

Das Evaluationskonzept des ISS-Frankfurt a.M.

Dirk Groß, Gerda Holz

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (ISS-Frankfurt a.M.)

1. Institutsphilosophie des ISS-Frankfurt a.M.

Das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS-Frankfurt a.M.) wurde im April 1974 gegründet und ist seit Anfang der 1990er Jahre als gemeinnütziger eingetragener Verein tätig. Seine Aufgabe ist es, vor allem privat-gemeinnützige, kommunale und staatliche Träger der Sozialen Arbeit aller Ebenen fachlich zu beraten.

Das Institut ist verpflichtet, durch Praxisforschung und Praxisberatung zukunftsweisende Entwicklungen (Innovationen) der Sozialen Arbeit mit dem Ziel zu befördern, die soziale Praxis auf die jeweils geltenden aktuellen fachlichen Standards auszurichten. Dafür werden im ISS-Frankfurt a.M. unterschiedliche Angebotstypen eingesetzt: u.a. Praxisforschung, Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation, Organisations- und Personalentwicklung.¹

In diesem Artikel wird ein Evaluationskonzept des ISS-Frankfurt a.M. vorgestellt, das die Basis schafft für die Entwicklung weiterer Evaluationskonzepte, die an andere Arbeits- und Politikfelder, Evaluationsaufgaben und Rahmenbedingungen angepasst sind.

1 Mit Praxisforschung wird durch Lebenslagen- und Interventionsforschung in verschiedenen Arbeitsfeldern eine wissenschaftliche Fundierung Sozialer Arbeit und ihrer institutionellen Ausprägungen abgesichert. Durch wissenschaftliche Begleitung sowohl der Regelpraxis als auch von Modellversuchen werden Reflexionshilfen und Evaluationstechniken angeboten sowie übertragbare Ergebnisse erarbeitet, die der Herausbildung einer spezifischen Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit dienen. Durch Organisationsentwicklung und -beratung werden Institutionen in ihren Bemühungen unterstützt, ihre Angebote an die Bedürfnisse der Adressaten/-innen Sozialer Arbeit anzupassen. Mit Hilfe von bundeszentralen sowie projekt-/institutionsbezogenen Fort- und Weiterbildungen werden modellhafte didaktische Angebote der Fort- und Weiterbildung entwickelt und realisiert. Schließlich sind die Ergebnisse der ISS-Arbeiten allgemein zugänglich anzubieten (z.B. Publikationen oder Mitwirkung in Gremien, an Foren und an Fachtagungen Dritter).

2. Evaluationskonzept des ISS-Frankfurt a.M.

2.1 Grundansatz

Soziale Problemlagen des/r Einzelnen oder von Gruppen sind immer vielschichtig und komplex. Die erzielten Ergebnisse von Humandienstleistungen sind zudem das Resultat einer (nicht determinierbaren) Koproduktion zwischen Fachkräften und Adressaten/-innen. Evaluatoren/-innen sind also in allen Feldern sozialer Dienstleistungen aufgefordert, Evaluationskonzepte zu entwerfen, die der oben genannten Problemlage Rechnung tragen und dennoch Aussagen zu Wirkungen Sozialer Arbeit liefern können. Ziel ist die Entwicklung eines Evaluationskonzeptes, das in allen sozialarbeiterischen Handlungsfeldern (z.B. Armut und soziale Ausgrenzung, Migration und Integration, Public Health, Kinder-, Jugend-, Behinderten-, Familien-, und/oder Altenhilfe) Anwendung findet. Zudem soll das Konzept verschiedene Arten von Politik berücksichtigen und die Evaluation der Mikropolitik einer einzelnen Einrichtung, der Mezzopolitik einer Kommune oder eines Trägerverbandes sowie die Makropolitik von Bundesländern, Bund oder Europäischer Union möglich machen. Dabei werden jedoch nicht nur die einzelnen Einrichtungen, Kommunen oder Verbände in den Blick genommen, sondern ganz besonders auch die Evaluation von organisationsübergreifenden Netzwerken (vgl. Kap. 2.3). Ziel ist dabei nicht die ungeprüfte Anwendung einer Standard-Vorgehensweise. Vielmehr soll die in Kapitel 2.2 vorgestellte theoretische und methodische Konzeption eine Basis schaffen für eine Reihe weiterer an die jeweiligen Rahmenbedingungen, Themen, Politikfelder und Evaluationsaufgaben angepasster Evaluationskonzeptionen.

Das ISS-Frankfurt a.M. ist qua Institutsauftrag darauf verpflichtet, durch Praxisberatung und Praxisforschung Innovationen in der Sozialen Arbeit mit dem Ziel zu befördern, die soziale Praxis auf die jeweils geltenden aktuellen fachlichen Standards auszurichten. Damit soll dem wichtigsten Anliegen Sozialer Arbeit, der Schaffung sozialer Gerechtigkeit, Rechnung getragen werden, um so benachteiligten Bevölkerungsgruppen gerechtere soziokulturelle, ökonomische und politische Teilhabemöglichkeiten zu eröffnen. Dies geschieht unter anderem durch die Evaluation der Wirkungen bestehender Handlungsansätze der Regelpraxis und von Modellversuchen sowie durch die Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse. Evaluationen, die auf einen einfachen Arbeits- oder Finanznachweis reduziert werden, können diese Aufgabe nicht bewältigen. Evaluation bedeutet mehr als „Daten erheben“. Letztlich geht es darum, die Programmverantwortlichen bei einer zielgeführten, effizienten und zufriedenen Gestaltung der Praxis zu unterstützen, das heißt ihre Konzepte, Prozesse und Leistungen wirkfähig zu machen (Beywl 2002: 15; Beywl/Schepp-Winter 2000: 21).

