

Socius-Themenblatt

Projektelevaluation

mit praktischer Checkliste



Aus der Praxis für die Praxis

Die Menschen werden älter, die Zahl der Älteren wächst. Das ist Chance und Herausforderung zugleich. Politik und Gesellschaft sind aufgerufen, Lösungen zu finden. Zwischen 2014 und 2018 förderte die Age-Stiftung so pionierhafte wie massvolle Projekte in zehn Gemeinden und Regionen der Schweiz. Diese organisierten Prozesse und schufen Strukturen, um ältere Menschen im Alltag so zu unterstützen, dass sie möglichst lange bei guter Lebensqualität zu Hause wohnen können. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Programm wurden gesammelt und ausgewertet. Interessierte Akteure rund ums Thema Alter finden das Wichtigste in diesen Themenblättern zusammengefasst, ergänzt mit praktischen Checklisten. Denn der demografische Wandel betrifft uns alle.

Impressum | erstellt im November 2018

Autorin: socialdesign ag, Ricarda Ettlín, Senior Projektleiterin, Bern

Herausgeberin: Programm Socius (Ein Engagement der Age-Stiftung, Zürich)

Die Themenblätter fassen die Erkenntnisse aus dem Programm Socius zusammen und beziehen sich auf die Aufbau- sowie die erste Umsetzungsphase der Socius-Projekte.

Inhaltsverzeichnis

1 Grundsätzliches: Warum ein Projekt evaluieren?	4
2 Das ABC der Projektevaluation	4
2.1 Eine Definition	4
2.2 Schritte einer Evaluation	5
2.2.1 Das Evaluationskonzept	6
2.2.2 Durchführung der Evaluation	6
2.2.3 Berichterstattung	6
2.2.4 Valorisierung der Ergebnisse	7
3 Erfahrungswerte	7
3.1 Evaluation bei Projektkonzeption planen	7
3.2 Ziele und Indikatoren definieren	8
3.3 Evaluationsfragen formulieren	9
3.4 Datensammlung leicht gemacht	9
3.5 Evaluation längerfristiger Wirkungen	10
3.6 Berichterstattung	11
3.7 Valorisierung: die Evaluationsresultate nutzen	12
4 Checkliste	13

1 Grundsätzliches: Warum ein Projekt evaluieren?

Die Projektevaluation wird immer öfter als integraler Bestandteil eines guten Projektmanagements von Institutionen im Rahmen von Förderprogrammen und Projektfinanzierungen verlangt. Aber warum evaluieren?

Die Zielerreichung (Effektivität) überprüfen

Haben wir das erreicht, was wir mit unserem Projekt erreichen wollten? Um diese Frage zu beantworten, bedarf es einer Projektevaluation. Dabei geht es in erster Linie darum, die Wirkungen des Projektes zu überprüfen und diese mit den Projektzielen zu vergleichen. So wird ersichtlich, ob das Projekt seine Ziele erreicht hat oder nicht.

Aus dem Projekt lernen

Während der Projektumsetzung lernt das Projektteam viel über den Bereich, in welchem das Projekt durchgeführt wird. Ausserdem werden neue Vorgehen sowie der Umgang mit Hindernissen im Projektverlauf entwickelt. Um dieses praxisrelevante Wissen zu sammeln und in einer aufbereiteten Form zur Verfügung zu stellen, kann das Projekt evaluiert werden. Mit dem gewonnenen Wissen können das evaluierte Projekt oder andere, ähnliche Projekte optimiert werden. Es entsteht «Best Practice»-Wissen.

Die Projektevaluation bietet zudem die Möglichkeit, einen Themenbereich auf theoretischer Ebene besser zu verstehen und somit Grundlagenwissen zu erarbeiten. Zum Beispiel wie funktioniert gute Prävention? Welche Unterstützung brauchen ältere Menschen, um zu Hause zu wohnen? Etc.

Das Projekt legitimieren

Um innovative Vorgehen zu entwickeln und den Aufbau neuer Angebote und Zusammenarbeitsformen zu begünstigen, werden oftmals (Pilot-) Projekte durchgeführt. Damit ein Projekt seinen Beitrag zur Lösung einer Problemstellung und seinen innovativen Charakter aufzeigen kann, muss es evaluiert werden. Die Evaluationsresultate dienen somit der Legitimation des Projektes. Dies ist von zentraler Bedeutung im Hinblick auf eine nachhaltige Finanzierung oder Integration des Projektes in die Regelstrukturen.

