

Projektadministration FO / RKZ

Dr. Kurt Spiess

**Evaluation  
pastoraler Projekte  
und Institutionen**

Eine Handreichung  
für die Auswertungsphase  
von Leistungsvereinbarungen

Zürich, 25. Juni 2003

## Vorwort

Auch in Projekten und Institutionen der Kirche wird immer häufiger die Forderung nach Evaluation, Controlling und Reporting erhoben. Neue, griffigere Instrumente als die traditionellen Jahresberichte, Erfolgsrechnungen und Bilanzen sollen schlüssig Auskunft geben über die Tätigkeiten und deren Wirkungen. Auch die Mitarbeitenden selbst haben zunehmend den Wunsch, ihre Arbeit auszuwerten, Stärken und Schwächen zu analysieren, den Erfolg zu verstehen und aus dem Misserfolg zu lernen.

Auch im Rahmen der «Agenda Leistungsvereinbarungen», einem Projekt der Projektadministration FO/RKZ, das auf einem Grundsatzbeschluss der Schweizer Bischofskonferenz beruht, werden Evaluation und Controlling eingefordert. So heisst es jeweils im Schlussabschnitt der Vereinbarungen:

Die zuständigen Organe sind verantwortlich für eine ordnungsgemässe Geschäftsführung und eine wirkungsorientierte Erbringung der Dienstleistungen und deren bedürfnisgerechte Weiterentwicklung, für Qualitätsmanagement und Finanzkontrolle wie auch für Eigenfinanzierung und Leistungserbringung durch Vernetzung. Sie stellen der Projektadministration Fastenopfer/RKZ jeweils die Jahresberichte mit revidierter Jahresrechnung zu.

Im Hinblick auf die Vertragserneuerung wird die Institution im dritten Vertragsjahr in einer Selbstevaluation die von ihren Dienstleistungen erreichten Zielgruppen und die erzielten Wirkungen quantitativ und qualitativ aufzeigen und nachweisen. Zusätzlich wird die Pastoralplanungskommission der Bischofskonferenz in Zusammenarbeit mit der Projektadministration FO/RKZ eine Evaluation durchführen.

Evaluation und Controlling sind demnach in erster Linie eine Aufgabe der Institutionen selbst (und ihrer Trägerschaft, bzw. der Aufsichtsgremien). Schon aufgrund der sehr vielfältigen Tätigkeitsbereiche der Institutionen (von Kirchenleitung über Medienarbeit bis hin zu Ausbildungsangeboten, Fach- und Stabsstellentätigkeit oder Verbandsarbeit), aber auch aufgrund der verschiedenen Grösse der Institutionen sowie der unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen sind einheitliche Vorgaben nicht sinnvoll.

Andererseits will die Projektadministration die Stellen und Institutionen mit der Aufgabe nicht allein lassen, die Arbeit zu evaluieren und darüber zu berichten. Aus diesem Grund wurde Dr. Kurt Spiess, Organisationsberater und Fachbegleiter der Steuergruppe für die Agenda Leistungsvereinbarungen, beauftragt, eine «Handreichung» zu verfassen. Sie enthält – vor allem für wenig erfahrene Stellen - Denkanstösse und einfache Instrumente. Es handelt sich um Hilfsangebote, nicht um Rezepte.

Der Autor und die Projektadministration sind daran interessiert, ihrerseits ihre Dienstleistungen zu evaluieren und bedarfsgerecht weiter zu entwickeln – über Rückmeldungen zu dieser Handreichung sind wir froh.

Daniel Kosch  
Geschäftsführer Projektadministration FO/RKZ

# Inhalt

1.	Einleitung .....	4
	1.1. Wirkungen evaluieren.....	4
	1.2. Finanzrechnung, Controlling und Evaluation .....	5
	1.3. Die Finanzrechnung .....	5
	1.4. Kennziffern des Controllings.....	5
	1.5. Evaluation im Rahmen der Leistungsvereinbarungen.....	5
	1.6. Evaluation als Standortbestimmung .....	7
2.	Die sechs Schritte im Evaluationsprozess.....	8
	2.1. Problem, Thema und Fragen klären .....	8
	2.2. Vorgehen und Projektplan entwickeln.....	8
	2.3. Instrumente entwickeln und Daten erheben .....	9
	2.4. Daten auswerten, Ergebnisse formulieren.....	12
	2.5. Ergebnisse und Konsequenzen diskutieren Anträge und Massnahmen beschliessen.....	13
	2.6. Neue Leistungsvereinbarungen abschliessen und Verbesserungen überprüfen...	13
3.	Drei Geschichten .....	14
	3.1. Leistungsvereinbarung des Verein Jugendarbeit.....	14
	3.2. Hilfsmittel für die Arbeit in Gemeinden.....	14
	3.3. Mittagstisch als neues Angebot.....	15
4.	Instrumente.....	16
	4.1. SEPO .....	16
	4.2. KuMiZO .....	16
	4.3. Vom ungelegten Ei zum alten Hund .....	17
	4.4. Das «Vier Zimmermodell» des Wandels.....	17
5.	Literaturhinweise.....	18

# 1. Einleitung

## 1.1. Wirkungen evaluieren

Manchmal ist es ausreichend, ein gutes Werk zu tun oder einfach nur da zu sein. Im öffentlichen Sektor von Bildung, Gesundheit, Verwaltung etc. werden die Tätigkeiten von Ämtern und Organisationen als Dienstleistung oder Produkt verstanden und definiert: Die Abnehmer/innen erhalten durch diese Tätigkeiten einen Nutzen und die Produkte und Dienste der öffentlichen Organisationen erreichen bei den Zielgruppen eine Wirkung. Arbeitslose werden in einer Beratung für eine erfolgreiche Stellenbewerbung geschult und als Wirkung des öffentlich finanzierten Angebots resultiert eine raschere Integration in den Arbeitsmarkt. Mit Hilfe zeitgemässer AV Medien können Katecheten/innen den religiösen Unterricht erfolgreicher gestalten; als Wirkung ergibt sich bei den Kindern ein grösseres Interesse.

