



Waldemar Stange / Andreas Eylert

Qualitätsmanagement und Evaluation

- Eine Einführung für den Bereich Partizipation

Baustein A 3.9

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des
Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Qualitätsmanagement – Begriffsbestimmung	4
2.1 Was ist Qualität?	4
2.2 Wie kann Qualität „gesichert“ und „gemanagt“ werden?	6
2.3 Zwischenfazit: der Qualitätsmanagement-Ansatz und seine Bedeutung für Partizipationsprojekte	8
3. Qualitätsentwicklung für die pädagogische Praxis strukturieren: ein Modell..	12
3.1 Einfache Möglichkeiten des Qualitätsmanagements für Partizipationsprojekte	12
4. Vertiefungsschleife zum Modell: Kriterien und Indikatoren für die Qualitätsbeurteilung von Partizipation, insb. Beteiligungsprojekten	16
5. Evaluation	19
5.1 Begriffsbestimmungen	19
5.1.1 Übersicht: Elemente der Evaluation	19
5.1.2 Fremd- vs. Selbstevaluation	20
5.1.3 Präformative, formative und summative Evaluation	22
6. Vorüberlegungen und Vorentscheidungen:	23
Grenzen bewusst machen – Fremd- oder Selbstevaluation?	23
7. Kriterien zur Beurteilung von Fremdevaluationen	25
8. Schritte der Selbstevaluation	26
8.1 Einleitung	26
8.2 Schritt 1: Bestimmung des Gegenstandes der Evaluation	27
8.3 Schritt 2: Ziele, Zwecke und Fragestellungen der Evaluation festlegen, Bedingungen klären	28
8.4 Schritt 3: Kriterien und Indikatoren entwickeln	30
8.5 Schritt 4: Informationsquellen aussuchen	32
8.6 Schritt 5: Methoden zur Datenerhebung entwickeln	32
8.7 Schritt 6: Daten auswerten	37
8.8 Schritt 7: Qualität der Selbstevaluation bewerten	39
8.9 Schritt 8: Kommunikation und Verwertung der Ergebnisse	40
9. Zusammenfassung	41
10. Literatur	42

1. Überblick

Das Thema der Qualitätskontrolle der Partizipationsangebote für Kinder und Jugendliche ist zurzeit noch ein wenig entwickeltes Thema.

Im folgenden Beitrag werden verschiedene – für Partizipationsprozesse relevante – Aspekte des Qualitätsmanagements und der Evaluation knapp beleuchtet. Zunächst wird definiert, was unter *Qualität* zu verstehen ist. Es geht auch darum, die wichtigsten Dimensionen der Qualität – *Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität* – darzustellen. Auch wird ein Ablaufmodell für Qualitätsmanagementprozesse vorgestellt.

Die Darstellung der *Qualitätsmanagementprozesse* steht in enger Verbindung zum Thema *Evaluation*. In der Praxis von Partizipationsprojekten ist dieser Teilaspekt vielfach das einzige Mittel des Qualitätsmanagements, das oft auch ausreichen mag, um die Qualität dieser Projekte angemessen zu steuern. Ein breiterer Blickwinkel auf sämtliche Elemente des Qualitätsmanagements (mit Aspekten wie der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und -steuerung) bleibt aber für die Praxis von hoher Bedeutung – insbesondere dann, wenn es z. B. um die Veränderung ganzer Organisationen geht, die Partizipation nachhaltig betreiben wollen und nicht nur um ein einzelnes, punktuelles Partizipationsprojekt.

Auch die Frage der *Zielorientierung* und der *Kriteriengewinnung* (Qualitätskriterien für Partizipation) sind zentrale Aspekte des Qualitätsmanagements, die wiederum wichtige Voraussetzungen für Evaluationsprozesse darstellen.

Zum Thema *Evaluation* werden deren Grundelemente erläutert. Dabei werden die theoretischen und begrifflichen Hintergründe ebenso wie die Planungsschritte einer Projektevaluation als *Selbstevaluation* dargestellt und verschiedene methodische Hinweise gegeben.

Ein Modellablauf mit den notwendigen *Evaluationsschritten* wird vorgestellt und mit Beispielen (Leitfragen) aus dem Bereich Partizipation angereichert:

- Evaluationsgegenstand bestimmen
- Ziele, Zwecke und Fragestellungen festlegen, Bedingungen klären
- Kriterien und Indikatoren entwickeln
- Informationsquellen aussuchen
- Methoden zur Datenerhebung entwickeln
- Daten auswerten
- Qualität der Evaluation bewerten
- Ergebnisse verwerten und kommunizieren

Evaluation ist alles in allem zu sehen als unerlässliches Instrumentarium zur Überprüfung von Projekten und Systemen hinsichtlich des *Inputs* (Ressourcen-Einsatz) im Verhältnis zum *Output* (direkte Ergebnisse in Form von Maßnahmen, Aktionen usw.) und zum *Outcome* (individuelle Veränderungen) bis hin zum *Impact* (gesellschaftliche Wirkungen).

Schließlich werden auch Hinweise und Kriterien zur Verfügung gestellt für die Einschätzung möglicher Fremdevaluationen, von denen man in der Praxis betroffen ist.

2. Qualitätsmanagement – Begriffsbestimmung

2.1 Was ist Qualität?

Ein in Verbindung mit dem Qualitätsbegriff häufig kolportierter Aphorismus lautet: „Qualität bedeutet, das Richtige richtig tun“.

In der DIN EN ISO 9000, einer ursprünglich für die industrielle Produktion entwickelten Normenreihe zur Verbesserung und Kontrolle von Produktionsabläufen, wird der Begriff *Qualität* bezeichnet als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität 2006).¹

Burmeister / Lehnerer weisen darauf hin, dass es „die Qualität“ als solche nicht gibt, vielmehr spiegeln sich in den Definitionen von *Qualität* immer auch die dahinter liegenden Philosophien und Werte wider². Nicht nur der industrielle Fortschritt, auch die Veränderungen im Dienstleistungsbereich, in der sozialen Entwicklung, der Pädagogik usw. machen einen dynamischen Umgang mit dem Begriff Qualität auf sämtlichen Ebenen erforderlich.

Dennoch: Trotz vieler unterschiedlicher Sicht- und Herangehensweisen an den Begriff der Qualität können gemeinsame Merkmale festgehalten werden:

„Der Begriff Qualität selbst ist neutral, es gibt gute oder schlechte Qualität. Qualität ist nichts Absolutes, sondern bezieht sich auf die Beschaffenheit einer Leistung. Qualität ist eine kontinuierliche Größe und nicht binär codiert im Sinne von vorhanden oder nicht vorhanden. Qualität knüpft an einzelne Leistungsmerkmale an, deren Summe die Qualität der Leistung ergibt“ (Gläbe 1996, S. 7).

Middendorf präsentiert folgendes einfaches Praxisbeispiel:

„Stell dir vor, du erhältst eine Aufgabe und 3 Schreibwerkzeuge: 1 Bleistift, 1 Kugel-

1 Die folgenden, für „Nicht-Techniker“ leichter verständlichen Erklärungen sind dem durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1996 herausgegebenen, von Jürgen Burmeister und Claudia Lehnerer verfassten Heft: QS 4 „Qualitätsmanagement am Beispiel der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf e.V. in Abgrenzung zu ISO 9000 ff., eine Vorstudie“ entnommen. Das Heft kann, wie alle anderen in diesem Beitrag erwähnten und zitierten Materialien der QS-Reihe, unter <http://www.bmfsfj.de> unter dem Punkt „Publikationen“ heruntergeladen bzw. z. T. noch in gedruckter Form bestellt werden. Neben einer theoretischen Auseinandersetzung mit 36 relevanten Themen der Kinder- und Jugendhilfe sind in diesen Heften an vielen Stellen auch interessante Anregungen für die Praxis zu finden.

2 Als Beispiele dafür werden von ihnen folgende Qualitätsansätze genannt:

„*Transzendenter Ansatz*: Qualität wird als etwas Einzigartiges und Absolutes gesehen und dargestellt.

Produktbezogener Ansatz: Qualität ist das Niveau der vorhandenen Eigenschaften von Produkten bzw. Dienstleistungen. Qualität wird als präzise, messbare Größe angesehen, die ein objektives Merkmal darstellt. Qualitätsunterschiede werden als Differenzen von Eigenschaften definiert.

Fertigungsbezogener Ansatz: Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen. Spezifikationen müssen eingehalten werden, jede Abweichung der Spezifikation bedeutet eine Qualitätsminderung. Um diese möglichst gering zu halten, wird die frühzeitige Qualitätssicherung gefordert: „Do it right the first time!“

Anwenderbezogener (kundenbezogener) Ansatz: Qualität ist hier zwar auch die Erfüllung von Anforderungen, diese Anforderungen stellen aber die Bedürfnisse der Verbraucher dar, d. h., Qualität wird mit optimaler Bedürfnisbefriedigung gleichgesetzt. Der Kunde, und nur der Kunde, gibt vor, was Qualität ist. Die Messung der Qualität kann somit nur nach subjektiven Kriterien erfolgen.

Wertbezogener Ansatz: Qualität ist hier eine bestimmte Leistung zu einem akzeptablen Preis, d. h., Kosten und Preise werden zu den bestimmenden Faktoren.

Wir gehen nachfolgend von einem Qualitätsbegriff aus, der die Ansätze fertigungs- und anwenderbezogen umfasst. Qualität bedeutet also, gestellten Anforderungen gerecht zu werden, wobei Kunden oder Zielgruppen diese Anforderungen mitbestimmen. Darüber hinaus werden weitere Anforderungen durch fachliche Kriterien und gesetzliche Vorgaben gestellt“ (Burmeister / Lehnerer 1996, S. 17 – Hervh. d. A.).

schreiber, 1 Füller. Die Aufgabe lautet: Bitte entscheide, welches dieser 3 Schreibwerkzeuge die beste Qualität besitzt und benenne die Kriterien deiner Entscheidung! Was kommt dabei heraus? Das kommt wahrscheinlich ganz darauf an:

Der Gebrauch oder die Benutzung der verschiedenen Schreibwerkzeuge bestimmt sich zum einen durch ihren Zweck: Manche Leute notieren z. B. vorläufige Termine mit einem dünnen Bleistift in ihrem Terminkalender, um sie ggf. wieder ausradieren zu können. Textentwürfe z. B. schreiben andere dagegen lieber mit einem Kuli, mit dem sie schnell schreiben können und der nicht schmiert; Briefe dagegen werden lieber in Ruhe verfasst und mit einem guten Füller geschrieben. Manchmal wird auch einfach das Schreibwerkzeug genommen, das gerade zur Verfügung steht, weil es schnell gehen muss. Andere machen das alles vielleicht auch ganz anders, je nach Gewohnheit, Geschmack, Vorlieben und verfügbaren Mitteln“ (Middendorf 2002, S. 16).

Middendorf interpretiert dieses Beispiel und leitet daraus weitere Merkmale und Strukturierungen des Qualitätsbegriffes ab. „Dieses Beispiel verschafft ... die Erfahrung, dass ...

- Qualität nicht per se und überhaupt allgemeingültig und einfach definierbar ist
- Qualität je nach Bedürfnissen, Zwecken und Güteansprüchen unterschiedlich ausfällt
- Qualität also zweckgerichtet, tätigkeitsbezogen und nutzenorientiert bestimmt werden kann
- Qualität insofern interessenbezogen definiert ist und ... auch subjektiv gesehen wird, je nach Geschmack, Gewohnheit etc.
- Qualität am Ergebnis bewertbar ist
- Qualität ihren Preis hat, der bezahlbar sein muss, um sie nutzen zu können

Es ist also von Vorteil, sich zunächst der eigenen Kriterien, die Qualität ausmachen können, bewusst zu werden. Dies wird durch eine offene Verständigung mit anderen erleichtert. Dabei wird auch deutlich, welche gemeinsamen und unterschiedlichen Qualitätskriterien in Bezug auf dieselbe Sache existieren und was für einen persönlich und für alle Beteiligten die beste Qualität ergibt.

Was heißt das für das Verständnis der Qualität von pädagogischer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen? Sie ist – weil keine Sache – noch weniger objektiv definierbar, also deutlich stärker subjektiv geprägt und insofern von der Verständigung und dem gelingenden Zusammenwirken der beteiligten Menschen abhängig. ...

Damit wird ... deutlich, dass Qualitätsentwicklung in politischen, sozialen und pädagogischen Praxisfeldern eine kontext-, personen- und erfahrungsgebundene Angelegenheit ist, die nur von den Beteiligten selbst genauer definiert werden kann!“ (Middendorf 2002, S. 16 f.).

Merchel (1999, S. 29 ff.) beschreibt ein geläufiges Ordnungsschema für Qualitätsentwicklung, bei dem nach

- Strukturqualität
- Prozessqualität
- Ergebnisqualität

unterschieden wird.

Beywl / Schepp-Winter (2000) erweitern es um die Dimension der *Konzeptqualität* und der *Inputqualität*. Dazu schreiben sie: „Gerade in pädagogischen Arbeitsfeldern ist sie (die Konzept- und Inputdimension, d. A.) essenziell, erinnert sie doch daran, dass die Eingangsmerkmale (wie Kompetenzen und Motive der Teilnehmenden) genauso ausschlaggebend sind für einen gelingenden Prozess wie für die Zielerreichung“ (Beywl / Schepp-Winter 2000, S. 25). Diese Argumentation ist aber nicht sehr überzeugend, da sich sowohl Konzept als auch Input sehr gut einordnen lassen in die gängige, von Merchel favorisierte Ordnung, die dann folgendermaßen aussehen würde:

Struktur	<p>z. B. räumliche, finanzielle und personelle Voraussetzungen, aber auch die Sozialstruktur des Einzugsgebietes, der Umgang mit den Ressourcen (qualitativ, nicht quantitativ) usw.</p> <p><i>Input:</i> Hierbei geht es Beywl / Schepp-Winter nicht um methodische Inputs, sondern um die personalen Inputs, sowohl der Fachkräfte als auch der Teilnehmenden. Es geht also um das Engagement und die personalen Kompetenzen, die sämtliche Beteiligte mitbringen.</p>
Prozess	<p>Wie wird das Programm (unter Berücksichtigung der vorgenannten Dimension) umgesetzt? Wie wird der Verlauf gesteuert, welche Kommunikation findet statt, welche Methoden werden wie ein- und umgesetzt?</p> <p><i>Konzept:</i> Hierunter fallen bei Beywl / Schepp-Winter alle konzeptionellen Inhalte wie fachliche Standards, Ziele, Methoden usw. – Aspekte, die dem eigentlichen Prozess zwar vorgelagert sind, ihn aber direkt und indirekt permanent steuern.</p>
Ergebnis	<p>Welche Wirkungen / Resultate werden mit dem Projekt erreicht? Welche Auswirkungen hat das Projekt nach innen und in die Gesellschaft?</p>

(Tabelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Beywl / Schepp-Winter 2000, S. 25 ff.)

2.2 Wie kann Qualität „gesichert“ und „gemanagt“ werden?

Seitdem das Thema *Qualität* stärker in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt ist, gibt es eine Vielzahl damit verbundener Begriffe und Strategien – wie z. B.

- Qualitätsmanagement mit entsprechenden „Qualitätsmanagement-Systemen“
- Qualitätsbewusstsein
- Qualitätsplanung
- Qualitätskontrolle
- Qualitätslenkung und -steuerung, Qualitätssicherung
- kontinuierliche Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung
- Qualitätsstandards

Inzwischen wurden die anfänglich noch sehr unterschiedlichen Strategien und teilweise

synonym verwendete Begriffe entweder als Teilaspekte desselben Prozesses erfasst oder allesamt unter dem Oberbegriff des *Qualitätsmanagements* zusammengefasst.³

Nach der DIN ISO 8402 umfasst *Qualitätsmanagement* „alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die *Qualitätspolitik*, Ziele und Verantwortungen festlegen, sowie diese durch Mittel wie *Qualitätsplanung*, *Qualitätslenkung*, *Qualitätssicherung* und *Qualitätsverbesserung* im Rahmen des *Qualitätsmanagementsystems* verwirklichen“ (Qualitätsmanagement 2006, Hervorh. d. A.).

Qualitätsmanagement und Qualitätskontrolle dürfen nicht auf Evaluation oder Selbstevaluation reduziert werden. Teams, die sich selbst evaluieren, die also den Status der Qualität in ihrer Einrichtung erheben (Qualitätskontrolle), ergreifen nicht automatisch auch Maßnahmen, diese zu verbessern. Qualitätssicherung ist also viel umfassender und kontinuierlicher als Evaluation und Selbstevaluation und umfasst auch die Prozesse der Problemlösung, des Aushandelns und der Umsetzung (Meinhold 1996, S. 55 f.).⁴

„Klassische“ Qualitätsmanagement-Prozesse – z. B. über ein Verfahren wie die ISO-9000-Reihe – sind nur begrenzt für den sozialen Sektor einzusetzen. Im Umgang mit Menschen und deren Bedürfnis nach eigener Mitwirkung lassen sich viele Teilschritte eben nicht verbindlich vorgeben. Gerade die Tendenzen zur starken Normierung und Vereinheitlichung sind – zumindest für Partizipationsprozesse – eher ungeeignet. Soziale (Interaktions-) Prozesse sind nur „zur Hälfte standardisierbar“ (vgl. dazu z. B. Meinhold / Matul 2003, S. 126 f.).⁵ Daher bieten sich wohl eher komprimierte, vereinfachte und

3 Auf nationaler und internationaler Ebene wurden sogenannte *Qualitätsmanagement-Systeme* entwickelt. Dabei ging man in der Regel von folgenden Leitgedanken aus:

„Qualität muss als strategisches Ziel und damit als eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmung / der Organisation behandelt werden. Ein Qualitätsmanagement hat also langfristigen und dauerhaften Charakter. Diese Zukunftsorientierung zeigt sich z. B. in einer durchgängigen Kunden-, aber auch Mitarbeiterorientierung. Qualität und Qualitätsmanagement sind eine Strategie, um gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können. *Qualitätsmanagement* umfasst mehr als *Qualitätskontrolle* und *Qualitätssicherung*. Es integriert Prozesse, Arbeitsbedingungen und Außenbeziehungen der Organisation. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt bei der Leitung und dem oberen Management. Diese Vorbildfunktion der Leitung heißt aber nicht, dass andere Mitarbeiter nicht betroffen und beteiligt wären. Im Gegenteil:

Qualitätsmanagement reicht bis ganz nach unten und integriert alle Mitarbeiter aktiv in das Konzept.

