



Darstellen. Planen. Bewerten.

Qualität in der offenen
Kinder- und Jugendarbeit.

Leitfaden

www.quali-tool.ch

Förderpartner



Stiftung
Mercator
Schweiz

Bundesamt für
Sozialversicherungen

Inhalt

	In Kürze	04
1	Vorwort	06
2	Grundsätzliches zu Qualität und Qualitätsentwicklung	07
3	Generelle Hinweise zur Anwendung des Quali-Tools	08
	3.1 Wirkungsmodell als Basis des Quali-Tools	08
	3.2 Notwendige Entscheide vor der Anwendung	09
	3.3 Verwendung der Qualitätsmerkmale	10
	3.4 Dokumentation	11
4	Darstellung der offenen Kinder- und Jugendarbeit	12
	4.1 Beispiel eines ausgefüllten Wirkungsmodells	12
	4.2 Schritt 1: Darstellung der Grundlagen	14
	4.3 Schritt 2: Darstellung der Umsetzung	14
	4.4 Schritt 3: Darstellung der Leistungen (Outputs)	15
	4.5 Schritt 4: Darstellung der Wirkungen bei Zielgruppen (Outcomes)	16
	4.6 Schritt 5: Darstellung der Wirkungen im weiteren Umfeld (Impacts)	17
5	Evaluation in der offenen Kinder- und Jugendarbeit	18
	5.1 Vorbereitende Arbeiten für die Evaluation	18
	5.2 Schritt 1: Evaluationsfragestellungen entwickeln	18
	5.3 Schritt 2: Indikatoren und Erhebungsmethoden festlegen	21
	5.3.1 Erhebungsmethoden bestimmen	22
	5.3.2 Evaluationsplanung	23
	5.4 Schritt 3: Daten auswerten und Konsequenzen ableiten	24
	5.4.1 Zusammenführung und Auswertung der Daten	24
	5.4.2 Interpretation	26
	5.4.3 Konsequenzen ableiten	26
	Anhang	27
	A1 Schulungen und Berater/-innen	27
	A2 Hintergrund zur Entstehung der Qualitätsmerkmale	27
	A3 Qualitätsmerkmale für optimale Grundlagen	27
	A4 Qualitätsmerkmale zur optimalen Umsetzung	27
	A5 Qualitätsmerkmale zu den Leistungen (Outputs)	28
	A6 Qualitätsmerkmale zu den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcomes)	28
	A7 Qualitätsmerkmale zu den Wirkungen im weiteren Umfeld (Impacts)	29
	A8 SMART-Ziele	29
	A9 Beispieltabelle Ziele, Indikatoren, Datenquellen	30
	A10 Auswertungsbeispiel	32
	A11 Hintergrund zum Projekt DOJ	33
	A12 Literatur	34

In Kürze

Für wen?

Mit dem Quali-Tool stellt der Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz (DOJ) ein Instrument zur Verfügung, das Fachpersonen der offenen Kinder- und Jugendarbeit und deren Auftraggebende bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstützt.

Die Verantwortung für die Qualität der offenen Kinder- und Jugendarbeit liegt bei den Auftraggebenden und den Auftragnehmenden. Dabei tragen die Auftraggebenden die strategische Verantwortung, denn die Steuerung der Qualitätsentwicklung ist eine wichtige Führungsaufgabe. Die Auftragnehmenden sind auf operativer Ebene für die Qualität verantwortlich. Ideal ist deshalb, wenn ein Qualitätsentwicklungsprozess zwar von den Auftraggebenden strategisch geleitet, jedoch als partnerschaftliche Zusammenarbeit verstanden wird.

Um das Quali-Tool einsetzen zu können, müssen Sie kein/e Wissenschaftler/-in sein. Sowohl auf der Website als auch im Leitfaden wird Ihnen das praktische Vorgehen Schritt für Schritt erklärt. Zusätzlich wird der theoretische Hintergrund beleuchtet und es wird auf weiterführende Quellen verwiesen.

Wozu?

Das Quali-Tool unterstützt Auftraggebende, Auftragnehmende, Zielgruppen sowie weitere Akteur/-innen der Gemeinden in einen Dialog über die offene Kinder- und Jugendarbeit zu treten.

Das Quali-Tool hilft Ihnen, die offene Kinder- und Jugendarbeit zu konzeptionieren, zu strukturieren, zu dokumentieren, zu überprüfen und zu verbessern. Es kann für unterschiedliche Zwecke genutzt werden. Beispielsweise zur Unterstützung von Gemeinden, die ein Angebot in der offenen Kinder- und Jugendarbeit lancieren wollen und dazu ein Konzept brauchen. Aber auch Gemeinden, die bereits eine offene Kinder- und Jugendarbeitsstelle betreiben, können mithilfe des Quali-Tools das bisherige Konzept aktualisieren und wieder andere können ihre bisherigen Aktivitäten auf deren Wirksamkeit hin überprüfen. Damit das Quali-Tool eine optimale Unterstützung leisten kann, müssen Sie sich vor dessen Einsatz für einen der drei folgenden Nutzungszwecke entscheiden:

Wollen Sie eine bessere Übersicht über Grundlagen, Aktivitäten und Ziele der bestehenden offenen Kinder- und Jugendarbeit erhalten?

Wollen Sie ein neues Konzept der offenen Kinder- und Jugendarbeit erarbeiten?

Wollen Sie einzelne oder mehrere Elemente der bestehenden offenen Kinder- und Jugendarbeit evaluieren?

Wann und wie häufig?

Der DOJ versteht Qualitätsentwicklung und -sicherung als stetigen Prozess, den die verschiedenen Akteur/-innen der offenen Kinder- und Jugendarbeit gemeinsam durchlaufen. Es handelt sich um einen zyklischen Prozess mit den vier Phasen Planen, Ausführen, Überprüfen und Verbessern. Das Quali-Tool bietet in jeder dieser Phasen Unterstützung. Es steht dabei in der Regel nicht permanent im Einsatz. Der DOJ geht nicht davon aus, dass umfassende Qualitätsentwicklungsprozesse in kurzen zeitlichen Abständen durchgeführt werden. Auch die Konzepterstellung wiederholt sich nicht jährlich. Anpassungen erfolgen beispielsweise durch Justierung an den Wirkungs- und den Leistungszielen. Wer einmal begonnen hat, mit dem Quali-Tool zu arbeiten und die Arbeit in der Logik eines Wirkungsmodells abbildet, der/dem fallen solche jährlichen Abstimmungen der Ziele leichter.

Kompatibel mit andern Qualitätsinstrumenten?

Das Quali-Tool ist an andere von den Gemeinden verwendete Instrumente anschlussfähig und kann diese ergänzen, so beispielsweise mit den EFQM-Modell. Das Quali-Tool ist auch anschlussfähig an verschiedene Arten von Rechenschaftsberichten, die häufig als «Controlling» oder als «Monitoring» bezeichnet werden. In solchen Berichten informieren Jugendarbeitsstellen ihre Auftraggebenden über ihre erbrachten Leistungen, die erreichten Nutzenden-Zahlen usw. Das Quali-Tool ist insofern kompatibel, als beispielsweise die erhobenen Kennzahlen in die Struktur des Quali-Tools übertragen werden können. Der grosse Vorteil ist, dass nicht nur die Kennzahlen eine Rolle spielen, sondern alle Elemente (Grundlagen, Umsetzung, Leistungen und Wirkungen) einbezogen werden.

Woraus besteht das Quali-Tool?

Das Quali-Tool besteht aus der Website www.quali-tool.ch und aus diesem Leitfaden. Die Inhalte beider sind grösstenteils deckungsgleich. Auf der Website finden Sie zusätzlich ein interaktives Wirkungsmodell, Hinweise über Veranstaltungen zum Quali-Tool (Schulungen, Erfahrungsaustausch usw.), eine Liste mit Quali-Tool-Beratende und verschiedene Grundlagenpapiere des DOJ.

1 Vorwort

Der Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz (DOJ) engagiert sich seit seinem Bestehen für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit (oKJA). So wurde 2011/2012 in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und unter Einbezug von Kinder- und Jugendarbeitenden und Jugendlichen eine erste Fassung möglicher Qualitätsmerkmale für die offene Kinder- und Jugendarbeit entwickelt (vgl. A2). Anschliessend lancierte der DOJ im Jahr 2013 ein Projekt mit dem Ziel, ein praxisnahes Arbeitsinstrument zu schaffen, welches in erster Linie die Kinder- und Jugendarbeitenden und deren Arbeitgebende bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstützt. Für die Umsetzung dieses Projekts beauftragte der DOJ die INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung GmbH. Die Stiftung Mercator Schweiz und das Bundesamt für Sozialversicherungen BSV unterstützen das Projekt mit einem namhaften finanziellen Beitrag. Zusätzlich wird das Projekt von Pro Juventute gefördert. Zusammen mit den drei Pilotgemeinden Flims, Luzern und Ostermundigen, welche einen Prototyp des Instruments testeten, und unter Beteiligung vieler weiterer Akteur/-innen aus der Praxis konnte das Instrument mit dem Namen «Quali-Tool» im Frühling 2016 fertiggestellt werden. Als Produkte stehen die Website www.quali-tool.ch sowie dieser Leitfaden zur Verfügung. Weitere Informationen zur Entstehung dieses Instruments finden Sie in Anhang A11.

In diesem Leitfaden wird in Kapitel 2 das Qualitätsverständnis des DOJ dargelegt und aufgezeigt, wer in der offenen Kinder- und Jugendarbeit für die Qualitätsentwicklung und -sicherung verantwortlich ist. In Kapitel 3 wird erläutert, auf welchem logischen Modell das Quali-Tool basiert und welche Überlegungen vor dessen Anwendung gemacht werden müssen. Anschliessend wird in den Kapiteln 4 und 5 die schrittweise Anwendung des Quali-Tools erklärt.

2 Grundsätzliches zu Qualität und Qualitätsentwicklung

In diesem Kapitel werden drei Fragen beantwortet: Auf welchem Qualitätsverständnis basiert das Quali-Tool, ist es kompatibel mit anderen Qualitätsinstrumenten und wer ist für die Qualität verantwortlich?

Das Qualitätsverständnis des DOJ

Mit dem Begriff Qualität bezieht sich der DOJ¹ auf die gängige Unterscheidung zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.² Strukturqualität bezieht sich auf die Rahmenbedingungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit und deren Leistungen und Angebote. Prozessqualität fokussiert die Umsetzung und Durchführung der Angebote. Die Ergebnisqualität schliesslich macht den Bezug zu den Zielen und den Zielgruppen. Das Quali-Tool, welches auf einem so genannten Wirkungsmodell basiert (vgl. Abschnitt 3.1), umfasst diese drei Ebenen von Qualitäten. Zu den Qualitätsebenen hat der DOJ zusammen mit Expertinnen und Experten aus der offenen Kinder- und Jugendarbeit verschiedene Qualitätsmerkmale erarbeitet (vgl. Abschnitt 3.3).

Der DOJ versteht Qualitätsentwicklung als stetigen Prozess, den die verschiedenen Akteur/-innen der offenen Kinder- und Jugendarbeit gemeinsam beschreiten. Ziel ist es, die geleistete Arbeit zu dokumentieren und die Qualität ständig zu verbessern. Diesem Verständnis liegt auf theoretischer Ebene unter anderem der so genannte Demingkreis oder PDCA-Zyklus zugrunde. Dieser besteht aus den vier Phasen Planen (plan), Ausführen (do), Überprüfen (check) und Verbessern (act).³ Auch die Fachhochschule Nordwestschweiz hat ein so genanntes Planungskreislaufmodell für die kommunale Kinder- und Jugendförderung entwickelt, welchem ein ähnliches zirkuläres Planungsverständnis zugrunde liegt.⁴ Das Quali-Tool bietet in jeder Phase dieser zyklischen Modelle Unterstützung.

