

ARBEITSHILFE

# PROJEKTE UND BÜNDNISSE AUSWERTEN

*Rahmenbedingungen und Hintergründe, Tipps und Methoden  
für Selbstevaluation in Künste öffnen Welten*

# KUNSTE ÖFFNEN WELTEN





# INHALT

EDITORIAL	5
-----------	---

---

## I. WAS IST EVALUATION?

Verschiedene Evaluationsarten – einige Definitionen	8
Wirkungsdimensionen und Grundsätze der Selbstevaluation	10

---

## II. WAS IST QUALITÄTSMANAGEMENT?

Zielgruppen- und Bedarfsanalyse	15
Systematische Verständigungsprozesse unter Partnern steuern	17

---

## III. SCHRITTE DER SELBSTEVALUATION

Schritt 1: Ohne Ziel keinen Start – Zielformulierung	22
Schritt 2: Auf den Punkt bringen – Indikatorenbildung	24
Schritt 3: Auswahl der Evaluationsmethoden	29
Schritt 4: Interpretation und Bewertung	30
Schritt 5: Was muss sonst noch beachtet werden?	32

---

## IV. METHODEN DER SELBSTEVALUATION

Qualitätsmanagementinstrumente	47
--------------------------------	----

---

## V. TOOLS

<b>TOOL</b> Fragen und Szenarien vor der Durchführung einer (Selbst-)Evaluation	61
<b>TOOL</b> Ein unmöglicher Fragebogen	62
<b>TOOL</b> Leitfragen für die Gespräche und Treffen zwischen Bündnispartnern	66
<b>TOOL</b> Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur Macht Schule“	68

---

LITERATUR	74
-----------	----

IMPRESSUM	76
-----------	----

# EDITORIAL

## Liebe Bündnispartner/-innen,

erreichen wir unsere Ziele? Was trägt dazu bei oder was hindert uns daran, dass unser Projekt erfolgreich ist oder dass unsere Zusammenarbeit gelingt? Diese und viele weitere Fragen beschäftigen die Projektträger und Bündnisakteure im Alltag. Doch oft bleibt wenig Zeit, hierauf Antworten zu finden und Konsequenzen abzuleiten – systematisch und unter Einbezug unterschiedlicher Perspektiven.

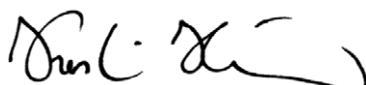
Mit dieser Arbeitshilfe möchten wir Bündnisse in „Künste öffnen Welten“ darin unterstützen, ihre Arbeit zu reflektieren, auszuwerten und zu bewerten. Und dies unabhängig davon, ob Sie sich in der Projektplanung befinden, ob Ihr Projekt gerade läuft oder vor dem Abschluss steht. Wir möchten Ihnen Anregungen dafür geben, wie Sie Ihr Projekt selbst bewerten und verbessern können. Wir möchten zeigen, wie die Selbstevaluation von statten gehen und wie sie in „Künste öffnen Welten“ genutzt werden kann. Ganz im Sinne einer Selbstevaluation sollen Sie dabei selbst entscheiden, zu welchen Fragen und Zielen Sie reflektieren möchten, welche Methoden Sie nutzen und welche Wege Sie gehen wollen oder in welcher Tiefe Sie in das Thema und den Prozess einsteigen.

Nachdem wir die zentralen Begrifflichkeiten erläutert haben – Evaluation und Qualitätsmanagement (Kapitel I und II) – beschreiben wir, welche Schritte zu einem systematischen (Selbst-)Evaluationsprozess gehören (Kapitel III) und welche Dinge Sie in Hinsicht auf Planung und Ressourcen beachten müssen. Im Anschluss stellen wir viele Methoden vor, die Ihnen eventuell vertraut sind oder denen Sie ganz neu begegnen (Kapitel IV). Sie können diese Arbeitshilfe ganz Ihrem Interesse und Ihren Bedürfnissen entsprechend nutzen, einfach indem Sie sich z. B. eine Methode suchen und diese erproben oder indem Sie ein ganzes Evaluationskonzept planen und umsetzen.

Selbstevaluation ist immer ein gemeinsamer Lernprozess. In diesem Sinne freuen wir uns auf Ihr Feedback! Wir wünschen anregende Erkenntnisprozesse und danken Ihnen, dass Sie damit den Qualitätsdiskurs innerhalb unseres Programms bereichern und sichern.



Dr. Helle Becker  
Wissenschaftliche Begleitung des Programms  
„Künste öffnen Welten“  
Expertise & Kommunikation für Bildung



Kerstin Hübner  
Programmleitung „Künste öffnen Welten“  
Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ)



**WAS IST  
EVALUATION?**

Morgen ist der große Tag: Im Jugendzentrum Nord wird die Gruppe, die über sechs Wochen miteinander gearbeitet hat, ihre Theaterproduktion aufführen. Die beteiligten Jugendlichen, die alle vorher noch nie etwas mit Theater zu tun hatten, sind aufgeregt. In der heutigen Generalprobe wird sich zeigen, ob sie sich morgen feiern können oder sich bis auf die Knochen blamieren.

Nicht minder aufgeregt ist das Leitungsteam. Dessen Mitglieder sitzen beim Tee zusammen und unterhalten sich. Das selbst erarbeitete Stück ist gelungen, das finden alle. Es hat Struktur, spiegelt die Emotionen der Kids und hat einige magische Momente. Eigentlich sind alle zufrieden. Hoffentlich schafft es Michaela morgen, laut zu sprechen. Und die Gruppenszene im zweiten Akt – nur wenn alle sich fokussieren, wird sie gelingen. Theaterpädagogin Lina schlägt vor, die Gruppe vor der Aufführung mit zusätzlichen Konzentrationsübungen einzustimmen. Von draußen hört man Geschrei, wahrscheinlich streiten Jan und Mohammed wieder. Auch das intensive Spiel miteinander hat die beiden nicht versöhnt. Vielleicht hatten sich die Verantwortlichen hier zu viele Hoffnungen gemacht. Aber spielen tun die beiden doch gut miteinander, rätseln die Theaterleute. Warum geht der Kampf dann hinter den Kulissen weiter? Die Sozialpädagogen/-innen sind entspannter. Darauf hat man nicht immer Einfluss, wissen sie aus Erfahrung. Gut

findet das Leitungsteam das trotzdem nicht. Jetzt überlegen alle: Hätten sie mehr dafür tun können, die Mädchen und Jungen, die aus zwei ganz unterschiedlichen „Szenen“ kommen, aneinander anzunähern? Ob man doch noch mehr Gruppenspiele hätte einbauen sollen? Ist man zu schnell in die Theaterarbeit eingestiegen? Hätte man den „Fight“ thematisieren sollen? Dafür war der gemeinsame Ausflug ins Stadttheater schön. Ein richtiges Highlight. Die Diskussion mit den Schauspielern, die spontane Rap-Einlage der Jungs auf der Bühne – da fühlten sich wohl alle als gemeinsame Gruppe, das konnte man sehen. Umso wichtiger ist es, dass die Generalprobe heute und die Aufführung morgen gelingt, wenn Freunde und Verwandte kommen um zuzusehen. Alle im Leitungsteam hoffen auf diese Anerkennung für „ihre“ Jugendlichen. Sie haben so hart dafür gearbeitet. Zum Abschied sollte man noch mal alle fragen, wie es ihnen gefallen hat. Vielleicht könnten auch die Familien berichten, ob sie Veränderungen bei den Jugendlichen beobachtet haben.

## Jede Maßnahme hat ihre Auswertung

Jede und jeder – ob Leitungsteam oder die beteiligten Kinder und Jugendlichen – rekapituliert das Erlebte und bewertet es. Sie teilen es ein in Schönes und Kritisches, in Erfolge und Flops. Dafür haben sie Kriterien, also Maßstäbe. Auf Nachfrage können sie meist sagen, warum etwas gelungen ist oder nicht. Und sie überlegen, was man beim nächsten Mal genauso machen würde und wie es besser laufen könnte. Ist das Evaluation?

Im Prinzip: ja. „Evaluation“ heißt nichts anderes als Bewertung oder Auswertung.

Wenn also:

- die Teamleitung die Projektteilnehmer /-innen bei der Gruppenarbeit beobachtet und schaut, was gut läuft;
- ein Kollege an der Veranstaltung teilnimmt und hinterher seinen Eindruck schildert;
- die Projektleitung die Teilnehmer/-innen einlädt, um über Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren;
- am Ende der Veranstaltung eine Blitzlichtrunde zur „Energiekurve“ der Teilnehmer/-innen durchgeführt wird
- oder die wissenschaftlichen Begleiterin eines Projektes eine Statistik aller Mehrfach-Besucher aufstellt ...,

... ist das alles „Evaluation“, denn alle diese Unternehmungen haben ein Ziel, nämlich nach vorher festgelegten Kriterien herauszufinden, wie ein Projekt gelaufen ist, um daraus verschiedene Schlussfolgerungen ziehen zu können.

Eine Evaluation kann unterschiedliche Zwecke haben. Man will vielleicht:

- die Arbeit verbessern,
- über Veränderungen entscheiden,
- die Zielerreichung kontrollieren,
- sich eigener Einschätzungen vergewissern,
- Defizite aufspüren,
- Vergleichbarkeit mit anderen herstellen,
- die eigenen Qualitäten benennen und kommunizieren können,
- ein Gütesiegel/eine Zertifizierung/eine Förderung erlangen.

## Verschiedene Evaluationsarten – Einige Definitionen

Je nach Ziel und Konzept kann man Evaluationsarten unterscheiden.

Die verschiedenen Evaluationsarten schließen einander nicht aus, sondern können miteinander kombiniert und ineinander verzahnt werden.



ART DER EVALUATION	ERLÄUTERUNG	FRAGESTELLUNG
<b>Ergebnisevaluation/ Summative Evaluation</b>	Das Endergebnisse eines Vorhabens wird geprüft, Bilanz wird gezogen, die Effektivität gemessen.	Wie ist das Ergebnis zu bewerten?
<b>Prozessevaluation</b>	Zu bestimmten Zeitpunkten wird ein Stand der Entwicklung gemessen und verglichen.	Was hat sich verändert/ bis dahin entwickelt?
<b>Formative Evaluation</b>	Hier wird die Evaluation genutzt, um im laufenden Projektprozess Veränderungen vorzunehmen.	Wie läuft es bisher, was können wir verbessern?
<b>Input-Evaluation</b>	Es wird geprüft, welche Voraussetzungen ein Vorhaben/eine Sache hat.	Was waren die Ausgangsbedingungen?
<b>Output-Evaluation</b>	Es wird übergeprüft, was als Wirkung, Produkt etc. eines Vorhabens herauskommt	Welche Produkte, Veränderungen o. ä. sind dabei entstanden?
<b>Quantitative (hypotesentestende) Evaluation</b>	Es wird geprüft, was zählbar ist (Methoden: Umfrage, Statistik etc.). Quantitative Evaluationen werden eingesetzt, wenn von vornherein ein Standard gesetzt werden kann und eine Zielerreichung geprüft werden soll. Das Ziel sind verallgemeinerbare Aussagen.	Was ist mehrheitlich der Fall?
<b>Qualitative (verstehende) Evaluation</b>	Es wird geprüft, was einschätzbar ist. (Methoden: Interview, Gruppendiskussion, Beobachtung, kreative Methoden, Stimmungsbilder). Qualitative Evaluationen werden eingesetzt, wenn man etwas erfahren oder verstehen möchte, ohne dass a) relevant ist, wie häufig es vorkommt und b) man nicht von vornherein externe Standards setzen kann. Das Ziel sind Hinweise, z. B. für Gründe, für weitere Entscheidungen oder für weitere Untersuchungshypothesen.	Wie sind die Zusammenhänge?
<b>Fremdevaluation</b>	Die Evaluation wird von einer externen Stelle (einem/-r Beauftragten) vorgenommen. Meist wird dabei nach externen Standards gemessen.	Wie bewerten uns andere nach ihren Maßstäben?
<b>Selbstevaluation</b>	Die Evaluation wird von der Einrichtung/Organisation und ihren Mitarbeitern/-innen selbst vorgenommen. Sie messen sich an selbstgesetzten Standards.	Wie bewerten wir uns nach unseren oder fremden Maßstäben?



Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 29, S. 32.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030) (Zugriff zuletzt am 10. November 2014).

## Wirkungsdimensionen und Grundsätze der Selbstevaluation

Selbstevaluation verfolgt nicht nur bestimmte „Zwecke“, sondern hat auch unterschiedliche Wirkungsdimensionen:

- Sie regt an, das fachliche Handeln und die professionelle Haltung zu reflektieren und systematisch zu analysieren.
- Sie ermöglicht, dass Prozesse und Projekte nach selbst gewählten Zielen und Standards selbst gesteuert werden können.
- Sie ist eine Selbstkontrolle, damit ihre Ziele und Standards überprüft werden – auch zur Legitimation gegenüber Dritten.
- Sie unterstützt dabei, das Handeln gegenüber weiteren Beteiligten transparent zu machen und ist die Voraussetzung für ein fundiertes Feedback, mit dem Wirksamkeit verbessert werden kann.

### KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN – KONKRET

## Selbstevaluation in Künste öffnen Welten, Teil 1

Warum beschäftigen wir uns in „Künste öffnen Welten“ mit Selbstevaluation? Die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) ist damit beauftragt, die Qualität im Programm „Künste öffnen Welten“ zu sichern, zum Beispiel durch die Evaluation der Projekte und des Programms.

Die Selbstevaluation soll zuvorderst die Bündnisse für Bildung darin unterstützen, ihre Bündniszusammenarbeit und die konkrete kulturelle Projektarbeit zu reflektieren und erfolgreich zu gestalten. Für diesen „Erfolg“ gibt es unterschiedliche Maßstäbe – die Erwartungen der Bündnisse, die individuellen Wünsche der Teilnehmer/-innen und natürlich auch die Ziele, welche das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bzw. die BKJ mit dem Programm verbinden. Um ein Projekt erfolgreich umsetzen und auch evaluieren zu können, ist es notwendig, dass die Partner sich über ihre Qualitätsvorstellungen austauschen und möglichst auf gemeinsame Ziele und Maßstäbe einigen.

Selbstevaluation sollte nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als notwendiger Bestandteil im Projektmanagement verstanden und bedacht werden. Selbstevaluation ist nur praktikabel, wenn sie in die Alltags-

routine der Bündniszusammenarbeit integriert werden kann. Zugleich ist bekannt, dass die Ressourcen aller Beteiligten begrenzt sind. Die vorliegende Arbeitshilfe wirbt für Evaluation als Management-Instrument und gibt Hinweise für einfache und schnelle Formen der Selbstevaluation.

Viele der vorgestellten Methoden kennen die Bündnisakteure wahrscheinlich und werden – vielleicht in anderen Projekten oder mit anderen Zielstellungen – bereits genutzt. Die hier ausgewählten Instrumente zeigen, dass auch kleine Evaluationsmaßnahmen, kontinuierlich und systematisch angewandt, einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Projekte und zur Festigung der Bündnisse leisten können. In die meisten Evaluationsschritte können alle Beteiligten innerhalb des Programms „Künste öffnen Welten“ einbezogen werden: die teilnehmenden Kinder und Jugendlichen, die Leiter/-innen und haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen der Bündnispartner, die freischaffenden Honorarkräfte, die Eltern etc.

Mit der Selbstevaluation, also der systematischen Sammlung von Informationen und deren Aus- bzw. Bewertung, ist auch verbunden, dass sich der Aufwand für die erforderlichen Sachberichte reduziert, dass das Ausfüllen des BKJ-Evaluationsfragebogens erleichtert und langfristige Planungen für Bündnis und Projekt angeregt werden.

Selbstevaluation sollte bestimmten Grundsätzen folgen:

- Es sollte einen Konsens über die Durchführung der Selbstevaluation unter den Beteiligten geben.
- Die Teilnahme an Selbstevaluationsmaßnahmen sollte freiwillig sein.
- Selbstevaluationsprozesse und -ergebnisse müssen transparent für alle Beteiligten sein.
- Die Beteiligten sollten in die Planung und Durchführung einbezogen werden.
- Über den Umgang mit den Ergebnissen sollte gemeinsam entschieden werden.
- Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse werden schriftlich festgehalten, denn Selbstevaluationen werden so angelegt, dass Berichte entstehen, die für Andere zugänglich sind.

KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN – KONKRET

## Evaluation in Künste öffnen Welten, Teil 2

Das Programm „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ des BMBF unterliegt verschiedenen Evaluationsansätzen:

Das Institut PROGNOSE AG nimmt eine externe Programmevaluation im Auftrag des BMBF vor. Diese Evaluation wendet sich an die Programmpartner (Verbände und Initiativen auf Bundesebene), die interviewt werden. Auf der lokalen Ebene werden Bündnisse per Fragebogen befragt und ausgewählte Projekte/Maßnahmen vor Ort besucht. Die Evaluation ist darauf ausgerichtet, die Umsetzung der Förderrichtlinie zu reflektieren und zu bewerten.

Geplant ist zudem, dass sich wissenschaftliche Evaluationen und Forschungsvorhaben auf das Programm fokussieren bzw. dieses nutzen. Noch im Jahr 2014 wird das BMBF eine Förderrichtlinie veröffentlichen und damit Wissenschaftler/-innen aufrufen, sich mit Forschungskonzepten Fragen der Kulturellen Bildung zuzuwenden.

Innerhalb von „Künste öffnen Welten“ gibt es verschiedene Evaluationsbausteine, für welche die BKJ verantwortlich ist:

Die BKJ und eine externe Evaluatorin führen jährlich eine schriftliche Befragung der Bündnisse durch, an welcher alle Bündnisse teilnehmen, deren Projektzyklus/-jahr abgeschlossen ist. Diese Befragung umfasst Schwerpunktthemen des Programms.

Die Evaluatorin ist damit beauftragt, einmal jährlich Gespräche mit sechs bis zehn Bündnisakteuren durchzuführen. Dieses dient dazu, dass spezielle Programmaspekte vertiefend beleuchtet und reflektiert werden.

Die BKJ wertet die Sachberichte der lokalen Bündnisse und weitere Materialien sowie Gespräche aus und besucht ca. fünf Prozent der Bündnisse vor Ort. Hier werden die Projekte jeweils individuell betrachtet und begleitet.

Aus den Ergebnissen erhält die BKJ Hinweise darauf, welche Aspekte des Programms erfolgreich und welche weniger erfolgreich umgesetzt werden und zu welchen Fragen die Projektträger Unterstützung benötigen.



**WAS IST  
QUALITÄTS-  
MANAGEMENT?**

Ein gutes Projekt fängt mit dem Ende des vorhergehenden an. Je gründlicher und effektiver Vorhaben ausgewertet werden, umso besser kann das nächste geplant werden. Je gezielter und systematischer dies geschieht, desto leichter findet man Ursachen von Wirkungen, kann man das Erfolgreiche bewahren und aus Fehlern lernen. Heute auswerten – morgen besser machen, ist die Devise.

Nichts anderes ist „Qualitätsmanagement“. Das sperrige Wort verstellt, dass der Kreislauf von planen, durchführen, bewerten (Evaluationen sind ein zentraler Teil von Qualitätsmanagement!) und neu planen Teil von jeglichem professionellen Handeln ist. Man kann das „aus dem Bauch“ machen oder systematisch. Gerade in Kooperationsprojekten ist Letzteres unverzichtbar. Denn wenn die verschiedenen Partner gemeinsam zielgerichtet handeln wollen, dann müssen sie sich gezielt darüber austauschen, welche Ziele sie setzen, auf welche konzeptionellen Prinzipien sie Wert legen, was sie unter Qualität verstehen, worauf sie in ihrem professionellen Handeln besonders achten. Das alles muss explizit gemacht werden, damit deutlich wird, wobei man sich einig ist und wobei nicht, an welchen Stellen Konflikte auftreten können und Kompromisse zu schließen sind.

## Zum Begriff „Qualität“

Der Begriff „Qualität“ leitet sich aus dem Lateinischen ab: „qualitas“ meint die Beschaffenheit eines Gegenstandes.

Ein kleiner Ausflug in die Philosophiegeschichte zeigt: Aristoteles definierte als erster in der abendländischen Tradition die Kategorie Qualität. Seine Begriffsbestimmung ist umwerfend modern. Er sagte, dass Qualität das sei, was ein Ding wesentlich von einem anderen unterscheidet. Qualität ist also der Unterschied, der einen Unterschied macht. Somit hat Qualität weniger mit Güte im Sinne von „gut“ zu tun, als vielmehr mit Profil, mit Eindeutigkeit und Unterscheidbarkeit. Qualität ist demnach keine absolute normative Größe. Jede Organisation, jedes Team muss eigene Standards bestimmen. Diese allerdings müssen auch eingehalten werden können.

Die Definition von Qualität kann sich auf unterschiedliche Bereiche und Dimensionen beziehen, auf die:

- **Strukturqualität**, d. h. auf Qualität der Ausstattung und Räume, Fachkompetenz und Zeitressourcen der Fachkräfte, Berücksichtigung gesetzlicher und formaler Vorgaben etc.;
- **Prozessqualität**, d. h. auf die Aktivitäten zur Steuerung und Zielerreichung, auf die Zusammenarbeit und Kooperation, auf Arbeitsformen u. Ä.;
- **Ergebnisqualität**, d. h. auf den erzielten „Zustand“, auf Kompetenzentwicklung und Verhaltensänderungen, auf Nachhaltigkeit für Teilnehmer/-innen und Träger etc.

Da der Begriff Qualität kein absolutes Merkmal ist, kann Qualität nur im Hinblick auf bestimmte Ziele hin definiert werden. Qualität

bedeutet demnach, bestimmten Anforderungen (eigenen oder denen der Fördergeber oder Zielgruppen) gerecht zu werden. Dabei können sich Anforderungen und Erwartungen im Projektverlauf verändern. Zur Überprüfung der Qualität ist eine regelmäßige Beurteilung notwendig, bei der Abweichungen zwischen dem IST- und dem SOLL (d. h. den Zielen) erfasst werden sollten. Soll Qualität dann gesichert oder sogar verbessert werden, kann dies nur gelingen, wenn Ursachen erforscht werden, warum das IST nicht dem SOLL entspricht, und darüber befunden werden, was getan werden muss.

### **Was bringen Qualitätsmanagementinstrumente?**

Kommen wir noch einmal zu der Szene am Anfang dieser Arbeitshilfe. Die Verständigung auf gemeinsame Ziele steht am Beginn eines jeden qualitätsvollen Kooperationsprojektes und seines „Qualitätsmanagements“. Denn in der vielfältigen Landschaft der kulturellen Kinder- und Jugendbildung geht es weniger darum, externe Qualitätsstandards anzulegen und Projekte danach zu beurteilen, als vielmehr darum, individuelle Projekte bei der systematischen (gemeinsamen) Planung, Steuerung und Evaluation zu unterstützen. Außerdem legt die außerschulische kulturelle Bildung Wert darauf, interessen- und ressourcenorientiert zu arbeiten, also die Erfahrungen und Wünsche der Teilnehmer/-innen einzubeziehen.

## Zielgruppen- und Bedarfsanalyse

Am Anfang einer Projektplanung sollte eine Zielgruppen- und Bedarfsanalyse stehen. Je genauer die Informationen zu den in Frage kommenden Zielgruppen ist, umso besser können die beabsichtigten Angebote für diese Gruppe geplant, angeboten und durchgeführt werden. Je nach Zielgruppe werden es schwerpunktmäßig verschiedene Arten von Informationen sein, die für eine Analyse relevant sind. Eine Informationsquelle ist die Lebensweltforschung.

Im Zentrum der Lebensweltforschung stehen Analysen sozial-kultureller Lebenslagen. Es werden v. a. Verhalten, Meinungen, Vorlieben und Abneigungen von Kindern und Jugendlichen analysiert. Sie unterscheiden sich „in Kommunikations- und Freizeitverhalten, Kleidung, Einrichtung, Redestil, Selbstaussdruck, Wertmustern, beim Essen, Trinken, Spielen, Handeln, beim Umgang mit den Angehörigen des eigenen und des anderen Geschlechts, mit Kindern, Tieren und der Natur, mit Arbeit, Ordnung, Institutionen, Nachbarschaft und den Gegenständen des täglichen Lebens“<sup>1</sup> Diese individuellen Ausprägungen gehören „zum wesentlichen Bezugspunkt für die Selbstzuordnung des Einzelnen zu sozialen Gruppen“<sup>2</sup>.

Wer also Kinder und Jugendliche als potenzielle Teilnehmer/-innen von Bildungsangeboten erreichen will, muss Kenntnis über diese „alltagsästhetischen“ Unterschiede haben, muss wissen, auf welchen Ebenen und in

welcher „Sprache“ die Zielgruppe anzusprechen ist und welche lebensweltlichen Anknüpfungspunkte Kulturelle Bildung für sie jeweils haben könnte. Gewusst werden sollte auch, dass sich Geschmack, Vorlieben, Kommunikationsweisen, Einstellungen etc. immer mehr individualisieren. Selbst in vermeintlich homogenen Gruppen kann nicht davon ausgegangen werden, dass es eine gemeinsame Sprache oder einen einheitlichen jugendkulturellen Stil gibt oder bestimmte Haltungen und Interessen Konsens wären. Dies erschwert die Einteilung in „Zielgruppen“ als einheitlich zu beschreibende Gruppen und ist damit eine zusätzliche Herausforderung für Kulturelle Bildung. Besonders wichtig ist deshalb in der Analyse, soziale Segmentierungen und Stigmatisierungen nicht zu reproduzieren bzw. zu verstärken, sondern sich ein möglichst genaues Bild über die anzusprechenden Teilnehmer/-innen als Individuen und über ihre vielfältigen Zugehörigkeiten zu unterschiedlichen Gruppen zu machen (Antidiskriminierung und Diversitätsbewusstsein).

Aus dieser Perspektive ist die sorgfältige Beschreibung der Adressaten/-innen und ihrer Lebensumstände die allererste Voraussetzung für eine lebensweltlich orientierte Kulturelle Bildung. Um die Kinder und Jugendlichen und ihr jeweiliges sozial-kulturelles Umfeld beschreiben zu können, stehen verschiedene Instrumentarien und Methoden zur Verfügung:

- Analyse sozio-demografischer Daten (Arbeitslosenquote, Bildungsabschlüsse, Wohnsituation etc.);

- eigene Beobachtung des Nutzungsverhaltens der Kinder und Jugendlichen;
- Nutzung von Marktforschungsergebnissen und allgemeine Befragungen sowie Trendanalysen (von Aktivitäten, Interessen, Meinungen);
- Anwendung von Milieustrukturmodellen (Milieustruktur nach SIGMA [www.sigma-online.com](http://www.sigma-online.com) und nach Socio Vision [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de));
- Durchführung eigener Teilnehmer/-innen- bzw. Zielgruppenbefragungen (Fragebogen, Interviews, moderierte Gruppengespräche);
- Nutzung von Konzeptgesprächen in Multiplikatoren/-innen-Gruppen.

Soll auch der Kontext der Zielgruppen beschrieben werden – dies ist sinnvoll, um zum Beispiel ihre Zugänge zu kulturellen (Bildungs-)Angeboten ausloten zu können –, müssen auch Informationen zum Umfeld hinzugezogen werden, zum Beispiel:

- Welche Träger und Angebote von Kultur oder Kultureller Bildung am Ort werben noch um die Zielgruppe?
- Welche Freizeit- oder Ganztagsangebote im Umfeld gibt es für die Zielgruppe?
- Wie ist das Bildungs-, Konsum-, Nutzungs- und Freizeitverhalten der Zielgruppe?
- Welche Hindernisse gibt es für eine Nutzung bzw. Teilnahme für die Zielgruppe (Orte, Wege und Transfermöglichkeiten, Image/Habitus der Angebote, Konkurrenz etc.)?

## Schrittweise Zielgruppenbeschreibung

Sobald die in Frage kommenden Zielgruppen eingegrenzt sind, sollten anhand verschiedener Instrumentarien folgende Fragen geklärt werden:

- Welches Bildungsbedürfnis haben die Zielgruppen (gesellschaftliche Perspektive, Trägerperspektive, subjektive Perspektive)?
- Welche Rolle im Bildungsprozess haben die Mitglieder der Zielgruppe (sind sie Subjekt des Prozesses oder eher Konsument)?
- Welches Interesse haben sie am Angebot (thematisches, soziales)?
- Welchen Nutzen erwarten sie (Spaß haben, berufliche Orientierung, Leute treffen etc.)?
- Von welchen formalen und sozialen Bedingungen sind sie abhängig (Zeitfenster, Finanzen, Bildungsstatus)?

## Bedarfsermittlung

Eine systematische Bedarfserhebung soll dazu dienen, die „Bedarfe“ der Zielgruppe noch genauer zu spezifizieren. Mögliche Gegenstände einer Bedarfsermittlung sind:

- Themen und Inhalte, die für die Zielgruppe wichtig sind;
- Themen und Inhalte, die die Freizeitinteressen der Zielgruppe berücksichtigen;
- Partizipationsbedürfnisse der Zielgruppe;
- zeitliche Organisation des Angebots (Platzierung, Dauer);
- örtliche Organisation des Angebots (Räumlichkeiten, Verkehrsanbindung);
- Rahmenbedingungen (Aufenthaltsqualität, Verpflegung, Service etc.).



Es gibt unterschiedliche empirische Methoden, um etwas über die Bedarfe der Zielgruppen zu erfahren:

- zielgerichtete Beobachtungen und Erfahrungswerte (Berichte) kundiger Partner;
- strukturierte Expertengespräche (z. B. mit Jugendamt oder Schule);
- Nutzung der Daten anderer Einrichtungen und Organisationen (z. B. mit Jugendamt oder Schule);
- schriftliche bzw. mündliche Befragung der Teilnehmer/-innen.

Dabei gilt, was bereits für die Evaluationsmethoden erwähnt wurde: Die jeweilige Methode richtet sich nach dem Frageinteresse und dem aufzubringenden Aufwand. Demografische Daten lassen sich meistens besser „aus zweiter Hand“ besorgen. Geht es um die Nachfrage nach Zusammenhängen und um spezifische inhaltliche Interessen einer kleinen Gruppe, ist es sinnvoll, diese direkt zu befragen.

## Systematische Verständigungsprozesse unter Partnern steuern

Die einzelnen Schritte eines Qualitätsmanagements – Zielgruppen- und Bedarfsplanung, Zieldefinitionen, Konzeptplanung und Evaluierung – lassen sich in einen systematischen Zusammenhang und Ablauf bringen. Dafür

wurden Qualitätsmanagementinstrumente entwickelt, welche:

- die Kommunikation über relevante Konzept-, Organisations- und Fachfragen strukturieren helfen;
- einzelne Qualitätsbereiche identifizierbar und zum Thema der gemeinsamen Arbeit machen;
- dazu anhalten, Einigkeit über die wichtigsten, unverzichtbaren Aspekte der Arbeit herzustellen;
- eine unmissverständliche, eindeutige Beschreibung von Zielen, Qualitätskriterien und Indikatoren bzw. Verbesserungsschritten anregen;
- eine Struktur vorgeben, um den Stand der Kooperation bzw. von Kooperationsprojekten detailliert und schrittweise zu analysieren
- sowie ihre Stärken und Schwächen zu erkennen;
- die Planung und Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen systematisieren;
- ein schrittweises und arbeitsteiliges Vorgehen anregen;
- die Darstellung von Konzepten, Maßnahmen und Perspektiven gegenüber Dritten (Eltern, Partner) und Außenstehenden (Verwaltung, Öffentlichkeit) erleichtern;
- einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördern;
- die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen vereinfachen.

Bei einer Evaluation können sich die Verantwortlichen jeweils einem oder einer Gruppe von Qualitätsbereichen für einen festgelegten Zeitraum widmen. Beispielsweise kann eine Teamsitzung pro Monat für die Selbstüberprü-

fung einer oder mehrerer Qualitätsbereiche genutzt werden. Ziele und Qualitätskriterien können dabei je nach Bedarf individuell ergänzt und differenziert werden. Darüber hinaus sollte jede Beschreibung der Qualitätsbereiche regelmäßig auch darauf hin überprüft werden, ob sich in ihr tatsächlich die Qualität der Arbeit widerspiegelt. Wenn nötig, sollten dann Ergänzungen oder Veränderungen vorgenommen werden.

Der Aufwand lohnt sich auf lange Sicht. Regelmäßig und planvoll angewendet, bringen die Instrumente eine Entlastung, da wichtige Fragen nicht immer neu formuliert werden

müssen, es stärkt die Verbindlichkeit ihrer Bearbeitung und dokumentiert den gemeinsamen Fortschritt. Und natürlich dient es einer Qualitätsverbesserung der Kooperation und der Angebote.



