

Standards der Evaluation

G.Spiel; CH. Spiel

Abteilung für Neurologie und Psychiatrie des
Kindes- und Jugendalters – LKH Klagenfurt

pro mente: kinder-jugend-familie

Universität Wien/ Fakultät für Psychologie



Themen

New Public Management und Qualitätssicherung

Instrumente der Wirkungssteuerung-Qualitätssicherung

Relation zwischen Controlling und Evaluation

Indikatoren als Basis

Wissenschaftliche Evaluation/ Standards der Evaluation

Widerstand gegen Evaluation/ psychologischer Exkurs

„Empowerment Evaluation“ als Antwort

Zusammenfassung: Aus Evaluationen lernen

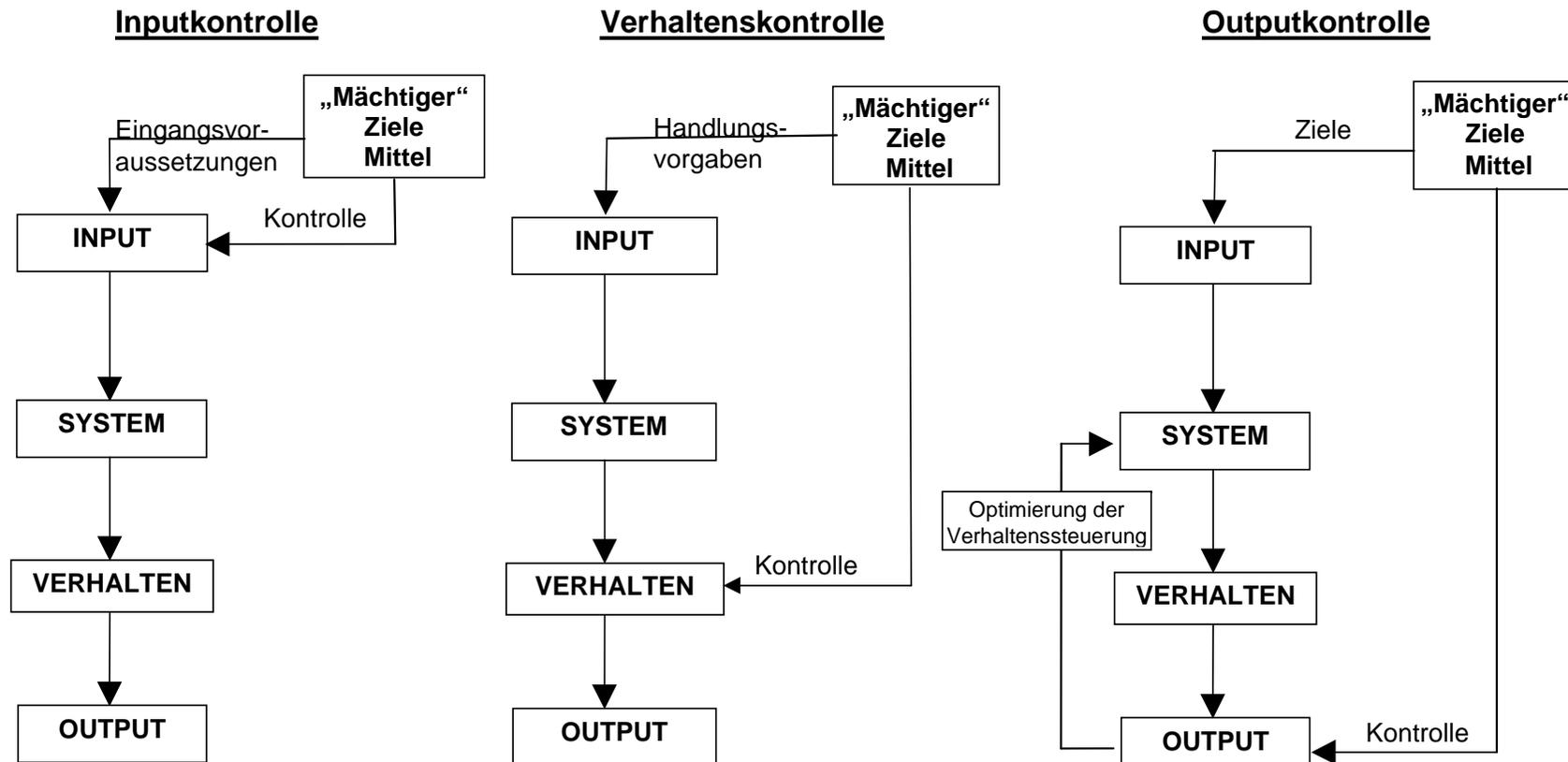
**DeGEval – Gesellschaft für Evaluation eine
Kurzcharakterisierung**

