

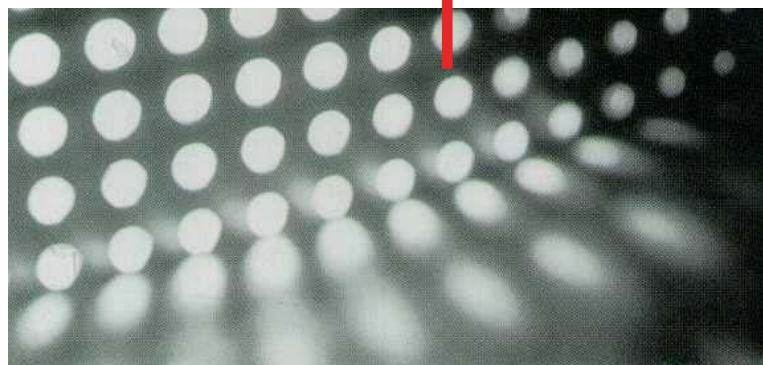
**Management**  
**consult**

**Evaluationen  
von  
Bildungsprogrammen  
und -projekten**

**Ein Leitfaden  
mit Checklisten**

*beraten • bewegen • begleiten*

Bestell-Nr.:  
1.200



*Entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind nachhaltige Veränderungen.*

Jede Organisation ist grundsätzlich optimierbar. Optimierung ist ein Muss, um profitabel zu wachsen und wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben.

Management consult erarbeitet schnelle, pragmatische Reformen und innovative Lösungen für folgende Aufgaben:

- Wie können wir im Wettbewerb bestehen?
- Welche Risiken gilt es zu beachten? Welche Chancen zu nutzen?
- Wie stellen wir heute die richtigen Weichen für die Zukunft?
- Welche Visionen bringen uns voran?
- Wie können wir Reformen ohne Reibungsverluste umsetzen?

Setzen Sie auf das Know-how unserer Berater. Zusammen mit gezielter Kommunikation nach innen und außen können Sie so den Innovationsprozess vorantreiben. Richten Sie Ihren Fokus dabei vor allem auf:

- ▶ **Strategien**  
weil nur mit einer Strategie Ziele erreichbar werden
- ▶ **Menschen**  
weil sie die wichtigste Ressource sind
- ▶ **Prozesse**  
weil sie wirtschaftlich und effizient auszurichten sind
- ▶ **Strukturen**  
weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten eine transparente Organisation schätzen - eine Organisation, in der man gerne arbeitet und mit der man gerne zu tun hat.

Management consult agiert als Promoter, der Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen aktiv vorantreibt.

Dabei stellen wir je nach Auftrag ein Team von Experten für Sie zusammen. Ganz gleich, in welchen Bereichen Sie etwas verändern möchten – wir entwickeln innovative Lösungen „step by step“. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei in die Problem-Diskussion und Lösungsfindung aktiv einbezogen – eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Umsetzung der nötigen Veränderungen.

Wir arbeiten für:

- ▶ **Mittelständische Unternehmen**,  
zum Beispiel aus der Handels- und Dienstleistungsbranche
- ▶ **Non-Profit Unternehmen wie Vereine und Verbände**
- ▶ **Landesministerien** und andere staatliche Einrichtungen
- ▶ **Kommunalverwaltungen** wie Gemeinden, Städte und Landkreise

Neugierig geworden? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0228 / 433 81-0! Oder besuchen Sie uns im Internet: <http://www.Managementconsult.de>  
Dort finden Sie eine Fülle von Informationen zu unseren Projekten. Weitere Broschüren zum Downloaden sowie zahlreiche Tipps und Checklisten.

	Seite
Zielsetzung dieses Leitfadens	4
Klarheit über die Zielsetzung	5
Projektetablierung	6
Evaluations-Philosophie	7
Untersuchungsumfang	8
Planung der Evaluation	9
Methodenkonzept	10
Feedback und Berichterstattung	11
Checkliste: Evaluation notwendig?	12
Checkliste: Evaluationskonzept	13
Checkliste: Evaluationsbericht	14
Informations-Voucher	15





*Kleine Handlungs-  
anleitung für  
erfolgreiche  
Evaluationen*

Diese Leitfaden soll eine praktische Hilfestellung bei der Durchführung von Evaluationen sein. Er richtet sich an Bildungsanbieter und Institutionen, die Förderprogramme vergeben.

Die Evaluation - ursprünglich eine Überprüfung von Lehrplänen - ist ein Instrument, um den Erfolg, die Effektivität und Effizienz von Maßnahmen (hier meist Programme oder Projekte) zu überprüfen.

