

Der Programmbaum in der Evaluationspraxis

Melanie Niestroj (Univation GmbH, Köln)

**Fachtagung „Visuelle Modelle und Programmtheorie“
des Deutschen Jugendinstituts**

Fulda, 03./04.12.2009

Gliederung

Teil A:

Vorstellung des Programmbaums

Teil B:

Nutzung des Programmbaums in der Evaluationspraxis

- **Angebotserstellung/Evaluationsplanung**
- **Beschreibung der Ausgangslage + Bedingungsmonitoring**
- **Struktur-Landkarte**
- **Zielklärung (+ Konzeptberatung)**
- **Netzwerkbefragung**
- **Output-Monitoring**
- **Datenerhebungen zur Überprüfung weiterer Resultate**
- **Wirkungsmodellierung**
- **Berichterstattung**

Teil A

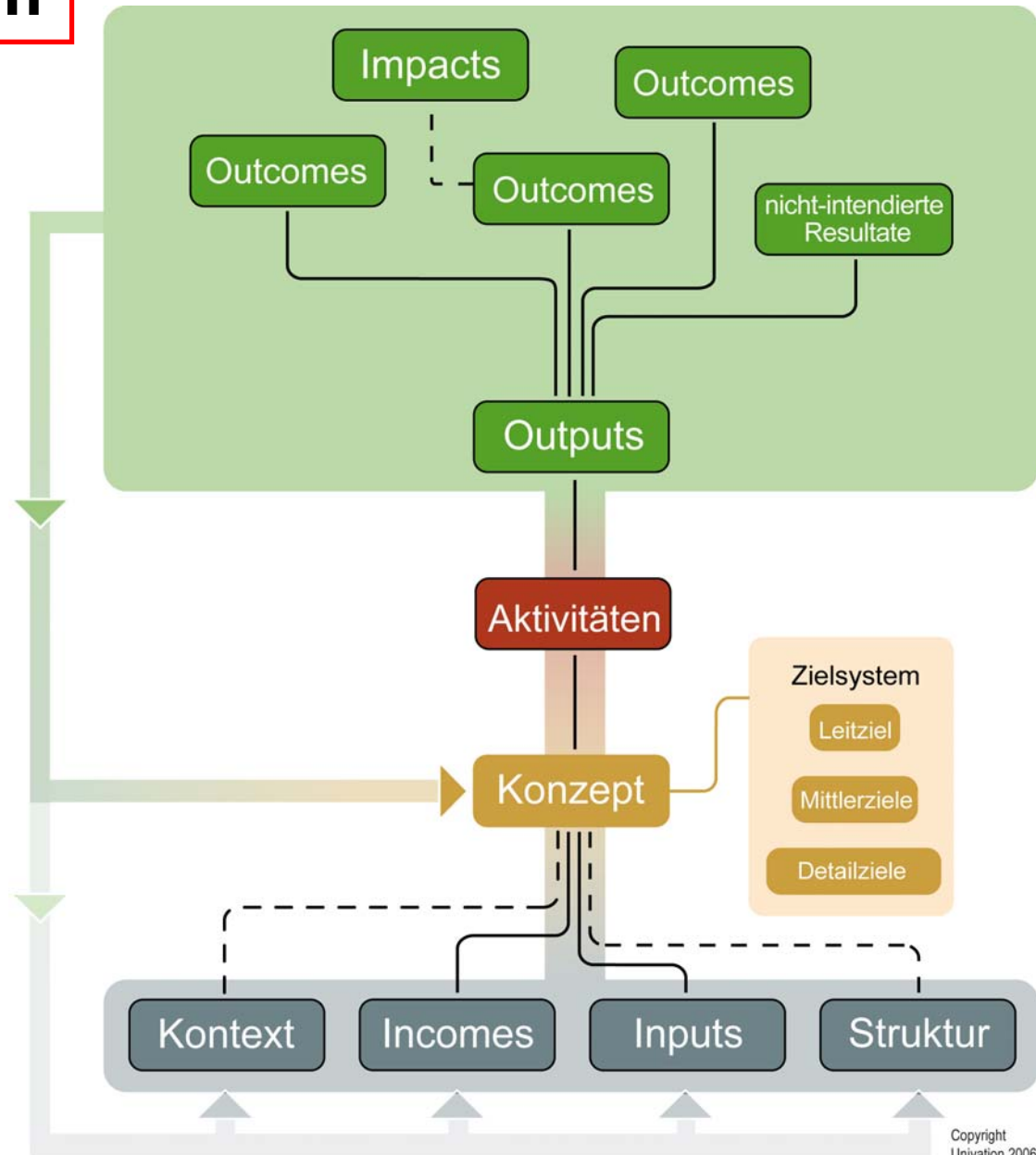
Vorstellung des Programmbaums mit seinen Elementen

Der Programmbaum

Entwickelt seit
Ende der 1990er Jahre

Erstmals veröffentlicht 2004

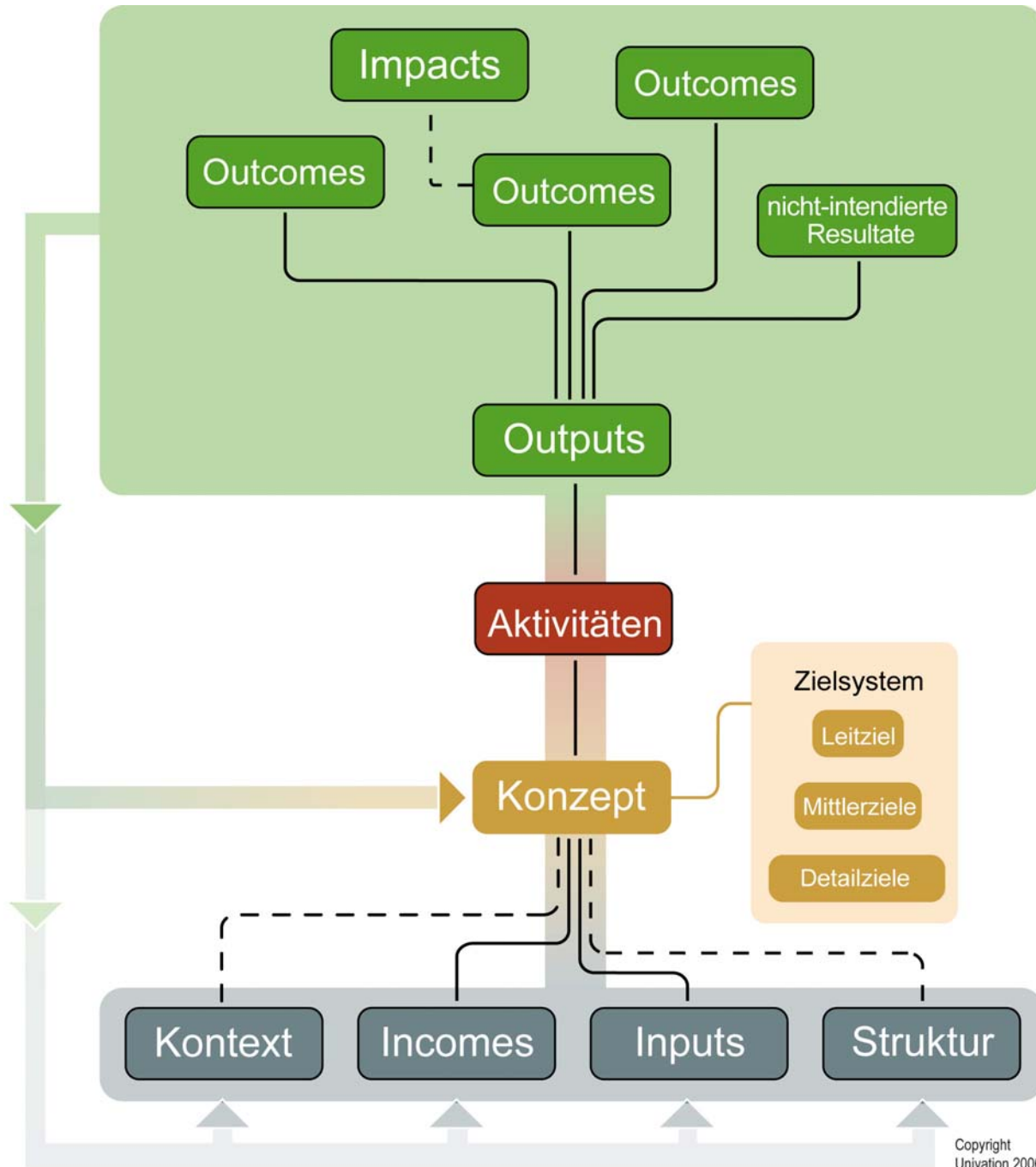
Seitdem grafische/begriffliche
Weiterentwicklung und
vielfältiger Einsatz in
Evaluation und Weiterbildung



Genese und Begründung

Was ist neu/besonders und warum?