Aus Sicht des DOJ sind die Messung und die Verbesserung von Qualität anspruchsvolle Tätigkeiten, welche Fachkompetenz und einen intensiven Dialog zwischen den verschiedenen Akteur/-innen (Auftraggebende, Auftragnehmende und Zielgruppen) erfordern. Aus diesem Grund besteht nicht der Anspruch, dass die Arbeit an der Qualität innert kürzester Zeit erfüllt werden kann, und der DOJ hat bewusst darauf verzichtet, eine «Light-Version» des Quali-Tools zu erstellen. Obwohl es sich bei der Qualitätsentwicklung um einen stetigen Prozess handelt, geht der DOJ nicht davon aus, dass umfassende Qualitätsentwicklungsprozesse in kurzen zeitlichen Abständen durchgeführt werden. Eine umfangreiche Evaluation wird in der Regel nur alle paar Jahre durchgeführt. Auch die Konzepterarbeitung wiederholt sich nicht jährlich. Anpassungen erfolgen

beispielsweise durch Justierung an den Wirkungen und den Leistungszielen.

Kompatibel mit andern Qualitätsinstrumenten?

Mit dem Quali-Tool stellt der DOJ ein Instrument zur Verfügung, welches dabei unterstützt, die Arbeit zu dokumentieren, die Qualität weiterzuentwickeln und zu sichern. Das Quali-Tool ist an andere Instrumente anschlussfähig und kann diese ergänzen. Bereits in der Pilotphase stellte sich heraus, dass sich das Quali-Tool beispielsweise sehr gut mit dem EFQM-Modell⁵ vereinbaren lässt. In vielen Gemeinden informieren die Jugendarbeitsstellen ihre Auftraggebenden laufend über ihre erbrachten Leistungen, erreichten Kennzahlen usw. Häufig werden solche Rechenschaftsberichte als «Controlling» oder als «Monitoring» bezeichnet. Die durch solche Instrumente erhobenen Kennzahlen können in die Struktur des Quali-Tools übertragen werden. Der grosse Vorteil des Quali-Tools ist, dass nicht nur die Kennzahlen eine Rolle spielen, sondern dass alle Elemente (Grundlagen, Umsetzung, Leistungen und Wirkungen) einbezogen werden.

Wer ist für die Qualität verantwortlich?

Die Verantwortung für die Qualität der offenen Kinder- und Jugendarbeit liegt bei den Auftraggebenden und den Auftragnehmenden. Die Auftraggebenden tragen die strategische. Der DOJ versteht die Steuerung der Qualitätsentwicklung als eine wichtige Führungsaufgabe. Dort, wo dieser Bereich als politisch-öffentliche Aufgabe verstanden wird, ist dies der Gemeinderat oder eine vom Gemeinderat eingesetzte Jugendkommission. Sie müssen die Ergebnisse der offenen Kinder- und Jugendarbeit vor den Mitgliedern der Gemeinde verantworten. Häufig wird die der Jugendarbeit vorgesetzte Person in der Gemeindeverwaltung mit der strategischen Leitung eines Qualitätsentwicklungsprozesses beauftragt. In vielen Gemeinden ist dies die Leitungsperson eines Sozialdienstes, wobei in kleineren Gemeinden manchmal auch Gemeindeschreiber/-innen solche Verantwortungsbereiche innehaben. Die Auftragnehmenden tragen die operative Verantwortung für die Qualität. In kleineren Gemeinden sind es oft die an der Basis tätigen Jugendarbeiter/-innen, welche die Leitung eines Prozesses zur Qualitätsentwicklung oder -sicherung übernehmen. In solchen Fällen ist es wichtig, dass sie von ihren Vorgesetzten einen Auftrag erhalten oder sich einen solchen einholen. Nur mit diesem Vorgehen kann sich der Dialog zwischen den verschiedenen Beteiligten über die Tätigkeiten der offenen Kinder- und Jugendarbeit optimal entfalten.

¹ Der Vorstand des DOJ hat den Leitfaden im Herbst 2015 verabschiedet. Für seine Meinungsbildung hat er im Rahmen dieses Projekts Akteur/-innen einbezogen (Vgl. A11). Im nachfolgenden Text ist anstelle von DOJ-Vorstand lediglich von DOJ die Rede.

² Donabedian 1966

³ Uhl 2008

⁴ web.fhnw.ch/plattformen/tagung-kjf/download (Zugriff am 18.02.2016)

⁵ Das EFQM-Qualitätsmodell beinhaltet sowohl die Resultate als auch die Methoden und Vorgehensweisen, die zu diesen Resultaten befähigen sollen. Seit 1992 wird der European Quality Award (EQA) an Unternehmen mit herausragenden Leistungen auf der Basis dieses Modells verliehen.

3 Generelle Hinweise zur Anwendung des Quali-Tools

In diesem Kapitel wird zuerst erklärt, was ein Wirkungsmodell ist und wozu es angewendet wird (3.1). Zweitens werden Fragen aufgeführt, die Sie vor der Anwendung des Quali-Tools beantworten sollten (3.2). Drittens wird aufgezeigt, wie Sie die vom DOJ erarbeiteten Qualitätsmerkmale verwenden können (3.3) und viertens wird darauf verwiesen, wie ein Qualitätsentwicklungsprozess dokumentiert werden sollte (3.4).

3.1 Wirkungsmodell als Basis des Quali-Tools

Das Quali-Tool basiert auf einem so genannten Wirkungsmodell. Ein Wirkungsmodell ist die vereinfachte Vorstellung darüber, wie (mit welchen Mitteln, welchen Leistungen) eine Aktivität oder Massnahme die Gesellschaft beeinflussen kann. Das Wirkungsmodell stellt in der Regel eine Kette von «Wenn-Dann-Beziehungen» her: Wenn diese oder jene Massnahme ergriffen wird, so nimmt man an, dass sich die Realität in dieser oder jener Weise verändert.

Dieses Vorgehen hat sich insofern bewährt, als es eine systematische Erfassung und Überprüfung der Wirkungen der Politik erleichtert.⁶ Wirkungsmodelle haben heute in verschiedenen Politikbereichen Einzug gehalten. So werden sie in Gemeinden, bei Kantonen und auf Bundesebene verwendet, zum Beispiel zur Planung und zur Überprüfung von politischen Massnahmen (Evaluation) in allen Politikfeldern (Bildung, Soziales, Prävention/Gesundheitsförderung, Verkehr, Energie, Raumentwicklung usw.). Weiterführende Literatur zu Wirkungsmodellen ist im Anhang A12 aufgeführt.

In der offenen Kinder- und Jugendarbeit hilft das Wirkungsmodell darzustellen, welche Leistungen angeboten werden, wie sie umgesetzt werden und welche Wirkung sie erzielen.

Das dem Quali-Tool zugrunde liegende Wirkungsmodell besteht aus fünf verschiedenen Elementen (Grundlagen, Umsetzung, Output, Outcome, Impact), welche die Aktivitäten in der offenen Kinder- und Jugendarbeit beschreiben (siehe Darstellung D 3.1). Die einzelnen Elemente des Wirkungsmodells werden im Kapitel 4 erklärt.

D 3.1: Ein Wirkungsmodell im Überblick



Quelle: Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH

⁶ Rieder 2003

3.2 Notwendige Entscheide vor der Anwendung

Das Quali-Tool kann für unterschiedliche Zwecke genutzt werden. So kann es zur Unterstützung von Gemeinden dienen, die ein neues Angebot in der offenen Kinder- und Jugendarbeit anbieten wollen und dazu ein Konzept benötigen. Andere Gemeinden, die bereits eine offene Kinder- und Jugendarbeit

betreiben, können mithilfe des Quali-Tools das bisherige Konzept aktualisieren und wieder andere können damit ihre bisherigen Aktivitäten auf deren Wirksamkeit überprüfen.

Damit Sie das Quali-Tool optimal nutzen können, müssen Sie zuerst die unten stehenden Fragen beantworten.

Wählen Sie zuerst einen der folgenden drei Zwecke aus, für welchen Sie das Quali-Tool einsetzen wollen:



DARSTELLEN

Wollen Sie eine bessere Übersicht über Grundlagen, Aktivitäten und Ziele der bestehenden offenen Kinder- und Jugendarbeit erhalten?

Ihr Nutzen:

Das Ergebnis können Sie beispielsweise für die Öffentlichkeitsarbeit, für Gespräche mit Anspruchsgruppen oder für die Einführung neuer Mitarbeitender nutzen.

So gehen Sie vor:

In Kapitel 4 erhalten Sie eine Anleitung, wie Sie die bestehende offene Kinder- und Jugendarbeit mithilfe eines Wirkungsmodells in eine übersichtliche Darstellung bringen können.



PLANEN

Wollen Sie ein neues Konzept für die offenen Kinder- und Jugendarbeit erstellen?

Ihr Nutzen:

Ein Konzept, welches die Grundlagen, die Umsetzung, die Leistungen und die Ziele der offenen Kinder- und Jugendarbeit beinhaltet, ist Voraussetzung für zielgerichtetes Arbeiten und späteres Evaluieren.

So gehen Sie vor:

In Kapitel 4 erhalten Sie eine Anleitung, wie Sie ein Wirkungsmodell als Grundlage für Ihr (neues) Konzept erstellen können.



BEWERTEN

Wollen Sie einzelne oder mehrere Elemente der bestehenden offenen Kinder- und Jugendarbeit evaluieren?

Ihr Nutzen:

Sie erhalten Hinweise, wie Sie die offene Kinder- und Jugendarbeit verbessern können. Im Weiteren können Sie die Evaluationsergebnisse dazu nutzen, die Wirksamkeit der Aktivitäten zu überprüfen und aufzuzeigen sowie Ihre Arbeit den Auftraggebenden darzulegen.

So gehen Sie vor:

Stellen Sie die bestehende offene Kinder- und Jugendarbeit zuerst als Wirkungsmodell dar. Dazu erhalten Sie Anleitung in Kapitel 4. Danach können Sie auf der Basis des ausgefüllten Wirkungsmodells entscheiden, welche Aspekte evaluiert werden sollen und wie Sie das tun können. Dazu werden in Kapitel 5 Hilfestellungen angeboten.

Auf der Basis der Evaluationsergebnisse können Sie Ihr bisheriges Konzept für die Zukunft überarbeiten. Dafür können Sie Kapitel 4 nutzen.

Selbst- oder Fremdevaluation?

Falls Sie die offene Kinder- und Jugendarbeit evaluieren wollen, sollten Sie in einer frühen Planungsphase entscheiden, ob dies die Programmverantwortlichen selber (Selbstevaluation) oder Dritte (Fremdevaluation) übernehmen sollen. Sinnvoll und kostensparend kann es sein, einzelne Teile selber zu evaluieren und andere Teile von Externen evaluieren zu lassen.

In der folgenden Tabelle D 3.2 sind mögliche Vor- und Nachteile von Selbst- bzw. Fremdevaluationen aufgelistet:

D 3.2 : Wer soll evaluieren?

Evaluationsart	Vorteile	Nachteile
Selbst-evaluation	– Inhaltliche Kenntnisse hoch – kostengünstig	– Weniger Distanz/Unabhängigkeit gering – Evaluationswissen fehlt u. U.
Fremd-evaluation	– Unabhängigkeit gross – Akzeptanz gegen aussen ist höher – Methodenkompetenz vorhanden	– Eher teuer – Kontextbezug und Sachkompetenz fehlen u. U.
Kombination	– Vorteile von Selbstevaluation und externer Evaluation kombinierbar	– Koordinationsaufwand hoch

Quelle: Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH

Welche Akteur/-innen sollen involviert werden?

