

Workshop „Wirkungsmessung und Evaluation im Rahmen von rückenwind⁺-Projekten“

Prof. Dr. Lutz Schumacher



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences

Eine kurze Vorstellung

- Wer sind Sie?
- Was sind die zentralen Ziele Ihres Projekts?

Lernziele

Die Teilnehmer/-innen sollen ...

- ... ein Grundverständnis von den Anforderungen an eine Evaluation bzw. Wirkungsmessung erwerben,
- ... die Ziele für ihre Evaluation / Wirkungsmessung festlegen und erste Ideen für die Gestaltung ihres Evaluationsprojekts entwickeln,
- ... ein Wirkmodell für Ihr Projekt entwickeln und erste Indikatoren für die Evaluation / Wirkungsanalyse festlegen,
- ... erste Ideen zur Datenerhebung, Datenauswertung und Ergebnispräsentation entwickeln.

Was ist Evaluation?

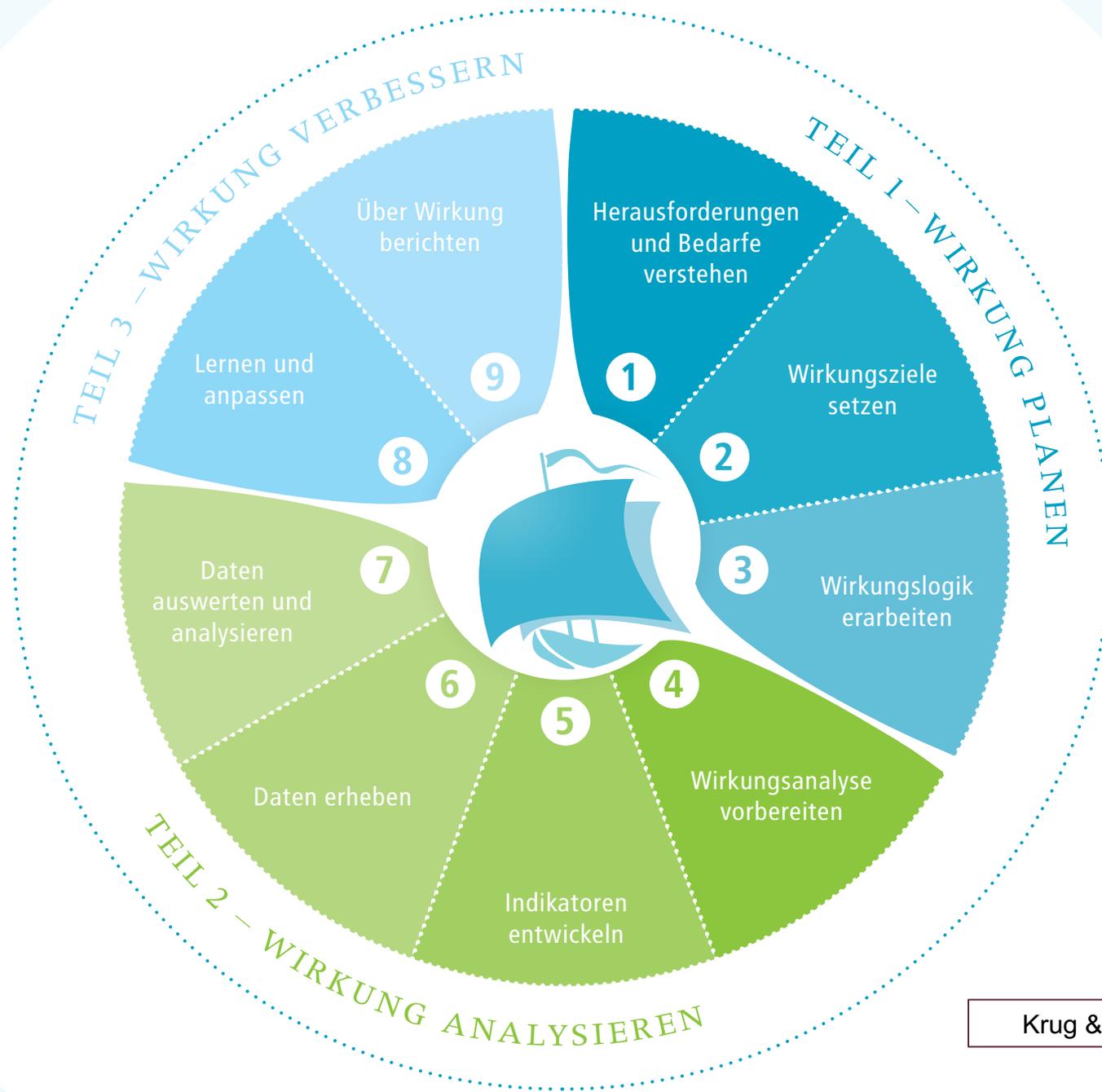
- „Evaluation ist die systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beurteilung der Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und des Nutzens sozialer Interventionsprogramme. Evaluationsforschung bezeichnet den gezielten Einsatz sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Verbesserung der Planung und laufenden Überwachung sowie zur Bestimmung der Effektivität und Effizienz von (...) sozialen Interventionsmaßnahmen.“
(Rossi, P. H., Freeman, H. E. & Hofmann, G. (1988). *Programm Evaluation: Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung*. Stuttgart: Enke, S. 3)

Typische Evaluationsfragen bzw. Fragen nach der Wirksamkeit von Projekten

- Wird durch ein Führungstraining das Führungsverhalten der Teilnehmer nachhaltig verändert? Welche Elemente des Führungstrainings sind ggf. für die Wirkung des Trainings entscheidend?
- Können durch ein neu konzipiertes Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchsführungskräfte deren Karrierechancen verbessert werden? Bestehen beim Coaching noch Verbesserungspotentiale?
- Konnte durch die ergriffenen Maßnahmen ein Kulturwandel erreicht werden? Was sind die entscheidenden Bedingungen für den Erfolg?
- ...

Was ist Wirkungsmessung? Was ist Wirkungsorientierung?

- Wirkungsmessung ist zum einen ein Ziel von Evaluation. Hierbei geht es um die Bestimmung der erzielten Wirkungen eines Interventionsprogramms (Ergebnisevaluation / summative Evaluation).
- Die Wirkungsmessung oder -analyse ist zudem ein wichtiger Schritt bei der Realisierung wirkungsorientierter Projekte. „*Wirkungsorientierung* bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und es entsprechend geplant und umgesetzt wird. Erwünschte Wirkungen werden als konkrete Ziele formuliert, an denen sich die gesamte Arbeit des Projekts ausrichtet.“ (Kurz & Kubek 2018, S. 6)



Krug & Kubek 2018

Anforderungen an eine professionelle Evaluation

Eine professionelle Evaluation muss sich mit folgenden 5 Fragen auseinandersetzen:

(1) *Was* (welcher Gegenstand) wird, (2) *wozu* (zu welchem Zweck), (3) *anhand welcher Kriterien*, (4) *von wem*, (5) *wie* (mit welchen Methoden) evaluiert?

Stockmann, R. (2011). Evaluation – eine Begriffsdefinition. Saarbrücken: Centrum für Evaluation, S. 1



Was wird evaluiert? Evaluationsbereiche (in Anlehnung an CIPP-Modell von Stufflebeam)

Input

- Konzeption der Maßnahme / des Programms & theoretische Begründung erwarteter Effekte
- Merkmale der Teilnehmer des Programms
- Ressourcen

Programmevaluation

Prozess

- Dokumentation der Umsetzung der Maßnahme / des Programms
- Erfassung der vermittelnden Variablen / Wirkmechanismen

Formative E. / Prozessevaluation

Produkte

- Erzielte Wirkungen (erwünscht & unerwünscht)
- Übertragbarkeit
- Effizienz
- Nachhaltigkeit
- Nutzen für Individuen, Organisation, Gesellschaft

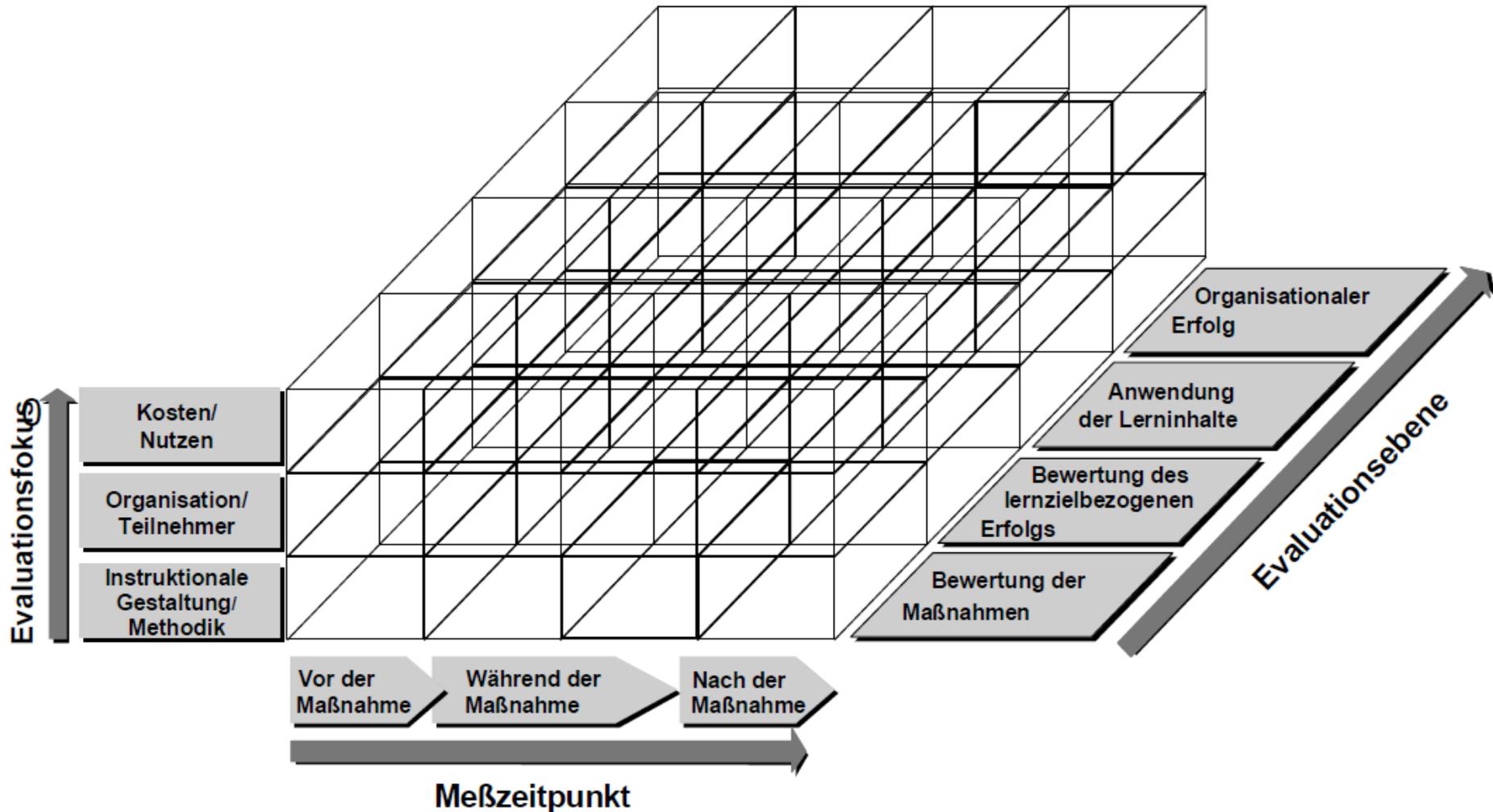
Summative E. / Ergebnisevaluation

Kontext

- Ausgangsbedingungen (Bedarfs- / Problemanalyse)
- *Fortdauernd*: situative Rahmenbedingungen mit (Stör-)Einfluss auf die Maßnahmen / das Programm und dessen Wirkungen (z.B. Organisationskultur, regionale Bedingungen)

Kontextevaluation

Der Evaluationskubus (nach Henninger, 2000)



Messzeitpunkt

verschiedene Zeitpunkte => verschiedene Funktionen

vor der Maßnahme: antizipatorisch, prognostisch, prospektiv, ex-ante-Evaluationen, input-evaluations

- Machbarkeitsstudien: Einschätzung möglicher Durchführungsprobleme, Erfolgchancen

während der Maßnahme: on-going

- formative Evaluation (Begleitforschung): Informationen über Programmverlauf zum Zwecke der Steuerung

nach der Maßnahme: retrospektiv, ex-post-Evaluation

- summative Evaluation: langfristige Programmwirkung, Betonung der kausalen Zusammenhänge

Evaluationsebene in Anlehnung an das klassische Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1959)

subjektive Bewertung der Maßnahme (Reaktion); Lernerfolg; Transfererfolg; Wirkung auf die Organisation

Evaluationsfokus = Erkenntnisinteresse

Gestaltung der Maßnahme / Methodik; Wirkungen bei Teilnehmern / Organisation; finanzieller Nutzen

Formative und summative Evaluation

*“When the cook tastes the soup, that's formative;
when the guests taste the soup, that's summative.” (Bob Stake)*

- *Formative Evaluation* begleitet den Entwicklungsprozess, sie dient der Qualitätssicherung. Ihr vorrangiges Ziel ist die Ermittlung von Stärken und Schwächen der Umsetzung. Sie liefert Daten, „die für die Optimierung der Gestaltung eines Bildungsangebotes verwendet werden“ (Tergan, 2000).
- „Summative Evaluation dient der [abschließenden] Kontrolle von Qualität, Wirkungen und Nutzen eines Bildungsangebots. Das Interesse gilt der Frage, ob ein Bildungsangebot bzw. einzelne Komponenten des Angebotes bestimmten Erwartungen in der praktischen Anwendung gerecht werden“ (Tergan, 2000).
- Formative und summative Evaluation können sich ergänzen. Am Anfang und während eines Projektes spielt meistens die formative Evaluation eine größere Rolle, gegen Ende wird oft die summative Funktion mehr betont.

Stakeholder

Der Personenkreis, der im Umfeld einer Evaluation berücksichtigt werden sollte, umfasst vor allem folgende Gruppen von Akteuren (Widmer, Landert & Bechmann, 2000):

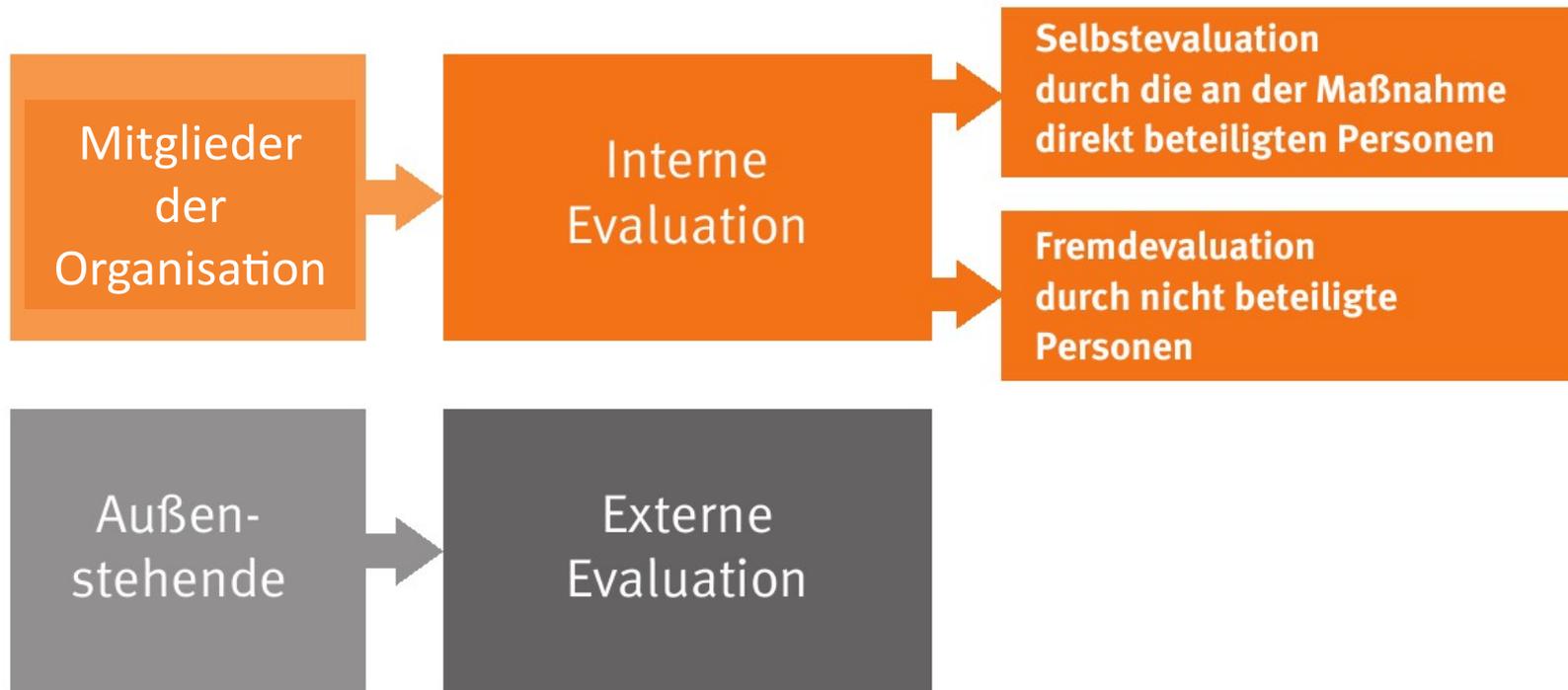
1. Wer ist verantwortlich für die Konzeption, Gestaltung oder Finanzierung des Projekts oder Programms? (Planer, Projekt- oder Programmverantwortliche, Geldgeber)
2. Wer ist an der praktischen Umsetzung des Projekts oder Programms beteiligt? (Projekt bzw. Programm-Mitarbeitende, wie z. B. Lehrende, Coaches)
3. Wer wird durch das Projekt / das Programm direkt oder indirekt erreicht bzw. soll erreicht werden? (Lernende und andere Zielgruppen)
4. Wer hat über die Zukunft des Projekts oder Programms zu entscheiden? (meist die finanzkompetente Instanz, Beiräte, externe Berater)
5. Weitere an den Evaluationsergebnissen interessierte Kreise (z. B. Entscheidungsträger, die ähnliche Projekte planen, Evaluatorinnen und Evaluatoren, Öffentlichkeit)

Wer nutzt die Evaluationsergebnisse?