- **Einführung Element Konzept mit Zielsystem, um Insider-Perspektive stärker einzubeziehen**
- **Großes Gewicht auf den Outcomes (insb. bei personenbezogenen Dienstleistungen zentral)**
- **Ausdifferenzierung der Incomes aus den Inputs (Koproduktion!)**
- **Element Kontext als Verpflichtung zur Analyse → ökonomische, politische, kulturelle... Bedingtheit von Plan & Umsetzung**
- **Metapher Baum als einprägsame Visualisierung**
- **Da Nutzung bei unterschiedlichsten Personengruppen Definition aller Begriffe → Glossar wirkungsorientierte Evaluation (Neuaufgabe mit rund 370 Begriffen im Oktober 2009)**



Bedingungen

Kontext

Umgebungsbedingungen des Programms, lokale/nationale/internationaler Ebene, soziale, politische, kulturelle o. a. Aspekte, Änderung langfristig und unabhängig vom Programm

Incomes

was die Zielgruppenmitglieder an Vorerfahrungen, Wissen, Einstellungen etc. mitbringen

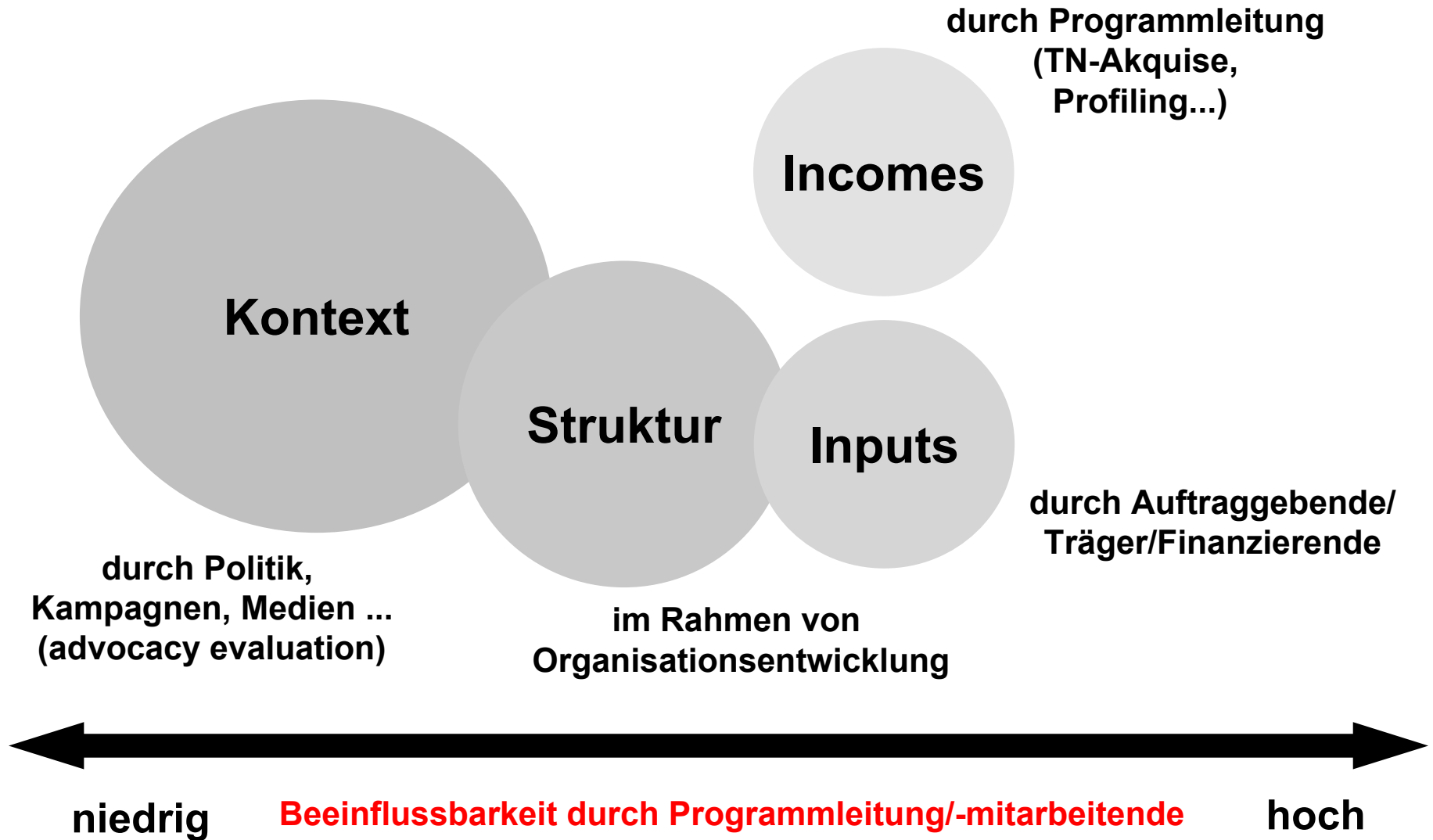
Inputs

finanzielle, personelle o. a. Ressourcen, die in das Programm investiert werden

Struktur

Bedingungen, die beim Träger (oder darüber hinaus) vorliegen, Geflecht der beteiligten Organisationen/Personen mit ihren Zuständigkeiten etc.

Beeinflussbarkeit der Bedingungen





Plan

Konzept

Angaben, welche Resultate durch das Programm bis wann, wo/bei wem ausgelöst werden sollen (Ziele), welche Aktivitäten/Interventionen hierzu eingesetzt werden sollen (Interventionsplanung), wie der Programmprozess gesteuert und überwacht werden soll (QM/Qualitätssicherung)

Zielsystem

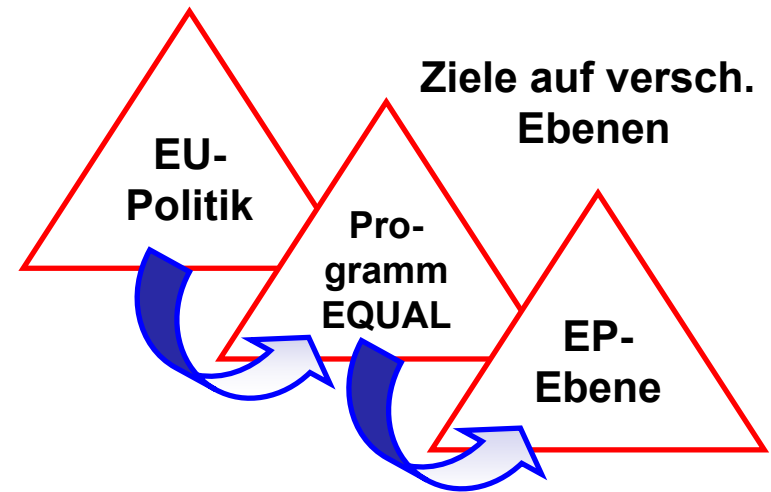
Leitziel

Mittlerziele

Detailziele

Gesamtheit expliziter, schriftlich dargelegter Ziele für ein Programm auf den drei Konkretionsstufen Leitziele, Mittlerziele und Detailziele; Ziele einer niedrigeren Konkretionsstufe sind logisch darauf geprüft, dass ihre Erreichung zur Verwirklichung der Ziele auf der höheren Stufe beiträgt

Zielsystem I



Das **Leitziel** gibt die Grundausrichtung eines Programms oder Projekts an.