2 Das ABC der Projektevaluation

2.1 Eine Definition

Die folgende Definition der Evaluation fasst die wichtigsten Elemente zusammen:

«Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z.B. Programme, Projekte, [...] sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen.¹»

Bei der Evaluation geht es demzufolge darum, aufgrund von gesammelten (empirischen) Daten und mit nachvollziehbaren Analysen ein Projekt, und insbesondere dessen Wirkung (Nutzen, Wert), zu überprüfen. Es gibt unterschiedliche Evaluationsformen; die wichtigsten sind in folgender Tabelle dargelegt:

1 DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008). Standards für Evaluation, Mainz, S. 15

Tabelle 1: Evaluationsformen

Unterstützungsleistungen	Beschreibung
Selbstevaluation	Von Selbstevaluation spricht man, wenn ein Angebot/ein Projekt von den Projektbeteiligten selbst evaluiert wird, also keine Trennung zwischen Ausführenden und Bewertenden besteht. Selbstevaluation kann genutzt werden zur Projektsteuerung, zur Überprüfung einfacher Ziele sowie zur internen Qualitätsentwicklung.
Externe Evaluation	In Fremdevaluationen/externen Evaluationen wird ein Angebot/ein Projekt von externen Fachpersonen evaluiert. Dies hat den Vorteil einer grösseren Distanz zum Untersuchungsgegenstand, und es kann von einer grösseren Methodenkompetenz profitiert werden. Dadurch steigt die Akzeptanz der Evaluationsergebnisse bei Entscheidungsträgern. Externe Evaluationen eignen sich besonders zur Beantwortung komplexer Fragestellungen wie die Wirksamkeit oder die Wirtschaftlichkeit von Projekten.
Mischform (Selbstevaluation und externe Evaluation)	Praktiziert werden auch Mischformen, in denen Selbstevaluationen durch externe Evaluator/-innen unterstützt werden. Es liegt ein grosses Potenzial darin, dass sich Verantwortliche Beratung für die Selbstevaluation holen, dass z.B. das Design und die Evaluationsinstrumente durch Externe entwickelt werden, die Datenerhebung aber intern durch das Projektteam erfolgt.
Begleitevaluation (auch formative Evaluation)	Eine formative Evaluation erfolgt prozessbegleitend und bezweckt die Optimierung eines Angebotes/Projektetes. Ziel der formativen Evaluation ist es, Lernprozesse auszulösen, was Rückkoppelungen mit der Projektumsetzung voraussetzt.
Summative (auch bilanzierende Evaluation)	Eine summative Evaluation hat eine bilanzierende, zusammenfassende Beurteilung eines Angebotes/eines Projektetes zum Ziel. Sie erfolgt meist rückblickend am Ende der Projektumsetzung. Häufig werden summative Evaluationen als Entscheidungsgrundlage verwendet, ob ein Angebot/ein Projekt weitergeführt werden soll.

2.2 Schritte einer Evaluation

Die folgenden Schritte gehören zu einer Evaluation:

- **Erstellung Evaluationskonzept:** Beschreibung des Vorgehens und der zu beantwortenden Fragestellungen
- **Durchführung Evaluation:** Datensammlung und -auswertung, Analysen
- **Berichterstattung:** Beschreibung der Evaluationsergebnisse und daraus abgeleiteter Schlussfolgerungen und Empfehlungen
- **Valorisierung der Resultate:** Bekanntmachung und Diskussion der Evaluationsergebnisse mit den Stakeholdern, allenfalls auch Anpassung des Projektvorgehens zur Optimierung des Projektes anhand der Evaluationsergebnisse.

2.2.1 Das Evaluationskonzept

Zur Planung der Evaluation empfiehlt sich die Erstellung eines Evaluationskonzeptes. Dieses gibt Auskunft zu den folgenden Themen:

- Zweck (warum wird evaluiert) und Gegenstand (was wird evaluiert)
- Evaluationsfragen (die zu beantworten sind)
- Evaluationsvorgehen (Evaluationsdesign)
- Datenerhebungen (Methoden, z.B. Interviews, Online-Befragung)
- Auswertungsvorgehen (statistische Analysen, qualitative Inhaltsanalyse etc.)
- Zeitplan der Evaluation
- Vorgehen für die Valorisierung der Ergebnisse
- Allenfalls weitere Informationen, z.B. Ressourcen (Zeit, Geld), Evaluationsteam

2.2.2 Durchführung der Evaluation

Damit die Evaluationsfragen beantwortet werden können, bedarf es systematisch gesammelter Informationen. Es gibt verschiedene Methoden, diese Daten zu erheben, z.B.

- Interviews (Einzelinterviews, Gruppeninterviews, Telefoninterviews)
- Schriftliche Befragungen (online, papier)
- Dokumentenanalyse / Sekundäranalyse (bestehender Daten)
- Teilnehmende Beobachtung vor Ort

Die Datenerhebung muss an das Projekt und dessen Umfeld angepasst werden. Es stellen sich z.B. folgende Fragen:

- Welche Datenquellen sind zugänglich? Zum Beispiel welche Personen kann ich überhaupt befragen?
- Wie viele Ressourcen muss ich investieren, damit ich die Daten sammeln kann? Ist das verhältnismässig?

Es empfiehlt sich, unterschiedliche Erhebungsmethoden in einer Evaluation anzuwenden, wie Interviews und Dokumentenanalyse. Dies ermöglicht es, verschiedene Perspektiven in der Evaluation zu berücksichtigen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, schwer erreichbare Personen zu befragen. Es handelt sich dabei z.B. um isolierte Personen oder ältere Menschen, die nicht online sind, oder Migrant/-innen.