- Vor allem bei der formativen Evaluation sind die am Projekt oder Programm Beteiligten und die Verantwortlichen (1 und 2) auch diejenigen, die die Ergebnisse der Evaluation zur Optimierung des Projekts oder Programms nutzen.
- Im Rahmen einer summativen Evaluation nutzen in der Regel finanzkompetente Instanzen (4) die Evaluationsergebnisse für die Entscheidung über die Fortführung einer Maßnahme.

Wer evaluiert? Interne vs. Externe Evaluation

Wer evaluiert?



Vor- und Nachteile interner vs. externer Evaluation

Bereiche / Aspekte	Interne Evaluation	Externe Evaluation
Akzeptanz der Evaluationsergebnisse	+ -	+ -
Flexibilität/ Schnelligkeit	+	-
Motivation für Umsetzung / Beteiligung an Interventionen	+	-
Einschätzung der Objektivität / Neutralität der Evaluierenden	-	+
Interner Aufwand für die Organisation	-	+
Finanzieller Aufwand für die Organisation	+	-
Berücksichtigung organisatorischer Spezifika / Störvariablen	+ -	+ -
Einhaltung wissenschaftlicher Standards	-	+

Wie wird evaluiert? Evaluationsmethoden

"Zu den Evaluationsmethoden gehört das gesamte Spektrum an Methoden empirischer Sozialforschung sowie spezielle statistische Verfahren zur Erhebung bzw. Auswertung von Daten. Die Methoden müssen an die Evaluationszwecke und Evaluationsgegenstände angepasst sein.

Bei formativen Evaluationen dominieren vielfach eher qualitative Methoden.

Bei summativen Evaluationen dominieren eher quantitative Methoden, dabei gibt es zahlreiche Übergänge."

(Aus: Glossar wirkungsorientierte Evaluation, Univation-Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH, Köln 2004)

Die wichtigsten Evaluationsmethoden:

- Fragebogen
- Interview
- Beobachtung
- Test
- Fokusgruppen
- Dokumentenanalyse
- Lautes Denken

Phasen eines Evaluationsprojekts

Planungsphase

- Was ist der Evaluationsgegenstand?
- Wer will die Ergebnisse der Evaluation wozu nutzen?
- Welche Fragen soll die Evaluation beantworten?
- Wie soll die Evaluation gestaltet werden?
- An welchen Kriterien soll die Wirkung des Projekts gemessen werden?
- Welche Daten sollen wann zu welchem Zweck erhoben werden?
- ...

Durchführungsphase

- Kommunikation mit Betroffenen & Beteiligten (Ziele und Nutzen der Evaluation, Datenschutz, Verwendung der Ergebnisse)
- Bereitschaft zur Mitwirkung schaffen / Transparenz herstellen
- Entwicklung der Erhebungsinstrumente
- Erhebung der Daten
- Auswertung der Daten
- ...

Verwertungsphase

- Was sagen die Ergebnisse aus? (Wirksamkeit, Effizienz, Nachhaltigkeit, Übertragbarkeit, Wirkprozesse ...)
- Wie lauten die Antworten auf die Evaluationsfragen?
- Welche Empfehlungen lassen sich ableiten?
- Welche Einschränkungen weist die Evaluationsstudie auf und welche Auswirkungen haben diese auf die Aussagekraft der Ergebnisse?
- ...

Planungsphase

1. Klären, was der Evaluationsgegenstand ist

- Welche Probleme will die Maßnahme lösen bzw. welche Bedarfe befriedigen?
 - Welche Wirkungen sollen erzielt werden?
 - Auf welchen theoretischen Annahmen beruhen die Maßnahmen? (vermutete Wirkbeziehungen)
 - Wer ist die Zielgruppe der Maßnahmen?
 - Wie ist die Maßnahme gestaltet? Stehen ausreichend Ressourcen zur Verfügung?
- ⇒ Prüfen, ob die Maßnahme die intendierte Wirkung entfalten kann und wie die Wirkzusammenhänge aussehen. Zu erwartende Probleme bei der Umsetzung identifizieren.

2. Klären, welche Interessensgruppen zu berücksichtigen sind

- Wer ist betroffen von der Evaluation bzw. deren Ergebnissen?
 - Wer ist der Auftraggeber?
 - Wer will die Ergebnisse wie nutzen?
- ⇒ Wer muss beteiligt und informiert werden? Wo sind Widerstände zu erwarten? Wer kann wichtige Hinweise zur inhaltlichen Ausrichtung der Evaluation geben?
- ⇒ Betroffene und Beteiligte frühzeitig einbinden und deren Erwartungen und Ziele erfragen.

Planungsphase

3. Evaluationsfragen und -ziele festlegen

- Welche Erkenntnisse soll die Evaluation erbringen?
 - Welche Ziele werden mit der Evaluation verfolgt?
 - Wer will die Ergebnisse wozu nutzen?
- ⇒ Fragestellungen und Ziele der Evaluation mit Stakeholdern abstimmen.

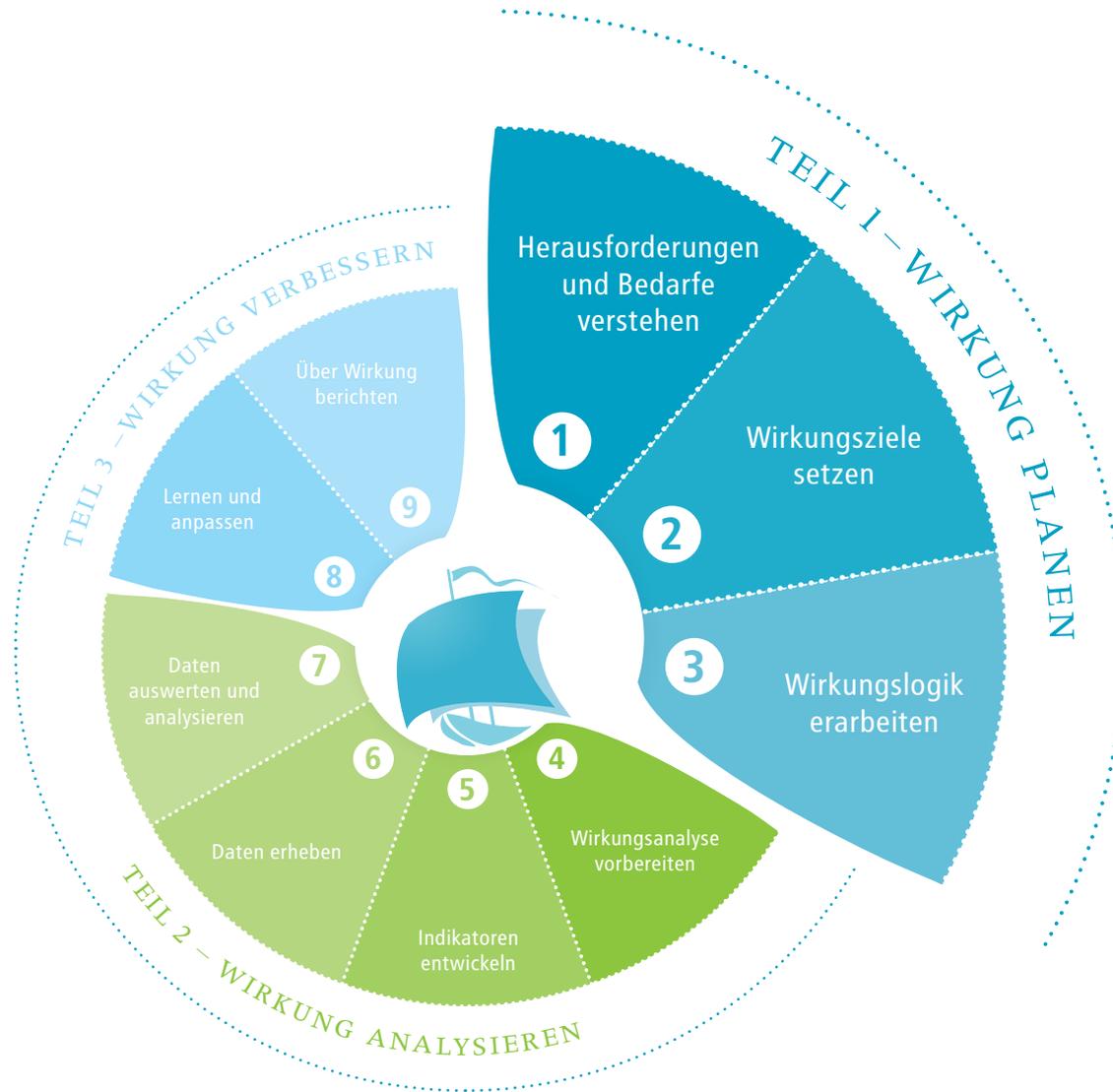
4. Vorhandene Ressourcen / Motivation prüfen

- Welche finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen stehen zur Verfügung?
 - Welche der Beteiligten kann sich in welchem Maße einbringen bzw. ist zur Mitwirkung bereit?
- ⇒ Evaluationskonzept auf Ressourcen und Motivationslagen abstimmen.

5. Evaluationskonzept entwickeln

- Soll eine interne oder externe Evaluation durchgeführt werden?
 - Wie sieht das Untersuchungsdesign aus? Welche Daten werden wann erhoben?
 - Welche Zielgrößen und welche vermittelnden Variablen sollen erfasst werden?
 - Wie werden die Wirkungen der Maßnahmen gemessen (Evaluationskriterien)?
 - Welche vorhandenen Daten können genutzt werden?
 - Welche Erhebungsmethoden sollen genutzt werden?
- ⇒ Evaluationskonzept berücksichtigt die den Maßnahmen zugrundeliegenden theoretischen Annahmen und die Rahmenbedingungen.

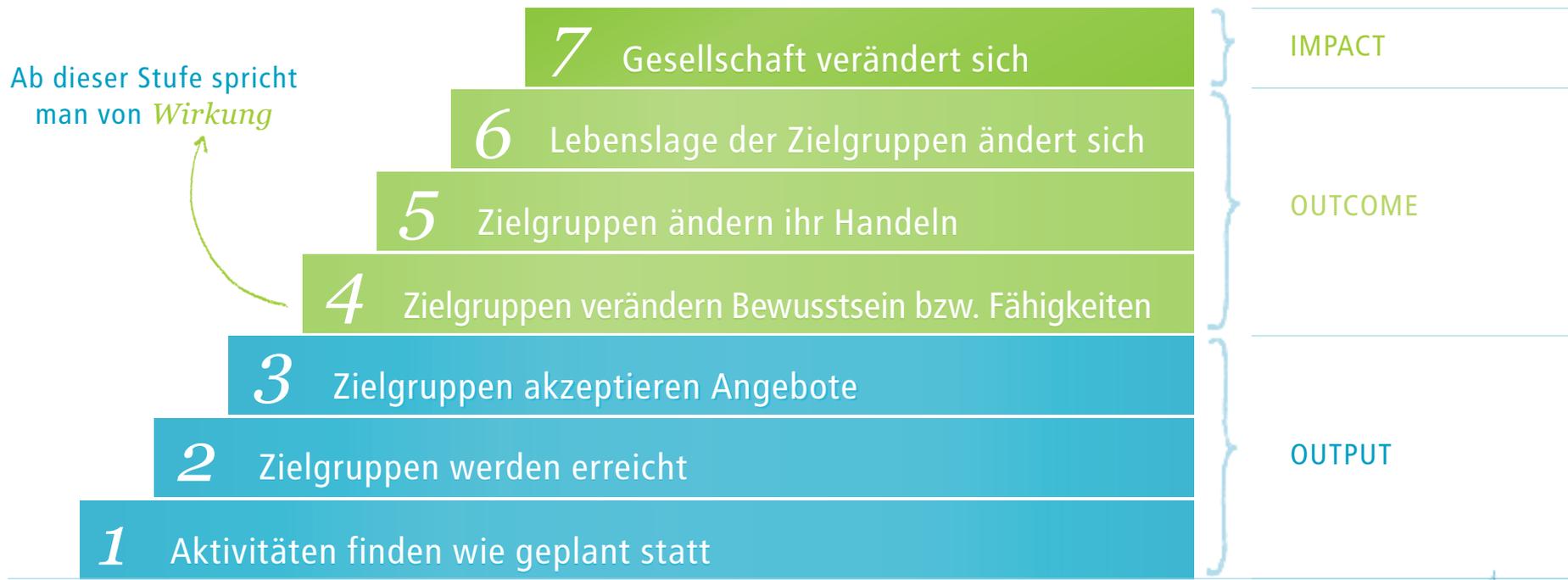
Wirkungsorientierung von Projekten: Wirkung planen (Kurz & Kubek 2018)



Zur Erinnerung: Was ist Wirkungsorientierung? (Kurz & Kubek 2018)

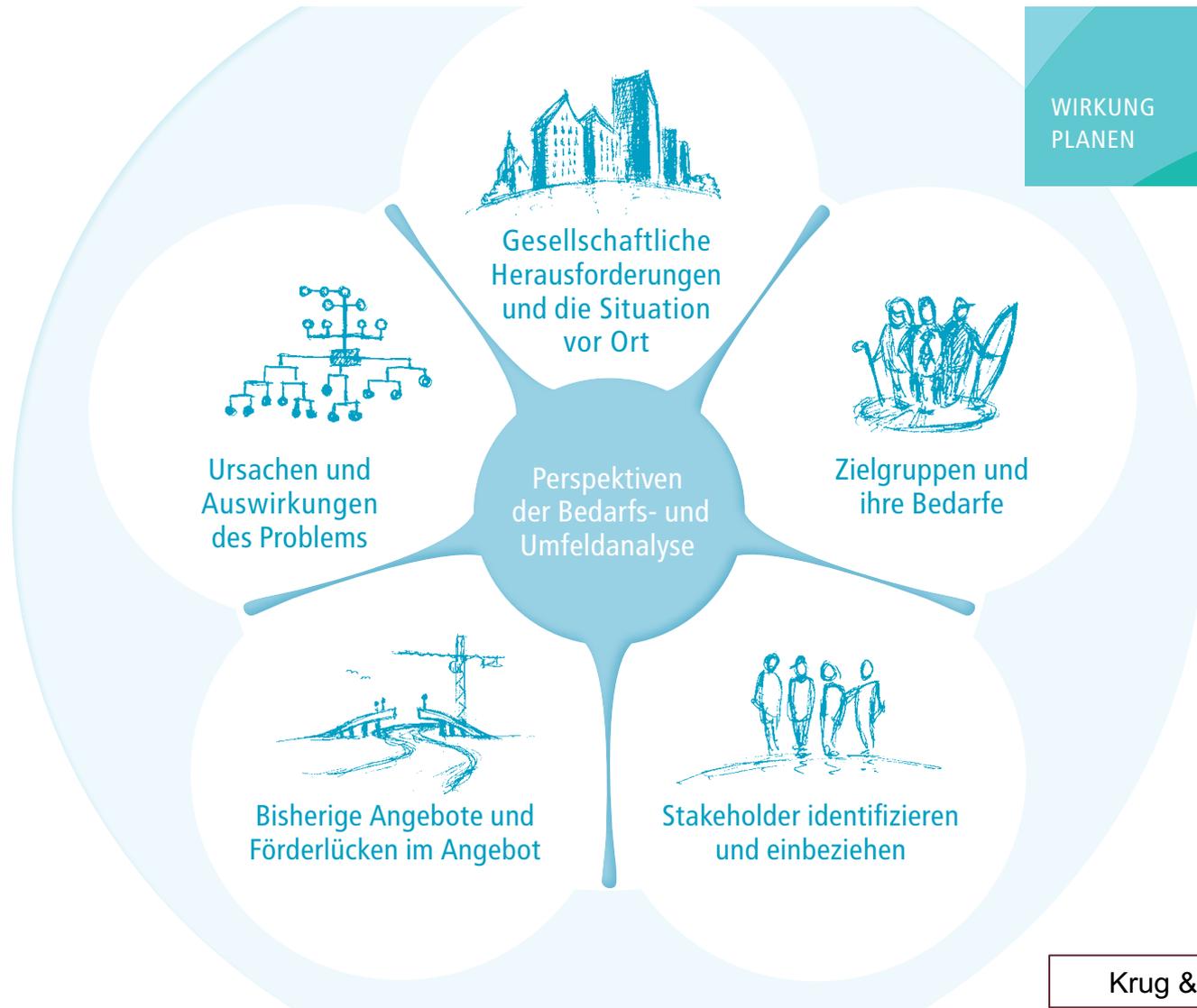
- *Wirkungsorientierung* bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und es entsprechend geplant und umgesetzt wird.
- Wirkungen als konkrete Ziele formulieren => Orientierung für Planung und Umsetzung des gesamten Projekts
- Instrumente der Wirkungsanalyse sind Monitoring und Evaluation => Ergebnisse der Wirkungsanalyse als Grundlage für Lernen und Verbesserungen

Wirkungstreppe (Kurz & Kubek 2018)



Herausforderungen und Bedarfe verstehen

WIRKUNG
PLANEN



Krug & Kubek 2018

Fragestellungen der Bedarfsanalyse

1. Was ist die gesellschaftliche Herausforderung, auf die das Projekt reagieren möchte? Ist diese so groß wie angenommen? Wie stellt sich die Situation vor Ort dar?
2. Wer sind die Zielgruppen des Projekts? Was brauchen diese Personen?
3. Welche Akteure sollten in das Projekt einbezogen werden?
4. Welche Angebote gibt es bereits im Umfeld? Welche Ergebnisse haben diese bisher erzielt? Welche Förderlücken sollten geschlossen werden? Wo ergibt sich die Möglichkeit zu kooperieren? Wo kann es zu Konkurrenzsituationen kommen?
5. Welche Ursachen und Auswirkungen der gesellschaftlichen Herausforderung gibt es, und wie hängen sie zusammen?