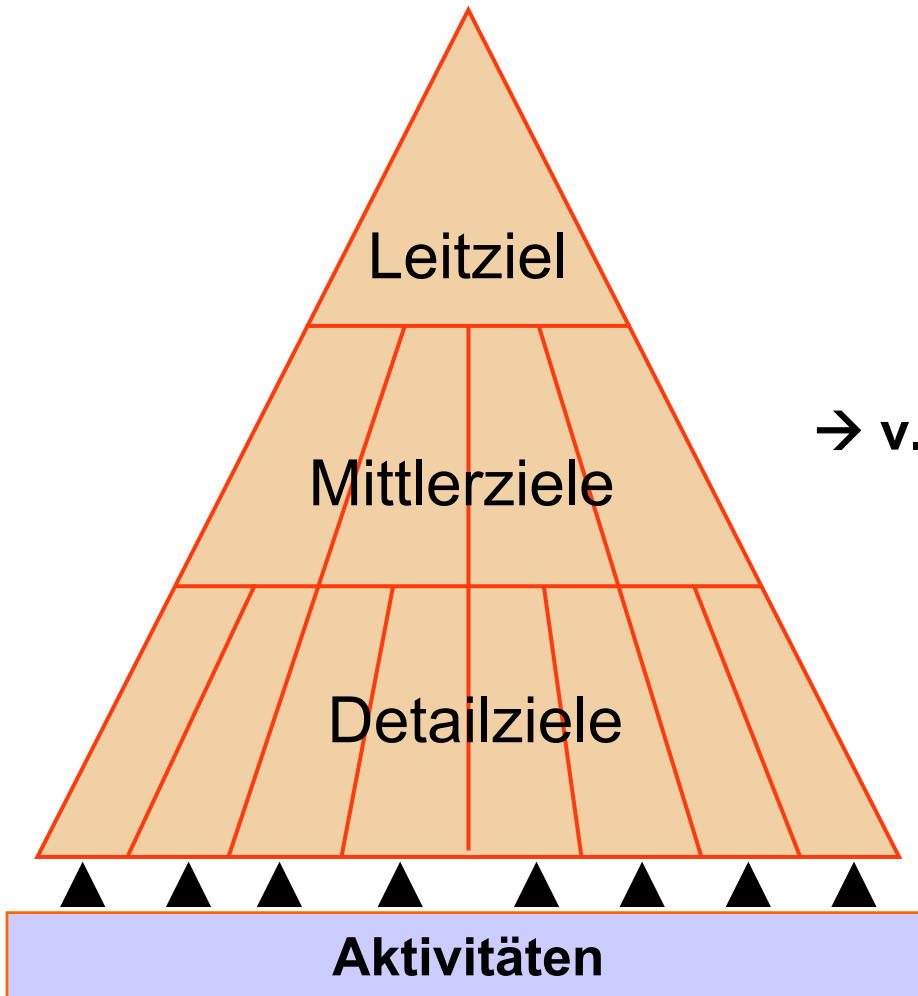
Mittlerziele sind vom Leitziel aus der nächste Schritt der Konkretisierung, sie stellen von den Detailzielen aus die Verbindung zum Leitziel sicher.

Detailziele dienen der unmittelbaren Orientierung für die Praxis, und spezifizieren Angestrebtes als vorweggenommene „Ist-Zustände“.

→ möglichst S.M.A.R.T.
(nicht immer machbar)



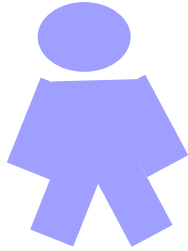
Zielsystem II



→ v. a. erwünschte **Outcomes** festlegen

→ hier auch **Outputs** festlegen
(Grundlage für Output-Monitoring)

Exkurs: Spezialfall (?) Kaskaden-Programm



Multiplikator-ZG

Impacts

Outcomes III

Outcomes II

Outcomes I

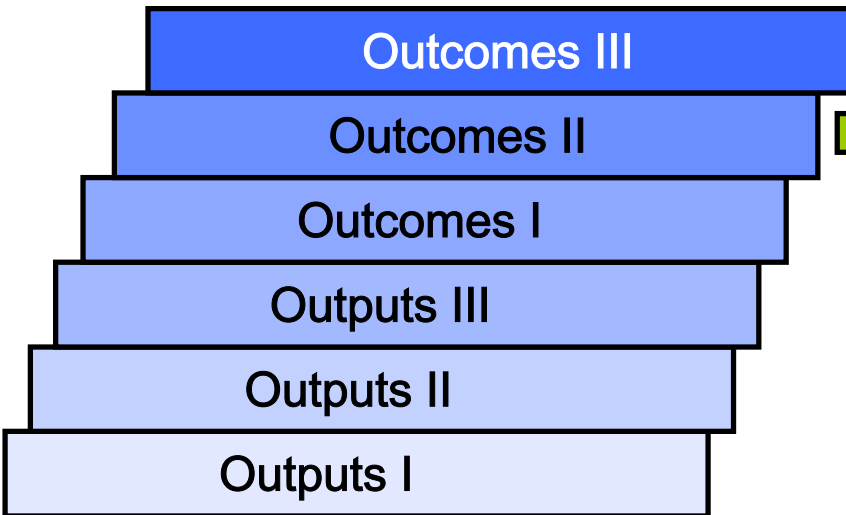
Outputs III

Outputs II

Outputs I

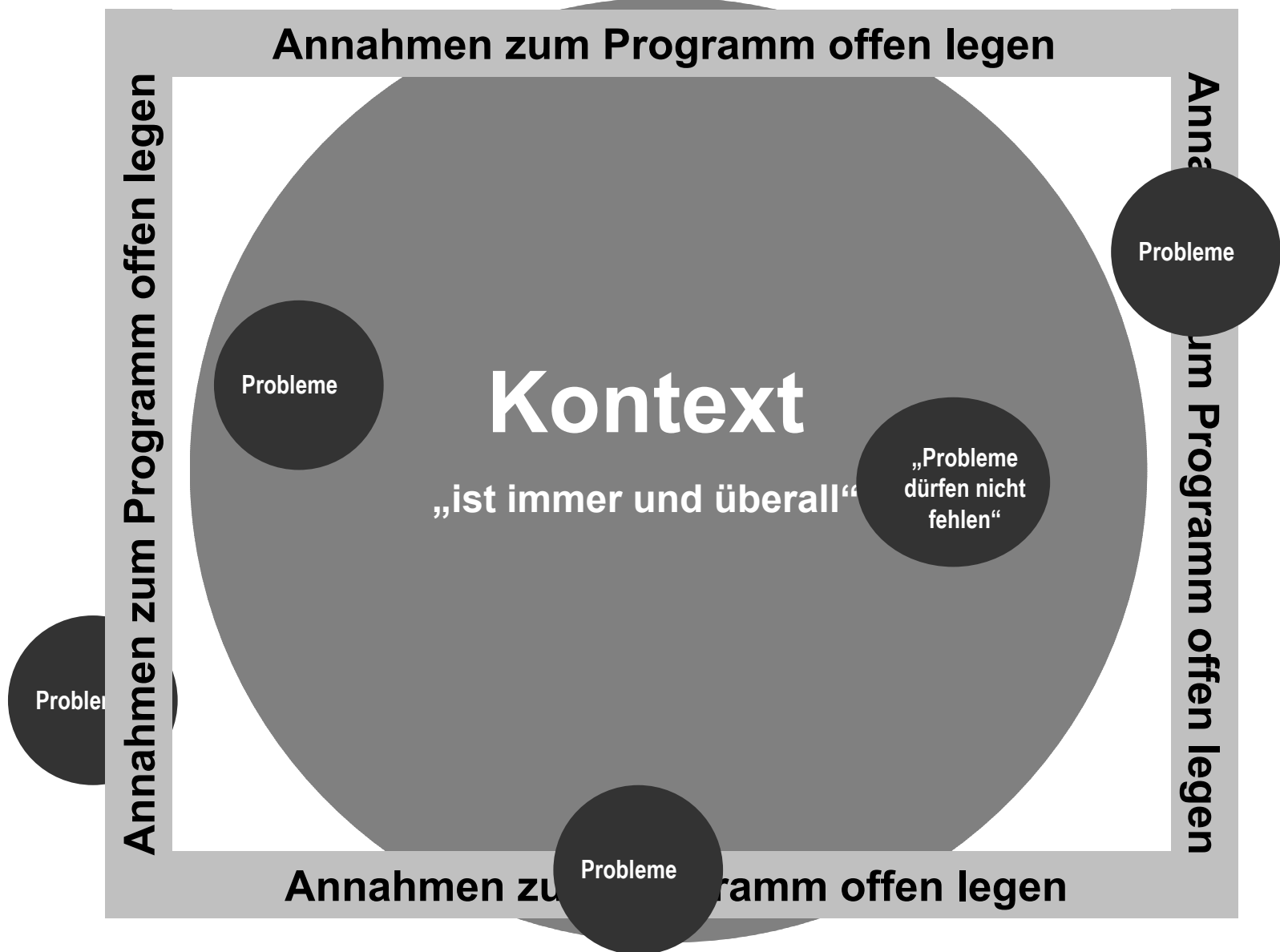


Letztzielgruppe



Außerdem gibt es noch den Spezialfall von **eingebetteten Programmen...**

Bewusste didaktische Vereinfachung, denn ...





Umsetzung



Aktivitäten

Handlungen der beruflich oder ehrenamtlich Tätigen, die bei der Umsetzung des Programms ausgeführt werden. Dazu zählen direkt auf die Ziele des Programms gerichtete *Interventionen* (Qualifizierung, Beratung, Information) sowie Hilfsaktivitäten, welche Interventionen ermöglichen oder unterstützen (Koordination, Einarbeitung neuer Mitarbeitender etc.)

Resultate

Outputs

Im unmittelbaren Zusammenhang mit den Interventionen stehende (zählbare) Leistungen/Produkte, Teilnahme-/Nutzungsmengen sowie Akzeptanz der Zielgruppenmitglieder

Outcomes

Intendierte Stabilisierungen/Veränderungen bei Zielgruppenmitgliedern in Wissen, Einstellungen, Verhalten, Lebenslage etc., die durch die Interventionen des Programms ausgelöst wurden

Impacts

Intendierte Stabilisierungen/Veränderungen in sozialen Systemen (Organisationen, Kommune, Bundesland...), die durch das Programm ausgelöst wurden

nicht-intendierte Resultate

Resultate, die im Konzept des Programms nicht als zu erreichend vorgesehen sind

Exkurs: Resultate auf verschiedenen Stufen

Impacts: Einwirkungen auf Kommune, Gesellschaft

Outcomes III: Lebenslage/Status

Outcomes II: Handlungen/Verhalten

Outcomes I: Wissen/Einstellungen/Werte/Fähigkeiten

Outputs III: Zielgruppen akzeptieren Angebote

Outputs II: richtige Zielgruppen sind erreicht

Outputs I: Aktivitäten finden wie geplant statt

Teil B

Nutzung des Programmbaums in der Evaluationspraxis

Wann nutzen wir den Programmbaum?

- wenn Programme schwer evaluierbar sind: viele Beteiligte, Netzwerke, Modellcharakter...
- wenn Evaluationskultur beim Programm-Träger nicht weit entwickelt ist (hier auch als `Teaching-Instrument´ – worauf schauen/wie gehen wir als Evaluierende vor, wie sehen wir Ihre Arbeit...)
- um Programme ggf. im Zuge einer Konzept-Beratung evaluierbar zu machen
 - Programmbaum eignet sich auch für Programmplanung!
- wenn Wirkungsmodellierung zum Auftrag gehört (→ ppt S. Giel)
- oft (auch bei einfachen Programmen) als `innere Heuristik´, um ein erstes Bild des Programms zu erhalten/seine Konturen und seinen Inhalt zu konstruieren

Programmbaum in Angeboten

ist Blickfang (‘key visual’ → Wiedererkennung)

Gibt Beteiligten/Lesenden Orientierung und Sicherheit

- eine **systematische Herangehensweise** an Planung und Durchführung der Evaluation wird signalisiert
- Auftraggebenden wird vermittelt, dass wir uns mit dem **gesamten Programm** beschäftigt haben/uns beschäftigen wollen, und wie wir es sehen

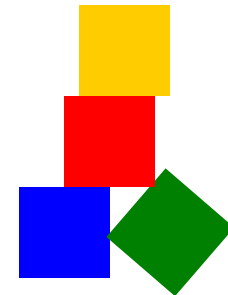
Programmbaum unterstützt Plan & Durchführung der Evaluation

Ziel:

Dem `Standarddesign` so nahe wie möglich kommen, ohne den Anspruch, individuelle Zuschnitte sicher zu stellen, aufzugeben.

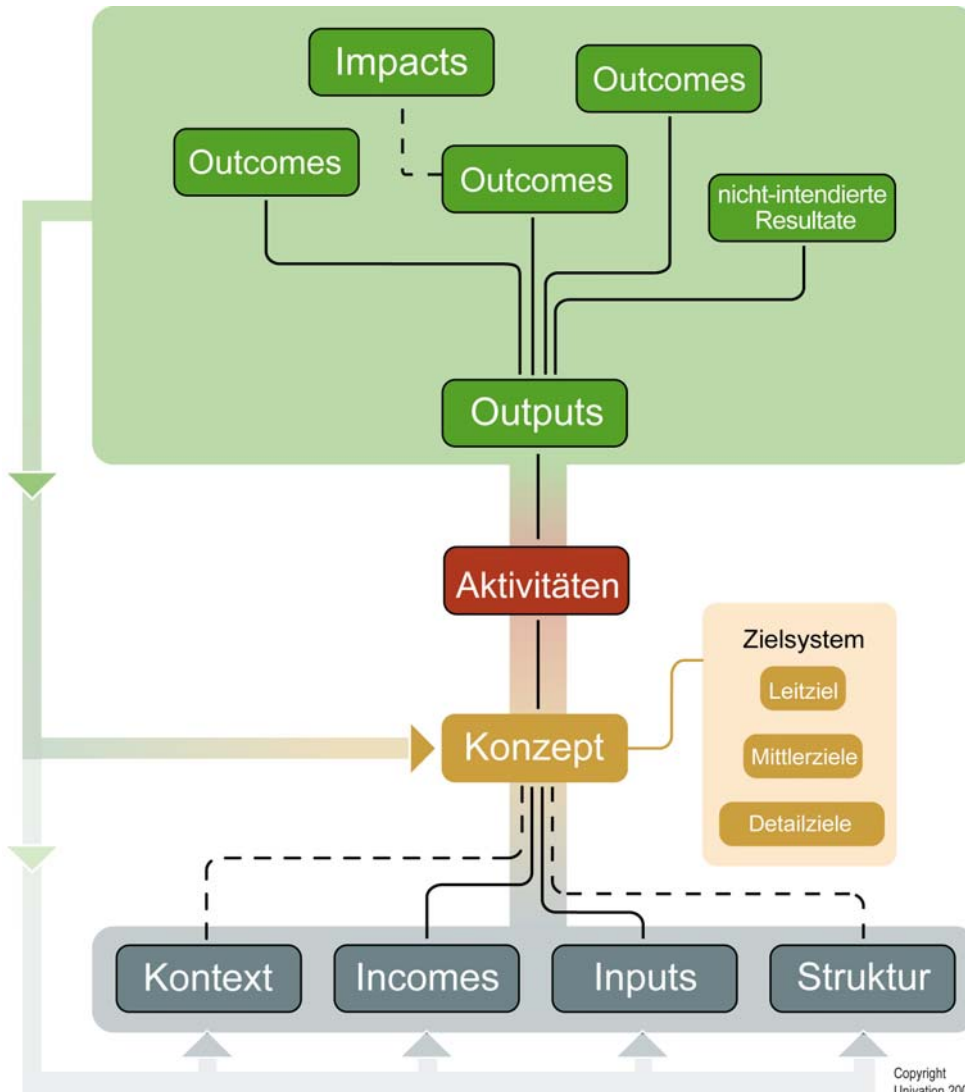
„Baukastensystem“

- einzelne Leistungsschritte der Evaluation sind Programmbaumelementen zugeordnet, werden nach Bedarf kombiniert (wie Bausteine)
- gibt Orientierung und Sicherheit (nicht nur Novizen! – Wichtiges wird schwerer übersehen)



Im Folgenden erläutert und an Beispielen verdeutlicht →

Bausteine der Evaluation zum Programmbaum



Erhebungen zur Feststellung v.:

- Zielerreichung
- nicht-intendierten Resultaten
- Impacts (?)

Output-Monitoring

Netzwerkanalyse

Zielklärung

Konzept-Beratung

Bedingungsmonitoring

Struktur-Landkarte

Beispiele aus einer EQUAL-EP-Evaluation

EQUAL-Ziel: Förderung von Beschäftigungsfähigkeit bei verschiedenen Zielgruppen/in verschiedenen Themenfeldern



Mehr Infos:
www.equal.de

Grundsätze:

- Entwicklungspartnerschaften sind **Netzwerke**
- es werden **Innovationen** entwickelt, erprobt und `gemainstreamt`
- Umsetzung in mehreren **Teilprojekten**

Die Entwicklungspartnerschaft ABC

6 operative Partner; 8 Teilprojekte

Leitziel: `Die Beschäftigungsfähigkeit von Eltern, die Kinder betreuen, ist erhöht.`

Aktivitäten u.a.: Qualifizierung/FB, Entwicklung und Erprobung flexibler Betreuungsangebote, Beratung von Unternehmen...



Auftrag der EP-Evaluation

Univation

Zweck: Optimierung (Unterstützung d. Projektsteuerung)
sowie Entscheidungsfindung (v. a. für das Mainstreaming)

Fragestellungen beziehen sich v. a. auf: die Qualität der Netzwerkarbeit
und das Mainstreamingkonzept der EP
sowie Zielerreichung in ausgewählten Bereichen

→ **Aufgaben:** Bewertung der Netzwerkstrukturen
Identifizierung erfolgreicher `Produkte´ für Mainstreaming
Unterstützung des Mainstreamingprozesses

zudem **grundlegende Verpflichtungen:**

- Unterstützung der Zielklärung
- Zusammenarbeit mit der EQUAL-Programmevaluation
(u. a. regelmäßige Berichte)

Laufzeit: 30 Monate (2005-2007)

Baustein 1 zu `Bedingungen`

Bedingungsmonitoring:

Erfassung der Ausgangslage und regelmäßige Abfrage relevanter Veränderungen in den Bedingungen des Programms

Dokumentation der Rahmenbedingungen, unter denen das Programm seine Resultate hervorbringt (besonders bei Modellprogrammen)

Erhebung bei ABC alle 4 Monate mittels Online-Befragung der Koordinatorin

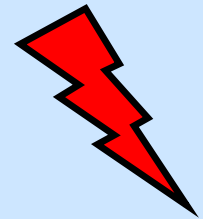
Erfahrung:

Es ist den Programmbeteiligten wichtig, dass die Evaluation die teils widrigen Rahmenbedingungen, unter denen die EP arbeitet, zur Kenntnis nimmt!

Relevante Bedingungsänderungen für ABC

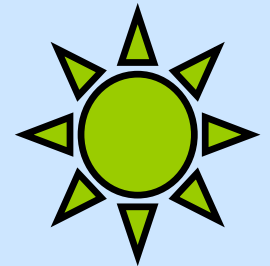
Negativ bspw.:

- Änderung der Existenzgründungsförderung sowie andere Änderungen der Sozialgesetzgebung
- höhere FB-Bedarfe bei ALG II-Empfangenden als erwartet
- `Vorsicht` der Eltern bei der Nutzung neuer Angebote
- Rahmenbedingungen des Programms



Positiv bspw.:

- Programm Familienzentren in NRW
- Änderungen in Rahmengesetzgebung für Kinderbetreuung auf Bundesebene (TAG und KICK)
- Ausbau der Offenen Ganztags-Grundschule (OGGS)
- steuerrechtliche Begünstigung der Kinderbetreuung



Baustein 2 zu `Bedingungen`

Struktur-Landkarte:

grafische Darstellung von für das Programmverständnis relevanten am Programm Beteiligten und von ihm Betroffenen sowie weiteren einflussreichen Institutionen/Personen

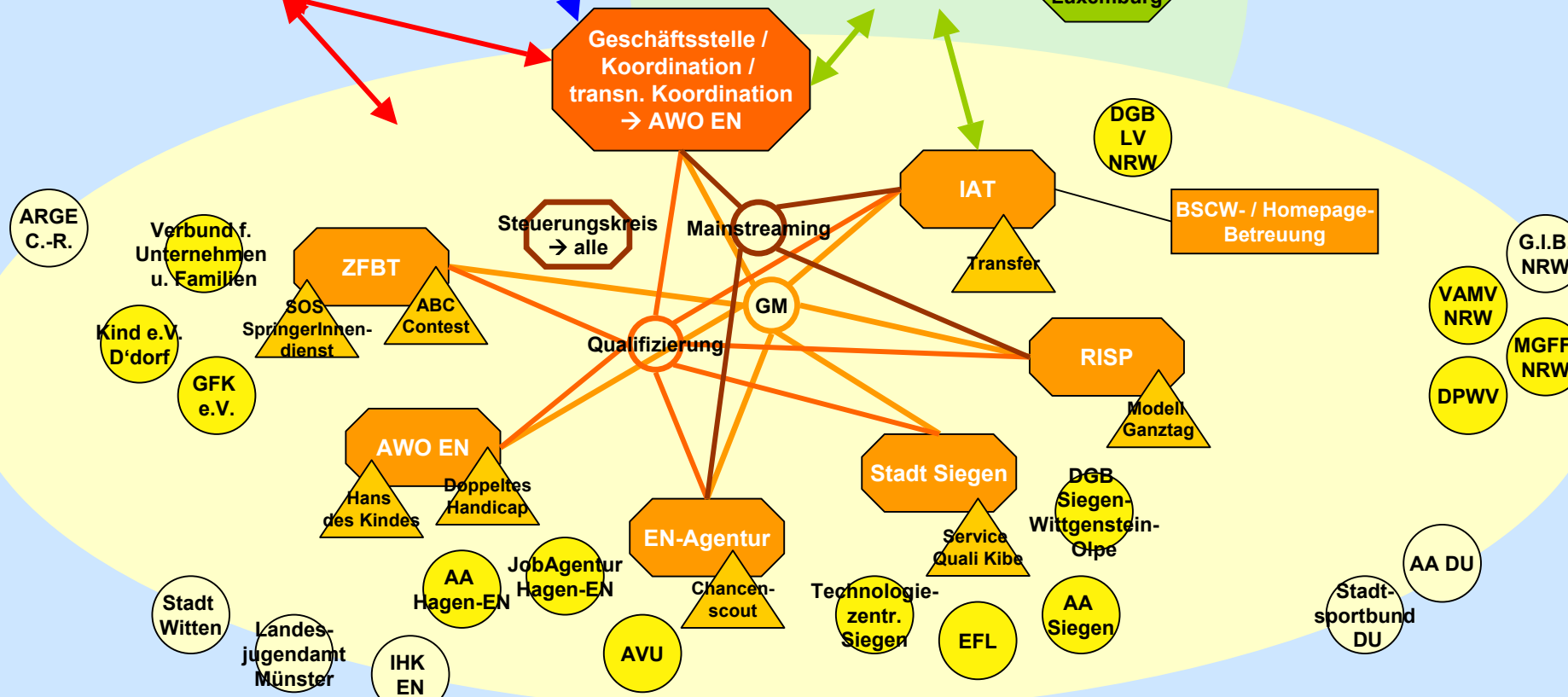
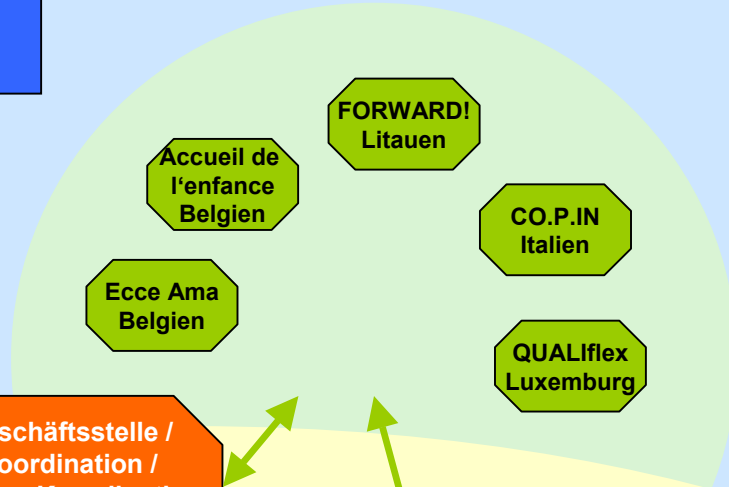
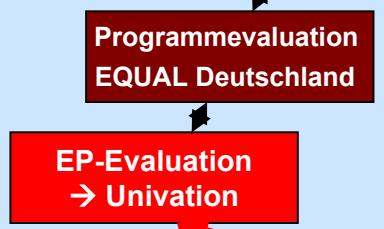
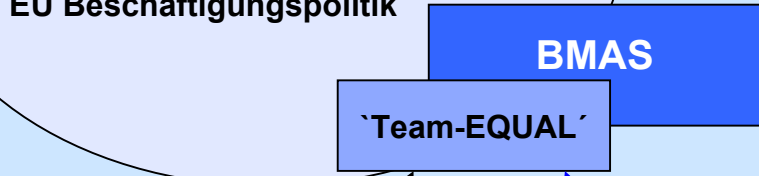
Beziehungen der Agierenden und ihre Funktionen werden transparent (besonders bei komplexen Programmen)

bei ABC gemeinsam mit der Koordinatorin erstellt, wobei die Omani-Materialien genutzt wurden (Foto)

Erfahrung in einem anderen sehr komplexen Projekt (Wissenschaftsjahr): Beteiligte haben erstmals selbst Transparenz über komplexe Struktur erhalten

Struktur-Landkarten fügen wir häufig bereits in Angebote ein

EU Beschäftigungspolitik



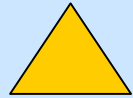
Legende Struktur-Landkarte ABC



Geschäftsstelle / EP-Koordination



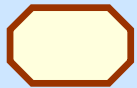
Operative Partner



Teilprojekte



Entwicklungsgruppen der EP



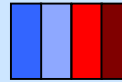
Steuerungskreis der EP



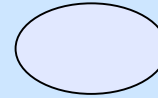
besondere Einrichtung innerhalb der EP



Strategische Partner



Institutionen im Umfeld der EP



politischer Kontext



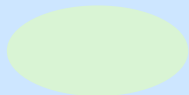
weitere (inoffizielle) Partner



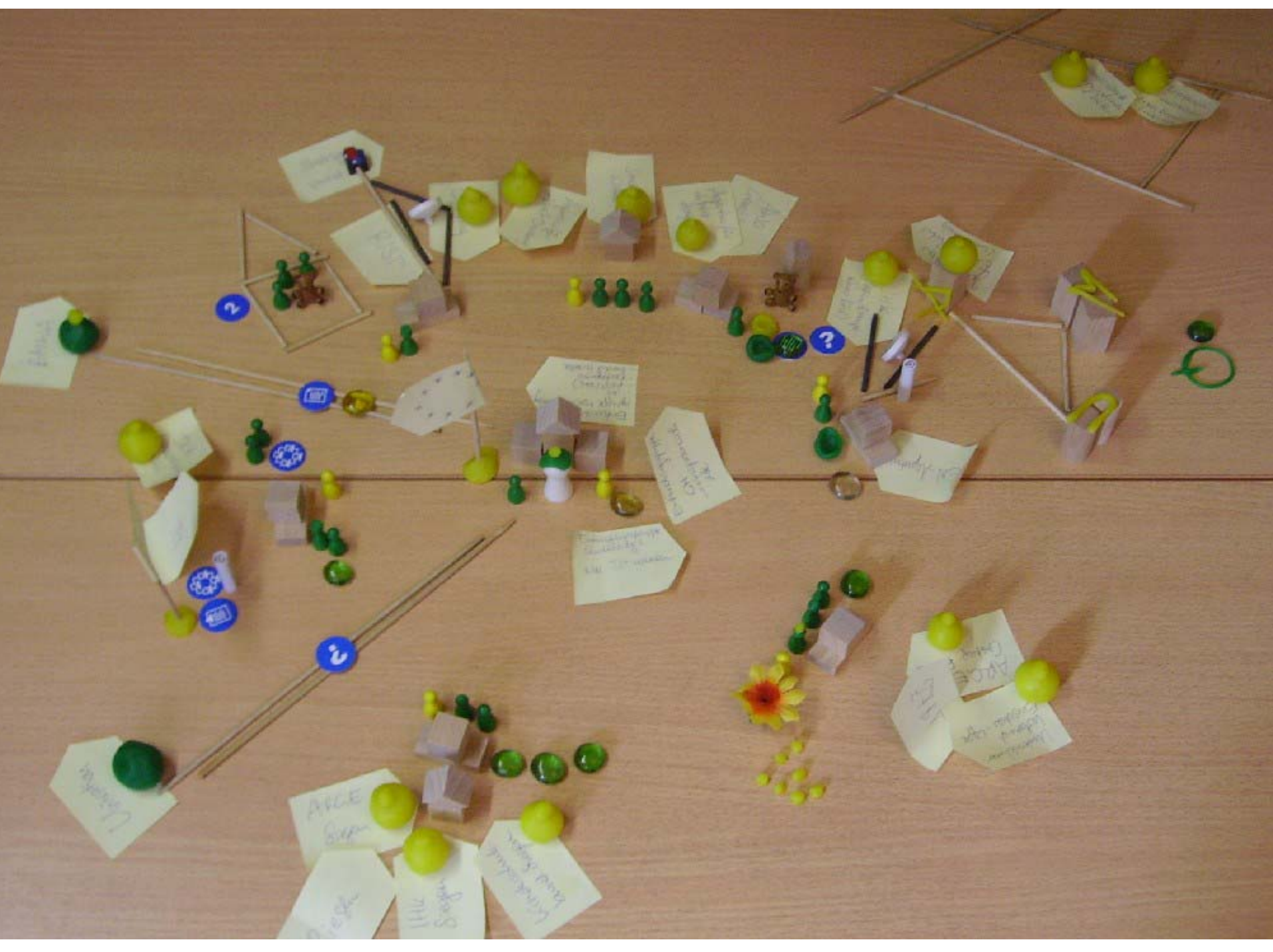
zur EP gehörig



Transnationale Partner



zur transnationalen Kooperation gehörig



Unglück

ACE
Sip

1112
Sip

Kristall
David Kasper

APC
Sip

1112
Sip

1112
Sip

1112
Sip

1112
Sip

2

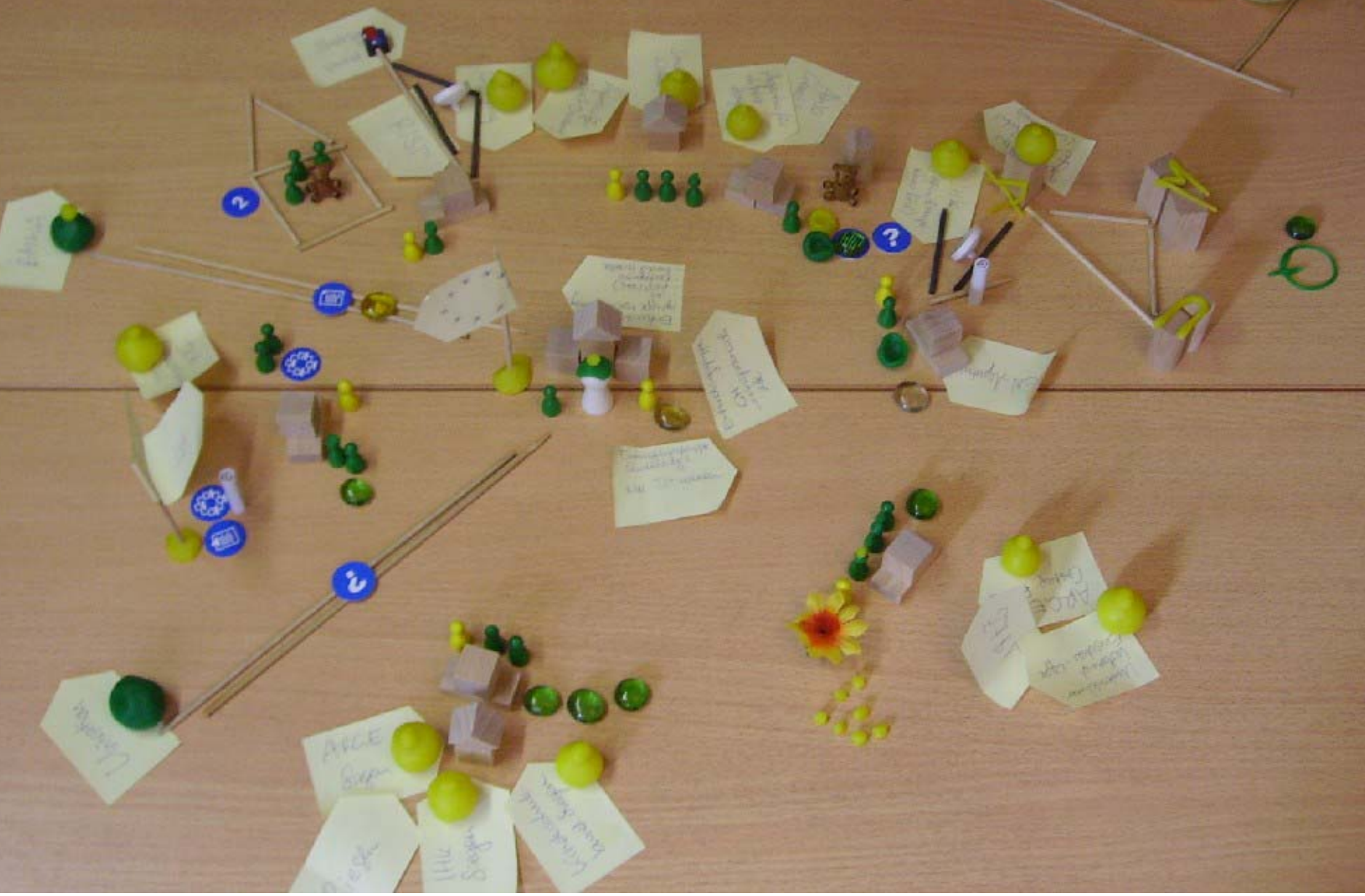
?

?

?

?

?



Baustein 3 zum `Plan` des Programms

Zielklärung/Entwicklung Zielsystem:

gemeinsame Explizierung und Schärfung von Zielen mit den Beteiligten

bei ABC auf Grundlage vorhandener Konzeptpapiere in einem Workshop mit zentralen Beteiligten erarbeitet, ergänzend schriftliche Weiterbearbeitung/Austausch per Mail/Telefon

Erfahrungen:

- unbedingt auf Vorhandenes aufbauen – würdigen!
- mehr als 3 Zielebenen sind bei komplexen Programmen wie EQUAL zulässig
- die Beteiligten benötigen oft Ermunterung durch die Evaluation, damit das Zielsystem aktiv weiter gepflegt wird
- bei ABC wurde es bspw. durch die Koordinatorin genutzt, um ein Zwischenfazit zu ziehen

Auszug aus dem ABC-Zielsystem

Leitziel:

Die Beschäftigungsfähigkeit von Eltern, die Kinder betreuen, ist erhöht.

MZ1:

Eltern, die Kinder betreuen, stehen ausreichend flexible und qualitativ hochwertige Betreuungsangebote zur Verfügung, die ihre individuellen Bedarfe verlässlich decken.

MZ1/HZ3:

Leitende von Betreuungseinrichtungen verfügen über die fachlichen Kompetenzen, Betreuungsstrukturen flexibel und bedarfsorientiert zu gestalten.

Aktivität:

Qualifizierungsangebot an mind. 30 P. (Leitungskräfte, Trägervertretende, Existenzgründerinnen/-gründer, Erzieherinnen/Erzieher) bis Mitte 2007.

MZ7:

Arbeitgebende nutzen Systeme wie familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, besondere Qualifizierungsangebote oder unternehmensnahe Betreuungsangebote, die Kinder betreuende Arbeitnehmende gezielt fördern.

MZ7/HZ1:

Arbeitgebende kennen Modelle der unternehmensnahen Kinderbetreuung 'unter dem Betriebskindergarten'.

Aktivität:

Beratung von 50 Arbeitgebenden (Personalverantwortlichen) bis Ende 2007

Baustein 4 zum `Plan des Programms`

Konzept-Beratung:

durch Evaluierende insofern vertretbar, als es darum geht, den Grad der Evaluierbarkeit des Programms zu erhöhen (keine inhaltlichen Empfehlungen!)

→ auch hier nutzen wir den Programmbaum!

Baustein 5 zum `Zwischenergebnis Netzwerk`

(Zuordnung zu `Aktivitäten` oder `Outputs` ist strittig)

`EQUAL-Spezialität` – Netzwerkanalyse:

wiederholte Befragung der Netzwerkpartner zu den
im Programmverlauf geschlossenen Netzwerkbanden

gemeinsame Ziele, wahrgenommener Nutzen vs. Aufwand, Beurteilung der
Zusammenarbeit sowie erwartete Nachhaltigkeit der Kooperation etc.

es gibt verschiedene Ansätze, auch grafische Aufbereitungen...

bei ABC zweimalige Online-Befragung aller inhaltlich arbeitenden
Netzwerkbeteiligten, Ergebnispräsentation und Diskussion
im Workshop zur Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen

Beispiel: Ergebnis der 1. Netzwerkbefragung ABC

Aus der Ergebnispräsentation...

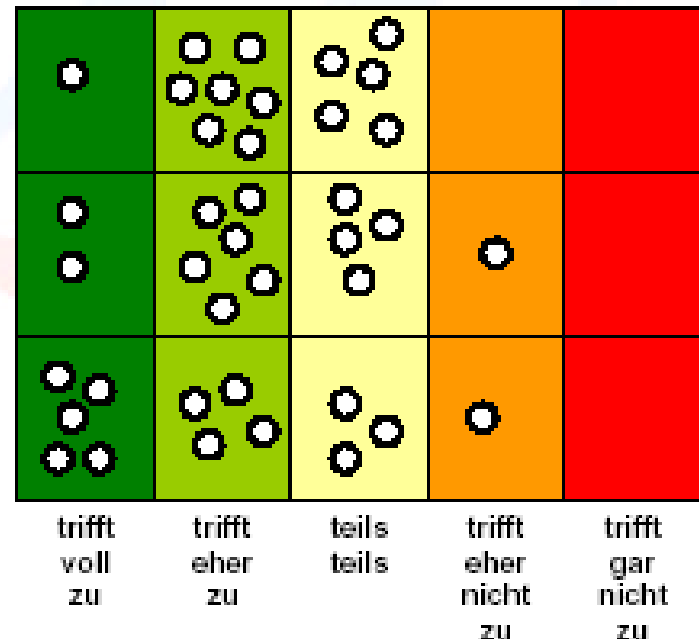
Nutzen der Netzwerkzusammenarbeit

Die Befragten sehen deutlich den Nutzen der Netzwerkzusammenarbeit, v. a. im Austausch miteinander, neuen Kontakten/ Kooperationen u. der höheren Verfügbarkeit von Informationen.

Austausch ist sehr hilfreich

Können Kontakte gut nutzen

Synergien entstehen



Baustein 6 zu `Resultaten` (Outputs)

Output-Monitoring:

Die systematische Dokumentation von Output-Kennzahlen im festgelegten Rhythmus und die Rückspeisung der Ergebnisse ggf. zur Nachsteuerung

Bei ABC lediglich Auswertung der Sachstandsberichte – Vergleich der Teilnahme- sowie Veranstaltungs-Zahlen mit den im Zielsystem festgelegten Outputs

Erfahrung – es stellen sich folgende Herausforderungen:

- Auswahl der Outputs, die zentral für Zielerreichung sind
- Möglichst `verträgliche` Form der Dokumentation und Auswertung finden
- kein grundständiger Job der Evaluation, sondern Aufgabe der Beteiligten
- Bezugnahme auf Bedingungsmonitoring wenn starke Abweichung vom Plan!

Beispiel aus EP-Evaluation `QUINTA` →

	A	H	I	J	K	L	M	N	O
	2	2	2	3	3	3	4	4	
	Anzahl Qualifizierungs- einheiten für die TN	Anzahl Qualifizierungs- einheiten für die TN	Anzahl Qualifizierungs- einheiten für die TN	Anzahl (präv.) Beratungsstd. für TN und soz.-päd. Gruppenangebote	Anzahl (präv.) Beratungsstd. für TN und soz.-päd. Gruppenangebote	Anzahl (präv.) Beratungsstd. für TN und soz.-päd. Gruppenangebote	Anzahl Abbrüche, vorzeitige Übergänge, präv. Eingriffe	Anzahl Abbrüche, vorzeitige Übergänge, präv. Eingriffe	
		Anzahl Unterrichtsstunden	Anzahl Workshops	Anzahl Beratungsstunden für TN	Anzahl präventiver Beratungsstunden für TN	Anzahl präventiver Gruppenangebote für TN	Anzahl Abbrüche	Anzahl vorzei Übergänge	
Teilprojekt	Anzahl Kurse								
TP 1									
TP 2									
TP 3									
TP 4									
TP 5									
TP 6									
TP 7									
TP 8									
TP 9									
TP 10									
Koordination									
Erläuterungen:	Kurse=	Unterrichtsstunden =	Workshops=	Beratungsstunden =nach der ersten Abmahnung bzw. der Äußerung des Teilnehmers die Maßnahme abbrechen zu wollen	Präv. Beratungsstunden =vor der ersten Abmahnung bzw. der Äußerung des Teilnehmers die Maßnahme abbrechen zu wollen	Gruppenangebote =			

Weitere Bausteine zu `Resultaten`

Zielerreichungsüberprüfung bzgl. Outputs und Outcomes:

Das ganze Methoden-Spektrum der empirischen Sozialforschung steht zur Verfügung in Abhängigkeit von den Fragestellungen und Zielen sowie Datengebenden/-quellen

`Spezialfall` Impacts:

Ist ihr Nachweis im Rahmen einer `normalen` Evaluation lediglich besonders herausfordernd oder sogar unmöglich?

`Spezialfall` nicht-intendierte Resultate:

Sehr offenes, qualitatives Vorgehen ist erforderlich, bspw. Gespräche mit Beteiligten aus dem Umfeld des Programms oder Gruppendiskussion nach der dokumentarischen Methode (→ **zielfreie Evaluation**)

Beispiel-Resultate: Tagesmütter-Befragung ABC

Die Tagesmütter (TM) sind hochzufrieden mit Qualifizierung & mit Vermittlung/Betreuung durch die Servicestelle im TP 'Haus des Kindes'

Sie stellen bspw. fest, dass die Qualität der eigenen pädagogischen Arbeit durch die Qualifizierung positiv beeinflusst wurde und dass die Vernetzung/der Austausch mit anderen Tagesmüttern (unterstützt durch die Servicestelle) für ihre Tätigkeit förderlich ist.

**Hinderliche Rahmenbedingungen für Tätigkeit als Tagesmutter:
wenig Verdienst bei viel Arbeit und viel Verantwortung**

Verstetigung der Zusammenarbeit TM - Kitas gelingt (noch) nicht.

Spezial: Wirkungsmodellierung

Die Explikation eines logischen Modells ermöglicht gedankliche Rückführung empirisch festgestellter Resultate auf ausgewiesene Interventionen des Programms. Es macht *plausibel*, dass die Resultate durch das Programm (*mit-*)bewirkt sind.

Wirkungsmodellierung ist Voraussetzung und/oder Ergänzung für **Wirkungseinschätzung** (durch Experten).

Um zu einem **empirischen Wirkungsnachweis** zu gelangen, müssen

- logische Modelle theoretisch/durch vorliegende Forschung begründete (Wirk-)Mechanismen aufweisen
- qualifizierte empirische Erhebungsdesigns eingesetzt werden – insb. (quasi-)experimentelle Designs

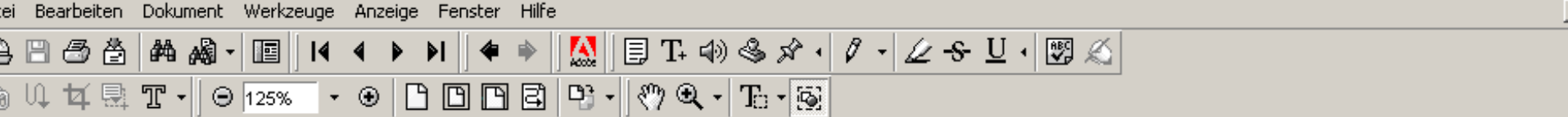
Wurde bei ABC nicht systematisch eingesetzt;
Beispiel aus der Evaluation des Programms „Vielfalt tut gut“ → ppt. S. Giel

Programmbaum unterstützt Berichterstattung

Der Programmbaum wird als Gliederungsraster zur Wiedergabe der Ergebnisse genutzt

Erfahrung:

Der Programmbaum und seine Logik sind für Beteiligte oft nicht leicht zu durchschauen. Erst der wiederholte Gebrauch sowie das Wiederaufgreifen von `Produkten` der Evaluation (Zielsystem, Bedingungen etc.) in ihrem Zusammenhang machen das Bild am Ende rund.



Gliederung

1 Die EP-Evaluation.....	2
1.1 Zweck und Fragestellungen	2
1.2 Vorgehen der EP-Evaluation.....	4
2 Das Instrument `Programmbaum`, seine Nutzung und Informationsquellen der Beschreibung	8
3 Bedingungsfaktoren der EP	10
3.1 Kontext der EP	10
3.2 Income der EP	12
3.3 Input der EP	14
3.4 Struktur der EP.....	16
4 Konzept und Aktivitäten der EP.....	19
4.1 Beschreibung von Konzept und Aktivitäten der EP.....	19
4.2 Wichtigste Veränderungen in Konzept und Aktivitäten der EP	20
4.3 Bewertung der Zusammenarbeit im Netzwerk durch die Beteiligten	21
5 Resultate der EP-Aktivitäten	24
5.1 Qualifizierung zur Existenzgründungsvorbereitung im Bereich der Kindertagesbetreuung.....	24
5.2 Qualifizierung und Vermittlung von Tagespflegepersonen über die Servicestelle im `Haus des Kindes`.....	32
5.3 Fachtagung `Kinderbetreuung als Sektor für selbständige Arbeit`	38
Anhang I: Vollständiges Zielsystem der EP	39

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt bei Fragen und Anmerkungen:

Melanie Niestroj

Univation Institut für Evaluation

Dr. Beywl & Associates GmbH

Hohenstaufenring 63 / D-50674 Köln

Tel.: 0049-(0)221-4248071

mailto: melanie.niestroj@univation.org

Weitere Informationen:

www.univation.org