

# Arbeitshilfe zur **Selbstevaluation** von Projekten in der Kinder- und Jugendarbeit im Sport



# Qualitätsmanagement

Lernen  
Persönlichkeitsentwicklung  
Kommunikation  
Dokumentation Reflexion  
Erfolgskontrolle Analyse  
Interpretation Dialog  
Chancen Ziele formulieren  
Transparenz Legitimation  
Motivation Empowerment  
Professionalisierung  
Identifikation

Methoden und Instrumente  
Feedback  
Austausch

Damit die zentralen Aussagen sowie anwendungsbezogene Praxisbeispiele auf den ersten Blick deutlich werden, finden sich in diesem Text verschiedene Formen von Kästen und Icons:



Der Haken beschreibt **Aufgaben**, die im jeweiligen Schritt anstehen.



Die Puzzleteile erklären **Praxisbeispiele** zur Verdeutlichung der Theorie.

Mit Unterstrichung wird auf die verschiedenen **Arbeitsblätter im Anhang** verwiesen, z.B.:  
Anhang 1: Zeitpunkt, Ziele und Fragestellungen der Selbstevaluation

Auf **weiterführende Literatur** wird durch eine graue Schreibweise hingewiesen, z.B.:  
Weiterführende Literatur zu Kapitel 1.3:  
Kähler 2006, S. 6-7  
Stockmann 2007, S. 36-39

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>Teil 1 – Theorie zur Evaluation und Selbstevaluation</b>	<b>6</b>
1.1 Evaluation – was ist das?	6
1.2 Was wird evaluiert?	6
1.3 Wozu wird evaluiert?	6
1.4 Wann wird evaluiert?	8
1.5 Selbstevaluation – der Blick über die eigene Schulter	8
1.6 Vorteile und Beschränkungen der Selbstevaluation	8
1.7 Voraussetzungen für Selbstevaluation	9
<b>Teil 2 – 8 Schritte der Selbstevaluation</b>	<b>12</b>
Schritt 1: Evaluationsziele festlegen	14
Schritt 2: Evaluationsgegenstand festlegen und Evaluationsfragen formulieren	16
Schritt 3: Indikatoren und Bewertungsmaßstäbe bestimmen	18
Schritt 4: Informationsquellen auswählen	20
Schritt 5: Erhebungsmethoden und -instrumente entwickeln	22
Schritt 6: Daten erheben und auswerten	26
Schritt 7: Qualität der Evaluation beurteilen	29
Schritt 8: Ergebnisse verwerten	31
Schlussbemerkung	33
<b>Teil 3 – Quellenverzeichnis</b>	<b>34</b>
<b>Teil 4 – Anhang</b>	<b>36</b>
<b>Teil 5 – Arbeitsblätter und Checklisten</b>	<b>40</b>
<b>Impressum</b>	<b>53</b>

# Vorwort

## Liebe Leserin, lieber Leser,



**Jan Holze**  
Deutsche Sportjugend  
1. Vorsitzender

ein wichtiges Ziel im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit ist es, Aktivitäten und Projekte stets weiterzuentwickeln und zu verbessern, um diese vor allem in der Qualität als auch in der Quantität zu steigern. Für dieses Vorhaben braucht es klar definierte Ziele sowie regelmäßige und konstruktive Rückmeldungen von den Projektbeteiligten und -betroffenen oder von Dritten, um auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu werden und gegebenenfalls Kurskorrekturen vorzunehmen. Doch nicht überall existieren klare Zieldefinitionen und Feedbacksysteme, die diese Rückmeldungen systematisch und regelmäßig liefern. Selbstevaluation ist ein wirksames Instrument, um die eigene geleistete Arbeit selbstständig, systematisch und mit einem vertretbaren Aufwand zu reflektieren, zu bewerten und gegebenenfalls zu korrigieren, ohne auf das Feedback von außen angewiesen zu sein.

Diese Arbeitshilfe liefert den Akteur/innen im gemeinnützigen, organisierten Kinder- und Jugendsport Unterstützung bei der Planung und Durchführung solcher Selbstevaluationsvorhaben. Dazu werden in der Arbeitshilfe zunächst die Grundlagen der Selbstevaluation thematisiert und anschließend wird die Evaluationspraxis Schritt für Schritt erläutert. Es werden Methoden und Abläufe beschrieben, um die Wirkung der eigenen Arbeit und des Projekts zu analysieren und die Optimierung von Maßnahmen zu begleiten.

Besonders in Projekten, in denen Zielgruppen mit erschwerten Zugangsbedingungen zum Sport angesprochen werden sollen, wie im Förderprogramm ZI:EL+ die Jugendlichen mit Behinderung, Migrationshintergrund, Fluchterfahrung und Bildungsbenachteiligung, ist eine strukturierte Planung und Durchführung von Selbstevaluationsverfahren entscheidend für den nachhaltigen Erfolg der Maßnahme.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen sowie viele Anregungen und Impulse bei der Arbeit mit dieser Broschüre.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'J' followed by a cursive 'H' and 'L'.

Jan Holze

# 1 Einleitung

Diese Arbeitshilfe liefert Akteur/innen in Kinder- und Jugendprojekten ein Qualitätsentwicklungsinstrument<sup>1</sup>, das die Schritte und Methoden zur Planung und Durchführung einer systematischen Selbstevaluation beschreibt und sie darin begleitet, die eigene Arbeit und deren Wirkung zu hinterfragen.<sup>2</sup> Der Aufbau von Kompetenz zur Selbstevaluation leistet einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Projektarbeit im Kinder- und Jugendsport. Die Arbeitshilfe hat den Anspruch, einen Einstieg in die Thematik zu bieten und gleichzeitig auch Fortgeschrittenen Anregungen zu neuen Fragestellungen, Instrumenten und Methoden mit auf den Weg zu geben. Sie dient als Orientierungshilfe und beinhaltet:

- Nützliche Hinweise und Tipps zur Planung und Durchführung von Selbstevaluationsvorhaben,
- eine Auswahl geeigneter Evaluationsmethoden,
- praxisorientierte Fallbeispiele aus der sportbezogenen Kinder- und Jugendarbeit,
- Arbeitsblätter und Checklisten für die Selbstevaluation.

Die Arbeitshilfe soll Projektverantwortliche dabei unterstützen, sich über die eigene Schulter zu schauen. Dabei werden Chancen aufgezeigt, das eigene Projekt oder die Maßnahme im gemeinnützigen, organisierten Kinder- und Jugendsport laufend zu verbessern und dem steten Wandel der Zeit anzupassen. Zu Beginn werden die Grundlagen der Selbstevaluation thematisiert. Dieser Teil ist notwendigerweise theoretischer angelegt als der zweite Teil der Arbeitshilfe und vermittelt ein Grundverständnis über die Evaluationspraxis.

Darauf aufbauend werden praktische Fragen geklärt, die beim Thema Selbstevaluation oft gestellt werden: Lohnt sich Selbstevaluation, und ist das nicht viel zu kompliziert und aufwendig? Wie kann Selbstevaluation in den Arbeitsalltag integriert werden? Wie komme ich an geeignete Daten, wie werden diese ausgewertet, und was passiert mit den Ergebnissen der Evaluation? Es wird gezeigt, dass sich bereits mit einfachen Mitteln, die sich gut in den Tagesablauf einbinden lassen, gute und nützliche Erkenntnisse über die eigene Projektarbeit gewinnen lassen. Dazu wird in Form eines acht Schritte umfassenden Leitfadens ein Vorgehen vorgestellt, an dem sich Projektverantwortliche orientieren können, um Selbstevaluationsvorhaben Schritt für Schritt zu planen, umzusetzen und auszuwerten.

**Nutzen und Inhalt  
der Arbeitshilfe**

**Aufbau der  
Arbeitshilfe**

<sup>1</sup> Eine Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung findet sich bei Liebold 1998, S. 71-80.

<sup>2</sup> Dass das Interesse an Selbstevaluation steigt, zeigt die in den letzten Jahren wachsende Anzahl entstehender Handreichungen, Methodenhefte und Arbeitshilfen in diesem Bereich.

# Teil 1 – Theorie zur Evaluation und Selbstevaluation

## 1.1 Evaluation – was ist das?

Evaluieren bedeutet bewerten. In unserem Alltag bewerten wir ständig etwas. Dies tun wir meist spontan, subjektiv und aus dem Bauch heraus. Eine Evaluation hingegen geht diesen Vorgang systematisch, objektiv und nach fachlichen Standards<sup>3</sup> an. Auf diese Weise gelangen wir zu belegbaren und fundierten Ergebnissen.

Evaluation bedeutet, „ein bestimmtes Projekt bzw. Programm dahingehend zu hinterfragen, ob und mit welchem Aufwand die Ziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) wurden und welche (ökologischen, sozialen und ökonomischen) Wirkungen das Programm/Projekt auf einen vorher bestimmten Praxisbereich oder Personenkreis hat.“<sup>4</sup>

## 1.2 Was wird evaluiert?

In der projektbezogenen Kinder- und Jugendarbeit im Sport sind folgende Evaluationsbereiche und -gegenstände denkbar:

- Ein Projekt,
- eine Projektmaßnahme,
- eine Dienstleistung im Rahmen eines Projekts,
- ein Programm, das mehreren Projekten übergeordnet ist,
- ein Instrument oder Arbeitsansatz,
- die Arbeitsbedingungen einzelner Projektdurchführender.

In der Praxis gilt es, die Bestimmung des Evaluationsgegenstandes zu konkretisieren (siehe Schritt 2).

## 1.3 Wozu wird evaluiert?

Der Nutzen von Evaluation geht weit über die Lieferung eines Soll-Ist-Vergleichs im Sinne einer Erfolgskontrolle hinaus. Evaluation ist folglich nicht nur ein Kontrollinstrument, sondern vor allem auch ein Instrument des Qualitätsmanagements, das die Prozesse in den Blick nimmt und Handlungsempfehlungen und Veränderungsmaßnahmen für die weitere Projektarbeit liefert. Evaluation ist also vor allem zukunftsorientiert<sup>5</sup> und kann wesentlich zum Projekterfolg beitragen. Es werden vier übergeordnete Funktionen unterschieden, die im Rahmen einer Evaluation mit unterschiedlicher Gewichtung verfolgt werden können:<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Die fachlichen Standards für Evaluation liefern Orientierung, wie gelingende und gute Evaluationen ausgestaltet werden sollten. Siehe DeGEval 2016: [https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval\\_Standards\\_fuer\\_Evaluation\\_-\\_Erste\\_Revision\\_\\_2016\\_.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval_Standards_fuer_Evaluation_-_Erste_Revision__2016_.pdf)

<sup>4</sup> Liebold 1996, S. 11.

<sup>5</sup> Vgl. Beywl und Schepp-Winter 2000, S. 20-21.

<sup>6</sup> Vgl. im Folgenden Stockmann 2007, S. 36-38.

Definition Evaluation

Evaluationsbereiche und -gegenstände

Instrument des Qualitätsmanagements

**Kontrollfunktion:** Evaluation liefert einen Abgleich der Projektziele mit den Projektmaßnahmen und -ergebnissen im Sinne einer Erwartungs-Erfolgs-Kontrolle, der darauf ausgelegt sein kann zu überprüfen, ob die eingesetzten Fördermittel im Sinne der Fördergeber eingesetzt werden und ob die versprochenen Leistungen auch tatsächlich erbracht werden.

Kontrollfunktion

**Dialogfunktion:** Die Evaluation schafft Transparenz und unterstützt die Kommunikation zwischen den beteiligten Gruppen wie Mittelgebern, Durchführenden und/oder Zielgruppe. Im Rahmen der Evaluation sprechen die Projektakteur/innen miteinander und die Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen<sup>7</sup> können gezielt hinterfragt und berücksichtigt werden.

Dialogfunktion

**Erkenntnisfunktion:** Durch die systematische Analyse und Dokumentation des Projektverlaufs und der Projektergebnisse trägt die Evaluation dazu bei, dass sich Sportorganisationen aus den von ihnen durchgeführten Projekten weiter entwickeln können.

Erkenntnisfunktion

**Legitimationsfunktion:** Mit Hilfe der Evaluation werden die Wirkung und Notwendigkeit eines Projekts nachgewiesen und damit kann dessen Existenz, beispielsweise gegenüber öffentlichen Mittelgebern, gerechtfertigt werden. Evaluation dient somit auch zum Nachweis von Qualität der eigenen Arbeit nach außen und stellt eine dokumentierte Daseinsberechtigung dar.

Legitimationsfunktion

In der Selbstevaluation spielen alle genannten Funktionen eine Rolle, wobei insbesondere die Erkenntnis- und die Dialogfunktion im Mittelpunkt stehen.

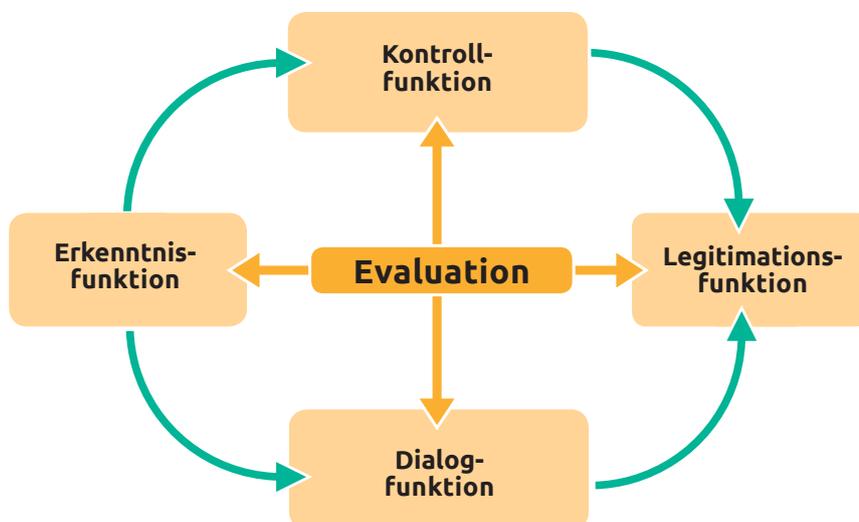


Abb. 1: Zielfunktionen von Evaluation (modifiziert nach Stockmann 2007, S. 37).

Weiterführende Literatur zu Kapitel 1.3:

Kähler 2006, S. 6-7

Stockmann 2007, S. 36-39

<sup>7</sup> Ein Überblick über die Anspruchsgruppen findet sich bei Brandt 2007, S. 166-168.

## 1.4 Wann wird evaluiert?

Die Auswahl des Evaluationszeitpunkts ist je nach Evaluationszweck zu treffen.<sup>8</sup> Bei der vorausschauenden Evaluation, die vor Projektdurchführung angewandt wird, geht es darum, Informationen für die Projektplanung zu sammeln, um frühzeitig potenzielle Hemmnisse aufzuspüren. Die begleitende Evaluation erfolgt parallel zur Projektdurchführung mit dem Ziel, die Zielerreichung fortlaufend zu optimieren und zu kontrollieren, ob der eingeschlagene Kurs weiterhin der richtige ist. Erst nach Projektende erfolgt die Ergebnisevaluation, die einen Vergleich von Soll- und Ist-Zustand vornimmt.

1. Vorausschauende Evaluation
2. Begleitende Evaluation
3. Ergebnisevaluation

## 1.5 Selbstevaluation – der Blick über die eigene Schulter

Bei der Selbstevaluation schauen sich die professionell Handelnden gewissermaßen selbst über die Schulter. Selbstevaluation ist ein Verfahren der Praxisforschung und zielt „[...] vorrangig auf die Verbesserung der systematischen Selbstreflexion und des fachlichen Handelns von haupt- und ehrenamtlich Tätigen in kulturellen, sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern“.<sup>9</sup> Selbstevaluation wird definiert als „systematisches, datenbasiertes Verfahren der Beschreibung und Bewertung, bei der die praxisgestaltenden Akteur/innen identisch sind mit den evaluierenden Akteur/innen“<sup>10</sup>.

In der Regel zielt Selbstevaluation folglich weniger auf die abschließende Bewertung eines Projektes ab, sondern hat primär gestaltenden Charakter und soll „Lernen“ ermöglichen – für die Organisation und/oder für das Individuum. Die zentralen Elemente der Selbstevaluation sind Beobachtung, Reflexion, Austausch. Selbstevaluationsprozesse gliedern sich in drei Phasen:<sup>11</sup>

- Sammlung von Informationen über Voraussetzungen, Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen,
- Analyse der gesammelten Informationen,
- Interpretation der gewonnenen Ergebnisse und Ableiten von Konsequenzen.

Anhang 1: Zeitpunkt, Ziele, Fragestellungen und Methoden der Selbstevaluation

## 1.6 Vorteile und Beschränkungen der Selbstevaluation

Da die Evaluierenden zugleich die professionell Handelnden sind, verfügen sie über ein detailliertes, spezifisches Fach- und Prozesswissen über den zu evaluierenden Gegenstand. Sie sind also Experten in der Sache und mehr als externe Evaluierende in der Lage, richtige, realitäts- und damit wahrheitsgetreue Erkenntnisse über den Evaluationsgegenstand zu gewinnen. Zugleich ist diese Doppelrolle<sup>12</sup> problematisch, da sie die Gefahr der Betriebsblindheit birgt und methodologische Schwierigkeiten mit sich bringt. Dementsprechend wichtig ist es, dass Selbstevaluationsverfahren strikt regelgeleitet und nachvollziehbar gestaltet sind, um den aus der Doppelrolle entspringenden Risiken zu begegnen.<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Vgl. im folgenden Stockmann 2007, S. 33-35 und Abele und Erdmann-Kutnevic 2016, S. 5-6.

<sup>9</sup> Liebold 1998, S. 9.

<sup>10</sup> DeGEval 2016, S. 5.

<sup>11</sup> König 2000, S. 37.

<sup>12</sup> Ausführlichere Auseinandersetzungen mit den Vor- und Nachteilen der (Doppel-)Rolle der Evaluierenden finden sich bei König 2006 und Brandt 2007, S. 170-173.

<sup>13</sup> Vgl. König 2006 und [www.selbstevaluation.de/grundlagen.html](http://www.selbstevaluation.de/grundlagen.html)

Die Selbstevaluation richtet sich, auch wenn sie methodische Fachkenntnis erfordert, weniger nach fachlichen Standards als andere Evaluationsverfahren und benötigt deshalb kaum Spezialwissen. Vielmehr kommt es bei der Planung der Selbstevaluation, die von den handelnden Akteur/innen autonom durchgeführt wird, darauf an, praxisnahe, in den Arbeitsalltag integrierbare und mit vertretbarem Aufwand umzusetzende Instrumente und Verfahren zu entwickeln. Selbstevaluationsverfahren sollten „schlank, knapp und fachlich“<sup>14</sup> sein. Dabei sind Kreativität und „Ausprobieren“ ausdrücklich erwünscht. Dieser Selbstbestimmtheitscharakter von Selbstevaluation gewährleistet eine hohe Motivation und Aktivitätsbereitschaft der Beteiligten. Zudem erhöht er die Identifikation mit dem Evaluationsprojekt und mit dessen Ergebnissen, was wiederum zu einer höheren Bereitschaft führt, die aus den Ergebnissen abgeleiteten Handlungskonsequenzen umzusetzen und Veränderungen vorzunehmen.<sup>15</sup>

## Anhang 2: Vor- und Nachteile der Evaluationsformen

### **1.7 Voraussetzungen für Selbstevaluation**

Wenn es darum geht, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass Selbstevaluation erfolgreich durchgeführt werden kann, sind Voraussetzungen auf der institutionell-organisatorischen und der individuell-gruppensdynamischen Ebene in den Blick zu nehmen.<sup>16</sup>

Auf der *institutionell-organisatorischen Ebene* geht es vor allem darum, die notwendigen Ressourcen und Infrastrukturen bereitzustellen. Dies betrifft erstens die Schaffung eines Selbstevaluationsbudgets, denn auch wenn Selbstevaluation im Vergleich zur Fremdevaluation, die durch Dritte durchgeführt wird, kostengünstig umgesetzt werden kann, benötigt sie finanzielle Mittel, um Spielraum für die Anschaffung von Materialien, z.B. für die Durchführung von Interviews, zu schaffen. Zweitens ist es unerlässlich, den am Selbstevaluationsprozess beteiligten Akteur/innen Zeit für die Selbstevaluationsarbeit zu geben und diesen z.B. durch Freistellung den Rücken freizuhalten.

Während die notwendigen materiellen Bedingungen relativ leicht zur Verfügung zu stellen sind, ist die Herstellung der Voraussetzungen auf der *individuell-gruppensdynamischen Ebene* häufig problematischer. Selbstevaluation stößt immer auch auf Widerstand. Deshalb ist es wichtig, Konsens und Akzeptanz im Hinblick auf das Selbstevaluationsverfahren und dessen Sinn und Zweck herzustellen und den Beteiligten und Betroffenen Handlungssicherheit zu verleihen. Dies gelingt, indem möglichst alle relevanten Interessen bei der Planung und Umsetzung des Verfahrens berücksichtigt werden und indem eine möglichst offensive Informationspolitik, z.B. hinsichtlich der Ziele, betrieben wird. Es geht darum, möglichst alle beteiligten und betroffenen Akteur/innen „mitzunehmen“. Gelingende Selbstevaluation benötigt eine Atmosphäre von Respekt und Vertrauen. Es ist zwingend notwendig, dass in der Organisation ein angstfreies Klima herrscht, in dem das Machen von Fehlern erlaubt ist und in dem Offenheit für Verbesserungen und Bereitschaft für deren Umsetzung besteht. „Selbstevaluation, die relevant ist, also „Knackpunkte“ betrifft, ist nur möglich, wenn jemand bereit ist, auch verwundbare Stellen sichtbar zu machen.“<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Beywl, Bestvater 1998, S. 39.

<sup>15</sup> Vgl. Beywl, Bestvater 1998, S. 38-40.

<sup>16</sup> Vgl. im Folgenden König 2000, S. 64-67.

<sup>17</sup> Vgl. Müller 2017, S. 175.

**Schlank, knapp und fachlich**

**Motivation und Identifikation**

**Institutionell-organisatorische Voraussetzungen**

**Individuell-gruppensdynamische Voraussetzungen**

**Akteur/innen „mitnehmen“**

Zudem muss die Evaluation gewollt sein, setzt also Freiwilligkeit voraus, denn Zwang und Druck verhindern gute Evaluationsergebnisse. Auch wenn es meist die Fachkräfte in den Sportorganisationen sind, die die Idee zur Selbstevaluation haben und den Prozess planen, durchführen und verantworten, ist es wichtig, dass für ein solches Vorhaben ein klarer Auftrag aus der Führung abgeholt wird, um Einflussnahmen zu minimieren und den nötigen Rückhalt für die Selbstevaluation zu sichern.

#### Checkliste 1: Bedingungen und Voraussetzungen der Selbstevaluation

##### **Selbstevaluation ist Teamarbeit**

Es ist empfehlenswert, Evaluationsteams zu bilden, da es zum einen sehr schwierig ist, dass eine Person allein die eigene Arbeit beurteilt, und zum anderen erleichtert und verbessert es die Reflexion über die eigene Arbeit. Zudem „objektiviert die Zusammenführung verschiedener Sichtweisen die subjektive Bewertung jedes Einzelnen“. <sup>18</sup> Um ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den Evaluationsergebnissen zu erreichen, sollte bei der Zusammensetzung des Evaluationsteams darauf geachtet werden, dass die Evaluierenden <sup>19</sup>:

- Interesse für den Evaluationsprozess und dessen Ergebnisse haben,
- Interesse an einer systematischen Betrachtung und Verbesserung des eigenen professionellen Handelns des eigenen Projektes haben,
- motiviert an das Vorhaben herangehen,
- die Fähigkeit zur Selbstreflexion und -kritik mitbringen,
- kommunikative Fähigkeiten haben,
- die Fähigkeit haben, sich in unterschiedliche Rollen hineinzudenken.

##### **Selbstevaluation ist Kommunikation**

Die regelmäßige Kommunikation innerhalb des Evaluationsteams über den Evaluationsprozess selbst ist elementar wichtig, um das Vorgehen laufend zu kontrollieren und gegebenenfalls anzupassen. Zu diesem Zweck lohnt es sich, in regelmäßigen Abständen kollegiale Zwischenreflexionen abzuhalten, um die gemeinsame Evaluationsarbeit zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. <sup>20</sup> Doch nicht nur die Kommunikation innerhalb des Evaluationsteams ist ein entscheidender Erfolgsfaktor gelingender Selbstevaluation, sondern auch die Kommunikation nach außen und zu den beteiligten und betroffenen Akteur/innen. <sup>21</sup> Denn auf diese Weise können deren Interessen und Perspektiven berücksichtigt und im gleichen Zuge Transparenz, Nachvollziehbarkeit und somit Vertrauen und Glaubwürdigkeit im Hinblick auf den Evaluationsprozess und dessen Ergebnisse hergestellt werden. Dafür ist es hilfreich zu überlegen, welche Akteur/innen am Evaluationsprozess beteiligt sind und welche Interessen mit dessen Verlauf und Ergebnissen verbunden sind.

<sup>18</sup> Vgl. Abele und Erdmann-Kutnevic 2016, S. 3.

<sup>19</sup> Vgl. Kanatschnig, Schmutz 2000, S. 76 und Brandt 2007, S. 186-189.

<sup>20</sup> Vgl. von Spiegel 2001, S. 71-72, 81, 84-85.

<sup>21</sup> Vgl. Brandt 2007, S. 177-185.

Unterschiedliche Beteiligtegruppen<sup>22</sup> in Kinder- und Jugendprojekten im Sport:

- Projektteam: Alle an der Konzeption und Durchführung des Projekts beteiligten Personen (Referent/innen, Leiter/innen des Jugendteams etc.).
- Teilnehmende: Zielgruppen der Projekte/Maßnahmen (Kinder, geflüchtete Jugendliche etc.).
- Dritte: Personen des Umfelds, die nicht direkt am Projekt beteiligt sind, aber genug Einblick haben, um bewertende Aussagen über das Projekt/die Maßnahme treffen zu können (z.B. Kooperationspartner, Bildungs- und kirchliche Einrichtungen)

Weiterführende Literatur zur Theorie der Selbstevaluation:

Eine ausführliche Literaturübersicht findet sich auf [www.selbstevaluation.de](http://www.selbstevaluation.de)



<sup>22</sup> Vgl. Abele und Erdmann-Kutnevic 2016, S. 8.

# Teil 2 – 8 Schritte der Selbstevaluation

Nachdem im ersten Teil der Arbeitshilfe die Einführung in die Evaluationspraxis gegeben wurde, liefert Teil 2 der Arbeitshilfe einen praxisnahen Vorschlag zur schrittweise strukturierten Planung und Durchführung von Selbstevaluationsverfahren. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Arbeitshilfe lediglich ausgewählte und aus Autor/innensicht für den Kontext von Kinder- und Jugendprojekten im Sport relevante Ausschnitte aus der Evaluationspraxis beleuchten kann, sodass dieses Werk nicht die alleinige Grundlage für die Planung und Durchführung von Selbstevaluationsprozessen sein kann. Dementsprechend wird an den passenden Stellen auf weiterführende Quellen verwiesen.

Selbstevaluation ist immer mit einem Lernprozess verbunden,<sup>23</sup> der sich kreisförmig beschreiben lässt, wobei sich der Kreis mit der Verwertung der Evaluationsergebnisse in die Praxis

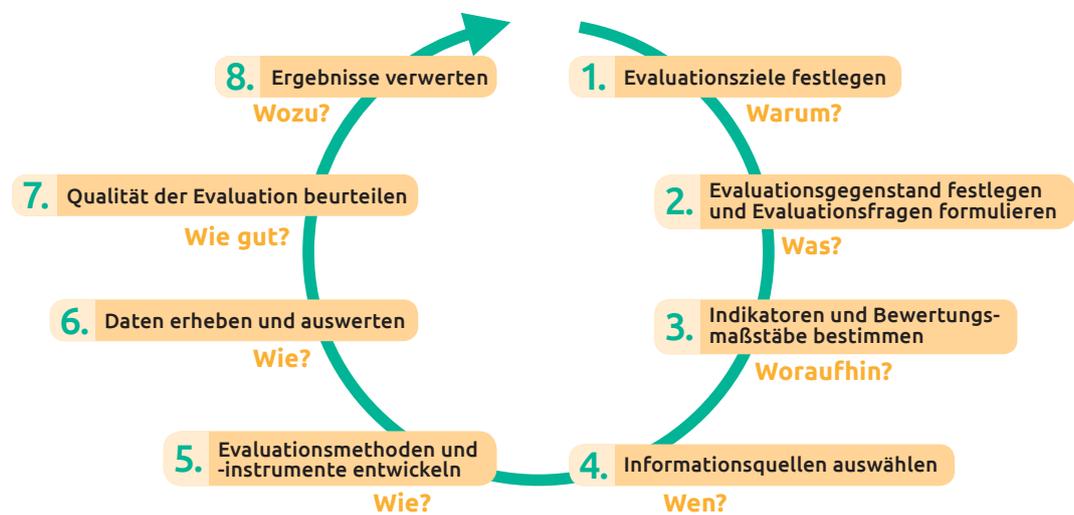


Abb. 2: Ablaufschritte einer Selbstevaluation (angelehnt an König 2007).

schließt. Diese einzelnen Schritte sollten sorgsam geplant werden.<sup>24</sup>

Um die verschiedenen Ansätze und Gestaltungsmöglichkeiten von Selbstevaluation zu verdeutlichen, werden die vorgestellten Schritte mit Praxisbeispielen hinterlegt. In dem fiktiven Praxiskontext, der sich an das Förderprogramm ZI:EL+ anlehnt, treten Emma und Tarek als Evaluationsteam auf und zeigen uns, wie Selbstevaluation im Detail aussehen kann.

<sup>23</sup> Vgl. Holenstein 1999, S. 15-18 und Kanatschnig und Schmutz 2000, S. 99.

<sup>24</sup> Die vorgestellten Arbeitsschritte orientieren sich im hohen Maße an der Vorgehensweise von König 2000.



### Praxiskontext – Evaluation des Projekts „Engagement+“

Emma und Tarek arbeiten hauptberuflich in einem Sportverband, der mit seinen Landesverbänden und Sportvereinen ein vielfältiges Sportangebot für unterschiedlichste Zielgruppen bereithält. In einem zuvor abgeschlossenen Projekt wurden der Mitgliederbestand und die Mitgliederentwicklung des Dachverbandes analysiert und festgestellt, dass sich innerhalb der gesamten Organisationsstruktur nur wenige junge Menschen mit erschwerten Zugangsbedingungen zum Sport engagieren. Gleichzeitig steht der Verband für Vielfalt und legt Wert auf die Integration von schwer zu erreichenden Zielgruppen. Dies zeigt sich u.a. in einer sehr vielfältigen Mitgliederstruktur. Da insbesondere viele junge Menschen mit Migrationshintergrund und aktuell auch mit Fluchterfahrung im Verband aktiv sind, soll der Fokus der Maßnahmen auf diese Zielgruppe gerichtet werden. Emma und Tarek haben die Vision, dass sich die Zielgruppe langfristig auch in den Engagementstrukturen des Verbandes abbildet. Sie entwickeln das auf drei Jahre angelegte Projekt „Engagement+“ mit folgenden langfristigen Zielen:

- Ziel 1: Die aktuellen Funktionsträger/innen sind für die Schaffung von guten Rahmenbedingungen für ein Engagement von jungen Menschen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung sensibilisiert und wissen um die Bedeutung dieser Zielgruppe.
- Ziel 2: Es wurden junge Engagierte gewonnen, die sich für die Zielgruppe einsetzen und die spezifische Maßnahmen mit der und für die Zielgruppe durchführen.
- Ziel 3: Es wurden junge Menschen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung sowohl für dauerhafte als auch für flexible Engagements gewonnen.

Im Rahmen des Gesamtprojekts und im Hinblick auf die Ziele werden vielfältige, aufeinander aufbauende Maßnahmen definiert.

Emma und Tarek wissen, wie wichtig eine gut angelegte Evaluation z.B. für die kontinuierliche Projektgestaltung und für die Planung von Folgeprojekten ist. Auch dieses Vorhaben wird mit der Verbandsführung diskutiert und in den Projektplan integriert. Da die finanziellen Mittel für das Projekt begrenzt sind und die Evaluation überwiegend auf ein kontinuierliches Lernen und Weiterentwickeln im Projektverlauf angelegt werden soll, wird entschieden, die Evaluation selbständig und prozessbegleitend durchzuführen. Auszüge aus dieser Selbstevaluation werden im Folgenden dargestellt.

## Schritt 1: Evaluationsziele festlegen und ordnen



- Festlegen der Ziele der Selbstevaluation
- Ordnen der Ziele nach ihrer Vorrangigkeit
- Herstellen von Konsens über die Ziele

### Evaluationsziele festlegen

Ganz zu Beginn gilt es, Einvernehmlichkeit und Klarheit über den Zweck zu erzielen, der durch die Evaluation erreicht werden soll. Es stellt sich also die Frage nach dem Warum, dem Zweck und Nutzen des Evaluationsvorhabens. Zur Erinnerung: Die grundlegenden Funktionen von Evaluation sind Erkenntnis, Dialog, Kontrolle und Legitimierung (siehe 1.3). Diese Frage gilt es, unabhängig davon, was genau beurteilt werden soll, zu beantworten.

Die wesentlichen Ziele von Selbstevaluationen sind<sup>25</sup>:

1. Die Bewertung eines Projekts im Sinne einer Erfolgskontrolle, also eine Ergebnismessung (Kontrolle).
2. Das kontinuierliche Lernen und die stetige Verbesserung der eigenen Arbeit am Projekt (Dialog, Erkenntnis).

Weitere denkbare Zwecke sind:

- Rechtfertigung der geleisteten eigenen Arbeit nach innen und/oder außen (Legitimierung).
- Ermittlung von fördernden oder hemmenden Voraussetzungen/Faktoren für die Zielerreichung.
- Qualifizierung der Fachkräfte im Sinne einer kontinuierlichen Organisations- und Personalentwicklung durch systematische Reflexion der eigenen Arbeit.
- Verbesserung von strukturellen Bedingungen durch Innovation.

Die genannten Ziele kommen grundsätzlich für jedes Evaluationsvorhaben in Betracht, können kombiniert werden und haben einen positiv beeinflussenden Zusammenhang zueinander. Wichtig ist, Konsens darüber herzustellen, welche Ziele die wesentlichen sein sollen, um im Verlauf des Evaluationsprozesses Zielkonflikte zu vermeiden. Die hierarchische Ordnung der Ziele erfolgt dabei nach Vorrangigkeit und in Bezug auf die Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit.<sup>26</sup>

Weiterführende Literatur zu Schritt 1:

König, 2000, S. 58-62

Liebold 1998, S. 28-40

Kuckartz et al. 2009, S. 16-19

Stockmann 2007, S. 30-39

<sup>25</sup> Vgl. König 2006, S. 2-5 und 2000, S. 60-62.

<sup>26</sup> Vgl. König 2000, S. 62.

### Konsens über Ziele herstellen

### Ziele hierarchisch ordnen



### Evaluationsziele festlegen und ordnen

Den Evaluierenden Emma und Tarek ist primär daran gelegen, den Erfolg des Gesamtprojekts bezogen auf die formulierten Oberziele zu überprüfen und zu bewerten. Gleichzeitig möchten sie sich bewusst mit der eigenen Arbeit auseinandersetzen, um das Lernen innerhalb der Strukturen zu ermöglichen und Ansatzpunkte für Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und für Entwicklungsmöglichkeiten auf der personalen und organisationalen Ebene sowohl im Dachverband als auch in den Mitgliedsorganisationen zu ermitteln.

Einen weiteren Nutzen der Selbstevaluation sieht das Evaluationsteam darin, die eigene geleistete Arbeit gegenüber dem Verbandsvorstand, der das Budget für das Projekt bewilligt hat, zu rechtfertigen, indem sie die Qualität und Notwendigkeit des Projekts und der eigenen Arbeit dokumentieren und nachweisen.

Mit diesen Überlegungen gehen Emma und Tarek in einen partizipativ angelegten Zielfindungs-Workshop. Neben dem Verbandsvorstand werden Projektbeteiligte aus den Mitgliedsorganisationen eingeladen, um die unterschiedlichen Erwartungen und Interessen der beteiligten und betroffenen Akteur/innen in Bezug auf die Evaluationsergebnisse zu diskutieren und einzubeziehen.

Das gemeinsame Arbeiten an den Evaluationszielen, die offensive Informationspolitik des Evaluationsteams und die Vereinbarung einer Bestandsgarantie für alle von der Evaluation betroffenen Stellen sorgt bei den Beteiligten für breite Zustimmung und Akzeptanz für das Evaluationsvorhaben.

Die entwickelten Evaluationsziele werden schließlich schriftlich festgehalten und per E-Mail an die beteiligten Akteur/innen kommuniziert:

- Ziel 1: Die Verbesserung der eigenen Arbeit.
- Ziel 2: Erfolgskontrolle des Gesamtprojekts und einzelner Maßnahmen.
- Ziel 3: Nachweis der eigenen Leistung gegenüber dem Verbandsvorstand.



## Schritt 2: Evaluationsgegenstand festlegen und Evaluationsfragen formulieren



- Festlegen des Gegenstandes der Evaluation
- Eingrenzen des Gegenstandes
- Formulieren von Evaluationsfragen

### Evaluationsgegenstand festlegen und klar abgrenzen

Diese Frage klingt trivial, und doch ist besondere Sorgfalt auf die Festlegung des Evaluationsgegenstands zu verwenden, denn grundsätzlich gilt, je genauer der Evaluationsgegenstand definiert und abgegrenzt ist, desto einfacher sind die Planung, Durchführung und Auswertung der Evaluation und desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse. Deshalb ist es insbesondere am Anfang wichtig, sich nicht zu viel auf einmal vorzunehmen. Wie so oft gilt auch hier: Weniger ist mehr. Denn es besteht die Gefahr, dass die Datenerhebung unübersichtlich wird und sich der zeitliche und finanzielle Aufwand der Evaluation ins Uferlose ausweitet. Je nach Evaluationsinteresse können sich die Evaluationsgegenstände (siehe 1.2) auf eine einzelne oder mehrere Zielgruppe/n, Inhalte oder räumliche Bereiche beziehen.

### Evaluationsfragen formulieren

Die Umformulierung des Evaluationsgegenstands in Frageform bringt in einem nächsten Schritt zum Ausdruck, in welcher Hinsicht, also mit welchem Ziel, die Evaluation erfolgt. Soll die Zielerreichung von Projekten oder Maßnahmen bewertet werden, gilt es vorher zu überprüfen, ob die gesetzten und zu evaluierenden Ziele präzise und konkret formuliert wurden und diese gegebenenfalls anzupassen. Denn Evaluation gelingt nur auf der Grundlage guter Ziele.

Arbeitsblatt 1: Eingrenzung des Evaluationsgegenstands

Arbeitsblatt 2: Projekt-Zielscheibe

Checkliste 2: SMART Zielformulierung

Weiterführende Literatur zu Schritt 2:

König, 2000, S. 68-71

Kuckartz et al. 2009, S. 16-19

Liebold 1998, S. 28-40

### **Kollegiale Zwischenreflexion:**

Spätestens an dieser Stelle der Vorarbeit für eine Selbstevaluation sollte eine erste kollegiale Zwischenreflexion eingelegt werden. Es kann hilfreich sein, hierzu beteiligte Akteur/innen und/oder eine externe Evaluationsberatung hinzuzuholen, um gemeinsam auf Ausgangssituation, Thema und Zweck sowie die Untersuchungsfragestellungen der geplanten Evaluation zu blicken und diese Kombination auf ihre Stimmigkeit zu überprüfen. (Vgl. von Spiegel 2001, S. 71-72).



### Evaluationsgegenstand festlegen und Evaluationsfragen formulieren

Im Rahmen des Gesamtprojekts „Engagement+“ wird eine verbandsübergreifende Sportveranstaltung für junge Menschen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung organisiert. Orientiert an den Oberzielen des Gesamtprojekts erfolgte die Zielfestlegung der Maßnahme:

- Ziel 1: In Kontakt bringen der aktuell Engagierten mit der Zielgruppe und Anbahnung eines Austauschs unter ihnen über Wünsche und Erwartungen an freiwilliges Engagement und Sport.
- Ziel 2: Erreichen einer hohen Teilnehmerszahl, insbesondere im Hinblick auf die Zielgruppe.
- Ziel 3: Steigerung der Bereitschaft der bereits Engagierten, sich verstärkt für die Zielgruppe einzusetzen.
- Ziel 4: Gewinnung von Personen aus der Zielgruppe für die Übernahme eines Engagements.

Der Evaluationsgegenstand scheint schnell gefunden: Die Sportveranstaltung. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass es eine weitere Konkretisierung des Gegenstands braucht, da unterschiedliche Aspekte und Themen mit der Veranstaltung verbunden sind:

- Geht es um die Beurteilung der Erreichung der formulierten Veranstaltungsziele und/oder darüber hinaus um den Beitrag, den die Veranstaltung zum Erreichen der übergeordneten Projektziele leistet?
- Soll die Arbeit der Projektdurchführenden bewertet und sollen Verbesserungspotenziale in der veranstaltungsbezogenen Projektarbeit aufgespürt werden?
- Oder soll darauf geschaut werden, inwieweit vorhandene regionale Ressourcen und Potenziale aktiviert und integriert wurden, ob z.B. Schulen oder andere Bildungsträger, Sportvereine, Betriebe oder Wohltätigkeitsorganisationen in die Veranstaltung einbezogen worden sind und welchen Nutzen die Veranstaltung für diese Einrichtungen bringt?

Die Diskussion darüber, welche dieser Gegenstandsentscheidungen nun beschrieben und bewertet werden soll, führt zu dem Schluss, dass die Untersuchung des dritten Aspekts eher durch eine externe Evaluation erfolgen sollte. Der zweite Aspekt wird ebenfalls ausgelassen, da die Untersuchung im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Mittel zu komplex und undurchsichtig erscheint. Folglich entscheiden sich Emma und Tarek dazu, die Veranstaltung im Hinblick auf das Erreichen der Projektziele zu evaluieren. Als Evaluationsfrage formulieren sie: Inwieweit konnten die formulierten Veranstaltungsziele erreicht werden?

Im Vorfeld der Evaluation prüfen Emma und Tarek, ob die Veranstaltungsziele die Anforderungen an eine gute Zielformulierung erfüllen, denn beide wissen: Evaluation gelingt nur auf der Grundlage klarer, guter Ziele. Die Schärfung der Veranstaltungsziele führt zu folgenden Formulierungen:

- Ziel 1: Bleibt unverändert.
- Ziel 2: Erreichen einer Teilnehmerszahl von 40 Personen aus der Zielgruppe und 225 Personen insgesamt.
- Ziel 3: Steigerung der Bereitschaft bei mindestens 60 Prozent aller teilnehmenden bereits Engagierten, sich verstärkt für die Zielgruppe einzusetzen.
- Ziel 4: Gewinnung von mindestens drei Personen aus der Zielgruppe für die Übernahme eines flexiblen und/oder dauerhaften Engagements innerhalb eines Monats nach Veranstaltungsende.

## Schritt 3: Indikatoren und Bewertungsmaßstäbe bestimmen



- Sammeln von Indikatoren, also „Anzeigern“, die den Gegenstand messbar machen
- Auswahl der Indikatoren
- Entwicklung von Erfolgsmaßstäben für die einzelnen Indikatoren

An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie der Evaluationsgegenstand messbar gemacht werden kann. Wird z.B. das Erreichen von Projektzielen überprüft, muss bestimmt werden, woran das Erreichen dieser Ziele festgemacht wird. In den meisten Fällen gibt es eine ganze Bandbreite unterschiedlicher infrage kommender Faktoren, die den Projekterfolg anzeigen.<sup>27</sup> Diese werden Indikatoren genannt. Indikatoren können qualitativ oder quantitativ messbar sein. Zwar spricht vieles dafür, möglichst viele Indikatoren in die Evaluation einzubeziehen, um ein möglichst genaues Bild über den Evaluationsgegenstand zu erhalten, andererseits sollte der Aufwand überschaubar bleiben. Es hilft, die möglichen Indikatoren aufzulisten, diese zu kategorisieren und in Abwägung von Evaluationsziel, -fragestellung und Erkenntnisgewinn zu ordnen und auszuwählen.

Zusätzlich zu den Indikatoren müssen Bewertungsmaßstäbe definiert werden, die festlegen, bei welcher Indikатораusprägung von einem Erfolg bzw. von einem Misserfolg gesprochen wird. Die Abstimmung dieser Kriterien sollte sorgfältig geführt werden, um realistische Maßstäbe für die Unterscheidung zwischen guter und schlechter Praxis zu entwickeln. Neben dem selbstreferentiellen Erfolg, der gemeinsam im Team erarbeitet wird, sind folgende Kriterien denkbar<sup>28</sup>:

- Theoretische, der Fachliteratur entnommene Kriterien,
- Vorgaben und Ziele des Trägers bzw. des Mittelgebers,
- anerkannte fachliche oder wissenschaftliche Standards,
- Vergleichswerte anderer Projekte (Benchmarking).

Beispiel für die Formulierung: Die Veranstaltung war ein Erfolg, wenn die Anzahl der Veranstaltungsbesuchenden (Indikator) im Vergleich zum Vorjahr um mindestens 10 Prozent (Bewertungsmaßstab) gesteigert wurde.

Die Festlegung der Bewertungsmaßstäbe kann auch mittels Ampelsystem erfolgen, sodass insgesamt drei Beurteilungsbereiche definiert werden:

- Grün: Ziel wird vollständig erreicht, wenn Besuchendenzuwachs > 10%.
- Gelb: Mindestziel erreicht, wenn Besuchendenzuwachs >0%.
- Rot: Ziel verfehlt, wenn Besuchendenzuwachs <0%.

### **Benchmarking:**

Der Vergleich der Projektergebnisse mit Referenzgrößen ist auch eine Möglichkeit, Aussagen über den Projekterfolg zu treffen. Beim Benchmarking werden die Ergebnisse mit Referenzwerten verglichen, es wird beim Benchmarking folglich nicht mit idealtypischen Werten, sondern mit realen Bezugswerten von Beispielen „guter Praxis“ gearbeitet. Bei der Auswahl der Referenzwerte ist darauf zu achten, dass tatsächlich auch Vergleichbarkeit besteht. Die Werte können sowohl intern, also auf der Basis eigener Erfahrungen, als auch extern durch den Vergleich mit anderen gewonnen werden.

<sup>27</sup> Vgl. im Folgenden König, 2000, S. 72-81.

<sup>28</sup> Vgl. König 2006, S. 6.



### Indikatoren und Bewertungsmaßstäbe bestimmen

Eines der Ziele der im Rahmen des Gesamtprojekts aufgesetzten Ausbildung „Übungsleiter/in C & Jugendleiter/in“ für junge Menschen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung ist die Vermittlung von Lernerfolgen für die Teilnehmer/innen. Emma und Tarek stellen sich die Frage, wie sie messen können, ob und in welchem Maße die Teilnehmenden Lernerfolge im Rahmen der Ausbildung erzielen. Wie kann der Lernerfolg beobachtet oder erfragt werden, woran wird er sichtbar? Um diese Fragen zu beantworten, ziehen die Evaluierenden das Ausbildungs-Curriculum zu Hilfe. Dort finden sie eine Auflistung der Kompetenzen, die im Rahmen der Ausbildung vermittelt werden sollen. Eines der aufgeführten Ziele ist die Vermittlung von Kommunikationsfähigkeit in Gruppensettings. Für das Merkmal Kommunikationskompetenz entwickeln Emma und Tarek unter Verwendung von Ausbildungs-Curriculum, Fachliteratur zum Thema Kommunikation und unter Berücksichtigung des eigenen Anspruchs an Kommunikationskompetenz folgende Indikatoren:

Indikatoren für Kommunikationskompetenz	1=trifft überhaupt nicht zu 5=trifft voll und ganz zu				
	1	2	3	4	5
• Die Unterrichtseinheiten laufen ohne Streitigkeiten ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die Teilnehmenden zeigen eine wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber den anderen Lehrgangsteilnehmenden und dem/der Ausbildenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die Teilnehmenden helfen sich untereinander bei Problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die Teilnehmenden wenden Begrüßungs- und Verabschiedungsrituale an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die Teilnehmenden formulieren sachliche Kritik statt persönliche Angriffe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die Teilnehmenden sind in der Lage, ihre Bedürfnisse zu äußern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die Teilnehmenden lassen den Ausbildenden und die anderen Teilnehmenden ausreden und unterbrechen nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Die Teilnehmenden zeigen auf, wenn sie Beiträge leisten möchten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das Evaluationsteam spricht von einer erfolgreichen Zielerreichung, wenn die Bewertung der Kommunikationskompetenz insgesamt mindestens den Wert 3,75 erreicht.

### Arbeitsblatt 3: Indikatoren, Erhebungsfragen und Erfolgsspanne festlegen

Weiterführende Literatur zu Schritt 3:

König, 2000, S. 72-81

Meyer 2007, S. 195-230

Kromrey 2009, S. 161-186

## Schritt 4: Informationsquellen auswählen



- Sammeln geeigneter Informationsquellen
- Auswahl der ergiebigsten Informationsquellen
- Entscheidung über Stichprobenziehung bei großer Grundgesamtheit

### Welche Informationen werden benötigt?

Bevor die Auswahl der Erhebungsinstrumente erfolgen kann, muss feststehen, welche Informationen für die Beurteilung des Evaluationsgegenstands benötigt werden und welche Informationsquellen am besten geeignet sind.<sup>29</sup> Bekommen wir die Daten von unseren Teilnehmenden, Besuchenden oder Klient/innen? Ist es sinnvoller, Mitglieder anderer Organisationen zu befragen? Sind wir vielleicht selbst eine wichtige und/oder gar die geeignetste Informationsquelle?

### Auswahl der Informationsquelle(n)

Vielleicht existieren ja auch bereits Dokumente, Aufzeichnungen oder Protokolle, die Auskunft über den Evaluationsgegenstand geben, sodass es gar keine Personen sind, die wir befragen oder beobachten sollten. Diese Fragen zeigen, dass es generell eine große Bandbreite potenzieller Informationsquellen gibt. Es kann hilfreich sein, insbesondere bei größeren Evaluationsprojekten, auf mehrere Informationsquellen zurückzugreifen, um verschiedene Standpunkte abzubilden und miteinander zu vergleichen.

### Stichproben als verkleinertes Abbild der Realität

Dennoch darf der Aufwand durch das multiperspektivische Vorgehen den Nutzen der zusätzlichen Information nicht übersteigen. Bei der Auswahl der Informationsquelle stellt sich immer die Frage, ob die Grundgesamtheit, die alle Merkmalsträger umfasst, erfasst wird oder ob eine Stichprobe gezogen wird. Bei der Auswahl einer Stichprobe ist immer zu beachten, dass diese die Grundgesamtheit möglichst genau widerspiegelt. Nur dann können die stellvertretenden Ergebnisse repräsentativ sein und Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulassen. Es gibt grundsätzlich zwei unterschiedliche Arten von Stichprobenziehungen:

- Zufallsauswahl: Bei Zufallsverfahren haben idealerweise alle Elemente der Grundgesamtheit die gleiche Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu kommen. Eine Zufallsauswahl erfolgt über das Losverfahren.
- Bewusste Auswahl: Bei der bewussten Auswahl werden die Elemente für die Stichprobe anhand von definierten Kriterien gezielt so ausgewählt, dass die wichtigen Merkmale (wie z.B. die Alters- oder Geschlechtsstruktur) in der Stichprobe anteilig genauso enthalten sind wie in der Grundgesamtheit. Es erfolgt eine Auswahl der „geeigneten Kandidat/innen“.

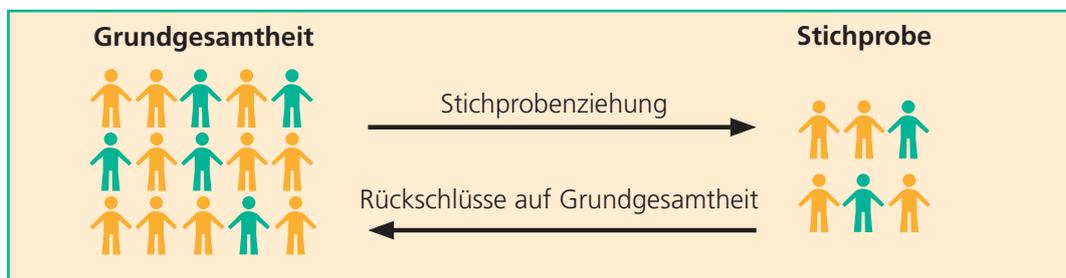


Abb. 3: Zusammenhang von Grundgesamtheit und Stichprobe (eigene Darstellung).

### Zugänglichkeit der Informationsquellen prüfen

Ein Problem, das bei der Auswahl von Informationsquellen auftreten kann und das es in der Praxis zu berücksichtigen gilt, ist, dass die ausgewählten Informationsquellen nicht immer zugänglich, beziehungsweise verfügbar sind. Dies kann örtliche, zeitliche, motivationale oder auch juristische Gründe haben. Demensprechend sollte bei der Sichtung der Datenquellen auch immer deren Verfügbarkeit unmittelbar mit überprüft werden.

<sup>29</sup> Vgl. im Folgenden König 2000, S. 83-86.



### Informationsquellen auswählen

Emma und Tarek möchten im Rahmen der Selbstevaluation im Projekt „Engagement+“ Aussagen darüber treffen können, wie erfolgreich die einzelnen Maßnahmen, die von den Mitgliedsorganisationen in Eigenregie durchgeführt wurden, waren. Die durchgeführten Maßnahmen sind vielfältig, reichen von der Organisation und Durchführung von Sportfesten, Mitmachaktionen, Seminaren, Jugendfreizeiten und -lagern bis hin zur Umsetzung von PR-Maßnahmen und Kampagnen. Die Ziele der Maßnahmen orientieren sich an den Oberzielen des Gesamtprojekts, sind aber dennoch zum Teil unterschiedlich. Das Evaluationsteam sammelt und diskutiert mögliche Informationsquellen:

- Die Jugendlichen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung als Zielgruppe der Maßnahmen,
- die aktuell Engagierten als Zielgruppe der Maßnahmen,
- die durchführenden Referent/innen und Fachkräfte in den Mitgliedsorganisationen,
- Teilnehmenden- und Besuchendenlisten, Veranstaltungsprogramme, Verwendungsnachweise.

Emma und Tarek sind sich einig, dass es grundsätzlich sinnvoll wäre, die Zielgruppe der Jugendlichen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung nach dem von ihnen subjektiv erlebten Nutzen der Maßnahme zu befragen, um daraus Aussagen über den Maßnahmen-erfolg ableiten zu können. Die Abwägung der Zugänglichkeit und Verfügbarkeit der Zielgruppe zeigt jedoch, dass...

- die Empfänger/innen der Leistungen nicht direkt feststellbar sind, weil der Kreis der Adressat/innen zu groß ist (Broschüren) oder weil es keine oder unzureichende Teilnehmenden- und Besuchendenlisten gibt (Events),
- selbst wenn Teilnehmenden- und Besuchendenlisten existieren, es allein anhand der Listen kaum möglich ist, die Träger/innen der relevanten Merkmale herauszufiltern,
- es sehr aufwendig sein würde, die Zielpersonen, selbst wenn diese namentlich bekannt sind, zu erreichen,
- es aufgrund der zum Teil mangelnden Sprachkenntnisse der Zielgruppe zu Verständigungsschwierigkeiten kommen könnte, die zu einer Verzerrung der Ergebnisse und/oder zu einer geringen Rücklaufquote führen können,
- ein Teil der Zielgruppe unter 14 Jahren ist, sodass für deren Befragung die Einverständniserklärung der Eltern einzuholen wäre.

Eine Evaluation auf der Basis einer Dokumentenanalyse scheint den Evaluierenden nicht ausreichenden Erkenntnisgewinn zu generieren. Diese Abwägungen führen schließlich dazu, dass sie sich nach reiflicher Überlegung entscheiden, die Referent/innen und Fachkräfte der Mitgliedsorganisationen als Informationsquelle auszuwählen, die für die Organisation und Durchführung der Maßnahmen verantwortlich waren. Diese sind erstens gut und einfach zu erreichen, da die Kontaktdaten vorliegen, und können zweitens den Erfolg ihrer Maßnahme gut einschätzen. Und drittens rechnet das Evaluationsteam bei dieser Informationsquelle mit einer hohen Rücklaufquote. Auf eine Stichprobenziehung wird verzichtet.

Weiterführende Literatur zu Schritt 4:

König, 2000, S. 83-86

Meyer 2007, S. 232-234

Kromrey 2009, S. 251-264

### Checkliste 3: Auswahl der Informationsquellen

## Schritt 5: Erhebungsmethoden und -instrumente entwickeln



- Verschaffen eines Überblicks über mögliche Erhebungsmethoden
- Auswahl einer oder mehrerer Methoden
- Ausgestalten von Erhebungsmethode(n) und -instrumente(n)

Die Datenerhebungsmethoden und -instrumente lassen sich als zentrale Handwerkszeuge der Evaluierenden beschreiben.<sup>30</sup> Sie sind durch die Akteur/innen selbst zu entwickeln und so gut es geht auf die eigenen Interessen, Fähigkeiten und Arbeitsabläufe und auf die formulierten Fragestellungen zuzuschneiden. An dieser Stelle erfolgt ein Überblick über die grundlegenden Erhebungsmethoden. Zudem wird gezeigt, wie an die Auswahl geeigneter Methoden herangegangen werden kann.

Die Evaluationsmethoden entsprechen im Wesentlichen den sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden. Deshalb sei an dieser Stelle an folgende Grundlagenwerke verwiesen: Bortz und Döring 2005 und Atteslander 2010 für quantitative Forschungsmethoden, Kromrey 2009 für qualitative Forschungsmethoden.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Erhebungsverfahren unterscheiden: Qualitative Verfahren und quantitative Verfahren. Die Entscheidung für oder gegen ein Verfahren hängt im Wesentlichen von der Evaluationsfragestellung ab. Auch eine Kombination beider Formen kann sich in bestimmten Fällen lohnen.<sup>31</sup>

### Anhang 3: Auswahl einiger qualitativer und quantitativer Datenerhebungsmethoden

Es werden drei Grundtypen von Datenerhebungsmethoden unterschieden:

- Dokumentenanalysen,
- Befragungen,
- Beobachtungen.

Bei Dokumentationsmethoden geht es darum, das eigene berufliche Handeln festzuhalten.<sup>32</sup> Dokumentationsmethoden erlauben eine aufschlussreiche Abbildung von Arbeitsprozessen, wenn sie systematisch in den Arbeitsalltag eingebunden werden. Generell ist es wichtig, dass die Dokumentation mit geringem Aufwand durchgeführt werden kann und keine zusätzlichen Störeffekte im Alltag produziert, sondern mehr oder weniger „nebenher mitläuft“. Berufliches Handeln lässt sich begleitend, also direkt, aber auch nachträglich und damit indirekt dokumentieren. Die Dokumentation kann schriftlich, aber auch mittels Video- und/oder Audioaufnahmen erfolgen. Welche Teile und Aspekte der Arbeit dokumentiert werden und in welchem Umfang und in welcher Detailtiefe dokumentiert wird, hängt vom Informationsbedarf ab, richtet sich also nach den festgelegten Indikatoren. Unter Umständen ist es gar nicht notwendig, die Dokumentation der eigenen Arbeit vorzunehmen, wenn es mit Protokollen aus Sitzungen, Tagebüchern, Berichten und/oder Akten bereits Dokumente gibt, die im Rahmen der Selbstevaluation ausgewertet werden können. Dies gilt es vorher zu prüfen.

### Checkliste 4: Einsatz von Dokumentationsmethoden

<sup>30</sup> Vgl. König 2000, S. 88.

<sup>31</sup> Bortz und Döring, S. 298-301.

<sup>32</sup> Vgl. im Folgenden König 2000, S. 89-91.

**Erhebungsinstrumente  
selber entwickeln**

**Qualitative Verfahren  
vs. quantitative  
Verfahren**

**Drei Grundtypen von  
Datenerhebungsmethoden**

**Datenerhebung anhand  
von Dokumenten**

### Eigene Arbeit dokumentieren mittels Projekttagebuch

Emma und Tarek haben zu Beginn des Projekts festgelegt, dass sie gemeinsam ein Projekttagebuch führen möchten, um die eigene Arbeit zu dokumentieren. Die im Rahmen des Projekts anfallenden Aufgaben und Herausforderungen sind genauso zahlreich wie die am Projekt und dessen Maßnahmen beteiligten und betroffenen Personen. Um in dieser Komplexität die Übersicht zu behalten, halten die Projektverantwortlichen organisatorische Schritte und Zeitpunkte fest, notieren relevante Ereignisse, auftretende Konflikte, entdeckte Problemlösungsverfahren und Meilensteine und beschreiben die Erfolge und Misserfolge und die kleinen und großen Katastrophen, die im Projektverlauf auftreten. Die Einträge werden mit Datum und Namen des/der Verfassenden versehen und sollen zum Ende des Projektzeitraums im Rahmen der Selbstevaluation ausgewertet werden. Mit dem Projekttagebuch haben Emma und Tarek eine Dokumentationsmethode gewählt, die leicht zu handhaben ist, da sie ganz offen gestaltet wird, „nebenher mitlaufen“ kann und darüber hinaus Synergieeffekte zwischen der Evaluations- und der Projektarbeit erzielt.



Beobachtungsmethoden eignen sich, um neue, bisher unbekannte Phänomene und Zusammenhänge aufzuspüren.<sup>33</sup> Beobachtungsgegenstände sind in der Regel soziale Prozesse und Verhaltensabläufe. Ist der/die Beobachtende/n aktives Mitglied in der Gruppe und nimmt selbst Einfluss auf den Gruppenprozess, wird von teilnehmender Beobachtung gesprochen. Bei der nicht-teilnehmenden Beobachtung hingegen wird durch Distanz zwischen Beobachtenden und Beobachtungssituation eine neutralere Beobachtung möglich. Beobachtungsleitfäden unterstützen den/die Beobachtende/n darin, sich möglichst vollständig auf die Aufgabe des Beobachtens konzentrieren zu können. Beobachtungen haben den Vorteil, dass die Datenerhebung in der unmittelbaren Arbeitspraxis und zum Zeitpunkt des Geschehens aufgenommen wird. Ein Nachteil ist, dass sich Beobachtungen auf das Sichtbare beschränken und Aussagen über Motive, Einstellungen und Hintergründe, also alles Nicht-Sichtbare, nicht getroffen werden können. Zudem sind Beobachtungsmethoden häufig mit einem hohen Zeitaufwand verbunden.

#### Checkliste 5: Konstruktion von Beobachtungsleitfäden

Weiterführende Literatur zu den Beobachtungsmethoden:  
Seidel und Prenzel 2010  
Reuber und Pfaffenbach 2005

**Teilnehmende vs.  
nicht-teilnehmende  
Beobachtung**

**Entwicklung von  
Beobachtungsleitfäden**

<sup>33</sup> Vgl. im Folgenden König 2000, S. 92-93.



### Erhebungsmethoden entwickeln

Im zweiten Projektjahr werden Pilotsportgruppen mit den im ersten Jahr zum/r „Übungsleiter/in C & Jugendleiter/in“ ausgebildeten Jugendlichen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung durchgeführt. Die Projektmaßnahme wird von den Vereinen umgesetzt und durch den Dachverband begleitet. Mit dem Ziel, den Nutzen der Maßnahme für die neuen Übungsleiter/innen beurteilen zu können, planen Emma und Tarek eine Evaluation der Pilotsportgruppen. Sie möchten einen Eindruck darüber erhalten, wie die Sportgruppen laufen, welche Schwierigkeiten auftreten und was besonders gut läuft, um das neue „Format“ gegebenenfalls anzupassen.

Emma und Tarek sind sich einig darüber, dass eine offene und explorative, also qualitative, Herangehensweise gewählt werden muss, um Erkenntnisse über die formulierten Aspekte zu erhalten und zugleich neue, potenziell hemmende oder förderliche Faktoren in Bezug auf die Durchführung der Pilotsportgruppen aufdecken zu können. Es braucht erstens einen unmittelbaren Blick in die Praxis, also in den Ablauf der Übungsstunden, und zweitens eine Abfrage des subjektiv erlebten Nutzens der Maßnahme für die Zielgruppe.

Gewählt werden aus diesen Gründen zwei Evaluationsinstrumente für die Erhebung der Daten: Über einen kurz gehaltenen standardisierten Fragebogen wird die Zufriedenheit der neuen Übungsleiter/innen in einem quantitativen Verfahren direkt erfragt und auf einer einfachen fünfstufigen Skala von „absolut zufrieden“ bis „völlig unzufrieden“ festgehalten. Zudem entwickeln die Evaluierenden einen knappen und offen gestalteten Beobachtungsleitfaden für eine teilnehmende Beobachtung. Zu diesem Zweck nehmen sie an zwei Übungsstunden teil und beobachten die Gruppensituationen im Hinblick auf ausgewählte Aspekte. Dadurch, dass Emma und Tarek zu zweit beobachten, werden die Risiken, die diese Erhebungsmethode birgt, minimiert.

### Mündliche vs. schriftliche Befragung

Befragungsmethoden haben zum Ziel, die Reaktionen und Antworten auf eigens gestellte Fragen zu dokumentieren<sup>34</sup>. Es lassen sich mündliche und schriftliche Verfahren unterscheiden. Mündliche Verfahren sind in der Regel Interviews wie z.B. Einzel-, Gruppen-, oder telefonische Interviews. Schriftliche Verfahren sind postalische oder online durchgeführte Befragungen und Befragungen in einer Gruppensituation.

### Teil- oder vollstandardisierte Befragungen

Befragungen werden außerdem nach dem Grad ihrer Standardisierung unterschieden, der beschreibt, wie genau die Formulierung der Fragen vorher festgelegt worden ist. Prinzipiell gilt: Je standardisierter Befragungen verlaufen, desto eher sind deren Ergebnisse vergleichbar, desto weniger aber werden sie den individuellen Gegebenheiten und den Eigenschaften der Befragten gerecht und können es leisten, zusätzliche Informationen, die sich ergeben können, zu erfassen. Aus diesem Grunde sind kombinierte Verfahren meist eine gute Wahl.

### Am häufigsten verwendete Methode

Die Befragung ist die am häufigsten verwendete Methode der Datenerhebung und zugleich dasjenige Verfahren, das am weitesten entwickelt ist. Insbesondere die Möglichkeit, online-basierte Befragungen durchzuführen, führt zu einer Dominanz dieser Methode. Programme zur Erstellung und Durchführung von Online-Fragebögen sind beispielsweise SoSciSurvey, SurveyMonkey und GrafStat.

<sup>34</sup> Vgl. im Folgenden König 2000, S. 93-97.

Bei der Auswahl der Erhebungsinstrumente ist zu prüfen, ob sich die festgelegten Indikatoren darin wiederfinden, also ob mit dem ausgewählten Verfahren auch tatsächlich die Informationen gesammelt werden, die benötigt werden. Zudem ist festzustellen, ob die gesammelten Informationen den Evaluationsgegenstand ausreichend beschreiben und ob alle Indikatoren darin abgebildet werden.

### Checkliste 6: Konstruktion von Fragebögen und Interviewleitfäden

Weiterführende Literatur zu den Befragungsmethoden:

Beywl und Schepp-Winter 2000, S. 48-57

Kirchhoff et al. 2001, S. 19-27

#### **Kollegiale Zwischenreflexion:**

An dieser Stelle empfiehlt es sich, eine weitere Zwischenreflexion durchzuführen, da sich die Arbeit an der Ausgestaltung der Erhebungsinstrumente leicht verselbstständigen kann. Das führt schnell dazu, dass Fragen unpräzise formuliert werden, der Fragenkatalog zu umfangreich ausfällt oder die Reihenfolge der Fragen nicht stimmig gestaltet wird. Unter Zuhilfenahme der Checklisten sollten die Erhebungsinstrumente deshalb noch einmal überprüft und im Team besprochen werden. (Vgl. von Spiegel 2001, S. 81).



## Schritt 6: Daten erheben und auswerten



- Vorbereiten der Datenerhebung
- Testen der entwickelten Erhebungsinstrumente
- Erheben und Aufbereiten der Daten
- Auswahl des Auswertungsverfahrens

Bevor die Daten gesammelt werden, sollte das entwickelte Erhebungsinstrument unbedingt getestet werden, um:

- Die Verständlichkeit zu überprüfen,
- die Anwendbarkeit zu testen,
- eventuelle Schwachstellen und Konstruktionsfehler herauszufiltern,
- als Evaluator/in mit der Anwendung des Instruments vertraut zu werden,
- ein Gefühl für mögliche Reaktionen und Antworten zu bekommen.<sup>35</sup>

Weitere Vorbereitungen für die Datenerhebung, die unabhängig von der Art des Erhebungsinstruments getroffen werden müssen, sind:

- Fragen des Persönlichkeits- und Datenschutzes klären,
- das Einverständnis der Eltern für Kinder unter 14 Jahren einholen,
- die Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe vorbereiten,
- die Information der Betroffenen über den Zweck der Evaluation vorbereiten.

### Arbeitsblatt 4: Datenerhebungsplan

Bei der Erhebung von Daten sind zwei grundlegende Aspekte zu beachten: Fairness und Vertraulichkeit. Vertraulichkeit bedeutet, dass die befragten Personen aufgeklärt werden müssen, welche Daten erfasst werden und wie mit ihnen umgegangen wird. Zudem ist, wenn persönliche Angaben, Meinungen und Einstellungen erfragt werden, unbedingt der Datenschutz zu beachten. Fairness bedeutet, dass die Daten nur zu den angegebenen Zwecken verwendet und nicht weitergegeben werden. Es muss gewährleistet sein, dass niemand durch die Auswertung der Daten bloßgestellt oder diskriminiert wird.

Eine Besonderheit, die im Kontext von Evaluationen im Kinder- und Jugendbereich unbedingt zu beachten ist, betrifft die Befragung von Kindern bis zum 14. Lebensjahr. Hierfür braucht es die schriftliche Einwilligung der Eltern.

Die Frage nach der Auswahl und Entwicklung von geeigneten Methoden bezieht sich nicht nur auf die Erhebungs-, sondern immer auch auf die Auswertungsinstrumente. Denn wo immer Informationen gesammelt werden, müssen diese systematisch geordnet, aufbereitet, ausgewertet und interpretierbar gemacht werden. Je nach Erhebungsinstrument und Fragestellung liegen die Ergebnisse entweder in Form von Zahlen oder in Textform<sup>36</sup> vor.

<sup>35</sup> Vgl. Kanatschnig und Schmutz 2000.

<sup>36</sup> Video- und Audioaufzeichnungen müssen in einem Zwischenschritt in Textform übersetzt werden. Dieser Vorgang, Transkription genannt, wird von Kuckartz 2007, S. 37-47 gut und eingängig beschrieben.

### Erhebungsinstrument testen

### Vorbereitungen für die Datenerhebung

### Fairness und Vertraulichkeit

### Datenschutz beachten

Während für Zahlen quantitative Methoden zur Auswertung herangezogen werden, werden Texte mit qualitativen Methoden aufbereitet und ausgewertet. Bei qualitativen Auswertungsverfahren (Ton- und Videoaufnahmen, Dokumente) geht es darum, den vorliegenden Text systematisch auf das Wesentliche zu reduzieren und jene Aussagen herauszufiltern, die sich auf die zuvor ausgewählten Indikatoren beziehen. Diese Aussagen werden gesammelt und nach Indikatoren geordnet dargestellt.<sup>37</sup>

#### **Fünfschritt der qualitativen Datenauswertung**

1. Textdurchlauf 1: Suche nach Aussagen, die Hinweise auf den Zustand von Indikatoren geben.
2. Ordnen der Aussagen nach Indikatoren.
3. Überarbeiten des Indikatorensystems.
4. Textdurchlauf 2: Suche nach Aussagen zu neuen Indikatoren.
5. Aufbereitung der Ergebnisse. (Vgl. Kuckartz et al. 2009, S. 88-91).

Die Auswertung von quantitativen Daten erfolgt durch statistische Instrumente und mit Hilfe von Computersoftware wie z.B. Excel oder STATA, die es ermöglichen, die erhobenen Datenmengen per Knopfdruck in statistische Kennwerte und optisch ansprechende Grafiken und Tabellen zu überführen. Diese Kennwerte geben dann Auskunft über Richtung und Stärke von Zusammenhängen, Häufigkeiten und Verteilungen. Im Gegensatz zu qualitativen Auswertungsmethoden ist die Auswertung quantitativer Daten mit geringem Aufwand möglich, erfordert allerdings Statistik-Kenntnisse.

#### **Dreischritt der quantitativen Datenauswertung**

1. Tabellarische Ordnung aller erhobenen Werte in einer Datenmatrix.
2. Darstellung der zusammengefassten Daten in Häufigkeitstabellen oder Säulendiagrammen. Dazu ist die Berechnung statistischer Kennwerte wie z.B. von Mittelwerten und Streuungsmaßen nötig.
3. Sofern sinnvoll, können in einem weiteren Schritt die Ergebnisse für zwei oder mehrere Indikatoren miteinander in Beziehung gesetzt werden, um Zusammenhänge zwischen den Indikatoren zu ermitteln. Dazu eignen sich zum Beispiel Kreuztabellen (vgl. Atteslander 2010, S. 300-320).

Die Auswertung und insbesondere die Interpretation und Bewertung der Ergebnisse sollte im Team erfolgen, um ein hohes Maß an Zuverlässigkeit zu gewährleisten. Zudem ist Unparteilichkeit der Evaluierenden eine zwingend notwendige Voraussetzung bei den Vorgängen. Um ihrer Rolle gerecht zu werden, müssen diejenigen, die sich einer Selbstevaluation unterziehen, so objektiv wie möglich auf die Ergebnisse blicken. Dazu gehört, dass Positives und Negatives herausgearbeitet wird, ohne „unangenehme“ Ergebnisse zu unterschlagen. Darüber hinaus sind die Evaluierenden gegenüber den Betroffenen und Beteiligten der Evaluation zur Fairness verpflichtet und sollten ihre Verantwortung im Hinblick auf die Evaluationsergebnisse gewissenhaft wahrnehmen.<sup>38</sup>

Weiterführende Literatur zu Schritt 6:

König 2000, S. 101-111

Atteslander 2010 für quantitative Methoden

Kuckartz et al. 2009 für qualitative Methoden

<sup>37</sup> Vgl. Kuckartz et al. 2009, S. 88-91.

<sup>38</sup> Vgl. König 2000, S. 110-111.

**Informationen  
systematisch ordnen,  
aufbereiten, auswerten  
und interpretieren**

**Quantitative  
Auswertungsverfahren**

**Anforderungen an die  
Datenauswertung**



### **Praxisbeispiel: Daten erheben und auswerten**

Im Rahmen des Projekts „Engagement+“ führen Emma und Tarek im ersten Projektjahr zwei Workshops mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung sowie den aktuell Engagierten zur Beleuchtung der Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche im Verband durch. Um das Workshop-Konzept zu überprüfen und dieses gegebenenfalls noch besser auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppe zuzuschneiden, sieht sich das Evaluationsteam veranlasst, eine Evaluation der Veranstaltungen durchzuführen. Der Evaluationsgegenstand „Qualität der Maßnahme“ wird zunächst in die drei Dimensionen Inhalt, Methoden und Organisation operationalisiert, für die dann jeweils fünf Items festgelegt werden. Daraus entstehen geschlossene Fragen, deren Beantwortung anhand einer fünfstufigen Skala (1= trifft überhaupt nicht zu, bis 5= trifft voll und ganz zu) erfolgen soll. Zudem wird ein Fragenkatalog aus sechs offenen Fragen erstellt, die darauf abzielen, Verbesserungsvorschläge zum bestehenden Workshop-Konzept zu erfragen.

Die Auswertung der quantitativen Daten aus den geschlossenen Fragen erfolgt im Computerprogramm Excel und wird mit der Unterstützung einer studentischen Hilfskraft durchgeführt. Schnell liefert die Analyse aufschlussreiche Ergebnisse, die mit Hilfe eines Säulendiagramms dargestellt werden. Es zeigt sich, dass die Zielgruppe mit der Methodenauswahl (1,3) und dem Umfang der Inhalte (1,6) durchschnittlich zwar (sehr) zufrieden ist, die Eignung der Themenschwerpunkte mit 2,7 allerdings nur mittelmäßig bewertet wurde. Die Werte für dieses Item weisen eine hohe Streuung auf, was Emma und Tarek auf die hohe Heterogenität der Teilnehmenden zurückführen.

Die Analyse der offenen Fragen erfolgt im Rahmen einer kleinen qualitativen Inhaltsanalyse. Emma und Tarek sammeln die Verbesserungsvorschläge zunächst in den Kategorien: Inhalte, Methoden, Organisation. Dann strukturieren sie die Aussagen innerhalb der Kategorien und ordnen sie nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit. So entsteht schnell ein umfassendes Bild der zentralen Ansatzpunkte für die Überarbeitung und Verbesserung des Workshop-Konzepts.



## Schritt 7: Qualität der Evaluation beurteilen

- Überprüfen der Güte der Evaluation und der Validität der Evaluationsergebnisse anhand von Gütekriterien



Bevor die Evaluationsergebnisse veröffentlicht und in Handlungskonsequenzen umgesetzt werden, erfolgt eine Überprüfung der Qualität des Evaluationsprozesses, also eine kleine Evaluation der Evaluation. Es gilt, den Prozess anhand folgender Gütekriterien zu überprüfen:

1. Angemessenheit: Passen die gewählten Methoden zu den Evaluationszielen, zum Untersuchungsgegenstand und zu den Personen, die befragt werden sollen? Ist das Vorgehen für die Befragten transparent, verständlich und nachvollziehbar?
2. Realisierbarkeit: Sind die für die geplanten Methoden nötigen Voraussetzungen erfüllt? Stehen alle Ressourcen für den Einsatz der Methoden zur Verfügung? Verfügt das Evaluationsteam über ausreichend Methodenwissen oder kann extern unterstützt werden?
3. Regelgeleitetheit: Gelingt es, die Vorgehensweise in allen wichtigen Schritten zu dokumentieren? Kann das Vorgehen für „außenstehende Interessierte“ nachvollziehbar begründet werden?
4. Gültigkeit: Passen die Indikatoren zum Gegenstand und bilden sie ihn vollständig ab? Sind die Indikatoren ausreichend konkret und in der Praxis erfassbar?
5. Verwertbarkeit: Sind die Ergebnisse umsetzbar in der Praxis? Kann für die Ergebnisse eine für die Praxis relevante Verwertungsstrategie entwickelt werden?<sup>39</sup>

### Arbeitsblatt 5: Fragen zur Reflexion des Selbstevaluationsprozesses

Weiterführende Literatur zu Schritt 7:

König 2000, S. 113-116

Kanatschnig und Schmutz 2000, S. 94

**Qualität des  
Evaluationsprozesses  
überprüfen**

**Gütekriterien für die  
Evaluation**



<sup>39</sup> Diese Übersicht ist in verkürzter Form entnommen bei König 2000, S. 115-116.



### Qualität der Evaluation beurteilen

Die im Prozessverlauf durchgeführten kollegialen Zwischenreflexionen haben Emma und Tarek genutzt, um auch das bisher umgesetzte und geplante Vorgehen im Hinblick auf die genannten Gütekriterien laufend zu überprüfen. In diesen Sitzungen, die sie gemeinsam mit anderen Projektbeteiligten durchführen, thematisieren sie auch immer wieder die im Hinblick auf die Forderung nach Objektivität (Unabhängigkeit der Ergebnisse von den Evaluierenden) problematische Doppelrolle der Evaluierenden.

Bevor Emma und Tarek die Evaluationsergebnisse verwerten, führen sie mit anderen Projektteilnehmenden, Vorstandsvertretenden des Dachverbands und externer Moderation einen Lessons-Learned-Workshop durch, um die Lehren aus dem Selbstevaluationsprozess systematisch festzuhalten, zu besprechen und diese in weiteren Evaluationsverfahren umzusetzen. Als Grundlage für die Planung des Workshops und für die Diskussion dienen primär das von Emma und Tarek geführte Projekttagebuch (siehe Schritt 5) und die Protokolle aus den kollegialen Zwischenreflexionen (siehe Schritte 2 und 5). Zu Beginn des Workshops werden die Regeln und die Erwartungen der Teilnehmenden geklärt und es wird deutlich darauf hingewiesen, dass Kritik an den Prozessen, aber niemals an einzelnen Personen geäußert wird. Die Diskussion über die Qualität des Selbstevaluationsprozesses und dessen Ergebnisse erfolgt dann anhand folgender Leitfragen: Was lief gut? Was lief schlecht? Was können wir verbessern? Der Workshop führt zu der Erkenntnis, dass die Selbstevaluation alle gestellten Kriterien erfüllt: Sie war für das Gesamtprojekt „Engagement+“ und für die einzelnen Maßnahmen angemessen, war realisierbar, im Vorgehen klar und nachvollziehbar. Die Ergebnisse stimmen und sind für die zukünftige Projektarbeit, insbesondere aber für das geplante Folgeprojekt, von hoher Verwertbarkeit.

## Schritt 8: Ergebnisse verwerten

- Festlegen von Form und Struktur der Ergebnispräsentation
- Festlegen der Zielgruppen der Ergebnispräsentation
- Initiieren von Konsequenzen und Veränderungen in der Praxis



An dieser Stelle erfolgt die Verwertung der Evaluationsergebnisse. Verwerten bedeutet hier zweierlei:<sup>40</sup> Zum einen, die Ergebnisse unter allen Beteiligten und Betroffenen bekannt zu machen und zum anderen, Handlungskonsequenzen aus den Ergebnissen zu ziehen und diese in die Praxis umzusetzen.

Für die Ergebnisdarstellung eignen sich im Wesentlichen zwei Formen. Zum einen können die Ergebnisse in einem Abschlussbericht verfasst, also in eine schriftliche Form gebracht und den relevanten Personen zugänglich gemacht werden, zum anderen können die Ergebnisse mündlich, in Form einer Ergebnispräsentation vorgestellt werden. Der Ergebnisbericht sollte Folgendes beinhalten<sup>41</sup>:

1. Eine Ergebnisdarstellung,
2. eine Dokumentation der methodischen Vorgehensweise,
3. eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen.

Weitere Veröffentlichungen für interne und externe Adressaten, wie z.B. schriftlich in Form von Newslettern oder Presseinformationen oder mündlich in Tagungen oder anderen Präsentationsveranstaltungen, sind denkbar und sinnvoll. Insbesondere mündliche Abschlusspräsentationen stellen eine große Chance dar, einen Austausch über die Ergebnisse in Gang zu bringen und darüber, welche Konsequenzen für die Praxis zu ziehen sind. Diese können vielfältig sein und Veränderungen anregen, z.B. im Hinblick<sup>42</sup>

- auf die inhaltliche Verbesserung des laufenden oder künftigen Projekts:
  - Zielformulierung,
  - Umsetzungsmaßnahmen,
  - Neudefinition der Zielgruppen,
  - Öffentlichkeitsarbeit,
  - Rahmenbedingungen,
- auf die Verbesserung der Projektarbeit:
  - Kommunikation,
  - Aufgabenverteilung,
- und/oder auf die Evaluationsarbeit:
  - Methodenwahl,
  - Zusammensetzung des Evaluationsteams.

**Evaluationsergebnisse kommunizieren und umsetzen**

**Schriftliche vs. mündliche Ergebnisdarstellung**

**Inhalte des Ergebnisberichts**

<sup>40</sup> Vgl. im Folgenden König 2000, S. 121-126.

<sup>41</sup> Vgl. König, S. 122-123.

<sup>42</sup> Vgl. im Folgenden Kanatschnig und Schmutz 2000, S. 96.

Zielgruppen für Ergebnisdarstellungen<sup>43</sup> sind:

- Alle Projektdurchführenden,
- Zielgruppe(n) des Projekts/der Maßnahme,
- Auftraggeber/innen,
- Vorgesetzte,
- andere Fachstellen,
- Fachorganisationen und -verbände,
- Behörden, Politiker/innen, Vereine,
- Medien.

#### Arbeitsblatt 6: Vorschlag für die Ergebnispräsentation

Auch wenn der Evaluationsprozess gute und glaubwürdige Ergebnisse hervorgebracht hat, aus denen Handlungskonsequenzen gezogen wurden, bedeutet es nicht zwangsläufig, dass diese Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden. Veränderungen stoßen generell auf Widerstand. Ob die aus den Evaluationsergebnissen abgeleiteten Verbesserungen tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden, hängt im Wesentlichen von der Veränderbarkeit des betreffenden Bereichs ab und davon, ob die zu Beginn des Evaluationsverfahrens überprüfte Voraussetzung der Veränderungsbereitschaft (siehe 1.7) in den betreffenden Verantwortungsbereichen tatsächlich eingelöst wird.

Weiterführende Literatur zu Schritt 8:

König 2000, S. 121-126

Beywl und Schepp-Winter 2000, S. 83-91

Farrokhzad und Mäder 2014, S. 85-92



#### **Ergebnisse verwerten**

Emma und Tarek tragen die Evaluationsergebnisse aus den einzelnen Maßnahmen zusammen, um ein Bild über den Erfolg des Gesamtprojekts zu erhalten. Die Evaluationsergebnisse und die abgeleiteten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen werden von den Evaluierenden in einer Präsentation zusammengefasst und gemeinsam mit dem Vorstand im Rahmen eines Ergebnisworkshops diskutiert. Die in dem Workshop entwickelten und aus den Evaluationsergebnissen abgeleiteten Konsequenzen für die Praxis werden dann von Emma und Tarek in Form eines Aktionsplans festgehalten, der konkrete Umsetzungsschritte formuliert und diese mit zeitlicher Fälligkeit und personeller Verantwortlichkeit verknüpft.

Der erste Punkt, der im Aktionsplan festgehalten wird, ist die weitere Kommunikation der Ergebnisse mit den am Projekt beteiligten Akteur/innen. Für die Kolleg/innen aus dem eigenen Verband sowie aus anderen Verbänden und Untergliederungen, die Maßnahmenverantwortlichen in den Vereinen und Verbänden, die beteiligten Einrichtungen (Schule, Jugendämter etc.) wird die Ergebnispräsentation in verkürzter Form auf der Verbandsinternetseite zur Verfügung gestellt. Für Journalist/innen wird ein Presstext vorbereitet und verschickt, der das Projekt und die Evaluationsergebnisse darstellt. Zusätzlich werden die Ergebnisse im aktuellen Newsletter des Verbands und in der Verbandszeitschrift vorgestellt.

<sup>43</sup> Vgl. Beywl und Schepp-Winter 2000, S. 85.

Unsere Evaluierenden Emma und Tarek ziehen eine positive Bilanz im Hinblick auf den Selbstevaluationsprozess und dessen Ergebnisse. Als großen Mehrwert sehen sie die Dokumentation der eigenen und im Projekt geleisteten Arbeit, die sich nun in Form von Berichten, Protokollen, Balkendiagrammen und statistischer Kennwerte abbildet und die nicht nur den Zweck der Selbstvergewisserung erfüllt, sondern zudem das Projekt und die Arbeit gegenüber dem Vorstand und den Mittelgebenden rechtfertigt. Die Evaluationsergebnisse dienen als Argumentationsgrundlage für die Realisierung eines avisierten Folgeprojekts und zur Gewinnung der dafür benötigten finanziellen Mittel und Ressourcen.

Die Evaluationsmaßnahmen förderten den Dialog und die Zusammenarbeit zwischen den am Projekt beteiligten Akteur/innen in der Weise, dass alle relevanten Interessen und Erwartungen in Bezug auf das Projekt „Engagement+“ geäußert und einbezogen werden konnten. Die systematische und gemeinsame Reflexion der eigenen Arbeit hat zudem Lernprozesse angestoßen, sowohl auf personaler als auch auf organisationaler Ebene, indem beispielsweise Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen einiger im Bereich der Engagementförderung tätigen Fachkräfte entwickelt werden konnten. Die im Rahmen der Evaluation gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse dienen als Benchmark für künftige Projekte und sollen mittelfristig Orientierung für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems geben. Emma und Tarek sind sich sicher, die Selbstevaluationsarbeit aufbauend auf den erworbenen Kompetenzen und den in den Arbeitsalltag integrierten Evaluationsmethoden in kommenden Projekten fortzusetzen.

## Schlussbemerkung

Mit der Arbeitshilfe werden acht aufeinander aufbauende Schritte für eine systematische Selbstevaluation von Projekten – im Kontext der Kinder- und Jugendarbeit im Sport – aufgezeigt. Dabei wird sowohl in der theoretischen Beschreibung des Vorgehens einer Selbstevaluation als auch in der Übersetzung dieser Theorie in einen konkreten Praxisfall deutlich, dass Selbstevaluation einen ganz konkreten Nutzen stiftet und gleichzeitig einen gewissen Aufwand bedeutet.

Für Projektverantwortliche gilt es daher, diesen Aufwand und Nutzen bei der Gestaltung von Selbstevaluationen abzuwägen und das Untersuchungsdesign entsprechend auszurichten. Der Praxisfall zeigt in jedem Schritt ein mögliches konkretes Vorgehen beispielhaft auf. Gleichzeitig wird deutlich, dass Selbstevaluation auch mit „einfachen Mitteln“ gelingen kann, bei denen viel mehr der Faktor Zeit als der Faktor Geld eine Rolle in Hinblick auf die Realisierbarkeit spielt. Außerdem müssen für eine erfolgreiche Selbstevaluation bestimmte Voraussetzungen in einer Organisation bzw. für ein Projekt erfüllt sein.

Gelingt es, ein positives Klima für Selbstevaluation herzustellen, lohnt sich der Blick über die eigene Schulter, denn dann ist Selbstevaluation ein wirksames Instrument, um die eigene Arbeit mit einfachen und in den Arbeitsalltag integrierbaren Methoden zu reflektieren, zu bewerten und zu verbessern.

Der folgende Anhang dient dazu, einzelne Themenbereiche ergänzend zur weiterführenden Literatur zu vertiefen. Abschließend werden auszugsweise Arbeitsmaterialien zur Verfügung gestellt.

## Teil 3 – Quellenverzeichnis

- Abele und Erdmann-Kutnevic 2016: *Selbstevaluation von internationalen Jugendbegegnungen im Rahmen des Förderprogramms „Europeans for Peace“ der Stiftung „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“ (EVZ)*, [https://www.stiftung-evz.de/fileadmin/user\\_upload/EVZ\\_Uploads/Handlungsfelder/Handeln\\_fuer\\_Menschenrechte/Europeans\\_for\\_Peace/Handreichung\\_Selbstevaluation.pdf](https://www.stiftung-evz.de/fileadmin/user_upload/EVZ_Uploads/Handlungsfelder/Handeln_fuer_Menschenrechte/Europeans_for_Peace/Handreichung_Selbstevaluation.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.
- Atteslander 2010: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Beywl und Bestvater 1998: *Selbst-Evaluation in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern*. In: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (Hg.), *Qualitätssicherung durch Evaluation*, S. 33-43. Remscheid: Selbstverlag.
- Beywl und Schepp-Winter 2000: *Zielgeführte Evaluation von Programmen. Ein Leitfaden*. Berlin: BMFSFJ: [http://univation.org/download/QS\\_29.pdf](http://univation.org/download/QS_29.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.
- Bortz und Döring 2005: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Heidelberg: Springer.
- Brandt 2007: *Sozialer Kontext der Evaluation*. In: Stockmann (Hg.), *Handbuch zur Evaluation: eine praktische Handlungsanleitung*, S. 24-70. Münster: Waxmann.
- DeGEval 2016: *Standards für Evaluation*. Gesellschaft für Evaluation 2016 (Hg.), [https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval\\_Standards\\_fuer\\_Evaluation\\_-\\_Erste\\_Revision\\_\\_2016\\_.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval_Standards_fuer_Evaluation_-_Erste_Revision__2016_.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.
- Doran 1981: *There's a S.M.A.R.T. to write management's goals and objectives*. In: *Management Review (AMA Forum)*, 70 (11), S.35-36.
- Farrokhzad und Mäder 2014: *Nutzenorientierte Evaluation. Ein Leitfaden für die Arbeitsfelder Integration, Vielfalt und Toleranz*. Münster: Waxmann.
- Holenstein 1999: *Fähig werden zur Selbstevaluation. Erfahrungsberichte und Orientierungshilfen*. Chur, Zürich: Rüegger.
- Kähler 2006: *Barrieren der Selbstevaluation – und wie man sie umgehen, überwinden oder schleifen kann*, [https://www.selbstevaluation.de/files/Kaehler\\_erstesVerstaendnisSE.pdf](https://www.selbstevaluation.de/files/Kaehler_erstesVerstaendnisSE.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.
- Kanatschnig, Schmutz 2000: *Leitfaden zur Selbstevaluation – 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit*, <http://www.umweltbildung.at/cms/download/343.pdf>, aufgerufen am 14.07.2018.
- Kirchhoff et al. 2001: *Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*. Opladen: Leske+Budrich.
- König 2000: *Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit*. Freiburg: Lambertus.

- König 2006: *Ein Praxisleitfaden zur Selbstevaluation in der Jugendhilfe*, [https://www.selbstevaluation.de/files/Koenig\\_PraxisleitfadenSE\\_2.pdf](https://www.selbstevaluation.de/files/Koenig_PraxisleitfadenSE_2.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.
- Kromrey 2009: *Empirische Sozialforschung*, 12. Auflage. Stuttgart: Lucius& Lucius.
- Kuckartz 2007: *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kuckartz et al. 2009: *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, 2., aktualisierte Aufl. 2008*. VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Liebold 1998: *QS19: Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Berlin: BMFSFJ: [http://www.univation.org/download/QS\\_19.pdf](http://www.univation.org/download/QS_19.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.
- Liebold 1996: *QS1: Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Berlin: BMFSFJ: [http://www.univation.org/download/QS\\_1.pdf](http://www.univation.org/download/QS_1.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.
- Meyer 2007: *Messen: Indikatoren – Skalen – Indizes – Interpretation*. In: Stockmann (Hg.): *Handbuch zur Evaluation – Eine praktische Handlungsanleitung*, S. 195-221. Münster: Waxmann.
- Meyer 2007: *Datenerhebung: Befragungen – Beobachtungen – Nicht-Reaktive Verfahren*. In: Stockmann (Hg.): *Handbuch zur Evaluation – Eine praktische Handlungsanleitung*, S. 223-276. Münster: Waxmann.
- Müller 2017: *Sozialpädagogisches Können – Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit*, 8. aktualisierte und erweiterte Auflage, Freiburg: Lambertus.
- Reuber und Pfaffenbach 2005: *Methoden der empirischen Humangeographie: Beobachtung und Befragung*. In: *Das geographische Seminar*. Braunschweig: Westermann.
- Seidel und Prenzel 2010: *Beobachtungsverfahren: Vom Datenmaterial zur Datenanalyse*. In: Holling und Schmitz (Hg.), *Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation*. Göttingen: Hogrefe, S. 139-152.
- Spiegel, v. 2001: *Leitfaden für Selbstevaluationsprojekte in 18 Arbeitsschritten*. In: Heil et al. (Hg.), *Evaluation sozialer Arbeit – Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation*, S. 59-91. Frankfurt: DV Eigenverlag.
- Stockmann 2007: *Einführung in die Evaluation*. In: Stockmann (Hg.), *Handbuch zur Evaluation: eine praktische Handlungsanleitung*, S. 164-193. Münster: Waxmann.
- Strobl und Lobermeier 2014: *Projektmanagement, Qualitätssicherung, Selbstevaluation. Projekte systematisch planen, durchführen und überprüfen*. Handbuch für Projekt des Landesprogramms „Weltoffenes Sachsen für Demokratie und Toleranz“, [http://www.weltoffenes.sachsen.de/download/Handbuch\\_Qualitaetsentwicklung\\_Selbstevaluation.pdf](http://www.weltoffenes.sachsen.de/download/Handbuch_Qualitaetsentwicklung_Selbstevaluation.pdf), aufgerufen am 14.07.2018.

# Teil 4 – Anhang

- Anhang 1:** Zeitpunkt, Ziele, Fragestellungen und Methoden der Selbstevaluation
- Anhang 2:** Vor- und Nachteile der Evaluationsformen
- Anhang 3:** Auswahl einiger qualitativer und quantitativer Datenerhebungsmethoden
- Anhang 4:** Hilfreiche Internetseiten



## Anhang 1: Zeitpunkt, Ziele, Fragestellungen und Methoden der Selbstevaluation am Beispiel einer Sportveranstaltung für Jugendliche mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung

Zeitpunkt	Ziele	Fragestellungen	Methoden
Vorausschauende Evaluation	Möglichst früh Hemmnisse erkennen; Informationen für die Veranstaltungsplanung sammeln	Welche Bedeutung hat die Maßnahme für die Betroffenen und die Beteiligten? Wo trifft sie auf Unterstützung/Widerstand?	SWOT-Analyse, Kraftfeldanalyse
Begleitende Evaluation	Verbesserungsmöglichkeiten entdecken; Projektarbeit und -verlauf kontrollieren	Läuft die Durchführung reibungslos? Nimmt die Zielgruppe die Veranstaltung an?	Beobachtung, Dokumentation
Ergebnisevaluation	Dokumentation des Erfolgs der Maßnahme und deren Ergebnisse; Selbstbestätigung; Legitimierung	Was hat die Maßnahme für die Teilnehmer/innen gebracht? Welche Bedeutung hatte sie für die Beteiligten?	Fragebogen

Quelle: Modifiziert nach Abele und Erdmann-Kutnevic 2016, S.6

## Anhang 2: Vor- und Nachteile der Evaluationsformen

	Selbstevaluation	Fremdevaluation
Vorhandenes Evaluationswissen	in der Regel gering	hoch
Finanzieller Ressourcenbedarf	gering	hoch
Personeller Ressourcenbedarf	hoch	gering
Kenntnisse des Projekts und Projektumfelds	umfassend	gering
Gefahr der Betriebsblindheit	hoch	gering
Kritische Selbstreflexion und Projektsteuerung	förderlich	oft weniger förderlich
Neutralität der Perspektive	nicht gegeben	gegeben
Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse	eher gering	eher hoch
Möglicher Rollenkonflikt zwischen Intervenieren und Evaluieren	hoch	gering
Gefahr, bei den Beteiligten und Betroffenen Angst und Abwehrhaltung auszulösen	gering	hoch

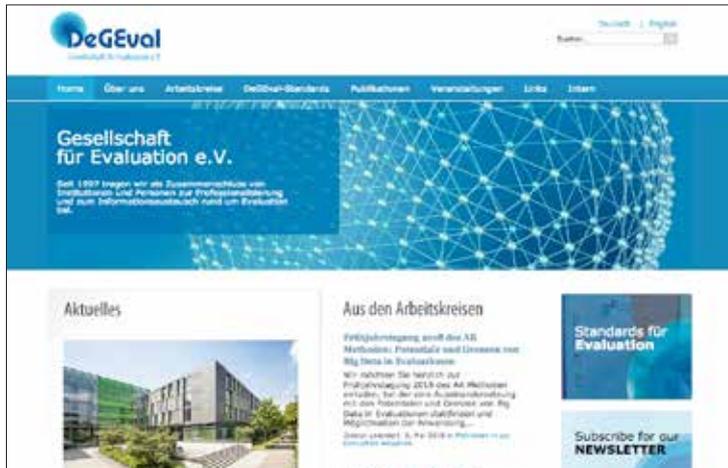
Quelle: Strobl und Lobermeier 2014, S. 91.

### Anhang 3: Auswahl einiger qualitativer und quantitativer Datenerhebungsmethoden

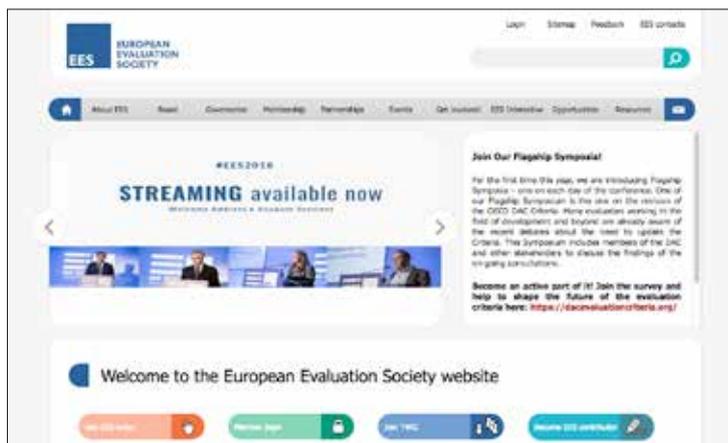
Qualitative Methoden	Quantitative Methoden
<p>Interviews: fokussiertes Interview, halbstandardisiertes Interview, problemzentriertes Interview, Experteninterview</p> <p>Gruppendiskussion und Focus-Groups</p>	<p>Befragung: standardisiert, nicht standardisiert, mündlich, schriftlich, Telefonbefragung, Onlinebefragung, stark strukturiertes Interview</p>
<p>Beobachtungen: nicht-teilnehmende/teilnehmende Beobachtung (offen oder verdeckt)</p>	<p>Maßnahmendokumentation: Bewegungstagebuch, Ernährungstagebuch, Zeittagebuch, Quiz (kognitiver Test), physiologische Messungen</p>
<p>Dokumentation: Projektstagebuch Kreative Ansätze: Geschichten, Bilder, Filme, Theater etc.</p>	

### Anhang 4: Hilfreiche Internetseiten

[www.degeval.de](http://www.degeval.de)



[www.europeanevaluation.org](http://www.europeanevaluation.org)



www.ceval.de

Herzlich Willkommen am Centrum für Evaluation!  
 Unabhängige Evaluationen, Beratung und Weiterbildung  
 Wir stehen für Methodenkompetenz, arbeiten bedürfnisorientiert und bieten  
 unseren Auftraggebern individuell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene  
 Lösungen an.  
 Auf den folgenden Seiten können wir Ihnen einen Einblick in unser Institut,  
 unsere Tätigkeitsfelder und unsere Arbeitsweise.

**Aktuelles**

- 15.08.2018 Universität Bonn und CEval führen erstmals EPDCT durch
- 06.09.2018 CEval-Kolleg Folgestudie zur Wirkung des Eltern-Büchchens auf die Eltern-Berufshilfe durch
- 10.05.2018 CEval mitwirbt bei Tagungsmesse 'Evaluationsforum'

www.univation.org

**Univation**  
 Institut für Evaluation Dr. Ingrid & Johannes Engel

**Evaluation des Projekts „Jahreszeiten-Gesundheit für Eltern: Gestalt für die Schulzeit“**  
 Univation wurde im Auftrag der Deutschen Kindertisch-Initiative (DKI) im Jahr 2015 mit der Evaluation des Projekts „Jahreszeiten-Gesundheit für Eltern: Gestalt für die Schulzeit“ beauftragt. Das Projekt zielt darauf ab, die Gesundheit der Eltern zu stärken und die Gesundheit der Kinder zu fördern. Die Evaluation hat gezeigt, dass das Projekt erfolgreich ist und die Gesundheit der Eltern und der Kinder verbessert hat.

**Programmevaluation Kindertisch - Kindertisch**  
 Univation wurde im Auftrag der Deutschen Kindertisch-Initiative (DKI) im Jahr 2015 mit der Evaluation des Projekts „Kindertisch - Kindertisch“ beauftragt. Das Projekt zielt darauf ab, die Gesundheit der Kinder zu stärken und die Gesundheit der Eltern zu fördern. Die Evaluation hat gezeigt, dass das Projekt erfolgreich ist und die Gesundheit der Kinder und der Eltern verbessert hat.

www.selbstevaluation.de

**Selbstevaluation.de**  
 Erfolge sichtbar machen

**Methoden**  
 Die sind hier: Selbsteval  
 Was ist Selbstevaluation?

**Grundlagen**  
 Selbstevaluation ist ein Evaluationsverfahren, mit dem die eigene professionelle Tätigkeit mit einem Ergebnis – auf einer individuellen oder organisationalen Ebene – systematisch bewertet, analysiert und bewertet wird, um es zu verbessern oder zu verbessern. Die professionellen Mitarbeiter schätzen sich selbstbewusst selbst über die Schüler, Lehrenden und Besuchen ihre Arbeit.

**Materialien**  
 Selbstevaluation ist ein geeignetes Instrument zur Selbstbewertung der eigenen Arbeit. Es ist ein Verfahren, bei dem die eigenen beruflichen Kompetenzen, die eigenen Fähigkeiten und die eigenen Leistungen in der eigenen Arbeit bewertet werden. Es ist ein Verfahren, bei dem die eigenen beruflichen Kompetenzen, die eigenen Fähigkeiten und die eigenen Leistungen in der eigenen Arbeit bewertet werden.

**Literatur**  
 Im Rahmen der Selbstevaluation gibt es verschiedene methodische Konzepte, die von verschiedenen Autoren entwickelt wurden. Diese Konzepte sind in der Literatur zu finden. Sie sind in der Literatur zu finden. Sie sind in der Literatur zu finden.

**Weiterbildung**  
 Was bietet dieses Portal?

**FAQ**  
 Auf dieser Website soll eine Hilfestellung über die Methodik und die Anwendung der Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker bereitgestellt werden. Dazu sind hier verschiedene Themen aus der Selbstevaluation zusammenfassend dargestellt (Grundlagen). Weiterhin werden unter verschiedenen und anderen Materialien aus der Anwendungsbereich der Selbstevaluation sowie themenrelevante Publikationen eingestellt (Literatur). Selbsteval gibt es Hinweise auf Weiterbildungsmaßnahmen zur Selbstevaluation.

**Links**  
 Wer betreibt dieses Portal?

# Teil 5 – Arbeitsblätter und Checklisten

- Checkliste 1: Bedingungen und Voraussetzungen der Selbstevaluation
- Arbeitsblatt 1: Eingrenzung des Evaluationsgegenstands
- Arbeitsblatt 2: Projekt-Zielscheibe
- Checkliste 2: SMART Zielformulierung
- Arbeitsblatt 3: Indikatoren, Erhebungsfragen und Erfolgsspanne festlegen
- Checkliste 3: Auswahl der Informationsquellen
- Checkliste 4: Einsatz von Dokumentationsmethoden
- Checkliste 5: Konstruktion von Beobachtungsleitfäden
- Checkliste 6: Konstruktion von Fragebögen und Interviewleitfäden
- Arbeitsblatt 4: Datenerhebungsplan
- Arbeitsblatt 5: Fragen zur Reflexion des Selbstevaluationsprozesses
- Arbeitsblatt 6: Vorschlag für die Ergebnispräsentation



## Checkliste 1: Bedingungen und Voraussetzungen der Selbstevaluation

Selbstevaluationsvorhaben müssen immer auch unter Effizienzgesichtspunkten betrachtet werden. Um den Aufwand so gering wie möglich zu halten, sollten idealerweise alle Punkte dieser Checkliste erfüllt sein. Doch auch wenn einzelne Aspekte nicht gegeben sind, kann eine Selbstevaluation wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Arbeitsprozesse liefern.

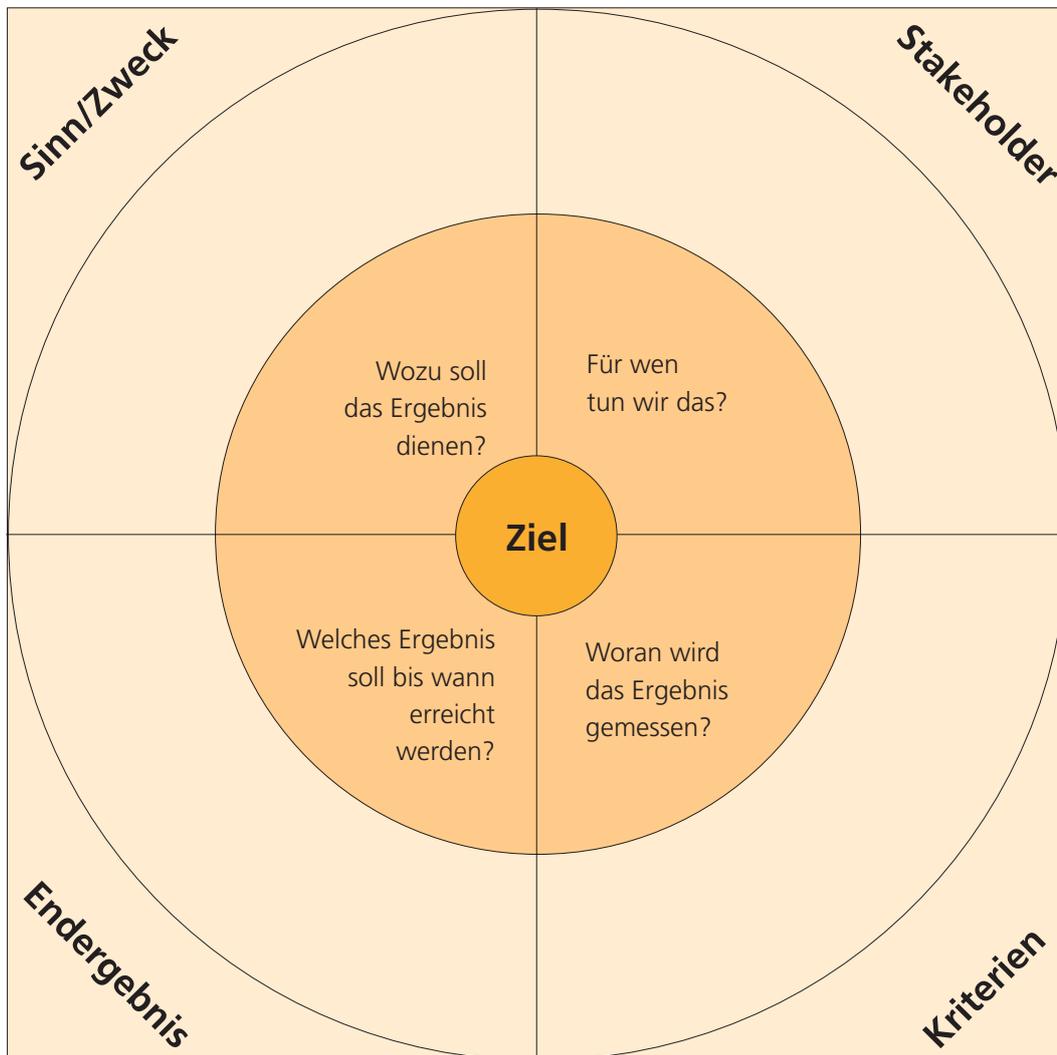
Checkliste: Auswahl der Informationsquellen	✓
Ist die Finanzierung des Evaluationsprojekts gesichert? Nach aller Erfahrung geht es darum, je nach Umfang der Evaluation, bis zu 5% der laufenden Kosten der betreffenden Einrichtung oder Abteilung für einen befristeten Zeitraum zur Verfügung zu stellen.	
Sind zeitliche Freiräume für die an der Evaluation beteiligten Mitarbeitenden geregelt? Sind z. B. sogenannte Entlastungsstunden vorgesehen?	
Besteht prinzipiell Zugang zu fachlicher, methodischer („wissenschaftlicher“) Begleitung? Ist diese jederzeit abrufbar und auch vom zeitlichen Aufwand her flexibel verfügbar?	
Bestehen Möglichkeiten der Vernetzung, des regionalen oder überregionalen Austauschs mit anderen Projekten und Einrichtungen, die ebenfalls Selbstevaluation betreiben?	
Besteht ein kollegialer Konsens darüber, dass die „Mehrarbeit“ notwendig und mit Blick auf künftige Verbesserungen sinnvoll ist?	
Wird das Evaluationsvorhaben auch innerhalb der weiteren Hierarchieebenen der Einrichtung akzeptiert (und möglicherweise nach Kräften unterstützt)? Ist die Selbstevaluation „Chefsache“ im Sinne von Rückendeckung und Unterstützung?	
Gibt es innerhalb der Einrichtung berechnete Hoffnung, dass den innovativen Perspektiven einer Selbstevaluation auch Veränderungsbereitschaften auf der Leitungsebene entsprechen?	
Ist das Vorhaben für alle Beteiligten und Verantwortlichen transparent im Hinblick auf Rollenverteilungen und Kompetenzzuweisungen?	
Ist bei den Kolleg/innen eine gewisse kreative und innovationsfreundliche Grundeinstellung zu erkennen, die die Überwindung aller Innovationshemmnisse (Routinen, starre Strukturen, „es war schon immer so...“) in Aussicht stellen könnte?	

### Arbeitsblatt 1: Eingrenzung des Untersuchungsfelds und Auswahl der Untersuchungsgegenstände

	Alternativen	Vorteile Was lässt sich so gut erkennen und gut erheben?	Nachteile Was lässt sich auf diese Weise nicht erkennen? Was belastet die Erhebungs- oder Auswertungssituation?
Wer oder was soll untersucht werden?	Alternative 1		
	Alternative 2		
Merkmale	Alternative 1		
	Alternative 2		
Anzahl	Alternative 1		
	Alternative 2		
Ort	Alternative 1		
	Alternative 2		
Zeitraum	Alternative 1		
	Alternative 2		
Bemerkungen			

Quelle: Von Spiegel 2001, S. 89.

## Arbeitsblatt 2: Projekt-Zielscheibe



Quelle: Coverdale Management Deutschland GmbH.

## Checkliste 2: SMART Zielformulierung

SMART Zielformulierung		✓
S – spezifisch:	Das Ziel ist konkret formuliert und bezieht sich auf einen klar abgrenzbaren Bereich.	
M – messbar:	Der Grad der Zielerreichung lässt sich messen oder indirekt ableiten.	
A – akzeptiert:	Die Ziele werden von den Beteiligten verstanden und getragen.	
R – realistisch:	Die Zielerreichung ist unter gegebenen Bedingungen, z.B. Ressourcen erreichbar.	
T – terminiert:	Der Zeitrahmen für die Zielerreichung ist definiert.	

Quelle: Doran 1981, S. 35-36.

### Arbeitsblatt 3: Indikatoren, Erhebungsfragen und Erfolgsspanne festlegen

Indikatoren:	Erhebungsfragen:	Erfolgsspanne:
Sammeln und Auswählen der Indikatoren: Welche Indikatoren dienen als Bewertungsmaßstäbe?	Welchen Fragen muss nachgegangen werden, um die ausgewählten Indikatoren zu erfassen?	Bei welcher Indikatoreausprägung wären wir zufrieden und können von „guter Arbeit“ sprechen?

Quelle: Modifiziert nach von Spiegel 2001, S. 88.

### Checkliste 3: Auswahl der Informationsquellen

Checkliste: Auswahl der Informationsquellen	
Sind die von uns ausgewählten „Untersuchungsteilnehmer/innen“ im Hinblick auf ihr Wissen auch wirklich relevant für die Fragestellung? Können sie die notwendigen Informationen zu den ausgewählten Indikatoren auch wirklich liefern?	
Haben wir zu den ausgewählten Personen auch wirklich Zugang, d.h.: <ul style="list-style-type: none"><li>• Erreichen wir sie mit unseren Vorgaben?</li><li>• Sind sie motiviert, uns zu unterstützen?</li><li>• Gibt es juristische (daten- oder personenschutzrechtliche) Bedenken?</li></ul>	
Bei schriftlichen Befragungen kann der Rücklauf von Fragebögen durch folgende Maßnahmen gesichert und optimiert werden: <ul style="list-style-type: none"><li>• Zusätzliche Telefonate mit den Befragten.</li><li>• Die nachvollziehbare Angabe von Sinn und Zweck auf dem Fragebogen, also z.B. das Gefühl, einen Beitrag für eine „wichtige Sache“ geleistet zu haben.</li><li>• Zusätzliche Motivationsanreize, z.B. Preise unter den Teilnehmer/innen verlosen.</li></ul>	

Quelle: König 2000, S. 86.

#### Checkliste 4: Einsatz von Dokumentationsmethoden

Checkliste: Einsatz von Dokumentationsmethoden	✓
Bei vollständiger, z.B. wörtlicher Dokumentation: Zeitaufwand beachten und einplanen.	
Beim Einsatz von Audio- und Video-Dokumentationen: Einverständnis aller Beteiligten einholen.	
Bei nachträglicher Dokumentation (z.B. am Ende eines Arbeitstages): Vergessens- und Verzerrungseffekte minimieren, z.B. durch Üben, Merkstrategien, kollegiales Dokumentieren.	
Bei der Erarbeitung von Kategorien zur zusammenfassenden Dokumentation von Handlungsabläufen (z.B. Beratungssituationen): Möglichst viele Fachleute (Team, Kolleg/innen von außen etc.) beteiligen, um Vollständigkeit und Trennschärfe der Kategorien zu sichern.	
<p>Die flexible, rationelle und effiziente Einpassung von Dokumentationsmethoden in den Berufsalltag optimieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was geht „nebenher“?</li> <li>• Welche Dokumente gibt es schon (Protokolle, Akten, Anamnesen etc.)?</li> <li>• Welche Dokumentationsergebnisse können wir über die Selbstevaluation hinaus weiter verwenden (Supervision, Weiterbildung, Teamentwicklung etc.)?</li> </ul>	

Quelle: König 2000, S. 93.

### Checkliste 5: Konstruktion von Beobachtungsleitfäden

Checkliste: Konstruktion von Beobachtungsleitfäden	✓
Begriffe verwenden, die alle Beobachter/innen kennen, einheitlich verstehen und anwenden.	
Auf den Beobachtungsbögen Raum für das Festhalten von unerwarteten Ereignissen und Phänomenen lassen.	
Auf Übersichtlichkeit und leichte Handhabbarkeit der Beobachtungsbögen achten. Zu differenzierte und umfangreiche Bögen erhöhen das Fehlerisiko.	
„Beobachter/innenschulung“ zur Einübung der konkreten Handhabung der Beobachtungsbögen lohnt sich: Mehrere Durchläufe machen, evtl. anhand einer Videoaufzeichnung üben, Fehler thematisieren und korrigieren.	
Wahrnehmungsverzerrungen und ihre Ursachen sowie passende Gegenstrategien aufzeigen.	

Quelle: König 2000, S. 93.

## Checkliste 6. Konstruktion von Fragebögen und Interviewleitfäden

Checkliste: Konstruktion von Fragebögen und Interviewleitfäden	✓
Vorsicht: Überforderung der Befragten! D.h.: die Fragen an deren Sprachniveau und Wortschatz anpassen, um Motivationsverlust durch Frustration zu verhindern.	
Abstrakte und unkonkrete Fragen vermeiden: Beispiele einfügen.	
Für Abwechslung sorgen und Monotonie vermeiden, etwa durch Lückentexte, Bildchen o.ä.	
Sind die Fragen eindeutig genug? Begriffe wie z.B. „fast“, „kaum“, „selten“, „ausreichend“ etc. vermeiden.	
Missverständnisse, wie sie z.B. durch Suggestivfragen entstehen können, vermeiden. Auch Unterstellungen beeinflussen die Befragten unzulässig.	
Die persönliche Achtung vor den Befragten wahren: Die Befragten nicht in Verlegenheit bringen, z.B. durch zu persönliche und intime Fragen.	
Für eine sinnvolle Reihenfolge der Fragen sorgen: „Aufwärmfragen“ an den Anfang, wichtige und schwierige Fragen in die Mitte, heikle und problematische Fragen sowie demografische Fragen (Alter, Geschlecht etc.) an den Schluss.	
Nicht zwei Fragen auf einmal stellen. Jede Frage sollte sich nur auf einen Indikator (also einen bestimmten Sachverhalt) beziehen. Es entstehen sonst leicht Verwirrungen bei den Befragten und unnötige Schwierigkeiten bei der Auswertung.	
Am Ende nochmals überprüfen, ob wirklich alle Fragen notwendig sind. Kurze und präzise Fragebögen motivieren die Befragten eher und sind leichter auszuwerten.	

Quelle: König 2000, S. 95.

#### Arbeitsblatt 4: Datenerhebungsplan

Evaluations- fragestellung	Indikatoren und Bewertungskriterien	Datenerhebungs- instrument
1.	- - - ...	
...		

Informations- quelle(n)	Stichprobe	Wer erhebt die Daten?	Erhebungszeit- raum

Quelle: Modifiziert nach Farrokhzad und Mäder 2014, S. 47.

## Arbeitsblatt 5: Fragen zur Reflexion des Selbstevaluationsprozesses

### Mögliche Fragen zum Selbstevaluationsprozess:

- Wurden Zeitplan und Budget eingehalten?
- Wie waren die Arbeitsorganisation innerhalb des Evaluationsteams und die Zusammenarbeit zwischen den Evaluierenden und anderen Projektkolleg/innen?
- Welche Verbesserungen sind künftig notwendig (z.B. Kommunikation, Informationsaustausch, soziale Kompetenz)?
- Was kann bei der Projektplanung und -umsetzung bereits für die Erleichterung einer Evaluation getan werden?
- Welches Know-how muss verbessert werden?
- Wie war das Verhältnis von Aufwand und Ertrag der Selbstevaluation?
- Wurde der Evaluationszweck erfüllt?
- Welche Rahmenbedingungen erleichterten die Evaluation, welche erschwerten diese?

### Mögliche Fragen zu den Selbstevaluationsergebnissen:

- Waren Vorinformation zur Selbstevaluation sowie die Berichterstattung über die Ergebnisse adäquat?
- Welche weiteren erwünschten oder unerwünschten Wirkungen hatte die Selbstevaluation auf das Projekt und sein Umfeld?
- Sind die Schlussfolgerungen des Evaluationsteams nachvollziehbar und gibt es noch weitere?
- Welche künftigen Handlungskonsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Selbstevaluation?

Quelle: Kanatschnig und Schmutz 2000, S. 94.

## Arbeitsblatt 6: Vorschlag für die Erstellung einer Ergebnispräsentation

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	
<b>Untersuchungsfragestellung</b>	
„Wir haben die Untersuchung an folgender Frage orientiert: ...“	
<b>Hypothesen</b>	
„Wir sind folgenden Vermutungen zu den Ursachen des Problems nachgegangen: ...“	
<b>Erkenntnisse</b>	
„Aha, im Unterschied zu unseren Hypothesen (oder zu unseren bisherigen Erfahrungen) ist es ganz anders/trifft es nur teilweise zu.“	
<b>Interpretation</b>	
„Was bedeutet das? Wie können wir den Sachverhalt erklären – mit Blick auf unseren Untersuchungskontext, auf unsere bisherigen Erfahrungen, fachliche Standards und Forschungsergebnisse?“	
<b>Bewertung</b>	
„Wie stehen wir da – mit Blick auf unsere Hypothesen, unsere Maßstäbe, unsere Erfolgsspanne?“	
<b>Konsequenzen</b>	
„Was schließen wir daraus? Was nehmen wir uns vor?“	

Quelle: von Spiegel 2001, S. 90.

# Impressum

## Herausgeber / Bezug über

- ▶ Deutsche Sportjugend (dsj)  
im DOSB e.V.  
Otto-Fleck-Schneise 12  
60528 Frankfurt am Main  
  
E-Mail: [bestellungen@dsj.de](mailto:bestellungen@dsj.de)  
[www.dsj.de](http://www.dsj.de), [www.dsj.de/ziel](http://www.dsj.de/ziel)  
[www.dsj.de/publikationen](http://www.dsj.de/publikationen)



## Autor/Autorin

- ▶ Florian Kaiser, Dennis Baufeld (beide Führungs-Akademie des DOSB)

## Redaktion

- ▶ Janine Straub, Matthias Frosch, Peter Lautenbach, Jörg Becker (alle dsj),  
Oliver Kauer-Berk

## Gestaltung

- ▶ amgrafik GmbH, Seligenstadt, [www.amgrafik.de](http://www.amgrafik.de)  
in Zusammenarbeit mit Janine Straub (dsj)

## Marketing/Vertrieb

- ▶ Jörg Becker (dsj)

## Bildnachweis

- ▶ dsj-Fotopool, Fotolia

## Förderhinweis

Gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) aus Mitteln des Kinder- und Jugendplans des Bundes (KJP) über das Förderprogramm Zi:EL+ „Zukunftsinvestition: Entwicklung jungen Engagements im Sport“.

## Druck

- ▶ Druckerei Michael GmbH, Schnelldorf  
[www.druckerei-michael.de](http://www.druckerei-michael.de)

Diese Broschüre wurde aus Papier hergestellt, das mit dem Blauen Engel „weil aus 100% Altpapier“ gekennzeichnet ist.

## Auflage

- ▶ 1. Auflage, Oktober 2018

**Copyright**© Deutsche Sportjugend, Frankfurt am Main, Oktober 2018

Alle Rechte vorbehalten: Ohne ausdrückliche Genehmigung der Deutschen Sportjugend ist es nicht gestattet, den Inhalt dieser Broschüre oder Teile daraus auf foto-, drucktechnischem oder digitalem Weg für gewerbliche Zwecke zu vervielfältigen. Gerne können die Texte und Tabellen für den Einsatz im Sportverein oder Sportverband genutzt werden.

# Notizen

+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +  
+ + + + + + + + + + + + + +



# „ In die Zukunft der Jugend investieren – durch Sport “



- Bewegung
- Bildung
- Engagement
- Fairness
- Partizipation
- Respekt
- Teilhabe
- Persönlichkeitsentwicklung

Gelebte Teilhabe – Kultur der Vielfalt!

## Die dsj bündelt die Interessen von...

- rund 10 Millionen Kindern, Jugendlichen und jungen Menschen im Alter bis 26 Jahre, die in
- rund 90.000 Sportvereinen in 16 Landes-sportjugenden, 53 Jugendorganisationen der Spitzenverbände und 10 Jugendorganisationen von Sportverbänden mit besonderen Aufgaben organisiert sind.

Die Deutsche Sportjugend (dsj) ist der größte freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland.

 [twitter.com/dsj4sport](https://twitter.com/dsj4sport)

 [deutschesportjugend](https://www.facebook.com/deutschesportjugend)

[www.dsj.de](http://www.dsj.de)

„In die **Zukunft**  
der **Jugend** investieren –  
durch **Sport**“



# MEHR WISSEN!

Stärken Sie Ihre Kompetenz in der  
Kinder- und Jugendarbeit im Sport



**Kontaktadresse**  
Deutsche Sportjugend  
im DOSB e. V.  
Otto-Fleck-Schneise 12  
60528 Frankfurt am Main  
Tel. 069-6700-335  
Fax 069-6700-1335  
info@dsj.de  
dsj.de

@dsj4sport  
deutschesportjugend  
#ZIELplus

Mehr Informationen finden Sie auf: [dsj.de/publikationen](http://dsj.de/publikationen)

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