Qualitätsmanagement betrifft auch die *Werteebene*. Ein in der Unternehmenskultur integriertes Qualitätsbewusstsein muss die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung bilden.

Qualitätsmanagement ist *Prozessmanagement* und bezieht sich damit auf alle Abläufe, Tätigkeiten und Vorgänge, die in einer Organisation wechselseitig miteinander zusammenhängen. Dabei werden Input, Output und Wirksamkeit dieser Prozesse betrachtet. Zusammenfassend formuliert, stellt ein Qualitätsmanagement Ziele auf, erhebt und prüft die Ablaufprozesse, analysiert vorgefundene Schwachstellen und sichert die angestrebten Ergebnisse langfristig ab. Dabei werden Standards gesetzt, die einzuhalten sind ...

Qualitätssicherung ist nach diesem Verständnis ein untergeordnetes, instrumentelles System. Es hat im Rahmen eines allgemeinen Qualitätsmanagements die Aufgabe, alle qualitätsrelevanten Prozesse durch eine geeignete Aufbau- und Ablaufstruktur zu sichern. Viele Organisationen ergreifen auch ohne ein strategisch orientiertes Qualitätsmanagementsystem bestimmte Qualitätssicherungsmaßnahmen, wie z. B. Prüfkontrollen, Dienstübergabepläne oder Stellenbeschreibungen, die im Laufe der Zeit zu einem Standard geworden sind.“ (Buhrmester / Lehnerer 1996, S. 21 f. – Hervorh. d. A.).

4 Wie sehr sich inzwischen die Herangehensweisen von kontinuierlicher Evaluation und Qualitätssicherung in der hier verwendeten Definition angenähert haben, wird im Abschnitt „Evaluation“ dargestellt. Richtig ist aber, dass sich im Rahmen von Partizipationsprojekten mit meist wechselnden Zielgruppen und festgelegter Projektlaufzeit – vom Vorlauf bis zur Umsetzung und Dokumentation – nicht unbedingt stromlinienförmig und 1:1 alle auf langfristige Veränderung von Unternehmen und festen Handlungsabläufen ausgerichteten klassischen Qualitätssicherungsinstrumente anwenden lassen.

5 Dazu, dass Prozesse im psychosozialen Sektor nur „zur Hälfte standardisierbar“ sind: Selbstverständlich lassen sich Regeln für die Erstgespräche, die Anamnese, das Dokumentieren von Ergebnissen usw. vorgeben. Diagnosen oder der Zeitpunkt von deren Erstellung oder der Inhalt von Handlungs- und

schnelle Methoden analog zur praxisnahen Selbstevaluation oder Selbstbewertung an, wie sie weiter unten in ihrem Nutzen für Partizipationsprojekte dargestellt werden.

Diese Feststellung bedeutet aber keineswegs, dass Qualitätssicherung bei Partizipationsprojekten unwichtig wäre oder Bemühungen in dieser Richtung kleingeredet werden sollten.

2.3 Zwischenfazit: der Qualitätsmanagement-Ansatz und seine Bedeutung für Partizipationsprojekte

Die in den vorangegangenen Abschnitten beleuchteten Hintergründe zum Qualitätsmanagement haben auf den ersten Blick wenig mit den Abläufen in Partizipationsprojekten gemein. Im Folgenden sollen deshalb einzelne Punkte herausgegriffen und verdeutlicht werden, wo Anknüpfungspunkte für die eigene Partizipations-Praxis bestehen.

Qualitätsmanagementsysteme in Partizipationsprojekten und in der alltäglichen Partizipationspraxis werden sicher eine einfachere Form haben als etwa im Bereich der Wirtschaft. Sie verfolgen aber das gleiche Ziel: die Transparenz und Vergleichbarkeit (Überprüfbarkeit und Kontrolle) von Abläufen und Ergebnissen und deren Verbesserung sicherzustellen.

Wenn man dem Ansatz folgt, dass es „die Qualität“ als solche nicht gibt, sondern dass diese von den Voraussetzungen, den Handelnden und den Bedürfnissen der „Kunden“ abhängig ist, so lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen:

Wertbezogene Qualität in Partizipationsprozessen

Im Rahmen von Partizipationsprozessen spielen Werte eine zentrale Rolle. Erhebliche Auswirkung auf die Qualität von Partizipationsprojekten hat dabei die Frage nach dem Menschenbild, das die handelnden Personen haben bzw. welche Werte darin zum Ausdruck kommen. Gerade im Rahmen von Beteiligungsvorhaben mit Kindern und Jugendlichen werden Fragen wichtig wie:

- Was trauen wir den Kindern und Jugendlichen zu?
- Welche Werte sind uns wichtig? (z. B. Gleichberechtigung vs. delegierte Entscheidungsgewalt, gelebte Mitbestimmung vs. Beteiligung in Anlehnung an die Erwachsenenwelt ...)
- Wie ernst nehmen wir die Wünsche und Vorstellungen der Kinder und Jugendlichen – wenn es Widerstände aus Politik und Erwachsenenwelt gibt?
- Wie definieren die Erwachsenen ihre Rolle im Verhältnis zu den Kindern und Jugendlichen? Sehen sich die Erwachsenen als Mittler zwischen Kindern und Erwachsenen oder stehen sie auf einer Seite?

In diesem Punkt überschneidet sich die Qualitätsdiskussion mit der Zieldiskussion, bei der die Auseinandersetzung mit Werten und allgemeinen Normen ja der eigentlichen

Hilfeplänen sind dagegen so individuell, dass sie sich nicht standardisieren lassen. In allgemeinen Krankenhäusern ist dies teilweise möglich, da hier inzwischen viele Abläufe nach entsprechender Diagnose standardisiert ablaufen, im psychologischen und sozialpädagogischen Bereich ist dies allerdings kaum möglich. (Vgl. dazu z. B. Meinhold / Matul 2003, S. 126 f.).

Zielformulierung vorgelagert ist (siehe dazu den Beitrag zur Zielentwicklung in diesem Band).

Anwenderbezogene und betroffenennahe Definition von Qualität in Partizipationsprozessen

Um die Qualität von Beteiligungsprojekten bewerten zu können, müssen sich nicht nur die durchführenden Prozessmoderatoren im Vorfeld mit den Zielen und Abläufen auseinandersetzen, auch die Kinder und Jugendlichen müssen ihre Vorstellungen, ihre Definition eines „guten Projektes“, d. h. ihre Definition von „Qualität“ (ihre Ziele, Kriterien, Bedürfnisse, Interessen, Zwecke und Güteansprüche) äußern können. Klassischerweise sind damit Fragen verbunden wie z. B.:

- Was wünschst Du dir bezogen auf das Projekt?
- Was darf hier auf keinen Fall passieren?
- Was – denkst Du – sollten wir hier gemeinsam mindestens erreichen?

Es geht darum, sich der eigenen Kriterien, die Qualität ausmachen könnten, bewusst zu werden. Und es geht darum, durch Verständigung mit Anderen zu erkennen, welche gemeinsamen und unterschiedlichen Qualitätskriterien es in Bezug auf dieselbe Sache gibt und was für einen persönlich und für alle anderen Beteiligten die beste Qualität ergeben könnte.

Das bedeutet, dass die Verantwortung für das Qualitätsmanagement in Partizipationsprojekten nicht so eindeutig allein auf der *Leitungsebene* und dem oberen Management liegt, wie teilweise im betrieblichen Bereich (bzw. analog im sozialen Bereich bei der Einrichtungsleitung, beim Vorstand des Trägers, der Politik und Verwaltung), sondern breiter und *partizipativer* gefasst werden muss.

Qualitätsmanagement als Prozessmanagement

Allerdings haben Leitungsebene und oberes Management auch im sozialen Bereich sehr wichtige Funktionen, z. B. wenn man an so etwas wie *Qualitätspolitik* denkt und damit die Strategien und Maßnahmen meint, die Förderinstitutionen oder gesetzlich Verantwortliche betreiben (Sozialministerien und Landesjugendämter mit den Landesjugendplänen, die Jugendämter als öffentliche Träger und Mittelgeber, Verbände und die Vorstände von freien Trägern, die den Aufbau einer breiten Partizipationskultur mit vielen Projekten anstreben, kommunale Politik und Verwaltung, Einrichtungsleitungen usw.). Wenn hier *Qualität von Partizipation als strategisches Ziel* gesehen und z. B. die zentrale Entwicklung von *Qualitätsstandards* vorangetrieben wird, kann das nur von Vorteil sein. Das eigentliche Qualitätsmanagement mit entsprechenden *Qualitätsmanagement-Systemen* (mit Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung) setzt außer am Gesamtkonzept, d.h. an den übergreifenden Partizipationsstrukturen z. B. einer Kommune oder eines Verbandes im Regelfall eher auf der Ebene einzelner Partizipationsprojekte an. Dabei ist es wichtig, die Dimensionen von Qualität in sämtliche Abläufe zu integrieren. Die Fragen nach den Zielen eines Partizipationsprojekts, deren Erreichung und Kontrolle und nach dem effektiven und effizienten Mitteleinsatz sollten vor und während des Projektes geklärt werden und im Ergebnis zu einer stetigen Weiterentwicklung führen.

Qualitätsmanagement stellt Ziele auf, organisiert Ablaufprozesse zur Qualitätssicherung,

analysiert vorgefundene Schwachstellen und setzt einzuhaltende Standards.

Dabei müssen die methodischen Verfahrensschritte zur Umsetzung dieser Prozesse verbindlich eingehalten und Verfahren zur Dokumentation und Überprüfung der Prozessergebnisse festgelegt werden (Meinhold / Matul 2003, S. 121 f.). Wichtig ist es also, sich in Partizipationsprojekten für sämtliche Abläufe zu überlegen, wie diese dokumentiert und ggf. überprüft werden können, um abschließend eine Bewertung treffen zu können (vgl. dazu auch die Ausführungen zur Evaluation in den folgenden Abschnitten).

Qualitätsmanagement muss also integraler Bestandteil des Projektes und nicht ein für sich stehender Teil sein. Kristallisations- und Orientierungspunkt für alle diese Überlegungen ist die breite Entwicklung eines *Qualitätsbewusstseins* durch alle Beteiligten und Betroffenen in Partizipationsprojekten.

Qualitätsdimensionen in Partizipationsprojekten

In den klassischen Dimensionen des Qualitätsmanagements könnten sich folgende Fragen ergeben:

Struktur, z. B.:

- Welche Räume stehen zur Verfügung?
- Mit wie viel Personal kann das Projekt umgesetzt werden?
- Welche finanziellen Ressourcen gibt es?
- In welchem sozialen Gefüge findet das Projekt statt?
- Welche Fähigkeiten / Ressourcen bringen die Beteiligten mit? (Wird in der Literatur teilweise auch als Input-Dimension bezeichnet, vgl. Abschnitt 2.1)

Prozess, z. B.:

- Welche Methoden kommen im Projekt zum Einsatz? Gibt es einen Methodenmix oder wird sehr stark mit einer einzelnen Methode gearbeitet?
- Wie wird das Projekt durch die Teilnehmenden gesteuert?
- Welche Formen des Austauschs und der Beteiligung bestehen zu welcher Zeit? Welche Kommunikationsprozesse finden statt bzw. werden zugelassen?
- Welche Ziele und fachlichen Standards werden im Projekt bewusst geplant und beachtet? (Wird in der Literatur teilweise auch als Konzept-Dimension bezeichnet, vgl. Abschnitt 2.1)

Ergebnis, z. B.:

- Welche Ergebnisse (Output, Outcome, Impact⁶) werden mit dem Projekt erreicht? Gelingt es also z. B. nicht nur, das Projektziel *Outcome* (Veränderungen der Beteiligten bei Einstellungen und Verhalten) umzusetzen, sondern auch materielle Produkte und Ergebnisse wie Aktionen, Programme, Maßnahmen, Angebote (*Output*) oder eine messbare Wirkung im gesellschaftlichen Umfeld (*Impact*) zu erzeugen?

Wenn es „die“ Qualität nicht gibt, dann kann im Übrigen ein nicht optimal verlaufener Teilschritt eines Projektes diese auch nicht als Ganzes infrage stellen. Denn erstens gibt

6 Siehe in diesem Band den Aufsatz zur Zielentwicklung, Abschnitt 2.

es ja keine standardisierte statisch „gute“ oder „schlechte“ Qualität und zweitens hängt die Beurteilung der Abläufe und Ergebnisse eines Projektes gerade auch davon ab, wie mit Rückschlägen umgegangen wird. Ergebnisse sind immer auch in dieser Hinsicht zu interpretieren.

Themen und Teilschritte der Qualitätsentwicklung

Es „stellen (sich, d. A.) auf verschiedenen Ebenen folgende Fragen:

- Welche Bedarfe und Anforderungen bestehen vonseiten der Zielgruppe, der Teamer, des Verbandes, der Gesetze, der Politik?
- Welche Ziele ergeben sich aus diesen Anforderungen sowie aus pädagogisch-fachlicher Sicht?
- In welche pädagogischen Prozesse können diese Ziele umgesetzt werden?
- Welche Strukturen und Ressourcen stehen dafür zur Verfügung, also Raum, Zeit, Geld, Ausstattung, aber auch – wesentlich – was für die pädagogisch-fachlich-qualifizierte Kompetenz getan wird?
- Welche Wirkungen können erzielt werden? Was gilt als Erfolg, woran wird das bewertet und gemessen? ...

Qualitätsentwicklung besteht nun darin, sich diesen einzelnen Aspekten genauer zu widmen, sie sich persönlich bewusst zu machen und mit allen Beteiligten sich darüber zu verständigen, ...

- welche Qualität es bisher gibt (Bestandsaufnahme / Ist-Analyse)
- welche Qualität erreicht werden soll (Qualitätsziele und -standards)
- woran sie vom Ergebnis her festgestellt und bewertet werden kann (Qualitätsmerkmale / -indikatoren)
- wie sie auf Dauer gehalten werden kann (Qualitätssicherung) und
- wie sie auf dieser Grundlage angemessen weiterentwickelt werden soll (Qualitätsfortschreibung / -weiterentwicklung) ...

Konkret ist das so vorstellbar, dass die beteiligten Akteure (Team, Zielgruppe, Verband etc.) sich bewusst darüber verständigen, welche Erwartungen, Anforderungen bestehen, was für sie am Prozess und Ergebnis ihrer Arbeit wichtig ist, was ihnen konkret Erfolg bedeutet etc. Dabei kann es gerade für Teams hilfreich und anregend sein, entsprechende Texte aus der neueren Fachliteratur, insbesondere deren Aussagen zu fachlichen Qualitätsstandards, bei der Konzeptentwicklung mit einzubeziehen. Auf dieser Grundlage können dann Vereinbarungen darüber getroffen werden, welche Qualität gemeinsam beansprucht wird, wie sie erreicht werden kann und wie sie im Ergebnis von allen Beteiligten bewertet werden soll. Damit ist auch die Frage, ob Qualität überhaupt definiert und bewertet bzw. gemessen werden kann, beantwortet: ja, und zwar an den selbst definierten Standards!“ (Middendorf 2002, S. 16 ff.).

Liebold präzisiert diese Gesichtspunkte weiter. Angemerkt dazu sei, dass Liebold in der folgenden Darstellung, im Hinblick auf Ziele, mit einer anderen Terminologie arbeitet als es in im Beitrag zur Zielfindung geschah. Während wir von *Leitzielen*, *Mittlerzielen* und *Handlungszielen* sprachen, verwendet Liebold die Begriffe „*Globalziele*“ und „*Teilziele*“, von denen er dann – wie bei der Operationalisierung von Handlungszielen – die Qualitätskriterien ableitet.

„Zielfindung und -konkretisierung

- 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.

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, Erwartungen der ‚Kunden‘, Ressourcen und politische Anforderungen.)
- 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

- Qualitätskriterien werden von den Teilzielen abgeleitet.
- Qualitätskriterien sind ‚Anzeiger‘ für die Zielerreichung; sie müssen noch nicht konkret messbar bzw. beobachtbar sein.
- 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.
- 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).
- Evaluationsmethoden zur Qualitätsmessung bzw. -überprüfung auswählen und erarbeiten.
- Durchführung der Evaluation, Auswertung und Handlungsplanung“ (Liebald 1998, S. 77 f.)

Die sich in diesem Beispiel andeutenden komplexen Selbstevaluationsstrategien im Rahmen von Qualitätsentwicklungsprozessen werden weiter unten genauer beschrieben.

3. Qualitätsentwicklung für die pädagogische Praxis strukturieren: ein Modell

3.1 Einfache Möglichkeiten des Qualitätsmanagements für Partizipationsprojekte

Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendarbeit bedeutet vor allem, sich selbst zu vergewissern (und durch Dokumentation die einzelnen Abläufe für andere transparent zu machen), wie man sich mit den Bedürfnissen und Bedarfen der Betroffenen, den eigenen Zielen, Methoden, Ergebnissen und Verläufen auseinandergesetzt hat. Dies kann auf ganz unterschiedliche Art und auf verschiedenen Niveaus erfolgen. Viele Teilbereiche einer guten Konzeptionsarbeit oder des Projektmanagements – wie z. B. die Zielfindung, die Sozialraum- und Bedarfsanalyse – lassen sich für die Abläufe des Qualitäts-

managements nutzen.

