und der Ergebnisse zu achten. Durch beide Maßnahmen kann auch die Glaubwürdigkeit der Darstellung wesentlich erhöht werden.	
<input type="checkbox"/> <i>Ausgewogenheit.</i> Die Glaubwürdigkeit wird auch immer dann erhöht, wenn in der Berichterstattung Fairness zum Ausdruck kommt: Fairness in der Darstellung von Stärken und Schwächen des evaluierten Gegenstands (also möglicherweise auch der Arbeit von Kollegen), Fairness im Umgang mit zunächst nicht lösbaren Widersprüchlichkeiten in den Ergebnissen. Die vollständige Darstellung, auch von Ungereimtheiten oder alternativen Interpretationsmöglichkeiten erhöht letztlich die Akzeptanz und verbreitert unter allen Beteiligten und Betroffenen die Basis für gemeinsame Schlussfolgerungen.	
<input type="checkbox"/> <i>Rechtzeitigkeit.</i> Der Zeitpunkt, der für die Veröffentlichung der Ergebnisse gewählt wird, kann entscheidend sein für den Erfolg von Veränderungen. Neben der Berücksichtigung von eventuellen Fristen, Freigabedaten oder lang zurückliegender Terminvereinbarungen zum gesamten Evaluationsverfahren müssen wir darauf achten, dass die zeitliche Platzierung der Ergebnisse in unsere Gesamtstrategie passt (vgl. Schritt 1) und gleichzeitig „gelegen kommt“, also sinnvoll in den Praxisablauf passt.	

Mündliche Präsentationsverfahren haben gegenüber schriftlichen Berichten zwei ganz entscheidende Vorteile: Zum einen können eventuelle Unverständlichkeiten, Missverständnisse und Ungereimtheiten in den Ergebnissen, die den Evaluatoren vielleicht sogar noch gar nicht bewusst sind, ausgeräumt und geklärt werden. Zum anderen – und damit sind wir beim zweiten Teil der Verwertungsfrage angelangt – kann bereits an dieser Stelle ein Austausch darüber beginnen, welche Konsequenzen denn aus den vorliegenden Ergebnissen für die Praxis zu ziehen sind. Damit ist der entscheidende Punkt im Evaluationsgeschehen erreicht: Die optimale Nutzung der Ergebnisse anzustreben, die Wirkungspotenziale der Evaluation auszuschöpfen heißt, innovative Perspektiven zu eröffnen, Veränderungen und Entwicklungen anzudenken und zu initiieren, letztlich zum Umdenken anzuregen. Und dies in viele mögliche Richtungen:

- Förderanträge für neue Projekte stellen,
- Drittmittel aquirieren, dabei auch an ‚social sponsoring‘ denken,

- politische Wirkungen planen,
- neue Netzwerke und Partner mobilisieren,
- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing der eigenen Dienstleistungen besser berücksichtigen usw.

Ein solcher ‚Geist der Entwicklung und Erneuerung‘ wird aber nur dann ein tragbares Fundament für konstruktive Entwicklungen darstellen können, wenn er mit einem realistischen Blick für die tatsächlichen Möglichkeiten verbunden ist. Zu klären bleibt also, wo denn die Ursachen für die momentane Existenz der als veränderungswürdig bezeichneten Umstände liegen. Nur dann nämlich, wenn diese Ursachen wirklich veränderbar sind und gleichzeitig im Verantwortungsbereich der Beteiligten liegen, besteht auch die Aussicht, dass Verbesserungen kurz- oder mittelfristig möglich werden. Nur so kann vermieden werden, dass große und letztlich nicht erfüllbare Erwartungen zu enormen Frustrationen führen. Dort, wo die Ursachen für bisherige Misserfolge als variabel angesehen werden und innerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches liegen, sind auch Ansatzpunkte für schnelle Veränderungen zu suchen und zu finden.

Ursachen für bisherige Misserfolge sind ... → und liegen ... ↓	... stabil	... variabel
... innerhalb des Verantwortungsbereichs		Ansatzpunkte für schnelle Veränderungen!
... außerhalb des Verantwortungsbereichs		

Zum Abschluss der Veröffentlichungsphase eines Evaluationsvorhabens sind Strategien zur Mobilisierung von Unterstützung und Vertretung von Interessen gefragt. Carol L. Williams (1996) hat „Strategien für Praxisforschende“ vorgeschlagen, die in leicht modifizierter Weise auch für die Ab-

schlussphase einer Selbstevaluation berücksichtigt werden können. Die folgende Checkliste versetzt uns in die Lage, unserer Rolle als Vertreter von Interessen und fachlich – durch die Ergebnisse der Evaluation – begründeten Absichten gerecht zu werden.

Checkliste „Verwertungsstrategien und Durchsetzung von Interessen“	↙
<p><i>Meinungsführer identifizieren und Bündnispartner suchen.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Schlüsselpersonen identifizieren <input type="checkbox"/> Verantwortung übertragen, Bündnispartner „ins Boot holen“ <input type="checkbox"/> Klare Vereinbarungen über Arbeitsaufträge und andere Konsequenzen treffen <input type="checkbox"/> Rolle als hilfreiche Partner bestätigen <input type="checkbox"/> Eigenen Nutzen deutlich machen 	
<p><i>Persönliche Beziehungen einsetzen und Glaubwürdigkeit herstellen.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sich Zeit für wichtige Gespräche nehmen <input type="checkbox"/> Absichten und Ziele offen legen <input type="checkbox"/> Unsicherheiten erkennen und in Ruhe ausräumen <input type="checkbox"/> Sich ernsthaft mit Kritik auseinander setzen <input type="checkbox"/> Gespräche mit Interessenvertretern vereinbaren und gut vorbereiten 	

Praxisbeispiel: Verwertung der Evaluations- ergebnisse im Bereich der migrations- bezogenen Jugendsozialarbeit

In einer kleineren Einrichtung der migrationsbezogenen Jugendsozialarbeit hat ein langjähriger Mitarbeiter vor kurzem die Leitung übertragen bekommen. Eine lange, eher unterschwellig geführte Diskussion über die Qualität der Arbeit in der Einrichtung wird nun neu aufgenommen und die Entscheidung fällt, dass im Rahmen eines internen Selbstevaluationsvorhabens eine konzeptionelle Neuorientierung in Angriff genommen werden soll.

Alle bisher laufenden Angebote sollen auf den Prüfstand. Gegenüber dem Kostenträger wird gleichzeitig versucht, Gestaltungswille und Zukunftsfähigkeit zum Ausdruck zu bringen, weil auf Landesebene über die Schließung einzelner kleinerer Einrichtungen zu Gunsten von größeren Zentren diskutiert worden ist. Um konkrete Anhaltspunkte für eine Neukonzeption zu erhalten, plant das ‚SE-Team‘ (für die Mitglieder dieser Gruppe werden 5 Stunden Zeitentlastung je Woche für zunächst ein halbes Jahr gewährt) eine Untersuchung unter den Klienten und den Mitarbeitenden.

Gegenstand der Evaluation soll einerseits die Einschätzung der Effektivität der verschiedenen Einzelangebote und andererseits die Zufriedenheit der Klienten sein, jeweils aus der Perspektive „beider Seiten“, also aus der Sicht der Kollegen und aus der Sicht der Klienten. Bereits die ersten Auswertungen ergeben teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den Einschätzungen von Wirkung und Zufriedenheit auf beiden Seiten.

Einrichtungsintern wird daraufhin zunächst an einer einfachen, für alle verständlichen Veröffentlichung dieser Ergebnisse in Form von übersichtlichen und grafisch ansprechend gestalteten Plakaten gearbeitet, die in den Räumen des

Hauses ausgestellt werden. In den folgenden Wochen werden im Rahmen unterschiedlicher Gruppenangebote die Einschätzungen unter den Klienten und den Mitarbeitenden diskutiert und in Bezug auf mögliche Veränderungen konkretisiert werden. Schnell ergeben sich zentrale Knackpunkte und Schlüsselprozesse, die – für alle nachvollziehbar – den Ansatzpunkt für konzeptionelle Veränderungen bilden.

Eine kleine ‚Reformkommission‘ unter Beteiligung von Klienten und Mitarbeitenden erarbeitet in der Folge Vorschläge zur Verbesserung der Angebotsstruktur.

Auf einer zweiten Schiene wird ein detaillierter Bericht über Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus dem Selbstevaluationsprojekt erarbeitet. Dieser Bericht soll Grundlage für die Unterbreitung einer Neukonzeption gegenüber dem Kostenträger auf Landesebene sein. Hier geht es vor allem um strukturelle Veränderungen der Angebote, die teilweise kostenneutral zu realisieren sind, teilweise jedoch mit höheren Kosten verbunden sind. Es wird vorgeschlagen, eine zusätzliche Förderung dieser neuen Angebote im Rahmen eines Modellprojekts des Bundes zu beantragen. Auch die Einschätzungen und Vorschläge der hausinternen ‚Reformkommission‘ werden in den Bericht aufgenommen.

Nach einem Vorgespräch mit dem zuständigen Referenten im Landesverband findet außerdem im Rahmen der alljährlichen Landesversammlung eine 30-minütige Präsentation des Verlaufs und der Ergebnisse des Selbstevaluationsprozesses statt. Zentrale Botschaft an die Vertreter aus Verbänden und Sozialpolitik ist dabei die fachliche Profilierung der Angebote und die damit verbundene Reformbereitschaft der Einrichtung, auch im Hinblick auf die drängenden Fragen nach der Wirtschaftlichkeit künftiger Angebote und Dienstleistungen im Bereich der migrationsbezogenen Jugendsozialarbeit.

Teil D: Arbeitsmaterialien für die Praxis

1. Basiswissen Evaluation in Stichworten

Zentrale Grundbegriffe der Evaluation

Definition Empirische Sozialforschung

Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung, Beschreibung und Interpretation von Ausschnitten der sozialen Wirklichkeit zum Zweck der Überprüfung von Hypothesen und Theorien.

In diesem Zusammenhang bedeutet

- empirisch: erfahrungsgemäß, aufgrund der eigenen Wahrnehmung (durch die Sinnesorgane).
- systematisch: regelgeleitet, deswegen nachvollziehbar, überprüfbar, wiederholbar, kritisierbar.
- soziale Wirklichkeit: beobachtbares Verhalten, von Menschen geschaffene Gegenstände, durch Sprache vermittelte Meinungen, Erfahrungen, Informationen, Einstellungen, Werturteile, Absichten usw.
- Hypothese, Theorie: Annahmen und relativ gesicherte Erklärungen zu gesellschaftlichen und sozialen Zusammenhängen, verschiedene Formen unterschiedlich gut gesicherten Wissens über die soziale Wirklichkeit.

Operationalisierung

Zentraler Vorgang ist die Operationalisierung. Diese ...

- meint die Zurückführung von Begriffen auf „Beobachtbares“ (der Erfahrung Zugängliches)
- ist die „Messanleitung“ an der „Nahtstelle“ zwischen sozialer Wirklichkeit und theoretischen Begriffen.
- erlaubt die Zuordnung von empirisch erfassbaren (beobachtbaren, erfragbaren ...) Indikatoren zu den theoretischen Begriffen der Fragestellung, Hypothesen und Theorien.
- macht Begriffe messbar.
- schafft die Voraussetzungen für die Überprüfung der Hypothesen an der sozialen Wirklichkeit. (Bestätigung oder Falsifizierung)

Ziele der empirischen Sozialforschung

Ziel der empirischen Sozialforschung ist die Vermehrung von Wissen über soziale Sachverhalte mit der Absicht, zur

- Lösung von bestehenden Problemen und
- Vorbereitung von notwendigen Entscheidungen beizutragen.

Strategien (Grundfragestellungen) zur Erreichung dieses Ziels sind:

- Beschreibung: Wie ist die soziale Wirklichkeit? Aus welchen Einzelphänomenen besteht ein bestimmter Aspekt der sozialen Wirklichkeit?
- Erklärung: Warum ist etwas so und nicht anders? Welche gesetzmäßigen Zusammenhänge bestehen zwischen einzelnen sozialen Tatsachen? Was ist die Ursache für eine bestimmte Beobachtung?
- Prognose: Welche Folgen hat ein bestimmtes Ereignis? Was passiert, wenn etwas bestimmtes getan oder auch gelassen wird?
- Technologie: Unter welchen Bedingungen haben bestimmte Ereignisse welche Folgen? Wie können erwünschte soziale Phänomene hergestellt werden?

Prinzipien der empirischen Sozialforschung („Kritischer Rationalismus“)

- Falsifikationsprinzip: Es gibt keine wahren Aussagen, sondern nur solche, die bisher mehr oder weniger gut bestätigt sind, solange sie nicht an der Wirklichkeit widerlegt (falsifiziert) werden können.
- Wertfreiheitsprinzip: Im Verlauf des Forschungsprozess dürfen nur beschreibende (deskriptive), jedoch keine wertenden (präskriptiven) Aussagen getroffen werden, da sie prinzipiell nicht widerlegbar sind.