Vor der Anwendung des Quali-Tools sollen die in den Gemeinden für die Qualitätsentwicklung und -sicherung zuständigen Personen überlegen, welche Akteur/-innen in diesen Prozess einzubeziehen sind (vgl. 2). Einerseits ist zu klären, ob für die Leitung und die Durchführung eines solchen Qualitätsentwicklungsprozesses genügend eigene Ressourcen vorhanden sind. Weil es sich um einen anspruchsvollen Prozess handelt, bei welchem verschiedene Aspekte berücksichtigt werden

müssen, empfehlen wir, für die Anwendung des Quali-Tools eine Schulung zu besuchen. Dabei wird die Funktionsweise des Quali-Tools vorgestellt und in der Gruppe kann die Anwendung geübt werden. Die Geschäftsstelle des DOJ gibt Auskunft über Schulungsmöglichkeiten (siehe www.quali-tool.ch). Andererseits sollten die Verantwortlichen prüfen, ob genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Qualitätsentwicklung und -sicherung zur Verfügung stehen.

Viele Gemeinden ziehen zur Unterstützung solcher Prozesse wie auch für die Evaluation externe Berater/-innen bei. Die Geschäftsstelle des DOJ verfügt über eine Liste mit qualifizierten Berater/-innen, welche in der Anwendung des Quali-Tools ausgebildet wurden und für die Prozessbegleitung wie auch für die Fremdevaluation beigezogen werden können.

In der Qualitätsentwicklung und -sicherung müssen immer auch die «Kundinnen und Kunden» einbezogen werden. Beim Einsatz des Quali-Tools ist deshalb der Einbezug von Kindern und Jugendlichen wichtig. Jugendarbeiter/-innen wägen aufgrund ihrer Fachkenntnisse und ihrer Erfahrung ab, bei welchen Elementen eines Prozesses zur Qualitätsentwicklung und -sicherung Kinder und Jugendliche einbezogen werden sollen. Ausschlaggebend sind deren Alter, Entwicklungsstand sowie Interesse. In der Regel interessieren sich Kinder und Jugendliche mehr für Inhalte als für strukturelle Fragen. Zum Einbezug von Kindern und Jugendlichen finden Sie unter 4.4, im Abschnitt 5.2 sowie in den Qualitätsmerkmalen (vgl. A3 bis A7) Anregungen.

3.3 Verwendung der Qualitätsmerkmale

In diesem Leitfaden wird im Kapitel 4 und ab Anhang A2 auf die so genannten Qualitätsmerkmale verwiesen. Diese wurden während der Erarbeitung des Quali-Tools auf der Basis von Vorarbeiten der Hochschule Luzern und mit Expert/-innen der offenen Kinder- und Jugendarbeit entwickelt.⁷ Sie sind als Vorschläge des DOJ zu verstehen, bilden einen Idealzustand ab und haben nicht den Anspruch, abschliessend zu definieren, was gute offene Kinder- und Jugendarbeit ist. Jede Gemeinde respektive jede Institution der offenen Kinder- und Jugendarbeit soll selber entscheiden, welche Qualitätsdimensionen in ihrem Kontext relevant sind. In diesem Leitfaden werden zwei Möglichkeiten vorgestellt, wie Sie die Qualitätsmerkmale nutzen können:

- Falls Sie die zukünftige offene Kinder- und Jugendarbeit darstellen wollen (vgl. 3.2), können Sie beim Erstellen des

⁷ Weitere Informationen zur Entstehung dieser Qualitätsmerkmale finden Sie in Anhang A2.

Wirkungsmodells entscheiden, welche Qualitätsmerkmale für Ihre Gemeinde/Institution relevant sind. Die von Ihnen gewählten Qualitätsmerkmale dienen als Anregung zur Definition der verschiedenen Elemente im Wirkungsmodell. Falls Sie später evaluieren wollen, sind die für Sie relevanten Qualitätsmerkmale bereits integriert.

- Falls Sie eine Evaluation planen, haben Sie idealerweise zuerst die bestehende offene Kinder- und Jugendarbeit als Wirkungsmodell dargestellt und die relevanten Qualitätsmerkmale integriert. Auch wenn Sie diesen Schritt ausgelassen haben, können Sie die Qualitätsmerkmale

dennoch als Anregung für die Formulierung der Evaluationsfragestellungen nutzen. Wählen Sie dafür zuerst unter den Qualitätsmerkmalen aus, welche für Sie relevant sind.

3.4 Dokumentation

Denken Sie daran, den Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses zu dokumentieren. Halten Sie beispielsweise in Sitzungsprotokollen fest, welche Zielgruppen Sie in den Prozess einbezogen haben, auf welche Weise Sie dies getan haben und inwiefern deren Inputs aufgenommen werden konnten.

Das interaktiv nutzbare Wirkungsmodell finden Sie unter www.quali-tool.ch

4 Darstellung der offenen Kinder- und Jugendarbeit

Nachdem Sie entschieden haben, wofür Sie das Quali-Tool nutzen wollen (vgl. 3.2), erhalten Sie in diesem Kapitel Anleitung dafür, wie Sie die bestehende oder zukünftige offene Kinder- und Jugendarbeit in Ihrer Gemeinde in einem Wirkungsmodell darstellen können.

Entweder Sie stellen die gesamte offene Kinder- und Jugendarbeit dar oder Sie beschränken sich auf einen Teilbereich (z. B. quartierbezogene Kinder- und Jugendarbeit).

Ein Wirkungsmodell kann auch zur Darstellung eines grösseren Projekts (oder eines Programms) verwendet werden. Zur Darstellung einer einzelnen Veranstaltung wird die Verwendung eines Wirkungsmodells nicht empfohlen. Dafür kann es sinnvoll sein, eine einfache Projektskizze zu erstellen.⁸

Zuerst wird ein Beispiel eines ausgefüllten Wirkungsmodells vorgestellt (vgl. 4.1). Anschliessend wird die Darstellung eines Wirkungsmodells der offenen Kinder- und Jugendarbeit anhand von fünf Schritten beschrieben. Bei jedem Schritt wird zuerst das jeweilige Element des Wirkungsmodells erklärt sowie Erläuterungen zur Handhabung aufgeführt. Ausserdem wird auf die vom DOJ entwickelten Qualitätsmerkmale (vgl. 3.3) verwiesen. Abschliessend werden jeweils Beispiele für die Darstellung des jeweiligen Elements des Wirkungsmodells einer fiktiven Gemeinde aufgeführt.

Für die Erstellung eines Wirkungsmodells steht auf der Website www.quali-tool.ch eine interaktive Vorlage zur Verfügung. Ausserdem wird auf der Website ein Wirkungsmodell als PDF-Version angeboten, welche ausgedruckt von Hand ausgefüllt werden kann.

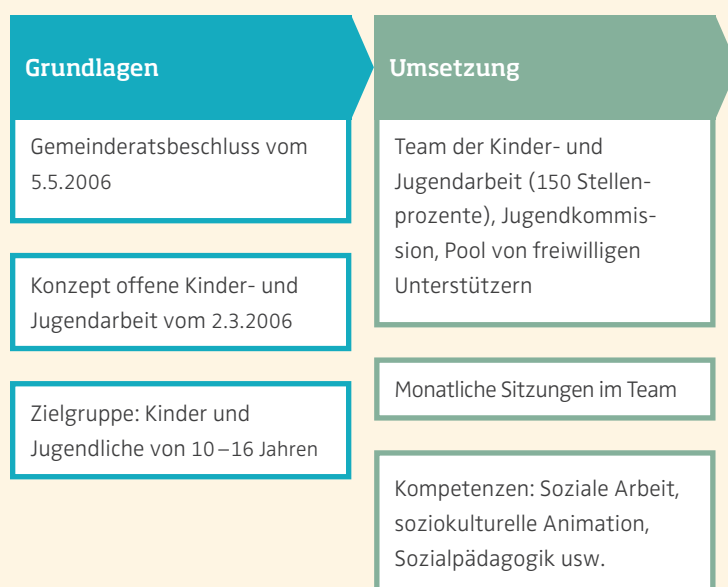
4.1 Beispiel eines ausgefüllten Wirkungsmodells

Darstellung D 4.1 zeigt ein Beispiel eines ausgefüllten Wirkungsmodells. Wie bereits eingangs erwähnt, können die Wirkungsmodelle je nach Konzept, angebotenen Leistungen oder zu erzielenden Wirkungen sehr unterschiedlich ausfallen. Dabei spielt auch der Kontext (z. B. Grösse der Gemeinde) der offenen Kinder- und Jugendarbeit eine Rolle.

Eine Reduktion der Komplexität ist jedoch sehr wichtig, gerade auch im Hinblick darauf, dass das Wirkungsmodell einer besseren Kommunikation dienen und den Dialog über die offene Kinder- und Jugendarbeit erleichtern soll. Die gesamte offene Kinder- und Jugendarbeit kann und soll in Grundzügen auf einer Seite dargestellt werden. Wichtig ist, dass bei der Nutzung des Wirkungsmodells berücksichtigt wird, dass die einzelnen Elemente in einer zusammenhängenden Abfolge zu verstehen

sind (von links nach rechts). So sind beispielsweise die zur Verfügung stehenden Stellenprozente der Kinder- und Jugendarbeitenden ausschlaggebend dafür, welche und wie viele Leistungen angeboten werden können.⁹ Zwischen den Leistungen und den Wirkungen sollen direkte Bezüge hergestellt werden. So muss jede Leistung in mindestens ein Wirkungsziel münden. Leistungen sollen nicht ohne den Zweck erbracht werden, bei den Zielgruppen eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Die Zielgruppen sind nicht nur Kinder und Jugendliche, sondern können auch Behörden, die Bevölkerung, Eltern, Lehrpersonen usw. sein (vgl. Abschnitt 4.5). Ausserdem müssen die angestrebten Wirkungen bei den Zielgruppen auf Wirkungen im weiteren Umfeld (Impacts) abzielen.

