

Active Philanthropy

# DAS GELBE VOM EI?

Über die Evaluation gemeinnütziger Arbeit

Aletta von Meibom Cirkel

Das Gelbe vom Ei?  
Über die Evaluation gemeinnütziger Arbeit

Aletta von Meibom Cirkel

# Inhalt

Vorwort	4
Akteure	6
I. Evaluation	8
Warum eigentlich?!	10
Evaluation im Kreuzfeuer	14
II. Alles Gute kommt von oben? Gute Evaluation fällt nicht vom Himmel	19
Wirkungsplanung	20
Qualitätsmanagement	24
Wer-Wie-Was-Wieso-Weshalb-Warum? Vorfragen klären	26
III. Es gibt keine dummen Fragen?	33
Von der Kunst, Fragen und Indikatoren zu entwickeln	34
Input. Output. Outcome. Impact.	35
Fragen formulieren	36
Indikatoren entwickeln	38
IV. Big Data – Erhebung & Auswertung	41
Erhebungsmethoden	42
Auswertung	44
V. Der Kreis schließt sich. Der Kreislauf geht weiter.	51
Lernende Organisationen. Lernende Projekte.	52
Wie wird man eine lernende Organisation?	54
Glossar	60

## Vorwort

Immer mehr Stifter und Spenderinnen wollen nachvollziehen, welche Wirkung ihr gesellschaftliches Engagement hat. Von gemeinnützigen Organisationen oder Projekten wird heute – ähnlich wie bei Unternehmen – erwartet, dass sie erfassen, welche Maßnahmen und Methoden zur Erreichung der gesetzten Ziele erfolgreich waren. Aber wie kann der Fortschritt und der Erfolg der Projekte verfolgt, beschrieben, gemessen werden?

In ‚Das Gelbe vom Ei? Über die Evaluation gemeinnütziger Arbeit‘ findet eine Hühner-Schulklasse Antworten auf diese Frage. Fabelhaftig gibt die Publikation Stifterinnen und Spendern einen Überblick über das komplexe, sich häufig hinter Fachsprache versteckende Thema der Evaluation. Im Rahmen einer Unterrichtsstunde wollen die Küken gemeinsam ihre bisherigen Bemühungen gegen den Hühnerschwund auswerten. Der Leitfaden greift somit die Geschichte aus ‚Alarm im Hühnerstall‘ auf, mit der wir bereits einen Überblick über die verschiedenen Hebel gegeben haben, mit denen gesellschaftlicher Wandel erzielt werden kann. In einer fabelhaften Erzählung schildert der erste Leitfaden dieser besonderen Reihe, welche Hebel die Hühner ansetzen müssen, um das ernsthafte Problem des Hühnerschwunds durch den Fuchs zu lösen. Wenn Sie bereits als Stifter oder Spenderin aktiv sind, gibt Ihnen der Leitfaden auf spielerische Art und Weise konkrete Empfehlungen, wie Sie Ihr gemeinnütziges Engagement weiterentwickeln und verbessern können. Die Publikation sollte es Ihnen ermöglichen, die richtigen Fragen zum Thema Evaluation zu stellen.

Dieser Evaluations-Leitfaden ist Teil einer Serie von Active Philanthropy-Publikationen, die Spenderinnen und Stifter dabei unterstützen soll, einen systematischen und strategischen Zugang zu ihrem gemeinnützigen Engagement zu entwickeln. Hierbei reiht sich der Leitfaden erneut in die Philosophie bisheriger Active Philanthropy-Publikationen ein: Komplexe Sachverhalte werden heruntergebrochen und auf fachlich hohem Niveau leicht verständlich vermittelt. Dabei hat die Hühner-Reihe den Anspruch spielerisch und kurzweilig zu sein, ohne Abstriche beim Niveau zu machen. Ziel ist es, das Thema Evaluation von der obersten Hühnerstange zu holen und dem Leser einen praxisnahen Leitfaden an die Hand zu geben.

Als gemeinnützige Organisation unterstützt Active Philanthropy Unternehmerfamilien und Einzelpersonen aus ganz Europa, die ihre Ressourcen strategisch und nachhaltig für gute Zwecke einsetzen wollen. Active Philanthropy bietet einen geschützten Ort, an dem Stifter und Spenderinnen sich austauschen, voneinander lernen und

kooperieren können und wo sie praktische Anweisungen für effektives Stiften und Spenden finden. Hierbei steht Active Philanthropy für eine neue Kultur des Stiftens und Spendens. Geprägt ist diese Kultur vom Geben mit Kopf, Herz und Händen. Ob Armut, Bildung, Klimawandel oder ein anderes Thema, das Ihnen am Herzen liegt: Unsere Expeditionen, Workshops, Stifter-Dinner sowie praxisnahen Publikationen helfen Ihnen, das Verständnis für komplexe Themen und Ihre eigene Rolle als Stifterin und Spender zu entwickeln.

In unserer Arbeit bemühen wir uns um größtmögliche Objektivität. Dies gilt auch für die Publikationen. Bitte berücksichtigen Sie, dass die vorgestellten Ansätze weder umfassend noch vollständig sein können, noch unterliegen sie einer Bewertung durch Active Philanthropy.

Wir danken der Autorin, Aletta von Meibom Cirkel, dass sie ihre Erfahrung aus dem gemeinnützigen Sektor in diese Publikation eingebracht hat sowie den Gestaltern und Illustratoren Andrea Riebe und Raik Lüttke für die wunderbare graphische Umsetzung. Ein großer Dank geht auch an die Adessium Stiftung durch dessen Spende diese Publikation möglich gemacht wurde. Ebenso danken wir den Stifterinnen und Spendern, die unsere ersten Entwürfe des Leitfadens gelesen haben. Mit ihren konstruktiven Anregungen und Hinweisen haben sie wesentlich zu der Publikation beigetragen. Wir würden uns freuen, wenn dieser Leitfaden vielen Spenderinnen und Stiftern dabei hilft, durch die systematische Beurteilung einer (geförderten) Organisation oder eines Projekts ihr gemeinnütziges Engagement im Hinblick auf Umsetzung und Wirkung weiterzuentwickeln und gegebenenfalls zu optimieren.



Dr. Felicitas von Peter  
Geschäftsführende Gesellschafterin



Michael Alberg-Seberich  
Geschäftsführender Gesellschafter

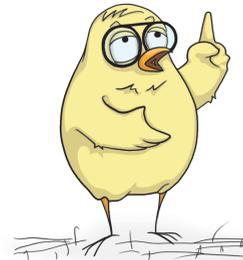
Akteure:



Die dicke Oberhenne

**D.O.H.**

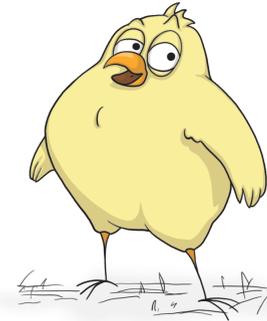
natürlich. Sie ist die graue Eminenz im Hühnerstall, alles hört auf ihr Kommando. Der Hahn hat schon lange nichts mehr zu melden. •



Klassensprecher

**HEINZ,**

der die Nerven seiner Mitschüler mit seiner neunmalklugen Art manchmal arg strapaziert.



Der schöne

**HEGGTOR,**

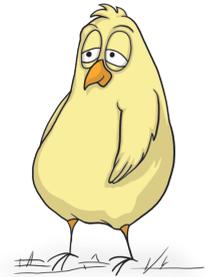
er sieht immer aus wie frisch aus dem Ei gepellt, seines Zeichens Mädchenschwarm der Klasse.



Die vorlaute

**HEIDI,**

die redet, wie ihr der Schnabel gewachsen ist.



Der faule

**EGGBERT,**

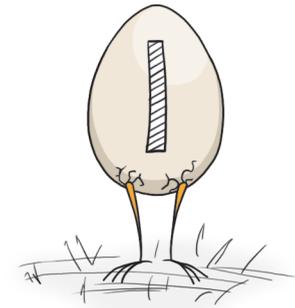
der lieber von einer Hängematte auf einem einsamen Eiland träumt, statt dem Unterricht zu folgen.

und die

**MAUS.**



• Mehr über den jähen Abstieg des Hahns kann man hier nachlesen: Alarm im Hühnerstall, erschienen bei Active Philanthropy 2010



Evaluation

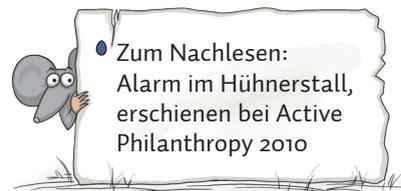
## Warum eigentlich?!

Seit der Sache mit dem Fuchs hat sich im Hühnerstall und auf dem Bauernhof viel verändert. Manche erinnern sich vielleicht: Damals hatten die Hühner sich zusammengetan, um den Fuchs vom Hof zu jagen. Die vorher leicht kopflose und chaotische Hühnerschar stellte fest, dass sie eine Menge bewegen kann – für sich als Hühner-Community, für den Bauernhof, ja für die Tiere der ganzen Region – wenn sie sich organisiert und ein Problem systematisch in Angriff nimmt.

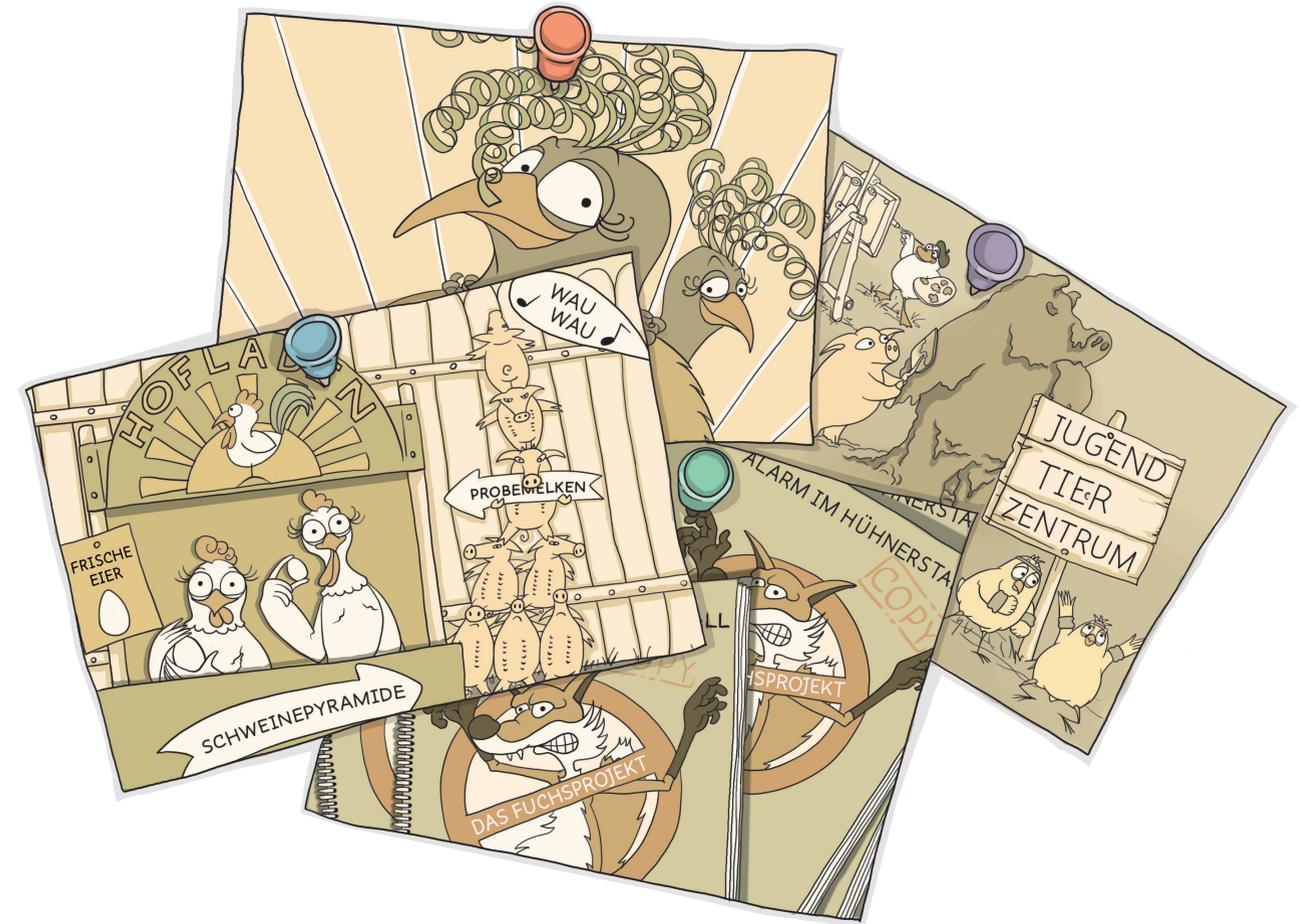
Nach einer durchwachten und durchgackerten Nacht stand der Plan fest: Einige besonders geeignete Hühner sollten zu Türstehern ausgebildet werden. Den Bauern wollte man durch Lobby- und Kampagnenarbeit dazu bewegen, endlich das kaputte Brett im Hühnerstall zu ersetzen. Und flankierende Maßnahmen zum Aufbau einer Kollaboration mit Bäuerin und Förster sollten dafür sorgen, den eigenen Standpunkt zu stärken. Und tatsächlich (fast zum eigenen Erstaunen der Hühner): Das Konzept hatte durchschlagenden Erfolg!

Und die Vertreibung des Fuchses war nur der Anfang. Es folgten viele weitere Projekte für das Hühner- und tierische Allgemeinwohl:

- So bekamen Ställe aus der Nachbarschaft Wind von der Sache und das Fuchsprojekt wurde von vielen Nachbarhöfen kopiert.
- Auf dem Bauernhof gibt es jetzt ein Jugendzentrum für aufmüpfige Tier-Teenies. Das Projekt wurde ins Leben gerufen, als mehrere Jungtiere nach exzessivem Konsum von Eierlikör tierärztlich versorgt werden mussten. Ziel des Jugendzentrums ist es, den pubertierenden Problemfällen durch ein sportliches und kreatives Angebot die Flausen aus dem Kopf zu treiben und Langeweile und Null-Bock-Mentalität entgegenzuwirken.
- Eine Gruppe Hühner setzt sich mit viel Guthühnertum für den Schutz ihres Artgenossen, des afrikanischen Lockenhauben-Perlhuhns ein, das unter akuter Bedrohung seines Lebensraumes leidet.
- Viele Bauernhöfe der Region sind nicht mehr rentabel und verschwinden einfach von der Landkarte. Das Projekt 'Schutz und Erhalt der ländlichen Kultur unter besonderer Berücksichtigung des Bauernhofes' soll neue Einnahmequellen erschließen und zielt unter anderem darauf ab, den Bauernhof als Touristenattraktion zu etablieren. Alle Tiere müssen mit anpacken: Die Hühner betreiben einen Hofladen, um ihre Eier zu vermarkten, die Kühe stehen etwas widerwillig zum Probemelken bereit, die Schweine haben eine Standpyramide mit fünf Etagen eingeübt und der Hofhund arbeitet zum Leidwesen aller seit Wochen an einer Interpretation von 'Old McDonald had a farm'.