1.2 Befragungsmethoden

Definition	Befragung ist ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen, bei dem die untersuchten Personen durch eine Reihe gezielter Fragen zu verbalen Informationen veranlasst werden sollen.
------------	--

Folgende Formen der Befragung lassen sich nach verschiedenen Kriterien voneinander unterscheiden:	
Art der Technik	<ul style="list-style-type: none"> • mündliche Befragung: Interview • schriftliche Befragung: Fragebogen <ul style="list-style-type: none"> ◦ mit Unterstützung ◦ unter Aufsicht ◦ postalisch
Grad der Standardisierung und Strukturierung	<ul style="list-style-type: none"> • standardisierte und strukturierte Befragung: Formulierung und Reihenfolge der Fragen ist eindeutig festgelegt <ul style="list-style-type: none"> ◦ bei Interview und Fragebogen möglich ◦ Quantifizierbarkeit der Daten ◦ gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse • nicht standardisierte und nicht strukturierte Befragung: qualitatives, narratives oder Intensivinterview <ul style="list-style-type: none"> ◦ nur bei Interviews möglich ◦ individuelle Unterschiede und persönliche Problemlagen werden berücksichtigt ◦ natürlicherer, lockerer und lebensnaher Gesprächsverlauf • kombinierte Verfahren sind jederzeit möglich und oft sinnvoll!
Interpretationsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Objekt- und inhaltsbezogen: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Beschreibung von sozialen Sachverhalten ◦ soziographische Merkmale ◦ Erhebung von Fakten über Ereignisse oder über andere Personen • Subjekt- und personenbezogen: <ul style="list-style-type: none"> ◦ psychologische Befragungen ◦ Aufschluss über Merkmale der befragten Person selbst ◦ Informationen beruhen auf Selbstbeobachtung („Introspektion“)
Häufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • einmalig: Querschnittsuntersuchung <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ein Merkmal oder ein Sachverhalt interessiert zu einem bestimmten Zeitpunkt im Vergleich zwischen verschiedenen Personen(gruppen) • mehrmalig: Längsschnittuntersuchung, Panel <ul style="list-style-type: none"> ◦ Merkmalsveränderungen werden untersucht ◦ Regelmäßige Befragungen mit gleichen Personen unter gleichen Bedingungen
Rolle des Interviewers	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungskontaktbefragung: Die Befragten werden über die Rolle des Interviewers und über das Projekt informiert • Realkontaktbefragung: Forscher spielt eine Rolle in einer alltäglichen realen Situation (Glaubwürdigkeit!?)

Folgende Fragetypen lassen sich unterscheiden:	
Funktionsfragen und Ermittlungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsfragen werden aus psychologischen oder befragungstechnischen Gründen eingefügt (Aufwärmfragen, Überleitungsfragen ...) • Ermittlungsfragen dienen der eigentlichen Beantwortung der Forschungsfragen
Offene und geschlossene Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Fragen: freies, aktives Erinnern, Gedächtnismaterial wird subjektiv ‚gefiltert‘ und verändert, dadurch werden Prioritäten erkennbar, subjektive Empfindungen und Bewußtseinsstrukturen werden erfasst, keine suggestive Beeinflussung durch Vorgaben, bisher unerkannte Missverständnisse und Irreführungen in der Fragformulierung werden aufgedeckt • Geschlossene Fragen: geringere Anforderungen an die Befragten: passives Wiedererkennen, Vergleichbarkeit der Antworten ist gegeben, Unwichtiges und scheinbar Selbstverständliches fällt nicht unter den Tisch
Direkte und indirekte Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Fragen sind ohne Hintergrund so gemeint, wie sie formuliert sind • Indirekte Fragen sollen bei der Beantwortung Informationen mitliefern, deren sich die Befragten zunächst vielleicht nicht bewusst sind (Indikatorfragen, projektive Fragen)

Bei der Konstruktion von Fragebögen oder Interviewleitfäden sind folgende Regeln besonders wichtig:	
Regeln zur Formulierung von Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Überforderung: Anpassung an das Sprachniveau der Befragten (Motivationsverlust durch Frustration!) • Beispiele: Vermeidung von abstrakten und unkonkreten Fragen • Abwechslung: Vermeidung von Monotonie (Lückentexte, kurze Fragen ...) • Eindeutigkeit: Vermeidung von Missverständnissen (keine Suggestivfragen!) • persönliche Achtung: Vermeidung von zu persönlichen und intimen Fragen, keine persönlichen Angriffe
Regeln zur Platzierung von Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwärmfragen an den Anfang • wichtige und schwierige Fragen in die Mitte • heikle und problematische Fragen an den Schluss • demographische Fragen an den Schluss • offene Interessensfragen vor geschlossenen Verhaltensfragen zur gleichen Thematik

Kriterien zur Entscheidung zwischen schriftlichen und mündlichen Befragungsmethoden:	
Nachteile bei schriftlichen Befragungen	<ul style="list-style-type: none"> • keine motivierende und stimulierende Wirkung durch die Befragungsperson (postalische Befragung) • keine Kontrolle der Befragungssituation möglich (postalische Befragung) • kein Nachfragen, Erläutern und Ausräumen von Missverständnissen möglich (postalische Befragung) • Formulierungsschwierigkeiten bei offenen Fragen bei unterschiedlichem Bildungsniveau bzw. Vorwissen der Befragten • mangelnde Ernsthaftigkeit: Verfälschung der Ergebnisse
Vorteile bei schriftlichen Befragungen	<ul style="list-style-type: none"> • wesentlich billiger (größere Stichproben möglich!) • zeitsparender • vorteilhafte Anonymität (unverkrampte Antworten) • keine Ablenkung, Hemmung oder Beeinflussung durch die Befragungsperson • gleiche Ausgangs- und Verlaufsbedingungen für alle (nur unter Aufsicht) • kein Zeitdruck

1.3 Beobachtungsmethoden

Definition	Beobachtung ist die aufmerksame, planvolle, zielgerichtet selektive Wahrnehmung und Registrierung von Vorgängen an Gegenständen, Ereignissen und Personen.
------------	--

Folgende Formen der Beobachtung lassen sich unterscheiden:	
systematisch vs. naiv	<ul style="list-style-type: none"> • systematische Beobachtung „garantiert“ Vollständigkeit, eindeutige Klassifikation, Abstraktion, hohe Zuverlässigkeit und Gültigkeit. (Beobachterschulung!) • naive Beobachtung leistet Exploration bei neuen Fragestellungen und kann zur Entwicklung neuer Hypothesen beitragen.
strukturiert vs. unstrukturiert	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung erlaubt Quantifizierung, intersubjektive Kontrolle und eindeutige Zuordnung der Beobachtungen zu Kategorien. • Unstrukturierte Beobachtung kann qualitative Merkmale besser erfassen und ist sensibler für neue und unerwartete Phänomene. (nur grobe Beobachtungsrichtlinien sind möglich!)
teilnehmend vs. nicht teilnehmend	<ul style="list-style-type: none"> • teilnehmend: Beobachter ist aktives Mitglied der Gruppe und kann Gruppenprozesse sofort mitbeeinflussen. • nicht teilnehmend: passive Distanz erlaubt ‚neutralere‘ Beobachtung. Vermeidung von ‚Rückbeeinflussungen‘ und Gedächtnistäuschungen.
offen vs. verdeckt	<ul style="list-style-type: none"> • offen: Beobachter tritt offiziell als ‚Forscher‘ auf und informiert die ‚Untersuchten‘ über Sinn und Zweck der Untersuchung. Gefahr der Verfälschung der Ergebnisse durch sog. ‚Versuchsleitereffekte‘. • verdeckt: Identität des Forschers bleibt unbekannt (moralisches Kriterium).

Inhaltliche Strukturen der Untersuchung:	
Beobachtungs-systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Merkmalsysteme: umfangreiche Listen von konkreten, direkt beobachtbaren Merkmalen, die bei der Beobachtung vorkommen können. ==> hohe Validität • Kategoriensysteme: Nur einzelne Kategorien werden vorgegeben, denen dann die konkreten Beobachtungen zugeordnet werden müssen. ==> hohe Reliabilität
Beobachtungsfehler	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtiges wird nicht wahrgenommen (Ermüdung, Überforderung, Langeweile, Ablenkung, schlechte räumliche Verhältnisse) • Wichtiges wird verzerrt wahrgenommen, falsch eingeordnet und beurteilt (Milde- und Strengeeffekt, Fehler der zentralen Tendenz, Erwartungsfehler des Beobachters) • Wichtiges wird wahrgenommen und richtig beurteilt, aber die Beobachtung selbst ist die Ursache für Ereignisse (soziale Verzerrung: Erwartungs- und Novitätseffekte)
Gegenmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Neutrale oder ‚unbedeutende‘ Rolle des Beobachters • Kontrollbeobachter • Beobachterschulung (Sinn und Zweck der Untersuchung motiviert, Übung in ähnlichen Situationen, Kategorien- und Merkmalsysteme genau erläutern, Überprüfung an ‚Trainingsgruppen‘ mit Diskussion der Erfahrungen)
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten wird direkt zum Zeitpunkt des Geschehens erfasst (nicht im Nachhinein) • Erfassung konkreter, lebensweltnaher Situationen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Aussagen über Motive, Einstellungen und Hintergründe möglich • Erfassung von Verhalten meist nur über kurze Zeiträume möglich

1.4 Stichprobenauswahl

Definition

Eine Stichprobe ist eine Auswahl von Mitgliedern einer Gesamtheit, über die anhand der Untersuchung Aussagen gemacht werden sollen. Die Stichprobe soll ein verkleinertes Abbild dieser Population hinsichtlich der für die Fragestellung relevanten Untersuchungsmerkmale sein.

Grundregeln

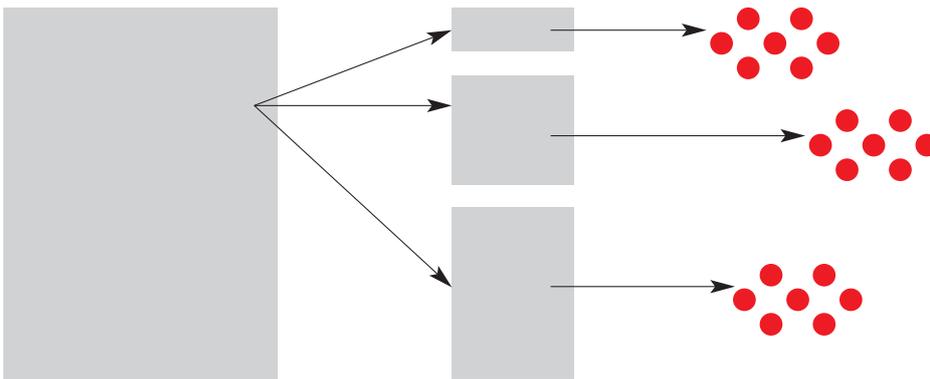
- Repräsentativität: Die für Fragestellung und Hypothesen relevanten Merkmale sollen in der Population (Gesamtheit) und in der Stichprobe im gleichen Verhältnis vertreten sein. ==> Gefahr des systematischen Fehlers.
- Maximale Größe: Je größer die Stichprobe ist, desto eher werden in ihr die wahren Verhältnisse einer Gesamtheit abgebildet. ==> Gefahr des Zufallsfehlers.

Verfahren

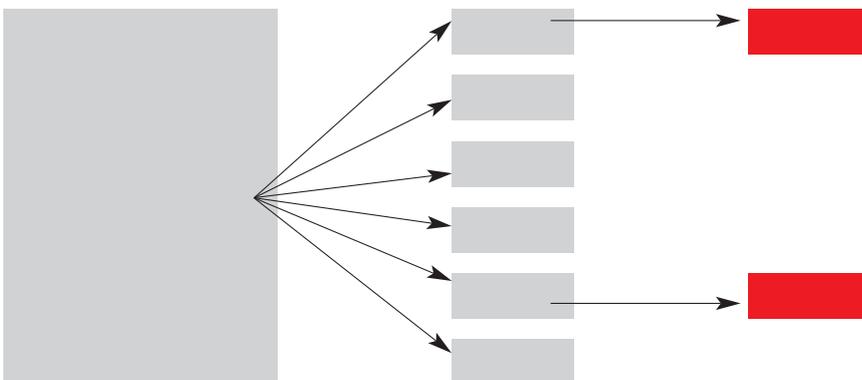
- Einfache Zufallsauswahl: Jedes Element der Population hat die gleiche Chance in die Stichprobe zu gelangen.



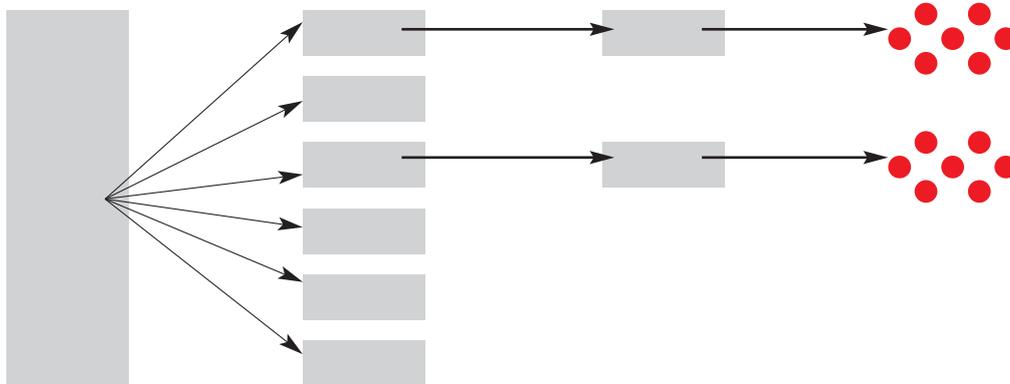
- Geschichtete Zufallsauswahl: Die Gesamtheit wird zuerst nach den relevanten Merkmalen in Untergruppen eingeteilt. Aus diesen Untergruppen wird dann nach Zufall ausgewählt.