New Public Management und Qualitätssicherung

Merkmale des New Public Management

1. Wettbewerbsorientierte Steuerung
2. Output (Outcome)- Orientierung (Effektivität, Effizienz, Qualität)
3. Deregulierung
4. Trennung der strategischen Führung von operativer Führung (im politischen Alltag)
5. Etablierung von Formen des Globalbudgets, in denen Leistungen und Ziele benannt sind
6. Aktive Förderung der Innovation
7. Delegation auch in den einzelnen Einheiten (Dezentralisierung)

STEUERUNGSPRINZIPIEN



Instrumente der Wirkungssteuerung/ Qualitätssicherung

Unsystematische und systematische Vollzugs und Wirkungsanalyse

- Unsystematische:
 - „je komplexer die Aufgabe, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass rationale Strategien angewandt werden“ (Kirchler und Schrott 2003)
 - **Muddling through** (Braybrooke und Lindblom 1963)
 - „von selbst anfallende Rückmeldungen (Wottawa und Thierau 2003)
 - Pressemeldungen, Argumente von Gegnern, legalistische Positionen !!.....

Unsystematische und **systematische** Vollzugs und Wirkungsanalyse

- Systematische
 - **Controlling**: keine einheitliche oder völlig übereinstimmende Definition (Bea & Haas, 2005, Domschke & Scholl, 2003; Eisenführ & Theuvsen, 2004)
 - Weitestgehend übereinstimmende Formulierungen
 - „Das wesentliche Merkmal des Controlling liegt in der Koordination verschiedener Führungssysteme“
 - „Die Führung unterstützende Prüfdiagnose und Steuerungsinstrumente“
 - „den auftragsgemäßen Potentialeinsatz sichern (Finanz-, Personal-, Termincontrolling)“

Unsystematische und **systematische** Vollzugs und Wirkungsanalyse

- Systematische
 - **Monitoring**
 - Übereinstimmende Formulierungen
 - Messung, Bewertung und Überwachung anhand qualitativer und – soweit möglich – quantitativer Kriterien (Bea & Haas, 2005)
 - Identifikation von relevanten Trends (Bea & Haas, 2005)
- **Evaluation**

Unterschiede zwischen Controlling und Evaluation

- Controlling
 - Betriebswirtschaftliche Orientierung
 - Hilfsfunktion für Führungskräfte
 - Deskriptiv orientiert
 - (multipel) Querschnittsorientiert
 - Keine kausale Orientierung
- Evaluation
 - Gesamtgesellschaftliche Orientierung (R.Stockmann 2007)
 - Adressiert verschiedene Personengruppen (s.o.)
 - **Prüfend orientiert**
 - Potentiell Längsschnittorientiert
 - **Kausale Orientierung**