Wichtig zu wissen: Die Bedarfs- und Umfeldanalyse hilft Ihnen dabei, ...

- ... die Prioritäten in Ihrer Projektarbeit richtig zu setzen.
- ... der Zielgruppe Ihrer Arbeit ein „maßgeschneidertes“ Projekt zur Verfügung zu stellen
- ... die wichtigen Stakeholder zu identifizieren und in Ihre Arbeit einzubeziehen.
- ... die Grundlagen für Monitoring und Evaluation zu legen.
- ... Ihre Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen.
- ... die Qualität der Arbeit in Ihrem Themenfeld und Projektumfeld voranzubringen
- ... die Qualität Ihrer Arbeit gegenüber Geldgebern darzustellen.

Ursachen und Auswirkungen des Problems verstehen: *der Problembaum*

- Komplexes Ursachengefüge des Problems verstehen => wirkungsvolle Intervention entwickeln
- Mögliche Wirkungen des eigenen Projekts realistisch einschätzen



Krug & Kubek 2018

Wirkungsziele formulieren

- Wo wollen wir hin?
 - Was soll für die Zielgruppe(n) erreicht werden?
 - Wann sind wir mit unserer Arbeit erfolgreich?
 - Und vor allem: Wann hat unsere Arbeit wirklich etwas bei der Zielgruppe bewirkt?
-
- Für die zentralen Wirkungsziele sollte ein Konsens bei den Stakeholdern des Projekts bestehen.

Die Auseinandersetzung mit Wirkungszielen hilft Ihnen dabei ...

- ... Orientierung zu gewinnen
- ... die Grundlagen für die Wirkungsanalyse zu legen
- ... Ihre Mitarbeitenden zu motivieren
- ... die Qualität Ihrer Arbeit „nach außen“ darzustellen

Wirkungsziele erarbeiten und formulieren

- Wichtig:
 - Wirkungsziele von (geplanten) Aktivitäten abgrenzen
 - Zwischen Wirkungszielen auf der Ebene der Zielgruppe und auf gesellschaftlicher Ebene unterscheiden
- auf Basis der Wirkungsziele werden Indikatoren bestimmt, welche die Grundlage für die Wirkungsanalyse bilden
- Zunächst auf das zentrale Wirkungsziel des Projekts konzentrieren
- danach Ziele für die verschiedenen Stufen der Wirkungslogik formulieren, die notwendig sind, um zentrales Wirkungsziel zu erreichen

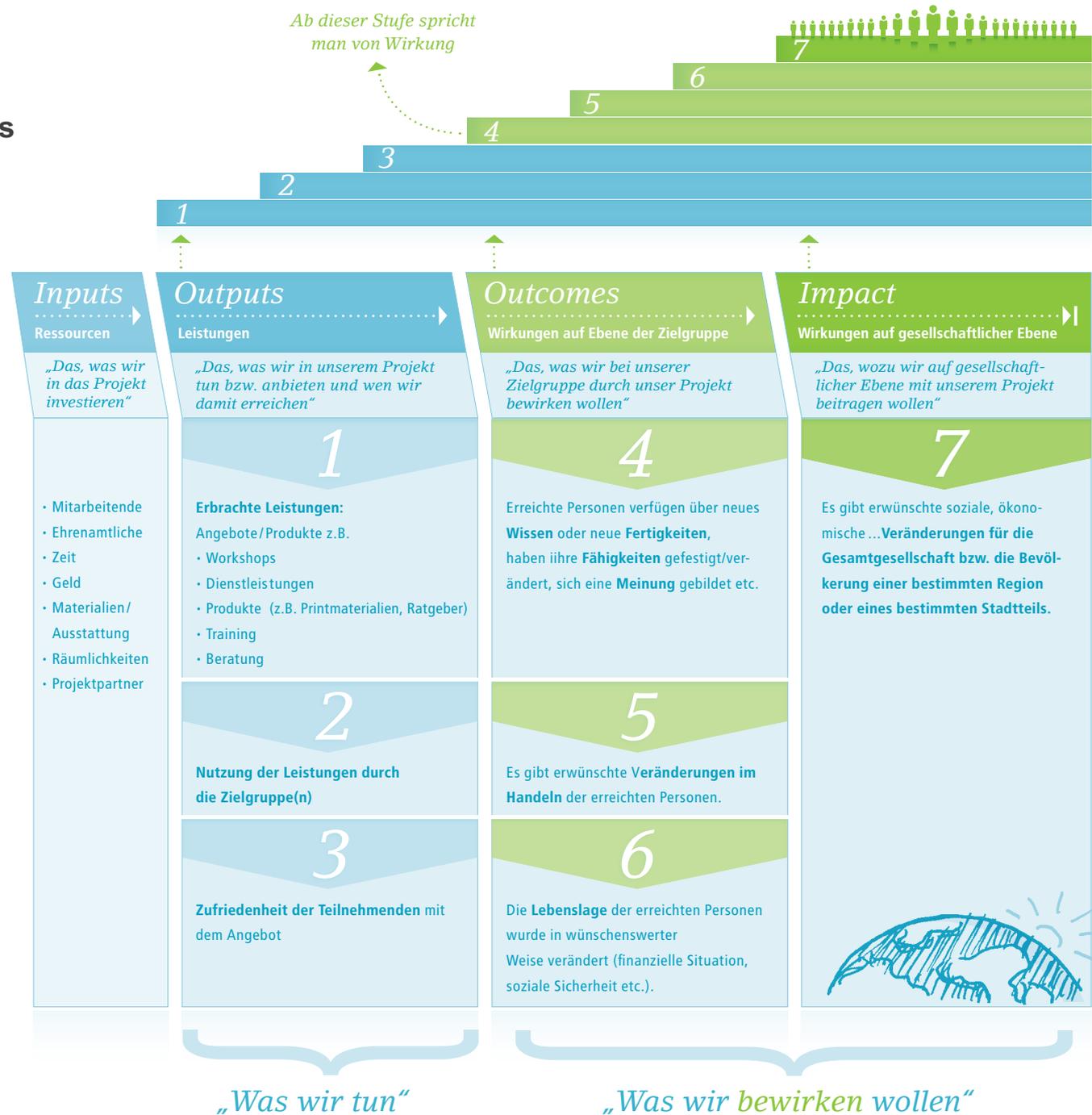


Wirklogik erarbeiten

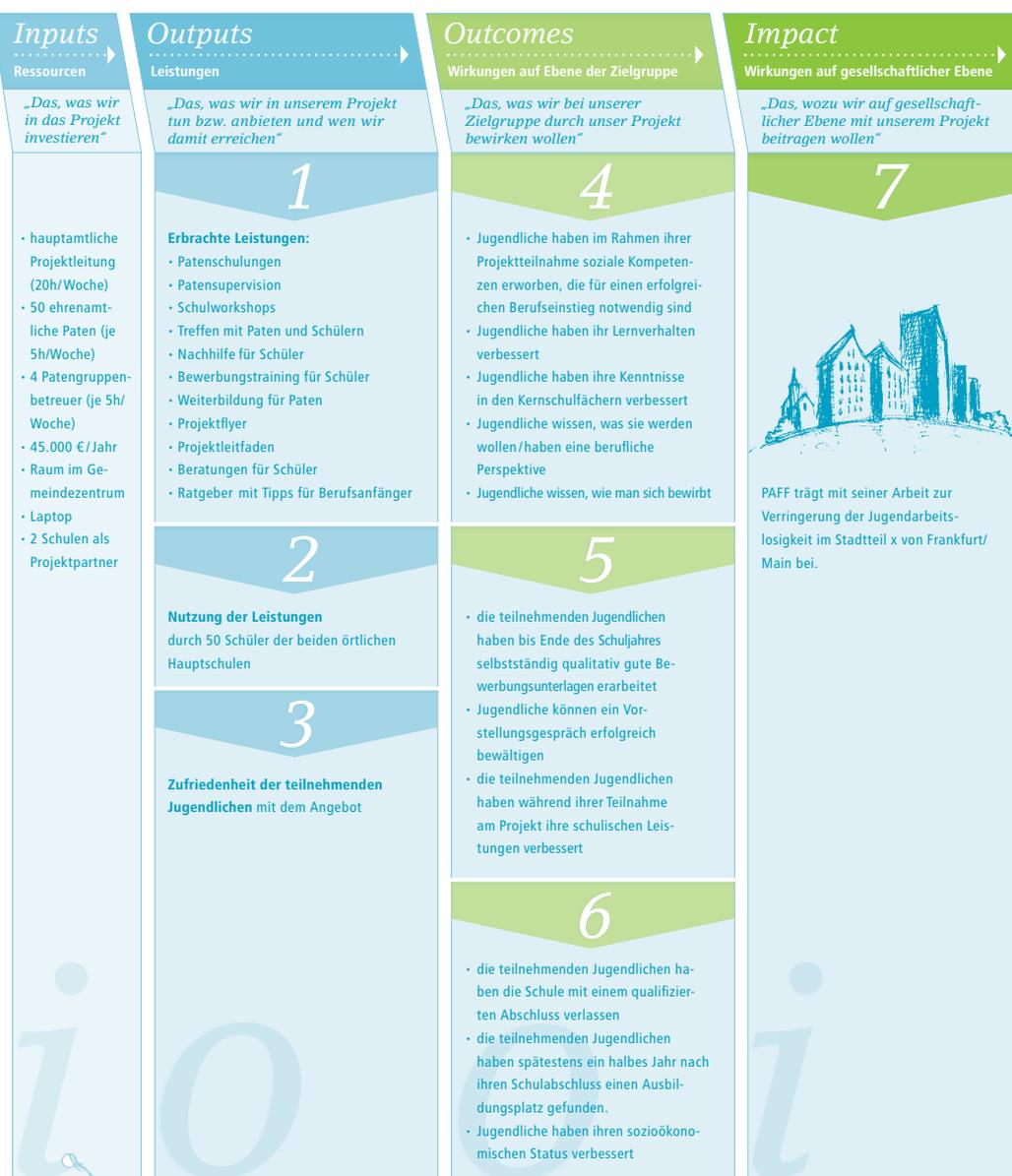
- geplante Wirkungsziele und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ressourcen und die Leistungen, die das Projekt erbringt, in eine systematische Beziehung zueinander setzen => Plausibilität und Machbarkeit des Projekts überprüfen
- Wirkungslogik stellt dar, wie ein Projekt funktionieren soll => Grundlage für Monitoring und Evaluation und Steuerung des Modells
- Es existieren verschiedene Konzepte von und Begriffe für Wirkungslogiken: Programmlogik, Theory of Change, Wirkungsketten, logische Modelle ... => Gemeinsamkeit: Funktionsweise eines Projekts in vereinfachter Form darstellen

Wirkungslogik erarbeiten (am Bsp. des logischen Modells)

- Schritt von Outputs zu den Outcomes und Impacts (Wirkungen) für den Projekterfolg entscheidend
- Pfeile zwischen den einzelnen Elementen der Wirkungslogik repräsentieren die (kausalen) Zusammenhänge => Funktionsweise des Projekts
- Wirkungslogik „von rechts nach links“ erstellen: Was muss getan werden, um die jeweilige Wirkung bzw. Leistung zu erzielen?



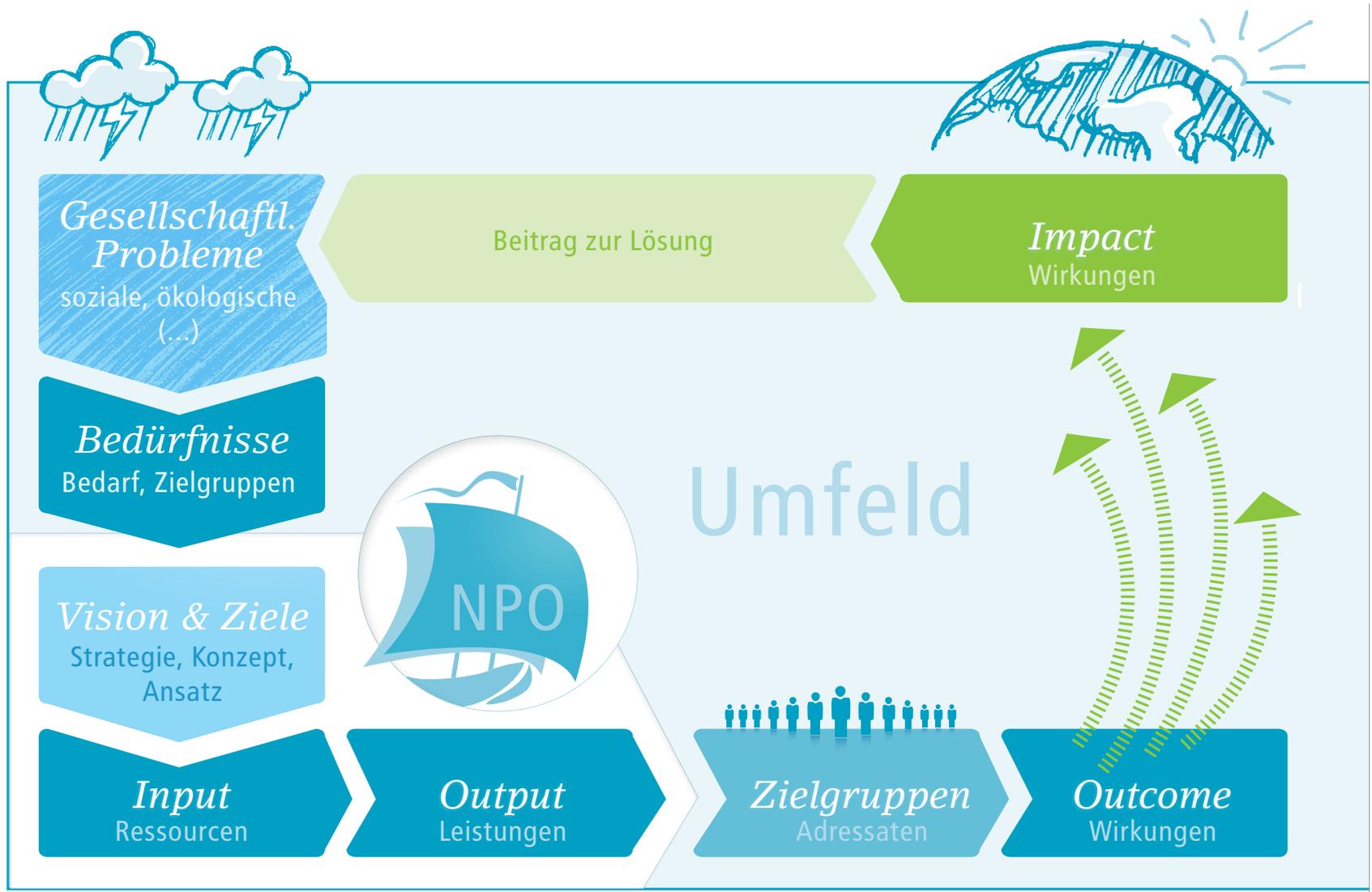
Wirklogik anhand eines Beispiels



„Was PAFF tut“

„Was PAFF bewirken will“

Der Wirkungskreislauf



Aufgabe 1

- Bitte bearbeiten Sie die Fragen auf dem Arbeitsblatt zunächst allein. Nutzen Sie für die Erarbeitung der Wirklogik Ihres Projekts das zweite Arbeitsblatt. Tauschen Sie sich anschließend mit Ihrer/Ihrem Sitznachbar*in aus: Erklären Sie sich gegenseitig Ihre Projekte.
- Sie haben insgesamt 45 Minuten Zeit.

Wirkung analysieren

Zentrale Fragen:

- Was war geplant und was haben wir getan?
- Was haben wir damit erreicht?
- Funktioniert das Projekt wie angenommen? Warum oder warum nicht?



