

Projektmanagement, Qualitätssicherung, Selbstevaluation

**Projekte systematisch und
nachvollziehbar planen,
durchführen und
überprüfen**

**Handbuch für Projekte des Landesprogramms
„WELTOFFENES SACHSEN FÜR
DEMOKRATIE UND TOLERANZ“**

Rainer Strobl & Olaf Lobermeier

proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse,
Beratung und Evaluation

Die Evaluation des Landesprogramms erfolgt in Zusammenarbeit
mit dem Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung
der Universität Bielefeld



Land Sachsen



proVal



IKG

**Handbuch Projektmanagement, Qualitätssicherung,
Selbstevaluation – Projekte systematisch und nachvollzieh-
bar planen, durchführen und überprüfen**

© proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse,
Beratung und Evaluation
Hildesheimer Str. 265-267, 30519 Hannover
www.proval-services.net

Hannover 2014

Inhalt

Einleitung.....	7
1. Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten in 20 Schritten.....	8
1.1 Vorbereitung und Konzeption (Konzeptqualität).....	10
1.2 Planung (Strukturqualität).....	13
1.3 Durchführung, Überwachung und Steuerung des Projekts (Prozessqualität).....	14
1.4 Auswertung und Projektabschluss.....	17
Exkurs 1: GrafStat – ein Instrument zur Erstellung und Auswertung von standardisierten Fragebögen.....	19
Exkurs 2: Evaluationsformen und -typen.....	19
2. Materialien für die Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten.....	21
2.1 Konzeptqualität – eine zentrale Voraussetzungen für wirksame Projekte.....	21
2.1.1 Ein Beispiel für die Vorbereitung und Konzeption eines Projekts	31
2.1.2 Ziele – ein zentrales Element der Konzeptqualität.....	36
2.1.2 Maßnahmen finden.....	47
2.2 Strukturqualität – Transparente Planung als Fundament für die Projektumsetzung.....	50
2.2.1 Der Projektstrukturplan (PSP).....	51
2.2.2 Die benötigten Ressourcen.....	54
2.2.3 Planung des Projektablaufs.....	57
2.2.3 Das Projektteam.....	63
2.3 Prozessqualität – Optimale Durchführung, Überwachung und Steuerung des Projekts.....	64
2.3.1 Aktivierung und Einbindung von Kooperationspartnern und Un- terstützern.....	64
2.3.2 Öffentlichkeitsarbeit.....	69
2.3.3 Überwachung und Steuerung der Maßnahmen.....	70
2.3.4 Zielgruppenerreichung.....	71
2.3.5 Die Akzeptanz der Maßnahmen.....	72
2.4 Ergebnisqualität – Überprüfung und Abschluss des Projekts.....	75
2.5 Vorgehensweisen zur Messung des Projekterfolgs.....	77
2.6 Evaluieren.....	88
2.6.1 Evaluationsformen.....	90
2.6.2 Evaluationstypen.....	92
2.6.3 Resultate eines Projekts.....	96
2.6.4 Evaluationsmethoden.....	98
2.6.5 Evaluationsstandards.....	105
3. Theorien und Erklärungsansätze.....	110

3.1 Theorien und Annahmen zu den Ursachen von Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit bzw. „Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit“ (GMF).....	110
3.2 Theorien und Annahmen zu den Ursachen von abweichendem Verhalten und Gewalt.....	113
4. Glossar.....	119
5. Informationsquellen.....	126
6. Literatur.....	127
7. Die Autoren.....	131

Abbildungen

Abbildung 1: Projektphasen.....	9
Abbildung 2: Formen der Aufgabenbearbeitung.....	22
Abbildung 3: Zielerreichung mit Hilfe eines Wunders.....	30
Abbildung 4: Das dreigegliederte Zielsystem.....	42
Abbildung 5: Der Projektstrukturplan.....	53
Abbildung 6: Gantt-Diagramm zur Umsetzung von 2 Maßnahmen.....	60
Abbildung 7: Stakeholderanalyse.....	65
Abbildung 8: Darstellung eines Prozesses.....	95
Abbildung 9: Resultate eines Projekts.....	97
Abbildung 10: Einige Evaluationsmethoden.....	98
Abbildung 11: Evaluationsspinne.....	103

Tabellen

Tabelle 1: Ziel- und Maßnahmentabelle.....	28
Tabelle 2: Überprüfbarer Ziel- und Maßnahmenplan.....	47
Tabelle 3: Planungsfragen und Instrumente zur Bearbeitung und Über- wachung.....	51
Tabelle 4: Ressourcenplan (Beispiel).....	55
Tabelle 5: Ressourcen, Termine und Kosten für zwei Arbeitspakete.....	59

Übersichten

Übersicht 1: Beispiel für den Aufbau eines Projektantrags.....	56
Übersicht 2: Aufgaben in den verschiedenen Projektphasen.....	57

Übersicht 4: 10 Hinweise für die Konstruktion eines Fragebogens.....	81
Übersicht 5: Beispiel für einen strukturierten Beobachtungsbogen.....	83
Übersicht 6: Beispiel für die inhaltsanalytische Erfassung der Darstellung von Opfern rechtsextremer Gewalt.....	84
Übersicht 7: Möglichkeiten und Grenzen des Selbstevaluation.....	86
Übersicht 8: Zum Begriff der Evaluation.....	89

Einleitung

Dieses Handbuch soll Ihnen dabei helfen, Ihre Projektplanung zu optimieren, die Umsetzung Ihres Projekts zu steuern und die Ergebnisse zu dokumentieren. Sie erfahren, welche Arbeiten im Bereich der Evaluation und der Qualitätsverbesserung Sie und Ihre Mitarbeiter/innen selbst durchführen können und an welchen Stellen Sie unter Umständen Experten einschalten müssen. Sie werden aber überrascht sein, was alles in Eigenregie möglich ist.

Im ersten Teil des Handbuchs werden die wichtigsten Schritte zu einer systematischen und nachvollziehbaren Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten kurz dargestellt. Ausführliche Informationen und Beispiele zu den einzelnen Schritten finden Sie im zweiten Teil.

Hinweise auf weiterführende Literatur und auf mögliche Ansprechpartner sollen Ihnen dabei helfen, die in der täglichen Praxis neu auftretenden Fragen auch selbständig zu beantworten.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Planung und Umsetzung Ihres Projekts!

Ihr Evaluationsteam

1. Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten in 20 Schritten

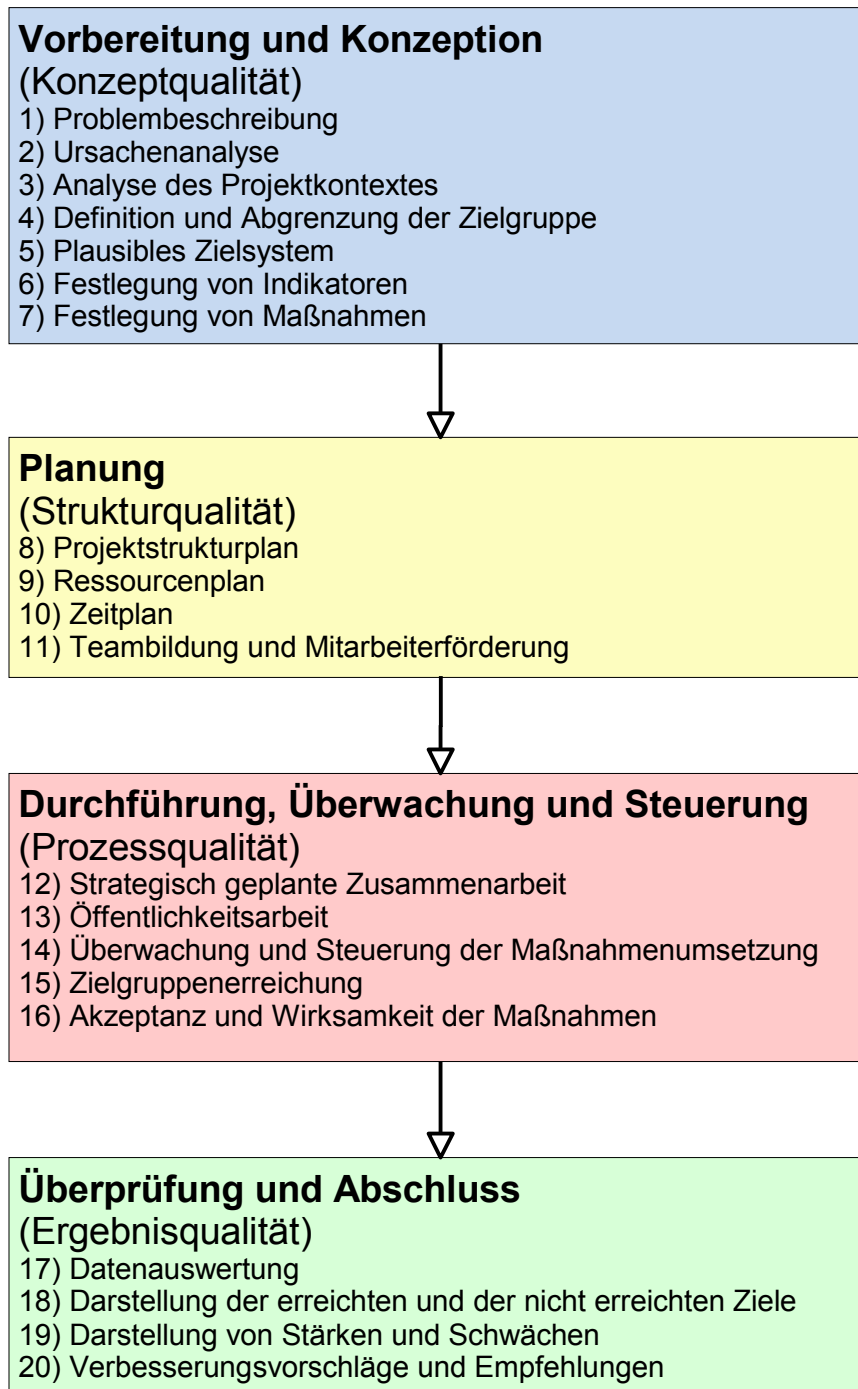


Projekte werden in der Projektmanagementliteratur oft in vier Phasen unterteilt. Wie die Phasen gegliedert werden, hängt aber letztlich vom Projekt ab. Wir haben für Projekte des Landesprogramms „Weltoffenes Sachsen“ eine Gliederung ausgearbeitet, die sich sowohl an der Literatur als auch an den Besonderheiten der Projekte orientiert. Die von uns vorgeschlagene Gliederung hat darüber hinaus den Vorteil, dass die vier zentralen Projektphasen mit den vier grundlegenden Qualitätsdimensionen (Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) übereinstimmen.

In jeder Projektphase müssen bestimmte Aufgaben bewältigt werden. Im Folgenden beschreiben wir den Weg zu einer nachvollziehbaren Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten in 20 Schritten. Bevor Sie einen Projektantrag stellen, sollten Sie sich insbesondere mit den ersten 10 Schritten intensiv beschäftigen. Bei der Umsetzung und Durchführung des Projekts stehen dann die Schritte 11-20 im Vordergrund.

Zunächst können Sie sich einen kurzen Überblick über die 20 Schritte verschaffen. Im zweiten Teil werden die einzelnen Schritte genauer erklärt. Im dritten Teil geben wir einen kurzen Überblick über einige relevante wissenschaftliche Theorien.

Abbildung 1: Projektphasen



1.1 Vorbereitung und Konzeption (Konzeptqualität)

 **S. 21**

Der Ausgangspunkt eines Projekts ist ein Problem. Bevor Sie ein Projekt planen, müssen Sie daher eine Problembeschreibung und eine Ursachenanalyse durchführen. Außerdem sollten Sie den Kontext des Projekts genauer beleuchten. Dabei sind folgende Punkte zu bearbeiten:

Schritt 1: Beschreibung des Problems

 **S. 23**

- Was ist das bestehende und zu behebbende Problem? Benennen Sie das Problem und grenzen Sie es begrifflich klar ein.
- Welche Belege gibt es für das Problem? Gibt es objektive Daten zu diesem Thema? Wo oder wie können Sie Belege für das Problem finden?

Schritt 2: Beschreibung der Ursachen des Problems

 **S. 24**

- Welche mutmaßlichen Ursachen hat das Problem?
- Was sind die wichtigsten Ursachen?
[Quellen für die Ursachensuche: z.B. Fachwissen, wissenschaftliche Theorien, einschlägige Literatur]

 **S. 110**

Schritt 3: Analyse des Projektkontextes

 **S. 25**

- Welche Besonderheiten des Projektkontextes sind zu beachten?
- Gibt es Behörden, Institutionen oder freie Träger, die sich bereits mit dem Problem beschäftigen?


Schritt 4: Klare Definition und eindeutige Abgrenzung der Zielgruppe


 S. 26

- Definieren Sie Ihre Zielgruppe so früh und so konkret wie möglich. Zielgruppen wie z.B. „die Bevölkerung“ sind viel zu unspezifisch.
- Da Sie nur über begrenzte Mittel verfügen, müssen Sie Kriterien für die Abgrenzung Ihrer Zielgruppe entwickeln. Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen:
Wer ist zur Inanspruchnahme der Leistungen des Projekts geeignet und berechtigt? [Merkmale der teilnahmeberechtigten bzw. bedürftigen Personen und Angabe – oder zumindest Schätzung – der Größe dieser Personengruppe(n)]
- Wie viele der insgesamt Berechtigten bzw. Bedürftigen sollen am Projekt teilnehmen bzw. sollen erreicht werden?

Schritt 5: Entwicklung eines plausiblen, auf Veränderungen bei der Zielgruppe ausgerichteten Zielsystems

 S. 36

- Ein plausibles, auf Wirkungen ausgerichtetes Zielsystem ist die entscheidende Voraussetzung für qualitativ hochwertige Projekte:
 - Formulieren Sie für Ihr Projekt ein positives *Leitziel*, das sie auch zu einem *Motto verkürzen können*. Das Leitziel soll die Identität Ihres Projekts zum Ausdruck bringen und andere zum Mitmachen motivieren.
 - Formulieren Sie dann konkretere *Mittlerziele*. In die Mittlerziele sollen die Ergebnisse der Ursachenanalyse einfließen. Stützen Sie sich hierbei auf Ihr eigenes Fachwissen und berücksichtigen Sie möglichst auch wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien zu den Ursachen des Problems. *Formulieren Sie die Ziele immer erst als Wirkungsziele mit einer klaren Ausrichtung auf die Zielgruppe (Was ist bei der Zielgruppe danach anders?). Lesen Sie hierzu auch den Abschnitt im 2. Teil dieses Handbuchs.*
-  S. 44
- Formulieren Sie zum Schluss konkrete, überprüfbare Handlungsziele nach dem SMART-Konzept. *Formulieren Sie auch diese Ziele immer erst als Wirkungsziele mit einer klaren Aus-*

richtung auf die Zielgruppe. Lesen Sie auch hierzu auch den entsprechenden Abschnitt im 2. Teil dieses Handbuchs.  S. 44

- Stellen Sie sicher, dass die übergeordneten Ziele wirklich umgesetzt werden. Welche Aspekte der Leit- und Mittlerziele müssen aus Zeit- und Kostengründen eventuell ausgeklammert werden?

Schritt 6: Festlegung von Indikatoren

 **S. 28**

- Viele Veränderungen lassen sich nicht direkt beobachten; es gibt aber in der Regel Anzeichen (Indikatoren), an denen man Veränderungen erkennen kann.
- Überlegen Sie vorab, woran Sie merken werden, dass die angezielten Veränderungen tatsächlich eingetreten sind. Damit legen Sie relevante Indikatoren fest.
- Für die Indikatoren muss ein Soll-Wert festgelegt werden, ab dem von einem Erfolg gesprochen werden kann.
- Wie wollen Sie diese Anzeichen für Veränderungen erfassen (messen)?

Schritt 7: Festlegung von Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden können

 **S. 30**

- Schließlich müssen Sie unter Berücksichtigung der Besonderheiten Ihrer Zielgruppe Maßnahmen festlegen.
- Welche Maßnahmen sollen durchgeführt werden, um die Ziele zu erreichen? Gibt es eventuell alternative (kostengünstigere, schneller wirksame, sozial verträglichere) Maßnahmen, die zum selben Ziel führen?
- Sind die Maßnahmen für diese Zielgruppe mit ihren besonderen Voraussetzungen und Bedürfnissen geeignet?
- Welche Wirkungen sind von den geplanten Maßnahmen zu erwarten? Wo können evtl. Eckdaten für erwartbare Wirkungen recherchiert werden?
- Wie lange, wie oft und wie intensiv müssen die Maßnahmen durchgeführt werden, um die angestrebten Wirkungen zu erreichen?
- Sind die Maßnahmen im Hinblick auf die sozialen, kulturellen und materiellen Kontextbedingungen geeignet und umsetzbar?

- Stehen ausreichende Ressourcen zur Verfügung, um die Maßnahmen durchzuführen? Können evtl. zusätzlich benötigte Ressourcen beschafft werden?

1.2 Planung (Strukturqualität)

 **S. 50**

Eine möglichst genaue Projektplanung ist die Grundlagen für eine spätere Überwachung der Projektfortschritte und für die Steuerung des Projekts. Die spätere Umsetzung hängt darüber hinaus ganz entscheidend von engagierten, motivierten und ausreichend qualifizierten Mitarbeitern und der Unterstützung durch Kooperationspartner ab.

Schritt 8: Aufteilung und Zuordnung der zu bewältigenden Aufgaben mit Hilfe eines Projektstrukturplans

 **S. 50**

- Die während der Projektlaufzeit zu bewältigenden Aufgaben werden im Projektstrukturplan in einzelne Arbeitspakete aufgeteilt.
- Für jedes Arbeitspaket ist ein Projektmitarbeiter zuständig.
- Für jedes Arbeitspaket werden außerdem die benötigten Ressourcen und der Zeitaufwand abgeschätzt.
- Außerdem müssen der Beginn und das Ende der Arbeiten festgelegt werden.

Schritt 9: Auflistung der benötigten Ressourcen in einem Ressourcenplan

 **S. 54**

- Die im Projektstrukturplan kalkulierten Ressourcen werden im Ressourcenplan übersichtlich dargestellt und ggf. ergänzt.
- Für die Bereitstellung von Ressourcen muss oft ein Projektantrag geschrieben werden.

Schritt 10: Darstellung des Projektablaufs in einem Zeitplan

 S. 57

- Der zeitliche Ablauf eines Projekts oder einzelner Maßnahmen kann mit einem sogenannten Gantt-Diagramm übersichtlich dargestellt werden.
- Terminübersichten helfen ebenso wie Ressourcen- und Kostenübersichten bei der Überwachung des Projekts.

Schritt 11: Teambildung und Mitarbeiterförderung

 S. 63

- Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter/innen für das Projekt zu begeistern.
- Pflegen Sie möglichst einen partizipativ-kooperativen Führungsstil.
- Mitarbeiter/innen können neue Kompetenzen „on the job“ oder „off the job“ durch den Besuch von Seminaren oder durch das Studium von Literatur erwerben.

1.3 Durchführung, Überwachung und Steuerung des Projekts (Prozessqualität)

 S. 64

Für die Durchführung eines Projekts müssen in der Regel Unterstützer gewonnen und Kooperationspartner eingebunden werden. Gerade Projekte im Themenfeld „Stärkung einer demokratischen Kultur – Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus“ sollten aber auch öffentlich sichtbar sein. Bei der konkreten Maßnahmenumsetzung ist es wichtig, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und zu korrigieren.

Schritt 12: Strategisch geplante Zusammenarbeit

 S. 64

- Personen, die für eine erfolgreiche Projektumsetzung wichtig oder sogar unverzichtbar sind, müssen eingebunden werden.
- Andere Personen werden Ihr Projekt unterstützen oder mit Ihrem Projekt kooperieren, wenn Sie von Ihren Zielen überzeugt sind.
- Um Personen einzubinden, kann es erforderlich sein, die Zielsetzung auszuweiten oder bestimmte Aspekte zu betonen und zu verstärken.

Schritt 13: Öffentlichkeitsarbeit

 S. 69

- Die Bekanntheit des Projekts in der (lokalen) Öffentlichkeit ist sowohl für die Gewinnung von Unterstützern als auch für den Zugang zur Zielgruppe von großer Bedeutung.
- Die Bekanntheit des Projekts hilft auch dabei, ein Zeichen für Weltoffenheit, demokratische Kultur und Toleranz zu setzen. Es geht in diesem Zusammenhang immer auch um die wichtige symbolische Bedeutung der Projektaktivitäten.

Schritt 14: Überwachung und Steuerung der Maßnahmenumsetzung

 S. 70

- Es ist wichtig, Schwächen einzelner Maßnahmen und Aktivitäten rechtzeitig zu erkennen und Optimierungen vorzunehmen.
- Um Schwächen und Optimierungsbedarf rechtzeitig zu erkennen, sollte von Zeit zu Zeit eine Stärken-Schwächen-Analyse mit allen Mitgliedern des Projektteams durchgeführt werden.
- Der Projektleiter/die Projektleiterin muss den tatsächlichen Projektverlauf regelmäßig mit dem Projektstruktur-, dem Zeit- und dem Ressourcenplan abgleichen und bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern.
- Der Projektleiter/die Projektleiterin muss auch kontrollieren, ob die angebotenen Leistungen (z.B. Zahl der Veranstaltungen) tatsächlich erbracht werden.


Schritt 15: Zielgruppenerreichung

 S. 71

- Es muss unbedingt sichergestellt werden, dass die vorher festgelegte Zielgruppe tatsächlich erreicht wird.
- Die Zielgruppenerreichung kann man z.B. mit Hilfe von Teilnehmerlisten (die dann natürlich die notwendigen Informationen enthalten müssen) oder mit einer kleinen Befragung überprüfen.

Schritt 16: Akzeptanz und Wirksamkeit der Maßnahmen

 S. 72

- Die Akzeptanz der Maßnahmen bei der Zielgruppe ist eine entscheidende Wirksamkeitsvoraussetzung.
 - Die Akzeptanz kann z.B. mit einem kleinen Fragebogen, mit einer Kartenabfrage oder mit Hilfe der Evaluationsspinne erhoben werden.
- 
- S. 98

- Es ist wichtig, rechtzeitig Hinweise auf Wirkungen zu sammeln, damit bei Problemen in diesem zentralen Bereich noch gegesteuert werden kann.
- Mit Hilfe von Wirkungsindikatoren können Veränderungen festgestellt werden. Beobachtete Veränderungen müssen schriftlich festgehalten werden.
- Für eine systematische Erfassung von Veränderungen eignen sich u.a. folgende Verfahren: Inhaltsanalyse (vorher-nachher), Beobachtung (vorher-nachher), Befragung (vorher-nachher), Quiz (vorher-nachher), Fotodokumentation (vorher-nachher).

 S. 98

1.4 Auswertung und Projektabschluss

 S. 75

Die Weiterentwicklung des Förderprogramms „Weltoffenes Sachsen für Demokratie und Toleranz“ hängt davon ab, dass die Erfahrungen der Projekte analysiert und dokumentiert werden.

Schritt 17: Auswertung aller Daten

 S. 75

- Zum Projektabschluss müssen die gesammelten Daten abschließend ausgewertet werden.
- Der Projektverlauf lässt sich anhand des Projekttagebuchs nachvollziehen.
- Ein Vergleich zwischen dem Ist-Zustand vor Beginn des Projekts und dem Zustand am Ende des Projekts gibt wichtige Hinweise auf die Wirksamkeit des Projekts.

Schritt 18: Darstellung der erreichten und der nicht erreichten Ziele

 S. 75

- Der Abschlussbericht sollte überprüfbare Angaben zu den erreichten und auch zu den nicht erreichten Zielen enthalten.
- Ferner sollte dargestellt werden, ob die geplanten Leistungen erbracht werden konnten.
- Natürlich muss auch berichtet werden, inwieweit die definierte Zielgruppe erreicht wurde.

Schritt 19: Darstellung von Stärken und Schwächen

 S. 76

- Der Abschlussbericht sollte alle Stärken und Schwächen des Projekts nennen.
- Die Ergebnisse der SWOT-Analysen sind eine wichtige Datengrundlage für die Darstellung der Stärken und Schwächen.

 S. 102

Schritt 20: Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen



- Der Bericht sollte Vorschläge enthalten, wie Schwächen und Fehler künftig vermieden werden können.
- Wichtig sind auch Vorschläge für eine Optimierung künftiger Projekte.
- Darüber hinaus können ggf. Vorschläge für mögliche Anschlussprojekte gemacht werden.

Exkurs 1: GrafStat – ein Instrument zur Erstellung und Auswertung von standardisierten Fragebögen

Was ist GrafStat?

 S. 87

- Ein Programm zur Erstellung von Fragebögen.
- Ein Programm zur Erstellung von Online-Befragungen.
- Ein Programm zur Dateneingabe.
- Ein Programm zur Datenauswertung.
- Ein Programm zur grafischen Darstellung der Ergebnisse.

Vorteile von GrafStat

- Kostenlos für nicht-kommerzielle Nutzung.
- Einfach zu bedienen.
- Auch für standardisierte Beobachtung und Inhaltsanalyse einsetzbar.
- Schnelle Auswertung von Ergebnissen.
- Professionelle Darstellung von Ergebnissen.

Anwendungsbeispiel

Formulieren Sie mit Blick auf Ihre Erfolgsindikatoren Fragen, um den Erfolg Ihres Projekts zu überprüfen.

 S. 81


Geben Sie dann die Fragen mit Hilfe von GrafStat am PC in einen Fragebogen ein.

Exkurs 2: Evaluationsformen und -typen

 S. 90

- Evaluieren heißt bewerten.
- Grundsätzlich kann man zwischen Selbst- und Fremdevaluation unterscheiden.
- Die formative Evaluation beginnt bereits im Planungsstadium und dient der Entwicklung und Anpassung (Formung) des Projekts.

- Die Prozessevaluation dient dazu, die Leistungen eines Projekts oder einzelner Maßnahmen des Projekts zu beurteilen.
- Die Wirkungsevaluation beurteilt die Wirkungen eines Projekts oder einzelner Maßnahmen des Projekts.
- Leistungen und Wirkungen eines Projekts sind zu unterscheiden.
- Eine Evaluation sollte sich an bestimmten Standards orientieren.

 **S. 105**

2. Materialien für die Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten

Die folgenden Abschnitte sollen die 20 Schritte zur Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung von Projekten illustrieren und Ihnen weitere Informationen an die Hand geben.

2.1 Konzeptqualität – eine zentrale Voraussetzung für wirksame Projekte

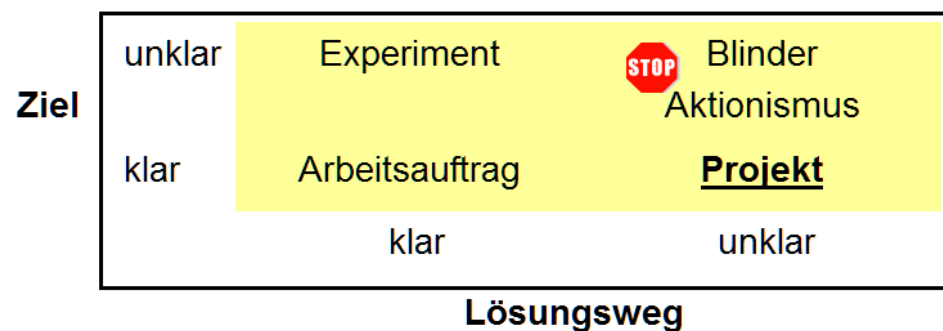
Projekte werden ins Leben gerufen, wenn es ein Problem gibt. Leider gehen viele engagierte Menschen davon aus, dass die Problematik einer Situation sozusagen auf der Hand liegt und dass sich Lösungen schon entwickeln, wenn das Problem erst einmal bekannt und benannt ist. Oft wird das Problem in der Vorbereitungs- und Konzeptionsphase daher nicht genau beschrieben und definiert. Dass Projektträger ihr eigenes finanzielles Überleben sichern müssen, trägt ebenfalls zu dieser Situation bei. So liegt es nahe, die eigenen Angebote möglichst unverändert bei verschiedenen Förderprogrammen unterzubringen, getreu dem Motto: Förderprogramme kommen und gehen, aber meine Maßnahmen bleiben bestehen.

Ist es überhaupt ein Projekt?

Wer seine bestehenden Maßnahmen unter einem neuen Dach durchführt, setzt damit noch lange kein Projekt um. In einem strengen Sinn kann man nämlich nur dann von einem Projekt sprechen, wenn es sich um eine neuartige, komplexe, zeitlich begrenzte Aufgabe außerhalb der gewöhnlichen Berufsroutinen handelt (vgl. hierzu die DIN 69901). Interessant an so einem Projekt ist, dass ich ein Ziel habe, aber noch nicht genau weiß, wie ich dahin komme. Ein echtes Projekt zeichnet sich daher immer durch Flexibilität und Innovativität im Bereich der Maßnahmen aus.

Wenn sowohl das Ziel als auch der Lösungsweg bereits klar sind, dann befindet man sich im Bereich des Routinehandelns und setzt lediglich einen Arbeitsauftrag um. Wer ausprobiert, welche Ziele er mit bestehenden Maßnahmen erreichen kann, wählt dagegen ein experimentelles Vorgehen. Alle bisher geschilderten Vorgehensweisen haben ihre Berechtigung und die Übergänge sind zum Teil fließend. Wir plädieren aber dafür, die Ziele so präzise wie möglich zu formulieren und dann unterschiedliche Wege zu erproben, um diese Ziele tatsächlich zu erreichen. Damit sind nicht nur die Anforderungen an ein Projekt erfüllt, sondern auch beste Voraussetzungen für die Wirksamkeit gegeben. Eine Vorgehensweise sollte allerdings unbedingt vermieden werden: der blinde Aktionismus. Planlose Aktivitäten mit unklaren Zielen (Motto: Da muss man jetzt sofort irgendwas machen) sind im besten Fall Zeit- und Geldverschwendung – im schlechtesten Fall richten sie sogar Schaden an.¹

Abbildung 2: Formen der Aufgabenbearbeitung



Wir plädieren dafür, dass die Frage der Wirksamkeit auch auf der Programmebene in das Zentrum der Überlegungen gestellt wird. Die traditionelle Inputsteuerung öffentlicher Verwaltungen ist dagegen eher problematisch. Hierbei geht man davon aus, dass allein durch die Zuteilung von Fördermitteln (Inputs) bestimmte Probleme bearbeitet werden. Für eine wirkungsorientierte Programmsteuerung sind jedoch nicht die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern die angestrebten Wirkungen und die hierfür erforderlichen Leistungen der entscheidende Maßstab. Das Ziel staatlichen Handelns ist aus dieser Sicht also nicht das bloße Tätigwerden der Verwaltung, sondern die erwünschte Veränderung. Tatsächlich sind entsprechende Ansätze bei der staatlichen Mittel-

¹ Vgl. Hölzle, Philipp; Grünig, Carolin (2002): Projektmanagement. Freiburg u.a.: Haufe, S. 10 ff.

vergabe zu erkennen. So hat Österreich im Jahr 2013 eine wirkungsorientierte Haushaltsführung auf Bundesebene eingeführt, was die Festlegung von Wirkungszielen sowie umfangreiche Controlling- und Evaluationsmaßnahmen einschließt.

