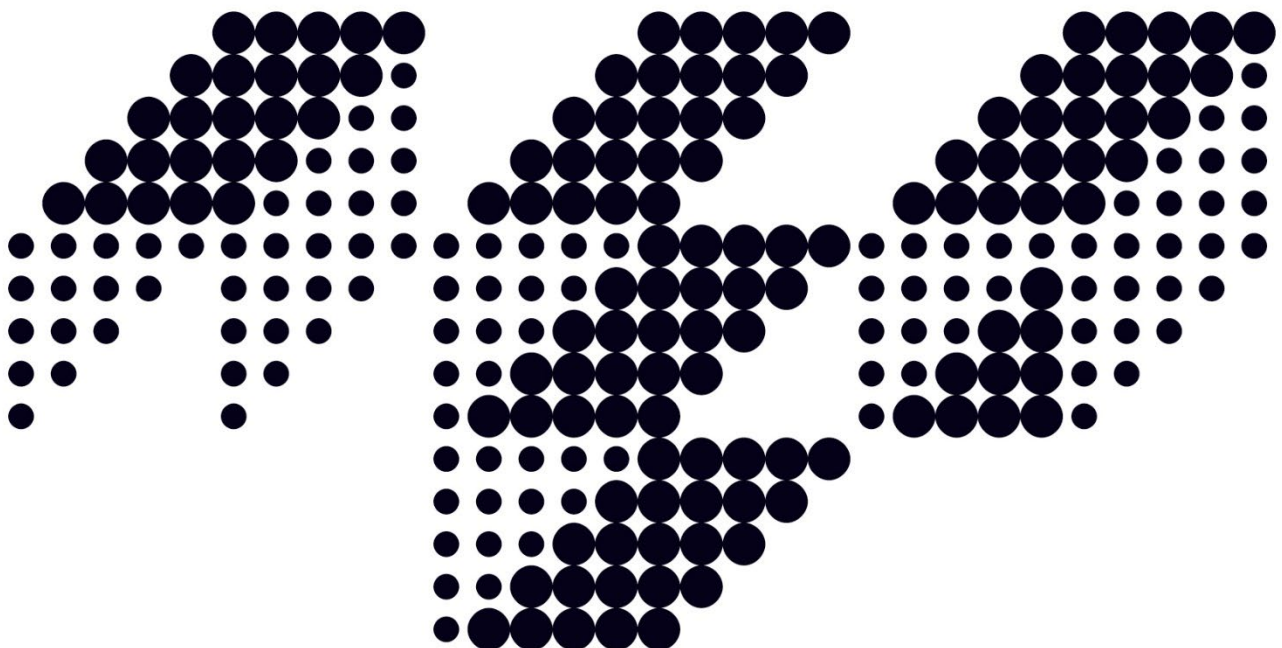


Anna Moraß
Innovative Lehre
04.11.2024 (Version 2.0)

Konzept zur Umsetzung wirkungs- orientierter Projekte mit Fokus auf Evaluationen

am Beispiel des Projekts „NEO – Campus der Zukunft“



Inhaltsverzeichnis

1 Zu diesem Konzept

2 Überblick zur Wirkungsorientierung

2.1 Definition und Relevanz von Wirkungsorientierung

2.2 Logisches Modell

2.3 Die drei Schritte der wirkungsorientierten Projektdurchführung

3 Wirkungsplanung am Beispiel des NEO-Projekts

4 Wirkungsanalyse am Beispiel des NEO-Projekts

4.1 Evaluation

4.1.1 Definition und Einordnung des Evaluationsbegriffs

4.1.2 Der Evaluationsgegenstand: Was wird evaluiert?

4.1.3 Agierende und Partizipation: Wer ist beteiligt?

4.1.4 Evaluationszwecke und Fragestellungen: Welche Richtung und Inhalte hat die Evaluation?

4.1.5 Bewertungskriterien: Was ist die Bewertungsgrundlage der Evaluation?

4.1.6 Erhebungsdesign und -methoden zur Durchführung der Datenerhebungen: Wie werden Daten erhoben?

4.1.7 Durchführung der Erhebungen

4.1.8 Datenauswertung, Interpretation und Bewertungssynthese: Was passiert mit den Daten?

4.1.9 Berichterstattung: Wie wird über die Ergebnisse berichtet?

4.1.10 Nutzung der Ergebnisse: Wofür dienen die Ergebnisse?

4.1.11 Grenzen und Chancen von Evaluation: Was kann Evaluation (nicht) leisten?

4.1.12 Auftragsklärung und Zusammenarbeit im Projektteam

4.2 Monitoring

4.2.1 Definition und Zweck von Monitoring

4.2.2 Bestimmung der Inhalte/Beobachtungsfelder von Monitoring

4.2.3 Erstellung des Monitoringplans mit Festlegung von Indikatoren und Zuständigkeiten

4.2.4 Durchführung des Monitorings und Nutzung der Ergebnisse

5 Verbesserung der Projektwirkung am Beispiel des NEO-Projekts

6 Anschauliche Zusammenfassung

Literaturverzeichnis

Anhang

- A. Empfehlungen zu Literatur und Weiterbildung**
- B. Vorlage des Logischen Modells im NEO-Projekt**
- C. Vorlage einer Matrix Fragestellungen*Methoden**
- D. Vorlage eines Datenerhebungsplans und eines Monitoringplans**
- E. Vorlage zur Gliederung eines Evaluationskonzepts**
- F. Vorlage zur Gliederung eines Evaluationsberichts**

1 Zu diesem Konzept

Ziele sind zentral für die Durchführung von Projekten jeglicher Art. Sie bestimmen die Richtung des Projekts, die darin ergriffenen Maßnahmen und sind die Urteilsbasis für den Projekterfolg. Um Projektziele erreichen und den Grad der Erreichung dokumentieren zu können, ist eine wirkungsorientierte Projektsteuerung ein hilfreicher Ansatz. Das vorliegende Konzept fasst daher den Ansatz der Wirkungsorientierung und seine Umsetzung zusammen: Nach einem Überblick zur Wirkungsorientierung (Kapitel 2) werden die drei Schritte der Wirkungsorientierung konkreter vorgestellt: die Wirkungsplanung (Kapitel 3), die Durchführung der Wirkungsanalyse mittels Evaluation und Monitoring (Kapitel 4) und Maßnahmen zur Verbesserung der Projektwirkung (Kapitel 5). Eine anschauliche Zusammenfassung des Konzepts liefert Kapitel 6. Zur anschaulichen Darstellung wirkungsorientierter Projektsteuerung wird diese am Beispiel des Projekts „NEO – Campus der Zukunft“¹ bzw. an den NEO-Teilprojekten (siehe Kapitel 3) illustriert.

Dieses Konzept soll und kann keine vollständige (Schritt-für-Schritt-)Anleitung für die Umsetzung von Wirkungsorientierung oder von Monitoring und Evaluation bieten. Es soll vielmehr die Haltung der Wirkungsorientierung beschreiben und über den Rahmen informieren, in dem damit verbundene Prozesse und Tätigkeiten erfolgen. Es liefert einen Überblick und Informationen zu den wichtigsten Ansatzpunkten der Wirkungsorientierung in Projekten. Damit kann es vor allem dazu dienen, ...

- ... um Projektleitungen eine Grundlage für wirkungsorientierte Projektumsetzung zu geben und die Abstimmung von Aufgaben zwischen Projektleitung und der Ansprechperson für QM/Evaluation des Projekts zu erleichtern.
- ...um Personen mit inhaltlicher Projektverantwortung und Projektmitarbeitenden das mit Wirkungsorientierung verbundene Handeln von Projektleitung und Ansprechperson für QM/Evaluation transparenter zu machen. Eine eigenständige Umsetzung wirkungsorientierter Projektsteuerung kann und soll auf Basis dieses Konzepts nicht erfolgen. Vielmehr soll diese partizipativ unter Anleitung der Ansprechperson für QM/Evaluation erfolgen.
- ...um Ansprechpersonen für QM/Evaluation einen Leitfaden für die Umsetzung wirkungsorientierter Projektumsetzung zu geben. Methodische Hinweise zur Umsetzung sind aufgrund der breiten Zielgruppe des Konzepts nicht enthalten. Sie sind der Literatur oder ggf. später vorliegenden Zusatzmaterialien zu entnehmen.
- ...um allen Projektbeteiligten eine Informationsgrundlage für eine partizipative Umsetzung von Wirkungsorientierung in Projekten zu geben.

Das vorliegende Konzept wird während der Laufzeit des NEO-Projekts entwickelt und in der Praxis erprobt. **Aufgrund der noch andauernden Projektlaufzeit und der laufenden Erprobung handelt es sich beim aktuellen Stand des Konzepts um einen Zwischenstand, der fortlaufend weiterentwickelt wird.**

¹ Das Projekt „NEO – Campus der Zukunft“ der HM wird von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre gefördert und hat eine Laufzeit von 08/2021 bis 12/2025. Es ist hochschulweit und interdisziplinär angelegt und soll zur Gestaltung eines attraktiven Campus mit sozialen und digitalen Innovationen beitragen (Leitner, 2023).

2 Überblick zur Wirkungsorientierung

Im Folgenden wird die wirkungsorientierte Projektumsetzung allgemein beschrieben. Dafür werden die Definition und Relevanz von Wirkungsorientierung (Kapitel 2.1), der Aufbau eines Logischen Modells (Kapitel 2.2) und die notwendigen Schritten wirkungsorientierter Projektumsetzung (Kapitel 2.3) auf Basis von Kurz und Kubek (2021) zusammengefasst.

2.1 Definition und Relevanz von Wirkungsorientierung

„Wirkungsorientierung bedeutet, dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und es auf diese Wirkungen hin geplant und umgesetzt wird. Die erwünschten Wirkungen werden als konkrete Ziele formuliert, um deren Erreichung herum sich das gesamte Projekt ausrichtet.“ (Kurz & Kubek, 2021, S. 6). Die Kernelemente von wirkungsorientierter Projektsteuerung sind folglich Wirkungen und Ziele. *Wirkungen* sind Veränderungen auf verschiedenen Ebenen, die durch das Projekt erreicht werden (Kurz & Kubek, 2021); Kapitel 2.2). Das Erreichen von Wirkungen kann jedoch nur in Folge von *Leistungen* erfolgen. Daher ist die konkrete Beschäftigung mit den Leistungen eines Projekts zwingend notwendig. Damit transparent ist, welche Wirkungen mit welchen Leistungen erreicht werden wollen, werden *Ziele* formuliert (Kapitel 2.3).

Wirkungsorientierte Projektsteuerung bringt Struktur in ein Projekt. Darüber hinaus dient Wirkungsorientierung der Zielformulierung im Projekt, dem Lernen aus Fehlern sowie der kontinuierlichen Verbesserung, der Motivation der Beteiligten, der Rechtfertigung der Arbeit gegenüber Fördermittelgebenden und der Ergebniskommunikation (Kurz & Kubek, 2021). Alles in allem erleichtert sie also auch das Erreichen der Projektziele.