Staatliche Interventionen in Bildung und Innovation haben eine lange Tradition und bilden heute unbestritten ein eigenständiges Feld staatlicher Politik. Seit Jahren finden hier auch Verfahren der Evaluation Anwendung.

Evaluation fragt hier

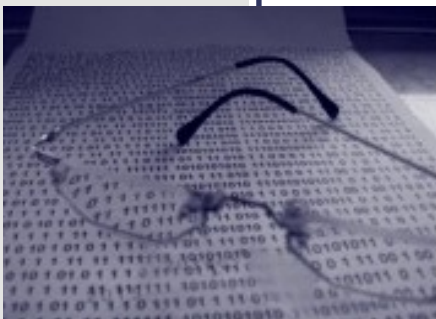
- einerseits nach der wissenschaftlichen bzw. bildungsrelevanten Qualität oder dem Erfolg von Bildungs- und Innovationsvorhaben bzw. von entsprechenden Institutionen,
- andererseits nach den realisierten oder erwarteten direkten und indirekten sozio-ökonomischen Effekten öffentlich finanzierter Maßnahmen.

Seit etwa 1990, mit knapperen öffentlichen Haushalten, hat sich diese Entwicklung noch verstärkt. Die Funktionen von Evaluationsverfahren im politischen Prozess können sich erstrecken über

- die Legitimation politisch-administrativen Handelns (Verwendung öffentlicher Gelder und Nachweis eines adäquaten und effektiven Gebrauchs von Fördermitteln),
- ein verbessertes Management und die Feinanpassung von politischen Programmen,

die Auswertung von Evaluationsergebnissen bei der strategischen Planung von neuen politischen Initiativen. Hierbei kann Evaluation - unter günstigen Umständen - als intelligentes Medium zwischen divergierenden und wetteifernden Interessen der unterschiedlichen Akteure innerhalb der Bildungs- und Innovationspolitik wirken.

Dieser Leitfaden will zum einen den Einstieg und die Vorbereitung einer Evaluation vereinfachen und zum anderen praktische Tipps zur Durchführung von Evaluationen geben.



Das Ziel des Forschungsvorhabens ist mit dem Auftraggeber gemeinsam zu detaillieren. Nur abgestimmte Ziele tragen zum Erfolg des Vorhabens bei. Leider wird in der Praxis nur allzu oft die Formulierung der Zielsetzung vernachlässigt. Dabei ist es klar: Erforscht werden kann nur das, was gefragt wird!

Am schnellsten lassen sich Ziele im Rahmen eines Brainstormings der in das Programm involvierten Akteure erschließen. Solche Sitzung können entlang folgender Fragen geführt werden:

## Wesen des Programms

- Was wird im Rahmen des Programms geboten?
- Was ist die Zielsetzung, der politische Auftrag?

## Nutzer des Programms

- Wen spricht das Programm genau an? Wer ist die Zielgruppe?

## Erfolgskriterien

- Was macht das Programm erfolgreich?

## Indikatoren

- Welche Indikatoren eignen sich zur Erfolgsmessung?

## Zeitraumen

- Welcher Zeitrahmen steht für die Evaluation zur Verfügung?

Im Rahmen eines Zielfindungsprozesses werden die Projektinhalte gemeinsam diskutiert, damit in den Umsetzungsphasen Klarheit über die Ziele und Methoden gewonnen werden können.

Eine Evaluierung soll häufig die **Wirksamkeit** von Maßnahmen begleitend untersuchen. Dies kann die Effektivität von Maßnahmen ebenso wie die Effizienz von Maßnahmen betreffen. Mit den obigen Fragestellungen nähert man sich einem gewaltigen Schritt der Planung einer Evaluation. Daher ist es ganz besonders wichtig, die Ziele festzulegen. Im Anschluss können dann die geeigneten Erhebungsmethoden zugeordnet werden.

Eine Evaluation ist letztlich auch immer eine Bestandsaufnahme, die Schwachstellen und Zielkonflikte identifiziert. Die Bestandsaufnahme bietet die Grundlage für die Erarbeitung von Empfehlungen zur Verbesserung des Programms und ggfs. für eine Ziel- und Verfahrenskorrektur.

