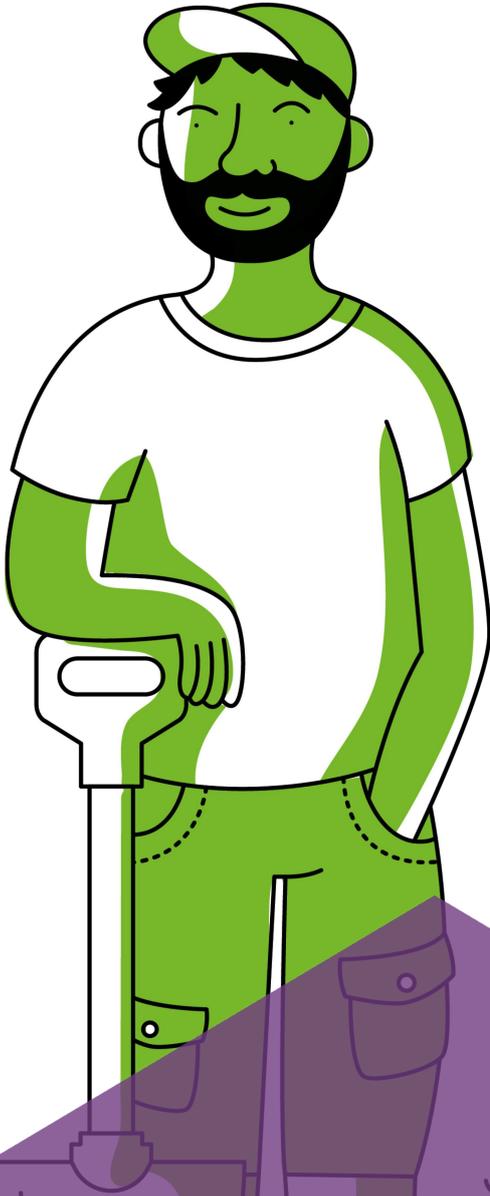




**EHB**

EIDGENÖSSISCHE  
HOCHSCHULE FÜR  
BERUFSBILDUNG

*Schweizer Exzellenz in Berufsbildung*



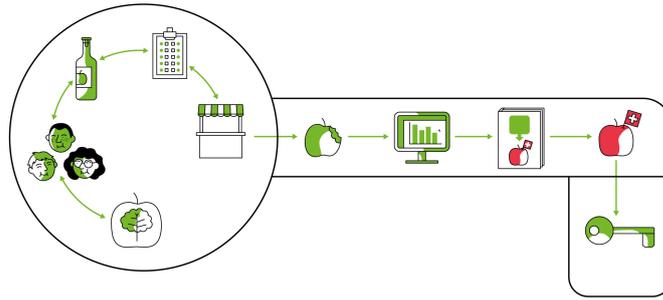
## SCHLÜSSEL ZUR EVALUATION

10 SCHRITTE – «EVALUIERT» KURZGEFASST  
LARS BALZER, ELLEN LAUPPER, VÉRONIQUE EICHER UND  
WOLFGANG BEYWL

[www.ehb.swiss/evaluiert](http://www.ehb.swiss/evaluiert)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung «evaluiert»</b> .....	3
<b>Schritt 1: Bestimmung des Evaluationsgegenstandes</b> .....	4
<b>Schritt 2: Bestimmung der interessierten Akteure und die Rolle der Evaluierenden</b> .....	6
<b>Schritt 3: Bestimmung der Evaluationszwecke und Evaluationsfragestellungen</b> .....	8
<b>Schritt 4: Festlegung der Bewertungskriterien</b> .....	11
<b>Schritt 5: Auswahl von Erhebungsdesign und Erhebungsmethoden</b> .....	13
<b>Schritt 6: Durchführung der Erhebungen</b> .....	15
<b>Schritt 7: Datenauswertung, Interpretation und Bewertungssynthese</b> .....	16
<b>Schritt 8: Berichterstattung</b> .....	18
<b>Schritt 9: Nutzung</b> .....	21
<b>Schritt 10: Evaluation der Evaluation</b> .....	23



**Der Schlüssel zur Evaluation: Die ersten fünf Schritte im Evaluationsprozess werden so lange aufeinander abgestimmt, bis die fünf Schritte der Umsetzung durchlaufen werden.**

## Einleitung «evaluiert»

Evaluation begegnet man in verschiedenen Feldern, und dabei wird ganz Unterschiedliches darunter verstanden. In nahezu jedem Text, der sich intensiver mit diesem Thema befasst, findet sich eine andere Definition, und je nach wissenschaftlicher Disziplin wird der Begriff unterschiedlich akzentuiert. Zudem wird heute vieles als Evaluation bezeichnet, was bei näherer Betrachtung eigentlich keine ist.

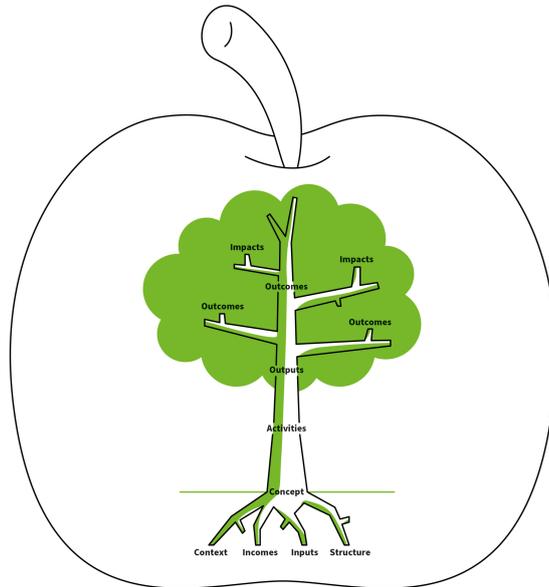
In diesem Text – und dem zugrundeliegenden Lehrbuch «evaluiert» – wird Evaluation als eine wissenschaftliche Dienstleistung verstanden, die für geklärte Zwecke und nach begründeten Kriterien Evaluationsgegenstände (insbesondere Programme und Massnahmen) beschreibt und bewertet. Die Bewertung geschieht systematisch, transparent sowie nachvollziehbar und basiert auf Daten und Informationen, die mithilfe sozialwissenschaftlicher Methoden gewonnen werden. Nach diesem Verständnis müssen Personen für diese Tätigkeit spezifisch qualifiziert sein.

Bei der konkreten Durchführung einer Evaluation gehen Evaluierende in zehn Schritten vor. Diese müssen nicht rigide befolgt werden, sondern sind den spezifischen Rahmenbedingungen der konkreten Evaluation anzupassen.

Im vorliegenden Text werden die zehn Schritte des Evaluationsprozesses dargestellt. Dabei handelt es sich um eine Zusammenfassung des Lehrbuches «evaluiert».

Diese Darstellung richtet sich gleichermaßen an Personen, die sich einen Überblick über Evaluation verschaffen wollen und solche, die eine Evaluation planen oder sie gerade durchlaufen.

Für eine ausführliche Darstellung mit weiteren Erläuterungen und vielen Beispielen sei auf «evaluiert» verwiesen.



## Schritt 1: Bestimmung des Evaluationsgegenstandes

Im ersten Schritt des Evaluationsprozesses wird der Evaluationsgegenstand bestimmt. Dafür ist zuerst eine kurze schriftliche Beschreibung des zu evaluierenden Gegenstandes zu erstellen, die auch für Aussenstehende nachvollziehbar ist. Relevante Dimensionen für diese Beschreibung sind z. B. die Bezeichnung des Evaluationsgegenstandes, Verantwortliche, Mitarbeitende, Ziele, fachwissenschaftliche Bezüge, Inhalte bzw. Themen, Elemente, Methoden, Umfang, zur Verfügung stehende Ressourcen, Kennzahlen, bisherige Entwicklungen etc.

Bei der Bestimmung des Evaluationsgegenstandes kommt der Identifikation seiner Ziele besondere Bedeutung zu, da deren Erreichung in einer Evaluation oft überprüft werden soll. Ein Mittel der Zielidentifikation ist beispielsweise das dreiegliederte Zielsystem: Ein Leitziel gibt die Grundaussrichtung an und ist längerfristig gültig. Ein Mittlerziel konkretisiert das Leitziel, in dem es Teilbereiche näher beschreibt. Ein Detailziel beschreibt präzise den Zielzustand, der durch die Intervention erreicht werden soll. Es ist konkret, überprüfbar, zeitlich festgelegt und realistisch.

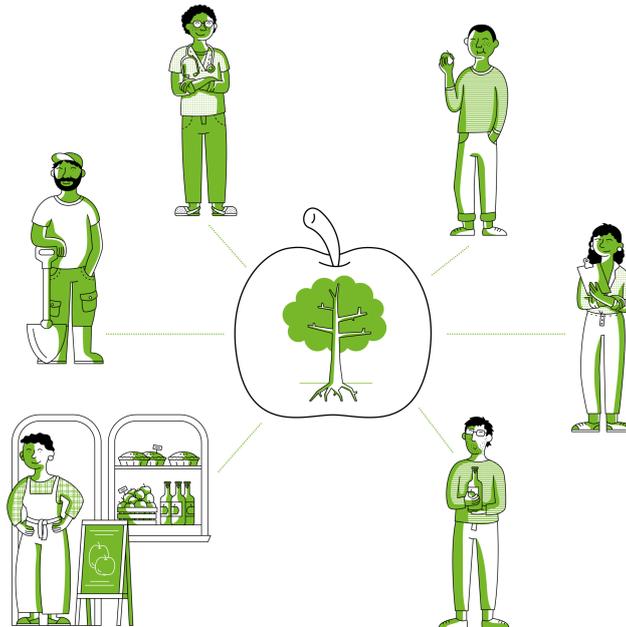
Bei komplexen Evaluationsgegenständen können textlich-visuelle Darstellungen in Form eines «Logischen Modells» hilfreich sein, welche die zentralen Elemente des Evaluationsgegenstandes sowie ihre Verbindungen untereinander darstellen. Dabei werden in der Regel mindestens die Ausgangssituation, die Interventionen und die Ziele/Resultate festgehalten. Beim «Programmbaum\*» als besonders anschauliches Logisches Modell wird zusätzlich differenziert zwischen den Bedingungen (z. B. Kontext, Ressourcen), dem Plan (das Konzept mit den Zielen), der Umsetzung (die konkreten Aktivitäten) und den erwarteten und unerwarteten Resultaten des Evaluationsgegenstandes.

Evaluationsgegenstände sind in der Regel konkrete Projekte, können aber auch Pakete von Massnahmen, Programme und auch gesamte Organisationen sein.

\* Quelle: Univation - Institut für Evaluation 2016; adaptierte Fassung

In der illustrierenden Bildergeschichte möchte ein Bauer mehr über einen Apfel einer bestimmten Sorte erfahren und hat deswegen eine Evaluation in Auftrag gegeben. Auf den ersten Blick ist dies ein einfacher Evaluationsgegenstand. Doch bei genauerer Betrachtung ist es gar nicht mehr so einfach: Dieser Apfel symbolisiert nämlich ganz viele Äpfel, wie sie sich in einem Korb, auf einer Palette, in einer Wagenladung befinden. Dieser Apfel ist auf einem Baum gewachsen, der wiederum auf einem Grundstück, vielleicht einer Apfelwiese oder einem grossen Obstgarten steht. Er wächst also in einer bestimmten Umwelt (Kontext), die bestimmte Merkmale aufweist (zum Beispiel bezüglich der Biodiversität). Der Apfelanbau findet in einer bestimmten organisatorischen Struktur statt, dies kann ein kleinbäuerlicher Betrieb sein oder eine grosse, international tätige Aktiengesellschaft (Struktur).

Für den Anbau werden Ressourcen benötigt, zum Beispiel Wasser zur Bewässerung, Pflanzenschutzmittel, menschliche Arbeitskraft (Input). Es braucht Samen oder Ableger, aus denen der Baum wächst. Durch Anpflanzen, Pflege und Beschneiden (Aktivitäten/Interventionen) kommt es zu hoffentlich befriedigenden, die Inputs rechtfertigenden Erträgen in Form einer Apfelernte (Outputs). Die Verarbeitung oder der direkte Verzehr der Äpfel befriedigt Grundbedürfnisse des Menschen, ihr Anblick erfreut sie, womöglich trägt der Apfel zu deren Gesundheit bei (Outcomes). Es können aber auch unvorhergesehene Nebenfolgen auftreten, zum Beispiel ein negativer Einfluss auf die Biodiversität oder allergische Reaktionen.



## Schritt 2: Bestimmung der interessierten Akteure und die Rolle der Evaluierenden

Im zweiten Schritt des Evaluationsprozesses werden die Akteure bestimmt, die Interessen in Bezug auf den Evaluationsgegenstand und/oder an der Evaluation selbst haben. Darüber hinaus ist die Rolle der Evaluierenden zu klären.

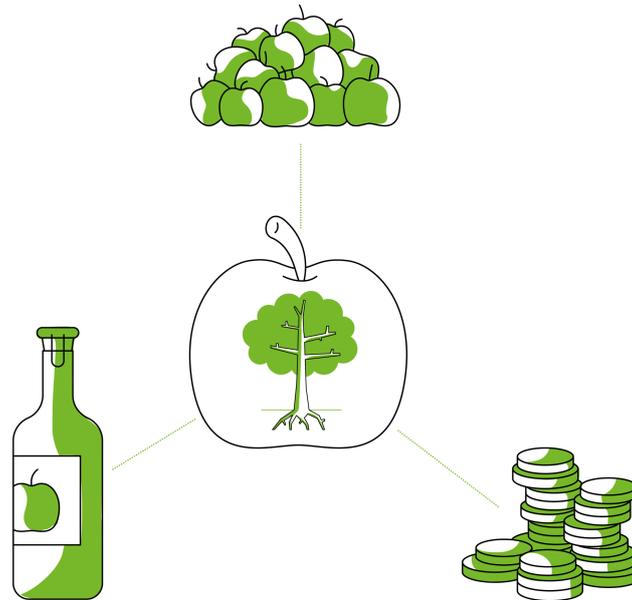
Akteure, die Interessen in Bezug auf den Evaluationsgegenstand haben, werden «Beteiligte und Betroffene» oder auch «Stakeholderinnen und Stakeholder» genannt. «Beteiligte» sind Personen, Gruppen oder auch Organisationen, die in Bezug auf den Evaluationsgegenstand aktiv und/oder einflussreich sind, also z. B. Geldgebenden des Evaluationsgegenstandes wie auch Akteure, die ihn verantwortlich steuern oder die im Rahmen des Evaluationsgegenstandes tätig sind, wie z. B. Mitarbeitende. «Betroffene» sind insbesondere Personen mit wenig Einfluss. Sie finden sich oft unter den Zielgruppen, oder es sind vom Evaluationsgegenstand Ausgeschlossene oder durch ihn Benachteiligte, mitunter ohne von dessen Existenz zu wissen. Akteure, die Informationsinteressen in Bezug auf die Evaluation hegen, sind «potenziell Nutzende» der Evaluation und ihrer Ergebnisse. Diejenigen, welche die Evaluierenden gemäss Evaluationsplan mit Informationen bedienen wollen, sind «Adressierte» oder «vorgesehene Nutzende».

Oft ist es zweckmässig, die Beteiligten und Betroffenen in den Evaluationsprozess einzubinden. Das ist der Grundgedanke nutzungsfokussierter und auch partizipativer Evaluationsansätze. Ein zentrales Argument dafür besteht darin, dass man sich von deren Partizipation einen reibungslosen Ablauf, eine fundierte thematische Absicherung, hilfreiche Tipps für die konkrete Durchführung sowie eine gute Unterstützung bei der Nutzung der Ergebnisse der Evaluation erhofft. Ob überhaupt, in welchem Umfang und in welchen Schritten der konkreten Evaluation der Einbezug von Beteiligten und Betroffenen sinnvoll ist, ist von Fall zu Fall zu entscheiden.

Evaluationen müssen von Personen durchgeführt werden, die für diese Aufgabe spezifisch qualifiziert sind: den professionellen Evaluierenden. Evaluierende können eine interne oder externe Position einnehmen (interne bzw. externe Evaluation). *Interne Evaluation* wird von Personen der den Evaluationsgegenstand tragenden Organisation gesteuert und durchgeführt. Bei der *Inhouse-Evaluation* (als Unterform der internen Evaluation) wird die Evaluation ebenfalls von Personen der den Evaluationsgegenstand tragenden Organisation durchgeführt; diese sind aber nicht hauptverantwortlich für den Evaluationsgegenstand (z. B. eine spezialisierte Evaluationsabteilung). Wenn die Hauptverantwortung für den Evaluationsgegenstand und für die Evaluation in einer Hand liegt, spricht man auch von Selbstevaluation. *Externe Evaluationen* führen hingegen Evaluierende durch, die von ausserhalb der Organisation kommen.

Wenn nun bestimmt werden soll, wie »gut« diese besondere Sorte von Äpfeln ist, dann muss man sich zuerst vergegenwärtigen, welche Gruppen von Akteuren mit welchen Interessen auf die Äpfel blicken. Je nachdem wie der Evaluationsgegenstand genau definiert wird, haben sie etwas zu gewinnen oder zu verlieren. Beispiele in diesem Fall sind die Produzierenden, die Weiterverarbeitenden, der Handel (Grosshandel, Einzelhandel, Direktvertrieb beim Apfelbauer), womöglich die Baumschulen, diejenigen die professionell die Umweltverträglichkeit und die Produktqualität der Äpfel untersuchen (zum Beispiel Fachleute aus dem Verbraucherschutz) und natürlich die Endverbraucherinnen und Endverbraucher, welche die Äpfel oder die weiter verarbeiteten Produkte konsumieren. Für die Planung der Evaluation ist es notwendig, die Ziele und Informationsinteressen dieser Akteurinnen und Akteure zu kennen, da diese den weiteren Fortgang der Evaluation mitbestimmen werden. Diese können sehr unterschiedlich gelagert sein.

So kann der Handel auf sichere und kontinuierlich zur Verfügung stehende Ernten angewiesen sein; die Baumschulen benötigen hochwertiges Saatgut; Weiterverarbeitende brauchen Äpfel bestimmter Qualität für die Erzeugung von Apfelsaft oder Apfelkuchen; der Handel, die Produzierenden und auch die Konsumierenden sind an Äpfeln mit bestimmten Merkmalen (kräftiger Geschmack, schöne Farben, gutes Aussehen) und an Einnahmen durch den Apfelverkauf und guten Preisen interessiert, wobei die Meinungen zu den verschiedenen Aspekten jeweils stark auseinandergehen können. Oft wird eine externe Person als Evaluierende beigezogen, damit sie den Evaluationsprozess planen und die Evaluation anschliessend durchführen kann.



## Schritt 3: Bestimmung der Evaluationszwecke und Evaluationsfragestellungen

Im dritten Schritt des Evaluationsprozesses werden die Evaluationszwecke festgelegt und die Evaluationsfragestellungen formuliert, deren Beantwortung dazu beiträgt, den Evaluationszweck zu erreichen.

Evaluationszwecke können nach Funktion und Verwendungsabsicht kategorisiert werden.

Es lassen sich fünf Funktionen unterscheiden:

- Bei der *proaktiven Evaluation* wird untersucht, inwiefern ein Bedarf am Evaluationsgegenstand besteht und inwiefern dieser mit bestehenden Ressourcen im vorgegebenen Zeitrahmen implementiert werden kann.
- Bei der *klärenden Evaluation* wird das Konzept eines Evaluationsgegenstandes datenbasiert auf Stringenz und Kohärenz mit festgelegten Bedarfen und Bedürfnissen geprüft.
- Die *interaktive Evaluation* untersucht die Stärken und Schwächen eines Evaluationsgegenstandes und welches Optimierungspotential daraus abgeleitet werden kann.
- Bei der *dokumentierenden Evaluation* stehen Daten zu zentralen Kennzahlen im Mittelpunkt, die über einen längeren Zeitraum regelmässig standardisiert erhoben werden.
- Bei der *wirkungsfeststellenden Evaluation* wird geprüft, inwiefern die Ziele des Evaluationsgegenstandes erreicht wurden und gegebenenfalls, in welchem Ausmass er zur Zielerreichung beigetragen hat.

Während die proaktive und klärende Evaluation noch vor dem möglichen Start des Evaluationsgegenstandes durchgeführt werden, erfolgt die interaktive Evaluation zeitlich parallel zum Evaluationsgegenstand, insbesondere in der Entwicklungsphase einer Erstdurchführung oder in einer Phase der Neukonzeption. Dokumentierende und wirkungsfeststellende Evaluation können hingegen nur bei hinreichender Reife des Evaluationsgegenstandes umgesetzt werden.

Bei der Klassifizierung nach Verwendungsabsicht wird zwischen Orientierung auf *Verbesserung* (Informationsbasis für Optimierungen bzw. Stabilisierungen schaffen), auf *Rechenschaftslegung* (Nachweis der Qualität gegenüber verantwortlichen Personen/Institutionen), auf *Grundsatzentscheid* (Datensammlung für einen Entscheid für oder gegen die Durchführung/Weiterführung eines Evaluationsgegenstandes) und auf *Wissensgenerierung* (Generierung

von neuen allgemeingültigen Erkenntnissen unterschieden.

Kombiniert man Funktionen und Verwendungsabsichten, so zeigen sich zwei Evaluationsrollen:

- Formative Evaluationen sind meist interaktiv oder klärend angelegt und bezwecken Verbesserung eines Evaluationsgegenstandes.
- Summative Evaluationen sind meist proaktiv, dokumentierend oder wirkungsfeststellend angelegt und bezwecken Rechenschaftslegung oder Abstützung von Grundsatzentscheiden.

Es gibt Mischformen zwischen beiden Evaluationsrollen, doch ist es für Nützlichkeit und Fairness von Evaluationen anzustreben, dass zumindest eine der beiden Rollen klare Priorität hat. In zeitlich länger laufenden Evaluationen kann auf eine erste formative eine zweite summative des dann reifen Evaluationsgegenstandes folgen.

Darüber hinaus können Evaluierende mit verdeckten Evaluationszwecken konfrontiert sein (z. B. Marketing oder Legitimierung eines bereits gefällten Entscheids), deren Identifizierung und Klärung eine besondere Herausforderung ist.

Bei der Entwicklung der Evaluationsfragestellungen geht es darum festzulegen, welche Informationen die vorgesehenen Nutzenden benötigen, damit der Evaluationszweck erfüllt werden kann. Dies geschieht normalerweise in einem Austausch zwischen Evaluierenden, Auftraggebenden und relevanten Beteiligten und Betroffenen.

Bei der Formulierung von Fragestellungen hilft das Akronym «fördern», das zentrale Eigenschaften guter Evaluationsfragestellungen umschreibt. Demnach sind diese:

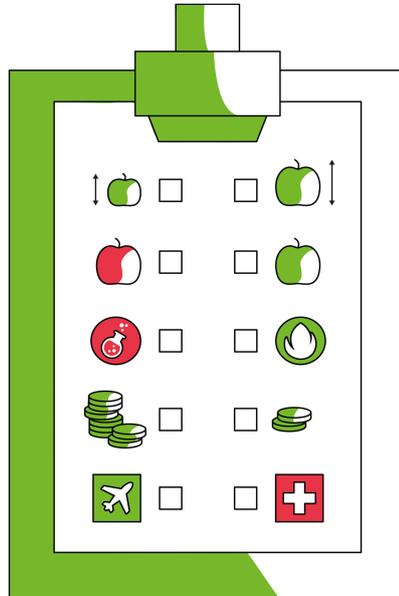
- «fokussiert» (auf einen bestimmten Teil des Evaluationsgegenstandes ausgerichtet)
- «öffnend» (fragt, in welchem *Ausmass* etwas vorhanden ist, so dass ja-nein Antworten vermieden werden)
- «realistisch» (bezogen auf Sachverhalte, die mit dem Evaluationsgegenstand verbunden sind oder durch ihn ausgelöst werden können)
- «deutlich» (verständlich formuliert)
- «empirisch» beantwortbar (mit Daten zu beantworten)
- «ressourcenangepasst» (mit den vorhandenen Ressourcen bearbeitbar)
- «nützlich» (bezogen auf die Informationsinteressen der Beteiligten und Betroffenen)

Es können verschiedene Arten von Evaluationsfragestellungen unterschieden werden:

- *Deskriptive Fragestellungen* betreffen die Beschreibung der Bedingungen und Ausprägungen des Evaluationsgegenstandes.
- *Evaluative Fragestellungen* untersuchen, inwiefern der Evaluationsgegenstand vorher festgelegten Kriterien entspricht.
- *Attributive Fragestellungen* prüfen, in welchem Masse Veränderungen bzw. Stabilisierungen auf den Evaluationsgegenstand zurückzuführen sind.

Verschiedene Akteure haben oft unterschiedliche Interessen bzgl. des Evaluationsgegenstandes Apfel, so dass eine Evaluation unterschiedliche Informationsinteressen bedienen und damit verschiedene Zwecke verfolgen kann. Während die Weiterverarbeitenden, der Handel (Grosshandel, Einzelhandel, Direktvertrieb beim Apfelbauer) und die Endverbraucherinnen und Endverbraucher v.a. an der Qualitätsüberprüfung und Rechenschaftslegung interessiert sind, ist es für die Produzierenden und die Baumschulen oft wichtiger zu erfahren, wie sie den Anbau oder auch die Zucht sowie resultierend das Endprodukt Apfel optimieren können. Daraus ergeben sich ganz unterschiedliche Evaluationsfragestellungen, wie zum Beispiel:

- Wie ist das Verhältnis der produzierten Sorte von Äpfeln zur Umwelt, in der diese angebaut wird?
- Wie ist ihr Verhältnis in Bezug auf globale Aspekte von Umwelt und Ressourcenverbrauch?
- Wie kann der Anbau der Äpfel kostenmässig optimiert werden?
- Inwiefern erfüllen die Äpfel Bedürfnisse der Konsumierenden?
- Wie gut sind die Äpfel zur Weiterverarbeitung (z.B. Apfelsaft, Apfelkuchen) geeignet?



## Schritt 4: Festlegung der Bewertungskriterien

Bewertungskriterien sind Voraussetzung für jede systematische und faire Bewertung, die für jede Evaluation erforderlich ist. Deren Festlegung geschieht im vierten Schritt des Evaluationsprozesses.

Bewertungskriterien bilden die Bezugsbasis, auf die sich die Bewertung der Güte oder Tauglichkeit eines Evaluationsgegenstandes stützt. Die als relevant erachteten Bewertungsaspekte müssen messbar gemacht, d.h. operationalisiert werden. Zusätzlich sollte für jedes operationalisierte Kriterium ein Kriterienpunkt (Schwellenwert) festgelegt werden. Dieser definierte «Wendepunkt», an dem die Bewertung von positiv in negativ oder auch von positiv zu sehr positiv etc. wechselt, kann entweder mit einer Zahl oder mit einem textlich gefassten Zielzu- bzw. -zwischenstand beschrieben werden. Operationalisierte Kriterien sollten vor Beginn der Datenerhebung, allerspätestens aber vor Beginn der Datenauswertung festgelegt werden. Damit wird verhindert, dass die Gewichtung von Kriterien angepasst oder Kriterienpunkte aufgrund der Datenerhebung und -analyse oder der Interessenslage bestimmter Gruppen nachträglich, z. B. in Rechtfertigungsabsicht verschoben werden. Dies ist insbesondere wichtig, wenn die Evaluation für einen Grundsatzentscheid oder zur Rechenschaftslegung verwendet werden soll.

Kriterien für eine angemessene Bewertung eines Evaluationsgegenstandes festzulegen ist oftmals besonders herausfordernd. Keinesfalls dürfen Bewertungskriterien ad hoc, rein intuitiv, methodisch unkontrolliert oder nicht nachvollziehbar festgelegt werden.

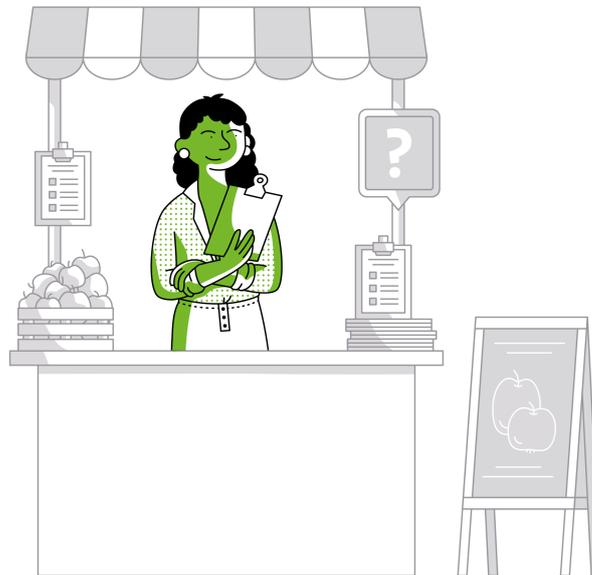
Die nachfolgende Liste enthält vier generische Quellen für Kriterien; sie kann als eine Checkliste verwendet werden, um Kriterien zu identifizieren:

1. der Referenzrahmen, in dem die Akteure den Evaluationsgegenstand verorten (z. B. ein Leitbild einer Organisation oder eine sozialwissenschaftliche Theorie).
2. der gesellschaftliche Konsens oder Diskurs über Recht, Ethik und soziale Werte.
3. ein Logisches Modell, das ermöglicht, Kriterien bezüglich Konzeptkonsistenz, Umsetzungstreue und Wirkfähigkeit zu bestimmen.
4. Evaluationsliteratur, die verschiedene Kriterien, deren Übertragbarkeit für die geplante Evaluation geprüft werden kann, verwendet.

Es ist notwendig, dass für jede evaluative und attributive Evaluationsfragestellung zumindest *ein* operationalisiertes Kriterium vorliegt. Idealerweise entsteht die definitive Liste von Kriterien (Umfang und Gewichtung) unter Einbezug der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen. Die Kriterienpunkte sollten ebenfalls nachvollziehbar und unter Berücksichtigung des Kontextes und der Besonderheiten des Evaluationsgegenstandes festgelegt werden.

Bewertungen auf operationalisierte und mit Schwellenwerten versehene Kriterien abzustützen, ist bei vorgesehener Verwendung für Grundsatzentscheide und auch bei der Rechenschaftslegung essentiell. Wer die Bewertungskriterien festlegt und welche Rolle die Evaluierenden dabei einnehmen, ist für jede Evaluation zu bestimmen. Eine grosse Herausforderung der Evaluation besteht darin, eine Balance zwischen verschiedenen Bewertungsansprüchen zu finden und Transparenz darüber herzustellen.

Aus den Evaluationsfragestellungen lassen sich die Evaluationskriterien direkt ableiten, die später zur Bewertung des Evaluationsgegenstandes zurate gezogen werden. Nachfolgend sind beispielhaft fünf übergeordnete Kriteriendimensionen dargestellt: Produktionsmenge (grosse und kleine Äpfel, viele oder wenige Äpfel), Qualität der Äpfel aus Kundensicht (Geschmack, Farbe, Gestalt), Anbaumethode zum Beispiel in Bezug auf Umweltverträglichkeit (konventionell oder biologisch), Preis der Äpfel (hoch pro Einheit versus niedrig pro Einheit), CO<sub>2</sub>-Belastung durch die Äpfel (von anderen Kontinenten eingeflogene Äpfel versus regional und saisonal produzierte Äpfel).



## Schritt 5: Auswahl von Erhebungsdesign und Erhebungsmethoden

Im fünften Schritt des Evaluationsprozesses planen die Evaluierenden das konkrete methodische Vorgehen und setzen es um. Dafür muss zunächst geklärt werden, ob eine Datenerhebung durchgeführt werden muss, oder ob die Datengrundlage zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen bereits ausreicht. Ist eine (zusätzliche) Erhebung notwendig, wird ein Datenerhebungsplan erstellt. In diesem wird schriftlich festgehalten, welche Daten mit welcher Datenerhebungsmethode bei wem wann erhoben werden sollen.

Je nach Evaluationsfragestellungen, zeitlichen und organisationalen Rahmenbedingungen, Erfordernissen des Datenschutzes, Zugang zum Feld, Möglichkeiten der Stichprobenziehung und finanziellen Mitteln gilt es, verschiedene Designentscheide sorgfältig abzuwägen:

- Wenn z. B. eine Zielerreichung oder Veränderungen bei einer Gruppe von Personen interessiert, können mehrere aufeinander folgende Datenerhebungen bei dieser einen Zielgruppe sinnvoll sein, z. B. eine erste Erhebung vor dem Start des Evaluationsgegenstandes sowie weitere im Verlauf, am Ende oder sogar zu einem späteren Zeitpunkt.
- Wenn man darüberhinausgehend Wirkungen belegen will, also nachweisen, dass es massgeblich der Evaluationsgegenstand war, der zur Erreichung der Ziele geführt hat, ist es evtl. zusätzlich erforderlich, Erhebungen auch bei solchen Gruppen von Personen vorzunehmen, die nicht am Evaluationsgegenstand teilgenommen haben.

Erhebungsdesigns mit Datenerhebungen bei mehreren Gruppen zu mehreren Zeitpunkten sind besonders aufwendig und erfordern präzise Planung und viele Ressourcen.

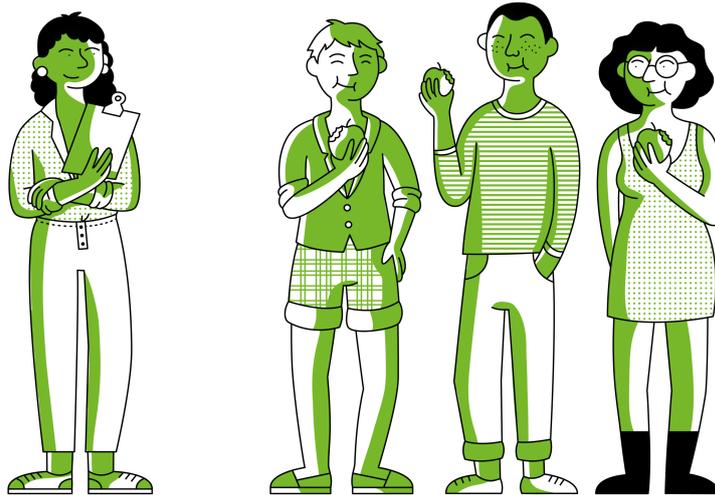
Die Auswahl der Datenerhebungsmethode ist ebenfalls an den Evaluationsfragestellungen und Rahmenbedingungen auszurichten und zudem eng mit den Design-Entscheidungen verbunden. Grundsätzlich umfasst das Methodenrepertoire der Sozialwissenschaften drei Hauptgruppen:

1. Verwendung bestehender Daten (Verhaltensspuren) bzw. Prozessdaten.
2. Systematische Beobachtung, verdeckt oder teilnehmend, insbesondere von verbalen und nonverbalen Interaktionen.
3. Mündliche oder schriftliche Befragung; diese können Face-to-face, am Telefon oder über den Computer vermittelt stattfinden, wobei die konkreten Fragen mehr oder weniger offen bzw. strukturiert und standardisiert gestellt werden können.

Mit Erhebungsmethoden können sowohl qualitative wie auch quantitative Daten erhoben bzw. erzeugt werden. Da jede Erhebungsmethode unterschiedliche Stärken und Schwächen hat, sind sie je nach Evaluationszweck wie auch Fragestellung und Evaluationsbudget etc. unterschiedlich gut geeignet. In jeder konkreten Evaluation geht es darum, einen möglichst geeigneten methodischen Zugang zu finden. Deshalb ist es zentral, dass Evaluierende bzw. Evaluationsteams über ein breites Methodenrepertoire verfügen.

Zwar kann es auch in diesem Schritt des Evaluationsprozesses geboten bzw. vorteilhaft sein, die Beteiligten und Betroffenen punktuell bei Methodenentscheidungen einzubeziehen. Mehr als in anderen Schritten liegt die Verantwortung hier aber bei den Evaluierenden, denn sie verfügen über Expertise und umfangreiche Erfahrungen mit Datenerhebungsmethoden und -instrumenten.

Um die nötigen Informationen zur Beantwortung der Evaluationsfragestellung zu gewinnen, ist zu bestimmen, welche Daten mit welcher Datenerhebungsmethode bei wem wann erhoben werden sollen. So könnte man in einer Fußgängerzone einen Stand aufbauen, an dem diese Äpfel degustiert werden. Konsumierende beantworten der Evaluatorin Fragen zum Apfel. Andere Datenerhebungen (z.B. Interviews mit Verkäufern oder Produzentinnen) dienen dazu, Informationen über die regionale Herkunft und die Anbaumethoden der Äpfel zusammenzutragen. Betriebswirtschaftliche Analysen ermöglichen es, Kosten-Nutzen Relationen der Apfelproduktion einzuschätzen.



## Schritt 6: Durchführung der Erhebungen

Sorgfältig geplant erfolgen die Datenerhebungen im sechsten Schritt des Evaluationsprozesses. Evaluationen finden nicht unter Laborbedingungen statt, sondern sind angewandte Sozialwissenschaft in einem dynamischen Lern- und Arbeitsfeld, das seinerseits durch die Evaluation beeinflusst wird. Datenerhebungen in einem solchen Setting sollten möglichst reibungslos in den «Alltag» des Evaluationsgegenstandes eingebunden werden.

Es stellt eine besondere Herausforderung dar, gleichzeitig auf die Impulse des Feldes, auf Informationsinteressen der Beteiligten und Betroffenen und auf Unplanbares professionell zu reagieren und gleichzeitig wissenschaftlich systematisch vorzugehen. Bei der Durchführung der Datenerhebungen konkurrieren oft sozialwissenschaftliche Ansprüche auf Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität mit ökonomischen Überlegungen, Termintreue oder auch der Beteiligungsbereitschaft. Unabhängig davon, ob die Durchführung weitgehend wie geplant abläuft oder nicht, sind die einzelnen Entscheide, Anpassungen und der Ablauf genau zu dokumentieren. Die Dokumentation wird Teil des Abschlussberichtes und macht das Geschehene transparent und nachvollziehbar.

Nach der Planung erfolgt die Umsetzung der Evaluation, beginnend mit der Datenerhebung. Auf dem Bild ist beispielhaft die Durchführung einer Verkostung der Äpfel dargestellt, möglichst durch eine repräsentative Gruppe von Konsumierenden, welche die Fragen der Evaluatorin beantworten.



## Schritt 7: Datenauswertung, Interpretation und Bewertungssynthese

Nach der Durchführung der Erhebungen sind die Daten im siebten Schritt des Evaluationsprozesses systematisch aufzubereiten, um sie der weiteren Auswertung zugänglich zu machen. Daraufhin ist eine genaue Datenprüfung vorzunehmen.

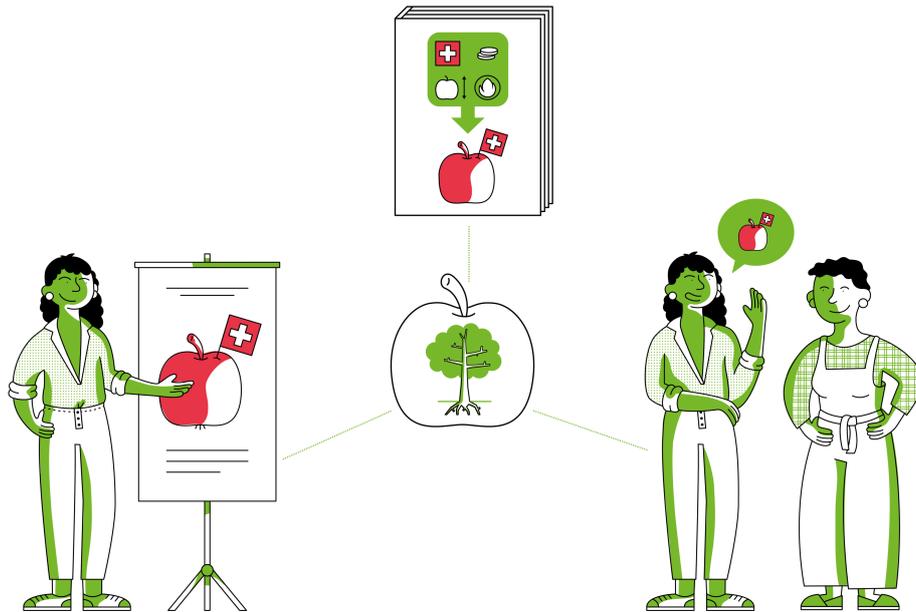
Für die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen sind die Auswertung und Interpretation der Daten notwendig. Auswerten bedeutet dabei zunächst, Daten zu zählen, zu zerlegen und zu gruppieren, und zwar auf einer stark beschreibenden Ebene. Bei grossen Datensätzen werden die Daten anhand statistischer Masszahlen beschrieben. Interpretieren bedeutet, den in den Daten bestehenden Zusammenhängen deutenden oder erklärenden Sinn zuzuschreiben. Beide Aktivitäten lassen sich in der Praxis nicht scharf voneinander abgrenzen. Je weiter man in der Auswertung fortschreitet, desto grösser wird – grob gesprochen – der Interpretationsanteil. Um wissenschaftlichen Ansprüchen zu genügen, ist es unabdingbar, das Vorgehen bei Auswertung und Interpretation zu dokumentieren, sodass andere dessen Schlüssigkeit nachvollziehen und kritisch beurteilen können.

Abschliessend gilt es, den Evaluationsgegenstand zu bewerten. Dies kann durch die Evaluierenden, die Beteiligten und Betroffenen oder gemeinsam erfolgen. Entscheidend ist, auf Basis welcher Kriterien und nach welchen Regeln die Bewertungen vorgenommen werden. Bewertungen müssen aus den empirischen Daten – über die Zwischenschritte von Auswertung und Interpretation – unter Rückgriff auf die zuvor festgelegten Kriterien begründet werden.

Dies geschieht in der Bewertungssynthese mit zwei zentralen Aufgaben: Zum einen müssen die verschiedenen Kriterien gewichtet werden, damit es z. B. möglich wird, eine vergleichende Bewertung bei einem inhaltlich etwas erfolgreicherem gegenüber einem preislich etwas kostengünstigeren Evaluationsgegenstand vorzunehmen. Zum anderen müssen unterschiedliche Sichtweisen gewichtet werden, wenn z. B. verschiedene Beteiligten und Betroffenen Kriterien als unterschiedlich relevant erachten. Im Idealfall erfolgen diese Gewichtungen zeitgleich mit der Festlegung der Kriterien und *vor* Kenntnis der Datenauswertungen.

Festzuhalten ist, dass jede Evaluation eine Bewertung erfordert. Erst mit einer Bewertung kann aus einer beschreibenden Analyse oder Untersuchung eine Evaluation werden.

Nachdem die Daten aus den verschiedenen Datenerhebungen vorliegen, können diese von der Evaluatorin ausgewertet, zusammengefasst und beschreibend aufbereitet werden. Daraufhin erfolgt die Bewertung der Äpfel entlang der zuvor bestimmten Kriterien.



## Schritt 8: Berichterstattung

Im achten Schritt des Evaluationsprozesses erfolgt die Berichterstattung, damit die Adressierten die Ergebnisse nutzen können. Im Idealfall ist die Planung der Berichterstattung schon früh im Evaluationsprozess thematisiert worden. Dabei muss geklärt werden, wer die Adressierten sind, und welche Informationsinteressen sie bezüglich der Berichterstattung haben, zu welchem Zeitpunkt Ergebnisse kommuniziert werden sollen, wer die Verantwortung für die Berichterstattung und seine Teile trägt, sowie welche Formate diese haben soll.

Zunächst sind die Adressierten zu identifizieren, damit die Berichterstattung auf sie zugeschnitten werden kann. Für Auftraggebende und Entscheidungstragende muss die Berichterstattung meist sehr fokussiert sein und auf den Evaluationszweck zugespielt Ergebnisse präsentieren («Management Summary» von 1-2 Seiten). Verantwortliche und Mitarbeitende im Evaluationsgegenstand erwarten hingegen oft detailliertere Ergebnisse. Fachpersonen aus der Wissenschaft sind oft weniger am Evaluationsgegenstand selbst interessiert, sondern an den theoretischen Grundlagen und eingesetzten Methoden. Schliesslich kann bei der breiten Öffentlichkeit die Bedeutung der Evaluation für politische Entscheide oder die Rechenschaftslegung über die eingesetzten finanziellen Mittel im Vordergrund stehen. Je allgemeiner der Kreis der Adressierten, desto weniger sollten technische Fachbegriffe verwendet werden. Der Umfang der Berichterstattung muss an die Informationsverarbeitungskapazitäten der jeweiligen Adressierten angepasst sein, was oft Kompromisse bei den Darstellungen z. B. hinsichtlich Detailliertheit oder methodischer Feinheiten nach sich zieht.

Je nach Evaluationszweck variiert der Zeitpunkt der Berichterstattung. Zwischenberichterstattungen machen es möglich, dass die Verantwortlichen und Mitarbeitenden die Ergebnisse zur Verbesserung des noch laufenden Evaluationsgegenstandes verwenden. Eine Berichterstattung am Ende der vorläufigen Laufzeit des Evaluationsgegenstandes liefert den Verantwortlichen die notwendigen Informationen für ihre Entscheide. Wichtig ist zudem eine zeitnahe Rückmeldung der Ergebnisse (und gegebenenfalls auch möglicher Konsequenzen) an die Datengebenden, damit sie den Nutzen der Teilnahme direkt erfahren.

Nicht immer wird von Evaluierenden erwartet, dass sie aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten und in die Berichterstattung aufnehmen. In manchen Fällen ist hingegen genau das die Erwartung. Wird

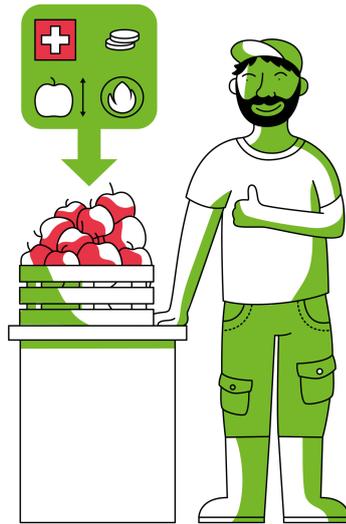
anderen (ganz oder teilweise) Zuständigkeit dafür übergeben, so verlieren die Evaluierenden die Kontrolle über diese Ergebnisart bzw. teilen sie (und gehen eventuell Kompromisse ein).

In der Berichterstattung muss dokumentiert sein, was die Datengrundlage für die Bewertungen bzw. Empfehlungen ist, wie diese den Beteiligten und Betroffenen für eine Bewertung des Evaluationsgegenstandes zugänglich gemacht wurde und wie bei der Bewertung vorgegangen worden ist. Unabhängig davon, ob und durch wen Empfehlungen formuliert werden: Es ist nicht die Aufgabe der Evaluierenden, daraus folgende Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen.

Die Verantwortung für die Berichterstattung liegt in jedem Fall immer in der Hand der Evaluierenden, wobei die Sichtweisen der Beteiligten und Betroffenen erwünscht sind und die Interpretation der Ergebnisse bereichern können. Auch dies ist gegebenenfalls zu dokumentieren.

Neben schriftlichen Berichterstattungsformaten sind auch mündliche möglich, bei denen der Evaluationsprozess und zentrale Ergebnisse auf einen Blick wahrgenommen werden können. Alle Formate können sowohl während wie auch am Ende der Evaluation eingesetzt werden.

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse dargestellt und kommuniziert – und zwar denjenigen Gruppen, welche die Informationen nutzen sollen. Dies können sowohl Produzierende, Konsumierende, Handelsorganisationen usw. sein. Die Evaluatorin schreibt Berichte, hält Vorträge und Präsentationen und erläutert ihre Ergebnisse.



## Schritt 9: Nutzung

Evaluationen lohnen sich nur, wenn sie genutzt werden. Darum gehört die systematische Vorbereitung und Förderung der Nutzung ebenso zum neunten Schritt des Evaluationsprozesses dazu wie die tatsächliche Nutzung der Evaluation selbst.

Unter Nutzung einer Evaluation wurde lange Zeit ausschliesslich die Verwendung ihrer Ergebnisse verstanden, also das, was der (Abschluss-)Berichterstattung zeitlich nachgelagert ist. Inzwischen ist breit anerkannt, dass die Evaluationsdurchführung selbst bereits vielfältig Nützliches für den Evaluationsgegenstand leisten kann. Unter einem solchen Prozessnutzen versteht man, dass schon allein die Teilnahme am Evaluationsprozess – sei es als Auftraggebende, Verantwortliche oder Datengebende – zu (gewünschten) Veränderungen im individuellen Denken und Handeln oder zu reflexivem Lernen führen kann. Dies geschieht, wenn man sich intensiv mit den Zielen und auch unerwünschten Resultaten des Evaluationsgegenstandes beschäftigt, wenn man sich mit Erwartungen anderer Beteiligter und Betroffener auseinandersetzt und eventuell mit ihnen in Kontakt tritt. Diese Nutzungen können auf die den Evaluationsgegenstand tragenden Organisationseinheiten oder seinen politischen oder sozialen Kontext ausstrahlen – und zwar bereits während die Evaluation läuft.

Auch Nutzungsarten lassen sich unterscheiden: Die instrumentelle Nutzung meint die Verwertung der Evaluation und ihrer Ergebnisse durch relevante Beteiligte und Betroffene insbesondere für Verbesserung und Grundsatzentscheide. Unter der konzeptionellen Nutzung versteht man die Aufnahme in bzw. Verarbeitung der Ergebnisse der Evaluation, etwa als Erkenntnisse durch die Wissenschaft oder als Anregungen durch die Profession bis hin zur öffentlichen Meinung.

Unerwünschte Nutzungen sind, wenn Entscheidungen, die schon vor der Durchführung der Evaluation getroffen aber noch nicht offengelegt wurden, im Nachhinein mit den Ergebnissen gerechtfertigt werden, oder wenn die Evaluation lediglich pro forma durchgeführt wird.

Die Nutzung der Evaluation und ihrer Ergebnisse ist unterschiedlich intensiv und wird von verschiedenen Adressierten unterschiedlich gehandhabt. Wichtige Faktoren, welche die Nutzung fördern sind z. B.:

- bereits in der Planung vorgesehene Verbreitung und Nutzung der Ergebnisse;
- frühzeitiger Einbezug relevanter Beteiligter und Betroffener in die Planung, so dass sie eher bereit sind, die Ergebnisse zu nutzen;
- Transparenz über die Verwendung der Ergebnisse, sowie ein vertrauensvoller Umgang zwischen Evaluierenden und sowie Beteiligten und Betroffenen;
- zeitnahe, termingerechte Bereitstellung der Ergebnisse;
- sorgfältige Vorbereitung, besonders wenn es um Rechenschaftslegung oder einen Grundsatzentscheid geht, auch damit eventuell «unerwünschte» Ergebnisse der Evaluation dennoch genutzt werden.

Eine Herausforderung für gewünschte Nutzung kann die Fluktuation von wichtigen Beteiligten und Betroffenen sein, der mit Stellvertretungsregelungen entgegengewirkt werden kann.

Es kann auch zu Fehlformen der Nutzung kommen. Darunter versteht man Missbrauch von Ergebnissen, oder auch deren unbeabsichtigt auftretende wie auch die gezielte Nichtnutzung. Solche Fehlformen können sowohl bei Evaluierenden wie auch bei Beteiligten und Betroffenen auftreten, besonders bei Evaluationen mit hohen Risiken für die Beteiligten und Betroffenen, also z. B. bei zu treffenden Grundsatzentscheiden. Um dem entgegenzuwirken lohnt es sich, frühzeitig die Verarbeitungsweisen der Ergebnisse wie auch den Weg zur Entscheidungsfindung festzulegen. Kommt es dennoch zu Missbrauch, sollte Transparenz über professionell und ethisch nicht zulässige Verwendungen hergestellt werden.

Schliesslich sollte die Nutzung explizit dokumentiert werden, indem man festhält, welche Berichte an wen gesendet wurden, wo diese besprochen wurden, welcher Austausch zu den Ergebnissen stattgefunden hat und welche Konsequenzen daraus abgeleitet wurden.

Einfluss von Evaluationen kann man auf drei verschiedenen Dimensionen unterscheiden: Eine Evaluation kann (1) intendierte oder nicht intendierte Einflüsse haben, der Einfluss kann (2) aufgrund der Ergebnisse oder des Evaluationsprozesses stattfinden und (3) er kann während oder direkt nach der Evaluation, sowie auch länger nach Abschluss der Evaluation entstehen.

Es genügt nicht, die Informationen darzustellen und zu kommunizieren, sondern es muss auch überlegt werden, wie dafür gesorgt werden kann, dass diese Informationen auch genutzt werden. Hierzu sind Folgeaktivitäten erforderlich, zum Beispiel Informationskampagnen für Verbraucherinnen und Verbraucher. Schliesslich muss es zur Nutzung der Ergebnisse kommen. Zum Beispiel reduzieren Händler den Verkaufspreis, oder sie nehmen den Apfel aus dem Sortiment. Oder der Obstbauer nimmt Veränderungen an der Obstzucht vor und kann danach zufrieden auf seine neue Sorte Äpfel blicken, wie im Bild dargestellt.



## Schritt 10: Evaluation der Evaluation

Im zehnten Schritt des Evaluationsprozesses kann die Evaluation selbst Gegenstand einer Evaluation werden. Es sollte eine professionelle Verpflichtung sein, die geleistete Arbeit zu bewerten und Verbesserungsmöglichkeiten für künftige Evaluationen abzuleiten (Meta-Evaluation).

In einer Meta-Evaluation geht es um die systematische Beschreibung und Bewertung einer oder mehrerer Evaluationen. Die Meta-Evaluation unterscheidet sich von der Evaluationssynthese, welche die Ergebnisse mehrerer Evaluationen, meist beschreibend, zusammenführt und bewertet. Sie ist auch nicht mit der Methode der Meta-Analyse zu verwechseln, welche insbesondere quantitative Ergebnisse von Studien oder Evaluationen mit ähnlichen Fragestellungen quantitativ vergleicht bzw. zusammenfasst.

Zur Bewertung von Evaluationen wurden in den zurückliegenden ca. 35 Jahren von nationalen und internationalen Fachgesellschaften «Evaluationsstandards» entwickelt und verabschiedet. Evaluationsstandards definieren die Anforderungen, die an Evaluationen gestellt werden, um Qualitätsmerkmalen gerecht zu werden. Sie sind – im Gegensatz zu den Minimal- oder Muss-Standards des Qualitätsmanagements – Sollstandards. Das heisst, sie beschreiben einen anzustrebenden Idealzustand, den eine Evaluation aufweisen soll, damit ihr hohe Güte oder Tauglichkeit zugesprochen werden.

Evaluationsstandards lassen sich als Planungs- sowie Checklisten bzw. Bewertungsraster verwenden, mit denen überprüft werden kann, ob im Evaluationsprozess alle Aufgaben professionell geplant und durchgeführt worden sind.

Mit der Evaluation der Evaluation ist diese abgeschlossen und der Evaluationszyklus schliesst sich, um gegebenenfalls nach einiger Zeit für den gleichen oder einen Nachfolge-Evaluationsgegenstand erneut zu beginnen.

Evaluierende führen solche Evaluationen, jeweils angepasst an neue Rahmenbedingungen, immer wieder durch und möchten aus der durchgeführten Evaluation für die Evaluation weiterer Apfelsorten, anderer Früchte bzw. Gemüse oder noch weiterer Lebensmittel lernen. Es ist daher sinnvoll und notwendig, eine Evaluation der Evaluation durchzuführen, um daraus für die Zukunft zu lernen.

## Impressum

Die Kurzdarstellung basiert auf dem Lehrbuch «evaluiert» [Balzer, L. & Beywl, W. (2018). evaluiert - erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich (2., überarbeitete Auflage). Bern: hep verlag. <http://www.evaluiert.lars-balzer.info/>]. Diese bietet zu jedem der zehn Schritte ausführliche Darstellungen, ausserdem Übungsaufgaben mit Lösungsvorschlägen und Checklisten. An Fallbeispielen wird die Zehner-Schrittfolge demonstriert. Zwei Kapitel behandeln Fragebogen und Auswertung von Textdaten. Literaturhinweise und ein Auszug aus dem Glossar für Evaluation (<https://eval-wiki.org/>) runden das für das Selbststudium geeignete Buch ab.

### **Herausgeber**

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Fachstelle Evaluation

<https://www.ehb.swiss/evaluation>

### **Zitiervorschlag**

Balzer, L., Laupper, E., Eicher, V., & Beywl, W. (2020). Schlüssel zur Evaluation: 10 Schritte – «evaluiert» kurzgefasst. Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB.

Abgerufen von <https://www.ehb.swiss/evaluiert>

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz](#).

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Kirchlindachstrasse 79

CH-3052 Zollikofen

Telefon +41 58 458 27 00

[info@ehb.swiss](mailto:info@ehb.swiss)

[www.ehb.swiss](http://www.ehb.swiss)