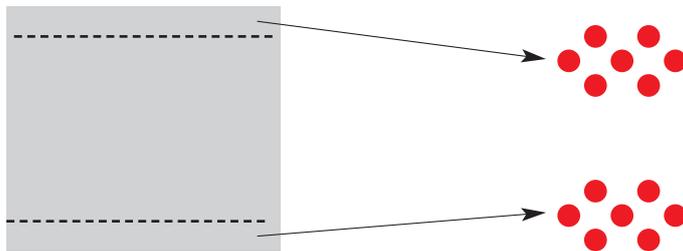
- Klumpenauswahl: Es werden einzelne gleichartige Teilgruppen aus der Population gebildet. Durch Zufall werden dann einige dieser Teilgruppen vollständig in die Stichprobe übernommen.



- Mehrstufige Auswahl: Kombination aus Klumpenauswahl und geschichteter Zufallsauswahl.



- Extremgruppenvergleich: In die Stichprobe werden nur diejenigen Mitglieder der Population übernommen, die im Hinblick auf die relevanten Merkmale extreme Ausprägungen in beide Richtungen aufweisen.



1.5 Quantitative Datenauswertung: Von der Rohdatenmatrix zu Diagrammen

In den Beispielen wurden viele Möglichkeiten vorgestellt, wie Daten zu bestimmten Sachverhalten erhoben werden können. Die Auswertung der dort gewonnen Ergebnisse ist nun hier Gegenstand.

Die Rohdatenmatrix

Die Rohdatenmatrix enthält alle Einzelergebnisse einer Untersuchung in kodierter Form. Jede Zeile der Matrix enthält die Ergebnisse für alle Indikatoren (,Items' oder Variablen) zu einer befragten Person (,Fall'). Jede Spalte der Matrix enthält die Ergebnisse für einen Indikator zu allen befragten Personen.

Name der Variablen (Indikatoren) →	Geschlecht (G)	Alter (A)	Zufriedenheit (Z)
Ausprägungen (Werte)	(m, w)	(n) Anzahl der Jahre	1 = unzufrieden 2 = eher unzufrieden 3 = eher zufrieden 4 = zufrieden		
↓ Fälle (befragte Personen)					
1	m	20	2
2	m	32	1
3	w	42	2
4	m	28	4
5	w	52	4
6	w	45	4
7	w	19	4
8	m	23	1
9	w	23	3
10	m	43	3
...
...

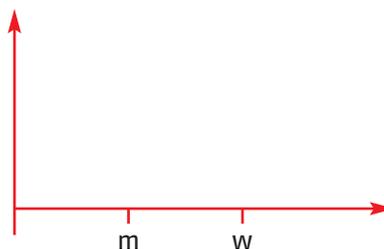
Häufigkeitstabellen und Balkendiagramme – Datenaufbereitung und -auswertung

In die Häufigkeitstabellen werden für jede Variable einzeln die Häufigkeiten der vorgegebenen Ausprägungen (Werte) eingetragen. Die Balkendiagramme sind grafische Darstellungen von Häufigkeitstabellen.

Dabei werden die Ausprägungen auf der x-Achse (waagrecht) eingetragen und deren Häufigkeit in Form eines Balkens der entsprechenden Höhe senkrecht, jeweils über den Ausprägungen (Werten), dargestellt. Als kleine Übung können hierfür die Werte aus der Datenmatrix übernommen und in die Tabellen und die Koordinatensysteme eingetragen werden.

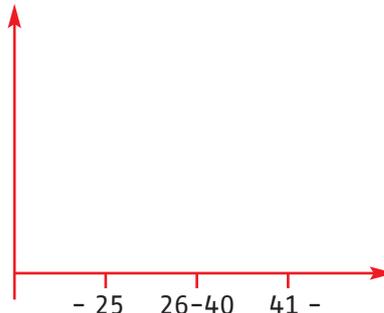
Geschlecht (G)

Ausprägung	Häufigkeit
m	
w	



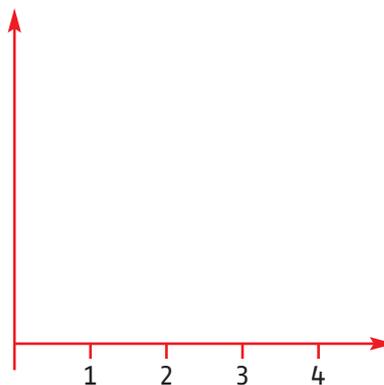
Alter (A)

Ausprägung	Häufigkeit
- 25	
26-40	
41 -	



Zufriedenheit (Z)

Ausprägung	Häufigkeit
1 = unzufrieden	
2 = eher unzufrieden	
3 = eher zufrieden	
4 = zufrieden	



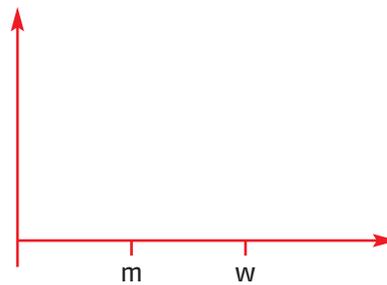
Kreuztabellen – Datenauswertung durch Kreuztabellen und Balkendiagramme

In die Kreuztabellen werden für je zwei Variablen die Häufigkeiten der Kombinationen für die vorgegebenen Ausprägungen (Wertepaare) eingetragen. Die Balkendiagramme sind jetzt grafische Darstellungen des Zusammenhangs zweier Variablen.

Dabei werden die Ausprägungen einer der beiden Variablen auf der x-Achse (waagrecht) eingetragen. Die Häufigkeiten dieser Ausprägungen werden dann – getrennt nach den Ausprägungen der zweiten Variablen – in Form von zwei (oder mehreren) unterscheidbaren Balken der entsprechenden Höhe senkrecht, jeweils über den Ausprägungen (Werten), dargestellt.

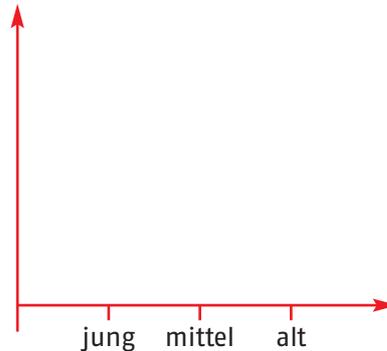
Geschlecht (G) und Alter (A)

G	A	jung	mittel	alt
m				
w				



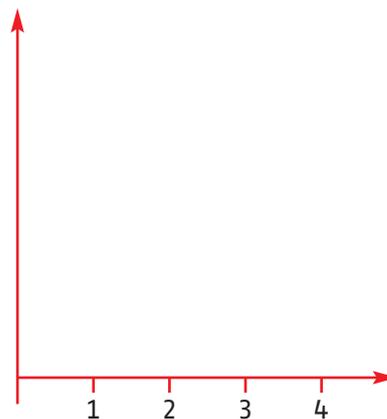
Alter (A) und Zufriedenheit (Z)

A	Z	1	2	3	4
jung					
mittel					
alt					



Zufriedenheit (Z) und Geschlecht (G)

Z	G	m	w
1 = unzufrieden			
2 = eher unzufrieden			
3 = eher zufrieden			
4 = zufrieden			



1.6 Qualitative Datenauswertung (vgl. Schritt 8)

Wenn Daten in Form von Texten, Berichten, Anamnesen, Bemerkungen auf Fragebögen, Protokollen aus Interviews etc. vorliegen, werden sie einer qualitativen Datenanalyse unterzogen. Diese erfolgt in maximal vier Schritten:

1. Reduzieren:

- Doppelungen streichen
- Unwichtiges streichen (Selektionskriterien!)
- Zusammenfassen
- Protokollieren

2. Kategorisieren:

- Kategorien bilden (Kodierregeln!)
- Daten vorläufig zuordnen
- Kategorien überarbeiten, evtl. ergänzen
- Daten endgültig zuordnen

3. Strukturieren:

- Beziehungen zwischen den Kategorien herstellen
- Sinnzusammenhänge definieren
- Neue (Über- oder Unter-)Kategorien bilden
- Struktur grafisch darstellen

4. Quantifizieren:

- Häufigkeiten auszählen
- Verteilungen beschreiben und darstellen
- etc. (siehe quantitative Datenanalyse)

2. Methodenpool/Instrumentenkoffer/Praxisbeispiele

Überblick

In diesem Kapitel werden Arbeitsmaterialien vorgestellt, die den Fachkräften zur Verfügung stehen, um selbständig oder unter externer Beratung und Begleitung eigene Konzepte für Evaluationsprojekte zu entwerfen und die dazu notwendigen Methoden und Instrumente zu entwickeln. Wie bereits gesagt, ist es natürlich sinnvoll und in der Regel notwendig, dass auch die hier vorgestellten Instrumente modifiziert und den je eigenen Fragestel-

lungen und Bedingungen angepasst werden. Alle Methoden werden dargestellt und kurz im Hinblick auf wichtige Besonderheiten erläutert. Hier der Überblick:

- Zeitbudget – Dokumentationsmethode zur Analyse der Verwendung von Arbeitszeit
- Team-Doku – Dokumentationsbogen zur Bewertung von Teamsitzungen
- Kurs-Feedback – Rückmeldebogen für Kurse und Seminare
- Blitzlicht – Methode zur Bewertung von Grupsituationen
- Bilanz – Methode zur Dokumentation von Erwartungs-Realitäts-Unterschieden
- Tagebuch I – Abfragen zur Zufriedenheit von Teilnehmenden (quantitativ)
- Tagebuch II – Abfragen zur Befindlichkeit von Teilnehmenden (qualitativ)
- Fragebögen – Erhebung von psychischer Befindlichkeit, Bewältigungsverhalten und Zufriedenheit
- Ereigniskarten – Erhebung von Informationen direkt im Interventionsverlauf
- Profile – Auswertung und Interpretation der Ergebnisse aus den Ereigniskarten
- Interviewleitfäden – Strukturierung von Interviews mit verschiedenen Zielgruppen
- Beobachtungsbogen – Strukturierung von Beobachtung in der Sozialen Gruppenarbeit
- Checkliste – Dokumentationsmethode für Beratungssitzungen
- Kriterienraster – Methode zur Entwicklung von Qualitätskriterien in der Jugendhilfe
- Zeitleiste – Visualisierung von Veränderungen im Praxis- und Evaluationsverlauf
- Zielbestimmung und Kontrolle der Zielerreichung – ein prozessorientiertes Verfahren für die Projektsteuerung

Zudem werden zwei konkrete Fragebögen vorgestellt, die in Einrichtungen der AWO bereits seit vielen Jahren Verwendung finden. Vermutlich wird es ähnliche Instrumente auch in Ihrer Institution geben. Hieran sollten Sie ansetzen, ggf. eine Verfeinerung dieser Instrumente vornehmen und diese systematisch in den Evaluationsprozess einbeziehen. Die Praxisbeispiele im Überblick:

- Teilnehmerbefragung zum Ende einer Berufsvorbereitungsmaßnahme (Berufsbildungszentrum der AWO Düsseldorf e.V.)
- Teilnehmerbefragung nach Absolvierung von Potenzial-Assessments/berufsorientierenden Praktika (AWO Berlin Südost e.V.)

Beispiel Zeitbudget

In der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) einer Kommune wird über Möglichkeiten der Effizienzsteigerung bei der Einteilung der Arbeitszeit unter den Kollegen diskutiert. Um eine Planungsgrundlage für weitere Entscheidungen zu erhalten, wird beschlossen, dass alle Mitarbeitenden über ein Vierteljahr kontinuierlich die Verwendung ihrer Arbeitszeit auf die wesentlichen Aufgabenbereiche der SPFH dokumentieren. Auf einem Zeiterfassungsbogen wird für jeden Arbeitstag festgehalten,

wieviel Zeit in den entsprechenden Bereichen investiert wird. Die kleinste Erfassungseinheit ist eine Viertelstunde. Nach Ablauf der Dokumentation kann für die Kollegen getrennt und für das gesamte Team dargestellt und bewertet werden, wofür wie viel Zeit verwendet wird und wie auf dieser Grundlage eine künftig veränderte Einteilung aussehen könnte. Außerdem erlaubt die Analyse Rückschlüsse auf real anfallende Personalkosten in den verschiedenen Arbeitsbereichen und damit nicht zuletzt auf den echten Geldwert einzelner Dienstleistungen in der SPFH.

Zeiterfassungsbogen

Monat:

Name:

Tag	Einzelberatung	Gruppenarbeit	Gemeinwesenarbeit	Öffentlichkeitsarbeit	Evaluation	Supervision	Teamsitzungen	Andere Termine	...	Sonstiges	Ge- samt
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
...											
Ge- samt											

Beispiel Team-Doku

Zur Bewertung der Qualität ihrer wöchentlichen Arbeitsbesprechungen hat das Team eines Sozialpsychiatrischen Dienstes den folgenden Fragebogen entwickelt und dazu über ein halbes Jahr immer im Anschluss an die Besprechungen Daten zur subjektiven Einschätzung und zum tatsächlichen Verlauf der Sitzungen erhoben. Bei der Operationalisierung war man sich einig, dass sowohl emotional-persönliche Indikatoren als auch strukturell-organisatorische Aspekte zu berücksichtigen sind. Bei der

Auswertung wurde sowohl Mittelwerte berechnet („Gesamtbewertung im Durchschnitt“) als auch sogenannte ‚Streuungsmaße‘. Letztere ergaben ein Bild über das Ausmaß an Einheitlichkeit bzw. Heterogenität des Urteils. Außerdem konnten Veränderungen über die Zeit abgebildet und Gesamturteile je Sitzung berechnet werden. Eine qualitative Auswertung der Antworten auf die offene Frage am Ende des Bogens ergab zusätzliche wichtige Hinweise auf Verbesserungsansätze im Hinblick auf die künftige Vorbereitung und Durchführung von Teamsitzungen.