• Zum Nachlesen:  
Alarm im Hühnerstall,  
erschienen bei Active  
Philanthropy 2010



Und weil den Hühnern ihr Engagement mittlerweile so wichtig geworden ist, gibt es in der Küken-Schule eben nicht nur Unterricht in Eiermalen, Eiertanz und Eirithmetik, sondern auch GEK: Gemeinnütziges-Engagement-Kunde. Und wer wäre besser geeignet, die Küken in diesem Fach zu unterrichten, als die dicke Oberhenne, die ja von Anfang an dabei war und das Fuchsprojekt, mit dem alles begann, ins Rollen gebracht hat.

Die Glocke läutet, die große Pause ist vorbei. Es kommt Bewegung in Heidi, Heggtor, Eggbert und Heinz. Noch den letzten Regenwurm runtergewürgt und dann schnell zurück in den Stall, wo die D.O.H. (so wird die dicke Oberhenne von ihren Schülern hinter vorgehaltenem Flügel genannt) schon auf der Hühnerleiter sitzt und wartet. Sie betrachtet die Küken durch ihre kleinen runden Brillengläser. Sie ist schon ganz schön in die Jahre gekommen und etwas kurzsichtig. Aber im Kopf ist sie noch glasklar und ihre Vorliebe für Fremdwörter und komplizierte Redewendungen hat sie sich zum Kummer ihrer kleinen Schüler auch bewahrt.

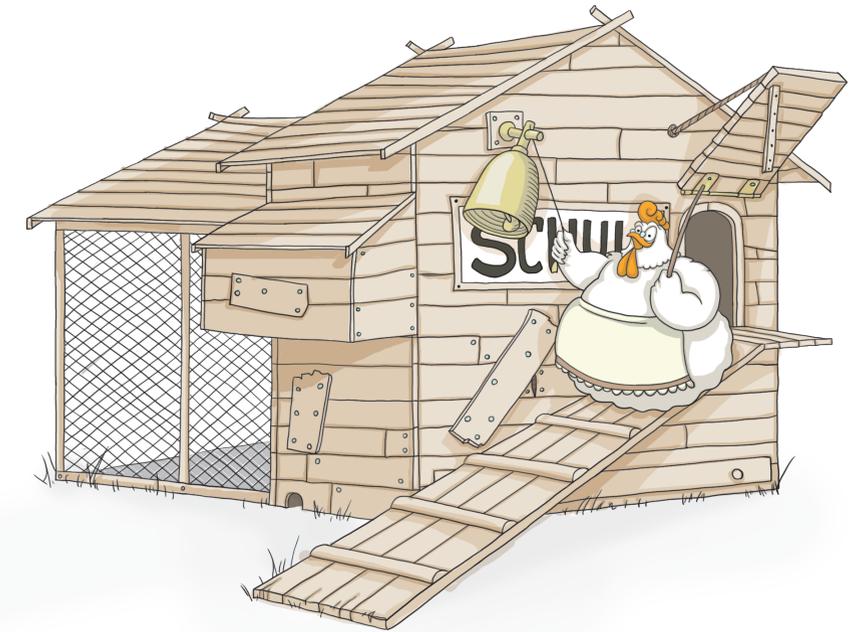
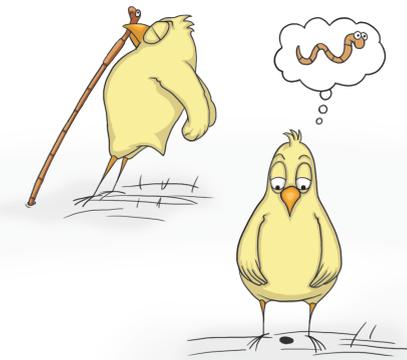
Heute soll es um EVA-LUA-TION gehen. Die Hühnchen schauen erwartungsvoll aus den Federn.

Die Oberhenne klopft mit ihrem Stock auf die Hühnerstange.

„SILENCIO!“ (Dabei war es schon vorher mucksmäuschenstill).

„Evaluation. Im gemeinnützigen Kontext verstehen wir darunter die systematische Beurteilung eines Non-Profit-Projekts (oder ganzen Programms) insbesondere im Hinblick auf Umsetzung und Wirkung“, **setzt die Oberhenne ziemlich geschwollen an.**

„Aber keine Sorge. Wir werden uns dem Thema heute ganz praktisch nähern und zwar am Beispiel unseres Fuchsprojekts.“



## Evaluation im Kreuzfeuer

Die vorlaute Heidi gackert als Erste drauflos: „Ist das denn wirklich nötig?“

„Heidi, Flügel heben!“ Da ist die Oberhenne strikt.

Heidi meldet sich widerwillig und darf fortfahren: „Die Sache ist doch sonnenklar: Der Fuchs hat seit Jahren nicht mehr bei uns zugeschlagen, das Problem ist gelöst! So wie sich das anhört, ist Evaluation etwas, das Zeit und Geld kostet; Geld, das man auch direkt ins Projekt stecken könnte. Zum Beispiel in die Reparatur des Hühnerstalls, da sind doch schon wieder ein paar Bretter lose!“

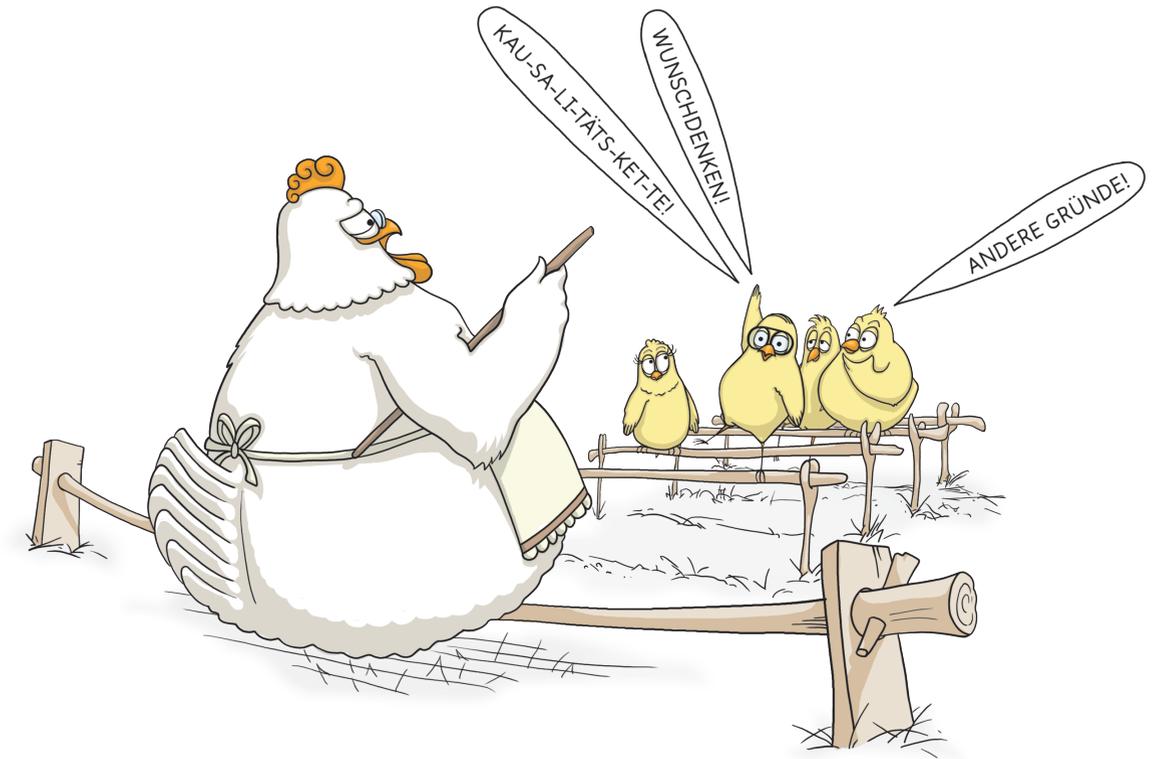
„Und stellt euch mal vor, bei der Evaluation kommt was raus, was wir gar nicht hören wollen!“, meldet sich der schöne Heggtor zu Wort. „Zum Beispiel, dass der Fuchs aus ganz anderen Gründen nicht mehr bei uns aufgetaucht ist, etwa weil er seine kranke Mutter in Amerika pflegt, was dann? Dann gefährden wir doch die weitere Unterstützung unseres Projekts! Ich glaube jedenfalls nicht, dass der Bauer dann noch so enthusiastisch für unsere Sache eintritt und die Türsteher-Azubis vom Eierlegen freistellt.“

Heinz' Flügel schnell in die Höhe: „Ich hab da auch so meine Bedenken. Ganz grundsätzlich: Wie lässt sich die Wirksamkeit von Projekten eigentlich wasserdicht beweisen? So eine lupenreine Kau-sa-li-täts-ke-t-te nach dem Motto 'wenn man ein Ei in die Pfanne schlägt, dann wird daraus ein Spiegelei'. Das ist doch häufig Wunschdenken.“

Kausalitätskette ... die anderen Hühnchen verdrehen die Augen, Heinz ist fast genauso schlimm wie die D.O.H.

Heinz fährt unbeirrt fort: „Ich denke da an Fälle, bei denen die Wirkung erst nach langer Zeit oder auf breiter gesellschaftlicher Ebene eintritt. Zum Beispiel bei Lobby- und Kampagnenarbeit (erinnert euch an die Protestdemo bei unserem Fuchsprojekt!). Und was ist mit präventiven Ansätzen? Wie lässt sich denn die Tatsache, dass etwas NICHT passiert ist, auf ein Projekt zurückführen?“

„Ja“, nuschelt der faule Eggbert etwas träge aus der letzten Reihe, „finde ich auch. Wenn ihr mich fragt, dann klingt Evaluation teuer, mühsam und ziemlich dröge.“



Die dicke Oberhenne hat sich das eine Weile schweigend mitangehört. Jetzt räuspert sie sich und augenblicklich ist es wieder still.

„Aha, dröge findet ihr das. Interessant. Aber ich sage euch: Manchmal steht nicht super-spannend-irre-aufregend drauf, wo super-spannend-irre-aufregend drin ist.

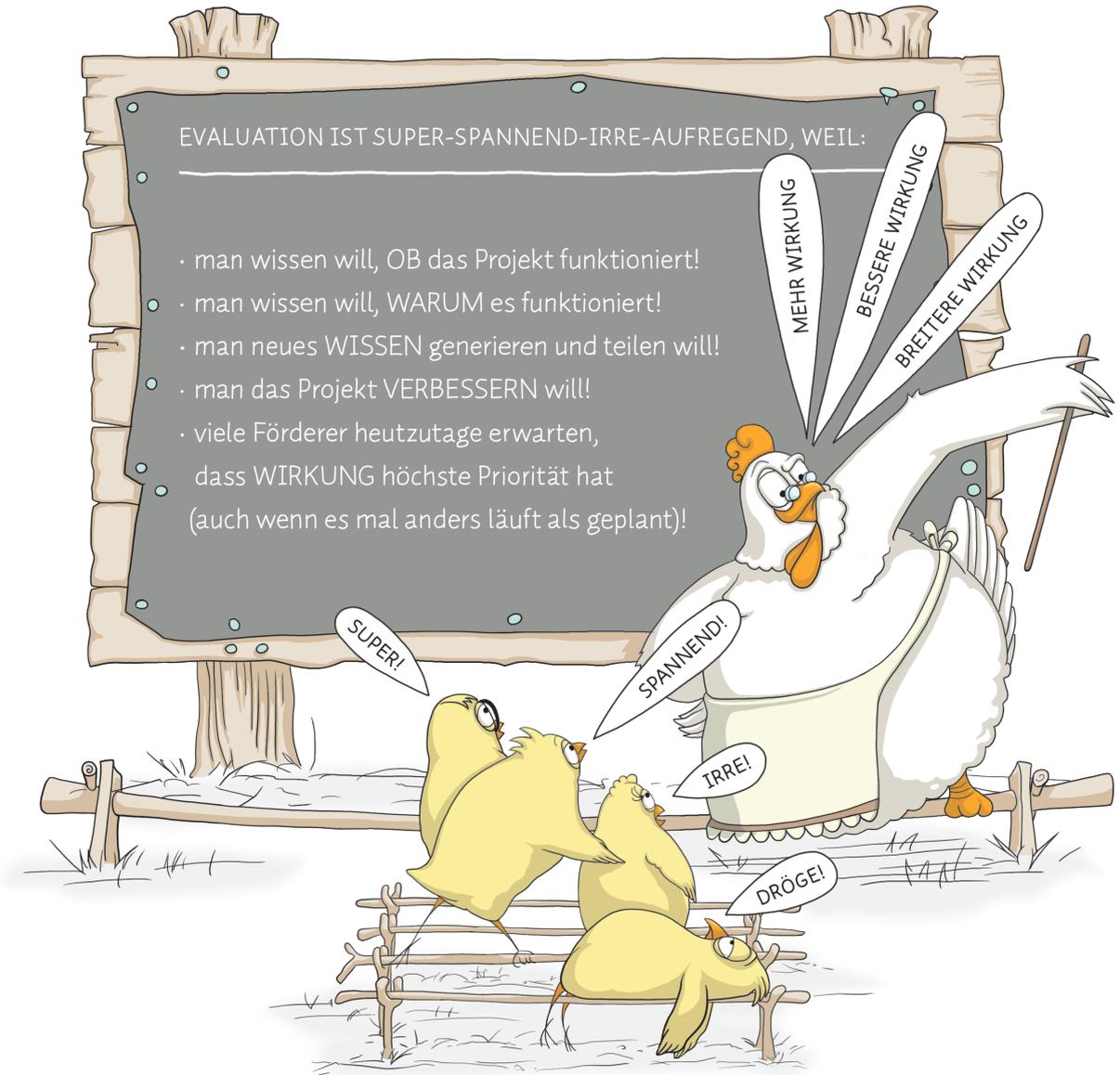
Dann will ich euch mal erklären, warum ich ein ausgesprochener Evaluations-Fan bin! Zuerst zu dir, Heidi. In der Tat, Evaluation braucht Zeit und ist nicht umsonst. Aber richtig gemacht steht dem ein großer Mehrwert gegenüber. Denn worum geht es uns bei unserer gemeinnützigen Arbeit? Darum, Gutes um des Guten willen zu tun? Nein. Wir wollen doch wirklich etwas verändern! Das ist wie beim Eierlegen: Auf das, was hinten raus kommt, darauf kommt es an. Dabei geht es nicht darum, Datensätze und Berichte in die Welt zu setzen, die kein Huhn gebrauchen kann. Es geht darum, neues Wissen zu schaffen und Projekte zu verbessern, damit wir mehr Wirkung, bessere Wirkung, breitere Wirkung erzielen. Evaluation ist kein Selbstzweck, merkt euch das!