2.2 Logisches Modell

Die zu erreichenden Projektziele und die dafür notwendigen Leistungen und Ressourcen können mit Hilfe eines *Logischen Modells* (Balzer & Beywl, 2018)² miteinander in Beziehung gesetzt und zusammengefasst werden. Unter einem Logischen Modell wird eine rein textliche (z. B. Tabelle) oder visuell unterstützte (z. B. Flussdiagramm) Veranschaulichung der (Ablauf-)Logik eines Programms [verstanden]. Die Gliederung der Darstellung erfolgt entsprechend der generischen Elemente von Programmen: Inputs, Interventionen, Outputs, Outcomes, Impacts. Teilweise werden auch die angenommenen Verbindungen zwischen diesen Programmelementen z. B. mittels Pfeilen verdeutlicht.“ (Balzer & Beywl, 2018, S. 257)

Wirkannahmen zur Explikation der Zusammenhänge zwischen den Elementen unterstützen ein Logisches Modell (von Jan, 2023a). Die graphische Darstellung eines allgemeinen Logischen Modells als Vorlage findet sich in Abbildung 1. Diese dient bei der wirkungsorientierten Projektumsetzung entsprechend des vorliegenden Konzepts als Vorlage und wurde dafür orientiert am Wirkungsmodell von Jan (2023a, S. 4) und am Logischen Modell von Kurz und Kubek (2021) erstellt.

² Zum Begriff des Logischen Modells: Dieser „bringt zum Ausdruck, dass ein (vereinfachtes) Abbild des Programms ‚modelliert‘ wird, und dass die gedachte Logik der Abläufe oder des Ineinander-greifens der Programm-Elemente sichtbar gemacht werden soll“ (Balzer & Beywl, 2018, S. 41). Der Begriff der Logik wird im Konzept folglich mit dem der Sinnhaftigkeit gleichgesetzt und nicht im philosophischen Sinne verstanden.

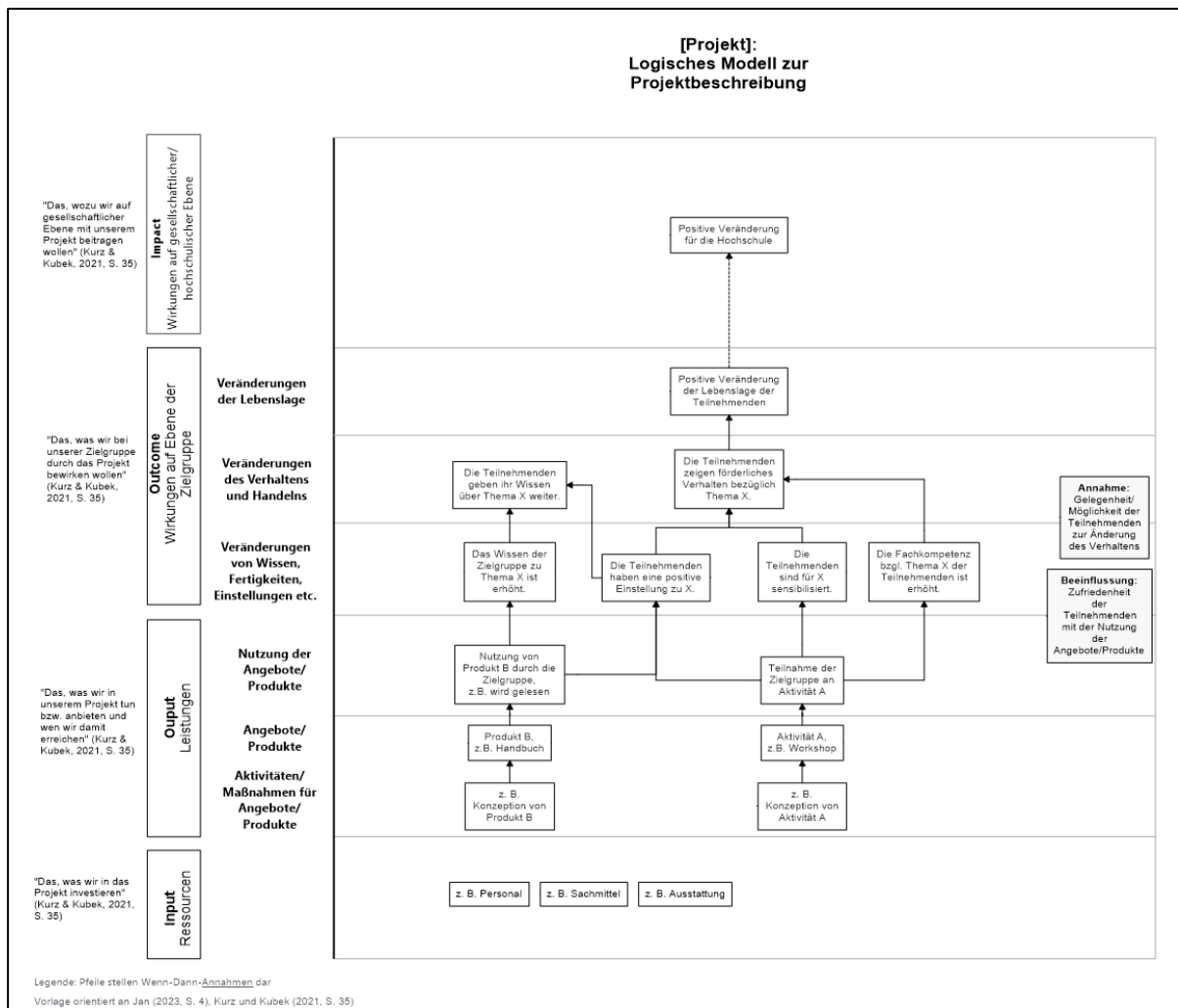


Abbildung 1: Vorlage für ein Logisches Modell

Unten beginnt das Logische Modell eines Projekts mit den *Inputs bzw. Ressourcen*³, die für die Projektumsetzung notwendig sind. Es folgen aufwärts die *Outputs bzw. Leistungen*⁴. Sie umfassen:

- die Angebote bzw. Produkte⁵ des Projekts mit dem Zielzustand: „Aktivitäten finden wie geplant statt“ (Kurz & Kubek, 2021, S. 5) und
- die Nutzung der Angebote durch die Zielgruppe mit dem erwünschten Endzustand: „Zielgruppen werden erreicht“ (Kurz & Kubek, 2021, S. 5).

Erst im Anschluss hieran werden die konkreten Wirkungen bzw. Veränderungen betrachtet. Zuerst sind es die *Outcomes bzw. die Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe*⁶, wozu gezählt werden:

- die Veränderungen von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Meinungen etc. der Zielgruppe mit dem Zielzustand: „Zielgruppen verändern Bewusstsein bzw. Fähigkeiten“ (Kurz & Kubek, 2021, S. 5),
- die Veränderungen des Verhaltens und Handelns mit dem Zielzustand: „Zielgruppen ändern ihr Handeln“ (Kurz & Kubek, 2021, S. 5) und
- die Veränderungen in der Lebenslage der Zielgruppe mit dem Zielzustand: „Lebenslage der Zielgruppe ändert sich“ (Kurz & Kubek, 2021, S. 5).

³ Input und Ressourcen sind Synonyme. Im Folgenden wird der deutsche Begriff verwendet.

⁴ Outputs und Leistungen sind Synonyme. Im Folgenden wird der deutsche Begriff verwendet.

⁵ Im Folgenden wird der Begriff der Angebote verwendet.

⁶ Outcomes und Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe sind Synonyme. Im Folgenden wird der deutsche Begriff verwendet.

Ganz oben stehen im Logischen Modell die *Impacts bzw. Wirkungen auf gesellschaftlicher/hochschulischer Ebene*⁷, zum Beispiel in einer bestimmten Region. Zielzustand ist hier, dass das Projekt zu einer Veränderung in der Gesellschaft beiträgt (Kurz & Kubek, 2021).

Zudem werden im Logischen Modell (*externe*) *Annahmen* und *Risiken* berücksichtigt. Diese werden im NEO-Projekt mit Hilfe von Feldern am Rand des Modells ergänzt. (*Externe*) Annahmen bzw. Bedingungen oder Einflussfaktoren (z. B. Zufriedenheit mit dem Angebot oder die Möglichkeit zur Verhaltensveränderung bei den Teilnehmenden; siehe Abbildung 1) beziehen sich auf die (Pfeil-)Verbindungen zwischen den Modellelementen/-feldern. Risiken sind Faktoren, die die Zielerreichung gefährden (z. B. keine Compliance bei den Teilnehmenden). Sie beziehen sich auf die Modellelemente/-felder selbst (Jan, 2023c). Zudem sollte das Logische Modell um eine textliche Beschreibung ergänzt werden, um das Modell und die Wenn-Dann-Annahmen zu explizieren.

Wie im Folgenden (Kapitel 3 bis 5) deutlich wird, ist **das Logische Modell ein zentrales Element der wirkungsorientierten Projektarbeit**. Es dient der übersichtlichen Projektbeschreibung, der Beschreibung des Evaluationsgegenstandes und der Auswahl von Beobachtungsfeldern des Monitorings, sodass es **Basis für Evaluation und Monitoring** ist.

2.3 Die drei Schritte der wirkungsorientierten Projektdurchführung

Zur Umsetzung wirkungsorientierter Projektsteuerung bedarf es nach Kurz und Kubek (2021) der drei Schritte der (1) Wirkungsplanung, (2) Wirkungsanalyse und (3) Verbesserung der Projektwirkung. Sie werden im Folgenden entsprechend Kurz und Kubek (2021) kurz erklärt, bevor in den Folgekapiteln 3, 4 und 5 eine umfassende Erläuterung erfolgt. Für ergänzende Informationen sei auf Kurz und Kubek (2021) verwiesen.

(1) *Wirkungsplanung* umfasst drei Schritte:

- Zuerst müssen Herausforderungen und Bedarfe verstanden werden. Dafür werden Bedarfs- und Umfeldanalysen durchgeführt, damit die Projektplanung bedarfsorientiert erfolgen kann.
- Danach gilt es Wirkungsziele zu setzen. Denn nur wenn klar ist, worauf das Projekt abzielt, kann es entsprechend dieser Ziele geplant und umgesetzt werden. Die Ziele gilt es regelmäßig zu reflektieren, um zu prüfen, ob man sich noch auf dem richtigen Weg befindet.
- Im Anschluss wird auf Basis der Ziele das Logische Modell erarbeitet. Hierbei werden die Ziele miteinander verknüpft und ggf. Schwerpunkte gesetzt.

Bei der Erstellung des Logischen Modells kann es hilfreich sein, oben (bei den Wirkungen auf gesellschaftlicher/hochschulischer Ebene) zu beginnen und sich nach unten (zu den Ressourcen) vorzuarbeiten. Anschließend kann in umgekehrter Reihenfolge (von Ressourcen zu Wirkungen auf gesellschaftlicher/hochschulischer Ebene) ein Plausibilitätscheck der Zielformulierungen gemacht werden. Das heißt, es wird Stufe für Stufe überlegt, ob mit den Ressourcen die Leistungen und mit den Leistungen die Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe und auf gesellschaftlicher Ebene auch wirklich erreicht werden können.