Sind die Daten gesammelt, müssen diese ausgewertet werden. Allgemein wird zwischen qualitativen und quantitativen Auswertungen unterschieden. Die qualitativen Auswertungen interessieren sich für Inhalte, unterschiedliche Perspektiven und Themen. Die quantitativen Auswertungen (Statistiken) basieren auf Zahlenwerten und beschreiben z.B. Häufigkeiten, Durchschnittswerte und Kosten.

2.2.3 Berichterstattung

Die Evaluationsergebnisse werden meist in einem Bericht zusammengefasst. Der Evaluationsbericht enthält folgende Informationen:

- Ausgangslage der Evaluation: Warum und was wird evaluiert?
- Methodische Vorgehen: wie wurden welche Daten gesammelt und ausgewertet?
- Evaluationsergebnisse
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

Meist erfolgt die Berichterstattung in mehreren Schritten. Das Evaluationsteam erstellt einen Berichtsentwurf. Dieser wird mit verschiedenen Stakeholdern (wie Vorgesetzte, Projektbeteiligte) diskutiert. Im Anschluss an die Gespräche wird der Bericht finalisiert.

Es besteht auch die Möglichkeit, die Evaluationsergebnisse als PowerPoint-Präsentation oder als Tabelle darzulegen. Die Wahl der Form der Berichterstattung hängt von den Bedürfnissen der Adressaten (Leserschaft) ab.

2.2.4 Valorisierung der Ergebnisse

Damit die Evaluation Nutzen stiften kann, müssen die Evaluationsergebnisse «valorisiert» werden. Einerseits kann dies bedeuten, dass die Ergebnisse im Rahmen von schriftlichen Publikationen veröffentlicht oder an einer Tagung/Sitzung/Pressekonferenz mündlich präsentiert werden. Andererseits geht es darum, das aus der Evaluation Gelernte in die Projektumsetzung oder Konzeption neuer Projekte einfließen zu lassen.

3 Erfahrungswerte

3.1 Evaluation bei Projektkonzeption planen

Oftmals wird die Erstellung des Evaluationskonzeptes auf später verschoben, denn bei der Projektkonzeption stehen Fragen zur Projektumsetzung und -finanzierung im Vordergrund. Erfahrungen zeigen jedoch, dass die frühzeitige Planung der Evaluation von grossem Vorteil ist, und zwar aus folgenden Gründen:

- Um die Zielerreichung des Projektes, d.h. beabsichtigte Wirkungen des Projektes evaluieren zu können, müssen die Projektziele klar und eindeutig definiert sowie mit Indikatoren versehen werden (siehe unten zu den Begrifflichkeiten «Projektziele und Indikatoren»). Die frühzeitige Planung der Evaluation ermöglicht es zu überprüfen, ob die Projektziele genügend präzise formuliert sind. Ist dies nicht der Fall, können im Rahmen der Projektkonzeption die Projektziele noch besser geklärt werden.
- Ist das Evaluationskonzept bei Projektbeginn bekannt, kann das Projektteam während der Umsetzung des Projektes Daten sammeln (z.B. Anzahl Teilnehmende an einer Veranstaltung, Zufriedenheit der Klient/-innen) und somit den Aufwand für die Datenerhebung reduzieren.
- Ist die Evaluation gut geplant, kann sie nützliches Wissen für die Projektumsetzung und wichtige Projektergebnisse zum richtigen Zeitpunkt liefern. Daher ist es interessant, die Evaluation so zu planen, dass sie Informationen als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen oder die nachhaltige Verankerung des Projektes beisteuern kann.

Tipps für Projektleitende

Die Evaluation ist im Rahmen der Projektkonzeption zu planen und als integraler Bestandteil des Projektkonzeptes zu verstehen. Dabei ist es wichtig, sich zu fragen, wann welche Evaluationsergebnisse für den Projektverlauf zur Verfügung stehen müssen und wie die Projektevaluation am Ende des Projektes als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen dienen kann.

Es bewährt sich, die Datensammlung fest in die Projektplanung aufzunehmen und dadurch Daten ab Projektbeginn systematisch zu erheben. So wird eine gute Grundlage für die Evaluation geschaffen.

3.2 Ziele und Indikatoren definieren

Damit ein Projekt bezüglich der Zielerreichung evaluiert werden kann, müssen die Ziele präzise und überprüfbar formuliert sein. Ein weiteres Hilfsmittel zur Überprüfung der Zielerreichung sind «Indikatoren», welche Antwort auf folgende Frage geben: anhand von was erkenne ich, dass ich mein Ziel / die erwünschte Wirkung erreicht habe? Indikatoren machen Ziele messbar und können quantitativ oder qualitativ sein, z.B.:

- Anzahl durch das Projekt erreichte Senior/-innen (quantitativ)
- Zufriedenheit der Senior/-innen (qualitativ)

Ziele formulieren

Die Ziele beschreiben den Endzustand, welcher bei Projektabschluss erreicht sein soll. Sie sind nach Möglichkeit mit einfachen Sätzen beschrieben, die jeweils nur ein Thema pro Ziel enthalten. Ziele sind als Zustand zu formulieren, z.B.