Die Problematik der reinen Inputsteuerung möchten wir kurz an einem Beispiel verdeutlichen: Vor einigen Jahren stellte die Landesregierung in NRW rund 10,7 Millionen Euro für das Programm „Kommunen gegen Rechtsextremismus“ zur Förderung kommunaler Projekte zur Verfügung. Nur wenige dieser Projekte wurden jedoch systematisch dokumentiert oder evaluiert, d.h. welche Maßnahmen wirkungsvoll waren – und warum – ist weitgehend unbekannt. In vielen Fällen ist nicht einmal nachzuvollziehen, wofür das Geld eigentlich ausgegeben wurde.

In diesem Zusammenhang tragen Qualitätssicherung und Evaluation sowohl auf der Programm- als auch auf der Projektebene dazu bei, dass die Verantwortlichen sich selbst und anderen Rechenschaft über die Aktivitäten und die Verwendung von Ressourcen ablegen können. Da Ressourcen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen, sind Qualitätssicherung und Evaluation notwendig, um auch unter schwierigeren Rahmenbedingungen noch gute Ergebnisse zu erzielen. Voraussetzung für alle Formen der Qualitätssicherung und -optimierung ist eine möglichst klare Vorstellung von allen Faktoren, die mit der problematisierten Situation zusammenhängen.

1) *Es beginnt mit einem Problem*

Der Anlass für ein Projekt ist immer ein Problem. Nun werden Sie vielleicht einwenden, dass Sie lieber von Bedarfen oder von Verbesserungen und nicht so gern von Problemen sprechen. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit ist dieser Einwand durchaus nachvollziehbar. Wir verwenden den Problembegriff hier jedoch nicht wertend, sondern definieren ein Problem als eine *unerwünschte Kluft zwischen einem Ist-Zustand und einem Soll-Zustand*. Wenn es diese unerwünschte Kluft nicht gibt und schon alles optimal ist, dann gibt es kein Problem und folglich ist auch kein Projekt erforderlich.

Ein Problem ist eine unerwünschte Kluft zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand.

Eine möglichst genaue Beschreibung des (unerwünschten) Ist-Zustandes und des (erwünschten) Soll-Zustandes (→ Ziele) ist in diesem Zusammenhang von größter Bedeutung. Denn wenn Sie den Ist- und den Soll-Zustand nicht genau beschreiben können,

bleibt Ihnen und anderen unklar, warum das Projekt in dieser Form überhaupt notwendig ist.

- Ihren Aktivitäten wird eine klare Richtung fehlen.
- Den Projektmitarbeitern wird unklar sein, was sie eigentlich erreichen sollen.
- Zeit, Geld und andere Ressourcen werden verschwendet werden.
- Sie werden nicht in der Lage sein, den Fortschritt des Projekts zu überwachen und das Projekt effizient zu evaluieren.

Wenn das Problem klar erfasst und die Ziele präzise bestimmt sind, ist der Projekterfolg schon halb gesichert.

Im Rahmen unserer Qualitätssicherungs- und Evaluationsmaßnahmen legen wir daher großen Wert auf eine genaue Beschreibung des problematischen Ist-Zustandes und die Bestimmung von Zielen (Soll-Zustand), denn wenn das Problem klar erfasst und die Ziele präzise bestimmt sind, ist der Projekterfolg schon halb gesichert.

Wichtig ist, dass die Ergebnisse von Qualitätssicherungs- und Evaluationsmaßnahmen um so besser sind, je früher sie einsetzen. Idealerweise sollten die Maßnahmen bereits in der Planungsphase des Projekts beginnen. Für eine zufriedenstellende Evaluation der Wirkungen ist es in der Regel notwendig, dass der Ist-Stand vor Beginn der Projektaktivitäten erfasst wird. Durch einen Vergleich mit diesen Daten können die erreichten Veränderungen später zuverlässig festgestellt werden.

2) Problem haben viele Ursachen – konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen!

Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Ursachen.

Wenn man beginnt, über die Ursachen eines Problems nachzudenken oder zu diskutieren, dann stellt man schnell fest, dass es Regel sehr viele verschiedene Ursachen gibt. Hier besteht deshalb die Gefahr, sich zu verzetteln. Deshalb ist es so wichtig, sich auf die zentralen Ursachen zu konzentrieren.

In der Literatur zum Qualitätsmanagement stoßen Sie in diesem Zusammenhang vielleicht auf das Pareto-Prinzip. Vilfredo Pareto (1848-1923) war ein italienischer Wirtschaftswissenschaftler und Soziologe, der die Verteilung des Volksvermögens in Italien untersuchte. Er fand heraus, dass ca. 80% des Volksvermögens im Besitz von etwa 20% der Familien konzentriert waren und empfahl den Banken, sich auf diese 20% der Familien zu konzentrieren, um ihre Auftragslage zu sichern.

Der Amerikaner Joseph M. Juran (1904-2008), einer der Vorreiter des Qualitätsmanagements, formulierte dieses Prinzip in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts allgemeiner und benannte es nach Vilfredo Pareto. Das Pareto-Prinzip (auch 80-20-Prinzip genannt) besagt allgemein, dass 20% aller möglichen Ursachen für 80% der gesamten Wirkung verantwortlich sind. Um die vorhandenen Mittel möglichst effizient einzusetzen, sollte man sich daher auf diese 20% der Ursachen konzentrieren. Das Pareto-Prinzip ist also eine Effizienzregel.

Hier stellt sich allerdings die Frage, wie man die wichtigsten Ursachen identifizieren kann. Möglicherweise besitzt man eigene Kenntnisse und Erfahrungen, um eine Einschätzung vorzunehmen. Darüber hinaus kann man natürlich auch in der Fachliteratur nachschlagen. Ein anderer Weg besteht darin, Kontakt zu Wissenschaftlern aufzunehmen, die sich mit dem Problem beschäftigen. Diese haben meist einen guten Überblick über den Forschungsstand und können die wichtigsten Problemursachen nennen. Möglicherweise identifizieren die Wissenschaftler aber auch Ursachen, die Sie mit Ihrem Projekt nicht bearbeiten können (z.B. eine ungleiche Einkommensverteilung, hohe Arbeitslosigkeit etc.). In diesem Fall müssen Sie sich auf Ursachen konzentrieren, die Sie bearbeiten können.

3) Projekte finden nicht im luftleeren Raum statt – analysieren Sie den Projektkontext!

Der Projektkontext kann für die Durchführung eines Projekts von entscheidender Bedeutung sein. So kann es Vorbehalte gegen bestimmte Maßnahmen geben, und es kann sogar vorkommen, dass einzelne Gruppen ihr Projekt zu verhindern suchen. Projekte, die unter schwierigen Rahmenbedingungen durchgeführt werden, müssen zunächst die bestehenden Widerstände überwinden. Daher müssen sie mehr Ressourcen für die Zielerreichung einplanen als Projekte, die unter günstigen Rahmenbedingungen durchgeführt werden. Unter Umständen müssen solche Projekte auch weniger anspruchsvolle Ziele definieren.

Ferner ist zu klären, ob es im Kontext des Projekts bereits Akteure (z.B. Behörden, freie Träger oder sonstige Institutionen) gibt, die sich mit dem Problem beschäftigen. Um Doppelstrukturen zu vermeiden und die Kräfte zu bündeln, sollte mit solchen Akteuren eine Zusammenarbeit angestrebt werden. Darüber hinaus müssen

möglichst alle Personen eingebunden werden, die für den Projekterfolg wichtig sind. Hierauf werden wir auf S. 64 noch genauer eingehen.

4) Wen wollen Sie erreichen? – Definition und Abgrenzung der Zielgruppe

Oft werden in Projektanträgen sehr unspezifische Zielgruppen (z.B. die Bevölkerung, die Jugendlichen) genannt. Für ein relativ kleines Projekt ist es aber in der Regel nicht möglich, auf die heterogenen Voraussetzungen und Bedürfnisse unspezifischer Zielgruppen einzugehen. Die Folge ist, dass die gleichen Maßnahmen bei allen Personen eingesetzt werden, die zufällig vom Projekt erreicht werden. Meist gibt es dann auch keinen nachvollziehbaren Grund, warum bestimmte Personen in den Genuss der Projektmaßnahmen kommen und andere nicht. Es liegt auf der Hand, dass die Wirksamkeit von Projektmaßnahmen unter solchen Voraussetzungen fraglich ist.

Generell kann man sagen, dass die Voraussetzungen für eine Wirksamkeit der Projektmaßnahmen um so besser sind, je besser die Maßnahmen auf die Zielgruppe zugeschnitten sind. Deshalb ist es so wichtig, die Zielgruppe möglichst genau einzugrenzen. Schülerinnen und Schüler der Klasse 8a in der Regelschule X sind eine spezifische Zielgruppe, deren Probleme und Bedürfnisse man genau beschreiben und in der Projektkonzeption berücksichtigen kann; auf die unspezifische Zielgruppe der sächsischen Schülerinnen und Schüler trifft dies dagegen nicht zu.

Auch bei einer genau definierten, spezifischen Zielgruppe kann die Zahl der berechtigten Teilnehmer/innen die Projektressourcen übersteigen. In diesem Fall müssen Sie Ihre Zielgruppe weiter eingrenzen. Wichtig ist, dass es nicht dem Zufall überlassen bleibt, wer in den Genuss der Projektmaßnahmen kommt. Deshalb müssen Sie Kriterien für die Auswahl bestimmter Teilnehmer/innen entwickeln. Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein: Wer hat einen besonders großen Bedarf? Wer muss möglichst schnell unterstützt werden? Wer ist für die Verbreitung der Projekthinhalte besonders wichtig?

Generell kann man sagen, dass einzelne Projekte niemals große Gruppen wie „die Schülerinnen und Schüler eines Bundeslandes“

erreichen können. Wenn bestimmte Informationen, Kenntnisse oder Kompetenzen aus Projektsicht trotzdem für solche großen Gruppen relevant sind, dann muss mit einer überschaubaren Zahl von Multiplikatoren gearbeitet werden. In diesem Fall könnte z.B. über eine Zusammenarbeit mit einem Institut für Lehrerfortbildung nachgedacht werden, um die Projektinhalte dann über die Lehrer/innen zu vermitteln. Die Zielgruppe wären in diesem Fall jedoch die Lehrer/innen, denn bei Ihnen müssten Veränderungen erreicht werden: die Lehrer/innen müssen von der Wichtigkeit der Projektinhalte überzeugt sein, und sie müssen bereit und in der Lage sein, ihren Schülern diese Inhalte zu vermitteln.

5) *Plausibles Zielsystem*

Die Bedeutung eines guten und plausiblen Zielsystems kann kaum hoch genug eingeschätzt werden. Deshalb werden wir hierauf weiter unten ausführlich eingehen (s. S. 36). An dieser Stelle möchten wir lediglich unterstreichen, dass Ziele zunächst immer als Wirkungsziele formuliert werden sollten. Unter dem Begriff „Wirkung“ verstehen wir in diesem Zusammenhang *eine Veränderung, die einer Maßnahme oder einer Kombination von Maßnahmen zugerechnet werden kann*. Im Bereich des Sozialen handelt es sich dabei immer um Veränderungen bei Personen aus der Zielgruppe. Veränderungen können beim Wissen, bei den Einstellungen und Emotionen oder auch bei der Kommunikation und beim Verhalten angestrebt werden. *Der einzige Grund für die Durchführung von Projekten im Bereich des Sozialen ist das Erreichen von solchen erwünschten Veränderungen*. Deshalb muss dieser Aspekt stets im Fokus der Projekte stehen.

Wie sich die erwünschten Veränderungen erreichen lassen, muss von den Projekten erprobt werden. Deshalb ist die bereits erwähnte Flexibilität bei den Maßnahmen so wichtig. Die Veränderungen müssen auch nicht auf direktem Weg durch die unmittelbare Arbeit mit der Zielgruppe erreicht werden. Unter Umständen kann eine erwünschte Verhaltensänderung auch über eine entsprechende Gestaltung des sozialen Kontextes erreicht werden. Wie gesagt: auf der Ebene der Maßnahmen ist eine große Flexibilität notwendig und erwünscht.

Die Ziele und Maßnahmen können in einer Tabelle übersichtlich dargestellt werden. In diese Tabelle können auch die Indikatoren

zur Messung der Zielerreichung aufgenommen werden. Wir verwenden hierfür eine einfache Tabelle nach dem unten vorgestellten Muster.

Tabelle 1: Ziel- und Maßnahmentabelle

Leitziel			
Mittlerziele	MZ1:	MZ2:	MZ3:
Handlungsziele/Indikatoren/Maßnahmen	HZ1.1: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ2.1: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ3.1: Indikatoren: Maßnahmen:
	HZ1.2: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ2.2: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ3.2: Indikatoren: Maßnahmen:
	HZ1.3: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ2.3: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ3.3: Indikatoren: Maßnahmen:
	HZ1.4: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ2.4: Indikatoren: Maßnahmen:	HZ3.4: Indikatoren: Maßnahmen:

6) *Vieles kann man nicht direkt messen – deshalb braucht man Indikatoren.*


Wenn Sozialwissenschaftler den Begriff „messen“ verwenden, dann meinen sie damit ganz allgemein eine regelhafte Zuordnung von Symbolen oder Zahlen zu direkt oder indirekt beobachtbaren Phänomenen. Die Größe eines Menschen kann man z.B. direkt beobachten, und die an einer Messlatte abgelesene Zahl kann man dieser Beobachtung zuordnen. Die Regel zur Zuordnung der entsprechenden Zahl könnte dann folgendermaßen lauten: Zunächst ist eine Messlatte an einer Wand anzubringen. Die Personen, deren Körpergrößen gemessen werden sollen, haben sich barfuß aufrecht an die Wand neben die Messlatte zu stellen. Dann liest der Versuchsleiter mit Hilfe eines waagrecht auf den Kopf der zu messenden Person gehaltenen Stabes die Körpergröße auf der Messlatte ab und trägt die cm Zahl (auf- oder abgerundet) in


einen Protokollbogen hinter den Namen der gemessenen Person ein.²


Meist können die Phänomene im Bereich des Sozialen jedoch nicht direkt beobachtet werden. Dann können lediglich Indikatoren, die ein bestimmtes Phänomen anzeigen, beobachtet werden. Beispielsweise kann nicht einmal das Alter einer Person direkt beobachtet werden. Die Antwort auf die Frage „Wie alt sind Sie?“ ist lediglich ein Indikator (Anzeichen) für das Alter, weil die befragte Person ja nicht die Wahrheit sagen muss. Deshalb ist es immer gut, mehrere Indikatoren heranzuziehen, wenn man zuverlässige Informationen über ein nicht direkt beobachtbares Phänomen (wie z.B. Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus) benötigt.

Ferner benötigt man zur Interpretation von Indikatoren Referenzwerte, die angeben, wann ein zufriedenstellender Projekterfolg erreicht ist. Ein guter und überzeugender Referenzwert sind die Ergebnisse aus der Erhebung vor Beginn der Maßnahmen. Aber auch Entwicklungstrends, Werte aus einer vergleichbaren Situation oder eine festgelegte Mindestqualität können Referenzgrößen sein. Wenn man die Ergebnisse des eigenen Projekts an dem besten vergleichbaren Projekt misst, dann spricht man von „Benchmarking“.

Anwendungsbeispiel

Wählen Sie eine Maßnahme aus, die Sie in ihrem Projekt einsetzen und diskutieren Sie, an welchen Anzeichen (Indikatoren) Sie den Erfolg dieser Maßnahme feststellen können.  **S. 78**

Beachten Sie dabei die verschiedenen Ebenen, auf denen ein Erfolg feststellbar ist.  **S. 97**

Diskutieren Sie, mit welchen Methoden Sie den Erfolg dokumentieren und nachweisen können.  **S. 81**

7) Ohne geeignete Maßnahmen kann man nichts verändern.

Das dreigliedrige Zielsystem, das unten detailliert besprochen wird, hat den Vorteil, dass die Ziele auf der unteren Ebene (Handlungsziele) in einem überschaubaren Projektzeitraum wirklich erreichbar sind. Diese realistischen Ziele sollten allerdings auch zu einer Annäherung an die anspruchsvolleren (und interessanteren)

² Vgl. Kromrey, Helmut (2002). Empirische Sozialforschung, 10. Aufl. Opladen: Leske und Budrich, S. 184.

Mittlerziele beitragen. Würde man jedoch auf der Ebene der Mittlerziele verharren, dann wäre häufig ein Wunder nötig, um mit begrenzten Ressourcen größere Veränderungen in einem relativ kurzen Projektzeitraum zu erreichen.

Abbildung 3: Zielerreichung mit Hilfe eines Wunders

Hoffen Sie nicht auf Wunder!



Aber bleiben wir bei den Handlungszielen: Ohne geeignete Maßnahmen werden auch diese nicht erreicht. Was geeignet ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zunächst sollten Erfahrungen und Forschungsergebnisse bestätigen, dass man die gewünschten Veränderungen bei den Zielgruppen tatsächlich mit den gewählten Maßnahmen erreichen kann. Auch wenn die prinzipielle Wirksamkeit der gewählten Maßnahmen gewährleistet ist, kann sich ihr Einsatz verbieten, wenn sie bei der Zielgruppe auf Ablehnung stoßen. Ferner stehen möglicherweise nicht genügend Ressourcen für die Durchführung der Maßnahmen zur Verfügung. An dieser Stelle sollte aber nicht zu schnell aufgegeben werden, denn unter Umständen können zusätzliche Ressourcen beschafft werden.

Sehr wichtig sind auch Überlegungen zu der Frage, wie häufig, wie intensiv und in welcher Form (Ort, einzeln oder in Gruppen, Medieneinsatz usw.) die Maßnahmen durchgeführt werden müssen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Es empfiehlt sich, diese entscheidenden Überlegungen zur Umsetzung der Maßnahmen in einem Maßnahmenplan festzuhalten.

2.1.1 Ein Beispiel für die Vorbereitung und Konzeption eines Projekts

Unsere bisherigen Überlegungen wollen wir an einem Beispiel verdeutlichen. Es geht hierbei um die Qualitätsentwicklung im Landesprogramm „Weltoffenes Sachsen für Demokratie und Toleranz“.

Was ist das Problem?

Fachleute sehen eine Kluft zwischen dem, was Programme und Projekte im Bereich der Auseinandersetzung mit rechtsextremistischen Tendenzen zur Zeit leisten und dem, was sie leisten könnten. Der Bund, die Länder, freie Träger, Kommunen, Behörden und Institutionen zeigen durchaus Engagement und investieren größere Geldsummen in diesem Bereich, es fehlen jedoch oft fundierte Informationen über die durchgeführten Projekte und deren Wirkungen, so dass Fehler nicht selten wiederholt werden oder das Rad immer wieder neu erfunden wird.

Welche Belege gibt es für das Problem?

Zahlreiche Evaluationen belegen, dass auch in relativ gut dokumentierten Projekten oftmals klare Angaben zu den jeweiligen Maßnahmen und den angestrebten Zielen fehlen, bzw. das Erreichen der Ziele überhaupt nicht – oder nicht angemessen – überprüft wird.³

Welche Ursachen hat das Problem?

Warum ist es immer noch nicht selbstverständlich, dass grundlegende Maßnahmen aus den Bereichen Qualitätssicherung und Evaluation bei der Planung und Umsetzung von Projekten berücksichtigt werden? Spricht man mit Praktikern, dann werden zahlreiche Vorbehalte gegen Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen genannt. Vereinzelt wird behauptet, dass das, was man tut, mit gängigen Erhebungsmethoden gar nicht fassbar sei. Dann gibt es die Befürchtung, dass das eigene Tun einer stärkeren Kontrolle

³ Vgl. z.B. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS; Lynen von Berg, Heinz; Roth, Roland (Hg.) (2003): Maßnahmen und Programme gegen Rechtsextremismus wissenschaftlich begleitet. Opladen: Leske und Budrich.

unterzogen wird. Man bezweifelt ferner, dass der Ertrag solcher Maßnahmen die Mühe lohnt. Befürchtet wird in diesem Zusammenhang ein großer Zeit- und Kostenaufwand. Ein weiterer Einwand ist, dass ehrenamtliche Mitarbeiter durch den notwendigen Dokumentations- und Erhebungsaufwand abgeschreckt würden. Schließlich fürchtet man, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

Was sind die wichtigsten Ursachen des Problems?

Vielen Praktikern ist die Notwendigkeit einer stärkeren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in ihren Projekten durchaus bewusst. Sie kennen jedoch die genauen Anforderungen für eine systematische und regelgeleitete Projektplanung, Durchführung und Evaluation oftmals nicht hinreichend genau, können den erforderlichen Zeitaufwand und den möglichen Nutzen nicht abschätzen und fühlen sich mit diesen Aufgaben überfordert.

Analyse des Projektkontextes - Wer befasst sich bereits mit dem Problem?

Zur Verbesserung der Qualität der durchgeführten Projekte werden alle Bundesprogramme zur Stärkung demokratischer und zivilgesellschaftlicher Strukturen und zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit evaluiert. Bemühungen, Projekten möglichst unkomplizierte, kostengünstige und in der Praxis realisierbare Möglichkeiten der Qualitätssicherung und der Selbstevaluation an die Hand zu geben, finden sich auch im Bereich der Kriminalprävention. Zu nennen sind hier die vom Programm Polizeiliche Kriminalprävention (ProPK)⁴ erstellte Arbeitshilfe, der vom Home Office Crime Reduction Centre herausgegebene „Passport to Evaluation“⁵ und die vom Beccaria-Programm entwickelten Schritte zum erfolgreichen Präventionsprojekt.⁶ Die Ergebnisse dieser Anstrengungen wie auch der Diskus-

⁴ Programm Polizeiliche Kriminalprävention der Länder und des Bundes (HG) (2009): Qualitätssicherung in der Polizeiarbeit. Arbeitshilfe für Planung, Durchführung. Stuttgart: ProPK.

⁵ Home Office Crime Reduction Centre (2002). Passport to Evaluation. The HawkHills, Easingwold, York. (www.crimereduction.gov.uk/learningzone/passport_to_evaluation).

⁶ Beccaria Programm – Qualität durch Kompetenz. Online im Internet unter http://www.beccaria.de/nano.cms/de/7_Schritte1/Page/1/, Abruf: 31.3.2014.

sionsstand der aktuellen Evaluationsforschung⁷ sind in die Konzeption der Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Landesprogramm „Weltoffenes Sachsen für Demokratie und Toleranz“ eingeflossen.

Klare Definition und eindeutige Abgrenzung der Zielgruppe

Wer soll von unserem Projekt zur Qualitätssicherung profitieren? Da das Landesprogramm „Weltoffenes Sachsen für Demokratie und Toleranz“ die Mittel bereitstellt, kann die Zielgruppe zunächst auf die Personen beschränkt werden, die für die geförderten Projekte verantwortlich sind. Für die Wissensvermittlung und für die Einübung des Gelernten sind Formate wie Workshops und Seminare jedoch unverzichtbar. Mit den vorhandenen Ressourcen kann allerdings nur ein zweitägiger Workshop durchgeführt werden. Deshalb muss die Zielgruppe weiter eingegrenzt werden. Beispielsweise kann die Zielgruppe auf die Personen beschränkt werden, die für die zu evaluierenden Projekte verantwortlich sind. So könnte man argumentieren, dass diese Personen bestimmte Informationen besonders dringend benötigen, um bei der Evaluation sinnvoll mitarbeiten zu können.

Welche Ziele verfolgen wir mit unserem Projekt?

Unser Konzept verfolgt das Leitziel, dass die durch das Landesprogramm „Weltoffenes Sachsen“ geförderten Projekte nach dem aktuellen Wissensstand systematisch geplant, durchgeführt und überprüft werden. Entsprechend der weiter unten vorgestellten Grammatik der Zielformulierung lautet unser Leitziel: Die durch das Landesprogramm „Weltoffenes Sachsen“ geförderten Projekte werden nach dem aktuellen Wissensstand systematisch geplant, durchgeführt und überprüft.

Auf der Ebene der konkreteren Mittlerziele geht es uns darum, Wissen und Handlungskompetenzen aufzubauen und das Vertrauen in die Durchführbarkeit von Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen zu stärken. Die ausformulierten Mittlerziele lauten:

⁷ Vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS.

MZ1: Die Projektverantwortlichen kennen die wesentlichen Aspekte und Verfahren zum Projektmanagement, zur Qualitätssicherung und zur Selbstevaluation.

MZ2: Die Projektverantwortlichen sind davon überzeugt, dass sie die wesentlichen Maßnahmen zum Projektmanagement, zur Qualitätssicherung und zur Selbstevaluation mit einem vertretbaren Aufwand umsetzen können.

Wenn man die Ziele im Sinne des SMART-Konzeptes weiter konkretisiert, kann man die nachfolgenden Handlungsziele formulieren. Um zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden, benötigt man Indikatoren (Anzeichen) für eine Veränderung in die gewünschte Richtung.

HZ1.1: Die Projektverantwortlichen kennen am Ende der Veranstaltung die wesentlichen Kriterien für die Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung qualitativ hochwertiger Projekte.

- *Indikator:* Mehr als 80 % der Projektverantwortlichen beantworten die Wissensfragen zu den genannten Themen korrekt.
- *Instrument/Methode:* Standardisierter Kurzfragebogens, der am Ende der Veranstaltung ausgefüllt wird.

HZ1.2: Die Projektverantwortlichen sind am Ende der Veranstaltung in der Lage, Daten für das Erreichen einfach zu messender Ziele zu erheben.

- *Indikator:* Mindestens 60 % der Projektverantwortlichen formulieren während der praktischen Erprobung einer Datenerhebung eine methodisch korrekte Frage.
- *Instrument/Methode:* Auswertung der gesammelten Fragen, die im Rahmen der Arbeitsaufgabe formuliert wurden.

HZ2.1: Mehr als die Hälfte der Projektverantwortlichen ist sich am Ende der Veranstaltung sicher, Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur Evaluation selbst durchführen zu können.

- *Indikator:* Mindestens 60 % der Projektverantwortlichen erreichen auf der Vertrauensskala einen Wert im positiven Bereich.
- *Instrument/Methode:* Vertrauensskala im Kurzfragebogen, der am Ende der Veranstaltung erreicht wird.

Die Werte für die Indikatoren haben wir hier relativ willkürlich festgelegt. Sinnvoller ist es, den Ist-Stand bei den Teilnehmerinnen

und Teilnehmern zu erheben und dann auf dieser Grundlage die konkreten Werte festzulegen. Wenn man den Durchschnittswert vor Beginn der Veranstaltung (Vorher-Messung) mit dem Durchschnittswert am Ende der Veranstaltung (Nachher-Messung) vergleicht, dann sollte mindestens eine empirisch nachweisbare Verbesserung erreicht werden. Wie oben beschrieben, sind auch andere Referenzwerte möglich (z.B. Ergebnisse aus einer vergleichbaren Veranstaltung oder vorher festgelegte Mindestwerte).

Mit welchen Maßnahmen wollen wir unsere Ziel erreichen?

Eine Maßnahme, um HZ1.1 zu erreichen, ist die Publikation des vorliegenden Handbuches. Allerdings stellt sich die Frage, ob diese Maßnahme alleine ausreicht, damit die Projektverantwortlichen die wesentlichen Kriterien für die Konzeption, Planung, Durchführung und Überprüfung qualitativ hochwertiger Projekte kennen. Vielleicht haben die Projektverantwortlichen ja gar keine Lust, sich mit diesem Handbuch auseinanderzusetzen. Alle Verantwortlichen der in die Wirkungsevaluation eingebundenen Projekte wurden deshalb zu einem zweitägigen Workshop eingeladen. Um HZ1.1 zu erreichen, wurden Fachvorträge gehalten, zu denen Nachfragen gestellt werden konnten. Fachvorträge genügen aber nicht, um HZ1.2 zu erreichen. Daher wurden die Teilnehmer/innen ermutigt, einen kurzen Fragebogen selbst zu formulieren und mit einem Fragebogenprogramm auch technisch umzusetzen. Diese und weitere praktische Übungen wie das Formulieren von Zielen und die Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse sollen dazu beitragen, das Vertrauen in die Durchführbarkeit von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur Evaluation zu stärken (HZ2.1). Das Handbuch dient vor diesem Hintergrund vor allem als Nachschlagewerk und soll den Lernerfolg nachhaltig sichern.

2.1.2 Ziele – ein zentrales Element der Konzeptqualität⁸

Weil Ziele für die Konzeptqualität eines Projekts eine überragende Bedeutung haben, wollen wir uns mit diesem Thema etwas intensiver beschäftigen.

Ein Ziel kann als ein **in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand** definiert werden. Für die Projektarbeit sind klare, verbindliche Ziele unverzichtbar. Zunächst legen sich die Projektbeteiligten durch die Formulierung von Zielen auf eine einheitliche Richtung ihrer Anstrengungen fest. Die Formulierung verbindlicher Ziele beinhaltet also eine Selbstverpflichtung. Dadurch, dass die Richtung nun klar ist, können Ressourcen, Energie und Kreativität eingesetzt werden, um auf dem Weg zum Ziel voranzuschreiten. Das funktioniert natürlich um so besser, je stärker die Projektbeteiligten in den Zielfindungsprozess eingebunden sind und sich in den Zielen wiederfinden. Dann geben Ziele Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Auch das Erreichen einer bedeutenden Etappe kann so als Erfolg wahrgenommen werden.

Folgende Punkte sprechen also für klare Ziele:

- Ziele enthalten eine Selbstverpflichtung.
- Wenn sich die Projektbeteiligten in den Zielen wiederfinden, dann setzen Ziele Ideen und Energie frei und bündeln zur Verfügung stehende Kräfte und Ressourcen.
- Ziele zu haben, hilft bei vielen Projektentscheidungen.
- Ziele geben Sicherheit, in Projekten auf der Spur zu bleiben.
- Auch das teilweise Erreichen von wichtigen Zielen kann als Erfolg verbucht werden.