⁷ Impacts und Wirkungen auf gesellschaftlicher/hochschulischer Ebene sind Synonyme. Im Folgenden wird der deutsche Begriff verwendet.

(2) Die *Wirkungsanalyse* dient einerseits dazu festzustellen, ob man sich (noch) auf dem richtigen (Projekt-)Weg befindet; andererseits dazu, ob (Zwischen-)Wirkungen erreicht werden oder nicht. Die dafür notwendigen Daten werden mittels Evaluation und Monitoring (Kapitel 4.1 und 4.2) erfasst.

(3) Auf Basis der Wirkungsanalyse erfolgt auch die *Verbesserung der Projektwirkung*: Dies gelingt, wenn in einem Projekt ein Lernen aus den Projektergebnissen ermöglicht und unterstützt wird, die Projektwirkungen zugänglich gemacht werden durch (Wirkungs-)Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit und wenn Projektverbreitung/-skalierung angestrebt wird, um die Wirkung weiter tragen zu können.

3 Wirkungsplanung am Beispiel des NEO-Projekts

Da im NEO-Projekt bereits der inhaltliche Schwerpunkt festgelegt ist, werden derzeit keine allgemeinen Bedarfs- und Umfeldanalysen zum Projekt mehr durchgeführt. Vielmehr geht es darum, die inhaltlichen Ziele der NEO-Teilprojekte zu explizieren und dazu je ein Logisches Modell zu erstellen. Inhaltlich dienen dabei die übergeordneten, im Projektantrag formulierten Projektziele als Basis. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Hochschullehre hat sich durch die Corona-Pandemie erheblich verändert: zuvor überwiegend Präsenz-Lehre, dann reine Online-Lehre. Wie wird Hochschullehre zukünftig gestaltet? Hier setzt das Projekt „NEO – Campus der Zukunft“ mit dem Auftrag an, Antwort auf die folgende Frage zu geben: ***Wie können Präsenz- und Online- Aktivitäten neu miteinander verbunden werden, um einen attraktiven Campus zu gestalten?*** Das durch die Stiftung Innovation in der Hochschullehre geförderte Projekt soll im Zeitraum von 08/2021 bis 12/2025 dazu beigetragen, dass die Vorteile von Präsenz-Lehre und -Lernen sowie diejenigen von Online-Lehre und -Lernen optimal miteinander verbunden werden.

Dabei werden zwei Dimensionen des Hochschullebens fokussiert:

Die *Lehre*: Es wird eine optimierte Gestaltung von Lehrveranstaltungen mit Blick auf das Zusammenspiel von Präsenz- und Online-Lehre sowie -Lernen angestrebt.

Das *Lernen*: Lernen findet an der Hochschule individuell, aber auch in einem sozialen Kontext statt. Daher werden optimierte Bedingungen für das *Individuum* und das *soziale Miteinander* angestrebt.

Selbstverständlich kann mit einem einzelnen Projekt nicht das gesamte Lehren und Lernen an der Hochschule in den Blick genommen werden. Daher werden in den vier NEO-Teilprojekten einzelne inhaltliche Schwerpunkte gesetzt und konkrete Angebote entwickelt, die Anknüpfungspunkte für weitere Veränderungsbestrebungen an der HM bieten können.

- Im Teilprojekt *NEO.Skills* liegt der Fokus auf der Dimension des Lernens und hierbei insbesondere auf der Unterstützung des Individuums. Mittels digitaler Selbstlerneinheiten sollen die Medien- und Selbstkompetenz der Studierenden verbessert werden, um die digitale Studierfähigkeit zu fördern.
- Im Teilprojekt *NEO.Agile* liegt der Fokus auf der Gestaltung der Lehre. Es wird eine Optimierung agiler und interdisziplinärer Lehr- und Digitalisierungsprojekte angestrebt sowie eine Optimierung der Lehre insgesamt. Darüber hinaus sollen auch das soziale Miteinander durch die Entwicklung von Methoden zur hybriden Kollaboration und die

Lernbedingungen für das Individuum durch die Entwicklung von fakultätsinternen Beratungsangeboten verbessert werden.

- Im Teilprojekt *NEO.Lab* liegt der Fokus auf der Gestaltung der Lehre. Es wird eine hybride Durchführung der Laborpraktika für Mikro- und Nanotechnik angestrebt.
- Im Teilprojekt *NEO.Hub* liegt der Fokus auf der Gestaltung des sozialen Miteinanders. Es wird insbesondere die Beteiligung der Studierenden an der Gestaltung des Campus der Zukunft ermöglicht und angestrebt.

Auf dieser inhaltlichen Basis werden in jedem Teilprojekt die Wirkungen, Leistungen und Ressourcen in Form des Logischen Modells konkretisiert und miteinander in eine logische Beziehung gesetzt (projektspezifische Modellvorlage in Anhang B). Dabei ist es im spezifischen Fall des NEO-Projekts ausreichend Wirkungen bis zu den Veränderungen des Verhaltens und Handelns der Zielgruppe zu beschreiben, da es sich insbesondere um ein Entwicklungsprojekt handelt. Wie beschrieben empfiehlt es sich, zuerst die Wirkungen (speziell die Veränderungen des Verhaltens und Handels der Zielgruppe) zu formulieren und sich dann schrittweise bis zu den Ressourcen vor-/herunterzuarbeiten. Im Anschluss gilt es die Plausibilität der Teilprojektressourcen, -leistungen und -wirkungen zu prüfen.

4 Wirkungsanalyse am Beispiel des NEO-Projekts

Nachdem durch die Wirkungsplanung die Richtung des Projekts festgelegt wurde, gilt es im Projektverlauf zu prüfen, ob diese Richtung eingehalten wird und ob die Ziele erreicht werden. Dafür dienen die Methoden des Monitorings und der Evaluation. Der Fokus in diesem Konzept liegt auf Evaluation, sodass diese in Kapitel 4.1 ausführlicher beschrieben wird. Nachfolgend wird in Kapitel 4.2 kürzer auf das Monitoring eingegangen, wobei insbesondere die Unterschiede zur Evaluation herausgestellt werden.

4.1 Evaluation

Nach der Definition und Einordnung des Begriffs der Evaluation (Kapitel 4.1.1) wird der Ablauf von Evaluationen im NEO-Projekt beschrieben (Kapitel 4.1.2 bis 4.1.10). Dafür werden die neun zentralen Schritte des Evaluationsprozesses nach Balzer und Beywl (2018, S. 31) zusammengefasst. Abschließend werden Herausforderungen und Chancen von Evaluation zusammengefasst (Kapitel 4.1.11), bevor Auftragsklärung und Zusammenarbeit im Projektteam bei Evaluationen behandelt werden (Kapitel 4.1.12).

4.1.1 Definition und Einordnung des Evaluationsbegriffs

Der Begriff der *Evaluation* bezeichnet „eine wissenschaftliche Dienstleistung, die für festgelegte Zwecke und nach begründeten Kriterien insbesondere Programme und Maßnahmen beschreibt und bewertet. Die Bewertung geschieht systematisch, transparent sowie nachvollziehbar und basiert auf Daten und Informationen, die mithilfe sozialwissenschaftlicher Methoden gewonnen werden“ (Balzer & Beywl, 2018, S. 25). Von Evaluation abzugrenzen sind Grundlagenforschung und Interventionsforschung (Döring & Bortz, 2016). Erstere dient der Theorieentwicklung und -überprüfung zur Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Sachverhalten (z. B. Erfolgsfaktoren und Qualität von Lehre), Zweitere der Theorieentwicklung und -überprüfung von Techniken für die Veränderung von Sachverhalten (z. B. Theorien zum Kompetenzerwerb). Die verschiedenen Zwecke von Evaluation werden in Kapitel 4.1.4 dargestellt.

4.1.2 Der Evaluationsgegenstand: Was wird evaluiert?

Im NEO-Projekt werden sog. Programme (Balzer & Beywl, 2018, S. 258); z. B. Maßnahmen, Interventionen oder Produkte) evaluiert, keine Personen oder Zielgruppen. Zu entscheiden ist, ob Teilevaluationen von Maßnahmeteilen oder eine Gesamtevaluationen einer gesamten Maßnahme durchgeführt werden soll. In Folge muss der *Evaluationsgegenstand*, also „das durch eine Evaluation zu Beschreibende und zu Bewertende“ (Balzer & Beywl, 2018, S. 254), bestimmt werden. Beispiele für Evaluationsgegenstände im NEO-Projekt sind in Tabelle 1 aufgelistet.

Tabelle 1: Beispiele für Evaluationsgegenstände in den NEO-Teilprojekten

Teilprojekt	Evaluationsgegenstand
NEO.Agile	• Gesamtes Teilprojekt • Rapid Prototyping Lehrraum
NEO.Lab	• Gesamtes Teilprojekt • Praktikum Mikrotechnik • VR-Experience im hybriden Praktikum
NEO.Skills	• Gesamtes Teilprojekt • Selbstlerneinheiten zum Bereich LEARN • Selbstlerneinheit zu Big Data
NEO.Hub	• Gesamtes Teilprojekt • Beteiligungsformate

Nach der Entscheidung für den konkreten relevanten Evaluationsgegenstand eines Evaluationsvorhabens gilt es den Evaluationsgegenstand zu beschreiben. Diese Beschreibung dient dazu, dass die evaluierende Person eine konkrete und mit den Maßnahmeverantwortlichen vergleichbare Vorstellung des Evaluationsgegenstandes hat. Dieser Schritt wird im NEO-Projekt weniger intensiv verfolgt als bei externen Evaluationen durch externe Dienstleistende, sollte jedoch keinesfalls vergessen werden. Bei der Beschreibung des Evaluationsgegenstandes lohnt eine Orientierung an den Beschreibungsdimensionen von Balzer und Beywl (2018, S. 35–36). Das Ergebnis der Beschreibung des Evaluationsgegenstandes wird textlich festgehalten (im NEO-Projekt mind. in Stichpunkten). Eine zusammengefasste Darstellung des Evaluationsgegenstandes erfolgt zusätzlich in Form des Logischen Modells (siehe Kapitel 2.2), um die Ressourcen, Leistungen und Wirkungen des Evaluationsgegenstandes übersichtlich darzustellen (Balzer & Beywl, 2018). Wird ein Teilprojekt planungsgemäß durchgeführt und in einer Gesamtevaluation evaluiert, entspricht das Logische Modell dem das im Rahmen der Wirkungsplanung angefertigt wurde (Kapitel 3). ***Das Logische Modell des Evaluationsgegenstandes ist zentraler Teil und Basis der gesamten weiteren Evaluationsschritte!***

4.1.3 Agierende und Partizipation: Wer ist beteiligt?

Im Rahmen einer Evaluation spielen diverse Agierende eine direkte oder indirekte Rolle. Dies können Akteurinnen und Akteure sein, die Bezug zur evaluierten Maßnahme haben und/oder Akteurinnen und Akteure, die Bezug zur Evaluation bzw. ihren Ergebnissen haben. Dazu gehören unter anderem:

- Finanzierende des Projekts/der Maßnahme, Träger des Projekts/der Maßnahme
- Geldgebende der Evaluation (in NEO-Projekt gleich Finanzierendes des Projekts)
- Projekt-/Maßnahmeleitende, -mitarbeitende, jeweils deren Kolleginnen und Kollegen
- Teilnehmende (z. B. Studierende)
- Fachöffentlichkeit
- Evaluierende

Sie alle haben unterschiedliche Erwartungen, Befürchtungen und Ambitionen hinsichtlich des Evaluationsgegenstands und der Evaluation. Die Aufnahme der relevanten Agierenden und ihrer Erwartungen, Befürchtungen und Ambitionen in die Beschreibung des Evaluationsgegenstandes unterstützt den reibungslosen Evaluationsablauf. Zudem kann die Evaluation so partizipativ geplant und durchgeführt werden. Partizipation bedeutet hier nicht zwingend, dass alle relevanten Akteurinnen und Akteure beteiligt werden, sondern dass eine systematische Auswahl getroffen wird, die der Evaluation dienlich ist (Balzer & Beywl, 2018).

4.1.4 Evaluationszwecke und Fragestellungen: Welche Richtung und Inhalte hat die Evaluation?

Nach der Beschreibung des Evaluationsgegenstandes stellt sich die Frage, wofür die Evaluation durchgeführt werden soll. Diesbezüglich wird grundsätzlich betont, dass Evaluation hier entsprechend dem Ansatz der Wirkungsorientierung breit verstanden wird und nicht – wie häufig praktiziert – auf Wirksamkeitsmessung begrenzt ist. Denn so ist es möglich, den Evaluationsgegenstand möglichst ganzheitlich zu beurteilen und in Folge zu entwickeln. Die möglichen *Evaluationszwecke* (zur besseren begrifflichen Abgrenzung: EvaluationsZWECKE, aber ProjektZIELE; Balzer & Beywl, 2018) lassen sich nach Funktionen und nach Verwendungsabsichten gliedern und sind in Tabelle 2 und Tabelle 3 beschrieben.

Tabelle 2: Evaluationsansätze gegliedert nach Funktionen der Evaluation (zusammengefasst nach Balzer & Beywl, 2018, S. 59–62)

	Beschreibung der Funktion	Optimaler Zeitpunkt der Evaluation
Proaktive Evaluation	Bedarfsermittlung oder -prüfung für eine Maßnahme	vor Start der Maßnahme
Klärende Evaluation	Prüfung und Bewertung der Stimmigkeit des Konzepts einer Maßnahme	bei der (Weiter-)Entwicklung des Konzepts einer Maßnahme
Interaktive Evaluation	Optimierung einer Maßnahme	bei der Entwicklung einer Erstdurchführung oder Reorganisation der wiederholten Durchführung; im Projektverlauf
Dokumentierende Evaluation	Beschaffung von Daten zu wichtigen Kennzahlen einer Maßnahme	bei ausgeprägter Programmreife
Wirkungsfeststellende Evaluation	Ausmaß der Zielerreichung, evtl. empirischer Wirkungsnachweis	bei reifer Maßnahme mit bewährtem Konzept

Tabelle 3: Evaluationsansätze gegliedert nach Verwendungsabsichten der Evaluation (zusammengefasst nach Balzer & Beywl, 2018, S. 62–67)⁸

	Beschreibung der Verwendungsabsicht	Optimaler Zeitpunkt der Evaluation
Verbesserungsorientierte Evaluation	Informationsbasis für Verbesserungen	im Projektverlauf
Rechenschaftslegungsorientierte Evaluation	Qualitätsnachweis, Legitimation	zu Projektende
Grundsatzentscheidungsorientierte Evaluation	Basis für Richtungsentscheidungen	zu Projektende

Eine weitere Gliederung von Evaluationsansätzen ist die in formative Evaluation und summative Evaluation. Während formative Evaluation primär auf die Verbesserung oder Stabilisierung des Evaluationsgegenstands abzielt (Balzer & Beywl, 2018); Ditton, 2018; Scriven, 1972 zit. nach Hense, 2010), geht es bei summativer Evaluation insbesondere um eine Bilanz zu Güte und Tauglichkeit des Evaluationsgegenstandes (Balzer & Beywl, 2018; Döring & Bortz, 2016; Scriven, 1972 zit. nach Hense, 2010). Das Zusammenspiel all dieser Evaluationsansätze ist in Abbildung 2 dargestellt und dient als Orientierungs-, Entscheidungs- und Fokussierungshilfe bei der Planung von Evaluationen.

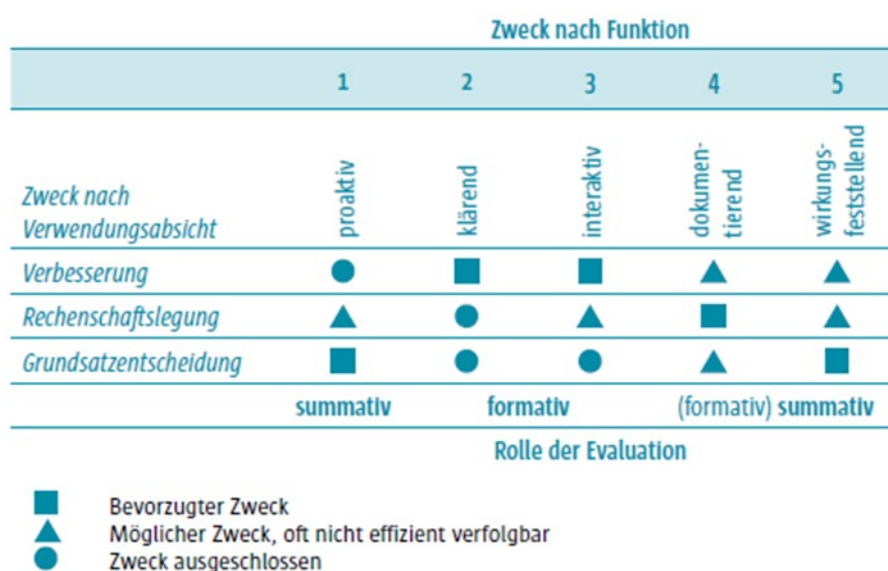


Abbildung 2: Zusammenspiel der Evaluationsansätze (Balzer & Beywl, 2018, S. 68)

Im NEO-Projekt können alle genannten Funktionen der Evaluation relevant sein. Allerdings ist die jeweilige Evaluation aufgrund der Gegebenheiten der Praxis eventuell nicht immer zum optimalen Zeitpunkt durchführbar, was bei der Ergebnisinterpretation zu beachten ist. Ebenso können abhängig vom Stand des Projekts alle Verwendungsabsichten eine Rolle spielen. Folglich werden im NEO-Projekt sowohl formative als auch summative Evaluationen durchgeführt werden. Die Schwerpunktsetzung wird von den Teilprojektleitungen festgelegt.

Aufbauend auf den Evaluationszwecken werden (*Evaluations-*)*Fragestellungen* formuliert. Diese Fragesätze halten fest, welche Informationen die Adressierten der Evaluation benötigen, damit der Evaluationszweck erfüllt ist. Die Fragestellungen können abzielen auf Beschreibungen (deskriptive Fragestellungen), Bewertungen (evaluative Fragestellungen) und/oder fragen, inwiefern ermittelte Wirkungen auf den Evaluationsgegenstand

⁸ Wissensgenerierende Evaluation (Kurz & Kubek, 2021) wird aufgrund der geringen Relevanz für Praxis- und Entwicklungsprojekte nicht erläutert.

rückführbar sind (attributive Fragestellungen).⁹ Manchmal ist es hilfreich Fragestellungen zu den einzelnen Elementen des Logischen Modells zu formulieren (Kurz & Kubek, 2021). Einzelne Beispiele für Fragestellungen zu den NEO-Teilprojekten sind in Tabelle 4 aufgelistet.

Tabelle 4: Beispiele für Evaluationsfragestellungen in den NEO-Teilprojekten

Teilprojekt	Evaluationsfragestellung
NEO.Agile	• Wie viele agile Lehr- und Lernprojekte wurden während der Projektlaufzeit durchgeführt? (d) • In welchem Maß haben Studierende durch ihr agiles Lehr- und Lernprojekt ihr Wissen zu agilen Projektmethoden verbessert? (a)
NEO.Lab	• Welche Stärken und Schwächen hat die VR-Experience im Rahmen des Mikrotechnikpraktikums für die Studierenden? (e) • Führt die Nutzung der virtuellen Experimente dazu, dass die Studierenden mehr Spaß am Praktikum haben? (a)
NEO.Skills	• Wie viele Studierende nutzen die Selbstlerneinheiten? (d) • Welche Anpassungen wünschen sich die Studierenden für den Chatbot? (e)
NEO.Hub	• Zu welchen Themenbereichen konnte der NEO.Hub Akteurinnen und Akteure der HM bezüglich Partizipation beraten? (d) • Wie zufrieden waren die Teilnehmenden mit den durchgeführten Beteiligungsformaten ab Mitte der Projektlaufzeit? (e)

(d) = deskriptive/beschreibende Fragestellung; (e) = evaluative/wertende Fragestellung; (a) = attributive Fragestellung

4.1.5 Bewertungskriterien: Was ist die Bewertungsgrundlage der Evaluation?

Damit mittels einer Evaluation Bewertungen des Evaluationsgegenstandes getroffen werden können, müssen *Bewertungskriterien* festgelegt werden. Diese werden definiert als „Referenzen oder Bezugsbasis (...), auf die sich Urteile über Güte oder Tauglichkeit von Evaluationsgegenständen stützen“ (Balzer & Beywl, 2018, S. 81). Bewertungskriterien sind vor Beginn der Datenerhebung zu formulieren und transparent zu kommunizieren. Sie werden auf Basis der Fragestellungen bestimmt. Bei evaluativen und attributiven Fragestellungen ist dies verpflichtend, bei deskriptiven Fragestellungen nicht erforderlich (Balzer & Beywl, 2018). Die Bestandteile von Bewertungskriterien werden anhand eines Beispiels, das für alle NEO-Teilprojekte relevant sein könnte, in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Beschreibung der Zusammensetzung eines Bewertungskriteriums (nach Balzer & Beywl, 2018, S. 81–82) mit Beispiel

Bestandteil	Beschreibung	Beispiel
Dimension	Was soll bewertet werden auf einer abstrakten Ebene	Zufriedenheit
Operationalisiertes Kriterium	Was soll bewertet werden auf einer konkreteren Ebene bezogen auf den Evaluationsgegenstand	Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Evaluationsgegenstand
Kriterienpunkt bzw. Schwellenwert	Wendepunkte der Ausprägung des operationalisierten Kriteriums an denen die Bewertung umschlägt, am besten mit Angabe zur Art der Erfassung des operationalisierten Kriteriums	Mindestens 80% der Teilnehmenden sind „eher zufrieden“ oder „völlig zufrieden“ mit dem Evaluationsgegenstand.
Gewichtung	Bedeutung/Gewichtung des Bewertungskriteriums als Prozentzahl im Vergleich zu den anderen Kriterien	10%

⁹ Da eine Evaluation eine Bewertung enthält, reichen deskriptive Fragestellungen allein nicht aus, um von Evaluation zu sprechen.