Datum:	ja sehr gut vollkommen	nein sehr schlecht überhaupt nicht							
Meine persönliche Stimmung war gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Stimmung im Team war gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich konnte mich gut einbringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühlte mich akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf meine Vorschläge wurde gut eingegangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Unterstützung erfahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Sitzung hat mir für meine Arbeit etwas gebracht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leitung der Sitzung war effizient.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Sitzung war gut vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die wichtigsten Beschlüsse wurden gefasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was ich außerdem schon immer sagen wollte:									
.....									
.....									
.....									

Beispiel Kurs-Feedback

Dieser Kurzfragebogen wurde in der beruflichen Fort- und Weiterbildung zur abschließenden Bewertung von mehrtägigen Veranstaltungen eingesetzt. Zentrales Merkmal ist seine Kürze und Übersichtlichkeit, die die Motivation der Befragten, ihn am Ende einer langen Lern- und Arbeitsphase auch zu bearbeiten, wesentlich erhöht. Wichtig erscheint außerdem, dass trotz der Kürze auch Indikatoren zu den Rahmenbedingungen aufgenommen wurden und dass sowohl kognitive (den

Wissenserwerb betreffende) als auch emotionale (das Wohlbefinden betreffende) Aspekte eine Rolle spielen. Außerdem hat die Einschätzskala von 1 bis 6 zwei Vorteile: Zum einen assoziieren die Befragten Schulnoten und tun sich so leichter bei der Bewertung. Zum anderen wird der immer wieder beobachteten ‚Tendenz zur Mitte‘ beim Abgeben von Urteilen (extreme Einschätzungen werden gerne vermieden) entgegengewirkt, indem eine gerade Anzahl von Ausprägungen gewählt wurde und somit ein ‚mittleres Urteil‘ (‚sowohl als auch‘) unmöglich wird.

Kleine Rückmeldung

für Seminar Nr.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen:

1 bedeutet volle Zustimmung, 6 bedeutet völlige Ablehnung:

	1	2	3	4	5	6
Der Inhalt des Seminars hat mir für meine Arbeit viel gebracht.	<input type="radio"/>					
Was hier geboten wurde war neu für mich.	<input type="radio"/>					
Die Inhalte waren didaktisch gut aufbereitet.	<input type="radio"/>					
Die Übungs- und Diskussionsrunden haben mein Verständnis vertieft.	<input type="radio"/>					
In der Lern- und Arbeitsgruppe habe ich mich wohlfühlt.	<input type="radio"/>					
Die räumliche und technische Ausstattung hat das Lernen unterstützt.	<input type="radio"/>					
Unterkunft und Verpflegung haben zum Wohlbefinden beigetragen.	<input type="radio"/>					
Insgesamt betrachtet bekommt dieses Seminar von mir die Note:	<input type="radio"/>					

Haben Sie noch Vorschläge zur Verbesserung des Seminars? Benutzen Sie auch die Rückseite!

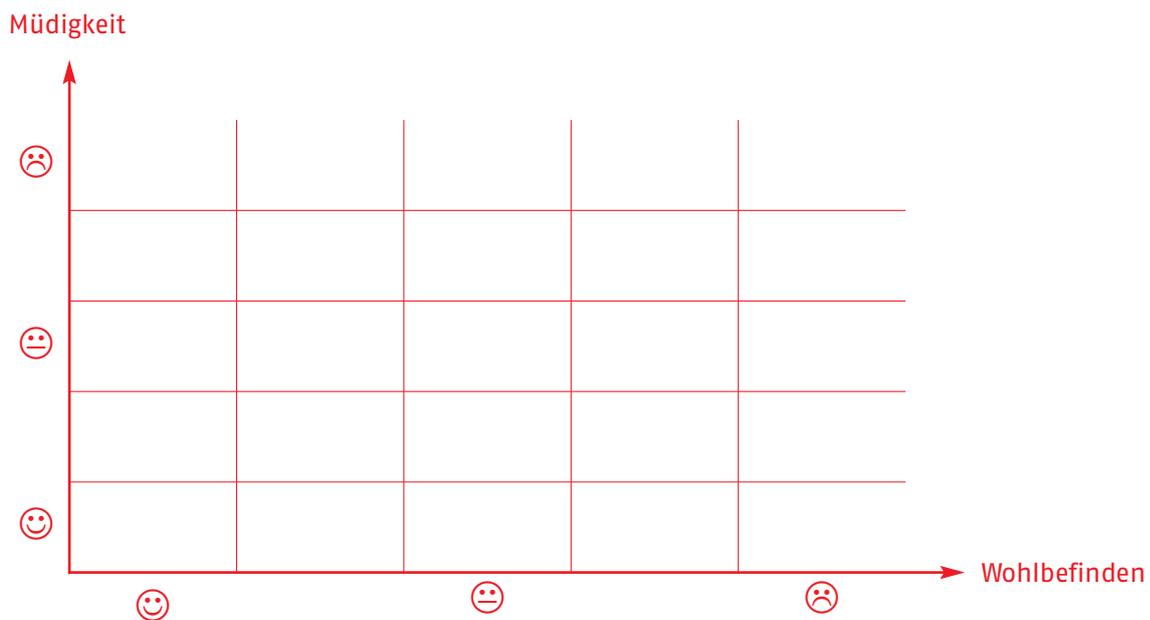
Beispiel Blitzlicht

In der Jugendarbeit oder Erwachsenenbildung, aber auch in anderen Situationen, in denen sozialpädagogisch mit Gruppen gearbeitet wird, ist eine Momentaufnahme zur Situation in der Gruppe (im Hinblick auf Gruppendynamik, Wissensstand, Müdigkeit, Integration usw.) oft hilfreich, um sinnvolle Entscheidungen über das weitere Vorgehen treffen zu können. Als Entscheidungshilfe kann die Blitzlichtmethode dienen, mit der es möglich ist, drei verschiedene Indikatoren zur Situation in der Gruppe gleichzeitig und außerdem relativ anonym zu erheben. Dazu werden Klebepunkten in drei Farben (rot, gelb, grün) bereitgestellt, die von allen Teilnehmenden – möglichst zur gleichen Zeit, damit gegenseitige Beeinflussungen keine so große Rolle spielen – auf ein Koordinatensystem geklebt werden sollen. Mit jedem Punkt werden dabei drei Aussagen (in unserem Beispiel über die Müdigkeit,

den weiteren Informationsbedarf und das individuelle Wohlbefinden der Einzelnen in der Gruppe) gemacht:

- ‚oben–Mitte–unten‘ entscheidet über die Müdigkeit,
- ‚links–Mitte–rechts‘ entscheidet über das Wohlbefinden
- die Farbe entscheidet über den weiteren Informationsbedarf: rot bedeutet ‚stopp‘, ich bin ‚voll‘, der Informationsbedarf ist gedeckt, ich muss das jetzt verarbeiten ...

Auf der Moderationswand entsteht so unter Aktivierung der Teilnehmenden sehr schnell ein plastisches Bild der Gruppensituation bezogen auf die gewählten Aspekte. Anhand eines dicken Stiftes kann zur Auswertung noch deutlich gemacht werden, wo die Hauptgewichte bei den Bewertungen – jeweils einzeln und in Verbindung miteinander – gesetzt worden sind.



Beispiel Bilanz

(modifiziert nach Preiser, 1989, S.122)

In vielen Fällen der sozialpädagogischen Beratung und Begleitung von Klienten oder Gruppen lassen sich zur Dokumentation und Selbstevaluation des eigenen beruflichen Handelns sogenannte Erwartungs-Realitäts-Bilanzen erstellen. In ihnen wird festgehalten, in welchem Verhältnis – im Nachhinein betrachtet – eigene Erwartungen bzw. vereinbarte Ziele mit dem tatsächlich Erreichten stehen. So lassen sich beliebige Aspekte (Zeitaufwand, Zielerreichung, Abhängigkeit von Hilfestellungen ...) in einer

Bilanz für jeweils einen ‚Fall‘ tabellenartig gegenüberstellen und so mit anderen Fällen, im Verlauf der Zunahme eigener Berufserfahrung oder entlang der Veränderung anderer Rahmenbedingungen, vergleichen. Für die inhaltlichen Aspekte (Kompetenzerweiterung ...) kann dabei von 100 % für die Erwartung ausgegangen werden und in der Spalte ‚Realität‘ dann jeweils eine darüber oder darunter liegende Zahl eingetragen werden. Wichtig ist, vorher diese inhaltlichen Kategorien zu operationalisieren und auf dieser Grundlage eventuell sogar einen entsprechenden Punktekatalog zu erarbeiten, der dann eine differenziertere Angabe des Verhältnisses zwischen Erwartung und Realität ermöglicht.

Erwartungs-Realitäts-Bilanz			
Fall:		Datum:	
		Realität	Erwartung
Termin Abschluss	Datum		
Zeitaufwand	Tage		
Soziale Kompetenzerweiterung	%		
Abhängigkeit von Hilfestellungen	Punkte		
Alltagsbewältigung	Punkte		
...			
...			
Zielerreichung insgesamt	%		

Beispiel Tagebuch I

Der Sozialdienst einer Einrichtung der Jugendberufshilfe war interessiert an der Erhebung der Zufriedenheit der Teilnehmenden mit ihrer eigenen Arbeit, der Anleitung und der sozialpädagogischen Beratung. Weil es im Team besonders wichtig erschien, Veränderungen und Entwicklungen bei den einzelnen Teilnehmenden über mindestens ein Schuljahr zu dokumentieren, wurde eine einfache ‚grafische‘ 3-stufige Skala gewählt. So konnte die Akzeptanz und damit die Motivation zur Mitarbeit

bei den Teilnehmenden über einen sehr langen Erhebungszeitraum (10 Monate) gesichert werden. Obwohl es sich um eine so ‚grobe‘ Messung der Zufriedenheit gehandelt hat, konnten im Ergebnis eindeutige Tendenzen

- für einzelne Indikatoren bei einzelnen Teilnehmern
- für einzelne Indikatoren bei allen Teilnehmenden und
- für einzelne Teilnehmer bezogen auf alle Indikatoren abgebildet werden.

Tagebuch – Monatsblatt	
Maßnahme: Elektroschrott-Recycling	Name: Peter Maier Monat: Mai 2000
Meine Zufriedenheit mit am	3. 4. 5. 6. 7. 10. 11. 12. 13. 14. 17. 18. 19. 20. 21. 24. 25. 26. 27. 28.
... der praktischen Arbeit im Projekt	☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺
... den Methoden, mit denen die Theorie vermittelt wurde	☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺
... dem Arbeits-tempo im Projekt	☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺
... dem Verhältnis zu meinem Arbeitsanleiter	☺ ☺ ☺ ☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☺ ☺ ☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺
... dem Betriebs-klima im Projekt	☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺
... der Beratung bei Problemen	☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☹ ☹ ☹ ☹ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺
	☺ = sehr zufrieden ☺ = einigermaßen zufrieden ☹ = unzufrieden

Beispiel Tagebuch II

Parallel zur quantitativen Abfrage der Zufriedenheit auf der einfachen dreistufigen Skala wurde in der gerade erwähnten Maßnahme der Jugendberufshilfe auch qualitativ und inhaltlich gezielter nach erfreulichen Ereignissen, Unzufriedenheiten und persönlichen Belastungen gefragt. Hier wurde es allerdings den Teilnehmenden selbst überlassen, ob sie – jeweils am Ende eines Arbeitstages – ein solches Blatt in Stichworten oder kurzen Sätzen

ausfüllen wollten. Bei der Auswertung dieser Daten wurde im Sinne einer Qualitativen Inhaltsanalyse versucht, für die drei Indikatoren getrennt nach Kategorien zu suchen, die bei den Jugendlichen immer wieder vorkommen (z. B. Unzufriedenheit mit dem Essen, Belastungen durch die Situation auf dem Arbeitsmarkt, erfreuliche Lernschritte usw.) Eine sich daran anschließende Auszählung ermöglichte zusätzliche Aussagen über die unterschiedliche Häufigkeiten dieser verschiedenen Kategorien.

Tagebuch – Tagesblatt

Maßnahme: Elektroschrott-Recycling

Name: Peter Maier Tag: 5. Mai 2000

Was war heute das erfreulichste Ereignis für mich?

Womit war ich heute am meisten unzufrieden?

Was hat mir heute am meisten zu schaffen gemacht?

Beispiel Fragebögen

Erhoben werden sollten in einer Maßnahme zur beruflichen Eingliederung von psychisch kranken Jugendlichen Daten zur persönlichen und beruflichen Situation der Teilnehmenden sowie ihre Bewertungen zum Projekt nach einem halben Jahr Laufzeit. Die Informationen zur persönlichen Situa-

tion sind bereits zu Beginn des Projektes in identischer Form erhoben worden, so dass hier ein Vergleich der Ergebnisse möglich wurde. Die einzelnen Items sind aus einer Skala zur Messung psychischer Belastung in Krisensituationen (Zerssen, 1977) entnommen und teilweise modifiziert worden. Beide Fragebögen sind hier nur in kurzen Ausschnitten abgebildet.

Im Rahmen des Projekts „xy“ erheben wir Daten zu Ihrer **persönlichen und beruflichen Situation**. Im Interesse guter Ergebnisse, die unsere Arbeit verbessern helfen sollen, möchten wir Sie bitten, die folgenden Fragen offen und ehrlich zu beantworten. Alle persönlichen Daten werden selbstverständlich anonym ausgewertet.

