



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



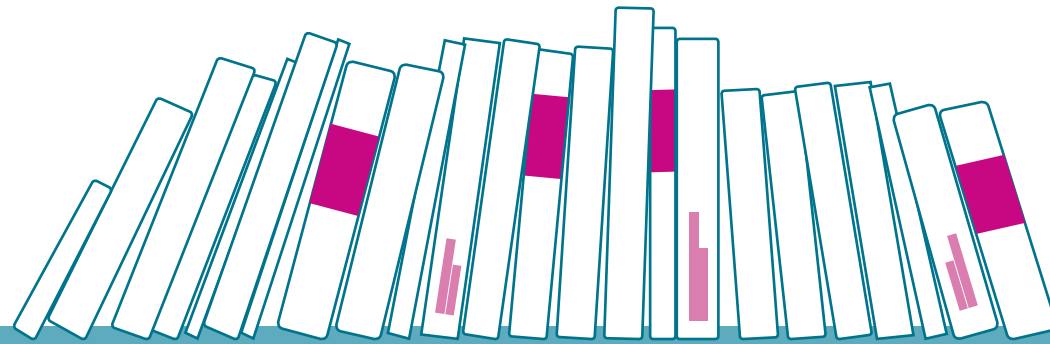
*Pocket
Checkliste*

Evaluation – in sieben Schritten zum Ziel!

**Erfolgreiche Projektarbeit in
Netzwerken zur Fachkräftesicherung**

Vorwort

Warum und wann ist eine Evaluation gerade für die Netzwerkarbeit wichtig?



Bestandteile guter Netzwerkarbeit sind:

- ▶ die gemeinsame Analyse des regionalen Fachkräftebedarfs & -potenzials
- ▶ die Entwicklung gemeinsamer, erreichbarer Ziele & dazu passende Maßnahmen
- ▶ die permanente Überprüfung der Ziele anhand klarer Indikatoren (Evaluation) und gegebenenfalls Anpassung oder Beendigung der Maßnahmen

Besonders das Thema Evaluation von Projekten wird in der Netzwerkarbeit oftmals eher stiefmütterlich behandelt.

Eine Evaluation eignet sich jedoch hervorragend dafür, den Erfolg eines Projektes auf der Grundlage klarer Indikatoren zu bewerten und diesen zu kommunizieren.

Ebenso eignet sie sich, frühzeitig Probleme zu erkennen und auf sie zu reagieren, um Misserfolge vorzubeugen.

Evaluation heißt also:

laut Duden ganz allgemein sach- und fachgerechte Bewertung. Evaluation oder Evaluierung stammt vom lateinischen valere, das soviel bedeutet wie „stark, wert sein“.

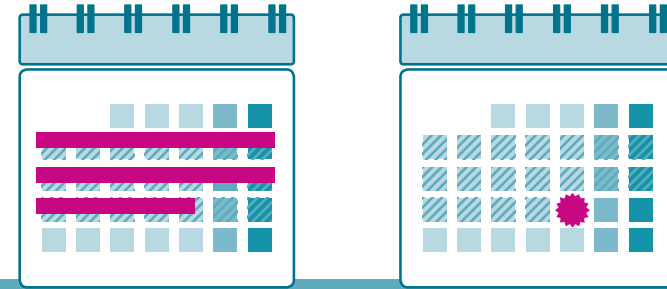
Prof. Dr. Holger Bonin vom Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Mannheim konkretisiert diese Definition. Für ihn heißt Evaluation:

Den Einsatz **intersubjektiv** nachvollziehbarer **empirischer** Forschungsmethoden zur Informationsgewinnung und **systematischer** Verfah-

ren zur Informationsbewertung anhand **vorab bestimmter** transparenter **Ziele** und Kriterien, zum Nutzen des Umfelds einer Maßnahme/ eines Projekts/eines Programms/einer Reform/ einer Organisation.

Überblick

Warum und wann ist eine Evaluation gerade für die Netzwerkarbeit wichtig?



Netzwerke zur Fachkräftesicherung sind Zusammenschlüsse, deren Mitglieder etwas Handfestes erreichen wollen. Die Partner investieren Zeit, Geld und Energie in die Projekte und möchten sicher sein, dass sich diese Investition am Ende lohnt.

Dazu kommen der offene Charakter von Netzwerken, die zum Teil recht lockeren Beziehungen der Netzwerkpartner untereinander und die Komplexität vieler Netzwerkgebilde. All diese Faktoren machen die Netzwerkarbeit zu einem ‚Blindflug‘, wenn sie nicht von Zeit zu Zeit evaluiert wird.

Bei einer Evaluation geht es also darum, ein Projekt und seine Umsetzung daraufhin zu beleuch-

ten, ob und mit welchem Aufwand Ziele erreicht wurden. So werden Planung und Steuerung für die Zukunft optimiert sowie die Zielerreichung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit überprüft.

Eine Evaluation hat vielfältige Vorteile:

- ▶ Fehlentwicklungen können frühzeitig erkannt werden.
- ▶ Das Projekt wird stetig verbessert und optimiert.
- ▶ Der Ressourceneinsatz kann effektiv erfolgen, was erhebliche Kosten einspart.
- ▶ Die Erfolgs- und Zielkontrolle legitimiert das Projekt und ist allen Beteiligten ein Motivationsfaktor.

Zeitpunkt einer Evaluation

Eine Evaluation kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projekt durchgeführt werden. Dabei ist zwischen einer **prozessbegleitenden Evaluation** und einer **Abschlussevaluation** zu wählen.

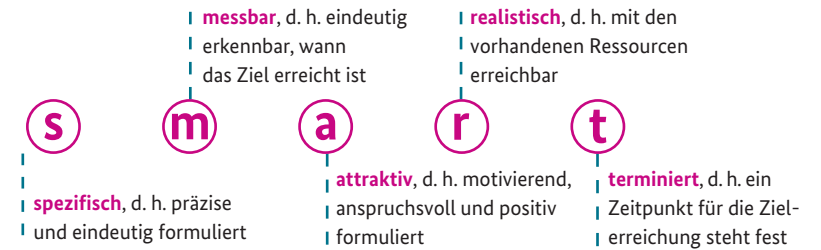
Die prozessbegleitende Evaluation hat einen direkten Einfluss auf die Netzwerkarbeit und wird in erster Linie zur Verbesserung bestehender Prozesse und Strukturen durchgeführt. So können Anpassungen vorgenommen werden, lange bevor das Projekt beendet ist. Diese Evaluationsform wird auch als **formativ** bezeichnet.

Eine Abschlussevaluation wird in erster Linie durchgeführt, um die Wirksamkeit und Zielerreichung – auch z. B. gegenüber Mitgliedern und Fördermittelgebern – zu überprüfen bzw. zu belegen. Diese Evaluationsform wird auch als **summativ** bezeichnet.

Schritt-für-Schritt-Anleitung

Was ist bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Evaluation zu beachten?

Eine Zieldefinition sollte möglichst smart sein.



1. Bedarf für eine Evaluation erkennen

Ausschlaggebend für den Erfolg und die Akzeptanz einer Evaluation ist, dass zwischen den Netzwerkmitgliedern Einigkeit in der Frage herrscht, ob eine Evaluation überhaupt gewünscht ist. Nur dann ist die Anerkennung der Ergebnisse gewährleistet und die sich daraus eventuell ableitenden Konsequenzen werden von allen Partnern akzeptiert.

2. Ziel(e) definieren

Ein für die Evaluation wichtiger Schritt ist die genaue Zieldefinition.

Ziele eines Netzwerkes können sein:

- ▶ Strukturziele (z. B. einzelne Aspekte der Netzwerkorganisation)
- ▶ Projektziele (z. B. Umsetzung und Wirksamkeit einer spezifischen Maßnahme)



Tipps: Ziele und die jeweiligen Indikatoren sollten immer schriftlich festgehalten werden. Wichtig ist auch die Klärung von Ressourcen – sowohl personeller als auch finanzieller Art.

3. Evaluationstyp wählen

Nach der Zieldefinition fällt die Entscheidung für die Art der Evaluation. Dabei muss einerseits der Evaluationstyp ausgewählt werden andererseits die Evaluationsmethode.

Drei Evaluationstypen sind in der Netzwerkarbeit sinnvoll einsetzbar:

- ▶ Interview
- ▶ Erfassung des Nutzerverhaltens
- ▶ Soll-/Ist-Analyse

Spezifische Instrumente zur Evaluation finden Sie unter Punkt 6.

Gleichzeit ist zu entscheiden, nach welchen Methoden evaluiert werden soll:

- ▶ Interne Evaluation (Organisationsmitglieder steuern die Evaluation) oder Externe Evaluation (Evaluation durch Organisationsexterne)
- ▶ Summative Evaluation (ergebnisbewertend) oder Formative Evaluation (prozessbegleitend)
- ▶ Qualitative Evaluation (hypothesengenerierend mit dem Ziel, den Sinn zu verstehen) oder Quantitative Evaluation (hypothesentestend mit dem Ziel, Ergebnisse zu messen)

Wie evaluieren die Netzwerke ihre Arbeit?



...der Netzwerke
evaluieren ihre
Arbeit über
**Teilnehmerzahlen
auf Veranstaltungen**



...der Netzwerke
evaluieren ihre
Arbeit über
**Zugriffszahlen
auf Internetseiten**



...der Netzwerke
evaluieren ihre
Arbeit über
**Veröffentlichungen
in regionalen Medien**

Quelle: Netzwerksamfrage des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region, 2016.

Generell sollte die Evaluation immer zum „Reifegrad“ eines Netzwerkes passen. Steht das Netzwerk noch am Anfang, können Evaluationen in kleinerem Rahmen erfolgen. Später sollten sie zunehmend differenzierter und umfangreicher durchgeführt werden.

Aktuelle Ergebnisse einer Umfrage des Innovationsbüros zeigen, dass 68 Prozent der befragten Netzwerke ihre Aktivitäten evaluieren, davon der überwiegende Teil mittels einer internen Evaluation.

Die Wirksamkeit von Maßnahmen – z. B. in Form vermittelter Personen – wird nur bei 22 Prozent der Netzwerke evaluiert. Folgende drei Evaluationstypen haben sich in der Netzwerkarbeit besonders bewährt:

Interviews

Bei Interviews steht meist der qualitative Aspekt und das direkte Feedback der Zielgruppe im Vordergrund. Eine wichtige Entscheidung ist, ob Sie die Interviews persönlich, schriftlich oder telefonisch durchführen. Erstellen Sie im Idealfall einen Interviewleitfaden.

Erfassung des Nutzerverhaltens

Das Nutzerverhalten wird beispielsweise durch Teilnehmerinnen- und Teilnehmerzahlen, Klickzahlen auf Ihrer Website oder die Anzahl der Veröffentlichungen in regionalen Medien erfasst.

Soll-/Ist-Analyse

Die Soll-/Ist-Analyse ist eine Möglichkeit zur quantitativen Erfolgsmessung. Wichtigste Voraussetzung sind bereits in der Planungsphase festgelegte messbare Zielgrößen zum Projekt, die dann im Projektverlauf mit den erreichten Größen verglichen werden.

4. Zeitrahmen abstecken

Wichtig für eine Evaluation ist es, den geeigneten Zeitpunkt und den zeitlichen Rahmen zu bestimmen. Sowohl ein Anfangsdatum als auch ein Enddatum sind festzulegen. Ratsam ist es auch, die einzelnen Schritte mit einem Anfangs- und Enddatum zu versehen. Das steigert die Transparenz der Evaluation und trägt zu ihrer Glaubwürdigkeit bei.

5. Standards festlegen

Eine Evaluation sollte grundlegenden Qualitätsansprüchen genügen, die gemeinsam im Netzwerk definiert werden.

Beispiele für Qualitätsstandards können sein:

- ▶ Nützlichkeit
- ▶ Durchführbarkeit
- ▶ Fairness
- ▶ Genauigkeit

Wichtig für das Thema Qualität ist auch der intensive Austausch mit den verantwortlichen Evaluatoren während und nach Beendigung der Evaluation, um Analysefehler zu vermeiden und aus den gemachten Erfahrungen Verbesserungen für künftige Evaluationen abzuleiten.



Weitere Informationen zu Standards von Evaluationen finden Sie in einer Publikation der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e. V. unter: www.degeval.de/?id=135

6. Evaluation durchführen, Ergebnisse zusammenfassen und auswerten

Nachdem die Evaluation umfassend und gewissenhaft vorbereitet wurde, kann begonnen werden. Folgende Instrumente bieten sich hierzu an:

Daten- und Dokumentenanalysen von

- ▶ Projektanträgen und -dokumentationen
- ▶ Projektpublikationen, Fachliteratur
- ▶ Websites, Newslettern
- ▶ Teilnehmerlisten / Feedbackbögen

Beispielsweise zur konkreten Überprüfung von Regionaldaten, angeforderten Materialien, Clicks / Downloads auf der Homepage



Tipp: Eine ausführliche Beschreibung zum Thema Evaluation bietet auch der 4. Leitfaden des Innovationsbüros „Projekte zielgerichtet umsetzen“

http://bit.ly/leitfaden_4_projekte_zielgerichtet_umsetzen

Diskursive und qualitative Instrumente

- ▶ Einzel- & Gruppeninterviews
- ▶ Experteninterviews
- ▶ Fallstudien
- ▶ Workshops

Beispielsweise zur Überprüfung der Qualität der Zusammenarbeit mit externen Partnern oder der Qualität der Kommunikation im Netzwerk

Checkliste

Die sieben wichtigsten Fragen für eine erfolgreiche Evaluation – zum Abhaken.

Standardisierte Befragungen von

- ▶ Netzwerkmitgliedern
- ▶ Betrieben
- ▶ Beschäftigten / Fachkräften
- ▶ Sozialpartnern

Beispielsweise zur Überprüfung der Anzahl der Kontakte zum Netzwerk oder zur Nutzenbewertung eingespeister Ressourcen

Anschließend müssen die Ergebnisse zusammengefasst, ausgewertet und für alle Netzwerkpartner verständlich aufbereitet werden.

7. Ergebnisse kommunizieren und Entscheidungen treffen

Die Ergebnisse sollten im Rahmen eines Netzwerktreffens präsentiert und besprochen werden.

Daran anschließend ist zu diskutieren, wie die Ergebnisse genutzt werden können und welche Konsequenzen und zukünftigen Vorgehensweisen daraus abzuleiten sind.

Außerdem kann es sich lohnen, zu überlegen, die Ergebnisse extern zu kommunizieren, um Erfolge herauszustellen, Transparenz zu vermitteln und Glaubwürdigkeit zu demonstrieren.

- Ist der Bedarf für eine Evaluation gemeinsam erkannt worden?
- Ist das Ziel definiert und ein Evaluationstyp ausgewählt?
- Sind die Verantwortlichkeiten festgelegt?
- Ist der Zeitrahmen abgesteckt?
- Sind Standards festgelegt?
- Ist die Evaluation durchgeführt, die Ergebnisse zusammengefasst und ausgewertet?
- Sind die Ergebnisse ins Netzwerk kommuniziert und Entscheidungen getroffen worden?

Praxisbeispiele

Evaluation im Netzwerk „Wachstumsregion Ems-Achse e. V.“

„Wie viele Fachkräfte haben Sie vermittelt?“ Diese Frage bekommt das Netzwerk Wachstumsregion Ems-Achse fast täglich gestellt. Für die über 530 Netzwerkpartner wie Kommunen, Kammern, Hochschulen, Bildungseinrichtungen, Verbände und Unternehmen ist das Thema Evaluation von Projekten, Maßnahmen und der Netzwerkarbeit ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie ermöglicht das Controlling der umgesetzten Maßnahmen, erleichtert die Planung zukünftiger Aktivitäten, fungiert als Motivator der Projektgruppe, kann zur Einbindung der Partner eingesetzt werden und wirkt auch als Marketinginstrument.

Für die insgesamt 18 unterschiedlichen Maßnahmen, die das Netzwerk zur Fachkräftesicherung umsetzt, gibt es selbstverständlich nicht nur eine einzige Evaluationsmethode.

Drei Beispiele verdeutlichen die unterschiedlichen Ansätze:

Beispiel: Ems-Achse mobil

Unter dem Slogan „Ems-Achse mobil“ besucht das Netzwerk jährlich eine Vielzahl von Job- und Recruiting-Messen in Deutschland und im benachbarten Ausland, um für die Vorzüge der Region entlang der Ems zu werben und potenzielle Fachkräfte zu begeistern.

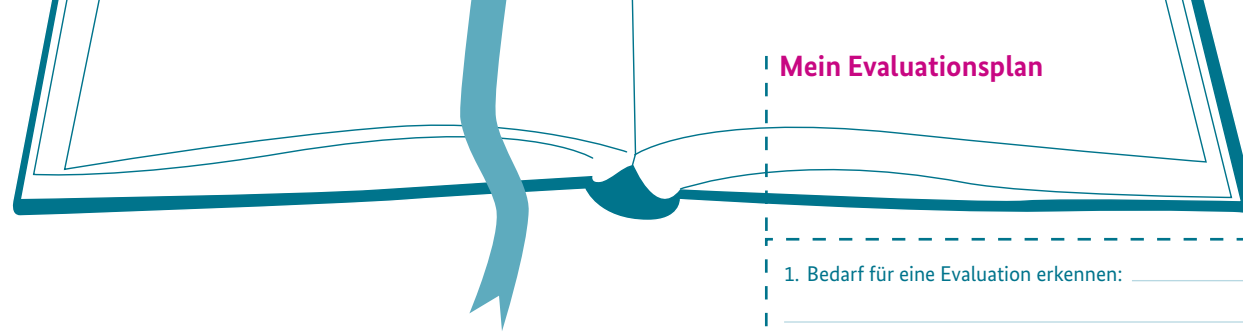
Um Kosten und Personaleinsatz optimal planen zu können, ist es notwendig, die Wirksamkeit der Messebesuche zu überprüfen. Ziel der jährlich durchgeführten Evaluation ist es deshalb, den Output der Messebesuche zu analysieren.

Als Methode hat sich das Netzwerk für die Lessons-Learnt-Tabelle entschieden. Diese berücksichtigt sowohl harte Faktoren (Anzahl der Messtage, Besucherzahl, Zahl der Bewerberprofile, Zahl der direkten Kontakte etc.) als auch weiche Faktoren (Grund für den Messebesuch, Reaktionen auf die Ems-Achse, Besonderheiten etc.). Aus diesen Informationen wird ein Ranking erstellt und entschieden, welche Messe im nächsten Jahr

noch einmal besucht wird und welche nicht.

Beispiel: Fachkräfte-Werkstatt

Nicht nur Projekte und Maßnahmen werden bei der Ems-Achse evaluiert. Auch die Fachkräfteinitiative selbst ist Gegenstand einer Evaluation. Alle Mitglieder waren im Rahmen einer Fachkräfte-Werkstatt aufgerufen, über die Wichtigkeit von 36 Einzelprojekten per TED-Umfrage abzustimmen (von sehr wichtig bis unwichtig in sechs Abstufungen). In Klein- und Großgruppen beim anschließenden Workshop diskutierten und bewerteten die Netzwerkmitglieder die Ergebnisse, um zum Abschluss eine Auswahl zu treffen, welche Projekte weitergeführt werden.



Mein Evaluationsplan

1. Bedarf für eine Evaluation erkennen: _____

2. Ziel(e) definieren: _____

3. Evaluationstyp wählen: _____

4. Zeitrahmen abstecken: _____

5. Standards festlegen: _____

6. Evaluation durchführen, Ergebnisse zusammenfassen und auswerten: _____

7. Ergebnisse kommunizieren und Entscheidungen treffen: _____

Beispiel: Abschlussbericht

Ein wichtiger Aspekt im Rahmen von Evaluationen ist auch immer die Kommunikation und Präsentation der Ergebnisse nach außen. Hierzu erstellt das Netzwerk nach Abschluss der Förderperioden jeweils einen Abschlussbericht, in dem noch einmal die Ergebnisse der einzelnen Zielgruppen (bspw. Schüler/-innen und Auszubildende, Studierende, Familien, auswärtige Fachkräfte etc.) komprimiert dargestellt und die Highlights herausgehoben werden. Gedruckt werden die Berichte in einer Auflage von 1.000 Stück. Danach werden sie an alle Netzwerkpartner versandt.

Exakt kann die Frage „Wie viele Fachkräfte haben Sie vermittelt?“ trotz regelmäßiger Evaluation zwar nicht beantwortet werden. Der Antwort ist das Netzwerk jedoch einen wichtigen Schritt nähergekommen: 22.000 Fachkräfte konnten durch unterschiedliche Maßnahmen von der Ems-Achse erreicht werden.

**Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Pocket Checkliste auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter jeweils gleichermaßen weibliche und männliche Personen zu verstehen.

Impressum

Herausgeber:

DIHK Service GmbH
Geschäftsführer: Dr. Achim Dercks, Sofie Geisel,
Michael Kowalski
Amtsgericht Charlottenburg HRB 191906 B
USt.-IdNr.: DE317040590
Steuernummer 27/027/37736
Commerzbank AG Berlin
SWIFT-BIC COBADEFFXXX
IBAN DE74 1204 0000 0139 4378 00

Im Auftrag von:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin
E-Mail: info@bmas.bund.de
Internet: www.bmas.de

Erscheinungsdatum:

2. Auflage, August 2019

Bezugsstelle:

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region
DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 – 20308 6201
E-Mail: kontakt@fachkraeftebuero.de
Internet: www.fachkraeftebuero.de

Redaktion:

Dominik Theisen, Dr. Wiebke Friedrich,
Franziska Weis, Kristin Scholz
Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

Gestaltung:

Anne Krieger, Ohja GmbH, Leipzig

Druck:

Druckerei Gläser, Berlin

Innovationsbüro
Fachkräfte für die Region

DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin

Telefon +49 (0)30 - 20 308 6201
Fax +49 (0)30 - 20 308 5 6201

kontakt@fachkraeftebuero.de
www.fachkraeftebuero.de

Besuchen Sie uns auch auf Facebook!