Qualitätsmanagement: mögliche Verfahren und Ansätze in der Praxis

Zunächst einmal muss geklärt werden, welche kommunale Einheit, welcher Verband, welche Einrichtung, welches Team oder Projekt die Qualität in welchem Bereich selbst planen und bewerten, die Qualitätskriterien entwickeln und in die Praxis implementieren soll.

Das kann z. B. durch einen Steuerungskreis (eine Steuerungsgruppe) auf der Ebene einer größeren Einrichtung, eines Verbandes, einer Kommune, eines Stadtteils (z. B. über den Stadtteil-Arbeitskreis oder die Sozialraumkonferenz) geschehen. Diese Variante wird im folgenden Praxiskonzept aber ausgeklammert.

Gelegentlich ist es auch so, dass in einem Verband oder einer Einrichtung im Rahmen der Konzeptentwicklung (ggf. als Fortbildung) gemeinsam mit den Mitarbeitern – aber *extern moderiert* – ebenfalls Qualitätskriterien entwickelt werden sollen. Diese Variante wird im Folgenden ebenfalls nicht betrachtet.

Vorschlag 1: einfache Entwicklung des Qualitätsbewusstseins

Eine Einrichtung, ein Team oder eine Projektgruppe trifft sich (z. B. im Rahmen einer Fortbildung, der Jahresplanung oder der regulären Dienstbesprechung), um sich gemeinsam für Qualitätskriterien und -standards zu sensibilisieren, die eigene Praxis kritisch zu begleiten und kontinuierlich zu verbessern. Dafür sind die im vorliegenden Band vorgestellten „Qualitätskriterien und Standards kommunaler Kinder- und Jugendpartizipation“ hervorragend geeignet.⁷ Diese Qualitätsmaßstäbe werden für alle Teilnehmer fotokopiert, in Kleingruppen diskutiert und auf die eigene Praxissituation angewendet: Wie ist die Qualität in meiner eigenen Partizipationspraxis, in meinem Projekt usw. derzeit einzuschätzen? Wie könnte ich die Qualität verbessern? Es geht also einerseits um eine Schulung des Teams für die Selbstbewertung, andererseits aber auch um konkrete kleine und unspektakuläre Einzelmaßnahmen der Qualitätssicherung. Die Diskussion sollte auf Moderationstafeln visualisiert werden (Simultanprotokoll). Die Einzelkriterien könnten auch als Kartenspiel aufbereitet und am Tisch diskutiert, verglichen, bewertet und mit Arbeitsaufgaben verbunden werden.

Vorschlag 2: Planung und Realisierung selbst gesteuerten Qualitätsmanagements auf der Ebene eines einzelnen Partizipationsprojektes

Das Team einer Einrichtung bzw. eine Projektgruppe, die (zumindest anteilig gemeinsam mit Betroffenen) ein Partizipationsprojekt plant oder realisiert, führt einen Workshop oder eine Reihe von ambulanten Treffen zum Thema durch – sei es selbst gesteuert oder mit interner oder externer Moderation auf der Basis der Moderations- und Visualisierungsmethode.

Ablauf:

1. Information und Motivation

⁷ Sehr gut geeignet sind auch der Aufsatz von Sigrid Meinhold-Henschel über „Qualitätsanforderungen an Beteiligungsvorhaben“ (2007, S. 221 – 245) und die von der Bertelsmann Stiftung entwickelten „Qualitätskriterien für Beteiligungsvorhaben“ (Bertelsmann Stiftung 2007).

Durch Information über Ziele, Verfahren und Hintergründe wird bei den Beteiligten und Betroffenen die Bereitschaft zur Kooperation geweckt.

2. Die methodischen Verfahrensschritte festlegen

Die Instrumente der Selbstbewertung werden ausgewählt, zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt, bei Bedarf ein Verantwortlicher gewählt.

3. Bestandsaufnahme / Ist-Analyse (Situationsanalyse)

Zunächst einmal gilt es, die Ausgangslage genau zu analysieren. Das kann über die Ergebnisse einer ggf. vorhandenen Sozialraum- und Lebensweltanalyse und einer Bestandsaufnahme der eigenen Einrichtung oder des eigenen Projektes (Organisationsanalyse) geschehen. Wenn die Daten neu erhoben werden müssen, sollte dies jedoch mit überschaubarem Aufwand – ggf. nur als einfache Metaplankartensammlung – im Projektteam geschehen. Im Zentrum sollten Fragen stehen wie: „Welche Qualität gibt es bisher? Wie ist die Ausgangslage, wie sind die Rahmenbedingungen und Hintergründe?“

4. Zielfindung und -konkretisierung für das Partizipationsprojekt

Welche Qualität soll erreicht werden? (Gemeinsam mit den Beteiligten Qualitätsbewusstsein erwerben.)

Dieser Prozess erfolgt durch Verständigung mit anderen (erkennen, welche gemeinsamen und unterschiedlichen Qualitätskriterien es in Bezug auf dieselbe Sache gibt und was für einen persönlich und für alle Beteiligten die beste Qualität ergeben könnte). Eventuell müssen hier Treffen mit Betroffenen (auch den Kindern und Jugendlichen, für die entsprechend vereinfachte und „pädagogisierte“ Verfahren – Zeichnungen u. Ä. – anzubieten sind) eingeplant werden: Betroffene bringen ihre Vorstellungen, ihre Definitionen für „das gute Projekt“, d. h. ihre Definitionen von der „Qualität“, die am Ende erreicht werden soll, also ihre Ziele und Kriterien für dieses Projekt ein. Wichtig ist hier ein vereinfachtes und pragmatisches Vorgehen: Lieber wenige, aber aussagekräftige und von allen geteilte Ziele und Kriterien suchen! Keine Zielflut! Verfahren: Moderationstafeln und -karten.

Leitziele formulieren

Gegebenenfalls muss zwischen selbst- und fremdgesetzten Zielen differenziert werden (sinnvoll in Bereichen, in denen z. B. gesetzliche oder förderpolitische Vorgaben vorhanden sind). Hier könnten ebenfalls die „Qualitätskriterien und Standards kommunaler Kinder- und Jugendpartizipation“ aus diesem Band herangezogen werden.

Leitziele werden zu Mittlerzielen (Teilzielen) konkretisiert

Man sollte sich auf wenige Mittlerziele beschränken, eventuell eine zu bewältigende Auswahl der Ziele vornehmen.

5. Qualitätskriterien aus den Mittlerzielen (z. T. auch aus Handlungszielen und aus den Defizit- und Bedarfsbeschreibungen der Situationsanalyse) ableiten

Qualitätskriterien als „Anzeiger“ für die Zielerreichung, die noch nicht konkret messbar bzw. beobachtbar sein müssen, werden auf Metaplankarten herausgezogen (in anderer Farbe als die Ziele, aber ihnen zugeordnet).

6. Indikatoren zu den Qualitätskriterien festlegen (Operationalisierung der Qualitätskriterien)

Indikatoren sind Merkmale, die beobachtbare und messbare Sachverhalte unter ganz

konkreten Umständen anzeigen: Hinweise für die Erreichung der Qualitätskriterien (Woran können wir die Erfüllung der Qualitätskriterien erkennen?). Hier sind praxisnahe, plausible, einfache und in der Praxis ohne großen Aufwand feststellbare Indikatoren auszuwählen: auf Metaplankarten herausziehen (ebenfalls in anderer Farbe und Form als die Kriterien, aber ihnen zugeordnet).

7. ggf. Qualitätsstandards festlegen

Qualitätsstandards sind Normen bestimmten Typs: zahlenmäßige, zeitliche, technische Angaben, die den *gewünschten* Grad der Erfüllung von Qualitätskriterien (Erreichen von Mindeststandards der Qualität) genau messbar anzeigen, z. B. Besucherzahlen, Einnahmen, Verkaufserlöse, Anzahl von Aktionen, zeitliche Fristen usw. Diese sind wiederum auf Metaplankarten herauszuziehen (wieder in anderer Farbe und Form als die Kriterien, aber ihnen zugeordnet).

8. Verfahren zur Dokumentation und Überprüfung (Evaluation) der Prozessergebnisse festlegen und durchführen

Informations- und Datenquellen sowie Evaluationsmethoden zur Qualitätsmessung bzw. -überprüfung müssen ausgewählt und ausgearbeitet werden. Gegebenenfalls sind ein Probelauf und die Modifikation der Fragestellungen und Instrumente erforderlich. Hier kommt es auf einfache Methoden an, die in der Praxis leicht und ohne großen Aufwand angewendet werden können.

9. Auswertung, Bewertung, Erörterung der Ergebnisse anhand der Ziele und Kriterien (Qualitätsziele und -standards)

Es erfolgt die Kontrolle und Überprüfung der Ergebnisse. Transparenz wird hergestellt, indem Abläufe und Ergebnisse verglichen werden, z. B. *effektiver* Mitteleinsatz (Wirkung im Verhältnis zur Zielerreichung) und *effizienter* Mitteleinsatz (Aufwand vs. Wirkung einer Leistung), Ablaufprozesse. Vorgefundene Schwachstellen werden analysiert usw. Verfahren: moderierter Workshop des Teams (Visualisierungsmethode).

10. Konsequenzen ziehen: Maßnahmenplanung (Handlungsplanung zur Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung)

Die angestrebten Ergebnisse und Veränderungen werden langfristig abgesichert und auf Dauer gehalten (Qualitätssicherung) bzw. auf der Grundlage der Evaluation angemessen weiterentwickelt (Qualitätsfortschreibung, stetige Weiterentwicklung und *Qualitätsverbesserung*): An welchen Punkten und wie können wir die Qualität unseres Projektes in Zukunft verbessern?

Um die geschilderten Teilschritte genauer nachvollziehen zu können bzw. sie ggf. selber planen und durchführen zu können, ist es notwendig, sich immer wieder klar zu machen, dass es *drei Schlüsselprozesse* sind, die ein vernünftiges Qualitätsmanagement überhaupt erst ermöglichen: die *Zielentwicklung*, die *Ableitung von Kriterien und Indikatoren* für Partizipation und die *Evaluation*. Die Zielentwicklung ist bereits – aus guten Gründen (Bedeutung auch für Konzeptentwicklung, Projektmanagement und Alltagspraxis) – separat abgehandelt worden. Die beiden anderen Schlüsselprozesse folgen jetzt.

4. Vertiefungsschleife zum Modell: Kriterien und Indikatoren für die Qualitätsbeurteilung von Partizipation, insb. Beteiligungsprojekten

Mögliche systematische Fragestellungen zu Qualitätsmaßstäben im Rahmen von Partizipationsprojekten beschreibt Roland Roth in seiner für die Bertelsmann Stiftung im Rahmen der Initiative „mitWirkung!“ erstellten Checkliste (Roth 2006). Diese könnten als Grundlage für ein eigenes *Qualitätshandbuch* dienen oder, wie im Abschnitt 3.1 geschildert, durch die Beteiligten in Partizipationsprojekten genutzt werden. Die hinter den Qualitätsmaßstäben stehenden Kriterien lassen sich in der Praxis in der Form von *Leitfragen* leichter handhaben.

Sigrid Meinhold-Henschel (2007, S. 225 ff.) nennt folgende „Gütekriterien für erfolgreiche Partizipation“:

- Gewährleistung von Zugänglichkeit
- Klärung der Projektziele
- Bearbeitung relevanter Themenstellungen
- Formen und Methoden der Beteiligung
- Anerkennung
- Gewinnung von Partnern
- Ressourcen
- Ergebnissicherung
- Evaluation

Meinhold-Henschel (2007, S. 235 ff.) ergänzt diese Kriterien durch „Anforderungen an eine kommunale Gesamtstrategie“:

- strukturelle Verankerung von Kinder- und Jugendbeteiligung
- Aufbau von Beteiligungsnetzwerken
- Verankerung von Weiterbildung
- Sicherstellung von Information und Kommunikation
- Bewertung von Ergebnissen

Die „Qualitätskriterien und Standards kommunaler Kinder- und Jugendpartizipation“ (Gütekriterien des Qualitätsdialogs „Partizipation“) von Stange haben folgende Struktur (in diesem Band – Baustein 22):

1. Teilen gemeinsamer Werte und Sichtweisen

1.1 Menschenrechte – Kinderrechte

1.2 das erweiterte Bild vom Kind und Jugendlichen: kompetent – eigene Expertenschaft

1.3 Ernstcharakter: reale Einflussmöglichkeiten und Rechte – Bereitschaft zum Teilen

1.4 Instrumentalisierungsverbot

1.5 Vertrauen und Verantwortungsübergabe

1.6 Freiwilligkeit

2. Systematische Situationsanalyse als Grundlage für Konzepte und Maßnahmen

3. Komplexe strategische Konzeption

3.1 Zielklarheit

- 3.2 Anforderungen an Politik und Verwaltung
 - 3.2.1 starkes Mandat
 - 3.2.3 Überparteilichkeit
 - 3.2.3 Beteiligung schon bei der Strategie- und Konzeptentwicklung
- 3.3 geeignete Orte und Institutionen der Strategieentwicklung
- 3.4 strukturelle Verankerung der Beteiligungsrechte: Verbindlichkeit, Institutionalisierung und dauerhafte Sicherung aller Beteiligungsformen
 - 3.4.1 Verbindlichkeit
 - 3.4.2 Partizipation von Kindern und Jugendlichen als Querschnittsaufgabe von Verwaltung und Politik verankern
 - 3.4.3 strukturelle Verankerung der Partizipationsmodelle
- 3.5 Regelangebot statt Ausnahmeangebot
- 3.6 früh beginnen
- 3.7 Prävention und Integration
- 3.8 Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit
- 3.9 Dialektik von Pädagogik und Politik
- 3.10 Gesamtsystem der Kinder- und Jugendpartizipation
 - 3.10.1 das Ergebnis der Strategieentwicklung: ein Gesamtkonzept
 - 3.10.2 Einbettung in das Gesamtkonzept der lokalen Kommunalpolitik im Allgemeinen und die kommunale Kinder- und Jugendpolitik im Besonderen
 - 3.10.3 Einbindung der Beteiligungsmodelle in die lokalen Netzwerke
 - 3.10.4 Stellenwert der Kinder- und Jugendbeteiligung im Vergleich zu anderen kommunalen Aufgaben
- 4. Schlüsselprozess: Dialektik von Leadership und Partizipation
- 5. Förderliche Rahmenbedingungen (Strukturen und Leistungen von Politik, Verwaltung und Pädagogik) – ausreichende finanzielle, räumliche, zeitliche und organisatorisch-technische Ressourcen für den Bereich Partizipation
 - 5.1 materielle Ressourcen: Finanzen, Räume
 - 5.2 Zeitressourcen (Zeitbudget für Partizipation)
 - 5.3 organisatorisch-technische Ressourcen für den Bereich Partizipation
 - 5.4 Kinder- und Jugendfreundlichkeit der Verwaltung und des kommunalen Politiksystems der Erwachsenen (Rat, Gremienorganisation und -verfahren)
- 6. Qualität der Akteure (personelle Qualität)
 - 6.1 personelle Ressourcen (personelle Unterstützungsstruktur)
 - 6.1.1 fachliche Ressourcen in der Verwaltung
 - 6.1.2 kommunale Ansprechpartner in Verwaltung und Politik für Kinder und Jugendliche (Partizipationsagenten, Mentoren, Kümmerer innerhalb von Verwaltung und Politik)
 - 6.2 fachliche Ressourcen der Pädagogik (Begleitung und Unterstützung)
 - 6.3 „Moving Spirits“: Partizipationsagenten, Mentoren, Kümmerer im Gemeinwesen
 - 6.4 spezifische Rollenanforderungen an Erwachsene in Partizipationsprozessen
 - 6.5 Qualifizierung: Förderung von Partizipationskompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen aller Akteure)
 - 6.5.1 Förderung der Partizipationskompetenzen von erwachsenen Akteuren

6.5.2 Qualifizierungen für Kinder und Jugendliche

7. Breite der Aktionsfelder - vielfältige Lernorte für Partizipation
8. Breite und Vielfalt der Beteiligungsformen
9. Erweiterung der Beteiligungsgrade (Intensität und Reichweiten-Differenzierung)
 - 9.1 Intensität: Grad der Einflussnahme (Beteiligungsniveaus)
 - 9.2 Reichweiten-Differenzierung: Gültigkeitsbereiche für Entscheidungen (in Bezug auf Themen, Zielgruppen und Aktionsfelder der Partizipation)
10. Partizipationsaffine Prinzipien für die Planung und Durchführung von Einzelmaßnahmen und -projekten
 - 10.1 Zugangsgerechtigkeit
 - 10.2 systematische Einbindung der Einzelmaßnahmen und -projekte in die kommunalen kinder- und jugendpolitischen Netzwerke
 - 10.3 Sozialraum-, Lebenswelt- und Zielgruppenbezug aller Angebote
 - 10.3.1 allgemeines Prinzip
 - 10.3.2 auf Integration abzielende Zielgruppenbezüge
 - 10.3.3 die zentrale Bedeutung des Aktionsfeldes Schule
 - 10.3.4 Aktionsfeld Verein
 - 10.4 keine Über- und Unterforderung
 - 10.5 Methodenvielfalt: flexible, mehrdimensionale, zielgruppenangepasste Methodik
 - 10.6 gleichberechtigte Aushandlungsprozesse
11. Transparenz aller Prozesse
 - 11.1 Information und Öffentlichkeitsarbeit
 - 11.2 Transparenz - einschließlich der Grenzen des Beteiligungsangebotes
12. Anerkennungskultur – öffentliche Wertschätzung von Kinder- und Jugendpartizipation
13. Qualitätsmanagement und Evaluation
 - 13.1 Evaluation
 - 13.2 Qualitätskontrolle und -sicherung
14. Output: Leistungen des Partizipationssystems (Ergebnisqualität I)
 - 14.1 Realisierung und Umsetzung von Ergebnissen – allgemeine Aspekte
 - 14.2 Erweiterung der Jugendhilfeleistungen
 - 14.3 Dokumentation, Präsentation und Öffentlichkeitsarbeit zu den Ergebnissen
15. Outcome: Wirkungen der Leistungen des Partizipationssystems (des Outputs) auf die Kinder und Jugendlichen (Ergebnisqualität II)
16. Impact: gesellschaftliche Wirkungen (Ergebnisqualität III)
 - 16.1 Wirkungen der Leistungen des Partizipationssystems (des Outputs) auf Politik und Verwaltung
 - 16.2 Wirkungen der Leistungen des Partizipationssystems (des Outputs) auf Seiten der sonstigen erwachsenen Akteure
 - 16.3 Veränderung des Gesamtklimas der Kommune in Richtung auf mehr Kinder- und Jugendfreundlichkeit

5. Evaluation

5.1 Begriffsbestimmungen

5.1.1 Übersicht: Elemente der Evaluation

„Evaluation ist die systematische, datenbasierte Beschreibung und Bewertung spezifizierter Programme, Projekte und Maßnahmen anhand von Kriterien, die explizit auf einen Sachverhalt bezogen sind“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 2 unter Bezugnahme auf Kromrey 2001, S. 105 ff.). Evaluation als ein „Werkzeug der systematischen Informationsgewinnung“ und der „Diagnose und Bewertung ... Planung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen“ ist dabei Teil eines „ganzheitlichen Qualitätsmanagements“ und eine Möglichkeit, „Qualität und Transparenz“ des Handelns zu erhöhen: „Durch die Evaluation von Programmen und Projekten wird die Qualität des Handelns überprüft, optimiert und gesichert“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 2).