*Machen Sie in jede Antwortzeile bitte jeweils nur ein Kreuz.
Ihre Antwortmöglichkeiten sind:*

–2 lehne völlig ab/–1 lehne ab/0 unentschieden/+1 stimme zu/+2 stimme voll zu

Inwieweit treffen die folgenden Einschätzungen in Ihrer momentanen Situation auf Sie zu?	-2	-1	0	+1	+2
Ich fühle mich niedergeschlagen und bedrückt.	<input type="radio"/>				
Es fällt mir schwer, mich zu konzentrieren.	<input type="radio"/>				
Die alltäglichen Dinge gehen mir nur langsam von der Hand.	<input type="radio"/>				
Ich grübele sehr viel.	<input type="radio"/>				
Ich fühle mich schlaff und energielos.	<input type="radio"/>				
Ich zweifle an meinen Fähigkeiten.	<input type="radio"/>				
Ich fühle mich nutzlos.	<input type="radio"/>				

Wodurch erwarten Sie Unterstützung in Ihrer momentanen Situation?	-2	-1	0	+1	+2
Durch meinen Partner bzw. meine Partnerin oder meine Familie	<input type="radio"/>				
Durch meine Freunde oder meine Bekannten	<input type="radio"/>				
Durch Beratungseinrichtungen des Trägers	<input type="radio"/>				

Bitte geben Sie hier Ihre **Bewertungen zu den folgenden Punkten ab**.

Machen Sie in jede Antwortzeile bitte jeweils nur ein Kreuz.

Ihre Antwortmöglichkeiten sind:

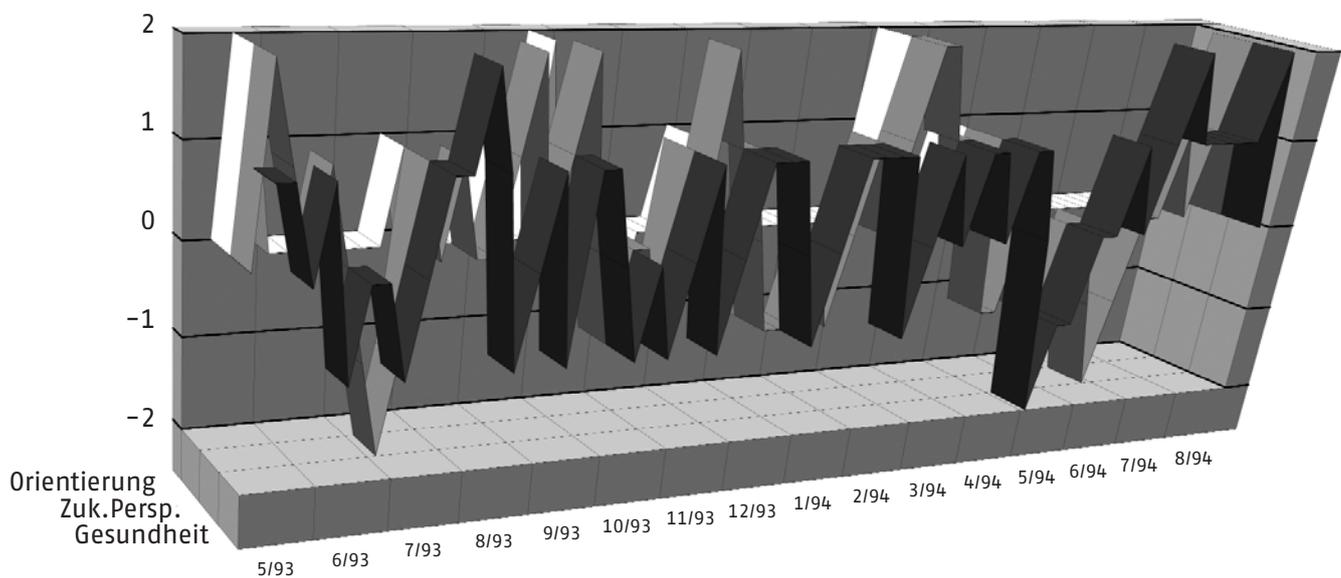
-2 hervorragend/-1 überwiegend gut/0 befriedigend/+1 eher unbefriedigend/+2 völlig unzureichend

	-2	-1	0	+1	+2
Didaktische Vermittlung theoretischer Inhalte	<input type="radio"/>				
Aktualität des vermittelten Wissens	<input type="radio"/>				
Inhaltliches Niveau während der Theorieblöcke	<input type="radio"/>				
Betreuung im Praktikum	<input type="radio"/>				
Eigenverantwortliche Aufgabenübertragung im Praktikum	<input type="radio"/>				
Anwendbarkeit des vermittelten Wissens im Praktikum	<input type="radio"/>				

Beispiel Profile

Die Daten aus der Erhebung mit den gerade dargestellten Karten wurden im Verlauf des erwähnten Projekts grafisch aufbereitet. Es entstanden u.a. sogenannte Verlaufsprofile im Hinblick auf die bei den Teilnehmenden jeweils besonders relevanten Indikatoren. Diese wurden in einem zweiten Schritt einer korrelationsstatistischen Analyse unterzogen, d.h. es wurde untersucht, welche Variablen in ihrem Verlauf über einen bestimmten Zeitraum hinweg zueinander in einem Zusammenhang stehen, und zwar im Hinblick auf die Übereinstimmung in den Ausprägungen und im Hinblick auf ihr gemeinsames Ansteigen bzw. Absinken. So entstanden

durch die Profile ‚formative‘ Ergebnisse, d.h. z. B. interessante und für die weiteren Interventionen gewinnbringende Diskussionen und Interpretationen im Team. Es hat sich gezeigt, dass kein einziger beruflicher und persönlicher Entwicklungsverlauf bei den Jugendlichen mit einem zweiten vergleichbar ist. Unterschiedliche biographische, soziale und personale Voraussetzungen, verschiedene Entwicklungsgeschwindigkeiten und Betreuungsbedürfnisse machen – so die Konsequenz – ein in jedem Einzelfall neues ‚Schnüren von Interventionspaketen‘ notwendig. Gerade deshalb war auch eine direkte Modifizierung der individuellen Hilfepläne bei den einzelnen Teilnehmenden aufgrund von Teilergebnissen sinnvoll.



Orientierung – Zukunftsperspektive**

t1 = .6777 (p = .002)

t2 = .7692 (p = .001)

Orientierung – Gesundheit*

t1 = .4181 (p = .063)

t2 = .6484 (p = .007)

Beispiel Interviewleitfäden

In einer Maßnahme zur beruflichen Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen wurde versucht, die unterschiedlichen Bewertungen und Perspektiven von indirekt beteiligten Personen und Institutionen zu erheben. Dazu wurden halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitenden der Agentur für Arbeit, mit Vertretern der Betriebe, in denen Praktika abzuleisten waren, und mit den Eltern der Jugendlichen geführt. Die Struktur für den Verlauf der Interviews von ca. 45 Minuten Dauer war durch Leitfäden vorgegeben. In den Leitfäden waren die beim Operationalisieren entstandenen Fragen und (jeweils darunter in eingerückter Form) wichtige

zusätzliche Aspekte festgehalten. Der Verlauf der Interviews ergab sich zwar jeweils aus der Gesprächssituation heraus auf sehr unterschiedliche Art und Weise, wurde aber (vor allem im Hinblick auf Vollständigkeit) auch durch den Leitfaden bestimmt, in dem jeweils mit einem Häkchen festgehalten wurde, was bereits besprochen war. Die Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend „protokollierend“ ausgewertet (vgl. Mayring, 1996). Alle Interviewer/innen hatten vor der eigentlichen Datenerhebung mindestens ein Probeinterview geführt, in dem die Gesprächstechnik geübt und ein Gefühl für mögliche Fehler (Abschweifungen ...) entwickelt werden konnte.

Befragung von Mitarbeitenden der Agentur für Arbeit zur Qualität und zu Möglichkeiten der Verbesserung der Kooperation zwischen Arbeitsverwaltung und Beschäftigungsbetrieben (Ausschnitt)	✓
<p>...</p> <p><input type="checkbox"/> Wie häufig waren die dienstlichen Kontakte zwischen Ihnen und den Projekten in Ihrem Bezirk im letzten Jahr?</p> <p style="padding-left: 20px;">➤ Ist die Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht bisher zufriedenstellend verlaufen?</p> <p style="padding-left: 20px;">➤ In welchen Punkten könnte sie noch verbessert werden?</p> <p style="padding-left: 20px;">➤ Wie genau könnte das geschehen?</p> <p><input type="checkbox"/> An welchen Punkten könnte aus Ihrer Sicht von Projektseite noch mehr für die Eingliederung der Teilnehmenden in Arbeit getan werden?</p> <p style="padding-left: 20px;">➤ Wie genau könnte das geschehen?</p> <p>...</p>	

Befragung der Arbeitgeber zur Qualität der Kooperationsstrukturen und zur Bewertung der Betriebspraktika (Ausschnitt)	✓
<p>...</p> <p><input type="checkbox"/> Wie würden Sie die Zusammenarbeit Ihres Unternehmens mit unserem Projekt in den letzten 6 Monaten charakterisieren?</p> <p style="padding-left: 20px;">➤ An welchen Punkten sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?</p> <p><input type="checkbox"/> Wie verlaufen aus Ihrer Sicht die Betriebspraktika bisher?</p> <p style="padding-left: 20px;">➤ Wo liegen die Hauptprobleme?</p> <p style="padding-left: 20px;">➤ Was kann in den kommenden Monaten zur Behebung dieser Probleme getan werden?</p> <p>...</p>	

Elternbefragung zur Qualität des sozialen Netzwerkes der Jugendlichen (Ausschnitt)	↙
<p>...</p> <p><input type="checkbox"/> Gibt es im sozialen Umfeld Ihres Sohnes/Ihrer Tochter eine besonders wichtige Person? (Freunde, Bekannte, Verwandte ...)</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Wenn ja, könnte diese Person z. Zt. in irgend einer Weise hilfreich für ihn/sie sein?➤ Wenn ja, wie? <p><input type="checkbox"/> Wie würden Sie Ihre Beziehung zu Ihrem Sohn/Ihrer Tochter bezeichnen?</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Lässt er/sie sich von Ihnen helfen? <p><input type="checkbox"/> Haben Sie noch weitere Kinder?</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Wenn ja, wie sehen seine/ihre Beziehungen zu den Geschwistern aus? <p>...</p>	

Beispiel Beobachtungsbogen

Dieser Bogen gibt ein Raster zur Dokumentation des Verhaltens von Gruppenmitgliedern bezogen auf einen bestimmten Aspekt (z. B. soziale Kompetenz) vor. Während oder direkt im Anschluss an eine Arbeitseinheit können vorher festgelegte (zu Indikatoren operationalisierte) Verhaltensweisen in ihrer Häufigkeit (siehe Kodierung) und Ausprägung

(Beispiele) je Teilnehmer festgehalten und anschließend zu Vergleichszwecken über den zeitlichen Verlauf einer Maßnahme (Verbesserung oder Verschlechterung?) oder zwischen den Gruppenmitgliedern ausgewertet werden. Sinnvoll ist die Ergänzung eines zusätzlichen freien Feldes auf dem Bogen, in dem wichtige ergänzende (z. B. unerwartete) Beobachtungen festgehalten werden können.

Gegenstand: Soziale Kompetenz in der Gruppenarbeit
 Beobachteter: Franz Huber
 Beobachter/in: Gisela Müller
 Datum: 19.09.2009

Indikator	Häufigkeit	Wichtige Beispiele
...		
...		
... hilft Anderen		
... schlichtet Streit		
... fragt nach		
...		
...		
Kodierung: 1 = häufig 2 = ab und zu 3 = selten 4 = nie		

Sonstige Auffälligkeiten:

Beispiel Checkliste

Mit dieser Dokumentationsmethode zur Bewertung der Qualität von Beratungssitzungen kann festgehalten werden, ob alle wichtigen Aspekte im Verlauf berücksichtigt wurden (ja/nein) und wie im Nachhinein die einzelnen Dimensionen subjektiv im Hinblick auf ihr Gelingen (Note 1–6) eingeschätzt werden. Dieses Instrument sollte direkt im Anschluss an eine Beratungssitzung eingesetzt werden. Die

jeweils einrichtungsspezifische Operationalisierung ist Aufgabe des Teams und verlangt konsensuale Entscheidungen darüber, welches die wichtigsten Dimensionen und Aspekte sind, die die Qualität von Beratung im speziellen Fall ausmachen. Sowohl hinter jeder Einzeldimension als auch am Ende des Bogens sind Felder freigelassen, in denen wichtige zusätzliche Überlegungen eingetragen oder wichtige Indikatoren (z. B. für die Weiterentwicklung des Instruments) ergänzt werden können.

