

jugendsozialarbeit aktuell

Nummer 154 / Mai 2017

Liebe Leserin,
lieber Leser,

sagt Ihnen SMART etwas? Nein, nicht der Kleinwagen - ich meine die SMART-Kriterien zur Formulierung von Zielen: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert. Genau an diese Kriterien musste ich denken, als ich vor einigen Wochen die Wahlprogramme der NRW-Parteien daraufhin überprüfte, inwiefern sie sich auch zu den Forderungen der Jugendsozialarbeit in NRW äußern. Zur Forderung „Die Angebote der Jugendsozialarbeit finanziell abzusichern“ formuliert die SPD in ihrem Wahlprogramm: „Die in 2010 auf 100 Millionen Euro erhöhten Mittel des Kinder- und Jugendförderplans (KJFP) werden wir um weitere 20 Prozent anheben.“ Ähnlich konkret werden die Grünen: Sie wollen den KJFP um 20 Millionen € aufstocken. Etwas vager formuliert es die CDU: „Wir setzen uns dafür ein, dass die jährliche Fördersumme des Kinder- und Jugendförderplans dauerhaft erhöht und durch eine Dynamisierung der Mittelansätze zukunftsfähig gestaltet wird.“ SPD und Grüne haben demnach ihr (messbares) Ziel erst bei einer Aufstockung des KJFP um 20 Millionen Euro erreicht. Die CDU hätte bei einer Dynamisierung der Mittelansätze dieses Ziel schon bei einer wesentlich geringeren Erhöhung erreicht.

Klar definierte Ziele sind aber eine der, wenn nicht sogar die, wichtigste Grundlage für eine aussagekräftige Evaluation. Welche Möglichkeiten Evaluation in der Jugendsozialarbeit bietet und wie man sie zur Verbesserung des eigenen Unternehmens einsetzen kann, darum geht es in dieser Ausgabe von *jugendsozialarbeit aktuell*.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Stefan Ewers
Geschäftsführer

Chancen von Evaluation besser nutzen - Wie Evaluation zum Erfolg werden kann. Tipps für die Praxis

Dr. Anja Lietzmann

Evaluation – ein Standard im Bildungssektor

Evaluation hat in den vergangenen Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen. Nicht nur hat sie sich in immer weiteren Feldern und Bereichen etabliert – auch die Intensität von Evaluationen innerhalb dieser Bereiche hat zugenommen. Der Bildungssektor ist heute ohne Evaluation nicht mehr zu denken. Didaktische Reflexion, Lernerfolgskontrolle und andere Techniken der Selbstüberprüfung, aber auch Nachweise von Erfolgen und Wirkungen im Sinne von Effizienz- und Kostendenken prägen den Bereich.

Häufig sind es dabei nicht Evaluationsexpert(inn)en, sondern Akteure aus dem Bildungssektor, die ihre eigenen Aktivitäten und Angebote analysieren und bewerten. Selbstevaluation ist eine weitverbreitete Praxis. Gleichwohl führt sie zu Unsicherheiten auf Seiten der Akteure, die nicht oder wenig in Theorie und Methoden der Evaluation ausgebildet sind. Ziel dieses Artikels ist es daher, erste Orientierung sowie ein positives und pragmatisches Zugehen auf Evaluation zu eröffnen.

Evaluation gewinnbringend einsetzen

Viele Bildungsanbieter evaluieren standardmäßig ihre Arbeitsprozesse und -ergebnisse, setzen etwa Feedback-Fragebögen unter Kund(inn)en ein oder begleiten ihre Angebote durch ein systematisches Monitoring. Dennoch verlaufen diese Aktivitäten nicht immer zufriedenstellend. Die Organisationen sind mit Informationen von begrenzter Aussagekraft konfrontiert oder unsicher, wie Ergebnisse zu interpretieren sind. Allzu häufig verschwinden Befunde in Schreibtischen, ohne irgendeine Wirkung für die Organisation zu entfalten. Evaluationen, die zudem

auf externen Druck initiiert sind, können als notwendiges Übel oder sogar Bedrohung für die Organisation betrachtet werden.

Diese Beispiele zeigen, dass Evaluation leicht zu einer Investition werden kann, die sich nicht (vollumfänglich) lohnt. Dabei können Organisationen durch ein paar Maßnahmen viel tun, um Evaluation zu einem gewinnbringenden Verfahren zu machen. Gerade Selbstevaluation verfügt über ein hohes Potenzial: Hier sind die Möglichkeiten besonders groß, Schlussfolgerungen in der Praxis umzusetzen und Verbesserungsprozesse im Sinne der Organisation einzuleiten.

Wie kann also eine Evaluation gestaltet werden, die genau dies leistet? Und was können – müssen – Organisation dafür tun?

Hierauf kommt es bei Evaluation an:

- *Ziele definieren,*
- *eigene Interessen an der Evaluation kennen,*
- *Empfehlungen organisieren und deren Umsetzung systematisch organisieren,*
- *identifizierte Misserfolge ernst nehmen,*
- *gründliche Planung der Evaluation,*
- *methodisch saubere Durchführung der Evaluation.*

Ohne klare Ziele keine aussagefähige Evaluation

Evaluationen sind Verfahren, die mittels wissenschaftlicher Methoden und nach wissenschaftlichen Kriterien Informationen gewinnen, analysieren und bewerten. Im Zentrum von Evaluation steht also ein Erkenntnisinteresse. Insbesondere prüft die Evaluation, in welchem Maße angestrebte Ziele erreicht wurden. Hierbei handelt es sich um einen Soll-Ist-Vergleich; die Ergebnisse aus der Praxis werden mit den ursprünglichen Vorhaben abgeglichen.

Gewinnbringend evaluiert werden kann daher nur dort, wo vorab genaue Zielstellungen (das Soll) definiert wurden. Am Beginn einer Evaluation sollte stets die Definition und Präzisierung von Zielen sowie ggf. ihre Zuordnung innerhalb einer Zielhierarchie stehen. Ziele sind häufig vielfältig und basieren z.B. auf dem Leitbild der Organisation sowie den Erwartungen von Kund(inn)en und Auftraggebern. Vollständige Zieldefinitionen decken alle vier Evaluationsebenen ab: Inputs, Prozesse, Outputs (Ergebnisse) und Outcomes (Wirkungen).

Beispiele für Zielstellungen im Feld berufliche Bildung:

Inputs

Welche Bedingungen und Unterstützungsstrukturen für die Dienstleistung Bildung wollen wir bieten?

- *Ziele können hier z.B. hinsichtlich der Größe sowie räumlichen und finanziellen Ausstattung der Einrichtung oder hinsichtlich der Kompetenzen des Lehrpersonals definiert werden.*

Prozesse

Wie sollen Lehr- und Lernprozesse optimal gestaltet werden?

- *Hier geht es um Zielstellungen hinsichtlich Lehrmethoden, Inhalten und Gestaltung von Bildungsangeboten, Organisation und Planung, Berücksichtigung von Kundenbedarfen, Kommunikations- und Kooperationsprozessen etc.*

Outputs

Welche konkreten Ergebnisse soll die Dienstleistung Bildung hervorbringen, sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene der Kund(inn)en?

- *In diesem Kontext können Anzahl und demographische Merkmale der Teilnehmenden, konkrete Lernresultate, Kundenzufriedenheit, Zielgruppenschließung etc. bestimmt werden.*

Outcomes

Welche längerfristigen Wirkungen streben wir an, sowohl für die Strukturen der Einrichtung und für die Kund(inn)en als auch allgemein im Feld Bildung/Arbeitsmarkt? Woran bemisst sich unser nachhaltiger Erfolg?

- *Zielstellungen können sich hier z.B. auf Beiträge zur Bekämpfung von Erwerbslosigkeit, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung oder der Herstellung des Bildungszugangs für bildungsferne Personen beziehen.*

Der Erfolg einer Evaluation hängt zudem davon ab, inwiefern die Evaluation tatsächlich und systematisch auf die Überprüfung der Zielerreichung ausgerichtet ist. D.h., dass Evaluationsmethoden und -instrumente nicht zufällige Faktoren messen (was sie in der Praxis häufig tun), sondern unter stringentem Rückbezug zu den Zielen entwickelt werden müssen.

Wozu evaluiere ich eigentlich?

Evaluationen sollten nützlich sein. Häufig machen sich Akteure jedoch nicht in voller Gänze klar, zu welchem Zweck sie sie eigentlich durchführen. Sie folgen bei ihrem Tun organisationsinternen Standards oder Auflagen des Auftrag-

gebers. Hierbei werden Chancen von Evaluation vertan. Evaluationen entfalten nur dort Wirkkraft, wo die Akteure genau wissen, weshalb sie evaluieren und wo der Mehrwert der Evaluation für die Organisation liegen soll.

Der Nutzen einer Evaluation muss dabei von jeder Organisation selbst bestimmt werden. Organisationen sind gefragt, einen Reflexionsprozess zu durchlaufen: Zu welchem Zweck und erwartetem Nutzen evaluiere ich? Was will ich mit der Evaluation erreichen – und für wen? Was will ich wissen und warum?

Wozu Evaluationen dann wirklich genutzt werden, ist vielfältig. Zahlreiche Funktionen von Evaluation sind bekannt. Neben der bereits genannten Zielüberprüfung (auch Kontrollfunktion genannt) gehört hierzu in aller Regel die Erkenntnisfunktion: Organisationen möchten mehr über bestimmte Strukturen, Prozesse und Ergebnisse wissen. Häufig werden Evaluationsbefunde genutzt, um einer Rechenschaftspflicht gegenüber Externen (etwa Auftraggebern) zu genügen und z.B. den erbrachten gesellschaftlichen Nutzen transparent zu machen (Legitimationsfunktion). Zudem geht es in Evaluation oft darum, Befunde im Sinne der internen Qualitätssicherung zu nutzen. Hier geht es darum, Prozesse und Ergebnisse zu reflektieren, Entwicklungspotenziale zu identifizieren und Angebote zu optimieren (Entwicklungsfunktion). Für Organisationen ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, welche dieser (und durchaus weiteren möglichen) Funktionen sie bedienen möchten, und wo ihr Schwerpunktinteresse an der Evaluation liegt.

Mittels Evaluation Verbesserungen bewirken

Die Entwicklungsfunktion gehört zu den wichtigsten Anlässen von Evaluation. Denn Evaluation entwickelt am Ende eines Analyseprozesses Befunde, auf deren Basis begründete Empfehlungen für die Fortsetzung oder die Veränderung (Verbesserung) bestimmter Aktivitäten gegeben werden.

Trotz aller guten Vorsätze gelingt es in der Praxis jedoch häufig nicht, diese Empfehlungen umzusetzen, und die Evaluation bricht konsequenzlos ab. Um eine Evaluation tatsächlich wirkungsvoll zu gestalten, muss der Praxistransfer gezielt von einer Organisation initiiert werden. D.h., dass bereits im Planungsprozess verbindliche Festlegungen getroffen werden sollten, wie und von wem Empfehlungen umgesetzt werden sollten. Die Einbettung von Evaluation in ein Qualitätsmanagementsystem (QM) kann hierbei helfen. Qualitätsmanagement stellt sicher, dass Eva-

luation nicht nur gut gemeinte Empfehlungen produziert, sondern auch echte Veränderungs- und Verbesserungsprozesse in Gang setzt. Zum festen Bestandteil von QM zählt nicht nur die Identifikation von Erfolgen und Problemen, sondern auch die systematische Optimierung von non-optimalen Aktivitäten. Diese werden immer wieder neuen Überprüfungsprozessen unterzogen, bis die gesetzten Ziele erfüllt sind. Da QM eine Aufgabe der Führungsebene ist, gibt es klare personelle und mit entsprechenden Befugnissen ausgestattete Verantwortlichkeiten, die die Optimierungsprozesse einleiten können.

Und was, wenn Misserfolge transparent werden?

Evaluation produziert nicht nur angenehmes Wissen. Sie macht auch Schwächen, Fehlentwicklungen und Problemlagen transparent. Diese Tatsache kann Evaluation zu einem durchaus heiklen Verfahren machen, denn in vielen Kontexten ist der Nachweis von Misserfolgen risikobehaftet.

Gleichwohl macht Evaluation nur Sinn, wenn eine Organisation bereit ist, nicht nur eine Bestätigung ihre Erfolge zu erhalten, sondern auch kritische Befunde produktiv zur Kenntnis zu nehmen. Gerade in der Identifikation von Schwachstellen liegt ja die besondere Chance von Evaluation: Nur wenn ich weiß, was nicht gut läuft, kann ich es verbessern. Identifizierte Misserfolge sollten daher stets ernst genommen werden.

Angstbesetzte Evaluationen verlieren ihre Wirkkraft. Deshalb sollte es Teil jeder Evaluationsplanung sein, über die Voraussetzungen nachzudenken, unter denen Misserfolge transparent gemacht werden können. Wie soll später mit Problemen umgegangen werden? Wem gegenüber mache ich sie (nicht) transparent? Wem gegenüber stelle ich sie wie dar, interpretiere ich sie in welcher Art und Weise?

Mindestens organisationsintern sollte es möglich sein, offen über kritische Befunde von Evaluation zu sprechen, um entsprechende Veränderungen einzuleiten. Dies setzt eine gesunde Fehlerkultur in der Organisation voraus, die Schwächen und Probleme ohne Schuldzuweisungen und Angst vor Sanktionen anspricht. Positive Feedbackkultur sowie eine transparente, wertschätzende Kultur der Kommunikation sind hierfür Basis. Gemeinsame Reflexion und systematische Problemanalysen treten an die Stelle von Verurteilung einzelner Mitarbeiter/-innen. Führungskräfte sind hier in einer Vor-

bildrolle: Sie leben vor, wie Fehlentwicklungen konstruktiv verarbeitet und so zum Vorteil der Organisation gewendet werden können.

Gute Planung – halb gewonnen

Wie aussagekräftig eine Evaluation wirklich ist, hängt in starkem Maße von einer soliden Planung ab. Ein häufiges Phänomen in der Selbstevaluation ist, dass Akteure sofort in die Entwicklung der Evaluationsinstrumente ‚springen‘, ohne vorab ein Konzept entwickelt zu haben. Das rächt sich später: Daten lassen sich nicht auswerten oder interpretieren, wichtige

Das Evaluationsdesign regelt:

- *Nutzen und Funktion der Evaluation (s.o.)*
- *den genauen Gegenstand der Evaluation: Worin besteht mein Informations- und Wissensbedarf? Zu welchen Aspekten meiner Organisation will ich etwas wissen?*
- *forschungsleitende Fragestellungen: Was genau will ich zu meinem Gegenstand wissen? Und was vielleicht auch nicht (Eingrenzung des Evaluationsgegenstandes)?*
- *Indikatoren und Erfolgskriterien: Woher weiß ich, ob ein Ergebnis einen Erfolg oder Misserfolg darstellt? Welche Kennzahlen, welche Qualitätskriterien habe ich?*
- *Methoden und Instrumente: Wie gewinne ich die benötigten Informationen? Welche Datenerhebungs- und Auswertungsverfahren kommen zum Einsatz? Wer sind die Untersuchungspersonen?*
- *Verwertung und Anwendung der Ergebnisse: Wie/wo dokumentiere/präsentiere ich meine Befunde? Wie können Empfehlungen umgesetzt werden?*

Im Evaluationsdesign werden zudem allgemeine Projektmanagement-Aspekte – etwa Arbeitsschritte, Zeitabläufe, Verantwortlichkeiten oder Ressourcen – festgelegt.

Informationen wurden gar nicht erhoben etc. Ein schriftlich fixiertes Evaluationsdesign sollte deshalb Ausgangsbasis und Referenzpunkt jeder Evaluation sein.

Herausforderung Durchführung – gerne auch einmal externen Rat einholen

Die Durchführung von Evaluationen muss wissenschaftlichen Gütekriterien genügen. D.h. Evaluation basiert auf theoretisch-konzeptionellem Arbeiten, auf der Objektivität der Erhebungsinstrumente sowie auf den Prinzipien der

Validität und Reliabilität. Selbstevaluator(inn)en verfügen in dieser Hinsicht häufig nur über Grundwissen. Deshalb kann es sinnvoll sein, sich punktuell externen Expertenrat einzuholen, etwa wo es um die Entwicklung des Evaluationsdesigns oder der Evaluationsinstrumente geht. So kann gewährleistet werden, dass die Evaluation tatsächlich gültige (und nicht in Folge von Methodenfehlern verzerrte) Ergebnisse hervorbringt.

Evaluation mit Sinn und Verstand

Richtig angegangen, ist Evaluation ein spannendes und lohnendes Unterfangen für Einrichtungen der Jugendsozialarbeit und der beruflichen Bildung. Evaluation bietet profunde Einsichten über eigene Stärken und Schwächen und damit die Chance, das eigene Tun zu optimieren und sich auf einem spannungsreichen Markt besser aufzustellen. Ein gutes Verständnis darüber, was überhaupt mit Evaluation erreicht werden soll, ein konzeptionell-strategisches Vorgehen, eine genaue Planung, Offenheit für kritische Befunde und der echte Wille, Verbesserungsprozesse in der Praxis anzustoßen (z.B. mit Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems) sind Erfolgsfaktoren für eine gewinnbringende Evaluation.

Autorin

Dr. Anja Lietzmann ist Projektkoordinatorin bei der k.o.s GmbH in Berlin. Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung in Evaluation, Umsetzungsprojekten sowie Sozial- und Marktforschung mit den inhaltlichen Schwerpunkten Bildung, Beschäftigung und Soziales. 2014 - 2016 war sie Sprecherin des AK Berufliche Bildung der DeGEval Gesellschaft für Evaluation e.V..

IMPRESSUM

jugendsozialarbeit aktuell
c/o LAG KJS NRW
Ebertplatz 1
50668 Köln
E-MAIL: aktuell@jugendsozialarbeit.info
WEB: www.jugendsozialarbeit.info

jugendsozialarbeit aktuell (Print) ISSN 1864-1911
jugendsozialarbeit aktuell (Internet) ISSN 1864-192X

VERANTWORTLICH: Stefan Ewers
REDAKTION: Franziska Schulz
DRUCK/VERSAND: SDK Systemdruck Köln