D 4.1: Beispiel eines ausgefüllten Wirkungsmodells



⁸ Eine Vorlage dafür ist beispielsweise unter www.quint-essenz.ch zu finden. (Zugriff am 18.02.2016)

⁹ Vgl. Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ 2007



«Das Quali-Tool unterstützt uns dabei, die Übersicht bei komplexen Zusammenhängen zu behalten. Es ermöglicht uns das Ziel zu kennen, die richtigen Prioritäten zu setzen und somit das zu tun, was **wirkt.**» Roger Häfeli, Bereichsleiter Freizeit und Partizipation, Abteilung Kinder Jugend Familie, Stadt Luzern



Quelle: Entwickelt im Rahmen einer Sitzung der Arbeitsgruppe im Jahr 2014 (Projekt Qualitätsentwicklung und -sicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit, DOJ)

4.2 Schritt 1: Darstellung der Grundlagen

Falls Sie die bestehende offene Kinder- und Jugendarbeit als Wirkungsmodell darstellen, ist als Erstes Folgendes zu tun: Erfassen Sie die Grundlagen, auf welchen das aktuelle oder zu erarbeitende Konzept der offenen Kinder- und Jugendarbeit respektive eines ausgewählten Teilbereiches basiert, und listen Sie sie unter «Grundlagen» im Wirkungsmodell auf. Wenn möglich sollte jeweils auf die Quellen verwiesen werden. Grundlagen können aus folgenden Elementen bestehen, wobei häufig nicht alle diese Elemente vorhanden sind:

- **Gesetzliche Grundlagen, Leitbilder, Konzeptpapiere, wissenschaftliche Grundlagen, «State of the Art», Bedürfnisklärung, Umfeldanalyse, Kontextcheck usw.**
- **Zeitraum, für den das Konzept gilt/gelten soll.**
- **Wer für die Erreichung der Ziele verantwortlich ist (= Zielträger).**
- **Beschreibung der Zielgruppen (Alter usw.).**
- **übergeordnete Leitziele (z. B. Legislaturziele des Gemeinderats).**
- **Angebote in Handlungsfelder/Angebotsbereiche gegliedert.**

Falls Sie das Wirkungsmodell für die zukünftige offene Kinder- und Jugendarbeit ausfüllen, können die Qualitätsmerkmale zu den Grundlagen (vgl. Anhang A3) gute Anregungen liefern. Nachfolgend ein Beispiel für die Darstellung der Grundlagen im Wirkungsmodell:

Grundlagen (Beispiel)

- Gemeinderatsbeschluss vom 5.5.2006
- Konzept offene Kinder- und Jugendarbeit vom 2.3.2006
- Zielgruppe: Kinder und Jugendliche von 10–18 Jahren

4.3 Schritt 2: Darstellung der Umsetzung

In Wirkungsmodellen beschreibt die Umsetzung das Zusammenspiel der für die offene Kinder- und Jugendarbeit verantwortlichen Akteur/-innen. Häufig wird die Umsetzung auch als Vollzug bezeichnet. Zur Umsetzung gehören allenfalls auch Privatpersonen, die eine Leistung erbringen (z. B. Freiwillige). Bestandteil der Umsetzung sind auch die Ressourcen (Finanzen, Mitarbeitende), die eingesetzt werden, sowie die Prozessabläufe. Für die Darstellung der Umsetzung kann beispielsweise die Broschüre «Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen» des DOJ beigezogen werden.¹⁰ Häufig wird bei der Darstellung der Umsetzung auf die entsprechenden Dokumente verwiesen.

- **Aufbau/Struktur.¹¹**
- **Eingesetzte Ressourcen (Finanzen, Infrastruktur).**
- **Wie die Prozesse gestaltet werden sollen (Arbeitsabläufe, Reflexion/Qualitätssicherung/Evaluation, Vernetzung usw.).**
- **Fachliche Kompetenzen des eingesetzten Personals.**
- **Wie die Qualitätsentwicklung und -sicherung umgesetzt werden soll usw.**

Falls Sie das Wirkungsmodell für die zukünftige offene Kinder- und Jugendarbeit ausfüllen, können die Qualitätsmerkmale zur Umsetzung (vgl. Anhang A4) gute Anregungen liefern. Nachfolgend ein Beispiel für die Darstellung der Umsetzung der offenen Kinder- und Jugendarbeit im Wirkungsmodell:

Umsetzung (Beispiel)

- Team der Kinder- und Jugendarbeit (150 Stellenprozent), Jugendkommission, Pool von freiwilligen Unterstützenden
- Monatliche Sitzungen im Team
- Kompetenzen: Soziale Arbeit, soziokulturelle Animation, Sozialpädagogik usw.

¹⁰ Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ 2007

¹¹ Unter Aufbau/Struktur wird das meistens hierarchische Gerüst einer Organisation verstanden, welches festlegt, welche Aufgaben von welchen Menschen (Organigramm) mit welchen Sachmitteln zu bewältigen sind.

4.4 Schritt 3: Darstellung der Leistungen (Outputs)

In Wirkungsmodellen beschreibt das Element Leistungen (Output) alle geplanten Dienstleistungen, welche die Zielgruppen sehen, erfahren und in Anspruch nehmen können. Die Zielgruppen der offenen Kinder- und Jugendarbeit sind nicht nur Kinder und Jugendliche, sondern können auch Behörden, die Bevölkerung, Eltern, Lehrpersonen usw. sein. Leistungen können beispielsweise Beratungen, Raumangebote usw. sein. Bei der Darstellung der Leistungen sollen möglichst alle aufgeführt werden. Sind es sehr viele, werden sie in Leistungsgruppen zusammengefasst (z. B. eine Leistung Beratung anstelle von drei Leistungen Beratung von Kindern, Beratung von Jugendlichen, Beratung von Eltern). Zur Definition der Leistungen kann die Broschüre «Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen» des DOJ beigezogen werden.¹² Darin werden drei Dienstleistungsbereiche und die entsprechenden Einzelleistungen vorgeschlagen. Es ist darauf zu achten, dass jede Leistung in mindestens ein Wirkungsziel (Outcome) mündet. Leistungen sollen nicht ohne den Zweck erbracht werden, bei den Zielgruppen eine bestimmte Wirkung zu erzielen.

– Angestrebte und geplante Dienstleistungen und Produkte.

– Es soll dargestellt werden, welche Leistungen für welche Zielgruppe, in welcher Häufigkeit und in welcher Qualität zur Verfügung gestellt werden.

Falls Sie das Wirkungsmodell für die zukünftige offene Kinder- und Jugendarbeit ausfüllen, können die Qualitätsmerkmale zur Formulierung von guten Leistungszielen wertvolle Anregungen liefern (vgl. Anhang A5).

Der Bereich der Leistungen eignet sich besonders gut zur Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen, zumal sie als wohl zentralste Zielgruppe die Dienstleistungen direkt sehen und erfahren. Wenn ein Konzept für die Zukunft entwickelt wird, werden Kinder und Jugendliche häufig von den Kinder- und Jugendarbeitenden nach ihren Wünschen und Ideen bezüglich der Leistungen befragt. Diese Gespräche können einzeln oder in Gruppen geführt werden. Der Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern *voja* hat eine Sammlung mit alters- und zielgruppengerechten Methoden zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen herausgegeben.¹³ Über den Einbezug von Kindern und Jugendlichen im evaluierenden Kontext gibt der Abschnitt 5.2 Auskunft.

Wenn geplant wird, die offene Kinder- und Jugendarbeit im Anschluss zu evaluieren, sollten die Leistungen idealerweise bereits in Form von Leistungszielen formuliert werden. Diese Ziele sollten SMART formuliert sein (S = spezifisch, M = messbar, A = akzeptabel, R = realistisch, T = terminiert). In Anhang A8 wird beschrieben, was unter SMART-Zielen zu verstehen ist. Nachfolgend werden drei Beispiele für die Darstellung der Leistungen in der offenen Kinder- und Jugendarbeit im Wirkungsmodell aufgeführt:

Leistungen (Beispiel)

Jugendkulturprojekt

Die offene Kinder- und Jugendarbeit ermöglicht allen Kindern und Jugendlichen den Zugang zur Unterstützung (Geld, Beratung), um ein Jugendkulturprojekt zu realisieren.

SMART: Es gibt eine Beschreibung, in welcher Form eine Unterstützung für ein Jugendkulturprojekt erfolgt. Die grosse Mehrheit der Kinder und Jugendlichen weiss, wie sie vorgehen muss, damit sie für ein Jugendkulturprojekt Unterstützung erhält.

Kinder- und Jugendtreff

Der Treff verfügt über verschiedene Räumlichkeiten, bietet verschiedene Öffnungszeiten an und ist für unterschiedliche Zielgruppen (z. B. ältere und jüngere Jugendliche, Buben und Mädchen) gleichermassen zugänglich.

SMART: Der Treff hat drei verschiedene Räume, die am Nachmittag und frühen Abend von Kindern und jüngeren Jugendlichen genutzt werden können und an zwei Abenden pro Woche für ältere Jugendliche zugänglich ist. Je ein Raum wird primär von Mädchen respektive Buben genutzt.

Vernetzung

Die Jugendarbeit nimmt regelmässig an den Sitzungen der Quartierarbeit teil.

SMART: Ein/e Vertreter/-in der offenen Kinder- und Jugendarbeit ist reguläres Mitglied der Vereinigung der Quartierarbeit.

¹² Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ 2007

¹³ www.voja.ch/download/Methodensammlung_def.pdf (Zugriff am 18.02.2016)

4.5 Schritt 4: Darstellung der Wirkungen bei Zielgruppen (Outcomes)

Bei diesem Schritt im Wirkungsmodell werden die angestrebten Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcomes) beschrieben. Als Wirkungen bei den Zielgruppen werden veränderte Einstellungen, Haltungen oder Verhaltensweisen bezeichnet, die direkt beobachtbar sind oder auch indirekt gemessen werden können. An der Erreichung der Wirkungen bei den Zielgruppen sollte die Kinder- und Jugendarbeit beurteilt werden. Die Wirkungen bei den Zielgruppen sollten zeigen, ob und inwiefern die offene Kinder- und Jugendarbeit ihre Ziele erreicht hat. Deshalb müssen die Wirkungen so formuliert sein, dass sie auch erreichbar sind. Die Zielgruppen sind nicht nur Kinder und Jugendliche, sondern alle Personengruppen, für die Leistungen (vgl. 4.4) erbracht werden. Dies können somit auch Behörden, die Bevölkerung, Eltern, Lehrpersonen usw. sein. Bei der Darstellung der Outcomes ist darauf zu achten, dass jede Leistung (vgl. 4.4) in eine Wirkung mündet. Eine Leistung kann auch mehrere Wirkungen erzielen oder es können mehrere Leistungen einer Wirkung zugeordnet sein. Bedenken Sie ausserdem, dass die Outcomes einen Bezug zu den Wirkungen im weiteren Umfeld (Impact) haben (vgl. 4.6). Ein Outcome ist jeweils einem oder mehreren Impacts zugeordnet.

– **Wirkungen/Reaktionen (beispielsweise veränderte Einstellungen, Haltungen, Verhaltensweisen) bei den anvisierten Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Eltern, Behörden, Partnerstellen, Öffentlichkeit usw.).**

– **Wirkungsziele müssen spezifisch und realistisch sein.**

Falls Sie das Wirkungsmodell für die zukünftige offene Kinder- und Jugendarbeit ausfüllen, können die Qualitätsmerkmale Anregungen zur Formulierung von guten Zielen zu den Wirkungen bei Zielgruppen liefern (vgl. Anhang A6).

Nachfolgend werden die drei Beispiele (Jugendkulturprojekt, Kinder- und Jugendtreff, Vernetzung) von Schritt 3 (Leistungen) weitergeführt und entsprechende Wirkungen dieser Leistungen formuliert. Die Wirkungen werden idealerweise in Form von Zielen beschrieben. Diese Ziele sollten SMART sein, wenn geplant wird, sie später in Form einer Selbst- oder Fremdevaluation zu überprüfen. In Anhang A8 wird beschrieben, was unter SMART-Zielen zu verstehen ist.

Leistungen (Beispiele)

Jugendkulturprojekt

Die offene Kinder- und Jugendarbeit ermöglicht allen Kindern und Jugendlichen den Zugang zur Unterstützung (Geld, Beratung), um ein Jugendkulturprojekt zu realisieren.

Kinder- und Jugendtreff

Der Treff verfügt über verschiedene Räumlichkeiten, bietet verschiedene Öffnungszeiten an und ist für unterschiedliche Zielgruppen (z. B. ältere und jüngere Jugendliche, Buben und Mädchen) gleichermaßen zugänglich.

Vernetzung

Die Jugendarbeit nimmt regelmässig an den Sitzungen der Quartierarbeit teil.

Wirkungen bei Zielgruppen (Beispiele)

Jugendkulturprojekt

Zwei Gruppen von Kindern oder Jugendlichen realisieren pro Jahr ein bis zwei Jugendkulturprojekte. Die Kinder und Jugendlichen gewinnen dadurch Selbstvertrauen und engagieren sich nun vermehrt auch in anderen Projekten.

Kinder- und Jugendtreff

10 % aller Kinder und Jugendlichen im Einzugsgebiet nehmen das Treffangebot regelmässig in Anspruch. Es sind mindestens vier verschiedene Zielgruppen in den Räumlichkeiten anzutreffen.

