

# Leitfaden Evaluation



Klicken Sie auf den Button,  
um zur Seite zurückzukehren,  
auf der Sie vorher waren.

# IN FORM Leitfaden Evaluation

Evaluationen sind in aller Munde, doch was steckt dahinter? Wir stellen Ihnen das Thema vor und zeigen Praktikerinnen und Praktikern aus Gesundheitsförderung und Prävention, worauf es ankommt.

Vielleicht kennen Sie bereits den [IN FORM Leitfaden Qualitätssicherung](#). Dort werden die Grundgedanken der Qualitätsentwicklung (QE) vorgestellt, zentrale Qualitätskriterien beschrieben und die bedeutendsten QE-Verfahren beleuchtet. Der vorliegende IN FORM Leitfaden widmet sich nun einem Spezialbereich der Qualitätsentwicklung: der Evaluation. Der Aufbau und die verwendeten Beispiele sind bewusst an den Leitfaden Qualitätssicherung angelehnt, um Ihnen die Orientierung und Einarbeitung zu erleichtern.

Das Thema Evaluation hat in den letzten Jahren im Bereich der Prävention und Gesundheitsförderung enorm an Bedeutung gewonnen. Denn um die Effektivität zum Beispiel von Projekten oder Prozessen messen zu können, sind qualitätsgesicherte und systematische Verfahren unumgänglich. Gerade vor dem Hintergrund der Nutzenüberprüfung und begrenzter finanzieller Mittel bieten Evaluationen die Möglichkeit, Strategien, Ablaufprozesse, Ressourcen und Ziele für das eigene Vorhaben zu reflektieren und zu optimieren.

Der Aufbau und die verwendeten Beispiele sind bewusst an den Leitfaden Qualitätssicherung angelehnt, um Ihnen die Orientierung und Einarbeitung zu erleichtern.

## Typische Fragestellungen, die hier beantwortet werden, sind:

- Was ist eine Evaluation und welche Formen der Evaluation gibt es?
- Welchen Nutzen haben Evaluationen?
- Was sind die wichtigsten Schritte einer Evaluation?
- Welche Besonderheiten müssen bei einer Selbstevaluation beachtet werden?
- Wie funktioniert die Auftragsvergabe bei einer Evaluation?

Ein herzlicher Dank geht an die Mitglieder der IN FORM Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung von Projekten“ für die tatkräftige Unterstützung und ihren Einsatz zur Erstellung des Leitfadens. Die Mitglieder sind Vertreterinnen und Vertreter folgender Organisationen:

- Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e. V.
- Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
- Deutscher Olympischer Sportbund
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V.
- Max Rubner-Institut
- Plattform Ernährung und Bewegung e. V.



## I. Grundlagen der Evaluation

5

*Dieses Kapitel definiert zentrale Begriffe. Was ist eine Evaluation und welche Typen der Evaluation gibt es? Wie profitieren Sie von einer Evaluation?*

1. Evaluation in Prävention und Gesundheitsförderung	6
2. Welchen Nutzen hat Evaluation?	7
3. Perspektiven einer Evaluation	8
4. Summative und gestaltende Evaluationen	9
5. Evaluationen im Zeitverlauf	10
6. Evaluation und Qualitätssicherung	11
Weiterführende Literatur	12



## II. Evaluation Schritt für Schritt

13

*Hier sind die wichtigsten Phasen jeder Evaluation aufgeführt. Zahlreiche Beispiele und Tipps bieten Ihnen weitere Hilfestellungen.*

Phase 1: Ziele setzen	14
Phase 2: Gegenstand bestimmen	19
Phase 3: Konzept erstellen	25
Phase 4: Erheben und auswerten	37
Phase 5: Reflektieren und bewerten	45
Phase 6: Dokumentieren und kommunizieren	48
Phase 7: Maßnahme optimieren	51
Weiterführende Links	52



## III. Besonderheiten der Selbstevaluation

54

*Evaluationen, die von den Durchführenden einer Maßnahme selbst vorgenommen werden, sollten einige Besonderheiten berücksichtigen. Welche das sind, zeigen wir Ihnen in diesem Kapitel.*

Ziel und Zweck der Selbstevaluation	54
Nutzen der Selbstevaluation	55
Voraussetzungen für die Selbstevaluation	55
Weiterführende Literatur	56



## IV. Auftragsvergabe

57

*Werden Außenstehende mit einer Evaluation beauftragt, müssen die Rahmenbedingungen frühzeitig geklärt werden. Hierzu gehören beispielsweise die Vertragsgestaltung, die Evaluationskonzeption und die Berichtspflichten. Details fasst dieses Kapitel zusammen.*

Phase 1: Evaluationsauftrag formulieren	57
Phase 2: Evaluationsangebote einholen	
beziehungsweise Auftrag ausschreiben	58
Phase 3: Evaluationsangebote vergleichen	59
Phase 4: Gemeinsamen Vertrag aufsetzen	59
Phase 5: Evaluation begleiten	60
Weiterführende Literatur	60
Checklisten	61



## V. Häufige Fragen

66

*Finden Sie Antworten zu den häufigsten Fragen zum Thema Evaluation.*

Was bringt eine Evaluation?	66
Für welche Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Prävention kommt eine Evaluation infrage?	66
Wie aufwendig ist eine Evaluation?	66
Wie häufig sollte evaluiert werden?	67
Welche Kenntnisse und Fähigkeiten muss man mitbringen, um zu evaluieren?	67
Was unterscheidet Evaluationen von Controlling, Monitoring und Qualitätsentwicklung?	67
Wie gehen wir mit negativen Evaluationsergebnissen um?	68



## I. Grundlagen der Evaluation

Dieses Kapitel definiert zentrale Begriffe. Was ist eine Evaluation und welche Typen der Evaluation gibt es? Wie profitieren Sie von einer Evaluation?

Der Begriff Evaluation findet sich immer häufiger auch im Zusammenhang mit Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung. Mal ist damit die Bewertung von Veranstaltungen mittels eines Fragebogens gemeint, mal die wissenschaftliche Untersuchung, ob ein bundesweites Projekt wirksam war.

### Was aber bedeutet Evaluation genau?

- Evaluation bezeichnet die systematische Analyse und Bewertung von Maßnahmen und Prozessen.

Einschätzungen, die auf Alltagsbeobachtungen beruhen, sind oft subjektiv und basieren auf unvollständigen Informationen. Eine Evaluation ist systematisch, weil sie ein klar definiertes Ziel verfolgt. Um dieses Ziel zu erreichen, werden nach einem auf die Maßnahme zugeschnittenen Schema Befragungen, Beobachtungen, Messungen und Dokumentationen durchgeführt. Die Bewertung erfolgt anhand der vorher festgelegten Kriterien.

Häufig befürchten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Maßnahme, dass sie im Rahmen einer Evaluation bewertet werden sollen. Eine Evaluation betrachtet jedoch immer nur Maßnahmen und beurteilt niemals Personen. Evaluationen tragen damit zu Verbesserungen von Konzepten, Strukturen und Prozessen bei. Dabei müssen die Ergebnisse kommuniziert und in die Planung neuer Maßnahmen mit einbezogen werden.

## 1. Evaluation in Prävention und Gesundheitsförderung

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, auf die Gesundheit von Menschen einzuwirken. Dazu können die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, in der Schule oder in einer Gemeinde verändert werden (**Verhältnisprävention**). So kann das Essen in der Kantine gesünder oder die Parkanlagen können in einem Stadtviertel bewegungsfreundlicher gestaltet werden.

Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung können aber auch direkt das Verhalten von Menschen beeinflussen (**Verhaltensprävention**). Beispiele hierfür sind Informationskampagnen, die über Risiken aufklären und Präventionsmöglichkeiten aufzeigen.

In jeder Maßnahme sollten sich die Durchführenden die Frage stellen, ob ihr Konzept, ihre Ausstattung und die von ihnen bewirkten Veränderungen ihren Zielen entsprechen. Nur dann ist der finanzielle, personelle und zeitliche Aufwand einer Maßnahme gerechtfertigt. Ein Mittel zur Beantwortung dieser Fragen sind Evaluationen.

Grundlegende Prinzipien der Prävention und Gesundheitsförderung – wie **Partizipation** und **Empowerment** – sollten auch bei der Evaluation berücksichtigt werden. Auf diese Weise werden die Unterstützung für die Untersuchung und die Identifikation mit der Maßnahme gefördert.

---

### Verhältnisprävention

Die Verhältnisprävention setzt bei den Rahmenbedingungen an, in denen eine Person lebt oder sich aufhält, zum Beispiel regelmäßig in einer Kantine. Eine Maßnahme der Verhältnisprävention könnte ein ausgewogeneres Speiseangebot sein.

---

### Verhaltensprävention

Die Verhaltensprävention setzt beim einzelnen Menschen an und versucht ihn dazu zu bewegen, gesundheitsschädliches Verhalten abzustellen. Das können beispielsweise Aufklärungskampagnen zu einer ausgewogenen Ernährung oder mehr Bewegungsaktivität sein.

---

### Partizipation

Die Beteiligung und Einbindung der Zielgruppe und anderer wichtiger Akteurinnen und Akteure einer Maßnahme wird als Partizipation bezeichnet. Das Ausmaß der Partizipation ist abhängig von der Entscheidungsmacht, die einer Person oder Gruppe zugestanden wird.

---

### Empowerment

Empowerment wird häufig mit „Befähigung“ oder „Bestärkung“ übersetzt. Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Prävention sollen häufig dazu beitragen, die Mitglieder der Zielgruppe stärker zu machen und ihnen mehr Selbstvertrauen in ihre eigene Wirksamkeit zu vermitteln, damit sie ihr Leben möglichst selbstständig und eigenverantwortlich leben können.

## 2. Welchen Nutzen hat Evaluation?

Evaluationen können – je nachdem wie sie gestaltet werden – einen ganz unterschiedlichen Nutzen stiften.

**Die folgenden Beispiele zeigen die wichtigsten Vorteile von Evaluationen auf:**

- **Ausgangsbedingungen einer Maßnahme werden optimiert**  
Hat der mit einer Maßnahme verfolgte Ansatz überhaupt Chancen, die angestrebten Ziele zu erreichen? Evaluationen können prüfen, ob die bei der Zielgruppe vermuteten Bedarfe tatsächlich vorhanden sind. Oder sie untersuchen, ob es wissenschaftliche Belege für die gewählte Art von Maßnahmen gibt. So lassen sich frühzeitig notwendige Veränderungen vornehmen.
- **Die Qualität einer Maßnahme wird verbessert und gesichert**  
Evaluationen können ineffiziente oder ungenutzte Ressourcen aufdecken und Probleme in Arbeitsabläufen aufzeigen. Auf diese Weise können Zeit, Geld und Materialien sparsamer eingesetzt werden. Zudem wird die Kommunikation zwischen allen Beteiligten einer Maßnahme verbessert.
- **Zielerreichungen werden gemessen**  
Einige Evaluationen vergleichen systematisch die Ziele einer Maßnahme mit dem tatsächlich Erreichten. Dieser Vergleich kann notwendige Veränderungen aufzeigen und/oder die Gewissheit geben, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist.
- **Wirkungen werden erfasst**  
Manche Evaluationen gehen noch einen Schritt weiter, als die Zielerreichung zu überprüfen. Sie untersuchen, welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen eine Maßnahme entfaltet hat. Sie sollen zudem den Nachweis erbringen, dass tatsächlich die Maßnahme zu den beobachteten Veränderungen beigetragen hat – und nicht (nur) andere Faktoren.
- **Aufgewendete Ressourcen lassen sich legitimieren**  
Gegenüber Geldgebenden, aber auch beispielsweise gegenüber der Öffentlichkeit kann mithilfe einer Evaluation dargelegt werden, weswegen sich der Mitteleinsatz für eine Maßnahme lohnt.

### 3. Perspektiven einer Evaluation

Der Begriff „Evaluation“ umfasst eine ganze Anzahl recht unterschiedlicher Vorgehensweisen. Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale werden im Folgenden dargestellt:

**Evaluationen lassen sich nach den Personen, die sie durchführen, unterscheiden.**

- Werden Evaluationen von den Durchführenden einer Maßnahme in Eigenregie vorgenommen, wird dies als Selbst- oder Eigenevaluation bezeichnet. Demgegenüber stehen die Fremdevaluationen. Diese gliedern sich in interne und externe Evaluationen.
- Als interne Evaluationen werden Verfahren bezeichnet, bei denen eine Maßnahme von Personen evaluiert wird, die der gleichen Organisation angehören. Diese sind aber nicht direkt an der zu evaluierenden Maßnahme selbst beteiligt.
- Evaluationen können aber auch von Außenstehenden vorgenommen werden. In diesem Fall werden sie als externe Evaluationen bezeichnet.

Neben diesen klar abgrenzbaren Perspektiven gibt es in der Realität häufig Mischformen. So können beispielsweise im Rahmen von Selbstevaluationen einzelne Aufgaben an Externe vergeben werden. Fehlen in einer Organisation etwa spezifische Kenntnisse in der Erstellung von Fragebögen, könnte eine nahe gelegene Hochschule Unterstützung bieten – etwa im Rahmen einer Abschlussarbeit.

TIPP

#### Vor- und Nachteile der Evaluationsperspektiven

	Vorteil	Nachteil
<b>Selbstevaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ geringer finanzieller Aufwand</li> <li>■ Reflexion des eigenen Handelns</li> <li>■ Kompetenzerweiterung des Personals</li> <li>■ unmittelbare Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ evtl. geringe Methodenkompetenz vorhanden</li> <li>■ fehlende Unabhängigkeit</li> <li>■ Betriebsblindheit</li> </ul>
<b>Interne Fremdevaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ geringer finanzieller Aufwand</li> <li>■ mit Organisationsstrukturen vertraut</li> <li>■ Kompromiss zwischen Selbst- und externer Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ fehlende Unabhängigkeit</li> <li>■ Betriebsblindheit</li> </ul>
<b>Externe Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gelten als objektive Prüfung</li> <li>■ große Methodenkompetenz</li> <li>■ Blick von außen/kein „Tunnelblick“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akzeptanzproblem</li> <li>■ erhöhter Einarbeitungsaufwand, da keine Insiderkenntnisse</li> <li>■ höhere Kosten</li> </ul>



## 4. Summative und gestaltende Evaluationen

Evaluationen lassen sich auch nach ihrem Zweck unterscheiden:

- Gestaltende oder formative Evaluationen nehmen Einfluss auf eine laufende Maßnahme. Ziel ist die Überwachung der Einführung und Umsetzung eines Programms. Mittels gestaltender Evaluationen werden gewohnte Handlungsroutinen kritisch hinterfragt.
- Summative Evaluationen bilanzieren den Erfolg einer Maßnahme. Sie dienen etwa der abschließenden Bewertung eines zeitlich begrenzten Projektes. Ihre Ergebnisse sollten als Grundlage für weitere Maßnahmen genutzt werden.

In der Praxis lassen sich Überschneidungen von gestaltenden und summativen Evaluationen feststellen. So kann in einem laufenden Projekt eine Zwischenbilanz gezogen werden, die zur Nachsteuerung genutzt wird.

## 5. Evaluationen im Zeitverlauf

**Evaluationen lassen sich zudem nach ihrem zeitlichen Einsatz differenzieren:**

- Zum Beginn einer Maßnahme lassen sich beispielsweise Strategie- bzw. Konzeptevaluationen einsetzen. Auf diese Weise kann frühzeitig untersucht werden, ob die Bedarfe und Bedürfnisse der Zielgruppe richtig berücksichtigt wurden, ob das Konzept aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse mit einbezieht oder ob die geplanten Ressourcen (Geld, Personal, Know-how, etc.) in ausreichendem Umfang vorhanden sind.
- In der Implementations- und in der Umsetzungsphase einer Maßnahme sind dann insbesondere die Handlungsabläufe und die planmäßige Realisierung der Maßnahmenkonzeption Gegenstand von Evaluationen. Dieser Evaluationstypus wird häufig als Prozess-evaluation bezeichnet.
- Zum Ende einer Maßnahme oder nach dem Erreichen eines ersten Meilensteins bietet sich die Durchführung von Ziel- oder Wirkungsevaluationen an. Da viele Wirkungen von Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung erst langfristig erkennbar sind, können Wirkungsevaluationen auch noch einige Jahre nach dem Ende einer Maßnahme sinnvoll sein.

Damit Evaluationen angemessen durchgeführt werden können, sollten sie bereits im Maßnahmenbudget und in der Planung des Maßnahmenverlaufs berücksichtigt werden.

### TIPP

#### Evaluationen im Zeitverlauf

1. Leider gibt es im Bereich Evaluation häufig verschiedene Worte für ein und denselben Begriff. Für Klarheit sorgen zwei umfangreiche Glossare. Diese finden Sie auf der [Website der Deutschen Gesellschaft für Evaluation](#).
2. Einen detaillierten Überblick über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Strategie-, Prozess- und Ergebnisevaluationen bietet die Publikation [Evaluation in der Gesundheitsförderung](#) des Bayerischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (Seite 15).

## 6. Evaluation und Qualitätssicherung

Evaluation und Qualitätssicherung weisen viele Gemeinsamkeiten auf. Bei beiden geht es darum, in einem systematischen Prozess neue Erkenntnisse zu gewinnen, um die Qualität einer Maßnahme zu verbessern.

- Der wesentlichste Unterschied ist, dass es sich bei Qualitätssicherung um einen kontinuierlichen Prozess handelt. Die Reflexion der eigenen Arbeit muss immer wieder von Neuem vorgenommen werden.
- Evaluationen werden dagegen nur sporadisch durchgeführt. Meistens werden Maßnahmen nur einmalig evaluiert. Bei lang laufenden Maßnahmen kann es aber auch sinnvoll sein, einige Jahre nach der ersten Evaluation nochmals zu evaluieren. So kann noch einmal „nachgesteuert“ werden.

Evaluationen bilden eines von mehreren Elementen der Qualitätssicherung. Sie ergänzen die Routinen der Qualitätssicherung, da sie ganz grundlegende Fragen beantworten, die in der täglichen Praxis nicht immer untersucht werden können. Zudem bieten externe Evaluationen einen weitgehend objektiven Blick von außen.

### IN FORM Leitfaden „Qualitätssicherung“

Machen Sie sich möglichst noch vor dem Start einer Maßnahme mit den Elementen der Qualitätssicherung vertraut. Einen niedrigschwelligen Zugang zur Thematik ermöglicht der entsprechende [IN FORM Leitfaden Qualitätssicherung](#). Dort lernen Sie die Grundprinzipien der Qualitätssicherung sowie die bedeutendsten Verfahren kennen.

## Weiterführende Literatur

**Evaluation in der Gesundheitsförderung – eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Gesundheitsförderer (2010)** – Die Publikation „Evaluation in der Gesundheitsförderung“ klärt über die Grundlagen der Evaluation auf und zeigt unter anderem, wie kleinere Befragungen und ihre Auswertung auch von „Evaluations-Laien“ durchgeführt werden können. Die Anleitung des Bayerischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit beinhaltet zahlreiche Beispiele, Checklisten und Tipps zum Umgang mit „Stolpersteinen“. Die Broschüre ist online verfügbar und kann als Druckfassung beim Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit bestellt werden.

✉ [poststelle@lgl.bayern.de](mailto:poststelle@lgl.bayern.de)

**Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit – eine Arbeitshilfe (2012)** – Herausgegeben vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt, bietet diese Arbeitshilfe einen tiefer gehenden Einstieg in das Thema Evaluation. Die Praxisbeispiele aus dem Bereich der Jugendsozialarbeit lassen sich auf Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung übertragen. Insbesondere für Personen, die eine Selbstevaluation durchführen wollen, finden sich hier Informationen – etwa zu Fallstricken in der Erstellung von Fragebögen oder zu den für eine Evaluation benötigten Ressourcen. Einige Abschnitte der Broschüre sind jedoch eher wissenschaftlich formuliert. Die Broschüre ist online verfügbar und kann als Druckfassung beim Verlag des AWO Bundesverbandes bestellt werden.

✉ [verlag@awo.org](mailto:verlag@awo.org)

📖 **Evaluating Health Promotion Programs (2007)** – Diese englischsprachige Publikation wurde an der Universität von Toronto, Kanada, erarbeitet. In zehn Schritten wird ein Überblick über Schlüsselkonzepte der Evaluation in Prävention und Gesundheitsförderung gegeben. Das Arbeitsbuch richtet sich ausdrücklich an Praktikerinnen und Praktiker der Prävention und Gesundheitsförderung. Mehrere Arbeitsblätter ergänzen die Inhalte.

**Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden (2000)** – Dieser Leitfaden wurde vom Bundesfamilienministerium (BMFSFJ) herausgegeben. Er bietet eine kurze Einführung in das Thema Evaluation und zeigt konkrete Umsetzungsschritte auf. Beispielhaft wird die computergestützte Auswertung von Befragungsdaten aufgezeigt. Die dem Leitfaden ursprünglich beiliegende CD-ROM ist nicht mehr erhältlich. Daher muss das Auswertungsprogramm [GrafStat](#) mit dem der Leitfaden arbeitet, online heruntergeladen werden. Der Leitfaden ist online verfügbar.



## II. Evaluation Schritt für Schritt

Jede Evaluation ist anders. Trotzdem gibt es zentrale Bausteine, die in jeder Evaluation vorhanden sein sollten. Alle im Folgenden aufgeführten Phasen sind in jeder Evaluation von Bedeutung – lediglich die Reihenfolge kann aufgrund der jeweiligen Gegebenheiten variieren.

### Grundsätzlich gilt:

- Jede Evaluation sollte flexibel sein und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können.

Evaluationen laufen selten lehrbuchmäßig ab. Einige Schritte werden Ihnen leichter fallen, andere schwerer. Wichtig ist allein, dass Sie bereit sind, Ihr eigenes Handeln zu reflektieren.

Idealerweise werden Evaluationen bereits vor der Umsetzung einer Maßnahme geplant. Auf diese Weise können sie in der Budget- und Arbeitsplanung einer Maßnahme berücksichtigt werden.

### TIPP

### Selbstevaluation

1. Die Reihenfolge der aufgeführten Evaluationsschritte (ES) folgt dem logischen Ablauf einer Selbstevaluation. Selbstevaluationen bieten eine gute Möglichkeit, sich mit den Abläufen einer Evaluation vertraut zu machen. Alle hier erläuterten Schritte sollten aber auch bei einer Fremdevaluation berücksichtigt werden. Die zeitliche Abfolge sollte dann den Umständen entsprechend angepasst werden.
2. Scheuen Sie sich nicht, Hilfe von außen hinzuzuziehen. Insbesondere die Ausarbeitung von Erhebungsinstrumenten sowie die Auswertung der erhobenen Daten kann sehr anspruchsvoll sein. Erkundigen Sie sich bei einer nahe liegenden Hochschule, ob beispielsweise im Rahmen einer Bachelor- oder Masterarbeit die Möglichkeit besteht, einzelne Teile der Evaluation wissenschaftlich begleiten zu lassen.

Zudem kann es hilfreich sein, wenn eine professionelle Moderation den Austausch zwischen den an einer Maßnahme Beteiligten (mit-)gestaltet.

Der Leitfaden wird ergänzt durch Beispiele aus verschiedenen Lebenswelten (Kita, Schule, Betrieb und Seniorenheim). Die Szenarien greifen die Beispiele aus dem [IN FORM Leitfaden Qualitätssicherung](#) auf. Natürlich können Sie die Evaluationsschritte auch auf Maßnahmen in anderen Lebenswelten, wie etwa Sportvereine oder Stadtteile, anwenden.

## Phase 1: Ziele setzen

### a) Ziel der Evaluation klären

**Evaluationen können aus ganz unterschiedlichen Gründen durchgeführt werden:**

Sie können beispielsweise eine Vorgabe der Geldgebenden sein und der Kontrolle der Umsetzung einer Maßnahme dienen. Im wissenschaftlichen Bereich werden Evaluationen häufig zu dem Zweck durchgeführt, neue Erkenntnisse über die Möglichkeiten der Prävention und Gesundheitsförderung zu gewinnen. Auf der Leitungsebene einer Maßnahme kann mittels einer Evaluation die Weiterentwicklung des eigenen Angebotes befördert werden.

Zu Beginn einer Evaluation sollte daher präzise festgelegt werden, was der Grund für die Evaluation ist und welches Ziel damit erreicht werden soll. Alle folgenden Schritte einer Evaluation sollten an deren Zielsetzung ausgerichtet sein.

#### BEISPIEL

### Seniorenheim

Die Zufriedenheit mit dem Speiseangebot ist ein wichtiges Wettbewerbskriterium für das Seniorenheim. Zudem haben die Freude am Essen sowie die ausgewogene Gestaltung der Mahlzeiten Einfluss auf die Gesundheit der Bewohnerinnen und Bewohner.

Die Ernährungsgewohnheiten und Lieblings Speisen der Bewohnerinnen und Bewohner werden seit einiger Zeit einmalig während des Aufnahmegesprächs erfasst. Diese Informationen werden in die Speiseplanung einbezogen.

Die Zufriedenheit mit dem Essen scheint sich verbessert zu haben, die Gesundheit erscheint altersgemäß. Ist diese erste Einschätzung aber richtig? Wo gibt es vielleicht Verbesserungsmöglichkeiten?

Antworten soll eine Evaluation liefern. Ihre Ergebnisse sollen bei der Ausgestaltung künftiger Speisepläne berücksichtigt werden.

**TIPP**

1. Damit eine Evaluation zum Erfolg wird, sollte sichergestellt werden, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis vom Ziel und von der konkreten Umsetzung der Evaluation entwickeln. Werben Sie für eine breite Zustimmung! Nur dann haben die Empfehlungen einer Evaluation eine realistische Chance, umgesetzt zu werden.

Der Erfolg einer Evaluation ist aber auch abhängig von der Unterstützung durch die Maßnahmenleitung. Evaluation sollte daher immer Chefsache sein.

2. Hinweise zur Festlegung von Zielen finden Sie in der Publikation [Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden](#) ↗ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

**b) Ziele der Maßnahme konkretisieren**

Für jede Form der Evaluation ist es wichtig, die Ziele der untersuchten Maßnahme zu kennen. Anhand dieser Ziele können die Strategie, die Handlungsabläufe und der Erfolg einer Maßnahme bewertet werden. In der Regel werden die Ziele bereits im Maßnahmenkonzept schriftlich fixiert. Dieses beinhaltet zudem die zentralen Aspekte und beschreibt die wesentlichen Schritte einer Maßnahme (siehe [IN FORM Leitfaden Qualitätssicherung](#)).

Sofern die Ziele einer Maßnahme noch nicht in einem Maßnahmenkonzept konkretisiert wurden, sollten diese SMART formuliert werden, das heißt:

- **Spezifisch:** Ein Bezug zur konkreten Situation ist hergestellt
- **Messbar:** Eine Überprüfung, ob das Ziel erreicht wird, ist möglich
- **Anspruchsvoll/aufbauend:** Die Stärken der Zielgruppe werden weiterentwickelt
- **Realistisch:** Die Ziele sind erreichbar
- **Terminiert:** Zeitpunkt(e) der Zielerreichung ist/sind genannt

Zur Zieldefinition gehört auch eine detaillierte Beschreibung der Zielgruppe. Zur Zielgruppe gehören alle Personen, die mit einer Maßnahme erreicht werden sollen.

- Welches Alter und Geschlecht haben sie?
- Wo leben sie?
- Wie kann die Zielgruppe am besten angesprochen werden?
- Handelt es sich um eine einheitliche Zielgruppe oder gibt es verschiedene Untergruppen?

BEISPIEL

## Behörde

Das Maßnahmenkonzept der Behörde fasst die Ziele des Bewegungsangebotes für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Das oberste Ziel lautet: „Die Belegschaft soll gesünder werden!“ Diese Forderung wird in einem Teilziel weiter konkretisiert: „Ziel ist, dass die Belegschaft mehr Sport treibt.“

Damit sich der Erfolg des Bewegungsangebotes auch tatsächlich überprüfen lässt, wurde dieses Ziel in mehrere „smarte“ Ziele überführt:

- 85 Prozent der Belegschaft wissen nach drei Monaten, dass es ein von der Behörde gefördertes Bewegungsangebot gibt.
- Nach sechs Monaten nutzen 5 Prozent der Personen, die zum Beginn der Maßnahme keinen Sport betrieben haben, eines der geförderten Angebote.
- Nach einem Jahr sollen mindestens 10 Prozent der Belegschaft zweimal in der Woche an einem Bewegungsangebot teilnehmen.

### TIPP

1. Achten Sie darauf, zwischen Zielen und Methoden zu unterscheiden. Ein Flyer zur Aufklärung ist lediglich eine Methode, um das Ziel der Verhaltensänderung zu erreichen. Eine erfolgreiche Verteilaktion bedeutet noch nicht, dass das Ziel (die Verhaltensänderung) auch erreicht wurde.
2. Zur Konkretisierung der Ziele einer Maßnahme bieten sich sogenannte Zielerreichungsskalen an. Ihre Nutzung wird ausführlich in IN FORM – Wege zur Qualität beschrieben.
3. Neben den Zielen sind für die Evaluation einer Maßnahme auch das Konzept und die Handlungsprozesse von Bedeutung. Auch diese sollten zu Beginn einer Evaluation beschrieben werden, um ein gemeinsames Verständnis zwischen allen an der Evaluation Beteiligten herzustellen.



### c) Personen mit einem „berechtigten“ Interesse werden beteiligt

Personen, die ein „berechtigtes“ Interesse an einer Maßnahme und deren Evaluation haben, werden in Evaluationen als „Stakeholder“ bezeichnet. Dazu gehören in jedem Fall neben den Durchführenden einer Maßnahme die Mitglieder der Zielgruppe sowie die Auftraggebenden der Maßnahme bzw. der Evaluation.

Daneben kann es aber auch sinnvoll sein, weitere Personenkreise in eine Evaluation einzubeziehen – beispielsweise als Informationsquellen während der Datenerhebung. Zu diesem weiteren Personenkreis können Netzwerk- und Kooperationspartner oder auch die breite Öffentlichkeit gehören.

Die Einbindung der Auftraggebenden und Durchführenden einer Maßnahme bzw. Evaluation stellt sicher, dass die Empfehlungen des Evaluationsteams auch Umsetzungschancen haben. Die Beteiligung der Zielgruppe ist wichtig, um deren Interessen und Bedürfnisse in Bezug auf die Maßnahme berücksichtigen zu können. Zudem kann eine aktive Einbindung ein positives Selbstwertgefühl fördern – ein wesentliches Ziel präventiver und gesundheitsförderlicher Maßnahmen.

Wenn bekannt ist, welche Stakeholder sich an der Evaluation beteiligen sollen/wollen, sollten jeweils Verantwortliche und Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner festgelegt werden.

#### BEISPIEL

### Kindertagesstätte

Gesundheitsförderung ist in den Strukturen der Kita fest verankert. Neben Projekten zur Ernährung und zahlreichen kreativen Angeboten zur Erfahrung der Selbstwirksamkeit können die Kinder aus einem breiten Bewegungsangebot schöpfen.

Dieses Bewegungsangebot soll nun evaluiert werden. Koordiniert wird die Evaluation von einer eigens eingerichteten Arbeitsgruppe. Neben dem Leiter der Kita gehören der AG folgende Mitglieder an:

- ein Yoga-Lehrer, der Kinderyoga-Kurse in der Kita anbietet,
- zwei Elternvertreterinnen,
- ein Erzieher und eine Erzieherin sowie
- der Leiter des lokalen Sportvereins, mit dem die Kita kooperiert.

Die Kinder werden ebenfalls berücksichtigt – ihre Meinung fließt in die Bewertung des Bewegungsangebotes mit ein.

TIPP

1. Die Beteiligung von Stakeholdern vermindert das Risiko von Widerständen gegen die Evaluation. Darüber hinaus wird die Identifikation mit der Maßnahme gesteigert und blinde „Flecken“ (durch die eigene Nähe zur Maßnahme) werden nicht übersehen. In jedem Fall sollten die Evaluationen sensibel für das soziale und kulturelle Umfeld einer Maßnahme sein und die Würde und die Interessen der Beteiligten wahren.
2. Benennen Sie eine Person, die die Verantwortung für die Evaluation trägt. Sie ist die zentrale Ansprechpartnerin.. Dies gilt auch für Evaluationen durch Außenstehende. Werden Netzwerk- oder Kooperationspartner in die Evaluation eingebunden, sollten auch dort verantwortliche Personen benannt werden.
3. Die Grundlagen der Zusammenarbeit während einer Evaluation sollten Sie schriftlich fixieren. Halten Sie fest, wer für welche Bereiche verantwortlich ist und in welcher Form der Informationsaustausch zwischen den Beteiligten erfolgt.

Dies gilt auch für Selbstevaluationen. Da sie außerhalb des regulären Arbeitsalltags liegen, sollten auch hier die Grundlagen der Kommunikation dokumentiert werden.

## Phase 2: Gegenstand bestimmen

### a) Gegenstand der Evaluation festlegen

Evaluationen können sich in der Regel nicht mit allen Aspekten einer Maßnahme befassen. Dazu fehlen meist Zeit und Geld. Doch auch wenn ausreichend Mittel zur Verfügung stehen, sollte geprüft werden, welche Elemente einer Maßnahme evaluiert werden müssen, um das Ziel der Evaluation zu erreichen.

Den Gegenstand einer Evaluation festzulegen bedeutet, sich einen Ausschnitt einer Maßnahme für die Evaluation auszusuchen. Dies gelingt besonders gut, wenn eine konkrete Fragestellung formuliert wird (sogenannte Evaluationsfrage). Zusätzlich können auch Vermutungen formuliert werden, wie die Antwort auf die eigene Fragestellung ausfallen könnte.

Der Gegenstand einer Evaluation sollte mit eindeutigen Begriffen möglichst konkret beschrieben werden. Damit werden Missverständnisse vermieden und wichtige Elemente der Maßnahme bleiben im Blickfeld der Evaluation.

#### BEISPIEL

### Behörde

Eine Evaluation des Gesundheitskonzepts als Ganzes ist mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht möglich.

Aus diesem Grund will die Behördenleitung den Fokus auf die von der Behörde geförderten Bewegungsangebote legen. Hier entstehen die größten Kosten.

Der Gesundheitszirkel des Amtes, der das Gesundheitskonzept koordiniert, stimmt dem ausgewählten Evaluationsgegenstand zu. Er formuliert auf dieser Grundlage zwei zentrale Evaluationsfragen:

1. Wie werden die geförderten Bewegungsangebote von der Belegschaft aufgenommen?
2. Welchen Einfluss haben die Bewegungsangebote auf die Arbeit in der Behörde (zum Beispiel auf das Betriebsklima oder die Arbeitsprozesse)?

TIPP

Sammeln Sie zunächst verschiedene Evaluationsgegenstände, also einzelne Ausschnitte einer Maßnahme, die evaluiert werden sollten. Danach sollten Sie diese nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit sortieren.

Der Evaluationsgegenstand sollte der Maßnahme und den eigenen Ressourcen und Kenntnissen angemessen sein. Führen Sie erst einmal eine kleinere Evaluation durch und erkunden auf diese Weise das Thema Evaluation.

Als Evaluationsgegenstände eignen sich besonders wichtige Handlungsabläufe oder „Knackpunkte“ einer Maßnahme.

## b) Erwartungen und Befürchtungen austauschen

„Das bringt uns nichts!“, „Das ist zu teuer!“, „Am Ende stehen doch nur Kürzungen!“ – Mit Evaluationen werden vielfältige Sorgen verbunden. Nicht immer zu Unrecht. Aus diesem Grund sind eine detaillierte Planung und ein offener Austausch über Erwartungen und Bedenken wichtig.

Alle an der Evaluation beteiligten **Stakeholder** sollten die Gelegenheit bekommen, ihre Bedenken zu äußern. Gemeinsam sollte dann nach einem Weg zur Lösung möglicher Hindernisse gesucht werden.

Auch die Erwartungen an die Evaluation sollten klar definiert werden. Ist es realistisch, allen Ansprüchen gerecht zu werden? Wo müssen gegebenenfalls Abstriche gemacht, wo Kompromisse gefunden werden?

Sowohl die Bedenken als auch die Hoffnungen, die mit einer Evaluation verbunden werden, sollten schriftlich fixiert werden.

---

### Stakeholder

Stakeholder sind alle Personen, die ein (berechtigtes) Interesse an einer Maßnahme haben. Dazu gehören die Durchführenden, Geld- und Auftraggebende, die Zielgruppe, Netzwerk- und Kooperationspartner und andere. Auch die Konkurrenz kann zu den Stakeholdern gezählt werden.

## BEISPIEL

## Schule

Das Speiseangebot eines Schulkiosks soll verbessert werden. Die Kioskbetreiberin hat sich mit Schüler-, Lehrer- und Elternvertretungen darauf geeinigt, dass es einen süßigkeitenfreien Tag in der Woche geben soll. Besonders kalorien- und zuckerreiche Snacks sollen aus dem Sortiment genommen werden. Begleitet wird die Änderung von Unterrichtsprojekten zur gesunden Ernährung.

Die Evaluation der gesamten Ernährungsmaßnahme löst bei allen Beteiligten Erwartungen, aber auch Befürchtungen aus. Diese werden diskutiert und im Protokoll der Evaluations-AG dokumentiert.

	Erwartung	Befürchtung
<b>Kioskbetreiberin</b>	Evaluation kann Verkaufspotenzial aufzeigen.	Evaluation als Kontrolle
<b>Schülervertretung</b>	Notwendige Anpassungen werden aufgezeigt.	Bevormundung durch Eltern/ Lehrerinnen und Lehrer
<b>Elternvertretung</b>	Nachweis einer pos. Veränderung	Evaluation stellt Änderungen infrage.
<b>Lehrervertretung</b>	Nachweis einer pos. Veränderung	Aufwand der Evaluation

## TIPP

In der Publikation [Evaluation in der Gesundheitsförderung](#) ↗ des Bayerischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit werden ab Seite 18 Lösungsvorschläge für verschiedene Bedenken gegenüber einer Evaluation aufgeführt.

Hierzu gehört unter anderem, dass die Vorteile einer Evaluation für alle Beteiligten deutlich gemacht werden sollten. Zudem sollte bereits im Vorfeld daran gedacht werden, evaluationsbedingte Mehrbelastungen durch Entlastungen an anderer Stelle auszugleichen. Förderlich ist auch die Unterstützung der Evaluation durch starke Fürsprecher, wie etwa Kolleginnen und Kollegen mit besonderem Fachwissen. Hinweise zum Umgang mit Widerständen und der Einbindung von Fürsprechern finden sich auch in der Broschüre [Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit](#) ↗ (S. 16).

### c) Interne Ressourcen bewerten

Jede Evaluation setzt ausreichende Ressourcen voraus. Die benötigten Mittel sind abhängig vom Arbeitsaufwand. Dieser muss auf der Grundlage des Evaluationskonzeptes (Phase 3) bewertet werden. Auf der anderen Seite sollte das Evaluationskonzept so gestaltet werden, dass es den zur Verfügung stehenden Ressourcen angemessen ist.

Die Bewertung der eigenen Ressourcen muss auch in die Überlegung einfließen, ob die Evaluation selbstständig durchgeführt werden soll und kann. Reichen beispielsweise die eigenen Kenntnisse nicht aus, um eine Befragung durchzuführen und die Ergebnisse auszuwerten, kann für diesen Teil Hilfe durch Externe notwendig sein.

Die Entscheidung für eine Fremd- oder Selbstevaluation ist aber auch abhängig von ihrem Zweck. Sollen die eigenen Prozesse verbessert werden, kann eine Selbstevaluation wichtige Einblicke liefern. Als Nachweis eines erfolgreichen Handelns gegenüber den Geldgebenden einer Maßnahme ist dagegen eine (objektive) Evaluation durch Außenstehende glaubwürdiger.

Selbstevaluationen sind mit Kosten in Höhe von 5 bis 10 Prozent des Maßnahmenbudgets, externe Evaluationen mit rund 10 Prozent verbunden.

#### **Beispiele für notwendige Ressourcen einer Evaluation:**

- Zeit/Personal
- Geld
- Know-how
- Computer/Software
- Räumlichkeiten
- Büromaterialien

## BEISPIEL

**Schule**

Die Evaluations-AG der Schule überlegt, welche Ressourcen sie für eine Evaluation des veränderten Speiseangebotes im Schulkiosk benötigt. Räumlichkeiten für die Sitzungen der AG sind vorhanden. Auch Computer mit einem Tabellenkalkulations-Programm können genutzt werden.

Die Mathelehrerinnen und Mathelehrer verfügen über ausreichend Statistikkenntnisse, um Befragungen im Rahmen einer Evaluation begleiten zu können. Ihre Bereitschaft, die Evaluation in ihren Unterrichtsplan einzubauen, haben die Lehrerinnen und Lehrer der Mittel- und Oberstufe bereits signalisiert. Ein Kunstlehrer will die Ergebnisse der Evaluation in Form von Plakaten und Flyern unter Schülerschaft und Eltern verbreiten. Dazu soll eine eigene Projektgruppe gegründet werden.

Lediglich das Geld für den Druck der Fragebögen, der Plakate und Flyer fehlt. Die AG beschließt, einen Antrag beim Förderverein der Schule einzureichen.

**TIPP**

Je nach Umfang und Ausrichtung der Evaluation variiert der Aufwand. Das Budget für eine Selbstevaluation sollte inklusive Personalkosten mit etwa 5 bis 10 Prozent des Maßnahmenbudgets veranschlagt werden. Planen Sie ausreichend Mittel für die Erstellung und Vervielfältigung von Befragungsbögen oder Ähnlichem ein.

Für externe Evaluationen müssen etwa 10 Prozent des Maßnahmenbudgets veranschlagt werden. Berücksichtigen Sie in den Kosten für die Evaluation auch Ausgaben für den Druck des Evaluationsberichtes und anderer Medien, mit denen Sie auf die Ergebnisse der Evaluation aufmerksam machen wollen.

Eventuell verfügen auch Netzwerkpartner oder Personen der Zielgruppe über Kenntnisse und Fähigkeiten, die Sie im Rahmen einer Evaluation nutzen könnten.

Auf den ersten Blick mag es verwundern, dass Selbstevaluationen nicht deutlich günstiger sind als externe Evaluationen. Tatsächlich sollte aber nicht vergessen werden, dass auch Selbstevaluationen (Personal-)Mittel binden, die einzuplanen sind.

Gerade in kleineren Maßnahmen sind die zu veranschlagenden 5 bis 10 Prozent des Maßnahmenbudgets aber häufig zu klein, um externe Evaluierende zu beauftragen. So bleibt letztlich nur eine (kleinere) Selbstevaluation.

### d) Adressatenkreis der Ergebnisse bestimmen

Die Ergebnisse einer Evaluation sind nicht nur für die Durchführenden einer Maßnahme interessant. Auch für Auftrag- oder Geldgebende einer Maßnahme, für die Zielgruppe, Netzwerkpartner und die Öffentlichkeit können die Ergebnisse von Interesse sein.

Aus diesem Grund sollten bereits frühzeitig Überlegungen zum möglichen Adressatenkreis angestellt werden. Entsprechend müssen Ressourcen – etwa für Veröffentlichungen oder Präsentationen – eingeplant werden.

Grundsätzlich sollte jede Person, die in irgendeiner Form an einer Evaluation beteiligt war, auch über die Ergebnisse informiert werden. Es kann aber auch Informationen geben, die nicht für alle Stakeholder geeignet sind – etwa aus Wettbewerbsgründen.

#### Mögliche Adressaten der Evaluationsergebnisse:

- Maßnahmendurchführende
- Die Zielgruppe
- Aktuelle und potenzielle Auftraggebende bzw. Geldgebende einer Maßnahme
- Netzwerkpartner
- Medien
- Angehörige der Zielgruppe
- Vergleichbare Einrichtungen

#### BEISPIEL

### Kindertagesstätte

Die Ergebnisse der Evaluation des Bewegungsangebotes in der Kita sollen in jedem Fall dem eigenen Personal, den Eltern und den Kindern mitgeteilt werden.

Da der Leiter des lokalen Sportvereins und der Yogalehrer, mit denen die Kita kooperiert, Mitglieder der Evaluations-AG sind, sind sie stets auf dem aktuellen Stand.

Sofern sich die Ergebnisse auch für die Öffentlichkeitsarbeit eignen, soll nach Möglichkeit auch ein Artikel in der lokalen Presse erscheinen.



## Phase 3: Konzept erstellen

### a) Bestimmen, wie ein Erfolg der Maßnahme gemessen werden kann

Wann ist eine Maßnahme erfolgreich? Das ist sicher der Fall, wenn die erwünschten Wirkungen eintreten, also die Zielgruppe beispielsweise fitter wird. Der Erfolg könnte dann anhand eines etablierten Fitnessstests gemessen werden.

Gerade in den ersten Tagen und Wochen der Planung und Umsetzung einer Maßnahme kann es aber schwer sein, eine direkte Wirkung festzustellen. In diesem Fall können Faktoren bestimmt werden, die den Erfolg einer Maßnahme beeinflussen.

Ein anderes Problem ist, dass einige Ziele nicht direkt messbar sind. So ist das Ziel „Die Schülerinnen und Schüler sollen innerhalb eines Jahres gesünder werden“ zu wenig konkret. Um „Gesundheit“ darstellen zu können, müssen konkrete Anhaltspunkte gemessen werden – etwa die Anzahl der Fehltage oder der Body-Mass-Index.

Um auszuschließen, dass andere Faktoren als die eigene Maßnahme für die beobachteten Veränderungen verantwortlich sind, kann der Vergleich mit einer Kontrollgruppe sinnvoll sein. Mindestens sollten aber Messungen zu Beginn einer Maßnahme und zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden ([Vorher-nachher-Vergleich](#)).

#### BEISPIEL

### Behörde

Der Gesundheitszirkel der Behörde berät, wie der Erfolg des Bewegungsangebotes gemessen werden kann. Der Vorschlag, das Gewicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beginn und nach einem Jahr zu messen, wurde schnell als inakzeptabel verworfen.

#### Stattdessen soll der Erfolg anhand folgender Faktoren gemessen werden:

- Anteil der Belegschaft, die über das Bewegungsangebot informiert ist,
- Anteil der Belegschaft, die an einem geförderten Sportkurs teilnimmt,
- Zufriedenheit mit dem geförderten Bewegungsangebot,
- Bewertung des Arbeitsklimas sowie
- Zahl der krankheitsbedingten Fehltage.

Alle Faktoren sollen zu Beginn und sechs Monate danach erhoben werden.

#### Vorher-nachher-Vergleich

In Vorher-nachher-Vergleichen werden relevante Faktoren (etwa zum Verhalten, zur Einstellung oder körperliche Maße) vor sowie nach der Teilnahme an einer Maßnahme erhoben. Ein Unterschied zwischen den Messwerten kann möglicherweise auf die Maßnahmenteilnahme zurückgeführt werden. Besonders aussagekräftig sind Vorher-nachher-Vergleiche mit Kontrollgruppen.

**TIPP**

1. Nicht immer ist es einfach zu beschreiben, wann eine Maßnahme erfolgreich ist. In diesen Fällen kann es hilfreich sein, sich zu fragen, wann eine Maßnahme als Misserfolg bewertet werden müsste.
2. Bedenken Sie auch, dass die Zufriedenheit mit einer Maßnahme noch nichts über die tatsächliche Veränderung des Gesundheitszustandes bzw. -verhaltens aussagt. Allerdings ist sie in der Regel die Voraussetzung für wirksame Änderungen.
3. Weitere Informationen zu Vorher-nachher-Vergleichen sowie zum Einsatz von Kontrollgruppen finden Sie beispielsweise in der Broschüre [Evaluation in der Gesundheitsförderung](#) des Bayerischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit.

**b) Kriterien für die Bewertung entwickeln**

Evaluationen beinhalten neben der Analyse auch eine Bewertung. Diese setzt voraus, dass es einen Maßstab gibt, an dem eine Maßnahme bewertet werden kann. Bevor eine Evaluation mit der Datensammlung und -auswertung beginnt, sollten daher Kriterien für die Bewertung entwickelt werden.

- Wann können Prozesse als zielführend beschrieben werden?
- Ab welchem Grenzwert ist ein Ziel vollständig, teilweise oder nicht erreicht worden?
- Welche Ressourcen sind notwendig, um als ausreichend bewertet zu werden?

Die Kriterien zur Bewertung sollten an den Zielen der Maßnahme ausgerichtet sein.

**BEISPIEL****Seniorenheim**

Bevor das Seniorenheim dazu übergegangen ist, bei dem Erstgespräch mit zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohnern ihre Essgewohnheiten zu erfragen, gaben rund 50 Prozent der Seniorinnen und Senioren dem Speiseangebot die Schulnote „sehr gut“ oder „gut“.

Der gemeinsame Gesundheitszirkel des Seniorenheims berät, ab wann das stärker auf die Bedürfnisse ausgerichtete Speiseangebot als erfolgreich bewertet werden kann.

**Gemeinsam verabreden sie folgende Maßstäbe: Die Maßnahme ist...**

- erfolgreich, wenn mind. 60 Prozent die Schulnoten „sehr gut“ oder „gut“ vergeben und 70 Prozent der Kriterien des DGE-Qualitätsstandards für die Verpflegung in stationären Senioreneinrichtungen eingehalten werden.
- sehr erfolgreich, wenn mind. 80 Prozent die Schulnoten „sehr gut“ oder „gut“ vergeben und alle Kriterien des DGE-Qualitätsstandards eingehalten werden.

**TIPP**

1. Die Kriterien zur Bewertung einer Maßnahme können aus verschiedenen Quellen stammen. Zur Bewertung können beispielsweise Kriterien aus der Fachliteratur, fachliche Standards oder Zielvorgaben einer Maßnahme herangezogen werden. Auch die Ergebnisse von Evaluationen anderer Maßnahmen können eine Orientierung bieten.

Daneben spielen aber auch Organisationsleitbilder und rechtliche Vorgaben sowie die (vermuteten) Bedürfnisse der Zielgruppe eine wichtige Rolle für die Bewertung einer Maßnahme.

2. In jedem Fall sollten die ausgewählten Kriterien offen gelegt und begründet werden. Halten Sie die Entscheidung über die Kriterien schriftlich fest.

### **c) Informationsquellen auswählen**

Zur Beschreibung einer Maßnahme sowie ihrer anschließenden Bewertung können verschiedene Informationsquellen genutzt werden.

#### **Zu den möglichen Informationsquellen gehören:**

- Dokumente zum Maßnahmenkonzept, Arbeitsprotokolle oder Statusberichte. Diese Informationsquellen liegen meist schon vor.
- Fachliteratur; hier können sich ebenfalls relevante Informationen für die Evaluation finden – etwa Wirkungsstudien aus anderen Projekten.
- Zielgruppen, Netzwerkpartner, Auftraggebende und Durchführende einer Maßnahme.

Bei der Auswahl der Informationsquellen sollte bereits berücksichtigt werden, wie gut der Zugang zur jeweiligen Personengruppe ist und welche Zeitpunkte und Kommunikationswege für eine Einbindung am besten geeignet sind.

Meist ist es hilfreich, Informationen zu einem Thema von verschiedenen Informationsquellen zu bekommen. Auf diese Weise werden die Ergebnisse nicht durch einseitige Sichtweisen verzerrt.

BEISPIEL

## Schule

Für die Evaluation des geänderten Speiseangebotes im Schulkiosk wählt die Evaluations-AG verschiedene Informationsquellen aus. Damit soll sichergestellt werden, dass alle relevanten Sichtweisen berücksichtigt werden und es zu keiner einseitigen Bewertung kommt.

Neben den Schülerinnen und Schülern sollen auch das Lehrpersonal und die Eltern in die Untersuchung einbezogen werden. Die Verkaufszahlen des Kiosks sind eine weitere Quelle.

Die Schülerinnen und Schüler sowie das Lehrpersonal werden am besten während der Pausen an der Evaluation beteiligt. Die Lehrerinnen und Lehrer können die Mütter und Väter auf den Elternabenden gut erreichen. Im Evaluationsplan (ES12) müssen lediglich die Ferienzeiten berücksichtigt werden.

TIPP

1. Achten Sie bei der Auswahl der Datenquellen darauf, nur wirklich ergiebige Quellen zu nutzen. Anderenfalls steigern Sie unnötig Ihren Arbeitsaufwand und werden spätestens bei der Datenauswertung mit einem Berg unnützer Informationen belastet.
2. Sie sollten auch überprüfen, ob die von Ihnen benötigten Informationen nicht bereits in irgendeiner Form vorliegen – etwa in Jahres- oder Qualitätsberichten, Protokollen oder Ähnlichem.
3. Sollten Sie sich bezüglich der Datenerhebung für die Zusammenarbeit mit Externen (bspw. Studentinnen und Studenten einer Hochschule) entschieden haben, sollten diese in die Auswahl der Informationsquellen mit einbezogen werden.

## d) Instrumente zur Datenerhebung auswählen oder entwickeln

Wenn die Informationsquellen ausgewählt wurden, muss überlegt werden, auf welche Weise die Daten gewonnen werden können. Neben **mündlichen** und **schriftlichen Befragungen** können beispielsweise auch **systematische Beobachtungen** oder **Gruppendiskussionen** durchgeführt werden.

Dabei sollte jeweils abgeschätzt werden, wie die Personen, die als Informationsquellen dienen sollen, auf eine Methode reagieren. Ein langer Fragebogen ist für Kindergartenkinder in der Regel ungeeignet. Hier braucht es kreativere Methoden. Beobachtungen, die nicht mit einer Gruppe abgesprochen wurden, können Misstrauen auslösen.

Im Idealfall können Fragebögen, Beobachtungsbögen und andere Materialien aus früheren oder ähnlichen Projekten genutzt werden. Ansonsten kann eine Hilfestellung durch Fachleute sinnvoll sein. Werden Erhebungsinstrumente ohne sozialwissenschaftliche Kenntnisse erstellt, besteht das Risiko, dass sie nicht genau das messen, was sie messen sollen.

### BEISPIEL

#### Kindertagesstätte

Für die Datenerhebung im Rahmen des Bewegungsangebotes der Kita werden zunächst drei Erhebungsinstrumente eingeplant:

1. Die Eltern sollen mittels eines Fragebogens zu Freizeitaktivitäten und zur Ausgeglichenheit ihrer Kinder befragt werden. Die Befragung soll von den Auszubildenden der Kita einmal zu Beginn des neuen Kindergartenjahres und noch einmal nach sechs Monaten durchgeführt werden.
2. Die Kinder sollen ihre liebste Beschäftigung im Kindergarten und in der Freizeit in Mal- und Bastelprojekten zum Ausdruck bringen.
3. Das pädagogische Personal soll seine eigenen Eindrücke zu den Wirkungen des Bewegungsangebotes in Fokusgruppen benennen und diskutieren.

Durch die drei unterschiedlichen Informationsquellen soll ein „rundes Bild“ des Evaluationsgegenstandes entstehen.

#### Mündliche Befragung

Die mündliche Befragung, üblicherweise als Interview bezeichnet, ist eine Erhebungsmethode, bei der einer Auskunftsperson in einem direkten Gespräch Fragen gestellt werden. Die Antworten werden entweder direkt notiert oder aufgenommen. Mündliche Interviews unterscheiden sich nach dem Grad der Standardisierung, also wie stark strukturiert die Befragung erfolgt – von offen, teilstandardisiert bis vollstandardisiert. Eine mündliche Befragung ist in der Regel mit großem zeitlichen Aufwand und hohen Anforderungen an die Interviewerin bzw. den Interviewer verbunden. Vorteilhaft ist, dass so auch umfangreiche Befragungen eher möglich sind und schwierige Themen besser erfragbar sind als zum Beispiel mit einer schriftlichen Befragung.

#### Schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung, auch Fragebogenerhebung genannt, ist eine Erhebungsmethode, bei der quantitative Daten erhoben werden, indem zuvor festgelegte Fragen beantwortet werden. Die Fragen werden entweder als geschlossene oder als offene Fragen gestellt. Bei geschlossenen Fragen sind die Antwortmöglichkeiten vorgegeben, zum Beispiel auf einer Skala oder durch das Ankreuzen von Kästchen. Bei offenen Fragen werden die Antworten in eigenen Worten formuliert. Schriftliche Befragungen werden vor allem dann durchgeführt, wenn eine größere Gruppe von Personen befragt wird. Im Vergleich zur mündlichen Befragung können schriftliche Befragungen in kürzerer Zeit mit wenig Personalaufwand durchgeführt werden.

#### Systematische Beobachtung

Systematische Beobachtungen zeichnen sich im Vergleich zu Alltagsbeobachtungen dadurch aus, dass sie strukturiert durchgeführt werden. So werden meist Beobachtungsbögen eingesetzt, in denen die beobachteten Sachverhalte vorgegebenen Kategorien zugeordnet werden können.

#### Gruppendiskussion

Gruppendiskussionen sind vorstrukturierte Gesprächsrunden, die der Datenerhebung dienen. Die Teilnehmenden diskutieren zu einem vorab festgelegten Thema. Weitere Informationen finden sich beispielsweise auf [www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de](http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de) (Stichwort „Fokusgruppen“).

## TIPP

1. Gerade wenn keine eigenen Kompetenzen für die Erstellung und Auswertung von Erhebungsinstrumenten vorhanden sind, kann eine Evaluation in Zusammenarbeit mit einer (Fach-) Hochschule interessant sein. Im Rahmen von Abschlussarbeiten können so kleinere Evaluationen durchgeführt werden.

Doch auch wenn die Instrumente von Außenstehenden erstellt werden, sollten diese mit den Verantwortlichen der Maßnahme besprochen werden. Schließlich kennen diese die Maßnahme und alle Beteiligten deutlich besser.

2. Achten Sie bei der Auswahl der Erhebungsmethoden darauf, dass diese sich gut in den Maßnahmen-Alltag integrieren lassen. Damit können mögliche Widerstände gegen eine Evaluation bereits im Vorfeld vermieden werden. Zudem sollten Sie nur wirklich notwendige Informationen erheben. Bedenken Sie, dass alle erhobenen Daten auch ausgewertet werden müssen.
3. Hinweise zu Instrumenten für die Datenerhebung finden sich in der Publikation [Evaluation in der Gesundheitsförderung](#) des Bayerischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit.

### e) Musterbeispiele für Datenerhebungsinstrumente

Hier finden Sie eine Reihe von exemplarischen Instrumenten (im PDF-Format), um Ihr Projekt, Ihre Maßnahme oder Ihre Veranstaltung auf den erzielten Erfolg hin zu überprüfen. Alle Instrumente dienen als Musterbeispiele und beziehen sich auf gesundheitsförderliche Maßnahmen mit den inhaltlichen Themen „Ernährung“, „Bewegung“ und „psychisches Befinden“. Die Instrumente sind auch im letzten Kapitel der Kapitelübersicht zu finden ([Musterbeispiele zur Datenerhebung](#) →)!

Sie sind einfach konzipiert, wurden möglichst kurz gehalten und können für den eigenen Evaluationsbedarf angepasst werden. Sie können sowohl heruntergeladen, ausgedruckt und vervielfältigt werden als auch als Orientierungshilfe für selbst entwickelte Instrumente dienen. Wenn Sie mehrere Fragestellungen oder beabsichtigte Wirkungen evaluieren wollen, können Sie natürlich auch mehrere Instrumente und Methoden miteinander verbinden.

Die hier vorliegenden Instrumente sind in erster Linie für Kinder und Jugendliche in Kindertagesstätten, Grundschulen und weiterführende Schulen geeignet und wurden dem Alter entsprechend formuliert. Es kann teilweise angebracht sein, dass Eltern ihre Kinder beim Ausfüllen der Fragebögen unterstützen. Wichtig: Achten Sie darauf, dass der [Datenschutz](#) → bei der Erhebung von Daten eingehalten wird, wie zum Beispiel eine schriftliche Einwilligung der Eltern oder der Verzicht auf personenbezogene Daten.

Die Auswertung Ihrer Datenerhebung können Sie eigenständig vornehmen, indem Sie zum Beispiel einfache Häufigkeitsverteilungen erstellen. (Beispiel: „Vor unserer Maßnahme gaben 65 Prozent der Kinder an, ein Pausenbrot während der Schultages dabeizuhaben. Zwei Wochen nach der Veranstaltung gaben 87 Prozent der Kinder an, ein Pausenbrot dabeizuhaben.“) (Siehe Phase 4: Daten erheben und auswerten)

Natürlich genügt diese Form der Evaluation nicht dem Anspruch einer wissenschaftlichen Begleitforschung, wie sie von professionellen Anbietern durchgeführt wird. Dazu benötigen sie in der Regel externe wissenschaftliche Hilfe. Für die eigene Qualitätssicherung und zur Darstellung örtlicher Effekte ist dieses hier angebotene Verfahren aber durchaus gut geeignet.

**Sie finden auf dieser Seite Instrumente zu folgenden Themen:**

[Datenerhebung im Bereich Ernährung →](#)

[Datenerhebung im Bereich Bewegung →](#)

[Datenerhebung im Bereich Psychisches Befinden →](#)

[Fragebögen für die Evaluierung von Veranstaltungen →](#)

## **f) Zeitliche Abläufe und Verantwortlichkeiten erfassen**

Die Durchführung von Befragungen oder Beobachtungen, die Auswertung von Berichten und die Analyse der gesammelten Informationen sowie die Dokumentation der Evaluation sollten in einem Evaluationsplan erfasst werden. Dort werden die einzelnen Arbeitsschritte, ihr zeitlicher Rahmen und die Zuständigkeiten dokumentiert.

Auf diese Weise ist für alle Beteiligten jederzeit ablesbar, an welchem Punkt eine Evaluation angekommen ist. Veränderungen in den Planungen sollten immer dokumentiert werden.

**Das gehört in einen Evaluationsplan:**

- Welche Informationsquellen werden genutzt und welche Erhebungsmethode wird dazu verwendet?
- In welcher Form wird die Auswertung vorgenommen?
- Wann und wie erfolgt die Dokumentation der Evaluation?
- Wann werden die Ergebnisse der Evaluation von wem bewertet?
- Wann wird welcher Adressatenkreis über die Ergebnisse der Evaluation informiert?

Alle Informationen werden auf einem Zeitstrahl abgetragen. Für jeden Baustein wird eine verantwortliche Person benannt.

BEISPIEL

### Seniorenheim

Um einen guten Überblick über die einzelnen Phasen der Evaluation des Speiseangebotes zu erhalten, wird im Seniorenheim ein Evaluationsplan erstellt. Dort werden die Zeitpunkte für Fragebogenerhebungen, Beobachtungen und die Bewertung der Speisen und Getränke mittels der Kriterien der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) erfasst. Auch die Auswertung der gewonnenen Informationen und die Sitzungen des Gesundheitszirkels werden festgelegt. Damit die Zuständigkeiten für alle Beteiligten transparent sind, werden im Evaluationsplan auch die jeweils Verantwortlichen benannt.

Der Evaluationsplan ist kein starres Dokument. Darauf verständigen sich die Mitglieder des Gesundheitszirkels. Bei Bedarf müssen die Zeitpunkte und Zuständigkeiten angepasst werden können. Änderungen sollen dann für jeden sichtbar im Evaluationsplan vorgenommen werden.

TIPP

Bei der Erstellung des Evaluationsplans sollten Sie mögliche Fristen berücksichtigen. Sind wichtige Treffen oder Absprachen geplant, zu denen die Evaluationsergebnisse vorliegen müssen? Wichtige Termine sollten allerdings nicht zu einer unrealistischen Einschätzung der Evaluationsmöglichkeiten führen. So kann beispielsweise ein Wirkungsnachweis in der Regel nicht bereits in der Frühphase einer Maßnahme erwartet werden.




## Datenerhebung im Bereich Ernährung – Kindertagesstätte

### 1. Methode: Spiel

 [Lebensmittelverzehr – Spielanleitung](#) (PDF, 49 KB, nicht barrierefrei)

 [Lebensmittelverzehr – Piktogramme](#) (PDF, 80 KB, nicht barrierefrei)

 [Interview zum Essverhalten](#) (PDF, 84 KB, nicht barrierefrei)

### 2. Methode: schriftliche Befragung

 [Lebensmittelverzehr – Spielanleitung](#) (PDF, 49 KB, nicht barrierefrei)

 [Lebensmittelverzehr – Piktogramme](#) (PDF, 80 KB, nicht barrierefrei)


 [Interview zum Essverhalten](#) (PDF, 84 KB, nicht barrierefrei)

## Datenerhebung im Bereich Ernährung – Grundschulen

### 1. Methode: Spiel

 [Interview zum Essverhalten](#) (PDF, 84 KB, nicht barrierefrei)

### 2. Methode: schriftliche Befragung

 [Lebensmittelvorlieben – Obst](#) (PDF, 158 KB, nicht barrierefrei)

 [Lebensmittelvorlieben – Gemüse](#) (PDF, 131 KB, nicht barrierefrei)

 [Lebensmittelwissen – Obst](#) (PDF, 139 KB, nicht barrierefrei)


 [Lebensmittelwissen – Gemüse](#) (PDF, 122 KB, nicht barrierefrei)

 [Lebensmittelwissen – Obst und Gemüse](#) (PDF, 208KB, nicht barrierefrei)


 [Lebensmittelauswahl](#) (PDF, 129 KB, nicht barrierefrei)

## Datenerhebung im Bereich Ernährung – weiterführende Schule

### 1. Methode: Spiel

 [Interview zum Essverhalten](#) (PDF, 84 KB, nicht barrierefrei)

## 2. Methode: schriftliche Befragung

 [Lebensmittelvorlieben – Obst und Gemüse](#)  
(PDF, 111 KB, nicht barrierefrei)

 [Lebensmittelauswahl](#) (PDF, 108 KB, nicht barrierefrei)

 [Ernährungsverhalten](#) (PDF, 110 KB, nicht barrierefrei)


## Datenerhebung im Bereich Bewegung – Kindertagesstätte

**Methode: Beobachtung, Spiel**

 [Sportmotorische Übungen](#) (PDF, 75 KB, nicht barrierefrei)

## Datenerhebung im Bereich Bewegung – Grundschule

**1. Methode: Beobachtung**

 [Sportmotorische Übungen – Stundennotizen](#)  
(PDF, 80 KB, nicht barrierefrei)

 [Sportmotorische Übungen – Ergebnisliste](#) (PDF, 79 KB, nicht barrierefrei)

**2. Methode: schriftliche Befragung**

 [Bewegungsverhalten in der Schule](#) (PDF, 94 KB, nicht barrierefrei)






 [Bewegungsverhalten in der Freizeit](#) (PDF, 108 KB, nicht barrierefrei)

## Datenerhebung im Bereich Bewegung – weiterführende Schule

**1. Methode: Beobachtung, Spiel**



 [Bewegungstagebuch](#) (PDF, 94 KB, nicht barrierefrei)

## 2. Methode: schriftliche Befragung

-  [Sport im Verein](#) (PDF, 93 KB, nicht barrierefrei)
-  [Sport außerhalb des Vereins](#) (PDF, 96 KB, nicht barrierefrei)
-  [Bewegungsverhalten in der Schule](#) (PDF, 107 KB, nicht barrierefrei)
-  [Bewegungsverhalten in der Freizeit](#) (PDF, 112 KB, nicht barrierefrei)
-  [Vorlieben für Sportarten](#) (PDF, 84 KB, nicht barrierefrei)



## Datenerhebung im Bereich psychisches Befinden – Kindertagesstätte

### Methode: Beobachtung, Spiel

-  [Musterbogen „Teilnehmende Beobachtung“](#)  
(PDF, 106 KB, nicht barrierefrei)
-  [Anleitung zur „Teilnehmenden Beobachtung“](#)  
(PDF, 103 KB, nicht barrierefrei)

## Datenerhebung im Bereich psychisches Befinden – Grundschule

### 1. Methode: Beobachtung

-  [Musterbogen „Teilnehmende Beobachtung“](#)  
(PDF, 106 KB, nicht barrierefrei)
-  [Anleitung zur „Teilnehmenden Beobachtung“](#)  
(PDF, 103 KB, nicht barrierefrei)

### 2. Methode: schriftliche Befragung





-  [Medienverhalten](#) (PDF, 100 KB, nicht barrierefrei)

## Datenerhebung im Bereich psychisches Befinden – weiterführende Schule

### Methode: schriftliche Befragung

-  [Medienverhalten](#) (PDF, 96 KB, nicht barrierefrei)

## Fragebögen für die Evaluierung von Veranstaltungen

-  [Checkliste Gruppendiskussion zum Projektabschluss](#)  
(PDF, 76 KB, nicht barrierefrei)
-  [Rückmeldebogen für Familien](#) (PDF, 90 KB, nicht barrierefrei)
-  [Rückmeldebogen für Jugendliche](#) (PDF, 93 KB, nicht barrierefrei)
-  [Rückmeldebogen für Erwachsene](#) (PDF, 103 KB, nicht barrierefrei)

## Phase 4: Erheben und auswerten

### a) Daten erheben

Die Datenerhebung unterteilt sich in zwei Schritte: 1. einen Pretest, in dem getestet wird, ob die ausgewählten Erhebungsinstrumente auch wirklich für die eigene Evaluation geeignet sind, und 2. die eigentliche Datenerhebung.

Mit einem Pretest kann beispielsweise verhindert werden, dass ein Fragebogen missverständliche Fragen enthält. Der Test sollte am besten immer mit einigen Personen erfolgen, für die das Instrument gedacht ist. Insbesondere bei größeren Evaluationen sollten zudem mit den Interviewenden und Beobachtenden die Interview- bzw. die Beobachtungssituation eingeübt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle ein gleiches Verständnis von den Erhebungsinstrumenten haben und sie die Erhebung durch ihr Verhalten nicht ungewollt beeinflussen.

Neben der Erprobung und Schulung des Erhebungsverfahrens ist auch auf den Umgang der gewonnenen Daten zu achten. Nach Möglichkeit sollten zur Evaluierung keine personenbezogenen Daten (z.B. Name, Adresse, Telefonnummer) oder personenbeziehbaren Daten (z.B. Alter, Geschlecht, Klassenzugehörigkeit) erhoben werden. Bei Minderjährigen ist die Einwilligung der Eltern bzw. Sorgeberechtigten einzuholen. Sollte es jedoch erforderlich werden, dass Daten mit Personenbezug erhoben, verarbeitet oder genutzt werden müssen, gelten die jeweiligen Datenschutzgesetze des Bundes oder der Länder. Bei Fragen hierzu wenden Sie sich bitte an Ihre jeweilige behördliche oder betriebliche Datenschutzbeauftragte beziehungsweise Ihren jeweiligen behördlichen oder betrieblichen Datenschutzbeauftragten. Diese oder dieser wird Ihnen weiterhelfen können. Weitere Informationen erhalten Sie auch auf den Websites der Landesdatenschutzbeauftragten oder des Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit.

#### BEISPIEL

### Schule

Die Datenerhebung zur Nutzung des Speiseangebotes des Schulkiosks erfolgt auf mehreren Wegen:

- Einige freiwillige Schülerinnen und Schüler befragen in den Pausen Mitschülerinnen und Mitschüler auf dem Schulhof mittels eines standardisierten Fragebogens.
- Die Mitglieder der Evaluations-AG sichten gemeinsam die Verkaufszahlen einzelner Produkte des Schulkiosks und vergleichen die Absatzzahlen zu verschiedenen Zeitpunkten.
- Um die Eltern zu erreichen, sollen die Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer bei den kommenden Elternabenden einen speziellen Elternfragebogen verteilen, der vor Ort ausgefüllt werden soll.

**TIPP**

1. Interviewerinnen und Interviewer können durch die Art, wie sie beispielsweise Fragestellungen erläutern und auf Nachfragen der Interviewten eingehen, ganz unterschiedliche Ergebnisse erzielen. Daher ist es wichtig, sich bereits im Vorfeld Gedanken über mögliche Beeinflussungen zu machen und diese möglichst gering zu halten.
2. Auch bei systematischen Beobachtungen kann das Verhalten der Beobachtenden Einfluss auf die Situation haben. Etwa wenn die Unruhe der Beobachtenden eine ansonsten stille Situation stört. Hinzu kommt, dass Beobachtungen häufig anhand von Beobachtungsbögen erfasst werden. Daher sollte sichergestellt werden, dass alle Beobachtenden die gleiche Beobachtung auch in gleicher Weise erfassen.
- 3- Informationen zum Datenschutz erhalten Sie bei den [Datenschutzbeauftragten der Länder](#).

**b) Daten auswerten**

Die erhobenen Daten müssen nun noch ausgewertet werden. Der dafür notwendige Aufwand hängt stark von den genutzten Erhebungsinstrumenten, Anzahl der Fragebögen, Interviews oder Beobachtungen ab.

Falls genügend zeitliche und personelle Ressourcen vorhanden sind, kann die Auswertung selbstständig gemacht werden. Häufig bietet sich eine computergestützte Auswertung an. Schon mit der gängigen Bürosoftware können Grafiken erarbeitet und zentrale Ergebnisse schnell vermittelt werden. Das kann beispielsweise für die Außendarstellung einer Maßnahme von großer Bedeutung sein.

Aufgrund des Arbeitsaufwandes und des benötigten technischen bzw. Methodenwissens kann es sinnvoll sein, sich Hilfe durch professionelle externe Unterstützung, beispielsweise durch eine nahe gelegene Hochschule, zu holen. Diese könnte die Datenerhebung sowie die anschließende Auswertung übernehmen – entweder in Teilen oder vollständig. Auswertung konkret: Wie werden die Daten nun ausgewertet?

So vielseitig die Möglichkeiten der Datenerhebung sind, so unterscheiden sich auch die Auswertungsmethoden. Dies kann auf qualitative Art und Weise passieren, wie zum Beispiel

- die Bewertung offener Fragen in einem mündlichen Interview oder
- auf quantitative Art, wie die Auszählung der angekreuzten Antwortmöglichkeiten in Fragebögen oder
- die Auszählung von Strichlisten in Beobachtungsbögen.

In den meisten Fällen werden quantitative, also eindeutig zählbare Daten ausgewertet. Ist die Datenerhebungsphase abgeschlossen, gilt zu überprüfen:

- **Kontrolle der Erhebungsbögen:** Sind zum Beispiel alle abgegebenen Fragebögen tatsächlich ausgefüllt?
- **Unbrauchbare Erhebungsinstrumente:** z.B. unleserliche und absichtlich sinnlos ausgefüllte Bögen, werden für die weitere Auswertung nicht berücksichtigt.

Anschließend werden die verwertbaren Bögen für die weitere Auswertung durchnummeriert, um eventuell Rückschlüsse auf die befragten Personen auszuschließen.

Um für die weitere Auswertung immer eine klare Zuordnung der einzelnen Daten zu den Bögen zu haben, beispielsweise bei der Übertragung der Daten aus den Bögen in eine Tabelle eines Softwareprogramms, wird empfohlen, die Fragebögen zu nummerieren.

Um die Datenmenge für den Evaluationsprozess sinnvoll zusammenzufassen, müssen in der Auswertungsphase statistische Angaben gemacht werden. Die gängigsten statistischen Werte sind Häufigkeiten und Mittelwerte, aus denen bereits aussagekräftige Ergebnisse der Daten abgeleitet werden können.

Häufigkeiten können unter anderem in absolute oder relative Häufigkeiten unterteilt werden (siehe Beispiel Schule). Für Mittelwerte lassen sich beispielsweise der Modalwert, das arithmetische Mittel oder der Median berechnen. Der Modalwert (oder Modus) ist derjenige Wert, der innerhalb einer Messreihe am häufigsten auftritt, während das arithmetische Mittel den Durchschnittswert, meist mit Nachkommastellen, wiedergibt. Der Median (oder Zentralwert) ist ein Mittelwert, der einen Datensatz in zwei gleich große Hälften teilt und genau dazwischenliegt (siehe Beispiel Kindertagesstätte).

## BEISPIEL

## Schule

Um das Lebensmittelwissen einer dritten Klassenstufe mit insgesamt vier Klassen vor und nach einer Projektwoche zum Thema gesundes Obst zu ermitteln, wurde ein Fragebogen entwickelt, der nach der Bekanntheit von 15 verschiedenen Lebensmitteln fragt. Für jedes bekannte Lebensmittel macht das Kind ein Kreuz an der dafür vorgesehenen Stelle neben dem Piktogramm der Obstsorte. Anschließend werden alle Bögen gesammelt und durchnummeriert.

Zur besseren Übersicht werden die Ergebnisse in fünf Kategorien zusammengefasst. 13 bis 15 bekannte Lebensmittel werden als „sehr gut“ bewertet, zehn bis zwölf als „gut“, sieben bis neun als „mittelmäßig“, vier bis sechs als „schlecht“ und eins bis drei als „sehr schlecht“. Insgesamt nehmen 80 Kinder an der Befragung teil.

Um allgemeine Rückschlüsse auf das Lebensmittelwissen ziehen zu können, wird die erste Befragung vor der Projektwoche durchgeführt, die zweite danach. Um eine Übersicht über den Kenntnisstand zu gewinnen, werden die Häufigkeiten ermittelt. Die folgende Tabelle bezieht sich auf die Ergebnisse vor der Projektwoche.

Ergebnisse Lebensmittelwissen			
Kategorie	Wissen über Lebensmittel	Häufigkeit (absol.)	Häufigkeit (%)
1	1–3 (sehr schlecht)	16	20
2	4–6 (schlecht)	5	5
3	7–9 (mittelmäßig)	20	25
4	10–12 (gut)	20	20
5	13–15 (sehr gut)	24	30
		80	100

Die **absolute Häufigkeit** gibt die einfache Anzahl einer bestimmten Ausprägung bzw. Kategorie wieder. Bei der Auszählung wird festgestellt, dass 24 Kinder zwischen 13 und 15 Obstsorten kennen, 16 Kinder zehn bis zwölf Obstsorten, 20 Kinder sieben bis neun Obstsorten usw.

Bei der **relativen Häufigkeit** wird die absolute Häufigkeit auf die Gesamtzahl (80 Kinder) bezogen. Die relative Häufigkeit gibt sozusagen einen Prozentwert wieder. Bei der Auszählung wird festgestellt, dass 24 Kinder von 80 Kindern zwischen 13 und 15 Obstsorten kennen. Die absolute Häufigkeit dieser Kategorie liegt bekanntlich bei 24; die relative Häufigkeit hingegen beträgt  $24 : 80 = 0,3 = 30\%$ . Durch die relative Häufigkeit wird ermittelt, dass 30 Prozent der Kinder zwischen 13 und 15 Obstsorten kennen. 20 Prozent kennen zwischen zehn und zwölf Obstsorten ( $16 : 80 = 0,2 = 20\%$ ) usw.



## BEISPIEL

**Kindertagesstätte**

Um die motorischen Fähigkeiten einer Kindergruppe zu messen, wurden sportmotorische Übungen angewandt. Eine der Übungen soll die Ausdauerleistung durch einen Sechsminutenlauf ermitteln. Die Laufrunde wird in der Sporthalle entsprechend markiert.

Gezählt wird jeweils die Anzahl der gelaufenen Runden innerhalb von 6 Minuten mit einem Beobachtungsbogen pro Kind. Der Test wird am Anfang und am Ende des Jahres gemacht. Wenn bekannt ist, wie viele Runden die einzelnen Kinder gelaufen sind, stellt sich zum Beispiel die Frage, wie viele Runden die Gesamtheit der Kinder im Durchschnitt am Anfang und am Ende des Jahres gelaufen ist. Hat sich die Ausdauerleistung verbessert? Folgende Rundenzahlen wurden erreicht:

Laufleistung der Kinder in sechs Minuten		
Kind	Runden Jahresanfang	Runden Jahresende
1	15	18
2	20	21
3	21	20
4	16	18
5	16	18
6	14	15
7	16	18

Ein Durchschnittswert kann zum Beispiel durch den Modalwert (Modus) ermittelt werden. Der Modalwert ist der grundlegendste Wert, der zur Beschreibung einer Datenmenge herangezogen werden kann. Er ist derjenige Messwert, der am häufigsten auftritt.

In der Tabelle ist der häufigste Wert in der zweiten Spalte 16 (dreimal), in der dritten Spalte 18 (viermal).

Der bekannteste Durchschnittswert ist jedoch das arithmetische Mittel. Er wird umgangssprachlich auch „der Durchschnittswert“ einer Datenmenge genannt und ist die Summe aller Messwerte, geteilt durch deren Gesamtanzahl. Im Gegensatz zum Modalwert kann das arithmetische Mittel Nachkommastellen haben.

**Das arithmetische Mittel für die zweite Spalte liegt bei 16,6**  
( $15 + 20 + 21 + 16 + 16 + 14 + 16 + 13 + 19 : 9$ ).

**Das arithmetische Mittel für die dritte Spalte liegt bei 17,7**  
( $18 + 21 + 20 + 18 + 18 + 15 + 18 + 13 + 19 : 9$ ).

Bei Berechnung beider Mittelwerte, des Modalwerts und des arithmetischen Mittels, wird festgestellt, dass die Kinder am Ende des Jahres durchschnittlich eine bessere Laufleistung erbracht haben.

Der Median teilt den Datensatz in zwei Hälften. Dabei werden die Werte des Datensatzes aufsteigend geordnet.

**13, 14, 15, 16, 16, 16, 19, 20, 21 (zweite Spalte)**

**13, 15, 18, 18, 18, 18, 19, 20, 21 (dritte Spalte)**

Da in beiden Spalten die Anzahl der Werte ungerade ist, also neun Werte hat, ist auch in beiden Spalten die mittlere Zahl, also die fünfte, der Median. In der zweiten Spalte ist die fünfte Zahl die 16, in der dritten Spalte die 18.

Bei Berechnung der Mittelwerte, des Modalwerts, des arithmetischen Mittels und des Medians, wird festgestellt, dass die Kinder am Ende des Jahres durchschnittlich eine bessere Laufleistung erbracht haben.

#### BEISPIEL

### Seniorenheim

Ein Seniorenheim plant seine Speisepläne und Bewegungsangebote für die Heimbewohnerinnen und Heimbewohner zu verbessern. Um zu erfahren, ob die neuen Angebote positiv aufgenommen werden, sind zwei Interviewphasen mit den Seniorinnen und Senioren geplant. Die erste Phase findet vor den Änderungen statt, die zweite nach drei Monaten. Nach dieser Zeit sollen sich die Bewohnerinnen und Bewohner eine Meinung über die neuen Speisepläne und Bewegungsangebote gebildet haben. **Wichtig:** Bevor die Interviews durchgeführt werden, sind rechtliche Aspekte wie gegebenenfalls das Einverständnis oder die Unterstützung der Betreuerinnen und Betreuer einzuholen!

Um die Interviews sowohl zwischen den Befragten als auch zu den beiden Zeitpunkten vergleichen zu können, wird ein standardisierter Interviewleitfaden entwickelt. Die Interviews werden vom Pflegepersonal durchgeführt; die wichtigsten Kernaussagen werden schriftlich festgehalten, zum Beispiel in Form von Stichpunkten. Bei offenen Fragen können die Antworten vielfältiger ausfallen, da es keine Vorgaben gibt.

- Kontrolle der Erhebungsbögen: Sind alle Interviews tatsächlich durchgeführt worden?
- Die verschriftlichten Interviews werden eingesammelt, durchnummeriert sowie mögliche Hinweise auf Personen werden anonymisiert.

- Das Textmaterial wird vollständig gesichtet; wesentliche Aussagen werden zusammengefasst.
- Um die Interviews vergleichen und im Gesamtbild interpretieren zu können, wird ein Kategoriensystem entwickelt. Das Kategoriensystem steht in diesem Beispiel für die Kernaussagen der Bewohnerinnen und Bewohner zu den Speise- und Bewegungsangeboten.
- Sämtliche Kernaussagen, zum Beispiel Meinungen, Empfehlungen, Wünsche oder Kritiken, die sich ähneln und einem Thema zuordnen lassen, bilden jeweils eine Kategorie und erhalten einen Namen.
- Anschließend werden die gesammelten Kernaussagen der jeweiligen Kategorie unterschiedlichen, sinnvollen Ausprägungen, also Unterkategorien, zugeordnet, zum Beispiel die Kategorie „Essensvielfalt“ in Unterkategorien wie a) sehr gut, b) gut, c) ausreichend oder d) mangelhaft. Da die Ausprägungsformen vor den Interviews nicht bekannt sind, werden sie erst im Laufe der Textsichtung entwickelt. Je nach vorliegendem Textmaterial können die verschiedenen Kategorien auch unterschiedliche Ausprägungsformen annehmen. Zu diesem Zeitpunkt erfolgt der Übergang von qualitativen Daten, also Sprache in Textform, zu quantitativen Daten.
- Die Zuordnung der Kernaussagen zu den Unterkategorien werden anschließend entsprechend ihrer Häufigkeit für die Auswertung gewichtet. Die Häufigkeiten können in Form von Strichlisten in Tabellen dargestellt werden.
- Das fertige Kategoriensystem wird abschließend vom Pflegepersonal interpretiert.

**TIPP**

1. Für die Auswertung geringer Datensätze und die Berechnung einfacher statistischer Werte genügt in der Regel ein Taschenrechner. Große Datensätze und anspruchsvolle Messwerte sollten hingegen mit einem Softwareprogramm bearbeitet werden oder von professionellen Anbietern ausgewertet werden.
2. Daten und die daraus resultierenden statistischen Werte müssen für den weiteren Evaluationsverlauf erläutert werden. Wenn die Ergebnisse ausschließlich in der Form eines Textes vorliegen, ist es schwierig, sie miteinander zu vergleichen. Um Datenmengen und sich die daraus ergebenden Ergebnisse grafisch ansprechender und aussagekräftiger darzustellen, können Diagramme erstellt werden. In Diagrammen sind vorliegende Daten übersichtlicher und leichter erfassbar.

3. Die Wahl der geeigneten Diagrammform hängt von den Daten selbst ab. Säulen-, Balken- oder Kreisdiagramme werden eher herangezogen, um Größen oder Verhältnisse miteinander zu vergleichen. Linien- und Kurvendiagramme sind geeignet, um Veränderungen bzw. Trends in einem zeitlichen Verlauf darzustellen.
4. Weitere Hinweise zur Auswertung der erhobenen Daten finden sich in der Publikation [\[1\] Evaluation in der Gesundheitsförderung](#) des Bayerischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit.
5. Je nach Umfang und Art der erhobenen Daten kann der Schritt Datenauswertung schnell sehr zeitintensiv und methodisch aufwendig werden. Prüfen Sie daher im Vorfeld, ob Sie für diesen Schritt über ausreichend eigene Ressourcen verfügen. Datenerhebungen und -auswertungen können unter Umständen auch in Kooperation mit einer Hochschule durchgeführt werden.

## Phase 5: Reflektieren und bewerten

### a) Ausgewertete Daten reflektieren

Bevor eine Bewertung der gewonnenen Daten vorgenommen wird, sollten die Ergebnisse noch einmal in einem größeren Kreis (etwa mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe) diskutiert werden.

- Sind die Ergebnisse schlüssig?
- Spiegeln die Ergebnisse die eigene Einschätzung wider?
- Gibt es Widersprüche zwischen den Ergebnissen aus unterschiedlichen Informationsquellen?

Die gemeinsame Reflexion bietet die Möglichkeit, bestehende Widersprüche aufzuklären, erste Erkenntnisse für eine größere Gruppe zu liefern und wichtige Impulse für die eigene Arbeit zu schaffen.

#### BEISPIEL

### Kindertagesstätte

Zur Reflexion der in der Kita erhobenen Daten zur Nutzung des Bewegungsangebotes veranstalten die AG Evaluation und die AG Bewegungsangebot eine gemeinsame Sitzung. Diese wird von einer externen Moderatorin geleitet.

Zunächst fragt die Moderatorin die Einschätzungen der Anwesenden zur Bewertung des Bewegungsangebotes ab. Danach stellt der Leiter der AG Evaluation die Daten der Elternbefragung, der Mal- und Bastelaktionen mit den Kindern und die Ergebnisse der Fokusgruppe des pädagogischen Personals vor.

Zwischen den Einschätzungen der AG Bewegungsangebot und denen der Kinder gibt es einige Unterschiede. So haben die Kinder immer wieder ihre Freude am Yogakurs zum Ausdruck gebracht, die AG-Mitglieder hatten diese nur als mittelmäßig eingestuft.

Die Moderatorin hilft den Anwesenden dabei, die Ursachen hierfür zu identifizieren. Auf diese Weise erkennen sie, dass die Kinder gerne am Yogakurs teilnehmen. Traurig sind sie allerdings, dass sie nicht an den zeitgleich stattfindenden Aktionen im Werkraum teilnehmen können.

#### TIPP

Eine externe Moderation kann eine strukturierte und sachliche Reflexion der erhobenen Daten unterstützen. Sollten Sie erwarten, dass die Ergebnisse zu Kontroversen führen, ist eine Moderation in jedem Fall angeraten.

## b) Ergebnisse bewerten

Die Ergebnisse liegen vor und mögliche Widersprüche sind geklärt. Nun folgt die Bewertung. Grundlage hierfür sind die gemeinsam ausgearbeiteten Kriterien zur Abschätzung des Erfolgs einer Maßnahme. Und auch jetzt sollte die Bewertung von einer größeren Gruppe vorgenommen werden.

Im Idealfall hat die Datenauswertung eindeutige Ergebnisse geliefert, die anhand konkreter Kriterien nur einen Schluss zulassen. Die Praxis ist meist vielschichtiger. Während einige Ziele erreicht wurden, können andere vielleicht erst mit einiger Verspätung oder gar nicht erreicht werden.

Der gemeinsame Austausch zwischen den Beteiligten einer Maßnahme fördert das Gemeinschaftsgefühl und ist die Grundlage für gemeinsame Schlussfolgerungen.

### BEISPIEL

#### Behörde

Die von der Behörde mit der Evaluation des Bewegungsangebotes beauftragte Hochschule stellt ihre Ergebnisse im Gesundheitszirkel vor. Gemeinsam bewerten die Beteiligten die Ergebnisse auf der Grundlage der zuvor entwickelten Bewertungskriterien.

Sie stellen fest, dass die Zufriedenheit mit dem geförderten Bewegungsangebot auf mittlerem Niveau liegt. 30 Prozent der Belegschaft vergeben die Schulnote „gut“ oder sogar „sehr gut“.

Damit wurde das angestrebte Ziel von 40 Prozent zwar verfehlt. Dennoch lassen sich positive Entwicklungen feststellen: So gab es eine deutliche Steigerung der außerbetrieblichen Sportaktivitäten und eine Verbesserung des Betriebsklimas um durchschnittlich eine halbe Schulnote.

### c) Schlussfolgerungen ziehen und Empfehlungen erarbeiten

Eine Evaluation ist kein Selbstzweck. Und daher ist sie auch nicht nach der Bewertung der Ergebnisse beendet. Zu den wichtigsten Aufgaben einer Evaluation gehört die Schlussfolgerung für die weiteren Arbeiten in und an einer Maßnahme bzw. für künftige Maßnahmen.

Im Team, möglichst auch mit Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe, mit den Auftraggebenden einer Maßnahme sowie eventuell mit Netzwerkpartnern, werden Handlungsempfehlungen erarbeitet. Diese sollten so konkret wie möglich sein und eventuell schon zu diesem Zeitpunkt in einem Zeit-Maßnahmen-Plan erfasst und mit Zuständigkeiten versehen werden. Das gelingt allerdings nur, wenn alle entscheidungsrelevanten Personen eingebunden sind.

#### BEISPIEL

##### Schule

Die Bewertung der Evaluationsergebnisse hat gezeigt, dass die Schülerinnen und Schüler sich nach einigen Wochen an das neue Speiseangebot im Schulkiosk weitestgehend gewöhnt haben. Ihre Zustimmung zu den Veränderungen ist über die Zeit gewachsen.

Da aber immer noch 30 Prozent der Eltern angeben, ihren Kindern regelmäßig Süßigkeiten mit in die Schule zu geben, entscheidet sich die AG Evaluation für eine Kampagne zur Elterninformation. Im Rahmen der kommenden Projektwoche soll sich eine Projektgruppe der Frage widmen, wie die Eltern gezielt angesprochen werden können.

## Phase 6: Dokumentieren und kommunizieren

### a) Ablauf und Ergebnisse dokumentieren

Alle wesentlichen Aspekte einer Evaluation sollten dokumentiert werden – und zwar nicht erst im Abschlussbericht. Die Dokumentation sollte nicht einfach als unnötiger bürokratischer Mehraufwand verstanden werden. Sie gibt allen Beteiligten die Möglichkeit, verabredete Elemente einer Evaluation auch zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehen zu können und die Ausrichtung auf das Evaluationsziel im Blick zu behalten.

Als Orientierung für die Dokumentation können die hier dargestellten Schritte einer Evaluation genutzt werden. Dabei sollte immer auch erfasst werden, auf welcher Grundlage eine Entscheidung getroffen wurde. So sollte beispielsweise dokumentiert werden, weswegen bestimmte Informationsquellen (nicht) ausgewählt wurden und warum einzelne Instrumente genutzt wurden.

In einem Abschlussbericht werden zum Ende der Evaluation noch einmal die wesentlichen Elemente der Untersuchung festgehalten: die Ausgangssituation, Gründe für die Evaluation, Formen der Datenerhebung, Ergebnisse der Evaluation und Schlussfolgerungen. Auf diese Weise können die Schlussfolgerungen der Evaluation auch zu einem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden. Die Form und der Umfang des Abschlussberichts sollten dabei den eigenen Bedürfnissen angemessen sein.

#### BEISPIEL

### Seniorenheim

Zur Dokumentation gehören im Seniorenheim die Ergebnisprotokolle der Sitzungen des Gesundheitszirkels. Die Protokolle dokumentieren die gefassten Beschlüsse und können zu jedem Zeitpunkt zum Nachschlagen von getroffenen Absprachen herangezogen werden.

Daneben gibt es einen Evaluationsplan, in dem die einzelnen Elemente der Evaluation samt Zeitplan und Verantwortlichen erfasst werden.

Einen ausführlichen Bericht zu den ausgewerteten Frage- und Beobachtungsbögen liefern die Studierenden der Fachhochschule in allgemein verständlicher Sprache. Dieser wird integriert in den Evaluationsbericht. Der Evaluationsbericht wird von der Qualitätsbeauftragten verfasst und beschreibt die zentralen Schritte der Evaluation. Er dient insbesondere der internen Verwendung.



**TIPP**

Eine ausführliche Checkliste für die Inhalte eines Evaluationsberichtes finden Sie im [Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation](#) (S. 53–54). Besonders für kleinere Projekte sind die dort aufgeführten Inhalte jedoch zu umfangreich. Prüfen Sie, welche der Punkte für Ihre eigene Evaluation wirklich sinnvoll sind.

Achten Sie bei der Darstellung der Informationsquellen unbedingt auch darauf, die eventuell zugesagte Anonymität einzuhalten!

**b) Ergebnisse veröffentlichen**

Damit eine Evaluation auch nachhaltig Wirkung entfaltet, sollten die Ergebnisse möglichst zeitnah bekannt gemacht werden. Daneben gibt es aber noch weitere gute Gründe, die Ergebnisse publik zu machen.

**Gründe für die Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen:**

- Es ist eine Frage des Respekts, diejenigen Personen zu informieren, die die Evaluation unterstützt haben.
- Die Zielgruppe hat ein Interesse daran zu erfahren, ob „ihre“ Maßnahme erfolgreich ist.
- Die Auftraggebenden einer Maßnahme haben eventuell einen vertraglichen Anspruch. Die Kommunikation von Evaluationsergebnissen ist aber auch sinnvoll, um beispielsweise die Umsetzung der Empfehlungen zu ermöglichen oder um weitere finanzielle und personelle Unterstützung zu erhalten.
- Bei Netzwerkpartnern können Evaluationsergebnisse das Vertrauen in die Zusammenarbeit stärken.
- Auch die breite Öffentlichkeit und potenzielle Geldgeber können informiert werden.
- Auf diese Weise kann weitere Unterstützung eingeworben werden.

In jedem Fall sollten die Ergebnisse in geeigneter Weise aufbereitet werden. Dazu kann es notwendig sein, unterschiedliche Kommunikationsformen für die verschiedenen Adressaten zu wählen. Neben einem Evaluationsbericht bieten sich unter anderem Präsentationen, Pressemitteilungen, Flyer und Workshops an.

BEISPIEL

## Kindertagesstätte

Die Evaluation in der Kita hat gezeigt, dass das Bewegungsangebot erste Erfolge aufweist. Aber auch Verbesserungsmöglichkeiten wurden aufgedeckt. Um allen Beteiligten für ihre Unterstützung bei der Evaluation – und natürlich beim Bewegungsangebot – zu danken, sollen die Ergebnisse verbreitet werden.

Auf der wöchentlichen Teamsitzung wird das gesamte pädagogische Personal über die Ergebnisse der Evaluation und ihre Schlussfolgerungen informiert. Dort wird noch einmal gemeinsam mit dem Leiter des lokalen Sportvereins und dem Yogalehrer über das weitere Vorgehen beraten. Die Bastelarbeiten der Kinder werden auf dem Sommerfest ausgestellt. Auf bunten Plakaten werden die Evaluationsergebnisse für die Eltern aufbereitet. Den Kindern werden die Änderungen infolge der Evaluation im Rahmen des Morgenkreises erläutert.

Um Werbung für die Kita zu machen und aus Freude über die gelungene Evaluation wird die lokale Presse unterrichtet.

TIPP

1. Kommunizieren Sie erste gesicherte Erkenntnisse aus der Evaluation bereits während des Evaluationsprozesses. Auf diese Weise kann die Evaluation schon frühzeitig zu Veränderungen in der Maßnahme beitragen. Zudem können solche Feedbackschleifen auch Lücken der Evaluation aufzeigen, die noch behoben werden müssen.
2. Im Evaluationsbericht sollte die untersuchte Maßnahme beschrieben, die Evaluationsmethoden sollten benannt, Ergebnisse aufgeführt und Schlussfolgerungen gezogen werden. Der Umfang sollte dabei dem Evaluationsgegenstand und den Erfordernissen vor Ort angemessen sein.
3. Gehen Sie offen mit den Stärken und Schwächen der Evaluation und der Maßnahme um. Nicht immer können umfassende Evaluationen einer Maßnahme realisiert werden – etwa aufgrund mangelnder finanzieller oder zeitlicher Ressourcen. Wenn Sie transparent kommunizieren, was Sie untersucht haben und welche Bereiche Sie aus welchen Gründen ausklammert haben, sind Sie gut gegen Kritik gewappnet.

## Phase 7: Maßnahme optimieren

### a) Die Empfehlungen der Evaluation umsetzen

Eine Evaluation, deren Ergebnisse und Schlussfolgerungen in einem Evaluationsbericht dokumentiert werden, der dann in einer Schublade verschwindet, hat keinen Mehrwert gebracht. Erst die Umsetzung der Empfehlungen schafft einen konkreten Nutzen.

Hierzu sollten alle relevanten Personen eingebunden werden. Die Umsetzung der Empfehlungen und die sich daraus ergebenden Folgen sollten regelmäßig überprüft werden.

#### BEISPIEL


#### Behörde


Nachdem der Gesundheitszirkel der Behörde die Behördenleitung über die Ergebnisse der Evaluation informiert und konkrete Handlungsvorschläge benannt hat, werden die geförderten Bewegungsangebote angepasst.


So wird es in Zukunft spezielle Angebote zum Rückentraining und vermehrt Fitnesskurse nur für Frauen geben. Damit soll den Wünschen der Belegschaft stärker Rechnung getragen werden.

## Weiterführende Links

[Evaluation Schritt für Schritt – Planung von Evaluationen ↗](#) – Diese Anleitung wurde vom heidelberger institut beruf und arbeit (hiba) in Zusammenarbeit mit Univation – Institut für Evaluation GmbH herausgegeben. Die Autorinnen und Autoren beschreiben darin die einzelnen Schritte einer Evaluation. Die Struktur dieses Evaluationsleitfadens ähnelt den Inhalten der IN FORM EVA-Box. Die Publikation kann bei der hiba GmbH gegen eine Gebühr von 14,00 Euro (zzgl. Versand) bestellt werden.

 [Evaluation in der Gesundheitsförderung – eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Gesundheitsförderer \(2010\)](#) – Die Publikation „Evaluation in der Gesundheitsförderung“ klärt über die Grundlagen der Evaluation auf und zeigt unter anderem, wie kleinere Befragungen und deren Auswertung auch von „Evaluations-Laien“ durchgeführt werden können. Die Anleitung des Bayerischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit beinhaltet zahlreiche Beispiele, Checklisten und Tipps zum Umgang mit „Stolpersteinen“. Die Broschüre ist online verfügbar und kann als Druckfassung beim Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit bestellt werden.  
✉ [poststelle@lgl.bayern.de](mailto:poststelle@lgl.bayern.de)

 [Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit – eine Arbeitshilfe \(2012\)](#) – Herausgegeben vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt, bietet diese Arbeitshilfe einen tiefer gehenden Einstieg in das Thema Evaluation. Die Praxisbeispiele aus dem Bereich der Jugendsozialarbeit lassen sich auf Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung übertragen. Insbesondere für Personen, die eine Selbstevaluation durchführen wollen, finden sich hier Informationen – etwa zu Fallstricken in der Erstellung von Fragebögen oder zu den für eine Evaluation benötigten Ressourcen. Einige Abschnitte der Broschüre sind jedoch eher wissenschaftlich formuliert. Die Broschüre ist online verfügbar und kann als Druckfassung beim Verlag des AWO Bundesverbandes bestellt werden.  
✉ [verlag@awo.org](mailto:verlag@awo.org)

 [Evaluating Health Promotion Programs \(2007\)](#) – Diese englischsprachige Publikation wurde an der Universität von Toronto, Kanada, erarbeitet. In zehn Schritten wird ein Überblick über Schlüsselkonzepte der Evaluation in Prävention und Gesundheitsförderung gegeben. Das Arbeitsbuch richtet sich ausdrücklich an Praktikerinnen und Praktiker der Prävention und Gesundheitsförderung. Mehrere Arbeitsblätter ergänzen die Inhalte. Die Publikation ist online verfügbar.

[Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden \(2000\) ↗](#) – Dieser Leitfaden wurde vom Bundesfamilienministerium (BMFSFJ) herausgegeben. Er bietet eine kurze Einführung in das Thema Evaluation und zeigt konkrete Umsetzungsschritte auf. Beispielhaft wird die computergestützte Auswertung von Befragungsdaten aufgezeigt. Die dem Leitfaden ursprünglich beiliegende CD-ROM ist nicht mehr erhältlich. Daher muss das Auswertungsprogramm GrafStat, mit dem der Leitfaden arbeitet, online heruntergeladen werden. Der Leitfaden ist online verfügbar.

[Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluationen ↗](#) –

Der Leitfaden des schweizerischen Bundesamtes für Gesundheit bietet einen knappen Einstieg in das Thema Evaluation. Dieser reicht von der Definition zentraler Begriffe über die Planung und Durchführung einer Evaluation bis hin zur Kommunikation der Evaluationsergebnisse. Mehrere Checklisten ergänzen dieses Angebot – etwa zum Abklären des Bedarfs nach externer Evaluation, zur Gestaltung des Evaluationsauftrags sowie zur Strukturierung eines Evaluationsberichtes. Der Leitfaden ist online verfügbar und kann als Druckfassung beim schweizerischen Bundesamt für Gesundheit bestellt werden.

✉ [evaluation@bag.admin.ch](mailto:evaluation@bag.admin.ch)

[Standards für Evaluation ↗](#) – Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) hat auf ihrer Homepage 25 Standards aufgeführt, die eine gute Evaluation beschreiben. Evaluationen sollten danach grundsätzlich vier Eigenschaften aufweisen: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit. Die Standards sind online verfügbar oder können als Druckfassung bei der DeGEval bestellt werden.



### III. Besonderheiten der Selbstevaluation

**Selbstevaluation ist Teamwork:** Nur wenn das Kollegium über die Evaluation informiert ist und an den unterschiedlichen Schritten einer Evaluation teilhaben kann, ist die Grundlage für einen nachhaltigen Einfluss der Evaluation gelegt.

**Selbstevaluation ist immer auch „Chefsache“:** Die Leitung einer Maßnahme muss hinter der Evaluation stehen. Nur dann stehen die Chancen gut, dass die aus einer Evaluation resultierenden Handlungsempfehlungen auch umgesetzt werden.

Selbstevaluation setzt also ausreichend Motivation zum gemeinsamen Reflektieren und Bewerten voraus. Naturgemäß gibt es auch bei Selbstevaluationen häufig Bedenken. Die Befürchtungen und Ängste sollten in jedem Fall thematisiert und nach Möglichkeit entschärft werden.

#### TIPP

In der Publikation [Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit – eine Arbeitshilfe](#) (S. 16–21) finden sich verschiedene Beispiele für Widerstände gegenüber (Selbst-)Evaluationsvorhaben und entsprechende Strategien, die Widerstände zu überwinden.

## Ziel und Zweck der Selbstevaluation

Das Ziel einer Selbstevaluation ist es, neues Wissen für den eigenen Arbeitsalltag zu schaffen. Dieses Wissen soll insbesondere dazu beitragen, die alltäglichen Handlungsabläufe innerhalb einer Maßnahme zu optimieren.

Der Vorteil der Selbstevaluation gegenüber einer Fremdevaluation liegt zum einen darin, dass die Evaluierenden ihre eigene Maßnahme und die relevanten **Stakeholder** bereits sehr gut kennen. Zum anderen können die Erkenntnisse der Evaluation direkt in Veränderungen des Arbeitsalltags einfließen.

Die große Nähe zur Maßnahme kann aber auch ein Nachteil sein – etwa wenn sich hieraus „blinde Flecken“ ergeben. Zudem gelten Selbstevaluationen häufig als wenig objektiv und die Ergebnisse sind in der Regel nicht ohne Weiteres auf andere Maßnahmen übertragbar.

Um zu überprüfen, ob eine Selbstevaluation in der eigenen Einrichtung sinnvoll ist, kann ein kurzer Schnelltest hilfreich sein.

#### Stakeholder

Stakeholder sind alle Personen, die ein (berechtigtes) Interesse an einer Maßnahme haben. Dazu gehören die Durchführenden, Geld- und Auftraggebende, die Zielgruppe, Netzwerk- und Kooperationspartner und andere. Auch die Konkurrenz kann zu den Stakeholdern gezählt werden.

## Nutzen der Selbstevaluation

Für die Durchführung einer Selbstevaluation sprechen grundsätzlich die gleichen Argumente wie für andere Formen der Evaluation auch. Hinzu kommt aber die besondere Nähe der Evaluierenden zur Maßnahme. Dadurch können tatsächliche Evaluationsbedarfe besser identifiziert werden und Veränderungsvorschläge infolge der Evaluation sind häufig einfacher umzusetzen.

Die Selbstevaluation wird zudem mit einer stärkeren Identifizierung der Evaluierenden mit ihrer Arbeit und einem gesteigerten Vertrauen in die Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit verbunden.

Bereits mit relativ geringem Aufwand lassen sich mittels Selbstevaluationen wichtige Erkenntnisse gewinnen – sofern alle Beteiligten motiviert sind und ihr fachliches Wissen in die Untersuchung einfließen lassen. Personen und Einrichtungen, die bislang noch keine Selbstevaluation durchgeführt haben, sollten sich daher zunächst an kleineren Fragestellungen „ausprobieren“. Zu einem späteren Zeitpunkt können dann im Rahmen weiterer Selbstevaluationen andere Aspekte der eigenen Arbeit untersucht werden.

## Voraussetzungen für die Selbstevaluation

Selbstevaluationen setzen klare Absprachen zwischen allen Beteiligten voraus. Ähnlich den Absprachen bei einer externen Evaluation müssen auch bei Selbstevaluationen Zeiträume und Fristen sowie Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen klar geregelt werden.

So muss beispielsweise geklärt werden, auf welche Weise Mehrarbeiten durch die Selbstevaluation an anderer Stelle ausgeglichen werden.

Auch die Doppelrolle der Evaluierenden – einerseits als Durchführende der Maßnahme, andererseits als Evaluatorinnen und Evaluatoren – sollte thematisiert werden. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe kann diese Doppelfunktion zu Irritationen führen.

Wie jede andere Evaluation auch, sollte eine Selbstevaluation unparteiisch sein. In keinem Fall werden Einzelpersonen oder Personengruppen bewertet.



Sofern keine ausreichenden eigenen Methodenkompetenzen zur Durchführung von Erhebungen und zu ihrer anschließenden Auswertung vorhanden sind, sollte zumindest ergänzend externe Unterstützung hinzugezogen werden. Alternativ können die eigenen Kompetenzen durch Weiterbildungen ausgebaut werden.

**Zum Herunterladen:**

 [Checkliste zu Bedingungen und Voraussetzungen der Selbstevaluation \(PDF, 17 KB, nicht barrierefrei\)](#)

[Checkliste zu Bedingungen und Voraussetzungen der Selbstevaluation →](#)

## Weiterführende Literatur

 [Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit – eine Arbeitshilfe](#) – Herausgegeben vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt, bietet diese Arbeitshilfe einen tiefer gehenden Einstieg in das Thema Evaluation. Auch wenn die Praxisbeispiele alle aus dem Bereich der Jugendsozialarbeit kommen, lassen sich die Inhalte der Publikation ohne Probleme auf Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung übertragen. Insbesondere Personen, die eine Selbstevaluation durchführen wollen, finden hier viele wichtige Informationen – etwa zu Fallstricken in der Erstellung von Fragebögen oder zu den für eine Evaluation benötigten Ressourcen. Sprachlich ist die Arbeitshilfe jedoch in Teilen vergleichsweise anspruchsvoll. Die Broschüre ist online verfügbar und kann als Druckfassung beim Verlag des AWO Bundesverbandes bestellt werden.  
 [verlag@awo.org](mailto:verlag@awo.org)

[Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation ↗](#) – Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) hat 25 Standards erarbeitet, deren Einhaltung eine hohe Qualität von Evaluationen sicherstellen soll. Um den Besonderheiten der Selbstevaluationen gerecht zu werden, wurden spezielle Empfehlungen zur Umsetzung der Standards im Rahmen von Selbstevaluationen erarbeitet. Die „Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation“ können von der Homepage der DeGEval heruntergeladen oder gegen eine Gebühr von 3,00 Euro bestellt werden.





## IV. Auftragsvergabe

Je nach Größe einer Maßnahme, aber auch in Abhängigkeit vom Ziel einer Evaluation und von den (finanziellen) Möglichkeiten kann es sinnvoll sein, Teile oder auch die gesamte Evaluation von Außenstehenden durchführen zu lassen. Die Vor- und Nachteile der sogenannten externen Evaluation werden im Kapitel Grundlagen der Evaluation beschrieben. Im Fall einer extern durchgeführten Evaluation müssen zusätzlich bzw. begleitend zu den im Kapitel [Evaluationen Schritt für Schritt](#) → genannten Phasen einige weitere Aufgaben erfüllt werden.

### Insgesamt lassen sich fünf Phasen der Auftragsvergabe unterscheiden:

1. Evaluationsauftrag formulieren,
2. Evaluationsangebote einholen bzw. Auftrag ausschreiben,
3. Evaluationsangebote vergleichen,
4. gemeinsamen Vertrag aufsetzen sowie
5. Evaluation begleiten.

### Phase 1: Evaluationsauftrag formulieren

Bevor der Evaluationsauftrag verfasst wird, sollten die [Phase 1: Ziele setzen](#) → und [Phase 2: Gegenstand bestimmen](#) →, die im Kapitel [Evaluationen Schritt für Schritt](#) → beschrieben werden, durchlaufen werden. Auf diese Weise können Auftraggebende ihre Vorstellung davon konkretisieren, welche Erwartungen sie mit einer Evaluation verbinden (können), und legen den Grundstein für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen den Durchführenden der Maßnahme und den Evaluierenden.

Zudem fördert die Auseinandersetzung mit diesen ersten Phasen der Evaluation eine möglichst präzise Auftragsbeschreibung.

#### Zum Herunterladen:

 [Checkliste für den Evaluationsauftrag](#) (PDF, 17 KB, nicht barrierefrei)

[Checkliste Evaluationsauftrag](#) →

## Phase 2: Evaluationsangebote einholen beziehungsweise Auftrag ausschreiben

Je nach dem für die Evaluation zur Verfügung stehenden Budget und den eigenen rechtlichen Rahmenbedingungen können oder müssen unterschiedliche Vorgehensweisen für die Auftragsvergabe gewählt werden.

Grundsätzlich müssen Einrichtungen der öffentlichen Hand und in der Regel auch Einrichtungen und Maßnahmen, die von der öffentlichen Hand gefördert werden, bei der Auftragsvergabe die Vorgaben der Vergabeverordnung beachten. Daneben kann es auch Vorgaben seitens des Trägers einer Einrichtung oder der Geldgebenden einer Maßnahme geben.

Auch bei kleineren externen Evaluationsvorhaben sollten mehrere Angebote eingeholt werden, um die Kosten und Leistungen miteinander zu vergleichen. Außer der direkten Ansprache von potenziellen Auftragnehmenden können bei einer freihändigen Vergabe auch Newsletter und andere Veröffentlichungen genutzt werden, um Evaluationsangebote einzuholen.

### TIPP


1. Informieren Sie sich bei Ihrer Trägerorganisation oder den Geldgebenden Ihrer Maßnahme über mögliche Ausschreibungspflichten. Eventuell beinhalten diese auch eine Pflicht zur Veröffentlichung des Auftrags in vorgeschriebenen Medien.
2. Evaluationsaufträge können aber eventuell auch über die Medien von Fachgesellschaften veröffentlicht werden. Unter anderem veröffentlicht die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) in ihrem [Mitglieder-Newsletter](#) Ausschreibungen für Evaluationsaufträge.
3. Eine freihändige Auftragsvergabe erfordert die Suche nach geeigneten Evaluatorinnen und Evaluatoren. Diese können Sie mittels einer Recherche im Internet identifizieren. Infrage kommen beispielsweise Fachbereiche und Institute von (Fach-) Hochschulen mit einer großen thematischen Nähe zur Maßnahme.
4. Insbesondere wenn keine eigenen Kenntnisse über Forschungsmethoden vorliegen, sollte eine Expertenmeinung zur Auftragsformulierung hinzugezogen werden.

## Phase 3: Evaluationsangebote vergleichen

Die eingegangenen Evaluationsangebote müssen nun miteinander verglichen werden. Dabei sind die Kosten der einzelnen Evaluationsvorschläge nur ein Kriterium der Auswahl. Von besonderer Bedeutung ist die Frage: „Wie gut passt das vorgeschlagene Evaluationskonzept zu den eigenen Vorstellungen?“

Die Evaluationsangebote sollten Referenzen der Evaluierenden enthalten. Wurden bereits ähnliche Maßnahmen von ihnen untersucht? Zudem müssen Methoden der Datenerhebung, ein möglicher Zeitplan und Feedbackmechanismen enthalten sein.

### Zum Herunterladen:

 [Checkliste zur Beurteilung des Evaluationskonzeptes](#)  
(PDF, 18 KB, nicht barrierefrei)

[Checkliste zur Beurteilung des Evaluationskonzeptes →](#)

## Phase 4: Gemeinsamen Vertrag aufsetzen

Im Evaluationsvertrag werden die zentralen Elemente der Zusammenarbeit schriftlich fixiert. Er sollte möglichst detailliert das Evaluationsvorhaben und die Leistungen der beiden Vertragsparteien beschreiben. In jedem Fall sollte auch festgehalten werden, wann mit welchen Ergebnissen zu rechnen ist und wie die Rechte und die Würde der **Stakeholder** einer Maßnahme gewahrt werden.

Auch wenn Sie nur einzelne Aufgaben an Externe vergeben, indem Sie beispielsweise die Datenerhebung und -auswertung im Rahmen einer Bachelorarbeit vornehmen lassen, sollten die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit schriftlich fixiert werden.

### Zum Herunterladen:

 [Checkliste zur Vertragsgestaltung](#) (PDF, 14 KB, barrierefrei)

[Checkliste zur Vertragsgestaltung →](#)

### Stakeholder

Stakeholder sind alle Personen, die ein (berechtigtes) Interesse an einer Maßnahme haben. Dazu gehören die Durchführenden, Geld- und Auftraggebende, die Zielgruppe, Netzwerk- und Kooperationspartner und andere. Auch die Konkurrenz kann zu den Stakeholdern gezählt werden.


## Phase 5: Evaluation begleiten

Nachdem der Auftrag für die Evaluation vergeben wurde, sollte schnellstmöglich ein gemeinsamer Termin der Evaluierenden mit Schlüsselpersonen für die Evaluation vereinbart werden. Dadurch können frühzeitig wichtige Kontakte geschaffen und mögliche Hindernisse aus dem Weg geräumt werden.

Während der Evaluation sollte ein enger Kontakt zwischen den Evaluierenden und der oder dem Evaluationsverantwortlichen der Maßnahme gepflegt werden. Auf diese Weise können Fortschritte und Ergebnisse zu einem frühen Zeitpunkt in die Arbeit der Maßnahme einfließen. Aber auch Konflikte und Schwierigkeiten – etwa bei der Befragung der Zielgruppe – können so gemeinsam gelöst werden.


Die oder der Evaluationsverantwortliche ist auch dafür zuständig, die Umsetzung der vereinbarten Evaluationsinhalte zu überprüfen. Abweichungen vom Evaluationskonzept bedürfen der Zustimmung beider Vertragsparteien und sollten immer auch schriftlich festgehalten werden.


### Zum Herunterladen:


 [Checkliste zur Begleitung der Evaluation](#) (PDF, 14 KB, nicht barrierefrei)

[Checkliste zur Begleitung der Evaluation](#) →

## Weiterführende Literatur

 [Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen](#) – Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) stellt auf ihrer Homepage „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen“ zur Verfügung. Allerdings richten sich diese primär an öffentliche Verwaltungen. Nichtsdestotrotz sind wesentliche Inhalte auch für Auftraggebende aus anderen Bereichen hilfreich. Das PDF ist online verfügbar.

 [Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation](#) – Im Leitfaden des Schweizer Bundesamtes für Gesundheit (BAG) findet sich ein ganzes Kapitel zur Vergabe von Evaluationsaufträgen. Auch wenn es in dem Kapitel um die Vergabe von Evaluationsaufträgen durch das BAG geht, geben insbesondere die aufgeführten Checklisten (die teilweise bereits in diesem Kapitel vorgestellt wurden) eine gute Orientierung für die Auftragsvergabe. Das PDF ist online verfügbar.

 [Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen](#) – Die Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VOL) regelt die Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen der öffentlichen Hand. Sowohl Einrichtungen der öffentlichen Hand als auch häufig öffentlich geförderte Einrichtungen oder Maßnahmen müssen sich bei der Vergabe von Evaluationsaufträgen an die Vorgaben der Vergabe- und Vertragsordnung halten. Das PDF ist online verfügbar.

## Checklisten

### Checkliste zur Begleitung der Evaluation

Die Durchführung der Evaluation sollte von den Auftraggebenden regelmäßig überprüft werden. Als Orientierung dienen die in dieser Checkliste aufgeführten Punkte.

- Werden Datenerhebungen so durchgeführt wie geplant bzw. vertraglich vereinbart?
- Hält sich die Evaluation an den vereinbarten Zeitplan? Erfolgen Rückmeldungen der Evaluation rechtzeitig bzw. zum richtigen Zeitpunkt?
- Liefert die Evaluation die Outputs (z.B. Berichte, Artikel, Workshops etc.), die vereinbart wurden – zum abgemachten Zeitpunkt?
- Wenn nicht: Wurde die verantwortliche Person auf Massnahmensseite über absehbare Terminverschiebungen oder die Unmöglichkeit, eine Vereinbarung einzuhalten, informiert? Wurden gute Gründe angegeben und wurde ein neuer Zeit- und Arbeitsplan ausgehandelt?
- Sind eventuelle neue Vereinbarungen für beide Seiten befriedigend, und wurden sie in einem offenen Diskurs ausgehandelt?

Die hier vorgestellte Checkliste orientiert sich an den Checklisten 3.3 und 3.4 des Schweizer Bundesamtes für Gesundheit im „Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation“.

### Checkliste zur Beurteilung des Evaluationskonzeptes

Die Checkliste unterstützt Sie dabei, die bei Ihnen eingegangenen Evaluationsangebote auf ihre Vollständigkeit zu überprüfen und miteinander zu vergleichen.

- Werden alle Punkte im Konzept berücksichtigt?
- Hält sich das Evaluationskonzept an die Vorgaben des Evaluationsauftrags?
- Sind alle Fragen/Themengebiete abgedeckt? Wenn nicht, wird dies erklärt?
- Ist das Konzept klar und verständlich?
- Zeigt das Konzept, dass die Maßnahme gut verstanden wurde?
- Sind die Fragen, denen die Evaluation nachgehen will, klar, relevant und dem Gegenstand angemessen? Sind unsere Fragen und Bedürfnisse gut erfasst?
- Steuert das Evaluationskonzept neue oder alternative Sichtweisen und Fragen bei?

- Sind die Fragestellungen gewichtet und hierarchisiert?
- Scheint die vorgeschlagene Methodik zur Beantwortung der Evaluationsfragen geeignet?
- Lässt sich die Evaluation gut mit der Durchführung der Maßnahme verbinden oder stört sie deren Ablauf?
- Scheinen der Zeitplan, die eingeplanten Ressourcen und die Ziele der Evaluation realistisch?
- Finden sich bereits Vorschläge für die Verbreitung und Verwendung der Evaluationsergebnisse im Konzept?
- Sind Rückmeldungen an die Stakeholder der Maßnahme im Konzept eingeplant?
- Ist ausreichend Zeit für die gemeinsame Reflexion der Erhebungsergebnisse eingeplant?
- Sind die vorgeschlagenen Feedbackprozesse (Rückmeldungen/Absprachen, Berichterstattung) gut gewählt? Entsprechen sie unseren Vorstellungen?
- Ist das veranschlagte Budget angemessen, transparent, realistisch und ausführlich? Sind nicht nur die Personalkosten, sondern auch Betriebs- oder Sachkosten wie Druck- und Versandkosten etc. budgetiert?
- Welche Referenzen haben die Evaluatordinnen und Evaluatoren? Haben sie bereits vergleichbare Untersuchungen durchgeführt?
- Sind die Evaluatordinnen und Evaluatoren ausreichend qualifiziert?
- Ist die notwendige Infrastruktur für die Durchführung der Evaluation vorhanden (z.B. EDV, Sekretariatsunterstützung etc.)?
- Ist das Evaluationsteam vollständig unabhängig von der zu evaluierenden Maßnahme? Bestehen keine direkten oder indirekten Eigeninteressen an der Maßnahme?

Sollten Sie nur einige kleinere Elemente der Evaluation als Auftrag vergeben wollen, muss die Checkliste entsprechend gekürzt werden.

Die hier vorgestellte Checkliste orientiert sich an den Checklisten 3.3 und 3.4 des Schweizer Bundesamtes für Gesundheit im „Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation“.

## Checkliste für den Evaluationsauftrag

Die in dieser Checkliste aufgeführten Punkte sollen Ihnen dabei helfen, Ihren Evaluationsauftrag vollständig zu formulieren. Prüfen Sie, ob die aufgelisteten Punkte in Ihrer Auftragsbeschreibung vorhanden sind.

### 1. Einführung und Hintergrund des Projektes

- Beschreibung der Maßnahme (Ziel und Zweck)
- Verfügbare Informationen zur Maßnahme (Flyer, Konzept, Jahresbericht etc.). Falls diese nicht vorhanden sind, muss die Maßnahme ausreichend beschrieben werden.

### 2. Evaluationsinhalt

- Ziel und Zweck der Evaluation
- Evaluationsfragestellungen der Auftraggebenden
- Vorgesehene Verwendung der Evaluationsergebnisse
- Erwartungen an die Evaluation (inkl. „harter“ Ergebnisse in Form von Berichten, Workshops etc.)

### 3. Zeitplan

- Bewerbungsfrist für den Evaluationsauftrag
- Zeitlicher Rahmen der Evaluationsstudie
- Falls bekannt: Termine, zu denen Teilergebnisse vorliegen müssen
- Falls bekannt: Termine der Maßnahme, die für die Evaluation relevant sind (bspw. nächste Phase der Maßnahme)

### 4. Verbreitung und Verwendung der Evaluationsergebnisse

- Adressaten der Evaluationsergebnisse
- Geeignete Formen der Rückmeldung an die verschiedenen Adressaten

### 5. Sonstiges

- Evtl. Angaben zum Budgetrahmen der Evaluation
- Hinweise zum Auswahlverfahren

Stellen Sie im Evaluationsauftrag klar, ob lediglich einzelne Elemente der Evaluation in Auftrag gegeben werden – wie beispielsweise die Datenerhebung und -auswertung – oder aber die gesamte Evaluation.

Die hier vorgestellte Checkliste orientiert sich an der Checkliste 3.1 des Schweizer Bundesamtes für Gesundheit im „Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation“.

### **Checkliste zu Bedingungen und Voraussetzungen der Selbstevaluation**

Dem Nutzen der Selbstevaluation steht immer auch ein gewisser Mehraufwand im Arbeitsalltag gegenüber. Um diesen Aufwand so gering wie möglich zu halten, sollten idealerweise alle Punkte dieser Checkliste erfüllt sein. Doch auch wenn einzelne Aspekte nicht gegeben sind, kann eine Selbstevaluation wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Arbeitsprozesse liefern.

- Ist die Finanzierung des Evaluationsprojektes gesichert? Nach aller Erfahrung geht es darum, je nach Umfang der Evaluation, bis zu 5 Prozent der laufenden Kosten der betreffenden Einrichtung oder Abteilung für einen befristeten Zeitraum zur Verfügung zu stellen.
- Sind zeitliche Freiräume für die an der Evaluation beteiligten Mitarbeitenden geregelt? Sind z. B. sogenannte Entlastungsstunden vorgesehen?
- Besteht prinzipiell Zugang zu fachlicher, methodischer („wissenschaftlicher“) Begleitung? Ist diese jederzeit abrufbar und auch vom zeitlichen Aufwand her flexibel verfügbar?
- Bestehen Möglichkeiten der Vernetzung, des regionalen oder überregionalen Austauschs mit anderen Projekten und Einrichtungen, die ebenfalls Selbstevaluation betreiben?
- Besteht ein kollegialer Konsens darüber, dass die „Mehrarbeit“ notwendig und mit Blick auf künftige Verbesserungen sinnvoll ist?
- Wird das Evaluationsvorhaben auch innerhalb der weiteren Hierarchieebenen der Einrichtung akzeptiert (und möglicherweise nach Kräften unterstützt)? Ist die Selbstevaluation „Chefsache“ im Sinne von Rückendeckung und Unterstützung?
- Gibt es innerhalb der Einrichtung berechnete Hoffnung, dass den innovativen Perspektiven einer Selbstevaluation auch Veränderungsbereitschaften auf der Leitungsebene entsprechen?
- Ist das Vorhaben für alle Beteiligten und Verantwortlichen transparent im Hinblick auf Rollenverteilungen und Kompetenzzuweisungen?



- Ist bei den Kolleginnen und Kollegen eine gewisse kreative und innovationsfreundliche Grundeinstellung zu erkennen, die die Überwindung aller Innovationshemmnisse (Routinen, starre Strukturen, „Es war schon immer so ...“) in Aussicht stellen könnte?

Die hier vorgestellte Checkliste ist der Publikation „Evaluation und Selbstevaluation in der Jugendsozialarbeit – eine Arbeitshilfe“ von Professor Dr. Joachim König entnommen (S. 32).

### Checkliste zur Vertragsgestaltung

Die Checkliste zur Vertragsgestaltung unterstützt Sie dabei, den Vertrag mit der Evaluatorin oder dem Evaluator auf seine Vollständigkeit zu überprüfen.

- Sind alle Elemente im Vertrag enthalten?
- Werden Ziel und Zweck der Evaluation beschrieben?
- Wird die im Evaluationsangebot beschriebene Methodik aufgeführt bzw. dementsprechend auf das Angebot verwiesen?
- Werden die zeitlichen Abläufe in Form eines Zeit-Maßnahmen-Plans festgeschrieben?
- Sind Routinen, Zeitpunkte und Formen des Austausches festgelegt?
- Werden die Verantwortlichen auf beiden Seiten (Evaluierende und Maßnahme) klar benannt?
- Werden gegebenenfalls Arbeitsteilungen zwischen den Evaluierenden und den Durchführenden der Maßnahme beschrieben?
- Werden die Kosten der Evaluation und die Zahlweise (bspw. Anzahl, Höhe und Zeitpunkte von Teilzahlungen) fixiert?
- Sind die Rechte an den Evaluationsergebnissen geklärt?
- Werden Angaben zur Vertraulichkeit der Evaluationsergebnisse gemacht?
- Werden Angaben zu möglichen Gewährleistungen und Haftungen gemacht?

Bei kleineren externen Evaluationsaufgaben kann der Evaluationsvertrag deutlich knapper ausfallen als bei größeren Gesamtevaluationen. Dennoch sollten zentrale Elemente (Fristen, Kosten, Rechte und Pflichten) unbedingt erfasst werden.



## V. Häufige Fragen

### Was bringt eine Evaluation?

Evaluationen stellen in der Regel eine einmalige Untersuchung und Bewertung einer Maßnahme dar. Sie bieten damit die Möglichkeit, abseits des Arbeitsalltags grundlegende Fragen zu den Prozessen, Strukturen und Wirkungen einer Maßnahme zu stellen und zu beantworten.

Auf diese Weise können Evaluationen dazu beitragen, die Planung einer Maßnahme zu optimieren sowie Reibungsverluste während der Einführung und Umsetzung zu verringern. Häufig werden Evaluationen auch dazu genutzt, die Wirkungen einer Maßnahme abzubilden.

Evaluationen können dazu verwendet werden, Fehlentwicklungen gegenzusteuern, die eigene Maßnahme gegenüber Dritten zu legitimieren oder (aus Sicht der Auftrag- oder Geldgebenden einer Maßnahme) zu überprüfen, ob die Mittel sinnvoll verwendet wurden.

### Für welche Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Prävention kommt eine Evaluation infrage?

Grundsätzlich kann jede Maßnahme evaluiert werden. Der Aufwand für eine Evaluation sollte sich dabei immer nach dem (finanziellen) Umfang einer Maßnahme, den eigenen Ressourcen und den mit einer Evaluation verbundenen Zielen richten.

**Ein Beispiel:** Das Verteilen eines Informationsflyers verursacht im Vergleich zu anderen, großen Präventionsmaßnahmen geringe Kosten. Doch auch hier gilt: Geld, Zeit und Mühen sollten nicht umsonst investiert werden. Mit der Verteilaktion selbst ist das Ziel (bspw. eine Verhaltensänderung) in der Regel noch nicht erreicht worden. Daher sollte mittels Evaluation geprüft werden, ob die angesprochenen Personen tatsächlich ihr Handeln anpassen. Sollte das nicht der Fall sein, müssen die Ursachen dafür gesucht und Lösungen gefunden werden. So könnten der Ort der Verteilaktion, die Tageszeit oder der Kreis der angesprochenen Personen ungeeignet sein. Es könnte sich aber auch zeigen, dass ein Flyer nicht das geeignete Medium zur Aufklärung ist.

### Wie aufwendig ist eine Evaluation?

Der Aufwand für eine Evaluation richtet sich nach der Größe einer Maßnahme und den Zielen einer Evaluation. Die Ausgestaltung der Evaluation ist flexibel und sollte sich immer an den finanziellen und personellen Ressourcen vor Ort orientieren.

Für Selbstevaluationen müssen (inkl. Kosten für die Verbreitung der Ergebnisse) etwa 5 bis 10 Prozent des Budgets der Maßnahme einkalkuliert werden. Externe Evaluationen sollten mit 10 Prozent des Maßnahmenbudgets angesetzt werden.

### **Wie häufig sollte evaluiert werden?**

In der Regel werden Maßnahmen einmalig evaluiert. Das bedeutet jedoch nicht, dass Evaluationen zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfinden. Einige Evaluationen begleiten eine Maßnahme über einen längeren Zeitraum. So kann eine Evaluation beinhalten, dass zu Beginn und zum Ende einer Maßnahme gesundheitsrelevante Faktoren bei der Zielgruppe erfasst werden.

Maßnahmen, die über mehrere Jahre hinweg durchgeführt werden, können mehrfach evaluiert werden, um gelegentlich möglichen Fehlentwicklungen gegenzusteuern.

Zudem kann es sinnvoll sein, mehrere kleinere Evaluationen durchzuführen, die jeweils unterschiedliche Teilaspekte einer Maßnahme ins Blickfeld nehmen. Dadurch wird der Arbeitsalltag in einer Maßnahme unter Umständen weniger belastet als durch eine große Evaluation.

### **Welche Kenntnisse und Fähigkeiten muss man mitbringen, um zu evaluieren?**

Evaluationen erfordern zum einen Kenntnisse des Arbeitsbereiches, in dem evaluiert werden soll. So sollten Evaluatorinnen und Evaluatoren, die eine gesundheitsförderliche Maßnahme untersuchen, Grundkenntnisse aus dem Bereich Prävention und Gesundheitsförderung mitbringen.

Darüber hinaus werden aber auch sozialwissenschaftliche Methodenkenntnisse benötigt. Das bedeutet, dass Evaluatorinnen und Evaluatoren wissen sollten, wie beispielsweise Fragebögen und Beobachtungsprotokolle erstellt und ausgewertet werden.

Da externe Evaluatorinnen und Evaluatoren häufig keine Kenntnisse der Situation vor Ort haben und die Durchführenden einer Maßnahme nicht immer über ausreichende Methodenkenntnisse verfügen, sind ein vertrauensvoller Austausch und die gegenseitige Unterstützung wichtig.

### **Was unterscheidet Evaluationen von Controlling, Monitoring und Qualitätsentwicklung?**

Im Gegensatz zu den drei anderen Verfahren handelt es sich bei Evaluationen nicht um eine kontinuierliche Überprüfung. Sie finden in der Regel einmalig statt.

Controlling wird insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich eingesetzt. Es dient vor allem dazu, verschiedene Kosten und ihre Entwicklung im Blick zu behalten. Auf der Grundlage des Controllings werden Steuerungsentscheidungen getroffen. Das Controlling selbst stellt jedoch nur neutrale Daten zur Verfügung und nimmt keine Bewertung vor.

Monitoring ist eine Form der Qualitätsentwicklung. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess. Ziel ist der Vergleich der tatsächlichen mit der geplanten Entwicklung. Anders als das Controlling betrachtet das Monitoring weniger die Kostenentwicklung als vielmehr das Eintreten von beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen. Monitorings haben ihren Ursprung im sozialwissenschaftlichen Bereich. Ein Beispiel für ein großes Monitoring ist das Gesundheitsmonitoring des Robert-Koch-Instituts.

Qualitätsentwicklung ist noch einmal deutlich breiter aufgestellt. Sie dient der regelmäßigen Reflexion des eigenen Handelns. Damit soll in allen Phasen einer Maßnahme sichergestellt werden, dass die Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder an „ihre“ Maßnahme weitestgehend erfüllt werden. Die Qualitätsentwicklung nimmt hierzu das Konzept, die Strukturen, die Prozesse, die Ergebnisse und Wirkungen einer Maßnahme unter die Lupe.

Evaluationen sind ein Element der Qualitätsentwicklung. Sie werden in der Regel einmalig eingesetzt, um ganz grundlegende Fragen zu einer Maßnahme zu beantworten. Diese können in der Regel in diesem Umfang nicht im normalen Arbeitsalltag bearbeitet werden.

### **Wie gehen wir mit negativen Evaluations- ergebnissen um?**

Evaluationen liefern nicht nur positive Ergebnisse. Eine ernsthafte Reflexion des eigenen Handelns fördert oft auch Negatives, Verbesserungswürdiges zutage. In der Regel können diese Erkenntnisse als Chance begriffen werden: Anpassungen der Arbeitsabläufe, Korrekturen an den Strukturen oder der Kommunikation können den Erfolg einer Maßnahme deutlich verbessern und erhöhen die Zufriedenheit aller Stakeholder.

Es gibt aber auch Fälle, in denen die Evaluation zu dem Ergebnis kommt, dass die Fortführung der Maßnahme nicht sinnvoll oder sogar schädlich ist. In diesen Fällen muss die Notbremse gezogen und die Maßnahme beendet werden.

In beiden Situationen ist eine ehrliche und vertrauensvolle Kommunikation zwischen allen Beteiligten zentral.

Hier gilt es, allen Beteiligten die Gründe für ein Umlenken oder die Beendigung der Maßnahme zu vermitteln und nach Möglichkeit gemeinsame Lösungsstrategien zu entwickeln.

# Impressum

**Herausgeber**

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)  
Wilhelmstraße 54, 10117 Berlin

**Satz**

neues handeln GmbH

**Stand**

Oktober 2017

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Ernährung  
und Landwirtschaft

Bundesministerium  
für Gesundheit

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages