

Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten

Vortrag im Rahmen der Frühjahrstagung

„Keiner wird zurück gelassen!?! – Evaluation von Bildungslandschaften“

des AK Soziale Dienstleistungen

der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation

am 24.04.1012 in Trier

Gliederung des Vortrags

1. Die Herausforderungen
2. Evaluation als Dienstleistung für Bildungsakteure
3. Abgrenzung: Bildungsberichterstattung und Evaluation
4. Die sieben Schritte „Steuerung und Evaluation von Bildungslandschaften“

- Zweck und Nutzen klären
- Gegenstand eingrenzen
- Evaluationsart festlegen
- Ressourcen sichern
- Wirkungen fokussieren
- Wirkungen analysieren
- Ergebnisse verwenden



5. Verknüpfung: Bildungsberichterstattung und Evaluation

Kurz vorweg: zur Person

Stefan Schmidt

- Kam zur Evaluation über die Praxis als Sozialarbeiter in der Kinder- und Jugendarbeit und Gemeinwesenarbeit
- Seit 2004 selbständig, enge Kooperation mit Univation, Institut für Evaluation, Köln

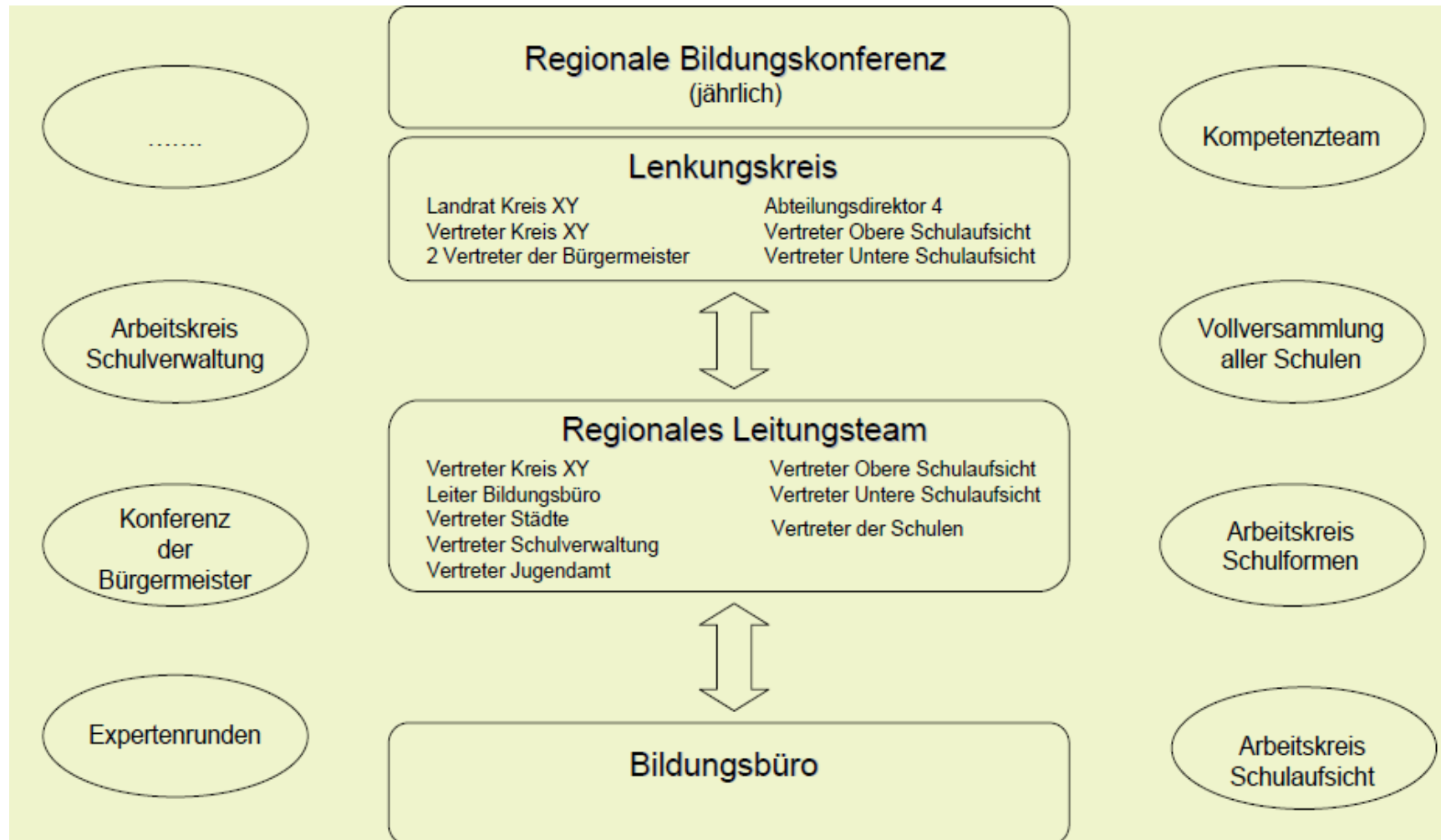
Erfahrung zum Thema „Bildungslandschaften“

- Qualitätsentwicklung in der Initiative LEIF (LvO in Freiburg)
- Evaluationsberatung der Bildungsbüros in sieben Kreisen/Städten in Ostwestfalen-Lippe
- Publikation: Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten, Verlag Bertelsmann Stiftung, erscheint voraussichtlich im Herbst 2012

Die Herausforderung

- Bildungslandschaft sollen auf das ausgerichtet werden, um das es bei Bildung geht: Auf die Entwicklung von Wissen und Kompetenzen der Menschen in der Region!
- **Strategische Ebene:** Bildungslandschaften werden durch eine Kooperation von staatlichen und kommunalen Akteuren verantwortet und haben komplexe Steuerungsstrukturen.
- Regionale Bildungsbüros ...
 - stehen unter einem hohen Legitimationsdruck gegenüber den Mittelgebern
 - müssen intern die Zusammenarbeit und Verständigung in einem multidisziplinären Team leisten
 - kooperieren in Projekten mit Schulen, privatwirtschaftliche und freie Träger, z.B. aus dem frühkindlichen Bereich, dem Berufsbildungssystem etc.
- **Operative Ebene:** Die Partner sind nicht weisungsgebunden und müssen inhaltlich überzeugt werden!
- Die Ressourcen der Partner sind begrenzt und ihre Kooperationsbereitschaft zum Teil noch wenig entwickelt. Sie bringen sie eigene Wertvorstellungen und organisationale bzw. berufliche Selbstverständnisse in die Kooperation mit ein.

Beispielhafte Steuerungsstruktur einer Bildungslandschaft



Educational Governance

Akteursvielfalt im Bildungswesen als Stärke nutzen

- Der Kontext von Bildungslandschaften verlangt von den Verantwortlichen eine hohe Kooperationsbereitschaft mit regionalen Bildungsakteuren und die Umsetzung einer partizipativ angelegten Steuerung im Sinne einer modernen Educational Governance.

Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe gestalten

- Gefragt sind Vorgehensweisen, die dialogische Aushandlungsprozesse von Zielen und Bewertungskriterien für gemeinsam getragene Projekte beinhalten.
- Die netzwerkartige Struktur der unterschiedlichen Akteure einer Bildungslandschaft lässt sich nicht direktiv steuern.
- Das Zusammenwirken der beteiligten Akteure muss auf Augenhöhe und mit gegenseitiger Wertschätzung gestaltet und sich entwickelnde Koordinations- und Kooperationsmuster analysiert werden, um aus Erfahrungen lernen zu können.

Evaluation gibt uns dafür Mittel und Instrumente in die Hand!