5 % der Treffbesuchenden (Oberstufe) übernehmen mehr Verantwortung, indem sie sich z. B. in einer Betriebsgruppe, Eventgruppe usw. engagieren. Zwei Drittel davon geben an, dass sie gelernt haben, wie man einen Anlass planen und durchführen kann.

Vernetzung

Anlässe oder Projekte werden zunehmend mit Trägerschaften, bestehend aus mehreren Akteur/-innen, durchgeführt.

4.6 Schritt 5: Darstellung der Wirkungen im weiteren Umfeld (Impacts)

Das fünfte Element im Wirkungsmodell beschreibt die Wirkungen im weiteren gesellschaftlichen Umfeld (Impacts). Wirkungen auf dieser Stufe kann die offene Kinder- und Jugendarbeit nicht alleine herbeiführen. Andere Faktoren (Aktivitäten anderer Organisationen, das familiäre Umfeld usw.) sind für diese Wirkungen mitverantwortlich. Demzufolge kann die offene Kinder- und Jugendarbeit nicht daran gemessen werden, was sie im weiteren gesellschaftlichen Umfeld bewirken kann. Sie kann immer nur einen bestimmten und eingegrenzten Beitrag an gesamtgesellschaftlichen Veränderungen leisten. Die Impacts sind jedoch deshalb wichtig, weil sie bei der Formulierung der Outcomes als Orientierung dienen. Impacts sind häufig in übergeordneten Leitzielen von Gemeinden oder Kantonen definiert oder lassen sich aus einschlägiger Fachliteratur oder aktuellen Forschungsberichten ableiten.

– Gesamtgesellschaftliche Probleme, zu deren Lösung neben anderen Akteur/-innen auch die offene Kinder- und Jugendarbeit einen Beitrag leisten kann.

Falls Sie das Wirkungsmodell für die zukünftige offene Kinder- und Jugendarbeit ausfüllen, können die Qualitätsmerkmale für Wirkungsziele im weiteren Umfeld gute Anregungen liefern (vgl. Anhang A7).

Nachfolgend sind Beispiele von Wirkungen im weiteren Umfeld aufgeführt.

Wirkungen im weiteren Umfeld (Beispiele)

- Physisches, psychisches und soziales Wohlergehen von Kindern und Jugendlichen.
- Integration aller Kinder und Jugendlichen in die Gesellschaft.
- Vergrößerung und Stärkung des Beziehungsnetzes von Kindern und Jugendlichen.
- Partizipation der Kinder und Jugendlichen an der Gestaltung des Gemeinwesens.
- Vielfältiges kulturelles Leben in der Gemeinde, das die Interessen aller Generationen berücksichtigt.
- Genügend Freiräume für Kinder und Jugendliche, die ihren aktuellen Bedürfnissen entsprechen.



«Das Quali-Tool führt strukturiert und ansprechend gestaltet durch die verschiedenen Schritte eines Wirkungsmodells. Die Arbeit mit diesem Tool fördert und stärkt die professionelle Kinder- und Jugendarbeit - und es geht ziemlich einfach!»

Fabienne Schöb, Mitglied Arbeitsgruppe Quali-Tool

5 Evaluation in der offenen Kinder- und Jugendarbeit

Eine Evaluation ist die Beurteilung des Erfolgs von Massnahmen. Bei Evaluationen werden Fragen nach der Relevanz, nach Qualität, Wirksamkeit (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit des Handelns gestellt.

Es gibt unterschiedliche Bedürfnisse an eine Evaluation. Evaluationen können zu verschiedenen Zwecken eingesetzt werden. Für den Einsatz des Quali-Tools stehen vor allem zwei Zwecke im Vordergrund:

Evaluation zur Verbesserung der offenen Kinder- und Jugendarbeit (formative Evaluation)

- Die Verbesserung kann auf alle Elemente des Wirkungsmodells bezogen werden (Grundlagen, Umsetzung, Leistungen und Wirkungen).
- Es können Handlungen sichtbar gemacht werden, welche geplante oder nicht beabsichtigte Wirkungen hervorbrachten. Darauf kann die offene Kinder- und Jugendarbeit mit Anpassungen und Verbesserungen reagieren.

Evaluation, um Rechenschaft abzulegen (summative Evaluation):

- Bei der Rechenschaftsablegung wird überprüft, inwiefern die in Zusammenarbeit mit den Auftraggebern definierten Ziele erreicht respektive nicht erreicht wurden und welche Verbesserungen vorgenommen werden sollten.
- Bei der Rechenschaftsablegung stehen häufig die Umsetzung, die Leistungen und die Wirkungen im Vordergrund.

5.1 Vorbereitende Arbeiten für die Evaluation

Bei der Planung einer Evaluation ist zu bedenken, dass nicht immer die Ressourcen vorhanden sind, um alle Elemente der offenen Kinder- und Jugendarbeit zu evaluieren. Deshalb müssen Sie entscheiden, welche Elemente Sie auswählen und welche Schwerpunkte Sie setzen wollen. Vor der Planung und Durchführung der Evaluation sollten Sie ausserdem folgende Fragen klären:

- Wenn Sie einzelne oder mehrere Elemente evaluieren wollen, müssen Sie diese zuerst als Wirkungsmodell darstellen (Kap. 4).
- Klären Sie, welcher Zweck mit der Evaluation primär verfolgt

werden soll. Wollen Sie die bestehende offene Kinder- und Jugendarbeit evaluieren, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erhalten (formative Evaluation) oder um Rechenschaft abzulegen (summative Evaluation)? In der Praxis werden häufig verschiedene Zwecke gleichzeitig verfolgt. Es ist jedoch wichtig, dass Sie sich darüber im Klaren sind, welcher Zweck im Vordergrund steht.

- Klären Sie mit den Auftraggebern, ob die Bereitschaft und die notwendigen Ressourcen vorhanden sind, um Erkenntnisse aufzugreifen und in Form von Massnahmen umzusetzen.
- Überlegen Sie frühzeitig, welche Akteur/-innen in die Evaluation einbezogen werden sollen (vgl. 3.2).
- Prüfen Sie ausserdem, ob die Evaluation von den Umsetzungsverantwortlichen selber (Selbstevaluation) oder durch Personen, die nicht in die Umsetzung der Massnahmen involviert sind, (Fremdevaluation) erfolgen soll (vgl. 3.2).¹⁴
- Bereiten Sie einen Evaluationsplan vor. Im Anhang A9 ist beispielhaft aufgeführt, wie Sie eine solche Planung angehen können (vgl. Schritte 1–3 dieses Kapitels). Die von Ihnen erstellte Tabelle können Sie anschliessend für Ihre Evaluationsplanung nutzen.

Nachfolgend wird in drei Schritten beschrieben, wie Sie auf der Basis eines Wirkungsmodells eine Evaluation planen und durchführen können:

- **Schritt 1: Evaluationsfragestellungen entwickeln (Abschnitt 5.2)**
- **Schritt 2: Indikatoren und Evaluationsmethoden festlegen (Abschnitt 5.3)**
- **Schritt 3: Daten auswerten und Konsequenzen ableiten (Abschnitt 5.4)**

5.2 Schritt 1: Evaluationsfragestellungen entwickeln

Grundlage jeder Beurteilung der offenen Kinder- und Jugendarbeit sind die Evaluationsfragestellungen. Darunter wird ein Set an Fragen verstanden, das festhält, welche Informationen die Evaluation bereitstellen soll. Sie definieren damit, was Sie mit der Evaluation herausfinden wollen.¹⁵ Meistens gibt es mehr Fragestellungen, als eine Evaluation im gegebenen finanziellen und zeitlichen Rahmen beantworten kann. Deshalb müssen immer Prioritäten gesetzt werden.¹⁶ Das Quali-Tool konzentriert

¹⁴ Beywl (2. Auflage, o. J.)

¹⁵ Es wird unterschieden zwischen Evaluationsfragestellungen und Fragen (Items), welche in Fragebogen, Interviewleitfaden usw. vorkommen.

¹⁶ Zentrum für universitäre Weiterbildung, Universität Bern 2012.

sich auf deskriptive Fragestellungen (beschreibend, z. B. «was fand statt?») und auf evaluative Fragestellungen (bewertend, z. B. «führte das Programm zu den gewünschten Resultaten?»).

Für jedes Element des Wirkungsmodells können Evaluationsfragestellungen formuliert werden. Nachfolgend werden Beispiele zu den einzelnen Elementen aufgeführt. Bei allen Elementen gilt, dass Sie für die Definition von Evaluationsfragestellungen die Qualitätsmerkmale in den Anhängen A3 bis A7 als Unterstützung beiziehen können. Idealerweise haben Sie die relevanten Qualitätsmerkmale bereits in Ihrem Wirkungsmodell integriert (vgl. Kap. 4). Auch wenn Sie diesen Schritt ausgelassen haben, können Sie die Qualitätsmerkmale dennoch zur Formulierung der Evaluationsfragestellungen einbeziehen. Wählen Sie dafür die relevanten Qualitätsmerkmale aus und nutzen Sie diese als Anregung für die Formulierung der Evaluationsfragestellungen.

Evaluationsfragestellungen zu den Grundlagen

Evaluationsfragestellungen zu den Grundlagen dienen der Beurteilung der Qualität und der Schlüssigkeit bzw. inneren Logik der Grundlagen.

Deskriptive Fragestellungen zu den Grundlagen (Beispiele)

- Welche Grundlagen bestehen (in der Gemeinde) als Basis für die Konzeption?
- Welche Ziele waren vorhanden und in welchen Bereichen?
- Waren die Zielgruppen benannt (Alter usw.)?
- Wer definiert, wer welche Ziele erreichen soll (= Zielträger)?

Evaluative Fragestellungen zu den Grundlagen (Beispiele)

- Inwiefern beruhten die definierten Leistungs- und Wirkungsziele sowie die geplante Umsetzung auf bestehenden Grundlagen?¹⁷
- Inwiefern war definiert, wann die Ziele erreicht sind und innerhalb welcher Zeit?
- Passten die anvisierten Massnahmen/Methoden zu den Leistungs- und Wirkungszielen?
- Welchen Verbesserungsbedarf gibt es auf der Ebene der Grundlagen?

Für die Definition von Evaluationsfragestellungen zu den Grundlagen können die Qualitätsmerkmale (vgl. Anhang A3) beigezogen werden.

Evaluationsfragestellungen zur Umsetzung

Mit den Evaluationsfragestellungen zur Umsetzung der offenen Kinder- und Jugendarbeit wird untersucht, ob die vorhandenen Strukturen, Ressourcen und Arbeitsabläufe zur Umsetzung der Konzeption ausreichend vorhanden, geeignet, wirksam und effizient sind.

Für die Definition von Evaluationsfragestellungen zur Umsetzung können die Qualitätsmerkmale (vgl. Anhang A4) hilfreich sein.

Deskriptive Fragestellungen zur Umsetzung (Beispiele)

- Welche Organisationsstruktur (Organigramm) und welche Verantwortlichkeitsregelungen waren vorgesehen? Welche Akteur/-innen waren an der Umsetzung beteiligt?
- Inwieweit sind die Verantwortlichkeiten den beteiligten Akteur/-innen bekannt?
- Wie arbeiteten die Beteiligten zusammen?
- Wie waren die Prozesse gestaltet (Arbeitsabläufe, Reflexion/Qualitätssicherung/Evaluation, Vernetzung usw.)?
- Welche Ressourcen standen zur Verfügung und wofür (finanziell, personell, Infrastruktur, Fachkompetenzen usw.)?

Evaluative Fragestellungen zur Umsetzung (Beispiele)

- Waren die richtigen Akteur/-innen beteiligt?
- Wie war die Qualität der Zusammenarbeit?
- Inwieweit waren die Arbeitsabläufe geeignet?
- Verfügten die Akteur/-innen über die notwendigen Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten?
- Verfügten die Akteur/-innen über die notwendigen Fachkompetenzen?
- Standen ausreichend Ressourcen zur Verfügung?
- Welche Gründe waren dafür verantwortlich, dass die Umsetzung nicht (wie geplant) funktionierte?
- Welchen Verbesserungsbedarf gibt es auf der Ebene der Umsetzung?

¹⁷ Beispiele: Gesetzliche Grundlagen, wissenschaftliche Grundlagen, Grundlagenschrift des DOJ «Offene Kindes- und Jugendarbeit in der Schweiz – Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen», Uno-Kinderrechtskonvention, Berufskodex für Soziale Arbeit usw.

Evaluationsfragestellungen zu den Leistungen (Outputs)

Mit den Evaluationsfragestellungen zu den Leistungen wird beurteilt, wie gut die anvisierten Leistungen erbracht wurden bezüglich Art, Anzahl und Qualität. Der Bereich der Leistungen eignet sich besonders gut, Kinder und Jugendliche in den Evaluationsprozess einzubeziehen, zumal sie als wohl zentralste Zielgruppe die Dienstleistungen direkt sehen und erfahren. Wenn die Leistungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit beurteilt werden sollen, müssen Kinder und Jugendliche als die hauptsächlichen Leistungsempfänger/-innen nach ihrer Einschätzung gefragt werden (vgl. unter anderem 3.2). Es empfiehlt sich auch, die Kinder und Jugendlichen regelmässig zu ihrer Zufriedenheit zu befragen.

Für die Definition von Evaluationsfragestellungen zu den Leistungen können die Qualitätsmerkmale (vgl. Anhang A5) hilfreich sein.

Deskriptive Fragestellungen zu den Leistungen (Beispiele)

- In welcher Art und in welcher Menge wurden die Produkte und Dienstleistungen realisiert (z. B. wie viele, zu welchen Zeiten, an welchen Orten usw.)?
- Welche Zielgruppen konnten mit den Leistungen erreicht werden?
- Wie viele Teilnehmende waren zu verzeichnen?

Evaluative Fragestellungen zu den Leistungen (Beispiele)

- Passten die anvisierten Leistungen zur Ausgangslage?
- In welchem Mass konnten die Leistungsziele erreicht werden?
- Inwieweit entsprach die Zusammensetzung der Teilnehmenden den Zielsetzungen (Alter, Geschlecht usw.)?
- Inwieweit entsprachen die Teilnehmendenzahlen den Zielsetzungen?
- Inwieweit entsprachen die Produkte und Dienstleistungen den Bedürfnissen der Teilnehmenden/der Zielgruppen? Wie zufrieden waren sie damit?
- Welche Gründe waren dafür verantwortlich, dass die Leistung/en nicht (wie geplant) erbracht werden konnten?
- Welchen Verbesserungsbedarf gibt es auf der Ebene der Leistungen?

Evaluationsfragestellungen zu den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcomes)

Die Evaluationsfragestellungen zu den Wirkungszielen sollen zeigen, inwiefern sich Veränderungen bei den Zielgruppen eingestellt haben. Auch bei diesem Element ist es wichtig, Kinder und Jugendliche in die Evaluation einzubeziehen (siehe vorherigen Abschnitt «Leistungen»).

Deskriptive Fragestellungen zu den Wirkungen (Beispiele)

- Lassen sich bei den Zielgruppen Veränderungen in Bezug auf das Verhalten, die Einstellung oder die Haltung feststellen?

Evaluative Fragestellungen zu den Wirkungen (Beispiele)

- Inwieweit haben die Zielgruppen ihr Verhalten/Einstellung/Haltung in der beabsichtigten Weise geändert?
- In welchem Verhältnis steht der erbrachte Aufwand zu den Wirkungen bei den Zielgruppen?
- Welche Gründe waren dafür verantwortlich, dass die gewünschte Veränderung/Entwicklung nicht erreicht werden konnte?
- Waren die anvisierten Wirkungen realistisch?
- Welchen Verbesserungsbedarf gibt es auf der Ebene der Wirkungen?

Für die Definition von Evaluationsfragestellungen zu den Wirkungen bei den Zielgruppen können die Qualitätsmerkmale (vgl. Anhang A6) beigezogen werden.

Evaluationsfragestellungen zu den Wirkungen im weiteren Umfeld (Impacts)

Evaluationen untersuchen, inwieweit das veränderte Verhalten der Zielgruppen die gewünschte Entwicklung im weiteren Umfeld hervorgebracht hat oder zur Lösung des anvisierten Problems beitrug. Die Impacts (Wirkungen im weiteren Umfeld) müssen in der Regel nicht von der offenen Kinder- und Jugendarbeit selber erhoben werden.

Deskriptive Fragestellungen zu den Wirkungen im weiteren Umfeld (Beispiele)

- Gibt es Hinweise darauf, dass Veränderungen/Entwicklungen in die gewünschte Richtung erfolgen?

Evaluative Fragestellungen zu den Wirkungen im weiteren Umfeld (Beispiele)

- Welchen Beitrag leistet die offene Kinder- und Jugendarbeit an die gewünschte Veränderung/Entwicklung in der Gesellschaft?
- Welche Gründe können dafür verantwortlich sein, dass die gewünschte Veränderung/Entwicklung nicht erreicht werden konnte?

Für die Definition von Evaluationsfragestellungen zu den Wirkungen im weiteren Umfeld siehe Qualitätsmerkmale im Anhang A7.

5.3 Schritt 2: Indikatoren und Erhebungsmethoden festlegen

Dieser Leitfaden hat nicht den Anspruch, ein streng wissenschaftliches Vorgehen aufzuzeigen. Jedoch sind auch Nicht-Wissenschaftler/-innen regelmässig gefordert, Aussagen über ihre Arbeit oder über die Erreichung ihrer Ziele (z. B. Leistungs- und Wirkungsziele) zu machen; entweder um Rechenschaft darüber abzulegen und/oder zwecks Verbesserung der Qualität. Soll die offene Kinder- und Jugendarbeit beurteilt werden, ist es von zentraler Bedeutung, dass für jedes zu überprüfende Leistungs- oder Wirkungsziel ein Indikator formuliert wird. Ein Indikator zeigt an, woran festgestellt werden kann, ob das Leistungs- oder Wirkungsziel erfüllt ist. Diesen Vorgang nennt man Operationalisierung von Zielen.

Die Indikatoren müssen festgelegt werden, bevor mit dem Erheben von Daten begonnen wird. Sind die Leistungs- und

Wirkungsziele SMART formuliert (vgl. 4.4 und 4.5), sollten die Indikatoren bereits implizit vorhanden sein und müssen allenfalls nur noch präzisiert werden.

Im folgenden Beispiel (Darstellung D 5.1) stellt man sich bei der Suche nach einem Indikator folgende Frage: Woran könnte man erkennen, dass die Kinder und Jugendlichen durch ihre Teilnahme an den Projekten soziale Kompetenzen aufbauen konnten? Man hat sich darauf geeinigt, aus vielen möglichen Indikatoren, die auf soziale Kompetenzen hinweisen, die Fähigkeit, Kompromisse zu finden und Konflikte auszutragen, auszuwählen.

Dem Indikator wurde anschliessend ein Messwert zugeordnet: Man einigte sich darauf, dass 80 % der befragten Kinder und Jugendlichen bei den Gesprächen angeben sollen, dass sie durch die Mitwirkung an den Projekten gelernt haben, Kompromisse zu finden und Konflikte auszutragen. Erst wenn man einen solchen Messwert definiert hat, kann man nach den Erhebungen beurteilen, ob man die Ziele in einem zufriedenstellenden Mass erreicht hat oder nicht. Obwohl es sich beim Messwert in der Regel um eine Zahl handelt, heisst das nicht, dass eine quantitative Erhebung erfolgt, denn das Führen von Gruppengesprächen wird zu den qualitativen Erhebungsmethoden gezählt (vgl. 5.3.1).

D 5.1: Beispiel Wirkungsziel mit Indikator und Datenquelle (Erhebungsmethode)

Wirkungsziel	Indikator mit Messwert	Datenquelle (Erhebungsmethode)
W4: Kinder- und Jugendliche bauen in den Projekten soziale Kompetenzen auf.	80% der befragten Kinder und Jugendlichen geben an, dass sie durch die Arbeit in verschiedenen Projekten gelernt haben, Kompromisse zu finden und Konflikte auszutragen.	Zwei Gruppengespräche mit Kindern und Jugendlichen, die in Projekten mitgewirkt haben.

In Anhang A9 sind weitere Beispiele zu Indikatoren und Datenquellen aufgeführt.

5.3.1 Erhebungsmethoden bestimmen

Zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen werden Daten benötigt. Um diese Daten zu sammeln, können verschiedene Methoden eingesetzt werden. Bereits während der Definition von Indikatoren müssen Sie sich fragen, von welcher Quelle die Daten zum Indikator stammen respektive mit welcher Methode diese Daten erhoben werden können. In diesem Abschnitt werden die häufigsten Erhebungsmethoden im Detail vorgestellt. Es ist hilfreich, wenn Sie die zu evaluierenden Ziele, die entsprechenden Indikatoren und Datenquellen in einer Tabelle darstellen (vgl. Darstellung D 5.1 und Anhang A9).

Sollte sich zeigen, dass die Daten zum definierten Indikator nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand erhoben werden können, muss der Indikator durch einen einfacheren ersetzt werden. Zu berücksichtigen ist auch die Möglichkeit, auf bestehende Datenquellen zurückzugreifen, z. B. auf kantonale oder nationale Statistiken oder auf Daten von Partnerorganisationen.

Im oben stehenden Beispiel (Darstellung D 5.1) machten die teilnehmenden Kinder und Jugendlichen eine Selbsteinschätzung. Dies ist durchaus zulässig. Denkbar wäre auch, Bezugspersonen von Kindern und Jugendlichen nach ihrer Einschätzung zu fragen. Wichtig ist, dass in Evaluationsberichten jeweils transparent beschrieben wird, woher die Daten stammen und wie sie erhoben wurden.

Qualitative oder quantitative Erhebungsmethoden?

Es können qualitative und quantitative Methoden unterschieden werden, die bei allen Elementen des Wirkungsmodells einsetzbar sind. Welche Datenerhebungsmethode ausgewählt wird, hängt einerseits vom Zweck der Evaluation (vgl. 3.2) und von den Evaluationsfragestellungen ab. Andererseits sind für die Wahl der Erhebungsmethoden auch die fachlichen und zeitlichen Ressourcen der Evaluator/-innen zu berücksichtigen. Die Wahl der Erhebungsmethoden hängt zudem vom Kontext und von den Fähigkeiten der Personen ab, bei welchen die Erhebungen durchgeführt werden.

Jede Erhebungsmethode hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Um von den Vorteilen beider Methodenarten zu profitieren, werden im Forschungsalltag üblicherweise qualitative Erhebungsmethoden mit quantitativen Verfahren kombiniert eingesetzt. Dies wird Methodenmix oder Triangulation genannt. Beiden Methodenarten ist jedoch gemein, dass die erhobenen Daten in eine bestimmte Form gebracht werden müssen (Interviewprotokolle, Prozentzahlen aus einer Befragung usw.).

Qualitative Erhebungsmethoden

Bei den qualitativen Methoden geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen. Mit diesen Methoden untersucht man einen Gegenstand in der Tiefe und im Detail.¹⁸ Dadurch können auch neue und nicht erwartete Informationen hervorgebracht werden.