- Die Zusammenarbeit der Akteure im Bereich Alter ist verbessert.
- Eine Anlaufstelle erleichtert den Zugang zu Unterstützungsleistungen für Senior/-innen und deren Angehörige.

Die SMART-Formel hilft, Ziele präzise und eindeutig zu definieren. Smarte Ziele haben folgende Eigenschaften (jedoch selten alle Eigenschaften gleichzeitig):

- **Spezifisch:** Das Ziel soll die erwünschten Wirkungen klar benennen, indem es z.B. beschreibt, für welche Zielgruppen eine Wirkung erreicht werden soll (z.B. für die Senior/-innen und ihre Angehörigen).
- **Messbar:** die Ziele können bereits Anhaltspunkte für die Messung enthalten, z.B. Die bestehende Anlaufstelle ist bei 80% der Senior/-innen unserer Gemeinde bekannt.
- **Akzeptiert:** die Ziele müssen von den Stakeholdern akzeptiert sein.
- **Realistisch:** die Ziele müssen erreichbar sein.
- **Terminiert:** In den Zielen kann beschrieben werden, bis wann etwas erreicht sein soll, z.B. Die Anlaufstelle nimmt ihren Betrieb im November 2020 auf.

Indikatoren formulieren

Es gibt auch eine Faustregel zur Indikatorenformulierung: ZWERG. Nützliche Indikatoren haben demnach folgende Eigenschaften:

- **Zentrale Bedeutung:** die Indikatoren sind aussagekräftige Hinweise auf das jeweilige Ziel.
- **Wirtschaftlichkeit:** die Indikatoren können mit vernünftigem Aufwand erhoben werden.
- **Einfachheit:** die Indikatoren sind für alle verständlich und nachvollziehbar.
- **Rechtzeitigkeit:** die Daten zu den Indikatoren sind zu einem nützlichen Zeitpunkt verfügbar.
- **Genauigkeit:** die Indikatoren sind verlässlich und können eindeutig identifiziert werden.

Es gibt quantitative und qualitative Indikatoren, z.B.:

- Quantitativ: Anzahl Sitzungen, Anzahl beteiligte Akteure.
- Qualitativ: Flexibilität in der Zusammenarbeit, persönliche Kontakte, Lücken in der Versorgung sind identifiziert und behoben.

Tipps für Projektleitende

Die Formulierung der Projektziele und Indikatoren benötigt etwas Zeit und nach Möglichkeit Diskussionen im Projektteam oder zwischen Projektleitenden und Vorgesetzten. Durch die gemeinsame Arbeit an einer präzisen Zielformulierung kann sichergestellt werden, dass ein geteiltes Verständnis der Projektziele entsteht und diese den Interessen der Beteiligten entsprechen.

Oftmals ist es einfacher, quantitative Indikatoren zu erheben und auszuwerten. So können relativ einfach die Anzahl Sitzungen und die Anzahl Teilnehmende festgestellt werden. Dies sagt jedoch nichts über die Qualität der Vernetzung der Akteure aus. Daher sind quantitative Indikatoren oftmals nur bedingt aussagekräftig bezüglich der Zielerreichung. Qualitative Indikatoren geben wichtige Hinweise zum Projekterfolg/ zur Wirkung des Projektes, z.B. zur Flexibilität der Zusammenarbeit und den generierten Synergien, und sollten somit nicht vernachlässigt werden.

3.3 Evaluationsfragen formulieren

Die Evaluationsfragen bestimmen, was in der Evaluation untersucht wird. Daher sollten sie auf den Zweck der Evaluation abgestimmt sein. Wenn es um die Wirkungsmessung geht, dann müssen Fragen zur Wirkung gestellt werden. Soll eine spezifische Themenstellung untersucht werden (z.B. der Einbezug von Freiwilligen), sind Fragen zum Thema zu formulieren.

Tipps für Projektleitende

Es ist von Vorteil, sich Zeit für die Formulierung der Evaluationsfragen zu nehmen, denn sie werden das Evaluationsvorgehen beeinflussen. Die Evaluationsfragen sind so zu formulieren, dass sie beantwortet werden können, möglichst indem sie nur ein Thema enthalten und in einfacher Sprache gehalten sind. Die Evaluationsfragen werden meist in Anlehnung an die Projektziele definiert:

- Spezifische Fragen: z.B. konnte ein besserer Zugang zu Dienstleistungen für Senioren erreicht werden?
- Allgemeine Frage: z.B. konnten die Ziele des Teilprojektes A/des Gesamtprojektes erreicht werden?

Es kann hilfreich sein, die Evaluationsfragen zu gruppieren, indem sie in verschiedene Themenbereiche zusammengefasst werden.

3.4 Datensammlung leicht gemacht

Die Datensammlung kann viel Zeit in Anspruch nehmen, z.B. wenn mehrere Interviews durchgeführt werden oder eine schriftliche Befragung geplant ist. Daher ist es nützlich, sich zu überlegen, wie die Daten mit möglichst wenig Aufwand gesammelt werden können.