Hierbei sollte eine Evaluation auch die Qualitätsdimensionen

- Strukturqualität
- Prozessqualität
- Ergebnisqualität

betrachten. Damit wird sichergestellt, dass alle Akteure berücksichtigt werden. So wird die Struktur- und Prozessqualität häufig von den Hochschulen oder den Bildungsanbietern selbst beeinflusst. Aussagen über die Ergebnisqualität hingegen müssen meist bei den Begünstigten der Programme erforscht werden (z.B. Stipendiaten).

Die Ergebnisse einer begleitenden Evaluation sollten regelmäßig vorgelegt werden, damit eine Effizienzerhöhung der von laufenden Maßnahmen sichergestellt wird.

*SMARTe Ziele*

*Specific*

*Measurable*

*Appropriate*

*Realistic*

*Timely*

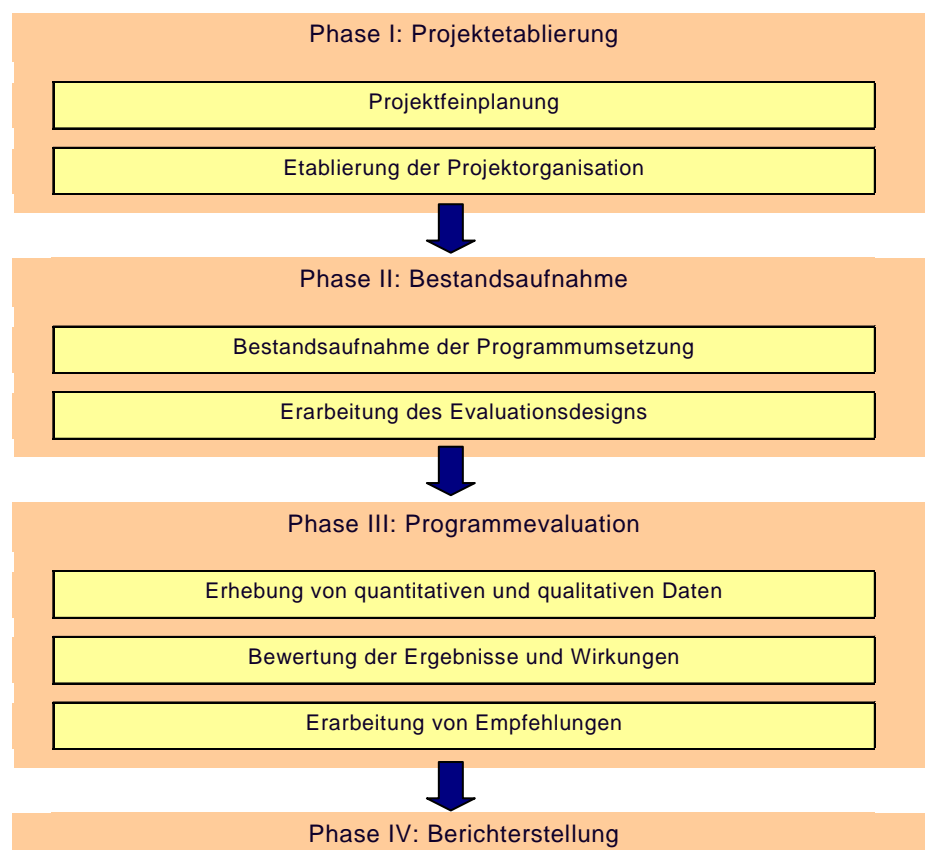
*Rückkoppelungen  
und Feedback  
sind wichtig!*

Zur Vorbereitung des Projektes ist eine enge Zielabstimmung mit dem Auftraggeber unumgänglich. Hierzu dienen zum einen die Projektziel- findung zum anderen dienen aber auch die Kommunikationsaustausch- prozesse dazu. Diese gilt es professionell zu managen.

Erfolgreiche Evaluationen, wie im übrigen auch andere Projekte, zeichnen sich durch transparente Informationen aus. Hierzu sind eine Menge Anstrengungen notwendig. Erster Schritt ist die Bestellung eines Lenkungs- gremiums. Dies kann ein begleitender Expertenbeirat oder eine Projekt- gruppe sein. Diese sollte sich aus Experten aus dem Evaluationsbereich zusammensetzen. Damit eine solche Gruppe Handlungs- und Entsch- eidungsfähig agieren kann, sollte sie niemals mehr als zehn Personen umfassen. Oft genug gesellen sich hierzu Akteure, die (manchmal) kein Interesse an der Evaluation haben, aber berücksichtigt werden müssen (z.B. Personalrat, Gleichstellung). Die Rechte und Pflichten eines solchen Gremiums sollten festgelegt werden. Oft ist dies in hausinternen Projekt- handbüchern geregelt. Wenn ein solches nicht existiert, sollten die „Spielregeln“ in der konstituierenden Sitzung festgelegt werden.

