
DR. MICHAEL H. GEDATUS

Grundlagen des Evaluationsdesigns

UMG
UNTERNEHMENSBERATUNG
UND INSTITUT
DR. MICHAEL GEDATUS

**UMG Unternehmensberatung und Institut
Dr. Michael Gedatus
Westersch 47
26125 Oldenburg
info@umg-net.de**

Januar 2003

INHALT:

Thema	Seite
1. Ziel und Fragestellungen	3
2. Forschungsverständnis	6
3. Methodologisches und methodisches Vorgehen	9
4. Autor	16

1. Ziel und Fragestellungen

Nach der Erfahrung kann a priori nicht davon ausgegangen werden, dass nach Beginn und eventueller Modifikation der Evaluation nichts mehr zu tun bleibe, als auf deren Zwischen- und/oder Schlussbericht zu warten. Gerade im Fall von experimentellen Projekten, Pilotversuchen und dynamisch-innovativen Netzwerken treten oft Änderungen ein, die eine laufende Anpassung und Veränderung des Evaluationskonzepts notwendig machen.

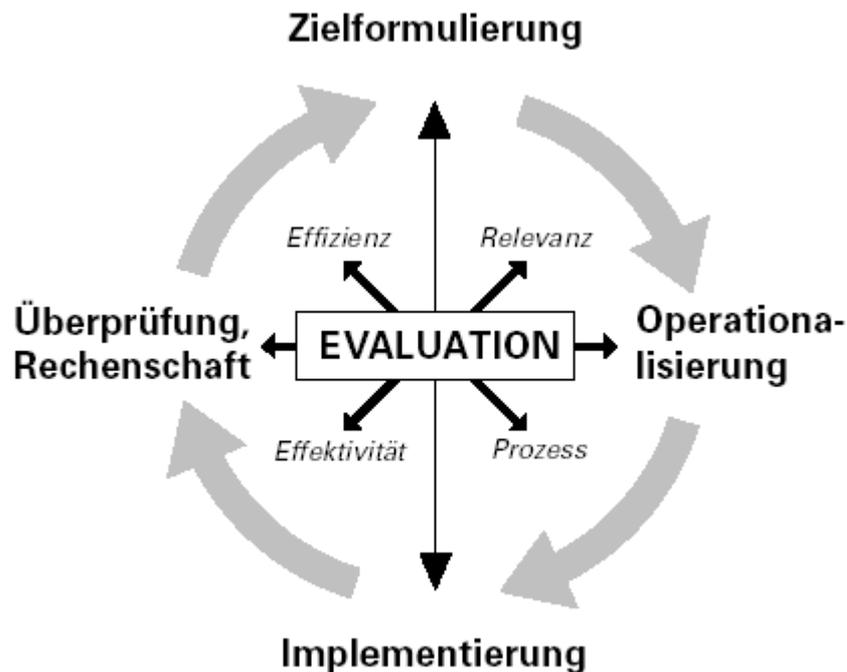
So können unerwartete Ereignisse eintreten, die das zu evaluierende Projekt grundlegend beeinflussen, oder aber gewisse Fragen tauchen erst dann auf, wenn die Evaluation bereits seit geraumer Zeit läuft. In jedem Fall haben solche Änderungen Auswirkungen auf den Sinn und Zweck und damit die Vorgehensweise der Evaluation.

Ziel der Evaluation ist es, die Planung, Entwicklung und Handhabung von Projekten zu verbessern. Daher sollte Evaluation Rückmeldungen zu sämtlichen Phasen der Laufzeit des Projekts, von seiner Konzeption bis zu seinem Abschluss, geben.

Evaluation ist demnach ein zyklischer Prozess, der Projekte während ihrer ganzen Dauer begleitet und dabei die verschiedenen interessierten Zielgruppen und Partner mit Informationen zum Projekt versorgt.

Oft ergeben sich die definitiven Fragestellungen, sowie zusätzliche relevante Fragen, erst im Verlauf der Evaluation. Dementsprechend können das definitive, angepasste Evaluationskonzept und abschließende Indikatorenoperationalisierungen auch erst nach einiger Zeit in Kooperation mit dem Auftraggeber abschliessend festgelegt werden.

BILD 1: Evaluation als zyklischer Feedback-Prozess



Die Aufgaben der Evaluation stellen sich in unserem Verständnis wie folgt dar:

- Forschung (Analyse von Bedarfslage, Problemstellung, Ausgangslagen, Kontext)
- Entwicklung (Lösungsvorschläge, Entscheidungskriterien, Handlungsoptionen)
- Formulieren von Zielen und Massnahmen
- Monitoring von Prozessen, Ergebnissen und Wirkungen
- Controlling und Rechenschaft (Wirkungsanalysen, Kosten-Nutzen-Analyse)

plus:

- Information, Verarbeitung und Valorisierung (Abstimmung von Botschaft, Empfänger und Interessenlagen)
- Networking, Lobbying
- Verhandlung
- Koordination

Die Evaluation eines Projektes beschäftigt sich hauptsächlich mit folgenden vier elementaren Aspekten:

- *Relevanz*: Tut das Projekt für seine Zielgruppe(n) das Richtige, ist es für diese von Bedeutung?
- *Prozess*: Tut das Projekt das, was es zu tun beabsichtigt?
- *Effektivität*: Sind seine Aktivitäten geeignet, um seine Ziele zu erreichen? Zeigt es Wirkung?
- *Effizienz*: Ist es wirtschaftlich, d.h. setzt es seine Ressourcen effizient ein?

Obwohl Evaluationen stets alle diese Aspekte eines Projekts in Betracht ziehen sollten, kann der Fokus je nach Situation verschieden gesetzt werden: Evaluation kann auf den *Output* (Endprodukte im weitesten Sinn) eines Projektes fokussiert sein (z.B. auf die Anzahl erreichter Personen in Bildungsmaßnahmen). Sie kann sich auf den *Umsetzungsprozess* mit allen seinen Aspekten (z.B. finanzielle Ressourcen, Management und Organisation, Personal) konzentrieren oder vor allem – da Projekte nicht im luftleeren Raum ablaufen – den *Kontext* untersuchen, um zu sehen, ob und wie dieser den Verlauf und den Output beeinflusst. Idealerweise kommt, um allen diesen Brennpunkten gleichzeitig gerecht zu werden, ein holistisches Modell zur Anwendung. Kann oder soll sich eine Evaluation nur auf einzelne der genannten Brennpunkte konzentrieren, hängt es vor allem vom Entwicklungsstadium eines Projektes ab, welches dieser Fokus sein kann und soll:

Nach Abschluss der *Planungs- und Entwicklungsphase* eines Projektes ist die Evaluation in der *Pilotphase* des Projektes auf die Untersuchung der Fragen anzulegen, wie und mit welchem Erfolg dieses seine Aktivitäten durchführt:

- Wird das Zielpublikum erreicht?
- Werden die Aktivitäten wie geplant umgesetzt?
- Können die gesetzten Ziele auf diese Weise erreicht werden?
- Was sind die günstigen, welches die hinderlichen Faktoren?
- Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Müssen Ziele modifiziert werden?
- Treten unvorhergesehene Effekte auf?
- Verändert sich das Projekt? Wie? Warum?

In dieser Phase liefert Evaluation eine erste **Bestandsaufnahme** und ermöglicht die Einschätzung, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Projekt seine langfristigen Ziele erreichen wird.

In der *Konsolidierungsphase*, wenn ein Projekt sich bereits etabliert hat, kann sich die Evaluation stärker auf folgende Fragen konzentrieren:

- Erfüllt es seinen Zweck und erreicht es seine Ziele?
- Unter welchen Bedingungen?
- Hat es sich vom ursprünglichen Konzept entfernt? Wenn ja, wie weit und warum?
- Welche Auswirkungen hat das Projekt?

Grundsätzlich sollte die Evaluation immer nach Relevanz, Prozess/Verlauf, Effektivität und Effizienz des Projektes fragen. Darüber hinaus sollte sie versuchen, über das konkrete Projekt hinaus Fragen, die für die Evaluation des gesamten Maßnahmenpaketes (Globalevaluation) relevant sind, zu berücksichtigen.

Dazu sind vor allem Informationen interessant über *Prozesse*, die ein Projekt bis zu seinen *Ergebnissen* durchlaufen hat. Zudem interessiert, wie, wenn überhaupt, der *Kontext* diesen Verlauf bestimmt hat. Erkenntnisse über *Wirkungen* und *Effekte* sind ebenfalls wichtige, über das evaluierte Projekt hinausweisende Informationen (*'outcome evaluation'*). Die Wirkungsevaluation hat dabei sowohl beabsichtigte als auch unbeabsichtigte Wirkungen – die den intendierten Wirkungen zuwiderlaufen können – des Projektes zu erfassen.

2. Forschungsverständnis

Wir definieren Evaluation als die systematische, datenbasierte Beschreibung und Bewertung von Programmen (z.B. Hilfe- oder Beratungskonzeptionen), zeitlich beschränkten Projekten (z.B. Modellvorhaben) oder Institutionen (z.B. Zulassung von Trägern) in Bildung, Sozialer Arbeit, Gesundheitswesen u.a..

Evaluation beschafft nützliche und abgesicherte Informationen für Auftraggeber, Beteiligte und Betroffene (stakeholders). Sie unterstützt diese, entweder den untersuchten Gegenstand schrittweise zu stabilisieren und/oder zu verbessern (formative / Gestaltungs-Evaluation) oder zu bewerten (summative / Bilanz-Evaluation).

Wenngleich verwandt, folgt Evaluation einer anderen Logik als Forschung (wenn diese nicht explizit als anwendungsorientiert gefasst wird): Evaluation ist auf unmittelbar praktische Nützlichkeit ihrer Ergebnisse gerichtet, weniger auf Mehrung theoretischer Erkenntnis; sie ist häufiger durch bei Beteiligten verankerte Fragestellungen gesteuert als durch theoretisch abgeleitete Hypothesen; sie hat als expliziten Auftrag, Werturteile zu fällen oder Beteiligte auszurüsten, dies informiert zu tun.

Evaluation kann auf alle vier Hauptdimensionen von Gegenständen oder Zusammenhängen gerichtet werden: Das *Konzept* (insbesondere Zielsetzungen), die *Struktur* (gesetzliche Bestimmungen, Ausstattung u.v.m.), den *Prozess* (z.B. Ablauf des Geschehens, Reaktionen der Teilnehmenden darauf) und das *Ergebnis* (z.B. kognitive/affektive Effekte bei den Zielgruppen, Änderungen ihrer materiellen Situation).

Im Ablauf einer Evaluation werden in der Gegenstandsbestimmung zunächst solche Fragestellungen formuliert, deren Beantwortung die Beteiligten zu verbesserter Gestaltung / Entscheidung befähigt. Zur Informationsgewinnung bedienen wir uns in erster Linie qualitativer und quantitativer Methoden der Sozialforschung (Inhaltsanalyse, Beobachtung, Befragung). Die Ergebnisvermittlung legt Beteiligten und ggf. einer weiteren Öffentlichkeit Datenquellen und Instrumente sowie Resultate und Schlussfolgerungen nachvollziehbar dar.

Unser fachlich-ethisches Grundverständnis von Evaluation fordert, bei konfligierenden Interessen fair und unparteiisch zu verfahren, indem Evaluation ihre Unabhängigkeit gegenüber mächtigen Einflussgruppen behauptet und auch den Perspektiven artikulierungsschwacher Beteiligter Raum verschafft. Wenn sie in öffentlichem Auftrag und steuerfinanziert durchgeführt wird, halten wir einen Minimalkonsens über Gütekriterien von

Evaluation selbst für unabdingbar. Je mehr in diversen Politikfeldern (wie Umwelt- und Energiepolitik, Verkehrs-, Forschungs- und Bildungspolitik) systematische Evaluation stattfindet, desto wichtiger werden fachlich präzise und ethisch korrekte Evaluationsverfahren.

Wir verstehen unsere Evaluationsangebote als Integration von begleitender Evaluation, Beratung und Monitoring der Realisierungsschritte eines zu bearbeitenden Projektes.

Im Sinne eines *prozessorientierten Ansatzes* sollten bei der evaluativen Forschung auch die Begleitumstände (Kontext) bei der Durchführung und Weiterentwicklung des Projektes berücksichtigt werden. Die Ergebnisse der Evaluation fließen stets an Projektleitung sowie ggf. Einzelprojekte zurück, um ihnen ein eventuell erforderliches Nachsteuern zu erleichtern. Ein wichtiger Bestandteil der Evaluation ist die Auswertung der Ergebnisse hinsichtlich Verwertbarkeit und möglichen Modellcharakters. Im Mittelpunkt steht dabei die Übertragbarkeit auf andere Kontexte. Demnach richtet sich unsere Konzeption an folgendem aus:

Evaluation im beratenden Sinn bedeutet ...

- Steter Austausch mit der Projektführung,
- Integration individueller Evaluationsmaßnahmen,
- Feedback gewonnener Erkenntnisse an die Projektbeteiligten,
- Unterstützung bei der Qualitätssicherung sowie der Entwicklung von Standards,
- Identifikation und Dokumentation von Good-Practice-Beispielen und Modelllösungen,
- Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung.

Evaluation im engeren Sinn bedeutet ...

- Erfassung der Zielsetzungen, Beobachtung der Umsetzung und Bewertung der Ergebnisse
- Bereitstellung von Evaluationsinstrumenten und ggf. Training für (teil-)projektinterne Auto-Evaluation
- Entwicklung eines übergreifenden Benchmarking-Instrumentes

- Reflexion der Zwischenergebnisse in Kooperation mit dem Projektträger sowie weiteren Projektbeteiligten

Wie werden diese Ziele realisiert?

Evaluationsverfahren können sich auf ein Mehrmethodendesign stützen. Dazu gehören unter anderem

- Dokumentenanalyse (Projektbeschreibungen, Konzepte, usw.)
- Interviews, Befragungen und Teilnehmende Beobachtung (Gespräche mit Projektverantwortlichen und Zielgruppen; Erfassung von Abläufen und Diskussionen vor Ort)
- Veranstaltungen und Berichte (Workshops, Zwischenberichte)
- Kontakte und Beratung

3. Methodologisches und methodisches Vorgehen

Bei Evaluation handelt es sich in unserem Verständnis um eine besondere Form angewandter Sozialwissenschaft (nicht nur Sozialforschung). Es ist eine *methodisch kontrollierte, verwertungs- und bewertungsorientierte Form des Sammelns und Auswertens von Informationen*. Ihr Besonderes liegt nicht in der Methodik der Datengewinnung und liegt nicht in der Logik der Begründung und Absicherung der zu treffenden Aussagen. Das Besondere liegt vielmehr *zum einen* in der gewählten *Perspektive*, die der (empirisch-wissenschaftliche) „Evaluator“ einzunehmen hat: Erfüllt der zu evaluierende Gegenstand den ihm zugeschriebenen Zweck? Wie muss bzw. wie kann er ggf. verändert werden, damit er den vorgesehenen Zweck besser erfüllt? Bei noch in der Erprobung oder gar Konzipierung befindlichen Vorhaben: Welche Zwecke sollen überhaupt für welche Zielgruppen angestrebt werden? *Zur Evaluation wird empirische Wissenschaft somit nicht durch die Methode, sondern durch ein spezifisches Erkenntnis- und Verwertungsinteresse.*

Das Besondere liegt *zum anderen* in einer für die Wissenschaft ungewohnten Verschiebung von Rangordnungen, die sich im *Primat der Praxis* vor der Wissenschaft ausdrückt. Vorrangiges Ziel der Evaluation als empi-

risch-wissenschaftliches Handeln – im Unterschied zu üblicher wissenschaftlicher Forschung – ist es nicht, am Fall des zu evaluierenden Gegenstands die *theoretische* Erkenntnis voranzutreiben, sondern wissenschaftliche Verfahren und Erkenntnisse *einzubringen*, um sie für den zu evaluierenden Gegenstand nutzbar zu machen. Wissenschaft liefert hier – ähnlich wie im Ingenieurwesen – *Handlungswissen* für die Praxis.

Die große Bandbreite evaluativer Grundansätze kann in drei Felder klassifiziert werden:

- Evaluation zur Verbreiterung der Wissensbasis („Forschungsparadigma“),
- Evaluation zu Kontrollzwecken („Kontrollparadigma“) und
- Evaluation zu Entwicklungszwecken („Entwicklungsparadigma“).

In vielen Fällen erscheint eine Mischung aus Kontroll- und Entwicklungsparadigma angemessen. Der zweite Typus von Evaluation versteht sich als Beitrag zur Planungsrationalität durch Erfolgskontrolle des Programmhandelns. Planung, verstanden als Instrument zielgerichteten Handelns, um einen definierten Zweck zu erreichen, muss sich bestimmten Erfolgskriterien (Effektivität, Effizienz, Akzeptanz) unterwerfen. Beim Entwicklungsparadigma ist die Evaluation in die gesamte Programm-Historie eingebunden, von der Aufarbeitung und Präzisierung von Problemwahrnehmungen und Zielvorstellungen über eine zunächst vage Programmidee, über die Entwicklung geeignet erscheinender Maßnahmen und deren Erprobung bis hin zu einem auf seine Güte und Eignung getesteten (endgültigen) Konzept. Evaluation unter solchen Bedingungen ist im wörtlichen Sinne „formativ“, also programmgestaltend. Sie ist wesentlicher Bestandteil des Entwicklungsprozesses, in welchem ihr die Funktion der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zukommt.

Verschiedenste Verfahren, von der quantitativen Systemanalyse bis zur qualitativen Fallstudie, werden als *die* geeigneten Methodologien der Evaluation propagiert. Eine einzig richtige Methode, mit der alle denkbaren Projekte zu evaluieren sind, gibt es jedoch nicht. Je nach Projekt, Ziel und Zweck der Evaluation und den zu beantwortenden Fragen ist ein Modell

geeignet oder nicht. *Die Wahl eines Evaluationsverfahrens hängt also weitgehend davon ab, welchem Zweck eine Evaluation dient und welche Fragen sie zu beantworten hat.*

Theorien und Praktiken der Evaluation sind teilweise ganz verschiedenen philosophischen Denkweisen verpflichtet. Das eine Extrem stellt der absolute Glaube an harte Fakten und statistische Beweise dar. Dieses Paradigma (oft als 'konventionell' bezeichnet) gründet im logischen Positivismus: Durch quantitative Messungen in sehr oft experimentellen Situationen sollen Hypothesen überprüft, Wirkungen gemessen werden. Die Stärke dieses Ansatzes liegt darin, dass er anhand ausgewählter Parameter statistisch abgesicherte Informationen über Stichproben und ganze Populationen liefern kann, die verallgemeinert werden können.

Die Relevanz und Anwendbarkeit solcher experimenteller, quantitativer Verfahren in realen sozialen Situationen wurde und wird in Frage gestellt. Die Befürworter alternativer Evaluationsmethodologien haben die Notwendigkeit hervorgehoben, gesellschaftliche, menschliche Phänomene im natürlichen Umfeld, ohne Kontrolle, Manipulation oder Reduktion von Kontextvariablen zu beschreiben. Dieser neuere Ansatz ist der Phänomenologie verpflichtet und setzt induktive Strategien ein, um Theorien und Modelle aus der Forschungssituation heraus, während des Verlaufs von Forschung oder Evaluation, zu generieren. Im Unterschied zum deduktiven Vorgehen, das auf der Prüfung vorgefertigter Annahmen basiert, entwickeln induktive Strategien demnach Fragestellungen und Hypothesen der Evaluation im Verlauf der qualitativen und fallbezogenen, intensiven Forschungsarbeit. Hypothesenentwicklung und Überprüfung sind Teil desselben Prozesses, entstehen auseinander und gehen ineinander über. Solche Verfahren werden oft als 'interpretativ' bezeichnet. Diese zwei grundlegend verschiedenen Modelle ('konventionell – positivistisches' und 'interpretativ – phänomenologisches') stellen die zwei grundlegenden Paradigmen der Evaluation dar. Während die konventionelle Schule hauptsächlich quantitative Methoden verwendet, setzt die interpretative Schule auf qualitative Methoden. Keine der beiden Methodologien bzw. Paradigmen schließt Methoden des jeweils anderen völlig aus. Beide Paradigmen

setzen auch Methoden des jeweils anderen ein. Wir betrachten quantitative und qualitative Forschung nicht als gegensätzlich oder unvereinbar.

U.a. bietet es sich an, einen *deskriptiven* und *zielorientierten Ansatz* zu wählen. Das heißt, es werden Soll-Ist-Vergleiche angestellt, bei denen der Ist-Zustand (jeweiliger Stand der Projektrealisierung) ermittelt und beschrieben wird. Die Bezugskriterien / Indikatoren für die Evaluation werden soweit wie möglich aus den Zielen abgeleitet und operationalisiert, die bei der Initiierung des Modells vorgegeben waren (Soll-Analyse). Aus ihnen werden folgende Subsysteme gebildet:

- Indikatoren für Strukturqualität
- Indikatoren für Prozessqualität
- Indikatoren für Ergebnisqualität

Um umfassende und aussagefähige Daten und Informationen gewinnen zu können, schlagen wir i.d.R. ein **komplexes Mehrmethodendesign** des gesamten Evaluationsvorhabens vor. Ein auf diese Weise geplanter Untersuchungsaufbau kann sich exemplarisch u.a. aus folgenden Modulen zusammen setzen.

- **MODUL 1:**
Entwicklung eines operationalisierten Indikatorensystems zur Erfassung von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität mit integrierter Bestandsaufnahme

Das gesamte Zielesystem eines Projektes wird zu Beginn der Evaluation umfassend ermittelt und untersucht, um tragfähige Indikatoren zu gewinnen.

- **Dokumentenanalyse** (Konzeptionen, Berichte, Protokolle etc.)
 - Abstimmung
 - Vorbereitung / Konzeption
 - Umsetzung
 - Auswertung / Dokumentation
- **Experteninterviews** mit dem Auftraggeber (leitfadengestützt, teilstandardisiert)

- Abstimmung
- Vorbereitung / Konzeption
- Umsetzung
- Auswertung / Dokumentation

Darüber hinaus werden zu diesem Zeitpunkt über das Zielesystem hinaus weisende, bestehende Informationen und Daten, die das gesamte Projekt betreffen, im Sinne einer umfassenden Bestandsaufnahme erhoben.

- **Sekundäranalyse**

- Abstimmung
- Vorbereitung / Konzeption
- Umsetzung
- Auswertung / Dokumentation

- **MODUL 2:**

- **Serielle formative Evaluationsmaßnahmen**

Ebenfalls zunächst zu Beginn der Evaluation erfolgen:

- **Expertengespräche** mit den Leitern von ggf. Einzelprojekten (leitfadengestützt, teilstandardisiert)
 - Abstimmung
 - Vorbereitung / Konzeption
 - Umsetzung
 - Auswertung / Dokumentation
- **Expertengespräche** mit dem Gesamtprojektmanagement (leitfadengestützt, teilstandardisiert)
 - Abstimmung
 - Vorbereitung / Konzeption
 - Umsetzung
 - Auswertung / Dokumentation

Erkenntnisse aus diesen Einzelinterviews werden weiter vertieft in einer:

- **Gruppendiskussion** mit Teilprojektvertetern und Gesamtleitung
 - Abstimmung
 - Vorbereitung / Konzeption
 - Umsetzung
 - Auswertung / Dokumentation

Insgesamt können solche Dreifach-Maßnahmen der formativen Evaluation in mehrfachen Steps erfolgen. Bei jedem Zwischenstep sowie im Rahmen der summativen Evaluation wird dann das qualitative Erhebungsmodul *erneut angewendet*, so dass die Anwendung von MODUL 2 insgesamt *mehrfach* erfolgt. Integriert sind jeweils o.g. Soll-Ist-Vergleiche. Es werden jeweils komprimierte **Evaluations-Zwischenberichte** erstellt.

■ **MODUL 3:** **Projektbezogene Fallstudien**

Zu je verschiedenen Zeitpunkten ($T_0 - T_n$) während der Evaluation werden einige, nach festzulegenden Kriterien auszuwählende Teilprojekte oder spezielle Projektbereiche über die Projektlaufzeit hinweg vertiefend evaluiert. Zur Anwendung kommt u.a. das Indikatorensystem zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

- **Fallstudien** (u.a. mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung)
 - Abstimmung
 - Vorbereitung / Konzeption
 - Umsetzung
 - Auswertung
 - Zwischen- und Abschluss-Studienberichte

■ **MODUL 4:** **Schriftliche Befragungen**

In Absprache und Koordination mit der Projektleitung werden **zwei standardisierte, schriftliche Befragungen** - zu Beginn und zum Abschluss der Evaluation - bei den Projektzielgruppen durchgeführt. Genauer fest-

gelegt werden muss, ob hierbei ggf. ein echtes Panel gebildet werden kann.

Diese Erhebungen können so konzipiert werden, dass sie zum einen *als Element einer projektseitigen Auto-Evaluation* eingesetzt werden können. Zum anderen werden die erhobenen Daten *projektweit* zusammen geführt und seitens der Projektevaluation unter den übergreifenden erkenntnisleitenden Kriterien ausgewertet.

- **Schriftliche Befragung(en)** bei den Projektzielgruppen
 - Abstimmung
 - Konkretion der Befragungsziele und Erhebungsdesign
 - Konzipierung und Erstellung von Fragebögen
 - Pre-Testing
 - Umsetzung
 - Rücklauf-Organisation und -Management
 - Erfassung der Daten
 - Auswertung der Daten
 - Berichte mit Handlungsempfehlungen

■ **MODUL 5:**
Transfer-Workshops

Zur Mitte und zum Abschluss der Evaluation können größere, je eintägige **Workshops** (jeweils doppelmoderiert) geplant werden, in deren Rahmen die jeweils vorliegenden evaluativen Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen vorgestellt, diskutiert und weiter entwickelt werden.

- **Workshops** mit wichtigen Projektbeteiligten und Projektpartnern
 - Abstimmung
 - Vorbereitung / Konzeption
 - Moderierte Durchführung
 - Auswertung / Dokumentation

■ **MODUL 6:**
Abschlussberichterstattung / Ergebnissicherung

Im Rahmen der summativen Evaluation wird unter Einbezug zugehöriger, o.g. empirischer Maßnahmen und deren Resultate eine **umfassende Projektdokumentation** erarbeitet.

- **Einführungs-/Methodenband**
- **Materialienband** (sämtliche Daten, Berichte, Dokumentationen)
- **Ergebnisband**
- **Computergestützte Gesamtpräsentation**

Darüber hinaus werden für verschiedene Workshops, Veranstaltungen etc. Präsentationen, Charts etc. vorbereitet und erstellt.

Eine exakte zeitliche Planung und Koordination (Evaluations-Projektmanagement) muss nach eventueller Auftragsvergabe dann noch fixiert werden.

Auch ggf. als sinnvoll erscheinende Valorisierungsmaßnahmen (Aktivitäten und Verfahren nach Berichtslegung, mit denen Evaluationsergebnisse verbreitet und bekannt gemacht (Dissemination) und *so aufbereitet und den entscheidenden Gruppen präsentiert* werden, dass sie den größtmöglichen Nutzen für die Praxis haben bzw. leicht umgesetzt werden können: z.B. Tagungen, Referate, Artikel etc.) müssen separat betrachtet und vereinbart werden.

Autor

Dr. Michael Gedatus ist Leiter des UMG-Evaluationsteams. Er (Jahrgang 1959) promovierte an der Universität Münster über Massenmedien, Informationstechnologie und wirtschaftliche Entwicklung. Nach Tätigkeiten als Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrbeauftragter und Marketing- und Ge-

schäftsbereichsleiter ist er seit 1997 selbstständig (UMG Unternehmensberatung und Institut). Er verfügt u.a. über umfassende Kenntnisse und Erfahrungen auf den Feldern Kompetenzforschung und Markt- und Sozialforschung sowie Evaluation. Fortbildungen in den Bereichen Qualitätsmanagement, Marketing und Public Relations.