<sup>1</sup> Flaig, Berthold Bodo; Meyer, Thomas; Ueltzhöffer, Jörg (1993): Alltagsästhetik und politische Kultur. Zur ästhetischen Dimension politischer Bildung und politischer Kommunikation. Dietz Verlag J.H.W. Nachf, Bonn. S. 9.

<sup>2</sup> ebd.

## Zielgruppen- und Bedarfsanalyse

Für das Programm „Künste öffnen Welten“ ist die Beantwortung der Frage, was die „bildungsbenachteiligenden Lagen“ der beteiligten Kinder und Jugendlichen ausmacht, zentral. Hier sollten die Träger und Bündnispartner ein genaues, differenziertes Bild erstellen, um Bedarf und Interessen der jeweiligen Zielgruppe(n) ausmachen zu können. So sind für eine Beschreibung der spezifischen Teilnehmer/-innen-Gruppen die Ergebnisse der Sozialraum- oder Lebensweltforschung ein ergiebiges Informationsfeld. Impulse und Schritte sind im Kapitel II erläutert.

## Qualitätsmanagementinstrumente


Zwei Qualitätsmanagementinstrumente stellt die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) zur Verfügung: das Qualitätsmanagementinstrument (QMI) für Kooperationen sowie das Planungs-Tool: Künste bilden Umwelten.

Ersteres wurde für die Kooperation mit Ganztagschulen entwickelt, das zweite für die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung. Beide lassen sich ebenso für andere Kooperationsmodelle nutzen. Die Instrumente führen anhand von Fragen in Form von Checklisten auf zu klärende Punkte hin. Dabei kann die gemeinsame Beantwortung der Fragen sowohl zur Planung als auch zur Evaluation des Projektes dienen. Die Instrumente sollen auch dazu anregen, Überlegungen, Verabredungen und Auswertungsergebnisse schriftlich niederzulegen. Dies erleichtert die Kommunikation, macht sie transparent für Dritte und stärkt die Verbindlichkeit. Idealerweise werden die einzelnen Kapitel – es werden jeweilig „Qualitätsbereiche“ unterschieden – im dialogischen Verfahren von den jeweils genannten Akteuren bearbeitet. Dabei können die Instrumente im Ganzen oder in Teilen (modular) genutzt werden. So kann sich ein Team entscheiden, einzelne Fragen auszuwählen, die für die gemeinsame Planung besonders wichtig oder kritisch erscheinen.



Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2007): Qualitätsmanagementinstrument (QMI) für Kooperationen „Kultur macht Schule“. Als Download unter [www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/QMI\\_KmS12\\_07\\_2007.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/QMI_KmS12_07_2007.pdf) (Zugriff zuletzt am 10. November 2014).

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2013): Planungs-Tool –Künste bilden Umwelten. Als Download unter [www.kuenste-bilden-umwelten.de/das-eigene-projekt-planen.html](http://www.kuenste-bilden-umwelten.de/das-eigene-projekt-planen.html) (Zugriff zuletzt am 10. November 2014).



# SCHRITTE DER SELBST- EVALUATION

Eine Evaluation sollte gut geplant und durchgeführt werden. Zu jeder Zeit sollte der Überblick gewahrt werden. Die beste Maßnahme dafür ist die Einrichtung einer Steuergruppe, die das Konzept entwirft, die Durchführung überwacht und für die Kommunikation der Ergebnisse sorgt.

Ein Modell der klassischen „Evaluationsphasen“ ist folgendes:

1. Anspruch („Wir wollen...“)
2. Zweifel („Machen wir das auch?“)
3. Wunsch („Wir würden aber gern...“ – Evaluationsidee finden und präzisieren)
4. Hypothese („Es gibt Defizite...“ – Bestandsaufnahme und Situationsanalyse vornehmen)
5. Zielformulierung („Wir wollen aber...“)
6. Evaluationsbereiche (Untersuchungsbereiche) auswählen und Ziele der Evaluation klären
7. Rahmenbedingungen und Beteiligte klären sowie Vereinbarungen treffen
8. Leitungs- und Steuerungsgruppe bilden bzw. verantwortliche Person festlegen
9. Zeit- und Budgetplan erstellen
10. Evaluationskriterien und Qualitätsindikatoren vereinbaren („Wann wären wir erfolgreich?“)
11. Fragestellung („Was müssten wir wissen?“) – Fragen konkretisieren
12. Vorgehen planen und Methoden zur Datensammlung festlegen
13. evtl. Evaluationskonzept schreiben

14. Erhebungsinstrumente erstellen (evtl. Pre-Test)
15. Daten sammeln und aufbereiten – verschiedene Methoden nutzen
16. Daten auszählen und analysieren (Auszählung, Interpretation, Bewertung)
17. Daten interpretieren und bewerten
18. Ergebnisse kommunizieren und diskutieren
19. Konsequenzen vereinbaren und nächste Schritte planen bzw. neue Ziele klären

## Kurz und knapp

Je nach Größe des Projektes und nach vorhandenen Ressourcen können und müssen diese Schritte nicht aufwändig durchlaufen werden. Folgende Klärungsprozesse aber sind unbedingt notwendig:

**WAS** (Ziele, Inhalte) soll  
**WO** (Eingrenzung des „Forschungsfeldes“)  
 mit **WEM** (wer wird beteiligt)  
 durch **WELCHE** Methoden  
 mit **WIE VIELEN** Ressourcen  
 (Finanzen, Personal, Zeit)  
 evaluiert werden?

Im Folgenden werden die notwendigen Schritte für eine erfolgreiche Selbstevaluation erläutert.

## Schritt 1: Ohne Ziel keinen Start – Zielformulierung

Eine Evaluation überprüft Qualität. Ob etwas als gut oder schlecht bewertet wird, ist abhängig von den vorher definierten Qualitätsstandards. Ob es um die Wirksamkeit pädagogischer Arbeit geht, um künstlerische Qualität, um die Atmosphäre in einer Gruppe oder die Mitwirkung der Kinder und Jugendlichen – es muss im Vorfeld feststehen, was die Evaluatoren/-innen unter „pädagogischer Wirkung“, „guter Atmosphäre“ oder „hoher Mitwirkung“ verstehen.

Solche Qualitätsdefinitionen kann niemand aus dem Ärmel schütteln. Sie sind auch – beispielweise bei „künstlerischer Qualität“ – nicht unbedingt objektiv generierbar. Sie können, gerade in Kooperationsprojekten, auch sehr unterschiedlich ausfallen. Qualitätsdefinitionen sind aber immer ungenannt vorhanden. „Irgendwie“ wissen Mitarbeiter/-innen und Teilnehmer/-innen doch, was für sie künstlerische Qualität ausmacht. Für ein Evaluationsvorhaben müssen diese Kriterien ausgesprochen werden, sie müssen „auf den Tisch“. Sie müssen so definiert sein, dass sie verallgemeinerbar sind, dass man sie

anwenden kann und dass sie für alle nachvollziehbar sind (= objektivierbar, operationalisierbar, transparent). Sie sind das A und O, auch wenn es darum geht, die Evaluationsmethode auszuwählen. Kann und sollte man eine „künstlerische Qualität“ beschreiben? Kann man sie beobachten? Kann man ihr durch eine Befragung auf die Spur kommen? Wen soll man dann fragen? Reicht es, als Ergebnis die Bestätigung guter Qualität zu bekommen oder wollen wir auch wissen, was sie ausmacht und wie wir sie noch verbessern könnten?

Eine Evaluation beurteilt eine Zielerreichung. Aber nur, wenn vorher ein eindeutiges Ziel formuliert wurde, kann eine Evaluation auch Auskunft darüber geben, inwieweit das Ziel eingelöst wurde und welche Qualität eine Sache damit hat. Erst mit dieser Auskunft kann eine Verbesserung angestrebt werden.

### Ziele haben verschiedene Ebenen

Das Ziel bezeichnet den Qualitätsstandard und bestimmt gleichzeitig die Fragerichtung der Evaluation. Man unterscheidet unterschiedliche Zielebenen, die jeweils unterschiedlich konkrete Formulierungen benötigen. Beispiel: „Wir wollen, dass sich unsere Teilnehmer wohl fühlen.“ Die Evaluation würde dann untersuchen, ob sich Teilnehmer/-innen wohl fühlen und warum. „Wohl fühlen“ muss dafür genauer definiert werden.

Beispiel: „Wir wollen, dass unsere Angebote von Jungen und Mädchen gleichermaßen angenommen werden“. Die Evaluation würde

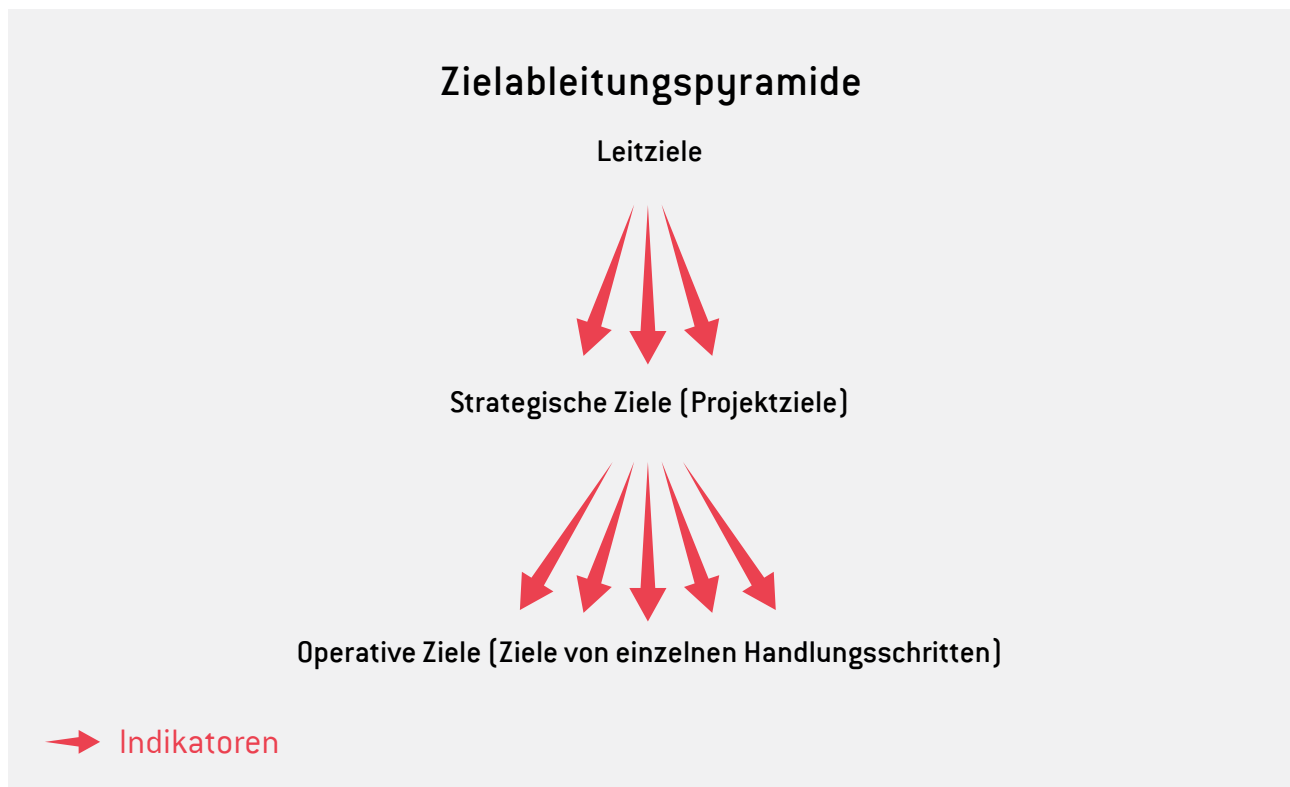
dann untersuchen, ob dies der Fall ist und warum ggf. nicht. Die Bedingungen für ein gleiches Interesse (evtl. besondere Themen für eine Gruppe oder methodische Bedingungen) müssen dafür genauer definiert werden, damit danach gefragt werden kann.

Die Ziele eines Projektes stehen in der Regel in einem Ableitungsverhältnis zur Philosophie oder zum Leitbild einer Einrichtung oder Organisation. Arbeiten mehrere Träger zusammen, kommen auch mehrere „Philosophien“ zusammen – fachliche Konzepte und Standards, Erfahrungen und Einschätzungen. Um also eine Selbstevaluation in Kooperationsprojekten durchzuführen, müssen sich die Partner zunächst auf die Ziele und damit auf die Qualitätsanforderungen ihres Projektes einigen. Und für eine Evaluation müssen die

Ziele möglichst weit konkretisiert werden. Hilfreich ist dabei eine Ableitungspyramide, mit der die verschiedenen Ebenen unterschieden werden können.

### Leitziele

Leitziele sind langfristig angelegt und bilden den Rahmen für das Projekt. Sie können im Leitbild einer Einrichtung oder Organisation oder in den Bestimmungen des Förderprogramms „Künste öffnen Welten“ bzw. des Gesamtprogramms „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ festgeschrieben sein. Im übertragenen Sinne sind Leitziele so etwas wie das Sternbild, das die Himmelsrichtung anzeigt, in der das Ziel liegt.



## Strategische Ziele

Strategische Ziele geben an, was allgemein dafür getan wird, um die Leitziele der Organisation oder des Förderprogramms zu erreichen. Sie müssen sich also auf diese beziehen bzw. werden von diesen abgeleitet. In unserem Fall sind strategische Ziele die Ziele der einzelnen geförderten Projekte, die zu den Leitzielen des Programms „Künste öffnen Welten“ bzw. des Gesamtprogramms „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ beitragen. Um im Bild zu bleiben: Sie sind die Straße, auf dem der Weg zum Ziel führt.

## Operative Ziele

Operative Ziele sind die Ziele der einzelnen Handlungen, die letztendlich zur Erfüllung des strategischen Projektziels führen. In „Künste öffnen Welten“ bzw. im Gesamtprogramm „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ sind dies die konkreten Umsetzungsschritte der jeweiligen Module und Projektbausteine. Im Bild: Sie sind die Begrenzungspfosten oder Meilensteine auf der Straße zum Ziel.

## Die richtige Zielformulierung

Ein wichtiger Schritt hin zu einer effektiven Evaluation ist die sorgfältige Formulierung der Ziele, die man verfolgt. Dafür müssen sich die Partner von Kooperationsprojekten verständigen, welche Ziele sie gemeinsam auf den drei angegebenen Ebenen verfolgen. Die Ziele sollten auf jeder Ebene klar und eindeutig formuliert sein. Es gibt Kriterien, die helfen

können, Ziele so zu formulieren, dass man gut damit arbeiten kann. In der Praxis kann eine Mischung dieser Kriterien gerade richtig sein.

So wichtig die richtige Formulierung von Zielen ist, so wichtig ist auch ihre Zuordnung. Was ist ein kurzfristiges Handlungsziel, ein kleiner Meilenstein, mit dem das „große“ Projektziel erreicht werden soll? Und wann handelt es sich um ein Ziel, das zu erreichen mehrerer kleiner Projektschritte bedarf?

## Schritt 2: Auf den Punkt bringen – Indikatorenbildung

Für eine Evaluation ist es wichtig, die Ziele so zu formulieren, dass bewertet werden kann, ob sie auch eingelöst bzw. erreicht wurden. Woran aber kann man beobachten, beurteilen oder „messen“, ob die Ziele erreicht wurden? Dafür müssen zuvor Kriterien festgelegt werden. So wie für den Einen „regelmäßig“ einmal wöchentlich, für den Anderen einmal monatlich bedeutet, müssen auch für alle anderen „Qualitäten“ sogenannte Messgrößen (quantitative Merkmale, z. B. eine bestimmte Anzahl, Höhe etc.) oder Indikatoren (qualitative Merkmale, Anzeichen) festgelegt werden.