Die Evaluation der Wirkungen umfasst so die vier Bereiche:

- Produkte und Dienstleistungen
- Zielgruppen
- Nutzung
- Wirkung

### 1. Produkte und Dienstleistungen

Hier geht es um die Frage, ob Produkte und Dienstleistungen nützlich, sinnvoll, zeitgemäss, professionell, und auch in Zukunft dem *state of the art* entsprechend sind und auch, ob das Ergebnis dem Aufwand (Effizienz) entspricht.

### 2. Zielgruppen

Wer sind die Zielgruppen? Wer sind die Abnehmer unserer Produkte und Dienste? Wie erreichen wir die Zielgruppen? Stimmt die Zielgruppe noch? Wie verändert(n) sich die Zielgruppe(n) in den nächsten Jahren?

### 3. Nutzung

Wir nutzen die Abnehmer die Produkte und Dienste? Wie sind sie zufrieden? Was lässt sich verbessern was ist die besonders wichtige Qualität? In welche Richtung müssen aus der Perspektive der Nutzer/innen unsere Angebote weiter entwickelt werden?

### 4. Wirkung

Hier ist die Frage im Mittelpunkt, was die Nutzung unserer Dienste und Produkte durch die Zielgruppen bewirkt. Erreicht man tatsächlich was man sich erhofft? Oder finden Arbeitslose trotz Beratung keine Stelle oder bleibt für die Kinder auch mit AV Medien aufgepeppter Unterricht öde und langweilig?

Wirkungen lassen sich kaum eindeutig evaluieren, da in der Realität komplex ist und immer vieles zusammenspielt. Dennoch ist es sinnvoll, sich der Frage nach den Wirkungen zu stellen. Die «heisse» aber hilfreiche Frage ist dabei: Was würde geschehen, wenn es dieses Angebot oder dieses Produkt nicht gäbe? Was würden die Abnehmer dann machen?

## 1.2. Finanzrechnung, Controlling und Evaluation

Um eine Organisation zu «steuern» und die Zweckmässigkeit der Tätigkeit zu überprüfen, stehen drei sich ergänzende Formen zur Verfügung:

1. Die Finanzrechnung
2. (Weitere) Kennziffern des Controllings
3. Ergebnisse der Evaluation

## 1.3. Die Finanzrechnung

Die Buchführung erfolgt nach den üblichen und anerkannten Vorschriften des OR und den Standards des Rechnungswesens. Die Trägerschaft der Organisation ist für eine ordnungsgemässe Buchführung verantwortlich.

Für die Finanzberichterstattung stellt die Projektadministration FO/RKZ separate Unterlagen zur Verfügung. Sie ist nicht Gegenstand dieser Handreichung.

## 1.4. Kennziffern des Controllings

Das Controlling liefert wichtige Kennziffern, die laufend erhoben und ausgewertet werden. Dabei geht es nicht um Kontrolle, sondern um wichtige Informationen für die Entwicklung und Steuerung der Organisation. Derartige Kennziffern könnten beispielsweise sein: Anzahl Fälle in einer Beratungsstelle (nach Kategorien aufgeschlüsselt), erteilte Unterrichtslektionen, Arbeitsaufwand zur Produktion eines AV-Mediums etc.

Auch wenn dies die Vorgaben der Leistungsvereinbarungen nicht explizit verlangen, lohnt es sich, zentrale Kennziffern zu definieren, um Leistungen und Ergebnisse zu erfassen und auszuweisen.

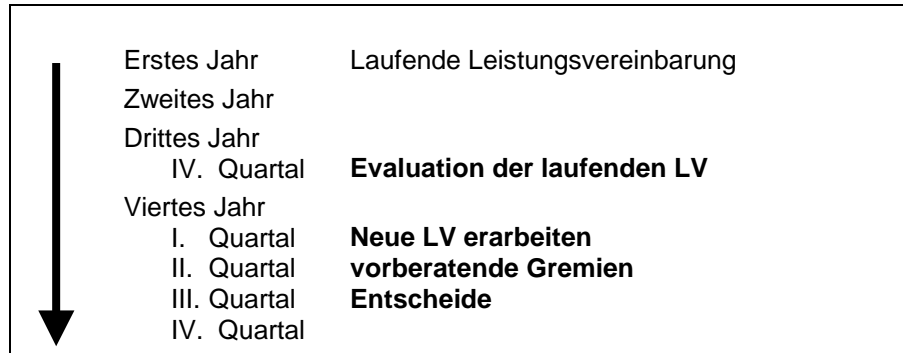
## 1.5. Evaluation im Rahmen der Leistungsvereinbarungen

Definition Evaluation:  
The systematic investigation of the worth or merit of an object.  
(The Program Evaluation Standards American Evaluation Society)

Evaluation meint die periodische und systematische Überprüfung der Tätigkeit einer Organisation: Zielerreichung, Wirkungen etc. Die Leistungsvereinbarungen verpflichten die Leistungserbringer und Empfänger von kirchlichen Mitteln, die Wirkungen ihrer Tätigkeit zu evaluieren.