Die Entscheidung, ob Sie ein **bestimmtes** Ziel tatsächlich anstreben sollen oder nicht, kann Ihnen die Wissenschaft nicht abnehmen. Das Letzte – so formulierte es der deutsche Soziologe Georg Simmel einmal sinngemäß –, was auch wissenschaftlich begründet werden kann, ist das Vorletzte! In die grundlegenden Ziele

⁸ Die Ausführungen zum Thema „Ziele“ und „Zielbestimmung“ basieren zu großen Teilen auf dem Leitfaden von Beywl und Schepp-Winter (1999).

fließen Wertentscheidungen ein, die sich einer wissenschaftlichen Überprüfung und Bewertung entziehen. Auch bei übergeordneten Zielen ist es allerdings sehr wohl möglich zu prüfen, ob mit einer bestimmten Formulierung des Ziels die Absichten und Wünsche des/der Zielsetzenden optimal umgesetzt werden.

Halten wir zunächst fest, dass Ziele vor dem Hintergrund von Werten festgelegt werden und etwas Erstrebenswertes bezeichnen. Daraus ergibt sich eigentlich schon, dass die Ziele von Projektaktivitäten und -maßnahmen positiv formuliert werden sollten.

Machen Sie hierzu einmal ein Gedankenexperiment. Stellen Sie sich eine Schulklasse vor, in der es Probleme mit aggressiven Schülern gibt. Ein negativ formuliertes Ziel wäre z.B. „Aggressionen in Klasse 8c vermindern“. Nehmen Sie sich nun einen Moment Zeit und assoziieren Sie Bilder und Gedanken zu diesem Ziel. Vermutlich haben Sie an aggressive Schüler gedacht, vielleicht auch an hässliche Schulen oder etwas Ähnliches. Jedenfalls haben Sie Ihre Aufmerksamkeit vermutlich auf den problematischen Ist-Zustand gelenkt und weniger auf mögliche Lösungen des Problems (Soll-Zustand). Versuchen Sie es bei unserem Beispiel nun einmal mit einem positiv formulierten Ziel, z.B. „Tolles Miteinander in Klasse 8c“. Was fällt Ihnen zu diesem Ziel ein? Wie könnte so ein Miteinander aussehen? In welcher Umgebung könnte es stattfinden? Geht es Ihnen nicht auch so, dass Sie bei so einem positiv formulierten Ziel viel mehr Lust auf Engagement verspüren? Außerdem sind die Ideen, die bei einem positiv formulierten Ziel entwickelt werden, meist sehr viel breiter gestreut als bei einer negativen Zielformulierung. Das macht es leichter, ganz unterschiedliche Personen in die Aktivitäten einzubinden. Um ein tolles Miteinander in Klasse 8c hinzubekommen, könnte man sich z.B. ein Fest vorstellen, an dem auch Eltern und Bekannte mitwirken. Natürlich muss überprüft werden, ob diese Aktivitäten tatsächlich dazu beitragen, das Klassenklima zu verbessern und die Aggressionen einzudämmen.

Halten wir also fest:

- Positive Zielformulierungen haben eine große Anziehungskraft auf unterschiedliche Personen, setzen schöpferische Kräfte frei und motivieren.

- Positive Zielformulierungen fördern die Integration unterschiedlicher Aktivitäten und erleichtern die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen.

Natürlich sind negative Zielformulierungen nicht verboten! Sie sollten sich aber über mögliche Konsequenzen im Klaren sein, wenn Sie ein Ziel negativ formulieren. Solche Ziele werden auch **Vermeidungsziele** genannt. Wie wir gesehen haben, konzentriert sich die Aufmerksamkeit bei einem Vermeidungsziel auf das Problem. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass eigentlich alles optimal wäre, wenn es nur dieses eine Problem nicht gäbe. Unter dieser Voraussetzung würde sich dann aus einer genauen Kenntnis des Problems sofort die Lösung ergeben. Zweifellos ist eine genaue Kenntnis des Problems wichtig, um zu guten Lösungen zu gelangen. Doch das alleinige Ansetzen am Problemhaften führt oft noch nicht zu dem angestrebten Zustand. Das Vorgehen ist auch eher Reaktion als Prävention. Wer Fehlentwicklungen durch eine vorausschauende Verbesserung der Verhältnisse zuvorkommen möchte und nicht immer nur reagieren will, muss daher ab einem bestimmten Punkt den Blick vom Problem lösen und statt dessen auf den angestrebten Zustand richten. Dadurch werden die Ursachen des Problems nicht ausgeblendet; es geraten aber weitere Aspekte in den Blick, die den Schritt vom Reagieren zum Agieren ermöglichen.

Versuchen wir, uns diesen Sachverhalt an einem Beispiel zu veranschaulichen.

Stellen Sie sich eine Kleinstadt vor, in der eine Gruppe von 25 rechtsextremen Skinheads durch ihr Auftreten und ihre Gewaltbereitschaft bestimmt, was in den Jugendzentren der Stadt geschieht und wer dort geduldet wird. Der Blick richtet sich nun zunächst fast automatisch auf die 25 Jugendlichen und ihr problematisches Verhalten, und man kann sich eine Expertenrunde vorstellen, die alles Wissenswerte über Skinheads zusammenträgt. Diese Expertenrunde stellt nun z.B. fest, dass wichtige Ursachen für das gewalttätige Verhalten der Skinheads ein liebloser, inkonsistenter Erziehungsstil, elterliche Gewalt und fehlende Zukunftsperspektiven sind. Aus dieser Erkenntnis lassen sich aber leider keine kurzfristigen Interventionsstrategien ableiten, obwohl hier sicherlich wichtige Punkte angesprochen wurden. Formulieren Sie statt dessen nun einmal ein Leitziel wie z.B. „Attraktive de-

mokratische Jugendkultur in X-Stadt“. Durch diese Formulierung wird deutlich, dass es nicht nur darum geht, einer undemokratischen Jugendkultur und ihren Ursachen entgegenzuwirken, obwohl dies ein wichtiger Aspekt ist. Das positiv formulierte Leitziel öffnet den Blick auch für die Suche nach Möglichkeiten, für Jugendliche attraktive und interessante Angebote zu schaffen, so dass die Angebote von Rechtsextremen ihren Reiz verlieren. In diesem Zusammenhang geraten auch Ursachen in den Blick, die bei einer engen Problemfixierung zunächst verborgen bleiben – z.B., dass die demokratische Jugendkultur in X-Stadt in ihrer bisherigen Form wichtige Bedürfnisse von Jugendlichen (z.B. nach Zusammengehörigkeit und Anerkennung) nicht befriedigt. Unter diesen Umständen wäre selbst dann noch kein optimaler Zustand erreicht, wenn es gelänge, die Skinheads von ihrem Tun abzubringen. Denn schon bald könnten z.B. fanatische religiöse Gruppierungen auftauchen und den Jugendlichen die Befriedigung ihrer Bedürfnisse versprechen.

Die Ausweitung der Ursachenanalyse, die aufgrund der Formulierung eines positiven Leitziels erfolgt, macht in der Regel Kooperationen erforderlich, weil sich auch hinsichtlich des angestrebten Zustands jetzt zahlreiche Aspekte zeigen, die von einer einzigen Institution oder Gruppe nicht alle bearbeitet werden können. Gleichzeitig werden Kooperationen aber auch gefördert, weil sich unterschiedliche Initiativen unter dem Dach eines positiven Leitziels leicht zusammenfinden können.

Expertenrunden, die eine enge Problemfixierung pflegen, tendieren dagegen nicht selten dazu, sich über ihre profunde Problemerkennntnis abzuschotten. „Laien“ können dann kaum noch Zutritt finden. Gleichzeitig kann die Fixierung auf bestimmte problematische Aspekte das Auffinden neuer Ansatzpunkte für tragfähige Lösungen erschweren und die Situation aussichtsloser erscheinen lassen als sie tatsächlich ist.

Halten wir fest:

- Negative Zielformulierungen lenken die Aufmerksamkeit auf das Problem (Ist-Zustand) und nicht auf die Lösung
- Negative Zielformulierungen fördern eher die Zusammenarbeit von Problemexperten und Problemspezialisten

- Negative Zielformulierungen können die Zusammenarbeit mit anderen Projekten und Initiativen erschweren

Leitziele machen deutlich, wofür ein Projekt steht.

In den letzten Abschnitten ist bereits der Begriff des **Leitziels** gefallen. Er entstammt dem dreigegliederten Zielsystem, das Wolfgang Beywl und Ellen Schepp-Winter entwickelt haben. **Leitziele** können auch zu einem **Motto** verdichtet werden und spielen dann eine wichtige Rolle in der Öffentlichkeitsarbeit des Projekts. Leitziele haben eine langfristige Geltung und sind relativ abstrakt. Sie setzen den Rahmen für spätere Aktivitäten und geben die Grundausrichtung eines Projekts oder einer Organisation an. Kurz gesagt: sie machen deutlich, wofür ein Projekt steht. Leitziele finden sich zum Beispiel in den Satzungen von Vereinen.

Mittlerziele benennen die wesentlichen Bereiche, die das Projekt bearbeitet.

Mittlerziele benennen die wesentlichen Aspekte (Dimensionen, Bereiche) in dem Rahmen, der durch das Leitziel abgesteckt ist. Da in vielen Fällen nicht alle relevanten Aspekte von einem Projekt umgesetzt werden können, helfen Mittlerziele dabei, eine bewusste Auswahl zu treffen. Bei der Formulierung von Mittlerzielen kann man sich an wesentlichen inhaltlichen Aspekten des Leitziels orientieren. Manchmal ist es aber auch hilfreich, nach formalen Kriterien vorzugehen. Oft verwendet man hierzu die Unterscheidung zwischen Wissen, Emotionen und Handeln (kognitive, emotionale und konative Dimension). So kann man z.B. beim Leitziel „Aussiedler haben eine neue Heimat in X-Stadt“ den Aspekt des Wissens in den Blick nehmen und in diesem Rahmen Informationen über Aussiedler vermitteln. Man kann sich aber auch der emotionalen Seite widmen und dann z.B. versuchen, Aussiedlerschicksale filmisch darzustellen. Schließlich kann man natürlich auch auf der Ebene des Handelns ansetzen und versuchen, das Verhalten über Verordnungen und Gesetze (z.B. das Antidiskriminierungsgesetz) zu beeinflussen.

Mittlerziele haben in der Regel einen direkten oder indirekten Bezug zu den Problemursachen, d.h. Ursachenannahmen fließen in die Formulierung der Mittlerziele ein. Mittlerziele ergeben sich aber nicht *ausschließlich* aus Ursachenannahmen. Häufig ist es in der praktischen Projektarbeit so, dass zu Beginn ein oder mehrere Mittlerziele aufgrund von Ursachenannahmen formuliert werden. Dann überlegt man sich ein Leitziel für das Projekt. Wenn das Leitziel gut gewählt wurde, weitet sich die Perspektive häufig aus

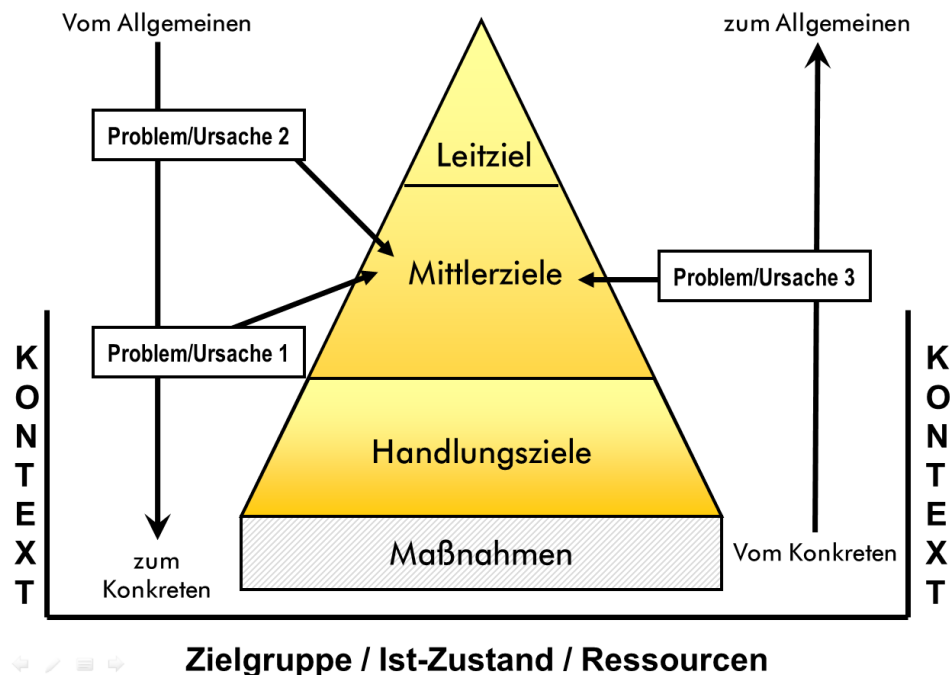
und man entwickelt weitere Mittlerziele, die man vorher noch nicht im Blick hatte. Unter dem Leitziel „Aussiedler haben eine neue Heimat in X-Stadt“ geraten so vielleicht die Sozialkontakte zwischen Einheimischen und Aussiedlern in den Blick und man stellt fest, dass eine Verbesserung der Sozialkontakte ein wichtiger Faktor bei der Verringerung von Diskriminierungen sein kann. Oft bemerkt man in dieser Phase auch, dass es wichtig ist, bestimmte Kooperationspartner in das Projekt einzubinden. Deshalb sollte das Leitziel attraktiv sein und mögliche Kooperationspartner zum Mitmachen motivieren. Um die Mittlerziele zu erreichen und sich auch dem Leitziel anzunähern, muss man natürlich konkrete Aktivitäten und Maßnahmen durchführen. Auch hierfür werden Ziele formuliert, die wir als Handlungsziele bezeichnen.

Handlungsziele dienen der unmittelbaren Orientierung für die Praxis. Sie werden in engem Zusammenhang mit der Praxis und der Zielgruppe vor Ort formuliert. Die auf dieser „untersten“, konkretesten Ebene formulierten Ziele sollen mit den ins Auge gefassten Maßnahmen unmittelbar erreicht werden können. Um beurteilen zu können, ob die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht wurden, muss zu Beginn des Projekts jedoch der Ist-Zustand für alle Bereiche erfasst bzw. gemessen werden, die durch die Maßnahmen verändert werden sollen.

Handlungsziele richten die tägliche Praxis aus.

Das nachfolgende Schaubild zeigt die beschriebenen drei Ebenen der Projektziele.

Abbildung 4: Das dreigegliederte Zielsystem



Wenn man von der Spitze der Pyramide auf die konkreteren Ebenen hinabsteigt, dann ist es sinnvoll, immer wieder zu fragen: Mit welchen anderen Mittlerzielen könnte ich dieses **Leitziel** umsetzen? Mit welchen anderen **Handlungszielen** könnte ich dieses Mittlerziel umsetzen? Sind diese anderen Ziele leichter (mit weniger finanziellem, personellem Aufwand) zu erreichen? Führt das Erreichen der einzelnen Ziele wirklich dazu, dass wir uns auch dem übergeordneten Ziel annähern?

In der Praxis ist es mitunter auch sinnvoll, von den Maßnahmen auszugehen und zu fragen: Welches Handlungsziel könnte ich mit diesen Maßnahmen erreichen? Wenn man bei den Handlungszielen ist, kann man Fragen: Welchem Mittlerziel nähere ich mich an, wenn dieses Handlungsziel erreicht ist?

Bei der Festlegung von Zielen und Maßnahmen müssen Sie Ihre Zielgruppe, den Ist-Zustand vor Beginn des Projekts und den Projektkontext im Blick behalten, um unrealistische Ziele und nicht umsetzbare Maßnahmen zu vermeiden. Außerdem müssen Sie bei der Formulierung von Zielen Ihre Ressourcen im Auge behalten. Generell sollten Sie nicht zu viele Mittlerziele formulieren. Es ist besser, weniger Mittlerziele zu formulieren und alle Anstrengun-

Weniger ist oft mehr!
Behalten Sie Ihre Ressourcen im Blick und beschränken Sie sich auf die zentralen Ziele.

gen darauf zu richten, in den benannten Bereichen wirklich eine nachhaltige Veränderung zu bewirken. Kleine Projekte sollten sich daher auf zwei bis drei Mittlerziele beschränken.

Leitziele

Ein **Leitziel** gibt die Grundausrichtung eines Projekts an. Es ist sozusagen das Motto des Projekts. Es soll nach innen und außen kommunizieren, wofür das Projekt steht. Es drückt grundlegende Werte und Normen aus und gibt den Bereich an, auf den sich die Bemühungen richten.

Checkliste zur Formulierung von Leitzielen

Leitziele sollten ...

- ✓ den Auftrag des Projekts deutlich zum Ausdruck bringen
- ✓ eine positive Ausrichtung haben, attraktiv sein, eine Herausforderung sein und positiv besetzte Bilder vom erstrebten Zustand auslösen
- ✓ Ideen dazu auslösen, welche konkreten Schritte erforderlich sind
- ✓ dauerhaft gelten, weil grundlegende Wertentscheidungen einfließen
- ✓ eine hohe Akzeptanz und ein positives Image schaffen
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ glaubhaft sein
- ✓ Spielraum für individuelle Ausgestaltung lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein, wenn mehrere Leitziele formuliert werden

Mittlerziele

Mittlerziele bilden eine Brücke zwischen Leit- und Handlungszielen und stellen den Bezug zu den Problemursachen her. Innerhalb des vom Leitziel abgesteckten Rahmens benennen sie wichtige Bereiche für Maßnahmen und Aktivitäten. Mittlerziele sollten bezüglich des zeitlichen Rahmens und der angezielten Ergebnisse konkreter als Leitziele sein. Sie müssen eine Vorstellung davon

wecken können, wodurch die erstrebte Wirkung erreicht werden kann. Im Vergleich zu Leitziele haben sie einen stärkeren Bezug zu aktuellen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen.

Checkliste zur Formulierung von Mittlerzielen

Mittlerziele sollten ...

- ✓ Bestandteile der Leitziele konkretisieren
- ✓ wichtige Problemursachen und Annahmen über die Zielgruppe, den Kontext und die verfügbaren Ressourcen einbeziehen
- ✓ auf Besonderheiten der Zielgruppe reagieren
- ✓ eine positiv besetzte Herausforderung darstellen
- ✓ Akzeptanz bei Zielgruppe, Träger, Fachleuten, Geldgebern finden
- ✓ realistisch und zumindest teilweise erreichbar sein
- ✓ Ideen dazu auslösen, wie Handlungsziele aussehen könnten
- ✓ Spielraum für verschiedene Handlungsziele lassen
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ widerspruchsfrei sein

Handlungsziele

Handlungsziele richten die tägliche Praxis aus. Sie werden in engem Zusammenhang mit der Praxis und der Zielgruppe vor Ort formuliert. Sie fassen in Worte, wohin das praktische Handeln strebt und sind die Eckpfeiler für jede systematische Beschreibung und Bewertung der Praxis. Handlungsziele werden von den Organisationen und den Fachkräften vor Ort festgelegt. Oft kann es sich als sinnvoll erweisen, die Zielgruppe an der Festlegung von Handlungszielen zu beteiligen.

Checkliste zur Formulierung von Handlungszielen

Handlungsziele sollten ...

- ✓ **smart** sein (*engl. für pfiffig*) – d.h. **s**pezifisch (ein konkretes Teilziel ist angegeben), **m**essbar, **a**kzeptabel (ein Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll), **r**ealistisch (das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar) und

terminiert (ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)

- ✓ Mittlerziele umsetzen
- ✓ positiv formuliert sein
- ✓ eine (nicht zu große!) Herausforderung darstellen
- ✓ **möglichst wenig** Spielraum lassen
- ✓ eindeutig formuliert sein, so dass ein Kollege/eine Kollegin dasselbe darunter versteht
- ✓ auf die Zielgruppe ausgerichtet sein und auf Besonderheiten der Zielgruppe reagieren

Der letzte Punkt soll hier noch etwas näher erläutert werden. Handlungsziele sollten so formuliert werden, dass ihre Ausrichtung auf die Zielgruppe zum Ausdruck kommt. Sie beschreiben dann den Vorteil, den Nutzen oder die Veränderung für bzw. bei der Zielgruppe. So formulierte Ziele bezeichnet man auch als **Wirkungs-Ziele** (Outcome-Ziele). Sie sind Gegenstand der **Wirkungsevaluation**. Auch Mittlerziele sollten als Wirkungsziele formuliert werden!

Es gibt einige Punkte, die bei der Formulierung von Zielen hilfreich sein können. Zusammengefasst ergeben diese Punkte eine kurze Grammatik des Zieleformulierens:

- Beschränken Sie sich bei der Formulierung auf einen *kurzen* Satz, d.h. ein Hauptsatz und maximal ein Nebensatz.
- Beginnen Sie den Satz mit der Zielgruppe als Subjekt.
- Formulieren Sie das Verb im Aktiv; vermeiden Sie Passivsätze.
- Formulieren Sie den Zielzustand positiv.
- Drücken Sie den Zielzustand in der Gegenwartsform aus; versetzen Sie sich geistig in die Situation, in der das Ziel bereits erreicht ist.
- Formulieren Sie Handlungsziele/Feinziele „smart“.
- Formulieren Sie Ziele zunächst immer mit Blick auf die Wirkungen bei der Zielgruppe (Outcome-Ziele; Wirkungsziele).

Wenn es Ihnen schwerfällt, geeignete Handlungsziele zu identifizieren, kann es nützlich sein, folgende Techniken anzuwenden:

Die **Perspektive zu wechseln**, indem man

- die Thematik aus der Sicht eines Freundes, eines Jugendlichen, des Geldgebers, eines Skeptikers etc. anschaut

oder im Geist die **Rahmenbedingungen verändert**:

- Was wäre, wenn doppelt/halb soviel Geld zur Verfügung stünde? Würde ich dieses Ziel dann auch anstreben?

Oft ist es auch hilfreich, mögliche **Konsequenzen durchzuspielen**:

- Was würde passieren, wenn wir dieses Ziel nicht verfolgten?
Was würde es bedeuten, wenn das Ziel erreicht wäre?

Fragen im Zusammenhang mit Zielen und ihrer Umsetzung

Anhand einiger Fragen sollte kritisch überprüft werden, ob die Ideen des Projekts durch die formulierten Ziele wirklich auf den Punkt gebracht werden und ob die Umsetzung der Ziele gewährleistet ist.

- Was soll verändert oder bewahrt werden?
- Für wen soll der veränderte Zustand gelten?
- Wer überprüft, ob in dem Projekt die Umsetzung von Leit- und Mittlerzielen tatsächlich angestrebt wird?
- Mit wem müssen Ziele ausgehandelt und diskutiert werden?
- Wie werden die Ziele bekannt und sichtbar gemacht?
- Wie wird die Erinnerung an die Ziele wach gehalten?

2.1.2 Maßnahmen finden

Nachdem konkrete Handlungsziele formuliert worden sind, sollte überlegt werden, mit welchen Mitteln die angestrebten Ziele erreicht werden können, anhand welcher Anzeichen Veränderungen festgestellt werden können und wie diese Veränderungen gemessen werden können.

Tabelle 2: Überprüfbarer Ziel- und Maßnahmenplan

Handlungsziel (smart): Welche Veränderungen sollen sich bei der Zielgruppe einstellen?	Maßnahmen / Aktivitäten: Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen?	Indikatoren: Woran werden wir merken, dass diese Veränderungen eingetreten sind?	Datenerhebung: Wie können wir diese Veränderungen messen?
1.			
2.			

Es ist von entscheidender Bedeutung, die Zielgruppe und ihre Voraussetzungen und Bedürfnisse bei der Suche nach geeigneten Maßnahmen im Blick zu behalten. Ferner müssen die Maßnahmen im Hinblick auf die sozialen, kulturellen und materiellen Rahmenbedingungen umsetzbar sein. Im Idealfall gibt es bereits erprobte Maßnahmen, deren Wirksamkeit nachgewiesen ist. Diese Maßnahmen sollten möglichst auch eingesetzt werden. Dabei muss auch die Frage geklärt werden, wie lange, wie oft und wie intensiv die Maßnahmen durchgeführt werden müssen, um die angestrebten Wirkungen zu erreichen.

Wenn keine geeigneten Maßnahmen zur Verfügung stehen, um das angestrebte Ziel zu erreichen, dann gibt es einige hilfreiche Techniken für das Finden von Maßnahmen. Eine Methode besteht darin, sich ein inneres Bild vom Zielzustand zu machen. Man nimmt an, dass das Ziel bereits erreicht ist und fragt:

- Wie bin ich dort hingekommen?
- Was trug alles dazu bei, das Ziel zu erreichen?

Man kann auch die **Umkehr-Technik** anwenden. Dabei orientiert man sich nicht an einem erwünschten, sondern an einem möglichst unerwünschten zukünftigen Zustand und fragt:

- Was muss passieren oder was können wir tun, damit möglichst alles schlecht läuft?
- In einem zweiten Schritt sucht man dann nach Gegenmaßnahmen.

Bei der Festlegung von Maßnahmen sollten stets zwei Punkte überprüft werden:

- Leisten diese Aktivitäten oder Maßnahmen tatsächlich einen Beitrag zum angestrebten Ziel?
- Gibt es alternative (kostengünstigere, schneller wirksame, sozial verträglichere) Maßnahmen, die zum selben Ziel führen?

An dieser Stelle kommen die Begriffe Effektivität und Effizienz ins Spiel.

Effektivität = Die richtigen Dinge tun.

Effektivität bezieht sich auf die Auswirkung (Outcome) des Projekts: Konnte das angestrebte Ziel durch die Maßnahmen erreicht werden? Hatten meine Maßnahmen einen Effekt? (Klärungsfrage: Tun wir die richtigen Dinge?)

- Haben sich die angezielten Wirkungen eingestellt?
- In welchem Umfang sind die erwarteten Wirkungen eingetreten?
- Gibt es unerwartete positive oder negative Nebenwirkungen?

Effizienz = Die Dinge richtig tun.

Effizienz bezieht sich auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag beim Einsatz von knappen Ressourcen zur Erstellung von Leistungen oder Produkten (Outputs) (Klärungsfrage: Tun wir die Dinge richtig?):

- Wo erwarte ich den größten Nutzen beim Einsatz der verfügbaren Mittel?
- Wo ist eine schnelle Veränderung am dringendsten erforderlich?
- Wie wirtschaftlich sind die Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) in Leistungen/Produkte (Outputs) umgewandelt worden?

Bei der Effizienz geht es also darum, was das Projekt bezüglich bestimmter Maßnahmen und Aktivitäten leisten soll. In diesem Zusammenhang stellt sich zu Beginn des Projekts z.B. die Frage, wie häufig oder wie intensiv die beschlossenen Maßnahmen

durchgeführt werden müssen. Man spricht in diesem Zusammenhang daher auch von **Leistungs-Zielen** (Output-Zielen). Auch Leistungs-Ziele sollen „smart“ formuliert werden. Sie sind dann als Gegenstand der **Prozessevaluation** überprüfbar. Sie können die Leistungsziele direkt im Projektstrukturplan oder in einer gesonderten Leistungsbeschreibung festhalten.

Betrachten wir zur Verdeutlichung ein Beispiel. Sie stellen fest, dass sich insbesondere die erwachsenen Frauen unter den zugezogenen Aussiedlern in X-Stadt ausgegrenzt und diskriminiert fühlen. Als eine wichtige Ursache haben Sie fehlende Kontakte zu Einheimischen identifiziert. Sie möchten deshalb für eine Verbesserung der Sozialkontakte sorgen. Als smartes Wirkungsziel auf der Ebene der Handlungsziele formulieren Sie: Mindestens die Hälfte der zugezogenen über 18-jährigen weiblichen Aussiedler in X-Stadt hat bis zum 31.12. mindestens zwei einheimische Deutsche kennengelernt. Um das zu erreichen, können Sie nun verschiedene Maßnahmen planen. Was Sie in diesem Zusammenhang leisten wollen, können Sie etwa wie folgt formulieren: Bis zum 31.12. finden drei Kochkurse mit jeweils mindestens 10 Aussiedlern und 10 einheimischen Deutschen und vier Diskussionsabende mit jeweils mindestens 20 Aussiedlern und 20 einheimischen Deutschen statt.

2.2 Strukturqualität – Transparente Planung als Fundament für die Projektumsetzung

Nicht nur für die Qualitätssicherung, sondern auch für ein arbeitsteiliges Vorgehen bei der Zusammenarbeit mit anderen Personen und Institutionen ist eine möglichst transparente Projektstruktur und eine klare Ablaufplanung von großer Bedeutung. Struktur-, Ressourcen- und Ablaufpläne sind darüber hinaus die zentrale Grundlage für das **Monitoring**. Hierunter versteht man ein kontinuierliches Verfahren zur Überwachung der Zielerreichung. Mit dem Monitoring werden sowohl Leistungsziele (z.B. termingerechte Durchführung der Maßnahmen, Zielgruppenerreichung) als Wirkungsziele (erwünschte Veränderungen bei der Zielgruppe) überwacht. Wenn Wirkungsziele überwacht werden, spricht man auch von einem Wirkungsmonitoring.

Manchmal taucht im Zusammenhang mit der Überwachung und Steuerung eines Projekts auch der Begriff „Controlling“ auf, aber auch einzelne Evaluationstypen können zu diesem Zweck eingesetzt werden. In der Literatur gibt es leider keine klaren und eindeutigen Abgrenzungen zwischen den Begriffen „Evaluation“, „Monitoring“ und „Controlling“. In der Praxis geht es beim Controlling jedoch vor allem um die Überwachung und Steuerung anhand von Finanzindikatoren. Das Monitoring ist demgegenüber breiter angelegt und bezieht sich – wie oben beschrieben – sowohl auf die Leistungen (Outputs) als auch auf Wirkungen (Outcomes), die im Projektverlauf erzielt werden. Finanzielle Aspekte blendet man beim Monitoring dagegen meist aus.

Die Evaluation nimmt schließlich die Ergebnisse von beiden Verfahren auf und bezieht zusätzliche Daten ein, um mit Hilfe von wissenschaftlichen Verfahren und Analysen eine umfassende Bewertung zu ermöglichen. „Monitoring“ und „Evaluation“ unterscheiden sich auch dadurch, dass ein Monitoring auf ein kontinuierliches Überwachen des Projektfortschritts abzielt, wohingegen eine Evaluation die Resultate zu bestimmten Zeitpunkten bewertet.

In Tabelle 3 sind zunächst die Vorgehensweisen und Instrumente dargestellt, die die Grundlage für das spätere Monitoring bilden.