Tipps für Projektleitende

Idealerweise werden Daten laufend während der Projektumsetzung gesammelt. Relevante Dokumente und Datenquellen wie Presseartikel, Konzepte, Statusberichte können in einem Ordner abgelegt werden und stehen dann für die Dokumentenanalyse jederzeit zur Verfügung. Für Projektauswertungen können bestehende Sitzungsgefäße (Teamsitzungen, Sitzungen mit den Stakeholdern) genutzt werden. Dabei ist es wichtig, die Inhalte der Diskussionen zu protokollieren, damit sie dann für die Evaluation genutzt werden können. Auch die systematische Dokumentation von Anlässen (z.B. Anzahl Teilnehmende, kurze Feedbackrunde zur Zufriedenheit und Nützlichkeit des Anlasses) generiert wertvolle Daten für die Evaluation.

3.5 Evaluation längerfristiger Wirkungen

- Projekte können längerfristige Wirkungen zum Ziel haben, z.B. dass alle Senior/-innen, die dies wünschen, möglichst lange zu Hause wohnen können. Solche längerfristigen Wirkungen sind meist schwer überprüfbar, denn sie stellen sich erst Jahre nach Projektabschluss ein (wenn überhaupt) und können nicht direkt mit dem Projekt in Verbindung gebracht werden (es kann auch sein, dass andere Faktoren als das Projekt zum längeren Wohnen zu Hause beigetragen haben). Um trotzdem das Projekt evaluieren zu können, kann ein Wirkmodell² für das Projekt erstellt werden. Ein Wirkmodell macht die angenommenen Wirkungszusammenhänge des Projektes sichtbar und unterscheidet drei verschiedene Arten von Wirkungen: Output sind konkrete Leistungen, d.h. Angebote, Massnahmen oder Produkte, aufgrund deren sich Wirkungen entfalten können.
- **Outcome:** Wirkungen bei den Zielgruppen werden als Outcome bezeichnet. Bei den Outcome lassen sich wiederum verschiedene Wirkungsebenen unterscheiden, z.B. die Veränderung von Wissen, Fähigkeiten, Verhalten oder der Lebenslage der Zielgruppen.
- **Impact:** Gesellschaftliche Wirkung wird als Impact bezeichnet und entfaltet sich meist erst nach langer Zeit.

Anhand des folgenden Beispiels sollen die verschiedenen Wirkungsarten verdeutlicht werden: ein Projektteam hat zum Ziel, eine Anlaufstelle für ältere Menschen aufzumachen, damit diese besser informiert sind und somit Lösungen finden, um länger zu Hause wohnen zu können. Die Anlaufstelle wird als Output bezeichnet, da es ein konkretes Angebot ist. Die Wirkung auf Ebene Outcome ist die bessere Information von älteren Menschen und die Lösungsfindung für ihre Anliegen. Der Impact stellt sich nach ein paar Jahren ein und betrifft die Tatsache, dass ältere Menschen länger zu Hause wohnen können.

Ein Wirkmodell kann zur Klärung des Projektvorgehens und damit auch zur Vereinfachung der Evaluation beitragen. So kann im Rahmen der Projektevaluation zwar nicht immer die Wirkung auf Ebene Impact evaluiert werden, wohl aber auf Ebene Outcome. Die Outcome- Wirkungen müssen nicht nur objektiv messbar sein, sie können auch «subjektive» Aspekte betreffen und dürfen als solche evaluiert werden. Es kann sich um Zufriedenheit, ein Gefühl von mehr Sicherheit, Selbsteinschätzung des eigenen Wissensstandes etc. handeln. Beispielhaft werden nachfolgend mögliche Evaluationsfragen zu solchen Outcome-Wirkungen dargelegt:

- Sind die Klient/-innen der Anlaufstelle (ältere Menschen und ihre Angehörigen) besser informiert nach einer Beratung? Der subjektiv empfundene Wissenszuwachs («ich weiss nun mehr») kann im Rahmen der Evaluation bei den Klient/-innen erfragt werden.
- Fühlen sich die Klient/-innen der Anlaufstelle nach einer Beratung befähigt, Lösungen für das Wohnen zu Hause zu finden? Das subjektiv empfundene Gefühl der Ermächtigung («ich weiss, was ich tun kann») kann bei den Klient/-innen direkt erfragt werden.

In diesem Sinne setzt die Evaluation von Outcome-Wirkungen nicht zwingend komplexe Evaluationsvorgehen voraus. Outcome-Wirkungen können mittels Befragungen der Betroffenen (in diesem Fall ältere Menschen und ihre Angehörige), Beobachtungen des Projektteams etc. festgestellt werden.

² Es bestehen ausführliche Anleitungen und Beschreibungen des Vorgehens zur Erstellung von Wirkmodellen, z.B. auf der Webseite der ZEWO.