Evaluation als Dienstleistung für Bildungsakteure




- Evaluationsverfahren können neben der Bildungsberichterstattung einen zentralen Beitrag für die wirkungsorientierte Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Bildungslandschaften leisten
- Evaluation darf dabei nicht den Anspruch haben, die komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in Bildungsinstitutionen und Bildungslandschaften mit empirischen Messverfahren vollständig erfassen zu können
- Der geeignete Wege zu einer effektiven und effizienten Bildungslandschaft muss durch kompetente, motivierte und fundiert informierte Bildungsakteure gestaltet werden
- Evaluation hilft dabei, Projekte/Institutionen und deren Vernetzung auf die Bedarfe ihrer Zielgruppen hin auszurichten
- Zielklärungsprozesse und empirische Erhebungsergebnisse ermöglichen es Bildungsakteuren, in einen sachorientierten und konstruktiven Dialog über die Ausgestaltung der Bildungslandschaft zu treten

Abgrenzung von Bildungsbericht und Evaluation

Evaluation	Bildungsberichterstattung
Bezieht sich auf ein abgrenzbares Programm (z. B. zur Erhöhung des Frauenanteils in MINT-Berufen)	Bezieht sich auf Entwicklungen in der Region (z. B. Frauen in MINT-Berufen)
Hat den Zweck, die Programmumsetzung zu optimieren, Rechenschaft abzulegen, Entscheidungen zu treffen, Fachwissen zu generieren (z. B. im Programm zur Erhöhung des Frauenanteils von in MINT-Berufen)	Hat den Zweck, Handlungsbedarfe zu identifizieren und Entwicklungen zu verfolgen (z. B. Messung der Anzahl von Mädchen/Frauen in MINT-Berufen über mehrere Jahre)
Grundlage sind systematisch erhobene empirische Daten (z. B. eine schriftliche Befragung per Fragebogen oder ein face to face Interview)	Grundlage sind statistische Daten und Indikatoren für Wirkzusammenhänge (z. B. Anzahl an Frauen in MINT-Berufen, die an einem Förderprogramm teilgenommen haben)

Funktionen von Evaluation und Bildungsbericht

Funktionen von Evaluation und Bildungsbericht		geeignete Quelle / geeignete Instrumente
 Programmreife	proaktiv unterstützen: Bedarfe zu Beginn der Planungsphase des Programms der Bildungsbüros untersuchen	Ergebnisse aus der Bildungsberichterstattung
	klären (initiiieren/steuern): Planung und adressatengerechte Kommunikation des Konzepts und der Ziele eines Programms	wirkungsorientierte Steuerungsinstrumente der Evaluation
	interaktiv unterstützen: Parallel zur Umsetzung zur Optimierung beitragen	Ergebnisse aus internen Evaluationen und Selbstevaluationen
	dokumentieren: Leistungen des Bildungsbüros transparent machen	Erfassung von zählbaren Leistungen: kann in Evaluationen integriert werden (oder Controllingverfahren)
	wirkungsfeststellend: erprobte Konzepte auf ihre Wirkungen untersuchen	a) Ergebnisse der Bildungsberichterstattung b) umfangreiche Fremdevaluation, z. B. mit verschiedenen Messzeitpunkten

Ergänzungspotential von Evaluation und Bildungsbericht

So kann Evaluation Bildungsberichterstattung ergänzen:

1. Mithilfe eines wirkungsfokussierenden Zielsystems als Steuerungsinstrument
 - für Leitungskräfte eines Bildungsbüros für Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse in den politischen Gremien
 - für Leitungskräfte eines Bildungsbüros zur internen Steuerung
 - für verantwortliche Mitarbeitende von Projekten des Bildungsbüros für Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse mit kooperierenden Bildungsinstitutionen
2. Mit der Implementierung von Evaluationsverfahren in Bildungsbüros zur Qualitätsentwicklung, je nach vorhandenen Ressourcen und Bedarfen in Form von Fremdevaluationen, internen Evaluationen, Peer-Evaluationen oder Selbstevaluationen bzw. durch Kombinationen dieser Verfahren
3. Logische Modelle

Zweck u. Nutzen der Evaluation klären



Zweck - eine erste Annäherung

Evaluation verwendet Methoden der empirischen Forschung. Im Gegensatz zur Grundlagenforschung steht jedoch im Vordergrund, dass Prozesse und Ergebnisse unmittelbar für die Praxis (meist des evaluierten Programms) nützlich sind!

Die Definition von Scriven (1970) eignet sich, um eine erste Vorstellung zu entwickeln:

- **Formative Evaluation (= formend/optimierend)**
Unterstützt Praxisakteure, ihre Interventionen zu verbessern.
- **Summative Evaluation (= bilanzierend beurteilen)**
Unterstützt Steuerungsverantwortliche, Entscheidungen über zukünftige Aktivitäten/Projekte/Programme zu treffen.

Zweck - eine zweite Annäherung

Zur Klärung des Zwecks sollten Beteiligte und Betroffene (**Stakeholder**) einbezogen werden. Stakeholder sind:

- Wer über die Zukunft des Evaluationsgegenstands zu entscheiden hat (meist die finanzierende Instanz)
- Wer verantwortlich ist für die Konzeption des Evaluationsgegenstands (Steuerungsverantwortliche)
- Wer an der praktischen Umsetzung des Evaluationsgegenstands beteiligt ist (operative Mitarbeitende)
- Wer durch den Evaluationsgegenstand direkt oder indirekt erreicht wird oder erreicht werden sollte (Zielgruppen, ggf. Interessensvertretungen)
- Weitere an den Evaluationsergebnissen interessierte Kreise (z.B. Entscheidungsträger, die ähnliche Projekte planen)

Legen Sie fest, wer die Evaluationsergebnisse nutzen soll beschreiben Sie die Nutzungserwartungen dieser Gruppen möglichst konkret.

Zweck und Nutzen festlegen

„Evaluation most important purpose is not to prove, but to improve.“

(David Stufflebeam 2003)

- Wir unterscheiden zwischen dem „**Zweck der Evaluation**“ und den „**Zielen des Programms**.“
- Der Zweck benennt möglichst konkret, wie die Evaluation bzw. ihre Ergebnisse verwendet werden sollen.
- Der Evaluationszweck richtet die Evaluation aus. Jede Leistung wird so ausgerichtet, dass sie dem Zweck dient.

Es gibt vier klassische Zwecksetzungen von Evaluationen, die von Fall zu Fall konkretisiert bzw. unterfüttert werden müssen:

- Verbesserung/Optimierung
- Rechenschaftslegung
- Wissensmanagement
- Entscheidungsfindung

Beispiel aus dem Projekt

„Praktikumsbörse“ im Kreis Paderborn

Nutzende	Nutzungsabsicht	Evaluationszweck	Nutzungszeitpunkt	Leistungen, Produkte
Bildungsbüro	Information, wie intensiv die Praktikumsbörse von den Zielgruppen genutzt wird	Wissensmanagement	Sept. 2011	max. 3-seitiger Kurzbericht
Technologie- und Berufsbildungszentrum	Weiterentwicklung des Beratungsangebots	Verbesserung	Sept. 2011	Power-Point-Präsentation
Schulausschuss	Entscheidung über die Finanzierung des Angebots	Entscheidungsfindung	Nov. 2011	max. 3-seitiger Kurzbericht
Leitungsteam, Lenkungskreis	Entscheidung über die Weiterführung des Angebots	Entscheidungsfindung	Okt. 2011	max. 3-seitiger Kurzbericht Power-Point-Präsentation

Gegenstand eingrenzen



Was genau wird evaluiert?

- Als Gegenstand wird das bezeichnet, was im Rahmen der Evaluation beschrieben und bewertet wird.
Das kann das gesamte Leistungsspektrum eines Bildungsbüros, einzelne Projekte oder auch nur Ausschnitte aus einzelnen Projekten umfassen, z.B. eine Fortbildung für Erzieherinnen zur Sprachentwicklung bei Kindern.
- Insbesondere bei Selbstevaluationen und Evaluationen „aus Bordmitteln“ eines Bildungsbüros sollte der Evaluationsgegenstand stark eingegrenzt werden
- Neben der Festlegung des Zwecks ist die Eingrenzung des Gegenstands (incl. die Festlegung der Fragestellung) die zentralen Stellschrauben, um das Erkenntnisinteresse auf das Maß zu begrenzen, das im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen leistbar ist.
- Bei der Evaluation von komplexen Programmen (und als Anknüpfungspunkt zum Bildungsbericht) sind „Logische Modelle“ hilfreich



Selbstbeobachtung und fremder Blick

Selbstevaluation:

Fachkräfte oder Teams planen, realisieren und untersuchen das eigene Handeln.

