

BUNDESMINISTERIUM



für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend 

19

Leitfaden für Selbstevaluation  
und Qualitätssicherung

QS

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

## Impressum

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Rochusstraße 8–10  
53123 Bonn

Schriftleitung: Wennemar Scherrer  
Am Kämpken 24  
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH  
51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf  
Oktober 1998

Die Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V. (BKJ) führt seit 1996 in Zusammenarbeit mit „Kulturprojekte“ (siehe Seite 81) zahlreiche Maßnahmen der Qualitätssicherung durch, die auf den Grundgedanken der Selbstevaluation aufbauen. Frau Christiane Liebald hat bereits im Januar 1996 das erste Qs-Heft gestaltet und damit Anregungen für die Evaluation gegeben; sie legt mit diesem Heft einen Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung vor, der wesentlich auf den Erfahrungen der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendvereinigung aufbaut.

Wegen weiterer Informationen wenden Sie sich bitte an:

Bundesvereinigung  
Kulturelle Jugendbildung e.V.  
Frau Hildegard Bockhorst  
Küppelstein 34  
42857 Remscheid

Tel.: 0 21 91 - 79 43 90  
Fax: 0 21 91 - 79 43 89

Kulturprojekte  
Frau Christiane Liebald  
Gartenstraße 13  
56379 Steinsberg/Lahn

Tel.: 0 64 39 - 90 07 47  
Fax: 0 64 39 - 90 07 48

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

# **Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung**

Christiane Liebald

Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V.  
Kulturprojekte

# **Qs**

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

# Qs 19

## Inhalt

### Seite

5

### **Vorworte**

5

*Wennemar Scherrer*

6

*Prof. Dr. Max Fuchs*

7

### **Aufbau des Leitfadens**

9

### **Konzeptioneller Rahmen: Was genau kann Selbstevaluation?**

9

*1. Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten*

11

*2. Zur Rolle der Selbstevaluatoren*

12

*3. Zur methodischen Umsetzung*

13

*4. Arbeitsebenen*

14

*5. Die wichtigsten Arbeitsschritte*

15

### **Methoden und Instrumente von Selbstevaluationsmaßnahmen**

15

*1. Schritt: Voraussetzungen und Vorbereitungen*

28

*2. Schritt: Planung*

49

*3. Schritt: Evaluationsmethoden entwickeln*

63

*4. Schritt: Datenerhebung und -auswertung*

68

*5. Schritt: Berichterstellung und Handlungsplanung*

71

### **Qualitätssicherung als selbstevaluativer Ansatz – ein Vergleich mit anderen Qualitätssicherungsverfahren**

72

*DIN ISO 9000 ff*

73

*Gütesiegel „Weiterbildung Hamburg e.V.“*

74

*Qualitätszirkel*

76

*Selbstevaluation*

77

*Zielfindung*

78

*Zieloperationalisierung*

80

### **Publikationen aus dem Projekt der BKJ**

81

### **Kulturprojekte**

82

### **Literatur**

83

### **Legende**

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

*Selbstevaluation* gehört zu den wesentlichen Bausteinen der Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Wir wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den vielfältigen Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe hierzu sensibilisieren, motivieren und qualifizieren, damit sie in ihrer zielorientierten Arbeit die ressourcenverzehrenden Umwege und Hindernisse, die letztlich den jungen Menschen nichts bringen, selbst erkennen.

Christiane Liebald hat programmatisch und weichenstellend bereits mit dem ersten Qs-Heft „Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit“ eine Einführung und eine kommentierte Auswahlbibliographie zum Thema vorgelegt. Von Qs 1 wurden bisher fast 25.000 Exemplare angefordert. Jetzt hat sie diesen Leitfaden vorgelegt, der aus dem mehrjährigen und erfolgreichen Projekt der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung „Wirkungen in der kulturellen Kinder- und Jugendbildung“ entstanden ist.

Die Praxisnähe von Qs 19 garantiert wieder eine große Nachfrage. Ich bin davon überzeugt, daß jetzt noch mehr Leserinnen und Leser motiviert werden, sich für eine der verschiedenen Methoden der systematischen Selbstevaluation zu interessieren, um die Qualität ihrer Arbeit zu sichern und vielleicht sogar zu steigern.

Selbstevaluation ist möglich.

Lassen Sie sich von diesem Leitfaden inspirieren.



Wennemar Scherrer

### Vorwort

Die vorliegende Arbeitshilfe zur Selbstevaluation von Trägern der Jugendhilfe, von Einrichtungen und Organisationen ist ein weiteres Ergebnis aus dem Evaluationsprojekt der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung im Rahmen der Bundesinitiative Qualitätssicherung. Darüber hinaus sind weitere Erfahrungen der Autorin eingeflossen, die sie in der Beratung und Fortbildung von Mitarbeitern und Einrichtungen in der Jugend-, Kultur- und Bildungsarbeit gemacht hat. Auf diese Weise ist eine erfahrungsgesättigte und reflektierte Arbeitshilfe – quasi aus einem Guß – entstanden, die einen großen Gebrauchswert in der Praxis haben dürfte.

Die fachliche Leitung des BKJ-Projektes ist daher auch mit dem Methoden-ertrag dieses Projektes sehr zufrieden.

Für potentielle Nutzer der methodischen Hilfen mag noch der folgende Gedanke nützlich sein: Die Geschlossenheit und Systematik der Darstellung sowie Erkenntnisse über einzelne Evaluationstechniken in der Anwendung haben sich – zum Teil recht mühsam – im Laufe des Projektes bzw. erst in der nachträglichen Reflexion in dieser Form entwickelt. Dieser Entwicklungsprozeß war keine lineare Abfolge von Zielen – Operationalisierung – Methodenwahl – Durchführung – Ergebnissen – Bewertung, sondern vielfältig gebrochen, mit produktiven und unproduktiven Schleifen versehen.

Die Autorin hat versucht, auch dies methodisch einzubauen. Und das ist gut so. Denn es ist eine zentrale Erkenntnis unseres Projektes, in welchem Umfang – neben der nüchternen Datenerfassung – institutions- und verbandspolitische und vor allem subjektbezogene Faktoren bei Evaluationsprozessen eine Rolle spielen. Entzieht sich eine teilnehmerorientierte pädagogische Arbeit schon oft genug einem linearen Ziel-Mittel-Denken (hinter dem ein wenig der berühmt-berüchtigte Machbarkeitswahn steckt), so gilt dies erst recht für all diese Prozesse, in denen persönliche und berufliche Identitäten, in denen Prozesse der Anerkennung eine Rolle spielen. Eine systematische Darstellung gerät zu dieser grundsätzlichen Nichtlinearität immer wieder notwendig in Widerspruch. Das schmälert den Nutzen solcher Arbeitshilfen nicht, sofern man sich in der Anwendung immer wieder klar macht, daß man es mit Menschen und nicht mit Objekten zu tun hat. Dann ist allerdings Evaluation kein betriebswirtschaftliches Geschehen, sondern ein pädagogischer Prozeß, kurz: ein Bildungserlebnis für die beteiligten Menschen und Organisationen.

**Prof. Dr. Max Fuchs**

Vorsitzender der Bundesvereinigung  
Kulturelle Jugendbildung e.V.

## Aufbau des Leitfadens

Arbeitshilfen, die eine konkrete Unterstützung für die vielfältige Praxis der Kinder- und Jugendhilfe versprechen, haben es nicht leicht. Sie bauen zwar in der Regel auf einer längeren Praxiserfahrung und -reflexion auf, können jedoch nicht allen Erwartungen und Bedürfnissen einer breiten Leserschaft gerecht werden. Für viele haupt- und ehrenamtlich Tätige in kulturellen, pädagogischen und sozialen Praxisfeldern bleiben sie zu abstrakt, da sie für ganz spezifische Probleme bzw. Fragen nicht die erhofften konkreten Antworten geben können. Andere Leser/-innen mit einem übergreifenden fachlichen Interesse werden die Ausführungen unter Umständen als zu praxisnah und zu wenig wissenschaftlich einschätzen.

Trotz dieser Schwierigkeiten wird mit dieser Broschüre der Weg beschritten, den Leserinnen und Lesern einen Leitfaden zur Selbstevaluation und Qualitätssicherung an die Hand zu geben, der ihnen dabei behilflich ist, ihre jeweilige Praxis selbstgesteuert zu reflektieren und zielgeleitet zu gestalten. Die vorgestellten Inhalte und Methoden sind zum Teil Ergebnisse eines dreijährigen Evaluationsprojektes, das die Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (BKJ) im Rahmen der Bundesinitiative Qualitätssicherung des Bundesjugendministeriums realisieren konnte.

Der Begriff Leitfaden ist dabei durchaus wörtlich zu nehmen, denn es handelt sich weder um ein umfangreiches Handbuch zur Selbstevaluationsforschung noch um eine im Sinne eines Kochbuchs genau einzuhaltende Rezeptur von Methoden und Arbeitsschritten. Letzteres würde auch einem Verständnis von Selbstevaluation als prozeß- und situationsbezogenes Verfahren widersprechen, wie es dem Leitfaden zugrundeliegt. Er versteht sich als eine Handlungsanleitung mit praxiserprobten Vorschlägen zur systematischen Durchführung von Selbstevaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen ohne Verpflichtung oder Notwendigkeit einer streng chronologischen Einhaltung der einzelnen Arbeitsschritte und stellt eine Auswahl an Checklisten, Methoden und Praxisbeispielen zur Verfügung.

Auf einen wichtigen Gesichtspunkt sollte an dieser Stelle ebenfalls hingewiesen werden: Praxisanleitungen mit einer klaren didaktischen Struktur legen die Vermutung nahe, daß sie die konkreten Situationen genau erfassen und steuern können. Aber auch bei größter methodischer Präzision gestaltet sich die komplexe Wirklichkeit dank vieler unvorhersehbarer Dynamiken und Prozesse fast immer etwas anders als geplant. In Selbstevaluationsmaßnahmen sollte daher auf eine Offenheit für notwendige Akzentänderungen in inhaltlichen und methodischen Fragen Wert gelegt werden.

Im einzelnen umfaßt der Leitfaden drei zentrale Bausteine:






Im ersten Kapitel wird das der Broschüre zugrundeliegende Verständnis von Selbstevaluation beschrieben: die Einsatzmöglichkeiten und Grenzen, die spezifische Arbeitsweise, die besonderen Vorteile und möglichen Risiken von Selbstevaluation. Damit soll den Leserinnen und Lesern eine Entscheidungshilfe darüber an die Hand gegeben werden, ob der Ansatz der Selbstevalua-

tion für ihre konkrete Situation oder Problemlage das richtige Verfahren ist oder ob gegebenenfalls andere Angebote (wie zum Beispiel Organisationsberatung oder Supervision) angemessener erscheinen.

Das zweite Kapitel beschreibt als Methodenteil die wichtigsten Arbeitsschritte von Selbstevaluation (SE) und enthält praktische Hinweise, Tips und Methoden, die denjenigen konkrete Hilfestellungen geben sollen, die sich für die Durchführung einer Selbstevaluationsmaßnahme entscheiden. Zu beachten ist hierbei, daß sich die Handlungsanleitungen und methodischen Vorschläge weniger für Einzelpersonen eignen, sondern vor allem für umfassendere SE-Maßnahmen von Teams und Einrichtungen gedacht sind.

Das dritte Kapitel stellt einige Verfahren zur Qualitätssicherung vor, grenzt diese zur Selbstevaluation ab und gibt Anregungen dazu, wie Qualitätssicherung als selbstevaluativer Ansatz realisiert werden kann.

Da der Leitfaden vor allem als Praxisanleitung geschrieben ist, werden im Methodenteil einige Symbole als Lesehilfen benutzt, die den Leserinnen und Lesern eine schnellere Orientierung bei der Durchsicht der verschiedenen Instrumente und Handreichungen zur Selbstevaluation geben können. Diese sind im einzelnen:

-  **Einführung**
-  **Checkliste**
-  **Methode**
-  **Praxisbeispiel**
-  **Bitte beachten**

All jenen, die nach einem ersten Durchblättern der Broschüre Lust zu einer ausführlicheren Lektüre bekommen haben, sei schon an dieser Stelle versichert, daß die Erfahrungen der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung und sicherlich auch weiterer Projektträger der Bundesinitiative Qualitätssicherung bei aller notwendigen Anstrengung zeigen, daß sich Selbstevaluation lohnt, und dies nicht nur, weil sie im Vergleich zu anderen Qualitätssicherungsverfahren häufig kostengünstiger ist. Sie bietet darüber hinaus viele Vorteile, da sich bereits mit Beginn des Entscheidungs- und Planungsprozesses die Praxis im positiven Sinne zu verändern beginnt: So manche festgefahrenen Ansichten und Einstellungen der Beteiligten werden überdacht, der Blick für die persönlichen oder institutionellen Ziele und Wirkungen der Arbeit wird geschärft, und der intensivierete Fachaustausch zwischen Kollegen und mit weiteren Fachpartnern wirkt gleichermaßen teamstärkend wie qualifizierend.

Dieses besondere Merkmal von Selbstevaluation, das neben der Sicherung überprüfbarer Ergebnisse auf einen effektiven Prozeß der Praxisverbesserung unter Einbeziehung der Kompetenzen und Ressourcen aller Beteiligten setzt, mag vielen Leserinnen und Lesern als überzeugendes Argument für die Durchführung einer Selbstevaluationsmaßnahme dienen.



## **Konzeptioneller Rahmen: Was genau kann Selbstevaluation?**

Der Selbstevaluation (SE) ergeht es mittlerweile wie anderen Konzepten der Praxisforschung und -beratung: Je bekannter dieses Verfahren wird, um so mehr unterschiedliche Definitionen, Erklärungs- und Abgrenzungsversuche werden dazu veröffentlicht.

Die Bandbreite an Vorgehensweisen reicht dabei von dem wichtigen Vorhaben, für Selbstevaluation eine exakte sozialwissenschaftliche Methodologie zu entwickeln, um sie als wissenschaftlich anerkannte Methode neben anderen Ansätzen der Evaluationsforschung zu etablieren, bis hin zu einem Verständnis, das mit dem Attribut „Selbstevaluation“ zunächst alle selbstgewählten und -gesteuerten Aktivitäten einer Person oder Organisation zur Praxis- und Qualitätsentwicklung belegt.<sup>1</sup>

Dieser Leitfaden dient jedoch nicht dazu, eine wissenschaftliche Bestimmung von Selbstevaluation vor dem Hintergrund des aktuellen Fachdiskurses vorzunehmen, sondern zielt vielmehr darauf ab, Menschen und Organisationen in kulturellen, sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern eine möglichst konkrete Unterstützung zur Durchführung einer Selbstevaluationsmaßnahme an die Hand zu geben. Es wird dabei unter anderem an ein Verständnis von Selbstevaluation angeknüpft, wie es in dem dreijährigen Evaluationsprojekt der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung in einer Reihe von Seminaren und Teilprojekten entwickelt wurde.

Dieses Verständnis soll zunächst genauer beschrieben werden.

### **1. Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten**

Selbstevaluation zielt als ein Verfahren der Praxisforschung vorrangig auf die Verbesserung der systematischen Selbstreflexion und des fachlichen Handelns von haupt- und ehrenamtlich Tätigen in kulturellen, sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern.

Auf der persönlichen Ebene dient Selbstevaluation der Selbstprofessionalisierung bzw. -qualifizierung. Dabei geht es um die Auseinandersetzung mit dem professionellen bzw. fachlichen Selbstverständnis, um die Hinterfragung und Verbesserung des (beruflichen) Handelns und um die Reflexion der Beziehungen zu anderen Personen (Mitarbeiter/-innen, Vorgesetzte, Teilnehmer/-innen und andere).

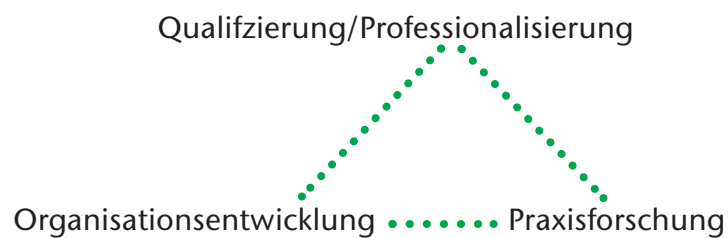
Selbstevaluation eignet sich neben der Anwendung für einzelne Personen auch für kleinere Organisationen bzw. Organisationseinheiten wie beispiels-

---

<sup>1</sup> Mit der sozialwissenschaftlichen Perspektive von SE befassen sich vor allem Maja Heiner (Universität Tübingen) und Wolfgang Beywl (Universität Köln). In einem Fortbildungs- und Forschungsprojekt im Rahmen der Bundesinitiative Qualitätssicherung haben sie in den vergangenen Jahren wichtige Beiträge zur Methodologie und wissenschaftlichen Verfahrensweise von SE veröffentlicht. Diese und weitere Ergebnisse werden von ihnen zur Zeit in einem Handbuch zusammengestellt, das voraussichtlich Ende des Jahres veröffentlicht wird.

weise Teams, Abteilungen oder Projektgruppen. In diesen komplexeren Systemen kann Selbstevaluation Prozesse der Team- und Organisationsentwicklung unterstützen. Sie folgt in diesem Zusammenhang dem Grundsatz „ask the people who do the work“. Hinter diesem Motto steht die Erfahrung, daß die (Berufs-)Praktiker über ein großes Erfahrungswissen verfügen, das für die Steuerung der Organisation von Bedeutung ist.

Die drei zentralen, miteinander verbundenen Kernbereiche von Selbstevaluationen sind demnach:



Selbstevaluation stößt an ihre Grenzen, wenn es um größere Einrichtungen oder Organisationseinheiten geht. Bei diesen bieten sich externe oder responsive Evaluationsverfahren an.<sup>2</sup> Es ist sicherlich unmöglich, eine exakte Angabe über die maximale Personenzahl oder Einrichtungsgröße zu geben, die für eine SE-Maßnahme vertretbar ist. Bei einer möglichen Entscheidung ist jedoch unter anderem zu beachten, ob das Evaluationsfeld noch so überschaubar ist, daß alle Beteiligten mit einem vertretbaren organisatorischen und zeitlichen Aufwand in den SE-Prozeß einbezogen werden können, ob die notwendigen Kommunikationswege mit einem angemessenen Zeit- und Organisationsaufwand zu beschreiten sind und so ein regelmäßiger Austausch mit allen Beteiligten vorgenommen werden kann.

Im Vergleich zu Ansätzen der Fremdevaluation bietet Selbstevaluation einige wesentliche Vorteile, darunter beispielsweise die folgenden:

- Die Identifikation der Beteiligten mit dem Evaluationsprozeß ist höher.
- Es werden praxisrelevante Fragen mit unmittelbarem Nutzen für die (Berufs-)Praktiker/-innen behandelt.
- In der Regel werden leichter anwendbare Methoden und Verfahren eingesetzt. Dabei wird neben der empirischen Sozialforschung auch auf Instrumente der Erwachsenenbildung, Supervision und Unternehmensberatung zurückgegriffen.

Es wird also deutlich, daß mit SE-Maßnahmen gleichzeitig mehrere Wirkungsdimensionen angesprochen werden können, die sowohl individuelle als auch organisations- und sogar umfeldbezogene Dimensionen einbeziehen. Im Überblick sind dies:

<sup>2</sup> Eine Kurzdarstellung anderer Evaluationsverfahren ist unter anderem enthalten in dem Abschlußbericht des BKJ-Evaluationsprojektes. BKJ (Hrsg.): Qualitätssicherung durch Evaluation. Konzepte, Methoden, Ergebnisse – Impulse für die kulturelle Kinder- und Jugendbildung, Band 46 der BKJ-Schriftenreihe, Remscheid 1998.

|                 |  |
|-----------------|--|
| Selbstreflexion | Sytematische Analyse des persönlichen bzw. teambezogenen fachlichen Handelns, der professionellen Haltung u.a.   |
| Selbststeuerung | Gezieltes Handeln bzw. gezielte Verbesserung der Praxis und Fachlichkeit nach selbstgesetzten Zielen/Qualitätsstandards.   |
| Selbstkontrolle | Genauere Überprüfung, ob Ziele oder Standards erreicht werden konnten bzw. warum nicht (Selbstüberprüfung, Legitimation, Rechenschaft).  |
| Beteiligung     | Wenn sinnvoll oder notwendig: Einbeziehung weiterer Beteiligungsgruppen (außerhalb der Einrichtung bzw. des Teams) für Feedback und Effektivierung der Wirkungsmöglichkeiten. <sup>3</sup> |

## 2. Zur Rolle der Selbstevaluatoren

Eines der bemerkenswertesten Kennzeichen von Selbstevaluationen ist, daß die Durchführenden zugleich Untersuchende (= Subjekt) und Untersuchte (= Objekt) der Evaluationsmaßnahme sind. Darin liegen die besonderen Chancen von Selbstevaluation wie ihre große Praxisnähe, die optimale Nutzung und Stärkung der fachlichen Kompetenz der Beteiligten und die höhere Wahrscheinlichkeit, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Akzeptanz für die Durchführung der SE-Maßnahme zu erreichen.

Gleichzeitig ist mit dieser „Personalunion“ auch eine Gefahr verbunden, die in der mangelnden Distanz oder der möglichen Betriebsblindheit der Beteiligten besteht. Wenn man dieser erliegt, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, daß lediglich eine zeit- und kostenaufwendige Bestätigung bisher praktizierter Verfahrensweisen und Einstellungen vorgenommen wird, ohne daß erkannt wird, wo und wann Veränderungen sinnvoll sind.

Um sich nicht unnötig im eigenen Kreis zu drehen, bietet es sich an, zu bestimmten Zeitpunkten der Maßnahme eine externe Unterstützung hinzuzuziehen. Eine solche Beratung ist vor allem sinnvoll:

- zur Überprüfung der Zielformulierungen und Indikatorenbildungen: Sind die Ziele und Indikatoren wirklich praxisrelevant und konkret genug für eine Untersuchung?

<sup>3</sup> Siehe hierzu ausführlicher: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Selbstevaluation – ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung von Einzelschulen? Soest 1996.

- zur Überprüfung der entwickelten Evaluationsmethoden und -instrumente: Passen die Methoden zu den Zielformulierungen? Sind sie für eine zuverlässige Ergebniserhebung geeignet?
- zur Unterstützung bei der Handlungsplanung, die sich auf der Basis der Ergebnisauswertung für einzelne Beteiligte bzw. für die Organisation ergibt.