Indikatoren

Indikatoren

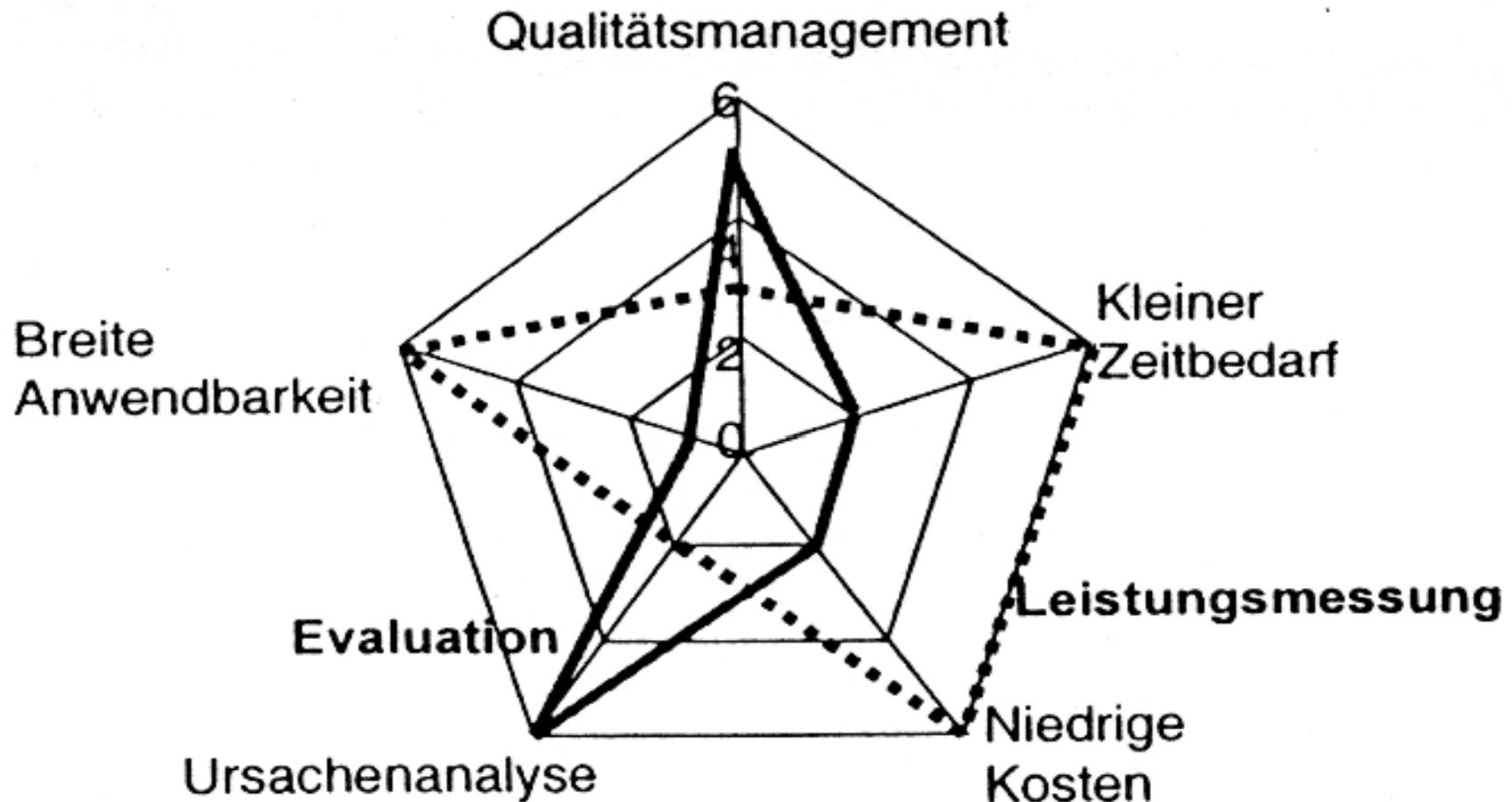
Anforderungen an Indikatoren

- Messung zentraler Aspekte (Wirkungen, Nebenwirkungen)
- **valide**
- einfach, klar
- **verlässlich, genau (Differenziere von valide)**
- rechtzeitig
- vollständig
- Berücksichtigung von Vertraulichkeitsaspekten
- erhebungswirtschaftlich

Gefahren der Leistungsmessung durch Indikatoren (!!!!!)

- **„Tunnelblick“**: Beschränkung auf das Nächstliegende; Einseitigkeit; Willkürlichkeit; keine Erfassung von Zusammenhängen
- **„Kurzsichtigkeit“**: Indikatoren lösen kritische Verhaltensformen aus
- **„Konvergenzdenken“**: Orientierung an Durchschnitt statt an der Varianz
- **Tendenz zur Messung von Leistung und nicht von Wirkung**
- **Bewusste Irreführung**

Profil von Evaluation und Leistungsmessung durch Indikatoren



Wissenschaftliche Evaluation

Was versteht man unter wissenschaftlicher Evaluation?

Wissenschaftliche Evaluation

untersucht wissenschaftsgestützt unter Berücksichtigung geltender Qualitätsstandards

- **Effektivität** (Ausmaß der Zielerreichung) und
- **Effizienz** (Verhältnis von Kosten und Nutzen)

von gesetzten Maßnahmen, Programmen, Prozessen, etc. (Spiel, 2001; 2004).

Ähnlichkeiten zu Qualitätsmanagement (z.B. ISO 9000, TQM) und zur Angewandten Forschung.

Welche Fragen müssen bei Evaluationen immer gestellt werden?