(a/b evaluiert a/b)

Interne Evaluation:

Mitarbeitende (Experten) aus der Einrichtung oder Trägerorganisation untersuchen Programme.

(c/d evaluiert a/b)

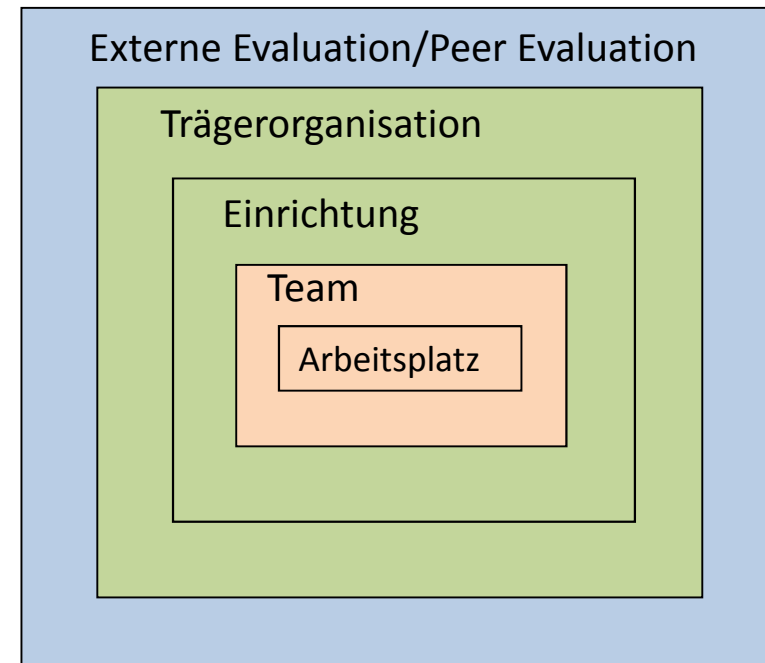
Fremdevaluation

Externe Experten untersuchen Programme

Peer Evaluation:

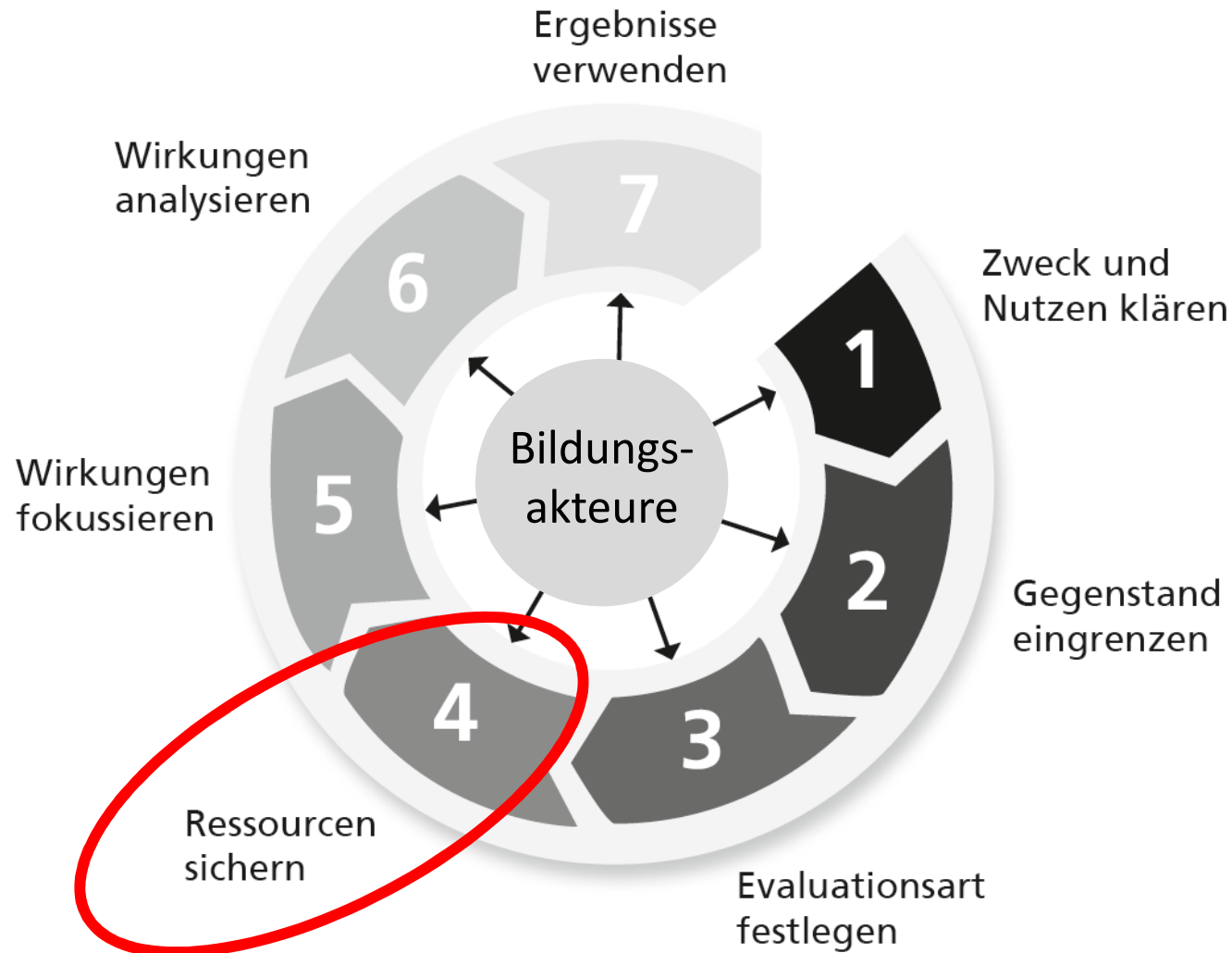
Unabhängige Personen aus dem Fachgebiet des Programms

(x evaluiert a/b/c/d/e)



Zwecke und Arten von Evaluation

Zweck der Evaluation	Geeignete Art der Evaluation
Entscheidungsfindung	Fremdevaluationen, weil extern und unabhängig Peer-Evaluationen, wenn Unabhängigkeit gewährleistet ist
Rechenschaftslegung	Fremdevaluation Peer-Evaluation, wenn Unabhängigkeit gewährleistet
Wissensgenerierung	Peer-Evaluation, wegen hoher Fachkompetenz interne Evaluationsstellen, wenn strategischen Nutzen für die eigene Organisation Selbstevaluationen sind die Ausnahme, da neues Fachwissen selten unmittelbar in praxisrelevante Konzepte einfließt
Optimierung Verbesserung	Selbstevaluation, kann sehr kleine Evaluationsgegenstände fokussieren und so ganz konkrete Hinweise liefern Interne oder Fremdevaluation, bei umfangreichen Projekten

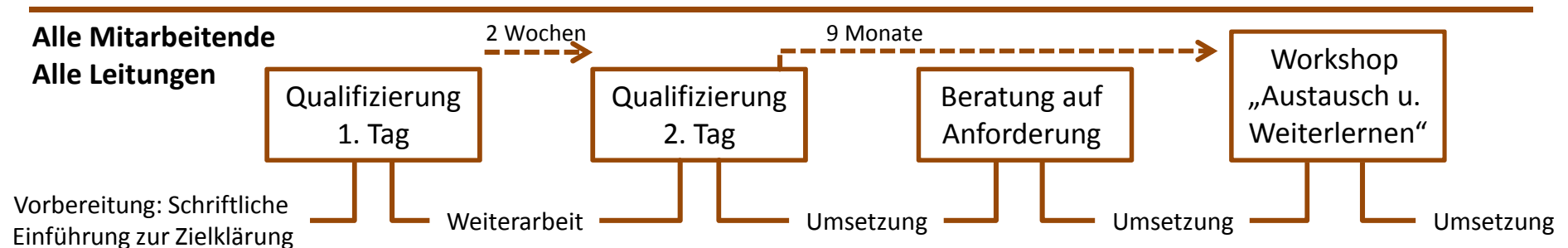


Aufwand realistisch einschätzen

- In den meisten Regionen sind kleine Organisationseinheiten wie Bildungsbüros alleine kaum in der Lage, entsprechende Qualifizierung, Beratung und Begleitung sicherzustellen
- Zur Unterstützung sind Institutionen gefordert, die überregional planen und organisieren können
 - Bezirksregierungen mit ihren Koordinatorinnen und Koordinatoren für die Bildungsnetzwerke
 - Landesministerium für Schule und Weiterbildung
 - Hochschulen oder Fach- und Fortbildungsinstitute.
 - Kooperation mit Stiftungen
 - Förderung aus Bundesprogrammen
- Die Ressourcen der Bildungsakteure der Region dürfen nicht überlastet werden
- Der Aufwand, der durch Qualitätsentwicklungsmaßnahmen für die einzelnen Bildungsakteure entsteht, muss im angemessenen Verhältnis zur operativen Bildungsarbeit stehen

Qualitätsbewusstsein und Kompetenzen nachhaltig entwickeln

Ablauf der Qualifizierung der Bildungsbüros in Ostwestfalen-Lippe

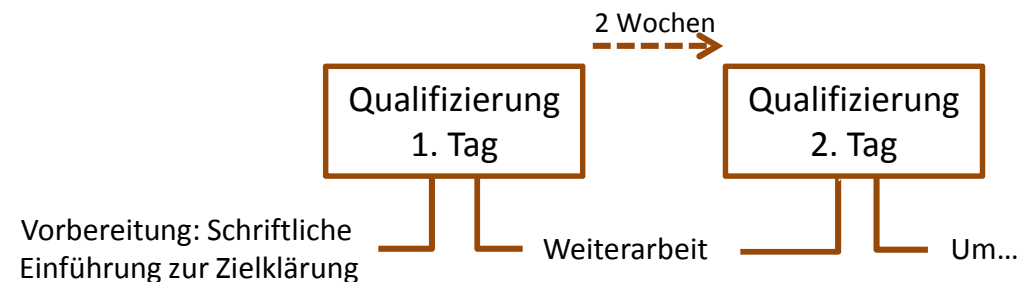


Alle Leitungen



Neue Mitarbeitende

Neue Leitungen



Leitungsaufgaben bei der Implementierung interner Verfahren

- Qualitätsbewusstsein und -denken bei Mitarbeitenden wecken und fördern und selbst Vorbild bzw. Modell sein
- Strategie zur Qualitätsarbeit entwickeln und transparent machen. Grenzen der eigenen Möglichkeiten, der Mitarbeitenden und der Einrichtung kennen
- Evaluationskompetenz aller Mitarbeitenden auf bestimmte Standards hin entwickeln (Begriffe, Verständnis, Wissen über Prozesse, Methoden)
- Bei Bedarf Qualifizierung, Beratung und Begleitung zur Förderung und Entwicklung der Evaluationskompetenzen und ihrer Anwendung organisieren und sicherstellen
- Qualitätshandeln der Mitarbeitenden verbindlich einfordern, z. B. über Vereinbarungen und regelmäßige Reflektion
- notwendigen Ressourcen, wie Arbeitszeit, Software sicherstellen
- Einen kollegialen Konsens im Mitarbeiterteam herbeiführen, dass eine systematische Qualitätsentwicklung zu Beginn zwar herausfordernd ist, langfristig aber die Arbeit erleichtert und die Position des Bildungsbüros im Verbund der regionalen Bildungsakteure festigt.

Wirkungen fokussieren



Evaluation im Bildungsbereich

Im Bereich personenbezogener Dienstleistungen (z.B. der Bildung) herrschen zwei grundlegende Bedingungen vor, die Evaluation herausfordernd machen:

- **Koproduktion:** Die Person, die eine personenbezogene Dienstleistung in Anspruch nimmt, leistet oft den größten Beitrag zur Zielerreichung.
- **Wertebestimmtheit:** Was genau Wirksamkeit ausmacht, was als positive und negative Wirkungen gilt, entscheiden Personen vor dem Hintergrund von Werten.

Nicht selten haben unterschiedliche Beteiligtegruppen eines Programms unterschiedliche Werte. Auch Wirkungen werden oft unterschiedlich bewertet.

Warum Wirkungsorientierung?

Wirkungsorientierung ist eine gute Grundlage für Aushandlungsprozesse mit Politik/Verwaltung und Bildungsakteuren.

Das Potential besteht darin,

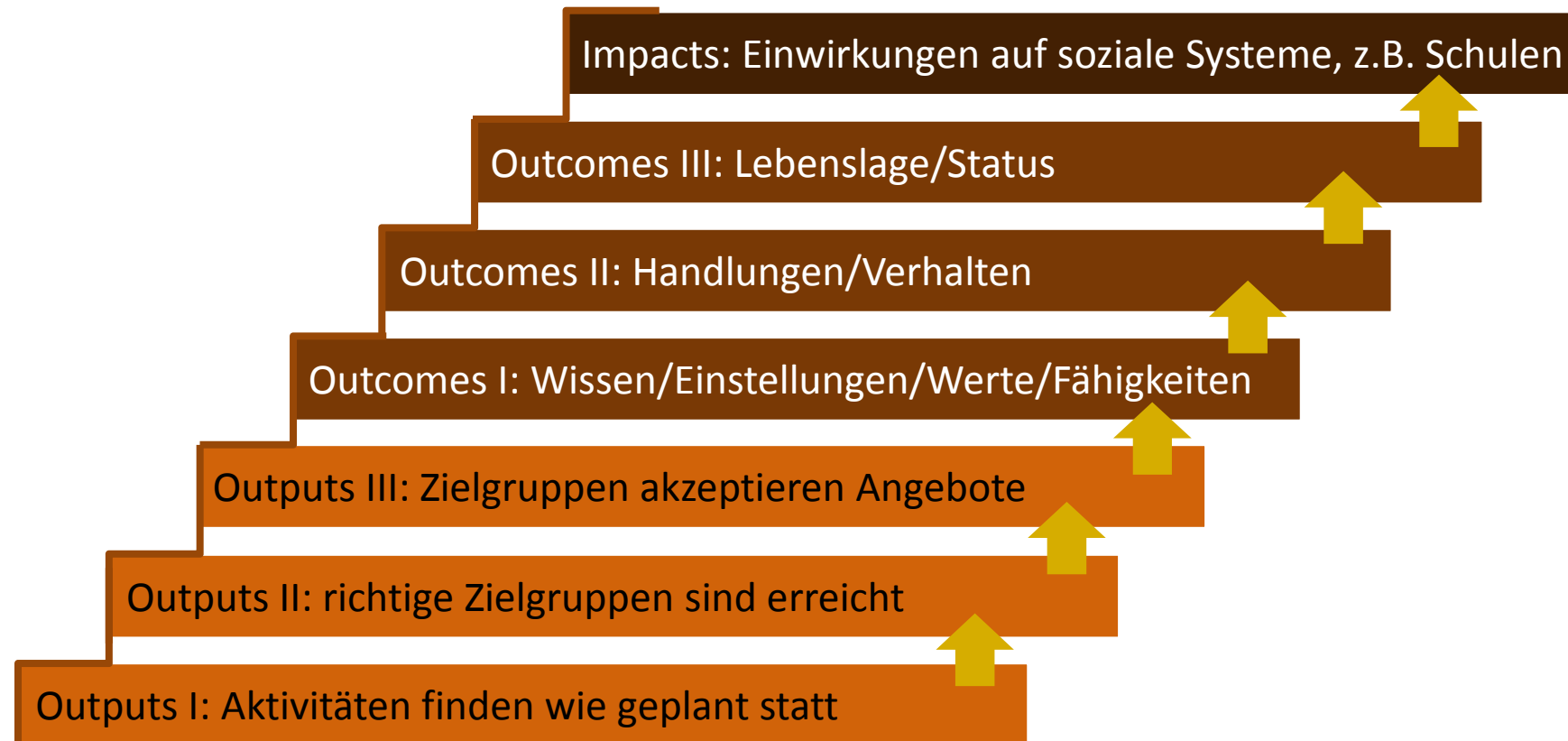
- Kommunikations- und Aushandlungsprozesse mit Steuerungsverantwortlichen aus Politik und Verwaltung zu unterstützen.
- die Steuerung und Maßnahmenplanung der Bildungsbüros bzw. der Bildungsinitiative zu systematisieren.
- Aushandlungsprozesse mit (Praxis-)Kooperationspartnern sachlich zu fundieren, Lernprozesse zu initiieren und damit die Fachpraxis zu entwickeln.
- die Akzeptanz von Entscheidungen durch eine transparente Vorgehensweise und durch gemeinsam entwickelte Ziele und Bewertungskriterien zu erhöhen.