Krug & Kubek 2018

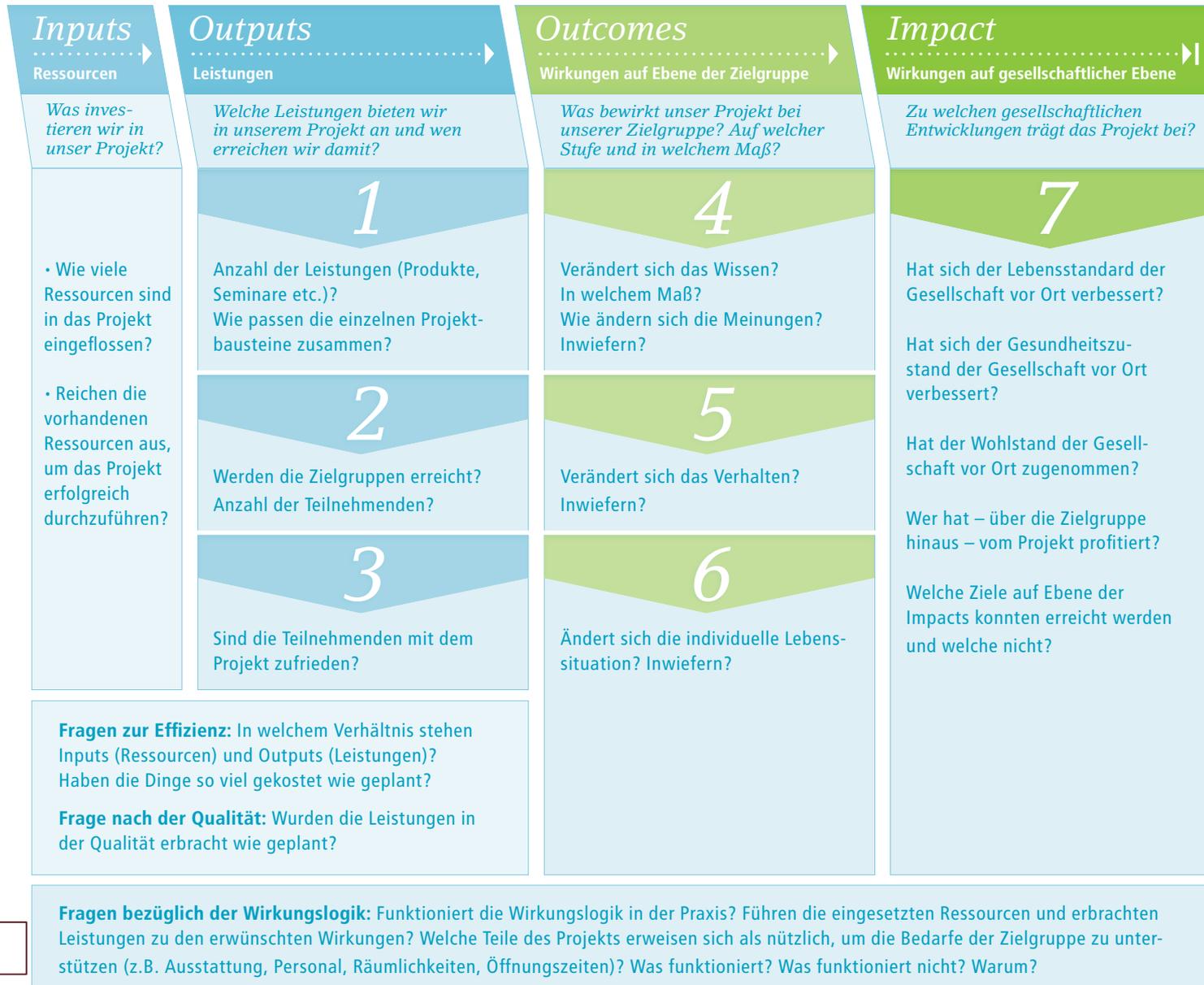
Wirkungsanalyse (Krug & Kubek 2018)

- Fragt nicht nur, ob ein Projekt wirkt, sondern untersucht auch, was die ausschlaggebenden Faktoren sind => Analyse der Wirkungen (Outcomes und Impacts) + Erfassung von Leistungen des Projekts (Outputs) und von deren Qualität
- Wirkungsanalysen prüft auch die Wirkungsannahmen des Projekts



	Monitoring	Formative Evaluation	Evaluation	Summative Evaluation
Was wollen Sie wissen?	Was passiert?		Wie gut und warum passiert etwas und welche Änderungen kommen dadurch zustande?	
Warum?	Fortschritte überprüfen, Informationen für Entscheidungsfindungen und Anpassungen zur Verfügung stellen, Grundlage für weitere Analysen (z.B. Evaluation) schaffen		Fortschritte und Resultate beschreiben und bewerten, Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten	
Wann?	durchgehend während des Projekts		zu einem bestimmten Zeitpunkt während des Projekts, zum Ende des Projekts oder einige Zeit nach Abschluss des Projekts	
Wer?	intern, Projektmitarbeitende		intern oder extern	
Wo in der Wirkungslogik genutzt?	Schwerpunkt auf Inputs, Aktivitäten, Outputs und leicht zu messenden Wirkungen (Outcomes)		Schwerpunkt auf Wirkungen (Outcomes und Impact)	

Frage- stellungen für die Wirkungs- analyse

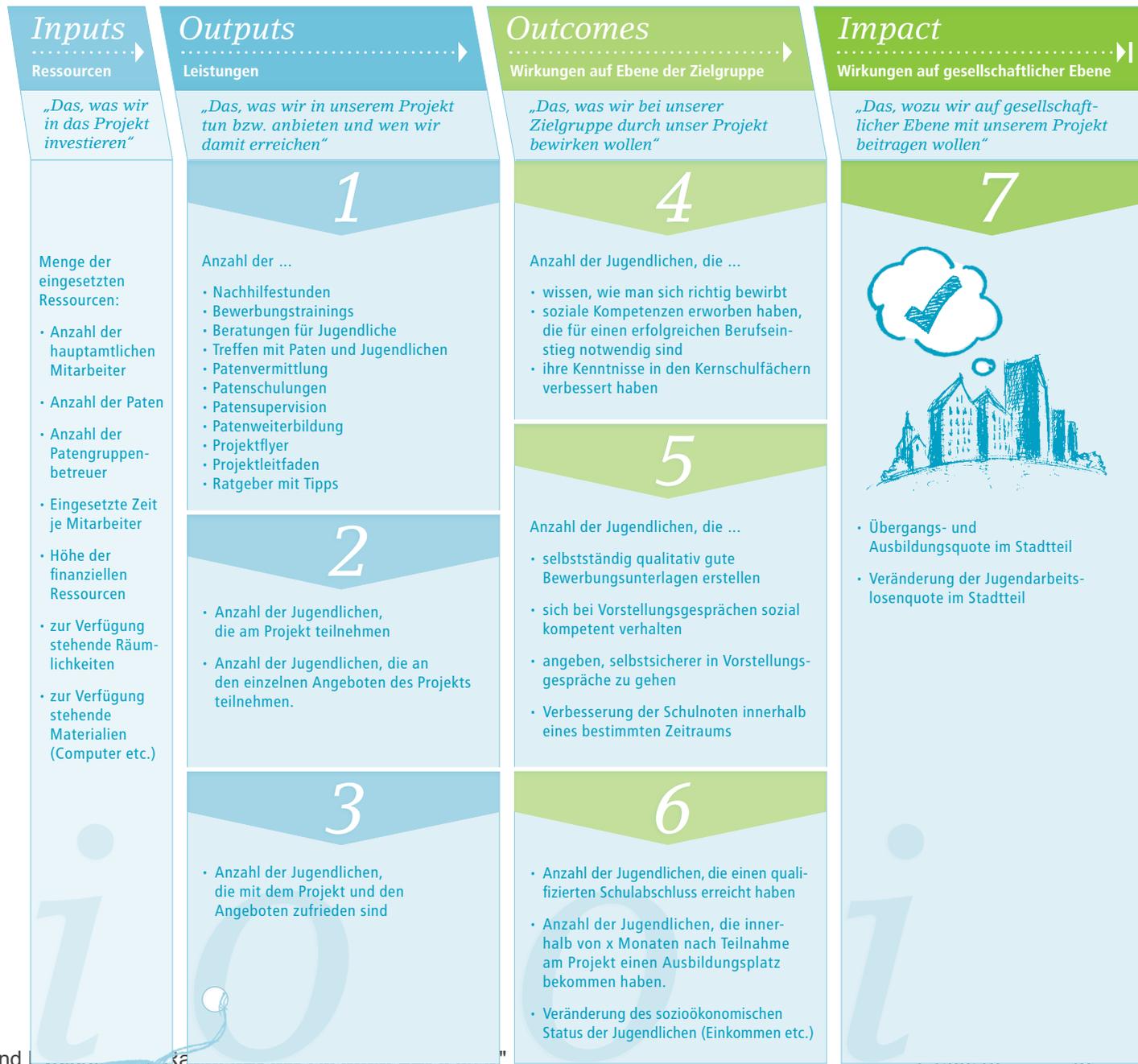


Krug & Kubek 2018

Wirkung überprüfbar machen – Indikatoren entwickeln

- *Indikator* (Hinweis): Anhand von Indikatoren lässt sich feststellen, ob ein bestimmter Sachverhalt oder ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist.
- Indikatoren bereits zu Beginn festlegen: Welche Wirkungsziele wollen und können wir regelmäßig beobachten? Woran stellen wir den Projektfortschritt und schließlich die Wirkung unseres Projekts fest?
- Direkte Indikatoren bilden unmittelbar den Sachverhalt / die Wirkung ab (z.B. Anzahl an Teilnehmer*innen, die einen Ausbildungsplatz bekommen)
- Indirekte Indikatoren weisen nur mittelbar auf den zu beobachtenden Sachverhalt hin (z.B. Anzahl der Kinder, die das Angebot eines kostenlosen Mittagessens nutzen, als indirekter Indikator für Kinderarmut)
- Indikatoren können – entsprechend der Wirkungslogik – in Impact-, Outcome-, Output- und Input-Indikatoren unterschieden werden. Für die wirkungsorientierte Projektarbeit sind außerdem Indikatoren für die Qualität der Projektarbeit wichtig.
- Qualitätsindikatoren sollen die Qualität der Leistungen im Projekt widerspiegeln. Dazu müssen zunächst Qualitätsstandards festgelegt werden, deren Einhaltung mit Hilfe der Qualitätsindikatoren überprüft werden kann. Gerade wichtig, wenn Wirkungen nur schwer nachweisbar sind, da so die Qualität des Projekts belegt werden kann.

Indikatoren für ein Projekt – ein Beispiel



Wie viel soll`s denn sein? Baselines und Soll-Werte

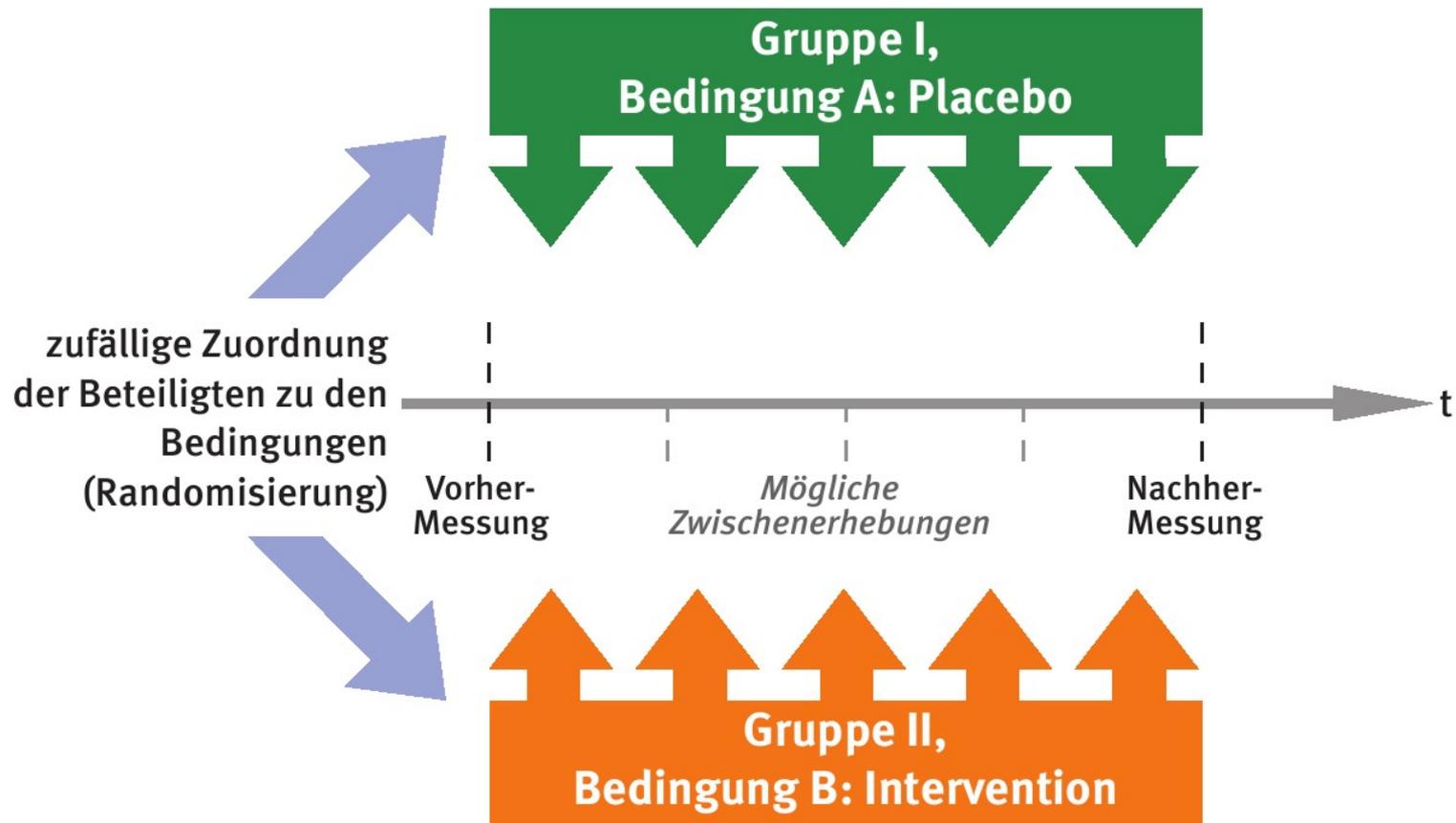
Baselines

- Baseline-Daten sind Informationen über die Ausgangssituation vor Beginn des Projekts => Referenzwert, um Wirkungen des Projekts zu bestimmen

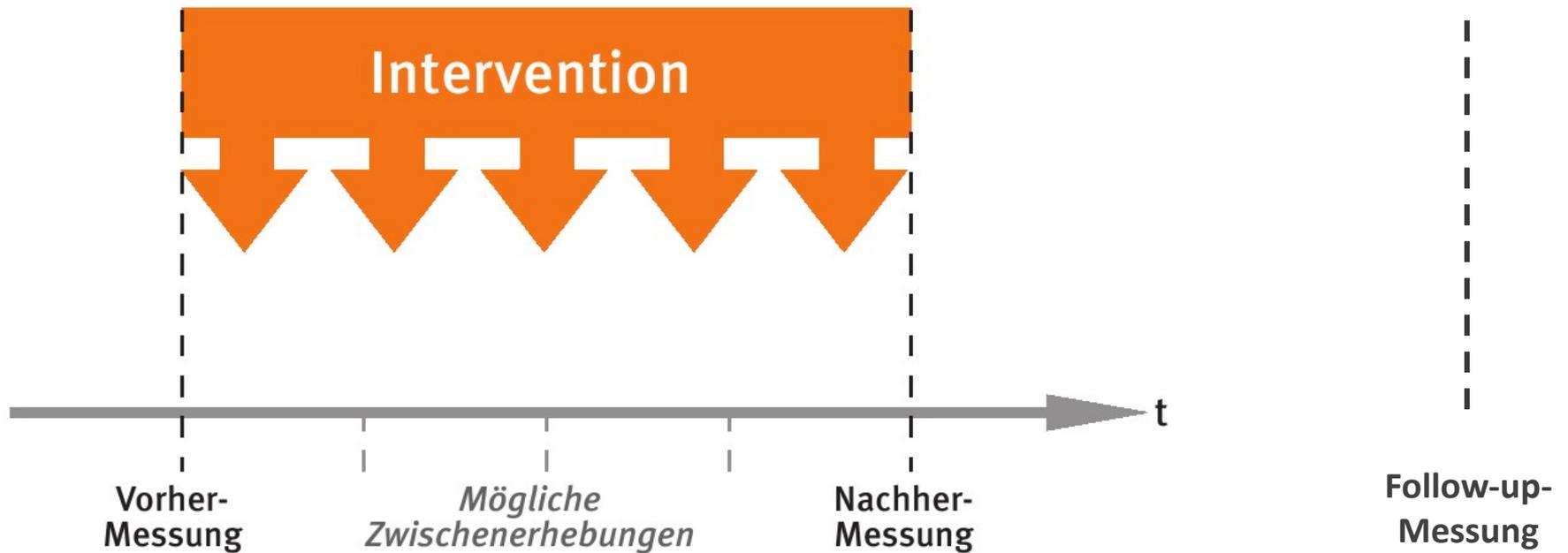
Soll-Werte

- Konkretisierung der Ziele bzw. intendierten Wirkungen: Ab wann ist das Ziel erreicht? (z.B. Anzahl an Personen, die ein Angebot nutzen).
- Wichtig, ambitionierte, aber realistische Soll-Werte festzulegen

Evaluationsdesigns – Der Idealtypus: Experimentelles Vorher-Nachher-Design mit Kontrollgruppe



Evaluationsdesigns – Der Pragmatiker: Vorher-Nachher-Messung



Besser: Vorher-Nachher-Follow-up, um Nachhaltigkeit der Effekte zu prüfen

Aufgabe 2

Bearbeiten Sie das Arbeitsblatt:

- Bestimmen Sie Indikatoren für zentrale Ziele auf den verschiedenen Ebenen Ihres Wirkmodells. Überlegen Sie, ob Sie für die verschiedenen Indikatoren eine Baseline haben und was realistische Soll-Werte sein könnten.