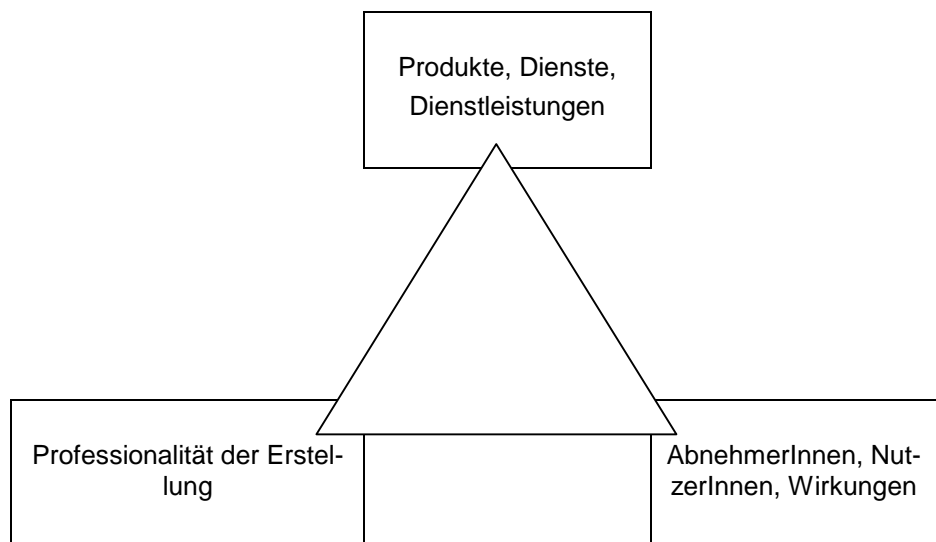
Die Führungs- und Aufsichtsgremien der Institutionen sind gegenüber den für die pastoralen Prioritäten zuständigen Gremien (Pastoralplanungskommission und Bischofskonferenz) und gegenüber den Geldgebern (Fastenopfer und RKZ) berichts- und rechenschaftspflichtig. Sie tragen die Verantwortung für die Evaluation.

Im dritten Jahr der Vereinbarung sind die Zielerreichung und die Wirkungen zu überprüfen, Erfolge und Erfahrungen aus Misserfolgen auszuweisen und Rechenschaft abzulegen. Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Zukunft. Die Evaluation ist eine wichtige Grundlage für die nächste Leistungsvereinbarung.



Evaluation und Leistungsvereinbarungen im zeitlichen Ablauf

Im Mittelpunkt der Leistungsvereinbarungen steht die Darstellung der besonders wichtigen und/oder innovativen Hauptprojekte. Ihnen soll auch bei der Evaluation besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.



Produkte und Dienstleistungen stehen zwischen Ersteller und Abnehmer. Evaluieren lassen sich die drei Felder Produkte, Professionalität, AbnehmerInnen und die Beziehungen zwischen den Feldern.

Die zuständigen Gremien (Pastoralplanungskommission und Bischofskonferenz bzw. Fastenopfer und RKZ) können die von den Institutionen durchgeführte Selbstevaluation durch eine Fremdevaluation ergänzen, welche weitere Informationen aufarbeitet – beispielsweise übergreifende Themen und Gesichtspunkte.

Qualitätsanforderungen an eine Evaluation:

- nützlich
- durchführbar
- genau
- fair

Evaluationen sollen möglichst einfach und der Bedeutung sowie dem Umfang des Projekts angemessen sein.

Das Vorgehen soll

- sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigen.
- Selbstevaluation (Selbsteinschätzung) und Fremdevaluation

(Einschätzungen von Dritten) kombinieren.

- nicht nur die erbrachten Dienstleistungen und Produkte sondern auch Wirkungen evaluieren.

Die Berichte sollen möglichst einfach, kurz und prägnant sein und die Ergebnisse auf Kernaussagen verdichten.

### 1.6. Evaluation als Standortbestimmung

Evaluation ist auch als Standortbestimmung für jede Organisation und ihre Entwicklung wichtig. Auf der Grundlage von Daten und Fakten lassen sich Erfolge und Schwachstellen identifizieren und die Entwicklungsrichtung klären.

Eine Evaluation gibt die Gelegenheit, sich mit den wichtigen Themen der Arbeit der Organisation vertieft und intensiv auseinander zu setzen, Fragen zu formulieren, Informationen und Daten zu erheben, Ergebnisse zu diskutieren und fundiert zu entscheiden.

Evaluation ermöglicht sachbezogene Auseinandersetzung, schafft Gemeinsamkeiten unter den Beteiligten und macht unterschiedliche Meinungen und Interpretationen deutlich.

Evaluation ist auch Marketing: Die Organisation stellt ihre Leistungen, Erfolge und (Schwachstellen) und die Entwicklungsrichtung dar.

Eine gute Evaluation ist fokussiert und ausgerichtet auf die Ziele, die wichtigsten Inhalte der Leistungsvereinbarung und die brennenden Fragen der Organisation. Sie ist nicht diffus.

- Sie weckt Interesse und Neugier und mobilisiert Energien.
- Sie ist nicht langweilig.
- Sie richtet sich auf das Veränderbare aus. Sie beklagt nicht das Unmögliche.

Eine gut gemachte Evaluation ist nützlich, interessant, einfach und aussagekräftig.

Grundhaltung in der Evaluation

- offen und neugierig
- selbstkritisch und kritikfähig
- selbstbewusst

## 2. Die sechs Schritte im Evaluationsprozess

Eine Evaluation wird in sechs Schritten durchgeführt:

1. Problem, Thema, Fragen klären
2. Vorgehen und Projektplan entwickeln
3. Instrumente entwickeln und Daten erheben
4. Daten auswerten und interpretieren, Ergebnisse formulieren
5. Ergebnisse und Konsequenzen diskutieren und Anträge bzw. Massnahmen beschliessen im Hinblick:
  - auf die neue Leistungsvereinbarung
  - auf Entwicklungen innerhalb der Institution
6. Neue Leistungsvereinbarung abschliessen bzw. Massnahmen umsetzen und Verbesserungen überprüfen.

### 2.1. Problem, Thema und Fragen klären

Am Anfang eine Evaluation steht die Klärung der Inhalte der Evaluation: Um was es geht es? Was ist das Thema? Was soll ausgewertet werden? Was ist (oder sind) die zentrale(n) Frage(n), auf welche die Evaluation Antwort gibt?

Der Kontext der Leistungsvereinbarungen gibt das Thema und die Inhalte der Evaluation vor. Es geht darum, entsprechend den Vereinbarungen die erbrachten Dienstleistungen, das Erreichen der Adressatengruppen und die Wirkungen zu evaluieren, wobei die Schwerpunktprojekte (die wichtigsten Dienstleistungen und Produkte) und die Neuentwicklungen speziell zu überprüfen sind.

Die Evaluation kann auch eine bestimmte, für die Institution zentrale Frage in den Mittelpunkt stellen oder anhand eines sinnvollen Modells die Tätigkeit der Institution als solche überprüfen.

Die Klärung am Anfang ist absolut wichtig. Nur wenn die Evaluation klar fokussiert und gebündelt wird, kann sie auch gezielt durchgeführt werden: Erst wenn wir wissen, was wir suchen, können wir uns auf die Suche machen.

- Diese Klärung beinhaltet einen Prozess von Auseinandersetzung, Austausch von Meinungen und Konsensfindung.
- Prozesshaftes Vorgehen: Manchmal ist es auch richtig, zu Beginn breit und offen zu formulieren, ins Thema einzusteigen und während der Evaluation laufend die Fragestellung und die Antworten, das Thema und die Zielsetzung zu entdecken und zu entwickeln: Erst wenn wir es gefunden haben, merken wir, was wir eigentlich gesucht haben.
- Hinter der zentralen Fragestellung steht immer auch eine Überlegung, weshalb diese Frage zentral ist. Es lohnt sich, diesen Hintergrund zu benennen und Vermutungen als Arbeitshypothesen zu formulieren.

### 2.2. Vorgehen und Projektplan entwickeln

Das Vorgehen der Evaluation muss gut durchdacht werden, und es lohnt sich, am Anfang genügend Zeit für eine sorgfältige Entwicklungsarbeit einzusetzen. Dies verlangt konzeptionelles und planeri-

sches Denken.

Vier Grundsätze sind speziell zu beachten:

1. *So einfach wie möglich, so aufwändig wie nötig.* Vermeiden Sie es, (zu) viel Material und Daten zu erheben und nehmen Sie sich die nötige Zeit, um die Evaluationsergebnisse zu reflektieren und zu diskutieren!

Eine Evaluation ist kein wissenschaftliches Forschungsprojekt. Es geht darum mit vernünftigen Aufwand Information zu erhalten, welche datenuntermauerte Aussagen und eine qualifizierte Diskussion ermöglichen.

2. *Machen Sie nur, was Sie auch können.* Überfordern Sie sich nicht. Verwenden Sie Evaluationsformen, mit denen Sie Erfahrung haben oder die Sie sich zutrauen. Halten Sie das Risiko in vernünftigem Rahmen, wenn Sie Neues ausprobieren.
3. *Sorgen Sie für die Vielfalt der Perspektiven:* Neben die Innensicht gehört eine Aussensicht. Wie wird Ihre Institution von aussen, von Kirchgemeinden und Pfarreien oder von Ihrem Vorstand wahrgenommen? Was sagen Abnehmer zu Ihren Diensten und Produkten? Was aussenstehende Fachpersonen, was Ihre Mitarbeiter in der Institution selber? Unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen ergeben Spannungs- und Entwicklungsfelder.
4. *Überlegen Sie sich, wer an den Ergebnissen der Evaluation interessiert ist* und was die jeweiligen Gruppen interessiert. Richten Sie die Evaluation darauf aus. Klären Sie, wie wichtig die (Schluss)Ergebnisse als solche sind und wie sehr Sie die Evaluation auch als Meinungsbildungsprozess gestalten wollen. Planen Sie die adressatengerechte Information.

Es empfiehlt sich, die Evaluation als Projekt zu planen. Formulieren Sie das Ziel als Ergebnis und setzen Sie Teilziele und Teiletappen. Die Teilschritte können sich an den sechs Etappen des Evaluationsprozesses ausrichten.

Halten Sie in einem Fahrplan die Termine der einzelnen Schritte fest. Budgetieren Sie den Zeitaufwand für die einzelnen Tätigkeiten (wie viel mindestens – wie viel maximal?) und erstellen Sie eine Arbeitsplanung. Schreiben Sie einen Projektplan (ca. ein bis zwei Seiten) und lassen Sie den Projektplan von der vorgesetzten Stelle (Vereinsvorstand, Stiftungsrat etc.) genehmigen.

### **2.3. Instrumente entwickeln und Daten erheben**

Erhebungsinstrumente liefern die nötigen Informationen. Man unterscheidet zwischen quantitativen und qualitativen Erhebungsformen. Beide Methoden lassen sich oft mit Gewinn kombinieren, beispielsweise, wenn zuerst mit einer einfachen schriftlichen Befragung eine Gesamtübersicht gewonnen wird und anschliessend wichtige Fragen vertieft geklärt werden.

Quantitative Ergebnisse werden vor allem zur Rechenschaftslegung und Selbstdarstellung bevorzugt, qualitative eher dann, wenn Entwicklungsimpulse gesucht werden.

quantitativ	qualitativ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• repräsentativ</li> <li>• numerisch, Tabellen</li> <li>• auszählen</li> <li>• z.B. Fragebogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exemplarisch</li> <li>• Worte, Text</li> <li>• verdichten</li> <li>• «Interview» (Einzel, Gruppen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Breite» – Vollständigkeit</li> <li>• Reduktion von Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Tiefe» - Anschaulichkeit</li> <li>• Komplexität interpretieren</li> </ul>

### **1. Mündliche Befragungen**

Mündliche Befragungen führen zu einem direkten Kontakt und zu qualitativen Ergebnissen. Sie sind der schriftlichen Form des Fragebogens vorzuziehen.

#### *Vorteile:*

Direkter Prozess, in dem Interesse und Bereitschaft geschaffen wird, «hochwirksam» für einen Entwicklungsprozess. Vergleichsweise wenig Zeitaufwand für Vorbereitung und Durchführung.

#### *Nachteile:*

Lebt vom Moment, «flüchtig», Ergebnisse sind nicht «wissenschaftlich» fundiert, sondern entstehen aus einem Moment (Gruppenprozesse).

Ehrlichkeit und Offenheit müssen «verdient» werden.

Der Auswertungsaufwand ist in der Regel hoch.

#### *Hinweis für Gruppeninterviews (Fokusgruppen)*

- Gruppen «handverlesen», «interessante» Leute auswählen, (in Bezug auf das Thema)
- homogene Gruppen bilden (entsprechend dem Thema)
- Gesprächsleitfaden verwenden
- Gespräch gut vorbereiten und als «Mitarbeiter-» oder «Kundenkonferenz» gestalten

#### *Hinweise für Gespräche*

- Sorgen Sie für einen optimalen Rahmen (Raum, Zeit, Sitzanordnung etc.).
- Gestalten Sie das Gespräch entsprechend der Gruppengröße und -dynamik.
- Gehen Sie offen und konzentriert in das Gespräch. Grundhaltung Offenheit, Interesse und Neugier. Seien Sie wach, lassen Sie Überraschungen zu, folgen Sie manchmal auch Ihrer Intuition. Geben Sie Raum und bleiben Sie gleichzeitig am Thema.
- Deklarieren Sie Ihre Rolle als «Forscher/in», aber beachten Sie Ihren Rollenkonflikt. Verführen Sie Ihre Gesprächspartner/innen nicht zu einer unangemessenen Offenheit, welche diese nachher bereuen könnten.
- Beachten Sie den Leitfaden, die zentralen Fragen und das Thema, um das es Ihnen geht.
- Als Gesprächsleiter/in schreiben Sie nicht auch noch mit.
- Manchmal brauchen die Leute Zeit zum Denken. Halten Sie Pau-

sen aus, vergessen Sie die «Langsamdenkenden» nicht.

- Geben Sie am Schluss nochmals den Ball den Informanten/innen und fragen Sie z.B. nach, ob «noch etwas zu sagen ist», wie für sie das Gespräch gewesen ist («Blitzlicht»).
- Und: Das «Wichtigste» kommt manchmal erst nach Abschluss des Gesprächs!

## 2 Schriftliche Befragungen

### Hinweise für Fragebogenbefragungen

- Kurz, kurz, kurz, kurz: nur das Nötigste, zwei Seiten, allerhöchstens vier. Sorgen Sie für eine gute Dichte der Befragung und erarbeiten Sie gute Fragen.
- Einfach, einfach, einfach: gut verständlich formuliert, klare fragen, übersichtliche Gestaltung, leserfreundlich, benutzerfreundlich.
- Welche Informationsbedürfnisse bestehen? Wer will was wissen?
- Entscheiden Sie ob Sie nur geschlossene Fragen (Antworten zum Ankreuzen) oder auch offene Fragen (Antwort als Text) wollen.
- Keine Doppelfragen – nicht zwei Fragen in eine hineinpacken!
- Achten Sie darauf, dass die Fragen neutral formuliert sind (keine Lenkung in eine Richtung; keine Suggestivfragen)!
- Achten Sie bei der Verbreitung der Fragebogen und bei der Auswertung auf Untergruppen (z.B. Geschlecht, Alter, Region), die wichtige Unterschiede ausmachen können und nach denen Antworten aufgeschlüsselt werden müssen.
- Bei Skalierungen müssen die Schritte in den Antworten gleich gross sein.

Üblich sind etwa..

--	-	+	++
«gar nicht einverstanden»	«eher nicht einverstanden»	«eher einverstanden»,	«sehr einverstanden»
nie	selten	oft	immer

- Sie können eine geradzahlige oder ungeradzahlige Antwortskala wählen. Bei einer geraden Zahl möglicher Antworten müssen die Antwortenden sich positiv oder negativ entscheiden, bei ungeraden Zahl erhalten sie die Möglichkeit, die Mitte – unentschieden - zu wählen.
- Sie können eine offene Antwort zulassen: «weiss nicht», «keine Antwort möglich», «nicht zutreffend» «anderes».
- Am Schluss eine offene Frage «Was ich sonst noch sagen wollte».
- Achten Sie auf eine leserfreundliche Gestaltung und eine abwechslungsreiche Reihenfolge der Fragen.
- Machen Sie einen Testlauf (*Pretest*): Sind alle Fragen für die Antwortenden verständlich? Verstehen alle die Fragen gleich – sind die Fragen eindeutig? Streuen die Antworten schön? «Funk-

tioniert» der Bogen? Setzen Sie eine Frist von ca. eine Woche/zehn Tagen. Beachten Sie, dass die Menschen eher fragebogenmüde sind!

- Wenn Sie die Möglichkeit haben: Sorgen Sie dafür, dass die Befragten erfahren, was mit den Ergebnissen der Befragung geschehen ist.
- Ein Rücklauf von ca. 30% sollte erreicht sein, bei der Auswertung sollten die Untergruppen jeweils mindestens 15 Antwortende umfassen um aussagekräftig zu sein.
- Professionelle und rasche Auswertung der Daten und Rückmeldung an die Informanten sicherstellen

#### *Anforderungen an Instrumente*

- einfach, handhabbar, direkt
- einsichtig, verständlich
- rasch auswertbar und rasche Rückmeldung
- professionell: durchdacht, bewährt, reliabel (verlässlich), valide (gültig)

## **2.4. Daten auswerten, Ergebnisse formulieren**

### *Grundsätze*

- Bewahren Sie die Grundhaltung der Forschenden: Neugier und Offenheit
- Verzerrung: Wir sehen vor allem das, was unsere Meinung bestätigt und weniger das, was sie irritiert. «Plausibilität ist das Gift der Forschung».
- Abweichende Ergebnisse, «Ausnahmen» können die Türöffner zu neuen Erkenntnissen sein.
- Achten Sie auch auf andere Erklärungen als die naheliegendste!
- Holen Sie sich bei den Informanten Feedback zu Ihren Ergebnissen.

### *«Triangulation»:*

Ein Ergebnis wird aus drei verschiedenen «Ecken» - unterschiedlichen Quellen und Erhebungsmethoden - bestätigt.

### *Wissenschaftlichkeit oder Hypothesen*

Oft kann es ausreichend sein, Ergebnisse als Vermutung, als Frage oder als Hypothese zur Diskussion zu stellen. Eine derartige Diskussion ist oft ergiebiger als ein «wissenschaftliches» Gutachten.

### *Adressatengerechte Texte*

Langweilen Sie die Menschen nicht mit den Ergebnissen der Evaluation. Was ist interessant? Was ist wichtig? Halten Sie sich kurz und prägnant!

Gestalten Sie die Kommunikation! Überlegen Sie sich, wer an welchen Ergebnissen in welcher Form interessiert ist, welche Informationen wohin gehören.

Die Kommunikation der Ergebnisse ist Marketing: Wie stellen Sie sich

Berichterstattung gegenüber den Auftraggebern.

#### **Qualität und nicht Quantität.**

Gut lesbare, übersichtliche, schlüssige Ergebnisse und Konsequenzen und keine Papierflut!

ehrlich dar? Fragen zwingen zur Auseinandersetzung - stellen Sie Fragen zur Diskussion!

## **2.5. Ergebnisse und Konsequenzen diskutieren Anträge und Massnahmen beschliessen**

In diesem Schritt geht es um die Frage, was Sie mit den Ergebnissen machen: Wo besteht Handlungsbedarf? Wie gehen Sie Schwachstellen an, die sich gezeigt haben? Wie verwerten Sie positive Ergebnisse und Erfolge? Nutzen Sie die Stärken, welche die Evaluation zu Tage gefördert hat?

Massnahmen zur Entwicklung und Verbesserung können sich im Alltagsgeschäft ergeben oder in der Strategie, in der Ausrichtung und Entwicklung der Organisation als Ganzes. Wichtig sind die Auswirkungen auf die Leistungsvereinbarungen: Wo ergeben sich Veränderungen in der Angebotspalette der Organisation? Sind für die mittelfristige Entwicklung neue Kooperationen oder Veränderungen in der Organisationsstruktur notwendig?

Planen Sie den Auswertungsprozess mit der Evaluation: Wer ist beteiligt? Wann soll sie stattfinden? Wie laufen die Entscheidungswege?

Halten Sie Ergebnisse und Konsequenzen fest, sorgen Sie für Nägel mit Köpfen: Was ist beschlossen? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich? Bis wann liegen Ergebnisse vor?

## **2.6. Neue Leistungsvereinbarungen abschliessen und Verbesserungen überprüfen**

Die Standortbestimmung Ihrer Evaluation ist die Grundlage der Leistungsvereinbarung.

Planen Sie die Wirkungskontrolle der Evaluation: Wann und wie überprüfen Sie, ob die Beschlüsse der Evaluation umgesetzt worden sind und ob sie etwas gebracht haben: Der Evaluationskreislauf schliesst sich damit, und Sie können in einen neuen Evaluationsprozess einsteigen.

### 3. Drei (erfundene) Geschichten

#### 3.1. Leistungsvereinbarung des Verein Jugendarbeit

Der Verein «Jugendarbeit» bildet seit vielen Jahren Leiterinnen und Leiter von Jugendgruppen aus. Er führt dazu Kurse durch, die immer recht gut besucht sind und in denen immer eine gute Stimmung ist. Daneben gibt er eine Zeitung heraus. Als drittes «Produkt» bietet der Verein auch einen Wochenendkurs «Weitergabe des Glaubens» an. Im dritten Jahr der Leistungsvereinbarung evaluiert der Verein die drei Produkte. Drei Fragen werden bearbeitet:

##### 1. Was von den Kursinhalten wird tatsächlich genutzt?

Dazu werden während einem Jahr die TeilnehmerInnen bei Kursende systematisch in Kleingruppengesprächen befragt, wie sie die Nützlichkeit der einzelnen Kursinhalte einschätzen und was sonst in den Kurse nützlich wäre. Zusätzlich werden erfahrene KursleiterInnen zu einer Tagung «Kursentwicklung» eingeladen.

Als Ergebnis zeigt sich u.a., dass einige der im Kurs vermittelten Spiele in der Praxis nicht gespielt werden, da – obwohl sie ganz toll sind - der Vorbereitungsaufwand und die Umtriebe sind zu gross. Diese Spiele werden in der Folge vereinfacht und benutzerfreundlicher gemacht.

Ferner wird die Idee einer Notrufnummer versuchsweise umgesetzt.

##### 2. Wie intensiv wird die Zeitung gelesen?

Die schriftliche Umfrage unter den LeserInnen ergibt einen schlechten Rücklauf der Antworten und das Ergebnis, dass die Zeitung zwar manchmal angeschaut aber nur wenig gelesen wird. Langweilig, ist der Tenor. Da mit den Einnahmen aus Abonnenten kaum noch Druck- und Portokosten gedeckt werden können (alles andere ist ehrenamtlich), entscheidet der Verein, die Fusion mit anderen Jugendzeitschriften und eine gemeinsame online-Zeitung anzustreben, oder sonst die Publikation einzustellen.

##### 3. Wieso sind die Kurs «Weitergabe des Glaubens» nicht besser besucht?

Aus den Gesprächen mit den Teilnehmern der Kurse (siehe oben) zeigt sich, dass das Titel überhaupt nicht anspricht und die Inhalte unklar sind: Weshalb soll ich da denn hingehen? Die Idee, den Teilnehmern eine «Jugendleitersonnenbrille» und ein T-Shirt mit Emblem abzugeben scheitert aus Kostengründen. Statt dessen soll der Kurs neu gestaltet werden. Dabei soll die Biografiearbeit im Zentrum stehen. Beim Bund der deutschen katholischen Jugend wird ein derartiger Kurs mit gutem Erfolg durchgeführt.

#### 3.2. Hilfsmittel für die Arbeit in Gemeinden

Ein kirchlicher Verband versteht sich als Arbeitsstelle, der professionelle Materialien für die Arbeit in Gemeinden aufarbeitet und anbietet. Hochqualifizierte Theologen sind dabei Garant für die Qualität. Die Nachfrage bleibt aber trotz guter Qualität der Erzeugnisse unter den Erwartungen.

Der Verband evaluiert nun, wie es um den Bekanntheitsgrad steht und wie er wahrgenommen wird. Dazu führt er mit verschiedenen Gruppierungen (z.B. kantonaler Seelsorgerat; Dekanatsversamm-

lung; Teilnehmerinnen eines Katechetinnenkurses) Gesprächsrunden durch.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Angebot des Verbands – auch wenn es bekannt ist – doch anonym bleibt, weil der persönliche Bezug zum Verband fehlt. Dies deckt sich mit dem Gefühl der Mitarbeiter, irgendwie im luftleeren Raum zu arbeiten.

«Die Brücke zu den Gemeinden bauen» ist die Antwort. Der Verband will ein Netzwerk von Multiplikatoren aufbauen und die Partnerschaft mit Ausbildnern suchen.

### **3.3. Mittagstisch als neues Angebot**

In einer Pfarrgemeinde arbeiten Aktive an einem Mittagstisch mit. Statt dass die Kinder über Mittag sich selber überlassen sind, erhalten sie für sechs Franken ein gutes Essen, das Freiwillige fünf Mal in der Woche kochen. Doch bald gibt es Probleme – der Mittagstisch läuft nicht wie er sollte und ein Teil der Freiwilligen hat sich bereits etwas frustriert zurückgezogen.

Die Aktiven evaluieren und reden mit den Kindern und erheben mit einem Fragebogen mit einem Anmeldebogen die Bedürfnisse. Es zeigt sich, dass die Kinder sich lieber am Kiosk verpflegen, dass das gesunde Essen nicht gefällt – und dass nur wenige verbindliche Anmeldungen vorliegen..

In der Folge wird der Mittagstisch «abgespeckt»: Kinder bringen ihr Essen selber mit, und es wird dafür gesorgt, dass eine Mikrowelle und immer Brot und Früchte vorhanden sind. Sehr geschätzt wird hingegen die neue Möglichkeit einer Aufgabenhilfe über Mittag – was sich als attraktives Betätigungsfeld für die Freiwilligen entpuppt.

## 4. Instrumente

Es gibt unzählige Instrumente und Methoden, welche in einer Evaluation eingesetzt werden können. Arbeiten Sie mit Erhebungsformen, welche Ihnen vertraut sind. Entwickeln Sie eventuell auch selber Instrumente.

Die Bedeutung von Evaluationsinstrumenten wird überschätzt. «Möglichst einfach und bewährt» ist die Devise. Nicht ein raffiniertes Instrument führt zur guten und wirkungsvollen Evaluation, sondern die Klärungen am Anfang und die Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse der Evaluation am Schluss. Wir stellen Ihnen vier Instrumente vor, die möglicherweise nützlich sind und verweisen im übrigen auf die Fachliteratur (Anhang).

### 4.1. SEPO

Das SEPO Quadrat (auch SWOT Analyse) stellt Erfolge bzw. Misserfolge der Vergangenheit dar und analysiert die Potenziale und Hindernisse für die Entwicklung in der Zukunft.

positiv	<b>Succes</b> (Erfolge)	<b>Potentia- lités</b> (Möglich- keiten)
negativ	<b>Echecs</b> (Misslun- genes)	<b>Obsta- cles</b> (Hinder- nisse)
	Vergan- genheit	Zukunft

Das Modell kann für die Analyse einzelner Projekte oder Produkte oder zur Charakterisierung der Organisation als Ganzes dargestellt werden.

Auch hier ist die Wirkung besonders stark, wenn die Analyse gemeinsam vorgenommen wird und Diskussion und Meinungsbildung auslöst.

Auch hier ist die Wirkung besonders stark, wenn die Analyse gemeinsam vorgenommen wird und Diskussion und Meinungsbildung auslöst.