2.2 Theoretische und methodische Konzeptelemente

Die Güte einer Forschungskonzeption bestimmt sich danach, inwieweit möglichst alle relevanten Wirkungen erfasst und die Kausalitätsprobleme gelöst werden (Stockmann 2000: 90). Kausale Zusammenhänge lassen sich allerdings zuverlässig nur über experimentelle oder quasi-experimentelle Untersuchungsdesigns nachwei-

sen, die jedoch aus einer Reihe von Gründen (z.B. aus forschungsethischen Gründen oder aufgrund finanzieller, zeitlicher und personeller Restriktionen) in der Sozialen Arbeit nicht realisiert werden können. Alternativ dazu müssen die kontextbezogenen Bedingungen, unter denen Strategien erprobt wurden und unter denen sie erfolgreich oder weniger erfolgreich waren, sensibel rekonstruiert werden. Daraus müssen „logische“ Schlussfolgerungen abgeleitet werden, die unter Verwendung verschiedener Datenquellen auf ihre Plausibilität hin zu kontrollieren sind (Haubrich 2001a, 2001b).

Dazu wurde vom ISS-Frankfurt a.M. ein bereits in anderen Arbeitsfeldern erprobter Evaluationsansatz hinsichtlich seiner Übertragbarkeit auf die Soziale Arbeit überprüft und entsprechend modifiziert. Stockmann entwickelte dieses Evaluationskonzept ursprünglich zur Evaluation der Wirksamkeit der Entwicklungshilfe (Stockmann 1996; Stockmann et al. 2000). Inzwischen ist das Konzept zur Evaluation in den Bereichen Umweltberatung (Stockmann et al. 2001), Bildung und Arbeitsmarkt (Stockmann/Schäffer 2002) und Verwaltungsmodernisierung (Groß 2001, 2000) eingesetzt sowie auch im Bereich der Humandienstleistungen vorgestellt worden (Stockmann 2000).

Im Folgenden wird der Ansatz von Stockmann kurz skizziert.² Anschließend werden die modifizierte Anwendbarkeit in der Sozialen Arbeit anhand eines konkreten Umsetzungsprojektes durch das ISS-Frankfurt a.M. und die daraus gewonnenen Erfahrungen beschrieben.³

Zur Bestimmung der Analysefelder werden drei theoretische Modelle verwendet: Sie ermöglichen die Entwicklung eines Analyseleitfadens, der wiederum zu einer systematischen Informationssuche und -bewertung führt:

- Die Nutzung von Erkenntnissen aus der *Lebensverlaufsforschung* rückt die zeitliche Perspektive in den Vordergrund. Dabei wird das zu evaluierende Projekt mit dem menschlichen Lebensverlauf verglichen und in eine Entstehungsphase, eine Verlaufsphase und eine Phase der Nachwirkungen aufgeteilt. Sie setzt die historische Projektentwicklung und die jeweiligen Anforderungen zueinander in Beziehung. Auf diese Weise wird eine Bewertung der Entscheidungen zur Projektplanung und -steuerung möglich.
- Ein *organisationstheoretischer Ansatz* lenkt den Blick auf die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Trägerorganisation oder des jeweiligen Trägerverbundes eines Projekts (z.B. ein Wohlfahrtsverband, der im Rahmen eines Modellprogramms seine Netzwerkarbeit professionalisieren möchte). Somit lässt sich die Frage beantworten, welche Auswirkungen ein Projekt im weitesten Sinne auf den oder die Träger selbst hatte und welche Veränderungen im Zusammenhang mit dem Projekt zu verzeichnen sind.

2 vgl. ausführlich Stockmann 1996: 66ff.; eine anschauliche Kurzdarstellung findet sich bei Meyer 2002: 7.

3 Ähnliche Grundannahmen enthält auch der in den USA entwickelte Ansatz der Cluster-Evaluation, der in Deutschland erstmals vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) zur Evaluation von Bundesmodellprogrammen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe angewendet wurde (Haubrich 2001a, 2001b).

- Mit dem *diffusionstheoretischen Ansatz* wird die Verbreitung der eingeführten Neuerungen über die Grenzen der Organisation hinaus betrachtet. In der Sozialen Arbeit sollen beispielsweise von Modellprojekten Wirkungen für bestimmte Zielgruppen erreicht werden (z.B. die bessere Anpassung der Qualifikationen von sozial benachteiligten Menschen an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes) oder Wirkungen innerhalb eines bestimmten Systems erzielt werden (z.B. die Übernahme der Ergebnisse in die Regelpraxis).