Bitte bearbeiten Sie das Arbeitsblatt zunächst allein. Tauschen Sie sich anschließend mit Ihrer/Ihrem Sitznachbar*in aus

Sie haben insgesamt 30 Minuten Zeit.

Durchführungsphase: *Hierzu ein Beispiel*

Evaluation des rückenwind-Projekts „Frauen on Top“

Ziele der Evaluation

- *Bestimmung der Lern- und Transfererfolge:* Werden durch die Qualifikationsreihe Kompetenzen vermittelt, die Führungskräfte in Kitas benötigen und können das erworbene Wissen und die neuen Kompetenzen in der Praxis erfolgreich genutzt werden?
- *Analyse der Transfertreiber und -barrieren:* Welche Gestaltungselemente der Qualifikationsreihe, welche Bedingungen in den Kitas und welche Merkmale der Teilnehmerinnen fördern oder behindern den Lerntransfer?

Lerntransfer gelingt oft nicht

Gelerntes findet oft keine Anwendung (nur 10 bis 15 Prozent des Gelernten kann in berufliche Leistung umgesetzt werden)

➤ Transfersicherung als zentrale Herausforderung

Gründe für unzureichenden Lerntransfer

keine oder unzureichende Bedarfs- und Bedürfnisanalyse

fehlende Absprachen über Qualifizierungsziele

unklare Seminarziele und fehlende Vorbereitung der Teilnehmer

wenig bedarfs- und bedürfnisgerechte Standard-Seminare

unklarer Nutzen

mangelnde Motivation der Mitarbeiter

fehlende Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen

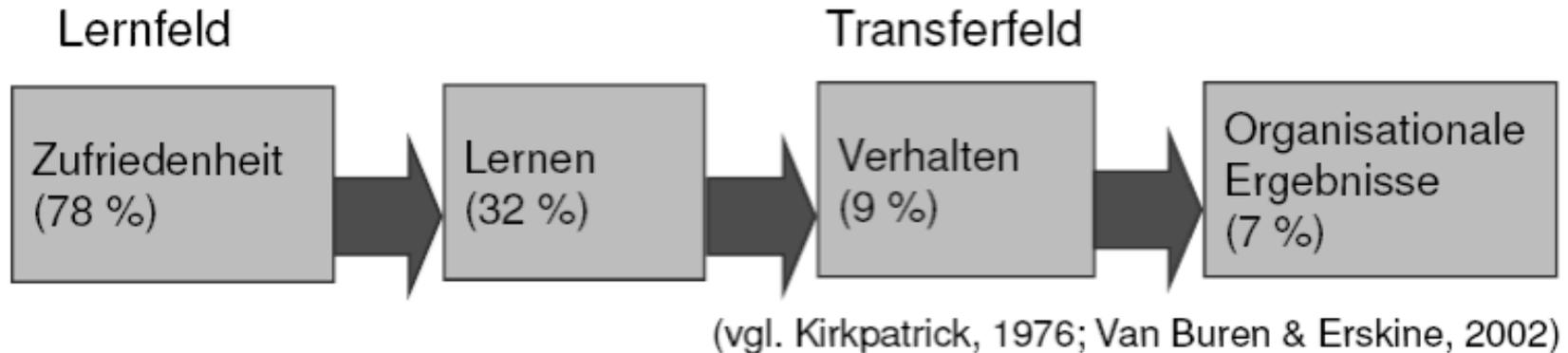
kaum Zeit und Möglichkeit zur Anwendung des neu Gelernten

Transfer (= Lerntransfer):

... bezeichnet die Übertragung des im Seminar erlernten Wissens in die Praxis mit dem Ergebnis einer positiven Wirkung im Arbeitsumfeld

Auf welche Kriterien wirken Trainings?

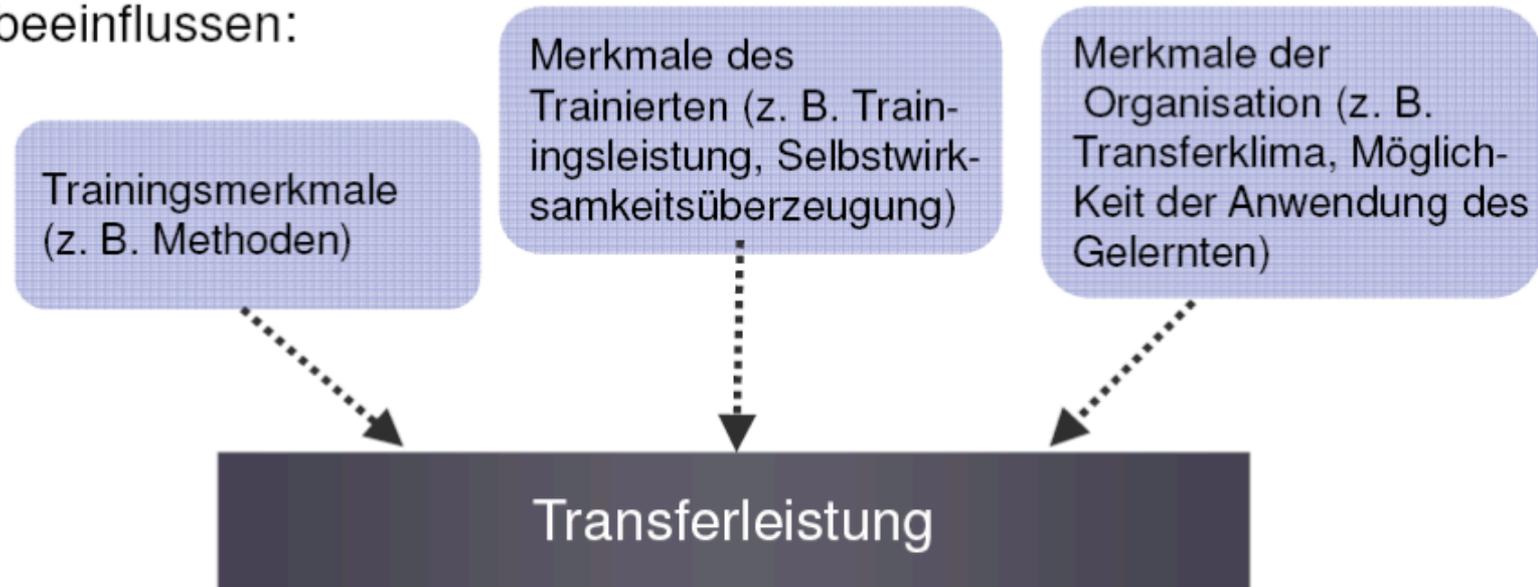
Seit den 60er Jahren: vier abhängige Variablen in der Trainingsforschung (Kirkpatrick, 1967; 1976)



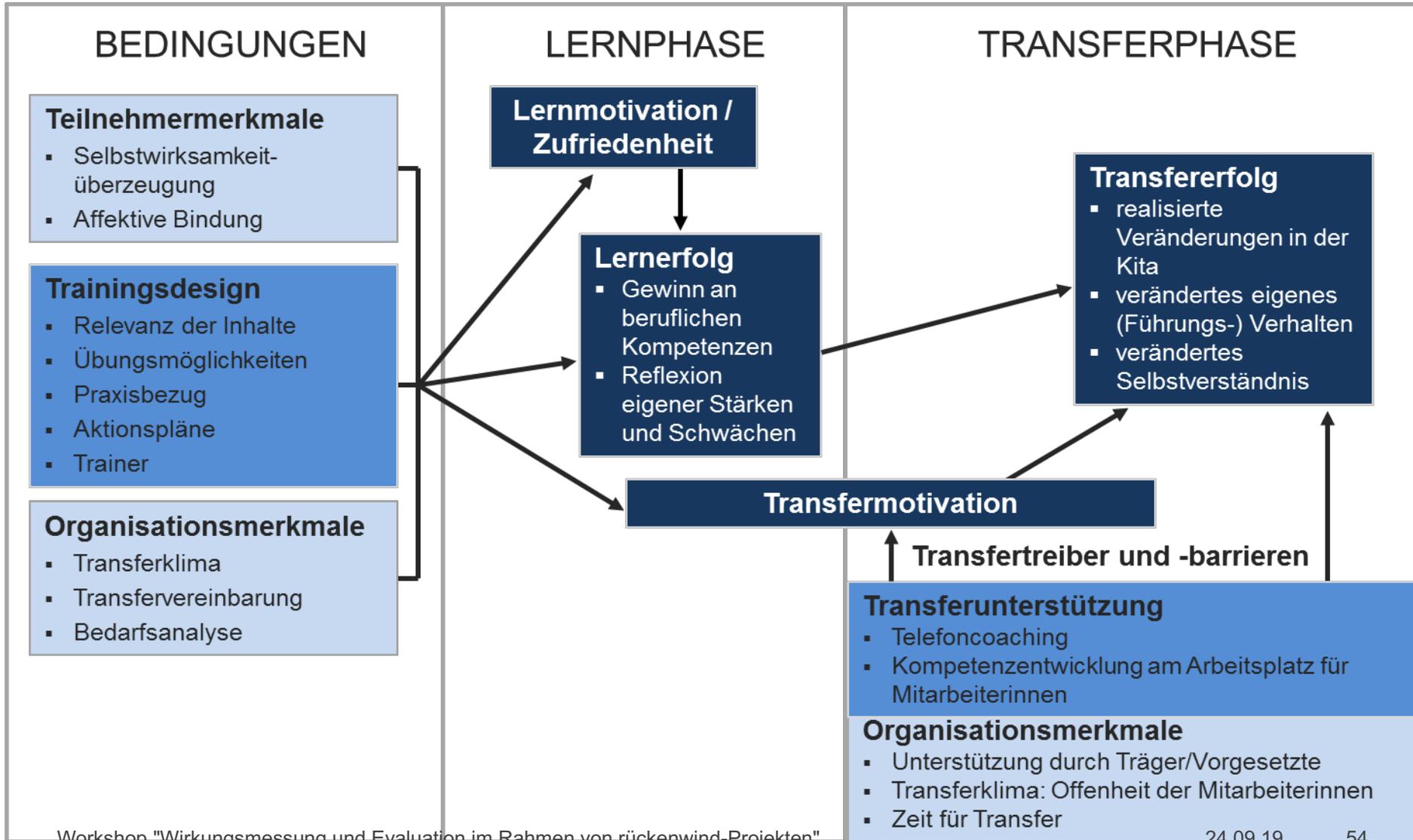
Prozentangaben: Wie häufig werden die Kriterien für die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen genutzt?

Warum wirken Trainings? (Kauffeld, 2010)

Baldwin & Ford (1988) identifizierten drei Gruppen von Variablen, die als unabhängige Variablen die Transferleistung beeinflussen:



Wovon wird die Transferwirkung einer Weiterbildungsmaßnahme bestimmt? (Theoretisches Modell)



Evaluationsdesign (Nachher-Follow-up-Messung)

Evaluation der Lernphase: Erfassung der Effekte der Qualifikationsreihe sowie der lern- und transferförderlichen Bedingungen

Zeitpunkt: Befragung der Teilnehmerinnen nach Beendigung der Qualifikationsreihe
(Befragung 1)

Inhalte: Zufriedenheit der Teilnehmer, wahrgenommener Nutzen der vermittelten Inhalte und Kompetenzen, wahrgenommener Lerngewinn, Transfermotivation, transferförderliche Gestaltung der Qualifikationsreihe...

Methode: Fragebogen

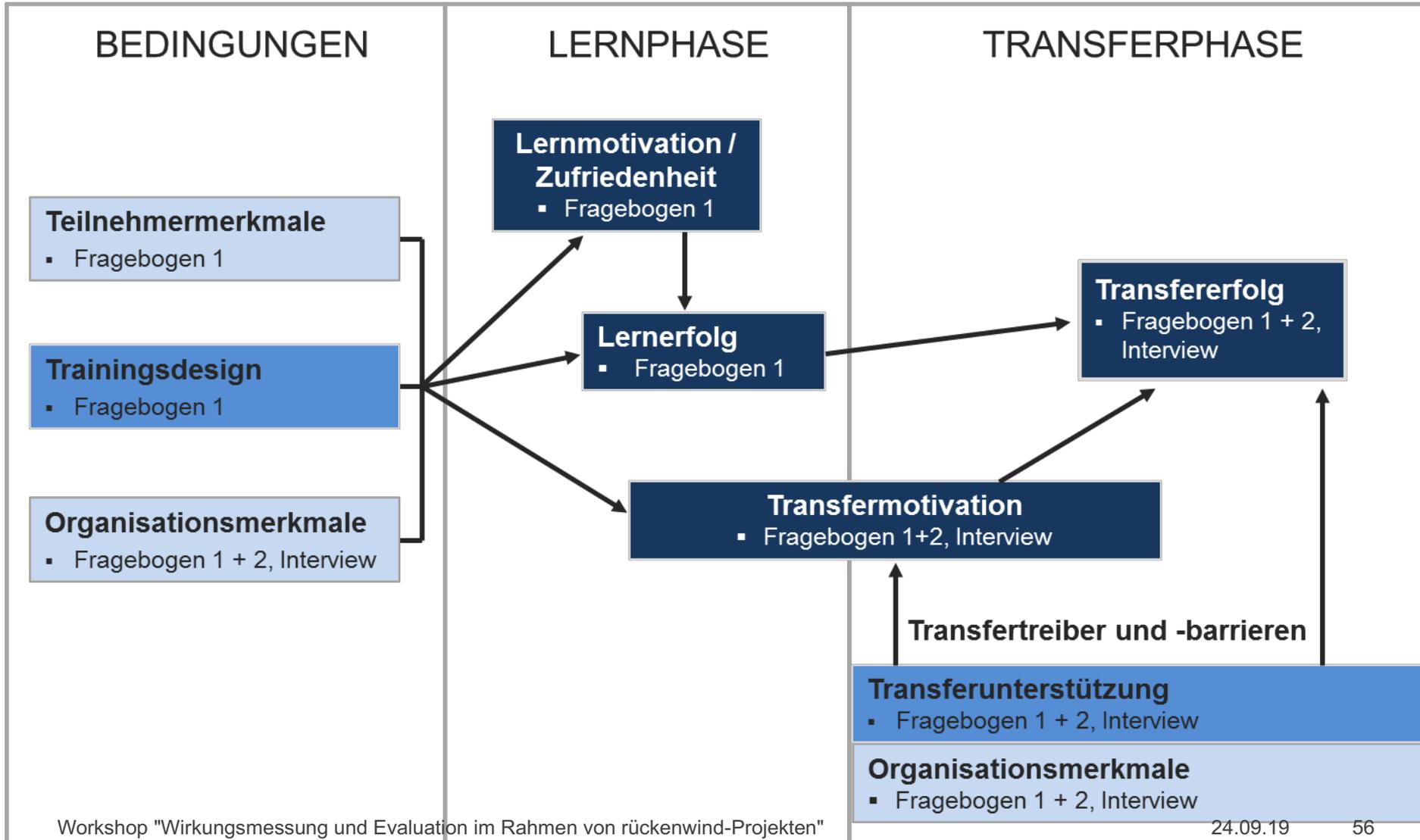
Evaluation der Transferphase: Bestimmung von Transfererfolgen und Erfolgsbedingungen für den Lerntransfer

Zeitpunkt: Befragung der Teilnehmerinnen einige Monate nach Abschluss der Qualifikationsmaßnahme (Befragung 2 und Interviews)

Inhalte: Transfererfolge, transferförderliche Organisationsbedingungen, Transferbarrieren, erzielte positive Veränderungen in den Einrichtungen ...

Methode: Fragebogen und Interviews (n = 20 Teilnehmerinnen)

Evaluationsdesign



Beispiel: Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI) (Kauffeld, 2008)

umfassende Analyse von transferförderlichen Faktoren und
Transferbarrieren

Individuum

Generelle Selbstwirksamkeitserwartung

„Ich traue mir zu, neue Fertigkeiten bei der Arbeit anzuwenden.“

Erwartungsklarheit

„Die erwarteten Ergebnisse des Trainings waren von Anfang an klar.“

Motivation zum Lerntransfer

„Ich kann es kaum erwarten, nach dem Training wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.“

Leistungsverbesserung durch Anstrengungen

„Meine Arbeitsleistung verbessert sich, wenn ich das, was ich neu gelernt habe, anwende.“

...

Beispiel: Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI) (Kauffeld, 2008)

Umfeld

Unterstützung durch den Vorgesetzten

„Mein Vorgesetzter lobt meine Arbeit, wenn ich die in dem Training erworbenen Kenntnisse einbringe.“

Offenheit für Veränderungen in der Arbeitsgruppe

„Meine Arbeitsgruppe mag es nicht, neue Arbeitsweisen auszuprobieren.“
(*negativ gepolt*)

Positiven Folgen bei Anwendung

„Wenn ich die Inhalte des Trainings anwende, werde ich vermutlich eher belohnt, als wenn ich es nicht tue.“

Sanktionen durch den Vorgesetzten (Barriere)

„Mein Vorgesetzter ist gegen die Anwendung der Techniken, die ich in dem Training gelernt habe.“

...