Datum:	KollegIn:	
KlientIn:	beraten seit:	
Aufnahme	1 2 3 4 5 6	
Zuständigkeit geprüft	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	außerdem wichtig:
Institutionelle Vorgeschichte geklärt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
...	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Analyse	1 2 3 4 5 6	
Lebensverlauf grob rekonstruiert	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	außerdem wichtig:
Lebenssituation geklärt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Stärken und Ressourcen abgefragt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Zentrale Probleme benannt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
...	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Planung	1 2 3 4 5 6	
Hilfe- und Entwicklungsplan formuliert	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	außerdem wichtig:
Zeitplanung erfolgt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Konkretisierung ausreichend	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Bisherige Zeitplanung überprüft	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Abweichungen begründet	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
...	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Umsetzung	1 2 3 4 5 6	
Aktionsplan erstellt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	außerdem wichtig:
Teilziele konkretisiert	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Zeitvorgaben eingehalten	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Abweichungen plausibel	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
...	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
Gesamtbewertung des Prozesses	1 2 3 4 5 6	
Wichtige Bemerkungen insgesamt:		

Beispiel Kriterien Raster

In diesem Raster wurde exemplarisch für den Bereich der Hilfen zur Erziehung (KJHG) der Versuch unternommen, Qualitätsdimensionen Sozialer Arbeit (Woran erkennen wir, dass wir gut arbeiten?) zu den einzelnen Bereichen der konkreten Dienstleistungen im beruflichen Alltag (Was tun

wir konkret?) in Verbindung zu setzen. Für die Fachkräfte oder Teams ergibt sich daraus die Möglichkeit zu formulieren, an welchen Stellen (Zeilen des Rasters) was konkret getan wird (bzw. getan werden könnte), um die Ziele (Spalten des Rasters) zu erreichen. Es lässt sich also die Frage klären, wo konkret was zur Erbringung von Qualität getan wird.

Leistungsdimensionen Qualitätsdimensionen	Realistisches Selbstwertgefühl	Frustrationstoleranz	Eigenverantwortliche Privatsphäre	Selbstständige Lebensführung	Berufliche Eingliederung	...
Kontakt-aufnahme						
Hilfeplanung						
Kooperation mit der Einrichtung						
Dokumentation						
Öffentlichkeitsarbeit						
Verwaltung						
...						

Beispiel Zeitleiste

Diese Methode ist u.a. auch zur Bewertung (also sozusagen zur Selbstevaluation) einer Selbstevaluation geeignet und kann z. B. zur Visualisierung von langfristig angelegten Dokumentations- und Evaluationsprozessen dienen. Zusammenhänge zwischen Ereignissen im Verlauf der Selbstevaluation (Einsatz von Methoden, Präsentation von (Zwischen)ergebnissen), im Verlauf der Alltagspraxis (berufliches Handeln, Konflikte ...) und im Umfeld der Praxis (Stadtteil, Politik, Gesellschaft ...) können erkennbar und interpretierbar gemacht werden. Notwendig dazu ist eine möglichst großflächige Darstellung auf den drei gewählten Ebenen (Evaluation, Praxis, Umfeld), die außerdem eine Zeitachse enthält. Die Einbindung von Fotos, Symbolen oder anderen sinnvollen farbigen Darstellungen kann dabei die kurzen Texte ergänzen und die Gesamtdarstellung eines bestimmten Verlaufs we-

sentlich plastischer machen. Kriterium für eine Eintragung in die Zeitleiste ist der Konsens unter den Beteiligten darüber, dass es sich um ein Ereignis, einen Beschluss oder eine Maßnahme handelt, deren Wichtigkeit für die Gesamtentwicklung eindeutig als hoch (Relevanz) eingestuft wird. Als Zeiteinheit für die Darstellung eignet sich je nach Dauer des Gesamtbetrachtungszeitraum 1 Woche oder 1 Tag. Im abgebildeten Beispiel wurden Kalenderwochen gewählt. Ganz im Sinne des formativen Anliegens von Selbstevaluation kann eine Zeitleiste deutlich machen, wo es im Evaluationsverlauf zur direkten Einflussnahme auf Praxis und Umfeld aufgrund bestimmter Zwischenergebnisse der Evaluation gekommen ist. Genauso kann durch eine ‚zeitliche Verlängerung‘ der Leiste in die Zukunft geplant und entschieden werden, wie die einzelnen Ebenen künftig miteinander verknüpft werden sollen. Besonders die Aufklärungs- und Innovationsfunktion von Selbstevaluation wird an dieser Stelle deutlich.

KW	...	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	...
Evaluation																							
Praxis																							
Umfeld																							

Praxisbeispiel des Uckermärkischen Bildungsverbundes Zielbestimmung und Zielkontrolle in der Projektsteuerung

Projekte sind zeitlich befristete, erst- oder einmalige Vorhaben (DIN 69901-5: 2009, Nr. 3.43). Deshalb kann in der Projektdurchführung kaum auf bekannte Handlungsweisen zurückgegriffen werden. Die organisationale Einbettung von Projekten erfordert zudem häufig Kooperation und Kommunikation über Verantwortungsbereiche und institutionelle Grenzen hinweg. Die anspruchsvolle Aufgabe der Projektsteuerung kann durch prozessorientierte Verfahren der Selbstevaluation, die sich an das Konzept der Nutzwertanalyse (NWA)¹ anlehnen, sinnvoll unterstützt werden.

Der Uckermärkische Bildungsverbund führt im Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ gemeinsam mit der Unternehmervereinigung Uckermark das dreijährige Projekt **Oder Campus** (www.esf.de/portal/generator/10124/campus.html) durch. Das Programm des Bundesministeriums für Arbeit integriert Aktivitäten gegen Diskriminierung, Fremdenfeindlichkeit und Rechtsextremismus in arbeitsmarktbezogene Maßnahmen an der Schnittstelle zwischen (Berufs-)Schule, Ausbildung und Arbeitswelt. Im Fokus stehen insbesondere Jugendliche und junge Erwachsene, deren Zugang zu Schule, Ausbildung und Arbeitsplätzen erschwert ist. Die vom AWO Institut für Bildung und Beruf Berlin methodisch angeleitete Selbstevaluierung nach einem angepassten Konzept der Nutzwertanalyse erfolgt nach einem vierstufigen Verfahren

1 Aktive Vorbereitung des Projektteams

- Information zum Projektkonzept mit Diskussion
- Inhouse-Schulung zum Thema Evaluation und Selbstevaluation

2 Bestimmung kriterienbasierter Projektziele mit Beteiligten

- Konsensbildung zu Projektzielen und Bewertungskriterien
- Gewichtung der Projektziele

3 Bewertung des Projektfortschrittes mit Beteiligten

- Abschätzung des Zielerreichungsgrades mit indikatorengestützter Begründung
- Aufbereitung und Visualisierung der Ergebnisse

4 Projektsteuerung

- Nutzung der Ergebnisse (Schritt 3) in der laufenden Projektsteuerung
- Zwischen- und Abschlussberichte

¹ NWA werden für erweiterte – nicht nur monetäre – Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen oder bei Entscheidungen zu Alternativen in Planungsprozessen z. B. zur Quartiersentwicklung eingesetzt; in jüngster Zeit aber auch in Evaluationsvorhaben zur Gestaltung von Bildungsprogrammen (vgl. Institut für Technik und Bildung, o.J.) sowie zur Bewertung von Maßnahmen der Jugendsozialarbeit (vgl. Kirchner/Berndt, 2011)

Konsensbildung zu Projektzielen und Prioritäten

Die Integration prozessorientierter Selbstevaluation in die Projektsteuerung trägt dazu bei, dass Projektziele und Bewertungskriterien für alle Beteiligten transparent sind und die Projektumsetzung auf der Grundlage eines fundierten gemeinsamen Verständnisses im Projektteam getragen wird. Eine besondere Funktion hat in diesem Zusammenhang die Gewichtung der Projektziele: Wird in einem Projektzielsystem keine Gewichtung von Zielen vor-

genommen, so ist implizit unterstellt, dass alle Ziele gleich wichtig sind. Die Gewichtung von Projektzielen setzt Prioritäten, ermöglicht den gezielten Einsatz von Ressourcen und schärft das Projektprofil auch in der Außenkommunikation.

Die folgende beim Uckermärkischen Bildungsverbund eingesetzte Matrix dient der strukturierten Erarbeitung eines Projektzielsystems und zeigt beispielhaft die Dokumentation des erreichten Projektfortschrittes.

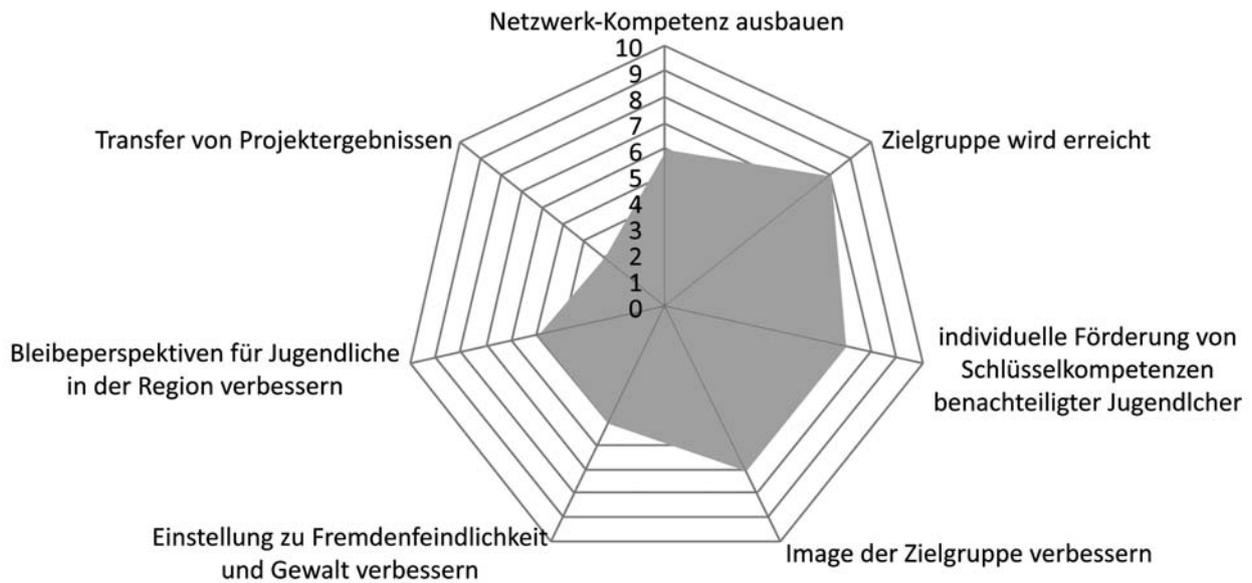
Projektzielsystem Projekt Oder Campus (Auszug) Zwischenbilanzierung zum Projektfortschritt				
Projektziele	Gewichtung	Bewertungskriterien	Bewertung 10 polige Skalierung	Begründungen
Netzwerkkompetenz ausbauen	10 %	<ul style="list-style-type: none"> – zentrale strategische und operative Projektpartner sind eingebunden – mindestens Niveau 2 nach dem Instrument zur Erfassung der Netzwerkkompetenz Behrendt u.a. (2003) usw. 	6	<p>erfolgreiche Durchführung eines Bildungscampus auf der Regionalmesse INKONTAKT</p> <p>Kommune unterstützt das Projekt anlassbezogen</p> <p>Einschränkungen bezüglich eines gemeinsamen Verständnisses zu Potenzialen und zum LernCoaching benachteiligter Jugendlicher im Netzwerk (belegt durch Fallbeispiele)</p> <p>usw.</p>
Zielgruppe wird erreicht	20 %	<ul style="list-style-type: none"> – 540 Jugendliche sind im Projekt beteiligt – Jugendliche wirken aktiv und motiviert im Projekt mit usw. 	8	<p>die Anzahl aktiv beteiligter Jugendlicher im Projekt konnte gegenüber dem letzten Evaluationstermin 11/2009 von 114 auf 253 erhöht werden.</p> <p>etwa 90% der Jugendlichen arbeiten im Bildungsprogramm aktiv mit</p> <p>teilweise Überforderung der Jugendlichen</p> <p>usw.</p>

Projektzielsystem Projekt Oder Campus (Auszug) Zwischenbilanzierung zum Projektfortschritt				
Projektziele	Gewichtung	Bewertungskriterien	Bewertung 10 polige Skalierung	Begründungen
Individuelle Förderung von Schlüsselkompetenzen benachteiligter Jugendlicher	30 %	<ul style="list-style-type: none"> – Verbesserung der dem Projektkonzept zu Grunde gelegten berufsbezogenen und interkulturellen Schlüsselkompetenzen lt. EU-Definition – Befähigung zur erfolgreichen Bewältigung gestellter Aufgaben auf der Regionalmesse INKONTAKT usw.	7	positives Feedback zur Aufgabenwahrnehmung Jugendlicher durch das Organisationsbüro der Regionalmesse INKONTAKT sowie die Unternehmervereinigung Uckermark positives Feedback zur Entwicklung der interkultureller Kompetenz Jugendlicher durch Fachkräfte des französischen Projektpartners (vgl. Bericht Sprachanimateurin Frau Bertrand) Es fehlt an einem mindestens regional anerkannten Verfahren, das nicht-formal erworbene Kompetenzen zertifiziert usw.
usw.	usw.	usw.	usw.	usw.
	100 %		60,5 %	

Bewertung des Projektfortschrittes mit Beteiligten

Die skalenbasierte Abschätzung der quantitativen Bewertung des Zielerreichungsgrades je Projektziel wird durch qualitative Begründungen gestützt. Der Dialog zu Aktivitäten und erreichten (Zwischen-)Ergebnissen ist wesentliches Element im Prozess der Selbstevaluierung.

Das nachfolgend dargestellte Radardiagramm zeigt den Zielerreichungsgrad je Projektziel zum Zeitpunkt der Zwischenbilanzierung. Auf einen Blick wird hier deutlich, dass das Projekt in der direkten Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen recht erfolgreich ist, jedoch weniger erfolgreich bei strukturellen bzw. regionalen Themen, die über die unmittelbare Einflussmöglichkeit des Projektteams hinausgehen.



Der insgesamt erreichte Projektfortschritt zum jeweiligen Zeitpunkt berücksichtigt zudem vorgenommene Gewichtungen und wird nach folgender Formel ermittelt: $0,1 \cdot 6 + 0,2 \cdot 8 + 0,3 \cdot 7$ usw. Die Summe wird als Prozentzahl ausgewiesen, im vorliegenden Beispiel hat das Projekt zum Zeitpunkt der Zwischenbilanzierung einen Zielerreichungsgrad von 60,5 % (siehe obige Matrix). Ein Zielerreichungsgrad von 100 % ist in aller Regel lediglich eine theoretische Größe, unter Beachtung des Pareto-Prinzips wäre ein maximal anzustrebender Zielerreichungsgrad von 80 % sinnvoll.

Projektsteuerung

Die wiederholte Durchführung der Selbstevaluierung im Projektverlauf macht Entwicklungen sichtbar und weist auf (Nach-)steuerungsbedarfe hin. Im vorliegenden Praxisbeispiel wurde die Selbst-

evaluierung zum Projektbeginn, zweimal während der dreijährigen Projektlaufzeit sowie zum Projektabschluss durchgeführt.

Durch die vorgenommene Gewichtung der jeweiligen Projektziele werden Maßnahmen sichtbar, die über eine Hebelwirkung verfügen. Hierdurch wird ein effizienter Ressourceneinsatz möglich: Wenn die Zielerreichung bei Projektzielen mit niedriger Gewichtung nur mit hohem Aufwand möglich ist, sollte geprüft werden, ob der dadurch erreichbare Zusatznutzen den hohen Aufwand tatsächlich rechtfertigt. Umgekehrt ermöglicht die Focussierung auf Zielbereiche mit hoher Gewichtung einen hohen Nutzen bei vergleichsweise geringerem Aufwand.

Die Selbstevaluierung macht darüber hinaus auf prägnante Weise besondere Stärken in der Projektumsetzung deutlich und zeigt Optimierungs- bzw. Qualifizierungsbedarfe auf.

Praxisbeispiel des Berufsbildungszentrums der AWO Düsseldorf e.V. Teilnehmendenbefragung zum Ende einer Berufsvorbereitungsmaßnahme

Teilnehmendenbefragungen sind systematisch Bestandteil des Qualitätsmanagements im Berufsbildungszentrum der AWO Düsseldorf. Sie dienen auch der Qualitätsbeurteilung von Berufsvorbereitungsmaßnahmen. Ergebnisse der Teilnehmendenbefragung werden im Anschluss an die Durchführung einer Berufsvorbereitungsmaßnahme im Fachkräfte-Team ausgewertet und ggf. für bedarfsgerechte Anpassungen genutzt.

Teilnehmendenbefragung

Persönliche Angaben

Alter: _____ Geschlecht: männlich weiblich

Schulabschluss: nach Klasse 9 Hauptschulabschluss 10A
 Hauptschulabschluss 10B FOR FOR Q
 sonstiger _____ kein Abschluss

Werkstatt: Maler Metall Verkauf Hauswirtschaft
 Körperpflege Gesundheit/Soziales
 Wirtschaft/Verwaltung

A Zufriedenheit mit der pädagogischen Betreuung

1. Ich fühlte mich bei den Bewerbungen unterstützt
 (Bewerbungsmappe anlegen, Vorstellungsgespräch vorbereiten).

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

2. Ich fühlte mich unterstützt bei der Suche nach Praktika.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

3. Während des Praktikums fühlte ich mich von den Bildungsbegleitern betreut und unterstützt (Betriebsbesuche, Telefongespräche, Problemlösungen).

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

4. Die Nachbesprechung des Praktikums hat mir für spätere Praktika geholfen.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

5. Ich fühlte mich unterstützt bei der Erledigung von Verwaltungsangelegenheiten (zum Beispiel Schriftverkehr mit Ämtern, Behördengänge, Finanz- und Schuldnerberatung).

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

6. Ich fühlte mich bei persönlichen Problemen unterstützt.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

7. Die Erwartungen an mich sind mir durch die Pädagogen deutlich gemacht worden.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

B Zufriedenheit mit dem Unterrichtsangebot

1. Die Lehrkräfte wirkten vorbereitet.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

2. Die Lehrkräfte wirkten motiviert.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

3. Die Unterrichtsthemen sind verständlich durchgeführt worden.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

4. Die Unterrichtsthemen sind interessant durchgeführt worden.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

5. Die Unterrichtsthemen passten zu meinem Berufsfeld.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

6. Ich konnte jederzeit Fragen stellen, die beantwortet wurden.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

7. Spezieller Förderunterricht half mir, meine schulischen Leistungen zu verbessern.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

8. Meine schulischen Leistungen wurden durch den Unterricht verbessert.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

C Zufriedenheit mit der Möglichkeit Praxis zu bekommen

1. Die Arbeit in den Werkstätten vermittelte einen ersten Eindruck vom Arbeitsalltag.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

2. Techniken und Arbeitsweisen wurden praxisnah vermittelt.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

3. Der Anleiter wirkte sicher.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

4. Der Anleiter hat gut erklärt.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

5. Das in den Werkstätten Gelernte hat mir geholfen, Aufgaben und Arbeiten im Praktikum zu erledigen.

trifft zu 1 2 3 4 trifft nicht zu

D Nachvollziehbarkeit der Qualifizierungsmaßnahme

1. Für mich war jederzeit das Ziel der Qualifizierungsmaßnahme deutlich.

	1	2	3	4	
trifft zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

2. Ich habe den Eindruck, dass die Qualifizierungsmaßnahme meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert hat.

	1	2	3	4	
trifft zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

3. Die Qualifizierungsmaßnahme sollte es weiterhin geben.

	1	2	3	4	
trifft zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

E Soziale Aspekte der Qualifizierungsmaßnahme

1. Ich habe mich in der Qualifizierungsmaßnahme wohl gefühlt.

	1	2	3	4	
trifft zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

2. Ich habe in der Qualifizierungsmaßnahme neue Freunde gefunden.

	1	2	3	4	
trifft zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu

Verbesserungsvorschläge:

Lob:

Vielen Dank für die sorgfältige Bearbeitung des Fragebogens!

Es handelt sich hierbei um einen gut gelungenen Fragebogen, mit dessen Hilfe recht schnell und mit angemessenem Aufwand die subjektive Zufriedenheit von Teilnehmenden erfasst und ausgewertet werden kann. Es wurden klare Qualitätskriterien formuliert (Pädagogische Betreuung, Unterrichtsangebot etc.) deren Erfüllung mittels geschlossener, direkter Fragen zur Einschätzung des Teilnehmenden erfasst wird. Durch die Verwendung einer einheitlich ausgerichteten geraden Skala (1-4) wird der Jugendliche zu einer eindeutigen Entscheidung für eine positive oder negative Bewertung angehalten. Dies führt zu deutlich prägnanteren Ergebnissen, wird in geringem Umfang jedoch auch zu willkürlichen Platzierungen des Kreuzes führen, wenn der Jugendliche unentschlossen ist und dies nicht durch eine Mittelkategorie zum Ausdruck bringen kann. Wichtig und gut sind u.a. auch deswegen die beiden offenen Fragen zum Abschluss.

Eine Verfeinerung des Fragebogens wäre möglich, indem neben der reinen Beurteilung der einzelnen Items auch die Bedeutung der Items für den Jugendlichen mit erfasst würde. Z. B. könnte es bei dem Item „Ich habe in der Qualifizierungsmaßnahme neue Freunde gefunden“ Sinn machen, zusätzlich zu erfassen, wie wichtig dieser Aspekt diesem Jugendlichen ist (1 = sehr wichtig bis 4 = unwichtig). Je nachdem welchen Stellenwert dieser Aspekt für den Jugendlichen hat, wird beispielsweise die Angabe, dass er keine neuen Freunde gefunden hat, eine andere Aussagekraft haben. Zu diesem Zweck könnte an der rechten Seite eine durchgängige Skala zur Wichtigkeit platziert werden:

A Zufriedenheit mit der pädagogischen Betreuung

	Wie weit trifft diese Aussage für Dich zu?				Wie wichtig ist dieser Aspekt für Dich?			
	trifft zu		trifft nicht zu		wichtig		unwichtig	
1. Ich fühlte mich bei den Bewerbungen unterstützt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich fühlte mich unterstützt bei der Suche nach Praktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

usw.

Denkbar wäre zudem, jeweils einen kurzen erläuternden Text zu den einzelnen Hauptpunkten (A Zufriedenheit mit der pädagogischen Betreuung, B Zufriedenheit mit dem Unterrichtsangebot etc.) zu ergänzen, um zu verdeutlichen, aus welchen Grund Bewertungen gerade zu diesem Bereich wichtig sind und an dieser Stelle erfragt werden. Hierdurch lässt sich die Motivation und die Ernsthaftigkeit bei den Jugendlichen deutlich steigern.

**Praxisbeispiel der AWO Berlin Südost e.V.
Teilnehmendenbefragung zur Erfahrung in den berufspraktischen Gewerken**

Dieser in der Praxis entwickelte Fragebogen wird in Programmen, Projekten oder Maßnahmen eingesetzt, die die Unterstützung der beruflichen Orientierung Jugendlicher im Übergang Schule–Beruf zum Ziel haben. Ergebnisse der Befragung dienen der Qualitätsbeurteilung, geben Hinweise zu Veränderungsbedarfen und können auch für eine nachfolgende individuelle Förderung genutzt werden. Der Fragebogen ist in der Praxis entwickelt worden und wird jeweils auf unterschiedliche Anwendungskontexte angepasst.

Fragebogen zum Gewerk

Wir wollen wissen, welche Erfahrungen Ihr in den letzten zwei Monaten im Gewerk „...“ gemacht habt. Aus diesem Grund haben wir den folgenden Fragebogen entwickelt, den Ihr bitte einzeln und ohne Namensangabe ausfüllt. Im Folgenden findet Ihr verschiedene Aussagen, denen Ihr auf einer Skala von 1 – 5 entweder völlig zustimmen oder völlig ablehnen könnt. Bitte achtet darauf, alle Fragen zu beantworten.

– Der Fragebogen ist anonym. –

1. Inhalt und Aufbau des Gewerks	trifft völlig zu					trifft gar nicht zu
	++	+	0	-	--	
Ich habe mich vor dem Besuch der Veranstaltung für das dort vorgestellte Berufsfeld interessiert.	<input type="checkbox"/>					
Ich interessiere mich jetzt für das in der Veranstaltung vorgestellte Berufsfeld.	<input type="checkbox"/>					
Ich kannte einen großen Teil der Lehrinhalte bereits aus der Schule oder aus meiner Freizeit.	<input type="checkbox"/>					
Ich habe eine gute Vorstellung von den verschiedenen Tätigkeiten in diesem Berufsfeld gewonnen.	<input type="checkbox"/>					
Theoretischer und praktischer Unterricht bauten gut aufeinander auf und ergänzten sich.	<input type="checkbox"/>					
2. Theoretischer Unterricht	++	+	0	-	--	
Ich habe viel Neues, z. B. über Farben, unterschiedliche Arbeitsmaterialien und ihre Verwendung gelernt.	<input type="checkbox"/>					
Die Aufgaben waren klar und verständlich gestellt.	<input type="checkbox"/>					
Der Unterricht war interessant.	<input type="checkbox"/>					
Die Bedeutung des theoretischen Wissens für die berufliche Praxis ist deutlich geworden.	<input type="checkbox"/>					

3. Praktischer Unterricht	trifft völlig zu				trifft gar nicht zu
	++	+	0	-	--
Durch die praktischen Übungen konnte ich feststellen, ob mir das Arbeiten in diesem Berufsfeld liegt.	<input type="checkbox"/>				
Ich habe neue Anregungen erhalten, die ich z. B. in meinem Alltag /meiner Freizeit umsetzen kann.	<input type="checkbox"/>				
Die verwendeten Arbeitsmaterialien waren für die Erfüllung der Aufgaben gut geeignet.	<input type="checkbox"/>				
Die praktischen Übungen haben Spaß gemacht.	<input type="checkbox"/>				
4. Anforderungsgrad	viel zu hoch	zu hoch	genau richtig	zu niedrig	viel zu niedrig
	<input type="checkbox"/>				
Den Schwierigkeitsgrad der praktischen Übungen fand ich	<input type="checkbox"/>				
Den Schwierigkeitsgrad des theoretischen Unterrichts fand ich	<input type="checkbox"/>				
5. Eigener Einsatz	trifft völlig zu				trifft gar nicht zu
	++	+	0	-	--
Ich habe ein großes Interesse an der Thematik der Veranstaltung.	<input type="checkbox"/>				
Meinen Lernerfolg durch diese Lehrveranstaltung schätze ich hoch ein.	<input type="checkbox"/>				
Die Veranstaltung hat mich zum selbständigen Weiterarbeiten angeregt.	<input type="checkbox"/>				
Bei der Umsetzung der Arbeitsaufträge habe ich mir Mühe gegeben.	<input type="checkbox"/>				
6. Zusammenfassende Bewertung	sehr gut				sehr schlecht
	<input type="checkbox"/>				
Insgesamt beurteile ich die Lehrveranstaltung als	<input type="checkbox"/>				

7. Persönlicher Kommentar

 Besonders gut an diesem Gewerk hat mir gefallen ...

 Nicht so gut gefallen hat mir ...

 Wünschen würde ich mir noch ...

Vielen Dank für Deine Rückmeldung!

Auch dies stellt ein Beispiel für einen gelungenen Fragebogen dar. Besonders hervorzuheben sind hier der gelungene Einführungstext, der dem Jugendlichen eine deutliche Orientierung bietet und Anonymität zusichert sowie das insgesamt klare und ansprechende Layout.

In diesem Fall wurde eine ungerade Skala gewählt, mit einem eindeutigen Skalenmittelpunkt (0). Dies ermöglicht dem Jugendlichen, sich bewusst und gezielt in diese mittlere Position einzuordnen. Dies wird vor allem in solchen Fällen passieren, wenn der Befragte meinungslos ist, aber auch wenn der Jugendliche keine Lust hat, sich ausführlicher mit diesem Aspekt zu beschäftigen. Die Mittelkategorie wird in diesen Fällen als „Fluchtkategorie“ genutzt.

Etwas heikel in diesem Fragebogen ist der Wechsel in den Skalenkategorien bei Frage 4. Hier sollte Frage 5 vorgezogen werden, um eine durchgängige Skalierung zu erreichen. Die beiden anderen Skalierungen (Frage 4 und 6) würden dann den Abschluss bilden.

Wichtig ist es auch, auf eindimensionale Items zu achten – oder die Mehrdimensionalität bewusst einzusetzen, um z. B. Beispiele zur Veranschaulichung zu geben. Dies ist beispielsweise bei Frage 1.3 der Fall: Die Aussage „Ich kannte einen großen Teil der Lehrinhalte bereits aus der Schule oder aus meiner Freizeit“ enthält die unterschiedlichen Dimensionen „aus der Schule“ und „aus meiner Freizeit“. Wenn es wichtig ist, woher genau die Lehrinhalte bekannt sind, sollte diese getrennt voneinander erfragt werden. Geht es allerdings lediglich um die Bekanntheit der Lehrinhalte insgesamt, so dienen diese Dimensionen zur Veranschaulichung und die Mehrdimensionalität ist sinnvoll.

3. Kommentierte Literaturtipps zur Weiterarbeit

Es gibt inzwischen eine Vielzahl an Publikationen im Themenfeld der Evaluation. Um Ihnen die Auswahl der für Ihre Zwecke geeigneten weiterführenden Literatur und Materialien zu ermöglichen, finden Sie im folgenden eine kommentierte Literaturliste. Wir haben dabei eine Auswahl getroffen, die aus unserer Erfahrung geeignet ist, pädagogischen Fach- und Leitungskräften in den unterschiedlichen Sozialen Einrichtungen einen vertieften Einblick in verschiedene Fragen und Aspekte zur Theorie und Praxis der Selbstevaluation zu ermöglichen. Wenn Sie einen Titel vermissen, der für Ihre eigene Praxis besonders hilfreich und inspirierend gewesen ist, freuen wir uns über eine Rückmeldung.

Einführung in allgemeine Grundlagen empirischer Sozialforschung

Evaluation bedient sich Methoden der empirischen Sozialforschung. Wenn Sie sich hierüber einen vertieften Überblick oder eine kompakte Auffrischung verschaffen wollen, können Sie beispielsweise auf folgende gut strukturierten Lehrbücher zurückgreifen:

- Atteslander, P. (2010, Neuauflage): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bortz, J./Döring, N. (2002, 3. Auflage): Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer.
- Diekmann, A. (2010, 4. Auflage): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: rororo

Während die o.g. Bücher einer Grundlogik folgen, die eher der quantitativ ausgerichteten Sozialforschung zuzuordnen ist, geben Ihnen die folgenden Bücher einen guten Ein- und Überblick in Denkweisen, theoretischen Grundlagen und Methoden einer qualitativ ausgerichteten Sozialforschung:

- Flick, U. (2007, 3. Auflage): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: rororo
- Lamnek, S. (2010, 5. Auflage). Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, Ph. (2002, 5. Auflage). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel: Beltz.

Einführung in allgemeine Grundlagen von Evaluation

Theoretische Grundlagen, allgemeine Standards wurden und werden sehr ausführlich in der Wissenschaft diskutiert. Gute Ein- und Überblicke zur wissenschaftlichen Diskussion liefern hier:

- Flick, U. (Hrsg.) (2006): Qualitative Evaluationsforschung: Konzepte – Methoden – Umsetzungen. Reinbek bei Hamburg: rororo
- Stockmann, R./Meyer, W. (2010): Evaluation: Eine Einführung. Opladen: Budrich
- Wottawa, R./Thierau, H. (2003, 3. Auflage): Lehrbuch Evaluation. Bern, Stuttgart, Toronto: Huber.

In diesem Zusammenhang sei auch auf die deutsche Übersetzung und Bearbeitung eines der amerikanischen Standardwerke zur Evaluation hingewiesen:

- Sanders, J.R. (Hrsg.) (2006, 3. Auflage). Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“. Wiesbaden: VS Verlag

Online-Quellen

Das Online Verwaltungslexikon OLEV ist ein gemeinnütziges fachliches Angebot für öffentliches Management in medienrechtlicher Verantwortung von Dr. Burkardt Krems, Fachhochschule des Bundes Brühl. OLEV kann als kostenloses Internet-Nachschlagewerk genutzt und in begrenztem Umfang im Bildungssektor eingesetzt werden. Thematische Hinweise unter den Stichworten Evaluation, Input-Output-Outcome. www.olev.de

Praxisbücher zur Evaluation

Im Folgenden werden nun einige Bücher benannt, die ihren Schwerpunkt auf die Evaluationspraxis legen. Sie finden in diesen Büchern fundierte Anleitungen, Leitfäden und Praxisbeispiele, die Ihnen als weiterführende Hilfe und Anregung ihrer eigenen Evaluationspraxis dienen können:

- König, J. (2007, 2. Auflage): Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit. Freiburg Lambertus.

- Kuckartz, U. u.a. (2008, 2. Auflage): *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag
- Moser, H. (2008, 4. Auflage): *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung*. Freiburg: Lambertus
- Schröder, U.B./Streblow, C. (Hrsg.) (2007): *Evaluation konkret: Fremd- und Selbstevaluationsansätze anhand von Beispielen aus Jugendarbeit und Schule*. Opladen: Budrich

Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auch auf die QS-Reihe des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Von 1995 bis 2001 wurden in dieser Reihe insgesamt 36 Hefte herausgegeben, um Anstöße und Beiträge zur Diskussion um die Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe zu geben. Sie finden hier sowohl Tagungsdokumentationen als auch konkrete Praxismaterialien (z. B. QS 27) und Leitfäden (z. B. QS 19, QS 29). Alle QS-Materialien stehen als kostenlose pdf-Dokumente zur Verfügung, die Inhalte sind zudem als online-Datenbank und -Glossar aufbereitet:

- BMFSFJ (Hrsg.) (1995–2001): *Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. www.qs-kompendium.de

4. Literaturverzeichnis

- Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (2005): *Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt*. Bonn
- Atteslander, P. (1995): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Walter de Gruyter
- Beywl, W./Schepp-Winter, E. (1999): *Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden*. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 21. Bonn: BMFSFJ
- Bortz, J./Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer
- Burkhard, C./Eikenbusch, G. (2000): *Praxishandbuch Evaluation in der Schule*. Berlin: Cornelsen
- Bylinski, U. (2011): *Professionalisierung für die Gestaltung des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt*, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, Sonderveröffentlichung Hochschultage 2011, Hrsg: Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn
- Heiner, M. (1998): *Experimentierende Evaluation*, Weinheim, München: Juventa
- Institut Technik und Bildung ITB, Universität Bremen: *Neue Lernkonzepte in der dualen Berufsausbildung, Modellprogramm Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 1989–2003, Manual zur Programmevaluation*, o.V.
- Jäkel, L (2003): *Netzwerke als arbeitsnahe Lernform und neue Lernkultur*, in: *QUEM-Bulletin*, 5/2003
- König, E./Volmer, G. (2008): *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz
- König, J. (1995): *Legitimation durch Bewertung. Ansätze zur Evaluation von Maßnahmen der beruflichen Benachteiligtenhilfe*. In *HORIZON, Berichte und Analysen*. Bonn: Europabüro für Projektberatung
- Manske, F./Moon, Y./Ruth, K./Deitmer, L. (2002): *Ein prozess- und akteursorientiertes Evaluationsverfahren als Reflexionsmedium und Selbststeuerungsinstrument für Innovationsprozesse*, in: *Zeitschrift für Evaluation*, 2/2002, S. 245–265
- Mayring, Ph. (1996, 3. Auflage): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologische Verlags Union
- Moser, H. (1995): *Grundlagen der Praxisforschung*. Freiburg: Lambertus
- Müller, C.W. (1997): *Sozialpädagogische Evaluationsforschung. Ansätze und Methoden praxisbezogener Untersuchungen*. Berlin: unv. Manuskript
- Preiser, S. (1989): *Zielorientiertes Handeln. Ein Trainingsprogramm zur Selbstkontrolle*. Heidelberg: Asanger
- Sanders, J.R. (Hrsg.) (1999): *Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“*. Opladen: Leske+Budrich
- Williams, C.L. (1996). *Creating Understanding That Cultivates Change*. In: *Qualitative Inquiry*, 1996, S. 151ff.
- Zerssen, D.v. (1977). *Beschwerdenliste (B-L)*. In *CIPS (Hg.), Internationale Skalen für Psychiatrie*. Berlin:o.V.

5. Schlagwortregister

A

Abschlussbericht 67f.
 Aufklärung **11ff.**, **26f.**, 29ff., 53, 99
 Aufwand 11f., **14ff.**, 32f., 45, 47, 49f, 55, 66
 Auswertung, qualitative 36f., 54, **57ff.**, **82**
 Auswertung, quantitative 36f., 54, **57ff.**, **79ff.**

B

Balkendiagramme 80f.
 Befragungsmethoden 47, **50ff.**, **73ff.**
 Beobachtungsbogen 82, **96**
 Beobachtungsfehler 76
 Beobachtungsmethoden **49f.**, 61, **75f.**
 Beobachtungssysteme 76
 Bewertungskriterien 41ff.
 – in beruflichen Qualifizierungs-
 maßnahmen 43f.
 Bilanz 82, **87**
 Blitzlicht 82, **86**

C

Checkliste 82, **97**

D

Datenaufarbeitung 54, 57
 Datenauswertung 54, **57ff.**
 – qualitativ **58ff.**, 82
 – quantitativ **57f.**, 79ff.
 Datenerhebung 54ff., 49f.
 – in genderbezogener Jugendsozialarbeit 61f.
 Dokumentationsmethoden 47ff.

E

Effektivität 14f.
 Effizienz 12, **14f.**, 45
 Ereigniskarten 82, **92**
 Erfolg 14f.
 Erfolgskontrolle 12, 26
 Ergebnisverwertung 67ff.
 Erhebungsmethoden 47ff.
 Ermittlungsfragen 74
 Evaluation 9, **22ff.**
 – Anwendungsgebiete 9ff.
 – Formen 22f.
 – Merkmale 23f.
 Extremgruppenvergleich 78

F

Falsifikationsprinzip 72
 Fragebogen **50ff.**, 55f., 73f., 84f.
 Frageformen 74
 Fremdevaluation 22f.
 Funktionsfragen 50, 74

G

Gegenstandsbestimmung 33f.
 Glaubwürdigkeit **31f.**, 46, 55, 61f., 69f.
 Gütekriterien 62f.

H

Häufigkeitstabelle 80

I

Indikator 36ff.
 Informationsquellen 44ff.
 Innovation **11ff.**, 26f.
 Input 42f.
 Instrumente 47ff., 82ff.
 Interessenswahrung 52f.
 Interpretation 54, **57ff.**
 Interview **50ff.**, 56, 73ff.
 Interviewleitfaden **50f.**, 74, 82, 94

J

K

Kategorisieren 82
 Klumpenauswahl 77f.
 Konstruktionsregeln 74
 Kreuztabelle 57, **81**
 Kriterienraster 82, **98**
 Kurs-Feedback 82, 85

L

Legitimierung 11, **13**, **26f.**

M

Messfehler 61

N

Nutzwertanalyse 100

O

Objektivität 63, 65
 Operationalisierung **36ff.**, 72
 – von Gewalt 38
 – von Kompetenzzuwachs 39f.
 Output 42

P

Pareto-Prinzip 15f.
 Personalentwicklung 13
 Präsentation 57f., **67ff.**
 Praxisorientierung 24
 Profile 82, **93**
 Projektsteuerung 100, 103
 Prozessorientierung 24

Q

Qualifizierung 11f., 26
 – des pädagogischen Personals 13
 Qualität 62
 – pädagogischer Arbeit
 qualitative Verfahren 47ff., 73ff.
 Qualitätsmanagement 9f.
 Qualitätssicherung 10
 Quantifizieren 82
 quantitative Verfahren 47ff., 73ff.

R

Rationalismus, kritischer 72
 Realisierungsprobleme 45
 Reduzieren 82
 Regelgeleitetheit 63ff.
 Regelkreise 17
 Rohdatenmatrix 79
 Rücklaufquoten 45

S

Selbstevaluation 22ff.
 Selbstorganisation 24
 Sozialforschung, empirische 72
 – Prinzipien 72
 – Ziele 72
 Stichprobe 44f.
 Stichprobenauswahl 76ff.
 – im Jugendwohnen 46f.
 Störeffekte 44f.
 Subjektive Deutung 17
 Subjektorientierung 24

T

Tagebuch 82, **88**
 Team-Doku 82, **84**
 Teilnehmendenbefragung 82, **104**
 Triangulation 60

U**V**

Validität 65
 Veröffentlichungsstrategien 68
 Voraussetzungen 31f.

W

Wertfreiheitsprinzip 72
 Widerstand 16ff.
 – offen 16
 – verdeckt 17

X**Y****Z**

Zeitbudget 82f.
 Zeitleiste 82, **99**
 Zielfestlegung 26ff.
 Zufallsauswahl 45, 77f.
 Zugänglichkeit 44f.