Die methodische Vorgehensweise ist durch folgende Elemente gekennzeichnet, die als Alternativen zu einem echten experimentellen Design verwendet werden:

- *Partizipativer Evaluationsansatz*: Die Mitarbeiter/-innen einer externen Evaluation sind Organisationsfremde. Sie können daher niemals in der Lage sein, alle relevanten Fakten in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit zu erfassen. Daher ist eine Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten unbedingt erforderlich, denn niemand kennt ein Programm besser als diejenigen, die es selbst durchführen. Auf diese Weise werden die Erfahrungen von Evaluationsexperten mit dem Insiderwissen der Projektbeteiligten zusammengeführt.
- *Analyseraster*: Das Analyseraster stellt das Kernstück der methodischen Konzeption dar. Es benennt im Detail für die einzelnen Projektphasen bzw. Qualitätsdimensionen die Untersuchungsfragen, für die dann während der Datenerhebungsphase Informationen gesammelt werden sollen. Dieses Raster steuert sowohl die Datenerhebung wie auch die Datenanalyse und stellt zudem die Grundlage für die Konstruktion der Erhebungsinstrumente (z.B. der Interviewleitfäden) dar (vgl. auch Kap.2.3).
- *Multi-Methoden-Mix*: In der Sozialen Arbeit sind überzeugende Versuche der Kombination von qualitativen und quantitativen Studien bisher noch sehr selten (Heiner 2001: 490). Durch den Einsatz verschiedener Datenerhebungsmethoden wie z.B. Dokumenten- und Aktenanalysen, qualitativen Leitfadeninterviews oder standardisierten Befragungen sollen die Schwächen einer Methode durch die Stärken einer anderen wieder kompensiert werden. Das mit Hilfe der verschiedenen Datenerhebungsmethoden gewonnene Material erlaubt es nicht nur die Projekte aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, sondern ermöglicht es auch, durch cross-checks die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Informationen zu überprüfen.
- *Komparativer Ansatz*: An Evaluationen wird der Anspruch gestellt, fundierte Beurteilungen der Qualität und der Wirkungen zu leisten. Dies setzt u.a. auch Vergleiche mit anderen Einrichtungen voraus, was sich wiederum aufgrund unterschiedlicher Dienstleistungsprofile als sehr schwierig herausstellt. Dennoch wird sich die Soziale Arbeit der Erarbeitung von Evaluationskonzepten und -kriterien, die Vergleiche ermöglichen nicht entziehen können (Heiner 2001: 491). Erst durch geeignete Vergleiche lässt sich nämlich bestimmen, inwieweit die im Einzelfall gefundenen Zusammenhänge rein zufällig entstanden und damit einmalig oder die Folge systematischer und damit regelmäßig wieder auftretender kausaler Ursachen sind.
- *Kontrollgruppen*: Es ist in der Sozialen Arbeit natürlich ethisch nicht vertretbar, Kontrollgruppen zusammenzustellen und ihnen – während mit der Vergleichsgruppe gearbeitet wird – nicht zu helfen (Heiner 2001: 489). Denkbar ist aller-

dings, Zielgruppen, die durch ein Programm gefördert wurden, mit Kontrollgruppen außerhalb des Programms zu vergleichen. So könnten etwa im Rahmen der Evaluation eines Modellprogramms zum Thema „Armutsprävention“ auch Mitarbeiter/-innen von Trägern befragt werden, die nicht am Programm teilgenommen haben.

2.3 Analyseraster

2.3.1 Struktur des Analyserasters

Das Analyseraster ist das Kernstück der methodischen Konzeption. Als untersuchungsleitendes Strukturierungs- und Bewertungsinstrument lenkt es nicht nur die Informationssuche und deren Bewertung, sondern dient auch der Konstruktion der Erhebungsinstrumente. Ein Analyseraster stellt u.E. eine unerlässliche Komponente bei der Entwicklung eines Evaluationsinstrumentes dar. Die inhaltliche Darstellung dieses Leitfadens wird im Folgenden am Beispiel der Evaluation des Modellprojekts „Qualitätsentwicklung von lokaler Netzwerkarbeit im Programm E&C⁴“ des Bundesverbandes der Arbeiterwohlfahrt (AWO)⁵ erläutert. Mithilfe dieses durch das BMFSFJ mit geförderten Modells möchte die AWO beispielhaft an fünf Standorten (Bremen, Hannover, Dortmund, Halle, Nürnberg) stabile Strukturen und professionelle Verfahrensweisen installieren, die eine adäquate sozialräumliche Vernetzung dauerhaft etablieren sowie die Ergebnisse in die verbandliche Regelpraxis übertragen. Die im Projekt tätigen AWO-Mitarbeiter/-innen und deren Kooperationspartner/-innen sollen lernen, was „Vernetzung“ ist und dies unter unterschiedlichen örtlichen Bedingungen ausprobieren. Dazu werden u.a. an den fünf Projektstandorten regelmäßig Workshops angeboten, in denen anhand standortspezifischer Fragestellungen u.a. das Konzept „Vernetzung“ sowie die Herausbildung nachhaltiger Strukturen umgesetzt werden soll (Petermann 2003). Der innovative Ansatz – Entwicklung lokaler Netzwerke – hat das ISS-Frankfurt a.M. veranlasst, die Evaluation zu übernehmen und zugleich das im Weiteren beschriebene Raster zu entwickeln. Damit will das ISS-Frankfurt a.M. einen Beitrag zur Pionierarbeit wirkungsbezogener Evaluation in der Sozialen Arbeit in Deutschland leisten. Es wäre wünschenswert, wenn sich andere Institute dieser Arbeit verstärkt annehmen würden.