In der offenen Kinder- und Jugendarbeit werden qualitative Daten am häufigsten über verschiedene Formen von Interviews (Einzel- oder Gruppengespräche) erhoben. Ebenfalls häufig kommt die Dokumentenanalyse zur Anwendung (z. B. Aufsätze von Kindern, Videobeiträge von Jugendlichen usw.). Der Einsatz von qualitativen Methoden eignet sich insbesondere dort, wo differenzierte und ausführliche Meinungen und Eindrücke zu einem Untersuchungsgegenstand zusammengetragen werden sollen. Auch zum Sammeln von Verbesserungsvorschlägen und zum Erkunden von Ursachen (z. B. warum jemand mit einer Leistung unzufrieden ist) sind qualitative Methoden gut geeignet. Qualitatives Material enthält häufig viele Details und der Informationsgehalt ist oft sehr reichhaltig. Deshalb ist es wichtig, dass die Datenerhebung entlang der definierten Evaluationsfragestellungen stattfindet und auch die Ergebnisse gemäss dieser Struktur interpretiert werden.¹⁹ Nachfolgend werden die für die offene Kinder- und Jugendarbeit wichtigsten qualitativen Erhebungsmethoden beschrieben:

Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse (häufig auch Inhaltsanalyse genannt) ist oft die erste und am einfachsten zugängliche Methode, um die verschiedenen Ebenen der offenen Kinder- und Jugendarbeit (Grundlagen, Leistungen usw.) qualitativ zu untersuchen. Geeignete Dokumente sind z. B. Auswertungen von Konzeptpapieren, Jahresberichte, Evaluationsberichte früherer Jahre usw.

Interviews

Um vertiefte Informationen über die Erreichung von Leistungs- und Wirkungszielen zu erhalten, werden oftmals Gespräche mit Einzelpersonen oder Gruppen geführt. Zur Vorbereitung wird auf der Grundlage der Evaluationsfragestellungen ein Gesprächsleitfaden erstellt. Gespräche sind sehr geeignet, um Leistungen und Wirkungen im Detail und in der Tiefe zu untersuchen. Ein grosser Vorteil dieser Methode ist, dass nach Begründungen und nach möglichen Ursachen gefragt werden kann. Je nach Evaluationsfragestellung können entweder die Zielgruppen selber befragt werden oder Akteur/-innen in deren Umfeld, die beispielsweise Veränderungen beobachten können (z. B. Lehrpersonen, Eltern usw.). Bei der Auswahl der

¹⁸ Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen Zewo 2011

¹⁹ Weiterführende Literatur: Bortz 2006

Gesprächspartner/-innen soll auf eine möglichst heterogene Zusammensetzung geachtet werden. Insbesondere auch kritische Stimmen sind zu berücksichtigen.

Quantitative Erhebungsmethoden

Mit quantitativen Methoden wird versucht, Verhalten oder Veränderungen in Form von zahlenmässigen Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben und zu erfassen. Quantitative Verfahren werden insbesondere dort eingesetzt, wo man Informationen von möglichst vielen Personen erhalten will (grosse Stichprobe). Sie sind auch ideal, um Daten über einen gewissen Zeitraum zu vergleichen.

In der offenen Kinder- und Jugendarbeit werden quantitativen Daten teilweise den Vorzug gegeben, weil die Vorstellung besteht, dass man solche einfacher generieren kann und dass diese Daten aussagekräftiger sind. Wie weiter oben beschrieben wurde, hat jedoch jede Erhebungsmethode sowohl Vor- als auch Nachteile. Ein Nachteil von quantitativen Erhebungsmethoden ist beispielsweise, dass nicht nachgefragt werden kann und häufig nicht erkennbar wird, wie Beurteilungen zustande kamen und welche Begründungen die Befragten anfügen würden. Aus diesem Grund werden idealerweise quantitative mit qualitativen Erhebungsmethoden kombiniert eingesetzt. Nachfolgend werden die für die offene Kinder- und Jugendarbeit wichtigsten quantitativen Erhebungsmethoden beschrieben:

Messung, Zählung

Häufig angewandte quantitative Methoden sind Messungen oder Zählungen. Diese Methoden sind einfach in der Erfassung von Daten und werden oft zur Beurteilung von Leistungszielen eingesetzt. So können beispielsweise die Anzahl Besucher/-innen an den Treffs regelmässig gezählt werden.

Standardisierte Befragungen

Standardisierte Befragungen können in verschiedenen Formen realisiert werden (z. B. mündlich mit Fragebogen, schriftlicher Fragebogen, Online-Befragung usw.). Charakteristisch ist, dass damit die Meinung vieler Personen in Erfahrung gebracht werden kann (z. B. möglichst alle Oberstufenschüler/-innen der Gemeinde). Standardisierte Befragungen durchzuführen ist aber aufwendig und bedingt, dass man über den Untersuchungsgegenstand bereits viel weiss, weil bei den Fragen die Antwortkategorien bereits vorgegeben werden müssen. Um für die Erstellung eines guten Fragebogens genügend Informationen zu sammeln, kann es sinnvoll sein, vorher einige Interviews durchzuführen. Bei der Erstellung von Fragebogen muss ausserdem

darauf geachtet werden, dass nicht zu viel Raum für Freitext gegeben wird, da sonst die Auswertung schwierig wird.

Systematische Beobachtung

Die systematische (oder standardisierte) Beobachtung unterscheidet sich insofern von der Alltagsbeobachtung, als sie zielgerichtet und methodisch kontrolliert abläuft. Die systematische Beobachtung setzt einen genauen Beobachtungsplan voraus, der Folgendes vorschreibt:

- was (und bei mehreren Beobachtern auch von wem) zu beobachten ist,
 - was für die Beobachtung unwesentlich ist,
 - ob bzw. in welcher Weise das Beobachtete gedeutet werden darf,
 - wann und wo die Beobachtung stattfindet und
 - wie das Beobachtete zu protokollieren ist.
- (Bortz, 2006, S. 262).

Beispiel: Im Rahmen eines Bewegungsangebots in einer Turnhalle (z.B. MidnightSports-Anlass) wird anhand eines dafür entwickelten Rasters beobachtet, inwiefern das Rauchverbot durchgesetzt werden kann, wohin die rauchenden Jugendlichen gehen, wie der Bewegungsradius der Teilnehmenden in und um die Turnhalle sich darstellt usw.

Sammlung zielgruppengerechter Methoden

Der Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern v.o.j.a. hat eine Sammlung mit zielgruppengerechten Methoden zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen herausgegeben. Diese Methoden eignen sich teilweise in modifizierter Form auch für eine Evaluation.²⁰

5.3.2 Evaluationsplanung

Nachdem Sie nun die Evaluationsfragestellungen definiert (vgl. 5.2), die Indikatoren und Erhebungsmethoden festgelegt (vgl. 5.3) und in einer Tabelle zusammengeführt haben (vgl. Darstellung D 5.1), müssen Sie zur Vervollständigung Ihrer Evaluationsplanung noch eine detaillierte Zeit- und Aufgabenplanung und eine Kostenplanung erstellen. Insbesondere dann, wenn es sich um eine Kombination von Selbst- und Fremdevaluation handelt und verschiedene Akteur/-innen an der Evaluation beteiligt sind, ist es wichtig, dass die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben gut geklärt und terminiert werden und Meilensteine gesetzt werden. Jetzt können Sie die Datenerhebung durchführen.

²⁰ www.voja.ch/download/Methodensammlung_def.pdf (Zugriff am 18.02.2016)

5.4 Schritt 3: Daten auswerten und Konsequenzen ableiten

Nachdem Sie die Datenerhebung durchgeführt haben, müssen Sie die Daten zusammenführen, auswerten und interpretieren (bewerten). Ziel dieses dritten Arbeitsschrittes ist, dass anhand der Ergebnisse aus den verschiedenen Erhebungen die anfänglich formulierten Evaluationsfragestellungen (vgl. 5.2) beantwortet werden.

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, wie Sie Daten auswerten können, auch wenn Sie weder Statistiker/-in, noch Evaluator/-in oder Forscher/-in sind. Falls Sie komplexere Auswertungen vornehmen wollen, können Sie sich an die Geschäftsstelle des DOJ wenden. Diese verfügt über eine Liste mit qualifizierten Berater/-innen, welche in der Anwendung des Quali-Tools ausgebildet wurden und für eine Fremdevaluation beigezogen werden können. Sie können auch ausgebildete Evaluator/-innen beiziehen²¹ oder sich vertieft mit der Fachliteratur beschäftigen.²²

Denken Sie bei der Planung der Auswertung daran, dass auch später noch nachvollziehbar sein sollte, wie Sie die Daten ausgewertet und analysiert haben und wählen Sie zu diesem Zweck eine geeignete Form der Dokumentation.

5.4.1 Zusammenführung und Auswertung der Daten

Zuerst müssen die vielen Rohdaten reduziert, verdichtet und dargestellt werden, damit sie leichter überschaubar sind. Zu diesem Zweck werden in diesem Abschnitt die häufigsten Verfahren für die Auswertung quantitativer und qualitativer Daten beschrieben.

Quantitative Daten

Die quantitativen Daten werden in Tabellen eingetragen oder grafisch dargestellt. Wenn man für die Datenreduktion oder -verdichtung eine statistische Datenauswertung vornehmen will, wird in Evaluationen der offenen Kinder- und Jugendarbeit in der Regel lediglich die beschreibende (deskriptive) Statistik angewendet.²³ Am häufigsten wird entweder eine Häufigkeitsverteilung vorgenommen oder eine Kreuztabelle erstellt. Diese beiden Verfahren werden nachfolgend beschrieben. Exemplarisch werden in diesem Abschnitt die Resultate aus der Evaluation des Projekts «Tabakprävention mit offenen Turnhallen – MidnightSports»²⁴ aufgeführt. Bei dieser Evaluation wurden die Teilnehmenden von MidnightSports-Anlässen über mehrere Jahre mittels eines Fragebogens befragt. Die in diesem Abschnitt aufgeführten Beispiele sind Resultate der Befragung im Jahr 2014. Weil es sich um ein schweizweit verbreitetes Projekt handelte, konnten im Jahr 2014 über 2'000 Jugendliche befragt werden.

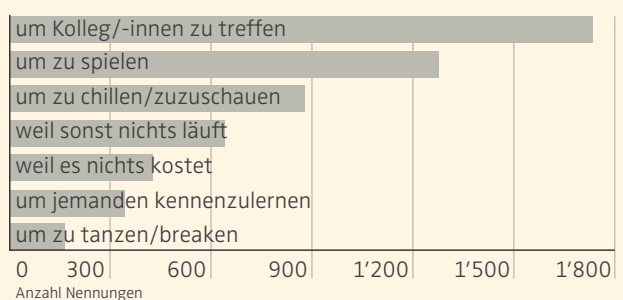
Einfache Häufigkeitsverteilung: Wenn man untersuchen will, wie die Ausprägungen (= Werte) eines einzelnen Merkmals verteilt sind, nimmt man eine so genannte einfache Häufigkeitsverteilung²⁵ vor. Von den Teilnehmenden der MidnightSports-Anlässe wollte man beispielsweise wissen, aus welchem Grund sie den Anlass besuchten. 2'281 Jugendliche haben diese Frage beantwortet. Sie hatten die Möglichkeit, mehrere Antworten anzukreuzen. Jede der sieben möglichen Antworten stellte eine Ausprägung des Merkmals «Grund des MidnightSports-Besuchs» dar. In der Darstellung D 5.2 sind die Ergebnisse als Tabelle dargestellt:

D 5.2: Beispiel: Einfache Häufigkeitsverteilung (Grund MidnightSports-Besuch)

Warum kommst du ins Midnight?	Anzahl Nennungen	In %
um Kolleg/-innen zu treffen	1'731	32 %
um zu spielen	1'271	23 %
um zu chillen/zuzuschauen	876	16 %
weil sonst nichts läuft	634	12 %
weil es nichts kostet	424	8 %
um jemanden kennenzulernen	325	6 %
um zu tanzen/breaken	150	3 %
Total Anzahl Nennungen	5'411	100 %

Häufigkeitsverteilungen werden oft als Balken- oder Kuchen-diagramme grafisch dargestellt. Die folgende Darstellung D 5.3 zeigt ein Beispiel, wie die soeben als Tabelle dargestellte einfache Häufigkeitsverteilung in ein Balkendiagramm umgewandelt wurde.