Evaluation kann verschiedene Funktionen erfüllen:

- *Kontrolle*: Bilanzierung der eigenen Arbeit
- *Aufklärung*: Erweiterung der Wahrnehmung im Hinblick auf die Dimension der eigenen und kollektiven Arbeit, sie zielt auf die rationale Auseinandersetzung mit der Arbeit
- *Qualifizierung*: Entwicklung von Perspektiven der Umstrukturierung im Arbeitsprozess, Erhöhung fachlicher Kompetenz zur Änderung von Konzeptionen
- *Innovation*: Dort, wo Änderungsbedarf besteht, können neue Handlungsmuster entwickelt, erprobt und umgesetzt werden. (Vgl. Morgenstern / Mannheim-Runkel / Michelfeit / Schmidt-Hood 2004, S. 134)

Im Rahmen von Evaluationsprozessen wird untersucht, mit welchem *Input* (Ressourceneinsatz, z. B. Personal, Geld, Partner, Material, aber auch Zeit etc.) welche *Outputs* (Aktionen, Aktivitäten und Ergebnisse) und welche *Outcomes* (Veränderungen bei den Beteiligten) erreicht und welche Systemwirkungen (*Impacts*) damit erzielt werden (siehe hierzu in diesem Band im Artikel über „Zielfindung“ die Grafik im Abschnitt 2. „Vom Input zum Impact“).

Die Evaluation prüft also den Weg vom Input zum Impact unter der Fragestellung der Zielerreichung. Dabei geht es immer um die Frage, ob die gesetzten Ziele in der gewünschten Zeit erreicht wurden und ob der Mitteleinsatz dafür gerechtfertigt war.

Der zweite Blickwinkel für Evaluationen ist der auf die nicht geplanten Effekte und Elemente des Projektes. Im Rahmen von Evaluationen lassen sich also auch Effekte messen, die zu Projektbeginn noch nicht eingeplant waren (z. B. durch Äußerungen der Beteiligten, die Dinge benennen wie „Ich verstehe die Hilfestellung von Erwachsenen jetzt viel besser!“ oder „Im Projekt habe ich gelernt, im Internet nach Informationen zu suchen“ o. Ä., die sich zunächst vielleicht auf einzelne Erfahrungen beziehen, aber möglicherweise doch wichtige Effekte des Projektes kennzeichnen können).

5.1.2 Fremd- vs. Selbstevaluation

Es werden drei Formen der Evaluation unterschieden: die *Fremdevaluation*, die *interne Evaluation* sowie die *Selbstevaluation*, die in diesem Kapitel am breitesten thematisiert wird, da sie im Bereich von Partizipationsprojekten und Seminaren die geläufigste Form darstellt.

Um Status, Sinn und Nutzen der Selbstevaluation besser einschätzen zu können, werden zum Abgleich zunächst einige kurze Begriffsdefinitionen vorgestellt.

Fremdevaluation

Fremdevaluation – gelegentlich mit Evaluationsforschung gleichgesetzt – „beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme“ (Bortz 2002, S.102).

Als Fremdevaluationen werden die Verfahren und Maßnahmen zur Prüfung und Bewertung eines Gegenstandes bezeichnet, die von Externen durchgeführt werden. Das heißt, Institutionen oder Personen außerhalb des Untersuchungsfeldes (z. B. Wissenschaftler) führen die Evaluation durch (Schratz u. A. 2000, S. 89). Allerdings gilt hier die pragmatische Feststellung, dass auch Fremdevaluationen in der Praxis von Programmen, Projekten und Maßnahmen selten wissenschaftliche Forschung im engeren Sinne darstellen. Vielmehr ist Evaluation in den allermeisten Fällen „auf die unmittelbare Nützlichkeit ausgerichtet. Es geht nicht primär um eine wissenschaftliche Begleitforschung. Vielmehr steht ... bei der Projekt- und Programmevaluation ein starker Praxisbezug im Vordergrund“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 2 f.).

Interne Evaluation

Bei der internen Evaluation übernimmt ein Mitarbeiter oder ein Team aus der eigenen Organisation (z. B. aus einer anderen Abteilung oder einem anderen Arbeitsbereich) die Aufgabe der Evaluation. Diese Person(en) können diese Aufgabe als ihre Haupttätigkeit ausüben, dies aber auch nur für ein spezielles Projekt „nebenbei“ übernehmen und ansonsten andere Aufgaben innehaben. Im sozialen Bereich wird die zweite Variante immer wieder genutzt und dann ähnlich wie eine kollegiale Beratung eingesetzt (erfahrene Kollegen aus anderen Bereichen begleiten, unterstützen und evaluieren einzelne Projekte).

Vorteile dieser Methode sind sicher die kurzen Kommunikationswege und die geringeren Kosten im Vergleich zur Fremdevaluation. Ein großer Nachteil liegt in der mangelnden Distanz und teilweise auch Akzeptanz einer Evaluation durch die eigene Organisation (Beywl / Schepp-Winter 2000, S. 31).

Selbstevaluation (auch „Eigenevaluation“)

Als Selbstevaluation werden Verfahren bezeichnet, bei denen die die Praxis gestaltenden Fachleute identisch sind mit den Evaluatoren (z. B. Prozessmoderatoren analysieren ihre eigenen Partizipationsprojekte). Ziel ist es, durch eine systematische schriftliche Sammlung sowie die Aus- und Bewertung von Daten aus der eigenen Praxis eine rationale und fundierte Grundlage für die Planung und Optimierung der Arbeit und der Prozesse zu bekommen. Zudem zielt Selbstevaluation immer auf die fachliche Qualifi-

zierung der Beteiligten. „Selbstevaluationen haben das Ziel, die eigene Arbeit zu optimieren und die fachliche Weiterqualifizierung zu fördern“ (von Spiegel 2000, S. 32).

Im Gegensatz etwa zur Evaluationsforschung geht es hier weniger um den Einsatz anspruchsvollster empirischer Forschungsmethoden und die Einhaltung ihrer Richtlinien, sondern vielmehr um einfache Anwendungen in der Praxis. Selbstevaluation dient nicht der Kontrolle oder Bewertung von Akteuren (z. B. von Mitarbeitern), sondern soll detaillierte Informationen über Zusammenhänge von Prozessen und Ergebnissen der eigenen Praxis liefern. Zudem können Verfahren der Selbstevaluation eine höhere Akzeptanz erfahren als Methoden der Fremdevaluation, da alle Akteure selbst an der Evaluation beteiligt sind.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Selbstevaluation der eigenen Praxis folgende Vorteile bietet (von Spiegel 2000, S. 39):

- Fachkräfte (Moderatoren) nehmen ihr Klientel (Kinder, Jugendliche, am Partizipationsprozess beteiligte Akteure ...) genau in den Blick und können dessen Bedürfnisse und Interessen besser erkunden.
- Die Fachkräfte erhalten schnelle Rückmeldung darüber, ob ihr Handeln angemessen ist.
- Die Selbstreflexion der Fachkräfte wird gefördert. So können Beteiligte eine forschende, experimentierende Haltung trainieren, die zur professionellen Distanz beiträgt.

Ein Nachteil von Selbstevaluation ist allerdings, dass es durch die fehlende Distanz zum Untersuchungsgegenstand zur Ausblendung von kritischen Fragen kommen kann. Eine wissenschaftliche Begleitung kann an dieser Stelle gerade aufgrund der Distanz zum Untersuchungsgegenstand den kritischen Blick einbringen, der unter den Beteiligten nicht gegeben ist. Eine umfassendere Fremdevaluation, die in gewissen zeitlichen Abständen wiederholt wird (z. B. alle zwei bis drei Jahre), ist also, neben der Selbstevaluation, unverzichtbar (vgl. von Spiegel 2000, S. 41).

Cornelia Schweppe schreibt, dass es Selbst- bzw. Eigenevaluation gibt ...

- „auf der Ebene der Projektgruppen, die durch Moderatoren bzw. Berater angeleitet werden. Hier bringen Protokolle, Seminarbewertungen, „Blitzlichter“ etc. eine Vielzahl eigen-evaluativer Elemente in den routinemäßigen Betrieb.
- auf der Ebene des Projektmanagements, das sich, um seine Aufgaben erfüllen zu können, immer wieder mit Fragen der Maßnahmenplanung, der Wiedervorlage und der Erfolgskontrolle beschäftigt
- auf der Ebene der Projektsteuerung, die sich über den Erfolg des Gesamtprojekts Gedanken macht und dabei nicht zuletzt die eigene Rolle prüft. Nebenbei ist dies letztlich die Ebene, auf der über den Erfolg der Evaluation als Maßnahme zu befinden ist.

Für jede dieser Ebenen lassen sich freilich auch die Grenzen der Eigenevaluation aufzeigen, deren Berücksichtigung und Reflexion für das Funktionieren des Projekts wie für den Erfolg der begleitenden Evaluation von entscheidender Bedeutung sind.

Das konsequente Beharren auf der Differenz zwischen der professionellen (Fremd-) Evaluation einerseits (d. h. den Personen und Institutionen, die dies betreiben, und deren

Maßnahmen) und der Evaluationsfunktion im Projekt andererseits stellt ein wichtiges Element der Projektsteuerung dar. Das Verhältnis zwischen Eigenevaluation und professioneller Evaluation sollte immer wieder überprüft und bedarfsgerecht austariert werden. Es ist ein wesentliches Merkmal professioneller Arbeit, immer präzise angeben zu können, für was man sich nicht oder nicht mehr zuständig fühlt. Gerade die oftmals hoch engagierten, begleitenden Evaluatoren sollten sich immer wieder die Frage stellen: Wozu benötigen das Projekt, seine Teilnehmer oder die Gesamtorganisation überhaupt (noch) professionelle Fremdevaluation?“ (Schweppe 2003, S. 339 ff.).

Windau / Meinhold-Henschel (2006, S. 16) benennen Rahmenbedingungen, unter denen Selbstevaluation sinnvoll ist: „Dazu gehören die Sicherung von Gestaltungsspielräumen, eine eindeutige Definition der Evaluationsaufgabe, die Delegation von Verantwortung, die Gewährleistung von Datenhoheit und Vereinbarungen über die Weitergabe von Informationen, die Sicherung von Transparenz sowie die Identifizierung und Verfügbarkeit von Ressourcen. Grundvoraussetzung für den ergebnisoffenen Prozess der Evaluation ist demnach, dass der zu evaluierende Gegenstand grundsätzlich veränderbar und eine Veränderungsbereitschaft seitens der Beteiligten vorhanden ist. Die Evaluationsaufgaben werden im Vorfeld zwischen allen Beteiligten geklärt. Das heißt: Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie die Terminierung werden eindeutig festgelegt. Damit zusammenhängend ist es für das Gelingen der Selbstevaluation von besonderer Bedeutung, dass die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Untersuchung und der Ergebnisumsetzung auf die Selbstevaluierenden übertragen wird. Ihnen wird die Hoheit über die gewonnenen Daten zugesprochen und mit ihnen werden eindeutige Vereinbarungen über die Kommunikation der Ergebnisse getroffen. Zwischen dem Evaluationsteam und der Leitung sollte gegenseitiges Vertrauen vorhanden und ein hinreichendes Maß an Transparenz gewährleistet sein. Letztlich ist es für jedes Evaluationsvorhaben wichtig, dass die personellen und finanziellen Ressourcen identifiziert werden und auch zur Verfügung stehen“.

5.1.3 Präformative, formative und summative Evaluation

Nachdem zwischen Fremd- und Selbstevaluation unterschieden wurde, soll auf eine weitere Differenzierung hingewiesen werden: die *präformative*, die *formative* und die *summative Evaluation*. Diese Evaluationsformen orientieren sich an der zeitlichen Dimension und an den einzelnen Projektphasen. Mit ihnen werden das erste Konzept eines Projekts, der Projektverlauf und das Projektergebnis untersucht.

Präformative Evaluation begleitet auf rein reflexiver Basis das Konzept eines Projekts und bewertet dieses. Die präformative Phase der Evaluation kommt ohne praktische Erprobungsschritte – d. h. ohne prospektiv orientierte empirische Schritte – aus. Die präformative Phase schließt mit einem ersten vorläufigen Programmentwurf ab.

Formative Evaluation ist eine Form begleitender Bewertung, d. h., die Forschung hat unmittelbar Wirkung auf den Programmverlauf und gestaltet diesen durch die gewonnenen Ergebnisse mit. Auf der Grundlage von Ergebnissen können so der Qualitätsentwicklungsprozess optimiert und Kriterien sowie Maßnahmen korrigiert und überarbeitet werden. In der formativen Phase wird also das im Rahmen der präformativen Phase entwickelte Konzept erprobt und gleichzeitig bewertet. Ziel dabei ist es, rechtzeitig Schwachstellen des Projektes aufzudecken und dieses flexibel an den Verlauf

anzupassen, um so die eigene Arbeit im Prozess kontinuierlich zu verbessern.

Summative Evaluation bezeichnet die am Ende eines Projektes durchgeführte Bewertung – sozusagen ein Endgutachten. Es ist dabei teilweise üblich und sinnvoll, die summative Evaluation in zwei Phasen zu unterteilen: in jene Phase, in der das fertige Programm überprüft wird (erste summative Phase = Überprüfungsphase), und in die Phase der Routineapplikation (zweite summative Phase = Routinephase) (Uhl 1997, S. 4).

„Damit ergeben sich in Anlehnung an die von Scriven (1967) ursprünglich entwickelte Dichotomie ‚formativ‘ vs. ‚summativ‘ und die später eingeführte Trichotomie ‚präformativ‘ vs. ‚formativ‘ vs. ‚summativ‘ vier grundlegende Phasen:

- eine *Konzeptphase* (= präformative Phase)
- eine *Entwicklungsphase* (= formative Phase)
- eine *Überprüfungsphase* (= erste summative Phase) und
- eine *Routinephase* (= zweite summative Phase)“ (Uhl 1997, S. 5)

Man kann also zusammenfassend festhalten, dass Evaluation bezogen auf den Zeitverlauf verschiedene Funktionen hat (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 3):

- *zu Beginn*: präzisere Zielvereinbarungen, Nutzung bereits vorhandener Evaluationen für das Projektdesign.
- *während der Laufzeit des Projektes*: Dokumentation von Fortschritten, Erkenntnissen für eine mögliche Nachsteuerung
- *Abschlussphase*: Bilanzierung (tatsächliche Wirkungen, fördernde und hindernde Faktoren, Effizienz: Aufwand und Nutzen, Evaluation als Beitrag zur verbesserten Legitimierung von Projektergebnissen, Lernen aus Erfolgen und Fehlern, Empfehlungen, Entscheidungen, Planung der Weiterarbeit

6. Vorüberlegungen und Vorentscheidungen: Grenzen bewusst machen – Fremd- oder Selbstevaluation?

Windau / Meinhold-Henschel betonen, dass man sich vor dem Start eines Evaluationsvorhabens die „unterschiedlichen Zwecke ebenso wie die Grenzen der Evaluation bewusst“ machen sollte und sich, bevor man die eigentlichen Evaluationspläne schmiedet, grundsätzlich mit folgender Fragestellung auseinandersetzen sollte: „Man kann, aber man sollte nicht alles evaluieren. Evaluation gibt dann Sinn, wenn es ein konkretes Erkenntnisinteresse und tatsächliche Veränderungsmöglichkeiten für ein Projekt oder ein Programm gibt. Wenn aber, z. B. aufgrund ... einer entsprechenden Beschlusslage oder jahrelanger Erfahrungen und damit weitestgehender Optimierung einer wiederholt durchgeführten Aktivität, keine Notwendigkeit oder Möglichkeit zur veränderten Steuerung vorliegt, dann ist der Zweck der Evaluation nur schwer zu erkennen. Ganz ins Gegenteil ihrer eigentlichen Funktion wird Evaluation dann verkehrt, wenn sie zur nachträglichen Rechtfertigung bereits gefällter Entscheidungen oder als Grundlage für punitive Aktionen herangezogen wird.“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 4)

Unabdingbar sei die Klärung von Grundfragen wie:

- „Welchen Zweck verfolgt die Evaluation?
- Was soll evaluiert werden (Projekt, Teilprojekt, Programm, Abteilung, Prozess innerhalb [...] oder mit Partnern)?