Ein Evaluationskonzept in der Sozialen Arbeit muss in der Lage sein, Wirkungen auf verschiedenen Dimensionen feststellen zu können. Als Gegenstände bieten

4 Ziel des Bundesmodellprogramms „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E&C)“ ist es Mittel und Aktivitäten zu bündeln, um die Lebensbedingungen und Chancen von Kindern und Jugendlichen zu verbessern, den Niedergang von Stadtteilen und ländlichen Regionen aufzuhalten und nachhaltige Entwicklungen anzustoßen. Ein generierendes Merkmal stellt dabei die Kooperation und Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure in Stadtteilen und Quartieren dar. Weitere Informationen finden sich auf der Homepage des Projekts: <http://www.eundc.de>.

5 Die Arbeiterwohlfahrt ist einer der anerkannten sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege und ein bundesweit großer Träger Sozialer Dienste. Weitere Informationen zur Arbeiterwohlfahrt sowie zum Projekt „Qualitätsentwicklung von lokaler Netzwerkarbeit im Programm E&C“ finden sich auf der Homepage des Verbandes: <http://www.awo.org>.

sich die üblichen Kategorien der Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität, ergänzt um die Konzeptqualität an (Heiner 2001: 487; Beywl 2002: 15)⁶. Ziel muss es sein, Handlungsempfehlungen auf allen Ebenen aussprechen zu können. Erst dadurch wird eine *sinnvolle Verbindung von Evaluation und Qualitätsmanagement* und die *Einleitung nachhaltiger Prozesse* möglich. Veränderungen werden somit ständig thematisiert und vorgenommen, wobei den sozial benachteiligten Zielgruppen eine Partizipation an den Veränderungen zu ermöglichen ist.

Die Struktur des Analyserasters wird nachfolgend am genannten Beispiel beschrieben (vgl. Abbildung 1). Anregungen zur inhaltlichen Ausgestaltung des Rasters wurden dabei vor allem aus bestehenden Leitfäden zur Evaluation von Programmen und Projekten (Stockmann 1996)⁷ sowie aus Praxisanleitungen zur Kooperation in kommunalen Projekten gewonnen (Böhm/Janßen/Legewie 1999).

Abbildung 1: Struktur des Analyserasters

<p>0. Konzept</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Projektmanagement des Bundesverbandes 2. Kooperationsvorbereitung durch die Kreisverbände <p>1. Struktur</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Kooperationsstruktur 4. Zielsystem 5. Informations- und Kommunikationssystem 6. Ressourcen <p>II. Prozess</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Umsetzung der Kooperationsstruktur 8. Erfolgskontrolle 9. Informations- und Kommunikationskultur 10. Ressourceneinsatz <p>III. Ergebnis</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Einbeziehung der Zielgruppen 12. Wirkungen bei den Zielgruppen 	© ISS 2003
--	------------

Der erste Analysebereich *Konzeptqualität* beschäftigt sich mit den konzeptionellen und strategischen Überlegungen der Beteiligten. Im Themenfeld *Projektmanagement des Bundesverbandes* (1.) wird die Planung und Steuerung des Projekts durch die Projektleitung thematisiert. Dies geschieht z.B. im Hinblick auf die Projektkonzeption, die Zusammenarbeit mit den Standorten, die Projektberichterstattung oder die Vorbereitung des Projektendes. Die Vorbereitung der Kooperationen an den Standorten wird im Komplex *Kooperationsvorbereitung durch die Kreisverbände* (2.) analysiert. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen zur Themenformulierung, zu Zielen und Motiven, zum eigenen Kenntnisstand sowie zur Abklärung interner Hierarchien und der Überprüfung der Kooperationsnotwendigkeit.

Die beiden ersten Analysebereiche beschäftigen sich mit der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren der AWO, also zwischen Projektleitung und

6 Ähnliche Qualitätsdimensionen enthält das CIPP-Modell von Stufflebeam (1997; zitiert nach Heiner 2001: 487). Dort wird unterschieden zwischen context, input, process und product.

7 Ein Leitfaden für die Evaluation von Umweltberatungsprojekten kann auf der Webseite des Centrums für Evaluation eingesehen werden: <http://www.ceval.de>.

Standorten sowie innerhalb der AWO-Teams in den beteiligten Kreisverbänden. Alle weiteren Bereiche beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten AWO-Trägern vor Ort und deren Kooperationspartnern.

Strukturqualität beinhaltet die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit der Kooperationspartner und das Erreichen der Projektziele. Der Bereich *Kooperationsstruktur* (3.) umfasst die Organisation und Rollenverteilung des Kooperationsvorhabens, deren Aushandeln zu Beginn eines Projekts späteren Konflikten und Kommunikationsstörungen vorbeugen kann. Neben der Verteilung von Rollen und Aufgaben der Kooperationspartner werden Fragen zur Beteiligung aller relevanten Akteure, zur Macht- und Entscheidungsstruktur und zum Grad der Verbindlichkeit der Vereinbarungen gestellt. Der Analysebereich *Zielsystem* (4.) umfasst alle Fragen, die sich auf die Ausarbeitung der Ziele beziehen. Die gemeinsame Erarbeitung der Ziele ist von entscheidender Bedeutung für das Gelingen eines kooperativen Vorhabens. Demnach geht es in diesem Kontext um Fragen zur Ziel- und Strategieentwicklung, der Vereinbarkeit und Gewichtung der Ziele und um die Formulierung geeigneter Indikatoren zur Zielerreichung. Dem Aufbau eines *Informations- und Kommunikationssystem* (5.) wird ein weiterer Analysebereich gewidmet. Der Festlegung von Regeln für den Umgang miteinander kommt in kooperativen Vorhaben eine besondere Bedeutung zu. Es werden in diesem Bereich Fragen gestellt hinsichtlich der Verabredungen zur gegenseitigen Information, zur Lösung von Konflikten und Problemen sowie zum persönlichen Umgang miteinander, aber auch zum Dialog mit der Öffentlichkeit. Den *Ressourcen* (6.) des Kooperationsvorhabens ist das nächste Analysekapitel gewidmet. Eine ausreichende Ressourcenausstattung, bei der sich die Kooperationspartner gegenseitig ergänzen, stellt eine unabdingbare Voraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit dar. Entsprechend werden Fragen zur personellen, finanziellen und technischen Ausstattung des Projekts gestellt.

Prozessqualität bezieht sich auf das konkrete Handeln im Verlauf des Kooperationsvorhabens. Der erste Analysebereich der Prozessdimension beschäftigt sich mit der *Umsetzung der Kooperationsstruktur* (7.). Ein Kooperationsvorhaben ist nur dann erfolgreich, wenn die zu Beginn der Zusammenarbeit festgelegten Vereinbarungen auch von allen Kooperationspartnern eingehalten werden. Thematisiert wird in diesem Bereich, inwieweit die verschiedenen Partner ihre Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten erfüllen und ob sich die anfangs entworfene Kooperationsstruktur für dieses Vorhaben als angemessen erweist. Im nächsten Bereich steht die Frage der *Erfolgskontrolle* (8.) im Mittelpunkt. Sie dient als Steuerungselement der frühzeitigen Erkennung von Problemen und der rechtzeitigen Einleitung von Gegenmaßnahmen. Gefragt wird nach der Akzeptanz der Ziele und nach Zielkonflikten, ob Erfolgskontrollen und Wirkungsbeobachtungen stattfinden und inwieweit Ziele verändert bzw. angepasst werden. Die *Informations- und Kommunikationskultur* (9.) stellt den nächsten Analysebereich dar. Durch die adäquate Anwendung der zu Projektbeginn vereinbarten Regelungen kann eine gute Kooperationskultur geschaffen werden. Die Fragen beziehen sich auf die Qualität der Berichterstattung nach innen und außen, auf Feedbackprozesse sowie auf vorhandene Konflikte und deren angemessene Lösung. Der letzte Analysebereich dieser Qualitätsdimension beschäftigt sich mit dem *Ressourceneinsatz* (10.). Das Kooperationsvorhaben wird um so besser gelingen, je verlässlicher alle Partner ihre vereinbarten Ressourcen einbringen und ihr Know-How zur Verfügung stellen. Schwerpunkt dieses Bereichs

sind Fluktuation und Fortbildung der Mitarbeiter/-innen. Zudem werden Veränderungen in der finanziellen und technischen Ausstattung erfragt.

Ergebnisqualität bezieht sich auf das Resultat der Zusammenarbeit im Hinblick auf die Beteiligung der Zielgruppen und die bei ihnen erzielten Veränderungen. Zunächst beschäftigt sich der Analysebereich *Einbeziehung der Zielgruppen* (11.) mit der Beteiligung der Betroffenen am Kooperationsvorhaben. Die Einbeziehung der Betroffenen stellt eine wesentliche Quelle für die Akzeptanz der vom Kooperationsprojekt angebotenen Dienstleistungen dar. Die Fragen beziehen sich darauf, inwieweit die Bedarfe der Betroffenen bekannt sind, welche Beteiligungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte existieren und wie die Zielgruppen über das Kooperationsprojekt informiert werden. Der letzte Analysebereich *Wirkungen bei den Zielgruppen* (12.) fragt nach den tatsächlich erreichten Veränderungen bei den Zielgruppen. Thematisiert wird etwa, welche Personengruppen tatsächlich erreicht oder welche Outputs im Verlauf des Kooperationsvorhabens produziert werden (Dienstleistungen, Angebote, Materialien usw.). Zudem wird danach gefragt, inwieweit die angebotenen Maßnahmen zur Lösung eines Problems als zentralem Anliegen Sozialer Arbeit beigetragen haben.

2.3.2 Indikatoren und Bewertungsverfahren

Um die komplexe Vielfalt der einzelnen Projekte in überschaubarer Form darstellbar und leichter miteinander vergleichbar zu machen, wurde ein Indikatorensystem entwickelt. Die Dimensionen dieses Systems orientieren sich am Analyseraster (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Ausgewählte Bewertungsindikatoren

<p><i>0. Konzeptqualität</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität des bundeszentralen Projektmanagements 2. Qualität der lokalen Kooperationsvorbereitung <p><i>1. Strukturqualität</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Qualität der Kooperationsstruktur 4. Qualität des Zielsystems 5. Qualität des Informations- und Kommunikationssystems 6. Qualität der Ressourcenausstattung <p><i>II. Prozessqualität</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Effektivität der Kooperationsstruktur 8. Regelmäßigkeit der Erfolgskontrollen 9. Qualität der Informations- und Kommunikationskultur 10. Qualität des Ressourceneinsatzes <p><i>III. Ergebnisqualität</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Angepasstheit der Maßnahmen an die Zielgruppenbedürfnisse 12. Wirkungen bei den Zielgruppen 	© ISS 2003
--	------------

Entsprechend der Gliederung werden *vier Gruppen von Indikatoren* verwendet:

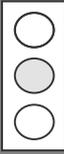
In einer ersten Gruppe von Indikatoren wird die *Konzeptqualität* bewertet. Dabei geht es um die Frage der Qualität von Planung und Steuerung durch den Bundesverband sowie um die Qualität der Kooperationsvorbereitung durch die AWO-Kreisverbände an den Standorten.

Eine zweite Gruppe besteht aus Indikatoren zur Beurteilung der *Strukturqualität*. Durch die Beurteilung der Qualität der Kooperationsstruktur, des Zielsystems, der Informations- und Kommunikationsstruktur und der Verfügbarkeit von Ressourcen soll die Veränderung der Struktur im Zeitverlauf beschrieben werden.

Die Indikatoren der dritten Gruppe informieren über die *Prozessqualität*. Es werden die Effektivität der Kooperationsstruktur, die Qualität der Erfolgskontrollen, die Kooperationskultur und die Angemessenheit des Ressourceneinsatzes beurteilt, um die Prozessqualität im Zeitverlauf darzustellen.

Die vierte Gruppe von Indikatoren beschäftigt sich mit der *Ergebnisqualität*. Durch die Beurteilung der Angepasstheit der Maßnahmen an die Zielgruppenbedürfnisse und der Beschreibung der Wirkungen bei den Zielgruppen soll der Nutzen für die von dem Projekt betroffenen Personen zu verschiedenen Zeitpunkten dargestellt werden.

Abbildung 3: Bewertungsampel

	<p>Die diesem Indikator zugrundeliegenden Anforderungen wurden in vorbildlicher Weise erfüllt.</p> <p>(Bewertung: <i>sehr gut</i>)</p>		<p>Die diesem Indikator zugrundeliegenden Anforderungen wurden bisher nur unzureichend erfüllt.</p> <p>(Bewertung: <i>schlecht</i>)</p>
	<p>Die diesem Indikator zugrundeliegenden Anforderungen wurden erfüllt.</p> <p>(Bewertung: <i>gut</i>)</p>		<p>Die diesem Indikator zugrundeliegenden Anforderungen wurden bisher nicht erfüllt.</p> <p>(Bewertung: <i>sehr schlecht</i>)</p>
	<p>Die Anforderungen, die diesem Indikator zugrunde liegen, wurden erfüllt, es sind jedoch noch Optimierungen möglich.</p> <p>(Bewertung: <i>mittel</i>)</p>		<p>Aufgrund der Datenlage ist eine Beurteilung dieses Indikators nicht möglich.</p> <p>(Bewertung: <i>neutral</i>)</p>

Quelle: In Anlehnung an Duscha/Schüle/Groß 2002: 34.