Ein Bericht aus der Praxis

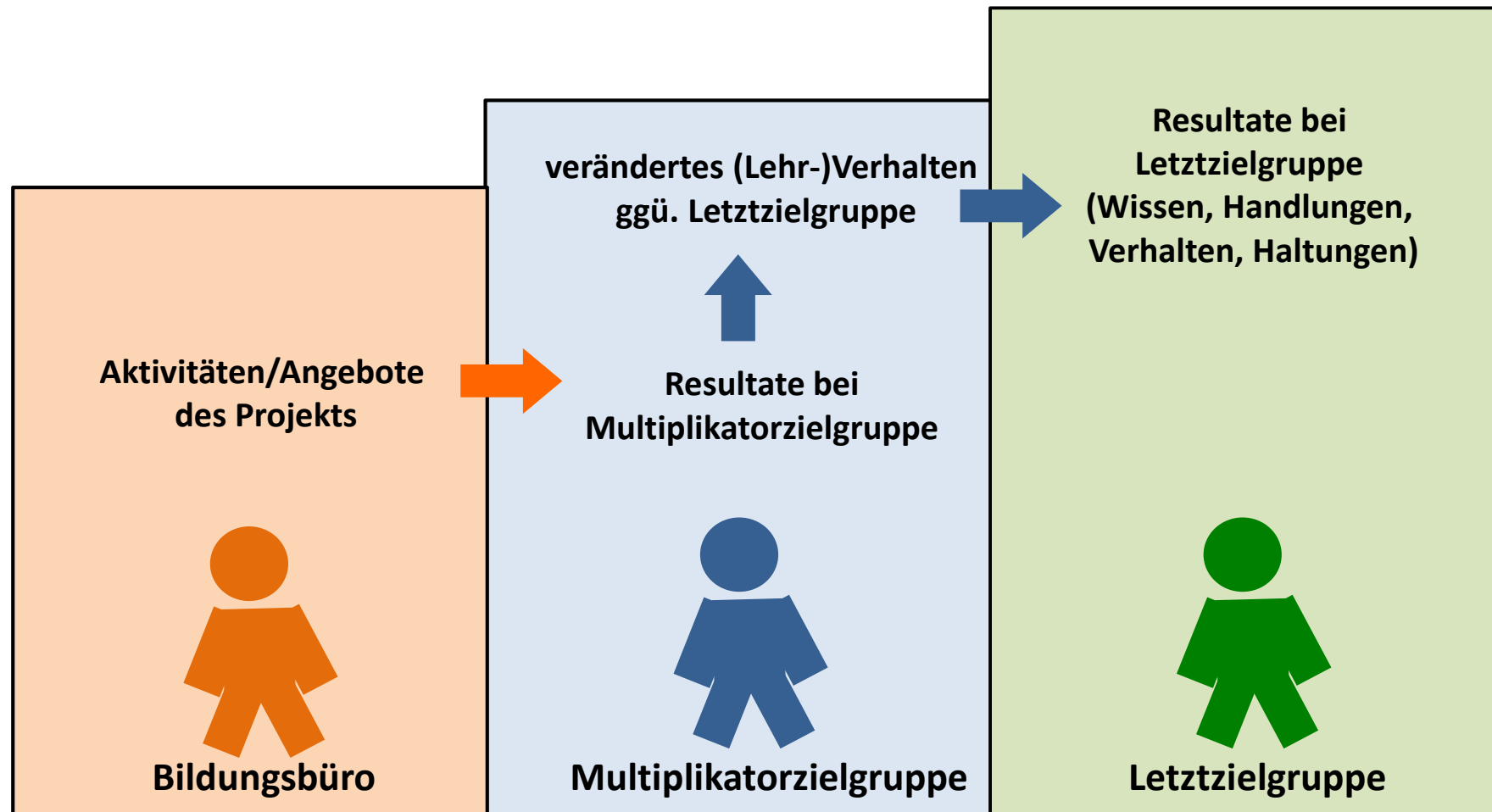
Die Sicht der Leitung des Bildungsbüros Herford

- Ziele, die Wirkungen fokussieren, inspirieren und geben - auch in einer Bildungsregion - einen inneren Zusammenhalt.
- Sie schaffen die Grundlage, um Ressourcen effizient, nachhaltig und zum Nutzen der Menschen im Kreis Herford einzusetzen.
- Gemeinsame Ziele sind im Sinne einer gemeinsamen Orientierung und Grundausrichtung eine Voraussetzung, um Kooperationen zielgerichtet anzustoßen, weiterzuentwickeln und systematisch zu verankern.
- Sie befördern den Austausch und über die Zuordnung der von verschiedenen Akteuren durchgeführten Vorhaben wird deutlich, wo es welchen Handlungs- oder auch Koordinierungsbedarf in der Region gibt.
- Damit schaffen sie nicht zuletzt auch eine Basis für die Übernahme der koordinierenden und moderierenden Aufgaben des Bildungsbüros.