Tabelle 3: Planungsfragen und Instrumente zur Bearbeitung und Überwachung

Frage	Was muss geleistet werden?	Instrumente	Projektphase
Was?	Projektziele und Indikatoren festlegen	Ziel- und Maßnahmentabelle	Konzeptionsphase
Wie?	Maßnahmen festlegen	Ziel- und Maßnahmentabelle	Konzeptionsphase
Welche?	Aufgabenzerlegung	Projektstrukturplan	Planungsphase
Wer?	Aufgabenzuteilung	Projektstrukturplan	Planungsphase
Womit?	Ressourcenplanung	Projektstrukturplan/ Ressourcenplan	Planungsphase
Wann?	Terminplanung	Projektstrukturplan/ Balkenplan (Gantt-Diagramm)	Planungsphase

2.2.1 Der Projektstrukturplan (PSP)

8) *Mit einem Projektstrukturplan werden die Aufgaben in zu bewältigende Einheiten zerlegt und Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Termine zugewiesen.*

Aus der Ziel- und Maßnahmentabelle, die wir oft in zweitägigen Einzelworkshops mit den Projekten erarbeiten, lässt sich meist mit relativ wenig Aufwand ein Projektstrukturplan entwickeln. Die englische Bezeichnung „work breakdown structure (WBS)“ beschreibt sehr schön, worum es beim Projektstrukturplan geht: nämlich um der Herunterbrechen der Arbeit in handhabbare Arbeitspakete.

Im Projektstrukturplan wird die Arbeit in handhabbare Arbeitspakete aufgeteilt.

„Ein Arbeitspaket beschreibt eine in sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb des Projekts, die von einer einzelnen Person

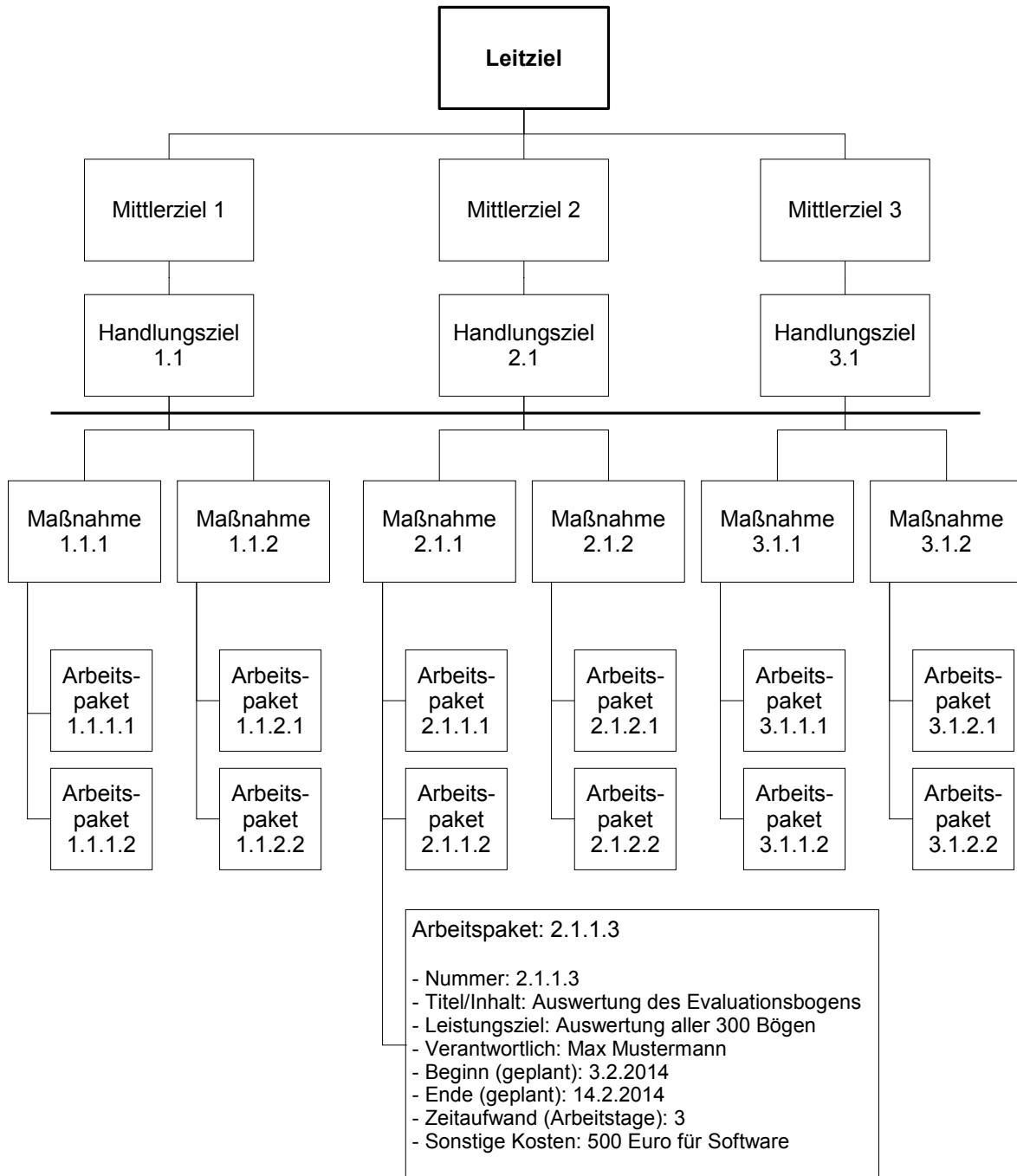
oder organisatorischen Einheit bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand vollbracht werden kann. Ein Arbeitspaket kann eine interne Struktur aufweisen, deren Elemente aber aus Sicht der Projektleitung nicht einzeln betrachtet werden müssen, sondern als 'Paket' gehandhabt werden können. Für jedes Arbeitspaket muss es einen Verantwortlichen geben. Ein Arbeitspaket kann somit als 'Mini-Projekt' innerhalb des Projekts betrachtet werden.“⁹

Die Aufgliederung verringert die Komplexität des Gesamtprojekts und erleichtert dessen Planung, Überwachung und Steuerung. Außerdem lässt sich mit Hilfe des Projektstrukturplanes die Planung leichter auf Vollständigkeit überprüfen. Die Aufgliederung in Arbeitspakete sollte weder zu detailliert noch zu grob sein. Bei einer zu geringen Detaillierung (d.h. bei zu großen Arbeitspaketen) wird es schwierig, kritische Abweichungen frühzeitig zu erkennen. Zu kleine Arbeitspakete vergrößern dagegen den Planungs- und Überwachungsaufwand.

Der Projektstrukturplan sollte vom Projektleiter und den Projektbeteiligten in enger Zusammenarbeit erarbeitet werden. Das Ziel ist zunächst einmal, die Projektaktivitäten inhaltlich zu gliedern. Die genaue zeitliche Reihenfolge der Arbeitspakete wird erst später in der Terminplanung festgelegt. Alle Arbeitspakete, die im Rahmen des Projekts erledigt werden müssen, werden im Projektstrukturplan den Maßnahmen zugeordnet, mit denen die Handlungsziele des Zielsystems erreicht werden sollen. Wenn mehrere Handlungsziele mit derselben Maßnahme erreicht werden können, dann wird diese Maßnahme nur einmal in den Projektstrukturplan aufgenommen. Ein Projektstrukturplan kann dann folgendermaßen aussehen:

⁹ Projektmagazin (o.J.): Stichwort „Arbeitspaket“. Online im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/arbeitspaket>, Abruf: 9.4.2014.

Abbildung 5: Der Projektstrukturplan



Die eigentlichen Überlegungen zum Projektstrukturplan setzen auf der Ebene der Maßnahmen (d.h. unterhalb des waagerechten Strichs in der Abbildung) an. Ein Arbeitspaket beinhaltet dann auf der niedrigsten Ebene Schritte, die zu einem Ergebnis (Output) führen. Die einzelnen Schritte sind nicht mehr teilbar, sondern können nur von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeitergruppe

durchgeführt werden. Ein **Arbeitspaket** muss anhand folgender Merkmale näher beschrieben werden:

- Nummer
- Titel / Inhalt
- Leistungsziel
- Verantwortlich
- Beginn (geplant)
- Ende (geplant)
- Zeitaufwand (geplant)
- Sonstige Kosten

Die in der Projektstrukturierung definierten Arbeitspakete können nicht immer parallel und völlig unabhängig voneinander abgearbeitet werden. Einige Arbeitspakete weisen untereinander Abhängigkeiten auf. Beispielsweise müssen Daten erst eingegeben sein, bevor mit ihrer Auswertung begonnen werden kann. Diese Abhängigkeiten müssen während der Projektplanung ermittelt und so dokumentiert werden, dass sie nachvollziehbar bleiben. Hierzu bietet sich die in Abschnitt 3 dargestellte Ablaufplanung an. Sie lässt sich auf folgende Formel bringen: Was ist wann von wem zu tun?

2.2.2 Die benötigten Ressourcen

10) Die benötigten Ressourcen können mit Hilfe eines Ressourcenplans kalkuliert werden.

Für alle geplanten Maßnahmen und für alle Arbeitspakete müssen natürlich ausreichend Ressourcen bereitstehen. Für die Kalkulation der benötigten Ressourcen bietet sich ein sogenannter Ressourcenplan an.

- Relativ häufig werden Sie den Ressourcenbedarf abschätzen müssen! Dies sollten Sie auch so darstellen.
- Schätzen bedeutet aber nicht raten! Schätzen ist eine Vorhersage auf der Grundlage vorhandener Informationen.
- Wichtig ist in diesem Zusammenhang, eigene Erfahrungen zu sammeln (z.B. in einem Projekttagbuch) und die Erfahrungen anderer Projektleiter einzubeziehen.

- Sie sollten auch die Rahmenbedingungen für die Schätzung festhalten. Ändern sich die Rahmenbedingungen, muss neu geschätzt werden.

Anmerkung: Das Schätzen von Personalressourcen geschieht häufig in Form von Personenmonaten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Personal nicht einfach linear hochgerechnet werden kann. In der Regel müssen Sie bei einer größeren Mitarbeiterzahl und bei komplexeren Aufgaben mehr Personenmonate veranschlagen, weil Zeit für Kommunikation, Planung und Beratung erforderlich ist.

Tabelle 4: Ressourcenplan (Beispiel)

	Be- schrei- bung	Zeitauf- wand	Perso- nalkos- ten	Sach- kosten	Reise- kosten	Summe	Anmer- kungen
M1							
	AP1.1						
	AP1.2						
	AP1.3						
M2							
	AP2.1						
	AP2.2						
	AP2.3						
M3							
	AP3.1						
	AP3.2						
	AP3.3						

Falls für das geplante Projekt (zusätzliche) Mittel beantragt werden müssen, ist es in der Regel notwendig, einen Projektantrag zu schreiben. Für die Formulierung eines Projektantrags sind vor allem die Schritte 1-10 wichtig. Hierbei können Sie sich an folgender Gliederung orientieren:

Übersicht 1: Beispiel für den Aufbau eines Projektantrags

Projekttitel:
Projektgegenstand:
<ol style="list-style-type: none">1. Ausgangslage (Schritt 1-3)<ul style="list-style-type: none">- Problemsituation- Problemursachen/wichtigste Ursachen- Projektkontext2. Kooperationsmöglichkeiten/Vernetzung (Schritt 3)3. Projektkonzept (Schritt 4, 5, 7)<ul style="list-style-type: none">- Zielgruppe- Projektziele- Maßnahmen4. Erfolgsmessung (Schritt 6)<ul style="list-style-type: none">- Indikatoren (Woran lässt sich ein Erfolg des Projekts erkennen?)- Angaben zu erreichbaren Soll-Werten- Angabe zur Anzahl der Messungen- Geplante Zusatzerhebungen (z.B. qualitative Interviews)- Geplante Monitoring-Maßnahmen5. Projektplanung und -organisation (Schritt 8-10)<ul style="list-style-type: none">- Projektstrukturplan- Ressourcenplan/Kalkulation der Kosten- Zeitplan6. Abschlussbericht (in welcher Form, Zeitpunkt)7. Datum und Unterschrift

2.2.3 Planung des Projektablaufs

10) *Eine gute Zeitplanung ist die Voraussetzung für die Überwachung und Steuerung des Projektablaufs.*

Damit das Projekt so reibungslos wie möglich abläuft, sollten Sie zunächst die wichtigsten Projektphasen auflisten. Jedes Projekt lässt sich – wie eingangs dargestellt – in mehrere Phasen unterteilen, in denen verschiedene Aufgaben zu erledigen sind.

Übersicht 2: Aufgaben in den verschiedenen Projektphasen

Aufgaben in den verschiedenen Projektphasen
1a) Projektvorbereitung
➤ Problemlage klären
➤ Projektkontext bewerten
➤ Mögliche Kooperationspartner ermitteln
➤ Finanzierungsmöglichkeiten klären
1b) Projektkonzeption
➤ Problem beschreiben
➤ Ursachen analysieren
➤ Projektkontext analysieren und Bereitschaft von möglichen Kooperationspartnern klären
➤ Zielgruppe bestimmen
➤ Ziele bestimmen
➤ Indikatoren festlegen
➤ Maßnahmen festlegen
➤ Evaluationsmaßnahmen festlegen
2) Planung
➤ Ressourcenbedarf klären
➤ Kosten kalkulieren
➤ Zeitplanung vornehmen
➤ Projektantrag schreiben
3) Projektdurchführung
➤ Kooperationspartner, Beteiligte und Betroffene informieren und einbinden
➤ Räume anmieten
➤ Geräte beschaffen
➤ Personal einstellen
➤ Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten festlegen

- Projektarbeiten mit Evaluations- und Monitoringmaßnahmen begleiten
- Öffentlichkeitsarbeit durchführen

4) Projektabschluss

- Evaluationsdaten auswerten
- Projekttagbuch auswerten
- Projektbericht schreiben
- Ergebnisse in unterschiedlicher Form präsentieren
- Projektergebnisse für Datenbanken und andere Veröffentlichungen aufbereiten

Ergänzung

- Als wichtige Ergänzung sollten Sie die Personen benennen, die an der jeweiligen Projektphase beteiligt werden müssen.
- Ferner sollten Sie die Zeitpunkte festlegen, bis zu denen bestimmte Arbeiten erledigt sein müssen (Meilensteine).

Tabellarische und grafische Übersichten

Um den Arbeitsfortschritt in einem bestimmten Bereich kontinuierlich zu überwachen und die Kosten im Blick zu behalten, kann eine Tabelle verwendet werden, in der die Zeit- und Kostenentwicklung erfasst wird.

Das folgende Beispiel soll das Vorgehen verdeutlichen. Hierbei handelt es sich um eine Ressourcen-, Termin und Kostenübersicht für zwei Arbeitspakete. Nehmen wir an, Sie haben das Handlungsziel, dass 75 % der Bewohner des Waldviertels bis zum 31.8.2007 über die Situation von Opfern rechtsextremer Gewalt informiert sind. Es soll eine Informationsveranstaltung und eine Plakataktion durchgeführt werden. Die Maßnahme „Durchführung einer Plakataktion“ ist in die Arbeitspakete AP 1 und AP 2 aufgeteilt worden, für die Herr Hinz und Frau Müller zuständig sind.

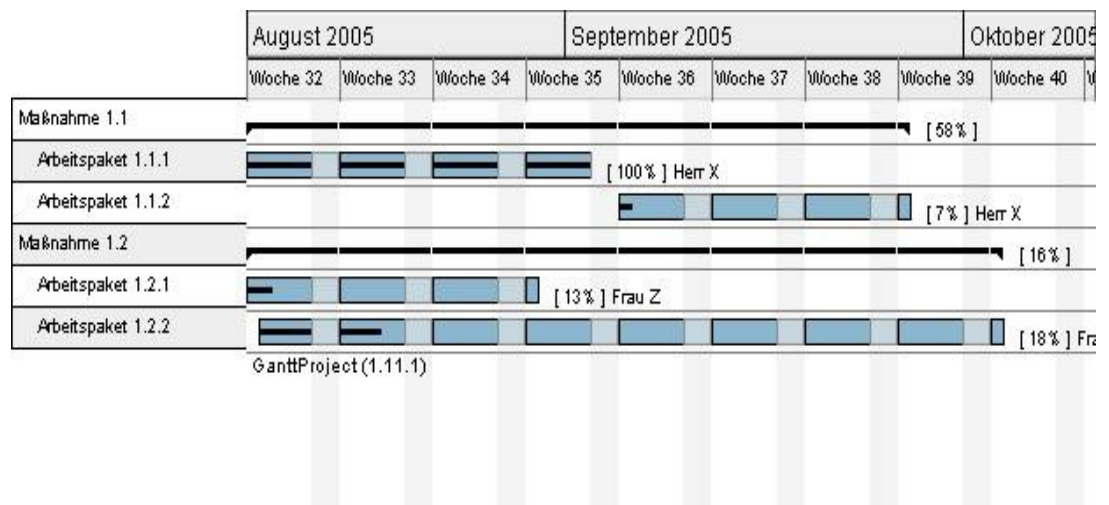
Tabelle 5: Ressourcen, Termine und Kosten für zwei Arbeitspakete

Arbeitspaket	Ist-Termin	Soll-Termin	Abweichung	Ist-Kosten Personal	Soll-Kosten Personal	Abweichung	Ist-Kosten Sachmittel	Soll-Kosten Sachmittel	Abweichung
AP 1	1.9.	2.9.	-1	5100	5200	-100	420	390	+30
AP 2	24.9.	21.9.	+3	5900	5600	+300	300	250	+50

Anhand der Tabelle kann man nun leicht nachvollziehen, dass Herr Hinz mit seiner Arbeit 1 Tag vor dem geplanten Termin fertig ist und insgesamt 70 Euro weniger als veranschlagt benötigt hat. Frau Müller ist mit ihrer Arbeit erst drei Tage nach dem Termin fertig und hat insgesamt 350 Euro mehr als geplant verbraucht.

Ein grafischer Ablaufplan, der z.B. mit GanttProject erstellt werden kann, hilft dabei, den Fortschritt des Projekts oder eines bestimmten Teilbereiches zu veranschaulichen. Aus dem Diagramm ist leicht ersichtlich, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt Maßnahme 1.1 zu 58 % und Maßnahme 1.2 zu 16 % umgesetzt ist.

Abbildung 6: Gantt-Diagramm zur Umsetzung von 2 Maßnahmen¹⁰



In ein Gantt-Diagramm sollten auch **Meilensteine** aufgenommen werden. Der Begriff „Meilenstein“ ist einer der bekanntesten Fachbegriffe des Projektmanagements. Die DIN 69900-1 definiert ihn als „Ereignis besonderer Bedeutung“. Im Projektmanagement geht es hierbei um die Fertigstellung eines bedeutenden Projektergebnisses.

Meilensteine sind für die Überwachung des Projektfortschritts (s. Monitoring) von großer Bedeutung. Sie definieren die Zwischenetappen eines Projekts. Führungskräfte orientieren sich wesentlich an der zeitlichen und inhaltlichen Erfüllung von Meilensteinen. Bei der Projektplanung sind ausreichend viele Meilensteine zu definieren, damit der Projektfortschritt in bestimmten Zeitabständen einfach überprüft werden kann. Andererseits muss man aber die Zahl der Meilensteine überschaubar halten, um eine effiziente Überwachung zu gewährleisten.

¹⁰ Für große Projekte – insbesondere im kommerziellen Bereich – wird häufig die sogenannte Netzplantechnik eingesetzt. Eine daraus abgeleitete Darstellung ist der Balkenplan (Gantt-Diagramm). Für kleinere Projekte ist dies eine einfachere und anwenderfreundlichere Darstellung.

Projektstagebuch

Als sehr nützlich hat es sich darüber hinaus erwiesen, den Projektverlauf in einem **Projektstagebuch** zu dokumentieren.

Nach Art eines Logbuchs werden in einem Projektstagebuch alle Vorkommnisse festgehalten und damit für den späteren Gebrauch dokumentiert. Darüber hinaus hilft es bereits während der Projektdurchführung, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Das Projektstagebuch kann ein echtes, gebundenes Buch sein, eine zentrale Datei auf dem Projektserver oder eine eigens eingerichtete Funktion einer internetbasierten Projektmanagement-Software.

Alles, was für ein Projekt irgendwie erwähnenswert erscheint, sollte hier eingetragen werden. Somit enthält das Projektstagebuch den tatsächlichen Ablauf eines Projekts in chronologischer Reihenfolge. Anhand des Projektstagebuchs kann rückblickend sehr genau festgestellt werden, was wann im Projekt geschehen ist und wer welche Tätigkeiten ausgeführt hat. Dies bewährt sich oft schon während der Projektlaufzeit. So können sich z.B. Mitarbeiter nach temporären Abwesenheiten schnell einen Überblick über den Projektfortschritt verschaffen.

Beim Projektabschluss dient das Projektstagebuch zum Nachvollzug des Projektablaufs. Es wird deutlich, ab wann das Projekt aus dem Ruder gelaufen ist und wann die Projektleitung hätte eingreifen müssen, um es zu retten. Deutlich wird aber auch, welche Vorgehensweisen richtig waren und zum Projekterfolg geführt haben. Auf dieser Basis können die Erfahrungen des Projekts in Form von "Lessons Learned" formuliert werden und diese Lerneinheiten Folgeprojekten zur Verfügung gestellt werden.¹¹

Einträge in das Projektstagebuch umfassen in der Regel jeweils die folgenden Informationen:

- Datum des Eintrags
- Zeitraum, auf den sich der Eintrag bezieht
- Name des Eintragenden
- Begebenheit, z.B.:

¹¹ Quelle: <http://www.projektmagazin.de/glossar/index.html>

- ✓ besondere Ereignisse (Auslöser/Begründung, Inhalt)
 - ✓ durchgeführte Tätigkeiten (Art, Umfang, Name des Durchführenden, Abweichungen von der Planung, Ursachen)
 - ✓ Meetings/Sitzungen (Ort, Namen der Anwesenden, Thema bzw. Tagesordnungspunkte und Schlagworte, wichtige Entscheidungen in Stichworten, Hinweis auf ein Protokoll)
 - ✓ Kontakte (Infos über Telefonate, Faxe, E-Mails etc.: Namen von Sender und Empfänger, Inhalt in Stichworten)
 - ✓ Ansprechpartner
 - ✓ Abwesenheit, Krankheit von Mitarbeitern
 - ✓ Mitarbeiterfluktuation
- Konsequenzen für das Projekt

Einige Anregungen

- Es ist empfehlenswert, sich bestimmte Zeiträume für regelmäßige Aufzeichnungen zu reservieren.
- Projekttagbücher eignen sich auch für das Aufbewahren (Einkleben) von unterwegs geschriebenen Notizzetteln und Zeichnungen.
- Eine übersichtliche inhaltliche Struktur und graphische Gestaltung erleichtert die Orientierung.
- Um möglichst viel Nutzen aus den Aufzeichnungen ziehen zu können, empfiehlt sich eine möglichst klare begriffliche und sprachliche Unterscheidung zwischen der Beobachtungen von Geschehnissen und Interpretationen, Wertungen und Schlussfolgerungen.
- Wiederholtes Durcharbeiten des Tagebuchs für vorläufige Analysen fördert den Erwerb eines differenzierten Verständnisses der Projektsituation. Die gemeinsame Diskussion einzelner Passagen mit einem kritischen Freund oder Kollegen kann wertvolle zusätzliche Sichtweisen eröffnen.

2.2.3 Das Projektteam

11) Engagierte, motivierte und kompetente Mitarbeiter/innen sind für die Zielerreichung unentbehrlich

Ein gutes Arbeitsklima und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Teammitglieder sind wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts. Wenn es an dieser Stelle größere Probleme gibt, müssen Teamentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden, um den Projekterfolg nicht zu gefährden. In der Regel bestehen solche Maßnahmen aus einer Analyse der problematischen Ist-Situation und der Aufarbeitung dieser Situation. Hierbei können verschiedene Methoden zum Einsatz kommen. Das Thema kann an dieser Stelle jedoch nur angesprochen werden – eine weiterführende Diskussion würde den Rahmen dieses Handbuchs sprengen.

Selbstverständlich hängt der Projekterfolg auch davon ab, dass die zur Maßnahmenumsetzung erforderlichen Kompetenzen im Team vorhanden sind. Wenn wichtige Kompetenzen fehlen, gibt es natürlich die Möglichkeit, das Team mit Mitarbeitern zu verstärken, die diese Kompetenzen mitbringen. Wenn das nicht möglich oder nicht gewünscht ist, dann müssen Ressourcen (Zeit und Geld) für die Teilnahme an Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bereitgestellt werden. Dieser Aspekt sollte ohnehin bei der Ressourcenplanung berücksichtigt werden, denn nicht ohne Grund wird eine systematische Fortbildungsplanung in den verschiedenen Qualitätsmanagementsystemen gefordert. Die Fortbildung der Mitarbeiter muss dabei nicht immer auf den Besuch von Workshops und Seminaren hinauslaufen; in bestimmten Fällen können Kompetenzen auch durch das Studium von Fachliteratur und/oder durch ein angeleitetes Training während der Arbeit erworben werden.

2.3 Prozessqualität – Optimale Durchführung, Überwachung und Steuerung des Projekts

2.3.1 Aktivierung und Einbindung von Kooperationspartnern und Unterstützern

12) *Strategisch geplante Zusammenarbeit statt zufällige Vernetzung*¹²

Der Begriff „Netzwerk“ ist heute allgegenwärtig. Tatsächlich kann die Bedeutung von Netzwerken ja auch kaum hoch genug eingeschätzt werden. Denn wer könnte allein und ohne Unterstützung rechtsextreme Aktivitäten erfolgreich eindämmen oder ein demokratisches Miteinander in seiner Kommune oder in seiner Organisation befördern? Die Verbreitung des Netzwerkbegriffs sagt allerdings noch nichts über die Qualität der Vernetzung aus. Diese steigt leider nicht, wenn man das, was man immer schon gemacht hat – z.B. mit Fachkollegen oder Gleichgesinnten kooperieren – jetzt als „Vernetzung“ bezeichnet.

Es hilft an dieser Stelle, zwischen „natürlichen“ und „künstlichen“ Netzwerken zu unterscheiden. Natürliche Netzwerke entstehen mehr oder weniger zufällig aufgrund der familiären Herkunft oder durch Gelegenheiten im sozialen Umfeld. Oft spielen Sympathie oder Antipathie beim Aufbau und bei der Aufrechterhaltung dieser Netzwerke eine entscheidende Rolle. Die Entwicklung natürlicher Netzwerke erfolgt meist relativ ungeplant und es gibt niemanden, der steuernd eingreift, wenn sich der Charakter des Netzwerks verändert.

Der Aufbau künstlicher Netzwerke setzt dagegen zwingend eine sogenannte Stakeholderanalyse voraus. Im Rahmen dieser Stakeholderanalyse muss zunächst geklärt werden, welche Personen eine hohe Bedeutung für das Netzwerk haben, weil sie für das Erreichen der Projektziele besonders wichtig sind. Beim Netz-

¹² Vgl. auch Strobl, Rainer (2014): Wirksamer handeln durch Netzwerke. In: Couragiert-Magazin Nr.2, S. 6-7 sowie Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2012): Gelingensfaktoren für eine gute Netzwerkarbeit. In: BIKnetz, Online im Internet unter http://www.biknetz.de/fileadmin/Dokumente/Oeffentlichkeit_herstellen/Themen/Aufsaeetze/Aufsatz_Strobl_Lobermeier_final.pdf

werkaufbau müssen dann insbesondere wichtige skeptische Akteure im Zentrum der Bemühungen stehen.

Abbildung 7: Stakeholderanalyse

Bedeutung für das Netzwerk	Hoch	D Bedrohungspotenzial. Akteure müssen ständig beobachtet und möglichst für das Netzwerk gewonnen werden.	C Kern der Vernetzung
	Niedrig	A Akteure sind als potenzielle Kooperationspartner ungeeignet	B Akteure sollten beobachtet werden, sie können u. U. wichtige Verbündete sein.
		Niedrig	Hoch

Interesse an der Netzwerkkooperation

In dem folgenden Beispiel wird die Einbindung von skeptischen Akteuren in das Netzwerk thematisiert.

Eine Gruppe von rechtsextrem orientierten jungen Menschen dominiert die Jugendkultur der Stadt. Junge Leute, die sich dem linken politischen Spektrum zugehörig fühlen, werden regelmäßig belästigt, angepöbelt und geschlagen. Ausländisch aussehende Menschen trauen sich nicht mehr, sich an bestimmten Plätzen und in Kultur- und Jugendeinrichtungen der Stadt aufzuhalten. Bürgermeister und Stadtrat fürchten um den Ruf der Stadt und suchen nach Möglichkeiten, die rechte Szene zu befrieden. Es wird diskutiert, die Forderungen der rechten Szene nach einem eigenen Haus zu erfüllen. Eine Gruppe engagierter Bürger setzt dagegen, dass man sich mit den Gesinnungen und dem Verhalten der rechten Szene offensiv auseinandersetzen und die demokratische Stadtkultur stärken müsse. Wie können diese Bürger möglichst viel Unterstützung für ein Projekt zur Stärkung einer demokratischen Stadtkultur gewinnen? Was sind die Bedingungen für eine Problemsicht, der sich auch der Bürgermeister und der Stadtrat anschließen können?

Hier hängt sehr viel von der Formulierung und der Kommunikation des Leitziels ab. In der Soziologie spricht man auch davon, dass

ein „Rahmen“ gesetzt wird. Damit sich möglichst viele Personen an einem gemeinsamen Leitziel orientieren, können verschiedene Maßnahmen getroffen werden:

- **Ausweitung der Zielsetzung**

Notwendig ist so eine Ausweitung unter Umständen dann, wenn das Anliegen der Projektgruppe im täglichen Leben oder in der beruflichen Praxis relevanter Akteure keine bedeutende Rolle spielt. In diesem Fall kann es wichtig sein, auch solche Interessen und Gesichtspunkte einzubeziehen, die den Projektmitarbeitern zunächst als nebensächlich erscheinen, für mögliche Kooperationspartner aber eine große Bedeutung haben. Eine positive Ausrichtung eröffnet dabei in der Regel mehr Anschlussmöglichkeiten als eine negative, was vor allem auf die größere Spannweite und Flexibilität positiver Zielsetzungen zurückzuführen ist. So lassen sich unterschiedlichste Vorhaben mit dem Ziel der Stärkung einer demokratischen Kultur verbinden. Die ausschließliche Gegnerschaft zum Rechtsextremismus bleibt dagegen auf das Handeln rechts-extremer Akteure fixiert, d.h., der Sinn der eigenen Tätigkeit hängt von der gegnerischen Gruppe ab. Eine demokratische Weiterentwicklung der lokalen Gemeinschaft kann unter diesen Umständen kaum zum Thema werden.