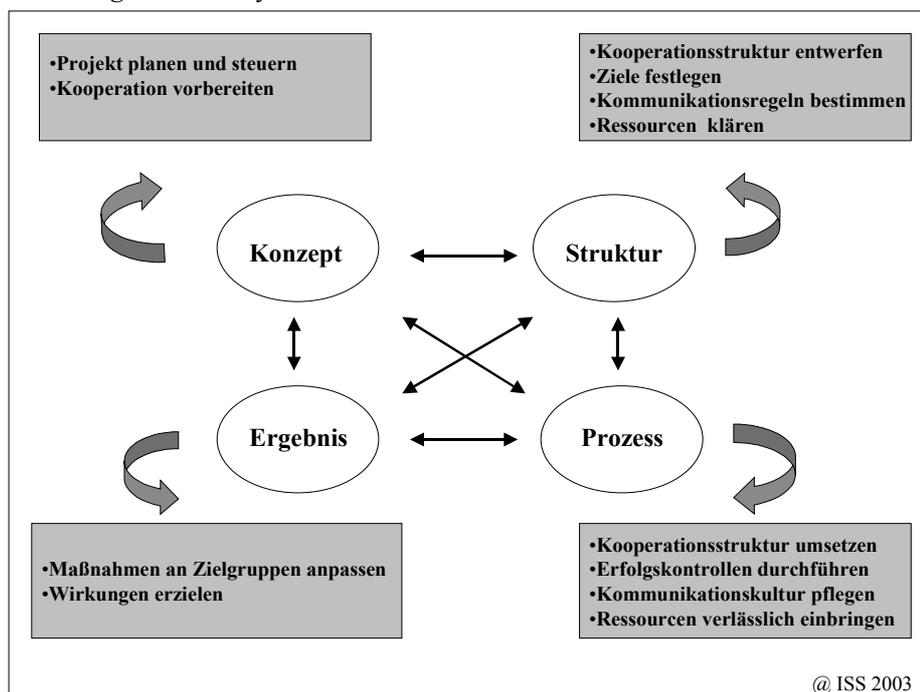
Die indikatorengeliteten Bewertungen sollten ursprünglich zu drei Zeitpunkten bestimmt werden: zum Projektbeginn (Bestandsaufnahme), in der Hälfte des Projektzeitraums (Fortschrittskontrolle) und zu Projektende (abschließende Evaluation). Dieses Vorgehen ließ sich jedoch aus zeitlichen und finanziellen Gründen nicht realisieren, so dass nur noch zwei Messungen vorgenommen werden. Zur Bestimmung der Indikatorenwerte wird eine Vielzahl mit unterschiedlichen Methoden gewonnener Daten (hier Dokumenten- und Aktenanalyse, qualitative Interviews, teilnehmende Beobachtung) gesammelt und bewertet, um dann in einer Art „Trichterverfahren“ zu einem Einzelindikator verdichtet zu werden. Dabei handelt es sich um eine qualitative, summarische Bewertung und keinesfalls um einen quantitativen oder „objektiven“ Wert. Dieser Indikator wird zur besseren Vergleichbarkeit mit Hilfe einer „Bewertungsampel“ (Duscha/Schüle/Groß 2002: 34) visualisiert. Dieses Vorgehen hat einen psychologischen und motivierenden Effekt. Damit wird die

geleistete Arbeit für die Beteiligten sichtbar gemacht und ein Anreiz zu weiterem Engagement geboten. Es lassen sich sowohl die Entwicklungen innerhalb eines Kooperationsvorhabens als auch Vergleiche zwischen den Kooperationsprojekten komprimiert darstellen (vgl. Abbildung 3). Aus diesem Grund kann diese Visualisierung auch für andere Kontexte empfohlen werden.

2.3.3 Nutzen der Evaluation für verschiedene Beteiligte

Das Raster war zunächst als Analyseinstrument für die externe Evaluation durch das ISS-Frankfurt a.M. konzipiert, mit dem Ziel, das Modellprogramm mit Datenfeedbacks zu unterstützen. Im Sinne eines partizipativen und offenen Vorgehens der Evaluation sollte jedoch das Analyseraster für alle Beteiligte – Projektleitung, Standorte, Kooperationspartner und Evaluation – nutzbar gemacht werden. Dazu wurde das Analyseraster zunächst in ein Phasenmodell übersetzt. Hier repräsentiert jede Qualitätsdimension eine Projektphase, in der jeweils spezifische Maßnahmen zur erfolgreichen Gestaltung von Projekten umgesetzt werden müssen. Dabei wird von einem sich wechselseitigen bedingenden Verhältnis dieser Qualitätsphasen bzw. -dimensionen und nicht von einem kausalen Zusammenhang ausgegangen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Lebenszyklusmodell



Entsprechend wird das Analyseraster in Workshops an allen Projektstandorten eingesetzt. An diesen Workshops nehmen Vertreter/-innen der beteiligten Kreisverbände

wie ihrer jeweiligen lokalen Kooperationspartner teil. Unter Hinzuziehung einer externen Moderatorin werden in einem ersten Schritt die Vorteile der Netzwerkarbeit verdeutlicht, um in einem zweiten Schritt eine Bilanzierung durch Stärken-Schwächen Analysen vorzunehmen. Im dritten Schritt werden vertiefte Analysen und Bewertungen auf der Grundlage des Rasters und unter Berücksichtigung der örtlichen Gegebenheiten vorgenommen. Diese Analysen wiederum liefern der Projektleitung wichtige Erkenntnisse bei der Erstellung eines Praxisleitfadens für Netzwerkarbeit mit entsprechenden Qualitätsindikatoren. Darüber hinaus haben erste Standorte in Kooperation mit der Projektleitung damit begonnen, mit Hilfe des Rasters Arbeitshilfen zur Evaluation ihrer Netzwerkarbeit zu erstellen. Das ISS-Frankfurt a.M. unterstützt diese beiden Prozesse – Entwicklung von Qualitätsindikatoren und Erstellung von Arbeitshilfen – durch eine kontinuierliche Beratung der Projektleitung.