Des Weiteren dient die Projektinitiierungsphase dazu, den detaillierten Zeitplan zu erarbeiten und die Meilensteine im Projektplan festzulegen, an denen über Zwischenergebnisse an den Auftraggeber berichtet wird.

Die Ziel- und Konsensfindung nebst Zeitplan nimmt in aller Regel etwa ein bis zwei Zeitwochen in Anspruch. Das mag zunächst nach sehr viel Zeit klingen, zahlt sich aber im späteren Projektverlauf aus, da es hilft Missver- ständnisse zu vermeiden und die Akteure auf das gemeinsame Ziel einzu- schwören.



In Deutschland haben sich die Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation mittlerweile etabliert. Es empfiehlt sich Evaluationen entlang dieser Leitlinien durchzuführen. Sie stellen sozusagen die Philosophie eines Evaluationsvorhabens dar.

Die Nützlichkeitsstandards sollen hierbei sicher stellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken (-zielen) sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer ausrichtet.

Warum - Wieso - Weshalb? Die Zwecke der Evaluation müssen geklärt werden. Mit der deutlichen Bestimmung können die Akteure Position beziehen und das Evaluationsteam bekommt einen klaren Arbeitsauftrag.

Glaubwürdigkeit und Kompetenz sind unabdingbare Voraussetzungen zur Eignung als Mitglied des Evaluationsteams. Wer Evaluationen durchführt, muss persönlich glaubwürdig und methodisch und fachlich kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß erreicht werden kann.

Sorgfältig werden die in die Untersuchung einzubeziehenden Informationen ausgewählt. Sie müssen die Behandlung der Fragestellungen des Vorhabens ermöglichen. Gleichzeitig wird der Informationsbedarf des Auftraggebers und der weiteren Akteure berücksichtigt.

Wurden Annahmen, Unterstellungen, Szenarien von den Akteuren zu Grunde gelegt, so gilt es diese zu beschreiben. Denn die Grundlagen der Bewertung müssen deutlich und transparent werden.

Evaluationsprojekte sind kein Selbstzweck. Vielmehr sollten sie dazu dienen, **ein laufendes Vorhaben zu verbessern** oder begangene Fehler bei einem zukünftigen Vorhaben zu vermeiden. Die Ergebnisse dienen damit im Sinne eines Total Quality Management dem ständigen Verbesserungsprozess.

Management consult sorgt dafür, dass der Evaluationsprozess fair abläuft. Hierzu gehört die Vereinbarung von „Spielregeln“ oder Rahmenregelungen zur Evaluationsdurchführung. Auch der Projektplan (zeitlicher und inhaltlich strukturierter Ablauf) der Evaluation gehört zu den Vereinbarungen.

Bewertungsmaßstäbe werden sachgerecht festgelegt. Qualitative Kriterien gilt es sorgfältig zu prüfen und messbare Indikatoren für diese zu finden. Nur so kann eine Evaluation objektiv durchgeführt werden.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation beschreibt noch eine Reihe weiterer Standards. Diese sind unter [www.degeval.de](http://www.degeval.de) einzusehen.





Der Umfang einer Evaluation wird häufig durch die Akteure bestimmt. Gerade im Bildungsbereich gilt es oftmals Wirkungen von Programmen zu erforschen, die sich beispielsweise an Studenten, Graduierte, Doktoranden richten. Hier gilt es zunächst einmal Klarheit über die quantitative Menge der Nutzer zu erhalten.

Über die Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen muss zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer Klarheit herrschen. Dies gilt auch für die Datenlage. So können ohne Informationen wie Telefonnummer, Kontaktadresse oder E-Mail keine Befragungen durchgeführt werden. In diesen Fällen müssen dann offene Methoden angewandt werden, wie beispielsweise eine Online-Befragung, die konsequenterweise hohe Streuverluste ausweisen, weil sie nur einen Bruchteil der tatsächlichen Nutzer erreichen.

Ebenso wichtig wie die unmittelbare Zielgruppe sind die Akteure in der zweiten Linie. Dies können alle am Prozess beteiligten Gruppen sein. Wird beispielsweise ein Stipendium nur nach vorheriger schriftlicher Bewerbung und persönlicher Vorgesprache vergeben, so muss die Evaluation auch die Bewerber erfassen.