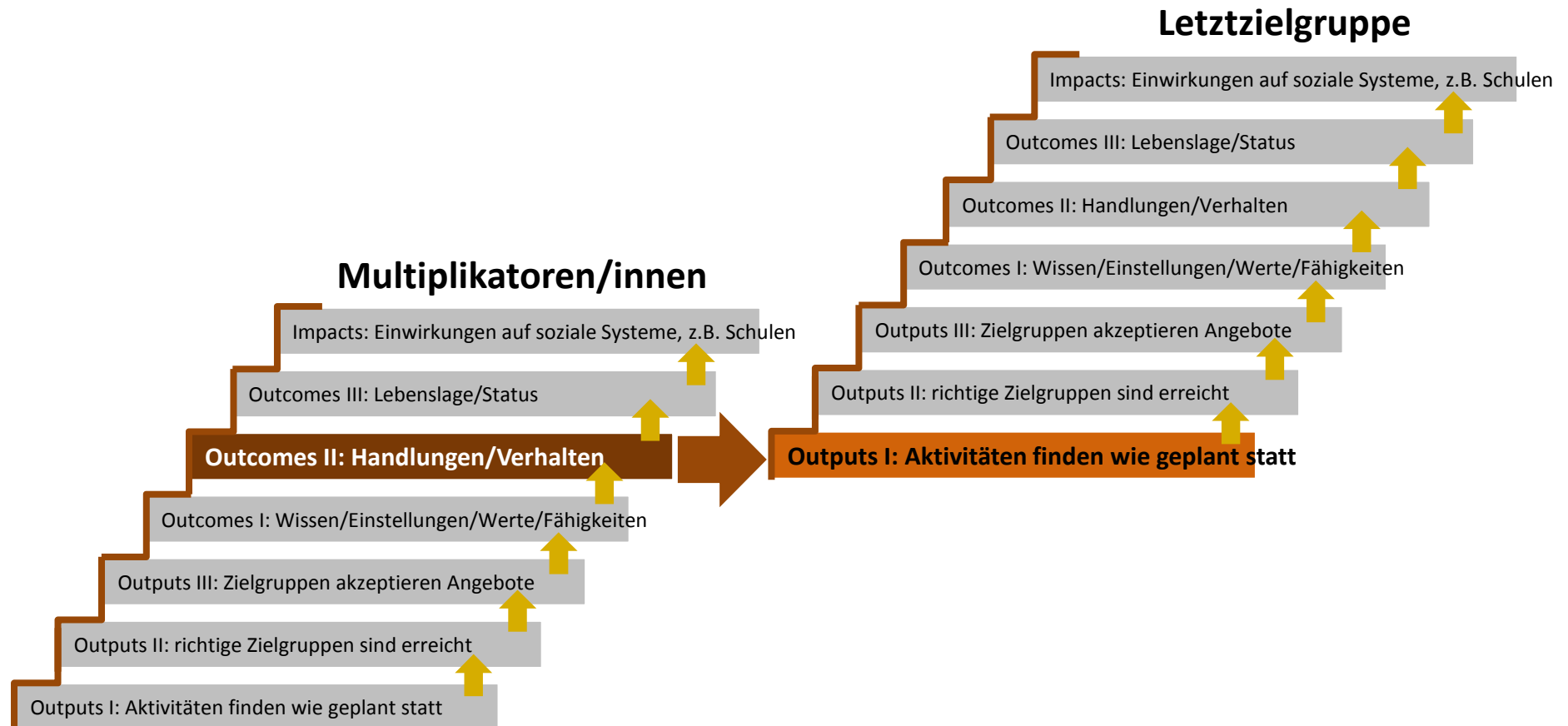
Unterschiedliche Ebenen von Resultaten



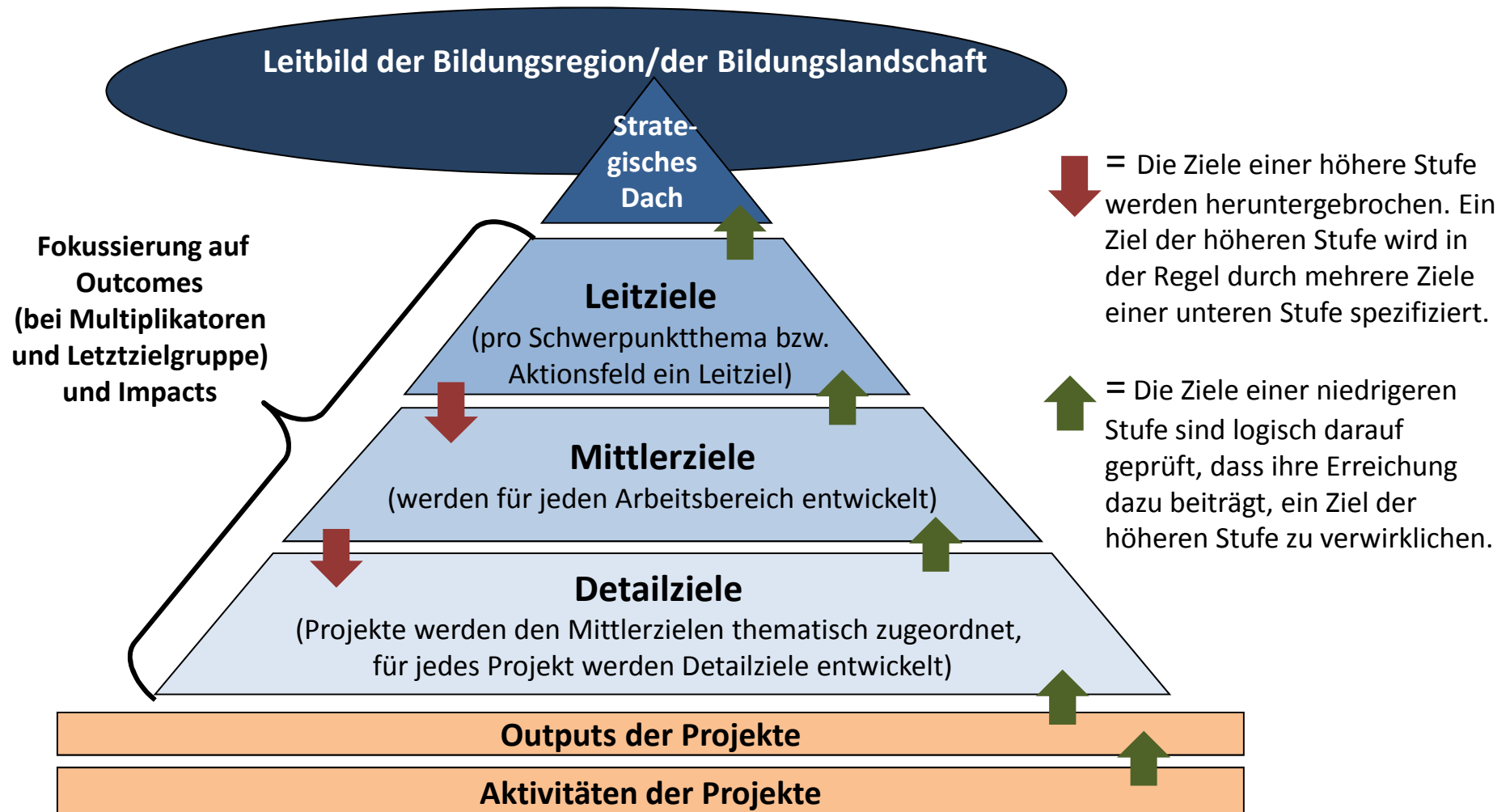
Wirklogik in Kaskadenprogrammen



Kaskadenwechsel



Vierstufiges Zielsystem als Steuerungsinstrument



Differenzierung der Zielebenen

- Die oberen Zielebenen verdeutlichen die Vision der Bildungslandschaft und haben eine langfristige Gültigkeit. Die Ebenen Strategisches Dach und Leitziele (ggf. Mittlerziele) sind dafür geeignet, auf Steuerungsebene Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse über die strategische Ausrichtung der Bildungsregion bzw. -landschaft zu führen.
- Die mittlere Zielebene setzt Schwerpunkte in Hinblick auf bestimmte Zielgruppen und Aufgabenbereiche. Sie sollten Ideen darüber wecken, wie zugehörige Projekte und Detailziele aussehen könnten. Mittlerziele stellen die Verbindung von den konkreten Projekten zum Leitziel her und haben mittelfristige Gültigkeit (z. B. für eine bestimmte Förderperiode oder Vertragslaufzeit).
- Die untere Zielebene konkretisiert angestrebte Erfolge in zeitlich begrenzten Projekten. Die einzelnen Projekte der Bildungsbüros oder Bildungsinitiativen werden den Mittlerzielen thematisch zugeordnet. Auf Projektebene werden Detailziele formuliert und möglichst stark operationalisiert.

Tabellarische Darstellung (Auszug)

Strategisches Dach

Die Menschen in der Region gestalten unabhängig von ihrer sozialen und ethnischen Herkunft erfolgreich und selbstbestimmt ihre Bildungsbiographie. (Outcome)

Die Bildungseinrichtungen und -strukturen gewährleisten soziale Gerechtigkeit und sind Grundlage für erfolgreiche Bildungsbiographien und für die Zukunftsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Entwicklung der Stadt und der Region. (Impact)

Leitziel des Arbeitsbereichs „Bildungsberatung“

Die Bildungseinrichtungen unterstützen die Menschen in der Region bei der Gestaltung ihrer Bildungsbiografie und durch die Gestaltung der Übergänge.