- Wie intensiv soll evaluiert werden? Welche Fragestellungen sollen beantwortet werden?
- Welche Methoden sind geeignet?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung, welcher Aufwand ist notwendig?
- Welche Produkte (z. B. Berichte, Präsentationen, Veröffentlichungen) sollen im Evaluationsprozess entstehen? An wen, wie und wann sollen die Evaluationsergebnisse kommuniziert werden?
- Welche Konsequenzen und Auswirkungen hat die Evaluation für Organisationsmitglieder (intern und extern)?“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 7)

Diese Fragen werden im Einzelnen weiter unten, im Abschnitt 8, wieder aufgegriffen. Im Übrigen muss im Rahmen solcher grundsätzlicher Vorüberlegungen auch immer die Frage der Effizienz, also des Verhältnisses von Aufwand (einschl. der Kosten) und Nutzen der Evaluation kritisch abgewogen werden: Lohnt sich der Aufwand überhaupt?

Auch die Frage, ob eine Evaluation eher als Fremd- oder Selbstevaluation oder als interne Evaluation laufen soll, muss vorab geklärt werden. Windau / Meinhold-Henschel stellen die Chancen und Probleme („Herausforderungen“) dieser unterschiedlichen Evaluationsformen wie folgt gegenüber:

	Chancen	Herausforderungen
Selbstevaluation	Fachkompetenz Kenntnis des Projektes	fehlende Distanz Abhängigkeit von Projektergebnissen
Interne Evaluation	Zielverständnis Verfügbarkeit von Informationen kurze Wege zum Projektverantwortlichen positive Auswirkungen auf die Fehler- / Lernkultur	Befangenheitsrisiko Rollenkonflikte
Externe Evaluation	Expertenwissen Methodenwissen Datenerhebung und -management Akzeptanz Partner	inhaltliche Distanz Kosten Geschäftsinteressen Akzeptanz der Partner

Quelle: Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 9

Im Rahmen partizipativer Kinder- und Jugendarbeit können alle diese Formen eine Rolle spielen. Allerdings haben die Praktiker (Prozessmoderatoren) von Partizipationsprojekten in der Regel nur sehr indirekt mit Fremdevaluationen zu tun, bestenfalls wenn sie bei der Vergabe von Aufträgen für Fremdevaluationen durch die Leitungsebene ihrer Einrichtung, Institution, Organisation usw. neben anderen auch beteiligt werden. Für diesen Fall benötigen sie lediglich einige Kriterien zur Beurteilung der Qualität angebotener Fremdevaluationen. Ein Vorschlag dafür wird im Abschnitt 7. unterbreitet. Auch interne Evaluationen durch eine kompetente Stelle der eigenen Organisation dürften im anstehenden Praxisfeld eher selten sein, da die klassischen Institutionen und Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit – wenn man einmal von einigen größeren Jugendverbänden absieht – gar nicht die erforderliche Größe haben, um wirklich qualifizierte interne Evaluationen anbieten zu können.

Der weitaus häufigste Fall in der Praxis partizipativer Kinder- und Jugendarbeit „vor Ort“ dürfte also der der Selbstevaluation sein. Schon aus Kostengründen ist dies meistens die Evaluationsstrategie der Wahl – zumal Selbstevaluation noch eine Reihe von Zusatznutzen bietet, z. B. ...

- die Chance, dass Fachkräfte (Prozessmoderatoren) ihr Klientel (Kinder, Jugendliche) zusätzlich einmal genauer in den Blick nehmen und deren Bedürfnisse und Interessen besser erkunden können
- die Fachkräfte eine schnelle Rückmeldung darüber erhalten, ob ihr Handeln angemessen ist

Ein besonderer Vorzug könnte in den Chancen zur partizipativen Evaluation liegen (Beteiligung der Kollegen und der Betroffenen) mit der Folge ...

- einer höheren Akzeptanz als bei den Methoden der Fremdevaluation, da alle Akteure selbst an der Evaluation beteiligt sind
- einer erhöhten Glaubwürdigkeit der Ergebnisse
- einer größeren Bereitschaft, Konsequenzen aus Evaluationsergebnissen auch gemeinsam umzusetzen
- einer erhöhten Selbstreflexion und Kompetenz der Fachkräfte (forschende, experimentierende Haltung, Steigerung des Methodenwissens)
- einer vermehrten Möglichkeit auch qualitative Materialien, die von Kindern und Jugendlichen selber erzeugt werden (z. B. Arbeitsprodukte aus Zukunftswerkstätten wie Modellbauten, Zeichnungen) einzubeziehen, da hier pädagogische Aktionen und qualitative evaluative Datenerhebung zusammenfließen

7. Kriterien zur Beurteilung von Fremdevaluationen

Windau / Meinhold-Henschel (2006, S. 10) geben Hinweise für Evaluationsausschreibungen und formulieren Leitfragen, die für den Fall, dass man als Prozessmoderator auch einmal an der Prüfung von Angeboten der Fremdevaluation beteiligt sein sollte, nützlich sein könnten. Auch wenn dieser Fall sicher eher selten eintritt, weil die Klärung dieser Fragen auch im sozialen Sektor eher auf der Leitungsebene liegt, mag die folgende Leitfragenliste doch zumindest sensibilisieren für die Qualität von Fremdevaluationen, von denen man ggf. direkt betroffen sein könnte:

- *„Hintergrund des Projekts:* Zeigt das Konzept, dass das zu evaluierende Projekt und die Bedeutung für den Auftraggebenden gut verstanden wurden?
- *Evaluationsdesign:* Ist die Beschreibung des Evaluationsdesigns sowohl hinsichtlich des theoretischen Ansatzes als auch hinsichtlich der Methodologie klar und verständlich? Sind zu erbringende Leistungen, aber auch explizit ausgeschlossene Leistungen zu erkennen? Scheinen Anlage und Durchführung der Evaluation dem Gegenstand angemessen? Erhält das Design neue Aspekte?
- *Arbeits- und Zeitplan:* Sind die Arbeitsschritte klar, logisch aufgebaut und realistisch durchführbar? Werden die Ergebnisse vorliegen, wenn wichtige Entscheidungen anstehen? Sind die geplanten Feedback-Prozesse mit den Beteiligten des Projekts gut gewählt? Bietet der Zeitplan genügend Spielraum, auch für Überarbeitungen der Berichte und Ergebnispräsentationen?

- *Budget*: Ist das vorgeschlagene Budget angemessen? Ist es transparent dargestellt, z. B. in bausteinartiger Strukturierung? Enthält es Varianten in unterschiedlichen Preisklassen?
- *Externer Evaluator*: Liegen bereits Vorerfahrungen und Referenzen im entsprechenden Fachgebiet vor? Verfügt der Evaluator / das Evaluationsteam über genügend methodische und technische Kenntnisse sowie über hinreichende kommunikative Kompetenzen? Ist die notwendige Infrastruktur vorhanden? Lässt das Angebot eine kooperative Zusammenarbeit erwarten?“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 10)

Die Qualität einer bereits *realisierten Evaluation* lässt sich recht gut anhand der Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) überprüfen (Deutsche Gesellschaft für Evaluation 2002), die dort unter den Kategorien *Nützlichkeit*, *Durchführbarkeit*, *Fairness* und *Genauigkeit* erörtert werden.

Auch Selbstevaluation sollte selbstverständlich kontinuierlich diskutiert und auf ihre Qualität geprüft werden. Dazu sind ebenfalls die Standards der DeGEval (Deutsche Gesellschaft für Evaluation), die Normen zur Metaevaluation bereitstellen, besonders geeignet.^{8,9}

Sowohl für den Fall der begleitenden Evaluation als auch der bereits realisierten Evaluation gilt, dass es sich unbedingt lohnt, im Praxisteam hier einen Blick in die einschlägigen Materialien zu werfen, gerade dann, wenn man einmal als Betroffener von einer Fremdevaluation „überrollt“ wurde oder zu werden droht. Man wird nicht nur sensibilisiert für ihre Qualität, man versteht die Maßnahmen der Evaluation wesentlich besser, kann daran sehr viel mehr lernen und die Ergebnisse wesentlich besser nachvollziehen und interpretieren, selbst dann, wenn man selbst nicht an der Leitung dieser Maßnahme beteiligt ist.

8. Schritte der Selbstevaluation

8.1 Einleitung

Da die Selbstevaluation für Prozessmoderatoren im Praxisfeld der partizipativen Kinder- und Jugendarbeit in den allermeisten Fällen wohl die einzig relevante Form der Evaluation bleiben dürfte – nicht zuletzt auch deshalb, weil sie sich sehr gut in die Alltagsarbeit einbauen und sich auch mit der Konzeptentwicklung verbinden lässt –, werden im Folgenden die zentralen Schritte der Selbstevaluation etwas ausführlicher beschrieben. Zu den Indikationen und erforderlichen Rahmenbedingungen für Selbstevaluation ist bereits im Abschnitt 5.1.2 Stellung genommen worden.

⁸ Die Standards der DeGEval können im Internet eingesehen werden unter <http://www.degeval.de>.

⁹ Morgenstern / Mannheim-Runkel / Michelfeit / Schmidt-Hood nennen folgende Kriterien:

Plausibilität: Ziele, Kriterien und Interaktionen der Zielerreichung sollten plausibel sein. *Nachvollziehbarkeit*: Der Gang der Untersuchung muss dokumentiert werden und nachvollziehbar sein. *Relevanz*: Die evaluierten Inhalte sollten für die Weiterentwicklung und die Legitimation der Organisationseinheit wichtig und auf die konzeptionellen Leitlinien bezogen sein. *Effizienz*: Die Erhebungen müssen vom Aufwand her vertretbar sein. *Flexibilität*: Das System muss flexibel handhabbar sein. Das heißt, die Form darf nicht den Ablauf der Arbeit verändern oder gar bestimmen und sie muss darüber hinaus Veränderungen der Arbeits- und Organisationsbedingungen vor Ort aufnehmen können (vgl. Morgenstern / Mannheim-Runkel / Michelfeit / Schmidt-Hood 2004, S.133).

Die im folgenden Ablaufschema¹⁰ für Selbstevaluationen vorgestellten Schritte haben den Charakter von Leitlinien. Selbstverständlich können sie für die eigene Praxis, je nach Situation, modifiziert oder in ihrer Reihenfolge abgewandelt werden.

Wichtig ist es zunächst einmal, jeden Schritt der Evaluation schriftlich zu dokumentieren. Diese Arbeitsweise erhöht die Transparenz, macht die Evaluation nachvollziehbar und verbessert so ihre Qualität. Außerdem können Konflikte und Unstimmigkeiten innerhalb des Evaluationsteams durch begleitende Dokumentation und Reflexion minimiert werden.

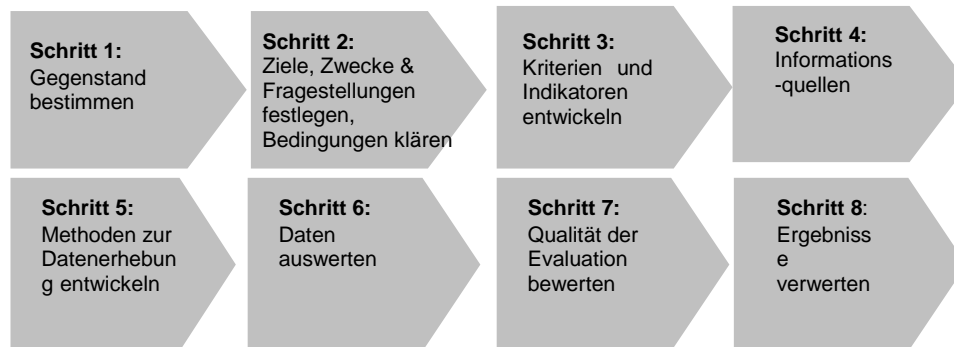


Abb. 2: Schritte der Selbstevaluation

8.2 Schritt 1: Bestimmung des Gegenstandes der Evaluation

Zunächst einmal geht es um die Bestimmung des Gegenstandes und des Umfanges (der Reichweite) der Evaluation: Was soll evaluiert werden? Um das Untersuchungsfeld und den Aufwand überschaubar zu halten, entscheidet man sich für einen begrenzten Bereich des Feldes, der untersucht werden soll (z. B. eine Einrichtung oder einen Teil davon, ein einzelnes Partizipationsprojekt, ein Teilprojekt, ein Programm, eine Abteilung, oder auch darin enthaltene Teilbereiche, z. B. einen Prozess, eine Methode). Diesen legt man verbindlich fest.

Folgende Aspekte sind in dieser Phase von großer Bedeutung:

- genau beschreiben, womit man sich befassen will
- klare und eindeutige Begriffe verwenden
- auf Trennschärfe, d. h. genaue und eindeutige Abgrenzung gegenüber anderen Themen und Phänomenen achten
- wenn möglich, schon hier viele Betroffene in die Definition mit einbeziehen
- je breiter der Gegenstand ist, desto aufwändiger ist auch das Evaluationsprojekt. Das heißt, wenn nur geringe Ressourcen zur Verfügung stehen und wenig Erfahrung in der Selbstevaluation vorhanden sind, sollte erst einmal ein kleiner, abgegrenzter Evaluationsgegenstand untersucht werden.

¹⁰ Die Schritte sind dem Konzept von König (vgl. König 2000) entlehnt. Andere Konzepte (z. B. von Spiegel 1993 und 2000 oder das Schema des Qualitätsmanagements von Liebold (1998, S. 77 f.) sind aber ähnlich aufgebaut und wurden in diesen Ablauf integriert. Das Schema kann selbstverständlich auch als Verfahren zur Aufstellung eines Evaluationsplanes gelesen werden.

Hinweise für die praktische Anwendung: In Partizipationsprojekten könnten im Rahmen der Bestimmung des Gegenstands also z. B. folgende Fragen geklärt werden:

- Soll das gesamte Projekt evaluiert werden oder einzelne Elemente / Methoden / Teilbereiche?
- Sollen sämtliche Zielgruppen und alle Beteiligten in die Evaluation einbezogen werden oder eine bestimmte Teilgruppe (z. B. nur die Kinder und Jugendlichen) bzw. eine übergreifende Stichprobe (z. B. einzelne Kinder und Jugendliche, Mitarbeiter der Verwaltung, der Öffentlichkeit, der sonstigen Beteiligten)?
- Gibt es Einigkeit über die Begriffe? Gerade im Rahmen fachlicher Diskurse ist es wichtig, die gegenseitige Definition von Begriffen zu betrachten, um sie dann einheitlich zu verwenden und „eine Sprache“ zu sprechen.
- Womit beginnen wir? Sind wir wirklich in der Lage, ein größeres Selbstevaluationsvorhaben zu bewältigen, oder geht es uns erst einmal darum, Erfahrungen zu sammeln? Dann bieten sich einfache Methoden zur Seminar- bzw. Veranstaltungsauswertung evtl. eher an.

8.3 Schritt 2: Ziele, Zwecke und Fragestellungen der Evaluation festlegen, Bedingungen klären

Insbesondere das „Warum“, der Zweck der Evaluation muss nun geklärt werden. Die Hauptfrage hierbei ist: Welchen Nutzen soll die Evaluation bringen, und welche Ziele sollen durch die Evaluation erreicht werden? Es geht aber auch darum festzustellen, welche Möglichkeiten es zum Umgang mit Zielkonflikten gibt und wem die Evaluation und ihre Ergebnisse wann und warum etwas nützen könnten.

Mögliche Ziele und Zwecke (Effekte für die eigene Arbeit), die mit der Evaluation verbunden sein können:

- Erfolgskontrolle: „Erwartung – Erfolg – Kontrolle“, aktive leistungsbezogene Selbstkontrolle
- Aufklärung: Erhellung des eigenen Alltags, Strukturierung der Unübersichtlichkeit und Komplexität alltäglicher Aufgabenstellungen
- Qualifizierung: durch systematische Reflexion der Arbeit kann die eigene Fachlichkeit optimiert werden
- Legitimation: Nachweis von Qualität und Effizienz der eigenen Arbeit
- Innovation: kontinuierliche Verbesserung der eigenen Arbeit

Außerdem werden in diesem Schritt die Voraussetzungen und Bedingungen geklärt wie die Fragen nach dem nötigen Budget, nach den personellen Voraussetzungen, den zur Verfügung stehenden Mitteln und Kenntnissen usw. Wichtig ist auch die Beantwortung der Frage nach möglicher Unterstützung von außen. Eine gewisse (wissenschaftliche) Begleitung und externe Beratung der Selbstevaluation kann bei Problemen, bei der Auswahl von Erhebungsmethoden, bei der Auswertung von Daten oder auch dem Umgang mit den Ergebnissen hilfreich sein.

Intern müssen zudem Klarheit und notwendige Handlungssicherheit bestehen. Insbesondere sollte Transparenz über die Interessen, die die Beteiligten mit der Evaluation verfolgen, gegeben sein. Ergebnisse dazu sollten schriftlich festgehalten werden, evtl. im Rahmen eines gemeinsamen Kontraktes.

Hinter solchen Zielen und Zwecken stecken die *Fragestellungen*, die mit der Evaluation beantwortet werden sollen. „Die Fragestellungen ergeben sich aus den Zielen des Projekts oder Programms, aber auch aus dem Selbstverständnis der beteiligten Organisationen und Personen – was ist den Beteiligten wichtig? ... Mit den Fragestellungen wird eingegrenzt, zu welchen Aspekten des Projekts systematisch Daten und Informationen zu gewinnen sind.¹¹ Sie können sich beispielsweise auf die Wirksamkeit der Projektmaßnahmen, auf die Nachhaltigkeit oder die Innovationskraft beziehen, aber auch auf die Effizienz oder die Öffentlichkeitswirkung. Sie sollen präzise aus den Zielen heraus formuliert sein, empirisch zu bearbeiten und hinsichtlich der zeitlichen und finanziellen Ressourcen realistisch zu beantworten sein. Aus den übergreifenden Fragestellungen ergeben sich eine Reihe von Einzelaspekten, zu deren Beantwortung die Evaluation im Laufe des Projekts beiträgt. Die Erfahrung zeigt, dass sowohl bezogen auf den Einsatz der Ressourcen als auch hinsichtlich der Weitergabe von Erkenntnissen und Wissen aus der Evaluation eine konsequente Fokussierung der Fragestellungen als auch die Definition der Datenquellen von großer Bedeutung ist. Nicht jeder Aspekt eines Projekts oder Programms ist gleichermaßen relevant, nicht alle Details müssen erhoben werden. Auch hier ist die Ausrichtung auf die Nutzergruppen der Evaluation und deren Erkenntnisinteressen ein probater Filter“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 8).¹²

11 Vgl. Univation – Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH (2004): *Glossar wirkungsorientierte Evaluation*. Köln.

12 Allerdings ist das Entwickeln geeigneter Fragestellungen nicht immer einfach. Deswegen ist vielleicht folgender Hinweis von Nutzen: Gut überlegte Fragestellungen sind der Schlüssel für gute Planung und Ausführung von Evaluationen. Die folgenden Hinweise dazu, wie auch einige andere in diesem Kapitel sind dem von Wolfgang Beywl und Ellen Schlepp-Winter verfassten Praxisleitfaden: QS 29 „Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden –“ entnommen, der durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Jahre 2000 herausgegeben wurde. Dieses praxisnahe Informationsheft kann unter <http://bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/publikationsliste.did=3254.html> kostenlos heruntergeladen werden.

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

‘Wir wollen darüber entscheiden, ob ...’

‘Wir wollen uns vergewissern, ob das Programm wirklich so wichtig für uns ist.’

‘Wir wollen klären, wie das Programm noch besser werden kann.’

Tipp: Die Evaluationszwecke werden oft in Frageform formuliert und man denkt dann, man habe schon die Evaluationsfragestellung gefunden. In Wirklichkeit kleidet man die Nutzungsabsicht, die man mit den zu gewinnenden Informationen verbindet, in eine Frage. Formulieren Sie den Evaluationszweck / die Nutzungsabsicht als Aussagesatz!

Und leiten Sie daraus eine passende Fragestellung ab, an der die nachfolgenden Phasen der Evaluation ausgerichtet werden können“ (Beywl / Schepp-Winter 2000, S. 25).

Hinweise für die praktische Anwendung: In Partizipationsprojekten sollte man die Evaluation also nicht an der Frage „Hat den Jugendlichen das Projekt gefallen?“ orientieren, sondern z. B. folgende Aussage zum Evaluationsgegenstand machen: „Wir möchten herausfinden, ob den Jugendlichen das Projekt gefallen hat.“

Auch wenn diese Formulierung auf den ersten Blick genau dasselbe aussagt, erhält man durch diese Umformulierung doch viel mehr Gestaltungsspielraum und kann von dieser Aussage immer mehrere und nicht nur eine Evaluationsfrage ableiten. Mögliche Fragen könnten *dann* sein:

- Was hat den Jugendlichen besonders gefallen, was nicht?
- Würden sie das Projekt wieder besuchen?
- Würden sie ihren Freunden eine Teilnahme empfehlen?
- Wie intensiv sind die sozialen Kontakte, die im Projekt entstanden sind?
- Usw. usf.

Durch die Umformulierung in eine Aussage erhält man also einen breiteren Blick auf den Evaluationsgegenstand, der durch eine Formulierung als Frage schon im ersten Schritt zu früh eingengt wird.

Zu den wichtigen Entscheidungen im Bereich der Evaluationsfragestellungen zählt übrigens die über die summative oder formative Funktion (Beywl / Schepp-Winter, 2000, S. 21 ff.).

Hinweise für die praktische Anwendung:

In Partizipationsprojekten könnten im Rahmen der Bestimmung der Ziele, Zwecke und Bedingungen z. B. folgende Fragen geklärt werden:

- Welche (Haupt-) Fragestellung soll im Rahmen der Evaluation beleuchtet werden? Geht es um die Überprüfung der Erreichung von Output- oder Outcome-Zielen oder um eine Beleuchtung des Prozesses?¹³
- Welche Ziele verfolgen wir? Lassen sich diese nach dem klassischen Zielhierarchie-System aufschlüsseln, also in „Leitziele“, „Mittlerziele“ und „Handlungsziele“ einordnen?
- Welche Möglichkeiten (personell, finanziell, zeitlich, methodisch usw.) haben wir?
- Wo benötigen wir Unterstützung von außen?
- Welche Interessen werden intern und extern berührt, wo könnte es Interessenkonflikte geben?
- Sind alle Beteiligten bereits jetzt eingebunden und informiert? Wie kann die nötige Offenheit und Transparenz sichergestellt werden?

8.4 Schritt 3: Kriterien und Indikatoren entwickeln

In diesem Schritt werden Kriterien festgelegt, anhand derer der in Schritt eins festgelegte Gegenstand überprüft wird. Folgende Aspekte sind in dieser Phase von großer Bedeutung¹⁴:

- Welche Maßstäbe der Beurteilung des Untersuchungsgegenstandes und für die Bewertung von Ergebnissen werden bei der Evaluation angelegt?
- Wie können Bewertungskriterien entwickelt werden?
- Wie kann ein Gegenstand messbar gemacht werden?
- Wie findet man Indikatoren, die etwas über den Gegenstand aussagen können?

Teilschritt 1: Kriterien finden

Kriterien sind Maßstäbe, die eine Bewertung der praktischen Handlungen und der Ergebnisse ermöglichen. Kriterien können erschlossen werden, indem sie aus den Zielen, Erwartungen verschiedener Beteiligter oder aus publizierten fachlichen Standards abgeleitet werden (z. B. Ziele und Leitbilder der Organisation, Konzeption der Schule, fachliche Standards, gemeinsam erarbeitete Qualitätsstandards, ...). „Qualitätskriterien werden von den Teilzielen abgeleitet. Qualitätskriterien sind ‚Anzeiger‘ für die Zielerreichung; sie müssen noch nicht konkret messbar bzw. beobachtbar sein“ (Liebald 1998, S. 78).

13 Vgl. dazu auch die Ausführungen und Beispiele zur Zielformulierung im entsprechenden Artikel in diesem Band.

14 Ergänzt werden könnte noch die Beachtung der Gütekriterien (Validität, Reliabilität, Repräsentativität).

Teilschritt 2: Operationalisieren: Konkretisieren der Kriterien durch Indikatorenbildung

„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“ (Liebald 1998, S. 78). Es geht also um die Frage: „An welchen beobachtbaren, erfragbaren, einschätzbaren Merkmalen / Ereignissen / Verhaltensweisen kann ich erkennen, dass ...?“ (Middendorf 2002, S. 68).

Die Operationalisierung und Indikatorenbildung ist die Voraussetzung für die systematische Sammlung und Auswertung von Informationen über den Evaluationsgegenstand. Die zuvor festgelegten Kriterien werden im zweiten Schritt in erfassbare Indikatoren zerlegt. Die Anzahl der Indikatoren variiert je nach Anzahl der Kriterien und wird vom jeweiligen Evaluationsteam festgelegt. Anhand der Indikatoren können dann Ergebnisse bewertet werden. Je größer die Zahl der Indikatoren ist, desto eher hat man die Gewähr, dass Ungenauigkeiten, Verzerrungen und andere Messfehler bei einzelnen Indikatoren sich nicht negativ auf das Gesamtergebnis auswirken.

Kriterien liefern also Maßstäbe für die Zielerreichung beim zu überprüfenden Projektgegenstand (Partizipation). Indikatoren dienen dazu, diese zu konkretisieren und dadurch zu messen, in welchem Grade das Kriterium erfüllt ist.

Beispiel:

Ein Beispiel für eine Kriteriensammlung liefert Roland Roth in Form einer Checkliste mit Qualitätsmaßstäben für projekt- und maßnahmenorientierte Beteiligungsangebote¹⁵. Roland Roth benennt in seiner Checkliste folgende Kriterien-Kategorien mit Qualitätsmaßstäben für Beteiligungsangebote (Roth 2006):

- Ziele
- Themen
- Zielgruppe und Teilnehmer
- Initiatoren, Träger und Partner des Beteiligungsprojektes
- Aufgabenverteilung
- Ressourcen
- Prozessdimensionen
- Formen und Methoden der Beteiligung
- Lernprozesse
- Abschluss und Ergebnissicherung des Projektes
- Anerkennung
- Evaluation und wissenschaftliche Begleitung

Diese Kriterien wurden von Roth als Fragensammlung ausformuliert.

Sehr gut genutzt können in diesem Arbeitsschritt auch die im entsprechenden Aufsatz in diesem Band bzw. im Abschnitt 4. dargestellten „Qualitätskriterien und Standards kommunaler Kinder- und Jugendpartizipation“ (Stange).

¹⁵ Diese Checkliste wurde von Roland Roth (Hochschule Magdeburg-Stendal) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung für die Initiative „mitWirkung!“ erstellt.

8.5 Schritt 4: Informationsquellen aussuchen

Die zentrale Frage für diesen Schritt lautet: Wer oder was kann uns Informationen über den Evaluationsgegenstand liefern? Es stellt sich also die Frage, welche *Datenquellen* für die Sammlung von Informationen über die ausgewählten Indikatoren geeignet sind (z. B. Dokumente, verbale Äußerungen / Sichtweisen von Teilnehmern, anderen Experten, Auftraggebern, ...). Je größer die Anzahl der Sichtweisen und Blickwinkel ist, aus denen auf den zu messenden Gegenstand geschaut wird, desto vollständiger wird das Bild, das man über diesen erhält. Dadurch können Verzerrungen oder fehlerhafte Informationen minimiert werden.

Durch eine *multiperspektivische* Herangehensweise entsteht allerdings auch ein nicht unerheblicher Mehraufwand. Es muss im Übrigen auch noch geprüft werden, ob eine Stichprobe ggf. ausreichend ist.

Probleme, die in dieser Phase auftreten können, ergeben sich durch Störeffekte in der Praxis (im Rahmen von Partizipationsprojekten z. B. durch gruppenspezifische Effekte und dadurch auftretende Informationsverzerrungen) oder durch die fehlende Zugänglichkeit zu Informationen (wenn sich beispielsweise einzelne interessante Gesprächspartner, etwa aus Verwaltung, Politik oder Schulleitung, nicht als Gesprächspartner zur Verfügung stellen).

Beispiel:

In Partizipationsprojekten könnten im Rahmen der Bestimmung der Informations- und Datenquellen z. B. folgende Fragen geklärt werden:

- Wer kann die Informationen für die Evaluation liefern?
- Sind alle Personen bereit, an der Evaluation mitzuwirken?
- Wie können die evtl. auftretenden Verzerrungen reduziert werden (z. B. Schaffung einer entsprechenden Atmosphäre, Erhebung entsprechend breit anlegen, alle Gruppierungen mit einbinden, um die Meinungsvielfalt sicherzustellen ...)?

8.6 Schritt 5: Methoden zur Datenerhebung entwickeln

Während dieser Phase werden die Instrumente entwickelt, die die notwendigen Informationen zur Beschreibung und Bewertung des Untersuchungsgegenstandes liefern können. Die Auswahl der Erhebungsmethode hängt von den zu beantwortenden Fragen und den verfügbaren Zeitressourcen ab. Zu bevorzugen sind solche Methoden, die sich gut in den Alltag des Partizipationsprojektes integrieren lassen. Bevor ein neues Instrument zur Evaluation entwickelt wird, sollte man auf bereits bestehende zurückgreifen. Diese Instrumente haben den Vorteil, dass sie in der Praxis bereits getestet wurden und sich dort bewährt haben. Außerdem spart dies eine Menge an Mühe und Zeitaufwand.

„Das ‚Recyclen‘ von Fragen, die zu vorausgegangenen Evaluationen dokumentiert sind, ist eine zweiseitige Angelegenheit. Einerseits beschleunigt es den Prozess der Instrumentenerstellung. Man bekommt Ideen, was man zur Beantwortung einer bestimmten Evaluationsfragestellung fragen könnte. Man erhält Hinweise auf Fragedimensionen oder Operationalisierungsmöglichkeiten, an die man zunächst selbst nicht gedacht hat. Andererseits fördert das ‚Ausschlachten‘ vorliegender Instrumente, dass man zu viele Fragen stellt. Viel wichtiger aber: Man überlegt sich nicht gründlich genug, ob diese Fragen genau auf die zu beantwortenden Evaluationsfragestellungen passen, ob die

Sprache für die Befragtengruppe angemessen ist und man übersieht Quellen für Missverständnisse. Wenn man die für Formulierung eingesparte Zeit in Pretests investiert, wird man viele dieser Fehlerquellen ausschalten und gleichzeitig ganz besondere, auf den speziellen Evaluationsgegenstand passende Fragen finden¹⁶ (Beywl / Schepp-Winter 2000, S. 55).

Der Auswahl von Methoden kommt eine Schlüsselrolle im Prozess zu, da sie dazu dienen, die Informationen zu sammeln und zu systematisieren. Nicht zuletzt geht von der Methode auch immer eine Motivation zur Teilnahme aus, die nicht unterschätzt werden darf. Hier gilt es also, sowohl dem pädagogischen als auch dem wissenschaftlichen Anspruch gerecht zu werden.

Um zu klären, ob ein neues Instrument zur Evaluation entwickelt bzw. eingesetzt werden sollte, kann folgende *Checkliste* hilfreich sein:

- Zuerst sollte geprüft werden, ob es möglich ist, auf vorliegende Dokumente, Statistiken, Seminarbewertungen, Aussagen, aber auch Zeitungsberichte usw. zurückzugreifen. Erst dann sollten „frische Daten“ erzeugt werden. (z. B. Befragungen, Gesprächsprotokolle, Erhebungen usw.).
- Fragebögen, Beobachtungen, Tests und Ähnliches sollte man sparsam konzipieren, sodass kein Datenüberschuss (= Blindleistung) entsteht. Es gilt auch hier der Ansatz: so wenig wie möglich – aber so viel wie nötig.
- Bei Einschätzungsfragen sollte die Möglichkeit bestehen, nicht ausschließlich die Positiv- / Negativ-Bewertung, sondern auch die Wichtigkeit des Kriteriums anzugeben. Sollten dazu noch keine Daten vorliegen, ist hier Handlungsbedarf gegeben.
- Vorhandene und auch neu entwickelte Instrumente sollten vor dem Einsatz in der Praxis mehrfach kritisch diskutiert und getestet werden (keine Erhebung ohne bestandenen Pretest!). Es gilt auch hier – wie in allen Phasen von Partizipationsprojekten – die Verfahren immer so anzulegen und zu terminieren, dass die Befragten schnell Rückmeldungen über die Ergebnisse bekommen.

In Partizipationsprojekten müssten in der praktischen Anwendung bei der Bestimmung der Methoden noch folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Methoden, die es ermöglichen die festgelegten Kriterien zu messen, sind mir bekannt? Gibt es bereits Beispiele, auf die ich zurückgreifen kann?
- Muss ich neue Daten erheben oder ist es möglich, auf Bestehendes zurückzugreifen, das Bestehende evtl. durch Stichproben zu überprüfen bzw. zu ergänzen?
- Welche Vor- und Nachteile haben die infrage kommenden Methoden?
- Welches Methodenwissen benötige ich noch, um die Evaluation durchführen und auswerten zu können?
- Welche zeitlichen / finanziellen / personellen Ressourcen habe ich und was bedeutet dies für die Auswahl der Methode?

¹⁶ Auf der Homepage des Zentrums für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) gibt es Itemhandbücher und Literaturhinweise (<http://www.gesis.org>).

Im Zusammenhang mit der Methodenwahl der Evaluation geben Windau / Meinhold-Henschel einige sehr wichtige zusammenfassende Hinweise, die deshalb hier in voller Länge wiedergeben werden:

„Im Wesentlichen sind drei Formen der Datenerhebung zu unterscheiden:

1. Befragung: Die am häufigsten angewendete Erhebungsmethode ist die Befragung von Zielgruppen. Sie kann in direktem persönlichen Kontakt – also ‚Face to Face‘ –, in Form eines Telefoninterviews, als schriftliche Befragung oder als Onlinebefragung durchgeführt werden.

2. Inhaltsanalyse: Sie richtet sich auf die Analyse vorhandenen Materials, wie z. B. Texte, Bilder oder auch Filme. Es werden inhaltliche und / oder formale Merkmale dieser Quellen untersucht.

3. Beobachtung: Hierbei wird alltägliches Vorgehen systematisch erfasst. Die Beobachtung nimmt menschliche Handlungen, verbale und nonverbale Äußerungen sowie andere soziale Merkmale (z. B. Statussymbole wie etwa Kleidung) in den Blick. Diese Methode wird vergleichsweise selten angewendet ...