Tipps für Projektleitende

Das Wirkmodell ist ein nützliches Instrument für die Evaluation von komplexen, längerfristigen Wirkungen eines Projektes. Es sollte nach Möglichkeit im Rahmen der Evaluationskonzeption bei Projektbeginn erarbeitet werden. Darauf basierend kann die Projektevaluation sich auf Outcome-Wirkungen konzentrieren und somit Resultate vorweisen, auch wenn die Impact-Wirkung nicht überprüft werden kann.

Für die Evaluation von Outcome- oder gar Impact-Wirkungen ist der Zeitpunkt der Datenerhebung ausschlaggebend. Es muss darauf geachtet werden, dass die Daten zu Outcome- und Impact-Wirkungen erst dann erhoben werden, wenn diese sich bereits entwickeln konnten, d.h. meist gegen Ende des Projektes oder nach Projektabschluss.

3.6 Berichterstattung

Die Berichterstattung erfolgt meist in Form eines Evaluationsberichts. Ein guter Evaluationsbericht zeigt das Evaluationsvorgehen und die Analysen nachvollziehbar auf und ermöglicht es, Schlussfolgerungen und Empfehlungen aufgrund der Evaluationsergebnisse zu formulieren.

Tipps für Projektleitende

Es ist von Vorteil, frühzeitig die Berichterstattung zu klären (Timing, Adressaten). Manchmal müssen mehrere Feedbackschlaufen eingeplant werden, bis ein Evaluationsbericht verabschiedet ist, und diese benötigen Zeit. Daher sollte die Berichterstattung zu Evaluation nach Möglichkeit bereits bei Projektbeginn geklärt werden.

Ein Evaluationsbericht muss auf die Leserschaft abgestimmt werden. Daher muss immer die Frage gestellt werden: wer wird den Bericht lesen und welche Bedürfnisse hat diese Zielgruppe? Je nach Adressaten muss der Bericht kürzer oder länger gefasst werden, ein Executive Summary enthalten und mehr oder weniger komplexe Fachbegriffe verwenden. Es kann auch sein, dass je nach Adressatengruppe die Resultate in einer anderen Form aufbereitet werden müssen, z.B. PowerPoint-Präsentation oder Tabelle.

Die Struktur eines Evaluationsberichts kann sich an den Evaluationsfragen orientieren. So kann eine Evaluationsfrage pro Kapitel beantwortet werden. Dadurch wird sichergestellt, dass der Bericht die Evaluationsfragen bearbeitet und nicht auf weitere, ebenfalls interessante, aber nicht für die Projektauswertung notwendigen Themenstellungen eingeht.

3.7 Valorisierung: die Evaluationsresultate nutzen

Die Phase der Valorisierung geht oftmals vergessen, denn mit der Finalisierung der Berichterstattung zur Evaluation wird diese als abgeschlossen betrachtet. Die Valorisierung ist jedoch von fundamentaler Bedeutung für den Lernprozess und die Legitimierung eines Projektes.

Tipps für Projektleitende

Auch die Valorisierung will geplant sein. Wer sollte wann und wie über die Evaluationsergebnisse informiert werden? Falls die Evaluation durch ein externes Evaluationsteam durchgeführt wurde, ist zu klären, ob das externe Evaluationsteam zur Valorisierung beitragen soll (z.B. mittels mündlicher Präsentation an einem Anlass oder durch die Erstellung einer Zusammenfassung). Das Projektteam kann die Evaluationsergebnisse selbst präsentieren oder veröffentlichen, dafür müssen jedoch zeitliche Ressourcen für die Erarbeitung der Texte und PowerPoint-Präsentationen eingeplant werden.

Um den Lernprozess zu fördern, ist es hilfreich, sich mit den Evaluationsergebnissen und Empfehlungen auseinanderzusetzen:

- Was lerne ich aus dieser Evaluation?
- Wie kann ich die Empfehlungen in die weitere Projektumsetzung oder für ein anderes Projekt einfließen lassen?

Socius-Checkliste

Projektelevaluation

Die vorliegende Checkliste ist eine Kurzform des entsprechenden Socius-Themenblatts