Mittlerziele		Exemplarische Maßnahmen eines Bildungsbüros (für die jeweils noch Detailziele definiert werden müssen)
1	Eltern finden zu Fragen der Bildung und des Schulbesuchs ihrer Kinder schnell und unkompliziert qualifizierte und individuell passende Beratungsangebote.	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung einer Elternberatungsstelle • Entwicklung einer Broschüre für Multiplikatoren/innen
2	Jugendliche planen den Übergang in eine Berufsausbildung frühzeitig und treffen Entscheidungen auf der Grundlage aller relevanten Informationen.	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Internetseite „Übergang Schule-Beruf“

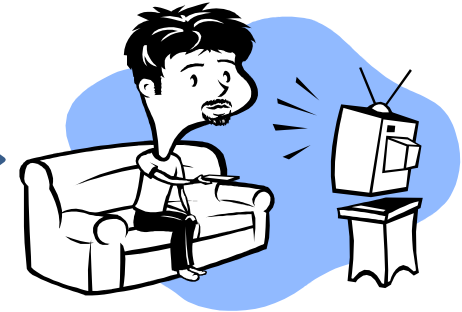
„Knackpunkt“ Operationalisierung

Wenn ich mir vorstelle, dass das Ziel erreicht ist....

Was sehe ich? Was höre ich? Was fühle ich?



Wenn ich es mit einer Kamera
aufnehme? Was sehe ich hinterher im
Fernseher?
(Welche Bilder, Szenen, Aktionen?)



Wenn ich es mit einem Mikrophon
aufnehme? Was höre ich hinterher auf
den Kopfhörern?
(Welche Worte, Geräusche, Laute?)



1. Variante: Messbarkeit von Detailzielen mit Hilfe der S.M.A.R.T.-Kriterien
2. Variante: Messbarkeit von Detailzielen mit Hilfe von Indikatoren

Detailziele und Indikatoren des Netzwerks „Bildung und Migration“ (LEIF)

Detailziele		Erfolgskriterien/Indikatoren (Zahlenwerte verändert)
1	Die Mitglieder des Netzwerks gewinnen eine bessere Übersicht darüber, welche Akteure in diesem Feld unterwegs sind.	<ul style="list-style-type: none"> • Mind. 100 relevante Partner bis Ende 2011 identifiziert und für die Idee der Netzwerkgründung gewonnen. • 2 bis 4 Netzwerktreffen pro vollem Kalenderjahr • Im Schnitt folgen mind. 75% der eingeladenen Personen der Einladung zum Netzwerktreffen.
2	Die Mitglieder des Netzwerks stellen ihre jeweilige Expertise zur Verfügung, tauschen sich über die dringlichsten Ziele und Bedarfsfelder aus und bearbeiten diese gemeinsam.	<ul style="list-style-type: none"> • Jedes Netzwerktreffen bietet Gelegenheit zur Präsentation von Good Practice Beispielen. • Jedes Netzwerktreffen ist einem Thema gewidmet, das von den Netzwerkmitgliedern als besonders wichtig und/oder dringlich eingebracht wurden. • Mindestens 75% der Teilnehmenden an einer Befragung der Mitglieder geben an, dass im Netzwerk die für ihre Arbeit zentralen Themen behandelt werden.
3	Etc.	

Prinzipien der Zielklärung

1. Wirkungsorientierung: Alle Ziele fokussieren auf Outcomes und Impacts.
2. Pyramidenaufbau: Ein Ziel der höheren Stufe wird durch mehrere Ziele einer unteren Stufe spezifiziert. Ziele einer unteren Stufe tragen zur Erreichung eines Ziels einer höheren Stufe bei.
3. Leitbildtreue: Das „strategische Dach“ wird aus dem Leitbild der Bildungsregion bzw. der Bildungslandschaft abgeleitet.
4. Langfristige Gültigkeit der Leitziele: Pro Schwerpunktthema bzw. Aktionsfeld wird ein Leitziel formuliert, das zeitlich langfristig gültig ist, eher allgemein formuliert ist und die Grundausrichtung des Schwerpunktthemas bzw. Aktionsfelds wiedergibt.
5. Mittlerziele enthalten Schwerpunktsetzungen für Zielgruppen und/oder Aufgabenbereiche und haben eine zeitlich mittelfristige Gültigkeit.
6. Detailziele für jedes Vorhaben: Sie haben eine auf ein bestimmtes Projekt begrenzte zeitliche Gültigkeit, sind möglichst stark operationalisiert und mit Indikatoren/Erfolgskriterien unterlegt.
7. Das Zielsystem ist praktikabel: Es ist schlüssig und gut überschaubar. Vollständigkeit ist keine Pflicht.

Initiierung von Zielklärungsprozessen

- Die strategische und operative Steuerungsebene mit einbeziehen

Die Einbeziehung der Bildungskonferenz erhöht das Commitment der Bildungsakteure mit den Zielen der Bildungslandschaft, kann aber auch eine Überforderung darstellen

- PRO: Die Bildungskonferenz ist in Bildungslandschaften das Organ, das den Transfer der entwickelten Ideen und Konzepte zu den Bildungsakteuren bewerkstelligen und darüber hinaus neue Impulse für die inhaltliche Weiterentwicklung der Bildungslandschaft erarbeiten soll. Vorteile der Einbeziehung erwachsen daraus, dass alle relevanten Bildungsakteure ihre Werte und thematischen Schwerpunkte einbringen können. Dies erhöht das Commitment.
- CONTRA: Die Bildungskonferenz ist ein Organ, das an fachlichen und inhaltlichen Zukunftsthemen arbeiten soll. Eine breit angelegte Zielklärung in einer Veranstaltung mit bis zu 100 Personen oder auch mehr, die unterschiedliche berufliche und fachliche Hintergründe und Professionalisierungsgrade haben, könnte von einigen Akteuren als technokratisch empfunden werden und vereinzelt auch eine Überforderung bedeuten.

Wirkungen analysieren



Wirkungsanalyse - Zielerreichung prüfen?

- Der Begriff der „Wirkungsanalyse“ sollte mit Bedacht verwendet werden
- Bei Evaluationen „aus Bordmitteln“ steht meist die Überprüfung der Zielerreichung im Mittelpunkt
- Die Fragestellungen orientieren sich am vereinbarten Zweck der Evaluation
 - „Optimierung/Verbesserung“: An welchen Stellen bin ich mir unsicher, ob mein Konzept schlüssig ist und funktioniert? Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren traten während der Umsetzung auf?
 - „Rechenschaftslegung“: Mit welchen Informationen kann ich dem Mittelgeber am besten darlegen, dass die zur Verfügung gestellten Gelder sinnvoll eingesetzt wurden?
 - „Wissensgenerierung“: Welche Informationen geben besonders wertvolle Hinweise für die Entwicklung von neuen bzw. weiterentwickelten Konzepten und Projekten?
 - „Entscheidungsfindung“: Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für das Projekt?

Datenerhebung und -auswertung

- Datenerhebung und Instrumentenentwicklung gehören zur „hohen Kunst“ der Empirie
- Vor einer Datenerhebung sollte immer geprüft werden, ob bereits Daten zur Beantwortung einer Fragestellung vorliegen
- Systematisch planen, wie Hinweise auf die Zielerreichung (Indikatoren) ohne vertiefte empirische Kenntnisse erhoben werden können
- Kompetenzen und Kriterien zur Bewertung von Untersuchungsdesigns externer Anbieter entwickeln
- Standardisierte Instrumente nutzen (Bsp. Netzwerkanalyse)
- Prozessunterstützende (konviviale) Erhebungsinstrumente für Arbeitssitzungen, Workshops, Schulungen und Unterrichtsstunden einsetzen
- Einfache Fragebögen zur Prüfung der Zielerreichung entwickeln, ggf. geeignete Software einsetzen (z.B. Grafstat)
- Datenauswertung vor der Datenerhebung planen

Merkmale konvivialer Instrumente

- Benötigen nur einen geringen zusätzlichen Aufwand, um in die Veranstaltung integriert zu werden (z. B. die Befestigung an einer Moderationswand)
- Erfordern zum Ausfüllen/Bearbeiten wenig Zeit, wenig Konzentration und wenig Materialaufwand.
- Sind selbsterklärend und besitzen „face validity“ (augenscheinliche Gültigkeit), die Verbindung zu den Zielen oder den Themen der Veranstaltung liegt auf der Hand
- Die Beteiligung (Rücklaufquote) ist für den Moderator/die Moderatorin kontrollierbar.
- Sind leicht konstruierbar (z. B. Moderationsmaterialien, Office-Anwendungen)
- Sind noch während der Veranstaltung veränderbar (falls z. B. unerwartet ein neuer Aspekt erfragt werden soll)
- Ergebnis wird unmittelbar visualisiert (Klebspunkte auf Plakaten) oder ist mit geringem Aufwand visualisierbar
- Die Teilnehmenden werden dazu angeregt, die Lernerfolge bzw. die Zielerreichung bei sich zu reflektieren.