3. Erfahrungen mit der Evaluationskonzeption

Die bisherigen Erfahrungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Berücksichtigung theoretischer Überlegungen erleichtert die Entwicklung eines untersuchungsleitenden Strukturierungs- und Bewertungsinstrumentes. Damit werden gezielte Suchstrategien nach potentiellen Wirkungen sowie deren Ursachen ermöglicht und eine erkenntnislose Suche in der Fülle der vorliegenden Informationen und Daten verhindert. In diesem Sinne scheint das verwendete Analyseraster geeignet, die für eine Wirkungsuntersuchung zentralen Bereiche und Kategorien zu spezifizieren sowie die erhobenen Daten zu strukturieren und zu bewerten.
- Der formulierte methodische Anspruch ist abhängig vom Evaluationsauftrag und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Im vorgestellten Beispiel fehlen noch (quantitative) Zielgruppenbefragungen. Erst durch deren Einbeziehung wird die Perspektive der Nutzer/-innen adäquat gewährleistet und die Potenziale des Methodenmix erst richtig entfaltet. Andererseits müssen geeignete und ethisch vertretbare Kontrollgruppendesigns gefunden werden. Der grundsätzliche Anspruch der Berücksichtigung der vorgestellten Elemente muss damit allerdings nicht aufgegeben werden.
- Das Analyseraster unterstützt die Entwicklung von (standortübergreifenden) Praxisleitfäden sowie von (standortspezifischen) Arbeitshilfen. Auf diese Weise wird das partizipative Element gestärkt und verdeutlicht, dass es nicht nur um Kontrolle geht, sondern darum, die Arbeit der Evaluierten effizienter zu gestalten und nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

Es kann daher folgendes Gesamtresümee gezogen werden: Das vorgestellte Evaluationsinstrument hat sich aus unserer Sicht bisher umfassend bewährt. Es wird daher als ein Konzept angesehen, das sich – adäquate Anpassungen vorausgesetzt – auch zur Evaluation verschiedener Gegenstandsbereiche Sozialer Arbeit oder verschiedener Politikebenen einsetzen lässt. Vor allem aber wird deutlich, dass diese Konzeption auch zur Evaluation von Kooperationsprojekten einsetzbar ist. Die Vernetzung Sozialer Dienste im Sozialraum ist bereits heute eines der vorherrschenden Themen in der Sozialen Arbeit und wird zukünftig eine noch bedeutende-

re Rolle spielen. Daher ist es insbesondere in diesem Bereich notwendig, über angemessene Evaluationskonzepte zu verfügen und bestehende Ansätze weiterzuentwickeln.

4. Literatur

- Beywl, Wolfgang (2002): Angebote als Programme sehen und überprüfen. In: SOCIALmanagement 12 (6), S. 14-17.
- Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Nr. 29. Berlin.
- Böhm, Birgit/Janßen, Michael/Legewie, Heiner (1999): Zusammenarbeit professionell gestalten. Praxisleitfaden für Gesundheitsförderung, Sozialarbeit und Umweltschutz. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Duscha, Markus/Schüle, Ralf/Groß, Dirk (2002): Kampagnen für erneuerbare Energien. Die Evaluation von „Solar – na klar!“ und Empfehlungen für neue Kampagnen (UBA-Texte 22/02). Berlin: Werbung und Vertrieb.
- Groß, Dirk (2001): Die Evaluation des Reformprozesses im Saarpfalz-Kreis. Eine empirische Untersuchung zu einem Verwaltungsmodernisierungsprozess. Beitrag zur Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Evaluation in Speyer 2001. URL: <http://www.degeval.de/dokumente/Speyer2001/Gross-Text.pdf>.
- Groß, Dirk (2000): Die Evaluation des Reformprozesses im Saarpfalz-Kreis. Diplomarbeit, Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Haubrich, Karin (2001a): Cluster-Evaluation – lokale Kontexte berücksichtigen, Innovation und Beteiligung fördern. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Evaluation der sozialpädagogischen Praxis, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Nr. 35. Berlin, S. 65-68.
- Haubrich, Karin (2001b): Cluster Evaluation – ein Modell für einen „dornigen“ Evaluationsgegenstand. Beitrag zur Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Evaluation in Speyer 2001. URL: <http://www.degeval.de/dokumente/Speyer2001/Haubrich-Text-Clusterevaluation.pdf>.
- Heiner, Maja (2001): Evaluation. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. 2. Aufl. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 481-495.
- Meyer, Wolfgang: Was ist Evaluation? CEval-Arbeitspapier Nr. 5. Saarbrücken: Centrum für Evaluation. URL: <http://www.ceval.de>.
- Petermann, Astrid (2003): Schon vernetzt oder noch verheddert? In: AWO Magazin 48 (3). URL: http://www.awo.org/pub/awomag/2003-03/0303_20.html.
- Stockmann, Reinhard (1996): Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe. Eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, Reinhard (2000): Methoden der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsanalyse: Zur Konzeption und praktischen Umsetzung. In: Müller-Kohlenberg, Hildegard/Münstermann, Klaus (Hg.): Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen. Opladen: Leske und Budrich, S. 89-98.
- Stockmann, Reinhard et al. (2000): Wirksamkeit deutscher Berufsbildungszusammenarbeit. Ein Vergleich staatlicher und nicht-staatlicher Programme in der Volksrepublik China. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, Reinhard et al. (2001): Nachhaltige Umweltberatung. Evaluation eines Förderprogramms der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Opladen: Leske und Budrich.
- Stockmann, Reinhard/Schäffer, Erik (2002): Konzept zur Evaluation von E-Learning Angeboten im Rahmen von VISU (Virtuelle Saar-Universität), Ceval-Arbeitspapier Nr. 4. Saarbrücken: Centrum für Evaluation. URL: <http://www.ceval.de>.