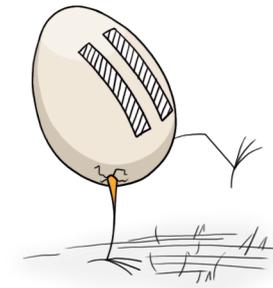
Aber du hast recht, Heidi, es kommt schon auf das richtige Maß an. In der Tat muss es nicht immer gleich eine groß angelegte, allumfassende Evaluation sein. Vor allem dann nicht, wenn es um etablierte Projekte geht, bei denen die Wirkung ganz offensichtlich ist. Ich denke da zum Beispiel an das Tierwaisenheim auf dem Nachbarhof. Da stellt sich die Frage nach der Wirkung nicht, die liegt auf der Hand. In so einem Fall ist eher gutes Qualitätsmanagement gefragt, um die Wirkung zu sichern, dazu später mehr. Evaluation kann aber dann ihr volles Potenzial entfalten, wenn es darum geht, neue Ansätze und Thesen in der gemeinnützigen Arbeit auf Herz und Nieren zu überprüfen.

Und nun zu dir, Heinz. Das mit dem Nachweis von Kausalität und Wirksamkeit, das ist in der Tat ein spannendes Thema. Ein hundertprozentiger Wirkungsbeweis ist nicht immer möglich. In manchen Fällen wird man akzeptieren müssen, dass Evaluation Annäherungsarbeit ist. Zum Beispiel, indem man sich auf Teilfragen beschränkt, die der Evaluation leichter zugänglich sind als andere. Für die Evaluation von Lobby- und Kampagnenarbeit könnte das etwa heißen, dass man sich auf die Frage fokussiert, ob Entscheidungsträger entsprechende Argumente und Forderungen aufgegriffen haben.

Zuletzt zu deinen Bedenken, Heggtor: Ja, so eine Evaluation kann auch Unerwünschtes ans Tageslicht befördern. Aber davon lassen sich viele Unterstützer heutzutage nicht mehr abschrecken. Unser Bauer und der Förster sind da vielleicht nicht Avantgarde (das darf die Bäuerin nur nicht hören!), aber mittlerweile gibt es viele Förderer, die kommen aus der professionellen Forst- und Landwirtschaft und setzen auf wirkungsorientierte Programme, auch wenn nicht immer alles nach Plan läuft.

Eggbert! Bevor du da hinten einschläfst: Vorkommen, Tafeldienst! Fass das mal zusammen.“





Alles Gute kommt von oben? Gute Evaluation fällt nicht vom Himmel

## Wirkungsplanung

### Wirkung planen: Theory of Change

„Der Keim für eine erfolgreiche Evaluation muss früh gelegt werden und beginnt nicht erst mit dem eigentlichen Evaluationsprozess“, fährt die Oberhenne fort. „Das Projekt sollte bereits in der Planungsphase durchdacht sein und die Wirkung von Anfang an mit ins Visier genommen werden. Man kann zwar auch mal im Blindflug ans Ziel gelangen, aber vergesst nicht: Fliegen ist ohnehin nicht unsere Stärke, und die Chancen ans Ziel zu kommen, stehen beim Linienflug entschieden besser. Ich weiß, uns Hühnern wird manchmal der Vorwurf gemacht, wir seien ein kopfloser Haufen. Aber unser Fuchsprojekt, das haben wir damals mit einer Theory of Change perfekt durchgeplant. Heidi, Schluss mit dem Rumgetuschel da hinten, such' mal das alte Tafelbild raus!“

„Nochmal zum Auffrischen:

THEORY OF CHANGE, das ist eine Wirkungssystematik, die man zu Projektbeginn entwickelt. Wichtig ist bei der Theory of Change, dass man weiß, wo die Reise hingehen soll (siehe LANGFRISTIGE und KURZFRISTIGE ERFOLGE). Man muss sich genau überlegen, wie man da hinkommen will, denn meistens kommen viele verschiedene Ansätze in Betracht (siehe HEBEL). Und daraus entwickelt man dann eine AUSGANGS- oder WIRKUNGSTHESE im Sinne von: Wenn wir Maßnahme A ergreifen, hat das B zur Folge.

Man muss eine Bedarfsanalyse vornehmen und sollte sich im Klaren darüber sein, wer ZIELGRUPPE und Stakeholder des Projekts sind.“

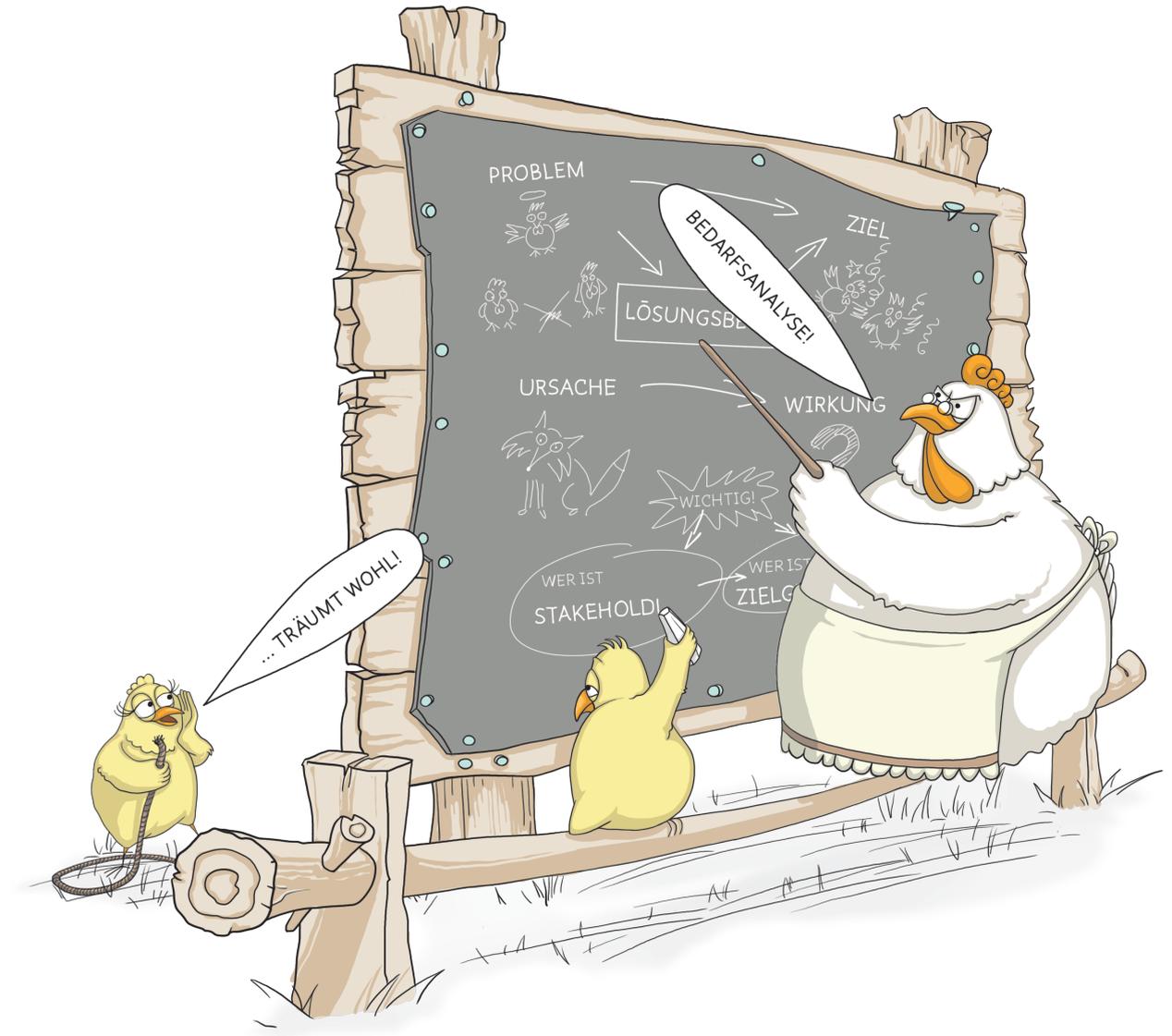
„Augenblick“, stöhnt Eggbert von der Tafel her. „Bedarfsanalyse, Stakeholder?! Mal abgesehen davon, dass ich nicht weiß, wie man das schreibt: Was soll das überhaupt sein?“

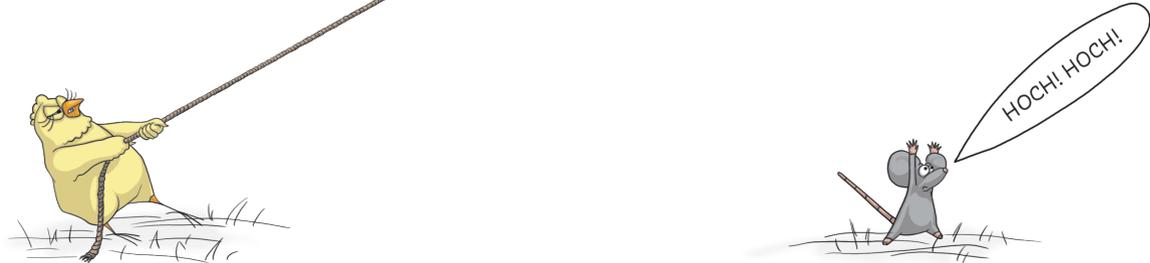
„STAKEHOLDER sind alle, die das Projekt angeht. Neben der Zielgruppe gehören dazu auch diejenigen, die mittelbar von dem Projekt betroffen sind (zum Beispiel der Bauer und die Bäuerin).

Und BEDARFSANALYSE heißt, dass man sich zunächst mal das Umfeld anschaut, in das man mit dem Projekt eingreifen will. Man macht sich ein Bild von Ursache und Wirkung des Problems und analysiert, ob ein Bedarf für das Projekt vorhanden ist. In die Reparatur des alten Hühnerstalls zu investieren macht zum Beispiel wenig Sinn, wenn ohnehin konkrete Pläne existieren, einen hochmodernen neuen Hühnerstall mit metallverstärkten Außenwänden zu bauen.“

„Die Oberhenne träumt wohl ...“, flüstert Heidi (jedes Huhn weiß, dass der Bauer ein alter Knauser ist).

Die Oberhenne tut so, als hätte sie nichts gehört. „Alles klar, Eggbert?“





# Der große Wurf

**Ausgangslage:**

Problem: Hühnerdezimierung. Schuld ist der Fuchs.  
 Ursache: Der Fuchs kann sich ungehindert im Hühnerstall bedienen.  
 Ausgangsthese: Wenn es uns gelingt dem Fuchs Einhalt zu gebieten, dann ist Schluss mit dem Hühnerschwund.

Ziel (gruppe) → Hebel	Erfolgsmessung	
	kurzfristig	langfristig
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Hühnerschwund mehr durch den Fuchs! Der Fuchs kann sich nicht mehr im Hühnerstall und auf dem Bauernhof bedienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kombi aus Capacity Building durch Fortbildung einiger besonders starker Hühner zu Türstehern (um auch in Zukunft gegen andere Gefahren gefeit zu sein) und Advocacy-Arbeit, damit der Bauer endlich das Brett in der Stallwand ersetzt. Begleitend werden Kollaborationen mit der Bäuerin und dem Förster eingefädelt, um den eigenen Standpunkt zu stärken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung der Protestdemo unter Beteiligung von mind 80% der Hühner</li> <li>- mehrfache Presse-Clippings im Hühnerkurier</li> <li>- gemeinsam mit der Bäuerin unterschriebene Kooperationsvereinbarung</li> <li>- Einstellung eines neuen Geschäftsführers</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Senkung des fuchsbedingten Hühnerschwunds um 50% innerhalb von 3 Monaten durch das neue Brett in der Stallwand, und um 100% nach 1 Jahr, weil die Hühner gelernt haben, sich auch gegen andere Bedrohungen durch den Fuchs zu schützen.</li> </ul>	



## Qualitätsmanagement

„Wenn die Wirkungsplanung am Anfang des Projekts steht und die Evaluation am Ende, dann möchte ich jetzt noch auf etwas zu sprechen kommen, das irgendwie dazwischen liegt und beides miteinander verbindet“, fährt die Oberhenne fort. „Ich meine Qualitätsmanagement oder kurz QM.“