Leitfragen für vertiefend zu untersuchende Projekte

- Was können wir schnell umsetzen und erhalten zeitnah Ergebnisse, um politisch Verantwortliche der Kommune und andere Bildungsakteure der Stadt von der Sinnhaftigkeit des Vorgehens von LEIF zu überzeugen?
- In welchen Arbeitsbereichen wird konkretes Steuerungswissen am dringendsten benötigt, damit das Gesamtprojekt erfolgreich durchgeführt werden kann?
- Für welche Maßnahme halten wir es ganz besonders wichtig, Evaluationsergebnisse für den Entwicklungsprozess zu nutzen, damit wir ggf. unsere Kurskorrekturen gut begründen können bzw. die Maßnahme wirklich auf das Ziel ausgerichtet halten?
- Welche Maßnahmen sollen „Aushängeschilder“ werden und bei überzeugendem Erfolg in die Regelstrukturen überführt werden?

Ergebnisse verwenden



Initiierung von fachlichen Diskursen

Für die Initiierung von fachlichen Diskursen und Entscheidungsprozessen in der Bildungs-landschaft sind zunächst folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Bildungsakteure sollen bei der Interpretation von Ergebnissen einbezogen werden? Welche Ansprechpartner/innen sind dafür zuständig bzw. geeignet?
- An welchen Stellen bzw. durch welche Personen werden strategische Entscheidungen getroffen, die auf Grundlage der Ergebnisse angestrebt werden (bzw. vermieden) werden sollen?
- Welche Form der Berichterstattung ist für die verfolgten Zwecke und die einzubeziehenden Personen geeignet?
- In jedem Fall gilt als oberste Prämisse: Die Ergebnisse sollten zeitnah, klar strukturiert und verständlich rückgemeldet werden.
- einheitliche Standards für die Berichterstellung entwickeln, damit die Ergebnisse im Nachhinein bei Bedarf zusammengeführt werden können
- „Auswertungsworkshops“ initiieren, face to face diskutieren

Anregungen (1)

In OWL und Freiburg wurden sehr gute Erfahrungen damit gemacht,

- Ein Leitbild auf strategischer Ebene zu entwickeln und die Zielklärung daran anzuschließen
- eine wirkungsorientierte Steuerung und den Aufbau von Kompetenzen zur Qualitätsentwicklung und Evaluation von Beginn an zu miteinander zu verbinden

Förderliche Faktoren waren:

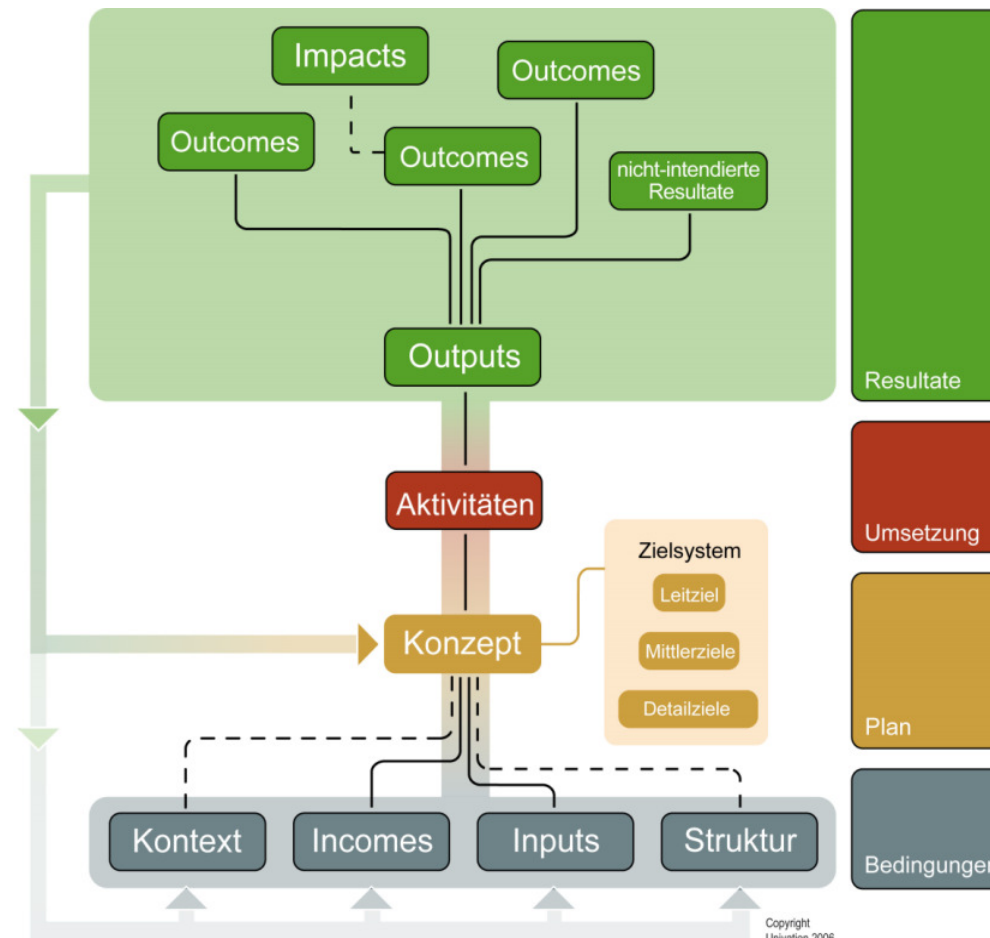
- Mitglieder der Steuerungsgremien sind willens, Aushandlungsprozesse an vereinbarten Zielen auszurichten und im Dialog auf Augenhöhe zu führen
- Mitglieder der Steuerungsgremien bringen Sach- und Fachkompetenz in Bildungsfragen und
- Durchsetzungs- und Integrationskompetenz bezogen auf das Bildungssystem und seine Institutionen mit
- Ergebnisse aus Evaluationen werden in die strategischen Gremien genutzt
- Kommunikation des Vorgehens in den politischen Kontext. Offensiver Umgang damit, die eigene Arbeit systematisch zu entwickeln. Über Wirkungen sprechen
- Ressourcen für Evaluation sichern
- Bildungsbüroleitungen fördern nachhaltig die Entwicklung einer Evaluationskultur

Anregungen (2)

- Klären Sie gemeinsam mit zentralen Bildungsakteuren der Region den Zweck der Maßnahmen und konkretisieren Sie, welche Nutzen die Beteiligten erwarten können.
- Klären Sie gemeinsam mit den relevanten Bildungsakteuren die Grenzen und Möglichkeiten der implementierten Verfahren.
- Initiieren Sie Zielklärungsprozess mit breiter Beteiligung von Bildungsakteuren der Region. Wenn Ziele konsequent auf Outcomes und Impacts ausgerichtet werden, entsteht ein zukunfts- und lösungsorientiertes Steuerungsinstrument.
- Beginnen Sie mit kleinen und klar abgegrenzten internen Evaluationsvorhaben und Selbstevaluationen:
- Vereinbaren Sie Datenhoheit und Ergebnisverwendung verbindlich
- Machen Sie in Bezug auf empirisches Arbeiten nur das, was Sie verstehen und nachvollziehen können
- Leisten Sie Überzeugungsarbeit für Qualitätsentwicklung und Evaluation bei den Bildungsakteuren der Region

Ausblick: Verknüpfung von Bildungsbericht und Evaluation

Das logische Modell „Programmbaum“ (Univation, Köln)



Quelle: Beywl, Wolfgang/Niestroj, Melanie (2009): *Das A-B-C wirkungsorientierter Evaluation*. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln: Univation.