Ebenso sind etwaige administrative Bereiche in die Evaluation einzubeziehen: Studentensekretariate, Akademische Auslandsämter etc. Selbst akademisches Lehrpersonal muss — je nach Prozessablauf — involviert werden.

Diese vorbereitende Arbeit ist nicht zu unterschätzen. Oftmals liegt das Datenmaterial nicht in der notwendigen strukturierten Form vor oder es muss gar noch erfasst werden. Empfehlenswert ist die Datenerfassung in einer Datenbank; notfalls kann auch Excel hierzu genutzt werden. Von einer Erfassung der Grundlagendaten über Programme wie Word ist abzuraten. Solche Daten lassen sich nur umständlich weiterverarbeiten und bedeuten einen hohen Nachbereitungsaufwand in der Evaluation.

Die Evaluation eines Interventions-Projekts beschäftigt sich hauptsächlich mit folgenden vier elementaren Aspekten:

- *Relevanz* Tut das Programm für seine Zielgruppe(n) das Richtige, ist es für diese von Bedeutung?
- *Verlauf* Tut das Programm das, was es zu tun beabsichtigt?
- *Wirksamkeit* Sind seine Aktivitäten geeignet, um seine Ziele zu erreichen? Zeigt es Wirkung?
- *Effizienz* Ist es wirtschaftlich, d.h. setzt es seine Ressourcen effizient ein?

Obwohl Evaluationen immer alle diese Aspekte eines Programms in Betracht ziehen sollen, setzen sie den Fokus je nach Situation verschieden: Evaluation kann auf den *Output* (Endprodukte im weitesten Sinn) eines Projekts fokussiert sein (z.B. Anzahl der vergebenen Stipendien). Sie kann sich auf den *Umsetzungsprozess* mit allen seinen Aspekten (z.B. finanzielle Ressourcen, Management und Organisation, Personal) konzentrieren oder vor allem – da Projekte nicht im luftleeren Raum ablaufen – den *Kontext* untersuchen um zu sehen, ob und wie dieser den Verlauf und den Output beeinflusst. Idealerweise kommt, um allen diesen Brennpunkten gleichzeitig gerecht zu werden, ein holistisches (ganzheitliches) Modell zur Anwendung. Kann oder soll sich eine Evaluation nur auf einzelne der genannten Brennpunkte konzentrieren, hängt es vor allem vom Entwicklungsstadium ab, welcher Fokus gewählt werden sollte.



Evaluationen sind keine „langweiligen“ Prüfungen oder Forschungsvorhaben. Sie „leben“ mit und von den Projekten, die untersucht werden. Durch lebendige Gestaltung des Projektablaufs, regelmäßiger und fach- und sachgerechter Information, nehmen die Akteure das Evaluationsprojekt aufmerksam wahr. Sie erleben Evaluation als wertvolle Hilfe für ihre Projekt- oder Forschungsarbeit und können Ergebnisse nutzen.

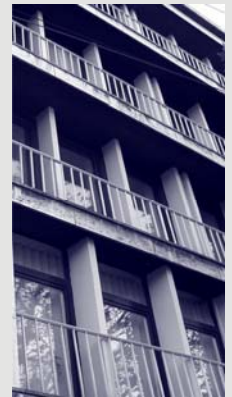
Verschiedenste Verfahren, von der quantitativen Systemanalyse bis zur qualitativen Fallstudie, werden als geeignete Methoden der Evaluation genannt. Eine einzig richtige Methode, mit der alle Bildungsprogramme zu evaluieren sind, gibt es nicht. Je nach Projekt, Ziel und Zweck der Evaluation und den zu beantwortenden Fragen ist ein Modell geeignet oder nicht.

Die Wahl eines Evaluationsverfahrens hängt davon ab, welchem Zweck eine Evaluation dient und welche Fragen sie zu beantworten hat. Die Theorien und Praktiken der Evaluation sind teilweise ganz unterschiedlichen philosophischen Denkweisen verpflichtet. Ein Extrem stellt der absolute Glaube an harte Fakten und statistische Beweise dar. Hier wird angenommen, dass durch quantitative Messungen Hypothesen überprüft, Wirkungen gemessen werden können. Die Stärke dieses Ansatzes liegt darin, dass er anhand ausgewählter Parameter statistisch abgesicherte Informationen über Stichproben und ganze Populationen liefern kann, die verallgemeinert werden können. Die Relevanz und Anwendbarkeit solcher experimenteller, quantitativer Verfahren in realen sozialen Situationen wurde und wird von vielen Seiten in Frage gestellt.