Planung und Umsetzung einer Projektelevaluation		
Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen
Planung der Evaluation im Rahmen der Projektkonzeption Kapitel 3.1	<input type="checkbox"/> Besteht ein Evaluationskonzept, welches die Evaluationsfragen, die Datensammlung und -auswertung sowie die Berichterstattung und Valorisierung beschreibt? <input type="checkbox"/> Ist die Evaluation auf den Zeitplan der Projektumsetzung abgestimmt? Wann müssen welche Evaluationsergebnisse vorliegen, damit diese nutzstiftend verwendet werden können?	<p>Oftmals wird die Erstellung des Evaluationskonzeptes auf später verschoben. Erfahrungen zeigen jedoch, dass die frühzeitige Planung der Evaluation von grossem Vorteil ist.</p> <p>Daher ist die Evaluation im Rahmen der Projektkonzeption zu planen und als integraler Bestandteil des Projektkonzeptes zu verstehen. Dabei ist es wichtig, sich zu fragen, wann welche Evaluationsergebnisse für den Projektverlauf zur Verfügung stehen müssen und wie die Projektelevaluation am Ende des Projektes als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen dienen kann.</p>
Präzise, evaluierbare Projektziele Kapitel 3.2	<input type="checkbox"/> Sind die Ziele SMART (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert)? <input type="checkbox"/> Besteht ein Konsens und ein gemeinsames Verständnis der Projektziele (im Projektteam, zwischen Vorgesetzten und Projektleitenden, zwischen Stakeholdern)?	<p>Damit ein Projekt bezüglich der Zielerreichung evaluiert werden kann, müssen die Ziele präzise und überprüfbar formuliert sein.</p> <p>Die Formulierung der Projektziele (und Indikatoren) benötigt Zeit und nach Möglichkeit Diskussionen im Projektteam oder zwischen Projektleitenden und Vorgesetzten. Durch die gemeinsame Arbeit an einer präzisen Zielformulierung kann sichergestellt werden, dass ein geteiltes Verständnis der Projektziele entsteht und diese den Interessen der Beteiligten entsprechen.</p>
Indikatoren zu den Zielen formulieren Kapitel 3.2	<input type="checkbox"/> Sind Indikatoren notwendig, damit die Zielerreichung des Projektes evaluiert werden kann? <input type="checkbox"/> Sind die Indikatoren gemäss der Regel ZWERG (Zentrale Bedeutung, Wirtschaftlichkeit, Einfachheit, Rechtzeitigkeit, Genauigkeit) verfasst? <input type="checkbox"/> Bestehen sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren?	<p>Ein Hilfsmittel zur Überprüfung der Zielerreichung sind «Indikatoren», welche Antwort auf folgende Frage geben: anhand von was erkenne ich, dass ich mein Ziel / die erwünschte Wirkung erreicht habe?</p> <p>Oftmals ist es einfacher, quantitative Indikatoren zu erheben und auszuwerten. Quantitative Indikatoren sind jedoch oftmals nur bedingt aussagekräftig bezüglich der Zielerreichung. Qualitative Indikatoren geben wichtige Hinweise zum Projekterfolg/zur Wirkung des Projektes und sollten somit nicht vernachlässigt werden.</p>
Evaluationsfragen Kapitel 3.3	<input type="checkbox"/> Sind die Evaluationsfragen einfach formuliert und für alle verständlich? <input type="checkbox"/> Ermöglichen es die Evaluationsfragen, jene Analysen zu erstellen, die den Zweck der Evaluation erfüllen?	<p>Die Evaluationsfragen bestimmen, was in der Evaluation untersucht wird. Daher sollten sie auf den Zweck der Evaluation abgestimmt sein.</p> <p>Die Evaluationsfragen sind so zu formulieren, dass sie beantwortet werden können, möglichst indem sie nur ein Thema enthalten und in einfacher Sprache gehalten sind. Die Evaluationsfragen werden meist in Anlehnung an die Projektziele definiert.</p> <p>Es kann hilfreich sein, die Evaluationsfragen zu gruppieren, indem sie in verschiedene Themenbereiche zusammengefasst werden.</p>

Thema	☑ Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen
<p>Datensammlung</p> <p>Kapitel 3.1 / 3.4 / 3.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wann müssen welche Daten erhoben werden, damit diese rechtzeitig für die Evaluation zur Verfügung stehen? <input type="checkbox"/> Welcher Zeitpunkt ist für die Datensammlung geeignet, insbesondere wenn Daten zu Outcome-Wirkungen erhoben werden sollen? <input type="checkbox"/> Wie können bestehende Sitzungsgefäße genutzt werden, um mit wenig Aufwand die notwendigen Informationen (Auswertung des Projektes, Zufriedenheit der Stakeholder etc.) zu sammeln? <input type="checkbox"/> Welche Informationen zu durchgeführten Anlässen müssen gesammelt werden, damit diese Daten in die Evaluation einfließen können (z.B. Auswertung des Anlasses durch die Teilnehmenden)? <input type="checkbox"/> Welche schriftlichen Grundlagen können vorzu gesammelt werden, damit die Dokumentenanalyse erleichtert wird? 	<p>Es bewährt sich, die Datensammlung fest in die Projektplanung aufzunehmen und dadurch Daten ab Projektbeginn systematisch zu erheben. So wird eine gute Grundlage für die Evaluation geschaffen.</p> <p>Die Datensammlung kann viel Zeit in Anspruch nehmen. Daher ist es nützlich, sich zu überlegen, wie die Daten mit möglichst wenig Aufwand gesammelt werden können. Idealerweise werden Daten vorzu während der Projektumsetzung gesammelt.</p> <p>Für die Evaluation von Outcome- oder gar Impact-Wirkungen ist der Zeitpunkt der Datenerhebung ausschlaggebend. Es muss darauf geachtet werden, dass die Daten zu Outcome- und Impact-Wirkungen erst dann erhoben werden, wenn diese sich bereits entwickeln konnten, d.h. meist gegen Ende des Projektes oder nach Projektabschluss.</p>
<p>Evaluation längerfristiger Wirkungen</p> <p>Kapitel 3.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verfügt das Projekt über ein Wirkmodell? <input type="checkbox"/> Welche längerfristigen Wirkungen sollen überprüft werden? Handelt es sich dabei um Outcome-Wirkungen oder Impact-Wirkungen? <input type="checkbox"/> Können Impact-Wirkungen im Rahmen der Projektevaluation überprüft werden oder ist dies nicht möglich? 	<p>Das Wirkmodell ist ein nützliches Instrument für die Evaluation von komplexen, längerfristigen Wirkungen eines Projektes. Es sollte nach Möglichkeit im Rahmen der Evaluationskonzeption bei Projektbeginn erarbeitet werden. Darauf basierend kann die Projektevaluation sich auf Outcome-Wirkungen konzentrieren und somit Resultate vorweisen, auch wenn die Impact-Wirkung nicht überprüft werden kann.</p>
<p>Berichterstattung</p> <p>Kapitel 3.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ist die Phase der Berichterstattung geklärt und im Projektverlauf eingeplant? <input type="checkbox"/> Sind Feedbackschlaufen zum Evaluationsbericht einzuplanen? <input type="checkbox"/> Wer liest den Evaluationsbericht? Was für Bedürfnisse hat diese Leserschaft? <input type="checkbox"/> Braucht es ein Executive Summary oder eine Zusammenfassung? <input type="checkbox"/> Müssen komplexe Fachbegriffe oder eher eine einfache Sprache 	<p>Die Berichterstattung erfolgt meist in Form eines Evaluationsberichts. Ein guter Evaluationsbericht zeigt das Evaluationsvorgehen und die Analysen nachvollziehbar auf und ermöglicht es, Schlussfolgerungen und Empfehlungen aufgrund der Evaluationsergebnisse zu formulieren.</p> <p>Es ist von Vorteil, frühzeitig die Berichterstattung zu klären (Timing, Adressaten). Manchmal müssen mehrere Feedbackschlaufen eingeplant werden, bis ein Evaluationsbericht verabschiedet ist, und diese benötigen Zeit. Daher sollte die Berichterstattung zu Evaluation nach Möglichkeit bereits bei Projektbeginn geklärt werden.</p> <p>Ein Evaluationsbericht muss auf die Leserschaft abgestimmt werden. Daher muss immer die Frage gestellt werden: wer wird den Bericht lesen und welche Bedürfnisse hat diese Zielgruppe?</p> <p>Die Struktur eines Evaluationsberichts kann sich an den Evaluationsfragen orientieren. So kann eine Eva-</p>

Thema	☑ Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen
		<p>luationsfrage pro Kapitel beantwortet werden. Dadurch wird sichergestellt, dass der Bericht die Evaluationsfragen bearbeitet und nicht auf weitere, ebenfalls interessante, aber nicht für die Projektauswertung notwendigen Themenstellungen eingeht.</p>
<p>Valorisierung der Evaluationsergebnisse Kapitel 3.7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wer sollte wann und wie über die Evaluationsergebnisse informiert werden? <input type="checkbox"/> Falls die Evaluation durch ein externes Evaluationsteam durchgeführt wurde, soll das externe Evaluationsteam zur Valorisierung beitragen soll (z.B. mittels mündlicher Präsentation an einem Anlass oder durch die Erstellung einer Zusammenfassung)? Oder erfolgt die Valorisierung durch das Projektteam? <input type="checkbox"/> Was kann aus dieser Evaluation gelernt werden? <input type="checkbox"/> Wie können die Empfehlungen in die weitere Projektumsetzung oder für ein anderes Projekt genutzt werden? 	<p>Die Phase der Valorisierung geht oftmals vergessen. Die Valorisierung ist jedoch von fundamentaler Bedeutung für den Lernprozess und die Legitimierung eines Projektes.</p> <p>Auch die Valorisierung will geplant sein: Zeitpunkt, Inhalte, wer präsentiert etc. Das Projektteam kann die Evaluationsergebnisse selbst präsentieren oder veröffentlichen, dafür müssen dann zeitliche Ressourcen für die Erarbeitung der Texte und PowerPoint-Präsentationen eingeplant werden. Es besteht auch die Möglichkeit, das externe Evaluationsteam zur Valorisierung beizuziehen.</p> <p>Um den Lernprozess zu fördern, ist es hilfreich, sich mit den Evaluationsergebnissen und Empfehlungen auseinanderzusetzen.</p>

Ältere Menschen wirksam unterstützen

Folgende Themenblätter für die Praxis stehen zum Download zur Verfügung:

- «Projektelevaluation»
- «Bedarfsabklärung»
- «Vernetzung der Akteure»
- «Anlaufstellen»
- «Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft»
- «Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung»

Alle Dokumente sind unter www.programmsocius.ch zu finden

Das Programm Socius wurde von der Age-Stiftung lanciert.
Die erste Serie des Programms dauerte von 2014 bis 2018.
Für 2019 bis 2023 wird das Programm ein zweites Mal aufgelegt.

Ein Programm der

**Age —
Stiftung**

In Zusammenarbeit mit

MIGROS
kulturprozent

 Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere