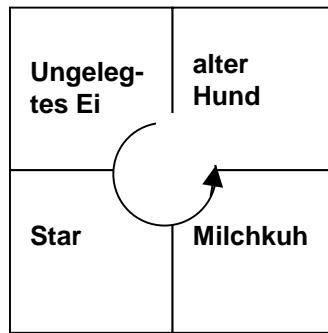
### 4.2. KuMiZO

Menschen	<b>Kunden</b>	<b>Mitar- beiter</b>
Sache	<b>Ziele</b>	<b>Organi- sation</b>
	Aussen	Innen

Das Quadrat untersucht die vier zentralen Qualitätsbereiche: Mitarbeiter und Organisation, sowie Kunden und Ziele.

Zu jedem der vier Quadranten kann beispielsweise eine Stärken-/Schwächenanalyse vorgenommen werden oder können Thesen zum Ist- Zustand und zur Entwicklungsrichtung formuliert werden.

### 4.3. Vom ungelegten Ei zum alten Hund



Produkte und Dienstleistungen durchlaufen auf dem Markt eine Entwicklung.

Als ungelegtes Ei ist die Idee noch nicht reif. Wird eine Idee zum Star weckt sie starkes Interesse. Ein Star kann sich zur Milchkuh entwickeln, welche für Umsatz und Erlös sorgt. Ein Produkt veraltet schliesslich und wird langsam zum «alten Hund».

Sie können Ihre Produkte und Dienstleistungen zuordnen:

- Gibt es bei Ihnen «ungelegte Eier»?

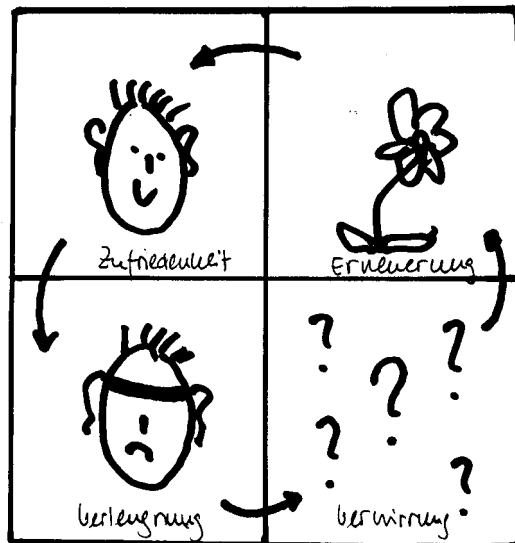
- Haben Sie einen «Star» im Angebot?

- Lebt Ihre Organisation nur noch von alten Hunden?

- Welches sind bei Ihnen die Milchkuhe?

- Wie ist das Verhältnis zwischen den Produkten in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen?

### 4.4. Das «Vier Zimmermodell» des Wandels



Das Modell gibt ein sinnfälliges Verständnis vom tiefgreifendem und zeigt, dass zu Wandel und Erneuerung auch Verleugnung und Verwirrung gehören.

Erst wenn wir zuerst durch das Zimmer der «Verleugnung», durch den Widerstand gegangen sind und anschliessend uns in der Verunsicherung, Unklarheit und das Chaos im Zimmer der Verwirrung befunden haben, kann Erneuerung

wirklich stattfinden.

Das Modell kann z.B. zur internen Standortbestimmung und Organisationsanalyse verwendet werden. Welche Bereiche befinden sich in der Zufriedenheit, wo geschieht Erneuerung, wo findet sich Verwirrung, wo Verleugnung? Damit wird klar, was die jeweils anstehenden Schritte in der Entwicklung sind.

## 5. Literaturhinweise

### ***Evaluation allgemein***

Black, T. R. Evaluating Social Science Research. London. Sage 1993.

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola. Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin: Springer 1995.

Christiansen, Gerhard: Evaluation - ein Instrument zur Qualitätssicherung in der Gesundheitsförderung. Eine Expertise. Hrsg. von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Köln: BzgA 1999. (= Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung 8)

Holling, Heinz & Gediga, Günther (Hrsg.). Evaluationsforschung. Göttingen: Hogrefe 1998.

Scriven, M. Die Methodologie der Evaluation. In Wulf, C. (Hrsg.): Evaluation. Beschreibung und Bewertung von Unterricht Curricula und Schulversuchen. München: Piper 1972.

Wittmann, W. Evaluationsforschung. Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Berlin: Springer 1985.

Wottawa, Heinrich & Thierau, Heike. Evaluation. Bern: Huber 1990.

### ***Bildung und Schule***

Burkard, C. & Eikenbusch, G. Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Comelsen Scriptor: Berlin 2000.

Buhren, Claus G. & Müller, S. Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen. IFS-Verlag: Dortmund 1999.

Posch, H. & Altrichter, H. Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Forschungsbericht des Bundesministeriums für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten/Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung der Universität Klagenfurt. Studien Verlag: Wien 1997.

Thonhauser, Josef & Patry, Jean-Luc: Evaluation im Bildungsbereich, Studien Verlag: Wien 1999

***Französischsprachige Literatur***

L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener / Jacques TEBOUL. - 2ème éd. - Paris : Dunod, 2000. - VIII, 118 p. - (Ressources humaines).

L'ingénierie et l'évaluation de la formation : 75 fiches-outils / Principal Guy LE BOTERF. - Paris : Ed. d'Organisation, 1990. - 172 p. : plans. - (Fiches-outils).

Savoir définir et gérer ses objectifs : une stratégie de la réussite / Principal Chantal SELVA ; Guy MISSOUM. - 2e,1ère éd. - Paris : ESF, 1993