Für alle Methoden können grundsätzlich quantitative und qualitative Verfahren unterschieden werden. Grob differenziert entstehen quantitative Daten im Gegensatz zu qualitativen durch Messen und Zählen. Beispiele für quantitative Daten sind die Zufriedenheit mit einem Fortbildungsangebot, abgefragt mit einer Skala von 1 (= sehr zufrieden) bis 6 (= sehr unzufrieden), die Höhe des individuellen Monatseinkommens, die Testleistung einer Schulklasse oder auch die Bildung von Wirtschaftlichkeitsindizes für öffentliche Einrichtungen. Quantitative Daten erlauben dabei auch die Bildung von Rangordnungen, z. B. zur Festlegung der leistungsstärksten Bibliothek. Im Rahmen von Befragungen werden quantitative Daten mittels standardisierter Fragebögen gewonnen.

Qualitative Daten sind nichtnumerisch. Sie entstehen in der interpretierenden Analyse der Realität. Die wohl wichtigste Technik zur Erhebung qualitativer Daten ist die Durchführung von leitfadengestützten Interviews, die der Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem einen großen Freiraum geben, offene Fragen in den Mittelpunkt stellen und die Eindrücke des Interviewers berücksichtigen.¹⁷

17 Zu den Methoden der Datenerhebung vgl. z. B. Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Aufl., Berlin; Diekmann, Andreas (2004): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Hamburg; Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines. Hrsg. (2003): *Qualitative Forschung*. 2. Auflage. Reinbek; Mayer, Horst O. (2002): *Interview und schriftliche Befragung*. München

Methode	quantitative Anwendung	qualitative Anwendung
Befragung	schriftliche Befragung mit einem standardisierten Fragebogen, z. B. zur Zufriedenheit mit dem Angebot einer Bibliothek	persönliches Interview auf der Basis eines Leitfadens, z. B. zu den Wünschen an die Beratungsleistungen von Bibliothekaren
Beobachtung	Zählen von Verhaltensmerkmalen, z. B. Anzahl der konsumierten Zigaretten	Analyse des Verhaltens, z. B. Kontextbedingungen des Zigarettenkonsums, Stress-Situationen, Treffen mit anderen
Inhaltsanalyse	Zählen formaler Texteigenschaften, z. B. Vielfalt des Vokabelschatzes zur Beurteilung der Fremdsprachenkenntnisse	Interpretation zentraler Textbotschaften

Beispiele für quantitative und qualitative Anwendung der Datenerhebungsmethoden

Die Entscheidung, ob Daten für eine Evaluation durch Befragungen, Inhaltsanalysen oder Beobachtungen gewonnen werden, sollte sich in jedem Fall an den Fragestellungen der Evaluation und an den zur Verfügung stehenden Ressourcen orientieren. Dabei sollte eine begründete Auswahl zwischen Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse getroffen und eine vorschnelle Entscheidung für die Durchführung einer Befragung vermieden werden. Denn jede der Methoden hat Vor- und Nachteile.

So sind Befragungen in der Regel sehr aufwandsintensiv. Werden sie als ‚Face to Face‘-Interview durchgeführt, ist z. B. die Beeinflussung des Antwortverhaltens durch die Interaktion zwischen Interviewer und Befragten nicht auszuschließen. Die spezifische Schwäche einer Befragung kann die so genannte ‚soziale Erwünschtheit‘ sein. Das heißt: Die Befragten antworten im Sinne der vermeintlich von ihnen erwarteten Antwort. Die Qualität der erzielten Ergebnisse hängt in jedem Fall maßgeblich von der Konstruktion des Fragebogens ab. Ein dem Einsatz vorgeschalteter Pretest mit Mitgliedern der Zielgruppen gehört deshalb zum Pflichtprogramm jedes Untersuchungsvorhabens.

Beobachtungen bieten den Vorteil, dass tatsächliches und nicht bekundetes Verhalten erfasst wird. Aber auch hinsichtlich der Beobachtung kann es zu Qualitätseinbußen kommen, wenn die Teilnahme des Beobachters die Situation verändert oder wenn Beobachter nicht hinreichend geschult sind. Wahrnehmungsverzerrungen und Fehlinterpretationen wird hierdurch Vorschub geleistet. Zudem können Beobachtungen enorme zeitliche Ressourcen in Anspruch nehmen.

Die Inhaltsanalyse bietet die Chance, dass bereits vorhandenes Material analysiert werden kann, allerdings liegt darin auch eine Beschränkung, da nicht immer alle Perspektiven in diesen Quellen abgebildet werden ...

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Evaluation dann besonders effektiv und nutzenorientiert ist, wenn mehrere Datenquellen genutzt werden und unterschiedliche

Methoden zum Einsatz kommen.“¹⁸ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 11 ff.).

Im Folgenden werden einige zusätzliche Methoden aufgelistet, die sich in Selbstevaluationen, insbesondere in Partizipationsprozessen bewährt haben. Weitere Methoden, die Möglichkeiten für die Beteiligung der betroffenen Kinder und Jugendlichen an Evaluationen eröffnen, finden sich in der Methodendatenbank des Deutschen Kinderhilfswerks (www.kinderpolitik.de).

Mögliche Methoden können sein:

- Auswertungsbögen für einzelne Angebote / Leistungen / Veranstaltungen
- Evaluationsraster für Projekte
- Methoden zur Veranstaltungs- und Seminaarauswertung, z. B.
 - Ein-Punkt-Abfrage
 - Stimmungsbarometer
 - Mehrfach-Karten-Abfrage
 - Ampelfeedback
 - Programmkritik
- Feedbackbögen
- Fragebögen
- (Leitfaden-) Interviews
- Beobachtungsbögen

Ein niveauesvolles und anspruchsvolles, aber dennoch ganz einfach anwendbares Instrument der Selbstevaluation für Praktiker ist das von „Univation“ für die Bertelsmann-Stiftung entwickelte „Instrument zur Selbstevaluation in Partizipationsvorhaben mit

18 „Dieses kombinierte Vorgehen ermöglicht eine Steigerung der Gültigkeit der gewonnenen Daten, unterstützt das Auffinden zusätzlicher Interpretationsmöglichkeiten und steigert die Überzeugungskraft der Evaluation insgesamt. Besonderes Gewicht kommt dabei der Verzahnung von quantitativen und qualitativen Zugängen zu. Durch eine solche Verknüpfung wird es möglich mit verschiedenen Methoden die erzielten Ergebnisse zu überprüfen und so die Aussagekraft abzusichern (Triangulation), den Einsatz der gewählten Methoden überhaupt erst zu ermöglichen, z. B. durch die Entwicklung von Hypothesen für eine quantitative Befragung durch qualitative Interviews (Facilitation) und Erkenntnishorizonte im Rahmen einer komplementären Untersuchungsstrategie auszudehnen.

Während quantitative Verfahren geeignet sind, einen erreichten Zustand zu beschreiben, ermöglichen qualitative Daten ein vertieftes Verständnis über die Wirkungskausalität. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass auch Gruppenerhebungsverfahren wie z. B. moderierte Diskussionen, die Fishbowl-Methodik mit Gesprächsteilnehmern in einem Innen- und Außenkreis oder interaktive Workshops eingesetzt werden können. Wenn z. B. evaluiert werden soll, ob eine Trainingsmaßnahme für Sozialarbeiter und Lehrer zu einer veränderten Praxis in der gemeinsamen Durchführung von Projekten führt, kann eine schriftliche Befragung der Seminarteilnehmer hierzu Auskünfte geben. Durch ein ergänzendes Gruppeninterview werden voraussichtlich aber sehr viel effektiver die Kontextbedingungen identifiziert, die einen Erfolg ermöglichen oder auch verhindern. Hierdurch können wesentliche Kenntnisse für die weitere Entwicklung der Maßnahme gewonnen werden. Beim Einsatz von qualitativen Methoden, wie bei der Durchführung von persönlichen Befragungen, darf der Ressourcenaufwand allerdings nicht unterschätzt werden, denn die Durchführung, Transkription und Auswertung von Interviews benötigt viel Zeit.

Um ein qualitativ hochwertiges Ergebnis der Evaluation zu erzielen, ist unabhängig von den ausgewählten Methoden eine sorgfältige Planung und Durchführung der Erhebung von Nöten. Damit genau das evaluiert wird, was evaluiert werden soll, ist im Vorfeld der Analyse genau festzulegen, was das Erkenntnisinteresse ist und wie, durch wen sowie unter welchen Voraussetzungen die Methode Anwendung finden soll. Besondere Sorgfalt gilt wie bei allen empirischen Forschungen der Überlegung, wer befragt oder beobachtet werden soll. Die Qualität der Stichprobenbildung ...ist unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass die erzielten Ergebnisse Aussagekraft besitzen.“ (Windau / Meinhold-Henschel 2006, S. 12 f.)

Detaillierte Überlegungen zur Stichprobenbildung spielen bei Selbstevaluationen aber real keine so große Rolle, da man ja immer die eigene Gruppe hat und im Prinzip meistens Totalerhebungen macht.

Jugendlichen“ (Bertelsmann Stiftung 2007a). Es enthält zwei Teile: 1. Teil: *Beschreibung des Vorhabens*, 2. Teil: *Bewertung der Umsetzung des Vorhabens* (mit genauen, schnell verständlichen Indikatoren).

Ein Evaluationsinstrument für die Arbeit von kommunalen Steuerungsgruppen und anderen Entscheidungsgremien ist ebenfalls von der Bertelsmann Stiftung entwickelt worden (Bertelsmann Stiftung 2007b).

Im hier diskutierten Teilschritt 5 der Selbstevaluation werden die Daten anhand der zuvor festgelegten Instrumente zunächst gesammelt und anschließend ausgewertet. Wichtig ist es, dass bei der Erhebung der Daten, also der Informationssammlung, im regulären Ablauf des Partizipationsprojektes keine unnötigen Störungen entstehen (z. B. durch den Einsatz von Videokameras oder Fragebogenerhebungen am Ende von anstrengenden Tagen unter Zeitdruck und „auf den letzten Drücker“). Bei dokumentierenden und protokollierenden Verfahren ist es durchaus möglich, die Erhebung von Daten in alltägliche Routinevorgänge zu integrieren.

Im Rahmen von Partizipationsprojekten haben sich daher wiederkehrende kurze, aber doch systematische Evaluationsinstrumente bewährt, wie beispielsweise das „Blitzlicht“ (das protokolliert werden muss!), Metaplan-Kartenabfragen, Kurz-Evaluationsbögen oder eine Abfrage per Auswertungsmatrix.

Diese ritualisierten Methoden, die fester permanenter Bestandteil der einzelnen Projektphasen sind und täglich durchgeführt werden können, führen dazu, dass mit der Zeit eine hohe Akzeptanz und Verbindlichkeit entsteht und sich in der Projektgruppe eine *rückmeldefreundliche Atmosphäre (Feedback-Kultur)* entwickelt.

8.7 Schritt 6: Daten auswerten

Zur Auswertung von (Selbst-) Evaluationen muss natürlich das gesamte Material gesammelt und geordnet, dokumentiert und zusammengefasst werden. Es bietet sich an, die selbst evaluierten Materialien (Seminaerauswertungen, Fotos, Feedbackbögen usw.) in Papierform systematisch in Ordnern und Schubern zu sammeln und zu beschriften. Entsprechend sollte mit den digitalisierten Materialien verfahren werden.

Nach der Datenerhebung müssen die gewonnenen Informationen systematisch durch EDV-Programme (z. B. durch das für Praktiker perfekt geeignete „Grafstat“) verarbeitet sowie statistisch und grafisch aufbereitet, interpretiert und bewertet werden, um anschließend Schlüsse für das weitere Vorgehen daraus ziehen zu können. Um umfangreiche qualitative Texte digitalisiert zu sortieren und sich hier einen systematischen Überblick zu verschaffen, bietet sich die Text-Sortier-Methode an (Beywl / Schepp-Winter 2000, S. 62).

In Partizipationsprojekten sind im Rahmen der Datenauswertung z. B. folgende Fragen zu klären:

- Wie genau soll die jeweilige Datenauswertung verlaufen? (Hierbei geht es nicht um die Methodenauswahl wie im vorigen Abschnitt, sondern um die Methodenanwendung.)
- Wie werte ich die Ergebnisse aus? Werden diese gesammelt analysiert oder für die verschiedenen Methoden jeweils einzeln?

- Werden sie den Teilnehmern zur Verfügung gestellt?
- Welche (ersten) Schlüsse lassen sich aus der Datenerhebung ableiten?
- Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse auf die Ausgangsfragestellung? Wie weit kann und muss ich mein Projekt nach der Datenerhebung verändern, um es den Bedürfnissen und den Rückmeldungen der Befragten anzupassen?
- Gibt es Daten, die noch fehlen und durch eine Nacherhebung zu größerer Klarheit über die Ergebnisse führen könnten?

Entscheidend ist es, die Rückmeldungen nicht nur zu bewerten und zu interpretieren, sondern auch ernsthafte Schlussfolgerungen daraus zu ziehen, d. h., der Evaluation auch wirklich Konsequenzen folgen zu lassen.

Eine dafür geeignete Methode ist die „FIWE-Methode“. FIWE steht dabei für „Fakten, Interpretation, Werte und Empfehlungen“ (Beywl / Schepp-Winter 2000, S. 77 ff.).

Zunächst werden die *Fakten* aus den Evaluationsergebnissen herausgearbeitet. Dies können häufig genannte Kritikpunkte ebenso sein wie auffällige Beobachtungen oder oft geäußertes Lob.

Interpretationen bewerten diese Fakten, indem z. B. nach den Ursachen für die Äußerungen gesucht wird. Anschließend werden diese Interpretationen mit den dem Projekt zugrunde liegenden *Werten* abgeglichen. Hierbei kann es zu der Erkenntnis kommen, dass die Teilnehmer Dinge rückgemeldet haben, die den dem Projekt zugrunde liegenden Werten entgegenstehen.

Schließlich muss abgewogen werden, welche abschließenden *Empfehlungen* aus den ersten drei Auswertungsschritten gezogen werden können.

Beispiel

In Partizipationsprojekten könnten im Rahmen der FIWE-Methode z. B. folgende Erkenntnisse entstehen: Die Teilnehmer einer Projektwoche in einer Schule haben sehr oft auf den Auswertungsbögen angekreuzt, dass sie das tägliche Ausfüllen eines „Projektwochentagebuches“ langweilig fanden. Dieser Fakt wird wie folgt durch das Team interpretiert: Die schriftliche Auseinandersetzung mit den Geschehnissen des Tages war für viele der Schüler eine besonders herausfordernde Aufgabe, da sie sich mit der eigenständigen Formulierung der Erfahrungen schwer taten und immer wieder auch die Aussage „Wir sind hier doch nicht in der Schule“ verdeutlichten, dass dieses Tagebuch als wenig motivierend empfunden wurde. Einige Schüler äußerten immer wieder die Sorge, dass es abschließend zu einer Benotung des Tagebuches käme.

In der anschließenden Diskussion über die Werte, die hinter der Methode stecken, wurde deutlich, dass das Team die Auseinandersetzung mit den eigenen Erfahrungen für unerlässlich hielt, da die Schüler so die Möglichkeit hätten, sich mit dem Erlebten zu befassen und am Ende der Woche ihre eigenen Entwicklungsschritte nachzuvollziehen. Die abschließenden Empfehlungen lauteten daher: Bei ähnlichen Projekten soll in Zukunft weiterhin ein Erfahrungstagebuch geführt werden. Dieses soll allerdings im Vorfeld noch genauer erläutert und ggf. durch einige motivierende Lesebeispiele bzw. Spiele und Übungen (versteckte Krimis in Tagebüchern) vorbereitet werden. Ggf. soll auch ein systematisierter Bogen mit Fragestellungen zum Tagesverlauf all denjenigen eine Unterstützung anbieten, die sich mit der sprachlichen Auseinandersetzung schwer

tun. Außerdem wurde angedacht, die Auswertung auch in Form eines selbst gezeichneten Comics zu ermöglichen.

Teil der Auswertung aller Ergebnisse im 6. Schritt ist auch, dass diese in die Sachberichte und Projekt-Dokumentationen einfließen. Einerseits wird den Teilnehmern – und auch den Auftraggebern – so verdeutlicht, welche Ergebnisse die Evaluation ergab. Andererseits entsteht durch die Veröffentlichung auch eine Selbstverpflichtung zur Umsetzung der Ergebnisse, die ansonsten vielleicht in Vergessenheit geraten würde.

Eine ausführliche Beschreibung separater Evaluationsberichte findet sich z. B. bei Beywl / Schepp-Winter (2000, ab S. 83). Im Rahmen von Partizipationsprojekten fließen die Ergebnisse einer Evaluation in der Regel in die offizielle öffentliche Projektdokumentation mit ein.

8.8 Schritt 7: Qualität der Selbstevaluation bewerten

Hier stellt sich die Frage nach der Qualität der Selbstevaluation und damit auch der Verwertbarkeit der gewonnenen Ergebnisse. Kriterien zur Beurteilung des Evaluationsverlaufs werden von Anfang an festgelegt und kontinuierlich überprüft. Es geht also um die Evaluation der Evaluation (Meta-Evaluation). Dabei gilt es, folgende zwei Typen zu beachten:

Evaluation zur Überprüfung des formativen Nutzens

Fehler, die bereits im Verlauf der Evaluation passieren können, sollten rechtzeitig erkannt und behoben werden. Das heißt, die Qualität der Evaluation wird nicht zum Schluss bewertet, sondern während jeder Phase der Evaluation.

Evaluation zur Überprüfung des summativen Nutzens

Die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse und die Qualität werden in diesem Falle nach Beendigung der Evaluation bestimmt. Zum Abschluss der Evaluation sollte immer der plausible Nachweis erbracht werden, dass die Ergebnisse *gültig* sind.

Objektivität der Selbstevaluation

Es scheint schwierig zu sein, die eigene Praxis, das eigene Arbeiten objektiv zu bewerten. Jeder Selbstevaluator steckt in der Doppelrolle, gleichzeitig Praktiker und Forscher zu sein. Diese Doppelrolle ist ein entscheidendes Merkmal von Selbstevaluation und gleichzeitig Vorteil wie Nachteil (Vorteile und Grenzen der Selbstevaluation wurden bereits im Abschnitt 6 beschrieben). Selbstevaluation ermöglicht es aber durchaus, richtige realitäts- und damit wahrheitsgetreue Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Selbstevaluation kann aber nur dann gelingen, wenn die jeweiligen Forscher Distanz und Freiraum zur Reflexion der eigenen Praxis, Entlastung vom Entscheidungsdruck des Alltags erhalten. Dann verfällt Selbstevaluation nicht in subjektive Beliebigkeit, sondern wird transparent, nachvollziehbar und kritisierbar.

Prüfsteine zur Meta-Evaluation liefern z. B. die DeGEval (Deutsche Gesellschaft für Evaluation) oder die bereits im Abschnitt 4 genannten Qualitätskriterien von Roland

Roth, die Anhaltspunkte für die Selbstvergewisserung liefern können.¹⁹

Hinweise für die praktische Anwendung

Im Rahmen von Partizipationsprojekten im sozialen Sektor wird der Teilschritt 7 sicher weniger intensiv ausfallen als z. B. im Arbeitsfeld der Wirtschaft. Trotzdem sollten sich Prozessmoderatoren nicht nur mit den Ergebnissen der Befragungen auseinandersetzen, sondern auch mit den Methoden und den Wegen der Evaluation.

Fragestellungen könnten – zusätzlich zu denen der DeGEval oder von Roland Roth – sein:

- Welche Methoden waren sinnvoll und sollten dauerhaft eingesetzt werden?
- Welche Methoden haben sich als wenig zielführend erwiesen, sind grundsätzlich weniger gut einsetzbar, sollten vor einem weiteren Einsatz abgewandelt werden?
- Welche Teilbereiche sind evtl. nicht erfasst worden? Wo gab es Lücken? Gibt es Methoden um diese Lücken zu schließen?
- Gibt es weitere Beteiligte, die noch stärker in die nächsten Selbstevaluationsvorhaben einbezogen werden sollten?

8.9 Schritt 8: Kommunikation und Verwertung der Ergebnisse

In dieser Phase werden die gewonnenen Ergebnisse verwertet und als Grundlage für die Verbesserung oder Verstetigung der eigenen Praxis geltend gemacht.

Ergebnisse einer Evaluation verwerten, heißt zweierlei:

- Ergebnisse unter allen Betroffenen und Beteiligten bekannt machen (Teilnehmer, Öffentlichkeit, eigenes Team, Auftraggeber usw.)
- Konsequenzen aus den Ergebnissen für die Praxis, in der sie entstanden sind, anregen und auf den Weg bringen. Dabei kann die eigene Tätigkeit ggf. modifiziert, bzw. können als besonders gelungen einzustufende Bestandteile der Projekte beibehalten werden.

Hinweise für die praktische Anwendung

Die Ergebnisse bzw. die Schlüsse aus der Evaluation sollten ja – wie bereits erwähnt – Eingang in die Projektdokumentation finden. Dabei ist ein gewisser Spannungsbogen zu beachten: Einerseits geht es darum, Beteiligte und Betroffene zu schützen und nicht alle Interna öffentlich auszubreiten. Andererseits ist es sinnvoll, auch kritische Aspekte und Äußerungen darzustellen, da diese Veränderungen ermöglichen und verdeutlichen, dass man sich diesen stellt. Zudem wirkt eine nur positive Darstellung wenig glaubwürdig.

Deshalb können „O-Töne“, z. B. aus Interviews oder freien Antworten auf Fragebögen sinnvoll sein, die durch quantitative Zahlen zur Zufriedenheit mit dem Angebot ergänzt werden. Durch die Darstellung einiger Konsequenzen, z. B. Wiederholung einer Maßnahme oder Fortführung bzw. Modifizierung einzelner Angebote, werden Folge-

¹⁹ Weitere Informationen zu Kriterien der DeGEval, Gütekriterien und Aufbau von Evaluationsvorhaben finden sich z. B. unter <http://www.degeval.de> oder im „Handbuch der Evaluationsstandards“ (Sanders, J. R. 2000).

wirkungen verdeutlicht.

9. Zusammenfassung

Qualität als feststehenden, klar definierten Begriff gibt es nicht, insbesondere nicht auf dem Hintergrund flexibler Strukturen wie in Partizipationsprojekten. Vielmehr ist die Frage, was Qualität ist, davon abhängig, aus welchem Blickwinkel man das Projekt beleuchtet. Wesentlich für die Partizipationspraxis ist der Blick auf den Wertebezug und den Anwenderbezug. Es ist wichtig, sich mit den eigenen *Werten*, die dem Projekt zugrunde liegen und in ihm vermittelt werden, auseinanderzusetzen und – in Partizipationsprojekten unerlässlich – die Nutzer mit einzubinden, sich an ihnen zu orientieren. Nicht das Ergebnis allein steht im Mittelpunkt, sondern der Weg dahin und die Partizipation aller Teilnehmer.

Die Dimensionen von Qualität – *Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität* – müssen in Planung, Durchführung und Bewertung von Partizipationsprojekten beachtet werden.

Qualitätsmanagementsysteme, wie sie für die Wirtschaft und ihre fest geregelten, da industrialisierten Abläufe entwickelt wurden, können nicht direkt auf die soziale Partizipationspraxis übertragen werden. Sie können aber Hinweise zu Abläufen geben und methodische Anhaltspunkte liefern.

Wesentlich für die Durchführung von Qualitätsbegutachtungen ist es, sich vorher über die zugrunde liegenden *Ziele* (Leitziele, Mittlerziele, ggf. Handlungsziele) zu verständigen. Ohne Ziele kein Qualitätsmanagement. Anhand eines Modellablaufes für Qualitätsprozesse kann für jedes Partizipationsprojekt ein eigenes Qualitätsmanagement-Verfahren entwickelt werden. Hilfreich bei der Ausgestaltung dieses Verfahrens sind die im Abschnitt 4 dargelegten Qualitätskriterien.

Wesentliches Instrument der Qualitätssicherung in der Praxis von Partizipationsprojekten sind die Methoden der *Evaluation*, durch die Partizipationsprojekte kontinuierlich weiterentwickelt und miteinander verglichen werden können.

Evaluation, insbesondere Selbstevaluation, ist alles in allem ein unerlässlicher Bestandteil des *Qualitätsmanagements* von Partizipationsprojekten. Evaluation dient dabei nicht nur der *Legitimation*, sondern auch der *Kontrolle, Aufklärung, Qualifizierung und Innovation*.

Man unterscheidet die Formen der Evaluation nach den Durchführenden – *Fremdevaluation, interne Evaluation und Selbstevaluation* – sowie nach dem Zeitpunkt der Durchführung – *präformative, formative und summative Evaluation*.

Welche Formen im Rahmen von Partizipationsprojekten eingesetzt werden sollten, muss genau abgewogen werden. Sowohl aus Kosten- als auch aus Machbarkeitsgründen und wegen der großen Optimierungschancen in der Praxis bietet sich die *formative Selbstevaluation* für Partizipationsprojekte besonders an. Man muss sich aber der besonderen Herausforderungen (fehlende Distanz, stärkere Abhängigkeit von den Evaluationsergebnissen) bewusst sein.

Wichtig ist eine genaue *Planung einer Selbstevaluation*, die auf den vorher aufgestellten

Zielen für das Gesamtprojekt basieren muss. Wenn diese klar sind, kann man die einzelnen Schritte der Selbstevaluation planen und durchführen:

- Evaluationsgegenstand bestimmen (Evaluationsbereich festlegen, Begriffe klären, Beteiligte einbeziehen usw.)
- Ziele, Zwecke und Fragestellungen festlegen und Bedingungen klären (sich über den Nutzen der Evaluation, die Effekte für die eigene Arbeit, die Ziele und die Fragestellungen verständigen)
- Kriterien und Indikatoren entwickeln (Maßstäbe festlegen, Beurteilungskriterien festlegen, den Gegenstand der Evaluation durch Indikatorenbildung messbar machen)
- Informationsquellen aussuchen (Datenquellen sichten und erschließen)
- Methoden zur Datenerhebung entwickeln (z. B. Befragung, Inhaltsanalyse, Beobachtung)
- Daten auswerten (z. B. mittels der FIWE-Methode: Fakten, Interpretationen, Werte, Empfehlungen)
- Qualität der Evaluation bewerten (möglichst objektive Überprüfung des formativen und des summativen Nutzens, z. B. unter Berücksichtigung der Prüfsteine der Deutschen Gesellschaft für Evaluation)
- Ergebnisse verwerten und kommunizieren (Verfassen der Dokumentation und Erläuterung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Evaluation)

Selbstevaluation wird verstanden als dauerhaftes Element der Qualitätssicherung und -entwicklung. Daher kann sie nicht als abgeschlossen betrachtet werden, sondern beginnt immer wieder von Neuem und berücksichtigt dabei jeweils die Erkenntnisse aus vorherigen Erhebungen.

10. Literatur

- Antes, Wolfgang (1997): *Projektarbeit für Profis*. Münster
- Bertelsmann Stiftung (2006): *Auswertungsbogen für ein Moderations-Seminar*. Unveröff. Papier. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2005): *Einführung in die Evaluation*. Vortrag (PowerPoint-Präsentation) vom 31. Mai 2005. Unveröff. Papier. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2007a): *Instrument zur Selbstevaluation von Partizipationsvorhaben mit Jugendlichen. Qualitätskriterien für Beteiligungsvorhaben*. Unveröff. Manuskript. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2007 b): *Instrument zur Evaluation von Partizipationsvorhaben mit Jugendlichen. Qualitätskriterien für Beteiligungsvorhaben. Betaversion*. Unveröff. Manuskript. Gütersloh
- Beywl, Wolfgang / Schepp-Winter, Ellen (2000): *Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden*. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe QS 29. Hrsgg. vom BMFSFJ. Bonn
- Beywl, Wolfgang / Mecklenburg, Roland / Richard, Jörg / Schneid, Theo / Wonik, Martin. Hrsg. (2001): *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen*. Münster
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. überarb. Auflage. Berlin

- Buhren, Claus G. / Killus, Dagmar / Müller, Sabine (2002): *Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen*. 5. Auflage. Dortmund
- Burkard, Christoph / Eikenbusch, Gerhard (2000): *Praxishandbuch Evaluation in der Schule*. Berlin
- Burmeister, Jürgen / Lehnerer, Claudia (1996): *Qualitätsmanagement am Beispiel der Zentralstelle Jugendhaus Düsseldorf e.V. in Abgrenzung zu ISO 9000 ff. Eine Vorstudie*. QS 4. Hrsgg. v. BMFSFJ. Bonn
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation. Hrsg. (2002): *Standards für Evaluation*. Köln
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation. Hrsg. (2004): *Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation*. Alfter
- Diekmann, Andreas (2004): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Hamburg
- Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines. Hrsg. (2003): *Qualitative Forschung*. 2. Auflage. Reinbek bei Hamburg
- Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (2006): *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzung*. Reinbek bei Hamburg
- Gläbe, Rüdiger (1996): „Qualitätsmanagement im Dienstleistungssektor“. In: Leist, Ralph / Scharnagl, Anna. Hrsg. (1995): *Qualitätsmanagement*. Augsburg
- Heil, Karolus / Heiner, Maja. Hrsg. (2001): *Evaluation sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation*. Hrsgg. v. Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge. Frankfurt am Main
- Heiner, Maja. Hrsg. (1996): *Qualitätsentwicklung durch Evaluation*. Freiburg im Breisgau
- Hermann, Joachim / Höfer, Christoph (1999): *Evaluation in der Schule – Unterrichtsevaluation. Berichte und Materialien aus der Praxis*. Hrsgg. v. d. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- Hugl, Ulrike (1994): *Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping. Ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose*. Wiesbaden
- Kneffel, Michael / Reinbold, Brigitte (1996): *Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit. Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controllings und der Selbstevaluation*. QS 3. Hrsgg. v. BMFSFJ. Bonn
- König, Joachim (2000): *Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis sozialer Arbeit*. Freiburg im Breisgau
- Kromrey, Helmut (2001): „Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis“. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. 24. Jg. 2/2001
- Kuhn-Friedrich (2006): *Qualitätsentwicklung durch Qualitätsmanagement*. PowerPoint-Präsentation, gehalten im Juli 2006 im Rahmen der Fachtage für Berufspraktikanten der Soz.Arb. / Soz.Päd. an der Universität Lüneburg
- Liebold, Christiane / Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V. Kulturprojekt (1998): *Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung*. QS 19. Hrsgg. v. BMFSFJ. Bonn
- Mayer, Horst O. (2002): *Interview und schriftliche Befragung*. München
- Meinhold, Marianne (1996): *Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit: Einführung und Arbeitshilfen*. Freiburg im Breisgau
- Meinhold, Marianne / Matul, Christian (2003): *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Baden-Baden

- Meinhold-Henschel, Sigrid (2007): „Qualitätsanforderungen an Beteiligungsvorhaben“. In: Bertelsmann Stiftung. Hrsg. (2007): *Kinder- und Jugendbeteiligung in Deutschland*. Gütersloh
- Merchel, Joachim. Hrsg. (1999): *Qualität in der Jugendhilfe*. 2. Auflage. Münster
- Metaplan-GmbH. Hrsg. (1992): *Fibel zur Metaplantechnik. Wie man mit der Metaplantechnik Gruppengespräche moderiert*. Quickborn
- Middendorf, Werner (2002): „Qualitätsentwicklung im Jugendverband“. In: Landesjugendring Niedersachsen e.V. Hrsg. (2002): *Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit*. Hannover
- Müller-Kohlenberg, Hildegard / Beywl, Wolfgang (2003): „Standards der Selbstevaluation“. In: DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation. www.degeval.de – Download 27. 03. 2003
- Rolff, Hans-Günther u. A. (1998): *Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB)*. 3. Auflage. Weinheim und Basel
- Roth, Roland (2006): *Checkliste mit Qualitätsmaßstäben für projekt- und maßnahmenorientierte Beteiligungsangebote*. Unveröff. Papier. Hrsgg. v. d. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- Sanders, James R. Hrsg. (2000): *Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*. 2. Auflage. Opladen
- Schratz, Michael u. A. (2000): *Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente*. Weinheim und Basel
- Seifert, Josef W. (1998): *Visualisieren – Präsentieren – Moderieren*. Speyer
- Spiegel, Hiltrud von (1993): *Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation*. Münster
- Spiegel von, Hiltrud (2000): „Perspektiven der Selbstevaluation“. In: BMFSFJ (2000): *Evaluation der sozialpädagogischen Praxis. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. QS 11. Bonn
- Stockmann, Reinhard (2006): *Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster
- Tillmann, Klaus-Jürgen / Wischer, Beate. Hrsg. (1998): *Schulinterne Evaluation an Reformschulen. Positionen, Konzepte, Praxisbeispiele*. Bielefeld
- Uhl, Alfred (1997): „Probleme bei der Evaluation von Präventionsprogrammen im Suchtbereich“. In: Wiener Zeitschrift für Suchtforschung, Jg. 20, 1997, Nr. ¾. Quelle: <http://www.api.or.at/lbi/pdf/97evalsu.pdf> – Download 2. 10. 2006
- Uhl, Katrin / Ulrich, Susanne / Wenzel, Florian M. (2004): *Evaluation politischer Bildung. Ist Wirkung messbar?* Gütersloh
- Ulrich, Susanne / Wenzel, Florian M. (2003): *Partizipative Evaluation. Ein Konzept für die politische Bildung*. 2. Auflage. Gütersloh
- Wiards, Mathias / Butt, Jochen (2002a): *Was geht – Probleme lösen, mehr Durchblick bekommen, Projekte machen*. Hannover
- Wiards, Mathias / Butt, Jochen (2002b): *Tipps und Texte – CD zum Buch: Was geht – Probleme lösen, mehr Durchblick bekommen, Projekte machen*. Hannover
- Windau, Bettina / Meinhold-Henschel, Sigrid (2006): „Evaluation in Stiftungen. Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis“. In: *Stiftung & Sponsoring* 5/2006

Downloadverzeichnis:

Deutsche Gesellschaft für Qualität (2006): http://www.dgq.de/wui/wui-basis-begriffsdefinitionen-_qualitaet.htm

<http://www.gesis.org>

<http://www.dgq.de>, Download am 02.10.2006

<http://www.jugendbeteiligung.cc>, Download am 02.10.2006

<http://www.kinderpolitik.de>

http://www.kmk.org/pad/sokrates2/download/COMENIUS_1/Instrumente.doc,

Download am 02.10.2006

<http://www.selbstevaluation.de>

<http://www.sozialrechenzentrum.de/gender/docs/fragebogenfuerkinder-mzp3.2.doc>,

Download am 02.10.2006

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-B8A75214/bst/751.pdf)

[B8A75214/bst/751.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-B8A75214/bst/751.pdf)

Qualitätsmanagement (2006): [http://www.quality.de/lexikon/qualitaetsmanagement.](http://www.quality.de/lexikon/qualitaetsmanagement.htm)

htm, Download am 02.10.2006

Standards der DeGEval: <http://www.degeval.de>