### 3. Zur methodischen Umsetzung

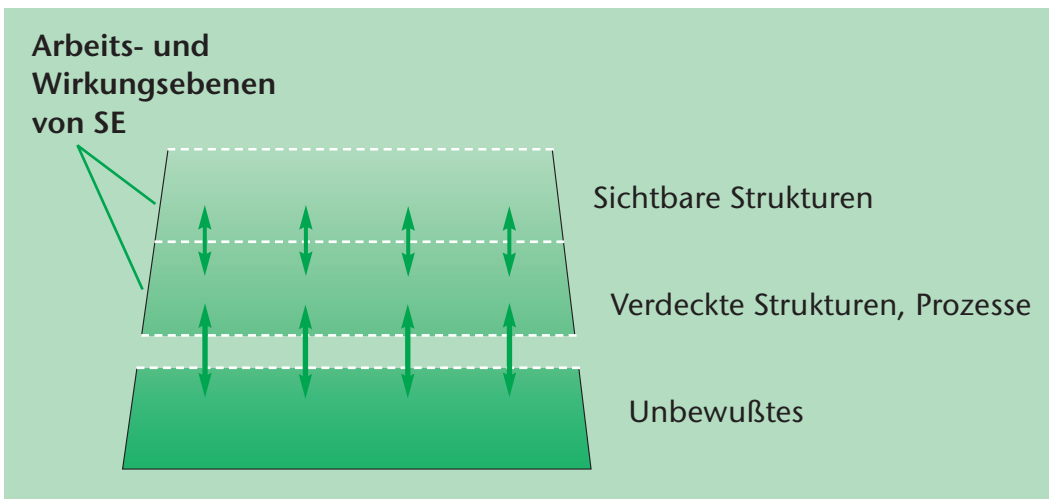
Selbstevaluation zeichnet sich weniger durch originale Methoden und originelle Instrumente aus, als vielmehr durch eine genaue Systematik und besondere Haltung.

|             |  |
|-------------|--|
| Methoden    | SE besteht vorwiegend aus einem Mix bekannter (zum Teil modifizierter) Methoden der empirischen Sozialforschung, der Betriebswirtschaft und Managementlehre, der Supervision und Erwachsenenbildung. Hierzu gehören beispielsweise Befragungen, Interviews, Inhaltsanalysen, teilnehmende Beobachtung, Selbstbeobachtung und -analysen, Rollenspiele und andere.         |
| Instrumente | SE setzt bewährte Instrumente und Arbeitstechniken ein, die auf die jeweiligen Situationen hin abgestimmt bzw. modifiziert werden: zum Beispiel Checklisten, Formulare, Arbeits- und Erhebungsbögen.   |
| Systematik  | SE arbeitet systematisch und kriteriengeleitet: Sie definiert Ziele, leitet Indikatoren bzw. Qualitätsstandards ab, evaluiert und wertet aus, sie dokumentiert Verlauf und Ergebnisse regelmäßig.  |
| Haltung     | SE zeichnet sich durch die Einhaltung von (vor Beginn) festgelegten Spielregeln aus. Zu den wichtigsten gehören: Freiwilligkeit der Teilnahme bzw. Minimalkonsens über die Durchführung der SE, Transparenz der Prozesse und Ergebnisse, weitgehende Partizipation der Beteiligten an Planung und Durchführung, gemeinsame Entscheidung über den Umgang mit Ergebnissen. |

#### 4. Arbeitsebenen

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, daß Selbstevaluation sich in einem begrenzten Umfang auch als Instrument der Team- und Organisationsentwicklung einsetzen läßt bzw. diese Prozesse unterstützen kann. Hervorzuheben ist dabei jedoch, daß Selbstevaluation keine Supervision oder psychologische Beratung ersetzt, da durch sie keine unbewußten Prozesse der Beteiligten thematisiert werden sollen und können. (Dieses erklärt sich unter anderem daraus, daß die Beteiligten zugleich Untersuchende und Untersuchte sind und ihnen daher unbewußte Prozesse naturgemäß verschlossen bleiben müssen, was unter anderem zu der bereits erwähnten Betriebsblindheit führen kann.)

Die besondere Wirksamkeit von Selbstevaluation liegt vor allem darin, daß verdeckte Prozesse oder Strukturen einer Person, eines Teams bzw. einer Organisation erfahrbar und integrierbar werden. Die Konzentration auf kognitiv zu erfassende und zu bearbeitende Ebenen schließt natürlich nicht aus, daß durch die entstehende Dynamik bei der Durchführung von Selbstevaluationen auch unbewußte Prozesse ausgelöst werden, die auf die anderen Ebenen einwirken. Auch aus diesem Grund kann eine zusätzliche externe Beratung bei SE-Maßnahmen wichtig sein, vor allem wenn es sich um Fragestellungen handelt, die weniger sachbezogene oder organisatorische Punkte berühren, als vielmehr die persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Beteiligten in die Untersuchung einbeziehen. Den besonderen Wirkungszusammenhang von Selbstevaluation veranschaulicht die folgende Übersicht:



### 5. Die wichtigsten Arbeitsschritte

Wie sieht nun die bereits erwähnte systematische und kriteriengeleitete, das heißt planmäßige und zielgerichtete Vorgehensweise von Selbstevaluationen genau aus? Es bieten sich hierzu fünf Arbeitsschritte an:

#### 1. Voraussetzungen und Vorbereitungen

- A. Evaluationsidee finden und präzisieren
- B. Wenn notwendig: Bestandsaufnahme/Situationsanalyse durchführen
- C. Rahmenbedingungen für die SE klären und Vereinbarungen treffen

#### 2. Planung

- A. Evaluationsziele/Evaluationsfragen beschreiben und konkretisieren
- B. Evaluationsgegenstände und -methoden festlegen
- C. Wenn sinnvoll: Praxisintervention
- D. Evaluationskonzept schreiben

#### 3. Evaluationsmethoden entwickeln

- A. Indikatoren von den Zielen ableiten und operationalisieren
- B. Erhebungsinstrumente erstellen

#### 4. Datenerhebung und -auswertung

- A. Pretests durchführen
- B. Datenerhebung vorbereiten und durchführen
- C. Daten auswerten und darstellen

#### 5. Berichterstellung und Handlungsplanung

- A. Bewertung der Ergebnisse (Abschlußberichte)
- B. Handlungsplanung

Die einzelnen Arbeitsschritte sind in dem folgenden Methodenkapitel ausführlicher beschrieben. Darüber hinaus werden einige Tips, Methoden und Beispiele vorgestellt, die den Akteuren von Selbstevaluationen bei der praktischen Umsetzung der einzelnen Schritte behilflich sein können.

## Methoden und Instrumente von Selbstevaluationsmaßnahmen

Die Handlungsanweisungen und methodischen Vorschläge, die zu den fünf Arbeitsschritten mit ihren jeweiligen Unterpunkten vorgestellt werden, beziehen sich vorrangig auf SE-Maßnahmen, die von Teams und Organisationen (zum Beispiel Vereine, kleinere Einrichtungen) durchgeführt werden.

Selbstevaluationsmethoden, die sich für den persönlichen Gebrauch eignen (zum Beispiel Zeitbudgetanalysen, Selbstbeobachtungsbögen, Checklisten für die individuelle Arbeitsplanung und -gestaltung) sind mittlerweile in verschiedenen Publikationen veröffentlicht worden. (Einige Literaturhinweise dazu sind im Anhang aufgeführt.)

### 1. Arbeitsschritt: Voraussetzungen und Vorbereitungen

- A. Evaluationsidee finden und präzisieren
- B. Wenn notwendig: Bestandsaufnahme/Situationsanalyse
- C. Rahmenbedingungen für die SE klären und Vereinbarungen treffen

In diesem ersten Arbeitsschritt geht es vor allem darum, zum richtigen Zeitpunkt die wichtigen Entscheidungen zu treffen. Es ist also eine strategisch bedeutsame Phase, denn in ihr erfolgt die Weichenstellung für die Festlegung des Evaluationsgegenstandes, für die Eingrenzung des Evaluationsfeldes (wer ist das „Selbst“ der Evaluation?) und die genaue Auswahl der Beteiligten.

Bei der Durchführung von Selbstevaluationen ist daher auf die Vorbereitungsphase besondere Sorgfalt zu legen. Sie kann neben der Planungsphase unter Umständen den größten Zeitanteil der Gesamtmaßnahme in Anspruch nehmen. Dieser Aspekt sollte vor Beginn deutlich gemacht werden, damit bei den Beteiligten nicht der Eindruck entsteht, daß man zu sehr bei dem „darüber reden“ verharrt und nicht wirklich „losgelegt“.



### A. Evaluationsidee finden und präzisieren

Keine Evaluation entsteht ohne eine erste Idee oder Anregung. Diese kann durch innere Überlegungen oder Prozesse ausgelöst und durch äußere Anlässe begünstigt werden. In vielen Fällen wird es sich um eine Mischung innerer und äußerer Entwicklungen handeln, wie bei dem unten stehenden Beispiel deutlich wird.

Die Aufgaben dieses Arbeitsschrittes sind:

- die Evaluationsidee zu benennen und schriftlich festzuhalten,
- den Entstehungszusammenhang und die damit verbundenen unterschiedlichen Verwertungsinteressen zu verdeutlichen.

z.B.

Als ein klassisches Beispiel für einen „äußeren Anlaß“ kann im Jugendhilfebereich die Bundesinitiative Qualitätssicherung des Bundesjugendministeriums gelten. Durch sie sind zahlreiche Träger der freien Jugendhilfe aufgefordert worden, sich mit Fragen der Qualitätssicherung und Evaluation ihrer Tätigkeiten zu befassen. (Verschwiegen werden soll in diesem Zusammenhang nicht, daß überall dort, wo zur Zeit öffentliche Fördergelder an freie Träger vergeben werden, die Wahrscheinlichkeit einer verbindlich vorgegebenen internen Qualitätssicherung oder Selbstevaluation immer größer wird.)

Parallel zu den ministeriellen Überlegungen zur Qualitätssicherung entschloß sich die BKJ als bundeszentraler Dachverband der nichtstaatlichen Träger kultureller Kinder- und Jugendbildung, das Thema Evaluation eingehender zu behandeln. Auch vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden Initiative des Bundesjugendministeriums wurde auf einer Mitgliederversammlung ein noch recht allgemein klingender Beschluß gefaßt, eine „Dachverbandsuntersuchung in Eigenregie“ durchzuführen. (Wie diese Idee weiter Gestalt annahm und umgesetzt wurde, kann in dem Abschlußbericht des Evaluationsprojektes nachgelesen werden.)

Bei diesem Entstehungskontext war von vorneherein klar, daß bei aller Autonomie der BKJ in der Durchführung der Evaluation und im Umgang mit den Ergebnissen auch ein öffentliches Interesse an einer Berichterstattung besteht. Dieser Aspekt mußte also von Beginn an berücksichtigt werden, so daß Bausteine für eine breitere Fachöffentlichkeit und solche für einen ausschließlich verbandsinternen Zweck entwickelt wurden.

!

*Vertrauensschutz der Beteiligten hat Vorrang vor Berichterstattung*

Überall dort, wo öffentliche Fördergelder für eine Selbstevaluationsmaßnahme in Anspruch genommen werden, sollte beachtet werden: In welchem Umfang wird dem Geldgeber Bericht erstattet, so daß gesichert ist, daß keine vertraulichen Informationen bzw. Ergebnisse weitergegeben werden? Diese Vereinbarung sollte auf jeden Fall vertraglich abgesichert werden.



## B. Bestandsaufnahme/Situationsanalyse

Nicht immer dient die noch recht abstrakte Evaluationsidee dazu, direkt im Anschluß eine präzise Beschreibung der Evaluationsziele vornehmen zu können. In diesem Falle kann es hilfreich sein, sich zunächst mit dem Ist-Zustand der Einrichtung, eines Projektes oder ähnliches zu beschäftigen oder sogar einen Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen.

Ziel dieses Arbeitsschrittes ist es, Voraussetzungen für eine möglichst genaue und praxisrelevante Bestimmung der Evaluationsziele zu schaffen – nach dem Grundsatz: lieber zu Beginn etwas mehr Mühe und Zeit investieren, als später feststellen zu müssen, eine „überflüssige“ SE-Maßnahme durchgeführt zu haben.

Zwei unterschiedlich aufwendige Methoden werden zu diesem Arbeitsschritt vorgestellt.

### Methode 1



#### Themen-/Problemspeicher

Diese einfache und effektive Visualisierungsmethode ist eine Metaplantchnik und eignet sich für eine Gruppengröße von circa 6 bis 12 Personen. Sie dient dazu, eine schnelle Bestandsaufnahme von aktuellen Themen bzw. Problemen aus der Sicht aller Beteiligten zu erstellen.

|             |   |
|-------------|---|
| Zeitaufwand | ca. 2 bis 4 Stunden (je nach Personenzahl und Themenumfang)   |
| Materialien | Pinnwände, ausreichend Karten und Stifte für alle Teilnehmer/-innen. Pinnwandnadeln, ausreichend Klebepunkte  |
| Abfolge     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bestimmung einer Moderatorin/eines Moderators</li><li>2. Sammlung der Themen/Probleme per Kartenabfrage und Zusammenstellung der Karten nach Sinneinheiten</li><li>3. Thematische Kartengruppen endgültig festlegen, Oberbegriffe für Kartengruppen finden</li><li>4. Themen-, Problemspeicher mit den Oberbegriffen erstellen</li><li>5. Rangfolge bzw. Prioritätensetzung vornehmen (zum Beispiel per Punktabfrage)</li><li>6. Den wichtigsten Punkt für die Präzisierung des Evaluationsziels festlegen</li></ol> |

### Beschreibung einzelner Arbeitsschritte

#### Kartenabfrage/Festlegung von Kartengruppen/Oberbegriffe finden

Jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer erhält einen Stift und mehrere Moderationskarten, die alle die gleiche Farbe haben sollten, damit nicht Einzelkarten aufgrund ihrer Farbe besonders hervortreten. Der bzw. die Moderator/-in schreibt an eine Pinnwand die Leitfrage, zu der gearbeitet werden soll.

Themenorientiert: Welche Themen beschäftigen uns besonders?

Problemorientiert: Welche Probleme haben wir?

Beispiel Evaluationsidee: Dachverbandsuntersuchung

Leitfrage:

Welche Themen beschäftigen uns in unserem Verband zur Zeit besonders?

oder:

Wo sehen wir zur Zeit in unserem Verband besondere Probleme?

Die Teilnehmer/-innen haben circa 10 bis 15 Minuten Zeit, ihre Gedanken auf die Karten zu schreiben. Dabei beachten sie folgende Regel: pro Karte ein Gedanke, pro Karte maximal drei Zeilen.

Danach hat jede/r die Gelegenheit, die eigenen Karten den anderen kurz zu erläutern und diese von dem bzw. der Moderator/-in an die Pinnwand heften zu lassen. Dabei bietet es sich an, die Karten soweit wie möglich nach sogenannten Sinneinheiten zu ordnen. Dieses erleichtert die spätere Zusammenstellung der Kartengruppen. Die Zuordnung nach Sinneinheiten erfolgt durch Entscheidung der Gruppe. Der bzw. die Moderator/-in kann durch Vorschläge diese Arbeitsphase unterstützen.

Tip: Sollten die Teilnehmer/-innen sehr viele Karten geschrieben haben oder sollte nur wenig Zeit zur Verfügung stehen, bietet sich die Regel an, daß jede/r zunächst die wichtigsten 3 Karten vorstellt. Nach dem Zusammentragen aller Karten in dieser ersten Runde erhalten die Teilnehmer/-innen die Gelegenheit, in einer zweiten Runde jene Karten nachzutragen, die ihnen zusätzlich besonders wichtig sind.

Nach dem Zusammentragen aller relevanten Karten nimmt die Gruppe durch Überprüfung der Sinneinheiten die endgültige Festlegung der Kartengruppen vor und findet gemeinsam für diese Gruppen eine Überschrift oder einen Oberbegriff.

**Themen-, Problemspeicher/Punktabfrage**

Im Anschluß werden die Oberbegriffe auf einer weiteren Pinnwand in den Themen- bzw. Problemspeicher nach dem folgenden Schema übertragen:

| Nr. | Thema | Rangfolge |
|-----|-------|-----------|
| 1.  |       |           |
| 2.  |       |           |
| 3.  |       |           |
| ... |       |           |

Der nächste Arbeitsschritt besteht darin, eine Rangfolge nach der Wichtigkeit der Themen/Probleme vorzunehmen. Dies ist durch eine Diskussion und eine gemeinsame Abstimmung möglich.

Eine andere Möglichkeit besteht in der sogenannten Punktabfrage. Es gibt die Ein-Punkt-Abfrage, die sich bei wenigen Themennennungen oder dann anbietet wenn von jedem eine eindeutige Entscheidung getroffen werden soll.

Eine andere Variante ist die Mehr-Punkt-Abfrage, die sich zu einer Prioritätensetzung eignet, da die als besonders wichtig eingeschätzten Themen mit zwei Punkten versehen werden können. (Pro Themen- bzw. Problemnennung sollten maximal 2 Punkte vergeben werden. )

Bei der Mehr-Punkt-Abfrage ist nach der folgenden Regel zu verfahren: Die Anzahl der Punkte entspricht der Anzahl der Nennungen dividiert durch 2, wobei gegebenenfalls abgerundet wird.

Beispiele    6 Themen : 2 = 3 Klebepunkte  
              5 Themen : 2 = 2,5; abgerundet = 2 Klebepunkte

z.B.

### Kartenabfrage

Evaluationsidee: Verbandsuntersuchung

Leitfrage: Wo sehen wir zur Zeit in unserem Verband besondere Probleme?

| Interne Kommunikation   | Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)              | Interessenvertretung/Lobby                | Finanzen  |
|---|---|---|---|
| Mitgliederversammlung zu chaotisch                                | Kein modernes Erscheinungsbild          | Politiker werden zu wenig angesprochen    | Geldsorgen verhindern gute Arbeit                       |
| Vorstandssitzungen mit zu wenig Zeit                              | Zu wenig Pressearbeit                   | Es gibt keine guten Politiker für uns     | Nicht immer nur aufs Geld schauen!                      |
| 1 Mitgliederversammlung pro Jahr zu wenig                         | ÖA braucht zu viel Zeit – kein Personal | Zu wenig Zeit für regelmäßige Lobbyarbeit | Private Finanzierung: ein unbekanntes Feld für uns      |
| Wichtige Infos werden von der Geschäftsstelle nicht weitergegeben | Zu wenig Geld für wirklich gute ÖA      | Gremienarbeit ist nicht gut vorbereitet   | Kürzungen bedrohen unsere Existenz                      |
| Kenne die anderen Mitglieder kaum                                 | Unsere gesamte ÖA ist verstaubt!        | Gremien sind oft reine Zeitverschwendung  | Der finanzielle Kollaps ist bald da: Wo sind die Ideen? |
| Mitgliederschwund alarmierend!                                    | ÖA wird zuviel Bedeutung beigemessen    | Kontakt zu Ministerien muß besser werden  |   |
| Keine überzeugenden Argumente für neue Mitgliedschaften           |   |   |   |

### Problemspeicher

| Nr. | Problem                          | Rangfolge |
|-----|----------------------------------|-----------|
| 1.  | Interne Kommunikation            | 2         |
| 2.  | Öffentlichkeitsarbeit            | 4         |
| 3.  | Interessenvertretung/Lobbyarbeit | 1         |
| 4.  | Finanzierung                     | 3         |



## Methode 2

### „SOFT“- Analyse (SOFT-Analysis)

Die SOFT-Analyse ist eine aus dem englischen Sprachraum stammende Methode, die sich zur organisations- bzw. teaminternen systematischen Situationsanalyse und Problemlösung eignet. Die ursprüngliche Herkunft ist nicht geklärt. Man findet diese Methode jedoch in mehreren Veröffentlichungen über Organisationsentwicklung.

|             |  |
|-------------|--|
| Zeitaufwand | je nach Themenumfang, Mitarbeitergröße und Anzahl bzw. Ausführlichkeit der einzelnen Arbeitsschritte von circa einem halben Tag bis zu zwei Tagen  |
| Materialien | ausreichend Materialien für Visualisierungstechniken (Flipcharts, Pinnwände, Moderationskarten, Stifte etc.)   |
| Abfolge     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anwendungsbereich definieren/abgrenzen</li> <li>2. Reflexion und Beantwortung der Leitfragen</li> <li>3. Auswertung der Ergebnisse</li> <li>4. Handlungsplanung für das weitere Vorgehen bzw. Präzisierung des Evaluationsziels</li> </ol> |

### Kurzbeschreibung der Methode

Die Buchstabenfolge S-O-F-T steht für die englischen Begriffe:

|  |   |
|--|---|
| <b>S</b> atisfactions<br>(Zufriedenstellendes) | Ergebnisse und Tatbestände, die befriedigen |
| <b>O</b> pportunities<br>(Gelegenheiten)       | Chancen, Herausforderungen, Möglichkeiten   |
| <b>F</b> aults<br>(Fehler)                     | Störungen, Mißstände, Probleme, ...         |
| <b>T</b> hreats<br>(Bedrohungen)               | potentiell gefährliche Zukunftsszenarien    |

Die Effektivität dieser Methode liegt unter anderem darin, daß sich die vier Aspekte sowohl auf positive und negative als auch auf gegenwarts- und zukunftsbezogene Dimensionen beziehen:

|   | IST-Situation | Zukunftsszenario |
|---|---------------|------------------|
| + | Satisfactions | Opportunities    |
| - | Faults        | Threats          |

Die vier Fragenkategorien können alle nacheinander behandelt werden, oder es wird nach Bedarf mit einer oder zwei Kategorien gearbeitet.

Für die Präzisierung einer Evaluationsidee bietet es sich auf jeden Fall an, das (mögliche) Spannungsverhältnis zwischen den beiden Dimensionen Faults und Opportunities zu vertiefen.

Es ist möglich, die Methode in verschiedenen Durchläufen mit wachsender Vertiefung durchzuführen: vom ersten Brainstorming bis zur sorgfältigen Analyse und Reflexion einzelner Bereiche.

Die Verwendung dieser Struktur erleichtert es, die Überfülle an unterschiedlichen Wahrnehmungen, Einschätzungen und Gefühlen der Beteiligten nicht nur nachvollziehbar zu machen, sondern nach den vorgegebenen Ordnungskriterien genauer zu gewichten bzw. zu bewerten. Auf dieser Basis ist eine bedarfsgerechtere Auswahl der weiter zu behandelnden Probleme oder Themen – zum Beispiel im Hinblick auf die Zielprezisierung – möglich.

### Beschreibung einzelner Arbeitsschritte

#### 1. Schritt:

Der Anwendungs- bzw. Themenbereich der SOFT-Analyse wird mit den Beteiligten abgestimmt. Eventuell muß eine Reihenfolge zu behandelnder Einzelschritte festgelegt werden (etwa bei mehreren Unterthemen).

Sollen nur ein oder zwei Auswertungskategorien (zum Beispiel Satisfactions und Faults) behandelt werden, muß auch dies diskutiert und vereinbart werden.

#### 2. Schritt:

Die Fragedimensionen werden festgelegt. Dabei bieten sich grundsätzlich zwei Richtungen der Vertiefung an: die sachlichen Aspekte und die persönlichen Aspekte. Gegebenenfalls kann auch nur ein Aspekt ausgewählt werden.

- Unter den sachlichen Aspekten versteht man die materiellen, konzeptuellen und personalen Gegebenheiten eines Aufgabenbereiches. Manchmal kann es sinnvoll sein, diese eingrenzend aus der Sicht eines bestimmten Teilsystems durchzugehen: beispielsweise aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen, der Vorgesetzten, externer Kooperationspartner, der „Kunden“.
- Die persönlichen Aspekte beziehen die subjektive Erfahrung und Betroffenheit der an der SOFT-Analyse beteiligten Personen ein.

#### 3. Schritt:

Die Fragen der SOFT-Analyse (siehe hierzu nächste Seite) werden reflektiert und beantwortet.

Dabei bieten sich unterschiedliche Versionen bzw. Durchgänge an – zum Beispiel:

- in Einzelarbeit (mit Hilfe schriftlicher Notizen – Sammlung)
- in Kleingruppen (erste Konkretisierung)
- im Plenum bzw. Gesamtteam (zweite Konkretisierung)

(In dieser Phase ist in der Regel der Einsatz von Visualisierungstechniken erforderlich.)

#### 4. Schritt:

Die Ergebnisse der Erhebungen aus den einzelnen Auswertungskategorien werden gewichtet.

Dies kann bei der IST-Beschreibung (Satisfactions und Faults) durch eine Prioritätenliste (zum Beispiel mit der Punktabfrage) der wichtigsten Vorteile (Satisfactions) bzw. der dringendsten Probleme (Faults) geschehen.

Sind bei der Beantwortung der Leitfragen auch die persönlichen Aspekte behandelt worden, muß zunächst eine Vereinbarung darüber getroffen werden, ob und in welcher Weise die Antworten in der Gesamtgruppe offengelegt werden.

Es können jedoch auch kleinere Problemlösungsgruppen gebildet werden, die sich mit der Notwendigkeit bzw. Dringlichkeit einer Problemlösung befassen, wobei der Einfluß der zufriedenstellenden Aspekte (Satisfactions) berücksichtigt wird. Danach kann im Plenum auf der Basis dieser Vorarbeit eine Prioritätensetzung erfolgen.

Eine ähnliche methodische Vorgehensweise bietet sich auch bei den Auswertungskategorien der SOLL-Beschreibung (Opportunities und Threats) an. Dabei gilt es zu klären, welche Chancen und Herausforderungen (Opportunities) für die zukünftige Entwicklung als besonders wichtig und welche Gefahren (Threats) als besonders relevant oder bedrohlich eingeschätzt werden. Bei letzteren kann die Vertiefung der Frage „was passiert, wenn nichts passiert?“ besonders bedeutsam sein.