## Formulierung von Zielen

**Als Übung für die Formulierung von Zielen sollte man probeweise strategische und operative Ziele für verschiedene Arbeitsbereiche benennen, die aus vorher aufgestellten Leitsätzen abgeleitet werden. Bleiben wir als Beispiel bei unserem Theater-Projekt aus Kapitel I.**

Die aufgestellten Leitziele können aus dem Förderprogramm entnommen sein:

- 1.** „Kinder und Jugendliche in bildungsbenachteiligenden Lagen können ihre Persönlichkeit entwickeln und stärken, ihre Horizonte und Erfahrungen erweitern und/oder lernen Inhalte und Techniken kennen und erproben.“
- 2.** „Wir achten darauf, dass die Lebenssituationen und -welten der Kinder im Projekt berücksichtigt werden. Wir entwickeln das Projekt aus der Sicht der Kinder und Jugendlichen und berücksichtigen deren Interessen.“
- 3.** „Wir konzipieren in unserem Bündnis (von Trägern Kultureller Bildung bzw. kulturell-künstlerischen Partnern, sozialräumlichen Partnern, die einen Bezug oder Zugang zu den Lebensräumen und -situationen der Kinder und Jugendlichen bzw. ihren Familien haben, und einer Kita, einer Schule oder einem Hort) das Projekt gemeinsam und setzen es auch gemeinsam, unseren jeweiligen Kompetenzen entsprechend, um.“

Aus diesen Leitsätzen können beispielweise folgende strategische und operative Ziele abgeleitet werden:

### **Leitziel 1:**

Kinder und Jugendliche in bildungsbenachteiligenden Lagen können ihre Persönlichkeit entwickeln und stärken, ihre Horizonte und Erfahrungen erweitern und/oder lernen Inhalte und Techniken kennen und erproben.

**Strategische Ziele 1:** Die Jugendlichen lernen das Theater als Institution und das Theaterspiel kennen. Sie erhalten Gelegenheit, ihre theatralen Ausdrucksfähigkeiten zu erproben und zu stärken, ihr Körpergefühl und ihr Selbstbewusstsein zu verbessern.

**Operative Ziele 1:** Die Jugendlichen besuchen einen Theaterbetrieb, erfahren etwas über seine Arbeitsbereiche und im Gespräch mit Schauspielern/-innen etwas über deren Arbeit. Mittels theaterpädagogischer Methoden trainieren sie Ausdrucksmöglichkeiten mit Körper-, Stimm- und Sensibilisierungsübungen. Durch Improvisationstechniken nach Keith Johnstone werden die Jugendlichen an ihre „verschüttete“ Kreativität herangeführt und setzen sich intensiv mit der eigenen Person und der Gruppe auseinander.

### **Leitziel 2:**

Wir achten darauf, dass die Lebenssituationen und -welten der Kinder im Projekt berücksichtigt werden. Wir entwickeln das Projekt aus der Sicht der Kinder und Jugendlichen und berücksichtigen deren Interessen.

**Strategische Ziele 2:** Produkt des Projektes ist ein selbstentwickeltes Theaterstück, das von den Teilnehmer/-innen aufgeführt wird.

**Operative Ziele 2:** Anhand des Playbacktheaters nach Jonathan Fox werden die Alltagsgeschichten der Teilnehmer/-innen aufgenommen und bearbeitet. Die Jugendlichen entwickeln daraus ein eigenes Stück, wobei sich Inhalte, Ausdrucksmöglichkeiten und Ausstattung nach den kultur-ästhetischen Vorlieben der Teilnehmer/-innen richten. Sie werden in alle Projektentscheidungen einbezogen, ihre Ideen und Wünsche werden berücksichtigt.

### **Leitziel 3:**

Wir konzipieren in unserem Bündnis das Projekt gemeinsam und setzen es auch gemeinsam, unseren jeweiligen Kompetenzen entsprechend, um.

**Strategische Ziele 3:** Alle beteiligten erwachsenen Akteure der Partner entwickeln die Konzeption gemeinsam. Alle sind in die Durchführung des Theaterprojekts einbezogen.

**Operative Ziele 3:** Lehrkräfte, Sozialpädagogen/-innen und Theaterpädagogen/-innen treffen sich regelmäßig, um das Projektkonzept zu entwickeln und laufend zu überprüfen. Die Lehrkräfte und Sozialpädagogen/-innen des Jugendzentrums wirken an den Theatertrainings – als Leitung und Teilnehmer/-innen – mit.

## Kriterien für die Zielformulierung

Der einfachste Merksatz heißt: **KISS**.

Aufgelöst bedeutet das: **Keep It Small And Simple!**

Der **SMART-Check** legt Prüfsteine an Zielformulierungen an. Diese sollten  
**S** -pezifisch (für diesen speziellen Arbeitsbereich, nicht zu allgemein)  
**M** -essbar (es muss angegeben werden können, in welchem Maß das Ziel erreicht wird)

**A** -kzeptabel (von allen Beteiligten anerkannt)

**R** -ealistisch (erreichbar)

**T** -erminierbar (die Zeitachse bzw. Dauer und der Zeitpunkt, wann ein Ziel erreicht sein soll, müssen bestimmt werden)

sein.

Die **PURE-Analyse** ist aus dem Amerikanischen übernommen und benennt weitere Eigenschaften, die Zielformulierungen haben sollten. Sie sollten

**P** = positiv formuliert (positively stated)

**U** = verständlich (understood)

**R** = relevant (relevant)

**E** = ethisch vertretbar (ethical)

sein.

Und auch die **CLEAR-Liste** fasst ein Kriterienbündel zusammen, das man an Zielformulierungen anlegen kann. Zielformulierungen sollten danach

**C** = lockend (challenging)

**L** = legal (legal)

**E** = für den Zusammenhang vernünftig (environmental sound)

**A** = akzeptiert (agreed, acceptable)

**R** = aufgeschrieben (recorded)

sein.

## Messgrößen benennen

Nehmen wir das operative Ziel 3 (siehe Methode „Formulierung von Zielen“): „Lehrkräfte, Sozialpädagogen/-innen und Theaterpädagogen/-innen treffen sich regelmäßig, um das Projektkonzept zu entwickeln und laufend zu überprüfen.“ Um zu überprüfen, ob dieses Ziel auch erreicht wurde, ist es wichtig „regelmäßig“ zu definieren: Heißt dies einmal in der Woche, zweimal oder einmal im Monat? Nur, wenn hier entsprechende „Messgrößen“, in diesem Fall Häufigkeiten, festgelegt wurden, kann man hinterher prüfen, ob diese auch erreicht wurden.

## Indikatoren festlegen

Nehmen wir einen Teil der Operativen Ziele 1: „Die Jugendlichen besuchen einen Theaterbetrieb, erfahren etwas über seine Arbeitsbereiche und im Gespräch mit Schauspielern/-innen etwas über deren Arbeit.“ Dieses Ziel lässt sich leicht nachprüfen – entweder haben der Besuch und das Gespräch stattgefunden oder nicht, das lässt sich beobachten. Bei einer weiteren Formulierung ist das schon nicht mehr so einfach: „Durch Improvisationstechniken nach Keith Johnstone werden die Jugendlichen an ihre ‚verschüttete‘ Kreativität herangeführt und setzen sich intensiv

### KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN – KONKRET

## Ziele für „Künste öffnen Welten“

Das Programm „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ gibt als Ziel insgesamt vor, dass kulturelle Bildungsangebote und Teilhabechancen für diejenigen Kinder und Jugendlichen geschaffen werden, die weniger Bildungschancen haben. Besondere Beachtung sollen dabei der Sozialraum und das Ehrenamt finden. Diese – außerunterrichtlichen und außerschulischen – Maßnahmen sollen durch Bündnisse für Bildung aus mindestens drei Partnern verantwortet werden und zivilgesellschaftliches Engagement für Bildung stärken.

Daraus lassen sich Leit-, strategische und operative Ziele für ganz unterschiedliche Themenfelder ableiten, beispielsweise für:

- die Bündniszusammenarbeit und -qualität, z. B. in Hinblick auf Kompetenzen, Rollen und Aufgaben der Bündnispartner, Kommunikationskultur, Formate der Zusammenarbeit;
- die Ansprache und Bindung von Zielgruppen, z. B. in Hinblick auf die Zusammensetzung der Gruppe, auf die Erreichung von Kindern und Jugendlichen in bildungsbenachteiligten Lebenslagen;

- die künstlerisch-kulturpädagogische Qualität, z. B. in Hinblick auf Kompetenzen und Methoden der künstlerischen bzw. kulturpädagogischen Fachkräfte, Berücksichtigung der Prinzipien Kultureller Bildung, Qualifizierung und Qualifizierungsbedarfe bei den durchführenden Kulturpädagogen/-innen bzw. Künstlern/-innen;
- die Wirkung auf Kinder/Jugendliche, z. B. in Hinblick auf nachhaltiges Interesse für Kunst und Kultur, gesteigerte Motivation, wahrgenommene Entwicklungen;
- die sozialräumliche Dimension und Sensibilisierung, z. B. in Hinblick auf Öffnung und Erweiterung der Sozialräume der Kinder und Jugendlichen, Einbindung sozialräumlicher Akteure;
- die Förderung von zivilgesellschaftlichem Engagement, z. B. in Hinblick auf Einbindung und Aufgaben von Ehrenamtlichen, Rolle der freien Träger;
- die Nachhaltigkeit, z. B. in Hinblick auf Maßnahmen zur weiteren Zusammenarbeit, Eröffnung von weiteren Bildungsangeboten, Suche nach weiteren Förderern, Projekttransfer;
- projektspezifische Sonderthemen, z. B. in Hinblick auf Peer/Mentoring/Elternarbeit, Partizipation;
- das Projektmanagement, z. B. in Hinblick auf Arbeits- und Zeitplanung, Budget, Projektleitung.

mit der eigenen Person und der Gruppe auseinander.“ Wie kann man erkennen, ob sich die jungen Teilnehmer/-innen intensiv mit der eigenen Person und der Gruppe auseinandergesetzt haben? Das führt uns zurück zur Szene am Anfang. Denn wahrscheinlich werden die Theaterpädagogen/-innen andere Kriterien anlegen als die Sozialpädagogen/-innen oder die Lehrkräfte. War der Anspruch, dass am Ende der Maßnahme alle ihre Rolle gefunden haben (wie die Theaterpädagogen/-innen meinen)? Oder heißt das vielmehr (wie die Sozialpädagogen/-innen denken), dass sie sich bei Ideensammlung und Improvisationsübungen zugehört und aufeinander bezogen haben? Oder kann man es daran festmachen, dass sie sich folgsam und konzentriert auf die Aufgaben eingelassen haben, die die Theaterpädagogin stellte (so sehen es die Lehrkräfte)?

Das Verhalten der Jugendlichen lässt sich beobachten. Die Bewertung des Verhaltens aber hängt von Maßstäben und Kriterien ab, die zuvor im Leitungsteam ausgetauscht und festgelegt werden sollten. Dabei ist zu bedenken, dass diese konsensfähig sein sollten und natürlich auch anwendbar.

Für besondere Fälle, wenn eine Einigung schwierig ist, gibt es eine kleine Übung, die hilfreich sein kann. Mit der sogenannten „Table-Set-Methode“ können aus den operativen Zielen konsensfähige Indikatoren entwickelt werden.

## Schritt 3: Auswahl der Evaluationsmethoden

Als nächsten Schritt sollten die Verantwortlichen der Selbstevaluation die Methoden festlegen, mit denen sie arbeiten wollen. Die Auswahl der Evaluationsmethoden richtet sich nach dem Zweck der Evaluation (Was wollen wir mit der Evaluation erreichen?), nach der jeweiligen Fragestellung (Was kann man mit welcher Methode in Erfahrung bringen?) und natürlich nach dem Aufwand, der nötig (Welche zeitlichen und personellen Ressourcen kostet es?) und möglich ist (Welche Methode macht den geringsten Aufwand bei größtmöglichem Gewinn?). Bei der Entscheidung für die Methoden sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Methode liefert schnelle und anschauliche Ergebnisse?
- Welche Methode ist praktikabel und praxisverträglich?
- Welche Methode ist zu bewältigen, ist in die Alltagsarbeit integrierbar?
- Welche Methode wird von allen Beteiligten akzeptiert?



Im Kapitel IV. „Methoden der Selbstevaluation“ finden Sie einige Methoden ausführlich beschrieben.

## Überblick über die Wahl von umfangreichen Evaluationsmethoden, abhängig von Evaluationszielen und Aufwand

TECHNIKEN KRITERIEN	METHODIK (KONZEPT)	METHODENZIEL	ZEITAUFWAND
<b>1. Fragebogen</b>	standardisierte, formulierte Fragen	Erfassung großer Untersuchungseinheiten	schnelle, schriftlich fixierte Ergebnisse, gute Auswertungsmöglichkeit
<b>2. Interview</b>	Direktbefragung; individuellere Fragen	Erfassung von Zusammenhängen in relativ kurzer Zeit; schnelle Erfassung gezielter Informationen	zeitaufwendig, Probleme bei der Auswertung
<b>3. Beobachtung</b>	Planmäßige Beobachtung zur Überprüfung von Tatbeständen und Erkennen von Engpaßfaktoren	Überprüfung von Tatbeständen; Erkennen von Engpaßfaktoren	über längeren Zeitraum nötig, daher zeitaufwendig
<b>4. Berichtsmethode</b>	Planmäßige, zielgerichtete Beobachtung durch Fachabteilung selbst	Individuelle Problemerkennung durch die Betroffenen	aufwendige Erfassung, außerdem erschwerte Auswertung (nicht EDV-gerecht)
<b>5. Multimomentaufnahme</b>	Strichprobenartige Erfassung ermöglicht Rückschlüsse auf Gesamtsituation	Analyse von Durchlaufzeiten und Auslastungsgrad; wird vorwiegend im Produktionsbereich angewendet	Beobachtung eines „Moments“, im Allgemeinen geringer Zeitaufwand

## Schritt4: Interpretation und Bewertung

Soll sich der Aufwand einer quantitativen und qualitativen Datenerhebung lohnen, müssen die Ergebnisse gut genutzt werden. Für alle Ergebnisse sollten zunächst folgende Fragen angewendet werden:

KOSTEN	EFFIZIENZ	EINWIRKUNG AUF BETRIEBSABLAUF „BREMSKOSTEN“
relativ gering	Unschärfen möglich (Manipulation, Abwesenheit)	Einmalige Unterbrechung, kann ich ablaufbedingten Pausen erledigt werden
höherer Personalaufwand, Dialog sehr aufwendig	Subjektivität möglich	einmalige Unterbrechung durch Interview
personalintensiv	Wahrheitsgehalt kann stich- probenartig überprüft werden	geringe Störung, Beobachtung durch Dritte
wenn eine klare Form für die Analyse und Erfassung fixiert wird, ist der Kostenaufwand erträglich	umfassende Informationsge- winnung durch eigene Ideen; persönliche Über- bzw. Unterzeichnung der Probleme möglich	Aufnahme in den Betriebsablauf nötig
abhängig von Stichprobenumfang	hohe Aussagekraft durch statistische Signifikanz	keine Störung, Aufzeichnung durch Dritte

- Welche Ergebnisse bestätigen unsere Erfahrungen?
- Welche widersprechen unseren Erfahrungen?
- Woran hatten wir gar nicht gedacht?
- Welche Ergebnisse sind überraschend?
- Welche Ergebnisse sind ärgerlich?
- Welche Ergebnisse freuen uns?
- Zu welchen Fragen sind die Ergebnisse eindeutig?
- Zu welchen Fragen sind die Ergebnisse widersprüchlich?
- Wozu sagen die Ergebnisse nichts aus?
- Wo zeigt sich Handlungsbedarf?

**Bei quantitativen Abfragen sollten außerdem aufmerksam betrachtet werden:**

- Eindeutige Positionen
- Diskrepanzen/Meinungsverschiedenheiten
- Fehlen klarer Positionen (z. B. beim Ranking aller Positionen im Mittelfeld)
- Diskrepanzen zwischen IST und SOLL
- Widersprüche im Antwortverhalten
- Zusammenhänge im Antwortverhalten.

## Schritt 5: Was muss sonst noch beachtet werden?

Beim Start in ein Evaluationsvorhaben gibt es klassische Fehler, die man vermeiden sollte:

- Nicht evaluieren, was man schon weiß! (Viel Aufwand, wenig Gewinn.)
- Nichts evaluieren, was man nicht ändern kann!
- Keinen Methodenperfektionismus anstreben! (Darin kann man sich verheddern.)
- Sich nicht auf Mängel fixieren! (Nur wenn man auch das Positive erfährt, kann man gewichten und weiterentwickeln.)
- Keine „Fassadenevaluation“ betreiben! (Man will nur eine „Show“ machen, aber nichts wirklich untersuchen oder verändern.)
- Auch keine „Stellvertreterevaluation“ (Eigentlich geht es um etwas anderes, z. B. um die Suche nach Schuldzuweisungen.)
- Endlosevaluation (Evaluationen müssen ein klares Ziel haben.)
- Zahlenfetischismus (Zahlen allein bringen noch keine Ergebnisse hervor.)
- Datensammelwut (Die Datenmenge muss zu bewältigen und aussagekräftig sein.)<sup>1</sup>

### Der Kreislauf der Evaluation – „Endlosevaluation“ versus „kontinuierliche Verbesserung“

„Endlosevaluationen“ sollte man vermeiden. Eine größere Evaluation bringt meist, auch wenn sie kollegial und produktiv durchgeführt wird, Unruhe in den Regelbetrieb und bedeutet einen zusätzlichen Aufwand. Endlosevaluationen können dazu führen, dass viele Ressourcen blockiert sind, dass alle Regeln

gen vorläufig erscheinen und nie auf Grund von Ergebnissen Änderungen wirklich entschieden werden.