Beispiel: Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI) (Kauffeld, 2008)

Anwendungsbezug /Anwendungsmöglichkeiten

Training-Arbeits-Übereinstimmung

„Die in dem Training angewendeten Methoden sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.“

Transfer-Design

„Der (die) Trainer haben viele Beispiele verwendet, mit denen sie mir zeigten, wie ich das Gelernte bei der Arbeit anwenden könnte.“

Persönliche Transferkapazität

„Mein Tagesablauf erlaubt es mir, Dinge zu ändern, um meine neuen Kenntnisse einbringen zu können.“

Möglichkeit der Wissensanwendung

„Bei der Arbeit wird ein begrenztes Budget mich hindern, die in dem Training erworbenen Fertigkeiten zu nutzen.“ (*negativ gepolt*)

...

Datenbasis der Evaluation

	Befragung 1	Befragung 2	Interviews
Anzahl der Personen	73	58	20
Rücklaufquote	93,6 %	74,4 %	
Geschlecht			
Frauen	73	58	19
Männer	0	0	1
Alter			
Mittelwert	46,3 Jahre,	46,3 Jahre,	48,7,
Range	24 bis 64 Jahre	25 bis 64 Jahre	37 bis 57 Jahre
Position			
Leitung	45 (61,6 %)	36 (65,5 %)	18 (90,0 %)
stellvertr. Leitung	21 (28,8 %)	13 (23,6 %)	2 (10,0 %)
Erzieherin im Gruppend.	7 (9,6 %)	6 (10,9 %)	0

Exkurs: Fragebogenkonstruktion

Instruktion / Anschreiben bei Fragebögen

- *Hauptfunktionen*: “Werbung”, Aufklärung, Förderung der Teilnahmemotivation, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. z.B.:
 - “Die Daten werden vertraulich behandelt.”
 - “Sie werden auf den folgenden Seiten eine Reihe von Aussagen über bestimmte Einstellungen o.ä. finden. Bitte geben Sie an, inwieweit diese Ihre Einschätzung nach / für Sie zutreffen. Überlegen Sie bitte *nicht*, welche Antwort den besten Eindruck machen könnte. Markieren Sie bitte Ihre Antwort mit einem Kreuz ...
 - Motivation: Was haben die Probanden von der Teilnahme? Feedback (z. B. Persönlichkeitsprofil), Mitwirkung an der Verbesserung einer Maßnahme / der eigenen Arbeitssituation ...?

Bei Messwiederholung: Persönlicher Code für Zuordnung der Daten

Persönlicher Code

Damit Ihre Antworten bei dieser Befragung Ihren Angaben bei der ersten Befragung zugeordnet werden können, aber Ihre Anonymität stets gewahrt bleibt, bitten wir Sie, nach folgender Anleitung einen Code zu bilden und in das unten stehende Antwortfeld einzutragen:

1. Der erste Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter (Bsp.: „Eva“ = E).
2. Der erste Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters (Bsp.: „Adam“ = A).
3. Der Kalendertag Ihres Geburtstags zweistellig (Bsp.: „3. Dezember 1987“ = 03).
4. Der erste Buchstabe Ihres Geburtsortes (Bsp.: „Weimar“ = W).

Bitte schreiben Sie alle Buchstaben als Großbuchstaben. Der Beispiel-Code lautet:
EA03W

Tragen Sie hier nun bitte **Ihren Code** für weitere Befragungen ein: _ _ _ _ _

10 Gebote der Frageformulierung

1. Du sollst einfache, unzweideutige Begriffe verwenden, die von allen Befragten in gleicher Weise verstanden werden!
2. Du sollst lange und komplexe Fragen vermeiden!
3. Du sollst hypothetische Fragen vermeiden!
4. Du sollst doppelte Stimuli und Verneinungen vermeiden!
5. Du sollst Unterstellungen und suggestive Fragen vermeiden!
6. Du sollst Fragen vermeiden, die auf Informationen abzielen, über die viele Befragte mutmaßlich nicht verfügen!
7. Du sollst Fragen mit eindeutigem zeitlichen Bezug verwenden!
8. Du sollst Antwortkategorien verwenden, die erschöpfend und disjunkt (überschneidungsfrei) sind!
9. Du sollst sicherstellen, dass der Kontext einer Frage sich nicht auf deren Beantwortung auswirkt!
10. Du sollst unklare Begriffe definieren!

Porst, 2000

Negativ-Beispiele für Item-Formulierungen

Gibt es an Ihrer Schule verpflichtende und freiwillige Fortbildungsangebote?

Es ist nicht gut, wenn Schüler/innen nicht das tun, was die Lehrkräfte von ihnen verlangen.

Hat der mangelnde Respekt der Schüler/innen vor ihren Lehrkräften Ihrer Ansicht nach Einfluss auf die tägliche Unterrichtsgestaltung in den Schulen?

Beabsichtigen Sie, in naher Zukunft an einer Fortbildungsmaßnahme teilzunehmen?

Negativ-Beispiele Antwortformate

Wie viele Stunden pro Woche umfasst Ihre Lehrtätigkeit?

- bis zu 5 Stunden
- 5-10 Stunden
- 10-15 Stunden
- 15-20 Stunden
- mehr als 20 Stunden

Wie häufig fühlen Sie sich gestresst?

- nie
- sehr selten
- selten
- ab und zu
- immer

Aufgabe 3

Skizzieren Sie, wie Sie Ihre Fragebögen oder Interviews inhaltlich gestalten wollen: Welche Themen sollen behandelt werden? Welche Variablen / Konstrukte wollen Sie erfassen?

Lassen Sie sich hierbei von den verteilten Fragebögen und Interviewleitfäden anregen. Sie können auch versuchen, erste eigene Fragen zu konstruieren.

Sie haben 30 Minuten Zeit. Wir tauschen uns anschließend im Plenum aus.

Verwertungsphase (Interpretation der Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Empfehlungen)

Kriterien für die Darstellung der Ergebnisse

- anschaulich, leicht verständlich
- zielgruppengerechte Sprache, ohne Fachlichkeit zu schmälern
- intuitiv verständliche Grafiken und Abbildungen verwenden
- Bedeutung der Ergebnisse erläutern und Schlussfolgerungen ziehen
- Ergebnisdarstellung sollte Handlungsbedarfe deutlich machen und Veränderungsmotivation wecken

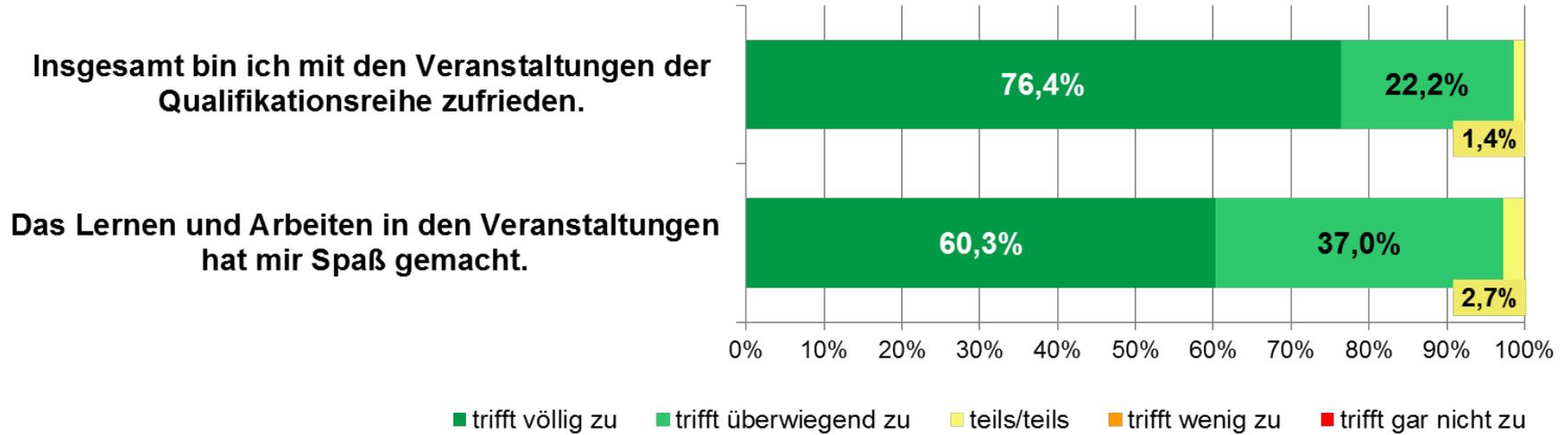
Empfehlenswert: Feedback-Workshops (bevor der Bericht erstellt wird)

- Ergebnisse Beteiligten und Betroffenen vorstellen und diskutieren
- Interpretationen und Ideen aufgreifen
- Rückmeldungen zu Fehlern oder missverständlichen Darstellungen für Ergebnisbericht berücksichtigen
- Schlussfolgerungen diskutieren und Ideen für Empfehlungen sammeln

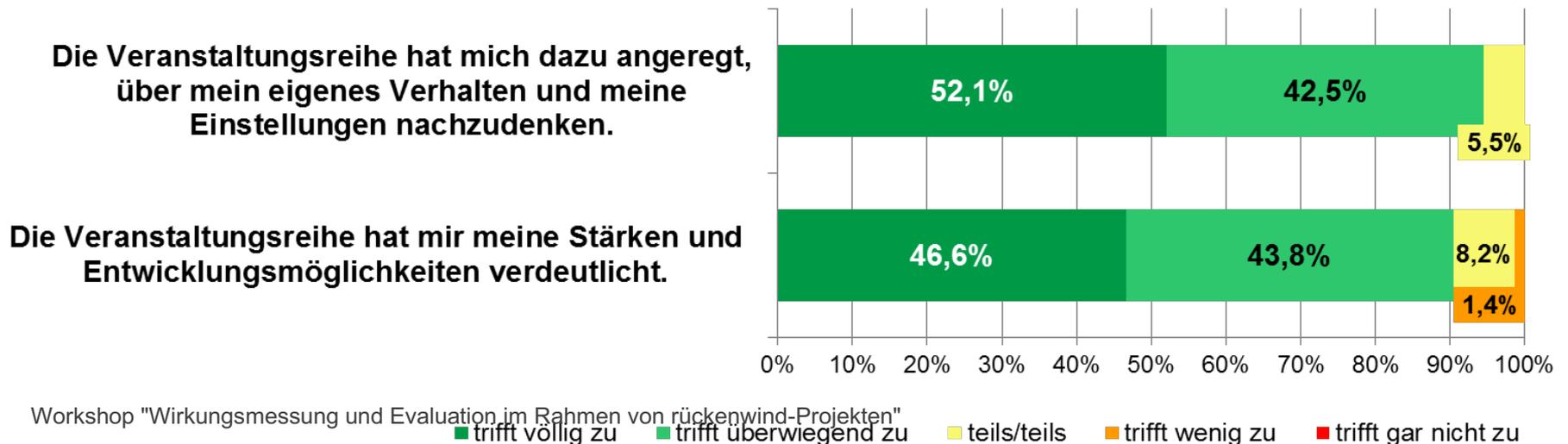
Ergebnisse der Evaluation der Lernphase:

**Lernerfolge und Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und
transferförderliche Gestaltung der Veranstaltungen**

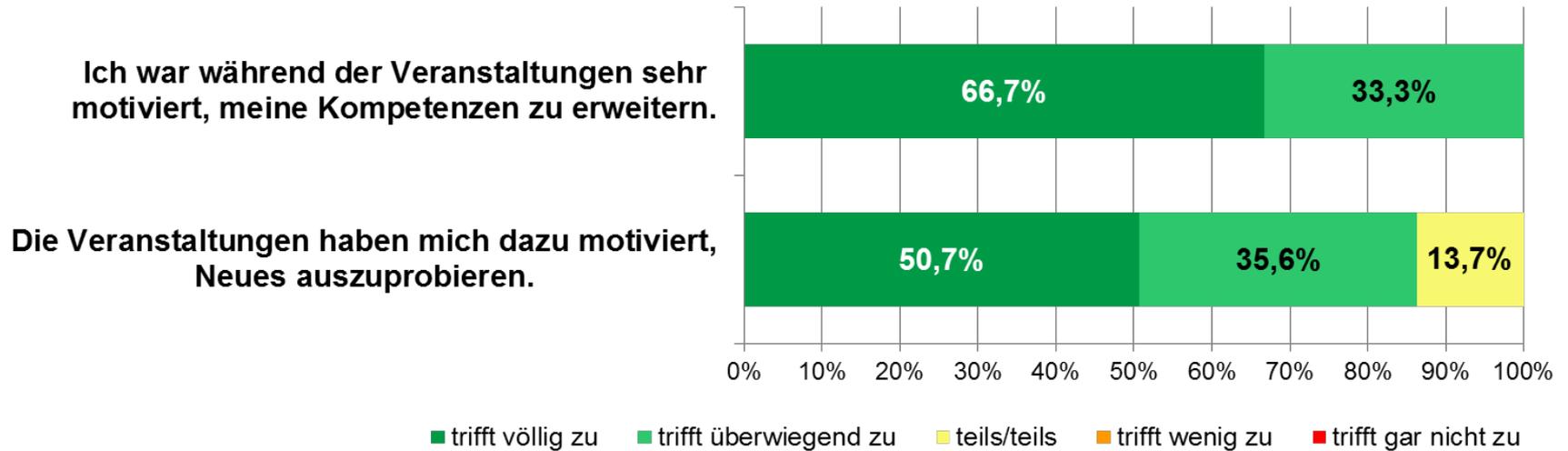
Zufriedenheit mit der Qualifikationsreihe



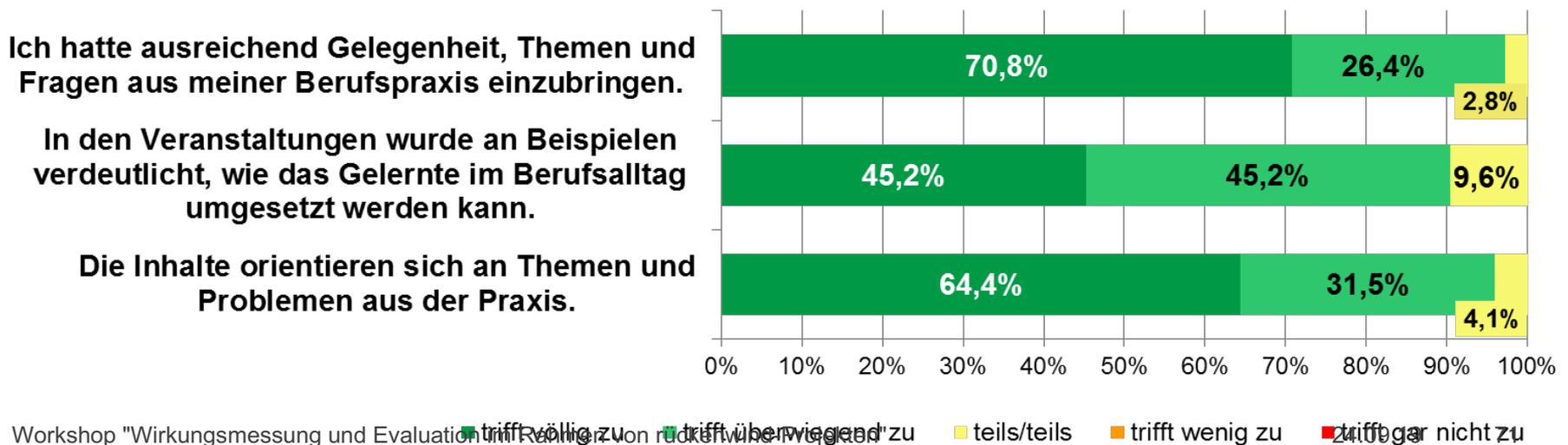
Reflektionsimpulse durch die Qualifikationsreihe



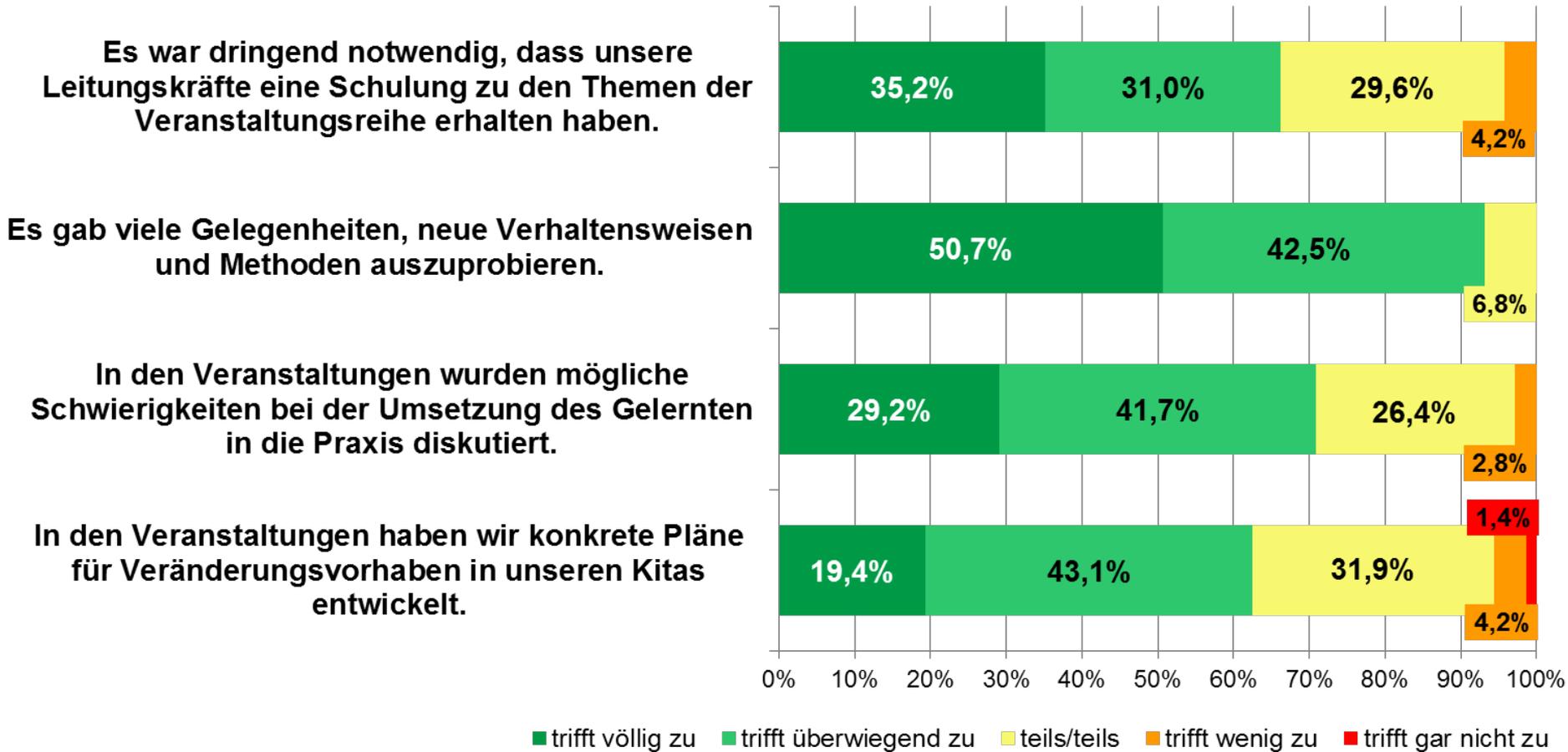
Lern- und Transfermotivation während der Lernphase



Praxisbezug in den Veranstaltungen

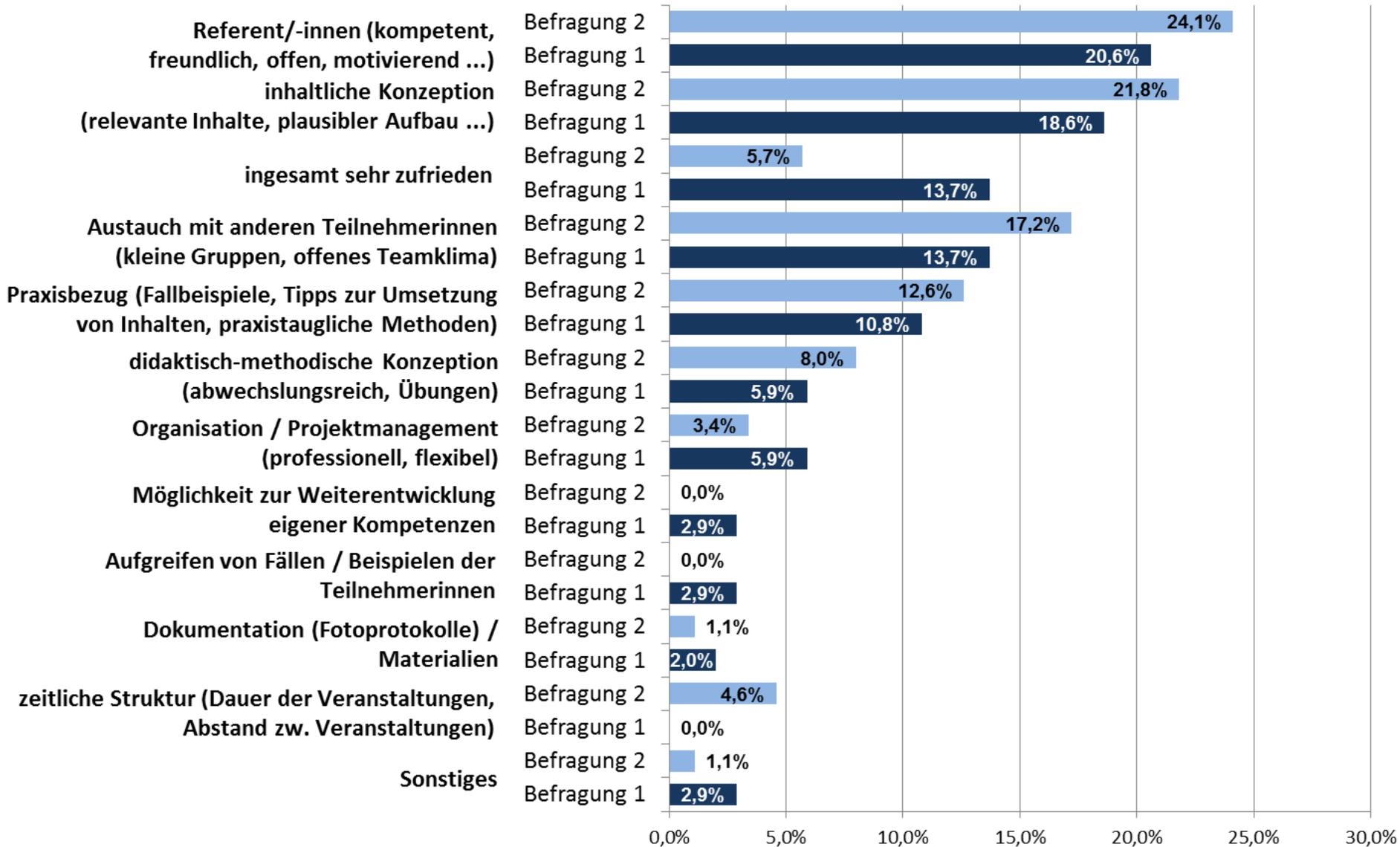


Transferförderliche Gestaltung der Veranstaltungen

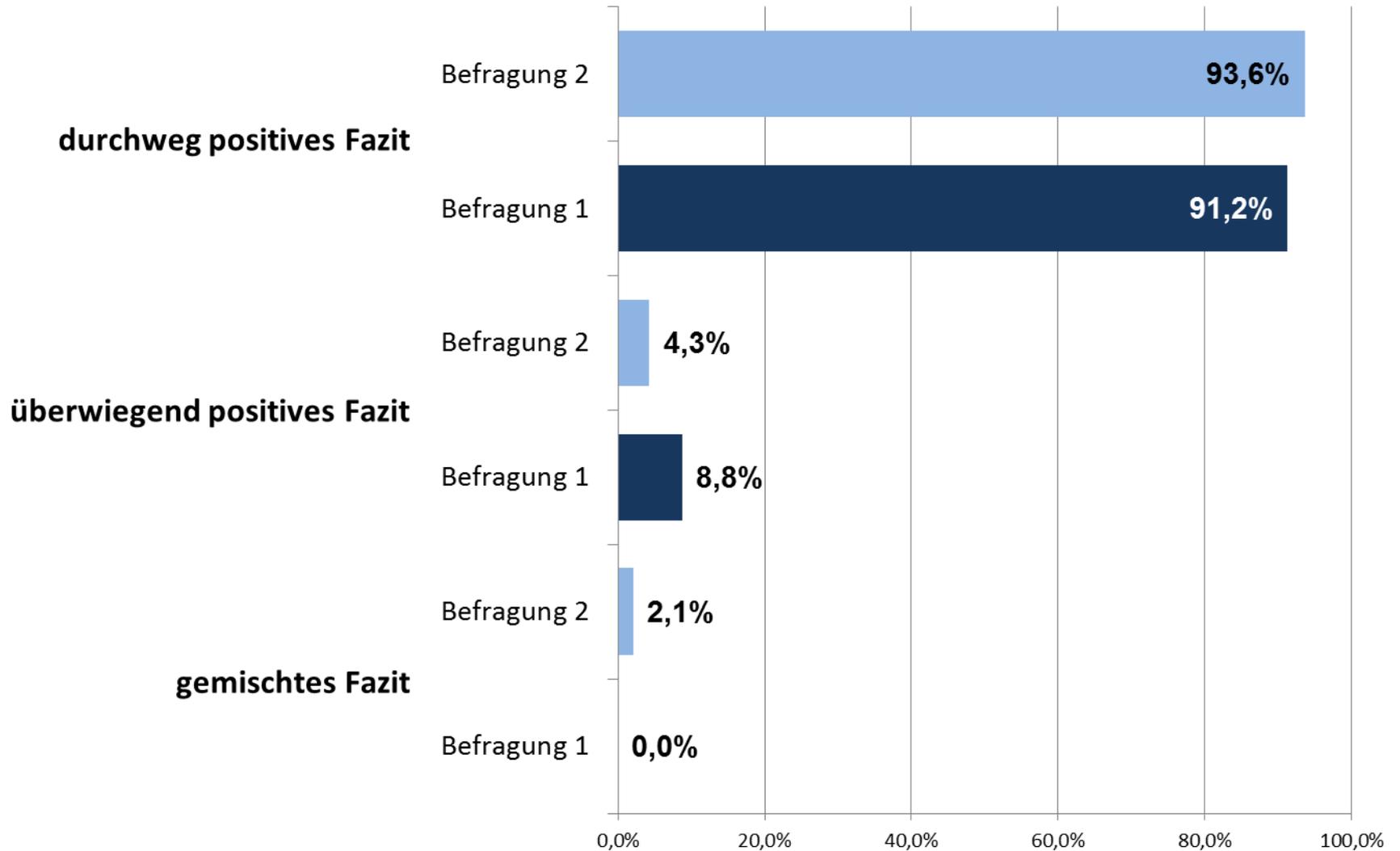


Wenn Sie nun auf die Veranstaltungsreihe zurückblicken. Was hat Ihnen gefallen?

(Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen, Befragung 1 = 102 Nennungen, Befragung 2 = 87 Nennungen)

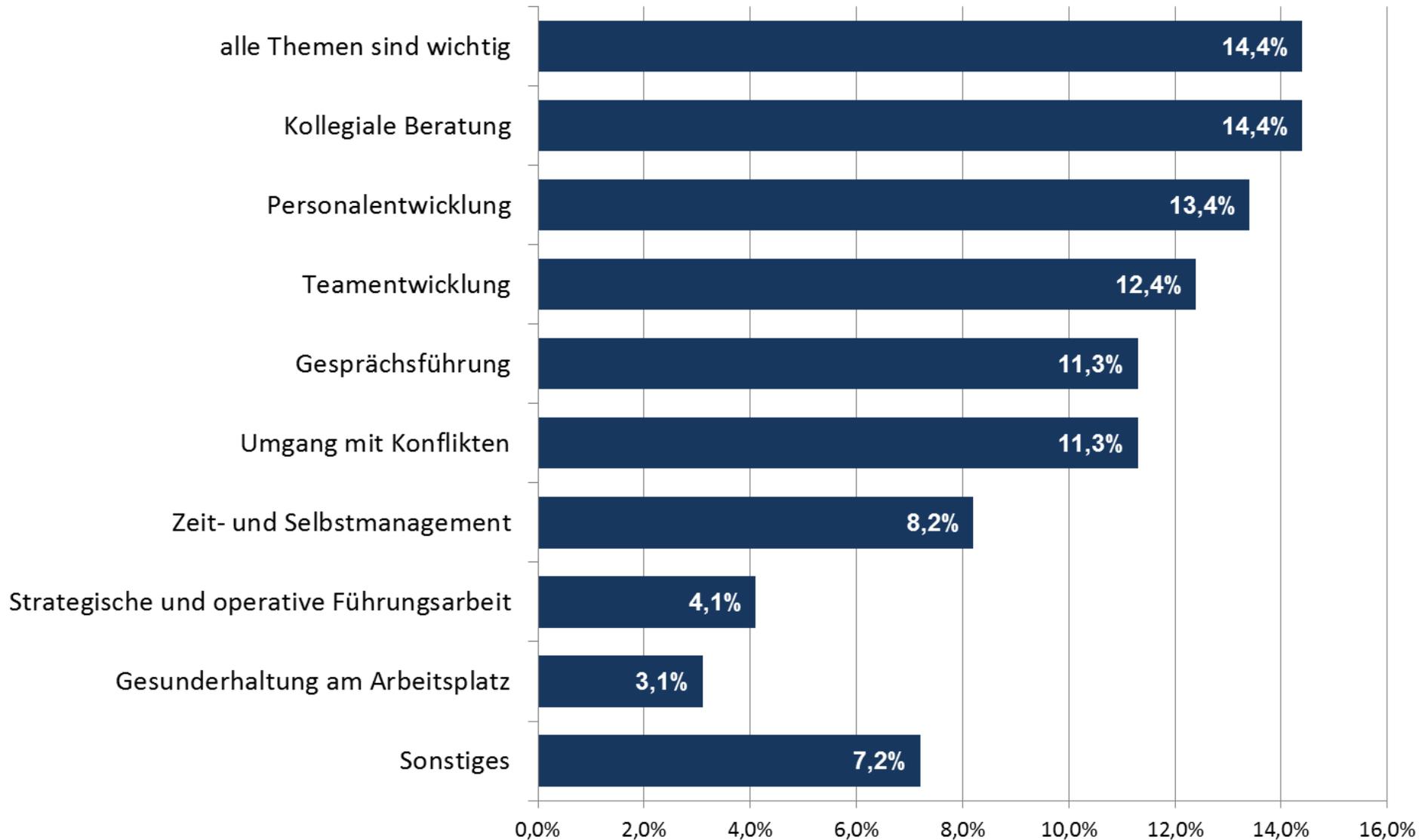


Wie fällt Ihr Gesamtfazit zur Veranstaltungsreihe aus? (Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen)



Welche Themen der Veranstaltungsreihe waren für Sie besonders relevant?

(Anteil an der Gesamtzahl der 97 Nennungen)



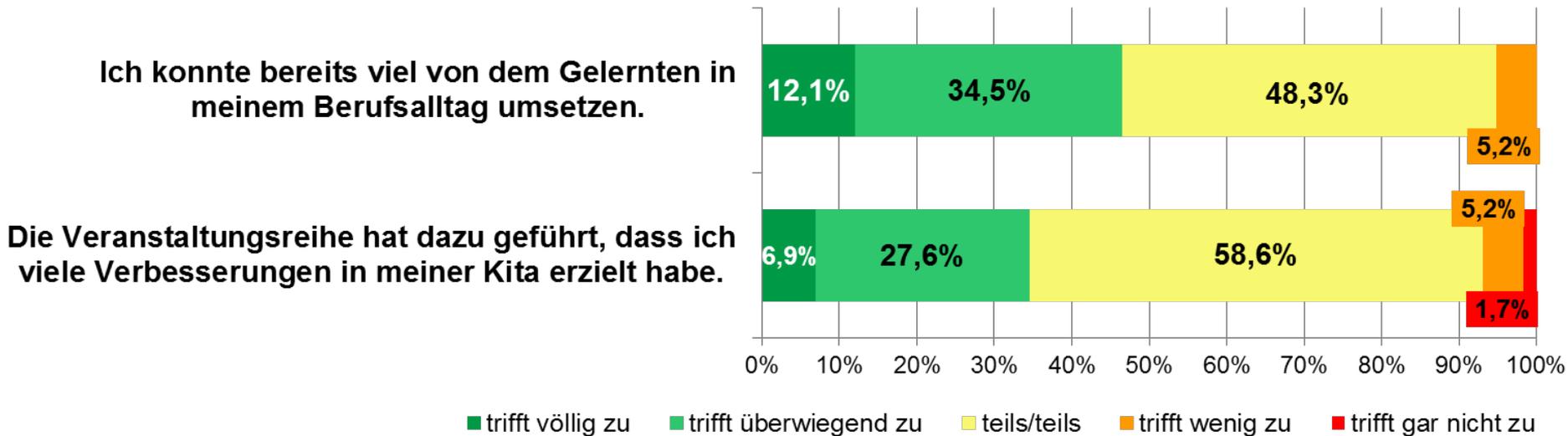
Einige Aussagen der Teilnehmerinnen zu der Veranstaltungsreihe

- *„Die Qualifizierungsreihe hat mich persönlich und auch beruflich sehr gestärkt. Ich bin an vielen Stellen über mich hinausgewachsen und habe ganz viel an Professionalität dazu gewonnen! Einfach TOP!“*
- *„Eine sehr gut durchdachte, aufeinander abgestimmte und strukturierte Seminarreihe mit sehr guten Dozenten/innen. Eine Bereicherung – nicht nur in beruflicher Hinsicht“*
- *„Es war on Top! :) Meine Mitarbeiterinnen bemerkten eine positive Veränderung meines Führungsverhaltens und auch im Team hat sich vieles getan.“*
- *„Es dürfte nie zu Ende gehen! Dies sollte für alle Führungskräfte angeboten werden!“*
- *„Eine gut strukturierte Seminarreihe, bei der viele der vermittelten Inhalte auch direkt in der Einrichtung angewendet werden konnten.“*
- *„Das Projekt "Frauen on Top" hat meine Erwartungen mehr als erfüllt. Es war ein absolut tolles und gut organisiertes Projekt. Es hat mir für meine persönliche Weiterentwicklung sehr viel gebracht! Vielen Dank!“*
- *„Ich bin froh, bei Frauen on Top mitgemacht zu haben. Es stärkt mich immer wieder in meinem Alltag.“*
- *„Ich kann es nur jedem raten, bei so etwas auch einmal teilzunehmen!“*

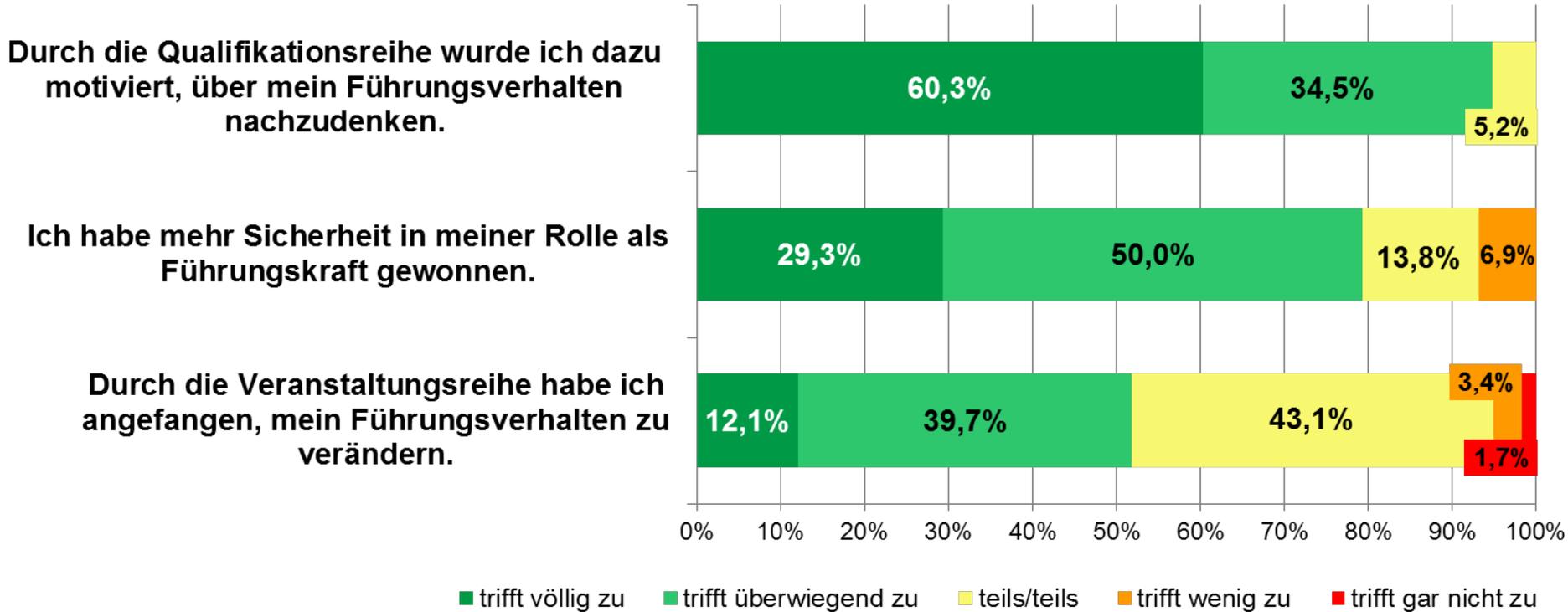
Ergebnisse der Evaluation der Transferphase:

Transfererfolge, Transfertreiber und -barrieren

erzielte Transfererfolge (Befragung 2)

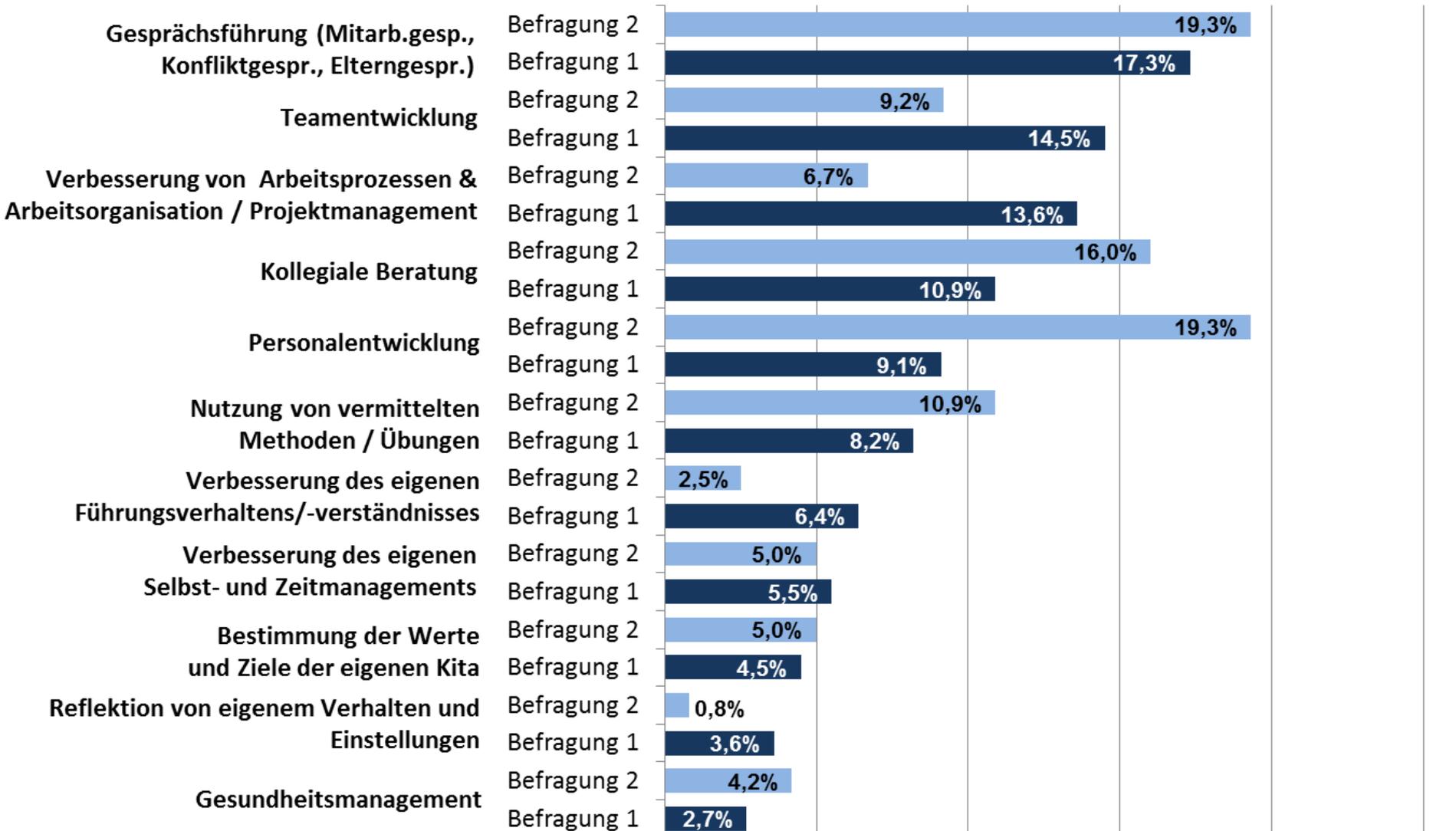


Transfererfolge im Bereich Führung (Befragung 2)



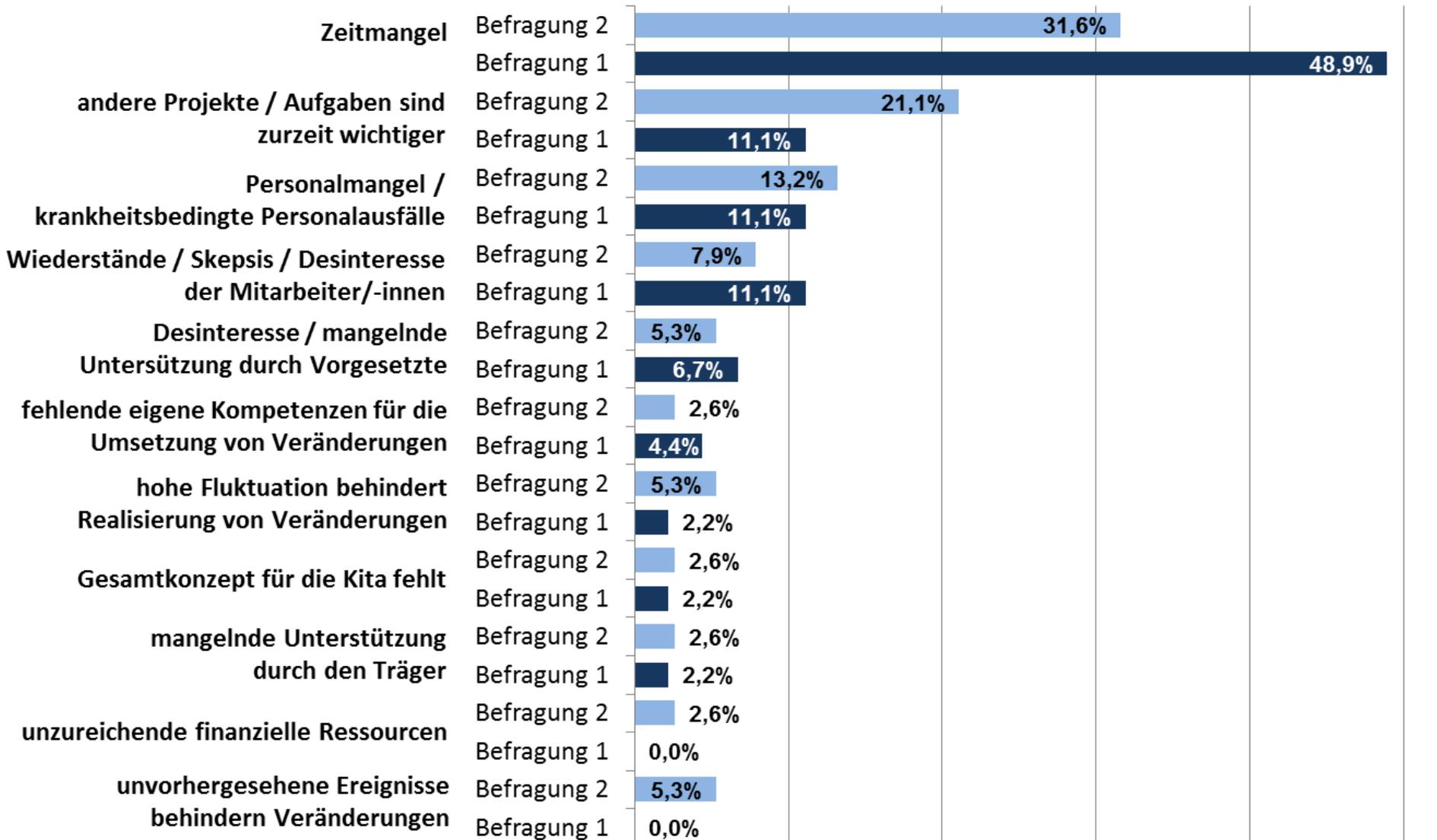
Welche der in der Qualifikationsreihe vermittelten Inhalte und Methoden konnten Sie bereits anwenden bzw. umsetzen?

(Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen, Befragung 1 = 110 Nennungen, Befragung 2 = 119 Nennungen)



Wenn Ihnen die Umsetzung von Inhalten bisher nicht gelungen ist oder Sie damit noch nicht begonnen haben, nennen Sie bitte kurz die Gründe hierfür (Hindernisse, Widerstände ...).

(Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen, Befragung 1 = 45 Nennungen, Befragung



Fazit

Lern- und Transfererfolge des Projekts „Frauen on Top“

- Vermittlung relevanter Kompetenzen
- Transfer des Gelernten in die Praxis gelingt in großem Maße

Wichtige Elemente der Förderung des Lerntransfers

Transferförderliche Gestaltung der Veranstaltungen

- Inhalte und Methode orientieren sich an den Anforderungen und Rahmenbedingungen der Praxis (Praxisorientierung)
 - Erproben neuer Verhaltensweisen und Methoden
 - frühzeitige Thematisierung von Transferbarrieren
 - individuelle Planung von Veränderungsmaßnahmen (Aktionsplan)
- ⇒ hohe Lern- und Transfermotivation

Begleitung in der Transferphase

- Telefoncoaching / Erfahrungsaustausch der Teilnehmerinnen zu erzielten Erfolgen, aber auch Barrieren
- Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz

Ergebnisbericht: Beispiel für eine Gliederung

1	Einleitung	9
1.1	Erklärungsansätze für erhöhte Unfallrisiken bei jungen Fahrern.....	10
1.1.1	Jugendliches Risikoverhalten bzw. Jugendlichkeitsrisiko	11
1.1.2	Anfängerrisiko.....	12
1.1.3	Entscheidung für riskantes Fahrverhalten – ein Abwägungsprozess.....	13
1.2	Reduzierung des Unfallrisikos bei jungen Fahrern: Coaching-Programm „PROFILER – Fahren wie die Profis“	14
1.3	Aufbau des Evaluationsberichts	15
2	Ziele und Vorgehen der Evaluation.....	16
2.1	Kontext der Evaluation.....	16
2.2	Beschreibung des Coachings „PROFILER – Fahren wie die Profis“	16
2.2.1	Profil-Diagnose und Rückmeldung der Diagnoseergebnisse.....	17
2.2.2	Gruppencoaching	18
2.2.3	Feedbackfahrt	18
2.3	Fragestellungen der Evaluation.....	19
2.3.1	Summative Evaluation	19
2.3.2	Formative Evaluation.....	20
2.4	Evaluationsdesign.....	20
2.4.1	Summative Evaluation	20
2.4.2	Formative Evaluation.....	22
2.4.3	Erhebungsdesign für die summative und formative Evaluation.....	22
3	Ergebnisse der summativen Evaluation.....	24
3.1	Ergebnisse für die Zielgröße „fahrverhaltensrelevante Einstellungen und Kompetenzen“	25
3.1.1	Erfassung der Zielgröße „fahrrelevante Einstellungen und Kompetenzen“	25

Ergebnisbericht: Beispiel für eine Gliederung

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation und Zielsetzungen der Evaluation	4
2.	Evaluationsdesign	7
3.	Ergebnisse der Evaluation	9
3.1	Auswahlprozess: Analyse möglicher sozialer Selektionsprozesse	10
3.1.1	Das Auswahlverfahren der Stiftung der Deutschen Wirtschaft	10
3.1.2	Beschreibung der Gruppe der Bewerberinnen und Bewerber und Analyse von Unterschieden zwischen sozialen Herkunftsgruppen.....	10
3.1.2.1	Durchführung der Befragung der Bewerberinnen und Bewerber.....	11
3.1.2.2	Vergleich der Bewerberinnen und Bewerber mit der Gesamtgruppe der Studierenden	12
3.1.2.3	Bewerberinnen und Bewerber: Unterschiede zwischen verschiedenen Subgruppen (soziale Herkunft und Hochschultyp).....	19
3.1.3	Vorauswahlgespräche: Familiärer Bildungshintergrund und Eignungsbewertung.....	31
3.1.3.1	Beurteilung der Eignung der Bewerber/innen: Prüfung von Unterschieden zwischen sozialen Herkunftsgruppen.....	32
3.1.3.2	Bewertung der Vorauswahlgespräche durch die Bewerber/innen	37
3.1.3.3	Bewertung der Vorauswahlgespräche durch die Vertrauensdozent/innen.....	42
3.1.4	Assessment-Center: Familiärer Bildungshintergrund und Eignungsbewertung.....	44
3.1.4.1	Eignungsbeurteilung im Assessment-Center: Prüfung von Unterschieden zwischen sozialen Herkunftsgruppen.....	45
3.1.4.2	Bewertung des Assessment-Centers durch die Bewerber/innen	48
3.1.5	Fazit zur Evaluation des Auswahlprozesses	52

Literaturhinweise

Bortz, J. & Döring, N. (2015). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

Bühner, M. (2010). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.

Gollwitzer, M. & Jäger, R. S. (2014). *Evaluation kompakt* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin: Springer.

Kurz, B. & Kubek, D. (2018). *Kursbuch Wirkung* (5. Aufl.). Berlin: Phineo. Online verfügbar unter: <https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung/> [15.09.2019]

Rowold, J., Hochholdinger, S., Schaper, N. (2008). *Evaluation und Transfersicherung betrieblicher Trainings. Modelle, Methoden und Befunde*. Göttingen: Hogrefe.

Stockmann, R. & Meyer, W. (2014). *Evaluation. Eine Einführung* (2. Aufl.). Opladen: Barbara Budrich.

Relevante Internetquellen

- <http://www.ceval.de> **Centrum für Evaluation (CEval)**
- <http://www.degeval.de> **Gesellschaft für Evaluation e.V.**
- <http://www.evaluation.de/glossary>
- <http://www.eval-wiki.org/glossar/Eval-Wiki: Glossar der Evaluation>
- <https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>

Kontakt

Lutz Schumacher

- *E-Mail:* schumacher@ash-berlin.eu
- *Telefon:* 0151.43239721
- Alice Salomon Hochschule Berlin
Alice-Salomon-Platz 5
12627 Berlin