#### 5. Schritt:

Im letzten Schritt erfolgt die Konkretisierung der Zielsetzungen und einer weiteren Problemlösungs- bzw. Handlungsplanung. Bei der Vorbereitung einer SE-Maßnahme geht es um eine Präzisierung des Evaluationsziels bzw. der Evaluationsziele.

Die der SOFT-Analyse zugrundeliegende Philosophie ist dabei, daß die Ziele das Zufriedenstellende (Satisfactions) stabilisieren bzw. stärken sowie das Gewünschte (Opportunities) erzeugen, und zwar maßgeblich durch Behebung der Probleme bzw. Störungen (Faults) und durch eine Abwendung der Gefahren (Threats).

### Leitfragen für die Reflexion der vier Auswertungskategorien

#### 1. Satisfactions

##### Sachliche Aspekte

- Was läuft zufriedenstellend? Welche Bereiche und Abläufe bringen befriedigende Ergebnisse?
- Warum ist es befriedigend?

##### Persönliche Aspekte

- Was ist für mich persönlich befriedigend (Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Kollegen und anderes)?
- Warum ist es für mich befriedigend (Motivation, Ziele, Werte u.a.)?

#### 2. Faults

##### Sachliche Aspekte

- Wo gibt es Fehler, Störungen, Schwierigkeiten, Schwachstellen, Engpässe?
- Was erzeugt Spannungen, Unzufriedenheit und Konflikte?
- Was verhindert eine bessere Situation?

##### Persönliche Aspekte

- In welchen Bereichen liegen meine persönlichen Schwierigkeiten, Grenzen, Vorbehalte, Unzulänglichkeiten?
- Bei welchen Gelegenheiten kommt es aus meiner Sicht häufig zu Spannungen, Enttäuschungen, Motivationsverlust?
- Was macht es so schwer, daß ich die Situation besser oder zufriedenstellender für mich verändere (Hintergründe, Zwänge, geheime Einflüsse, Widerstände)?

#### 3. Opportunities

##### Sachliche Aspekte

- Welche Entwicklungsmöglichkeiten, Wachstumschancen, Innovationsziele gibt es, und in welchen Bereichen liegen sie?
- Welche Chancen sind bekannt, werden jedoch noch nicht genutzt?
- In welchen Bereichen sollten die Entwicklungsmöglichkeiten systematisch aufgegriffen und verwirklicht werden?

##### Persönliche Aspekte

- Welche Chancen und Möglichkeiten sehe ich für mich persönlich?
- Szenario: meine persönliche Situation zum gegenwärtigen Zeitpunkt und in 2, in 5 oder in 10 Jahren?
- Was müßte ich tun, um meine persönlichen Chancen und Erfolgsmöglichkeiten besser zu erkennen und zu nutzen?



#### 4. Threats

##### Sachliche Aspekte

- Welche ungünstigen oder bedrohlichen Entwicklungen kommen auf uns zu oder müssen von uns sehr wachsam beobachtet werden?
- Was geschieht, wenn nichts geschieht (ganz real und/oder als Katastrophenphantasie)?

##### Persönliche Aspekte

- Welche bedrohlichen Faktoren oder Schwierigkeiten gibt es in meiner Situation?
- Was passiert, wenn nichts passiert, und welche Auswirkungen hätten diese „threats“ für mich ganz persönlich?

### C. Rahmenbedingungen für die SE klären und Vereinbarungen treffen

Nachdem die Evaluationsidee gefunden und präzisiert wurde, können die Rahmenbedingungen festgelegt und die notwendigen Vereinbarungen getroffen werden. Diese Spielregeln tragen maßgeblich zur erfolgreichen Durchführung einer SE-Maßnahme bei.

Zur Erinnerung:

Selbstevaluation zeichnet sich besonders durch eine besondere Haltung aus!

- Freiwilligkeit der Teilnahme; Minimalkonsens über SE
- Transparenz der Prozesse und Ergebnisse
- Weitgehende Partizipation der Beteiligten an Planung und Durchführung
- Ausgewogenes Verhältnis von Ergebnis- und Prozeßorientierung
- Schriftliche Dokumentation der Arbeitsschritte und -ergebnisse
- Gemeinsame Entscheidung über den Umgang mit Ergebnissen (zum Beispiel bei Veröffentlichungen)

Ziel dieses Arbeitsschrittes ist, die SE-Maßnahme möglichst genau einzugrenzen:

**WAS** soll evaluiert werden? = Bestimmung der Evaluationsinhalte  
Beispiel: „Interessenvertretung und Lobbyarbeit unseres Verbandes“

**WO** soll evaluiert werden? = Eingrenzung des Evaluationsfeldes  
Beispiele: bei allen Mitgliedsorganisationen, bei einer Auswahl von Mitgliedsorganisationen, in der Geschäftsstelle des Verbandes.

**WER** ist an der SE-Maßnahme beteiligt? = Auswahl der Beteiligtengruppen  
Beispiele: Mitarbeiter/-innen der Geschäftsstelle, Vorstandsmitglieder, Vertreter von Mitgliedsorganisationen.

**WELCHE** Ressourcen stehen für die SE-Maßnahme zur Verfügung?  
Beispiele: Finanzen, Personal- und Zeitressourcen.

## 10 Regeln für die Planung und Durchführung von SE-Maßnahmen

1. SE-Maßnahmen müssen wirklich gewollt sein.  
Etwas „Druck von außen“ als Initialzündler kann hilfreich sein, zuviel Druck von außen „drückt“ auch die Motivation und Offenheit der Beteiligten.
2. Vor Beginn der SE-Maßnahme muß geklärt werden: Wer ist das „Selbst“ der Maßnahme?  
Zum Beispiel die eigene Person, bestimmte Mitarbeitergruppen, Teams oder Abteilungen, ehren- und nebenberufliche Mitarbeiter/-innen, die gesamte Organisation?
3. Die Beteiligten bzw. Beteiligtegruppen werden ausgewählt und einbezogen.  
Sie müssen über die SE-Maßnahme bzw. die Evaluationsidee genau informiert werden. Es sollte eine Bereitschaft zur Teilnahme vorhanden sein, oder es kann ein Minimalkonsens über Inhalte und Wege der SE-Maßnahme ausgehandelt werden.
4. Es wird ein „Projektteam“ gebildet, das für die organisatorische Durchführung der SE-Maßnahme verantwortlich ist.  
Dies ist bei größeren SE-Maßnahmen besonders wichtig, da so ein effektives und effizientes Arbeiten möglich ist. Dazu gehören auch Regelungen über eine Arbeitsentlastung der Verantwortlichen bei der Erfüllung ihrer Standardaufgaben und ähnliches.
5. Es werden verbindliche Spielregeln vereinbart.  
Dazu können neben den engeren Regeln der Selbstevaluation auch weitere Vereinbarungen gehören, die beispielsweise einen „Kündigungsschutz“ während der Maßnahme betreffen und ähnliches.
6. Es werden Informations- und Kommunikationswege festgelegt.  
Diese sind vor allem bei größeren SE-Maßnahmen wichtig, damit alle Beteiligten wissen, wie und wann sie über Prozesse und Ergebnisse informiert werden.
7. Führungspersonen bzw. Führungsgremien sollten besonders sensibel und verantwortungsbewußt mit SE-Maßnahmen umgehen.  
SE-Maßnahmen können nicht als „Chefsache“ angeordnet werden. Die üblichen Hierarchieebenen verändern sich teilweise während der SE-Maßnahme durch die Spielregeln wie zum Beispiel Partizipation und Transparenz. Dies stellt besondere Anforderungen an Führungspersonen.
8. SE-Maßnahmen sollten in einem überschaubaren Zeitraum und gegebenenfalls in kleineren Zwischenschritten erfolgen.  
Dies ist unter anderem wichtig, weil Erhebungsergebnisse (etwa bei Befragungen) möglichst nach 6 bis 8 Wochen zurückgegeben werden sollten. Aber auch eventuelle Änderungen der Evaluationsinhalte können so vorgenommen werden (Prozeßorientierung).
9. Der Kosten- und Zeitrahmen muß zu den Zielen und Inhalten der SE-Maßnahme passen.  
Es kann für alle Beteiligten sehr frustrierend sein, wenn eine SE-Maßnahme daran scheitert, daß notwendige Geldmittel oder andere Ressourcen nicht in genügendem Umfang zur Verfügung gestellt werden können.
10. SE-Maßnahmen sollten kein einmaliger Kraftaufwand sein, sondern längerfristig in den Arbeitsprozeß als kontinuierliche Qualitätssicherung integriert werden.

### 2. Arbeitsschritt: Planung

- A. Evaluationsziele/Evaluationsfragen beschreiben und konkretisieren
- B. Evaluationsplan und -methoden festlegen
- C. Wenn sinnvoll: Praxisintervention
- D. Evaluationskonzept schreiben

a

Dieser Arbeitsschritt ist quasi das Herzstück einer SE-Maßnahme, denn hier geht es um die möglichst präzise Beschreibung bzw. Konkretisierung der Evaluationsziele. Dies ist die entscheidende Grundlage für den späteren Erhalt verlässlicher Aussagen darüber, ob und in welchem Maße diese Ziele als erreicht eingeschätzt werden können.

Auch für diese Arbeitsphase gilt, daß möglichst ausreichend Zeit zur Verfügung stehen sollte. Es kann bei wachsender Ungeduld helfen, sich zu vergegenwärtigen, daß sich die jetzt sinnvoll investierte Zeit später durch aussagefähige Ergebnisse auszahlen wird.

#### **A. Evaluationsziele/Evaluationsfragen beschreiben und konkretisieren**

Von der Präzisierung des Evaluationsziels bzw. mehrerer Evaluationsziele hängt nicht nur die Praxisrelevanz der SE-Maßnahme ab; möglichst konkrete Zielbeschreibungen sind auch die Voraussetzung für die weitere Operationalisierung, das heißt für die Erfassung durch meß- oder beobachtbare Merkmale (Indikatoren).

Evaluationsziele sind auf einen in der Zukunft liegenden Zustand ausgerichtet. Es ist hilfreich, sich diese Zukunftsrichtung zu vergegenwärtigen, denn oft fällt es schwer, Ziele von Aufgaben oder Tätigkeiten abzugrenzen. Letztere beziehen sich jedoch auf konkrete Aktivitäten in der Gegenwart.

Evaluationsziele sind eindeutig formulierte Aussagen, welche nur einen Sachverhalt oder Gegenstand betreffen. Sie werden oftmals auch als Fragen formuliert.

z.B.

Ziel: eine effektivere Durchführung unserer Dienstbesprechungen  
oder

Wie können wir unsere Dienstbesprechungen effektiver gestalten?

Es stellt sich an diesem Punkt das Problem, daß dieses Ziel an sich noch nicht evaluierbar ist. Welche Maßstäbe sollen angelegt werden, um verlässlich sagen zu können, wann ein höheres Maß an Effektivität vorliegt? Es ist daher notwendig, das formulierte Ziel weiter zu konkretisieren. Hierbei wird in der Regel eine Differenzierung von Global- und Teilzielen vorgenommen:

Globalziel      effektivere Durchführung unserer Dienstbesprechungen

Teilziele        ergebnisorientierte Vorbereitung der Sitzungen

effizientere Durchführung

genaue Handlungsplanung/-anweisungen

eine bessere Gesprächskultur miteinander

eine höhere Selbstdisziplin aller Beteiligten

Sollte ein Globalziel nicht feststehen (zum Beispiel durch eine Bestandsaufnahme oder Situationsanalyse), bieten sich unterschiedliche Methoden zur Zielfindung und -präzisierung in Gruppen an, von denen im folgenden drei unterschiedlich aufwendige Verfahren vorgestellt werden.

Die einfache und schnelle Methode des (verdichtenden) Brainstormings ermöglicht zunächst eine Sammlung individueller Zielvorstellungen und schließt daran die Festlegung gemeinsamer Ziele an (Methode 3).

In bestimmten Situationen kann es für die Beteiligten schwierig sein, direkt in Zielkategorien zu denken und zu formulieren. In diesen Fällen hilft der Einsatz einer Umkehrmethode – die sogenannte Kopfstand-Technik (Methode 4).

Für aufwendigere Verfahren, die die Zielbestimmung mit weiteren Funktionen verbinden (zum Beispiel mit einer Leitbildentwicklung und Arbeitsplanung), bietet sich für die weitere Konkretisierung die Zielbaum-Methode an (Methode 5). Dieses Verfahren arbeitet über die Global- und Teilziele hinaus mit weiteren Zielkategorien.

Der generelle Ablauf (dieser und möglicher weiterer Verfahren) zur Bestimmung von Evaluationszielen lautet:

- Alle möglichen Evaluationsziele zusammentragen und vorstellen.
- Die wichtigsten oder dringlichsten Ziele auswählen.
- Das endgültig festgelegte Evaluationsziel (bzw. mehrere Ziele) definitiv formulieren.
- Das Evaluationsziel in Global- und Teilziele unterteilen.





### Hinweise zur Formulierung von Evaluationszielen/Evaluationsfragen

- Nicht das Problem, sondern eine Lösung untersuchen!

Für eine Praxisverbesserung ist es normalerweise effektiver, ergebnis- und lösungsorientiert zu denken. Probleme sollten nur dann eingehender untersucht werden, wenn ihre Durchdringung notwendige Hinweise für einen Lösungsweg liefert.

Beispiel **nicht:** Warum verlaufen unsere Teamsitzungen so ineffektiv?  
**sondern:** Wie können unsere Teamsitzungen effektiver verlaufen?

- Motivationen und Erwartungen abklären!

Was bewegt uns/mich zu dieser Evaluationsfrage/diesem Evaluationsziel? Gibt es einen äußeren Druck? Gibt es vielleicht ein „verborgenes Ziel“, das mit dieser Frage/diesem Ziel verbunden ist?

Diese Überlegungen überhaupt als legitime Fragen zuzulassen, hilft oftmals, verdeckte Gefahren, aber auch Ängste und Vorbehalte offenzulegen und diese bei den Evaluationsplänen zu berücksichtigen. Unter Umständen verändert sich dadurch das Evaluationsziel.

- Den Nutzen der Evaluation einer Frage gedanklich vorwegnehmen!

Was wird realistischweise bei der Untersuchung herauskommen? Was können wir/kann ich gewinnen bzw. verbessern, wenn ich die Antworten hätte?

Mit der Auseinandersetzung dieser Fragen können gegebenenfalls „unnötige“ SE-Maßnahmen vermieden werden.

Richtige Evaluationsziele/Evaluationsfragen sind SMART!

|                 |  |
|-----------------|--|
| S = spezifisch  | konkrete Teilziele werden evaluiert  |
| M = meßbar      | die Zielerreichung läßt sich beobachten, messen, feststellen   |
| A = akzeptabel  | es besteht ein (Minimal)konsens über die Notwendigkeit einer Untersuchung des Ziels                        |
| R = realistisch | das Ziel ist unter den finanziellen, personellen, politischen ... Rahmenbedingungen prinzipiell erreichbar |
| T = terminiert  | ein (realistischer) Zeitrahmen ist möglich und wird festgelegt   |

(nach Maja Heiner und Wolfgang Beywl, 1996)



## Methode 3

### Verdichtendes Brainstorming/Brainwriting

Diese einfache Visualisierungsmethode eignet sich in SE-Maßnahmen besonders für „eingespielte Teams“, die es gewohnt sind, miteinander effektiv und vertrauensvoll zu arbeiten, und dabei bereits in einem kontinuierlichen Austausch über Ziele, Werte und Inhalte ihrer Tätigkeiten stehen.

|             |   |
|-------------|---|
| Zeitaufwand | ca. 2 bis 3 Stunden   |
| Materialien | Visualisierungsmaterial (Pinnwände, Karten, Nadeln, Stifte und anderes)   |
| Abfolge     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Brainstorming/Brainwriting</li><li>2. Vorstellung, Abgleich und Zusammenfassung der Ziele</li><li>3. Auswahl der wichtigsten Ziele</li><li>4. Endgültige Entscheidung und Zielpräzisierung</li></ol> |

### Beschreibung einzelner Arbeitsschritte

#### 1. Brainstorming/Brainwriting

Diese bekannte und vielseitig einsetzbare Technik hat den Vorteil, daß in möglichst kurzer Zeit eine umfassende Punktesammlung erfolgt, an der alle Betroffenen sich gleichermaßen beteiligen können. Damit ist weitgehend gesichert, daß auch abweichende Gesichtspunkte oder Einzelmeinungen nicht unberücksichtigt bleiben.

Eine gleichberechtigte bzw. ausgewogene Partizipation aller Beteiligten ist in allen Evaluationsphasen von Bedeutung, jedoch bei der Zielfindung besonders wichtig, da hiervon maßgeblich die Identifikation der Beteiligten mit der SE-Maßnahme abhängt.

Dies bedeutet jedoch nicht, daß jeder individuelle Vorschlag auf jeden Fall umgesetzt werden muß. Dadurch würde schlichtweg eine effektive Weiterarbeit verhindert. Wichtig ist es hingegen, daß auch Einzelschlüsse vorgestellt und begründet werden können, ein Austausch darüber möglich ist und eine andere Prioritätensetzung für die Betroffenen nachvollziehbar und akzeptabel ist.

Für gut eingespielte Teams kann ein Brainstorming auf Zuruf erfolgen. Ein Moderator/eine Moderatorin schreibt jeden genannten Punkt auf eine Karte und heftet sie an eine Pinnwand.

Eine andere Möglichkeit ist es, die Punktesammlung als Brainwriting vorzunehmen. Hierbei hat jede/r Teilnehmer/-in zunächst Gelegenheit, die eigenen Überlegungen aufzuschreiben. Dabei bietet sich die Technik der Kartenabfrage an (siehe hierzu Methode 1, Seite 17).



### **2. Vorstellung, Abgleich und Zusammenfassung der Ziele**

In dem folgenden Arbeitsschritt werden die einzelnen Zielvorstellungen kurz erläutert und Verständnisfragen geklärt.

Da es sich um individuelle Formulierungen handelt, bietet es sich an, die einzelnen Karten miteinander zu vergleichen und gegebenenfalls deckungsgleiche Ziele zusammenzufassen, um so eine größere Übersichtlichkeit und Klarheit zu erreichen. Wichtig ist, daß es hierbei zu einem „wirklichen“ Konsens kommt. Im Zweifelsfall sollte keine Einigkeit „erzwungen“ werden. Auch bietet sich oftmals für eine schnellere bzw. leichtere Weiterbearbeitung eine Zuordnung der Ziele nach Sinneinheiten an.

### **3. Auswahl der wichtigsten Ziele**

Nach der ersten Punktesammlung steht in dieser Verdichtungsphase die Gewichtung der Zielformulierungen bevor. Hierbei kann es zunächst auch darum gehen, eine Entscheidung über die zur Zeit wichtigste bzw. aktuellste Themengruppe (Sinneinheit) zu finden. So kann eine inhaltliche Zielfrage zwar die interessanteste sein, es aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen jedoch notwendig erscheinen, sich zunächst mit infrastrukturellen, organisatorischen oder personellen Themen zu befassen.

Unter Umständen ist es in dieser Phase sinnvoll, eine Diskussion und Gewichtung der Zielformulierungen in kleineren Untergruppen vorzunehmen, die die Ergebnisse anschließend im Plenum vorstellen.

### **4. Endgültige Entscheidung und Zielpräzisierung**

Abschließend geht es darum, eine gemeinsame Entscheidung über das Ziel bzw. die Ziele zu treffen, die die Grundlage für die SE-Maßnahme sind, um zum Abschluß eine gemeinsame präzise Zielformulierung vorzunehmen. (Dies kann beispielsweise durch eine mündliche Abstimmung oder durch eine Punktabfrage – siehe hierzu Methode 1, Seite 17 – geschehen.)





## Methode 4

### Kopfstand-Technik

Diese Methode ist auch unter anderen Bezeichnungen in der Literatur zu finden: Umkehrmethode, Reversion, Dialektik. Alle Begriffe weisen auf das Wesentliche des Vorgehens hin: auf den bewusst herbeigeführten Rollentausch in der Betrachtung eines Themas. Dieser soll unter anderem den Blick öffnen für Beweggründe, Verhaltensweisen und individuelle Zielsetzungen der Beteiligten.

Die Kopfstand-Technik berücksichtigt, daß es Menschen manchmal leichter fällt, Probleme zu benennen – also alles das zu beschreiben, was nicht gut läuft –, als sofort positive Zielformulierungen – „so sollte es laufen“ – zu finden. Diese Situation ist oftmals gegeben, wenn verdeckte stimmungsmäßige bzw. atmosphärische Störungen vorhanden sind, die den Blick auf inhaltliche Ziele zunächst verstellen. Ein weiterer Vorteil diese Methode liegt darin, daß sie durch die kreative Umkehrung der Frage- oder Problemstellung auch Spaß machen kann und das Mitmachen aller Beteiligten erleichtert.

Durch die Auseinandersetzung mit den Gedanken und Ideen der konträren Themen- bzw. Problemstellung werden eingefahrene Sichtweisen aufgelöst und die Bedürfnisse aller Beteiligten in die Zielfindung einbezogen.

|             |  |
|-------------|--|
| Zeitaufwand | 1 bis 2 Stunden  |
| Material    | Visualisierungsmaterial (Pinnwand, Karten, Nadeln, Stifte und anderes)   |
| Abfolge     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Themen-, Problembereich eingrenzen; Thema benennen</li> <li>2. Umformulierung des Problems (das Thema auf den Kopf stellen)</li> <li>3. Sammlung der Ideen, Zuordnung und Zusammenfassung (etwa als Brainwriting per Kartenabfrage)</li> <li>4. Suche von Gegenlösungen</li> <li>5. Abschließende Bewertung und Präzisierung des Evaluationsziels</li> </ol> |

### Beschreibung einzelner Arbeitsschritte

#### Umformulierung des Problems

Bei der Umformulierung des Themas/Problems hilft es, die folgende Leitfrage zu stellen:

„Was muß passieren bzw. was können wir tun, damit möglichst alles schlecht läuft?“

Diese Frage motiviert zum spontanen Benennen von Problemen, Stimmungen, Störungen usw.

### Suche von Gegenlösungen

Dieser Arbeitsschritt ist für die spätere Zielpräzisierung entscheidend. Es können an dieser Stelle „überraschende“, tieferliegende Prozesse oder Probleme deutlich werden, auf die einzelne Beteiligte unter Umständen besonders empfindsam reagieren. Daher ist es wichtig, für diese Phase genügend Zeit zu haben, um auch verdeckten Prozessen genug Raum zu geben. Dies kann unter anderem an dem folgenden Praxisbeispiel verdeutlicht werden.

z.B.

Das Beispiel bezieht sich auf einen Verein im Bereich der Jugendhilfe auf Landesebene, der vor allem Einzelpersonen zu seinen Mitgliedern zählt. An der Kopfstand-Technik beteiligten sich die drei hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen der Geschäftsstelle.

### 1. Themen-, Problembereich eingrenzen; Thema benennen

Themenbereich    Verbandsmanagement, konkreter: Mitgliederservice  
Thema              Verbesserung des Mitgliederservices

### 2. Umformulierung des Problems (Kopfstand)

Was muß passieren, daß bei unserem Mitgliederservice möglichst viel negativ läuft?

### 3. Sammlung von Ideen per Kartenabfrage

|  |   |
|--|---|
| Ein nörgelndes Mitglied am Telefon am Montag morgen.                       | Wie könnte alles einfach sein, wenn es keine Mitglieder gäbe!       |
| Keine Infos von den Mitgliedern, die für uns wichtig sind.                 | Es kommen keine Mitglieder zu den MGOs.                             |
| Die Einladungen zur Mitgliederversammlung (MGO) werden zu spät verschickt. | Vorstandssitzungen: viel Getue um Nichts.                           |
| Die MGOs sind stinklangweilig, wichtige Themen haben keinen Platz.         | Wenn Herr X anruft, habe ich schon „meinen Kaffee auf“.             |
| Zu hohe Erwartungen; ich bin doch keine „eierlegende Wollmilchsau“.        | MG erwarten Lösungen für unlösbare Probleme.                        |
| Ich mache die ganze Arbeit, und der Vorstand heimst die Lorbeeren ein.     | Unser Vorsitzender macht mal wieder eine schlechte Leitung der MGO. |

Unsere Mitglieder – wer ist das eigentlich?

Horror Mitgliederinfo: Ich weiß einfach nicht, was ich schreiben soll!

Manchmal komme ich mir vor wie ein „seelischer Mülleimer“.

Wir in der Geschäftsstelle sind einfach überarbeitet; noch mehr Service ist nicht drin.

Ich setze mich wirklich ein, und es kommt noch nicht einmal ein Danke.

#### 4. Beschreibung der Gegenlösungen

Die Vorschläge für Gegenlösungen, die sich auf das ursprüngliche Ausgangsthema beziehen, werden im folgenden kurz wiedergegeben.

Ein verbesserter Mitgliederservice wird unter anderem erreicht durch

- mehr Geduld mit den Mitgliedern;
- bessere Zusammenarbeit mit den Vorstandsmitgliedern;
- eine bessere Vorbereitung und Durchführung der MGOs und Vorstandssitzungen;
- das Aufzeigen der Grenzen bei der Beratung/Unterstützung von Mitgliedern;
- die Verdeutlichung, daß die Geschäftsstelle für einen guten MG-Service auf wichtige Informationen aus dem Mitgliederspektrum angewiesen ist (zum Beispiel für interessante Mitgliederinfos).

#### 5. Abschließende Bewertung und Präzisierung des Evaluationsziels

Das Ergebnis des Brainwritings per Kartenabfrage überraschte die Mitarbeiter/-innen, da deutlich wurde, daß kaum inhaltliche oder organisatorische Aspekte angesprochen wurden, sondern vor allem atmosphärische Spannungen im Umgang zwischen Mitarbeitern, Mitgliedern und Gremienvertretern.

Die Kopfstand-Technik stellte sich also als besonders hilfreich heraus, weil nicht vorschnell an der inhaltlichen Verbesserung des Mitgliederservices gearbeitet wurde, sondern zunächst die Klärung des Umgangs untereinander anstand, die nicht nur als notwendiger Bestandteil, sondern als Voraussetzung für einen guten Mitgliederservice angesehen wurde.

Als Evaluationsziel wurde daher formuliert:

Verbesserung des Umgangs und der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der Geschäftsstelle, den Mitgliedern und dem Vorstand.

Auf die gesammelten Gegenlösungen unter Punkt 4 konnte bei Präzisierung der Teilziele zurückgegriffen werden.



## Methode 5

### Zielbaum

Die Zielbaum-Methode nimmt eine präzise Feindifferenzierung der Ziele einer Organisation bzw. Einrichtung vor. Sie geht dabei von der Vision oder Leitidee aus, die in dem Bild des Baums als Wurzelwerk zu sehen ist, und gliedert diese in Richtziele (Stamm), Grobziele (Äste) und Feinziele (Zweige). Zusätzlich können auch von der Feinzielebene Aufgaben (Blätter) der einzelnen Mitarbeiter/-innen bzw. Abteilungen abgeleitet werden.

Dieses streng systematische und recht aufwendige Verfahren kann auch zur Präzisierung der Evaluationsziele eingesetzt werden. Es eignet sich jedoch vor allem zur Leitbild-Entwicklung einer Organisation oder Einrichtung einschließlich der schrittweisen Operationalisierung bis auf die Aufgabenebene.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der zielorientierten Arbeitsplanung (zum Beispiel für das folgende Geschäfts- oder Haushaltsjahr). Bei dieser werden die geplanten Arbeitsvorhaben mit den jeweiligen Zielen verglichen, und es können gegebenenfalls Prioritätensetzungen vorgenommen werden.

Der Vorteil dieser Methode ist unter anderem, daß der Vergleich der einzelnen Zielebenen sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben überprüft werden kann. So ist es möglich, daß einzelne Mitarbeiter/-innen nachvollziehen können, in welcher Weise ihre Aufgaben- bzw. Tätigkeitsfelder mit den globalen Zielen bzw. der Leitidee ihrer Einrichtung im Zusammenhang stehen. Dies wirkt sich in der Regel positiv auf das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation der Mitarbeiter/-innen aus.

Da dieses Verfahren zeitaufwendig ist, bietet es sich vor allem an, wenn (über die Präzisierung der Evaluationsziele hinaus) auch die Corporate Identity der Mitarbeiter/-innen aller Hierarchieebenen gestärkt werden soll.

|             |   |
|-------------|---|
| Zeitaufwand | je nach Umfang der Ziele und der Mitarbeiteranzahl von einem Tag bis zu mehreren Tagen  |
| Material    | ausreichend Visualisierungsmaterial (Pinnwände, Karten, Nadeln, Stifte, Punkte und anderes)   |
| Abfolge     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vorstellung der Methode, Erläuterung der einzelnen Zielebenen</li><li>2. Entwicklung eines Leitbildes</li><li>3. Ableitung der einzelnen Zielebenen: Richt-, Grob- und Feinziele</li><li>4. wenn gewünscht: Ableitung der Aufgabebereiche</li><li>5. Auswahl des zu bearbeitenden Evaluationsziels/ der Evaluationsziele</li></ol> |

## Beschreibung einzelner Arbeitsschritte

### 1. Vorstellung der Methode, Erläuterung der einzelnen Zielebenen

Zur Verdeutlichung der Wirkungsweise dieser komplexen Methode bieten sich folgende Erläuterungen an:

|                 |   |
|-----------------|---|
| Vision/Leitidee | Diese visionäre und zukunftsgerichtete Ebene beschreibt das einigende und motivationsspendende Band aller Mitarbeiter/-innen (auf allen Hierarchieebenen). Es ist in der Regel abstrakt und nicht direkt erreichbar; daher erfolgt eine Konkretisierung nach verschiedenen Zielkategorien.  |
| Richtziele      | Diese geben die Zukunftsziele an, auf die langfristig hingewirkt werden soll.<br><br>Formulierungshilfe:<br>Unsere Einrichtung will mit ihrer Arbeit dazu beitragen, daß ...  |
| Grobziele       | Auf dieser Konkretisierungsebene werden von den Richtzielen zielorientiert Schwerpunkte/Tätigkeitsbereiche abgeleitet, in denen die Organisation/ Einrichtung aktiv sein will bzw. bereits ist.<br><br>Formulierungshilfe:<br>Unsere Einrichtung organisiert ... bietet an ...<br>betreibt ... unterstützt ... kooperiert ...<br>etc. (Verben mittlerer Abstraktion). |
| Feinziele       | Auf dieser Ebene erfolgt dann eine konkrete Auflistung von Aktivitäten, Angeboten usw., die unmittelbar oder in naher Zukunft angestrebt werden. (Zur Unterstreichung der Wichtigkeit oder Beschaffenheit einzelner Aktivitäten können Adjektive benutzt werden – Beispiele: unsere Einrichtung betreibt energisch ..., unterstützt kraftvoll ...)                    |
| Aufgaben        | Von den Feinzielen können <ul style="list-style-type: none"> <li>– konkrete Aufgaben für Abteilungen/ Mitarbeiter/-innen abgeleitet und</li> <li>– laufende Aufgaben in ihrer Übereinstimmung mit den Feinzielen (und weiteren Zielebenen) abgeglichen werden.</li> </ul>   |

### 2. Entwicklung eines Leitbildes

Sobald die Methode und Arbeitsweise von allen Beteiligten nachvollzogen werden kann, wird mit der gemeinsamen Entwicklung des Leitbildes begonnen. Hierzu bietet sich die Methode der Kartenabfrage an (siehe hierzu Methode 1).

Die schriftliche Einzelarbeit sollte vor allem dann eingesetzt werden, wenn es sich um eine größere Gruppe handelt und wenn Mitarbeiter/-innen unterer Hierarchieebenen mitwirken. Die Erfahrung zeigt, daß hierbei die Hemmschwelle zur Mitarbeit niedriger ist, als wenn bei einem mündlichen Meinungsaustausch die „üblichen Wortführer“ die Regie übernehmen.

### 3. Ableitung der einzelnen Zielebenen: Richt-, Grob- und Feinziele

Dieser Arbeitsschritt ist normalerweise der zeitaufwendigste. Spätestens auf der Grobzielebene wird in der Regel deutlich, wie komplex und umfangreich das gesamte Tätigkeitsspektrum der Organisation/Einrichtung ist. An dieser Stelle kann sich leicht ein Gefühl bei den Beteiligten einschleichen, von den Anforderungen dieser Ziele geradezu „erschlagen“ zu werden. Daher sollte genau geprüft werden, wie ausführlich die einzelnen Zielebenen behandelt werden. Eine sorgfältige Bearbeitung ist vor allem notwendig, wenn die Methode zur zielorientierten Arbeitsplanung und zur Aufgabenbestimmung bzw. Prioritätensetzung in einzelnen Aufgabengebieten eingesetzt wird.



Das Gefühl der Überforderung kann auch eine wichtige Botschaft enthalten. Dadurch, daß für alle Beteiligten die Ziele und Arbeitsbereiche „schwarz auf weiß“ sinnlich wahrnehmbar sind, tritt vielleicht deutlicher als sonst hervor, daß sich eine Organisation/Einrichtung einfach zuviel vornimmt. Dieser Zustand macht sich im Arbeitsalltag bei den Mitarbeitern üblicherweise dadurch bemerkbar, daß alle permanent zuviel arbeiten, die Überstundenliste nicht selten mehr als hundert Stunden aufweist und sich bei vielen ein „Frustgefühl“ einschleicht, daß man trotz des ganzen Einsatzes nicht richtig zufrieden mit seiner Leistung ist und allein der innere Antreiber einem die notwendige Selbstdisziplin abverlangt. Gerade in diesen Situationen kann eine genaue Auseinandersetzung mit den wichtigsten Zielen und Aufgabengebieten eine Weichenstellung bedeuten.

### 4. Ableitung der Aufgabenbereiche

Dieser Arbeitsschritt ist dann erforderlich, wenn es um eine arbeits- bzw. mitarbeiterbezogene Planung bzw. Selbstevaluation der Arbeitsinhalte und -gewohnheiten geht. Dabei können folgende Reflexionsfragen hilfreich sein:

- Gehören alle Arbeiten, die ich ausführe, zwingend zu meinem Aufgabengebiet?

- Lassen sich meine Arbeitsbereiche in den Zielbaum einordnen? In welcher Weise trage ich mit meiner Tätigkeit zum Leitbild der Organisation/Einrichtung bei?
- Wo sehe ich sinnvolle Prioritätensetzungen, um unnötige Arbeit abzubauen und zielgerichtete Tätigkeiten aufzunehmen?

## 5. Auswahl des Evaluationsziels/der Evaluationsziele

Diese Auswahl erfolgt in der Regel auf der Ebene der Grob- und Feinziele. (Sie entsprechen den weiter vorne vorgestellten Global- und Teilzielen.) Es wird an dieser Stelle auch deutlich, daß jede SE-Maßnahme immer nur bestimmte Teilaspekte einer Organisation, Einrichtung oder eines Projektes erfassen und niemals das gesamte Spektrum abbilden kann.

Im Rahmen des Evaluationsprojektes der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung wurde mit allen hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bundesgeschäftsstelle (Bildungsreferenten- und Sachbearbeiterebene) mit der Zielbaum-Methode gearbeitet. Wesentliche Aufgaben dieses Zyklus, bestehend aus vier eintägigen Sitzungen, lagen in dem Vergleich zwischen den aktuellen inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten der Bundesgeschäftsstelle mit den Zielvorgaben bzw. dem Selbstverständnis des Verbandes und in der Schaffung einer systematischen Planungsgrundlage für die weitere Programmplanung.

z.B.

### Vision

Eine Gesellschaft soll erreicht werden, in der sich Kinder und Jugendliche durch kulturelle Bildung zu selbstbewußten und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten entwickeln können.

### Richtziele

Die BKJ will dazu beitragen, daß

- kulturelle Kinder- und Jugendbildung als gesellschaftspolitische Aufgabe anerkannt wird;
- Träger der kulturellen Kinder- und Jugendbildung stabil und leistungsfähig sind;
- alle künstlerischen Sparten für Kinder und Jugendliche angeboten werden;
- Kinder und Jugendliche eine eigene „Sprache“ entwickeln.

### Grobziele

Die BKJ ...

- gibt Strukturhilfen und Fachimpulse;
- nimmt die Interessenvertretung wahr;
- sorgt für Dokumentation und Information;
- kümmert sich um Vernetzung und Kooperation;
- führt Öffentlichkeitsarbeit durch;
- bietet Beratung an;
- setzt sich mit der Corporate Identity des Verbandes auseinander.

### Feinziele

(Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die gesammelten Punkte nicht als vollständige Sätze, sondern lediglich in zusammenfassenden Stichpunkten wiedergegeben.)

#### Strukturhilfen und Fachimpulse

- Fachtagungen und Fachveranstaltungen
- internationale Maßnahmen und Partnerbörsen
- jugendpolitische und internationale Begründungen
- deutsch-polnischer Fach- und Jugendaustausch
- neue Verbandsentwicklungen in die BKJ einbinden
- Positionspapiere zu aktuellen Themen
- Arbeitshilfen
- Modellprojekte
- Defizitthemen aufgreifen
- Jugendpolitik der Länder fördern
- LKJs unterstützten

#### Dokumentation/Information

- Sammlung und Veröffentlichung von Informationen
- Veröffentlichung von Praxiserfahrungen nationaler und internationaler Arbeit in anderen Ländern
- Dokumentation der Entwicklung internationaler Kinder- und Jugendarbeit in anderen Ländern
- Dokumentation der Entwicklung internationaler Kinder- und Jugendarbeit in Deutschland

#### Öffentlichkeitsarbeit

- zeitgemäßes Selbstdarstellungsmaterial
- bundesweite Ansprechpartner bekannt machen
- systematische Präsentation der BKJ auf Veranstaltungen
- verbandsinterne Öffentlichkeitsarbeit regelmäßig
- ÖA für Politikfelder regelmäßig
- Bekanntmachung der BKJ in Fachöffentlichkeiten
- Information an Medien regelmäßig
- Vermarktung der Publikationen verbessern
- imagebildende Werbekampagnen



- Verteiler ausdifferenzieren nach Zielgruppen
- persönliche Medienkontakte

#### Interessenvertretung

- Einfluß auf Politik/Parlamentarier
- Ausbau der Dachverbandsfunktion
- Kontakte zur Wirtschaft
- Gremienvertretung
- Kontakt zwischen Mitgliedern und Politik
- Schaffung guter Fördermöglichkeiten
- europäische Kinder- und Jugendpolitik

#### Vernetzung/Kooperation

- Intensivierung europäischer Kontakte
- Aufbau europäischer Vernetzung
- neue Mitglieder aus anderen Bereichen
- Kooperation mit Landesinitiativen/Aufbau von Landeszusammenschlüssen
- spartenübergreifende Zusammenarbeit der Mitgliedsverbände
- spartenübergreifende Arbeitstreffen/Stärkung des verbandsinternen Dialogs
- Dialog mit anderen Verbänden

#### Beratung

- adressatenorientierte Informationen
- Beratung über Förderbestimmungen
- konzeptionelle Beratung
- Information über politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Antragsberatung
- Ermittlung von Beratungsbedarf und entsprechende Informationen

#### *Corporate Identity*

##### Corporate Attitude

- Vorbild in Förderung kultureller Kinder- und Jugendbildung werden
- Vergabe von klaren Aufträgen
- Umfangsformen bewußt machen
- kompetente Arbeit in guter Arbeitsatmosphäre

##### Corporate Communication

- schriftliches Festhalten von mündlichen Gesprächen
- klare Zuständigkeiten festlegen
- neue Medien angemessen nutzen
- partnerschaftliche Beteiligung aller Gruppen im Verband

##### Corporate Design

- einheitliches Erscheinungsbild der BKJ
- positiver Wiedererkennungswert der BKJ

### B. Evaluationsgegenstände und -methoden festlegen

Nachdem die Evaluationsziele, differenziert nach Global- und Teilzielen, präzisiert wurden, geht es darum, den genauen Umfang und die Methoden der SE-Maßnahme festzulegen. Die Aufgaben dieses Arbeitsschrittes sind:

- die Evaluationsgegenstände der SE zu bestimmen,
- den Evaluationsgegenständen und Rahmenbedingungen (zum Beispiel Zeit, Ressourcen) angemessene Methoden auszuwählen.

#### Bestimmung der Evaluationsgegenstände

Bei umfangreicheren SE-Maßnahmen kann es hilfreich sein, das gesamte Projekt in sogenannte Evaluationsgegenstände zu unterteilen. Dies dient nicht nur der Übersichtlichkeit, sondern erleichtert es auch, mögliche Schwerpunkte zu setzen.

Hinter den Evaluationsgegenständen verbergen sich unterschiedliche Bestandteile und Dimensionen einer Organisation, Maßnahme oder eines Projektes. Für SE-Maßnahmen können die Voraussetzungen, der Prozeß, die Ergebnisse, Wirkungen und über die Institution oder das Projekt hinausgehende Rahmenbedingungen von Interesse sein. In der Evaluationspraxis spricht man von Input, Process, Output, Outcome und Context. (Diese Begriffe sind in der Checkliste auf der nächsten Seite kurz erläutert.)

Welche Evaluationsgegenstände in Frage kommen können, hängt wiederum von den Evaluationszielen ab, was unter anderem das Praxisbeispiel auf den Seiten 44/45 verdeutlicht.

#### Auswahl der Evaluationsmethoden

Auch die Wahl geeigneter Evaluationsmethoden hängt zum einen von den Evaluationsgegenständen ab. Wenn beispielsweise in einer Ergebnisevaluation die Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen mit einer Fortbildungsmaßnahme erhoben werden soll, bieten sich insbesondere die Methoden der persönlichen Interviews und schriftlichen Befragungen an. Sollen auch die Voraussetzungen der Fortbildungsmaßnahme, also die Planungs- und Vorbereitungsphase, untersucht werden, so kommt wahrscheinlich die Methode der Dokumentenanalyse zum Einsatz, mit der verschiedene Materialien wie Programme, Anmeldebögen, Presstexte und andere nach bestimmten Kriterien ausgewertet werden.

Zum anderen ist es wichtig, daß die im ersten Arbeitsschritt ermittelten Rahmenbedingungen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen herangezogen und mit den Evaluationszielen, -gegenständen und -methoden abgeglichen werden.



Um die Durchführung einer SE-Maßnahme zu gewährleisten, kann es notwendig sein, auf die Evaluation eines Teilziels/Gegenstandes zu verzichten. Besser ist es, eine kleinere Untersuchung abzuschließen, als eine große Maßnahme mittendrin abbrechen zu müssen.



## Die wichtigsten Evaluationsgegenstände von Evaluationsmaßnahmen

### Input

Hierbei geht es um Dinge, die als Voraussetzung oder für die Planung einer Maßnahme/eines Projektes von Bedeutung sind. Angesprochen sind dabei sowohl finanzielle und materielle Rahmenbedingungen als auch die Qualität der Vorbereitung.

Mögliche Evaluationsmethoden: Dokumentenanalysen, Inhaltsanalysen, vergleichende Analysen (Benchmarking), Formen der systematischen Selbstbeobachtung und andere.

### Process

Unter diesem Stichpunkt ist die gesamte Durchführung einer Maßnahme/eines Projektes angesprochen. Fragen, die die Organisation, die Konzeptrealisierung, Arbeitsformen und -beziehungen, Vermittlungsformen, den Umgang mit bestimmten Zielgruppen betreffen, sind dabei einige wichtige Merkmale.

Mögliche Evaluationsmethoden: Offene und teilstandardisierte Interviews, teilnehmende und standardisierte Beobachtung/Selbstbeobachtung, Befragungen und andere.

### Output

Um Ergebnisse und Resultate im engeren Sinne handelt es sich unter dieser Perspektive. Ganz konkret geht es um die Beantwortung, ob die Evaluationsziele erreicht werden konnten oder ob es zu anderen (gewünschten und ungewünschten) Effekten gekommen ist. Wie schätzen die Beteiligten den Erfolg bzw. die Zielerreichung der Maßnahme/eines Projektes ein?

Mögliche Evaluationsmethoden: Offene und teilstandardisierte Interviews, schriftliche Befragungen und andere.

### Outcome

Hierbei werden weiterreichende Wirkungen angesprochen. Kommt es auf der persönlichen Ebene zu nachhaltigeren Verhaltens- und Einstellungsänderungen bei den Beteiligten? Gibt es auf der institutionellen Ebene für die durchführende Einrichtung längerfristige Auswirkungen? (Eine solche Wirkungsevaluation ist in der Regel schwieriger durchzuführen und sprengt oftmals den Rahmen von SE-Maßnahmen.)

Mögliche Evaluationsmethoden: Tiefeninterviews, Langzeit- und Einzelfallstudien, teilnehmende Beobachtung und andere.

### Context

Zum Context sind insbesondere die sozialen, kulturellen, politischen, ökonomischen Rahmenbedingungen der Beteiligten und der Einrichtung zu zählen. (Die Kontextevaluation ist ebenfalls eine aufwendigere Maßnahme, die über die Kapazitäten von SE-Maßnahmen hinausgehen kann.)

Mögliche Evaluationsmethoden: Offene und standardisierte Interviews, Feldanalysen, telefonische und schriftliche Befragungen und andere.

# Qs 19 Evaluationsgegenstände

z.B.

Zu den Aufgaben eines Jugendverbandes zählen unter anderem Fortbildungen für Multiplikatoren sowie für Kinder und Jugendliche. Die inhaltliche und organisatorische Koordination wird von einem hauptamtlichen Referenten übernommen. Die Fortbildungen werden zum größten Teil von externen Kursleitern und -leiterinnen durchgeführt. Der Jugendverband formuliert die folgenden Evaluationsziele:

**Globalziel** Optimierung unserer Fortbildungsangebote für Multiplikatoren

**Teilziele** Die von diesem Ziel abgeleiteten Teilziele wurden den folgenden Evaluationsgegenständen zugeordnet:

| Input  | Process   | Output   | Outcome   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• eine gezielte Ansprache</li><li>• eine ansprechende Werbung</li><li>• bedarfsgerechte FB-Themen</li><li>• ein kundengerechtes Anmeldeverfahren</li><li>• geeignete Kursleiter/-innen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• gute organisatorische Begleitung der Fortbildung</li><li>• angemessener Rahmen (Räume, Verpflegung, u.a.)</li><li>• teilnehmerorientierte Vermittlung der Themen</li><li>• praxisorientierte Vermittlung der Themen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zufriedenheit der Teilnehmer (TN)</li><li>• längerfristige Bindung der TN</li><li>• mittelfristig ein höherer Anmeldestand</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Anwendbarkeit der Inhalte in der Praxis</li></ul> |

Vor dem Hintergrund der zur Vergütung stehenden Ressourcen werden folgende Evaluationsmethoden ausgewählt:

## Input

**Benchmarking:** Die Angebote anderer FB-Anbieter in verwandten Bereichen werden nach Themen und Angebotsformen analysiert und mit dem eigenen Angebot verglichen.

**Materialanalyse:** Die Programmausschreibungen werden von einem externen PR-Experten begutachtet und ausgewertet.

**Systematische Selbstbeobachtung:** Der zuständige Referent erarbeitet nach bestimmten Kriterien einen Selbstbeobachtungsbogen, den er in Gesprächen mit Fortbildungsinteressenten einsetzt.

**Bewertungsbogen:** Es wird ein Kriterienkatalog mit fachlichen und pädagogischen Anforderungen an die Kursleiter/-innen erarbeitet, der in Auswahlgesprächen eingesetzt wird.

## Process

**Systematische Beobachtung:** Mit Einwilligung der Kursleiter/-innen nimmt der Referent in einigen Kursen nach vorher festgelegten Beobachtungskriterien eine standardisierte Beobachtung vor.

**Persönliches Interviews:** Der Referent führt mit den Kursleiterinnen und Kursleitern nach der Fortbildung ein Interview durch, in dem er ihre Erfahrungen und Einschätzungen erfragt.

**Qualitätskriterien für die Organisation und Rahmenbedingungen:** Es wird ein Katalog mit Qualitätsstandards an Kursorganisation, Ausstattung, Verpflegung, Unterbringung usw. erstellt, der fortlaufend auf seine Einhaltung hin überprüft wird.

## Output

**Teilnehmerbefragung:** Den TN wird zum Abschluß der Fortbildung ein Fragebogen an die Hand gegeben, in dem sie ihre Einschätzung mitteilen können in bezug auf:

- Inhalte
- pädagogische Vermittlung
- Praxisbezug
- Kursorganisation
- Rahmenbedingungen
- Einschätzung des Kursleiters/der Kursleiterin
- Bereitschaft zum Besuch weiterer Fortbildungen

mittelfristige Teilnehmerstatistik, unter anderem zur Überprüfung der wiederholten Teilnahme von Personen.

## Outcome

Dieser Evaluationsgegenstand wird gegenwärtig als zu aufwendig bzw. zu schwierig eingeschätzt. Es wird daher vereinbart, dieser Frage zu einem späteren Zeitpunkt nachzugehen (beispielsweise durch persönliche Interviews mit Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die über mehrere Jahre Fortbildungen besucht haben.)

### C. Wenn sinnvoll: Praxisintervention

SE-Maßnahmen zielen auf die Verbesserung der Praxis. Inwieweit für diese Verbesserung zunächst umfangreichere Erhebungen notwendig sind oder zunächst direkte Maßnahmen zur Veränderung der Praxis sinnvoll erscheinen, zeichnet sich im Verlauf der Planungsphase einer SE-Maßnahme ab.

Die bisherigen Ausführungen und Beispiele haben verdeutlicht, daß die Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis und den Zielen einer Einrichtung/eines Projektes den Beteiligten aufgrund der gemeinsamen systematischen Reflexion oftmals eine ausreichende Entscheidungsgrundlage an die Hand gibt, sofort bestimmte Arbeitsabläufe, Inhalte und Angebote, Formen der Außendarstellung und ähnliches zu verändern. Eine Evaluation darüber, inwieweit diese Interventionen auch tatsächlich zu einer Praxisverbesserung geführt haben, erfolgt dann zu einem späteren Zeitpunkt.

z.B.

An dem Praxisbeispiel „Fortbildungsangebote für Multiplikatoren eines Jugendverbandes“ (siehe hierzu die Seiten 44/45) kann diese Vorgehensweise exemplarisch dargestellt werden.

Bereits in den gemeinsamen Diskussionsrunden zur Zielkonkretisierung stellte sich heraus, daß die Beteiligten die gleiche Einschätzung darüber teilten, in welchen Punkten die bisherige Fortbildungspraxis nicht zufriedenstellend war. So wurde der niedrige Anmeldestand unter anderem auf die nicht zeitgemäße Form der Werbung zurückgeführt. Die Unzufriedenheit einiger Teilnehmer/-innen mit den bisherigen Angeboten wurde zum Beispiel mit einer unzureichenden individuellen Information und mit dem Einsatz von Kursleiterinnen und -leitern ohne eine ausreichende Kenntnis über die Praxis- und Berufsfelder der Teilnehmer/-innen begründet.

Dementsprechend entschied man sich bei der Festlegung der Evaluationsgegenstände und Evaluationsmethoden um eine Verbindung von Maßnahmen zur sofortigen Praxisveränderung und von Evaluationsmethoden im engeren Sinne.

#### Maßnahmen zur sofortigen Praxisintervention

- persönliche Fortbildungsberatung durch den zuständigen Referenten (mit Hilfe einer Checkliste)
- Vergleich und Überarbeitung der Programme und weiterer Werbemethoden (mit Unterstützung eines externen Journalisten)
- verändertes Auswahlverfahren von Kursleiterinnen und -leitern
- verbesserte Kursorganisation
- Schaffung von besseren Rahmenbedingungen für die Fortbildungen

#### Evaluationsmethoden

- teilnehmende Beobachtung (während der Kurse)
- systematische Selbstbeobachtung
- persönliche Interviews mit Kursleiterinnen und -leitern
- schriftliche Befragung der FB-Teilnehmer/-innen

## D. Evaluationskonzept schreiben

Der abschließende Schritt der Planungsphase liegt in der Erstellung eines schriftlichen Evaluationskonzepts, das alle wesentlichen Bestandteile und Spielregeln der SE-Maßnahme enthält. Dieses Evaluationskonzept (auch Evaluationsplan oder Evaluationskontrakt genannt) sollte kurz und übersichtlich aufgebaut sein, allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden und seine Einhaltung für alle verbindlich sein. Eventuelle Ergänzungen oder Änderungen müssen schriftlich festgehalten und wiederum allen Beteiligten zugeleitet werden.

Das Evaluationskonzept dient vor allem dazu,

- allen Beteiligten und weiteren Kooperationspartnern gleichermaßen Einblick in Ziele, Inhalte und Umsetzungsformen der SE-Maßnahmen zu gewähren,
- den Evaluatoren eine Planungs- und Steuerungshilfe während des Evaluationsprozesses an die Hand zu geben,
- sich jederzeit den ursprünglichen Evaluationsauftrag zu vergegenwärtigen und eventuelle Präzisierungen vorzunehmen.

Es liegt in der Natur der Sache, daß es während des Selbstevaluationsprozesses zu „schleichenden“ Einstellungsveränderungen bei den Beteiligten kommt. Dieses hängt unter anderem damit zusammen, daß Selbstevaluation im günstigen Fall einen kontinuierlichen Lern- bzw. Entwicklungsprozeß für alle Beteiligten anregt, was jedoch auch zu einem Wandel in den Zielvorstellungen und Haltungen führt. Daher ist es vor allem bei umfangreicheren SE-Maßnahmen mit vielen Beteiligten wichtig, den Ausgangspunkt möglichst präzise zu beschreiben, um einer späteren Unzufriedenheit mit dem Verlauf und den Ergebnissen der SE-Maßnahme vorzubeugen.

Die folgende Checkliste enthält die wesentlichsten Stichpunkte, die ein Evaluationskonzept enthalten kann.





### Aufbau und Inhalt eines Evaluationskonzepts

1. **Ausgangslage und Ziele**  
Die Ausgangssituation und die Evaluationsziele werden kurz beschrieben.
2. **Evaluationsgegenstände und -methoden**  
Die Evaluationsgegenstände und -methoden werden skizziert.
3. **Maßnahmen zur Praxisintervention**  
Soweit vereinbart, werden die Maßnahmen zur sofortigen Praxisintervention beschrieben (Inhalte, Ziele und Zeitplan).
4. **Beteiligte der SE-Maßnahme**  
Eine Liste mit allen Beteiligten und weiteren wichtigen Kooperationspartnern, die fortlaufend über den SE-Prozeß informiert werden sollen, ist zu erstellen.
5. **Projektsteuerung**  
Die verantwortlichen Leitungsfunktionen und Steuerungsgremien (etwa die Einrichtung einer Lenkungsgruppe) werden festgelegt.
6. **Festlegung und Leistungen der Evaluatoren**  
Für bestimmte übergreifende Aufgaben (Berichterstattung, Sammlung und Auswertung von Daten, Öffentlichkeitsarbeit und andere) werden die verantwortlichen Personen mit den jeweiligen Aufgaben beschrieben.
7. **Informationswege und -regeln**  
Die Formen der regelmäßigen projektinternen und -externen Information bzw. Kommunikation werden präzisiert.
8. **Wichtige Spielregeln**  
Zentrale Spielregeln, wie sie im Einführungstext beschrieben wurden, sind als verbindliche Regeln zu benennen.
9. **Zeitplan**  
Die wichtigsten Termine (zum Beispiel Datenerhebung, Zwischenauswertung, Berichterstellung, abschließende Bewertung der Ergebnisse) werden festgelegt.
10. **Budget**  
Der zu erwartende Personal-, Sach- und Kostenaufwand wird kalkuliert.



### 3. Arbeitsschritt: Evaluationsmethoden entwickeln

- A. Indikatoren von den Zielen ableiten und operationalisieren
- B. Erhebungsinstrumente erstellen

In dieser Phase der SE-Maßnahme muß nun sichergestellt werden, daß die Erreichung bzw. Umsetzung der aufgestellten Global- und Teilziele durch bestimmte Evaluationsmethoden erfaßt und nachgewiesen werden kann. Dieser Arbeitsschritt setzt bei umfangreicheren empirischen Untersuchungen Kenntnisse der empirischen Sozialforschung voraus; auf jeden Fall erleichtern diese die unter Umständen recht aufwendige Arbeitsphase. Sollten es die Projektmittel zulassen, bietet sich bei größeren Untersuchungen (zum Beispiel bei schriftlichen Befragungen) eine externe Unterstützung durch erfahrene Sozialforscher/-innen an.

#### A. Indikatoren von den Zielen ableiten und operationalisieren

Bevor die einzelnen Erhebungsinstrumente entwickelt werden können, sind zuvor zwei zentrale Arbeitsschritte erforderlich:

##### 1. Indikatoren ableiten

Ein Indikator ist eine beobachtbare oder meßbare Größe, die einen wichtigen Aspekt des Teilziels erfaßt.

Der Indikatorenbildung sollte große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Sie setzt eine ausreichende Praxiserfahrung und Fachlichkeit der Beteiligten voraus, damit wirklich praxistaugliche Merkmale zur Überprüfung der Evaluationsziele benannt werden.

An dieser Stelle ergibt sich zwangsläufig eine Überprüfung der Teilziele. Sollte sich für ein Teilziel kein Indikator benennen lassen, muß dieses Ziel unter Umständen modifiziert oder weggelassen werden.

##### 2. Operationalisierungen wählen

Die Operationalisierung beschreibt die konkrete Form, wie der Indikator erfaßt bzw. gemessen werden kann.

Dies kann zum Beispiel in Form einer Frage für einen Fragebogen, eines Beobachtungskriteriums für eine standardisierte Beobachtung oder durch Erhebungskriterien für ein Formblatt bzw. eine Checkliste geschehen.

Als Bearbeitungsmethoden bieten sich für größere Gruppen die Methoden des Brainwritings in Form der Kartenabfrage oder andere Visualisierungstechniken an. In kleineren Teams genügen in der Regel der gemeinsame Fachaustausch und die verbindliche Festlegung von Indikatoren und deren Operationalisierungsmöglichkeiten.

### Praxisbeispiel

Gobalziel: effektivere Durchführung unserer Dienstbesprechungen

| Teilziele                          | Indikatoren   | Operationalisierungen  |
|------------------------------------|---|--|
| ergebnisorientierte Vorbereitung   | Tagesordnung (TO)<br>genaue Zeitplanung<br>Prioritätensetzung bei den Themen          | Erarbeitung eines Formulars (TO) zur Sammlung von wichtigen Punkten durch die Mitarbeiter/-innen<br><br>Formular für Tagesordnung mit eingeplanten Zeitvorgaben und Prioritätensetzungen (wird von der Leiterin gemacht und vor der Sitzung verteilt)  |
| effizientere Durchführung          | Gesprächsleitung<br>Zeitüberwachung<br>Störungen von außen abstellen                  | Gesprächsleitung bestimmen (abwechselnd) und Regeln festlegen<br><br>max. Redezeiten festlegen und Zeitüberwacher bestimmen<br><br>Checkliste: alle möglichen Störungen auflisten und für deren Abstellung sorgen  |
| genaue Handlungsplanung/-anweisung | verbindliche Aufträge<br>klare Zuständigkeiten<br>Fristsetzungen<br>Protokollregelung | Erarbeitung eines Formulars für Ergebnisprotokoll mit Rubriken „wer macht was bis wann?“ (wird von einem Protokollanten direkt nach der Sitzung erstellt)  |
| bessere Gesprächskultur            | verbale und nonverbale Kommunikation für Gruppengespräche                             | Kriterienkatalog für standardisierte Beobachtung: ins Wort fallen, häufiges Wiederholen von Argumenten, in Ichform reden, Augenkontakt, Redezeit einhalten, Umgang mit Störungen, Umgang mit Emotionen (z.B. Ärger), Wortführer – Schweiger etc.   |
| höhere Selbstdisziplin             | persönliche Haltungen und Verhaltensweisen  | zweiteiliger Selbstbeobachtungsbogen:<br>1. was sind meine Ideale an Gesprächskultur, Umgang mit Kollegen, Sitzungsdisziplin etc.<br>2. daraus einen Kriterienkatalog erstellen und direkt nach jeder Dienstbesprechung ausfüllen (Selbsteinschätzung: was habe ich wirklich gemacht?)<br>3. Vergleich mit Ergebnissen der teilnehmenden Beobachtung |

## B. Erhebungsinstrumente erarbeiten

Durch die Operationalisierung werden die adäquaten Erhebungsinstrumente benannt. Ob wirklich alle davon entwickelt und eingesetzt werden können, hängt unter anderem von den zur Verfügung stehenden Zeit-, Personal- und Finanzressourcen ab. Unter Umständen muß auf eine Erhebung verzichtet werden, was wiederum Auswirkungen auf die Anzahl der Teilziele haben kann. Gegebenenfalls muß auch eine Veränderung des Evaluationsplans vorgenommen werden.

Im Einführungstext wurde bereits darauf hingewiesen, daß sich SE-Maßnahmen aus einem Methodenmix verschiedener Disziplinen zusammensetzen können. Auch die in den ersten beiden Arbeitsschritten beschriebenen Methoden sind keine originären Evaluationsmethoden, sondern stammen aus unterschiedlichen Bereichen der Erwachsenenbildung, der Managementlehre und Organisationsentwicklung.

Für die Phase der empirischen Überprüfung der Zielstellungen bieten sich vor allem Methoden der quantitativen und qualitativen Sozialforschung an. Die wichtigsten Instrumente werden in der folgenden Übersicht vorgestellt und die besonders häufig eingesetzten Befragungsmethoden **Interviews** und **Fragebögen** anschließend ausführlicher beschrieben.

### Befragungen

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| Interviews<br>sint     | persönliche Befragungen im direkten Kontakt oder telefonisch   | offen, halbstandardi-<br>oder standardisiert |
| Fragebogen             | schriftliche Erhebung, meist ohne direkten persönlichen Kontakt  | standardisiert und<br>halbstandardisiert     |
| Gruppen-<br>diskussion | Gespräche zwischen Evaluator und mehreren Personen nach bestimmten Kriterien<br>(im Jugendbereich auch Cliques-<br>diskussion genannt) | offen und halbstandar-<br>disiert            |

### Beobachtungen

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| teilnehmende<br>Beobachtung           | Beobachtung einer bestimmten Situation durch Evaluator, zeitlich festgelegt          | persönlich oder per<br>Video                |
| standardi-<br>sierte Beob-<br>achtung | Beobachtung nach vorher genau festgelegten Kriterien, meist durch externe Beobachter | persönliche Beobach-<br>tung oder per Video |

## Textanalysen

|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
| Inhaltsanalyse    | Analyse von Texten (z.B. Gesprächsmitschnitte), die soziale/psychologische Prozesse widerspiegeln  | schriftlich, hypothesen-geleitete Auswertungskategorien (Codierungsplan) |
| Dokumentenanalyse | Analyse bereits vorhandener Dokumente, Berichte, Materialien nach bestimmten Bewertungskriterien (oftmals auch Sekundäranalysen genannt) | schriftlich, nach standardisierten Vorgaben (Codierungsplan)             |



## Was bei Befragungen (und anderen Erhebungen) allgemein zu beachten ist!

|                    |   |
|--------------------|---|
| Erhebungssituation | Wie sieht die Situation aus, in der erhoben werden soll, beispielsweise im Hinblick auf Ort, Zeitpunkt, Anwesenheit anderer Personen, Störungen?<br>Es gilt: je standardisierter die Erhebungssituation, desto eher sind die Ergebnisse generalisierbar.  |
| Grundgesamtheit    | Sie umfaßt alle Personen, die prinzipiell von der Erhebung betroffen sind.  |
| Vollerhebung       | Dies liegt vor, wenn bei einer kleineren Grundgesamtheit alle Personen in die Erhebung einbezogen werden können (zum Beispiel alle Seminarteilnehmer).  |
| Stichprobe         | Diese ist meist erforderlich, wenn nur ein Teil der Grundgesamtheit untersucht werden kann. Sollten die ausgewählten Personen als „Repräsentanten“ für alle Personen der Grundgesamtheit dienen, wird am besten eine Zufallsstichprobe gezogen, bei der alle Beteiligten nach einem festgelegten Schema (etwa ein bestimmter Zähltakt) ausgewählt werden. |
| Qualifikation      | Ist die methodische Qualifikation für die Erhebung (zum Beispiel bei Interviews) ausreichend oder sollten ggfs. externe Kräfte hinzugezogen werden?   |
| Pretest            | Mit ihm wird eine Voruntersuchung an einer begrenzten Anzahl von Fällen, die in der Zusammensetzung denen der endgültigen Stichprobe entsprechen, beschrieben. Der Pretest prüft unter anderem die Tauglichkeit des Erhebungsinstruments, der Erhebungssituation, der Evaluatoren.  |

**Codierung**

Sie bietet sich bei fast allen umfangreicheren (quantitativen und qualitativen) Erhebungen an. Für eine Variable wird jeder Antwort/jedem Merkmal/jeder Handlung ein Zeichen (zum Beispiel 01) zugeordnet. Der Codierungsplan sollte bereits bei der Erarbeitung des Erhebungsinstruments mit bedacht bzw. erstellt werden.

**Beispiel Fragebogen:** Jeder möglichen Antwort auf eine bestimmte Frage wird ein Zeichen zugeordnet (etwa 01/02/03). Der Variable „keine Antwort“ kann zum Beispiel das Zeichen 99 zugeordnet werden.

**Beispiel Inhaltsanalyse:** Für eine bestimmte Hypothese wird jedes zugeordnete Merkmal (spezielle Wörter, Sätze) mit einem Zeichen (01/02/03) versehen.

**Auszug aus einem Fragebogen:**

1. Haben Sie schon einmal an einem Seminar von uns teilgenommen?

ja, schon einmal    ja, schon mehrfach    nein

**Auszug aus dem Codierungsplan:**

| Frage | Variable            | Code | Beschreibung       | Anzahl |
|-------|---------------------|------|--------------------|--------|
| 1     | bisherige Teilnahme | 01   | ja, schon einmal   | 5      |
|       |                     | 02   | ja, schon mehrfach | 10     |
|       |                     | 03   | nein               | 4      |
|       |                     | 99   | keine Antwort      | 1      |

z.B.

**Die Gestaltung von Fragen bei (standardisierten) Interviews und Fragebögen**

Die drei wesentlichen Probleme des Fragens sind:

- Warum stelle ich die Frage; ist sie wirklich wichtig?
- Wie formuliere ich die Frage?
- Welche Art von Frage- und Antwortvorgaben ist angemessen?

Es gibt zwei Arten von Fragen:

**Offene** Fragen enthalten keine Antwortvorgaben. Sie können beispielsweise verwendet werden, wenn

- die differenzierten Meinungen/Einstellungen der einzelnen Befragten erhoben werden sollen,

- der Bezugsrahmen/Hintergrund der einzelnen Befragten erfaßt werden soll,
- wenige Informationen über die befragten Personen vorliegen und somit keine geeigneten Antwortvorgaben möglich sind.

**Geschlossene** Fragen geben die Antworten zur Auswahl vor. Je nach Anzahl der Antwortvorgaben und Erkenntnisinteresse kann eine Mehrfachnennung möglich sein. Diese ist genau zu beziffern – zum Beispiel maximal drei Alternativen. Geschlossene Fragen setzen eine gewisse Information über die Befragten voraus, damit die Antwortvorgaben deren Einstellungen bzw. Interessen entsprechen. Häufig eingesetzte Möglichkeiten geschlossener Fragen:

- Die Wahl nur einer Antwortkategorie ist möglich (klassisches Beispiel: weiblich/männlich).
- Zwei oder mehrere Alternativen werden zur Auswahl angeboten.
- Es wird um eine Schätzung (zum Beispiel Anzahl, Prozente) gebeten.
- Eine Rangfolge (z.B. von 10 bis 0, von 1 bis 7) soll festgelegt werden.
- Eine Bewertung ist vorzunehmen (zum Beispiel von sehr gut bis unzufrieden, von gut bis schlecht, von „super“ bis „abtörnend“, von stimmt genau bis stimmt nicht, von wichtig bis unwichtig).

Bei den Antwortvorgaben ist unter anderem zu beachten:

- Die Antworten müssen logisch und grammatikalisch auf die Frage abgestimmt sein.
- Die Antworten müssen verständlich und zielgruppengerecht formuliert sein.
- Eine Beeinflussung der Antwort (z.B. durch eine vorhergehende Frage) ist zu vermeiden.
- Bei mehreren Alternativen muß eine zusätzliche Kategorie wie beispielsweise „Sonstiges“ angeboten werden.



## Fragebögen: schriftliche Erhebung, in der Regel ohne direkten persönlichen Kontakt

Fragebögen werden persönlich ausgehändigt oder verschickt. Bei Versendungen kann die Rücklaufquote problematisch sein. Eine anonyme postalische Befragung kommt jedoch bei SE-Maßnahmen selten vor.

### Aufbau und Struktur eines Fragebogens

- Der Fragebogen muß kurz und präzise aufgebaut sein. Eine bis drei Seiten sind eine gute Länge, die die Befragten nicht abschreckt.
- Die Fragen (und Antwortvorgaben bei geschlossenen Fragen) sind verständlich und „zielgruppengerecht“ zu formulieren.
- In jeder Frage kann nur einen Sachverhalt behandelt werden.

Falsch: Wie gefällt Ihnen unser Infoservice, und welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?

Richtig: 1. Wie gefällt Ihnen unser Infoservice?

gut    nicht so gut    gar nicht    weiß nicht

2. Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?

- Keine Suggestiv- oder Unterstellungsfragen formulieren.

Falsch: Finden Sie nicht auch, daß unsere neue Selbstdarstellungsbroschüre gelungen ist?

Richtig: Wie finden Sie unsere neue Selbstdarstellungsbroschüre?

- Bei geschlossenen Fragen mit Alternativvorschlägen darauf achten, daß eine zusätzliche Kategorie angeboten wird, die eine andere Antwort als die vorgegebenen zuläßt. Beispiele: „Sonstiges“, „trifft alles nicht zu, weil ...“, „weiß nicht“.

### Gestaltung des Fragebogens

- übersichtlicher Aufbau,
- optisch klare Gliederung,
- nicht zu kleine Schrift verwenden,
- sparsam und einheitlich mit Heraushebungen umgehen

### Auswertungsmöglichkeiten

- Die Codierung und der Codierungsplan sollten schon bei der Erarbeitung des Fragebogens berücksichtigt werden (siehe hierzu Seite 53).
- Kleinere Untersuchungen mit circa 30 bis 50 Fällen lassen sich manuell auswerten. Bei Erhebungen zwischen 50 und 100 Fällen hängt es von der Länge des Fragebogens ab, ob eine manuelle Auswertung noch sinnvoll ist. Bei hundert oder mehreren hundert Fällen ist eine computergestützte Auswertung unerläßlich.
- Bei weniger umfangreichen SE-Maßnahmen können übliche Programme wie beispielsweise D-Base, Lotus 1-2-3 oder Excel verwendet werden. (Ein spezielles Statistikprogramm für große Untersuchungen ist SPSS – Statistical Package for the Social Sciences.)



## Interviews: persönliche Befragungen im direkten Kontakt oder telefonisch

|  |  |
|--|--|
| offene Interviews/<br>Tiefeninterviews | <p>Gesprächsführung anhand einer Themenliste; Dialogform, vertiefendes Nachfragen durch den/die Interviewer/-in. Ein Mitschnitt ist notwendig. Es bietet sich ein Themenkatalog oder eine Leitfragenliste an, die als Orientierung für die Interviews genutzt werden.</p> <p>Einsatz: eignet sich vor allem zur Erfassung noch nicht oder wenig bekannter Merkmale; günstig für kleineren Personenkreis, da aufwendiger in der Auswertung.</p> <p>Auswertung: qualitative Analyse nach bestimmten Auswertungskriterien, eignet sich kaum für eine quantitative Auswertung.</p>                             |
| Narrative Interviews                   | <p>offene Erzählform; Interviewer/-in gibt die Richtung durch Impulsfragen vor; der/die Interviewte erzählt oder berichtet ausführlicher über subjektive Einstellungen, Meinungen, Verhaltensweisen etc. Ein Mitschnitt ist unbedingt erforderlich.</p> <p>Einsatz: eignet sich weniger für SE-Maßnahmen, eventuell als zusätzliche Vertiefung zur präziseren Erfassung persönlicher Einstellungen mit kleinerem Personenkreis (Einzelfall-Beispiele).</p> <p>Auswertung: zum Beispiel durch Inhaltsanalysen; Ergebnisse sind nicht quantifizierbar.</p>   |
| Halbstandardisierte Interviews         | <p>Kombination von offenen und standardisierten Fragen auf der Basis eines schriftlichen Interviewleitfadens. (Der/die Interviewer/-in trägt bei den standardisierten Vorgaben die Antworten ein. Ein zusätzlicher Mitschnitt für die offenen Fragen bietet sich an.</p> <p>Einsatz: gut geeignet für SE-Maßnahmen, da qualitative und quantitative Aspekte erfaßt werden; ermöglicht ein strukturiertes Vorgehen, dadurch weniger Zeitaufwand.</p> <p>Auswertung: quantitative Daten (siehe Checkliste Fragebogen); für die offenen Fragen bietet sich eine Analyse anhand festgelegter Kriterien an.</p> |
| Standardisierte Interviews             | <p>Informationen werden mit Hilfe vorgegebener Antwortkategorien erhoben. Ein Mitschnitt ist nicht notwendig. (Der/die Interviewer/-in notiert auf einem Erfassungsbogen die Antworten.)</p> <p>Einsatz: eignet sich für die Erfassung bereits bekannter Merkmale; relativ geringer Zeitaufwand.</p> <p>Auswertung: ermöglicht eine quantitative Auswertung (siehe hierzu Checkliste Fragebögen).</p>  |





## Methodenbeispiele

Im folgenden werden drei Beispiele für Erhebungsmethoden vorgestellt. Es handelt sich um zwei unterschiedlich aufwendige Fragebögen und um ein Auswertungsraster für eine standardisierte Beobachtung.

### 1. Der Kurz-Fragebogen

Der Kurz-Fragebogen wird in nur wenigen Minuten von den teilnehmenden Personen am Ende eines Seminars oder Kurses ausgefüllt und kann einfach und schnell manuell ausgewertet werden.

Die einzelnen Fragen des angeführten Beispiels sind ohne großen Aufwand auf andere Kursinhalte oder auf andere gewünschte Informationen abzuwandeln.

Zu beachten ist bei diesem Fragebogen, daß mit ihm vor allem ein subjektives Stimmungsbild direkt nach Veranstaltungsende erhoben werden kann. Er dient nicht dazu, differenzierte Aussagen von den Befragten zu erhalten.

### 2. Der längere Fragebogen

Der längere Fragebogen wurde an die Teilnehmer/-innen einer Fortbildung zu Beginn eines zweitägigen Seminars ausgehändigt.

Da die Befragungsergebnisse während des Seminars an die Teilnehmer/-innen zurückgegeben werden sollen, werden die Fragebögen sofort mit Hilfe eines Codierungsplans per Computer ausgewertet.

Der Fragebogen einschließlich eines Auszugs des Codierungsplans dient als Beispiel für computergestützte Auswertungen und ist in Struktur und Inhalten natürlich modifizierbar.

### 3. Das Auswertungsraster

Mit dem Auswertungsraster ist eine halbstandardisierte Beobachtung möglich. Diese wurde (mit Einverständnis der Kursleiter/-innen) während einer beruflichen Fortbildung für Kulturpädagogen durchgeführt. Das Auswertungsraster bezieht sich auf das Globalziel: Unsere Kursleiter/-innen verfügen über eine gute pädagogische Kompetenz in der Erwachsenenbildung.

Von diesem Globalziel wurden zunächst unter Beteiligung der Kursleiter/-innen Teilziele abgeleitet. Da diese noch zu abstrakt waren, wurden weitere Feinziele benannt, die einen ausreichenden Konkretisierungsgrad für die abzuleitenden Beobachtungskriterien aufwiesen, anhand derer dann die Beobachtung vorgenommen wurde.

Die Beobachtung wurde durchgeführt, um zu überprüfen, in welchem Ausmaß die Kursleiter/-innen tatsächlich ihre selbstgesetzten Qualitätsstandards erfüllen – dies macht eine gute pädagogische Kompetenz in der Erwachsenenbildung aus. Auf Basis der ausgewerteten Beobachtungsbögen wurde den Kursleitern ein persönliches Feedback gegeben. In einigen Fällen wurde

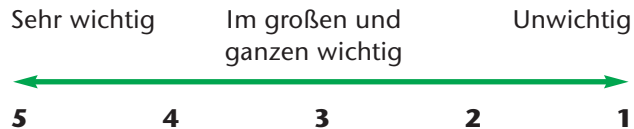
## Rückmeldeblatt

Ihr Name (freiwillig): \_\_\_\_\_ Kurs: \_\_\_\_\_

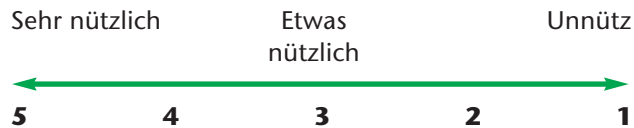
Organisation (freiwillig): \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

**Bitte umkreisen Sie die jeweils passende Zahl auf den nachfolgenden Schätzskalen.**

Waren die behandelten Themen für Ihre Organisation wichtig?



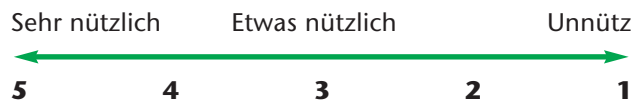
War der Inhalt des Kurses nützlich für Ihr Aufgabenfeld?



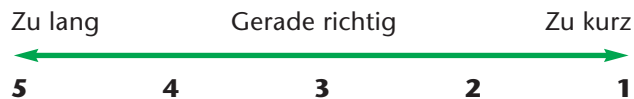
Wieviel der gegebenen Informationen waren neu für Sie?



Waren die Gruppendiskussionen/-übungen nützlich für das Verständnis der Schlüsselkonzepte?



Ist die Dauer des Kurses angemessen für die angebotene Informationsmenge?



**Ihre Gesamtbeurteilung für den Kurs:**



**Ihre Vorschläge zur Verbesserung des Kurses:** (bitte nutzen Sie auch die Rückseite des Blattes)

## Fragebogen an die Teilnehmer des Seminars „Befragungen selbst durchführen“

Bevor wir mit dem Seminar beginnen, bitte ich Sie, einige Fragen zu beantworten. Sie erleichtern damit unseren Einstieg ins Thema.

1. Haben Sie schon einmal an einem Seminar der Akademie Remscheid teilgenommen?

- Ja, schon einmal       Ja, schon mehrfach       Nein

Wenn Sie schon einmal an einem Kurs teilgenommen haben:

2. Welches war der letzte Kurs, an dem Sie teilgenommen haben?

(Bitte Titel & Jahr)

---

3. Wie beurteilen Sie den Kurs, an dem Sie als letztes teilgenommen haben?

- Sehr gut     Gut     Befriedigend     Nicht so gut     Kann ich nicht beurteilen

4. Was hat Ihnen gefallen?

---

5. Was hat Ihnen nicht so gut gefallen?

---

### Für alle Teilnehmer:

6. Was erwarten Sie von dem Seminar heute und morgen?

(Bitte kreuzen Sie alles an, was für Sie zutrifft)

- Einführung in die Methoden empirischer Forschung     Praktische Übungen  
 Kompakte Wissensvermittlung in Referatform     Start eines eigenen Erhebungsprojektes  
 Erarbeitung von Wissen in der Diskussion     Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

7. Wie sehr sind Sie an den einzelnen Elementen in diesem Seminar interessiert?

(Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile einmal an)

|  | sehr                     | weniger                  | gar nicht                |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7A) Überblick über die Methoden                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7B) Planung und Durchführung einer Studie                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7C) Informationsaustausch mit Teilnehmern                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7D) Anregungen für eine eigene Studie                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7E) Eine bestimmte Methode   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7F) nämlich _____  |                          |                          |                          |
| 7G) An welchen weiteren Elementen sind Sie besonders interessiert? |                          |                          |                          |

---

8. Haben Sie selbst schon einmal ein Erhebungsprojekt durchgeführt?

- Ja, nämlich \_\_\_\_\_  Nein

9. Beabsichtigen Sie, die Kenntnisse aus diesem Seminar in die Praxis umzusetzen?

- Ja, umgehend  Vielleicht später einmal  Nein, vermutlich nicht

10. Statistische Erhebungen können unterschiedlich eingesetzt werden. Wofür wären Ihnen Ihre Erhebungen wichtig?

(Bitte kennzeichnen Sie den für Sie wichtigsten Zweck mit „1“, den zweitwichtigsten mit „2“ und so fort.)

- Kenntnis der Interessen der Teilnehmer an Ihren Veranstaltungen
- Kenntnis über die Sozialdaten (Alter, Bildung usw.) und Hintergründe der Teilnehmer
- Informationen über die Strukturen Ihrer Organisation
- Resonanz über die Wirkung der eigenen Arbeit
- Die eigene Arbeit nach außen mit Zahlen belegen
- Anderes, und zwar \_\_\_\_\_

Nun noch einige Fragen zu Ihrer Person:

11. In welcher Einrichtung sind Sie tätig: \_\_\_\_\_

12. In welcher Funktion sind Sie dort tätig?

- Angestellt als \_\_\_\_\_
- Honorarkraft als \_\_\_\_\_
- Ehrenamtlich als \_\_\_\_\_
- Selbständig als \_\_\_\_\_

13. Besuchen Sie dieses Seminar aus beruflichem oder privatem Interesse?

- Beruflich interessiert  Privat interessiert  Beruflich und privat interessiert

14. Besuchen Sie dieses Seminar allein oder zusammen mit anderen Personen?

- Allein  Mit anderen Personen

15. Wie alt sind Sie? \_\_\_\_\_ Jahre

16. Geschlecht  Weiblich  Männlich

17. In welchem Ort wohnen Sie? (Bitte geben Sie die Postleitzahl an)

\_\_\_\_\_

18. Welchen Bildungsabschluß haben Sie?

- Volks-/Hauptschule  Fachschule  (Noch) keinen Abschluß
- Realschule  Fachhochschule im Fach \_\_\_\_\_
- Abitur/HS-Reife  Hochschule/Universität \_\_\_\_\_

**Wir danken Ihnen für die Teilnahme an dieser Befragung.**

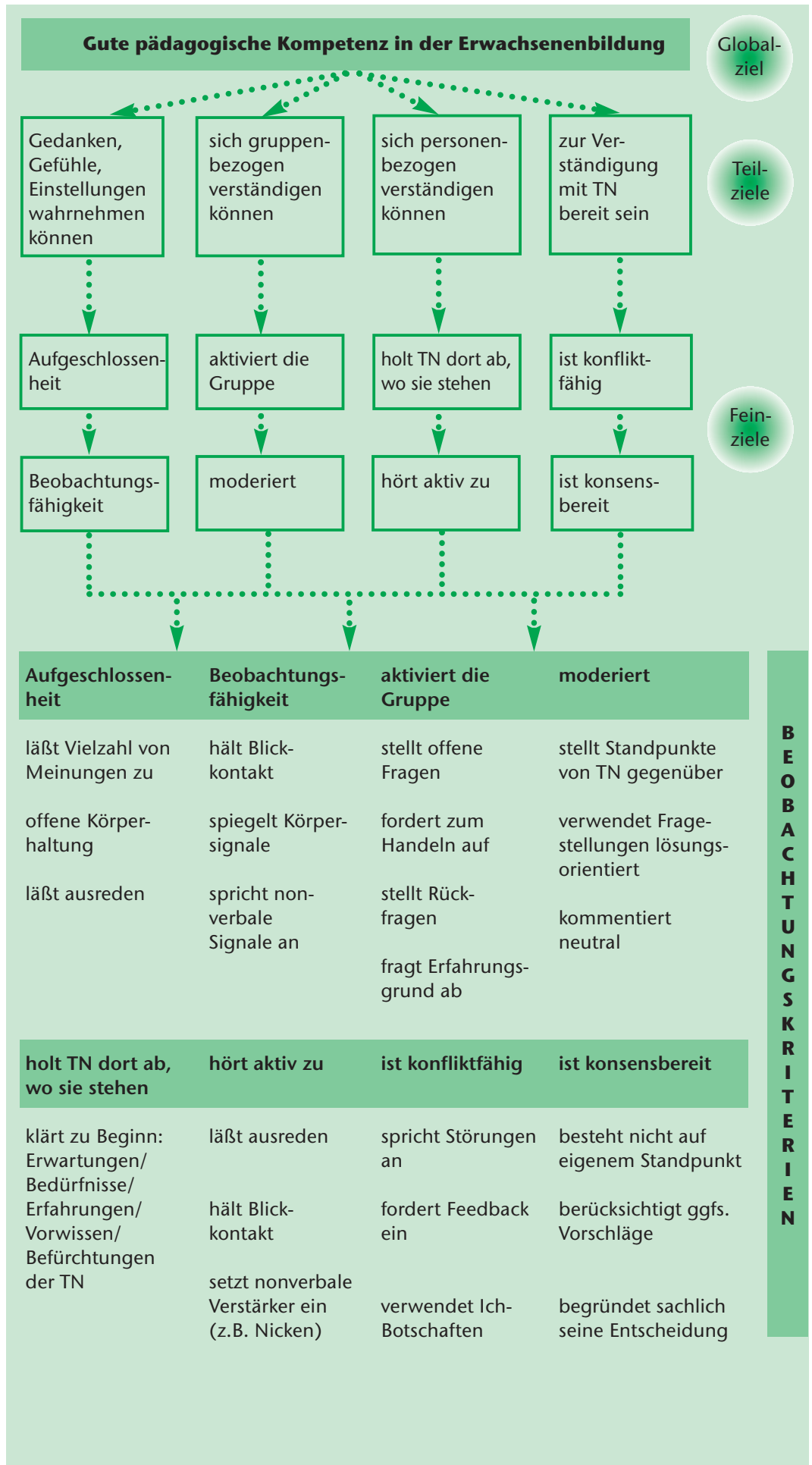
**Über zusätzliche Bemerkungen Ihrerseits würden wir uns freuen:**

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

**Befragung der Teilnehmer des Seminars „Befragungen selbst durchführen“**

| Codeplan |       |            |       |  |        |       |            |      |  |
|----------|-------|------------|-------|--|--------|-------|------------|------|--|
| Spalte   | Frage | Variable   | Code  | Beschreibung   | Spalte | Frage | Variable   | Code | Beschreibung   |
| 1-2      | ----- | NR         | nn    | Fragebogennummer   | 20     | 7A    | ÜBERBLICK  | 0    | Keine Meinung zu diesem Punkt  |
| 3-4      | ----- | VERANST    | 01    | Veranstaltung<br>Seminar 9./10.9.96 Remscheid                                  |        |       |            | 1    | Sehr interessiert  |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 2    | Weniger interessiert   |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 3    | Gar nicht interessiert   |
| 5        | 1     | ERSTMALS   | 1     | Ja, schon einmal   | 21     | 7B    | PLANUNG    | 0    | Keine Meinung zu diesem Punkt  |
|          |       |            | 2     | Ja, schon mehrfach   |        |       |            | 1    | Sehr interessiert  |
|          |       |            | 3     | Nein   |        |       |            | 2    | Weniger interessiert   |
|          |       |            | 9     | Keine Antwort auf diese Frage  |        |       |            | 3    | Gar nicht interessiert   |
| 6-7      | 2     | KURS       | 01    | Letzter Kurs<br>Selbstmanagement   | 22     | 7C    | TEILNEHMER | 0    | Keine Meinung zu diesem Punkt  |
|          |       |            | 02    | Verbandsorganisation & -evaluation   |        |       |            | 1    | Sehr interessiert  |
|          |       |            | ----- | -----  |        |       |            | 2    | Weniger interessiert   |
|          |       |            | 99    | Keine Antwort auf diese Frage  |        |       |            | 3    | Gar nicht interessiert   |
| 8        | 3     | URTEIL     | 1     | Beurteilung des zuletztbesuchten Kurses<br>Sehr gut                            | 23     | 7D    | EIGENES    | 0    | Keine Meinung zu diesem Punkt  |
|          |       |            | 2     | Gut  |        |       |            | 1    | Sehr interessiert  |
|          |       |            | 3     | Befriedigend   |        |       |            | 2    | Weniger interessiert   |
|          |       |            | 4     | Nicht so gut   |        |       |            | 3    | Gar nicht interessiert   |
|          |       |            | 5     | Kann ich nicht beurteilen  | 24     | 7E    | METHODE    | 0    | Keine Meinung zu diesem Punkt  |
|          |       |            | 9     | Keine Antwort auf diese Frage  |        |       |            | 1    | Sehr interessiert  |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 2    | Weniger interessiert   |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 3    | Gar nicht interessiert   |
| 9-10     | 4     | GEFALLEN   | 00    | Was hat Ihnen gefallen?<br>Nichts besonders                                    | 25     | 7F    | WELCHE 7E  | 0    | Methode nicht genannt  |
|          |       |            | 01    | Thema  |        |       |            | 1    | Interview  |
|          |       |            | 02    | Referent/in, Referenten  |        |       |            | 2    | Schriftliche Befragung   |
|          |       |            | 03    | Teilnehmer   |        |       |            | 3    | Gruppendiskussion  |
|          |       |            | ----- | -----  |        |       |            | 4    | Soziometrie  |
|          |       |            | 99    | Keine Antwort auf diese Frage  |        |       |            | 5    | Beobachtung  |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 6    | Experiment   |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 7    | Inhaltsanalyse   |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 8    | Sekundäranalyse  |
| 11-12    | 5     | GESTÖRT    | 00    | Was hat Ihnen nicht so gut gefallen?<br>Nichts besonders                       | 26     | 7G    | SONST7     | 0    | Keine weiteren Elemente genannt  |
|          |       |            | 01    | Thema  |        |       |            | 1    | -----  |
|          |       |            | 02    | Referent/in, Referenten  |        |       |            | 2    | -----  |
|          |       |            | 03    | Teilnehmer   |        |       |            | 9    | Keine Antwort auf diese Frage  |
|          |       |            | ----- | -----  |        |       |            |      |  |
|          |       |            | 99    | Keine Antwort auf diese Frage  |        |       |            |      |  |
| 13       | 6     | EINFÜHRUNG | 0     | Was erwarten Sie von dem Seminar<br>heute & morgen?<br>Nicht genannt           | 27     | 8     | ERFAHRUNG  |      | Haben Sie schon ein<br>Projekt durchgeführt?   |
|          | 6A    |            | 1     | Einführung in die Methoden   |        |       |            | 1    | Ja – mit Angabe  |
| 14       | 6B    | REFERAT    | 0     | Nicht genannt  |        |       |            | 2    | Ja – ohne Angabe   |
|          |       |            | 1     | Kompakte Wissensvermittlung, Referat   |        |       |            | 3    | Nein   |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 9    | Keine Antwort auf diese Frage  |
| 15       | 6C    | DISKUSSION | 0     | Nicht genannt  | 28     | 9     | ANWEND     |      | Beabsichtigen Sie, die Kenntnisse<br>aus diesem Seminar in die<br>Praxis umzusetzen? |
|          |       |            | 1     | Erarbeitung von Wissen, Diskussion   |        |       |            | 1    | Ja, umgehend   |
| 16       | 6D    | PRAXIS     | 0     | Nicht genannt  |        |       |            | 2    | Vielleicht später einmal   |
|          |       |            | 1     | Praktische Übungen   |        |       |            | 3    | Nein, vermutlich nicht   |
| 17       | 6E    | PROJEKT    | 0     | Nicht genannt  |        |       |            | 9    | Keine Antwort auf diese Frage  |
|          |       |            | 1     | Start eines eigenen Projektes  |        |       |            |      |  |
| 18       | 6F    | SONST6     | 0     | Nicht genannt  | 29     | 10    |            |      | Wofür wäre Ihnen Ihre Erhebung<br>wichtig?   |
|          |       |            | 1     | Start eines eigenen Projektes  |        | 10A   | INTERESSEN | 0    | Keine Wertung  |
|          |       |            | 9     | Keine Antwort auf diese Frage  |        |       |            | 1    | Erster Rang  |
| 19       | 6G    | ANG6       | 0     | Keine Angabe   |        |       |            | 2    | Zweiter Rang   |
|          |       |            | 1     | Anregungen für Ihre Arbeit   |        |       |            | 3    | Dritter Rang   |
|          |       |            | ----- | -----  |        |       |            | 4    | Vierter Rang   |
|          |       |            | 8     | -----  |        |       |            | 5    | Fünfter Rang   |
|          |       |            |       |  |        |       |            | 6    | Sechster Rang  |
|          | 7     |            |       | Wie sehr sind Sie an den einzelnen<br>Elementen in diesem Seminar interessiert |        |       |            |      |  |

## Methodenbeispiel 3: Auswertungsraster



die Beobachtung nach einiger Zeit nochmals vorgenommen.

#### 4. Arbeitsschritt: Datenerhebung und -auswertung

- A. Pretests
- B. Datenerhebung vorbereiten und durchführen
- C. Daten auswerten und darstellen

Die Datenerhebung gliedert sich in eine Testphase, in die Erhebungs- und Auswertungsphase. Dieser gesamte Arbeitsschritt sollte zeitlich und organisatorisch so gut vorbereitet sein, daß er möglichst in einem Zeitraum von 6 bis 8 Wochen abgeschlossen werden kann, soweit es sich um Interviews, Befragungen und andere Evaluationsmethoden handelt, in die Personen aktiv einbezogen werden. Erfahrungen zeigen, daß in dieser Zeit die Beteiligten noch einen aktuellen Bezug zur Datenerhebung und Interesse an den Ergebnissen haben – eine wichtige Voraussetzung für eine Bereitschaft zur inhaltlichen Auseinandersetzung und für mögliche Veränderungen.

##### A. Pretests

Eine Erprobung der Evaluationsinstrumente ist vor allem bei mündlichen und schriftlichen Befragungen (zum Beispiel Interviews, Fragebögen) wichtig, also überall dort, wo der Erfolg der Datenerhebung auch von der Akzeptanz der Erhebungsinstrumente durch die Beteiligten abhängig ist.

Der Pretest ist in erster Linie dazu da, die Verständlichkeit und Überschaubarkeit der Instrumente zu überprüfen sowie auf mögliche Schwachstellen hinzuweisen. Er sollte nicht dazu genutzt werden, grundsätzliche inhaltliche Veränderungen vorzunehmen, da diese Auswirkungen auf die Global- und Teilziele haben können.

##### Umfang des Pretests

|            |  |
|------------|--|
| Interviews | 1 bis 2 Probeläufe; möglichst mit unbeteiligten Personen, die bei der späteren Erhebung nicht dabei sind.  |
| Fragebogen | Bei kleineren Erhebungseinheiten mindestens 1 bis 2 Probedurchgänge; möglichst mit unbeteiligten Personen; besser sind 3 bis 5 Durchgänge.                   |
|            | Bei repräsentativen Erhebungen bis zu 1 % der Stichprobe; die Zusammensetzung der Personen im Pretest sollte der Zusammensetzung der Stichprobe entsprechen. |



|             |  |
|-------------|--|
| Textanalyse | Analyse der Texte anhand der Auswertungsraster durch zwei oder mehrere Personen und anschließender Vergleich der Ergebnisse zur Überprüfung der Auswertungskriterien.                      |
| Beobachtung | Beobachtung anhand der Beobachtungskriterien oder eines Protokolls durch zwei oder mehrere Personen und anschließender Vergleich der Ergebnisse zur Überprüfung der Beobachtungskriterien. |

Wenn größere Veränderungen an den Erhebungsinstrumenten vorgenommen werden, ist ein zweiter Pretest (mit anderen Personen) erforderlich.

### B. Datenerhebung vorbereiten und durchführen

#### Vorbereitung

Die Vorbereitung dient dazu, daß alle Evaluatoren über dieselben Informationen zur Durchführung der Datenerhebung verfügen. Zu beachten sind beispielsweise folgende Punkte:

|            |  |
|------------|--|
| Interviews | <p><b>Art der Kontaktaufnahme:</b> persönlich, schriftlich?</p> <p><b>Begründung:</b> Verständliche Beschreibung der Ziele und des Verwendungszwecks der Datenerhebung.</p> <p><b>Datenschutz:</b> Wie wird zum Beispiel mit Zitaten umgegangen, in welchem Kontext werden die Interviews veröffentlicht?</p> <p><b>Technische Fragen:</b> Mitschnitt klären, ungefähre Dauer des Interviews, Terminvorschlag bzw. -vereinbarung (Ankündigung eines Anrufs zur genauen Terminvereinbarung bei einer schriftlichen Kontaktaufnahme) und andere.</p> |
| Fragebogen | <p><b>bei Versendungen:</b><br/>Präzise und zielgruppenorientierte Formulierung des Begleitschreibens (das Begleitschreiben entscheidet wesentlich über die Bereitschaft zur Teilnahme); genaue Beschreibung der Erhebungsziele und des Verwendungszwecks; Zusicherung des Datenschutzes: wie wird ausgewertet – Wahrung der Anonymität!</p> <p><b>bei persönlicher Übergabe:</b><br/>Welche einheitlichen Erläuterungen werden gegeben (zum Beispiel Ziele, Datenschutz, Verwertungszusam-</p>  |



menhang)?

**Technische Informationen:** Wo kann beispielweise der Fragebogen ausgefüllt und wieder abgegeben werden?

|             |   |
|-------------|---|
| Beobachtung | <p>Festlegung des zeitlichen Umfangs der Beobachtung.</p> <p>Genauere Terminvereinbarung über den Besuch der Veranstaltung.</p> <p>Einverständnis aller Beteiligten (Teilnehmer/-innen, Veranstaltungsleitung) bestätigen lassen.</p> |
| Textanalyse | <p>Verbindliche Festlegung der formalen Vorgehensweise (zum Beispiel Quellenangaben, Zitate) für alle Evaluatoren (Standardisierung der Bearbeitungsweise).</p>   |

## Durchführung

Die Durchführung der Datenerhebung ist die präzise Umsetzung der in der Vorbereitung festgelegten Spielregeln bzw. Vorgehensweisen. Auf einige wichtige Punkte wird im folgenden aufmerksam gemacht.

|            |  |
|------------|--|
| Interviews | <p><b>Nochmalige kurze Erläuterung</b><br/>Hinweise zur ungefähren Dauer, Einverständnis zum Mitschneiden einholen, Umgang mit Störungen (zum Beispiel Telefonanrufe).</p> <p><b>Methodische Hinweise:</b> Vorstellung der Interviewmethode (zum Beispiel offene und standardisierte Fragen, Vereinbarung, daß der/die Interviewer/-in unterbrechen darf).</p> <p><b>Abschluß:</b> Dank für die Mitwirkung; dem/der Interviewpartner/-in werden Informationen über die Interviewergebnisse angeboten; eventuell müssen Ausschnitte der Interviewauswertung (zum Beispiel Zitate) zu einer Freigabe zugeschickt werden.</p> |
| Fragebogen | <p><b>Schriftliche Befragung:</b> Wenn circa 2 Wochen nach der Einsendefrist der Rücklauf gering ist (zum Beispiel unter 30 % liegt), sollte der Versand mit einem neuen Begleitschreiben wiederholt werden. (Als Rücklaufquote müssen mindestens 40 bis 60 % erreicht werden, um zu generalisierbaren Aussagen kommen zu können.)</p>   |

Sind die Befragten den Evaluatoren bekannt (zum Beispiel Mitglieder eines Verbandes), bietet sich unter Umständen ein telefonisches Nachhaken an. Ob dieses Verfahren jedoch angemessen ist, muß in jeder Situation genau geprüft werden. (Die mangelnde Rücklaufquote kann natürlich bestimmte Gründe haben, deren Analyse ebenfalls aufschlußreich ist.)

Den Befragten sollte die Möglichkeit gegeben werden, Informationen über die Befragungsauswertung zu erhalten. Aus Datenschutzgründen sollte dazu ein separater Antwortbogen beigelegt werden.

### **Mündliche Befragung:**

Auch hier ist den Befragten ein Angebot über die Zusendung der Befragungsergebnisse zu machen (beispielsweise durch Eintragung in eine Liste, damit keine Zuordnung der Adresse mit den ausgefüllten Fragebögen möglich ist).

Beobachtung

### **Bei standardisierten Beobachtungen:**

Der Verlauf wird anhand des vorgegebenen Auswertungsrasters dokumentiert.

### **Bei nichtstandardisierten Beobachtungen:**

Der Verlauf wird während der Sitzung oder direkt im Anschluß protokolliert. (Dies hängt vom jeweiligen Setting ab; es kann zum Beispiel Situationen geben, in denen eine Person, die sich fortlaufend Notizen macht, den Gruppenprozeß, so daß auswertungsrelevante Verzerrungen möglich sind.)

## **C. Daten auswerten und darstellen**

Die Datenauswertung ist zunächst die genaue Aufbereitung der Daten und die Beschreibung bzw. Zusammenfassung der Ergebnisse. Sie beinhaltet noch keine Bewertungen oder Interpretationen. Zu diesem Arbeitsschritt gehört, daß die Ergebnisse in einer Form dargestellt werden, daß sie auch für unbeteiligte Leser/-innen verständlich sind und relativ schnell gelesen werden können. Für die Auswertung statistischer und quantitativer Daten bieten sich daher graphische Darstellungen an wie Tabellen, Torten- und Balkendiagramme.

Interviews und Fragebögen

Über die Auswertungsart (manuell oder computergestützt) wurde bereits bei der Erarbeitung der Erhebungsinstrumente entschieden (siehe hierzu Seite 55).

Bei standardisierten Fragen wird eine Auszählung der angekreuzten Variablen vorgenommen; bei offenen Fragen erfolgt eine Auszählung anhand eines Kategoriensystems. Dies wird entweder vor der Auszählung festgelegt oder entwickelt sich im Verlaufe der Auszählung, das heißt, es werden Antworten gleichen Inhalts einer Kategorie zugeordnet.

Bei der Darstellung der Ergebnisse bietet es sich meistens an, bestimmte Differenzierungen vorzunehmen, zum Beispiel nach Geschlecht, Alter, Berufszugehörigkeit zu unterscheiden. Diese erleichtern eine spätere Bewertung bzw. Interpretation der Ergebnisse.

#### Beobachtung

Bei nichtstandardisierten Beobachtungen werden die protokollierten Beobachtungen analysiert und verglichen. Hierbei können meistens keine Häufigkeitsvergleiche gemacht werden, sondern es erfolgt eine qualitative Auswertung durch die Evaluatoren.

Bei standardisierten Beobachtungen werden die nach dem Auswertungsraster erfaßten Kriterien ausgezählt und beschrieben.

#### Textanalysen

Inhaltsanalysen: Die nach einem Kategoriensystem erhobenen Informationen (etwa bestimmte Wörter, Redewendungen, Meinungsäußerungen zu einem bestimmten Thema) werden zusammengestellt, gezählt und näher beschrieben.

Dokumentenanalysen: Die nach einem bestimmten Auswertungsraster erfaßten Fakten, Daten, Zahlen und Aussagen werden gezählt und beschrieben.

Die aufbereitete Datenauswertung wird als Zwischenbericht an alle Beteiligten der SE-Maßnahme weitergegeben.

### 5. Arbeitsschritt: Berichterstellung und Handlungsplanung

A. Bewertung der Ergebnisse (Abschlußberichte)

B. Handlungsplanung



In dieser Arbeitsphase geht es darum, die ausgewerteten Daten in inhaltliche Zusammenhänge zu bringen und daraus Schlußfolgerungen zu ziehen. Sie ist unter strategischen Gesichtspunkten vielleicht die entscheidendste, denn es erfolgt nicht nur eine abschließende interne Bewertung, sondern es muß auch einvernehmlich über die Inhalte und Veröffentlichung eines bzw. mehrerer Berichte entschieden und eine konkrete Handlungsplanung für die Praxisverbesserung vorgenommen werden.



Es kann passieren, daß zu diesem Zeitpunkt der SE-Maßnahme noch einmal „die Wogen höherschlagen“. Dies kann entweder an unterschiedlichen Bewertungen der Ergebnisse bzw. den Schlußfolgerungen daraus liegen oder daran, daß unterschiedliche Einschätzungen über die (Teil-)Veröffentlichung der Ergebnisse bestehen. Eine Vermittlung zwischen den Interessengruppen durch die Projektleitung ist daher wichtig. Auf keinen Fall sollte über die Köpfe hinweg entschieden werden, denn dies widerspricht den Spielregeln von Selbstevaluation.

#### A. Bewertung der Ergebnisse (Abschlußberichte)

Bei der Bewertung und Interpretation der Ergebnisse bieten sich unterschiedliche Verfahren an. Ein arbeitsökonomischer Vorgang besteht darin, daß die Evaluatoren zunächst auf Vorschlagsbasis eine Bewertung vornehmen und diese als internen Bericht an die Beteiligten der SE-Maßnahme weiterleiten und um schriftliche Rückmeldungen bitten.

Eine andere Variante ist, daß die Beteiligten bereits mit dem Zwischenbericht zur Datenauswertung um inhaltliche Bewertungen, Einschätzungen und Kommentare gebeten werden und auf Basis der zurückgesandten Materialien eine Bewertung und Interpretation vorgenommen wird.

Dateninterpretation

Während die Auswertung zunächst eine deskriptive Darstellung von Ergebnissen ist, die aus den Daten selbst resultieren, geht die Dateninterpretation einen entscheidenden Schritt weiter, indem sie bewertende Aussagen oder Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen zieht.

Bei SE-Maßnahmen ist unbedingt zu beachten, daß sich diese Rückschlüsse ausschließlich auf die an der Erhebung beteiligten Personen bzw. auf die in diesem Kontext verwendeten Materialien beziehen und keinen darüber hinausgehenden Gültigkeitsanspruch haben.



**Was ist bei Abschlußberichten zu beachten?**

**1. Zielpublikum: Es geht darum festzulegen, wer alles einen Bericht erhalten soll.**

Meistens bietet sich mindestens eine Zweiteilung an zwischen einem internen Bericht für alle an der SE-Maßnahme unmittelbar beteiligten Personen und einem offiziellen Bericht, der an Kooperationspartner, Geldgeber, Fachöffentlichkeit und die Medien gegeben wird.

**2. Berichtsform bestimmen: In welcher Aufmachung oder Gestaltung sollen die (Teil-) Berichte erstellt werden?**

An dieser Stelle ist zu bedenken, daß sich für bestimmte Interessengruppen (etwa Medien, Fachöffentlichkeiten) animative bzw. kürzere Formen der Berichterstattung eignen – beispielsweise in Form eines Fachartikels, eines Flugblatts oder einer Presseinformation.

**3. Art der Veröffentlichung: Bekanntmachung in der Öffentlichkeit.**

Bei manchen SE-Maßnahmen ist es sinnvoll, die Übergabe bzw. Veröffentlichung des Berichts mit einer öffentlichkeitswirksamen Veranstaltung zu verbinden. Dies können beispielsweise Fachtagungen, Expertenhearings oder Pressekonferenzen sein.

**4. Inhalte und Gliederung des Berichts.**

Die ausführliche Berichtsversion sollte über die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse hinaus auch Hintergrundinformationen über die Entstehung der SE-Maßnahme enthalten. Diese sind in der Regel für das Verständnis des Projektdesigns und der ermittelten Ergebnisse von wesentlicher Bedeutung.

**Vorschlag für ein Gliederungsschema:**

1. Projektdesign/Projekthinhalte

|       |   |
|-------|---|
| WARUM | wurde evaluiert: Hintergründe, Entstehungszusammenhang u.a.   |
| WOZU  | wurde evaluiert: strategische Ziele und Zweck der SE-Maßnahme   |
| WAS   | wurde evaluiert: Beschreibung der Evaluationsziele und Evaluationsgegenstände   |
| WIE   | wurde evaluiert: die methodische Umsetzung der SE-Maßnahme und die wichtigsten Informationen über die Projektdurchführung |

2. Projektergebnisse und Bewertung

|     |   |
|-----|---|
| WAS | sind die Ergebnisse der SE-Maßnahme: Datenauswertung                      |
| WAS | folgt aus den Ergebnissen: Bewertung und Schlußfolgerungen für die Praxis |

3. Metaevaluation

|        |   |
|--------|---|
| WELCHE | Erfahrungen wurden mit der Durchführung der SE-Maßnahme gemacht, welche Verbesserungsvorschläge gibt es für mögliche Folgeprojekte? |
|--------|---|

4. Zusammenfassung (zwischen 5 bis 10 % der Gesamtlänge)

## B. Handlungsplanung

An diesem Punkt erst schließt sich der Kreis der SE-Maßnahme vollständig. Es soll noch einmal daran erinnert werden: Selbstevaluationen dienen der Praxisverbesserung. Daher ist eine zukunftsweisende Bilanz von entscheidender Bedeutung. Auch wenn es vielleicht etwas überflüssig erscheint, auf diesen Punkt gesondert hinzuweisen, so belegen Erfahrungen immer wieder, daß wirkliche Veränderungen bei allen guten Vorsätzen nicht vollzogen werden bzw. nicht von langlebiger Dauer sind. (Die Handlungsplanung kann auch Bestandteil des Abschlußberichtes sein.)

**Bei der Handlungsplanung geht es darum, schriftlich genau festzulegen:**

- **warum die Ziele der Selbstevaluation erreicht bzw. nicht erreicht wurden.**  
Hier geht es um eine Auseinandersetzung mit der Zielerreichung. Auch die erreichten Ziele sollten dabei berücksichtigt werden. Es geht darum Sorge zu tragen, daß bestimmte Rahmenbedingungen für qualitativ gute Arbeit erhalten bleiben. Interessant ist natürlich auch die Analyse, warum bestimmte Ziele nicht erreicht werden konnten. Hier setzen in der Regel die notwendigen Veränderungen an.
- **was sich in Zukunft ändern soll.**  
Es folgt eine genaue inhaltliche und zeitliche Festlegung der Arbeitsinhalte und -bereiche, die in Zukunft verändert werden.
- **wie dafür gesorgt wird, daß es zu den Verbesserungen kommen kann.**  
An dieser Stelle geht es um eine genaue Analyse der notwendigen Veränderungen in der Organisation/Einrichtung. Oftmals müssen Änderungen in der Ablauf- oder sogar Aufbauorganisation vorgenommen werden. Unter Umständen ist eine externe Beratung für die Umsetzung der Veränderungsvorschläge auf organisatorischer Ebene notwendig.
- **wer an den Veränderungen beteiligt bzw. wer für sie zuständig ist.**  
Die Mitarbeiter/-innen, die unmittelbar von den Veränderungen betroffen sind, müssen genaue Handlungsanweisungen erhalten, was sie in Zukunft anders machen sollen. Ein entscheidender Punkt ist hierbei die Bereitschaft und Kompetenz der Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen zur Praxisverbesserung. Unter Umständen sind bestimmte Weiterbildungen oder andere Unterstützungen (zum Beispiel in Form einer Supervision) erforderlich.
- **wann und wie die Einhaltung der Vereinbarungen überprüft wird.**  
Es muß festgelegt werden, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form eine Überprüfung vorgenommen wird, ob die Veränderungen wirklich durchgeführt werden konnten und zu welchen Ergebnissen bzw. Verbesserungen diese geführt haben (Durchführung einer erneuten SE-Maßnahme).

## Qualitätssicherung als selbstevaluativer Ansatz – ein Vergleich mit anderen Qualitätssicherungsverfahren

Selbstevaluation ist ein Ansatz, der explizit zur Praxis- und somit zur Qualitätsentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe beitragen kann. Dieses Verständnis zieht sich wie ein roter Faden durch die bisherigen Ausführungen. Es stellt sich also die Frage, warum ein gesondertes Kapitel zu dem Thema Qualitätssicherung und Selbstevaluation notwendig erscheint. Sinnvoll ist dies, um Selbstevaluation als eigenständigen Ansatz innerhalb der aktuellen Diskussion um Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe vorzustellen und gegenüber anderen Verfahren abzugrenzen.

Eines ist jedoch bereits am Anfang der Ausführungen hervorzuheben: die Auseinandersetzung um inhaltliche und fachliche Qualität bestimmt die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe nicht erst seit jenen Tagen, in denen die derzeit diskutierten Konzepte von Qualitätssicherung für staatliche und gemeinnützige Organisationen der Sozial-, Kultur- und Bildungsarbeit populär wurden – von manchen optimistisch begrüßt, von anderen eher skeptisch bis ablehnend betrachtet.

Neu an der aktuellen Qualitätsdebatte ist ein Paradigmenwechsel von einer bisher vorrangig fachimmanenten Beschäftigung mit pädagogischen, sozialen und psychologischen Themen zu einer zunehmend unter ökonomischen Gesichtspunkten geführten Diskussion, die Effektivität und Effizienz in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellt.

Es überrascht daher nicht, daß im Zuge dieses Paradigmenwechsels vor allem betriebswirtschaftliche Qualitätssicherungsverfahren an Aktualität gewinnen, die ein hohes Maß an Standardisierung, Wirtschaftlichkeit und Vergleichbarkeit der Angebote in Aussicht stellen. Die mehr oder weniger kritische Auseinandersetzung mit dem Normenkomplex ISO 9000 ff. und mit anderen betriebswirtschaftlichen Ansätzen wie beispielsweise dem Total Quality Management (TQM) ist seit Mitte der 90er Jahre aus keinem Bereich der Jugend-, Kultur und Sozialarbeit mehr wegzudenken.

### Begriffsklärung

Um eine erste Orientierung in der aktuellen Qualitätssicherungsdebatte anzubieten, soll ein kurzer Hinweis auf die Bedeutung unterschiedlicher Begriffe gegeben werden: So hat sich mittlerweile in der betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagementlehre die Sichtweise durchgesetzt, Qualitätsmanagement als den Oberbegriff über andere Begriffe wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung, Qualitätscontrolling zu setzen. Vor allem in pädagogischen Feldern wird gelegentlich von der Qualitätsentwicklung gesprochen, da mit diesem Begriff am ehesten einem wichtigen Leitziel der Kinder- und Jugendhilfe – der Persönlichkeitsentwicklung von Kindern und Jugendlichen – Rechnung getragen werden kann. (Im folgenden wird der Begriff Qualitätssicherung benutzt.)

### Verschiedene Verfahren

Grundsätzlich kann zwischen externen und internen Qualitätssicherungsverfahren unterschieden werden. In der folgenden Übersicht werden einige ausgewählte Ansätze genannt und anschließend genauer beschrieben:

extern:

Normenreihe ISO 9000 ff.

Modell Gütesiegel

intern:

Modell Qualitätszirkel

Selbstevaluation

### Normenreihe DIN ISO 9000 ff.

Die Abkürzung ISO steht für International Organization for Standardization. Dies ist ein internationaler Zusammenschluß von Normungsinstituten mit Sitz in Genf, der seit rund zwanzig Jahren nationale Normen und Branchennormen mittels Qualitätssicherungssystemen zusammenzufaßt und vereinheitlicht. Ende der 80er Jahre wurde diese Normenreihe von der europäischen Wirtschaft als europäische Norm (EN 29000 ff.) akzeptiert, und auch das Deutsche Institut für Normierung e.V. (DIN) hat diese internationale Norm übernommen. (In einigen deutschen Veröffentlichungen wird daher auch von DIN ISO 9000 gesprochen.)

Das Normensystem ISO 9000 ist ein verfahrensorientiertes System für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Ziel ist es hierbei, ein innerbetriebliches Managementsystem einzuführen, das in der Aufbau- und Ablauforganisation dafür sorgt, daß in allen Phasen zur Erzielung der Dienstleistungen die angestrebte bzw. vereinbarte Qualität auch tatsächlich erreicht wird. Im Vordergrund steht also nicht die Produktqualität, sondern der Prozeß der Herstellung.

Unter dem obersten Leitziel der Kundenzufriedenheit soll dieses umfassende Qualitätssicherungssystem vor allem über ein Qualitätsmanagementhandbuch, genaue Verfahrensanweisungen, geschulte Mitarbeiter/-innen und eine ausführliche Dokumentierung umgesetzt werden. Drei Schlüsselaspekte gibt es dabei:

- Verantwortung der obersten Leitung: Festlegung der grundlegenden Qualitätspolitik;
- Personelle und materielle Ausstattung: Qualifizierung, Motivation, Engagement der Mitarbeiter/-innen und angemessene technische/organisatorische Rahmenbedingungen;
- Struktur des Qualitätssicherungssystems: Marketing, Design zur Erbringung der Dienstleistung etc.

Während diese Anstrengungen noch in der Eigenregie des Betriebes/der Einrichtung unternommen werden, erhält dieser Ansatz seinen externen Charakter vor allem durch die sogenannte Zertifizierung, die von unabhängigen Auditoren (in etwa: Sachverständige oder Prüfer) vorgenommen wird. (Die zertifizierenden Instanzen müssen ihre Kompetenz nachweisen und sich formell akkreditieren.) Geprüft wird in diesem Verfahren, ob das betriebliche Qualitätsmanagementsystem mit der Norm DIN ISO 9000 ff. übereinstimmt.



Geprüft wird also nicht die Produkt- oder Herstellungsqualität an sich, sondern das Qualitätssicherungssystem selbst.

Vor dem Prüfungstermin müssen das Qualitätsmanagementhandbuch erstellt, die entsprechenden Qualitätssicherungsverfahren eingeführt und die Mitarbeiter/-innen geschult worden sein. Nach der Prüfung durch die Auditoren wird ein Bericht erstellt, der unter anderem über mögliche Schwachstellen informiert und Veränderungsvorschläge enthält. Bei keinen oder geringen Mängeln wird das Zertifikat vergeben, das normalerweise eine dreijährige Gültigkeit hat. Hinzu kommt eine jährliche Nachauditierung. Die Kosten für dieses Zertifizierungsverfahren können zwischen 30.000 und 50.000 DM liegen. Nicht einbezogen sind die betriebsinternen Kosten zur Einführung des Qualitätssicherungssystems.

Die Umsetzung der Normenreihe ISO 9000 durch ein innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem bietet sicherlich gute Voraussetzungen für die möglichst präzise Planung, Lenkung, Sicherung und Kontrolle von verfahrensbezogenen Qualitätsstandards. Angenommen werden kann auch, daß mit der Optimierung von Strukturen und Verfahren zur Qualitätssicherung teilweise Betriebs- und Produktionskosten gesenkt und die Produktqualitäten erhöht werden. Da die Mitarbeiter/-innen eine Schlüsselposition erhalten, bietet ISO 9000 ff. auch genügend Ansätze zur Mitarbeiterqualifizierung und -entwicklung.

Die hohen Kosten der Zertifizierung und das zeit- und arbeitsaufwendige Qualitätssicherungsverfahren müssen jedoch als erhebliche Nachteile gewertet werden, denn auch hierbei stellt sich die Frage der Effizienz, das heißt, mit welcher Kosten-Nutzen-Relation die Einführung und regelmäßige Anwendung dieses Qualitätssicherungssystem für Träger in Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe verbunden ist.

### **Modell Gütesiegel**

Bekannt wurde dieses Modell in Deutschland im Non-Profit-Bereich durch das Gütesiegel des Vereins „Weiterbildung Hamburg e.V.“. Das entscheidende Ziel dieses Qualitätssicherungsverfahrens liegt im „Teilnehmerschutz“, indem Weiterbildungsinteressenten eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Wahl eines bestimmten Weiterbildungsangebotes erhalten sollen und bei Beschwerden durch den Verein vermittelnd zwischen Träger und Teilnehmer/-in eingegriffen werden kann. Das Gütesiegel ist also in erster Linie eine produktorientierte Qualitätssicherung.

Ins Leben gerufen wurde das Gütesiegel von den Hamburger Weiterbildungseinrichtungen. Es wird durch die Mitgliedschaft in dem Verein „Weiterbildung Hamburg e.V.“ erworben. Die Mitgliedschaft ist an die Verpflichtung zur Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien gekoppelt, die durch den Verein und seine Gutachterausschüsse geprüft wird. Es liegen für drei Bereiche – berufliche, sprachliche und allgemeine/politische Weiterbildung – Qualitätsstandards vor. In den folgenden Haupt- und Unterkategorien werden Qualitätsstandards präzisiert:

Kriterien zur personellen und sachlichen Ausstattung  
personelle Rahmenbedingungen – räumliche und sachliche Ausstattung –  
unterrichtsbezogene Kriterien

Teilnehmer(innen)bezogene Kriterien  
Transparenz des Angebotes – Beratung/Betreuung – Nachweise über die  
Teilnahme

Allgemeine Teilnahmebedingungen  
Teilnahme – Anmeldung/Vertrag – Rücktritt – Zahlungsbedingungen/Fälligkeit  
der Gebühr – Kündigung – Datenschutz

Besondere Qualitätsstandards für abschlussbezogene Veranstaltungen  
Unterrichtsdurchführung – Lern- und Erfolgskontrolle – Beratung/Betreuung

Einrichtungen, die sich um eine Mitgliedschaft und damit um den Erhalt des  
Gütesiegels bewerben, müssen sich zur Einhaltung dieser Qualitätsstandards  
verpflichten. Im Rahmen des Aufnahmeverfahrens in den Verein erfolgt eine  
„Qualitätsprüfung“, vor allem durch einen Besuch in der Einrichtung. Ein  
Gutachterausschuß spricht nach Prüfung der Unterlagen eine Empfehlung  
aus, und der Vorstand nimmt die endgültige Entscheidung vor.

Der Verein zählte 1995 rund 150 Mitglieder aus allen Bereichen der Weiterbildung,  
wobei Träger aus der beruflichen Weiterbildung überwogen. Die Kosten für die  
Tätigkeit des Vereins werden neben einer Ergänzungsfinanzierung durch die  
Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung vorwiegend über Mitgliedsbeiträge  
getragen, die sich nach dem durchschnittlichen Umsatz der Einrichtungen staffeln.

Die Vergabe eines Gütesiegels bietet sich entweder in regionalen Geltungsbereichen  
(wie in Hamburg) oder in einem spezifisch fachlichen Geltungsbereich an. Neben  
der notwendigen einvernehmlichen Festlegung von fachlichen Standards, die sich  
aufgrund des notwendigen Konsenses eher an Mindest- als an Höchststandards  
annähern, spielt auch der Gesichtspunkt der Durchsetzbarkeit und Akzeptanz  
innerhalb der Trägerlandschaft eine wesentliche Rolle. Erst durch eine  
mehrheitliche Anerkennung dieses Gütesiegels durch die „betroffenen“  
Einrichtungen kann der Wettbewerbs- oder Marktanteil des Siegels voll zur  
Geltung gelangen. Neben dem Imagegewinn durch den Erhalt des Gütesiegels  
für einzelne Einrichtungen sind weitere mögliche Vorteile: Marktregulation  
(Entlarvung „schwarzer Schafe“), Anregung einer einrichtungsinternen  
Qualitätsdiskussion bzw. Stärkung eines Qualitätsbewußtseins, wirksamere  
Interessenvertretung gegenüber Kooperationspartnern, öffentlichen und  
privaten Geldgebern.

### **Modell Qualitätszirkel**

Qualitätszirkel (QZ) sind eng mit dem Ansatz des Total Quality Managements  
(TQM) verbunden. TQM wird verstanden als eine die gesamte Organisation  
sowie deren Umwelt einbeziehende Strategie, die darauf abzielt, die auf die  
Kundenanforderungen abgestimmten Qualitätsziele zu erfüllen. QZ

bilden dabei eine wichtige Methode zur Unterstützung der Prozeßqualität und der Mitarbeiteraktivierung bzw. -qualifizierung.

QZ folgen nicht einer standardisierten und (von außen) überprüfbaren Qualitätssicherung, sondern setzen als Gruppenkonzept auf einen innerbetrieblichen Prozeß der Qualitätsentwicklung. Entsprechend dem Leitsatz „ask the people who do the work“ von Taiichi Ohno, geistiger Vater des QZ-Modells als Produktionsleiter bei Toyota in den 70er Jahren, wird dabei vor allem auf die Förderung des fachlichen und innovativen Potentials der Mitarbeiterschaft gesetzt.

QZ als Bestandteil eines umfassenden TQM-Prozesses verfolgen mehrdimensionale Ziele. Unter den Leitziele der Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit sind weitere zentrale Punkte:

- Erhöhung der Leistungsfähigkeit
- Verbesserung der Produkt- und Verfahrensqualität
- Mitarbeitermotivation und Förderung des innovativen Potentials
- Beseitigung von Schwachstellen
- Stärkung des Kostenbewußtseins und Effizienzsteigerung
- Demokratisierung der Organisation

Die Kleingruppenarbeit in QZ soll dabei vor allem der Schwerfälligkeit und Betriebsblindheit eines komplexen Systems entgegenwirken und zur „Entnormalisierung“ der Routine beitragen. Dabei sind QZ in die Unternehmensorganisation strukturell eingebunden.

Inhaltlich und methodisch von anderen Gruppenarbeitskonzepten nicht immer scharf zu trennen, können jedoch als wesentliche Kriterien von QZ gelten:

|                      |  |
|----------------------|--|
| Zusammensetzung      | 5 bis 10 Mitarbeiter/-innen aus unteren Hierarchieebenen und in der Regel aus einem Arbeitsbereich (auf freiwilliger Basis).   |
| Häufigkeit und Dauer | Regelmäßig (circa alle 2 bis 4 Wochen) mit einer Dauer von jeweils 1,5 bis 2 Stunden innerhalb der Arbeitszeit oder vor bzw. nach der Schicht gegen Überstundenbezahlung.  |
| Inhalte              | Die Gruppe wählt ihre „qualitätsbezogenen“ Themen selbst aus. Produktqualität ist dabei nur ein wichtiger Teilaspekt. Daneben kann es um Arbeitsabläufe, Arbeitsplatzgestaltung, Zusammenarbeit auch mit Vorgesetzten und ähnlichem gehen. |
| Moderation           | Die Diskussionsleitung übernimmt entweder der direkte Vorgesetzte, ein Mitarbeiter oder eine „externe“ Person. Die Moderatoren berichten regelmäßig anhand eines Ergebnisprotokolls dem zuständigen QZ-Koordinator.                        |

|              |  |
|--------------|--|
| Arbeitsweise | Die QZ selbst verlaufen hierarchiefrei und sind lösungsorientiert. Die Arbeitsmethoden und die (schriftliche) Dokumentation sind standardisiert wegen der Transfernotwendigkeit. |
| Anerkennung  | Problemlösungs- oder Verbesserungsvorschläge können im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens honoriert oder mit Hilfe eines speziellen Belohnungssystems prämiert werden.  |

Das QZ-Modell harmoniert aufgrund seiner diskursiven, offenen, ergebnis- und prozeßorientierten Grundstruktur mit den nicht-repetitiven Vermittlungsprozessen und nur bedingt standardisierbaren Organisationsprozessen in der Kinder- und Jugendhilfe. Es baut auf den Ressourcen (den sog. „human resources“) der Einrichtungen auf und bedarf nicht eines zeit-, arbeits- und kostenaufwendigen externen Prüfungsverfahrens. Ein weiterer Vorteil liegt in der multifunktionalen Wirkungsweise von QZ. So können sie Teil einer umfassenderen Organisationsentwicklung sein, indem sie maßgeblich zur Evaluation und Qualitätssicherung, zur Mitarbeiterentwicklung und zur Innovationssteigerung beitragen.

Mögliche Nachteile oder Gefahren dieses Ansatzes können in der „Betriebsblindheit“ der Beteiligten liegen. Eine externe Beratung oder Moderation kann dieser jedoch entgegenwirken. Darüber hinaus kann es in dem Verhältnis von Pädagogik und Marketing zu einem „schleichenden“ Ungleichgewicht zugunsten ausschließlich marktorientierter Gesichtspunkte kommen. Wichtig ist es daher im gesamten Prozeß der QZ-Arbeit, ein einrichtungsbezogenes „Marketing“ zu verfolgen, das unter anderem eine den pädagogischen Inhalten angemessene Effizienz- und Leistungssteigerung und effektivere Arbeitsorganisation anstrebt.

### **Selbstevaluation**

Selbstevaluative Ansätze der Qualitätssicherung bzw. -entwicklung werden mittlerweile in verschiedenen Non-Profit-Bereichen eingesetzt und können als ernstzunehmende Alternative zu den anderen beschriebenen Verfahren gewertet werden. Vor allem im Weiterbildungsbereich kommt es hier zu verstärkten Anstrengungen. (So hat der niedersächsische Landesverband der Volkshochschulen eine nützliche Arbeitshilfe zu diesem Thema veröffentlicht.)

Der Leitgedanke selbstevaluativer Qualitätssicherung liegt in der systematischen Selbstbestimmung und Selbstbewertung von Qualitätskriterien bzw. -standards. Zentrale Merkmale sind dabei:

- Die verantwortlichen Entscheidungsträger bzw. die Mitarbeiter/-innen wählen eigenverantwortlich die Bereiche aus, in denen eine systematische Qualitätssicherung angestrebt wird. Dabei ist eine Differenzierung nach den folgenden Kategorien möglich:

- Einrichtungs- und Strukturqualität: zum Beispiel betriebliche und personelle Ausstattung, gesetzliche Grundlagen, Arbeitsabläufe und -organisation;
  - Programm- und Angebotsqualität: zum Beispiel konzeptionelle und inhaltliche Arbeit, Art und Weise der Angebote;
  - Durchführungsqualität: zum Beispiel Kompetenzen der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen, methodische Grundlagen, (pädagogische) Vermittlungsformen;
  - Erfolgsqualität: zum Beispiel Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen, Berichtswesen, Wirkungen der Arbeit.
- Die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen bestimmen in dem jeweiligen Bereich die Qualitätskriterien und -standards selbst. Methodisch wird dabei gemäß des Selbstverständnisses von Selbstevaluationen von den inhaltlichen bzw. qualitativen Zielen zu den meß- oder beobachtbaren Qualitätsstandards vorgegangen. (Für die Zielbestimmung bieten sich unter anderem die in dem zweiten Kapitel vorgestellten Methoden an). In der folgenden Übersicht wird dieses systematische Vorgehen verdeutlicht.

### **Zielfindung und -konkretisierung**

#### 1. Globalziele werden formuliert.

Eventuell ist es ratsam, zwischen selbst- und fremdgesetzten Zielen zu differenzieren. Dies dürfte vor allem in Bereichen sinnvoll sein, in denen zum Beispiel gesetzliche oder förderpolitische Vorgaben relevant sind.

#### 2. Möglicher Zwischenschritt: Ziele mit den realen Rahmenbedingungen abgleichen.

Dieser Arbeitsschritt ist unter Umständen notwendig, wenn vorher keine Situationsanalyse bzw. Bestandsaufnahme gemacht wurde und die Ziele daher unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht erreichbar erscheinen. (Mögliche zu berücksichtigende Einflußgrößen: Kompetenz der Mitarbeiter/-innen, Erwartungen der „Kunden“, Ressourcen und politische Anforderungen.)

#### 3. Globalziele werden in Teilzielen konkretisiert.

Sollten sehr viele Teilziele definiert worden sein, muß an dieser Stelle eine Auswahl der Ziele vorgenommen werden, zu denen Qualitätskriterien/-standards definiert werden.

## Operationalisierung in Qualitätskriterien und -standards

4. Qualitätskriterien werden von den Teilzielen abgeleitet.

Qualitätskriterien sind „Anzeiger“ für die Zielerreichung; sie müssen noch nicht konkret meßbar bzw. beobachtbar sein.

5. Indikatoren werden zu den Qualitätskriterien festgelegt.

Indikatoren sind Merkmale oder Umstände, die als beobachtbarer oder meßbarer Sachverhalt bzw. Hinweis für die Erreichung der Qualitätskriterien gelten können.

6. Wenn sinnvoll: Qualitätsstandards festlegen.

Qualitätsstandards sind in diesem Kontext beispielsweise zahlenmäßige, zeitliche, technische Angaben, die die Erfüllung der Qualitätskriterien präzisieren können (etwa Besucherzahlen, Verkaufserlöse, Fristen).

7. Evaluationsmethoden zur Qualitätsmessung bzw. -überprüfung auswählen und erarbeiten.

8. Durchführung der Evaluation, Auswertung und Handlungsplanung.

An einem Beispiel aus der kulturellen Kinder- und Jugendbildung, genauer aus dem Bereich der Rhythmischen Erziehung, soll diese methodische Vorgehensweise verdeutlicht werden.

Es wird bewußt eine „weiche“ Zielqualität vorgestellt, die sich nicht ohne weiteres an offensichtlich beobachtbaren oder meßbaren Qualitätskriterien nachvollziehen läßt, sondern zur Zielkonkretisierung und Qualitätsbestimmung vor allem die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter/-innen voraussetzt.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Bereich:                | Berufsbegleitende Fortbildung zur Rhythmischen Erziehung für Multiplikatoren im Bereich der Kinder- und Jugendbildung                         |
| Qualitätskategorien:    | Programmqualität/Durchführungsqualität  |
| Globalziel:             | Die persönlichkeitsstärkende und schöpferische Wirkung der Musik und ihre Ausdrucksmöglichkeit für Kinder und Jugendliche erfahrbar zu machen |
| Ein mögliches Teilziel: | Das Gehör der Fortbildungsteilnehmer/-innen durch schöpferisches Musizieren mit Instrumenten und Stimme zu sensibilisieren                    |

|                      |   |
|----------------------|---|
| Qualitätskriterien:  | <p>Die Teilnehmer/-innen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sind empfänglich für instrumentales Spiel durch Improvisation</li> <li>– hören bewußter</li> <li>– finden das persönliche „OM“</li> <li>– musizieren ohne Leistungskriterien</li> </ul>   |
| Indikatoren:         | <p>für das Qualitätskriterium „Improvisation“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dialog zwischen den Instrumenten</li> <li>– Zuhörpausen</li> <li>– Aufgreifen von Klängen</li> <li>– gemeinsamer Schluß</li> </ul> <p>(Die Indikatoren für die anderen Qualitätskriterien werden hier nicht aufgelistet.)</p>  |
| Qualitätsstandards:  | <p>erreicht nach 10 bis 12 Treffen von 80 % der Teilnehmer/-innen</p>   |
| Evaluationsmethoden: | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfung des Curriculums im Hinblick auf die methodische und zeitliche Umsetzung dieses Teilziels</li> <li>– persönliche Zwischenbewertung nach jedem Treffen anhand festgelegter Beobachtungskriterien durch die Kursleiterin</li> <li>– systematische teilnehmende Beobachtung durch eine Kollegin bei dem fünften und zehnten Treffen nach festgelegten Beobachtungskriterien</li> <li>– Feedback der Teilnehmer/-innen nach Kursende durch einen schriftlichen Fragebogen</li> </ul> <p>(Hinweis: Mit den Evaluationsmethoden wurden auch Qualitätskriterien anderer, hier nicht aufgeführter, Teilziele erfaßt.)</p> |

Das Praxisbeispiel beschreibt recht anschaulich die „innere Logik“ und methodische Vorgehensweise eines selbstevaluativen Qualitätssicherungsverfahrens. Es verdeutlicht auch, daß diese Qualitätssicherung (wie auch andere Verfahren) arbeits- und zeitaufwendig ist. Daher sollte die Anzahl der Teilziele und Qualitätskriterien gut überlegt sein, denn als Regel gilt: für jedes ausgewählte Teilziel muß mindestens ein Qualitätskriterium benannt werden; meistens sind es (wie auch das Beispiel zeigt) jedoch mehrere. Für jedes ausgewählte Qualitätskriterium müssen wiederum Indikatoren und – soweit sinnvoll – Qualitätsstandards festgelegt werden. Maßstab für diese muß sein, daß sie prinzipiell evaluierbar sind.

Fazit: Die Ausführungen zu den verschiedenen Verfahren zeigen, daß sich die Methode der Selbstevaluation auch als Form der internen Qualitätssicherung eignet.

Während die zentralen Prinzipien der QZ-Arbeit (Verbesserung der Arbeit und Angebote durch einen hierarchiefreien fachlichen Austausch und dadurch optimale Nutzung der Kompetenzen aller Mitarbeiter/-innen) in Praxisfeldern der Kinder- und Jugendhilfe eigentlich nicht unbekannt sind – zum Beispiel in Form von regelmäßigen Teamsitzungen, Klausurtagungen, Arbeitsgruppen, gemeinsamen Fortbildungen und Fachberatungen –, bietet vielleicht gerade das systematische und kriteriengeleitete Vorgehen der Selbstevaluation neue Vorteile. Die Qualität der Inhalte, Arbeitsabläufe und Angebote kann über das Fachwissen, das erfahrungsgesättigte und intuitive Handeln hinaus durch empirisch überprüfbare Standards verbessert werden.

Es empfiehlt sich daher, in bestimmten Bereichen die SE-Maßnahme mit einer internen Qualitätssicherung zu verzahnen. Dieses ist vor allem dort sinnvoll, wo es zum Beispiel um eine verbandsinterne Legitimation oder einen entsprechenden (auch quantitativen) Qualitätsnachweis gegenüber Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit geht.

Die Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung hat von 1995 bis 1997 im Rahmen der Bundesinitiative Qualitätssicherung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ein umfassendes Evaluationsprojekt verwirklicht.

Erfahrungen und Ergebnisse dieses Projektes sind in mehreren Publikationen dokumentiert:

- **Qualitäten in der kulturellen Bildungsarbeit** – Theoretische Annäherung und Folgen für die Praxis, Red.: Christiane Liebald, Remscheid 1996, ISBN 3-924407-46-0, Schutzgebühr 12 DM
- **Kulturelle Kinder- und Jugendbildung** – Zur Wirksamkeit eines Programms des Kinder- und Jugendplans des Bundes, Red.: Christiane Liebald, Remscheid 1997, ISBN 3-924407-49-5, Schutzgebühr 10 DM
- **Qualitätssicherung durch Evaluation** – Konzepte, Methoden, Ergebnisse – Impulse für die kulturelle Kinder- und Jugendbildung, Red.: Christiane Liebald, Remscheid 1998, ISBN 3-924407-56-8, Schutzgebühr 18 DM
- **Bis in die Praxis vor Ort** – Die positiven Wirkungen der KJP-Förderung für die Kinder- und Jugendkulturarbeit, Red.: Brigitte Schorn, Remscheid 1998, ISBN 3-924407-57-6, Schutzgebühr 12 DM

Für weitere Informationen und Bestellungen wenden Sie sich bitte an:

**Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V.**

Küppelstein 34

42857 Remscheid

Tel.: 0 21 91 - 7 94-3 90, Fax: 0 21 91 - 7 94-3 89

e-mail: info@bkj.de, internet: <http://www.bkj.de>



## **Kulturprojekte**

**Christiane Liebald + Partner**

*Kulturprojekte* steht für die Verbesserung der Organisations*kultur* in Non-Profit-Einrichtungen und Wirtschaftsbetrieben. Eine produktive Organisationskultur ist ohne einsatzfreudige und verantwortungsbewußte Menschen nicht denkbar. Erfolgreiche Unternehmen fördern daher regelmäßig die Kompetenz ihrer Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte.

Unser Team aus erfahrenen Beraterinnen und Beratern arbeitet seit Jahren mit Organisationen der Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit sowie mit mittelständischen Unternehmen in Fragen der Mitarbeiterförderung, Führungskultur und Organisationsentwicklung erfolgreich zusammen.

### **Unsere Trainings- und Beratungsangebote sind unter anderem:**

- Einführungsworkshops und Prozeßberatung zur Selbstevaluation
- Moderations- und Kommunikationstraining: Präsentations- und Moderationstechniken, Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation, Gesprächsführung im Berufsalltag
- Führungs- und Managementtraining: Umgang mit Mitarbeitern, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement, Führen im Team usw.
- Persönlichkeits- und Teamcoaching
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Projektmanagement

### **Zu unseren Arbeitsmethoden gehören:**

- Seminare und Workshops
- Konzept- und Prozeßberatung
- Coaching von Einzelpersonen und Gruppen
- „Training vor Ort“ (Intensivworkshops mit direkter Anwendung in der Praxis)

### **Interessieren Sie sich für unser Angebot? Bitte sprechen Sie uns an!**

Büro: Christiane Liebald  
Gartenstrasse 13  
56379 Steinsberg/Lahn  
Tel.: 0 64 39 - 90 07 47  
Fax: 0 64 39 - 90 07 48

### Literatur

#### Veröffentlichungen der BKJ zum Thema Evaluation und Qualitätssicherung:

BKJ (Hrsg.):

*Qualitätssicherung durch Evaluation. Konzepte, Methoden, Ergebnisse – Impulse für die kulturelle Kinder- und Jugendbildung. BKJ-Schriftenreihe, Band 46, Remscheid 1998.*

BKJ (Hrsg.):

*Kulturelle Kinder- und Jugendbildung. Zur Wirksamkeit eines Programms des Kinder- und Jugendplans des Bundes. BKJ-Schriftenreihe, Band 39, Remscheid 1997.*

BKJ (Hrsg.):

*Qualitäten in der kulturellen Bildungsarbeit. Theoretische Annäherung und Folgen für die Praxis. BKJ-Schriftenreihe, Band 37, Remscheid 1996.*

Fuchs, M./Liebald, Ch.:

*Wozu Kulturarbeit? Wirkungen von Kunst und Kulturpolitik und ihre Evaluierung. BKJ-Schriftenreihe, Band 31, Remscheid 1995.*

#### Veröffentlichungen zur personenbezogenen Selbstevaluation/ zum Selbstmanagement:

Heiner, M. (Hrsg.):

*Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Fallstudien aus der Praxis. Freiburg i. Brsg. 1994.*

Heiner, M./Meinhold, M./von Spiegel, H./Staub-Bernasconi, S.:

*Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg i. Brsg. 1994.*

Timm, P. R.:

*Erfolgreiches Selbstmanagement. Wien 1996. (Ueberreuter-Verlag).*

von Spiegel, H.:

*Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster 1993.*

Wagner, H.:

*Persönliche Arbeitstechniken. Speyer 1989.*

#### Weitere Veröffentlichungen zum Thema Selbstevaluation und Qualitätssicherung:

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung:

*Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Soest 1997. (Bezug: Verlag für Schule und Weiterbildung - Druck Verlag Kettler, Postfach 1150, 59183 Bönen.)*

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung:

*Selbstevaluation – ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung von Einzelschulen? Soest 1996. (Bezug: s.o.)*

Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens:









*Qualitätssicherung in der Volkshochschule – Fragenkatalog zur Selbstevaluation. Hannover 1996. (Bezug: Landesverband der Volkshochschulen, Bödekerstr. 16, 30161 Hannover.)*

Meier, C.:

*Leitfaden für die Selbstevaluation in der Projektarbeit – mit einem Beispiel aus der Suchtprävention. Lausanne 1997. (Bezug: Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme, Postfach 870, Lausanne.)*

**Legende**

In Zukunft verwenden wir gelegentlich die folgenden Piktogramme für

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Einführungstexte    |    |
| Checkliste          |    |
| Methoden            |    |
| Fragen an die Leser |    |
| Zitate              |    |
| Besondere Aussagen  |    |
| Thesen              |  |
| Übungsempfehlung    |  |
| Praxisbeispiele     |  |

Qs

18