Weitere mögliche (quantitativ erfassbare) operationalisierte Kriterien bezogen auf den Evaluationsgegenstand sind nach Kurz und Kubek (2021):

- Menge der eingesetzten Ressourcen,
- Ausmaß, in dem der Evaluationsgegenstand umgesetzt wurde,
- Anzahl der Teilnehmenden am Evaluationsgegenstand,
- Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Evaluationsgegenstand,
- Anteil der Teilnehmenden, die durch den Evaluationsgegenstand verändertes Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten etc. haben,
- Anteil der Teilnehmenden, die durch den Evaluationsgegenstand ihr Verhalten verändert haben.

Im Kontext der Bewertungskriterien ist oft von *Indikatoren* die Rede. Abhängig vom zugrundeliegenden Verständnis können diese mit dem operationalisierten Kriterium (Kurz & Kubek, 2021) oder dem Kriterienpunkt (Jan, 2023d) gleichgesetzt werden. Zu beachten ist außerdem, dass Kriterienpunkte bzw. Indikatoren direkt messbar sein oder aus qualitativen Beschreibungen von Sachverhalten hervorgehen können (Meyer, 2004).

4.1.6 Erhebungsdesign und -methoden zur Durchführung der Datenerhebungen: Wie werden Daten erhoben?

Ein *Erhebungsdesign* „strukturiert die Datengewinnung in logistischer und zeitlicher Hinsicht“ (Balzer & Beywl, 2018, S. 92). Zu den wichtigsten Designs gehören (Balzer & Beywl, 2018):

- Ein-Gruppen- und Mehr-Gruppen-Design mit einer Post-Datenerhebung,
- Ein-Gruppen- und Mehr-Gruppen-Design mit Prä-Post-Datenerhebung,
- Ein-Gruppen- und Mehr-Gruppen-Design mit einer Prä-, Verlaufs- und Post-Datenerhebung und
- Ein-Gruppen- und Mehr-Gruppen-Design mit einer Zeitreihe

Es wird dasjenige Design ausgewählt, mit dem die jeweilige Fragestellung bei den gegebenen Realisierungsmöglichkeiten am besten beantwortet werden kann. Folglich unterscheidet sich die Design-Wahl im Rahmen von praktischen Evaluationen ggf. von der im Forschungskontext. Beispielsweise würde für die Prüfung der Wirksamkeit eines Evaluationsgegenstandes idealerweise ein Zwei-Gruppen-Design mit Prä-Post-(Follow-up-)Datenerhebung mit zufällig zugeteilten Teilnehmenden durchgeführt werden.¹⁰ Dieses Zwei-Gruppen-Design wird bei entsprechenden Fragestellungen auch im NEO-Projekt angestrebt, erfordert jedoch viele Ressourcen und passende Rahmenbedingungen. Sofern eine Realisierung nicht möglich ist, können Wirkungsplausibilisierungen/-annahmen (Balzer & Beywl, 2018) zum Evaluationsgegenstand mittels eines Ein-Gruppen-Design mit Prä-Post-Datenerhebung oder mittels eines Ein-Gruppen-Designs mit Post-Datenerhebung durch gewonnene subjektive, retrospektive Wirkungseinschätzungen gewonnen werden. Die Gestaltung des Designs kann auch in anderen Fällen erschwert sein (z. B. keine Teilnahmebereitschaft von Teilnehmenden). Zum Umgang mit diesen Herausforderungen sei auf Kurz und Kubek (2021) verwiesen.

Im Rahmen der Bestimmung des Datenerhebungsdesigns stellt sich außerdem die Frage, bei wem wie Daten zu erheben sind. Zur *Befragtengruppe* gehören die Personen, die am Angebot teilnehmen sollen bzw. die mit den zukünftigen Teilnehmenden vergleichbar sind. In der Praxis muss dabei oft auf zur Verfügung stehende Personen zugegangen werden,

¹⁰ Dabei würde eine Gruppe, an dem zu erprobenden Angebot teilnehmen, die andere nicht, welche daher als Kontrollgruppe fungiert (Döring & Bortz, 2016).

sodass es sich selten um eine (zufällig gewählte und/oder repräsentative) Stichprobe handelt (Döring & Bortz, 2016).

Bei der Wahl der *Datenerhebungsmethoden* steht das gesamte sozialwissenschaftliche Methodenspektrum zur Verfügung: Es können quantitative Erhebungen durchgeführt werden, z. B. Fragebögen mit geschlossenen Antwortformaten, Tests oder qualitative Erhebungen, z. B. Fragebögen mit offenen Antwortformaten, Einzel-, Gruppen-, Experteninterviews, Beobachtungen, Videoaufnahmen oder Gespräche. Zu beachten ist außerdem, dass nicht immer neue Daten erhoben werden müssen. Liegen quantitative (z. B. Statistiken) oder qualitative (z. B. Dokumente) Daten bereits vor, kann ökonomisch auf diese zurückgegriffen werden (Kurz & Kubek, 2021). Gewählt wird diejenige Datenerhebungsmethode, mit der das jeweilige Bewertungskriterium bzw. die deskriptive Fragestellung mit den vorhandenen Ressourcen voraussichtlich am besten beschrieben werden kann. Denn sowohl der quantitative als auch der qualitative Ansatz haben spezifische Vorteile (Tabelle 6). Auch ein kombinierter Einsatz beider Ansätze, der Mixed-Methods Ansatz, ist möglich und oft sinnvoll, um die Vorteile quantitativer und qualitativer Methoden zu vereinen (Kuckartz, 2014).

Tabelle 6: Vorteile des quantitativen und qualitativen Ansatzes orientiert an Baur, Kelle und Kuckartz (2017), Balzer und Beywl (2018), Creswell (2015) sowie Kurz und Kubek (2021)

Quantitativ	Qualitativ
• Präzisere Daten • Standardisierte Daten in großer Menge • Große, unverzerrte Auswahl an Beobachtungen • Vergleichbarkeit, Zusammenfassbarkeit und Verdichtung von Daten • Möglichkeit inferenzstatistischer Berechnungen, z. B. zur Prüfung von Zusammenhängen • Darstellung zählbarer Erfolge • Anonymisierung • Leichtere Replizierbarkeit • Repräsentativität leichter herstellbar • Deduktives Vorgehen • Für das Prüfen von Theorien (z. B. Abhängigkeiten)	• Explorieren • Veranschaulichen von Situationen • Beachtung von Details, Einzigartigem, Unterschieden • Abbildung und Verständnis der Komplexität von Situationen • Erschließung von Implizitem • Leichte Zugänglichkeit und Verständlichkeit für Beteiligte • Starker Einbezug der Datengebenden; Motivation, Aktivierung • Entdecken von Unvorhergesehenem • Begründete Erklärungen für (Miss-) Erfolg von Maßnahmen • Induktives Vorgehen • Für Pilotierung neuer quantitativer Datenerhebungsinstrumente

Bei der Auswahl der Datenerhebungsmethoden gilt es zu beachten, dass pro Fragestellung mehrere verschiedene Methoden einzusetzen sind. Für eine übersichtliche Darstellung wird eine *Matrix Fragestellung*Methoden* empfohlen (Beywl, Klockgether & Uzunova, 2023).

Nach Bestimmung der relevanten Datenerhebungsmethoden gilt es die benötigten Erhebungsinstrumente (z. B. Fragebögen oder Interviewleitfäden) zu entwickeln. Im NEO-Projekt werden diese, soweit möglich und gewünscht, theoriebasiert entwickelt, um auf die Vorteile bereits erprobter oder sogar validierter Items oder Testverfahren zurückgreifen zu können. Liegen keine derartigen Instrumente oder Items vor, werden projektspezifische Instrumente entwickelt.

Für die übersichtliche Planung der Datenerhebungen und als Basis für die Erstellung der Datenerhebungsinstrumente wird die Nutzung eines *Datenerhebungsplans* (Kurz & Kubek, 2021, S. 72) empfohlen. Hierin wird zu jeder Fragestellung, ggf. das/die Bewertungskriterium/-kriterien, die Datenquelle, das Vorliegen von Daten, das Datenerhebungsinstrument, Zeitpunkt und Anzahl der Erhebungen, die Zuständigkeiten für Erhebung und Auswertung und ggf. Kommentare aufgeführt.

4.1.7 Durchführung der Erhebungen

Bei der Durchführung der Erhebungen gilt es besonders zu beachten, dass diese im Projektalltag stattfinden und daher möglichst ökonomisch durchführbar sein müssen. Transparente Kommunikation und Argumentation sind bereits bei der Planung der Erhebungen wichtig. Sollte die Erhebung nicht von der Ansprechperson für QM/Evaluation durchgeführt werden, gilt es dafür zu sorgen, dass relevante Regelungen und Vorgaben (z. B. Instruktion, Datenschutz) eingehalten werden. Darüber hinaus gibt es typische Konfliktsituationen, denen vorgebeugt werden sollte, z. B. Informationsdefizite, unterschiedliche Perspektiven/Wahrnehmungen/Meinungen, Angst vor Kontrolle oder negativen Konsequenzen und Kommunikationsprobleme (Balzer & Beywl, 2018).

4.1.8 Datenauswertung, Interpretation und Bewertungssynthese: Was passiert mit den Daten?

Die Beschreibung und Bewertung des Evaluationsgegenstands auf Grundlage der vorliegenden und erfassten Daten ist das Kernstück der Evaluation. Daher orientieren sich die im Folgenden nach Balzer & Beywl, 2018) kurz zusammengefassten Auswertungs- und Interpretationsarbeiten an den Evaluationsfragestellungen.

Für die Datenauswertung wird nach dem Zusammentragen der Daten aus allen Datenquellen und der Datenaufbereitung die realisierte Befragtengruppe beschrieben. Zur weiteren Auswertung kommen entsprechend des gewählten Datenerhebungsansatzes quantitative, qualitative Verfahren oder Verfahren des Mixed-Methods Ansatzes in Betracht. Die Auswahl wird abhängig von der Güte der vorliegenden Daten, z. B. der Anzahl vorhandener Datensätze, getroffen. Zudem stehen verschiedener Analyseschritt zur Verfügung: Darstellen, Zählen, Zerlegen, Gruppieren, Vergleichen, Finden von Gemeinsamkeiten, Betrachten von Ausreißern, Finden von Kovariationen (Balzer & Beywl, 2018, S. 122). Grundsätzlich gilt, dass deskriptive Beschreibungen der Beantwortung deskriptiver Fragestellungen sowie der Beschreibung des Evaluationsgegenstandes und seines Kontextes dienen. Die Beantwortung evaluativer Fragestellungen benötigt Bewertungen, die auf Basis der Bewertungskriterien erfolgen, beispielsweise durch Vergleiche (mit Baseline- oder Soll-Werten). Bezogen auf die Beantwortung attributiver Fragestellungen wird betont, dass aufgrund der vorhandenen Ressourcen und der damit realisierbaren Erhebungsdesigns im NEO-Projekt keine Kausalaussagen zu Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen getroffen werden können. Es sind daher nur Aussagen zu Korrelationen/Zusammenhängen möglich (Döring & Bortz, 2016). Dass darüber hinaus, abhängig vom realisierbaren Erhebungsdesign, möglicherweise nur Wirkungsplausibilitäten erzielt werden können und keine Wirksamkeitsprüfung bzw. kein Wirkungsnachweis wurde bereits in Kapitel 4.1.6 erwähnt. Bei der Beantwortung der Fragestellungen gilt es außerdem zu beachten: Da es sich bei den Evaluationsgegenständen oft um neuartige Programme und damit bei der Evaluation um explorative Fragestellungen handelt, werden die Ergebnisse nicht unbedingt mit den Erwartungen übereinstimmen. Hier gilt es, nicht nur erwartungskonforme Ergebnisse als Erfolg zu betrachten, sondern ebenso erhaltene Hinweise zur Verbesserung des Evaluationsgegenstands. Dieser kann damit noch optimaler auf die Bedürfnisse der zukünftigen Zielgruppe abgestimmt werden.

Oft ist es neben der Beantwortung der Fragestellungen relevant, den Evaluationsgegenstand zusammenfassend zu bewerten. Hierfür wird eine Bewertungssynthese erstellt, in die die unterschiedlichen Kriterien und Sichtweisen gewichtet eingehen (Balzer & Beywl, 2018).

Aus den gewonnenen Ergebnissen gilt es Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abzuleiten, um die Ergebnisse nutzbar zu machen. Bei der Besprechung von

Ergebnissen sowie der Entwicklung von Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen wird empfohlen partizipativ, das heißt unter Einbezug der Zielgruppe, vorzugehen. So kann eine Umsetzbarkeit der Ableitungen besser hergestellt werden (Kurz & Kubek, 2021).

4.1.9 Berichterstattung: Wie wird über die Ergebnisse berichtet?

Die Berichterstattung erfolgt abhängig von den Bedarfen des Projekts. Grundsätzlich ist zu klären, wer die Adressierten des Berichts sein sollen, wann berichtet werden soll, wer die Verantwortung für die Berichterstattung trägt und welche Berichtformate geeignet sind. Bei der Festlegung der Adressierten des Berichts kann mit Blick auf die Agierenden im Rahmen der Evaluation eine Auswahl getroffen werden. Die Zeitpunkte der Berichterstattung variieren abhängig von den Evaluationszwecken: Während bei formativen Evaluationen (auch) Zwischenberichte (z. B. als Kurzberichte) sinnvoll sind, wird bei summativen Evaluationen nach der abschließenden Datenauswertung von einer Entscheidungsfindung berichtet. Die Berichterstattung kann als schriftlicher Bericht (z. B. Zusammenfassung oder Abschlussbericht) erfolgen oder im mündlichen Format (z. B. Präsentation, Workshop, Rating-Konferenz oder Diskussionsformat) (Balzer & Beywl, 2018).

Im NEO-Projekt werden derzeit unabhängig vom Evaluationszweck kurze Zwischenberichte der Ergebnisse in Form einer stichpunktartigen Präsentation erstellt. Die Verantwortung dafür trägt die Ansprechperson für QM/Evaluation. Auf dieser Basis werden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Ausführliche (abschließende) Evaluationsberichte werden abhängig von den Bedarfen und Wünschen der Beteiligten und der Vorgaben durch Mittelgebende erstellt.

4.1.10 Nutzung der Ergebnisse: Wofür dienen die Ergebnisse?

Zur Nutzung der Evaluationsergebnisse sind grundsätzlich verschiedene Szenarien möglich, die auch von den Evaluationszwecken abhängen (Balzer & Beywl, 2018):

- Instrumentelle Nutzung: Verwertung der Ergebnisse für die evaluierten Maßnahmen
- Konzeptionelle Nutzung: Verwertung der Ergebnisse für allgemeines Fachwissen, Verallgemeinerungen
- Symbolische Nutzung: Verwertung der Ergebnisse z. B. für die nachträgliche Legitimation getroffener Entscheidungen
- Legitimierende Nutzung: Verwertung der Ergebnisse für Rechtfertigung
- Interaktive Nutzung: Verwertung der Ergebnisse während des Evaluationsprozesses (Prozessnutzen)
- Taktische Nutzung: rein symbolische Nutzung der Ergebnisse

Wünschenswert für die meisten Projekte und so auch für das NEO-Projekt ist die instrumentelle Nutzung, die legitimierende Nutzung und die interaktive Nutzung.

4.1.11 Grenzen und Chancen von Evaluation: Was kann Evaluation (nicht) leisten?

Bei allen beschriebenen Evaluationsschritten ist zu beachten, dass die Durchführung im Hochschulalltag stattfindet. Derartige Untersuchungen im Feld haben einige Grenzen (Döring & Bortz, 2016): Beispielsweise ist die Befragtengruppe als verfügbare Stichprobe mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht repräsentativ für die zukünftigen Teilnehmenden an den Programmen und kann sehr klein sein. Zudem sind die freiwillig teilnehmenden Personen oft besonders motiviert, was die Ergebnisse verzerren kann. Auch führt die Evaluationsdurchführung im Feld dazu, dass der Evaluationsgegenstand von verschiedensten, nicht (vollständig) kontrollierbaren Faktoren beeinflusst wird. Diese und weitere Limitationen sind besonders relevant, wenn bei Evaluationen ein stark wissenschaftlicher Ansatz und Verwendungszweck verfolgt wird. Aus Sicht der Praxis und damit auch im NEO-Projekt

sind diese Einschränkungen weniger relevant. Denn beispielsweise lässt die Größe der Befragtengruppe nicht auf die Güte der erhaltenen Informationen für die Umsetzung der Evaluationsgegenstände schließen: Ein Fehler in einem Softwareprodukt, der nur von einer Person rückgemeldet wurde, wird für die Produktentwicklung relevanter sein als von fast allen Teilnehmenden benannte Designänderungswünsche.

Die Durchführung der Evaluationen im Hochschulalltag hat jedoch auch einen großen Vorteil: die Erprobung der Evaluationsgegenstände unter realen Umsetzungsbedingungen. Daher sind die Evaluationsergebnisse aussagekräftig für die tatsächlich geplante Umsetzung der Angebote und können diesbezüglich zu einer Optimierung beitragen. Auch können die Befunde so besser auf andere ähnliche Kontexte übertragen werden, was zum Beispiel für die Überlegung einer hochschulweiten Implementierung der Projektmaßnahmen nach Projektende von Vorteil sein kann (Döring & Bortz, 2016). Schließlich ermöglichen die Evaluationen eine Beurteilung der im Projekt entwickelten Maßnahmen durch potenzielle oder zukünftige Teilnehmende und damit eine partizipative und bedarfsorientierte Maßnahmeentwicklung.

4.1.12 Auftragsklärung und Zusammenarbeit im Projektteam

Für eine gute, wirkungsorientierte Umsetzung von Projekten ist auch eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Projektverantwortlichen, -mitarbeitenden und der Ansprechperson für QM/Evaluation erforderlich. Dafür wird:

- mit diesem Konzept ein einheitliches Verständnis der wirkungsorientierten Projektumsetzung geschaffen,
- die Durchführung einer Auftragsklärung und der Abschluss eines Evaluationsvertrags vor Evaluationsbeginn empfohlen (Balzer & Beywl, 2018) und
- der Prozess der Zusammenarbeit im Projektteam während des Evaluationsprozesses, transparent gemacht.

Letzteres wird für das NEO-Projekt mit Hilfe von Abbildung 3 umgesetzt, welche die einzelnen Evaluationsschritte (siehe Kapitel 4.1.2 bis 4.1.10) sowie die zugehörigen Aufgaben und Zuständigkeiten von Teilprojektleitung, ggf. -mitarbeitenden und der Ansprechperson für QM/Evaluation zusammenfasst. Zusätzlich zu dieser Darstellung gilt im NEO-Projekt für die Zusammenarbeit im Projektteam:

- Bei Bedarf wird die NEO-Projektleitung an Abstimmungsprozessen beteiligt.
- Ein Austausch zu den Inhalten und Zeitplanungen der Datenerhebungen findet auch mit der Abteilung Qualitätsmanagement Lehre der HM statt.
- Es wird eine partizipative Prozessdurchführung angestrebt (siehe auch Kapitel 4.1.3).
- Der Evaluationsprozess soll konsensorientiert ablaufen, wobei eine Entscheidungsbezugnis ggf. bei der Teilprojektleitung liegt.

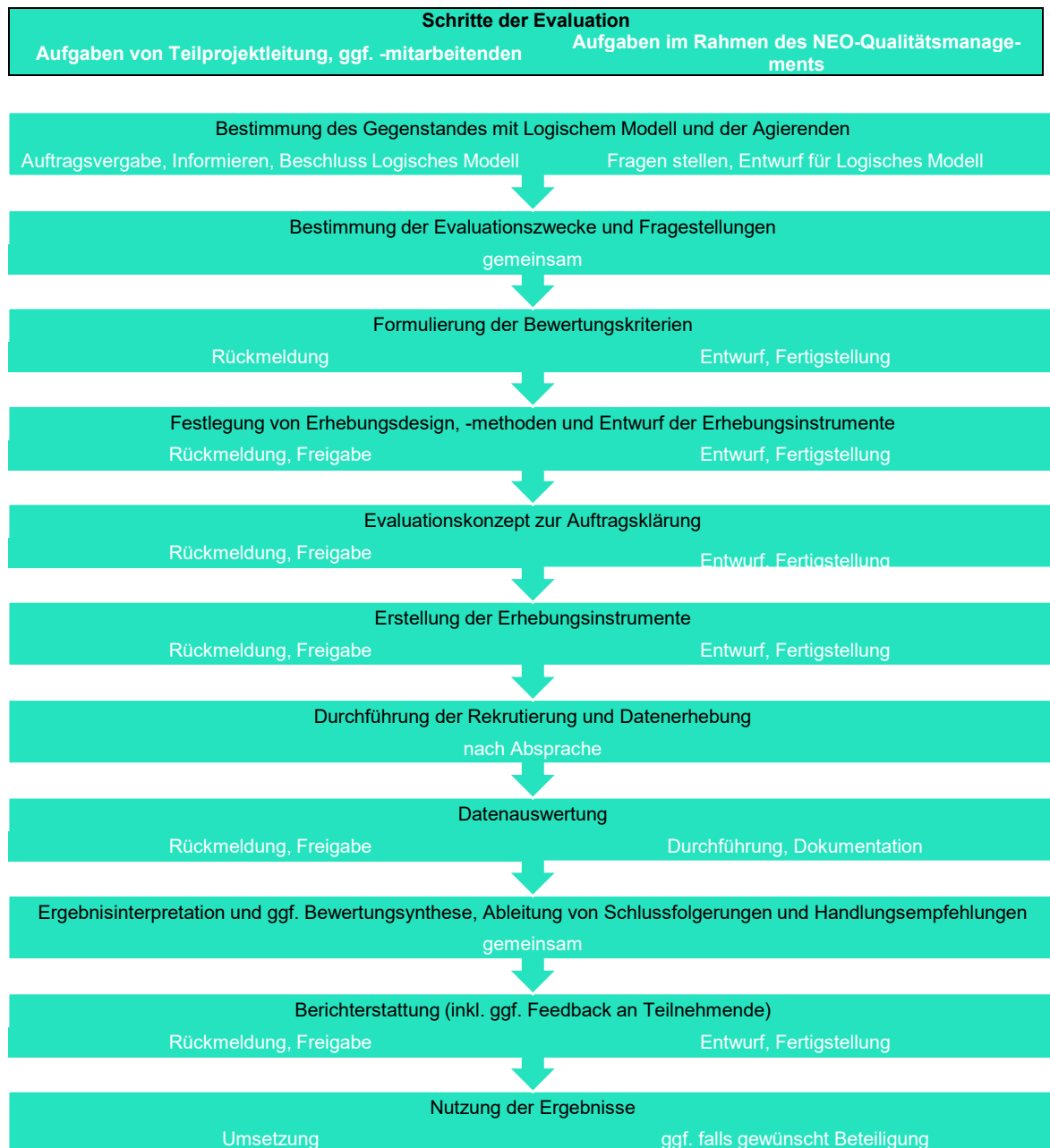


Abbildung 3: Evaluationsablauf mit Zuständigkeiten in den NEO-Teilprojekten

4.2 Monitoring

Im Folgenden wird zuerst der Begriff des Monitorings definiert und der Zweck des Monitorings herausgestellt (Kapitel 4.2.1). Anschließend wird auf die Bestimmung der Inhalte bzw. Beobachtungsfelder des Monitorings (Kapitel 4.2.2), die Erstellung des Monitoringplans und Zuständigkeiten beim Monitoring (Kapitel 4.2.3) sowie die Monitoring-Durchführung und die Nutzung der Monitoring-Ergebnisse (Kapitel 4.2.4) eingegangen.

4.2.1 Definition und Zweck von Monitoring

Monitoring ist nach Kurz und Kubek (2021) „die regelmäßige Erhebung von Informationen mit dem Ziel, sowohl die Projektfortschritte als auch das Einhalten von Qualitätsstandards zu überprüfen.“ (Kurz & Kubek, 2021, S. 49). Es geht demnach primär darum, zu erfassen,

was im Projekt passiert. Konkretisiert wird das Verständnis von Monitoring durch folgende Unterscheidung von (Rossi, Lipsey & Freeman, 2004 zit. nach Jan, 2023b):

program process monitoring is the systematic and continual documentation of key aspects of program performance that assesses whether the program is operating as intended or according to come appropriate standard, whereas outcome monitoring is the continual measurement of intended outcomes of the program, usually of the social conditions it is intended to improve (S. 187)

Zusammengefasst dient das Monitoring dem Soll-Ist-Vergleich, wobei der aktuelle Stand mit der Planung verglichen wird (Kurz & Kubek, 2021). Aufgrund dieser beschreibenden Funktion von Monitoring ist die Feststellung von Kausalitäten (Sind erzielte Wirkungen auf Programm zurückzuführen?) nicht zentral. Dies kann mit Evaluationen untersucht werden (Jan, 2023b). Ein weiteres Merkmal zur Abgrenzung von Monitoring zur Evaluation ist die Regelmäßigkeit der Erhebungen. Monitoring-Ergebnisse dienen der Projektsteuerung, dem Reflektieren, dem Dialog und Lernen im Projekt sowie der Rechenschaftslegung (Jan, 2023d).

4.2.2 Bestimmung der Inhalte/Beobachtungsfelder von Monitoring

Monitoring kann sich auf verschiedenste Bestandteile des Logischen Modells des Projekts beziehen, vor allem auf Ressourcen, Leistungen (z. B. Erbringung, Qualität, Nutzung) und Wirkungen (z. B. Zielerreichung, nicht-intendierte Effekte). Um das Monitoring ökonomisch und realistisch durchführen zu können, müssen bestimmte Inhalte bzw. *Beobachtungsfelder* ausgewählt werden, die Gegenstand des Monitorings sind. Dafür bietet sich eine Auswahl anhand des Logischen Modells des Projekts an (Jan, 2023b). Das Monitoring kann sich daher auf Bestandteile des Logischen Modells beziehen, die möglicherweise auch im Logischen Modell des Evaluationsgegenstands vorkommen. Im Monitoring werden diese Wirkungen jedoch regelmäßig erfasst, während eine Evaluation einmalig erfolgt. Zur Veranschaulichung beispielhafter Beobachtungsfelder für ein Monitoring im NEO-Projekt dient Tabelle 7.

Tabelle 7: Beispielhafte Beobachtungsfelder für ein Monitoring im NEO-Projekt

	Ressourcen	Leistungen	Wirkungen
NEO.Agile	Sachmittel	Nutzung des Rapid Prototyping Lehrraums	Die Lehrenden können Lehrvideos im Greenscreen-Studio aufnehmen.
NEO.Lab	Technische Ausstattung	Digitale Elemente für Laborpraktika	Die Teilnehmenden haben Spaß am Mikrotechnikpraktikum.
NEO.Skills	Sachmittel	Selbstlerneinheiten	Die Teilnehmenden haben ihr Medien- und Technologiewissen erhöht.
NEO.Hub	Personalmittel	Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Beteiligungsformaten	Die Teilnehmenden haben eine positive Einstellung zu Partizipation.

Um die relevanten Beobachtungsfelder festzulegen, wird (1) die Wirkungslogik überprüft, (2) Interessen, Erwartungen und Bedarfe der Beteiligten an das Monitoring werden geklärt und (3) die wesentlichen Beobachtungsfelder werden ausgewählt (Jan, 2023b).

4.2.3 Erstellung des Monitoringplans mit Festlegung von Indikatoren und Zuständigkeiten

Zur Planung des Monitorings bezogen auf die ausgewählten Beobachtungsfelder eignet sich ein *Monitoringplan*. „Der Monitoringplan ist eine Tabelle, in der festgelegt wird,

- wer (welche Personen)
- wann (welcher Erhebungszeitpunkt)
- welche Daten (abgeleitet von den Indikatoren)
- mit welchen Instrumenten erhebt
- und welche Quellen (z. B. ehemalige Teilnehmende) Informationen liefern können“ (Jan, 2023b, S. 7).

Weitere Elemente können in den Monitoringplan aufgenommen werden, beispielsweise die Befragtengruppe oder Zeitpunkt und zuständige Person für die Datenauswertung (Jan, 2023b). Die Auswahl von Erhebungsdesign und -methoden für das Monitoring erfolgt vergleichbar wie bei der Evaluation (Kapitel 4.1.6).

Zur Planung, welche Daten erhoben werden, werden Indikatoren festgelegt. Hierbei gilt es abhängig von der Ebene des zugehörigen Beobachtungsfelds zwischen Ressourcen-, Leistungs- und Wirkungsindikatoren zu unterscheiden. Erstere geben zum Beispiel an, wie viele und welche Ressourcen benötigt wurden. Zweitere beispielsweise, welche und wie viele Leistungen erbracht wurden. Ressourcen- und Leistungsindikatoren sind meist leicht messbar, für sie gilt es jedoch eine passende Dokumentation festzulegen. Wirkungsindikatoren sind komplizierter festzulegen und zu messen, weshalb eine SMARTe Indikatorformulierung angeraten wird (Jan, 2023d).

Im Rahmen der Planung des Monitorings lohnt zudem ein Blick auf die Zuständigkeiten hinsichtlich Planung, Durchführung und Auswertung des Monitorings. Im NEO-Projekt beispielsweise sind/ist die (Teil-)Projektleitung zuständig.

4.2.4 Durchführung des Monitorings und Nutzung der Ergebnisse

Die Durchführung einer Monitoring-Erhebung ist vergleichbar mit der Durchführung von Evaluationen (Kapitel 4.1.7). Für die Datenauswertung reichen deskriptive Methoden oft aus. Bedeutender Unterschied zur Evaluation ist jedoch nach Jan (2023b) die Regelmäßigkeit der Datenerhebungen und -auswertungen. Denn nur eine regelmäßig, rechtzeitige Datenverfügbarkeit kann eine regelmäßige Datennutzung für die genannten Zwecke des Monitorings (Kapitel 4.2.1; z. B. Projektsteuerung) ermöglichen und das Monitoring sinnvoll machen.

5 Verbesserung der Projektwirkung am Beispiel des NEO-Projekts

Um die Ergebnisse der Wirkungsanalyse auch zur Verbesserung der Wirkung eines Projekts nutzen zu können, wird es entsprechend Kurz und Kubek (2021) als zentral angesehen Lernen und Verbessern im Projekt zu ermöglichen und über Projektwirkung zu berichten. Übertragen auf das NEO-Projekt können diese Strategien wie folgt konkretisiert werden:

NEO sollte ein lernendes Projekt sein. Das heißt:

- Es sollte eine angemessene Lern- und Fehlerkultur geben.
- Zu den Monitoringdaten sollten regelmäßige Lernrunden stattfinden. Zu den Evaluationen sollten nach Abschluss jeder Evaluation Lernrunden einberufen werden. Diese Austausch- und Reflexionsrunden dienen der Diskussion der Ergebnisse und ihrer Auswirkungen für das Projekt.
- Die daraus gewonnen Maßnahmen sollten auch umgesetzt werden. Vom Think zum Do kommen!

Die Wirkungen des NEO-Projekts sollten berichtet werden.

- Dafür wird im Idealfall ein Kommunikationskonzept erstellt. Mindestens sollte dies im Bedarfsfall entstehen und festlegen, wann welche Ergebnisse wem wie zugänglich gemacht werden.
- Um Wirkungen transparent zu berichten, empfiehlt es sich, die Darstellung am Logischen Modell zu orientieren und ein stimmiges Gesamtbild durch Verknüpfung des Berichts von Kennzahlen und qualitativen Aussagen zu erzeugen. Auf den Bericht unerfreulicher Ergebnisse sollte nicht gänzlich verzichtet werden.
- Die Ergebnisse sollten angemessen visualisiert und mit der wichtigen Kernbotschaft versehen werden.

Wenn die Wirkungen eines Projekts zufriedenstellend sind, können (bei ausreichenden Ressourcen) Projekt bzw. Leistungen verbreitet/skaliert/implementiert werden. Dies kann wieder auf Basis eines Logischen Modells geplant werden. Infrage kommende Skalierungsstrategien für eine Verbreitung des NEO-Projekts an der Hochschule sind:

- Wissenstransfer (z. B. durch Handreichungen) an andere Fakultäten und Abteilungen der Hochschule
 - Kooperationen mit anderen Fakultäten und Abteilungen der Hochschule (z. B. auf Basis von Verträgen)
 - Erweiterung der Projektkapazitäten und/oder strategische Ausdehnung an der Hochschule, sodass es an mehreren Fakultäten und Abteilungen weitergeführt werden kann.
- Diese Skalierungsstrategien umzusetzen, kann als eigenes (Folge-)Projekt verstanden werden. Auch dieses kann entsprechend dieses Konzepts wirkungsorientiert umgesetzt werden.

6 Anschauliche Zusammenfassung

Als Abschluss dieses Konzepts wird der Ablauf der wirkungsorientierten Projektsteuerung in Abbildung 4 anschaulich zusammengefasst.

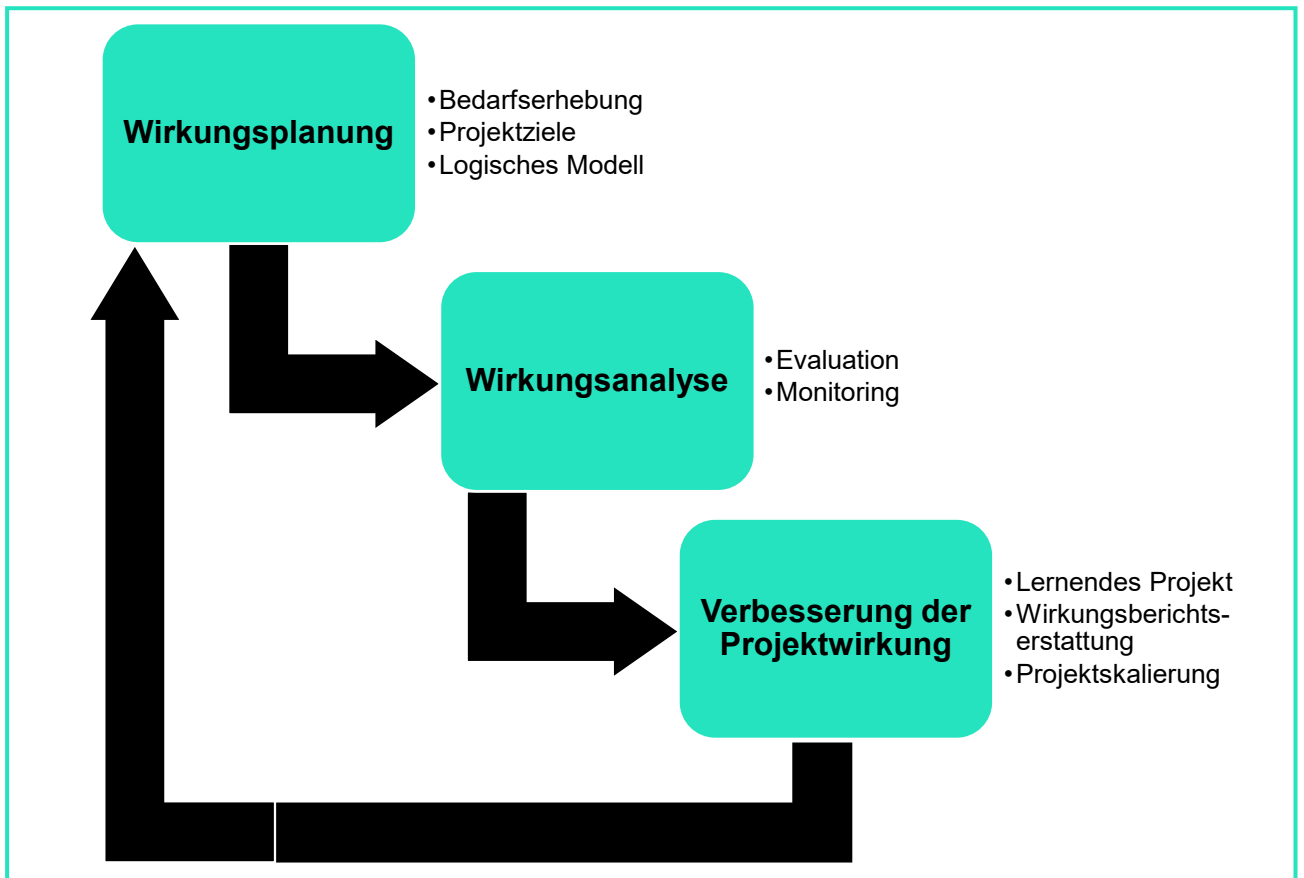


Abbildung 4: Ablauf der wirkungsorientierten Projektsteuerung

7 Literaturverzeichnis

- Balzer, L. & Beywl, W. (2018). *evaluiert. Erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich* (2., überarbeitete Auflage). Bern: hep verlag. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hm-bib/reader.action?docID=6723463>
- Baur, N., Kelle, U. & Kuckartz, U. (2017). Mixed Methods – Stand der Debatte und aktuelle Problemlagen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(S2), 1–37. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0450-5>
- Beywl, W., Klockgether, K. & Uzunova, E. (2023, 24. März). *Weiterbildung "Evaluation von innovativen Lehrprojekten"*. *Sequenz* 3, online.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Los Angeles: SAGE Publications. Verfügbar unter: <https://fliphtml5.com/gudqj/sxgk/basic>
- Ditton, H. (2018). Evaluation und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. In R. Tippelt & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Handbuch Bildungsforschung* (Springer Reference Sozialwissenschaften, 4., überarbeitet und aktualisiert, S. 757–777). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19981-8_32
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Hense, J. U. (2010). Formative Evaluation von eLearning: Grundlagen und Anwendungsbeispiele. In H. O. Mayer & W. C. Kriz (Hrsg.), *Evaluation von eLernprozessen. Theorie und Praxis* (S. 39–60). München: Oldenbourg.
- Jan, S. von. (2023a). *Wirkungsmodelle und ihre Plausibilität. Das Workbook zum Webinar*. smep-consult e.U.
- Jan, S. von. (2023b). *Wirkungsorientiertes Monitoring: Vom Wirkungsmodell zum Monitoring. Das Workbook zum Webinar*. smep-consult e.U.
- Jan, S. von (2023c, 22. März). *Wirkungsmodelle und ihre Plausibilität*, online.
- Jan, S. von (2023d, 29. März). *Vom Wirkungsmodell zum Monitoringplan*, online.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Kurz, B. & Kubek, D. (2021). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen* (6. überarbeitete Auflage). Berlin.
- Meyer, W. (2004). Indikatorenentwicklung: eine praxisorientierte Einführung. *CEval-Arbeitspapier*, 10.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation. A systematic approach* (7. ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Scriven, M. (1972). The methodology of evaluation. In C. H. Weiss (Hrsg.), *Evaluating action programs. Reading in social action and education* (S. 123–136). Boston: Allyn and Bacon.

Anhang

A. Empfehlungen zu Literatur und Weiterbildung

- Kurz und Kubek (2021) liefert einen guten ersten Überblick zum Thema der Wirkungsorientierung, der sehr anschaulich und praxisbezogen dargestellt wird. Eine differenzierte Beschreibung ist jedoch damit nicht abgedeckt.
- Balzer und Beywl (2018) liefern eine äußerst strukturierte, differenzierte und fundiertes Planungsbuch für Evaluationen von Bildungsmaßnahmen in der Praxis.
- PME-Campus (<https://pme-campus.de/>) bietet sehr anwendungsbezogene und interaktive Webinare zu den PME-Themen (Planung, Monitoring, Evaluation) an.
- Univation GmbH (<https://www.univation.org/>) bietet Weiterbildungen, aber auch Materialien und vielfältige, anschauliche Werkzeuge auf der Website an.

Gerne nehme ich weitere Empfehlungen auf. Bitte senden Sie diese per E-Mail an: anna.morass@hm.edu

B. Vorlage des Logischen Modells im NEO-Projekt

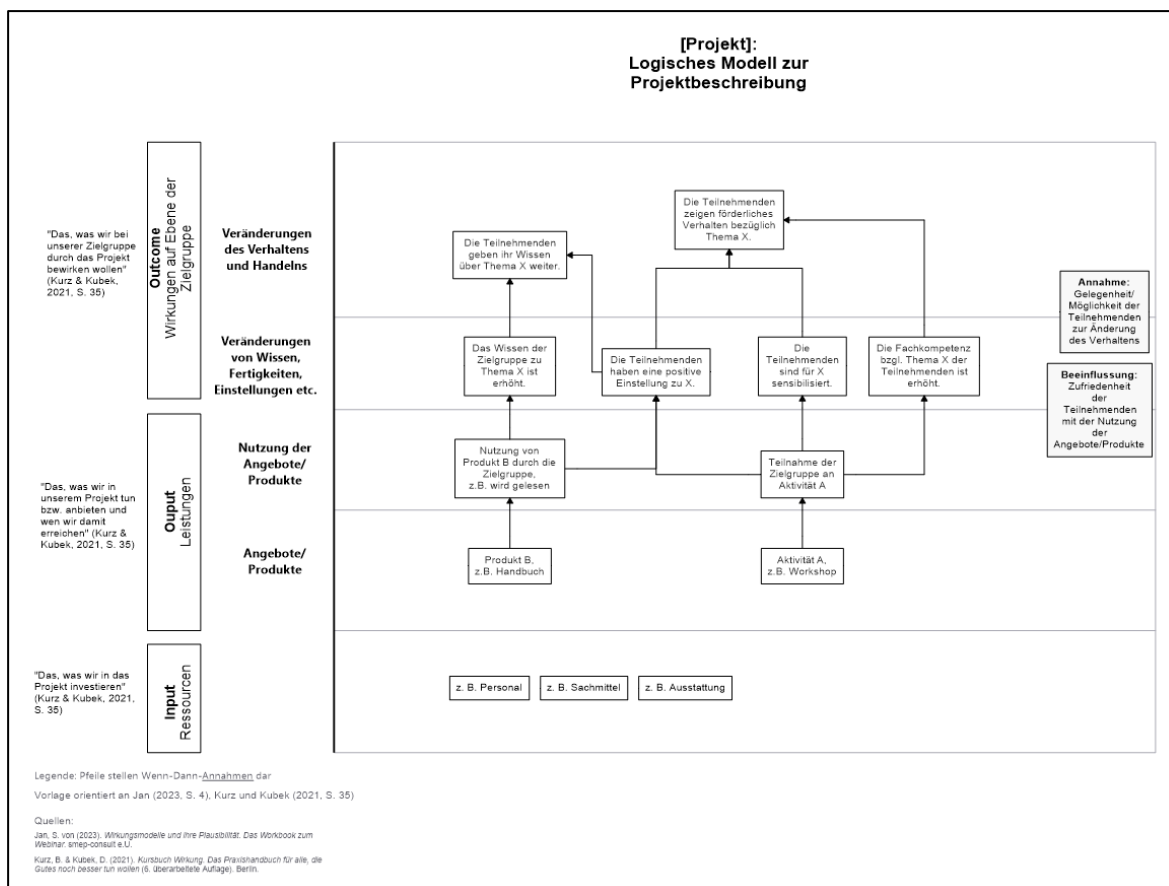


Abbildung B: Vorlage des Logischen Modells im NEO-Projekt

C. Vorlage einer Matrix Fragestellungen*Methoden

Folgt später

D. Vorlage eines Datenerhebungsplans und eines Monitoring-plans

Folgt später

E. Vorlage zur Gliederung eines Evaluationskonzepts

1. Evaluationsziele und Fragestellungen
2. Evaluationsinhalte
3. Evaluationsdesign [Schritte 3.1 bis 3.3 nur bei Neuerhebung von Daten]
 - 3.1. Stichprobe/Befragtengruppe
 - 3.2. Datenerhebungszeitpunkte
 - 3.3. Beschreibung des Erhebungsinstruments
4. Geplante Auswertungsmethoden
5. Zeitplan
6. Erhebungsinstrument [nur bei Neuerhebung von Daten]

F. Vorlage zur Gliederung eines Evaluationsberichts

Folgt später