- **Überbrückung von Einzelzielen**

Der Aufbau eines effektiven Kooperationsnetzes erfordert eine ständige Überbrückung der verschiedenen individuellen und institutionellen Zielsetzungen, so dass sich die Akteure einer gemeinsamen Sichtweise bewusst werden können. Für diesen Prozess werden in erster Linie funktionierende Informations- und Kommunikationsstrukturen benötigt, wobei der Aufwand durch die heutigen Technologien (E-Mails, Webseiten usw.) sehr viel geringer geworden ist.

- **Verstärkung von Zielsetzungen, insbesondere durch die Betonung von Werten und die Verstärkung von Überzeugungen**

Für eine Aktivierung von Personen und Institutionen kann es auch notwendig sein, die Bedeutung der Werte, für die das Projekt eintritt (z.B. Menschenwürde, freie Entfaltung der Persönlichkeit, körperliche Unversehrtheit usw.) zu betonen und ins öffentliche Bewusstsein zu heben, vor allem, wenn diese Werte vor Ort in Ver-

gessenheit geraten sind. Auch die Berücksichtigung von Hintergrundannahmen der lokalen Akteure, was vernünftige, realistische und legitime Ideen und Forderungen ausmacht, ist für eine erfolgreiche Aktivierung von Bedeutung.

- **Umwandlung individueller Zielsetzungen**

Bei einer erfolgreich verlaufenden Aktivierung wird schließlich ein Punkt erreicht, an dem auch zunächst skeptische und unentschiedene Personen überlegen, sich die Zielsetzungen der Projektgruppe zu Eigen zu machen.

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit eine anschlussfähige Zielsetzung zugleich auch eine präzise Zielsetzung ist?

Im Rahmen der Zielkommunikation sollten folgende drei Aspekte thematisiert werden:

- Die Diagnose beinhaltet den Aspekt der Problemdefinition. Sie beschreibt und bewertet das Problem.
- Die Prognose enthält Vorstellungen über die Mittel zur Behebung des Problems.
- Die Motivation stellt eine Verbindung zwischen dem Problem und den Unterstützern her und schafft Anreize für eine aktive Teilnahme.

Bei der Kommunikation des Leitziels sollten diese drei Aspekte integriert und wie bei einem Leitmotiv zum Ausdruck gebracht werden.

Um Personen dauerhaft einzubinden, sollten außerdem folgende Punkte berücksichtigt werden:

- **Grundkonsens.** Eine grundlegende Übereinstimmung hinsichtlich der Ziele der Zusammenarbeit ist eine zentrale Kooperationsgrundlage.
- **Integration.** Möglichst viele der relevanten Personen und Institutionen sollten in ein Unterstützernetzwerk einbezogen werden.
- **Sensibilität.** Sprachliche Formulierungen und Namensgebungen, durch die sich wichtige Akteure ausgegrenzt fühlen könnten, sollten vermieden werden.

- Offenheit. Beziehungen zu Akteuren, die zum Projekt nur in loser Verbindung stehen, sind für den Zugang zu neuen Informationen wichtig.
- Respektierte Persönlichkeiten. Von großer Bedeutung sind von allen respektierte Persönlichkeiten, die zwischen unterschiedlichen Positionen vermitteln können.
- Offener Umgang mit Konflikten. Unterschiedliche Meinungen und Positionen und ein „produktives Unruhepotenzial“ helfen bei der Suche nach tragfähigen und innovativen Lösungen.
- Kerngruppe. Für die Kontinuität der Kooperation bedarf es einer nicht zu kleinen Kerngruppe, die zu einem dauerhaften Engagement und zur Übernahme von Aufgaben bereit ist.
- Formalien. Tagesordnung und Ergebnisprotokoll bei Sitzungen, Kontrolle der Umsetzung von Beschlüssen, Einhaltung von Zeitplänen.
- Arbeitsteilung. Die Aufgabenbereiche der aktiven und engagierten Kooperationspartner müssen klar strukturiert und zeitlich koordiniert werden.
- Sichtbare Aktivität, Erfolgserlebnisse und Spaß. Die öffentliche Würdigung der Arbeit ist ein wichtiges Motivationselement für das Engagement aller Projektbeteiligten. Es ist wichtig, dass ein Engagement als emotional befriedigend und bereichernd erlebt werden kann. Erfolge sollten gebührend herausgestellt und auch gefeiert werden. Engagement soll auch Spaß machen.

2.3.2 Öffentlichkeitsarbeit

13) Öffentliche Sichtbarkeit hilft dabei, ein Zeichen für Weltoffenheit, demokratische Kultur und Toleranz zu setzen

Projekte, die eine demokratische Kultur stärken und Rechtsextremismus bekämpfen wollen, müssen öffentlich sichtbar sein. Idealerweise unterstreicht bereits das Vorhandensein solcher Projekte und Aktivitäten die Bedeutung demokratischer Werte in unserer Gesellschaft und nimmt Einfluss darauf, mit welchen Kategorien und Begriffen über bestimmte Themen diskutiert wird und welche Vorbilder und Referenzen herangezogen werden. Die symbolische Funktion von Projekten findet sich allerdings selten als explizites Ziel.

Trotzdem handelt es sich hier um einen sehr wichtigen Aspekt, der bei der Planung und Umsetzung von Projekten angemessen berücksichtigt werden muss. D.h., es müssen genügend Ressourcen für die Durchführung von Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit eingeplant werden. Zu diesen Maßnahmen gehören u.a. Mitteilungen an die Presse, Infolyer und Broschüren sowie eine Internetpräsenz und eventuell auch werbliche Maßnahmen (Plakate o. Ä.). Wenn jüngere Zielgruppen angesprochen werden sollen, muss das Projekt auch auf Plattformen wie Facebook, Twitter oder Whatsapp präsent sein. Ein ausgezeichneter, praxisnaher Überblick über verschiedene Formen der Öffentlichkeitsarbeit für Projekte und Initiativen findet sich in der Erstausgabe des Couragiert-Magazins.¹³

¹³ Couragiert-Magazin Nr. 1, Oktober 2013. Online im Internet unter www.couragiert-magazin.de, herausgegeben von der Aktion Zivilcourage.

2.3.3 Überwachung und Steuerung der Maßnahmen

14) Durch das Überwachen und Steuern der Maßnahmen bleiben Projekte auf der Erfolgsspur

Klar definierte Wirkungs- und Leistungsziele sowie Ressourcen- und Zeitpläne sind die Grundlage für die Überwachung des Projektfortschritts. In diesem Zusammenhang müssen Daten zum aktuellen Stand der Projektumsetzung in regelmäßigen Abständen erhoben werden. Geeignete Zeitpunkte sind in der Regel die Meilensteine, die bei der Zeitplanung festgelegt wurden.

Bei kleinen Projekten kann es genügen, die erforderlichen Eckdaten im Rahmen einer Teamsitzung zu präsentieren und zu diskutieren. Die meisten dieser Daten sind leicht zu erheben oder sind ohnehin in den Projektunterlagen vorhanden. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen.

Ein Projekt möchte angesehene und engagierte Bürger für diskriminierende und menschenverachtende Äußerungen sensibilisieren und dazu befähigen, bei solchen Äußerungen das Wort zu ergreifen, um so dem Eindruck eines stillschweigenden Konsens entgegenzuwirken. Mindestens 20 Bürger sollen zunächst an drei Veranstaltungen teilnehmen, die im Januar, im April und im Juni 2014 stattfinden sollen. Bei der Überwachung des Projekts muss zunächst einfach nur geklärt werden, ob es gelungen ist, die geplante Zahl engagierter Bürger für die Veranstaltungen zu gewinnen, ob die Veranstaltungen zu den geplanten Zeitpunkten stattfinden und ob die Kosten für Räume, Referenten, Catering etc. im vorgesehenen Rahmen liegen. Bei kritischen Abweichungen ist zu überlegen, wie am besten gegengesteuert werden kann.

2.3.4 Zielgruppenerreichung

15) Die definierte Zielgruppe muss auch wirklich erreicht werden

Die oben beschriebenen Formen der Öffentlichkeitsarbeit helfen natürlich auch bei der Zielgruppenerreichung. Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass die Zielgruppenerreichung ein besonders kritischer Punkt ist. So kommt es häufig zu einer Verschiebung der Zielgruppen, wenn es Probleme mit der ursprünglich definierten Zielgruppe gibt. Solche Verschiebungen können auch schleichend stattfinden. Statt mit gefährdeten Hauptschülern wird dann vielleicht mit engagierten Gymnasiasten gearbeitet. Wenn das analysierte Problem bei den engagierten Gymnasiasten aber gar nicht auftritt, dann ist das Projekt durch die Zielgruppenverschiebung sinnlos geworden. D.h., selbst wenn die Gymnasiasten begeistert sind, bleibt es eine Verschwendung von Zeit und Geld!

Es ist daher äußerst wichtig, dass die Zielgruppenerreichung im Rahmen der Monitoringmaßnahmen fortlaufend überwacht wird und dass bei Abweichungen gegengesteuert wird.

Um die Zielgruppenerreichung überwachen zu können, müssen natürlich entsprechende Daten erhoben werden. Dies ist in der Regel mit wenig Aufwand möglich, wenn die Kriterien für die Zielgruppendefinition bei der Gestaltung von Anmeldeformularen, Teilnehmerlisten oder Teilnehmerfragebögen berücksichtigt werden. In den Formularen muss dann ggf. nach dem Geschlecht, dem Alter, dem höchsten Schulabschluss oder einem Migrationshintergrund gefragt werden.

2.3.5 Die Akzeptanz der Maßnahmen

16) Die Akzeptanz der Maßnahmen ist eine wichtige Wirkungsvoraussetzung

Die Akzeptanz von Maßnahmen ist eine wichtige Wirkungsvoraussetzung, denn nur wenn Menschen von bestimmten Dingen überzeugt – oder im Idealfall sogar begeistert – sind, werden sie bereit sein, diese Dingen in ihren Alltag zu integrieren. Es ist daher wichtig, die Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen im Rahmen des Monitorings regelmäßig zu erfassen und bei der Unterschreitung von bestimmten Soll-Werten Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass die beliebte Rückmelderunde am Ende einer Veranstaltung hierfür nicht ausreicht. Zum einen können Teilnehmer auch von fachlich schlechten Vorträgen angetan sein, wenn der Referent ein guter Unterhalter ist. Zum anderen setzen die ersten Beiträge der Rückmelderunde den Rahmen für die anderen Beiträge. Ein geschickter Referent kann das Ergebnis somit leicht manipulieren, indem er positiv gestimmte Teilnehmer zuerst zu Wort kommen lässt. Über weitere Probleme wie Konformitätsdruck, Äußerungen aufgrund sozialer Erwünschtheit usw. wollen wir hier gar nicht reden.

Zuverlässige Ergebnisse zur Akzeptanz einer Maßnahme sind nur dann zu erwarten, wenn jeder Teilnehmer bzw. jede Teilnehmerin eine individuelle, anonyme Rückmeldung abgeben kann. Hierfür bietet sich ein kurzer Fragebogen oder die weiter unten beschriebene Evaluationsspinne an (s. S. 103).

Ein Beispiel für die Akzeptanzerhebung im Rahmen eines Workshops finden Sie unten. Natürlich müssen Sie Fragen stellen, die auf Ihre Maßnahmen zugeschnitten sind. Auf die hierbei zu beachtenden Regeln und auf weitere Aspekte bei der Fragebogenkonstruktion gehen wir auf S. 79 ff. ausführlich ein.

Bei den Fragen müssen Sie darauf achten, auch Hinweise zur Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen zu erheben (s. die Fragen 6, 7, 8 und 11). Darüber hinaus bietet es sich an, Beobachtungen und Rückmeldungen zu notieren, die im Sinne der vorher festgelegten Wirkungsindikatoren auf Veränderungen bei den Zielgruppen hindeuten. Protokollieren Sie aber auch negative Veränderungen!

Denn wenn Probleme in diesem zentralen Bereich rechtzeitig erkannt werden, können noch Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Wenn Sie die Frage der Wirksamkeit während der Projektdurchführung nicht ausreichend beachten, dann zeigen sich die Probleme erst bei der abschließenden Datenauswertung – und das ist für Ihr Projekt leider zu spät!

Übersicht 3: Beispielfragebogen zur Akzeptanz eines Workshops

Wie fanden Sie den Verlauf des Workshops?

	trifft voll und ganz zu	1	2	3	4	5	trifft gar nicht zu
1. Der Workshop war so angelegt, dass erfolgreiches Lernen leicht fiel.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Der Workshop war nachvollziehbar aufgebaut.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Die Einbeziehung der Teilnehmer hat mir gefallen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Der Umgang miteinander war immer partnerschaftlich.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Wie sicher oder unsicher fühlen Sie sich bei den Inhalten des Workshops?

	trifft voll und ganz zu	1	2	3	4	5	trifft gar nicht zu
5. Ich beherrsche jetzt die Inhalte des Workshops.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Der Workshop hat mich in die Lage versetzt, mir den Stoff selbständig weiter zu erarbeiten.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Ich kann die Workshopinhalte in der Praxis anwenden.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Ich könnte die Workshopinhalte jetzt auch jemand anderem beibringen.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Wie beurteilen Sie den Workshop insgesamt?

	trifft voll und ganz zu	1	2	3	4	5	trifft gar nicht zu
9. Für mich hat sich dieser Workshop gelohnt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Ich bekam genügend Kenntnisse vermittelt.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Dieser Workshop hat für meine Praxis viel gebracht.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Die Dozenten des Workshops mach-		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ten einen kompetenten Eindruck.
 13. Mein Gesamteindruck des Workshops ist positiv.

Dürfen wir Sie nun noch bitten, uns ein paar kurze Fragen zu Ihrer Person zu beantworten? Diese Angaben helfen uns bei unseren statistischen Auswertungen.

16. Ihr Geschlecht

₁
männlich

₂
weiblich

17. In welchem Jahr sind Sie geboren?

18. Welchen höchsten schulischen oder universitären Abschluss haben Sie bisher erreicht?

₁ Ein abgeschlossenes Studium an einer Hochschule oder Fachhochschule

₂ Abitur oder Fachabitur

₃ Realschulabschluss, mittlere Reife

₄ Hauptschulabschluss

₅ Keinen Schulabschluss, weil ich noch zur Schule gehe --> bitte zur nächsten Frage gehen

₆ Keinen Schulabschluss. Ich gehe nicht mehr zur Schule.

₇ Einen anderen Abschluss, und zwar:

19. Falls Sie noch zur Schule gehen: Auf welche Schule gehen Sie zur Zeit?

₁ Auf eine Hauptschule

₂ Auf eine Realschule

₃ Auf eine Regelschule, Mittelschule, Sekundarschule

₄ Auf ein Gymnasium

₅ Auf eine Gesamtschule

₆ Auf eine andere Schule, und zwar:

2.4 Ergebnisqualität – Überprüfung und Abschluss des Projekts

17) Datenauswertung sowie 18) Darstellung der erreichten und der nicht erreichten Ziele

Zum Abschluss des Projekts müssen die gesammelten Daten abschließend ausgewertet werden. Wenn während der Projektdurchführung immer wieder quantitative und qualitative Daten erhoben wurden, dann lässt sich die Entwicklung des Projekts gut nachzeichnen. Bei der nachvollziehbaren Darstellung des Projektverlaufs leistet auch ein Projekttagbuch gute Dienste. Besonders hilfreich ist es, wenn die Erfahrungen bereits in Form von "Lessons Learned" dokumentiert wurden.

Übrigens liefern Fehlschläge in diesem Zusammenhang ebenso wertvolle Erkenntnisse wie Erfolge. Es gibt also durchaus so etwas wie „erfolgreiches Scheitern“. Mit erfolgreichem Scheitern ist nicht gemeint, dass schlecht konzipierte und umgesetzte Maßnahmen nicht zu den erhofften Ergebnissen führen. Das hätte man vorher wissen können und aus so einem Scheitern können andere nichts lernen. Erfolgreiches Scheitern meint vielmehr, dass vielversprechende, gut umgesetzte Maßnahmen trotzdem fehlgeschlagen sind. Solche Ergebnisse liefern äußerst wertvolle Hinweise für das künftige Vorgehen. Deshalb ist Transparenz an dieser Stelle ein entscheidendes Qualitätsmerkmal, denn es ist ja gerade der Sinne eines Projekts, dass neue Wege erprobt werden, um zu einem bestimmten Ziel zu kommen.

Die Ergebnissen der Datenauswertung sollten natürlich erkennen lassen, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht. Bei Leistungszielen ist das auch leicht möglich. So kann man die Teilnehmerlisten durchgehen und schnell erkennen, ob wie versprochen fünf Veranstaltungen mit jeweils mindestens 20 Teilnehmern durchgeführt wurden.

Eigentlich ist aber vor allem interessant, ob die Wirkungsziele erreicht wurden. Wissen die Teilnehmer/innen jetzt mehr? Sehen sie die Dinge jetzt anders? Verhalten sie sich anders? Und liegt das wirklich an meinen Maßnahmen oder an ganz anderen Dingen? In den meisten Fällen sind diese Fragen ohne die Hilfe einer externen Evaluation nicht umfassend zu beantworten. Wenn ein Projekt

vor Beginn der Maßnahmen den Ist-Stand erhoben hat, kann es aber zumindest Veränderungen nachvollziehbar dokumentieren. Ob diese Veränderungen tatsächlich auf die durchgeführten Maßnahmen zurückzuführen sind, wird sich mit „Bordmitteln“ dagegen oft nicht abschließend klären lassen.

*19) Darstellung der Stärken und Schwächen des Projekts sowie
20) Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen*

Schließlich muss die geleistete Arbeit in einem Bericht dokumentiert werden. Es ist wichtig, dass der Bericht auch über die Stärken und Schwächen des Projekts informiert. An dieser Stelle sollten Sie die Ergebnisse der SWOT-Analysen heranziehen, die Sie während der Projektlaufzeit durchgeführt haben (s. hierzu S. 102).

Insgesamt muss der Bericht die folgenden Anforderungen erfüllen (s. auch die Evaluationsstandards N6 und F3, F5):

- Er sollte auch für Außenstehende verständlich und nachvollziehbar sein.
- Er sollte den Verlauf des gesamten Projekts mit all seinen Stärken und Schwächen nachzeichnen.
- Er sollte genaue und überprüfbare Angaben zu allen erreichten und nicht erreichten Zielen enthalten.
- Er sollte eine abschließende Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses enthalten.
- Aufbauend auf den gemachten Erfahrungen sollten gezielte Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen ausgesprochen werden.

Gerade der letzte Punkt ist sehr wichtig, weil Fortschritte nur durch eine transparente Darstellung der Erfahrungen und der daraus gezogenen Konsequenzen erreicht werden können.

Um aus den gemachten Erfahrungen lernen zu können, sollten die wichtigsten Informationen und Ergebnisse sowie die Projektberichte möglichst auch der (Fach-) Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. In diesem Zusammenhang wird es immer wichtiger, die Ergebnisse für Datenbanken aufzubereiten und in Datenbanken einzustellen. Wichtige Ergebnisse und Erfolge sollten aber auch

über Zeitungs- und Rundfunkinterviews verbreitet werden. Hier gilt das Motto: Tue Gutes und rede darüber!

2.5 Vorgehensweisen zur Messung des Projekterfolgs

Spätestens am Ende des Projekts stellt sich die Frage, ob Ihr Projekt erfolgreich war. Erfolgreich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Veränderung in eine positive Richtung bewirkt wurde. *Um eine Veränderung feststellen zu können, müssen mindestens zwei Werte verglichen werden.* Oft vergleicht man den Ist-Zustand (Baseline) vor der Intervention mit dem Endwert nach Durchführung der Intervention. Wenn man eine nicht zu kleine Gruppe nach dem Zufallsprinzip in eine Teilnehmer- und eine Kontrollgruppe aufgeteilt hat, kann man nach dem Ende der Maßnahme aber auch die Ergebnisse der Teilnehmer- mit denen der Kontrollgruppe vergleichen. Im Idealfall nutzt man beide Möglichkeiten. Schließlich kann man die Ergebnisse der Teilnehmer auch mit einem vorher festgelegten Wert vergleichen. Wenn man sich dabei am besten vergleichbaren Projekt orientiert, spricht man von „Benchmarking“.

Benchmarking

Als Benchmark (Richtwert, Orientierungswert) bezeichnet man die Leistung des besten vergleichbaren Projekts oder der besten vergleichbaren Organisation hinsichtlich eines Merkmals. Diese Leistung dient dann als Maßstab für die Ergebnisse des eigenen Projekts. Das Problem ist, dass entweder die Projekte selbst oder die Umstände, unter denen sie arbeiten, oft nicht identisch sind. Mit Benchmarks sollte deshalb sehr vorsichtig umgegangen werden – in der Regel können sie nur zusammen mit anderen Informationen als ein Indikator für den Projekterfolg oder -misserfolg verwendet werden.

Erfolgsindikatoren

Allgemein gesprochen handelt es sich bei einem Erfolgsindikator um jedwede Information, die den Erfolg des Projekts anzeigt. Erfolgsindikatoren sind die wichtigste Möglichkeit um festzustellen, ob ein Projekt seine Ziele erreicht hat oder nicht. Für jeden Indikator muss der Ist-Stand vor Beginn der Maßnahme bekannt sein. Nur dann lässt sich entscheiden, ob die Maßnahme Veränderungen bewirkt hat. Optimal ist es, wenn ein konkreter Soll-Wert angegeben werden kann, der bei einer erfolgreichen Projektdurchführung mindestens erreicht sein soll. Es ist aber auch möglich, sich darauf zu beschränken, dass Wirkungen in die erwünschte Richtung empirisch (statistisch oder mit qualitativen Methoden) nachweisbar sind. Etliche Indikatoren können (und sollten) von den Durchführenden des Projekts selbst erhoben werden. Es gibt aber auch schwer zu messende Veränderungen (z.B. Einstellungen, Netzwerke), die in der Regel nur von externen Fachleuten zuverlässig erhoben werden können.

Beispiel 1: Rechtsextremistische Parolen im öffentlichen Raum

Ein Projekt behandelt das Problem der im öffentlichen Raum von X-Stadt sichtbaren öffentlichen Parolen (Graffiti, Plakate etc.). Das konkrete Ziel ist eine Senkung der Zahl der öffentlich sichtbaren Parolen um 50 % nach einer Projektlaufzeit von 6 Monaten. Als ein direkter Indikator für den Projekterfolg kann nun die Zahl der bei einer Begehung zu Beginn des Projekts beobachteten Parolen mit der Zahl der nach einem halben Jahr beobachteten Parolen verglichen werden.

In dem Beispiel ist die Zahl der beobachteten Parolen ein *direkter Indikator* für den Erfolg der Maßnahmen. Oft müssen jedoch *indirekte Indikatoren* herangezogen werden, wie in dem zweiten Beispiel.

Beispiel 2: Reduzierung der Fremdenfeindlichkeit

Ein Projekt hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Fremdenfeindlichkeit in einer Wohnsiedlung in W-Stadt zu reduzieren.

Hier könnten folgende Erfolgsindikatoren genutzt werden:

Kaufen mehr Deutsche in dem türkischen Lebensmittelgeschäft ein?

Berichten ausländische Bewohner der Wohnsiedlung über mehr positive Kontakte zu Deutschen?

Haben die Anzeigen von Ausländern wegen Beleidigungen und Beschimpfungen abgenommen?

Äußern befragte Bewohner weniger fremdenfeindliche Einstellungen als zu Beginn der Maßnahme?

In diesem Beispiel hätte die Veränderung jedes Erfolgsindikators auch von anderen Einflüssen als den Projektmaßnahmen herrühren können. Erfolgsindikatoren sind letztlich immer nur Hinweise auf den Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme. Es ist daher oft notwendig, mehrere Indikatoren heranzuziehen, die sich gegenseitig stützen. So würde keiner der Indikatoren aus dem zweiten Beispiel für sich genommen ein ausreichender Beleg für den Erfolg der Maßnahme sein – doch das Indikatorenbündel kann den Erfolg oder Misserfolg durchaus belegen.

Den Projekterfolg durch Befragung messen

In vielen Projekten ist es erforderlich, den Erfolg der Maßnahmen auch oder sogar ausschließlich über Befragungen zu ermitteln. Wir können Befragungen nach dem Grad der Strukturiertheit und nach der Kommunikationsform unterscheiden.

Nach dem Grad der Strukturiertheit unterscheiden wir Befragungen in

- narrative (erzählende) Interviews
- Leitfadeninterviews
- standardisierte Interviews.

Narrative Interviews zeichnen sich durch eine äußerst geringe Standardisierung aus. Der Interviewer ermuntert den Befragten durch eine offene Frage zum Erzählen und unterbricht ihn so lange nicht, bis dieser seine Erzählung beendet hat. Erst dann darf er Nachfragen stellen.

Leitfadeninterviews schränken die Freiheit des Befragers insofern ein, als er nicht nur ein bestimmtes Thema, sondern vorgegebene und das Thema differenzierende Themenbereiche abfragen muss. Dabei hilft ihm ein Katalog von vorformulierten Stichworten oder Globalfragen, der sogenannte Leitfaden, den er im Prinzip in jeder beliebigen Form und Reihenfolge abarbeiten kann; er muss aber sicherstellen, dass alle Fragenbereiche behandelt worden sind.

Das standardisierte Interview unterscheidet sich von den vorher genannten Formen dadurch, dass sowohl dem Interviewer als

auch der befragten Person außerordentlich eng vorgegeben ist, wie das Interview-Gespräch ablaufen soll. Der Interviewer muss alle Vorgaben des Fragebogens nach Anweisung erfüllen, muss Fragen und Antwortkategorien wörtlich vorlesen, Listen oder Kartenspiele vorlegen usw. Die befragte Person muss ihr Antwortverhalten an den Erwartungen des Interviewers ausrichten, das heißt in der Regel ihre Antwort in vorgegebene Antwortkategorien einordnen. Auch standardisierte Interviews können aber offene Fragen enthalten. Der Befragte schreibt die Antwort dann mit seinen Worten an die dafür vorgesehene Stelle.

Nach der Kommunikationsform, in der eine Befragung durchgeführt wird, kann man Befragungen unterteilen in

- persönlich-mündliche Befragungen,
- schriftliche Befragungen (auch Online-Befragungen) und
- telefonische Befragungen.

Auf den ersten Blick mag es leichter erscheinen, sogenannte qualitative Interviews zu führen. Schließlich ähneln Verfahren wie das narrative Interview oder das Leitfadeninterview einem Alltagsgespräch. Sie sollten die Anforderungen an den Interviewer aber nicht unterschätzen. Wirklich offene Fragen zu stellen, an den richtigen Stellen nachzufragen, suggestive Fragen zu vermeiden und in das Gespräch einen roten Faden hineinzubringen erfordert viel Erfahrung und Übung.

Ein noch größeres Problem ist die angemessene Auswertung qualitativer Interviews. Die Aufdeckung von Strukturen, die systematische Suche nach Gegenbeispielen und die Absicherung von Ergebnissen sind ohne eine sozialwissenschaftliche Ausbildung nicht möglich. Sie sollten auf den Einsatz offener, qualitativer Interviews aber trotzdem nicht verzichten. Für die Erhebung ergänzender Informationen sind sie sehr gut mit einem vertretbaren Aufwand einsetzbar. In diesem Zusammenhang können qualitative Interviews wichtige Informationen über unerwartete positive oder negative Nebeneffekte oder über die Ursachen eines eventuellen Mißerfolgs des Projekts liefern. Eine gute Möglichkeit, neue und zusätzliche Informationen über Sachverhalte zu erlangen, die man bei der Projektplanung nicht abschätzen konnte, sind auch Gruppendiskussionen.

Standardisierte Fragen sind im Vergleich zu nicht standardisierten Fragen sehr viel leichter auszuwerten. Die Fragen können präzise auf die Projektziele zugeschnitten werden und die Antworten als Indikatoren für den Projekterfolg gewertet werden. Auswertungssysteme wie GrafStat gestatten es auch in sozialwissenschaftlichen Methoden nicht ausgebildeten Personen, die Resultate des Projekts den Auftraggebern und der Öffentlichkeit in einer professionellen Form zu präsentieren.

Allerdings erfordert die Erfassung schwieriger Sachverhalte und Einstellungsmuster (z.B. Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus) die Einbeziehung sozialwissenschaftlicher Experten. Auch komplexere Auswertungsstrategien sind ohne das entsprechende Expertenwissen nicht möglich. Trotzdem sind zahlreiche Sachverhalte ohne weiteres von Projektmitarbeitern zu erfassen. Wir möchten Ihnen daher einige grundlegende Informationen für eine einfach auszuwertende, standardisierte Befragung an die Hand geben.

Übersicht 4: 10 Hinweise für die Konstruktion eines Fragebogens

Unter einem Fragebogen wird die Zusammenstellung von Fragen für eine schriftliche oder mündliche Befragung verstanden. Für die Gestaltung des Fragebogens gibt es keine festen Prinzipien. Einige Regeln sollten jedoch beachtet werden:

1. Der Fragebogen sollte **nicht zu lang** sein. Eine Befragung sollte in der Regel nicht länger als etwa 45 Minuten dauern. Telefonische Befragungen sollten nicht länger als 20-30 Minuten dauern.
2. Der Fragebogen sollte **übersichtlich** gestaltet sein, so dass er dem Interviewer bzw. bei schriftlichen Befragungen dem Befragten eine schnelle Orientierung erlaubt.
3. Bei der Wahl der **Fragen-Reihenfolge** muss berücksichtigt werden, dass der Befragte jede Frage im Sinnzusammenhang der vorhergehenden Fragen sieht. Das kann zu erheblichen Verzerrungen im Antwortverhalten führen.
4. Der Fragebogen sollte mit einigen leicht zu beantwortenden **Eröffnungsfragen** begonnen werden, um zunächst einmal mögliche Antworthemmungen abzubauen.
5. Oberstes Gebot der Frageformulierung ist das **Prinzip der Einfachheit**. Fragen sollten möglichst einfach und verständlich sein. Dies bedeutet: Fragen sollen möglichst kurz sein, das heißt, so wenig Worte wie möglich umfassen. Die Fragen sollen für alle Befragten gut verständlich sein. Außerdem dürfen die Befragten nicht überfordert werden. [Beispiel für eine Überforderung: „Wie wird sich Ihrer Ansicht nach das neue Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb auswirken?“]

6. Fragen sollten **eindeutig** sein. Mehrdeutige Begriffe und unklare Formulierungen (z.B. doppelte Verneinungen) sind zu vermeiden. Vor allem soll jede Frage nur einen Sachverhalt/Einstellungsaspekt erfassen.
7. **Suggestive Formulierungen**, die den Befragten zu einer bestimmten Antwort drängen, sind zu vermeiden. Suggestiven Charakter hat auch die einseitige Verwendung von eindeutig positiven oder negativen Begriffen. *[Beispiel für eine suggestive Frage: „Finden Sie nicht auch, dass eine Tracht Prügel noch niemandem geschadet hat?“]*
8. Fragen sollten möglichst **neutral formuliert** werden. Sofern Antwortvorgaben in die Frage eingebaut sind, sollten die Antwortalternativen gleichermaßen positive und negative Vorgaben enthalten. *[Beispiel für eine ausgewogene Frage: „Sind Sie für oder gegen die Einführung der Videoüberwachung?“]*
9. Die **sozialen Daten** des Befragten, wie Alter, Geschlecht, Beruf, Familienstand etc. sollten am Ende des Interviews abgefragt werden, um nicht von vornherein die Antwortbereitschaft zu verringern.
10. Die Beantwortung der Fragen erfolgt in einfachster Weise in Form eines zweistufigen kategoriales Urteils: „*ja – nein*“ oder „*stimmt – stimmt nicht*“ u.ä. Die Zahl der **Antwortkategorien** kann erweitert werden, z.B. im einfachsten Fall um eine dritte Antwortkategorie: „*ja – neutral – nein*“ etc. Durch Erweiterung um mehrere Kategorien entsteht eine sogenannte Schätz-Skala; dabei kann es sich um eine rein numerische Schätz-Skala oder um eine verbal verankerte (d.h., an bestimmten Punkten der Skala mit Worten beschriftete) Schätz-Skala handeln, z.B.

stimmt überhaupt nicht
stimmt völlig
 -2 -1 0 +1 +2

Hinweis: Bei einer geraden Zahl von Antwortkategorien ist der Befragte gezwungen, sich zu entscheiden; bei einer ungeraden Zahl kann auch eine neutrale, unentschiedene Haltung erfasst werden. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile und werden daher in den Sozialwissenschaften in Abhängigkeit vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand eingesetzt.

Beobachtung und Inhaltsanalyse

Beobachtung. Wir wollen an dieser Stelle noch ganz kurz auf zwei weitere Methoden eingehen, Informationen zu sammeln und Erfolgsindikatoren zu erheben. Die Beobachtung kann wie das Interview offen oder standardisiert erfolgen. Auch bei einer offenen Beobachtung muss aber vorher klar sein, was beobachtet werden soll. Die Beobachtungsfragen werden in einem Beobachtungsleitfaden festgehalten. Bei der standardisierten Beobachtung wird ein genau strukturiertes Beobachtungsschema entwickelt.

Übersicht 5: Beispiel für einen strukturierten Beobachtungsbogen

<i>Rechtsextreme Parolen in der Holzstraße vor Beginn der Präventionsmaßnahme (Baseline)</i>			
Datum:			
Ort:			
Beobachter:			
an bzw. in der Nähe von Haus Nr.	Zahl der aufgesprühten rechtsextremen Parolen	Zahl der angebrachten rechtsextremen Spuckis	Ort der Anbringung 1 = normales Wohnhaus 2 = Hochhaus 3 = Geschäft 4 = Parkbank 5 = Straßenlaterne 6 = sonstiger Ort
167	0	2	1
170	1	0	4
180	1	0	2
181	0	3	1
191	2	1	3

Natürlich können in dem Beobachtungsbogen noch weitere Merkmale erfasst werden (z.B. Zustand des Hauses, Größe der Parolen, Art der Parolen etc.). Wichtig ist eine genaue Anleitung und Schulung der Beobachter, damit sie in der Lage sind, ihre Beobachtungen in gleicher Weise zu kodieren. Die einzelnen Fälle (jeweils eine Zeile im Bogen) werden am besten mit Hilfe einer Dateneingabemaske erfasst und dann ausgewertet und grafisch dargestellt. GrafStat ist auch hierfür ein gut geeignetes EDV-Programm.

Inhaltsanalyse. Auch bei der Inhaltsanalyse gibt es den Unterschied zwischen einem offenen, qualitativen Vorgehen und einem standardisierten, quantifizierenden Vorgehen. Die erste Form des Vorgehens eignet sich, um beispielsweise Berichte über Opfer rechtsextremer Gewalt vor Beginn und nach dem Ende einer Maßnahme inhaltlich zu interpretieren. Haben sich Argumentationsstrukturen verändert? Sind Informationen aufgegriffen worden? Mit der zweiten Form des Vorgehens lässt sich z.B. feststellen, wie viele Berichte über Opfer in einem bestimmten Zeitraum vor Beginn und nach dem Ende der Maßnahme verfasst wurden und wie häufig bestimmte Argumente in den Berichten vorkommen.

Das Erhebungsinstrument für die standardisierte Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem. Es ist mit dem Fragebogen bei einer Befragung vergleichbar und kann bei einfacheren Analysen auch mit GrafStat erstellt werden. Durch die Kategorien muss genau festgelegt werden, was erhoben bzw. gemessen werden soll. Meist gibt es Haupt- und Unterkategorien. Die Messung wird dadurch möglich, dass für die einzelnen Kategorien Merkmalsausprägungen festgelegt werden (vergleichbar mit den Antwortvorgaben bei der Befragung).

Beispiel: Haben sich Umfang und Art der Berichterstattung über Opfer rechtsextremer Gewalt in X-Stadt in den letzten 5 Jahren gewandelt?

Untersuchungsmethode: Untersucht werden soll der Lokalteil der X-Städter Tageszeitung.

Hauptkategorie: „Darstellung von Opfern rechtsextremer Gewalt“

Unterkategorien: Die verschiedenen Facetten der Darstellung werden aufgelistet (z.B. Lebensumstände, Persönlichkeit, Umstände der Viktimisierung).

Dann müssen die Merkmalsausprägungen der Unterkategorien festgelegt werden.


Übersicht 6: Beispiel für die inhaltsanalytische Erfassung der Darstellung von Opfern rechtsextremer Gewalt

Lebensumstände
1 = nicht erwähnt
2 = in Ansätzen dargestellt
3 = differenziert dargestellt
Persönlichkeit
1 = sehr positiv
2 = eher positiv
3 = sowohl negative als auch positive Seiten
4 = eher negativ
5 = sehr negativ

Immer wenn eine Kategorie nicht eindeutig für sich spricht, muss angegeben werden, was mit dieser Kategorie genau gemeint ist. So wird Transparenz und intersubjektive Nachvollziehbarkeit hergestellt.

Formale Kategorien. In unserem Beispiel bildet jeder Bericht eine Untersuchungseinheit, die genau identifiziert werden muss: Wann ist er erschienen? Wo? Welche Größe hat er? Die formalen Variablen dienen nicht nur der Wiedererkennung; sie sind besonders dann wichtig, wenn formale Gesichtspunkte bei der Forschungsfrage eine Rolle spielen. So kann der Umfang der Berichterstattung entscheidend sein, wenn man etwa herausfinden möchte, wie intensiv über ein bestimmtes Thema berichtet wird.

Einige allgemeine Regeln für die Konzeption einer Datenerhebung

Der erste Schritt bei der Konzeption einer Erhebung besteht darin, Anzeichen (Indikatoren) für den interessierenden Sachverhalt oder die interessierende Meinung zu finden und anzugeben, wie dieser Indikator erfasst (gemessen) werden soll. Diesen Schritt bezeichnet man als Operationalisierung.  S. 123

Durch die Operationalisierung wird klar, welche Art von Erhebungsinstrumenten benötigt wird. Bei allen Datenerhebungen sollten Sie aber auf einige Punkte besonders achten:

- **Erhebungssituation:** Wie sieht die Situation aus, in der erhoben werden soll (Ort, Zeitpunkt, Anwesenheit anderer Personen, Störungen)?
- **Grundgesamtheit:** Die Grundgesamtheit erfasst alle Personen, die Prinzipiell von der Erhebung betroffen sind. Wenn Sie eine Zufallsstichprobe ziehen wollen, dann müssen Sie diese Personen irgendwie auflisten können.
- **Stichprobe:** Oft kann nur ein Teil der Grundgesamtheit untersucht werden. Bei einem quantitativen Vorgehen wird die Stichprobe per Zufall gezogen, damit sie die Grundgesamtheit möglichst gut repräsentiert.
- **Pretest:** Das Erhebungsinstrument sollten Sie auf jeden Fall in einer kleinen Voruntersuchung testen. Bei kleinen Erhebungen sollten Sie zumindest vier bis fünf Durchgänge mit unbeteiligten Personen durchführen.
- **Kodierung:** Jeder Antwort/Beobachtung wird normalerweise eine Zahl (0,1,2 usw.) zugeordnet. Das erledigt GrafStat automatisch.

- **Qualifikation:** Sind Sie oder sind Ihre Mitarbeiter methodisch ausreichend qualifiziert, um diese Erhebung durchzuführen oder sollten externe Kräfte hinzugezogen werden?

Übersicht 7: Möglichkeiten und Grenzen des Selbstevaluation

Was kann ich selbst erheben und wann muss ich Experten hinzuziehen?

Zu dieser wichtigen Frage kann man folgende Faustregel aufstellen: Alles, was Sie auch im normalen Alltag leicht beobachten oder direkt erfragen können, das können Sie in der Regel selbst erheben, z.B. die Zahl der rechtsextremen Parolen an den Häusern in einer bestimmten Straße oder Meinungen zu Themen, über die man auch mit einem Fremden offen spricht, wie z.B. die Qualität einer Veranstaltung. Wenn eine Beobachtung oder Befragung dazu dienen soll, Dinge zu erfassen, die man nicht direkt sehen oder fragen kann, dann müssen Sie in der Regel Experten einschalten. Beispiele hierfür sind Einstellungen wie Fremdenfeindlichkeit oder Antisemitismus, Persönlichkeitsmerkmale wie Autoritarismus oder Empathiefähigkeit oder auch gesundheitliche Probleme wie z.B. psychosomatische Beschwerden. Auch die Durchführung von repräsentativen Befragungen, bei denen die Ergebnisse inferenzstatistisch abgesichert werden müssen, erfordert den Einsatz von Experten und kann nicht in Eigenregie durchgeführt werden. Wenn solche Daten erhoben werden sollen, besteht eine relativ preiswerte Lösung u.U. darin, Experten nur in schwierigen Phasen wie der Konzeption des Fragebogens, der Stichprobenziehung und der Auswertung der Ergebnisse hinzuzuziehen und Datenerhebung und -eingabe in Eigenregie durchzuführen.

GrafStat – Ein Instrument zur Erstellung und Auswertung standardisierter Fragebögen

Ist es für Nicht-Experten überhaupt möglich, wichtige Resultate eines Projekts seriös zu erfassen und zu dokumentieren? Die Grenzen von Evaluationsmaßnahmen in Eigenregie sind neben möglichen Interessenkonflikten vor allem unzureichende Kompetenzen und fehlende zeitliche Ressourcen. Hier bietet das leicht zu erlernende Programm GrafStat die Möglichkeit, Fragebögen und Eingabemasken in kurzer Zeit zu erstellen, die Daten einzugeben, auszuwerten und grafisch darzustellen. Und das alles mit einem denkbar geringen Zeitaufwand. Auch für die Erfassung und Auswertung von Daten aus standardisierten Formen der Beobachtung und der Inhaltsanalyse kann das Programm eingesetzt werden. GrafStat wurde von Uwe W. Diener konzipiert. Die Bundeszentrale für politische Bildung hat die Entwicklung des Programms gefördert und stellt es Personen und Institutionen im Bildungsbereich kostenlos zur Verfügung. Eine kommerzielle Nutzung der kostenlosen Programmversion ist nicht gestattet. Aktuelle Informationen zu GrafStat, Updates und neue Programmversionen finden Sie auf der GrafStat Homepage unter <http://www.grafstat.de>. Dort finden Sie auch weitere Hinweise zu den Lizenzbedingungen. Der berechnete Personenkreis kann das Programm dort auch kostenlos herunterladen.

Was kann GrafStat?

GrafStat eignet sich hervorragend, um standardisierte Fragebögen auf einfachste Art zu erstellen und zu gestalten. Natürlich sind Sie bei der Fragebogengestaltung etwas eingeschränkt – der ausgedruckte Fragebogen sieht aber durchaus professionell aus. Mit der Erstellung Ihres Fragebogens fertigen Sie gleichzeitig ihre Dateneingabemaske an. Sie können die ausgefüllten Fragebögen also gleich in GrafStat eingeben. Es ist auch möglich (etwa bei standardisierten Interviews) die Antworten gleich mit einem Laptop zu erfassen.

Das Beste an GrafStat: Nach der Datenerfassung können Sie Ihre Ergebnisse in kürzester Zeit auswerten und grafisch darstellen. GrafStat bietet neben einer umfassenden Grundauszählung die Berechnung einfacher statistischer Kennwerte, die Erstellung von

Kreuztabellen und eine beachtliche Auswahl an Grafiken (Kreis-, Balken-, Punktdiagramme und vieles mehr).

2.6 Evaluieren

Evaluieren bedeutet bewerten. Wir bewerten und beurteilen die verschiedensten Dinge in unserem Alltag. Eigentlich evaluieren wir in unserem Leben also ständig etwas. Allerdings macht es einen Unterschied, ob wir spontan, subjektiv und aus dem Bauch heraus bewerten oder systematisch, objektiv und nach wissenschaftlichen Standards. In einer tabellarischen Übersicht hat Helmut Kromrey diese Unterschiede zwischen dem Bewerten im Alltag und einer systematischen Evaluation einmal zusammengestellt.

Übersicht 8: Zum Begriff der Evaluation

<i>alltäglicher Sprachgebrauch</i>	<i>wissenschaftlicher Sprachgebrauch</i>	<i>Präzisierungen</i>	<i>Klärungsbedarf</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Irgend etwas wird 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme, Maßnahmen, Organisation etc. werden 	existierend; in Planung/Entwicklung; bereits implementiert; Feldversuch/Pilotprojekt; Programmumfeld etc.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was ist das „Programm“ und seine Ziele? ■ Was ist der „Gegenstand“ der Evaluation? Was sind die Evaluationsziele?
<ul style="list-style-type: none"> ■ von irgend jemand 	<ul style="list-style-type: none"> ■ durch Personen, die zur Bewertung besonders befähigt sind, 	unabhängige Wissenschaftler, Auftragsforscher, im Programm Mitwirkende, externe Berater, engagierte Betroffene etc.	Wer hat welche Funktionen / Kompetenzen? <ul style="list-style-type: none"> ■ Informanten / Informationsquellen ■ Informationsbeschaffung und –aufbereitung ■ Evaluierende
<ul style="list-style-type: none"> ■ in irgend einer Weise 	<ul style="list-style-type: none"> ■ in einem objektivierten Verfahren 	Hearing, qualitative / quantitative Forschungslogik, experimentell / nicht-experimentell, formativ / summativ etc.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Methoden und Verfahren der Informationsbeschaffung ■ Methoden und Verfahren des Bewertens ■ Legitimation zum Bewerten
<ul style="list-style-type: none"> ■ nach irgendwelchen Kriterien bewertet. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nach explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien (und ggf. Standards) bewertet. 	Zielerreichung / Effekte / Nebenwirkungen, Effizienz / Effektivität, Sozialverträglichkeit, Zielgruppenbezug etc.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele (wessen Ziele?) ■ Kriterien ■ Standards

Quelle: Helmut Kromrey (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 24, Heft 2, S. 105-131.

2.6.1 Evaluationsformen

Selbstevaluation

Die Selbstevaluation wird von den Projektmitarbeitern durchgeführt. Ihre Vertrautheit mit dem Projekt erlaubt ein schnelles Erfassen wichtiger Aspekte. Die Interpretation der Ergebnisse ist einfacher und sie können unmittelbar für die Projektsteuerung und die Projektentwicklung verwendet werden. Auch für eine Selbstevaluation müssen Ressourcen bereitgestellt werden!

Zwecke der Selbstevaluation

- Steuerung des laufenden Projekts
- Rechenschaft ablegen über den Projekterfolg
- Rechenschaft ablegen über die Verwendung der eingesetzten Mittel
- Verbesserung künftiger Projekte

Fremdevaluation

Bei der Fremdevaluation wird ein Evaluationsauftrag an eine außenstehende Fachperson oder Institution vergeben. Man spricht darum auch von „externer“ Evaluation. Eine Fremdevaluation benötigt in der Regel wesentlich größere finanzielle Ressourcen als eine Selbstevaluation.

Zwecke der Fremdevaluation

- Neutraler Nachweis der Wirksamkeit
- Entscheidungsgrundlage für die Weiterführung eines Projekts
- Entscheidungsgrundlage für Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse (z.B. Repräsentativität)
- Rechenschaft ablegen über die Verwendung eingesetzter Mittel

In der Regel ist die Vertrauenswürdigkeit der Aussagen durch die Unabhängigkeit der Evaluierenden höher. Die Spezialist/innen bringen außerdem ihre Fachkompetenz in den Evaluationsprozess ein. Deshalb können komplexere Evaluationsfragen untersucht und auch wissenschaftliche Analysen durchgeführt werden.

Vor- und Nachteile

Sowohl Selbst- als auch Fremdevaluation haben spezifische Vor- und Nachteile, die gegeneinander abgewogen werden sollten.

Übersicht 8: Vor- und Nachteile der Evaluationsformen

	Selbst-evaluation	Fremd-evaluation
Vorhandenes Evaluationswissen und vorhandene Evaluationserfahrung	in der Regel gering	hoch
Finanzieller Ressourcenbedarf	gering	hoch
Personeller Ressourcenbedarf	hoch	gering
Kenntnisse des Projekts und Projektumfelds	umfassend	gering
Gefahr der Betriebsblindheit	hoch	gering
Kritische Selbstreflexion und Projektsteuerung	förderlich	oft weniger förderlich
Neutralität der Perspektive	nicht gegeben	gegeben
Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse	eher gering	eher hoch
Möglicher Rollenkonflikt zwischen Intervenieren und Evaluieren	hoch	gering
Gefahr bei den Beteiligten und Betroffenen Angst und Abwehrhaltung auszulösen	gering	hoch

Mischformen

Je nach finanziellen Mitteln, vorhandenen Kenntnissen und der Komplexität der Evaluationsfragestellungen kann eine Mischform eine gute Wahl sein.

Unterstützte Selbstevaluation

Die Personen, die eine Selbstevaluation durchführen, holen sich Unterstützung und Beratung durch Experten. Damit kann die Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse erhöht werden. Die externe Fachperson kann die ganze Selbstevaluation begleiten oder auch bei der Erstellung von Erhebungsinstrumenten (zum Beispiel bei der Fragebogenkonstruktion) helfen. Eine unterstützte Selbsteva-

uation ist eine gute Möglichkeit, selbst praktische Erfahrungen mit der Evaluation zu sammeln, sich Wissen und Kompetenzen anzueignen und gleichzeitig von der Begleitung und Fachkompetenz anderer zu profitieren.

Unterstützte Fremdevaluation

Dies ist eine kostengünstige Form der Fremdevaluation. Die Projektmitarbeiter/-innen übernehmen selbst bestimmte Evaluationsaufgaben, z.B. die Datenerhebung. Für solche Fälle ist es notwendig, Zuständigkeiten und Kompetenzen klar zu regeln und vertraglich festzuhalten.

2.6.2 Evaluationstypen

2.6.2.1 Formative Evaluation

Bei der formativen Evaluation geht es um die *Formung* und Weiterentwicklung eines Projekts geht. Allerdings sollte der Aspekt des Bewertens nicht ganz in den Hintergrund treten. So sollte z.B. die Projektkonzeption daraufhin überprüft werden, ob alle wichtigen Punkte beachtet wurden und ob die Konzeption im Hinblick auf die angestrebten Ziele und die verfügbaren Ressourcen stimmig ist.

Ein sehr wichtiger Punkt in der Konzeptionsphase sind die spezifischen Bedingungen vor Ort. Davon hängt unter Umständen ab, ob und wie ein andernorts bewährtes Projekt modifiziert werden muss. Zur formativen Evaluation gehört deshalb auch eine Kontextevaluation. Dabei sind folgende Fragen zu klären:¹⁴

- Welche Gruppen beschäftigen sich vor Ort bereits mit dem Problem? Welche Erfahrungen haben sie gemacht?
- Wer sind die wichtigen formellen und informellen Persönlichkeiten vor Ort? Wer sind die Meinungsführer?
- Welche Bedarfe gibt es vor Ort?
- Welche Stärken und Gelegenheiten gibt es vor Ort?
- Was sind die Bedürfnisse und die Fähigkeiten der Zielgruppe? Wie lässt sich bei der Zielgruppe die Glaubwürdigkeit des Projekts aufbauen und stärken?

¹⁴ Vgl. W.K. Kellogg Foundation (1998): Evaluation Handbook. Battle Creek 1998, S. 22.

- Wie können die Projektaktivitäten durch Impulse vor Ort an Schwung gewinnen?

2.6.2.2 Prozessevaluation¹⁵

Die Prozessevaluation wird in der Regel während der Projektlaufzeit durchgeführt, um Fehlentwicklungen entgegenzusteuern und das Projekt zu optimieren. Sie kann aber auch nach Beendigung des Projekts durchgeführt werden, um zu überprüfen, ob die Arbeiten wie geplant ausgeführt wurden. Bei der Prozessevaluation geht es darum herauszufinden, ob der Projektablauf insgesamt sowie die einzelnen Prozesse oder Maßnahmen des Projekts (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Multiplikatorenfortbildung, Fundraising) planmäßig umgesetzt werden, erwartungsgemäß funktionieren und ihre Zielgruppen erreichen.

Bezogen auf den Projektablauf insgesamt geht es um folgende Fragen:

- Was wurde wie implementiert und was nicht?
- Welche Merkmale der Projektdurchführung haben das Erreichen der Projektziele erleichtert / verhindert?
- Welche Merkmale/Veränderungen des Projektkontextes haben das Erreichen der Projektziele erleichtert / erschwert?
- Erreicht das Projekt die beabsichtigte Zielgruppe?

Bezogen auf einzelne Maßnahmen sind folgende Fragen zu klären:

- Wurde Maßnahme X zum geplanten Zeitpunkt implementiert?
- Wurde Maßnahme X am geplanten Ort implementiert?
- Erreicht Maßnahme X die beabsichtigte Zielgruppe?
- Wurde Maßnahme X vollständig implementiert?
- Wurde Maßnahme X lange genug durchgeführt?
- Wurde Maßnahme X intensiv genug durchgeführt?

Außerdem sind auch folgende Fragen wichtig:

¹⁵ Literatur: W.K. Kellogg Foundation (1998): Evaluation Handbook. Battle Creek 1998, insb. S. 25 ff. Online im Internet unter <http://www.wkkf.org/Knowledgebase/Publications.asp?Letter=W>, Abruf am 2.5.2001; Eck, John E.: Assessing Responses to Problems: An Introductory Guide for Police Problem-Solvers, insb. S. 64 ff. Online im Internet unter <http://www.cops.usdoj.gov>, Abruf am 5.7.2005; Stufflebeam, D.L. (2000): The CIPP model for evaluation. In D.L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan, (Eds.), Evaluation models (2nd ed.). (Chapter 16). Boston: Kluwer Academic Publishers.

- Welche Projektangebote funktionieren und welche nicht?
- Passen die verschiedenen Komponenten eines Projekts zusammen, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen?
- Ist die Organisationsstruktur angemessen, um die Projektziele zu erreichen?

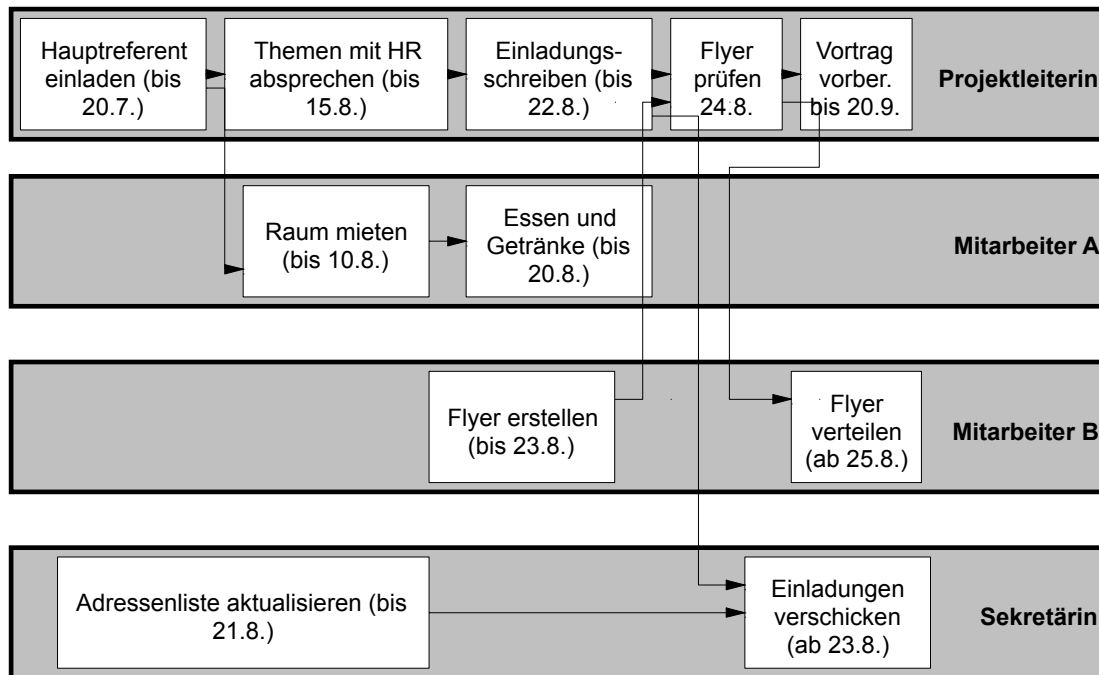
Das Scheitern einzelner Maßnahmen kann auch auf Probleme bei den internen Abläufen zurückzuführen sein. In diesem Fall ist es möglicherweise hilfreich, einen Prozess im Team zu analysieren. Hierbei geht es darum, Schnittstellen von Prozessen sowie Probleme in Abläufen zu identifizieren, um die Abläufe zu optimieren. Übersicht 9 listet einige Fragen auf, die hierbei nützlich sein können.

Übersicht 9: Fragen zur Identifikation von Schnittstellen verschiedener Prozesse und von Problemen in Abläufen:

	Input	Prozess	Output
Was (Material, Daten)	Was bekomme ich?	Was wird bearbeitet?	Was gebe ich weiter?
Wer (Mensch)	Von wem bekomme ich es?	Wer bearbeitet?	An wen gebe ich es weiter?
Wie (Methode, Form)	In welcher Form bekomme ich es?	Auf welche Weise wird es bearbeitet?	In welcher Form gebe ich es weiter?
Womit (Instrumente, Technik)	Auf welchem Weg bekomme ich es?	Mit welchen Mitteln wird es bearbeitet?	Auf welchem Weg gebe ich es weiter?
Warum (Motivation)	Warum bekomme ich es?	Warum wird es bearbeitet?	Warum gebe ich es weiter?
Wann (Zeiten, Termine)	Wann bekomme ich es?	Wann wird es bearbeitet?	Wann gebe ich es weiter?

Die Analyse und Optimierung von Prozessen wird durch eine grafische Darstellung oft sehr erleichtert. Das Beispiel der Durchführung einer Informationsveranstaltung soll zeigen, wie so eine Darstellung aussehen kann.

Abbildung 8: Darstellung eines Prozesses



2.6.2.3 Wirkungsevaluation

Bei der Wirkungsevaluation geht es darum festzustellen, ob die Ziele des Projekts erreicht wurden und ob die Wirkungen tatsächlich auf die Maßnahmen des Projekts und nicht etwa auf andere Faktoren zurückzuführen sind. Wirkungen können bereits während der Projektdurchführung gemessen werden – häufig werden solche Messungen jedoch erst am Ende des Projekts durchgeführt. Natürlich ist es auch möglich, die Wirkung einer einzelnen Maßnahme des Projekts zu messen. In der Regel wird bereits vor Beginn der Maßnahmen eine Messung durchgeführt, so dass der Effekt der Maßnahmen durch einen Vergleich mit der Messung zum 2. Zeitpunkt festgestellt werden kann.

Um nachzuweisen, dass die Wirkungen tatsächlich auf das Projekt zurückzuführen sind, ist es in der Regel notwendig, die Messungen auch bei einer Kontrollgruppe durchzuführen. Besonders gut ist es, wenn nach Beginn der Maßnahmen mehrere Messungen durchgeführt werden können, so dass sich Trends darstellen lassen. Mit einer Wirkungsevaluation können z.B. folgende Fragen geklärt werden:

- Sind Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Werte der Teilnehmer durch das Projekt verändert worden?
- Hat sich das Verhalten der Teilnehmer verändert?
- Haben sich die Lebenslagen der Teilnehmer verbessert?
- Gibt es darüber hinausreichende Gesamtwirkungen?
- Gibt es erwünschte oder unerwünschte Nebenwirkungen?

2.6.3 Resultate eines Projekts

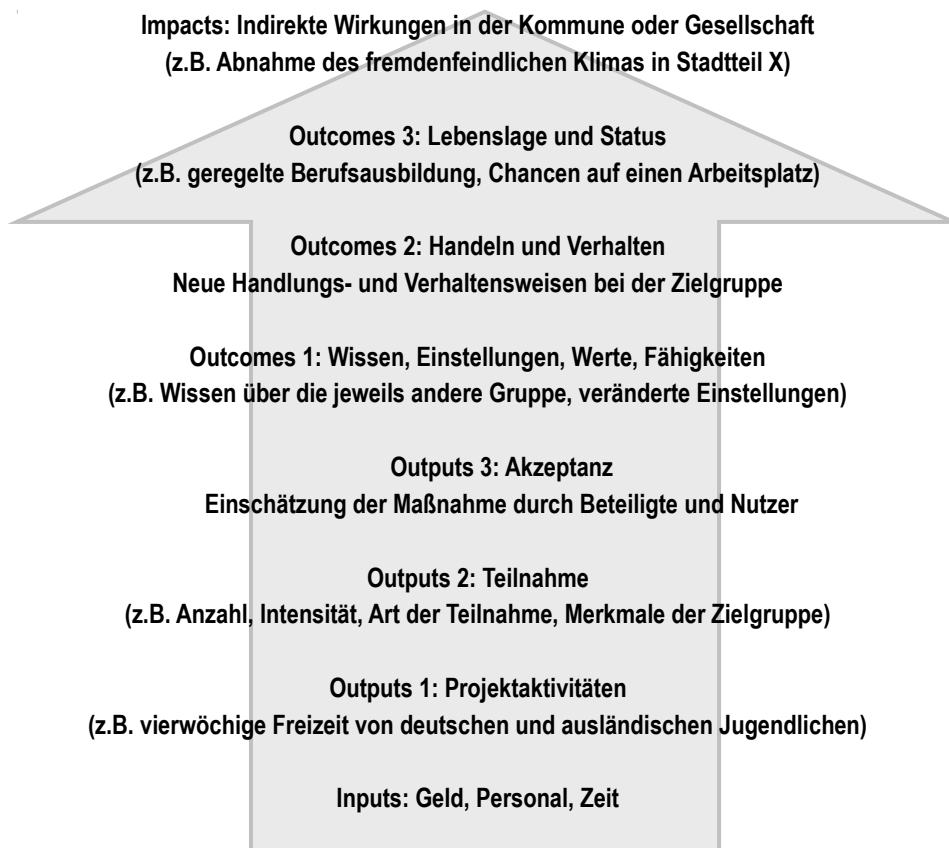
Es ist nun wiederholt von Leistungen (Outputs) und Wirkungen (Outcomes) gesprochen worden. Dazu kommen noch die verwendeten Ressourcen (Inputs). Diese doch etwas verwirrende Begrifflichkeit von Ressourcen (Inputs), Leistungen (Outputs) und Wirkungen (Outcomes) soll in Abbildung 9 ein wenig erläutert werden.

Nehmen wir an, ein Projekt veranstaltet eine vierwöchige Freizeit für auffällige deutsche und ausländische Jugendliche. Hierzu ist natürlich ein Input (Geld, Personal, Zeit) nötig. Die unmittelbare Leistung des Projekts ist dann die Veranstaltung (Output 1). Als weitere Leistung kann die Anzahl der Teilnehmer, die Intensität der Teilnahme sowie der Grad der Zielgruppenerreichung gelten. Die Einschätzung der Maßnahme durch Beteiligte und Nutzer gibt Hinweise darauf, ob die Maßnahme wie geplant funktioniert (Akzeptanz). Diese Punkte werden im Rahmen einer Prozessevaluation bearbeitet und dokumentiert.

Das Projekt sollte natürlich bei der Zielgruppe etwas bewirken. Wahrscheinlich ist, dass die Teilnehmer im Laufe der Maßnahme neues Wissen und neue Fertigkeiten erworben werden. Vielleicht haben sich auch Einstellungen und Wertvorstellungen geändert (Outcomes 1). Das ermöglicht ihnen, neue Verhaltensmöglichkeiten zu erproben (Outcomes 2), die sie dann im günstigen Fall befähigen, eine Berufsausbildung erfolgreich zu absolvieren (Outco-

mes 3). Die veränderte Lebenssituation einer Problemgruppe kann sich schließlich auch auf die Situation im Stadtteil positiv auswirken. Die hier zu beantwortenden Fragen gehören also in den Bereich der Wirkungsevaluation.

Abbildung 9: Resultate eines Projekts¹⁶

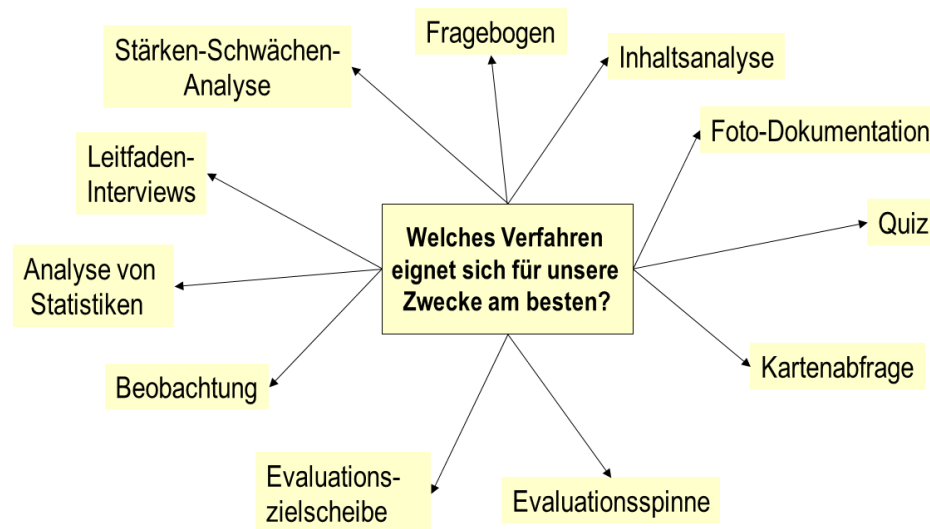


¹⁶ Vgl. Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden – (QS21). Bonn: BMFSFJ, S. 76.

2.6.4 Evaluationsmethoden

Für die Evaluation werden unterschiedliche Methoden verwendet. Einige gut einsetzbare Methoden sollen hier vorgestellt werden.

Abbildung 10: Einige Evaluationsmethoden



2.6.4.1 Klassische sozialwissenschaftliche Methoden

Leitfadeninterviews

Beim Leitfadeninterview muss nicht nur ein vorgegebenes Thema, sondern es müssen auch vorgegebene, das Thema differenzierende Themenbereiche abgefragt werden. Dabei hilft dem Interviewer ein Katalog von vorformulierten Stichworten oder Globalfragen, der sogenannte Leitfaden, den er im Prinzip in jeder beliebigen Form und Reihenfolge abarbeiten kann; er muss aber sicherstellen, dass alle Fragenbereiche behandelt worden sind.

Fragebogen

Beim standardisierten Interview ist sowohl dem Interviewer als auch der befragten Person genau vorgegeben, wie das Interviewgespräch ablaufen soll. Der Interviewer muss alle Vorgaben des Fragebogens nach Anweisung erfüllen, muss Fragen und Antwortkategorien wörtlich vorlesen, Listen oder Kartenspiele vorlegen usw., die befragte Person muss ihr Antwortverhalten an den Erwartungen des Interviewers ausrichten, das heißt in der Regel ihre

Antwort in vorgegebene Antwortkategorien einordnen. Auch standardisierte Interviews können aber offene Fragen enthalten. Der Befragte schreibt die Antwort dann mit seinen Worten an die dafür vorgesehene Stelle. Es ist auch möglich, ein standardisiertes Interview telefonisch durchzuführen oder einen Fragebogen zu verschicken/zu verteilen und von den Befragten selbst ausfüllen zu lassen.

Quiz

Oft ist es möglich, klassische sozialwissenschaftliche Methoden wie den Fragebogen in einer interessanteren Form anzuwenden. So muss z.B. der Wissenszuwachs bei Schülern nicht mit einem standardisierten Fragebogen erfasst werden. Dieselben Fragen können auch in Form eines Quiz präsentiert werden. Dabei wird dann die Zahl der richtig beantworteten Fragen vor der Durchführung der Maßnahme mit der Zahl der richtig beantworteten Fragen nach der Durchführung der Maßnahme verglichen.

Inhaltsanalyse

Wie bei der Befragung gibt es auch bei der Inhaltsanalyse den Unterschied zwischen einem offenen, qualitativen Vorgehen und einem standardisierten, quantifizierenden Vorgehen. Die erste Form des Vorgehens eignet sich, um beispielsweise Berichte über Opfer rechtsextremer Gewalt vor Beginn und nach dem Ende einer Maßnahme inhaltlich zu interpretieren. Haben sich Argumentationsstrukturen verändert? Sind Informationen aufgegriffen worden? Mit der zweiten Form des Vorgehens lässt sich z.B. feststellen, wie viele Berichte über Opfer in einem bestimmten Zeitraum vor Beginn und nach dem Ende der Maßnahme verfasst wurden und wie häufig bestimmte Argumente in den Berichten vorkommen.

Fotodokumentation

Die Auswertung von Fotos wird in den Sozialwissenschaften zwar nicht sehr häufig durchgeführt, da hierbei aber die Methode der Inhaltsanalyse zum Einsatz kommt, kann man die Fotodokumentation dennoch zu den klassischen Verfahren rechnen. Fotos eignen sich bei bestimmten Themen (z.B. bei Graffiti) sehr gut zur Dokumentation. Ein Vorher-Nachher-Vergleich kann Veränderungen anschaulich belegen.

Beobachtung

Die Beobachtung kann ebenfalls offen oder standardisiert erfolgen. Auch bei einer offenen Beobachtung muss aber vorher klar sein, was beobachtet werden soll. Die Beobachtungsfragen werden in einem Beobachtungsleitfaden festgehalten. Bei der standardisierten Beobachtung wird ein genau strukturiertes Beobachtungsschema entwickelt.

Analyse von Statistiken

Die Analyse von vorhandenem statistischem Material ist eine einfache Möglichkeit, den Ist-Zustand zu Projektbeginn zu beschreiben. Wenn statistische Daten regelmäßig erhoben werden, ist es unter Umständen möglich, Veränderungen auf diese Weise zu belegen. Statistisches Material weist allerdings häufig Verzerrungen auf, und statistisch belegte Veränderungen können die unterschiedlichsten Ursachen haben, die nichts mit dem Projekt zu tun haben müssen.

2.6.4.2 Methoden, die sich u.a. für eine formative und für eine Prozessevaluation eignen

*Kartenabfrage*¹⁷

Diese einfache und effektive Visualisierungsmethode ist eine Metaplantentechnik. Sie eignet sich für eine Gruppengröße von circa 6 bis 12 Personen. Mit dieser Technik kann eine schnelle Bestandsaufnahme von aktuellen Themen oder Problemen aus der Sicht aller Beteiligten erstellt werden.

Zeitaufwand: ca. 2 bis 4 Stunden (je nach Personenzahl und Themenumfang).

Materialien: Pinnwände, ausreichend Karten und Stifte für alle Teilnehmer/-innen, Pinnwandnadeln, Klebepunkte.

Beispiel: Welche Ziele sollen in unserem Projekt vorrangig verfolgt werden?

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

¹⁷ Vgl. Liebald, Christiane (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung – (QS19). Bonn: BMFSFJ, S. 17 ff.

kurz zu erläutern und diese von dem bzw. der Moderator/-in an die Pinnwand heften zu lassen. Mit einer sogenannten Punktabfrage kann eine Auswahl getroffen werden.

Stärken-Schwächen-Analyse („SWOT“-Analyse)¹⁸

Die SWOT-Analyse ist eine aus dem englischen Sprachraum stammende Methode, die sich zur organisations- bzw. teaminternen systematischen Situationsanalyse und Problemlösung eignet. Die Buchstabenfolge S-W-O-T steht für die englischen Begriffe **S**trengths (Stärken), **E**rgebnisse und **T**atbestände, die befriedigen, **W**eaknesses (Schwächen), **S**törungen, **M**issstände, **P**robleme, **O**pportunities (Chancen), **G**elegenheiten, **H**erausforderungen, **M**öglichkeiten und **T**hreats (Risiken, Bedrohungen), potentiell gefährliche Zukunftsszenarien. Die Effektivität dieser Methode liegt unter anderem darin, dass sich die vier Aspekte sowohl auf positive und negative als auch auf gegenwarts- und zukunftsbezogene Dimensionen beziehen.

Zeitaufwand: je nach Themenumfang, Mitarbeiterzahl und Anzahl bzw. Ausführlichkeit der einzelnen Arbeitsschritte von ca. einem halben Tag bis zu zwei Tagen.

Materialien: ausreichend Materialien für Visualisierungstechniken (Flipcharts, Pinnwände, Moderationskarten, Stifte etc.)

Abfolge:

1. Anwendungsbereich definieren/abgrenzen
2. Reflexion und Beantwortung der Leitfragen
3. Auswertung der Ergebnisse
4. Handlungsplanung für das weitere Vorgehen

¹⁸ Vgl. Liebold, Christiane (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung – (QS19). Bonn: BMFSFJ, S. 21 ff.

Übersicht 5: SWOT-Analyse

	+	-
Ist-Situation	<p>Strengths (Stärken)</p> <p>Sachliche Aspekte Was läuft zufriedenstellend? Welche Bereiche und Abläufe bringen befriedigende Ergebnisse? Warum ist es befriedigend?</p> <p>Persönliche Aspekte Was ist für mich persönlich befriedigend (Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Kollegen und anderes)? Warum ist es für mich befriedigend (Motivation, Ziele, Werte u.a.)?</p>	<p>Weaknesses (Schwächen)</p> <p>Sachliche Aspekte Wo gibt es Fehler, Störungen, Schwierigkeiten, Schwachstellen, Engpässe? Was erzeugt Spannungen, Unzufriedenheit und Konflikte? Was verhindert eine bessere Situation?</p> <p>Persönliche Aspekte In welchen Bereichen liegen meine persönlichen Schwierigkeiten, Grenzen, Vorbehalte, Unzulänglichkeiten? Bei welchen Gelegenheiten kommt es aus meiner Sicht häufig zu Spannungen, Enttäuschungen, Motivationsverlust? Was macht es so schwer, dass ich die Situation besser oder zufriedenstellender für mich verändere (Hintergründe, Zwänge, geheime Einflüsse, Widerstände)?</p>
Zukunftsszenario	<p>Opportunities (Chancen)</p> <p>Sachliche Aspekte Welche Entwicklungsmöglichkeiten, Wachstumschancen, Innovationsziele gibt es, und in welchen Bereichen liegen sie? Welche Chancen sind bekannt, werden jedoch noch nicht genutzt? In welchen Bereichen sollten die Entwicklungsmöglichkeiten systematisch aufgegriffen und verwirklicht werden?</p> <p>Persönliche Aspekte Welche Chancen und Möglichkeiten sehe ich für mich persönlich? Was müsste ich tun, um meine persönlichen Chancen und Erfolgsmöglichkeiten besser zu erkennen und zu nutzen?</p>	<p>Threats (Bedrohungen, Risiken)</p> <p>Sachliche Aspekte Welche ungünstigen oder bedrohlichen Entwicklungen kommen auf uns zu oder müssen von uns sehr wachsam beobachtet werden? Was geschieht, wenn nichts geschieht (ganz real und/oder als Katastrophenphantasie)?</p> <p>Persönliche Aspekte Welche bedrohlichen Faktoren oder Schwierigkeiten gibt es in meiner Situation? Was passiert, wenn nichts passiert, und welche Auswirkungen hätten diese „threats“ für mich ganz persönlich?</p>

Evaluationsspinne

Die Evaluationsspinne ist eine Form der Darstellung, mit der Ergebnisse und Veränderungen anschaulich präsentiert werden können. In die rechteckigen Felder werden Indikatoren eingetragen, die anschließend bewertet werden. Bezogen auf eine Fortbildungsveranstaltung können z.B. Punkte wie „Relevanz des Themas“, „didaktische Gestaltung“, „persönlicher Lernerfolg“ etc. eingetragen werden. Die erwünschten Werte werden dabei ganz außen eingetragen. Wenn die Überprüfung nach einiger Zeit wiederholt wird, entsteht ein differenziertes Bild der Arbeitsfortschritte.

Abbildung 11: Evaluationsspinne

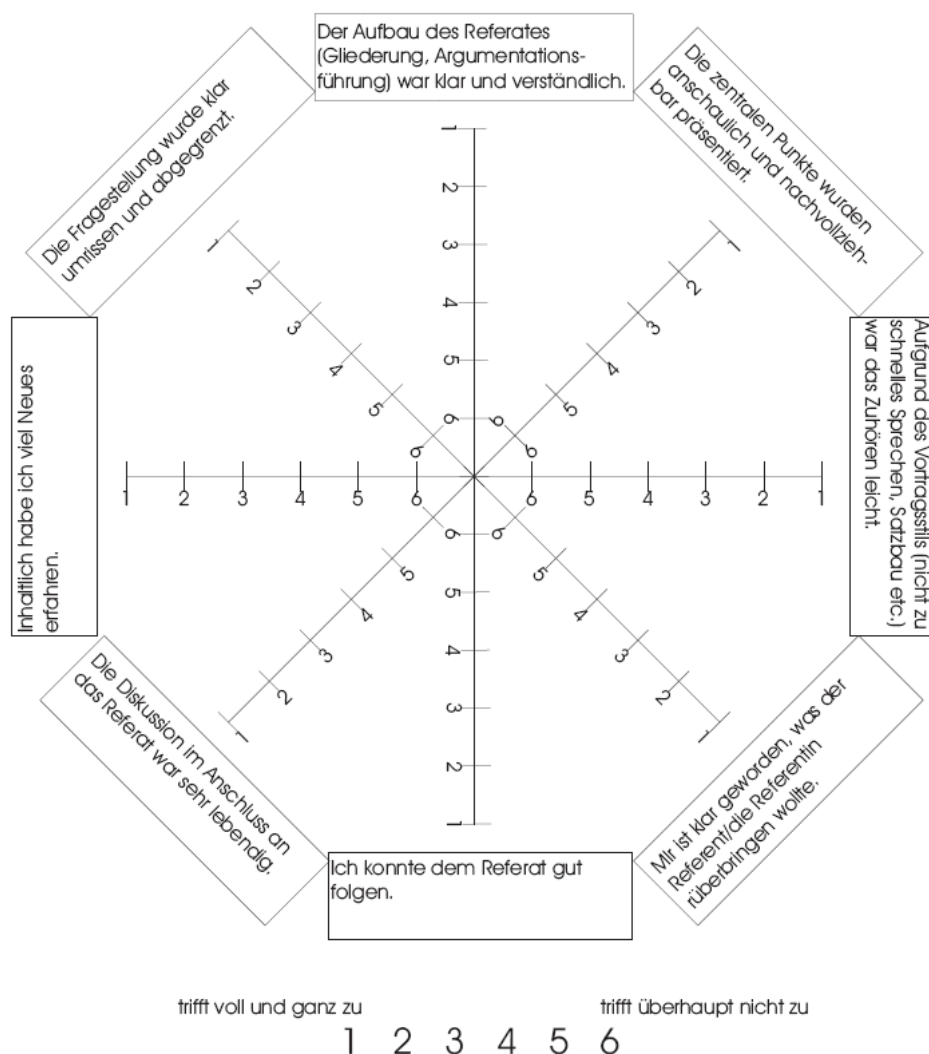
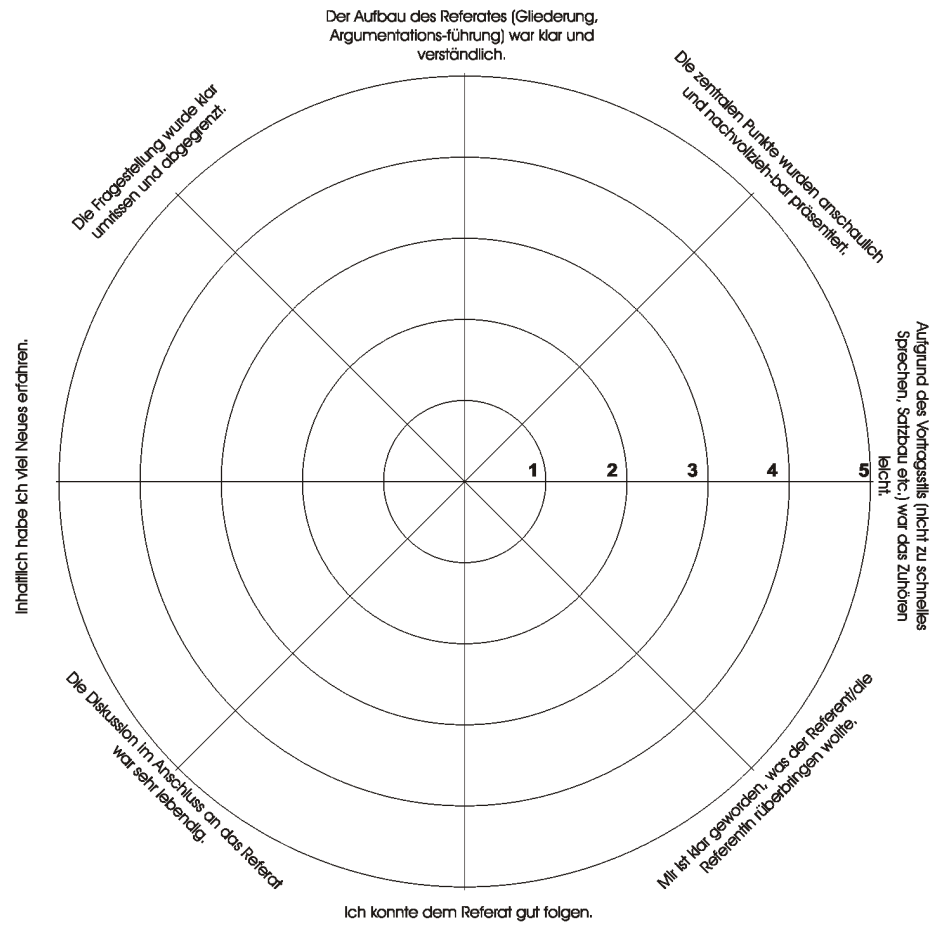


Abbildung 12: Evaluationszielscheibe



trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu
 1 2 3 4 5

2.6.5 Evaluationsstandards¹⁹

Für die Durchführung von Evaluationen sind Standards entwickelt worden, die als Orientierungspunkte hilfreich und wichtig ist. Allerdings ist es in der Regel nicht möglich, alle Standards hundertprozentig umzusetzen. Insbesondere Selbstevaluationen können nicht alle Standards umsetzen. Man sollte jedoch versuchen, sich den Standards so weit wie möglich anzunähern. Falls ein externer Evaluator beauftragt wird, kann man ihn danach beurteilen, ob er sich bei seiner Arbeit an den Evaluationsstandards orientiert. Die im Folgenden aufgeführten Standards stammen von der Deutschen Gesellschaft für Evaluation.

Nützlichkeit

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer ausrichtet.

N1 – Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen

Die am Evaluationsgegenstand Beteiligten oder von ihm betroffenen Personen bzw. Personengruppen sollen identifiziert werden, damit deren Interessen geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.

N2 – Klärung der Evaluationszwecke

Es soll deutlich bestimmt sein, welche Zwecke mit der Evaluation verfolgt werden, sodass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen können und das Evaluationsteam einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen kann.

N3 – Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators

Wer Evaluationen durchführt, soll persönlich glaubwürdig sowie methodisch und fachlich kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.

N4 – Auswahl und Umfang der Informationen

Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die Behandlung der zu untersuchenden Fragestellungen zum Evaluati-

¹⁹ Quelle: Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2002): Standards für Evaluation. Köln.

onsgegenstand ermöglichen und gleichzeitig den Informationsbedarf des Auftraggebers und anderer Adressaten berücksichtigen.

N5 – Transparenz von Werten

Die Perspektiven und Annahmen der Beteiligten und Betroffenen, auf denen die Evaluation und die Interpretation der Ergebnisse beruhen, sollen so beschrieben werden, dass die Grundlagen der Bewertungen klar ersichtlich sind.

N6 – Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung

Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen, leicht zu verstehen und nachvollziehbar sein.

N7 – Rechtzeitigkeit der Evaluation

Evaluationsvorhaben sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass ihre Ergebnisse in anstehende Entscheidungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse einfließen können.

N8 – Nutzung und Nutzen der Evaluation

Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Evaluation sollen die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntern, die Evaluation aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und ihre Ergebnisse zu nutzen.

Durchführbarkeit

Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird.

D1 – Angemessene Verfahren

Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass Belastungen des Evaluationsgegenstandes bzw. der Beteiligten und Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen der Evaluation stehen.

D2 – Diplomatisches Vorgehen

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.

D3 – Effizienz von Evaluation

Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation stehen.

Fairness

Die Fairnessstandards sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.

F1 – Formale Vereinbarungen

Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluation (was, wie, von wem, wann getan werden soll) sollen schriftlich festgehalten werden, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder aber diese neu auszuhandeln.

F2 – Schutz individueller Rechte

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt werden.

F3 – Vollständige und faire Überprüfung

Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst vollständig und fair überprüfen und darstellen, sodass die Stärken weiter ausgebaut und die Schwachpunkte behandelt werden können.

F4 – Unparteiische Durchführung und Berichterstattung

Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation in Rechnung stellen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluationsprozess die unparteiische Position des Evaluationsteams

erkennen lassen. Bewertungen sollen fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.

F5 – Offenlegung der Ergebnisse

Die Evaluationsergebnisse sollen allen Beteiligten und Betroffenen so weit wie möglich zugänglich gemacht werden.

Genauigkeit

Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringt und vermittelt.

G1 – Beschreibung des Evaluationsgegenstandes

Der Evaluationsgegenstand soll klar und genau beschrieben und dokumentiert werden, sodass er eindeutig identifiziert werden kann.

G2 – Kontextanalyse

Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend detailliert untersucht und analysiert werden.

G3 – Beschreibung von Zwecken und Vorgehen

Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen genau dokumentiert und beschrieben werden, sodass sie identifiziert und eingeschätzt werden können.

G4 – Angabe von Informationsquellen

Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.

G5 – Valide und reliable Informationen

Die Verfahren zur Gewinnung von Daten sollen so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt werden, dass die Zuverlässigkeit (Reliabilität) der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit (Validität)

bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien quantitativer und qualitativer Sozialforschung orientieren.

G6 – Systematische Fehlerprüfung

Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.

G7 – Analyse qualitativer und quantitativer Informationen

Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation effektiv beantwortet werden können.

G8 – Begründete Schlussfolgerungen

Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen sollen ausdrücklich begründet werden, damit die Adressaten und Adressatinnen diese einschätzen können.

G9 – Meta-Evaluation

Um Meta-Evaluationen zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert und archiviert werden.

3. Theorien und Erklärungsansätze

3.1 Theorien und Annahmen zu den Ursachen von Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit bzw. „Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit“ (GMF)

Die Desintegrationstheorie (Anhut/Heitmeyer 2000)

Soziale Desintegration thematisiert Zugangsprobleme zu gesellschaftlichen Teilsystemen (wie z.B. zum Arbeitsmarkt), der *Partizipation* an öffentlichen Einrichtungen und der *Sicherung* gemeinschaftlicher Einbindung. Im Kern geht es um Anerkennungs-sicherung bzw. Anerkennungsbedrohung. Die Theorie berücksichtigt auch Aspekte wie Orientierungslosigkeit (⇒ Anomia) und ⇒ relative Deprivation.

Handlungsstrategien: Die Theorie legt auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Veränderungen zur Verbesserung von Teilhabechancen nahe. Auf lokaler oder betrieblicher Ebene impliziert sie Maßnahmen, die Anerkennung und soziale Wertschätzung ausdrücken.

Die Entwicklung und Stabilisierung einer attraktiven demokratischen Kultur vor Ort (Aktivierungstheorie) (Strobl/Würtz/Klemm 2003)

Dieser Ansatz sieht das Problem in erster Linie in der mangelhaften Attraktivität demokratischer Angebote und demokratischer Institutionen vor Ort. Er geht davon aus, dass bestimmte Personengruppen menschenfeindliche und rechtsextreme Angebote unter diesen Umständen vorziehen. Dieser Herausforderung muss sich die lokale politische Kultur stellen.

Handlungsstrategien: Der Ansatz zielt darauf ab, Aktivitäten gegen Menschenfeindlichkeit und für eine demokratische Kultur in einen positiven Rahmen zu stellen, um möglichst viele Personen und Institutionen einzubinden. Angesehene Bürger sollen als Vorbilder deutlich sichtbar für eine demokratische Kultur eintreten. U.a. mit Hilfe von Netzwerkanalysen soll die Zusammenarbeit vor Ort entwickelt und optimiert werden.

Relative Deprivation (Runciman 1966; Gurr 1970)

Relative Deprivation ist gegeben, wenn Menschen ein Missverhältnis zwischen dem wahrnehmen, was ihnen ihrer Meinung nach rechtmäßig zusteht und dem, was sie glauben erreichen oder bewahren zu können. Der Ansatz betont den vom Individuum subjektiv empfundenen Grad der Benachteiligung und das Ungerechtigkeitsempfinden im Vergleich mit anderen Personen der eigenen Gruppe (individuelle relative Deprivation). Ebenso ist der Vergleich des Status der eigenen Gruppe im Vergleich mit anderen Gruppen (kollektive relative Deprivation) einzubeziehen.

Handlungsstrategien: Je nachdem, ob der subjektiv empfundene Grad der Benachteiligung auf objektiven Fakten beruht oder nicht, können reale Verbesserungen oder Aufklärung angemessene Strategien sein.

Autoritarismus (Adorno et al. 1950; Oesterreich 2000)

Knapp zusammengefasst besagt das von Adorno u.a. entwickelte Konzept der autoritären Persönlichkeit, dass eine strenge, strafforientierte und lieblose Erziehung in der Familie zu problematischen sozialen und politischen Orientierungen führt. Als wichtige Aspekte der autoritären Persönlichkeit werden in der neueren Forschung Konventionalismus (starre Bindung an konventionelle Werte), autoritäre Unterwürfigkeit („radfahren“) und autoritäre Aggression (Ablehnung und Bestrafung von Abweichlern; Bsp.: Anzeige von Falschparkern) betont. Autoritäre Persönlichkeiten neigen der Theorie zufolge zu rechtsextremistischem bzw. menschenfeindlichem Denken und Handeln. Im Unterschied zu der psychoanalytisch beeinflussten Autoritarismusforschung, die von einer fest ge-

fügten autoritären Persönlichkeitsstruktur ausgeht, nimmt Oesterreich (2000) an, dass die autoritäre Reaktion eine zunächst naheliegende Reaktion auf Unsicherheit ist (autoritäre Reaktion).

Handlungsstrategien: Identifikation und Veränderung von problematischen Erziehungspraktiken nach der klassischen Autoritarismustheorie; Training der Bewältigung von verunsichernden Situationen nach Oesterreich.

Die Kontakthypothese (Allport 1954)

Angenommen wird, dass Ressentiments, Vorurteile und Bedrohungsgefühle gegen Minderheiten in erster Linie dann entstehen, wenn es wenig Kontakt zwischen den Gruppen gibt. Demzufolge sollten Kontakte zwischen den Mitgliedern verschiedener Gruppen dazu führen, dass sich gegenseitige Ressentiments abbauen. Diese positiven Effekte konnten tatsächlich in vielen empirischen Studien nachgewiesen werden. Allport betont in diesem Zusammenhang, dass Kontakte insbesondere dann hilfreich sind, wenn sie auf persönlicher Ebene stattfinden, in den Kontaktsituationen gemeinsame Ziele verfolgt werden und die Partner in der Kontaktsituation den gleichen Status haben.

Handlungsstrategien: Schaffung von Gelegenheiten für positive Kontakte zwischen verschiedenen Gruppen.

Anomia (Srole 1956)

Anomia ist im Unterschied zu Anomie ein sozialpsychologisches Konstrukt, das auf das Erleben von Verhältnissen der Entfremdung abzielt. Man unterscheidet 5 Komponenten: Politische Machtlosigkeit, soziale Machtlosigkeit, Zukunftspessimismus, Normverlust und Sinnlosigkeit sowie soziale Isolation. Anomia kann zu Resignation, aber auch zu Aggression führen, die sich oftmals gegen "Fremde" als vermeintliche Ursache der unbefriedigenden Situation richtet.

Handlungsstrategien: Verbesserung der Teilhabechancen und Schaffung von Gelegenheiten zur Partizipation.

Wohlstandschauvinismus (Held et al. 1993)

Josef Held und Koautoren stellten in ihrer Studie fest, dass 60 % der nicht benachteiligten Jugendlichen, aber nur 31 % der benachteiligten die Auffassung vertraten, dass die meisten Asylbewerber nur von unserem Wohlstand leben wollen. Diese und ähnliche Befunde veranlassten sie, die These vom Wohlstandschauvinismus aufzustellen. Ihre These besagt im Wesentlichen, dass sich die Gewinner relativ rigoros von den Verlierern des Systems abgrenzen (indem sie z.B. Migranten und Sozialhilfeempfänger als Sozialparasiten verunglimpfen). Angenommen wird in Anlehnung an die Autoritarismustheorie eine Identifikation mit dem Mächtigen (Selbstaufwertung).

Handlungsstrategien: Förderung von Verständnis, Empathie und Perspektivenübernahme.

3.2 Theorien und Annahmen zu den Ursachen von abweichendem Verhalten und Gewalt

Psychoanalytische Ansätze

- Der Mensch ist von Natur aus hemmungslos und würde die gesellschaftliche Ordnung zerstören; durch Erziehung (äußere Zwänge) wird eine innere Kontrolle aufgebaut (Über-Ich, Moral-, Wert- und Normvorstellungen) und die Triebe / Wünsche werden ins Unterbewusstsein verdrängt.
- Soziales Verhalten setzt ein starkes Über-Ich voraus. Durch schwankende Erziehung, Ablehnung durch die Eltern oder Beziehungsstörungen zwischen den Eltern wird die Ausbildung des Über-Ichs behindert. Kriminalität entsteht also in der Kindheit.

Entwicklungspsychologische Ansätze

- Jugenddelinquenz ist eine Folge individueller Defizite, insbesondere mangelnder sozialer Kompetenzen (fehlende Empathie und emotionale Perspektivenübernahme, mangelnde Kon-

fliktlösefähigkeiten sowie mangelndes Wissen über die persönlichen, finanziellen und rechtlichen Konsequenzen des eigenen Handelns).

- Verschärfend wirken Problemhäufungen und fehlende Unterstützung durch Eltern oder andere Erwachsene (zusammenfassend Oerter/Montada 2002).

Halt- und Bindungstheorien

- Erklärungsbedürftig ist nicht das abweichende, sondern das konforme Verhalten.
- Hirschi (1969): Konformes Verhalten ist durch die Bindung an Bezugspersonen, an konventionelle Ziele, konventionelle Aktivitäten und soziale Normen erklärbar.

Die Allgemeine Theorie der Kriminalität von Gottfredson und Hirschi (1990)

- Mangelnde Selbstkontrolle ist der zentrale Faktor für die Erklärung von Delinquenz.
- Verbrechen werden begangen, um Genuss zu erlangen und Unlust zu vermeiden.
- Die Erziehung im Elternhaus ist der bedeutendste Faktor für die Entwicklung von Selbstkontrolle. Kinder, die vernachlässigt oder misshandelt wurden, neigen zu einem impulsiven, unsensiblen, risikofreudigen, kurzsichtigen und nonverbalen Verhalten.

Lerntheorien

- Straffälligkeit wird wie anderes Verhalten gelernt.
- Eysenck (1977): Straffälligkeit ist das Ergebnis misslungener Konditionierung, wobei Extrovertierte wegen ihres geringeren Angstniveaus schlechter konditionierbar sind als Introvertierte.
- Beobachtungs- und Modelllernen: Verhaltensmuster werden übernommen.
- Konditionierung kann auch durch Strafandrohung erfolgen.
- Operante Konditionierung: Lernen durch Erfolg.

- Sutherland (1968): Theorie der differentiellen Kontakte: Lernen vollzieht sich in erster Linie in Gruppen (⇒ Subkulturtheorien) und ist orientiert an den dort geltenden Normen.
- Nicht alle Kontakte sind gleich wichtig für das Lernen; besonderes Gewicht haben die Personen, mit denen man sich am stärksten identifiziert (Verstärkung ⇒ Konditionierung).

Subkulturtheorie

- Insbesondere in Großstädten gibt es Subkulturen, in denen andere Normen herrschen und durch soziale Kontrolle aufrechterhalten werden.
- **Cohen** (1968): Bei diesen Normen handelt es sich um die Negation von Mittelklassenstandards: Vandalismus, Diebstahl usw.
- Die Gleichaltrigengruppe bietet Anerkennung und Solidarität, verlangt aber gleichzeitig Anpassung und Unterordnung.

Theorie des Kulturkonfliktes (Sellin 1938)

- Konflikt zwischen zwei Kulturen: Die eine Kultur gebietet ein Verhalten, das die andere verbietet (z.B. Blutrache).

Anomietheorie (Merton 1968)

- Es herrscht Einigkeit über die erstrebenswerten Ziele: Wohlstand, Status, Erfolg und die legitimen Mittel: berufliche Leistung, künstlerische Kreativität usw.
- Die kulturellen Ziele werden mehr oder weniger von allen geteilt, die legitimen Mittel stehen jedoch nicht allen offen.
- Bei den Mitgliedern der Unterschicht entsteht deshalb ein anomischer Druck.
- Zu Kriminalität kommt es also durch das Auseinanderklaffen von kulturell vorgegebenen Zielen und der je nach sozialstruktureller Verortung unterschiedlichen Verfügbarkeit von legitimen Mitteln, um diese Ziele zu erreichen.

Theorie der differentiellen Gelegenheit

- Weiterentwicklung der Anomietheorie. Ansatz: Auch der Zugang zu illegitimen Mitteln kann versperrt sein.
- Es gibt Subkulturen, die Zugang zu illegitimen Mitteln haben, z.B. die kriminelle Subkultur (erfolgreiche Kriminelle mit Zugang

zu kriminellen Lernmilieus und Informationen über günstige Gelegenheiten, auch mit Kontakten zu legalen Bereichen) (Cloward 1968).

Etikettierungsansatz (Becker 1973)

- „Wir verurteilen die Tat nicht weil sie ein Verbrechen ist, sondern sie ist ein Verbrechen, weil wir sie verurteilen.“
- Gesetze werden von Menschen gemacht und nur durch das konkrete Handeln von Menschen aufrecht erhalten.
- Bei Konflikten kommt es auf die Definitionsmacht der Beteiligten an, ein Verhalten als abweichend zu kennzeichnen (These von der sozial selektiven Sanktionierung).
- Die Identität eines Menschen entsteht durch Zuschreibungs-, Definitions- und Etikettierungsvorgänge in sozialer Interaktion.
- Zuschreibungen (Dieb, Rumtreiber) bleiben nicht ohne Einfluss auf das Selbstbild des Betroffenen.
- Die Gesellschaft schafft mit ihren Zuschreibungen erst die Voraussetzungen für kriminelle Karrieren.

Kriminalität und Massenmedien

- Katharsishypothese: Das Ansehen von Gewalt führt bei den Zuschauern zu einem Aggressionsabbau. Das Anschauen hat die Funktion einer Ersatzbefriedigung.
- Inhibitionsthese: Im Ansatz wie die Katharsishypothese. Das Ansehen von Gewalt führt hiernach jedoch nicht zu einer Aggressionsabfuhr, sondern ruft Schuldgefühle und Furcht vor Vergeltung hervor, es kommt deshalb zu einer Aggressionsunterdrückung.
- Stimulationsthese: Das Ansehen von Gewalt führt zum Erlernen gewalttätiger Verhaltensmuster. Die Theorie basiert auf der allgemeinen Lerntheorie.
- Habitualisierungsthese: Wie die Stimulationsthese; der Schwerpunkt liegt jedoch nicht beim Erlernen, sondern beim Gewöhnen an Gewalt. Der Konsum von Gewalt führt zu einer Abnahme an Sensibilität gegenüber Gewalt.
- Anomietheorie: Die Massenmedien geben die gesellschaftlichen Ziele vor. Zugleich zeigen sie, wie man diese Ziele mit ge-

sellschaftlich nicht gebilligten Mitteln erreichen kann. Gewaltdarstellungen fungieren als verfehlte Konfliktlösungsmodelle zum Abbau des anomischen Drucks.

Wohnumfeld und Kriminalität

- Der Ansatz ist weniger auf das Individuum oder die Gesellschaft als vielmehr auf das unmittelbare Wohnumfeld zugeschnitten. Von besonderem Interesse ist hierbei, wie es dazu kommt, dass ein Wohngebiet von gering zu hoch kriminell belastet umschlägt.
- **„Broken-Windows“-Hypothese (Wilson und Kelling 1982)**
Das äußere Umfeld – zerbrochene Fenster, Graffiti etc. – führt dazu, dass sich die „Rechtschaffenden“ zurückziehen und die Straße immer mehr kriminellen Personen überlassen. Hierdurch entsteht letztendlich ein Teufelskreis: Die, die es sich leisten können, ziehen weg, kriminell auffällige Personen ziehen zu – ein Viertel kippt um. Um diesem Teufelskreis Herr zu werden, greifen „Zero-tolerance“ Konzepte schon bei ersten Anzeichen von „Unordnung“ hart durch.

Viktimologie

- Wissenschaft vom Verbrechensopfer
- Fragestellungen: Warum kam es zur Tat? Was hat sich während der Tat zwischen Täter und Opfer abgespielt? Wie wird die Tat vom Opfer sowie durch Polizei und Justiz verarbeitet?
- Täter-Opfer-Beziehung: Viele Delikte finden im sozialen Nahfeld statt. Es gibt Personengruppen, die sich selbst nicht gut verteidigen können und die deshalb besonders verletzlich sind (z.B. illegale Prostituierte, Kinder, alte Menschen in Heimen).

Die Viktimisierung

- Rechtfertigungstechniken des Täters: Das Opfer wird als wertlos definiert; das Opfer wird entpersonalisiert; der Opferschaden wird verneint („zahlt die Versicherung“).
- Opferverhalten: Das Opfer kann den Rechtfertigungsmechanismen entgegenwirken. Besonders bei Geiselnahmen und Entführungen hat sich gezeigt, dass Opfern, denen es gelingt eine persönliche Beziehung zu Tätern aufzubauen, einem weniger großen Risiko ausgesetzt sind.

- Lebensstil und Opferwerdung: Bestimmte Verhaltensweisen (z.B. im Homosexuellenmilieu) erhöhen das Opferwerdungsrisiko, was natürlich keine Entschuldigung für den Täter ist.
- Primärviktimsierung: unmittelbare Folgen der Tat.
- Sekundärviktimsierung: Viktimsierung durch verfehlte Reaktion Dritter – z.B. von Polizei und Justiz – auf die Tat.²⁰

²⁰ Neben den angegebenen Quellen wurde auch das Skript von Alexander Koch (im Internet unter ak@laWWW.de) für die stichwortartige Zusammenfassung genutzt. Einen guten Überblick über die verschiedenen Ansätze bietet Lamnek (1994 und 2001)

4. Glossar

Einige Begriffe im Zusammenhang mit Evaluation und Qualitätsmanagement²¹

@ = Synonyme / verwandte Begriffe

➤ = Klärungsfrage

AUSWIRKUNG (Outcome)

Direkte Wirkung eines Programms/Projekts, die im Hinblick auf die definierten Ziele durch die Leistungen (Outputs) erzielt wird.

Bsp.: Qualifikation benachteiligter Jugendlicher, wodurch diese ihren Lebensunterhalt ohne Straftaten bestreiten können.

@ Ergebnisse

BEGÜNSTIGTE

Individuen, Gruppen oder Organisationen, die als Zielgruppen oder sonstige Akteure direkt oder indirekt aus einem Programm/Projekt einen Nutzen ziehen.

Bsp.: Stadtteil, der von einem Gewaltpräventionsprogramm profitiert.

@ Zielbevölkerung, Zielgruppe (identisch mit oder kleiner als die Gruppe der Begünstigten).

BETEILIGTE (Stakeholder)

Organisationen, Gruppen oder Individuen, die sich direkt oder indirekt an der Förderung, Konzeption, Durchführung, dem Nutzen oder an der Evaluation eines Programms/Projekts beteiligen oder eine sonstige Verpflichtung eingehen.

²¹ In Anlehnung an das Evaluationsglossar der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, Sektion Evaluation & Controlling. Bern, Mai 2002 (online im Internet unter http://www.deza.admin.ch/ressources/-deza_product_d_9.PDF).

CONTROLLING

Schlüsselfunktion innerhalb einer Organisation, die darin besteht, relevante Finanzdaten für Steuerungszwecke zusammenzustellen, diese zu analysieren und zu interpretieren, um eine solide Grundlage für Planungen und Führungsentscheide zu bilden.

@ Das Monitoring ist demgegenüber breiter angelegt und bezieht sich sowohl auf die Leistungen (Outputs) als auch auf Wirkungen (Outcomes), die im Projektverlauf erzielt werden. Finanzielle Aspekte blendet man beim Monitoring dagegen meist aus.

Hinweis: „Controlling“ ist nicht gleich „Kontrolle“.

EFFEKTIVITÄT (Wirksamkeit)

Die Effektivität misst, in welchem Ausmaß die Wirkungsziele eines Programms/Projekts unter Berücksichtigung ihrer entsprechenden Gewichtung erreicht wurden.

➤ Machen wir die richtigen Dinge? Haben wir unsere Ziele erreicht? In welchem Ausmaß haben unsere Leistungen (Outputs) zu den erwünschten Auswirkungen (Outcomes) geführt?

@ Erfolg, Auswirkung

EFFIZIENZ

Die Effizienz misst, wie wirtschaftlich die Ressourcen/Inputs (Finanzen, Studien, Zeit usw.) in Leistungen/Produkte (Outputs) umgewandelt wurden.

➤ Machen wir die Dinge richtig und gehen wir mit den Mitteln wirtschaftlich um?

EVALUATION

Eine möglichst systematische und objektive Beurteilung einer Politik oder eines laufenden oder abgeschlossenen Programms/Projekts, einschließlich dessen Konzepts, Umsetzung und Ergebnissen.

Mit einer Evaluation sollen die Relevanz und die Erreichung von Zielen sowie Effizienz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit beurteilt werden.

Es gibt verschiedene Evaluationstypen in Bezug auf

- den zeitlichen Rahmen: vor (ex ante), während (begleitend), oder nach (ex post) Beendigung eines Vorhabens;
- die Akteure: wenn die am Vorhaben Beteiligten selbst mitmachen (Selbstevaluation oder interne Evaluation), wenn ein Berater oder ein externes Organ hinzugezogen wird (externe Evaluation) oder eine Verbindung beider;
- den Fokus: Schwerpunkt liegt auf Rechenschaftslegung (summativ), auf Lernen oder Verbesserung der Leistung (formativ);
- den Initiator: Ausarbeitung und Durchführung der Evaluation durch Organe oder Personen, die in keiner Beziehung zu den Verantwortlichen stehen, die das Vorhaben konzipiert und umgesetzt haben (unabhängig), oder durch Organe oder Personen, die beim Management und der Überwachung des Vorhabens beteiligt waren.

IMPACT (indirekte Wirkung)

Weitergehende, nur noch bedingt auf die Programm- oder Projektaktivitäten zurückzuführende indirekte Wirkung. In diesem Zusammenhang werden mittel- bis langfristige Wirkungen im Rahmen des Leitziels betrachtet. Dabei können neben beabsichtigten auch nicht beabsichtigte Auswirkungen betrachtet werden.

➤ Hat die Maßnahme über die unmittelbaren Effekte der Intervention hinausgehende Effekte?

@ Einfluss auf das Umfeld.

INDIKATOR (Anzeichen)

Ein quantitativer oder qualitativer Faktor, der eine einfache und zuverlässige Messung von Erreichtem und von Resultaten ermöglicht.

Bsp.: Abnahme der Zahl der Wohnungseinbrüche als Indikator für ein erhöhtes Sicherheitsbewusstsein der Einwohner in Stadtviertel X nach der Informationskampagne.

➤ Woran merken wir, dass diese Veränderungen eingetreten sind?

INPUTS

Finanzielle, menschliche und materielle Ressourcen, die für die Durchführung eines Projekts erforderlich sind.

@ Investitionen, d.h. Zeit, Geld, Energie, Wissen

LEITZIEL

Übergeordnetes Ziel, zu dem ein Vorhaben beitragen soll. Leitziele geben die Grundausrichtung eines Projekts, eines Programms oder einer Organisation an. Sie sind langfristig angelegt. Hinter ihnen stehen grundlegende Werte und Überzeugungen. Leitziele sind Bestandteil des Leitbildes und der Philosophie eines Projekts oder einer Organisation.

@ Ziel

HANDLUNGSZIEL

Ein Handlungsziel ist die eindeutige Beschreibung eines konkreten Zustands, der durch bestimmte Maßnahmen erreicht werden soll. Handlungsziele sollten „smart“ sein, d.h. **s**pezifisch (ein konkretes Teilziel ist angegeben), **m**essbar, **a**kzeptabel (ein Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll), **r**ealistisch (das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar) und **t**erminiert (ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)

@ Ziel, erwartete Auswirkung (Outcome).

MESSEN

Jede regelhafte Zuordnung von Symbolen oder Zahlen zu direkt oder indirekt beobachtbaren Phänomenen.

MONITORING

Eine kontinuierliche Beobachtungsfunktion, die eine systematische Sammlung von relevanten und ausgewählten Daten nutzt, um dem Management und den wichtigsten Beteiligten („Stakeholdern“) in einem Programm oder einem Projekt Informationen über Fortschritt und Zielerreichung sowie über die laufenden Prozesse zu liefern.

@ Controlling

NACHHALTIGKEIT

Eine dauerhafte Fortsetzung des erzielten Nutzens und der Wirkungen eines Programms/Projekts auch nach dessen Beendigung.

@ Lebensfähigkeit, Weiterentwicklungsfähigkeit, Dauerhaftigkeit

OPERATIONALISIERUNG

Die Operationalisierung eines theoretischen Konstruktes (Begriffes) besteht in der Angabe von Anweisungen, wie die Sachverhalte, die das Konstrukt bezeichnet, gemessen werden sollen. *Beispiel: Die Schichtzugehörigkeit der Befragungspersonen wird anhand der Antworten auf eine Frage nach der beruflichen Stellung operationalisiert.* Zur Operationalisierung eines theoretischen Konstruktes gehört jedoch mehr als die Angabe der verwendeten Indikatoren. Die Operationalisierung umfasst auch eine Angabe der Erhebungsmethode, des Erhebungsinstruments, bzw. der Teile des Instruments, die zur Gewinnung der empirischen Informationen benutzt werden sollen (in dem Beispiel also die Frage nach der beruflichen Stellung mit ihren Antwortvorgaben), sowie schließlich der Art der Aufbereitung dieser Informationen für die eigentliche Analyse (also z.B. die Zusammenfassung mehrerer Antwortkategorien als Indikator für eine bestimmte soziale Schicht).

PLANUNG

Prozess zur Festsetzung von Leit-, Mittler- und Handlungszielen eines Programms/Projekts, zur Identifikation der Partner, zur Festlegung der Inputs, zur Bestimmung der Maßnahmen und ihres zeitlichen Rahmens und zur Definition der Monitoringmechanismen, damit erwartete Leistungen/Produkte (Outputs) und Auswirkungen (Outcomes) in einer angemessenen Frist erzielt werden können.

PRODUKTE ODER LEISTUNGEN (Outputs)

Die greifbaren Produkte/Leistungen (Güter oder Dienstleistungen) eines Programms oder Projekts.

MITTLERZIEL

Ein Mittlerziel konkretisiert das Leitziel und stellt die Verbindung zu den Ursachen her. Mittlerziele beschreiben die relevanten Aspekte (Dimensionen) innerhalb des Rahmens, der durch das Leitziel vorgegeben ist. Insofern benennt ein Mittlerziel einen Bereich, in dem Verbesserungen erreicht werden sollen.

@ Ziel

RELEVANZ

Sie fragt, inwiefern die Ziele eines Programms/Projekts mit den Bedürfnissen der unmittelbaren oder mittelbaren Nutznießer übereinstimmen.

➤ Inwiefern tun wir die richtigen Dinge? Macht das, was wir tun, Sinn?

RESULTAT

Das Produkt/die Leistung (Output), die Auswirkung (Outcome) oder die indirekte Wirkung (Impact) eines Programms/Projekts.

Vorsicht:

Wir können sehr effizient, aber nicht wirksam sein!

Wir können sehr wirksam, aber nicht relevant sein!

Die Dinge richtig zu tun, ist sehr wichtig, aber die richtigen Dinge zu tun, ist natürlich noch wichtiger!

ZIEL

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand. Durch das Handeln von Personen oder Personengruppen soll dieser zukünftige Zustand erreicht werden. Der verpflichtende Charakter ist also ein wesentliches Element.

5. Informationsquellen

Methodische Beratung

- proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation: www.proval-services.net
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval): www.degeval.de
- Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. (ZUMA): www.gesis.org/zuma
- Recherche nach sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituten: www.sozialforschung.de

Sozialwissenschaftliche Fragebögen

- Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente (ZIS) (Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. (ZUMA))
- Elektronisches Handbuch zu Erhebungsinstrumenten im Suchbereich (EHES) (Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. (ZUMA))
- Viele Links zu anderen Erhebungsinstrumenten: www.gesis.org/zuma/
- Modellversuch „Verbund selbstwirksamer Schulen“ Dokumentation von Fragebögen aus dem schulischen Bereich www.fu-berlin.de/gesund/schulen/

Fragebogenerstellung und Auswertung

- GrafStat, kostenloses Programm zur Erstellung und Gestaltung von Fragebögen und Online-Befragungen sowie zur Erfassung, Verwaltung, Auswertung und Präsentation von Daten www.grafstat.de

6. Literatur

Theorien und Annahmen zu den Ursachen von Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (1950): *The authoritarian personality*. New York: Norton.
- Allport, G.W. (1954): *The Nature of Prejudice*. Reading: Addison-Wesley.
- Anhut, R./Heitmeyer, W.: Desintegration, Konflikt und Ethnisierung. Eine Problemanalyse und theoretische Rahmenkonzeption, in: Heitmeyer, W./Anhut, R. (Hg.): *Bedrohte Stadtgesellschaft. Soziale Desintegrationsprozesse und ethnisch-kulturelle Konfliktkonstellationen*. Weinheim/ München: Juventa, 2000, S. 17-76.
- Gurr, Ted Robert (1970): *Why Men Rebel*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Held, Josef; Horn, Klaus; Leiprecht, Rudolf; Marvakis, Athanasios (1993): "Du mußt so handeln, daß Du Gewinn machst." - Wohlstands-Chauvinismus jugendlicher Arbeitnehmer. In: *Bildung, Bundeszentrale für politische (Hg.): Argumente gegen den Haß, Band 2*. Bonn: BpB, S.
- Oesterreich, D. (2000): *Autoritäre Persönlichkeit und Sozialisation im Elternhaus. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse*. In: Rippl, S.; Seipel, C.; Kindervater, A. (Hg.): *Autoritarismus. Kontroversen und Ansätze der aktuellen Autoritarismusforschung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 69-90.
- Runciman, W.G.: *Relative deprivation and social justice: A study of attitudes to social inequality in twentieth-century England*. Berkeley CA: University of California Press 1966.
- Srole, Leo (1956): *Social Integration and Certain Corollaries. An Exploratory Study*. *American Sociological Review*, Band 21, S. 709-716.
- Strobl, Rainer; Würtz; Stefanie; Klemm, Jana (2003): *Demokratische Stadtkultur als Herausforderung. Stadtgesellschaften im*

Umgang mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit.
Weinheim; München: Juventa.

Allgemeine Theorien zu abweichendem Verhalten, Kriminalität und Gewalt

Überblick

Heitmeyer, Wilhelm; Hagan, John (Hg.) (2002): Internationales Handbuch der Gewaltforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kiefl, Walter; Lamnek, Siegfried (1986): *Soziologie des Opfers. Theorie, Methoden und Empirie der Viktimologie*. München: Fink.

Lamnek, Siegfried (1985): Wider den Schulenzwang. Ein sekundäranalytischer Beitrag zur Delinquenz und Kriminalisierung Jugendlicher. München: Fink.

Lamnek, Siegfried (2001): Theorien abweichenden Verhaltens. 7. Aufl. München: Fink.

Lamnek, Siegfried (1994): Neue Theorien abweichenden Verhaltens. München: Fink.

Einzelne Ansätze

Becker, Howard S. (1973): Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens. Frankfurt am Main: Fischer.

Cloward, Richard A. (1968): Illegitime Mittel, Anomie und abweichendes Verhalten. In: Sack, Fritz; König, René (Hg.): *Kriminalsoziologie*. Frankfurt a. M.: Akademische Verlagsgesellschaft, S. 314-338.

Eysenck, Hans Jürgen (1977): *Kriminalität und Persönlichkeit*. Wien: Europaverlag.

Gottfredson, Michael R./Hirschi, Travis (1990): *A General Theory of Crime*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Hirschi, Travis (1969): *Causes of Delinquency*. Berkely; Los Angeles: University of California Press.

Merton, Robert K. (1968): Sozialstruktur und Anomie. In: Sack, Fritz; König, René (Hg.): *Kriminalsoziologie*. Frankfurt a. M.: Akademische Verlagsgesellschaft, S. 283-313.

Oerter, Rolf/Montada, Leo (Hrsg.)(2002): *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Psychologische Verlagsunion, insbes. S. 619-647.

- Sellin, Thorsten (1938): Culture Conflict and Crime. New York: Social Science Research Council.
- Sutherland, Edwin H. (1968): Die Theorie der differentiellen Kontakte. In: Sack, Fritz; König, René (Hg.): Kriminalsoziologie. Frankfurt a. M.: Akademische Verlagsgesellschaft, S. 395-499.
- Wilson, J. Q./Kelling, G. L. (1982): Broken Windows. In: The Atlantic Monthly, March 1982, S. 29-39, deutsche Fassung von SACK, Fritz. In: Kriminologisches Journal, 1996, S. 127-137.

Evaluation

Grundlagen

- Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden – (QS21). Bonn: BMFSFJ.
- Home Office Crime Reduction Centre (2002). Passport to Evaluation. The Hawkhills, Easingwold, York. (www.crimereduction.gov.uk/learningzone/passport_to_evaluation).
- Liebold, Christiane (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung – (QS19). Bonn: BMFSFJ.
- Patton, Michael Quinn (1988): How to Use Qualitative Methods in Evaluation. 2nd printing. Newbury Park (Ca): Sage.
- Patton, Michael Quinn (1990): Qualitative Evaluation and Research. Second Edition. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.
- Reischmann, Jost (2003): Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolge messbar machen. Neuwied: Luchterhand.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS.
- W.K. Kellogg Foundation (1998): Evaluation Handbook. Battle Creek, Mi. 2.5.2001. Online im Internet.
<http://www.wkkf.org/Knowledgebase/Publications.asp?Letter=W>

Evaluierte Projekte

- Landeshauptstadt Düsseldorf (2002). Düsseldorfer Gutachten: Empirisch gesicherte Erkenntnisse über kriminalpräventive Wirkungen. (<http://www.duesseldorf.de/download/dg.pdf>).
- Wagner, Ulrich; Christ, Oliver; van Dick, Rolf: Materialsammlung: Maßnahmen zur Kriminalitätsprävention im Bereich Hasskrimi-

nalität unter besonderer Berücksichtigung primär präventiver Maßnahmen. Bonn: DFK.

(http://www.bmj.bund.de/files/-/1285/Massnahmen_zur_Kriminalitaetspraevention_im_Bereich_Hasskriminal.pdf)

Grüne Liste Prävention – CTC - Datenbank empfohlener Präventionsprogramme. Online im Internet unter <http://www.gruene-liste-praevention.de/>, Abruf am 16.4.2014.

Forschungsmethoden allgemein

Qualitativ

Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Aufl. Weinheim; Basel: Beltz.

Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal), 1 (1). Abrufbar über: <http://qualitative-research.net/fqs> [08.06.2001].

Quantitativ

Benninghaus, Hans (2002): Deskriptive Statistik. 9. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2003): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 2. Auflage. Berlin; Heidelberg; New York: Springer.

Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Früh, Werner (2001): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 5. Aufl. Konstanz: UVK.

Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung. 10. Aufl. Opladen: Leske und Budrich.

7. Die Autoren



Rainer Strobl, Jg. 1960, Dr. phil. habil., Privatdozent an der Universität Hildesheim.

Studium an der Universität Bielefeld, Promotion an der Universität Bremen zum Thema „Soziale Folgen von Opfererfahrungen ethnischer Minderheiten“, Habilitation an der Universität Hildesheim. 1990-1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen e.V. (KFN), Mitarbeit in verschiedenen Forschungsprojekten zu Strafzumessungsunterschieden, Jugenddelinquenz und Opferwerdung;

1998-2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld (IKG), Forschungsprojekte zur Integration von Aussiedlern und zum Umgang von Stadtgesellschaften mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit; Mitarbeit an der Langzeituntersuchung zur Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit sowie am deutsch-israelischen Forschungsprojekt "Conflicts of Norms and Violence" der Universitäten Bielefeld und Haifa;

seit 2007 gemeinsam mit Dr. Olaf Lobermeier Leitung der proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation.

Arbeitsschwerpunkte

Evaluationsforschung und -beratung, Organisationsentwicklung sowie Beratung von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung, Methoden der Sozialforschung, Migrationssoziologie, Rechtsextremismus- und Gewaltforschung, Jugenddelinquenz und Viktimologie.

Kontakt: strobl@proval-services.net



Olaf Lobermeier, Dr. phil., Jg. 1969, Lehrbeauftragter an der Universität Hildesheim.

Studium der Sozialarbeit/Sozialpädagogik;

von 1994 bis 2001 beschäftigt im Jugendamt der Stadt Braunschweig, Bereiche Jugendförderung und Erziehungshilfen;

2001 bis 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel; 2002 Promotion am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Hannover;

Lehraufträge an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel (1997-2007) und an der Philosophischen Fakultät der Universität Hannover (2004-2006);

seit 2007 gemeinsam mit Dr. Rainer Strobl Leitung der proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation sowie beratender Mitarbeiter der Arbeitsstelle Rechtsextremismus und Gewalt (ARUG) in Braunschweig.

Arbeitsschwerpunkte

Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Methoden empirischer Sozialforschung, Jugendsoziologie, Rechtsextremismus, Viktimologie, Migrationsforschung und interkulturelle Bildung, Jugendhilfe- und Schulentwicklungskonzepte, Organisationsentwicklung, Evaluationsforschung und -beratung sowie Beratung von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung.

Kontakt: lobermeier@proval-services.net