Davon zu unterscheiden ist aber ein „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“. Hier begibt man sich in einen Evaluationsprozess, der zwar andauernd, aber nicht endlos ist. Er bezieht sich meist nur auf Teile der Arbeit, wird in den Alltagsbetrieb eingebaut und immer wieder in Etappen oder Phasen durchgeführt, wobei die Ergebnisse einer Etappe die Grundlage für Verbesserungen oder für neue Evaluationen ergibt. Auf diese Art kann ein Träger seine alltägliche Arbeit kontrollieren und zu gegebener Zeit verändern.

### Evaluations-Knigge

Für Evaluationen geben Menschen Meinungen preis und ihre Daten, oft „personenbezogene Daten“, werden erhoben. Mit diesen Informationen muss verantwortungsvoll umgegangen werden. Es gelten daher für alle Evaluationen, auch Selbstevaluationen, folgende „Knigge“-Regeln:

- Personenbezogenen Daten nie ohne Einverständnis der Betroffenen erheben und weitergeben!
- Keinen an den „Pranger“ stellen!
- Spielregeln zum Ablauf mit allen Beteiligten verabreden (Ziele, Bewertungskriterien, Umgang mit Daten)!
- Transparent machen, was mit Daten bzw. Ergebnissen passiert!
- Konsequenzen aus den Ergebnissen ziehen!



<sup>1</sup> Burkard, Christoph; Eikenbusch, Gerhard (2000): Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Cornelsen Verlag, Berlin.



## Mögliche Zielgruppen und Formate für Selbstevaluation in „Künste öffnen Welten“

THEMA/ FRAGESTELLUNG	{MÖGLICHE/ZENTRALE} ZIELGRUPPE/BETEILIGTE	MÖGLICHE METHODEN
Bündnis- zusammenarbeit	Leiter der Bündnispartner, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen, Projektleiter/-in, ggf. freischaffende Honorarkräfte	Stärken-Schwächen-Analyse, Gruppengespräche, Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen, Mind Map
Projektmanagement	Projektleiter/-in, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen, ggf. Freischaffende	Interview, Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen
Zielgruppen	Kinder und Jugendliche, Eltern Bündnispartner, Honorarkräfte	Fragebogen, Statistik, Positionslinie, Blitzlicht
Künstlerisch-kultur- pädagogische Bildungsqualität	Honorarkräfte, Projektleiter/-in, Kinder und Jugendliche	Fragebogen, Beobachtung, Metaplan, Stimmungsbild
Wirkung auf Kinder/ Jugendliche	Honorarkräfte, Kinder und Jugendliche, Pädagogen/-innen, Eltern	Fragebogen, Kompetenznachweis Kultur, Polarisation, Fünffinger-Evaluation, Zielscheibe
Sozialräumliche Dimension	Bündnispartner, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen, sonstige Netzwerkpartner	Gruppeninterview, Gespräche, Metaplan
Zivilgesellschaftliche Dimension	haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen, Eltern/Peers/Mentoren/-innen	Bisoziation

Hinweis: Prinzipiell lassen sich fast alle Methoden auf diese Themen anwenden – je nach Absicht, Gruppengröße, Situation!

## Table-Set-Methode

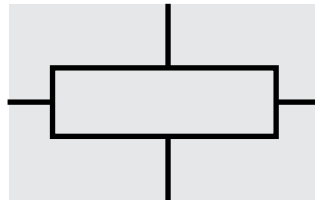
**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 3 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ca. 30 Minuten

**AUFWAND:** gering; Stifte und großes Papier

**ZIEL:** Einigung auf Indikatoren

Die Methode funktioniert mithilfe eines Diagramms auf einem großem Bogen Flipchart-Papier.

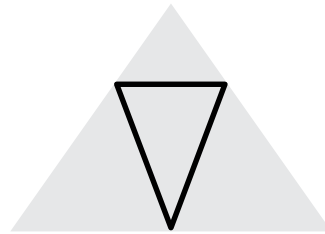


Zunächst bilden die Teilnehmer/-innen Gruppen mit je drei oder vier Personen. In jeder Gruppe schreibt jede Person zunächst für sich 10 bis 15 Minuten lang diejenigen Indikatoren auf, die sie für wichtig hält: Woran könnte ich den Erfolg festmachen?

Danach setzt sich die ganze Gruppe an einen Tisch, auf dem das Plakat liegt. Alle schreiben ihre Indikatoren in eine Ecke des Plakates.

In einer dritten Runde einigen sich die Gruppenmitglieder auf Indikatoren: vier Personen auf acht Indikatoren, drei Personen auf sechs Indikatoren. In der Mitte des Tisches werden die Indikatoren gesammelt, die Konsens sind. Als letzten Schritt kann gemeinsam überlegt werden, mit welchem Evaluationsinstrument Daten zu diesen Indikatoren gesammelt werden können.

Für drei Personen wird das Diagramm zum Dreieck:




Indikatoren sind auch dann wichtig und sinnvoll, wenn beispielsweise Teilnehmer/-innen, Verantwortliche oder Eltern anhand eines Fragebogens oder in einem Interview befragt werden sollen. Nehmen wir als Beispiel das Operative Ziel 2: „Die Jugendlichen werden in alle Projektentscheidungen einbezogen, ihre Ideen und Wünsche werden berücksichtigt.“ Natürlich kann man die Jugendlichen direkt danach fragen, ob ihre Wünsche und Ideen berücksichtigt wurden. Allerdings könnte jede/-r von ihnen etwas anderes darunter verstehen. Vor allem bei Negativmeldungen wissen die Fragenden damit noch nicht, was die Teilnehmer/-innen genau gemeint haben. Wenn für die Antwort aber verschiedene Optionen angeboten werden („Das Stück handelt von unserem Leben.“, „Wir konnten bestimmen, wie die Bühne aussieht.“, „Wir haben unsere Ideen für das Stück gesammelt und die besten ausgewählt“, „Wir haben nur so lange gearbeitet, wie wir Lust hatten.“ etc.) werden die Kriterien der Antwortenden schon transparenter.



Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 21, S. 29.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030)

(Zugriff zuletzt am 10. November 2014).



**METHODEN  
DER SELBST-  
EVALUATION**

Auf den folgenden Seiten werden einige Methoden vorgestellt, die auch für „Evaluations-Laien“ einsetzbar sind. Sie sind unterschiedlich aufwendig. Deswegen gibt es zu jeder Methode kurze Hinweise, wie viel Zeit benötigt wird und für welchen Zweck man die Methoden einsetzen kann.

## Datenauswertung – Statistik

Zahlen, Daten, Fakten: Statistische Daten, also Informationen über Quantitäten, sind bei fast jedem Träger vorhanden und fallen in jedem Projekt an. Wie viele Teilnehmer/-innen gab es? Wie viele Stunden hatte das Angebot? Wie viele Zuschauer sind zur Abschlusspräsentation gekommen? Solche Zahlen können Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes geben. Voraussetzung ist, dass vorher (!) festgelegt worden ist, was man als Erfolg wertet oder nicht (siehe „Indikatoren festlegen“). Waren wir erfolgreich, wenn über 20 Zuschauer kommen? Wollen wir als Messlatte setzen, dass genauso viele Jungen wie Mädchen teilnehmen? Methoden der Datenerhebung werden auf den folgenden Seiten vorgestellt.

## Pre-Test

Bei umfangreichen Befragungen lohnt es sich, einen so genannten Pre-Test zu machen, also den Fragebogen mit einer kleinen, überschaubaren, schnell auszählbaren Gruppe von Befragten durchzuführen. Diese Probebeantwortung gibt Aufschluss darüber, ob erwartet werden kann, dass Fragen verständlich und Antworten aufschlussreich sind.

## Befragung per Interview

Für die Beantwortung mancher Fragen reichen standardisierte Fragebogen-Antworten nicht. Will man mehr wissen, in die Tiefe gehen oder Begründungen hören, ist die Form eines Interviews eventuell passender. Siehe Methode „Interview“.

### KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN — KONKRET

## Gespräche und Treffen zwischen den Bündnispartnern

Die Planungs- und Reflexionstreffen der Bündnispartner nehmen eine zentrale Rolle ein, wenn es darum geht, die Arbeit in den Bündnissen und kulturellen Projekten qualitativ zu gestalten. Auch sie können als Instrument der Selbstevaluation, als gemeinsame Reflexion und als „kollegiale Beratung“, verstanden werden.

Wir empfehlen, dass solche Planungs- und Reflexionstreffen mindestens alle drei Monate stattfinden. Wichtig ist hierbei, dass möglichst immer die gleichen Ansprechpartner/-innen eingebunden sind und dass diese auch Entscheidungen bei den Bündnispartnern herbeiführen oder verantworten können. Die Ansprechpartner/-innen sollten sich mindestens eine Stunde Zeit nehmen. Vereinbarungen sollten schriftlich dokumentiert und spätestens beim nächsten Treffen überprüft werden. Auch wichtige Meilensteine und besonders Gelungenes sollte man festhalten.

Bitte achten Sie auf eine gegenseitig wertschätzende Atmosphäre. Dies bedeutet nicht, dass nicht auch Defizite, Kritik und Störungen angesprochen werden sollten.

## Nutzung statistischer Daten

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 1 Person

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 2 Stunden (je nach Anzahl der Daten)

**AUFWAND:** je nach Vorlage von Daten gering; gut in laufende Arbeit zu integrieren

**ZIEL:** Einschätzung, Bewertung von Bedingungen und Ergebnissen

Bereits die bei den Trägern ohnehin vorhandenen oder erhobenen Statistiken können für eine Selbstevaluation herangezogen werden. Statistische Daten fallen bei vielen organisatorischen Tätigkeiten automatisch an, z. B. bei Anmeldeverfahren. Zu überlegen ist, welche Angaben abgefragt werden sollen, um sie später tatsächlich zu nutzen. Wissen Sie, warum Sie manchmal beim Einkauf nach Ihrer Postleitzahl gefragt werden? So registrieren Unternehmen Käuferströme. Eine Konsequenz kann sein, dass in Bezirken, aus denen wenige Kunden kommen, gezielter geworben wird. So ähnlich können auch Sie darüber nachdenken, Ihre Daten gezielt zu nutzen. Erst, wenn man bestimmte Daten systematisch festhält, kann man daraus Schlüsse ziehen. Dann merken Sie vielleicht, dass die Teilnehmer/-innen-Zahl immer freitags gering ist, weil es ein Konkurrenzangebot der Schule gibt. Oder Sie erkennen im Vergleich, bei welcher Art von Projekten ehrenamtlich Engagierte dabei sind, sich Sponsoren einbringen oder ähnliches.

In „Künste öffnen Welten“ sind statistische Daten von Interesse, beispielsweise Angaben, die auch für den Sachbericht oder Evaluationsbogen benötigt werden. Aussagen dazu, wie viele weibliche und männliche Teilnehmer/-innen eingebunden waren, welche Teilnehmer/-innen aus „bildungsbenachteiligten Lagen“ erreicht werden oder wie diese Angebote Kultureller Bildung nutzen, können Aufschluss über die Erfolge des Projektes geben. Genutzt werden können Erhebungen bei den Teilnehmer/-innen selbst, aber auch die Statistiken der Schulen oder des Jugendamtes.

Immer ist darauf zu achten, dass keine Persönlichkeitsrechte verletzt werden.

## Befragung per Fragebogen

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 20 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** 5 Stunden (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** relativ hoch, dafür genaue Ergebnisse; PC-Tools sind dafür vorhanden

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekte

Die klassische Methode, um umfassendes Feedback von Teilnehmer/-innen und anderen Zielgruppen zu erhalten, ist der Fragebogen. Eine Fragebogenbefragung erfordert etwas Übung und natürlich Ressourcen für eine sorgfältige Auswertung. Er ist immer dann sinnvoll, wenn man

- nach Häufigkeiten, also Quantitäten, fragen will  
(z. B. Wie bewerten die meisten Jugendlichen das Projekt?) und
- differenzierte, aber standardisierte Antworten haben möchte.

Für nur ein einfaches Stimmungsbild oder eine pauschale Beurteilung des Projektes wendet man am besten andere Methoden an, die sich in der Gruppe einfach durchführen lassen.

Eine Befragung mittels Fragebogen ermöglicht es zudem, eine Entwicklung nachzuvollziehen, sofern man zu verschiedenen Zeitpunkten dieselben Fragen stellt. Er lässt sich mühelos und schnell in den laufenden Betrieb einbauen und ist daher sehr beliebt.

Beim Aufbau von Fragebogen und Befragungsverfahren sollte beachtet werden:

- Die Fragen sollten zu thematischen Clustern (Blöcken) zusammengefasst werden.
- Der Fragebogen sollte mit einfachen Fragen beginnen und erst dann

komplizierter/anspruchsvoller werden, damit sich die Antwortenden „einlesen“ können.

- Die Länge des Fragebogens sollte dem Zweck und den Befragten angemessen sein und die Antwortenden nicht überfordern.
- Bei Fragen, die nicht von allen beantwortet werden können, sollten „Springer“ eingebaut werden.
- Der Datenschutz ist zu respektieren.

Man kann folgende Fragetypen unterscheiden:

- **Offene Frage:** Die Aussage kann frei formuliert werden.
- **Geschlossene Frage:** Die Antwortmöglichkeiten sind vorgegeben:
  - **Einfachwahl:** Aus einer Liste möglicher Antworten muss EINE Antwort angekreuzt werden („In welchem Kurs waren Sie?“).
  - **Einfachwahl:** Man kann nur eine Möglichkeit ankreuzen: Ja/Nein/weiß nicht („Machen Sie das gern?“).
  - **Mehrfachwahl:** Aus einer Liste möglicher Antworten sind Mehrfachnennungen möglich („Was würden Sie gern machen?“).

Man kann die Antworten bemessen oder gewichten lassen in einer Skalierung mittels:

- **Abstufung** („Wie viele Veranstaltungen haben Sie besucht: 1-2, 3-5, über 5“)
- **Zahlen-Ranking** („Wie hat es Ihnen gefallen? 1 = gar nicht, 5 = sehr gut“)
- **Listen-Ranking** („Was hat Ihnen am besten gefallen? Bitte durchnummerieren“)

Bei Skalierungen sollte man darauf achten, eine gerade Zahl von Antwortmöglichkeiten vorzugeben, da erfahrungsgemäß unschlüssige Antwortende gern die „Mitte“ ankreuzen.

Eine Maßzahl, also eine Zahlenangabe (z. B. „Wie alt sind Sie?“), kann genutzt werden.



Für die Auswertung ist zu beachten, dass jede Antwortmöglichkeit bei der Auswertung ein so genanntes „Eingabe-Item“ ergibt. In diesem Sinn sind Ja/Nein-Antworten diejenigen, die am schnellsten eingegeben und ausgewertet werden können. Mehrfachantworten ergeben bereits komplexere Datentabellen. Offene Antworten, die nicht derartig standardisiert werden können, müssen frei interpretiert werden. Bei Korrelationen, also wenn Daten aus verschiedenen Antworten miteinander in Bezug gesetzt werden sollen, potenziert sich der Eingabe- und Rechenaufwand. Ein kurzer Fragebogen, der gezielt „Knackpunkte“ abfragt, ist also für alle Beteiligten das Optimum.

Inhaltlich ist für die Fragen Folgendes zu beachten:

- Die Fragen müssen zum Untersuchungsziel passen.
- Die Fragen müssen für den Untersuchungsgegenstand relevant sein.
- Die Fragen müssen verständlich sein. Dafür wird man in einem Fragebogen für Jugendliche eine andere Sprache wählen als für Fachkräfte.
- Die Fragen müssen zu beantworten sein.
- Die Fragen und Antwortmöglichkeiten müssen eindeutig sein.
- Es sollten keine Suggestivfragen gestellt werden.
- Die Antworten müssen zum Sachverhalt passen.
- Eine Frage muss auch heißen: eine Antwort.  
(Nur eine Sache pro Frage erfragen.)
- Persönliche Grenzen sollten nicht überschritten werden.
- Es dürfen keine Unterstellungen gemacht werden.
- Aufwand (Anzahl der Items) und Ertrag (Erkenntnisgewinn) müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen.



Unser Tool „Ein unmöglicher Fragebogen“ zeigt die Fehler, die man vermeiden kann und muss! Diesen finden Sie im Anhang der Arbeitshilfe.

## Interview

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 2 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 2 Stunden (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** relativ hoch, dafür genaue Ergebnisse; gute Vorbereitung und Dokumentation wichtig

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

In Interviews geht es entweder darum, persönlich Einschätzungen, Meinungen etc. tiefergehend (z. B. nach Gründen) zu befragen oder eine schnelle, direkte Befragung durchzuführen, z. B. am Telefon oder indem die Evaluatoren/-innen Fragen stellen und dabei den Fragebogen selbst ausfüllen. Ob ein Interview also zu den qualitativen oder schon quantitativen Methoden zählt (siehe oben), ist abhängig vom Grad der Standardisierung der Fragen und Antworten.

Deshalb unterscheidet man nicht standardisierte, halb standardisierte und standardisierte Interviews. Während es im nicht standardisierten Interview darum geht, die Befragten möglichst frei erzählen zu lassen, um eine erste Orientierung, ein Meinungsbild etc. zu erhalten, wird das halb standardisierte oder standardisierte Interview anhand eines Leitfadens geführt, in dem bereits Fragen vorformuliert sind, die im Verlauf des Gesprächs geklärt werden sollen.

Telefoninterviews sollten, um effektiv zu sein und vergleichbare Ergebnisse hervorzubringen, stark an vorgegebenen Fragen orientiert sein. (Dies ist ein typisches Vorgehen von Marktforschungsinstituten oder Firmen, die ein Direktmarketing zur Kundenzufriedenheit am Telefon durchführen.) Dann wird quasi nur mündlich ein Fragebogen abgefragt.

Es gibt für das klassische Interview, das ein Meinungsbild oder eine Einschätzung erforscht (also nicht das Fernsehinterview, das noch anderen Zwecken dient), folgende Faustregeln für den /die Interviewer /-in. Diese /-r sollte:

- zuhören statt reden (Redeanteil: 10 Prozent Fragende/-r; 90 Prozent Antwortende/-r),
- Zeit haben,
- keine Reaktion außer Verständnis zeigen,
- den Gesprächsverlauf im Auge behalten,
- einfache Fragen formulieren,
- Suggestivfragen vermeiden,
- Pausen ertragen,
- die Fragehaltung nicht aufgeben (nicht kommentieren!),
- nachfragen, wo etwas unklar ist.



Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 29, S. 48 – 45.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030)

(Zugriff zuletzt am 10. November 2014).

## Moderierte Gruppengespräche

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 4 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 1 Stunde (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** gering, gute Alternative zu Einzelinterviews; gute Vorbereitung und

Dokumentation wichtig, ggf. in laufende Arbeit (Treffen) zu integrieren

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

Eine Variante des Einzelinterviews sind Gruppeninterviews, also moderierte Gruppengespräche, die im Prinzip aufgebaut sind wie ein Einzelinterview. Ein Vorteil von Gruppengesprächen ist, dass der Zeitaufwand geringer ist als bei Einzelgesprächen, und dass in einer Gruppenrunde die Gesprächsteilnehmer/-innen aufeinander eingehen können. Mittels verschiedener Moderationsmethoden (siehe unten) lassen sich die Gesprächsbeiträge systematisieren (z. B. an einem Flipchart oder mit der Metaplan-Methode) und festhalten.

# Beobachtung, Peer Review/kollegiale Supervision

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 2 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 2 Stunden

**AUFWAND:** gut steuerbar, gut in laufende Arbeit zu integrieren;  
gute Vorbereitung und Dokumentation wichtig

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen  
und Effekten

Die Beobachtung ist eine qualitative Methode. Beobachtungen können unbewusste Verhaltensweisen aufdecken, die bei einer Befragung nicht thematisiert oder erinnert würden (z. B. Gesprächsverhalten, Problemlöseverhalten, Spielverhalten von Kindern, Gruppenverhalten von Jugendlichen etc.). Beobachtungen lassen sich strukturieren und standardisieren, so dass mehrere Personen nach den gleichen Kriterien Sachverhalte, Verhalten etc. beobachten und festhalten können. Daher gilt prinzipiell das gleiche Evaluationsablaufschema wie bei quantitativen Methoden:

1. Ziele formulieren
2. Indikatoren aufstellen
3. Fragen generieren
4. einen standardisierten Beobachtungsbogen entwerfen  
(mit der Möglichkeit des Ankreuzens, für Eintragungen)
5. Auswertung und Interpretation



Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 29, S. 46f.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030)

(Zugriff zuletzt am 10. November 2014).

## Der Evaluationsbogen in „Künste öffnen Welten“

Am Ende eines Projektjahres oder des Gesamtprojektes innerhalb von „Künste öffnen Welten“ sind alle Bündnisse aufgefordert, den Evaluationsfragebogen auszufüllen. Dieser umfasst folgende zentralen Themenfelder:

- Bündnisdaten und Bündnispartner (Verortung, Zusammensetzung, Typen)
- Zielgruppen und Teilnehmer/-innen (Merkmale, Zusammensetzung)
- Sozialräumliche Dimensionen (Sozialraumanalyse, konzeptionelle Berücksichtigung des Sozialraums)
- Pädagogische Arbeit (Qualifikation, Kunstsparten, Ergebnisse/Wirkungen)
- Projektplanung und -durchführung im Bündnis (Aufgaben der Bündnispartner, Zielerreichung, Zusammenarbeit/Kommunikation)

Der Fragebogen verwendet i. d. R. geschlossene Fragen, in Teilen in Einfachwahl, in anderen Teilen mit Mehrfachauswahl.

Dieser Fragebogen sollte am Ende des Projektjahres oder Projektes Anlass dafür sein, die Projektarbeit gemeinsam mit den Bündnispartnern zu reflektieren und zu bewerten. Hilfreich ist es dafür auch, wenn weitere Auswertungen mit den Bündnispartnern und Teilnehmer/-innen, deren Eltern oder weiteren Akteuren einfließen, wie sie z. B. durch die hier vorgestellten Methoden generiert werden. Dieser Fragebogen unterlegt den Sachbericht mit konkreten und vergleichbaren Daten.



Der Evaluationsfragebogen steht als Beispiel zur Verfügung unter: <http://bkj.nu/evafragebog>.

## Befragung als Gruppengespräch

Manchmal kann es sinnvoll sein, nicht mit Einzelpersonen, sondern mit Gruppen zu sprechen. Hier können mehrere Meinungen in kürzerer Zeit gesammelt werden. Siehe Methode „Moderierte Gruppengespräche“.

## Beobachtung/ kollegiale Supervision

Beobachtungen macht man im professionellen Alltag geradezu minütlich. Man bewertet, kritisiert, freut sich etc., allerdings oft willkürlich oder zufällig. Tut man dies nach Plan, wird daraus eine qualitative Methode der Selbstevaluation.

Aber oft ist man auch „betriebsblind“, vor allem, wenn es um eigene Verhaltensweisen und Einschätzungen geht. Wohlwollende, liebe, aber kritische Kollegen/-innen können hilfreich sein, wenn sie nach dem „Vier-Augen-Prinzip“ eine andere Perspektive ins Spiel bringen. Wird dies systematisch und abgesprochen getan, spricht man von einer „kollegialen Supervision“, bei mehreren Personen, z. B. dem Leitungsteam, auch von „Peer Review“. Siehe Methode „Beobachtung“.

## Kollegiale Beratung

Kollegen/-innen oder Partner/-innen können mit ihrer anderen Perspektive oft besser zu Veränderungen raten, andere Wege und Lösungen aufzeigen, als man selbst. Auch diese „kollegiale Beratung“ kann gezielt genutzt werden. Siehe Rubrik „Künste öffnen

Welten konkret – Gespräche und Treffen zwischen den Bündnispartnern“ und Tool „Leitfragen für die Gespräche und Treffen zwischen Bündnispartnern“.

## Qualitätsmanagement-instrumente

Natürlich kann Selbstevaluation an einzelnen Methoden und Verfahren festgemacht werden, man kann aber auch ein umfassendes Konzept erarbeiten, das Schritt für Schritt einzelne Arbeitsbereiche verbessern hilft. Als Unterstützung dienen sogenannte Qualitätsmanagementinstrumente. Siehe Tipp und Tool „Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen – Kultur macht Schule“ und Tipp „Der Kompetenznachweis Kultur“.

## Methoden für schnelle Rückmeldungen

Nicht jede Überprüfung der Zielerreichung muss ein umfangreiches Vorhaben sein. In manchen Situationen möchte man einen kurzen Check von Stimmungslagen machen oder eine kurze Bewertung von punktuellen Aktivitäten vornehmen. Daneben gibt es Gelegenheiten, die eher eine gefühlsmäßige Einschätzung verlangen als die genaue Benennung von „guten“ oder „schlechten“ Faktoren. Für diese Notwendigkeiten gibt es zahlreiche Methoden, wie „Blitzlicht“, „Positionslinie“, „Zielscheibe oder Punktabfrage“, „Fünf-Finger-Evaluation“, „Stimmungsbild“, „Bisoziation“, „Polarisation“, „Stärken- und Schwächen-Analyse“, „Metaplan-Abfrage“ und „Mind-Map“.

### TIPP

## Statistik-Software

**Für eine einfache computergestützte Abfrage und Auswertung eignet sich das Programm „GrafStat“, das bei der Bundeszentrale für politische Bildung inklusive Anleitung kostenlos erhältlich ist. Es ist so nutzerfreundlich, dass es auch mit Jugendlichen gemeinsam eingesetzt werden kann. Mehr dazu unter: [www.bpb.de/lernen/unterrichten/grafstat](http://www.bpb.de/lernen/unterrichten/grafstat) und [www.grafstat.de/bezugsquellen.htm](http://www.grafstat.de/bezugsquellen.htm)**

**Auch das Programm „EXCEL“ kann für die Auswertung von Umfragen genutzt werden. Eine Beschreibung dafür findet sich in dem Heft des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Auswertung von Seminaren und Tagungen, QS 27, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Als Download unter: [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030)**

## Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur macht Schule“

Ein differenziertes Planungs- und Überprüfungsinstrument für Kooperationsprojekte ist das „Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen Kultur macht Schule“. Das Qualitätsmanagementinstrument formuliert „Messlatten“ und Meilensteine, die nach den Erfahrungen aus der bisherigen Praxis auf dem Weg zu einer gelungenen Kooperation im Sinne einer qualitätsvollen kulturellen Kinder- und Jugendbildung nicht aus dem Auge verloren werden sollten. Die Kriterien benennen dabei ein „offenes Optimum“, d. h., dass sie als Gesamtheit alle zentralen Gelingensbedingungen zusammenfassen, die bisher in der Diskussion eine Rolle spielen. Die konkrete Umsetzung und Gewichtung der einzelnen Fragen liegt bei denjenigen, die das Instrument einsetzen. Anhand der Qualitätskriterien kann jede Kooperation, jeder Träger oder jede Schule überprüfen, wie weit die beschriebenen Bedingungen erfüllt sind. Auf diese Weise lassen sich die Stärken und der Verbesserungsbedarf der Kooperation identifizieren und schrittweise bearbeiten.

Das Qualitätsmanagementinstrument soll als Grundlage für eine gemeinsame Kommunikation und Planung dienen, deren Realisierung jeweils individuell an die Profile der Partner, an die unterschiedlichen Bedingungen sowie den Projektstand angepasst werden muss. So kann es bei Bedarf erweitert oder differenziert werden. Regelmäßig und planvoll angewendet, bringt das Instrument eine Entlastung, da wichtige Fragen nicht immer neu formuliert werden müssen. Es stärkt die Verbindlichkeit ihrer Bearbeitung und dokumentiert den gemeinsamen Fortschritt. Und natürlich dient es einer Qualitätsverbesserung der Kooperation und der Angebote.

Im Tool „Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen Kultur macht Schule“ sind für die Anwendung in „Künste öffnen Welten“ einige Beispiele aus dem Qualitätsmanagementinstrument zusammengefasst.



Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2007):

Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur macht Schule“ – QMI. Als Download unter:

[http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/Download\\_Kulturelle\\_Schulentwicklung/QMI\\_12\\_07\\_2007.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/Download_Kulturelle_Schulentwicklung/QMI_12_07_2007.pdf) (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).



## Der Kompetenznachweis Kultur

Eine besondere Selbstevaluation bietet der Kompetenznachweis Kultur. Er ist eine Methode, die v. a. die Ergebnisqualität und Wirksamkeit der kulturellen Bildungsprojekte auf Kinder und Jugendliche in den Blick nimmt.

Der Kompetenznachweis Kultur wird an Jugendliche ab 12 Jahren vergeben, die aktiv an künstlerischen und kulturpädagogischen Angeboten teilnehmen. Er ist ein Nachweis darüber, welche individuellen personalen, sozialen, methodischen und künstlerischen Kompetenzen sie dabei gezeigt und weiterentwickelt haben. Das Besondere daran ist unter anderem, dass sich die Jugendlichen mit Unterstützung des/der Anleiters/-in, des/der Künstlers/-in, des/der Kulturpädagogen/-in selbst beurteilen, indem sie sich intensiv über die individuellen Stärken, über Lernerfahrungen und Wirkungen des künstlerischen Handelns austauschen. Indem die Jugendlichen sich ihrer Fähigkeiten und Stärken bewusst werden und lernen, diese zu formulieren, stärkt der gesamte Prozess ihr Selbstbewusstsein. Die Fachkräfte gewinnen Sicherheit über die Wirkung ihrer Arbeit.



Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ):  
<http://kompetenznachweiskultur.de> (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).

## Positionslinie

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 15 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** gering, immer, auch „zwischen durch“ einsetzbar

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Prozessen und Effekten

Will man ein schnelles Meinungsbild mit etwas körperlicher Bewegung verbinden, eignet sich die „Positionslinie“. Dabei positionieren sich die Beteiligten als Antwort auf eine Frage blitzschnell im Raum, entweder rechts und links einer gedachten Linie (z. B. für die Antworten „ja“ und „nein“) oder entlang einer imaginierten Skala. Das Ganze kann als Spiel inszeniert werden und ist daher auch geeignet für Kinder.



Scholz, Lothar; Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.) (2012): Thema im Unterricht/Extra Methoden-Kiste – Methoden für Schule und Bildungsarbeit. Als Download unter [www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste](http://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste) (S.34) (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).

## Zielscheibe oder Punktabfrage

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 20 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** gering, Stifte, großes Papier; immer, auch „zwischen durch“ einsetzbar

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

Für eine differenzierte Meinungsabfrage oder Entscheidungsfindung eignet sich die „Zielscheibe“ oder „Bepunktung“ von Alternativen. Die Alternativen werden auf einem großen Plakat, als Liste oder in Form einer Zielscheibe, aufgeschrieben. Hinter den Alternativen bleibt etwas Platz, damit dort die zu vergebenden Punkte angebracht werden können. Die Teilnehmer/-innen erhalten dafür farbige Klebepunkte. Dabei gilt die Faustregel, dass die Anzahl der Punkte für jede/-n Teilnehmer/-in der Anzahl der Alternativen geteilt durch zwei entspricht (ggf. abrunden). Die Teilnehmer/-innen müssen sich also bei der Punktevergabe auf jeden Fall für eine begrenzte Anzahl von Alternativen entscheiden. Alle Teilnehmer/-innen kleben ihre Punkte auf das Plakat. Dabei darf er/sie für ein Thema maximal zwei Punkte vergeben. Für die Auswertung werden die Punkte gezählt. Diese Methode kann für alle Zielgruppen angepasst werden – für Kinder ebenso wie für Erwachsene.



Scholz, Lothar; Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.) (2012): Thema im Unterricht/Extra Methoden-Kiste – Methoden für Schule und Bildungsarbeit. Als Download unter [www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste](http://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste) (S.58) (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).

## Fünf-Finger-Evaluation

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 15 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** gering, immer, auch „zwischen durch“ einsetzbar

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

Eine weitere schnelle und leicht einzusetzende Methode ist die „Fünf-Finger-Evaluation“. Dabei wird eine gezeichnete Hand (oder die eigene) von jedem/-r Teilnehmer/-in dazu genutzt, zu fünf Punkten ein Feedback zu geben. Jeder Finger steht dabei für einen Satzanfang:

- Kleiner Finger: Mir ist zu kurz gekommen ... Zu wenig bearbeitet wurde ...
- Ringfinger: Das nehme ich mit ... Das werde ich mir merken ...
- Mittelfinger: Gar nicht gefallen hat mir ...
- Zeigefinger: Das möchte ich loswerden ... Das ist mir aufgefallen ...
- Daumen: Das fand ich gut ... Das können wir wiederholen ...

## Stimmungsbild

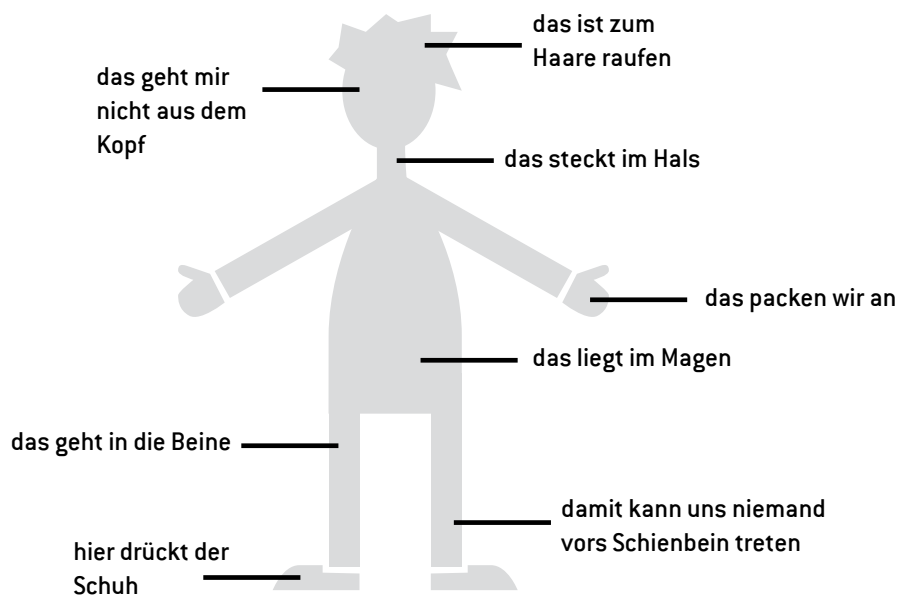
**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 15 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** gering, Stifte, großes Papier; immer, auch „zwischendurch“ einsetzbar

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

Eine Variante für die Erstellung eines schnellen, emotionalen bzw. nicht-rationalen Stimmungsbildes ist die Visualisierung der Gefühle. Dafür wird auf einer großen Papierfläche eine Figur aufgemalt. Das kann eine Person, alternativ ein Schuh (Wo drückt der Schuh?), ein Glas Wasser (Wasserstandsmeldung: Geht noch was (Stoff) rein?), ein Koffer (Was nehme ich aus dieser Veranstaltung mit?), eine Wolke (Wie ist die Wetterlage?) sein. Die Bilder sollen animieren und es erleichtern, in Metaphern Auskunft über Befindlichkeiten zu geben. Die Antworten können per Stift daneben geschrieben oder mit einer Metaplankarte angepinnt werden.



## Bisoziation

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 15 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Karten)

**AUFWAND:** relativ gering, Karten sind vorzubereiten;  
bei sehr unterschiedlichen Gelegenheiten und Zielgruppen einsetzbar;  
gute Nachbereitung (im Gespräch) wichtig

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

Diese Methode zielt darauf, einen Eindruck von der emotionalen Beziehung der Teilnehmer/-innen zum Projekt, zum Träger oder zum Ort zu erhalten. Dafür werden auf bunten Metaplankarten Eigenschaften geschrieben, die eigentlich Personen oder Dingen zuzuordnen sind: liebevoll, aufgeblasen, sexy, gutmütig, stur, fröhlich, grün, unerschrocken, sensibel, spritzig usw. Je nach Größe der Gruppe werden die Karten in doppelter oder dreifacher Ausführung erstellt. Die Karten werden auf dem Boden verteilt. Die Teilnehmer/-innen ziehen jede/-r zwei bis drei Karten, von denen sie glauben, dass diese am besten den „Charakter“ des Projekts widerspiegeln. Die Karten werden an einer Pinnwand gesammelt. In einer Auswertungsrunde wird über die jeweiligen Assoziationen und ihre Begründungen gesprochen.

## Polarisation

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 10 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 15 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** relativ gering, Tabelle ist vorzubereiten; bei sehr unterschiedlichen Gelegenheiten und Zielgruppen einsetzbar

**ZIEL:** Einschätzung von Gesamteindruck, Stimmung

Eine eher intuitive Methode ist die Polarisation. Dabei werden die Teilnehmer/-innen aufgefordert, in einer Tabelle, in der jeweilig Extreme anhand eines Begriffs formuliert sind, anzukreuzen oder einen Punkt zu kleben, wo sie das Projekt sehen. Ist das Projekt eher „langweilig“ oder „interessant“, ist es eher „streng“ oder „lässig“, eher „altmodisch“ oder „cool“ usw. Die Bewertung auf Fragebögen kann systematisch ausgewertet werden. An einer Pinnwand mit Klebepunkten erhält man sofort ein Bild, wo sich die meisten Punkte „knubbeln“.

Das Projekt ist...

flink	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	lahm
transparent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	undurchsichtig
meins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	weit weg
streng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	flippig
zuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unzuverlässig
heiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	finster
angsteinflößend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vertrauen erweckend
interessant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	langweilig
unbeweglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	beweglich
fortschrittlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	old school
chaotisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	diszipliniert

## Stärken- und Schwächen-Analyse

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 bis 10 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 45 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** relativ gering, aber intellektuell anspruchsvoll; Dokumentation und Nachbereitung (Aktionsplan!) wichtig

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

Systematischer und eher für Planungsprozesse geeignet ist die Stärken- und Schwächen-Analyse. Anhand einer Kartenabfrage wird das Potenzial des Projekts ausgelotet, wenn anschließend auch der jeweilige Handlungsbedarf ermittelt wird, beispielsweise so:

### Stärken

- prinzipiell niedrighschwelliger Zugang der Zielgruppe zum Angebot
- erfahrene Projektmitarbeiter/-innen
- Wille zur Zusammenarbeit aller Projektpartner

### Schwächen

- träge Reaktion auf die Teilnehmer/-innen-Suche
- wenig geeignete Räume
- unregelmäßiger Austausch zwischen den Projektpartnern

### Handlungsbedarf

- Ideen und Instrumente zur Bedarfserhebung finden und Strategie zur Ansprache bestimmter Zielgruppen weiterentwickeln
- ggf. Räume umgestalten oder neue suchen
- feste Termine für Treffen und Austausch unter den Projektpartnern vereinbaren



## Metaplan-Abfrage

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 45 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** relativ gering, Tabelle ist vorzubereiten; bei sehr unterschiedlichen Gelegenheiten und Zielgruppen einsetzbar

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

Gleich, ob für Meinungsabfrage oder Ideenfindung, Gedanken können mit der Metaplan-Methode gut visualisiert und strukturiert werden. Dabei werden von den Teilnehmern/-innen Stichpunkte auf Karten notiert (pro Karte ein Stichwort oder kurzer Satz) und an einer Pinnwand gesammelt. Sie können anschließend in eine Ordnung gebracht („geclustert“) werden, z. B. in „Stärken“ und „Schwächen“ oder „Pro“ und „Contra“, „langfristig umsetzbar“ und „kurzfristig umsetzbar“ etc.



Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen: Metaplan.

Als Download unter [http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden\\_a\\_z/metaplan.htm](http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden_a_z/metaplan.htm) (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).

## Mind-Map

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 30 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen)

**AUFWAND:** relativ gering, Stifte, großes Papier/Pinnwand; Nachbereitung (Gespräch, Schlussfolgerungen) wichtig

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekte

Eine „Gedankenlandkarte“ (Mind-Map) ist ebenfalls dazu gedacht, Ideen und Gedanken sichtbar zu machen, allerdings werden diese hier zueinander in Beziehung gesetzt. Dafür wird das Thema oder der zentrale Begriff, eine Frage oder These in die Mitte des großen Papiers geschrieben, z. B. „Ein Projekt für uns“ oder „Mein Traum-Theater“. Jede Person ist nun aufgefordert, rund um diesen Begriff Assoziationen oder Kommentare zu notieren, die mit dem Thema zu tun haben. Das kann in Form von Worten, Sätzen, Zitaten oder Zeichnungen und sogar Fotos (aufgeklebt) geschehen. Dafür werden vom Begriff abgehend Linien gezogen, an deren Ende die Assoziation oder der Kommentar kommt. Sie können direkt abgeleitet werden oder auch von anderen Begriffen, die aufgeschrieben werden, abgehen. Am Ende entsteht ein großes Netz von Linien und Äußerungen oder Bildern, das ein Geflecht aus verschiedenen Gedanken, Erlebnissen und Kommentaren der Gruppenmitglieder spiegelt.

Eine Mind-Map kann am Anfang einer Maßnahme eingesetzt werden, um die Erwartungen und Gedanken, die von den Teilnehmern/-innen mit einem Thema verknüpft werden, sichtbar zu machen. Sie kann dazu dienen, gemeinsame Ziele zu erarbeiten (Wem ist was wichtig, womit hängt was zusammen?), aber auch, um die Zielerreichung zu überprüfen (Welche Produkte, Erfahrungen, Ergebnisse verbinden wir mit welchen Maßnahmen?)



Scholz, Lothar; Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.) (2012): Thema im Unterricht/Extra Methoden-Kiste – Methoden für Schule und Bildungsarbeit. Als Download unter [www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste](http://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste) (S.12f) (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).

pool – Lehren, Lernen, Methoden für alle Bereiche didaktischen Handelns. Als Download unter [http://methodenpool.uni-koeln.de/mindmapp/frameset\\_mindmapp.html](http://methodenpool.uni-koeln.de/mindmapp/frameset_mindmapp.html) (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).

## Blitzlicht

**MINDESTTEILNEHMERZAHL:** 5 Personen

**BENÖTIGTE GESAMTZEIT:** ab 10 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen und Fragen)

**AUFWAND:** gering, immer, auch „zwischen durch“ einsetzbar

**ZIEL:** Einschätzungen, Bewertungen von Bedingungen, Prozessen und Effekten

„Blitzlicht-Runden“ sind für eine Reflexion im Kreis ideal, auch um ein schnelles Meinungsbild zu erstellen. Blitzlichter funktionieren nach drei Grundregeln:

1. Jeder sagt maximal ein bis zwei Sätze,
2. die Aussagen werden von den anderen nicht kommentiert oder diskutiert,
3. alle kommen der Reihe nach dran.

Mit dem Blitzlicht lassen sich schnell Erwartungen, Erfahrungen zu einem Thema, die persönliche Meinung, Beispiele schöner bzw. problematischer Situationen sowie Wünsche oder Vorschläge abfragen. Die Abfrage kann mündlich oder auf Metaplan-Karten erfolgen. Das Blitzlicht eignet sich dafür, ein schnelles Meinungsbild zu erstellen – nicht um eine Einigung herbei zu führen!



Universität Köln: Unterrichtsmethoden im konstruktiven und systemischen Methodenpool – Lehren, Lernen, Methoden für alle Bereiche didaktischen Handelns. Als Download unter [www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/didaktik/blitzlicht/frameset\\_blitzlicht.html](http://www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/didaktik/blitzlicht/frameset_blitzlicht.html) (Zugriff zuletzt am 11. November 2014).

A large, white, stylized letter 'V' with rounded ends, centered on a light orange background. The letter is composed of two thick, parallel strokes that meet at a sharp point at the bottom.

**TOOLS**

## Fragen und Szenarien vor der Durchführung einer (Selbst-)Evaluation

Wer könnte von der Planung, Durchführung und den Ergebnissen der Selbstevaluation profitieren?

---

---

---

---

---

Wie könnten sich die Planung, Durchführung und die Ergebnisse der Selbstevaluation auf die Zusammenarbeit im Bündnis auswirken?

---

---

---

---

---

Von wem könnten Störmanöver ausgehen und warum?

---

---

---

---

---

# Ein unmöglicher Fragebogen

**Dieser Fragebogen enthält (fast) alle Fehler, die bei einem Fragebogen gemacht werden können und dient daher als Anti-Beispiel.**

## Fragebogen

Bitte füllt den folgenden Fragebogen vollständig aus. Das Nicht-Ausfüllen hat die Verweigerung der Teilnahme zur Folge. Gebt euren Namen, Adresse und Telefonnummer an. Ihr erteilt uns jedes Recht, die daraus gewonnenen Daten zu veröffentlichen oder an jedermann weiterzugeben.

Niemand kann zu einer Auskunft gezwungen werden.

Außerdem werden hier Persönlichkeits- wie Datenschutzrechte verletzt.

### 1. Wie bist du eigentlich zu uns gekommen?

Über die Zeitung     Mit ÖPNV     Auf Empfehlung     Anders

Die Frage ist mehrdeutig, wie die Antwortmöglichkeiten deutlich zeigen.

### 2. Interessiert dich das Thema, für das du dich angemeldet hast, wirklich?

Ja     Nein

Hier wird unterstellt, dass der/die Teilnehmer/-in nicht aus freien Stücken da ist.

### 3. Was hat dir am Projekt gefallen/nicht gefallen?

---



---



---

Falls der/die Teilnehmer /-in nicht kennzeichnet, ob das, was er /sie angibt, ihm /ihr nun gefallen hat oder nicht, ist dies nachträglich nicht auszumachen. (Beispielsweise bei der Antwort: „Die Theaterpädagogin“ – ist das nun eine positive oder negative Auskunft?)

**4. Bist du gut in der Schule?**

ganz mies     es geht     super

Die Frage berührt persönliche Grenzen der Auskunftsfreudigkeit.  
Alternative: „Was machst du in der Schule gern?“

**5. Hast du Freunde?**

eins     zwei     drei     vier     fünf     über fünf?

Hier fehlt nicht nur die Option „keine“, sondern es stellt sich auch die Frage, wofür diese Auskunft gegeben werden soll, noch dazu so differenziert.

**6. Bist du erstmalig hier oder hast du schon an anderen Veranstaltungen bei uns teilgenommen?**

Ja     Nein

Diese zweiteilige Frage kann man nicht eindeutig mit „ja“ oder „nein“ beantworten.

**7. War die Gruppe nett?**

Ja     Nein     Es geht so

Ob jemand die Arbeitsgruppe „nett“ fand, sagt nicht viel über den pädagogischen Erfolg der Maßnahme aus. Hier wäre differenzierter und nach Indikatoren zu fragen.

**8. Hast du von dieser Veranstaltung über die Zeitung erfahren oder über unseren Flyer und wenn ja war das der alleinige Grund, sich anzumelden oder kamen andere Faktoren hinzu wie zum Beispiel die Aktualität des Themas oder weil du schon so viel von uns gehört hast?**

---

---

---

Eine Mehrfachfrage, die so nicht beantwortet werden kann.

**9.** Bitte erläutere, was du von unserem Angebot hältst:

---



---



---

Der Beantwortende wird kaum einen Roman niederschreiben, auch hier sollte präziser nachgefragt werden. Zu beachten ist auch, dass die Auswertung solcher offener Fragen umso aufwändiger ist, je länger die Antworten sind.

**10.** Wie lange interessierst du dich schon für das Thema des Projekts?

Seit 1 Jahr    seit 5 Jahren    seit 10 Jahren    gar nicht

Die Relevanz der Frage wird nicht deutlich. Darüber hinaus wird mit der letzten Ankreuzmöglichkeit unterstellt, dass sich jemand für ein Thema, mit dem er sich beschäftigt, gar nicht interessiert.

**11.** Bitte kreuze an:

**Geschlecht:**    Männlich    weiblich

**Alter:**    unter 10    11-13    14-15    16-17  
 18-20    über 20

**Beruf:**    Schüler/in    Student/in    arbeitslos  
 Auszubildende/r    Berufstätige/r  
 ehrenamtlich engagiert

**Wohnort:**    PLZ 50 – 51    40-49    andere PLZ

Bei umfangreichen Abfragen statistischer Daten ist zu berücksichtigen, dass deren Auswertung ebenfalls umfangreich ist. Jede Antwortmöglichkeit ist ein „Item“, das eine Eingabe erfordert. Will man die Daten korrelieren – also miteinander in Beziehung setzen – vervielfacht sich der Eingabe- und Auswertungsaufwand.



**12.** Ist deine politische Ausrichtung:

- Eher rechts       Ich wähle die SPD       gleichgeschlechtlich  
 Ich glaube an gar nichts

Manche Fragen sind einfach tabu.

**13.** Kommst du gelegentlich zu einer Veranstaltung der Einrichtung oder öfter?

- Gelegentlich       Öfter

Die Antworten sind nicht operationalisierbar, da sie abhängig sind von einer höchst subjektiven Einschätzung. Hier wäre nach konkreten Zahlen zu fragen.

**14.** Findest du es richtig, dass die Bildungsveranstaltungen nicht mehr ausreichend durch öffentliche Mittel gefördert werden, sodass wir die Kurspreise erhöhen müssen?

- Nein

Suggestivfragen sind zu vermeiden.

**15.** Hast du die Lernziele erreicht?

- Ja       Nein       Teilweise

Der/die Teilnehmer/-in muss in der Lage sein, beurteilen zu können, ob er das Lernziel erreicht hat. Statt direkter Fragen sollten Indikatoren für das Erreichen des Lernziels formuliert werden.

**16.** Falls du bei uns noch nie an einer Veranstaltung teilgenommen hast, hättest du die Fragen 2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 15 und 17 nicht beantworten müssen.

Wenn Fragen nicht von allen Befragten beantwortet werden können, sollten „Springer“ eingebaut werden, also Formulierungen wie „Wenn du hier mit ‚nein‘ antwortest, fahre fort mit Frage X...“.

# Leitfragen für die Gespräche und Treffen zwischen Bündnispartnern

## 1. Projektablauf

- Wie ist der aktuelle Stand des Projekts, wo stehen wir im Vergleich zu den Planungen?
- Was ist seit dem letzten Treffen passiert? Gibt es besonders positive und besonders negative Entwicklungen? Welche Meilensteine haben wir bisher erreicht?
- Was läuft insgesamt gut? Was läuft weniger gut? Was sind die Ursachen?
- Welchen Handlungsbedarf leiten wir ab?
- Welche Aktivitäten sind jetzt zu planen und was ist für das kontinuierliche Projektmanagement dabei zu beachten?

## 2. Methoden/Zielgruppen

- Welche Kinder/Jugendlichen werden angesprochen, welche werden tatsächlich erreicht?
- Wie hat sich die Projekt-Gruppe (weiter-)entwickelt?
- Wie verhält es sich mit der Verbindlichkeit der Teilnahme?
- Wie gestaltet sich die konkrete Umsetzung/Durchführung der Module? Was spricht die Kinder und Jugendlichen an, was nicht, was über-, was unterfordert sie?
- Gibt es besondere Entwicklungen im Bereich der Eltern-/Peerarbeit?
- Welchen Handlungsbedarf leiten wir ab?

### 3. Kooperation

- Wie wird die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen den Bündnispartnern umgesetzt? Welche Ressourcen können aktuell von wem eingebracht werden?
- Wie schätzen wir die Atmosphäre im Bündnis ein? Gibt es aktuell Störungen?
- Was ist positiv zu benennen? Was ist zu optimieren? Was funktioniert gar nicht?
- Welche Wirkungen hat das Projekt auf unsere Arbeit und die unserer Bündnispartner? Was wären für die Bündnispartner die nächsten Ziele der Zusammenarbeit?
- Gibt es Folgerungen daraus?

### 4. Weitere Rahmenbedingungen

- Gibt es Anlässe für Öffentlichkeitsarbeit? Was kann man unternehmen?
  - Gibt es aktuellen Entscheidungsbedarf in Hinsicht auf die Programmsetzungen (z. B. in der Kommunikation mit der BKJ)?
  - Gibt es Pläne zur Fortführung der Aktivitäten bzw. der Zusammenarbeit?
- ...

## Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur macht Schule“

Im Folgenden sind einige Beispiele für die Anwendung des Qualitätsmanagementinstruments in „Künste öffnen Welten“ formuliert.

### Beispielfragen zum Bereich „Grundlagen der Kooperation“

**1.** Die Bedingungen für eine Kooperationsplanung (Zeit, personelle Ressourcen) sind so beschaffen, dass die Beteiligten im Vorfeld Motive, Erwartungen, Bewertungen und Bedingungen der Kooperation ausreichend verhandeln können.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**2.** Es gibt eine schriftliche Vereinbarung (Kooperationsvertrag, Zielvereinbarung) zwischen den Partnern. Diese formuliert verbindlich, präzise und konkret Vereinbarungen zu organisatorischen und pädagogisch-fachlichen Zielen, Bedingungen und Handlungsregeln.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**3.** Die festgelegten Bedingungen sind verlässlich. Es gibt Regelungen und Verfahren zur Klärung von Zweifels- und Konfliktfällen.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

## Beispielfragen zum Bereich „Management“

**1.** Die Beteiligten des Managements der Kooperation sind definiert (z. B. Schulleitung, Trägerleitung, Koordinator/-in, Projektleiter/-in) und die Form der Zusammenarbeit ist systematisiert (z. B. in Form von Rollenabsprachen, festgelegten Entscheidungswegen).

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**2.** Das Management verfügt über systematische Instrumente zur Abstimmung und Entscheidung (festgelegte Kommunikationswege, feste Regelmäßigkeit des Austauschs, Berichtssysteme, Zielvereinbarungen, feste Definition der Entscheidungsbefugnisse, z. B. in einem Vertrag).

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**3.** Das Management ist verlässlich und berechenbar. Planungen, Entscheidungen und Durchführungen erfolgen rechtzeitig. Für den Umgang mit unvorhergesehenen Konflikten, Störungen oder Belastungen gibt es abgesprochene Lösungsverfahren.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**4.** Das Management kennt die (materiellen, fachlichen, administrativen) Möglichkeiten und Grenzen der jeweiligen Partner sowie die besonderen Fähigkeiten aller Beteiligten/Mitarbeiter/-innen/Fachkräfte.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**5.** Konzeptionelle Absprachen und organisatorische Entscheidungen werden an alle Mitarbeiter/-innen, ggf. auch an Eltern, adressatengerecht – unter Berücksichtigung verschiedener „Sprachspiele“ – kommuniziert und nachvollziehbar begründet.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

### Beispielfragen zum Bereich „Personal“

**1.** Die personelle Ausstattung ist insgesamt, im Einzelnen wie in der Mischung, der inhaltlichen und pädagogischen, gemeinsamen Gesamtkonzeption angemessen.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**2.** Der Umfang der personellen Ressourcen bei beiden Partnern ist so beschaffen, dass damit die fachlichen, pädagogischen und organisatorischen Zielstellungen erfüllt werden können.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**3.** Die Qualifikation des Personals ist bei beiden Partnern so beschaffen, dass dieses die fachlichen und pädagogischen Zielstellungen erfüllen und den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen Rechnung tragen kann.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**4.** Der Einsatz des Personals ist dauerhaft, verlässlich und berechenbar. Für den Umgang mit Störungen (Ausfälle, Sondereinsätze u. a.) existieren abgesprochene Verfahren.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

## Beispielfragen zum Bereich „Konzept“

**1.** Es gibt ein zwischen den Partnern gemeinsam erarbeitetes und abgestimmtes Gesamtkonzept für das Projekt.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**2.** Die Verantwortlichen für die Kooperation sind an der Formulierung des Gesamtkonzepts sowie ggf. anderer verbindlicher Grundlagen gleichberechtigt beteiligt (z. B. Schulleitung, Trägerleitung, Projektleitung).

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**3.** Das Gesamtkonzept formuliert gemeinsame Erwartungen und Ziele, ein gemeinsames Leitbild und Bildungsverständnis, eine abgestimmte, pädagogische und organisatorische Planung sowie gemeinsame Regeln des Handelns.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**4.** Das gemeinsame Gesamtkonzept berücksichtigt die Parameter der außerschulischen kulturellen Bildung. Über die Begrifflichkeiten und dahinter stehende pädagogische Konzepte gibt es Einigung und fortlaufende Verständigung.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**5.** Das gemeinsame Gesamtkonzept berücksichtigt die jugendpädagogischen Parameter der außerschulischen Jugendarbeit und Jugendbildung (siehe Qualitätsbereich Jugendpädagogische Parameter). Über die Begrifflichkeiten und dahinter stehende pädagogische Konzepte gibt es Einigung und fortlaufende Verständigung.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

### Beispielfragen zum Bereich „Organisation“

**1.** Fachliche und organisatorische Zuständigkeiten sind (durch das Gesamtkonzept oder ggf. andere verbindliche Grundlagen) eindeutig definiert, untereinander abgestimmt und schriftlich fixiert.

Für den Umgang mit Störungen, Konflikten oder Belastungen sind Lösungsverfahren definiert, untereinander abgestimmt und schriftlich fixiert.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**2.** Zeitpunkt, -struktur und -dauer der Angebote sind so beschaffen, dass sie den funktionalen Anforderungen der jeweiligen Aktivitäten entsprechen.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**3.** Es gibt ein Raumkonzept, das den gemeinsamen pädagogisch-fachlichen Zielstellungen angemessen ist.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu



**4.** Das Gesamtkonzept sowie ggf. andere verbindliche konzeptionelle und organisatorische Grundlagen werden unter den Mitarbeitern/-innen sowie anderen Beteiligten (v. a. Eltern) kommuniziert und nachvollziehbar begründet.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

### Beispielfragen zum Bereich „Qualitätsmanagement“

**1.** Es gibt festgelegte zeitliche Ressourcen für das Management, die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Kooperationsbeziehungen.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**2.** Das Management hat gemeinsam mit den Mitarbeitern/-innen Verfahren entwickelt, um Anregungen und Verbesserungsvorschläge systematisch zu erfassen und bedarfsweise umzusetzen.

trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    trifft eher zu    trifft zu

**3.** Die Akteure beziehen Betroffene (Kinder und Jugendliche, Eltern, Personal) in die Selbstevaluation ein.

selten    manchmal    meistens    regelmäßig

**4.** Überall dort, wo Mängel oder Entwicklungsbedarf festgestellt werden, sollten folgende Schritte festgehalten werden:

- Schritte zur Verbesserung: Was muss als Nächstes getan werden?
- Akteure: Wer tut es?
- Terminierung: Bis wann?

# LITERATUR

## LITERATUREMPFEHLUNGEN

Becker, Helle (2000): Marketing für politische Bildung, Wochenschau Verlag, Bad Schwalbach.

*Schrittweiser Nachvollzug eines Marketingkonzepts (u. a. mit Leitbildentwicklung, Trägerprofil, Kommunikation, Evaluation, Qualitätsmanagement) mit einer Fülle von Instrumentarien.*

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1998): Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses im Jugendhaus Düsseldorf e. V., QS 16, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

*Arbeitshilfe zum Benchmarking*

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden – , QS 21, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

*Praxishilfe rund um die Fragen von Zielentwicklungen und -formulierungen mit handfesten Empfehlungen zum Nachmachen.*

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1999): Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität, QS 26, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

*Systematische Herleitung von Qualitätsbausteinen*

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Auswertung von Seminaren und Tagungen, QS 27, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden, QS 29, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Als Download unter [www.univation.org/index.php?class=Calimero\\_Webpage&id=9030](http://www.univation.org/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9030).

[imero\\_Webpage&id=9030](#). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

*Schrittweise Anleitung von Evaluationsvorhaben*

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (Hrsg.); Becker, Helle (2007): Qualitätsmanagementinstrument (QMI) für Kooperationen. Als Download unter [www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/QMI\\_KmS12\\_07\\_2007.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/QMI_KmS12_07_2007.pdf).

(letzter Zugriff am 11. November 2014)

*Dieses Selbstevaluationsinstrument beschreibt Qualitätsbereiche und Qualitäten kultureller Kinder- und Jugendbildung in Kooperation mit Ganztagschulen. Die Qualitätsbereiche, Ziele und Qualitätskriterien orientieren sich an den im ersten BKJ-Modellprojekt „Kultur macht Schule“ (2004–2007) gemeinsam mit Trägern erarbeiteten und aus der Evaluation hervorgegangenen Gelingenbedingungen kultureller Kinder- und Jugendbildung im Ganztage.*

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (Hrsg.); Becker, Helle (2013): Planungs-Tool: Künste bilden Umwelten. Potenziale Kultureller Bildung für Zukunftsgestaltung. Als Download unter [www.kuenste-bilden-umwelten.de/das-eigene-projekt-planen.html](http://www.kuenste-bilden-umwelten.de/das-eigene-projekt-planen.html). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (Hrsg.) (2005): Allgemeine Prinzipien Kultureller Bildungsarbeit/Allgemeine Qualitätskriterien für Kooperation zwischen kulturellen Partnern und Ganztagschulen. Arbeitspapier, Remscheid.

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (Hrsg.) (2010): Studie zur Qualitätssicherung in der Kulturellen Bildung. Als Download unter [http://www.bkj.de/fileadmin/user\\_upload/documents/Qualitaet/BKJ\\_Studie\\_Qualitaet\\_web.pdf](http://www.bkj.de/fileadmin/user_upload/documents/Qualitaet/BKJ_Studie_Qualitaet_web.pdf). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

*Bestandsaufnahme zu Instrumenten der Qualitätssicherung in der Kulturellen Bildung, Weiterbildung, Ganztagschule und in Kindertageseinrichtungen. Fachbeiträge zu verschiedenen Qualitätsdimensionen und Evaluationsverfahren in der Kulturellen Bildung.* Burkard, Christoph; Eikenbusch, Gerhard (2000): Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Cornelsen Verlag, Berlin.

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS) (Hrsg.) (2006): Wie Schulen und ihre Partner im Themenatelier „Kulturelle Bildung an Ganztagschulen“ kooperieren lernen. Berlin.

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS) (Hrsg.) (2008): Qualität in KulturKooperationen – Erfahrungen aus dem Themenatelier „Kulturelle Bildung an Ganztagschulen“. Berlin. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS) (Hrsg.); Schubert, Herbert (Hrsg.) (2014): Lernende Bildungslandschaften: Ein Leitfadens zur Qualitätsentwicklung. Klett-Kallmeyer, Seelze.

Kaul, Stefanie (2006): Kriterien guter Kooperation von Schule und Außerschulischen Mitarbeitern an der Ganztagschule. Expertise im Kontext des BLK-Verbundprojektes „Lernen für den Ganztage“. Saulheim. Als Download unter [http://kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/Kaul\\_Kooperation.pdf](http://kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/Kaul_Kooperation.pdf). (letzter Zugriff am 11. November 2014)

#### STATISTIK-SOFTWARE-PROGRAMME

GrafStat WIN. Bonn 1998, erhältlich bei der Bundeszentrale für politische Bildung ([www.bpb.de/lernen/unterrichten/grafstat](http://www.bpb.de/lernen/unterrichten/grafstat)) und [www.grafstat.de/bezugsquellen.htm](http://www.grafstat.de/bezugsquellen.htm)) oder mit Anleitung auch in QS 29 des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

„GuteFrage“, Programm beschrieben und angeboten in QS 27 des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Auswertung mit Excel, beschrieben in QS 27 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

# Impressum

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e. V.  
Küppelstein 34  
42857 Remscheid

Fon 02191.794-390  
Fax 02191.794-389  
Mail [info@bkj.de](mailto:info@bkj.de)  
Web [www.bkj.de](http://www.bkj.de)

Greifswalder Straße 4  
10405 Berlin  
Fon 030.48 48 60-0  
Fax 030.48 48 60-70  
Mail [berlin@bkj.de](mailto:berlin@bkj.de)

Spenden an: Sparkasse Remscheid  
Konto Nr.: 30 46, BLZ: 340 500 00

ISBN: 978-3-943909-04-3  
Berlin 2014

## REDAKTION

Dr. Helle Becker, Kerstin Hübner, Susanna M. Prautzsch

## AUTOREN/-INNEN

Texte: Dr. Helle Becker; Texte Rubrik „Künste öffnen Welten konkret“: Kerstin Hübner

## GESTALTUNG UND ILLUSTRATION

Annika Metze ([annikametze.de](http://annikametze.de)),  
Gabriel Tecklenburg ([gabrieltecklenburg.de](http://gabrieltecklenburg.de))

## QUELLE GRAFIKEN

Dr. Helle Becker: Zielableitungspyramide. (S. 23)  
Nagel, Kurt (1992): Praktische Unternehmensführung. Verlag Moderne Industrie, Landsberg. (S. 30/31)



Ein Programm der Bundesvereinigung Kulturelle  
Kinder- und Jugendbildung e.V. (BKJ) im Rahmen von  
„Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“

EIN PROGRAMM DER



Bundesvereinigung  
Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V.



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung