

# 5.2.3. EIN VERFAHREN FÜR DIE PLANUNG EINES EVALUATIONSPROJEKTS ENTWERFEN.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Concha Maza**  
La Cultora

**Code n.** M5 Einheit2  
SU2.3

# Zusammenfassung

## Übersicht

Ziele und Aufgaben  
Was Sie lernen werden  
- LO  
Schlüsselwörter und  
Begriffe  
Hintergrund

## Abschnitt 3

**Praktische  
Werkzeuge für:**  
strategische Schritte;  
verwalten, definieren  
und gestalten

## Abschnitt 1

**Messen als Lernen**  
Kartierung der Reise:  
Strategie, Daten und  
Menschen

## Abschnitt 4

**Offene Fragen & Tipps**  
Offene Fragen & Reflexion  
Tipps  
Die wichtigsten  
Erkenntnisse

## Abschnitt 2

**Klären, wie Erfolg  
aussieht**  
Evaluator als  
Vermittler

## Schließender Abschnitt

Um Ihr Lernen  
fortzusetzen  
Liste der Referenzen  
Namen der Autoren &  
Credits

# Zielsetzung und Ziele

- Der erste Ansatz muss die Frage beantworten, wie der Erfolg unserer Einrichtung oder unseres Projekts aussehen würde, was **die Veränderung** ist, die wir erreichen wollen, damit wir **uns vorstellen können, was wir zu messen haben.**
- Wenn wir uns mit den Instrumenten befassen, die uns bei der Messung helfen sollen, müssen wir die Frage beantworten, wie die Entscheidungen getroffen werden sollen. Was soll bewertet werden? Und wie werden der Zweck und die wichtigsten Bewertungsfragen festgelegt?



## Was werden Sie lernen. Lernergebnisse

Am Ende dieser Präsentation werden Sie in der Lage sein:

- Lernergebnis 1: Erkennen der Zugangsbarrieren in verschiedenen Bereichen und insbesondere bei der Verwaltung des kulturellen Erbes.
- Lernergebnis 2: Erstellen einer Mindmap des theoretischen Prozesses zum Aufbau einer nachhaltigen Messkultur mit einer langfristigen Vision.
- Lernergebnis 3: Beschreiben Sie den Weg der Berufsausbildung, um den Stand der Kenntnisse und Kompetenzen für die Entwicklung eines Messprojekts zu erreichen.



# Schlüsselwörter und Begriffe

Messverfahren

Messen als Lernen

Beabsichtigte Wirkung

Erleichterung

Matrix für die Entscheidungsfindung

Zentrale Bewertungsfragen



## Hintergrund

Sobald wir den Kontext und die Ressourcen, auf die wir zählen, verstanden haben, müssen wir uns der Messung stellen.

Entwurf des Prozesses, der für die Entwicklung eines Evaluierungsprojekts erforderlich ist, Definition der Beteiligten, Planung des Zwecks und des Umfangs sowie Festlegung der Schritte, die erforderlich sind, um die Kenntnisse und Fähigkeiten zur Planung und Durchführung eines Messprogramms zu erwerben.

Darauf bauen wir unser maßgeschneidertes Projekt zur Wirkungsmessung und -überwachung auf.