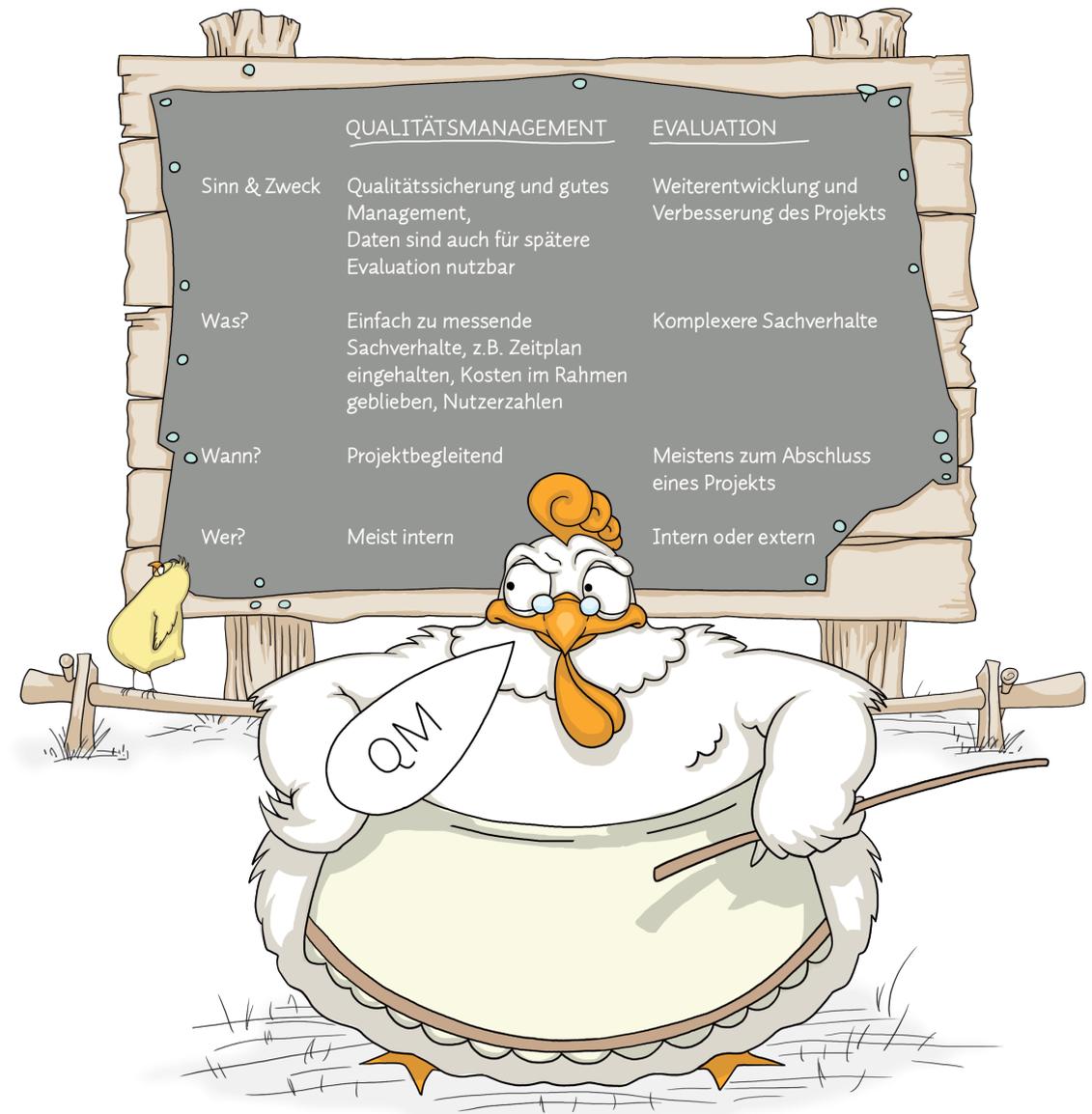
Während es beim QM vor allem um gutes Management und Qualitätssicherung geht, dient die EVALUATION eher der Weiterentwicklung und Verbesserung des Projekts. Könnt ihr euch vorstellen, was die beiden noch voneinander unterscheidet?“

Schweigen. Ovation, ok, davon hat man auch als Küken schon mal gehört. Aber Evaluation oder gar Qualitätsmanagement? Ehrlich gesagt wussten die meisten Hühnchen bis vor kurzem nicht einmal, dass es so etwas überhaupt gibt.

Die Oberhenne hat ein Einsehen. „Eggbert, starr keine Löcher in die Luft, schreib mal mit, was ich dir diktiere!“

„Die Informationen, die das Qualitätsmanagement liefert, sind oft hilfreich für eine spätere Evaluation. Wenn ich beim QM zum Beispiel feststelle, dass sich zu wenige Azubis für den Türsteher-Workshop anmelden, dann ist das eine wichtige Info für die Evaluation des Projekts. Da sollte man dann besonderes Augenmerk auf die Frage legen, warum das Angebot nicht wie geplant angenommen wird.“

- Achtung Hühner!  
Manche von euch haben in diesem Zusammenhang vielleicht schon mal den Begriff MONITORING gehört. Streng genommen ist Monitoring enger zu definieren als Qualitätsmanagement. Monitoring ist die systematische Beobachtung von Abläufen und Entwicklungen anhand ausgewählter Daten. Monitoring kann zum Qualitätsmanagement beitragen, ist aber nicht notwendigerweise damit verbunden!



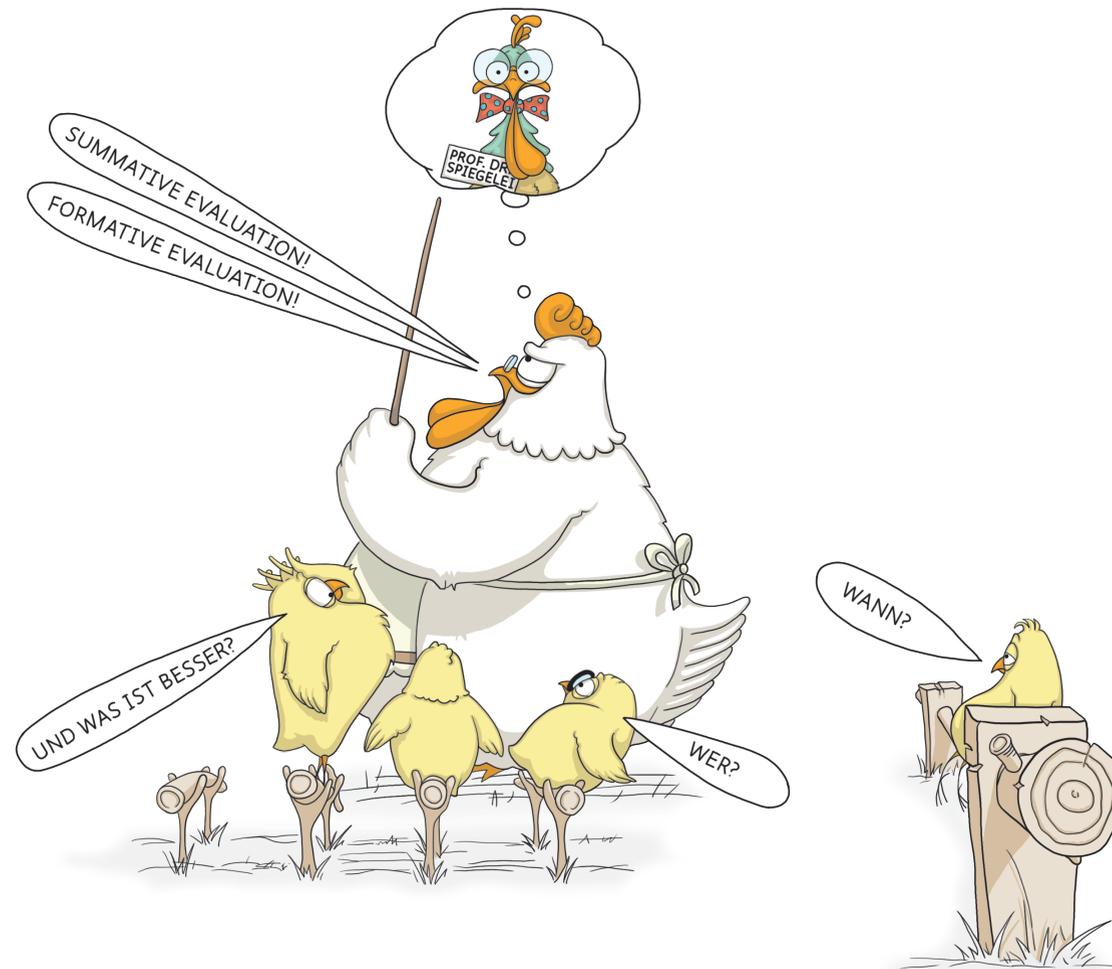
## Wer-Wie-Was-Wieso-Weshalb-Warum? Vorfragen klären

„Liebe Küken, jetzt geht es ans Ei-gemachte“, legt die Oberhenne wieder los.

„Ei-gemachte.“ Die Oberhenne und ihr Sinn für Humor ...

„Am Anfang des Evaluationsprozesses sollten wir uns mit einigen grundlegenden Fragen beschäftigen. Was fällt euch dazu ein?“

„Also, auf jeden Fall muss man entscheiden, WER die Evaluation durchführen soll“, meldet sich Heinz.



„Richtig. So eine Evaluation kann man nämlich intern oder extern durchführen. Intern, das wären beim Fuchsprojekt wir Hühner selbst. Man kann aber auch extern einen Evaluationsprofi auf die Sache ansetzen, da denke ich zum Beispiel an Prof. Dr. Spiegelei vom ‚Institut für Angewandtes Gemeinnütziges Engagement‘.“

„Und was ist besser?“, erkundigt sich der schöne Heggtor und fährt sich dabei filmreif durch den nicht vorhandenen Hahnenkamm.

„Das kommt darauf an. INTERNE EVALUATION bedeutet in der Regel geringere Kosten, mehr Projektnähe und Projektkenntnis, aber unter Umständen weniger Expertenwissen und Fachkompetenz. Eine EXTERNE EVALUATION durch Profis ist meist mit höheren Kosten verbunden, dafür aber auch mit mehr Fachkompetenz, Objektivität und Unabhängigkeit. Manchmal kann es auch sinnvoll sein, gemischte interne/externe Teams mit der Evaluation zu beauftragen.“

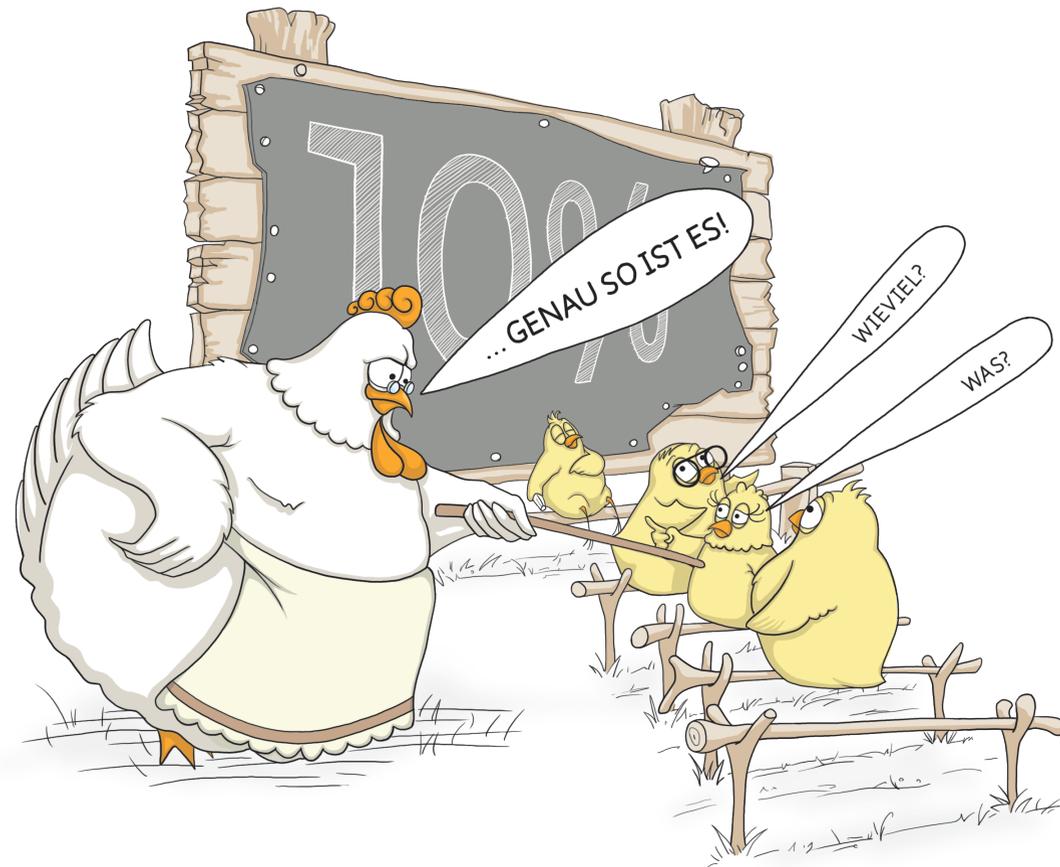
Weiter! Welche Fragen fallen euch noch ein? Eggbert, DU? Bitte!“

„WANN führt man so eine Evaluation eigentlich durch? Immer am Ende des Projekts? Aber was ist dann mit den Spätfolgen, die bei Projektende noch gar nicht absehbar sind? Und kann man eine Evaluation auch mal vor Abschluss eines Projekts durchführen?“

„Guter Einwurf, Eggbert. Das kommt ebenfalls darauf an. Und zwar darauf, was man mit der Evaluation erreichen will. Geht es darum, ein abgeschlossenes Projekt zu bewerten? Dann spricht man von einer SUMMATIVEN EVALUATION. Eine summative Evaluation kann man aber auch durchführen, lange nachdem ein Projekt abgeschlossen ist. Zum Beispiel dann, wenn man wissen will, welche breitere gesamtgesellschaftliche Wirkung das Projekt erzielt hat. Da könnte sich für unser Fuchsprojekt etwa Folgendes ergeben: Der Rückgang des Hühnerschwunds hat dazu geführt, dass es mehr Küken gibt. Spätfolge davon ist, dass nicht mehr genügend Küta-Plätze zur Verfügung stehen.“

Das Gegenstück zur summativen Evaluation ist die FORMATIVE EVALUATION, die führt man durch, während ein Projekt noch im vollen Gange ist. In diesem Fall soll die Evaluation das Projekt noch formen, daher der Name. Eine formative Evaluation kann zum Beispiel sinnvoll sein, wenn sich, wie in unserem Beispiel von eben, beim Qualitätsmanagement herausstellt, dass dem Türsteher-Ausbildungsprogramm die Teilnehmer fehlen. Sie könnte dann Auskunft darüber geben, welche Stellschrauben verändert werden müssen, damit sich mehr Hühner für die Ausbildung interessieren.“





Weiter. Was fällt euch noch ein? Heinz!“

„WIE VIEL kostet der Spaß eigentlich? Ich habe den Eindruck, das kann ganz schön teuer werden.“ (Hühner sind recht sparsame Tiere: Körner- und Erbsenzähler eben.)

„Am wichtigsten ist, dass Kosten und Nutzen im Verhältnis stehen. Wenn man vorne 1 Kilo feinstes Weizenkorn reinsteckt und hinten ein paar schrumpelige Eier rauskommen, ist keinem geholfen. Jeder Cent, der in die Evaluation gesteckt wird, kommt nicht unmittelbar den Adressaten des Projekts zugute. Ist die Evaluation aber gut durchdacht und stellt sie die richtigen Fragen, dann kann der Nutzen enorm sein.“

„Ja, aber was darf das Ganze denn nun kosten?“, lässt **Klassensprecher Heinz nicht locker.**

„Wenn ihr mich partout auf Zahlen festnageln wollt, dann sollte die Evaluation 10 % des Projektbudgets nicht überschreiten. Aber das ist oberste Hühnerstange, oft können auch mit viel geringerem Aufwand entscheidende Fragen beantwortet werden. Zum Beispiel, wenn man die Evaluation auf bestimmte Teilaspekte des Projekts beschränkt. Wer, wann, wie viel, darüber haben wir jetzt gesprochen. Aber das Wichtigste fehlt noch.

Wer weiß, wovon ich spreche?“

„WAS!“ **schnattert Heidi rein.**

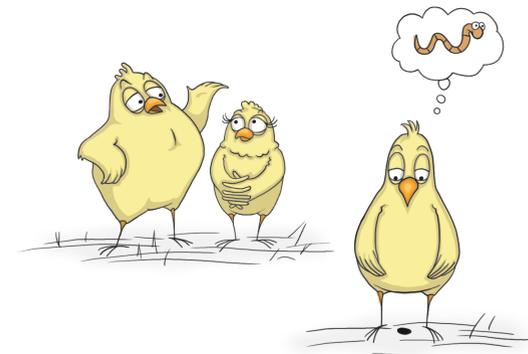
„Ja, liebe Heidi, genau so ist es. Es wäre nur so schön, wenn du dich zur Abwechslung einmal melden würdest.“

Die Frage nach dem ‘Was’ ist allerdings keine Vorfrage mehr, da geht es in medias res. Und damit ihr mir auf halber Strecke nicht abschlafft: Kurze Pause! 5 Minuten Krallen vertreten, dann sehen wir uns in alter Frische wieder.“





PAUSE





Es gibt keine dummen Fragen?

## Von der Kunst, Fragen und Indikatoren zu entwickeln

Nachdem sich alle Küken wieder im Stall eingefunden haben, schaut die Oberhenne zufrieden in die Runde. Sahen die kleinen Hühner vor der Pause etwas matt aus, so gucken die meisten von ihnen jetzt wieder frisch und aufmerksam aus den Federn.

„Also, wo waren wir? Richtig, bei der Frage nach dem Was. Was genau wollen wir eigentlich in Erfahrung bringen? Klar, wir wollen wissen, ob alles so geklappt hat, wie wir uns das in unserer Theory of Change zurecht gelegt hatten. Und (vielleicht noch wichtiger!): Wir wollen wissen, was hat nicht funktioniert. Bei der Formulierung dieser Fragen und der dazugehörigen Indikatoren (dazu gleich mehr), geht es um das Kernstück der Evaluation, weil sich hier entscheidet, ob die Evaluation sinnvolle Daten und Antworten liefert oder eben nicht.“

Die Fragen an die Evaluation lassen sich auf vier verschiedenen Ebenen stellen. Diese vier Ebenen schauen wir uns erst einmal genauer an und kommen dann später zu unseren Fragen zurück, ok?“

Allgemeines Kopfnicken.

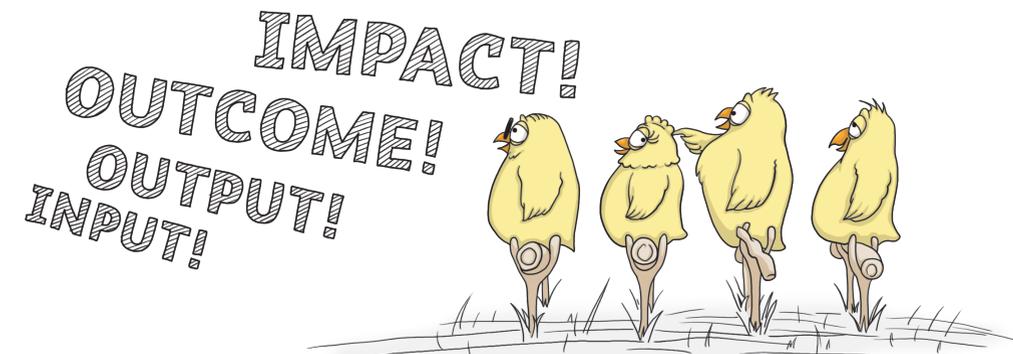


## Input. Output. Outcome. Impact.

„Das müsst ihr euch jetzt merken, also Ohren auf und Schnabel zu. Die vier Ebenen lauten wie folgt (klar, dass da wieder Fremdwörter im Spiel sind ...):“

1. INPUT – das sind die Aufwendungen, die in das Projekt fließen, zum Beispiel Arbeitszeit, Sachmittel und finanzielle Ressourcen.
2. OUTPUT – ist das, was bei der Umsetzung des Projekts unmittelbar hinten rauskommt, zum Beispiel Leistungen und Aktivitäten, aber auch Teilnehmer- und Nutzerzahlen.
3. OUTCOME – ist der zentrale Begriff der Evaluation. Da geht es um die Wirkung, die erzielt wurde. Achtung, manchmal können Output und Outcome in unterschiedliche Richtungen weisen. Denkt zum Beispiel an unsere Protestdemo. Output wäre, dass die Demo zustande gekommen ist und soundso viele Teilnehmer hatte. Aber selbst wenn alle Tiere vom Bauernhof an der Demo teilgenommen hätten (Output top!), könnte es sein, dass die Demo keine nachweisbare Wirkung erzielt hat (Outcome: fraglich).
4. IMPACT – da geht es um die langfristige gesamtgesellschaftliche Wirkung, die ein Projekt erzielt. Der Impact ist häufig eine Art ‚Wild Card‘, denn die Frage nach der gesamtgesellschaftlichen Wirkung ist bei Projektabschluss oft gar nicht abzusehen und lässt sich, wenn überhaupt, erst mit größerer zeitlicher Distanz beantworten. Ein Impact unseres Fuchsprojekts könnte zum Beispiel sein, dass der Rückgang der Fuchspopulation Einfluss auf das Ökosystem Wald hat. Etwa, weil es mangels natürlicher Feinde nun viel mehr Hasen gibt als zuvor, was zu enormen Knabberschäden führt und dazu, dass der Wald sich nicht wie gewohnt regenerieren kann. Mal ganz abgesehen von den Folgen für den Rübenacker unseres Bauern ...

Und jetzt alle zusammen: INPUT. OUTPUT. OUTCOME. IMPACT!“



## Fragen formulieren

„Nachdem sich dieser Vierklang aus Input, Output, Outcome und Impact hoffentlich in eure Köpfe eingebrannt hat, zurück zur Sache. Lasst uns mal durchdeklinieren, welche Fragen wir auf den vier Ebenen an unser Fuchsprojekt stellen können.“

Es folgt ein aufgeregtes Durcheinandergedackert. Vorschläge und Gegenvorschläge und manche Feder fliegen durch die Luft. Die Oberhenne versucht erst gar nicht, die Meldepflicht durchzusetzen.

„Zum Thema Output: Wie viele Hühner haben eigentlich am Türsteher-Workshop teilgenommen? Oder besser: Wie viele Hühner haben den Workshop erfolgreich abgeschlossen?“

„Oder aus Outcome-Perspektive: Konnten die Türsteher den Stall erfolgreich gegen den Fuchs verteidigen?“

„Wie viele Hühner haben an der Protestdemo teilgenommen? Und hat sich die Demo auf die Frequenz des Hühnerschwunds ausgewirkt? Das gehört zum Output, oder?“

„Die letzte Frage würde ich weglassen“, **gackert Heidi dazwischen**. „Wie soll man so etwas denn messen? Ich finde, wir sollten unsere Ressourcen auf Fragen konzentrieren, die sich leichter beantworten lassen, zum Beispiel, ob sich die Kooperation mit Bäuerin und Förster auf das Verhalten des Bauern ausgewirkt hat?“

„In Sachen Outcome würde ich noch fragen: Welche Wirkung hatte die Reparatur der Stallwand auf den Hühnerschwund?“, **kommt es von Heinz, der sich als Einziger gemeldet hat**.

„Man sollte beim Outcome auch schauen, welchen Einfluss das Projekt auf die Fuchspopulation in der Region gehabt hat, und dabei auch die Nachahmer-Projekte der Nachbarställe mit unter die Lupe nehmen!“, **wirft der schöne Heggtor ein**. „Dadurch können Störfaktoren im Einzelfall ausgeschlossen werden. Nochmal: Was, wenn unser Fuchs seine kranke Mutter in Amerika pflegt und der Hühnerschwund ganz unabhängig von unserem Fuchsprojekt nachgelassen hat?“

„Die Frage nach der Fuchspopulation finde ich nicht plausibel“, **schaltet sich Heinz wieder ein**. „Was, wenn die Füchse zwar noch da sind, aber auf vegetarische Ernährung umgestellt haben, weil sie von den Türstehern abgeschreckt wurden? Am wichtigsten finde ich die Frage, ob sich das Sicherheitsempfinden der Hühner durch das Projekt verändert hat, denn darauf kommt es doch letztendlich an, dass wir uns hier alle wohl und sicher fühlen.“

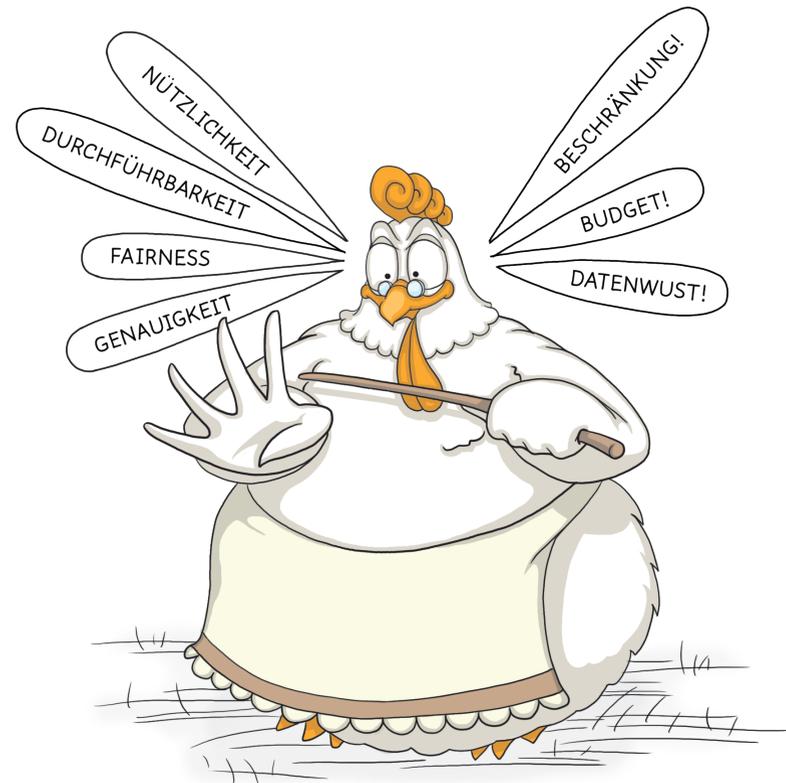
**Die Küken sind so richtig in Fahrt**. „Das reicht erst mal“, **unterbricht die Oberhenne**. „Das fassen wir jetzt an der Tafel zusammen. Eggbert, letzte Kraftanstrengung, danach ist Schichtwechsel. Heidi, halt dich bereit!“

	ALLGEMEIN	FUCHSPROJEKT
Input	Aufwendungen, die in das Projekt fließen (z.B. Arbeitszeit, Sachmittel, finanzielle Ressourcen)	Entsprachen Arbeitsaufwand und Kosten den Planungsvorgaben?
Output	Leistungen und Aktivitäten sowie Nutzer- und Teilnehmerzahlen	- Wie viele Hühner haben an dem Türsteher-Workshop teilgenommen / ihn erfolgreich abgeschlossen? - Wie viele Teilnehmer hatte die Protestdemo?
Outcome	Wirkung, die das Projekt bei der Zielgruppe entfaltet	- Wirkung der Demo auf den Hühnerschwund? - Wirkung der Kooperation auf das Verhalten des Bauern? - Wirkung der Reparatur des Stalls auf den Hühnerschwund? - Wirkung des Projekts auf die Fuchspopulation in der Region? - Wirkung auf das Sicherheitsempfinden der Hühner?
Impact	Gesamtgesellschaftliche Wirkung des Projekts	Einfluss von Schwankungen in der Fuchspopulation auf das Ökosystem Wald?

## Indikatoren entwickeln

„Wie lassen sich diese Fragen eigentlich beantworten?“, will die Oberhenne jetzt von ihren Küken wissen. „Zum Beispiel die Frage nach dem Sicherheitsempfinden? Gar nicht so einfach, oder? Hier kommen besagte Indikatoren ins Spiel, die gilt es jetzt nämlich zu entwickeln.“

INDIKATOREN sind Hinweise, Anhaltspunkte, die uns anzeigen sollen, ob wir mit unserem Projekt die geplante Wirkung erzielen. Fragt man beispielsweise nach der Wirkung, die unser Fuchsprojekt auf die Fuchspopulation hatte, so könnte man die Füchse bitten, sich in Zweierreihe vorm Hühnerstall aufzustellen (wäre die Frage, ob wir das wollen) und dann Rückschlüsse auf die Anzahl der Füchse im Wald ziehen. Oder, wenn wir das Schicksal nicht herausfinden wollen, könnte man als Indikator auch die Pfotenabdruck-Dichte im Wald heranziehen. Alles klar?



Ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist übrigens Beschränkung. Bei komplexen Wirkungszielen kann man unendlich viele Indikatoren definieren. Aber Vorsicht: Zu viele Indikatoren verursachen schnell eine Datenwust, der die Auswertung erschwert. Auch Aufwand und Budget spielen hier eine Rolle, denn manche Indikatoren sind sehr viel kostenaufwendiger in der Erhebung als andere.

Kleine Hilfestellung: Wir sollten uns immer wieder vergegenwärtigen, welche grundlegenden Eigenschaften eine Evaluation haben soll. Da gibt es nämlich vier zentrale Begriffe, die hier in der einen oder anderen Form schon mehrfach zur Sprache gekommen sind. Ich spreche von:

- Nützlichkeit (der Evaluation steht ein Informationsbedarf gegenüber)
- Durchführbarkeit (die Evaluation wird realistisch und kostenbewusst geplant und durchgeführt)
- Fairness (alle, die von der Evaluation betroffen sind, werden fair behandelt)
- Genauigkeit (die Evaluation liefert präzise Ergebnisse und Informationen)

Aber zurück zur Sache: Welche Indikatoren sollen wir für unser Fuchsprojekt unter die Lupe nehmen? Ich schlage vor, wir knöpfen uns mal die Frage nach dem Sicherheitsempfinden vor.“

Das Gegacker geht von vorne los.

„Man könnte schauen, wie viel Johanniskraut und Diazepam der Tierarzt uns Hühnern seit der Implementierung des Projekts verschrieben hat!“

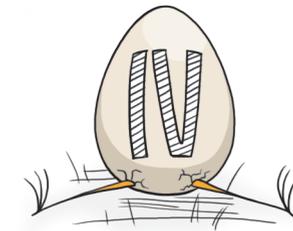
„Oder wir nehmen unsere Eier unter die Lupe!“ (Schrumpelige, dünnhäutige Eier weisen bei Hühnern in aller Regel auf Stresszustände hin.)

„Vielleicht muss man das Ei auch gar nicht neu erfinden! Wieso schauen wir nicht mal im Fachmagazin ‚Hühnersoziologie heute‘ nach, ob bereits Standardindikatoren definiert sind, um den Stress-Level bei Hühnern zu bestimmen?“

Nach einigem aufgeregten Hin und Her haben die Küken schließlich für jede Frage einen oder mehrere Indikatoren definiert. Genaue Details kann der interessierte Leser bei der Oberhenne erfragen.

- Besonders wissbegierige Hühner erfahren dazu mehr unter dem Stichwort ‚DeGeVal Standards für Evaluation‘ bzw. unter ‚American Evaluation Association‘.

oberhenne@activephilanthropy.org



Big Data – Erhebung & Auswertung

## Erhebungsmethoden

„Weiter im Text! Haben wir Fragen und Indikatoren entwickelt, dann geht es jetzt ans Datensammeln.“

Lasst uns mal gemeinsam einen Blick auf die verschiedenen Methoden der Datenerhebung werfen. Was kommt da infrage für unser Fuchsprojekt?“, **die Oberhenne lässt den Küken freien Lauf.**

„Fragebogen an die Hühner, wie sie die Sicherheitslage einschätzen!“

„Interviews! Zum Beispiel mit der Bäuerin zum Erfolg der Kooperation.“

„Man könnte auch Experten interviewen, zum Beispiel den Bauern (naja 'Hühner-Experte'), und ihn fragen, wie er das Sicherheitsempfinden der Hühner einschätzt.“

„Wie wär's mit Anekdoten sammeln? Sich auf dem Hof umhören?“

„Systematisches Beobachten! Man könnte sich vorm Hühnerstall auf die Lauer legen und das Verhalten des Fuchses analysieren: Wie reagiert er, wenn die Türsteher auf Position sind, und was passiert, wenn die gerade Pinkelpause machen und das Stalltor unbewacht ist?“

„Was ist mit Tests und Messungen? Zum Beispiel, um den Wissensstand unserer Türsteher-Azubis zu überprüfen.“

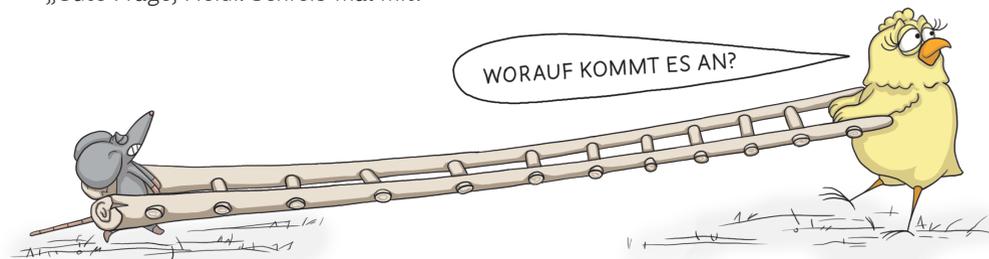
„Netzrecherche, Dokumentenanalyse! Das Bauern-Tagebuch, in dem der Hühnerschwund dokumentiert ist.“ **(INTERNE DOKUMENTE)**

„Oder wissenschaftliche Forschungsberichte zum Thema. Wenn ich mich nicht täusche, hat doch PhD Eggdance über 'Angstzustände beim gemeinen Haushuhn' geforscht und veröffentlicht.“ **(EXTERNE DOKUMENTE)**

„Sehr gut!“, **die Oberhenne schaut ihre Hühnchen wohlwollend an.** „Da ist doch einiges zusammengekommen.“

„Aber welche Methode macht am meisten Sinn?“, **fragt Heidi.** „Ist schon klar: Das kommt darauf an. Aber worauf eigentlich?!“

„Gute Frage, Heidi. Schreib mal mit!“



METHODE	FÜR UND WIEDER
Fragebogen	+ man kann viele Adressaten in kurzer Zeit erreichen, Anonymität ist möglich - Fragebögen zu erstellen erfordert fachliche Kompetenz; man weiß vorher nicht, wie viele Fragebögen ausgefüllt zurückkommen
Anekdoten sammeln	+ keine besondere Fachkompetenz erforderlich; lassen sich später gut für Jahres- oder Rechenschaftsbericht nutzen - Ergebnisse lassen sich nur schwer verallgemeinern
Beobachten	+ liefert in der Regel objektivere Aussagen als Anekdoten - dauert lange
Interviews mit Adressaten und Stakeholdern	+ bei Unklarheiten kann nachgefragt werden; man kann auf überraschende Ergebnisse stoßen - zeitaufwendiges Verfahren, Auswertung ist anspruchsvoll
Interviews mit Experten	+ weniger kostenaufwendig als Einzelinterviews - können schnell in fachliche Details abrutschen
Tests und Messungen	+ Ergebnisse gut vergleichbar - Erstellung erfordert fachliche Kompetenz
Netzrecherche/ Dokumentenanalyse	+ kostet nicht viel, relativ geringer Zeitaufwand - es müssen geeignete Quellen vorhanden sein

## Auswertung

„Was haben wir jetzt?“, fragt die dicke Oberhenne.

Selbst Heinz hat zu seinem Erstaunen keine Ahnung, worauf die Oberhenne hinaus will.

„Nun, zunächst einmal einen großen Datenhaufen. Ich möchte nicht so weit gehen, eine Referenz zu unserem Misthaufen herzustellen, aber zunächst einmal sind die Daten noch ohne Aussage. Diese gilt es herauszuarbeiten, um dann in einem nächsten Schritt konkrete Handlungsansätze zu formulieren.

Also, was machen wir mit den Daten? – Heinz!“

**Jetzt ist Heinz in seinem Element:** „Erst mal schön ordentlich und übersichtlich zusammenfassen und darstellen. Und dann sollte man die Ergebnisse nochmals kritisch unter die Lupe nehmen: Weichen sie erheblich vom erwarteten Ergebnis ab? So etwas kann auf Fehler bei der Datenerhebung hinweisen und einen davor bewahren, falsche Schlüsse zu ziehen.“

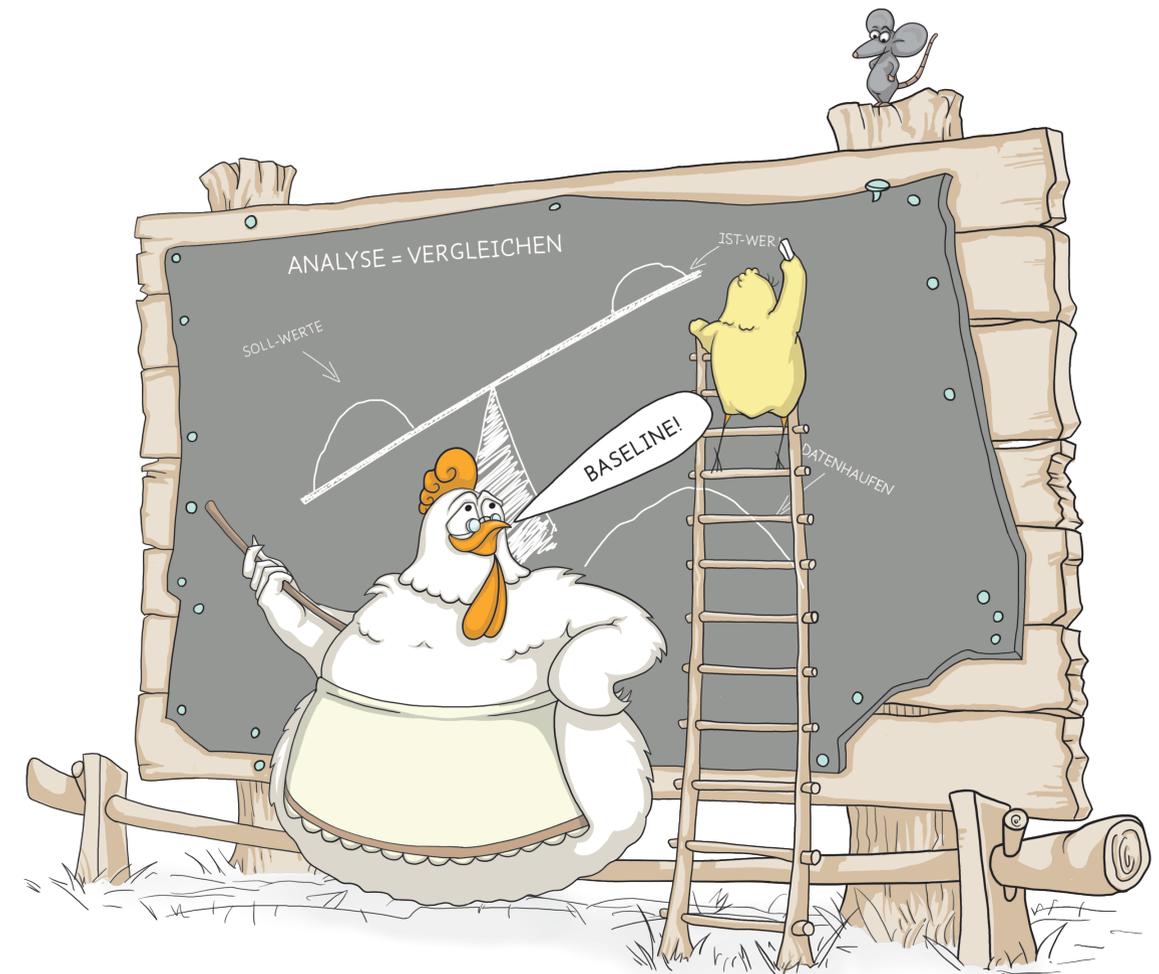
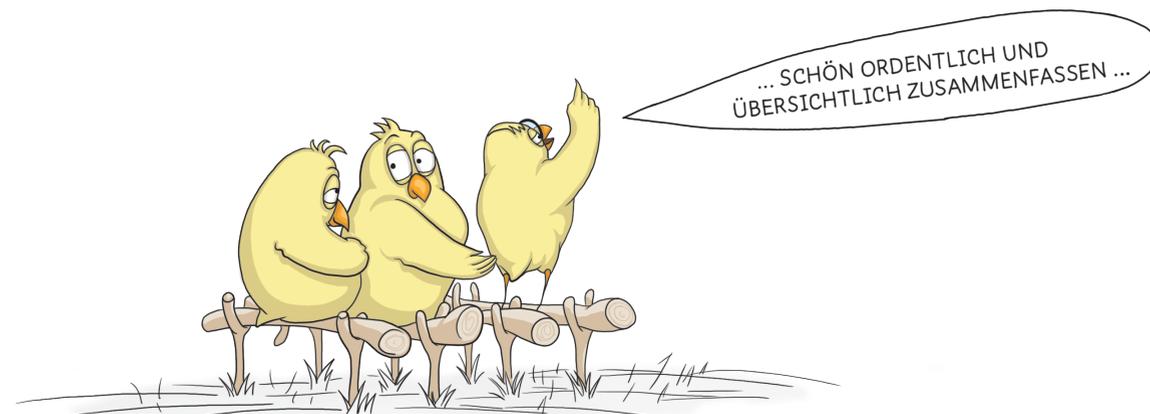
„Das hätte ich nicht besser sagen können. Sind Unstimmigkeiten ausgeräumt, kann man mit der eigentlichen Analyse beginnen. Und Analyse heißt in diesem Fall Vergleiche ziehen. Was kann man miteinander vergleichen?“

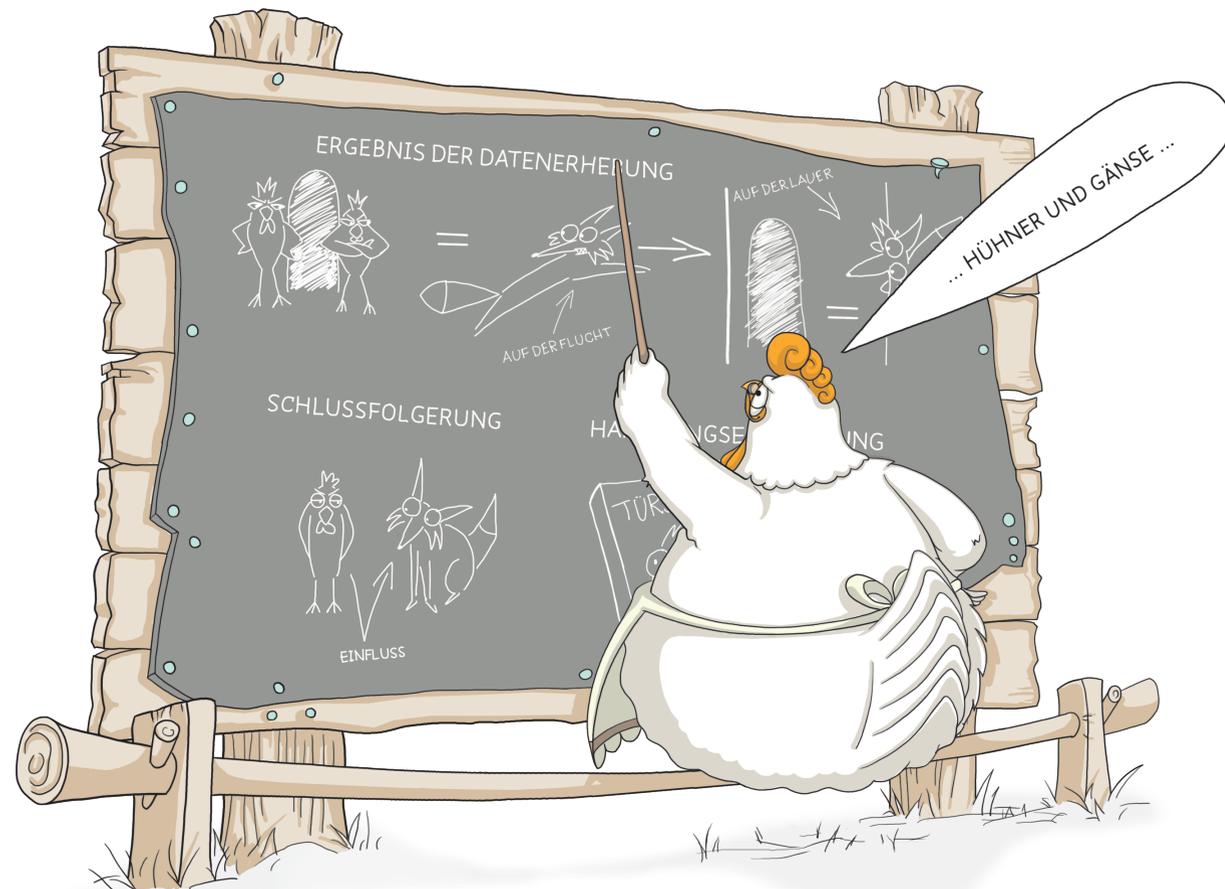
„Naja, man kann natürlich vorher und nachher vergleichen!“, meldet sich Heggtor.

„Richtig. Den Zustand davor, also die Ausgangssituation, den nennt man übrigens **BASELINE**“, belehrt die D.O.H. ihre Klasse.

„Wenn man sich konkrete Ziele gesetzt hat, dann kann man diese Ziele mit dem vergleichen, was man tatsächlich erreicht hat!“, fährt Heggtor fort.

„Genau. Diese Ziele, die nennt man auch **SOLL-WERTE**. Und das tatsächlich Erreichte sind die sogenannten **IST-WERTE**.“





### Jetzt reicht es aber. Die Oberhenne und ihr Fachlatein.

„Man kann die Ergebnisse auch mit einem anderen Projekt vergleichen, das sich ähnliche Ziele gesetzt hat“, wirft Eggbert ein, „das könnte dann einen Hinweis auf die Stärken und Schwächen des jeweiligen Projekts geben.“

„Richtig. Aber aufgepasst, dass man nicht anfängt Hühner und Gänse zu vergleichen. Wenn man unser Fuchsprojekt mit der Kopie eines Nachbarstalls vergleicht, dann mag es sein, dass unser Projekt scheinbar schlechter abschneidet. Tatsächlich könnte das Ergebnis aber verzerrt sein. Etwa, weil man das unterschiedliche Umfeld nicht berücksichtigt hat: Vielleicht weist unser Wald eine extrem hohe Fuchspopulation auf, während der Wald um den Nachbarhof schon immer spärlich von Füchsen bevölkert war. So weit so gut. Ist man fertig mit dem Vergleichen, dann steht man mit einer Handvoll Schlussfolgerungen da. Den Abschluss der vergleichenden Analyse bildet dann das Formulieren konkreter Handlungsempfehlungen. Ein Beispiel:

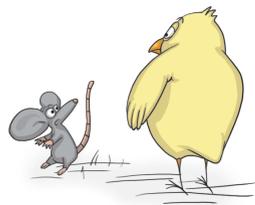
- Ergebnis der Datenerhebung: Systematisches Beobachten hat gezeigt, dass der Fuchs sofort die Kurve kratzt, wenn der Stall durch Türsteher gesichert ist. Ist das nicht der Fall, lungert er in Stallnähe rum und scheint nach einem Schlupfloch zu suchen.
- Schlussfolgerung: Die Anwesenheit der Türsteher hat einen signifikanten Einfluss auf das Verhalten des Fuchses.
- Handlungsempfehlung: Es sollten allgemeingültige Qualitätskriterien für die Türsteher-Ausbildung formuliert werden (zum Beispiel Abwechseln bei der Pinkelpause!), die auch den Nachbarställen zur Verfügung gestellt werden.

Und jetzt könnte man meinen, der Evaluationsprozess sei abgeschlossen ...“, die Oberhenne macht eine bedeutungsvolle Pause.

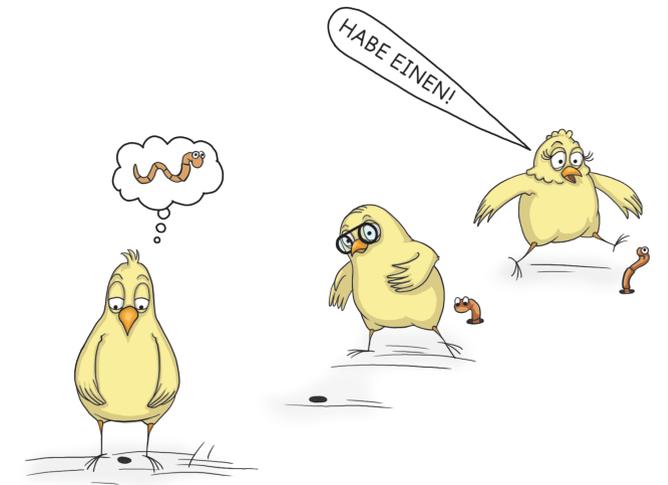
Klar, wenn die Oberhenne SO anfängt, dann kommt noch was. Aber der Oberhenne zuliebe spielen die Hühnchen mit und machen überraschte Gesichter, als sie fortfährt:

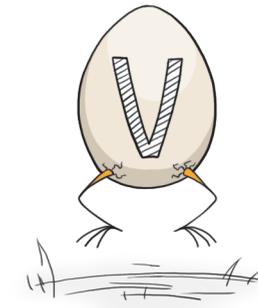
„Nicht zu früh gefreut! Kurze Pause, dann geht’s in die letzte Runde, da ist noch mal eure volle Aufmerksamkeit gefordert. Zeit genug für eine Partie Fang-den-Wurm, in fünf Minuten seid ihr alle wieder auf euren Plätzen!“





# PAUSE





Der Kreis schließt sich. Der Kreislauf geht weiter.

## Lernende Organisationen. Lernende Projekte.

„Bevor wir einen Haken unters Thema Evaluation machen können, fehlt noch eine Sache“, fährt die Oberhenne fort, als alle Küken wieder im Stall versammelt sind. „Vielleicht die wichtigste von allen: Unter Evaluation macht man keinen Haken! Vielmehr setzt die Evaluation einen Kreislauf in Gang, das ist der tiefere Sinn und Zweck der Übung.“

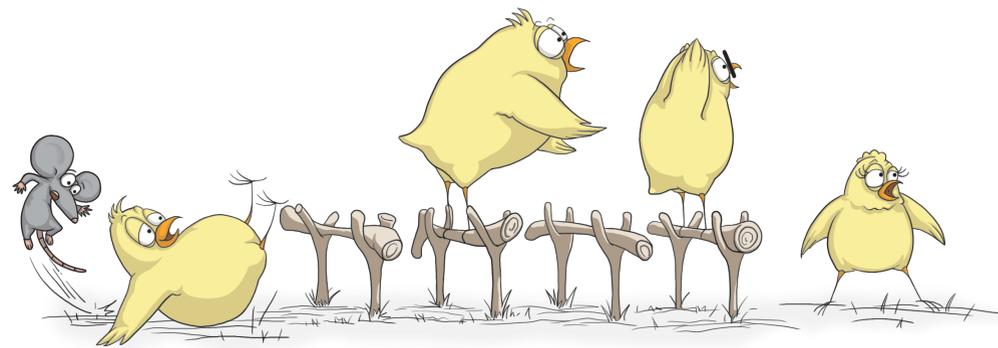
Dabei geht es um Folgendes: Wie schleusen wir den Erkenntnisgewinn der Evaluation wieder ins System ein? Wie muss eine Organisation, muss ein Projekt beschaffen sein, damit Lernen kein einmaliges Ereignis bleibt, sondern kontinuierlich stattfindet und im Prozess verankert wird?

Das Ganze wird unter dem Schlagwort LERNENDE ORGANISATION abgehandelt. Das Thema gewinnt vor allem dann an Brisanz, wenn ein erhöhtes Risiko besteht, dass Wissen verloren geht. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Personal wechselt, wenn es viele ehrenamtliche Mitarbeiter gibt, die eher punktuell im Einsatz sind, oder wenn eine Organisation besonders groß und komplex ist.

Und damit wir sehen, warum sich der Aufwand lohnt, sollten wir uns einmal veranschaulichen, wer und was eigentlich alles von einer lernenden Organisation profitieren kann.

Da wäre zunächst mal das Ursprungsprojekt auf der nächsten Projektstufe. Aber auch die Organisation an sich kann dazulernen. Zum Beispiel wenn sich zeigt, dass organisationsinterne Arbeitsabläufe überarbeitet werden müssen. Auch andere Projekte, andere Akteure, die sich mit dem gleichen Thema beschäftigen, können profitieren.

Ihr seht also: Spicken ist hier erlaubt – je mehr, desto besser!“



## Wie wird man eine lernende Organisation?

„So eine lernende Organisation ist eine tolle Sache“, fährt die Oberhenne fort. „Aber wie wird man eigentlich zur lernenden Organisation? Welche Methoden gibt es, um Wissen zu verwurzeln und Lernen zu kultivieren? Wem fällt dazu was ein?“

„Da spielt sicher die Stall-Kultur eine Rolle!“, meldet sich Eggbert, bekanntlich keine große Leuchte in der Schule. „Statt totaler Kontrolle braucht eine lernende Organisation so etwas wie eine Fehlerkultur, nehme ich mal an. Wie in der Schule, da sind Rohstock und In-der-Ecke-stehen ja mittlerweile auch out. Ich denke, es braucht ein Umfeld, wo man Fehler nicht vertuschen muss. Ein Umfeld, wo Fehler Anlass sind, mehr darüber zu lernen, wie man besser werden kann.“

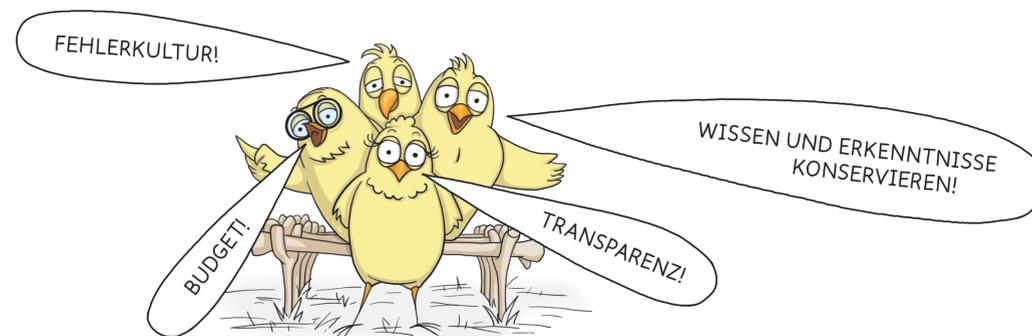
„Irgendwie muss das Wissen aber auch nach innen (also in die ganze Organisation) und zu Außenstehenden durchsickern“, wirft Heidi ein. „Dafür braucht es Transparenz und Durchlässigkeit. Zum Beispiel indem man Tagungen und Lernveranstaltungen organisiert, wo Wissen ausgetauscht werden kann.“

„Ja, und ich denke zu dem Wissensmanagement gehört auch, dass man versucht, Wissen und Erkenntnisse zu konservieren, damit die auch zu einem späteren Zeitpunkt verfügbar sind“, fällt Heggtor dazu noch ein.

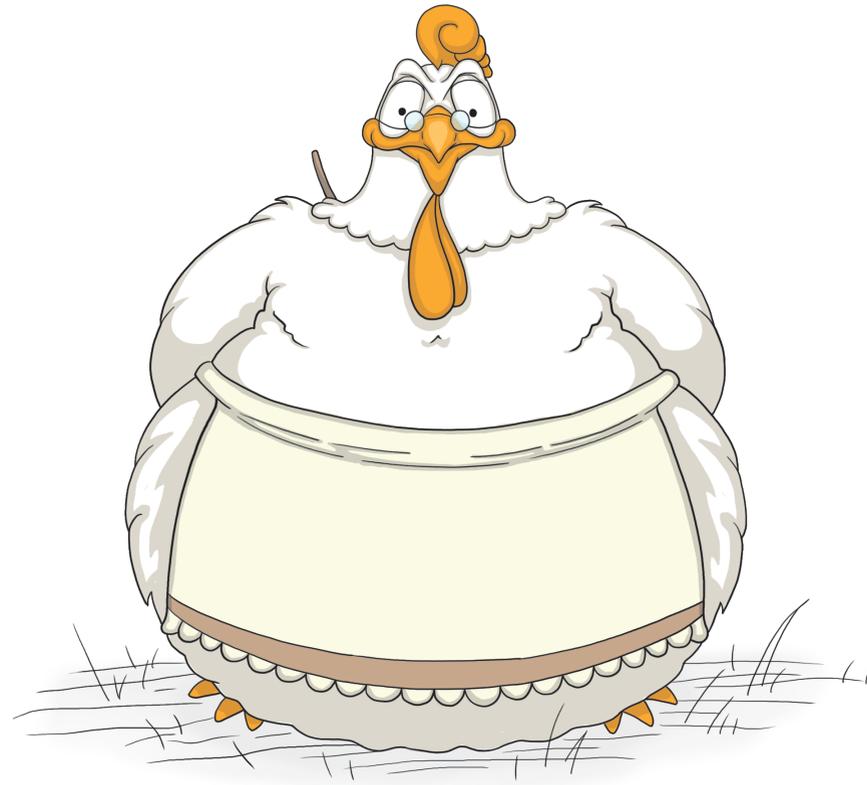
„Und das Ganze muss auch im Budget auftauchen“, schaltet sich Heinz ein, „denn das Ganze kostet ja auch was.“

Heidi meldet (!) sich: „Ich glaube, die Stall-Leitung spielt auch eine entscheidende Rolle. Manchmal müssen in der Organisation ja erst die entsprechenden Strukturen geschaffen werden. Zum Beispiel indem man festlegt, wer dafür zuständig ist, Wissen zu sammeln und unter die Leute zu bringen. Solche Anstöße müssen von oben kommen.“

„Sehr gut. Ihr habt's geschafft! Heidi, fass' das bitte ein letztes Mal an der Tafel zusammen!“