- Welche Ziele sollen (mit der Maßnahme, dem Prozess, ect.) erreicht werden?
- Wie sollen diese Ziele erreicht werden?
- Woran erkennt man die Zielerreichung?
- Sind die entsprechenden Ressourcen vorhanden?
-

Welche Fragen können mit Evaluationen beantwortet werden?

- Wie ist die Ausgangslage (vor Maßnahme/ Programm)?
⇒ **Baseline-Erhebung**
- Welche Realisierungschancen hat das Programm?
⇒ **Prospektive Evaluation**
- Wie kann das Programm umgesetzt werden? Wie kann die Umsetzung optimiert werden? (Prozessbegleitung)
⇒ **formative Evaluation**
- Hat das Programm die gesetzten Ziele erreicht? Welche Effekte hat es?
⇒ **summative Evaluation**
- Welche langfristigen Wirkungen hat das Programm?
⇒ **Impact-Evaluation**
- Wie ist die Kosten-Nutzen Relation des Programms?
⇒ **Evaluation der Programmeffizienz**

Selbst- und Fremdevaluation im Vergleich

Selbstevaluation:

- + Hohe (bzw. höhere) Akzeptanz, etabliert Evaluationskultur, erfordert intensive Kommunikation, Umsetzung eher gewährleistet
- Methodische Kenntnisse oft nicht vorhanden, Probleme bei Auswertungen (Wirkungen oft vernachlässigt)

Fremdevaluation:

- + Gute methodische Kenntnisse, hohe Unabhängigkeit
- Untersuchungsgegenstand nicht (bzw. wenig) bekannt, Einarbeitungszeit

Standards der Evaluation

Standards von Forschungs- und Evaluationsprojekten

(JCSEE, 1994; DeGEval, 2002)

Bewertung und Qualitätssicherung von Evaluationen (30 Standards)

Nutzen (Utility):

Machbarkeit (Feasibility):

Fairness (Propriety):

Genauigkeit (Accuracy):

Standards von Forschungs- und Evaluationsprojekten

(JCSEE, 1994; DeGEval, 2002)

Bewertung und Qualitätssicherung von Evaluationen (30 Standards)

Nutzen (Utility):

Machbarkeit (Feasibility):

Fairness (Propriety):

Genauigkeit (Accuracy):

Ausrichtung am
Evaluationszweck;
Informationsbedarf der
NutzerInnen
(= **Stakeholder**)

Nutzen

- **Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen**
- **Klärung der Evaluationszwecke**
- **Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators / der Evaluatorin**
- **Auswahl und Umfang der Informationen**
- **Transparenz von Werten**
- **Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung**
- **Rechtzeitigkeit der Evaluation**
- **Nutzung und Nutzen der Evaluation**

Standards von Forschungs- und Evaluationsprojekten

(JCSEE, 1994; DeGEval, 2002)

Bewertung und Qualitätssicherung von Evaluationen (30 Standards)

Nutzen (Utility):

Machbarkeit (Feasibility):

Fairness (Propriety):

Genauigkeit (Accuracy):

Machbarkeit
(Feldbedingungen) unter
ökonomischer
Ressourcennutzung

Machbarkeit

- **Angemessene Verfahren**
- **Diplomatisches Vorgehen**
- **Effizienz von Evaluation**

Standards von Forschungs- und Evaluationsprojekten

(JCSEE, 1994; DeGEval, 2002)

Bewertung und Qualitätssicherung von Evaluationen (30 Standards)

Nutzen (Utility):

Machbarkeit (Feasibility):

Fairness (Propriety):

Genauigkeit (Accuracy):

Ethisch korrekte
Vorgehensweise

Fairness/1

➤ **Formale Vereinbarung**

- Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluation (was, wie von wem, wann getan werden soll) sollten schriftlich festgehalten werden, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder aber diese neu auszuhandeln.

➤ **Schutz individueller Rechte**

- Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in einer Evaluation einbezogenen Personen geschützt sind.

➤ **Vollständige und faire Überprüfung**

- Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst vollständig und fair überprüfen und darstellen, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Schwächen behandelt werden können und die Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt sind.

Fairness/2

- **Unparteiische Durchführung und Berichterstattung**
 - Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation in Rechnung stellen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluationsprozess die unparteiische Position des Evaluationsteams erkennen lassen. Bewertungen sollten fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.
- **Offenlegung der Ergebnisse**
 - Die Evaluationsergebnisse sollten allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.

**Aus: Standards für Evaluation,
Gesellschaft für Evaluation e. V.
DeGEval (www.degeval.de)**

Standards von Forschungs- und Evaluationsprojekten

(JCSEE, 1994; DeGEval, 2002)

Bewertung und Qualitätssicherung von Evaluationen (30 Standards)

Nutzen (Utility):

Machbarkeit (Feasibility):

Fairness (Propriety):

Genauigkeit (Accuracy):

Hervorbringung und Vermittlung von fundierten, verwertbaren Informationen

Genauigkeit/1

➤ **Beschreibung des Evaluationsgegenstandes**

- Der Evaluationsgegenstand soll klar und genau beschrieben und dokumentiert werden, so dass er eindeutig identifiziert werden kann.

➤ **Kontextanalyse**

- Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend detailliert untersucht und analysiert werden.

➤ **Beschreibung von Zwecken und Vorgehen**

- Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen genau dokumentiert und beschrieben werden, so dass sie identifiziert und eingeschätzt werden können.

Genauigkeit/2

➤ **Angabe von Informationsquellen**

- Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.

➤ **Valide und reliable Informationen**

- Die Verfahren zur Gewinnung von Daten sollen so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien quantitativer und qualitativer Sozialforschung orientieren.

➤ **Systematische Fehlerprüfung**

- Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.

Genauigkeit/3

- **Analyse qualitativer und quantitativer Informationen**
 - Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation effektiv beantwortet werden können.
- **Begründete Schlussfolgerungen**
 - Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen sollen ausdrücklich begründet werden, damit die Adressatinnen und Adressaten diese einschätzen können.
- **Meta-Evaluation**
 - Um Meta-Evaluationen zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert und archiviert werden.

Wissenschaftliche Grundfragen

Was soll untersucht werden?

Wie wird die Untersuchung durchgeführt?

Wer wird untersucht?

Mit welchen Methoden werden die Daten erhoben?

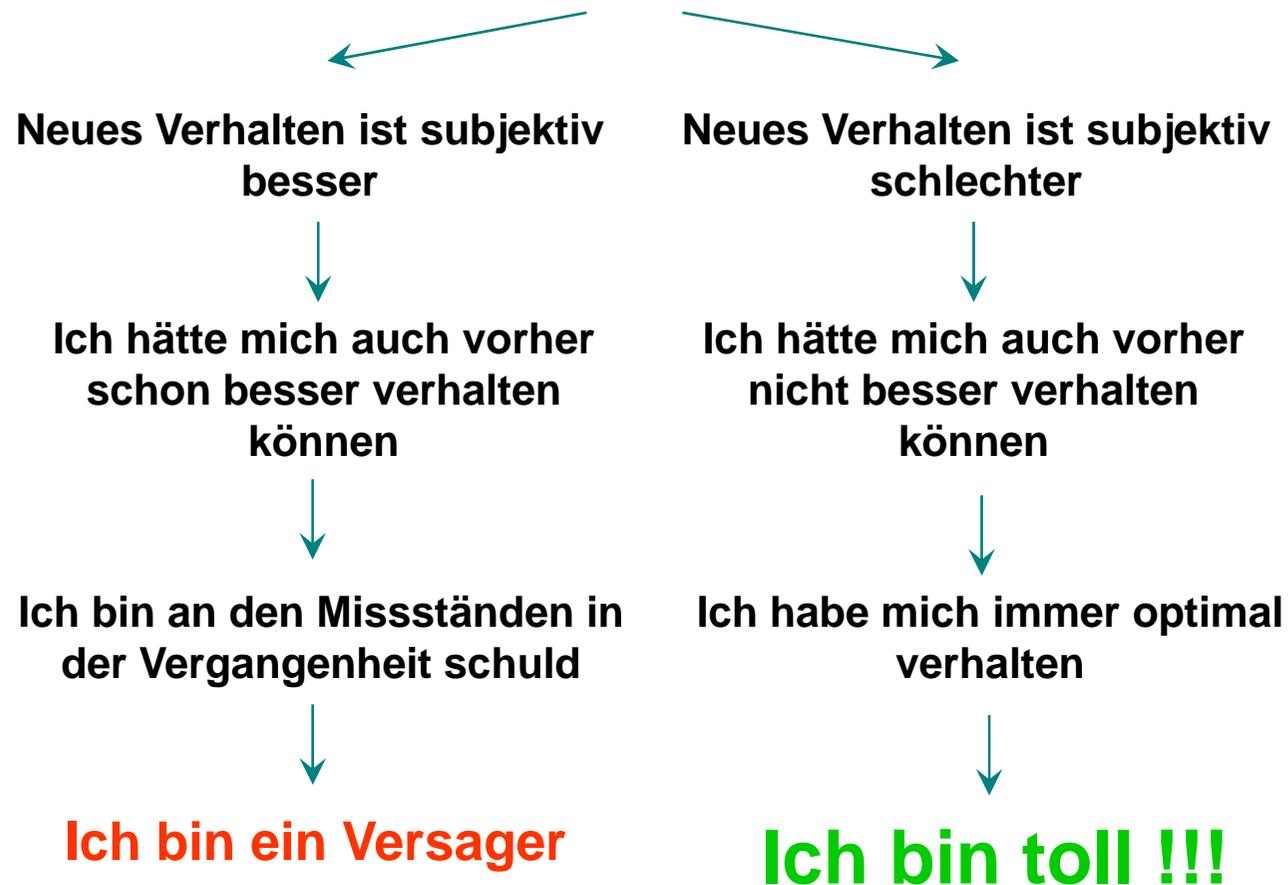
Wie werden die Daten ausgewertet?

Exkurs: Psychologische Einflussfaktoren

Änderungsresistenz als Selbstwertschutz I

(Wottawa, 2001)

Vorschlag oder Anweisung zu neuem Verhalten



Änderungsresistenz als Selbstwertschutz II

Besonders ausgeprägt bei:

- Personen mit hohem Entscheidungsfreiraum
- Personen mit hoher Verantwortung
- Personen mit langer Verweildauer in ihrer jetzigen Position
- Schlechter Unternehmenssituation (starker Druck)
- Vorwürfen durch Vorgesetzte

Psychologische Voraussetzungen für erfolgreiche Einbindung

- Eigenes Verhalten muss subjektiv als Ursache für Erfolg (Zielerreichung) und Misserfolg erlebt werden
- Beziehung zwischen Aufwand und Ertrag muss berechenbar sein
- Für Zielerreichung sollten positive Anreize gesetzt werden und nicht negative bei Nicht-Erreichung
- Transparenz über Ziele und Prozess (der Änderung)
- Einbindung in Änderungsmaßnahmen (als ExpertInnen)!!!

Empowerment- evaluation

Intention

Anwendung von Evaluationskonzepten, -
techniken und –ergebnissen zur Förderung von
Selbstbestimmung und Verantwortlichkeit

Die TeilnehmerInnen an Evaluationen
(Stakeholder) führen ihre eigene Evaluation
durch. Die professionellen **externen**
EvaluatorInnen fungieren als Coaches und
„critical friends“.

Bezeichnungen

participatory evaluation

collaborative evaluation

utilization-focused evaluation

developmental evaluation

empowerment evaluation

Vorteile

- **Etablierung einer Evaluationskultur**
- **Dynamischer Optimierungsprozess**
- **Nachhaltigkeit von Maßnahmen**

Procedere

- 1. Tacking Stock** (Bewertung IST-Stand)
- 2. Setting Goals**
- 3. Developing Strategies**
- 4. Documenting Progress**
(zur Bewertung von Maßnahmen in
Relation zu Zielen)

**Zusammenfassung:
Aus Evaluation lernen !**

Stellenwert von Evaluation

Evaluation ist zu Modewort geworden

- Vorteil: Bewusstsein für die Notwendigkeit der Qualitätskontrolle von Programmen und Maßnahmen
- Nachteil: Unter Evaluation alles subsumiert, was in irgendeiner Form mit Bewertung zu tun hat („Happyness-Sheets“)

Gegensatz: Alltagsbewertung \Leftrightarrow

Wissenschaftlich fundierte und an Standards orientierte Evaluation (USA: JCSEE, Ö und D: DeGEval)

Gefahren/ Probleme

- Maßnahmen werden **ohne klare Ziele** durchgeführt (Was soll Evaluation prüfen??)
- **Potential von** qualifiziert durchgeführter **Evaluation** für Qualitätssicherung wird **nicht erkannt**
- **Evaluation wird zum Selbstzweck**
- **Evaluationsergebnisse** werden (unangekündigt) zu Entscheidungen „**missbraucht**“
 - ⇒ Negatives Image von Evaluation
 - ⇒ Bereitschaft, sich ernsthaft auf Evaluationen einzulassen und aus ihnen zu lernen, wird verdorben

Voraussetzung für Nutzung

- **Orientierung am erwarteten Nutzen und der geplanten Verwendung**

d.h. Bereitschaft zu lernen

Möglichkeit der Umsetzung

Ableitung von Konsequenzen aus
Evaluationsergebnissen

- **Qualitätssicherung von Evaluationen**

d.h. qualifizierte EvaluatorsInnen, Standards

Voraussetzung/ Hilfe für Nutzung

Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluierungen

Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der
Öffentlichen Verwaltung

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation, 2007



Gesellschaft für Evaluation e.V.

Anfang der 80er/Ende der 90er...

Zunehmende Evaluationsaktivitäten

in verschiedenen Evaluationsfeldern (z.B. Strukturpolitik, Verwaltung, Schulen und Universitäten, berufliche und betriebliche Bildung, soziale Dienste, Entwicklungszusammenarbeit)

- professionelle Fragmentierung
- kaum interdisziplinäre Diskussion
- kein Ausbildungsprofil für EvaluatorenInnen
- begrenzte Verfügbarkeit weiterbildender Evaluationseinrichtungen

Gründung der DeGEval

Wachsende Bedeutsamkeit von Evaluationen

- quantitative Zunahme von Evaluationen
- Ausdifferenzierung qualitativer Anforderungen
- wachsende Komplexität der Anforderungen

Erfordernis einer stetigen Diskussion über Theorien, Modelle und Methoden von Personen, die über Evaluation forschen, Evaluation durchführen oder Evaluationen in Auftrag geben.

1997: Gründung der **DeGEval – Gesellschaft für Evaluation** als gemeinnütziger Verein.

Ziele und Arbeitsbereiche

- **Professionalisierung der Evaluation**
 - Förderung verbindlicher Qualitätskriterien, Herausgabe der Standards für Evaluation u. Empfehlungen für versch. Eval.felder
 - Unterstützung hochwertiger Aus- und Weiterbildungsangebote
- **Zusammenführung unterschiedl. Perspektiven**
 - Unterstützung des Dialogs zwischen den Evaluationsfeldern
 - Austausch mit anderen Organisationen
- **Stärkung der Akzeptanz von Evaluationen**
 - Verbreitung von Informationen über Evaluation
 - Unterstützung adäquater Evaluationspraktiken
- **Förderung von Information und Austausch**
 - jährlich stattfindende Tagungen
 - Herausgabe Zeitschrift für Evaluation
 - monatlicher Mitgliederrundbrief (DeGEval...Mail)
 - Unterstützung der Mailingliste forum-evaluation

Organisation

- **Vorstand (C. Spiel, Vorstandsvorsitzende)**
- **Geschäftsstelle**
- **14 Arbeitskreise:**
 - Aus- und Weiterbildung in der Evaluation (J. Hense)
 - Berufliche und betriebliche Bildung (J. Götzhaber)
 - Entwicklungspolitik (P. Feil)
 - Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik (S. Sheikh)
 - Gesundheitswesen (G. Spiel)
 - Hochschulen (K. Fischer-Blum)
 - Schulen (O. Köller)
 - Soziale Dienstleistungen (C. Streblow)
 - Stadt- und Regionalentwicklung (T. Weith)
 - Strukturpolitik (R. Grajewski)
 - Umweltbereich (W. Mayer)
 - Verwaltung (S. Kuhlmann)
 - Wirtschaft (S. Remdisch)
 - Kultur und Kulturpolitik (U.M. Metje)

Veröffentlichungen

- **Standards für Evaluation** (2002)
- **Empfehlungen zur Anwendung der Standards im Handlungsfeld der Selbstevaluation** (2004)
- **Empfehlungen für Aus- und Weiterbildung in der Evaluation.** Anforderungsprofile für Evaluatorinnen und Evaluatoren (2004) // Recommendations on Education and Training in Evaluation. Requirement profiles for evaluators (2008)
- **Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen** (2007) // Recommendations for Clients of Evaluations (2008)

www.degeval.de

Vielen Dank für ihre
Aufmerksamkeit