# ABSCHNITT 1

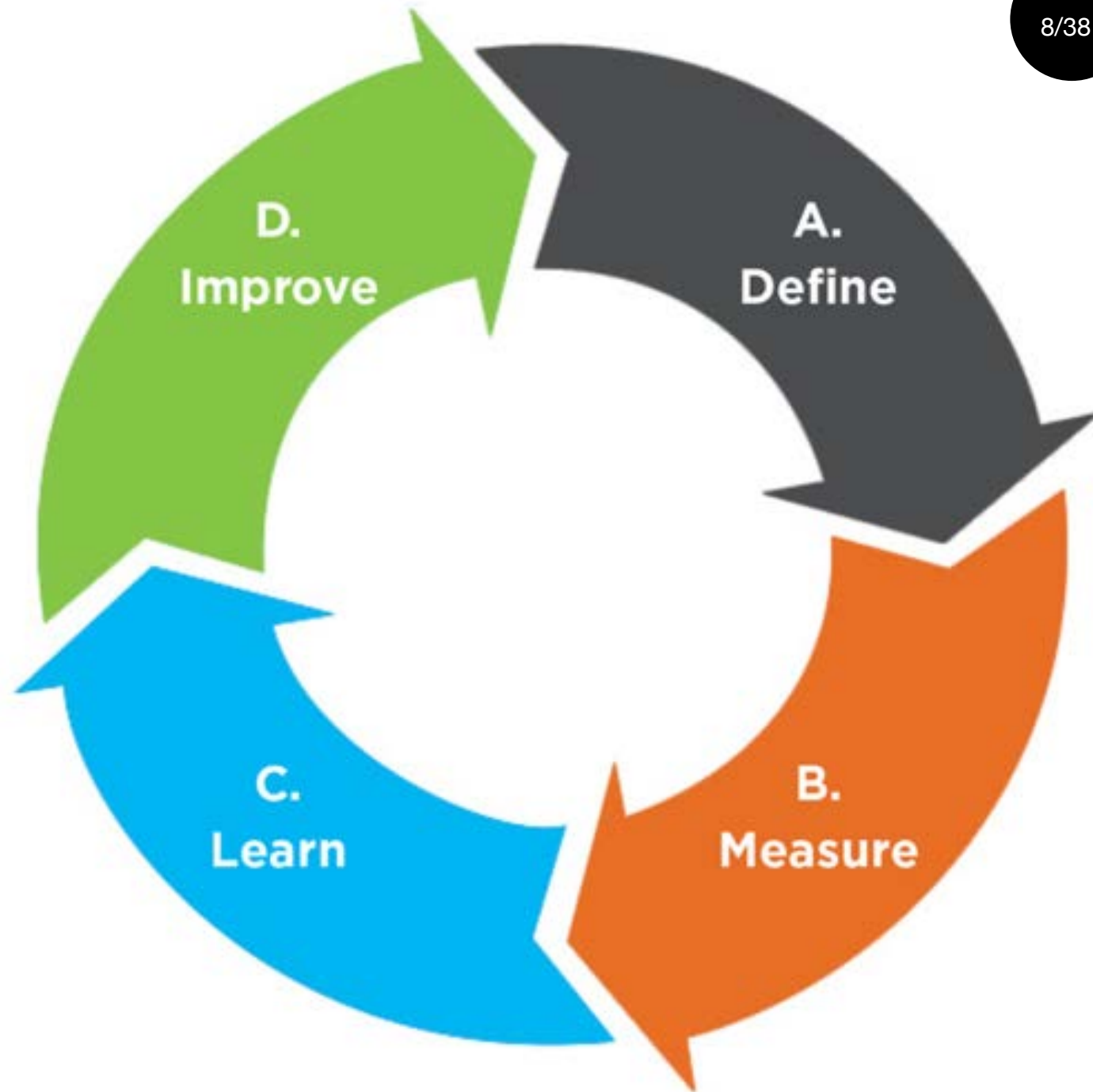
Messen als Lernen



Ressource: Die Bridgespan-Gruppe. Messen als Lernen.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/performance>

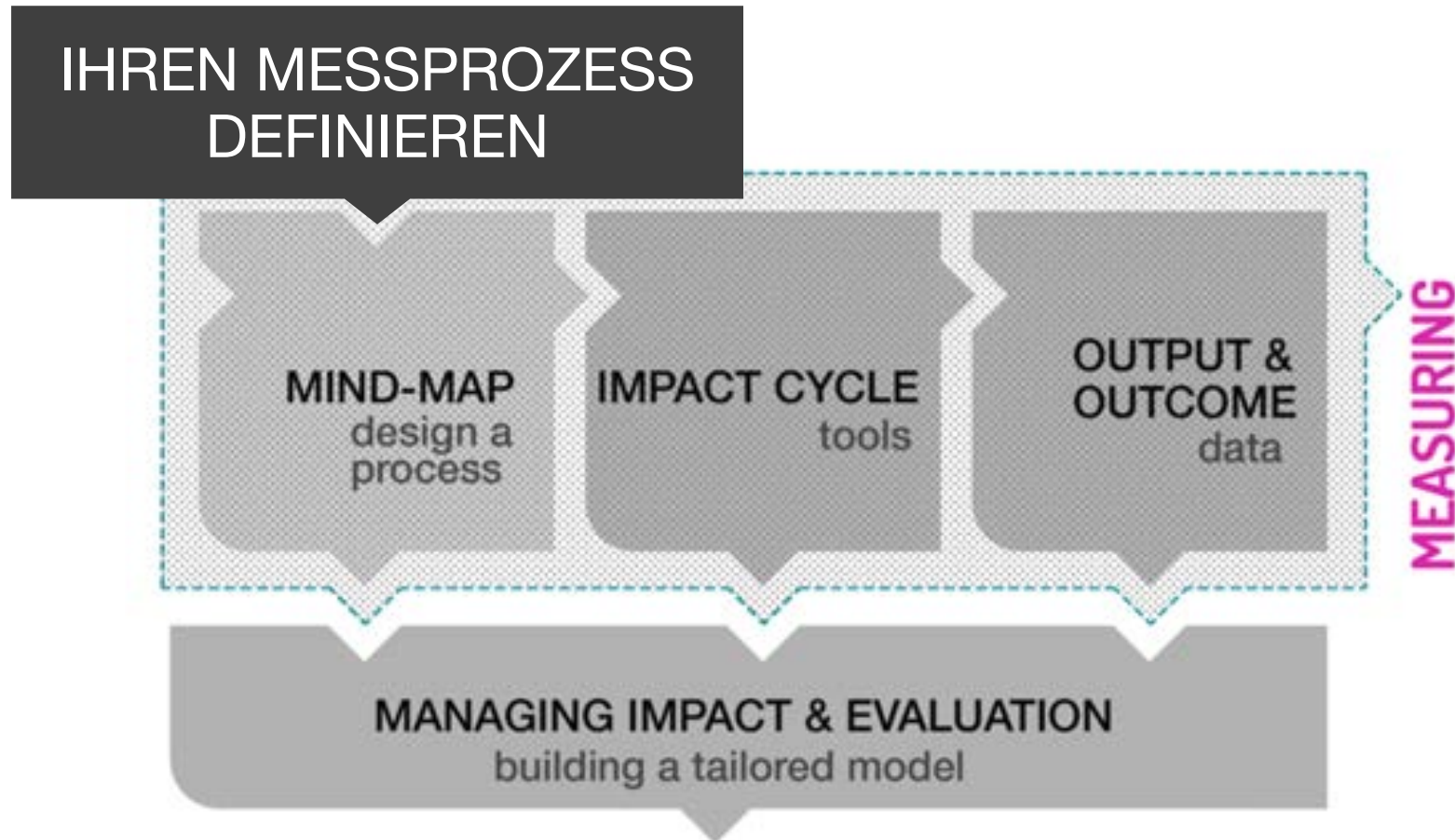
=  
[measurement/measurement-as-learning](#)





## Kartierung der Reise

Gestaltung des Prozesses, Verständnis des Messzyklus und Auswahl von Instrumenten, um die richtigen Daten und Nachweise zu erhalten



# Messen als Lernen

## Offene Ressource. Die Bridgespan-Gruppe:

Wir müssen nach Instrumenten suchen, um den Zweck zu verstehen. Wir müssen auch unser Leistungsniveau kennen und herausfinden, wer diese Informationen nutzen wird, um eine Verbesserung zu erreichen.



**Lesson One: Begin with the end in mind<sup>[vi]</sup>**

**Lesson Two: Anchor measurement in your theory of change**

**Lesson Three: Create a culture of measurement**

**Lesson Four: Ensure that all contributors benefit**

**Lesson Five: Get better at measurement over time**

**OER:** Weitere Ressourcen: Die Bridgespan-Gruppe. Messen als Lernen.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>

# Messen als Lernen

## Strategie, Daten und Menschen.

### 1. Beginnen Sie mit dem Ziel vor Augen

wem oder welchen Zwecken dient unsere Organisation?

welche Veränderungen wollen wir wann herbeiführen?

ZWECK

### 2. Schaffung einer Kultur der Messung

Nutzt die Führung unserer Organisation Daten, um Entscheidungen zu treffen?

Haben Sie die richtigen Foren geschaffen, damit die Mitarbeiter die Daten nutzen können, um Verbesserungen voranzutreiben?

EVIDENZBASIERTE KULTUR

### 3. Sicherstellen, dass alle Beitragszahler profitieren

Haben wir jeden Akteur identifiziert, der zum Messsystem beiträgt oder es nutzt, und wie er davon profitiert?

BESTIMMTE BENUTZER

# Messen als Lernen. Kartierung der Reise

Übergang von der Theorie des Wandels und der grundlegenden Verfolgung zur routinemäßigen Erfassung von Nachweisen für Kontrollen und Verbesserungen.

How performance measurement should evolve over time





# ABSCHNITT 2

Klären, wie Erfolg aussieht



Das glückliche  
Museum.  
Geschichte des  
Wandels

<https://happymuseum.gn.apc.org/story-of-change/>

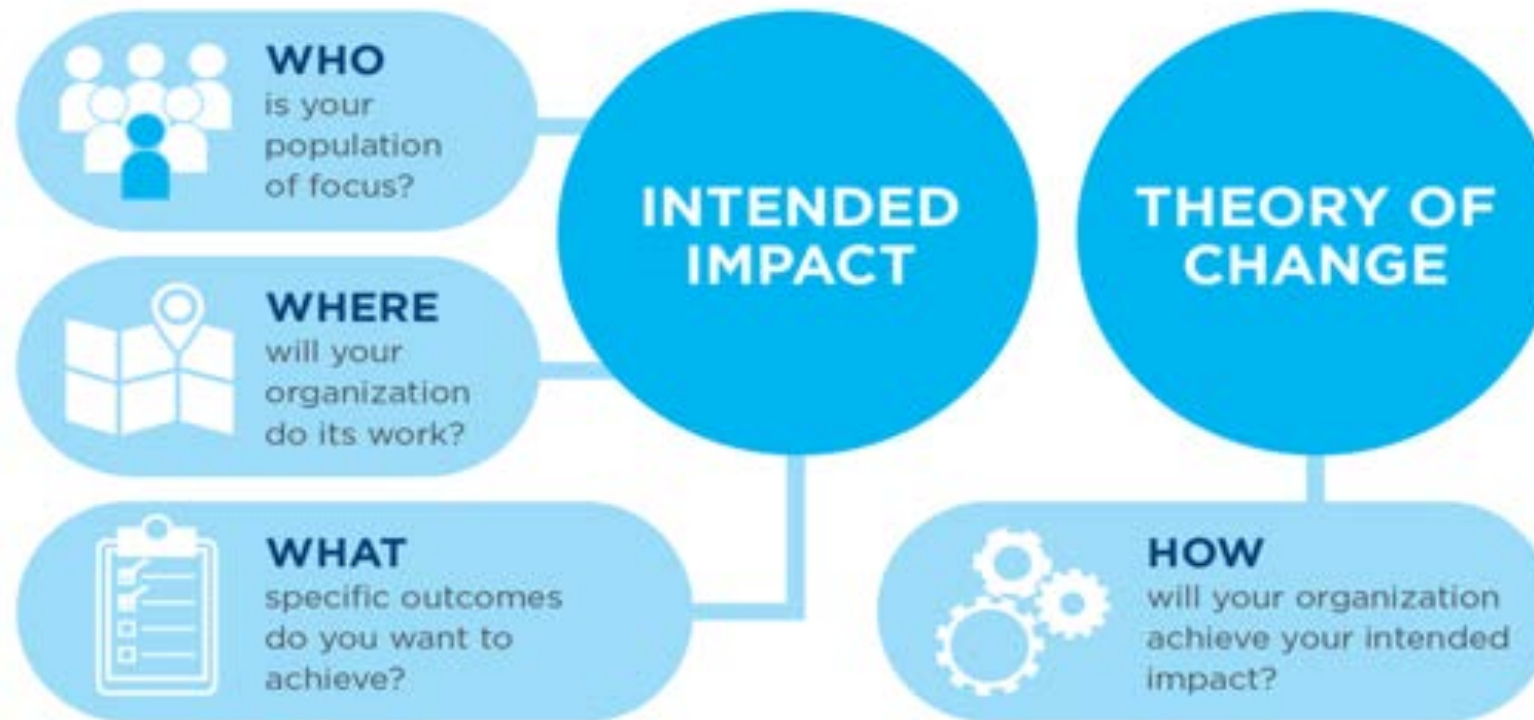




## Klären, wie Erfolg aussieht

Die Indikatoren der ersten Ebene sollten auf die erwartete Veränderung abgestimmt sein.

Ein erster Ansatz, diese Theorie zu formulieren, ist die Beantwortung von Fragen.



Source: The Bridgespan Group

Ressource: Die Bridgespan-Gruppe. Was sind beabsichtigte Wirkung und Theorie der Veränderung.  
<https://www.bridgespan.org/insights/library/strategy-development/intended-impact-and-theory-of-change>

## Klären, wie Erfolg aussieht

Wem dient die Organisation, und welche  
Veränderungen will sie bewirken?

Wie kann man eine gute Diskussion in Gang bringen?

Fragen Sie, um die beabsichtigte Wirkung einer Organisation  
zu klären:

- Wer sind unsere Begünstigten?
- Welchen Nutzen bringen unsere Programme?
- Wie definieren wir Erfolg?
- Was werden wir nicht tun?
- Was würde uns überflüssig machen?

Ressource: Die Bridgespan-Gruppe. Die Wirkung im Blick.  
<https://www.bridgespan.org/insights/library/transformational-scale/zeroing-in-on-impact>



## Klären, wie Erfolg aussieht

Für die Entwicklung dieses Befragungsprozesses ist die Rolle des Koordinators von zentraler Bedeutung, der eher über soziale als über technische Fähigkeiten verfügt.

Sein oder ihr Profil steht dem eines Moderators nahe, da ein Teil des Erfolgs mit der Einbeziehung von Menschen, der Beobachtung von Beweisen oder der Vereinfachung einer komplexen Realität zusammenhängt.

### The Evaluator as Facilitator: Considerations for Good Facilitation Practice



10th February 2021 by Ijeoma Ezeofor

"For evaluators, there is a high price for bad facilitation: Without our knowing, we may favor our own priorities, forget participants' needs, submerge stakeholder voices, hide underlying causes, and undermine the impact of our work..."

- Dr. Rita Fierro, CEO of Fierro Consulting, LLC and Past AEA Board Member



**OER:** Ressource: Bessere Bewertung. Blog.  
<https://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluator-facilitator->

# ABSCHNITT 3

Praktische Werkzeuge  
für:

Strategische Schritte:  
Verwalten,  
definieren und einrahmen



# About BetterEvaluation



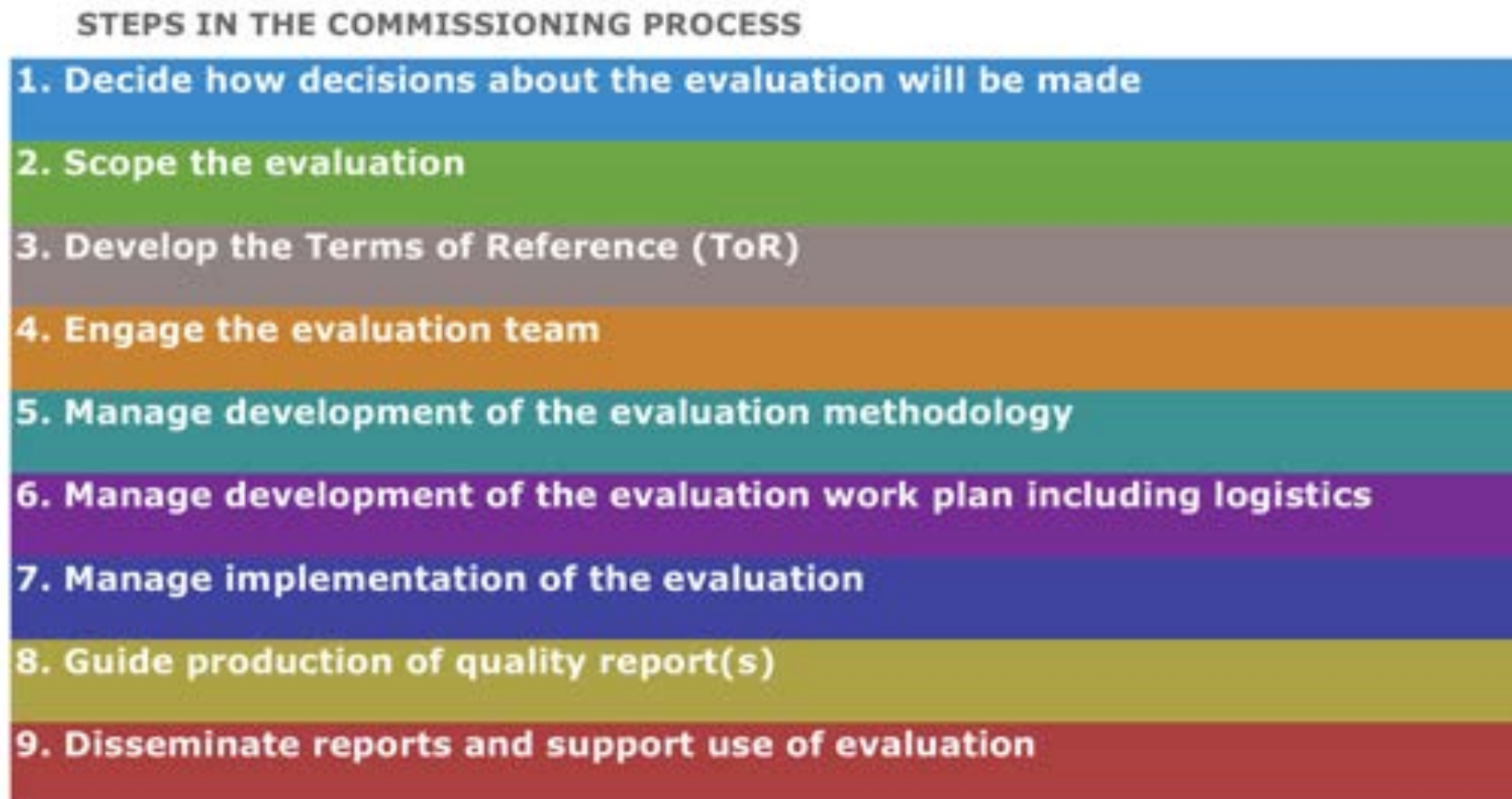
**Our vision is a world of better evaluation, better decisions, and better impact.**

BetterEvaluation is a not-for-profit organisation and registered charity that operates globally.

Our mission is to work collaboratively with our global community to create, share and support use of knowledge about how to better plan, manage, conduct and use evaluation.

## BetterEvaluation: Repository für Messinstrumente

**Leitfaden für Manager zur Bewertung:** ein schrittweiser Leitfaden, der die Instrumente entsprechend der logischen Entwicklung des Prozesses organisiert.





## BetterEvaluation: Repository für Messinstrumente

**Suche nach strategischen Instrumenten:** ein Verzeichnis der Instrumente entsprechend der Art der Aufgaben, die im Rahmen der Überwachung und Bewertung durchgeführt werden.



Weitere Ressourcen: Methoden und Verfahren. Rainbow Framework.  
[https://www.betterevaluation.org/en/rainbow\\_framework](https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework)

# BetterEvaluation: Repository für Messinstrumente

## Suche nach strategischen Instrumenten: erste Schritte



### MANAGE an evaluation or M&E system

Decide how the evaluation or the M&E system will be managed, including clarifying stakeholders, roles and decision making processes, and ensure processes for these are transparent and well-managed.

*Click to view evaluation tasks for MANAGE*



### DEFINE what is to be evaluated

Develop a description (or access an existing version) of what is to be evaluated and how it is understood to work.

*Click to view evaluation tasks for DEFINE*



### FRAME the boundaries for an evaluation

Set the parameters of the evaluation—its purposes, key evaluation questions and the criteria and standards to be used.

*Click to view evaluation tasks for FRAME*

## VERWALTEN: Entscheiden, wie Entscheidungen getroffen werden sollen

Bei der Projektdurchführung ist es wichtig zu entscheiden, wie Entscheidungen getroffen werden und wie die Überwachung des Evaluierungsprozesses gestaltet werden soll.

Bei der Zusammenstellung des Evaluierungsteams müssen Rollen, Verantwortlichkeiten und die Art der Entscheidungsfindung festgelegt werden.

### Step 1

#### Decide how decisions about the evaluation will be made

Decide how decisions will be made on: the focus of the evaluation; choosing the evaluator / evaluation team; approving the evaluation design; approving evaluation reports and who can access the final report(s) and data.

[Read More](#)

#### Sub-steps:

- [Identify who will be involved in decisions and what their roles will be](#)
- [Specify responsibilities of the evaluation manager and the evaluator\(s\)](#)
- [Address particular evaluation management issues relating to joint projects, including donor partnerships](#)

**OER:** Weitere Ressource: Bessere Bewertung. Entscheiden Sie, wie Entscheidungen getroffen werden sollen

# VERWALTEN: Entscheiden, wie Entscheidungen getroffen werden sollen

## Entscheidungen über Stimmen: Aspekte der Partizipation berücksichtigen

Entscheiden Sie, wer, wann und wie beteiligt wird

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| SHARING   | Die Menschen, deren Stimme zählt.  | STAKEHOLDERS.   |
| LISTENING | Die Personen, die die Macht über die Umsetzung und die Strategien haben.   | MANAGER,<br>Lenkungsgruppe,<br>technische Beratung... |
| HÄNDE     | Diejenigen, die bereit sind, Maßnahmen zu ergreifen und den Raum zu schaffen, der Austausch, Zuhören und Handeln ermöglicht. | DIE VORGESEHENEN<br>NUTZER.                           |

Ressourcen: Bessere Bewertung. Entscheidungen über Stimmen.

<https://www.betterevaluation.org/blog/choices-what-works>



## VERWALTEN: Entscheiden, wie Entscheidungen getroffen werden sollen

**Matrix der Entscheidungsfindung:** Wer könnte an der Entscheidungsfindung beteiligt sein?

Was wird ihre Rolle sein?

|  | Technical advisory committee | Evaluation steering group | Program manager              | Senior management |
|--|------------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| Focus of evaluation                              | Consulted                    | Recommends                | Approves                     | Informed          |
| Selection criteria for evaluator/evaluation team | Consulted                    | Recommends                | Approves                     | Informed          |
| Choosing evaluator/evaluation team               | Consulted                    | Approves                  | (included in steering group) | Informed          |
| Evaluation design                                | Consulted                    | Approves                  | (included in steering group) | Informed          |
| Evaluation report                                | Consulted                    | Approves                  | (included in steering group) | Informed          |
| Release of report and data                       | Consulted                    | Consulted                 | Recommends                   | Approves          |

Ressourcen: Bessere Bewertung. Legen Sie fest, wer an den Entscheidungen beteiligt sein wird und welche Rolle sie spielen werden. <https://www.betterevaluation.org/en/node/5275>

# MANAGEMENT: Schlüsselrolle des Bewertungsmanagers oder -teams

## **Zugang zu Informationen - strategische Vision - Überwachung - Berichterstattung**

- Sicherstellung des Zugangs zu relevanten Projekten.
- Sie müssen sich über den Umfang im Klaren sein.
  
- Entwickeln Sie einen Plan, erstellen Sie Meilensteine und Ergebnisse.
- Problemlösung.
- Geben Sie Feedback und Überwachung.
  
- Ausbildung von Datensammlern.
- Informationen an alle Mitarbeiter weitergeben.
  
- Beaufsichtigung der Umsetzung.
- Aktuelle Ergebnisse.

## DEFINE: Umfang der Bewertung

Nachdem wir festgelegt haben, wer an der Evaluierung teilnimmt, müssen wir uns als Nächstes über den Zweck der Evaluierung klar werden.

Und damit die Konzeption eines Projekts, das eine Begründung, einen Umfang, einen Zeitrahmen und Akteure und deren Rollen hat.

### Step 2 Scope the evaluation

Take the time to consider carefully what the evaluation needs to do before considering possible designs. Ensure all those who need to be consulted during this process are adequately involved.

Read More

#### Sub-steps:

- Clarify what will be evaluated
- Describe the theory of change
- Identify who are the primary intended users of the evaluation and what will they use it for
- Develop agreed key evaluation questions
- Decide the timing of the evaluation

Ressourcen: Bessere Bewertung. Umfang der Evaluierung.  
[https://www.betterevaluation.org/en/commissioners\\_guide/step2](https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step2)

## DEFINE: Umfang der Bewertung. Schlüsselprioritäten

**Zwecke der Bewertung.** Sechs Hauptgründe für die Überwachung, Bewertung und Berichterstattung von Leistungen

### ARTEN VON INTERVENTIONEN

- **Projekte verbessern**
- Kapazitäten aufbauen und bürgerschaftliches Engagement fördern
- Nachweis von Ergebnissen und sozialer Rentabilität (SROI)
- **Zur Information der Strategie**
- Aufrechterhaltung der Legitimität bei allen Beteiligten
- Die Gesellschaft informieren

**OER:** Weitere Ressource: Keystone.Themes. Ziele der

Bewertung <https://web.archive.org/web/20120616015325/http://www.keystoneaccountability.org:80/analysis/purpose>



# DEFINE: Umfang der Bewertung. Typen

Durchführbarkeit des Bewertungskonzepts. Zeitplan und Umfang

|                            |                          |  |
|----------------------------|--------------------------|--|
| <b>TYPEN VON BEWERTUNG</b> | Vor der Umsetzung        | Bedarfsanalyse   |
|                            |                          | <b>Bewertung der Evaluierbarkeit</b>                         |
|                            |                          | Synthese der Beweise   |
|                            | Während der Durchführung | Überwachung  |
|                            |                          | Bewertung des Prozesses                                      |
|                            | Nach der Umsetzung       | <b>Bewertung der Auswirkungen</b>                            |
|                            |                          | Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses                  |
|                            |                          | Nachhaltige und sich abzeichnende Bewertung der Auswirkungen |

Ressource: Bessere Bewertung. Themen. Arten von Bewertungen.

<https://www.betterevaluation.org/en/themes/evaluation-types>

# FRAME: Methodik der Bewertung

Ein Evaluationsdesign beschreibt, wie die Daten gesammelt und analysiert werden, um die zentralen Evaluationsfragen zu beantworten.

## Step 2 Scope the evaluation

Take the time to consider carefully what the evaluation needs to do before considering possible designs. Ensure all those who need to be consulted during this process are adequately involved.

- Clarify what will be evaluated
- Describe the theory of change
- Identify who are the primary intended users of the evaluation and what will they use it for
- Develop agreed key evaluation questions
- Decide the timing of the evaluation

## Step 5 Manage development of the evaluation methodology

An evaluation design describes how data will be collected and analysed to answer the Key Evaluation Questions.

Ressourcen: Bessere Bewertung. Verwalten Sie die Entwicklung der Bewertungsmethodik.  
[https://www.betterevaluation.org/en/commissioners\\_guide/step5](https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step5)

# FRAME: Methodik der Bewertung

**Entwickeln Sie vereinbarte Schlüsselfragen für die Bewertung:**  
Ein nützliches Instrument, um sowohl den Umfang der Bewertung

## 3. Specify the key evaluation questions

What are the high level questions the evaluation will seek to answer? How can these be developed?

This task does not have specific options but does have resources to help guide you. In addition, be clear about the different types of questions you want the evaluation to answer:

**Descriptive question - what has happened? what is the situation?**

For example - Where has the program been delivered? What changes have occurred for participants?

**Causal question – what caused or contributed to the results?**

For example - What were the outcomes and impacts of the program? What other factors contributed to achieving these outcomes and impacts?

**Synthesis question – is this good? In what ways could it be better? Is it the best option?**

For example -Did service delivery comply with agreed standards? Was the program cost-effective? What were its strengths and weaknesses?

**Action question – what action should be taken?**

For example -Should the program continue? What changes should be made to the program? Should it be scaled up?

**OER:** Weitere Ressourcen: Bessere Bewertung. Berücksichtigen Sie wichtige Aspekte der Bewertung.  
<https://www.betterevaluation.org/en/node/5295>

# ABSCHNITT 4

Hinweise und  
offene Fragen





# Messen als Lernen und Instrumente zur Einordnung in den Kontext

## A. Strategie, Daten und Menschen.

### 1. Beginnen Sie mit dem Ziel vor Augen

wem oder welchen Zwecken dient unsere Organisation?

ZWECK

### 2. Schaffung einer Kultur der Messung

Nutzt Ihr Unternehmen Daten, um Entscheidungen zu treffen?

EVIDENZBASIERTE KULTUR

### 3. Sicherstellen, dass alle Beitragszahler profitieren

Haben wir jeden Spieler

BESTIMMTE BENUTZER

---

## B. Werkzeuge: Wem dient die Organisation, und welche Veränderungen will sie bewirken?

**VERWALTEN:** Wie werden die Entscheidungen getroffen? Wer, was und wie. **Matrix für die Entscheidungsfindung**

**DEFINIEREN:** Was soll bewertet werden? Wie man den Zweck bestimmt. **Arten von Interventionen. Zeitplan und Umfang**

**RAHMEN:** Welches sind die übergeordneten Fragen, die mit der Bewertung beantwortet werden sollen? - **Schlüsselfragen der Evaluierung**

## Tipps

Die Messung sollte als kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden, um Veränderungen im Management zu berücksichtigen. Es geht darum, zu analysieren, um Maßnahmen zu ergreifen.

Der erste Schritt besteht darin, geschulte Fachleute zu haben, die in der Lage sind, den Prozess zu erleichtern. Eine klare Definition des Prozesses und des Projektumfangs ist für die Wirksamkeit aller Messbemühungen unerlässlich. Wir müssen antworten:

- Was wird bewertet und wie?
- Mit welchen Beweisen arbeiten wir bereits?
- Wie geht es den Beteiligten?

## Die wichtigsten Erkenntnisse

Sobald wir wissen, wo sich eine Fallstudie auf ihrem Weg zur Messung befindet und wo die Ressourcen liegen, können wir mit dem Aufbau des Projekts mit konkreten Instrumenten zur Messung und zum Ziehen von Schlussfolgerungen beginnen.





**Schließender  
Abschnitt**

## Liste der Referenzen

OER: Weitere Ressourcen: Die Bridgespan-Gruppe. Messen als Lernen. <https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>

OER: Ressource: Bessere Bewertung. Der Evaluator als Vermittler: Überlegungen für eine gute Moderationspraxis. <https://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluator-facilitator-considerations>

OER: Weitere Ressource: Keystone. Themen. Ziele der Bewertung <https://web.archive.org/web/20120616015325/http://www.keystoneaccountability.org:80/analysis/purposes>

## Um Ihr Lernen fortzusetzen

In den folgenden Schritten werden wir auf die Messinstrumente eingehen und einen maßgeschneiderten Prozess für jede Fallstudie erstellen.







## Autoren & Credits

Concha Maza Luque  
La Cultora

[concha.maza@lacultura.org](mailto:concha.maza@lacultura.org)

Sie ist Präsidentin und Mitbegründerin des gemeinnützigen Vereins La Cultora.

Gegenwärtig konzentriert sich die Arbeit auf folgende Bereiche: Ausbildung durch Unternehmertum und neue Fähigkeiten, soziale Innovation durch Nachhaltigkeit und sozialen Wert sowie angewandte Forschung zu Bürgerbeteiligung, Nutzererfahrung und kollaborativen Umgebungen.





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Projektnummer

601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-SSA

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons

Attribution-Noncommercial-ShareAlike 4.0 International License  
(CC BY-NC-SA 4.0)

[www.euheritage.eu](http://www.euheritage.eu)