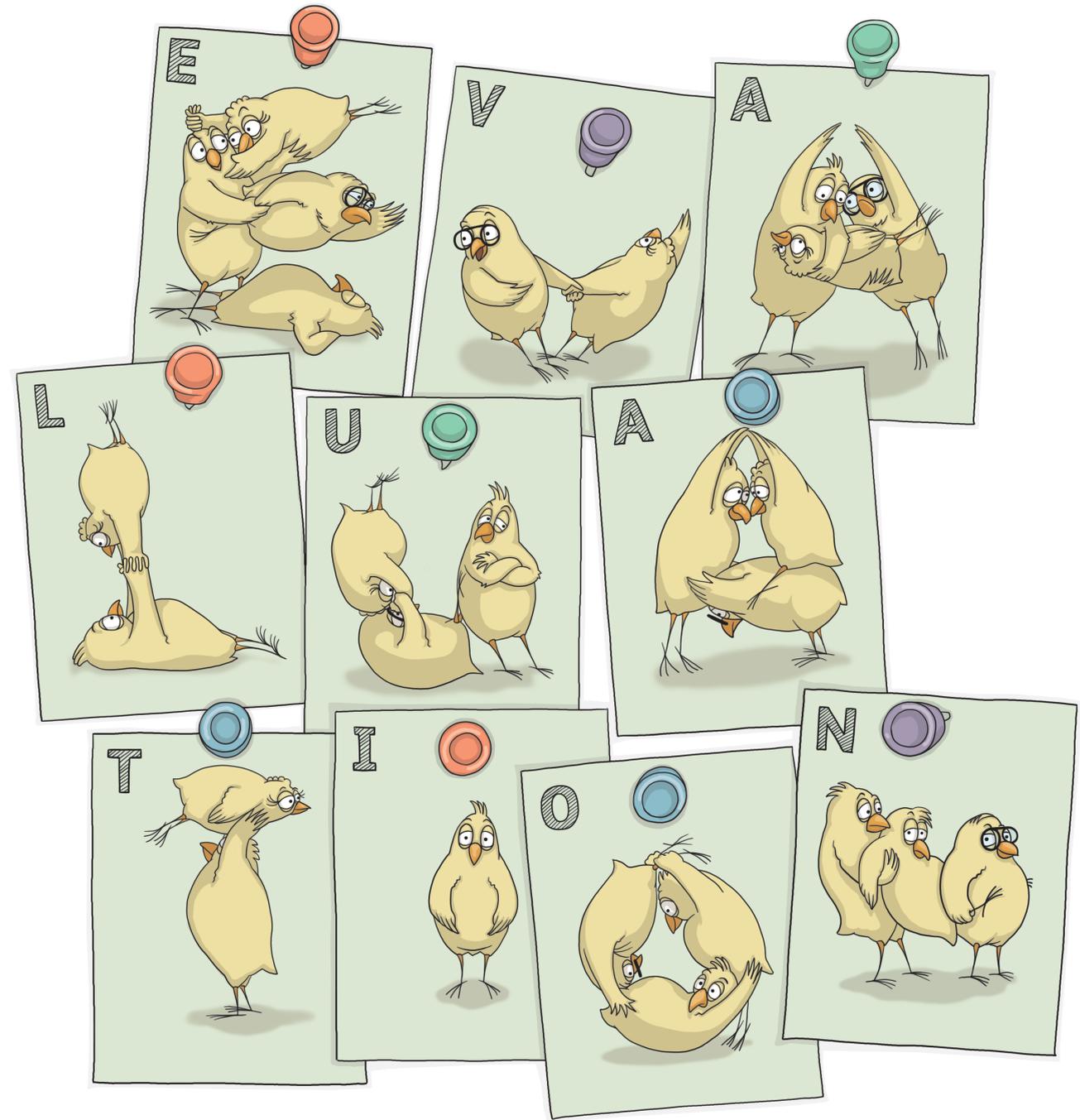
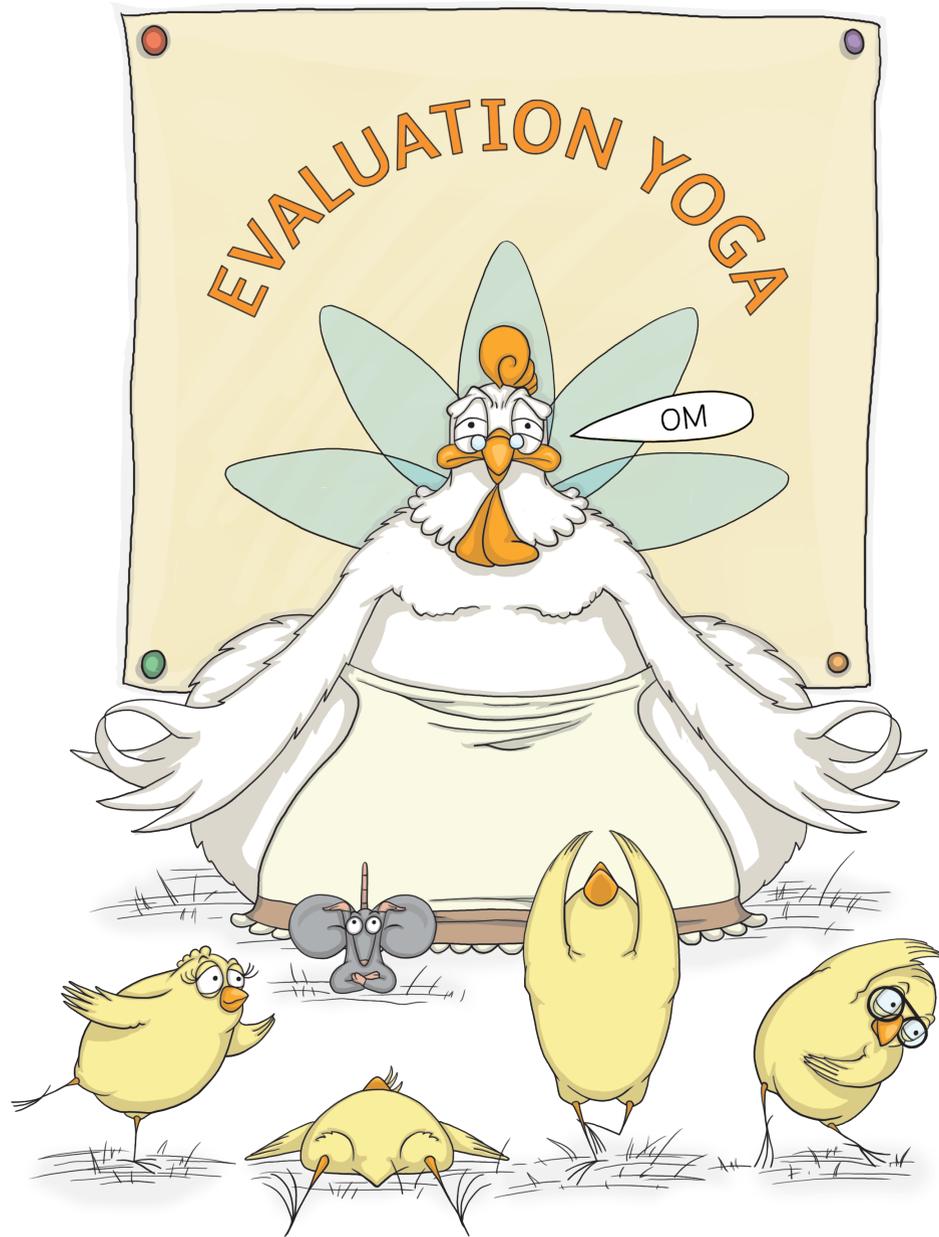


Der Kraftakt ist vollbracht. Die Unterrichtsstunde zum Thema Evaluation ist am Ende. Die Hühnchen sind es auch. Stillsitzen entspricht einfach nicht ihrer Natur. Stolz schaut die dicke Oberhenne auf ihre Klasse: Die haben sich zu echten Evaluations-Profis gemausert. Aber bevor alles auseinanderflattert, hat sich die Oberhenne noch was Kleines überlegt, sozusagen zum Runterkommen.



Der ermattete Leser ist herzlich eingeladen, zur nächsten Seite zu blättern und sich anzuschließen!





## Glossar

### BASELINE

Werte bei Ausgangssituation vor Beginn eines Projekts oder Programms, die als Bezugspunkt zur Bewertung der vorgenommenen und tatsächlich erreichten Ziele auf der Output- und Outcome-Ebene dienen.

### BEDARFSANALYSE

Betrachtung des Umfelds, in das man mit dem Projekt eingreifen will. Analyse von Ursachen und Auswirkungen des Problems und die daraus folgende Ableitung möglichen Lösungsbedarfs.

### EVALUATION

Systematische Bewertung komplexer Sachverhalte, die der Weiterentwicklung und Verbesserung des Projekts dient. Eine Evaluation kann intern oder extern durchgeführt werden.

### EXTERNE EVALUATION

Fremdevaluation, Durchführung erfolgt von externen Profis und ist dadurch zwar mit höheren Kosten, aber auch mit mehr Fachkompetenz, Objektivität und Unabhängigkeit verbunden.

### FORMATIVE EVALUATION

Bewertung erfolgt projektbegleitend, d.h. während der Laufzeit des Projekts. Der Name besagt, dass die Evaluation das Projekt noch formen soll. Denn aufgrund der Ergebnisse der Evaluation soll das Projekt ggf. angepasst und optimiert werden können.

### HEBEL

Verschiedene Ansätze zur Erreichung kurzfristiger- und langfristiger Ziele bzw. zur Lösung eines Problems.

### IMPACT

Beschreibt die langfristige gesamtgesellschaftliche Wirkung eines Projekts.

### INDIKATOREN

Hinweise, Anhaltspunkte, Kerngrößen, die anzeigen sollen, ob mit dem Projekt die geplante Wirkung erzielt wird.

### INPUT

Aufwendungen, die in das Projekt fließen, z.B. Arbeit, Sachmittel und Geld.

### INTERNE EVALUATION

Durchführung erfolgt von Projektbeteiligten und bedeutet in der Regel geringere Kosten, mehr Projektnähe und Projektkenntnisse sowie unter Umständen weniger Expertenwissen und Kompetenz.

### LERNENDE ORGANISATION

Kontinuierlich stattfindendes und fest im Prozess verankertes Lernen. Fehlerkultur mit Fokus auf Problemlösung und Lernen, Transparenz nach innen und außen sowie Durchlässigkeit sind Merkmale davon.

### MONITORING

Kontinuierliche und systematische Messung von einfachen Sachverhalten (z.B. Zeitplan, Kosten und Nutzerzahlen). In einem Projekt oder Prozess verläuft ein Monitoring projektbegleitend und, im Gegensatz zur Evaluation, meist intern.

### OUTCOME

Beschreibt die Wirkungen, die unmittelbaren Ergebnisse eines Projektes bei der Zielgruppe haben, z.B. die sichere Anwendung neuen Wissens oder die Änderung von Verhalten.

### OUTPUT

Die unmittelbaren Ergebnisse, die mit dem Input erzielt werden. Das sind Angebote und Produkte eines Projekts sowie die Nutzung der Leistung. Dies umfasst Leistungen und Aktivitäten aber auch Teilnehmer- und Nutzerzahlen.

### STAKEHOLDER

Alle Personen, die das Projekt angehen und an dessen Aktivitäten und Ergebnissen interessiert sind. Neben der Zielgruppe gehören auch diejenigen dazu, die mittelbar von dem Projekt betroffen sind.

### SUMMATIVE EVALUATION

Bewertung eines abgeschlossenen Projekts.

#### THEORY OF CHANGE

Wirkungssystematik, die bei Projektbeginn entwickelt wird. Sie beschreibt, welche direkten Ergebnisse und längerfristigen Wirkungen in einem Projekt mit welchen Ressourcen erzielt werden sollen.

#### WISSENSMANAGEMENT

Umfasst alle Maßnahmen im Umgang mit Wissen und Erkenntnissen, mit dem Ziel, diese möglichst vielen Personen über einen möglichst langen Zeitraum zur Verfügung zu stellen.

## Impressum

### Redaktion

Forum for Active Philanthropy – inform inspire impact gGmbH

Monbijouplatz 2 | D-10178 Berlin

Phone +49 30 240 88 240

Email [info@activephilanthropy.org](mailto:info@activephilanthropy.org)

Web [www.activephilanthropy.org](http://www.activephilanthropy.org) | [www.activelibrary.org](http://www.activelibrary.org)

### Kontakt

Dr. Felicitas von Peter

[vonpeter@activephilanthropy.org](mailto:vonpeter@activephilanthropy.org)

Michael Alberg-Seberich

[alberg-seberich@activephilanthropy.org](mailto:alberg-seberich@activephilanthropy.org)

### Autorin

Aletta von Meibom Cirkel

### Gestaltung und Illustration

Andrea Riebe und Raik Lüttke

### Druck

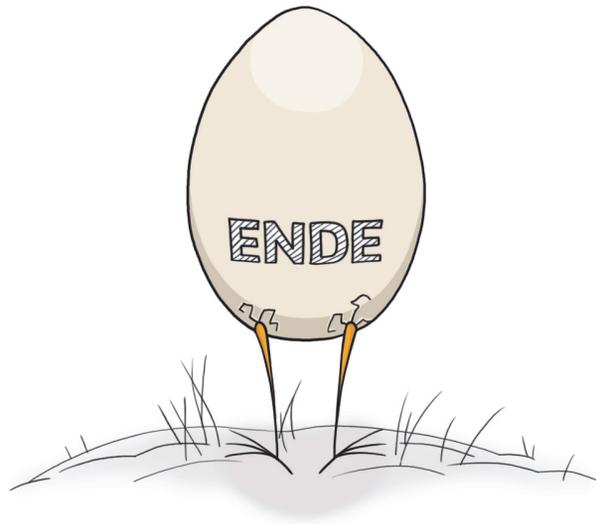
Fata Morgana Verlag, Berlin

Dieser Leitfaden ist auf einem Papierprodukt gedruckt, dessen Herstellung den Maßgaben der nachhaltigen Forstwirtschaft entspricht.

Diese Veröffentlichung ist einschließlich aller ihrer Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Active Philanthropy ist unzulässig.

Copyright © 2017 Active Philanthropy

Alle Rechte vorbehalten



Aletta von Meibom Cirkel hat bis 2010 als Project Managerin bei Active Philanthropy gearbeitet und lebt seitdem in den USA. Sie studierte Recht und Geschichte in Heidelberg, Berlin und Leipzig und hat einen Master mit Schwerpunkt im europäischen Gemeinschaftsrecht der Universität Prag.