Die Befürworter alternativer Methoden haben die Notwendigkeit hervorgehoben, gesellschaftliche, menschliche Phänomene im natürlichen Umfeld, ohne Kontrolle, Manipulation oder Reduktion von Kontextvariablen zu beschreiben. Dieser Ansatz ist der Phänomenologie verpflichtet und setzt induktive Strategien ein, um Theorien und Modelle aus der Forschungssituation heraus, während des Verlaufs von Forschung oder Evaluation, zu generieren. Im Unterschied zum deduktiven Vorgehen, das auf der Prüfung vorgefertigter Annahmen basiert, entwickeln induktive Strategien demnach Fragestellungen und Hypothesen der Evaluation im Verlauf der qualitativen und fallbezogenen, intensiven Forschungsarbeit. Hypothesenentwicklung und Überprüfung sind Teil desselben Prozesses, entstehen auseinander und gehen ineinander über. Solche Verfahren werden als „interpretativ“ bezeichnet.

Diese zwei verschiedenen Modelle („konventionell – positivistisches“ und „interpretativ – phänomenologisches“) stellen die zwei grundlegenden Paradigmen der Evaluation dar. Während die konventionelle Schule hauptsächlich quantitative Methoden verwendet, setzt die interpretative Schule auf qualitative Methoden. Keine der beiden Methodologien bzw. Paradigmen schließt Methoden des jeweils anderen völlig aus. Beide Paradigmen setzen auch Methoden des jeweils anderen ein. Der maßgebliche Unterschied liegt darin, dass im einen Paradigma induktiv, im anderen deduktiv gearbeitet wird.

Die Darlegungen zeigen, dass jeder der beschriebenen Evaluationstypen seinen eigenen Blickwinkel hat. Sorgfältige Evaluationsplanung verbindet diese verschiedenen Ebenen miteinander: so profitiert die Evaluation eines Programms von den Evaluationen einzelner seiner Projekte, Globalevaluation von Evaluationen assoziierter Programme oder Projekte. Sicherzustellen, dass solche Verbindungen möglich und gewährleistet sind, ist die Aufgabe sorgfältiger Evaluationsplanung.



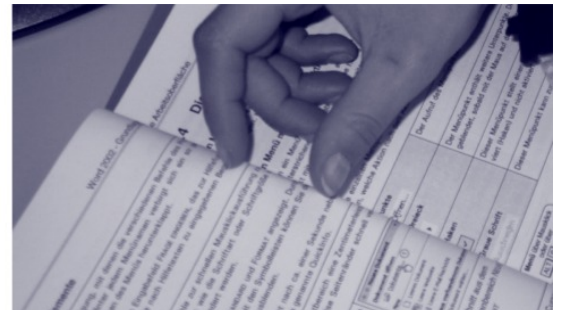
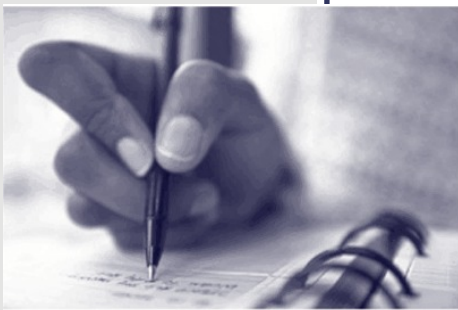
Vom Evaluationsteam werden klare Antworten erwartet.

Demzufolge hat der Auftraggeber auch seine Fragen klar zu formulieren. Die möglichst exakte Formulierung der Fragen, die eine Evaluation beantworten soll, ist eine der wichtigsten Aufgaben der Evaluationsplanung überhaupt.

*Was möchte der Auftraggeber wissen? Was sollte er unbedingt wissen?*  
Was ist von erster Priorität, um z. B. Entscheidungen über ein Programm zu treffen? Was ist mit den verfügbaren Ressourcen (Zeit und Geld) realisierbar?

Gleichzeitig muss eine Vorstellung darüber existieren, wozu die Resultate voraussichtlich genutzt werden sollen. Möchte der Auftraggeber wissen, ob ein bestimmtes Programm landesweit generalisierbar ist? Sollen die Leistungen eines bestimmten Projektes unter bestimmten Voraussetzungen, in einem bestimmten Kontext, transparent und beurteilt werden?

Je nach Informationen, die für die anstehende Entscheidung benötigt wird, kommen verschiedene Typen von Evaluationen mit je verschiedenem Fragenkatalog in Betracht.



Ein regelmäßiges Feedback während der Evaluation ist zwingend notwendig. Dies kann als Statusbericht in Besprechungen geschehen. Sollen gleichzeitig auch Informationen abgefragt werden oder Stimmungs- oder Meinungsbilder eingefangen werden, eignen sich eher Werkstattgespräche dazu. Es ist sehr stark projektabhängig, welches Feedback-Verfahren das geeignete genau für dieses Projekt ist.

Der Auftraggeber wird in regelmäßigen Projektsitzungen über den Stand des Projektes mündlich bzw. in mediatisierter Form informiert.

Die Projektdokumentation umfasst neben dem methodischen Anhang auch die inhaltliche Berichterstattung (Zähltabellen und grafische Auswertungen einschl. Kommentierungen).

Die Berichterstattung von Management consult berücksichtigt die unterschiedlichen Interessen der Akteure: Kurz und prägnant für den eiligen Leser (Zusammenfassung), deutlich, klar und ausführlich für den interessierten Akteur und vollständig für den Wissenschaftler.

Die vollständige und lückenlose Berichterstattung kann von Bedeutung sein, falls der Auftraggeber zu einem späteren Zeitpunkt eine Meta-Evaluation durchführen möchte.



Ist das Projekt innovativ, das heißt

- erprobt es neue Maßnahmen?
- geht es ein bekanntes Problem mit einer neuen Methode an?
- setzt es erprobte Methoden zur Bearbeitung eines neuen Problems ein?

Wird, basierend auf der Auswertung des Projekts, über weitere Maßnahmen entschieden werden?

Ist das Projekt möglicherweise von nationaler Bedeutung?

Verfolgt das Projekt ähnliche Ziele und/oder setzt es ähnliche Maßnahmen um wie andere BAG-Projekte?

Ist das Projekt politisch umstritten?

Soll das Projekt überprüft werden aufgrund von

- Personalproblemen und -Konflikten?
- Verzögerungen, Nichteinhaltung von Zeitplänen?
- veralteter Zielsetzung?
- mangelnder Nachfrage?
- Nicht-Einhaltung von Zielsetzungen und Arbeitsplänen?
- Nicht-Einhaltung von Budgets?

Soll das Projekt extern evaluiert werden, weil es

- erweitert und/oder auf andere Regionen ausgedehnt werden soll?
- abgebrochen, bzw. beendet werden soll?
- politisch oder finanziell legitimiert werden muss?
- neue Sponsoren und/oder Erhöhung der finanziellen Unterstützung sucht?

Beträgt das Projektbudget mehr als XY EUR?

Ist das Projekt von internationalem wissenschaftlichen Interesse?

Ist das Projekt für die Prioritäten und Fragestellungen der Globalevaluation relevant?



## **Ausgangslage und Hintergrund**

Kurze Beschreibung des Projekts oder Programms, mit Zielsetzungen und finanziellem und zeitlichem Rahmen; Bedeutung des Projekts für den Auftraggeber

Ziel und Zweck der Evaluation

Geplante Verwendung der Ergebnisse bei verschiedenen Zielgruppen; Ebenen, Reichweite und Fokus der Evaluation

## **Evaluationsdesign (Theoretischer Ansatz und Methoden)**

Fragestellungen des Auftraggebers (sowohl projektspezifische, wie auch für die Globalevaluation interessante Fragestellungen)

Aktueller Wissensstand der Forschung und Evaluation auf dem relevanten Gebiet

Der Auftragnehmer sollte sich auf seinen eigenen Erfahrungshintergrund stützen

Fragestellungen, wie sie vom Evaluationsteam formuliert werden (die im Evaluationsauftrag formulierten Fragen müssen aufgenommen und bearbeitet werden)

Oft ergeben sich die definitiven Fragestellungen, sowie zusätzliche relevante Fragen, erst im Verlauf der Evaluation.

Dementsprechend kann das definitive, angepasste Evaluationskonzept auch erst nach einiger Zeit abschließend festgelegt werden. Ist dies absehbar, muss es im Angebot vermerkt und festgehalten werden, bis wann das definitive Evaluationskonzept entwickelt wird.

Methoden der Datenerhebung/Datensammlung

Stichprobenbildung/Stichprobengrößen

Methoden der Datenanalyse

Rahmenbedingungen für Datenerhebung und –Analyse (z.B. Zugänglichkeit von Daten!) alternative Vorgehensweisen, wenn diese Bedingungen nicht gegeben sind

Zusammenstellung der zu erwartenden Evaluationsprodukte (Schriftliche oder mündliche Berichte; Zwischen- und Schlussberichte, Artikel; Publikationen, Workshops usw.)

Beschreibung der Mitglieder des Evaluationsteams (Hintergrund und Fachgebiete), vorgesehene Aufgabenverteilung

Frühere Arbeiten und Referenzen

## **Arbeits- und Zeitplan**

Arbeits- und Zeitplan, unter Angabe der einzelnen Arbeitsschritte

Geplante Feedback-Prozesse (mündliche und schriftliche Rückmeldungen, schriftliche Berichte)

## **Budget**

Personalkosten

Nebenkosten (Feldkosten, Druckkosten, Übersetzungen, ...)

Reisekosten

Inhaltsverzeichnis, Glossar und Abkürzungen

Zusammenfassung der Studie (Ausgangslage, Ziel, Methoden, wichtigste Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen)

## **A: Einführung – Gegenstand der Evaluation – Aufgabe und Ziel der Evaluation**

- Beschreibung des evaluierten Projekts: Ziele, Operationalisierung, Kontext
- Evaluationsauftrag und (theoretischer) Hintergrund: Rahmenbedingungen, Ziel(e), Verwendungszweck, Fragestellungen der Evaluation

## **B: Methoden: Begründung der Methodenwahl, Anwendung der Methoden/ Durchführung der Datenerhebung und -Analyse, Informationsquellen**

- Übersichtliche Darstellung (wenn geeignet tabellarisch oder synoptisch) von
  - erhobenen Daten
  - Quellen/Interviewpartnerinnen und -partner
  - Datenbasis
  - Fragen und Antworten
- Übersichtliche Darstellung (tabellarisch oder synoptisch) der angewendeten Methoden und des Ablaufs von Datenerhebung und -Analyse
- Darstellung möglicher Grenzen der Verlässlichkeit der Evaluation (z.B. aufgrund fehlender Daten oder einseitiger Auswahl von Interviewpartnern)

## **C: Resultate und Diskussion**

- Wie hat sich das Projekt/Programm tatsächlich entwickelt?
- Haben sich die ursprünglichen Projekt-/Programmabsichten verändert?
- Wieso haben sich Projektpläne verändert?
- Was hat das Projekt erreicht? Was nicht?
- Was lässt sich über die Wirkungen des Projekts / Programms sagen?

## **D: Schlussfolgerungen und Bilanz**

- Hat das Projekt die Ziele erreicht? Wie? Warum, respektive warum nicht?
- Was waren hinderliche, welches förderliche Faktoren?
- Wie haben solche Faktoren die Entwicklung / Verlauf des Projekts beeinflusst?
- Was sind die Stärken des Projekts? Was sind die Schwächen des Projekts?

## **E: Empfehlungen**

- Welche Empfehlungen/Handlungsanweisungen ergeben sich – *für welche Beteiligten* – bezüglich der Zukunft des Projekts? des Aufbaus eines ähnlichen Programms?
- Welche Lehren hat der Auftraggeber für die Beteiligung an einem ähnlichen Projekt zu ziehen?

## **F: Anhang**

Beispiele für Datenerhebung und -Analyse: Auszüge aus Interviews, Fragebögen, Kreuztabellen etc. Unterlagen des evaluierten Projekts, insbesondere, wenn sie im Bericht erwähnt sind: Broschüren, Merkblätter, Auszüge aus Jahresberichten usw.

Was meinen Sie nun?

Ist Management consult der geeignete Partner für Ihr Vorhaben?

Gerne erarbeiten wir für Sie ein individuelles Angebot.

Rufen Sie uns an oder faxen Sie

Telefon 0228 433 81 0

Telefax 0228 433 81 11

Mehr Informationen, Tipps, Tricks und Wissenswertes finden Sie auf unseren Internet-Seiten

[www.Managementconsult.de](http://www.Managementconsult.de)

Per Telefax an 0228 433 81 11

**Management consult GmbH**  
**Königswinterer Straße 154**  
**D-53227 Bonn**

Absender

Firma: .....

Abteilung: .....

Name, Vorname: .....

Strasse: .....

PLZ Ort: .....

Telefon: .....

E-Mail: .....

Ich wünsche Informationen zu folgenden Themen

.....  
.....

Ich möchte mit Ihnen sprechen. Rufen Sie mich an.



Wo Informationen fehlen,  
wachsen die Gerüchte.



*Alberto Moravia*

**Management**  
**consult**

**Unternehmensberatung GmbH**

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn

**Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11**

<http://www.Managementconsult.de>

E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)