D 5.3: Beispiel-Grafik (Einfache Häufigkeitsverteilung Grund: MidnightSports-Besuch)



Quelle: Feller et al. (2014). n = 2'281.

²¹ Berater-Datenbank der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft SEVAL: www.seval.ch/de/evaluator/index.cfm (Zugriff am 18.02.2016)

²² Kuckartz et al (2008), Mayring (2010) und Bortz et al (2006)

²³ Das andere Hauptgebiet der Statistik ist die schliessende Statistik (Interferenzstatistik)

²⁴ Feller et al (2014)

²⁵ Beywl et al (2008)

Kreuztabellen: Wenn Sie zwei Merkmale miteinander in Beziehung setzen wollen, erstellen Sie eine Kreuztabelle. In Kreuztabellen werden zwei Merkmale miteinander «gekreuzt». Bei der Befragung im Jahr 2014 haben 2'244 Jugendliche auf die Frage «Wie lange bewegst du dich an einem typischen Midnight-Anlass?» geantwortet. Zur Auswahl standen die folgenden Antwortmöglichkeiten: Gar nicht, weniger als eine halbe Stunde und mehr als eine halbe Stunde. Diese drei Antwortmöglichkeiten sind Ausprägungen (= Werte) des Merkmals «Bewegungsdauer». Bei der Auswertung wollte man dieses Merkmal mit dem Merkmal «Geschlecht» in Beziehung setzen. In der folgenden Tabelle D 5.4 sind die Ergebnisse dargestellt.

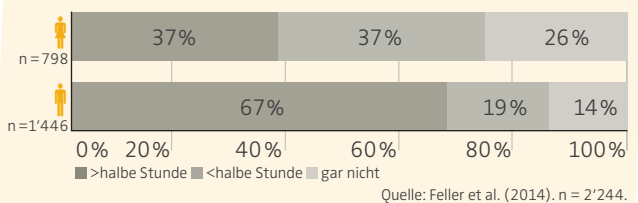
D 5.4: Beispiel: Kreuztabelle Bewegungsdauer am Anlass nach Geschlecht

				Gesamt	
Wie lange bewegst du dich an einem typischen Midnight-Anlass?	Gar nicht	Anzahl	202	204	406
		% innerhalb von Geschlecht	14 %	24 %	18 %
	Weniger als eine halbe Stunde	Anzahl	268	298	566
		% innerhalb von Geschlecht	19 %	37 %	25 %
	Mehr als eine halbe Stunde	Anzahl	976	296	1'272
		% innerhalb von Geschlecht	67 %	37 %	57 %
Gesamt		Anzahl	1'446	798	2'244
		% innerhalb von Geschlecht	100 %	100 %	100 %

Quelle: Feller et al. (2014). n = 2'244. Lesebeispiel 1: Von allen befragten Jugendlichen bewegen sich 57% während mehr als einer halben Stunde am Midnight-Anlass. Bei diesen Jugendlichen ist der Anteil der Buben deutlich höher. Lesebeispiel 2: 24% der befragten Mädchen geben an, sich an einem Midnight-Anlass gar nicht zu bewegen.

Das folgende Beispiel D 5.5 zeigt, wie die oben stehende Kreuztabelle als Balkendiagramm dargestellt werden kann.

D 5.5: Grafische Darstellung Bewegungsdauer am Anlass nach Geschlecht



Qualitative Daten

Die Auswertung von qualitativen Daten (meistens aus Gesprächen) erfolgt durch eine Inhaltsanalyse entlang der Evaluationsfragestellungen. Gut bewährt hat sich beispielsweise, ein Kategoriensystem zu entwickeln und die qualitativen Ergebnisse diesen Kategorien zuzuordnen. Im Beispiel auf Seite 21 (Darstellung D 5.1) kam man zum Schluss, den Zuwachs an sozialen Kompetenzen daran zu messen, inwieweit die Kinder und Jugendlichen angeben, durch die Arbeit in verschiedenen Projekten gelernt zu haben, Kompromisse zu finden und Konflikte auszutragen. Es wurden zwei Gruppengespräche geführt und die Ergebnisse zusammenfassend protokolliert. Die folgende Tabelle D 5.6 zeigt beispielhaft, wie Textstellen aus diesen Protokollen einer Kategorie zugeordnet werden können. Diese Art des Zusammenführens von Textmaterial stellt eine Verdichtung der qualitativen Daten dar. Für eine computergestützte qualitative Datenanalyse hat sich die Analysesoftware MAXQDA²⁶ gut bewährt.

D 5.6: Beispiel: Inhaltsanalyse nach Kategorien

Kategorie	Textstellen
Fähigkeit, gemeinsam zu Kompromissen zu finden	«Es war sehr schwierig – es waren eigentlich immer zwei verschiedene Cliques, die immer etwas ganz anderes wollten ... und dann haben wir halt nachgegeben, weil die andern sowieso immer sagen, wo es langgeht ...»
	«Ich war nicht immer sofort einverstanden, aber nachdem wir das lange ausdiskutiert hatten, konnte ich mich langsam auch mit der Idee anfreunden.»

²⁶ www.maxqda.de (Zugriff am 18.02.2016)

5.4.2 Interpretation

Nach der Auswertung und Zusammenführung der Daten werden diese interpretiert. Es geht darum, die Grundlagen, die Umsetzung, die Leistungen oder die Wirkungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit zu bewerten und mögliche Schwächen aufzudecken. Eine Evaluation muss ihren Gegenstand immer bewerten.²⁷ Dabei muss ausgewiesen werden, auf welcher Basis die Bewertungen formuliert wurden. Falls Sie vor der Datenerhebung die Ziele operationalisiert haben (vgl. 5.3), können Sie die Ergebnisse jetzt anhand der definierten Indikatoren und Messwerte vergleichen und eine Bewertung vornehmen. Ein Beispiel dafür, wie eine Auswertung dargestellt werden kann, ist in Anhang A10 zu finden. Es ist sehr wichtig, dass die Ergebnisse insbesondere mit den Auftragnehmenden der offenen Kinder- und Jugendarbeit diskutiert werden. Einerseits können dadurch Widersprüche oder Lücken in den Daten erklärt werden. Andererseits kann Hintergrundwissen häufig auf eine konstruktive Weise die Interpretation von Ergebnissen bereichern. Der aktive Einbezug der Auftragnehmenden in die Interpretation der Ergebnisse ist eine Voraussetzung dafür, dass die Evaluationsergebnisse (Schlussfolgerungen und allenfalls Empfehlungen) akzeptiert werden können. Dies ist eine Voraussetzung, dass die angesprochenen Personen motiviert sind, Veränderungen einzuleiten.

5.4.3 Konsequenzen ableiten

Evaluationen sollen nur durchgeführt werden, wenn auch die Bereitschaft und die notwendigen Ressourcen vorhanden sind, um Konsequenzen aus den Ergebnissen abzuleiten und umzusetzen. Wichtig ist, dass die Konsequenzen konkretisiert und festgehalten werden, eine verantwortliche Person für deren Umsetzung bestimmt und ein Zeitpunkt festgelegt wird, wann die Umsetzung überprüft wird.

« Mit dem Quali-Tool steht den Gemeinden ein Instrument zur Verfügung, das ihnen hilft, die Wirkung der offenen Kinder- und Jugendarbeit regelmässig zu überprüfen. Dank der Zusammenarbeit mit Pilotgemeinden konnte das Tool bedürfnisgerecht entwickelt werden. Der SGV begrüsst die Einführung des Tools und hofft auf eine verbreitete Nutzung auf kommunaler Ebene. » Reto Lindegger, Direktor Schweizerischer Gemeindeverband



²⁷ Beywl et al (2008)

Anhang

A1 Schulungen und Berater/-innen

Die Geschäftsstelle des DOJ gibt Auskunft über Schulungen zur Anwendung des Quali-Tools. Ausserdem verfügt sie über eine Liste mit Berater/-innen, welche die Gemeinden bei der Anwendung des Quali-Tools beraten können, und sie kann Adressen von Fachpersonen weitergeben, die für eine externe Evaluation angefragt werden können.

A2 Hintergrund zur Entstehung der Qualitätsmerkmale

Der Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz (DOJ) engagiert sich seit seiner Gründung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Arbeitsfeldern der offenen Kinder- und Jugendarbeit. In Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit wurde 2011/2012 unter Einbezug von Kinder- und Jugendarbeitenden (und Jugendlichen) eine erste Fassung möglicher Qualitätsmerkmale für die offene Kinder- und Jugendarbeit erstellt. Im Frühling 2013 erhielten die Kantonalverbände des DOJ Gelegenheit, dazu Stellung zu nehmen. Als Ergebnis resultierte eine lange Liste von Qualitätsmerkmalen.²⁸ Die Arbeit beinhaltete auch die Empfehlung, die Qualitätsmerkmale weiterzubearbeiten. Die im Rahmen des Projekts «Qualitätsentwicklung und -sicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit» tätige Arbeitsgruppe verwendete diese Liste der Qualitätsmerkmale, brachte sie in die Logik eines Wirkungsmodells und nahm eine Verdichtung vor. Aus Sicht des DOJ liegt es an den Anwender/-innen des Quali-Tools zu beurteilen, welche Qualitätsmerkmale für sie zentral sind und einbezogen werden sollen. Die Anwendung der Qualitätsmerkmale ist in diesem Leitfaden im Abschnitt 3.3 beschrieben.

A3 Qualitätsmerkmale für optimale Grundlagen

- Die Gemeinde verfügt über eine langfristige Strategie für ihre Kinder- und Jugendpolitik, auf deren Basis sie Zielgruppen, Ziele und Massnahmen formuliert. Diese Strategie entspricht den Grundsätzen der sozialen Arbeit und der Kinderrechtskonvention der UNO.
- Die Gemeinde bezieht alle betreffenden Akteur/-innen in den Prozess der Konzeption der Kinder- und Jugendpolitik mit ein (Jugendarbeiter/-innen, Zielgruppen, eventuell Partnerstellen, Schlüsselpersonen usw.)
- Bei der Definition (und Evaluation) von Wirkungs- und Leistungszielen werden die Zielgruppen Kinder und Jugendliche respektive deren Bedürfnisse adäquat einbezogen. Zur Erhebung der Bedürfnisse können verschiedene Methoden eingesetzt werden (z. B. Begehungen).

A4 Qualitätsmerkmale zur optimalen Umsetzung

- Zur Umsetzung ihrer Kinder- und Jugendpolitik sorgt die Gemeinde für entsprechende personelle Ressourcen und Infrastruktur (sowohl für Leistungen bei den Zielgruppen als auch für die Umsetzung z. B. Evaluation, Personalentwicklung usw.)
- Für Arbeitsstellen in der offenen Kinder- und Jugendarbeit existieren Stellenbeschriebe und Pflichtenhefte. Die Anstellungsbedingungen und Löhne in Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit entsprechen dem Ausbildungsgrad der/des Arbeitnehmenden und den Empfehlungen von Avenir Social.
- Arbeitsprozesse und -abläufe (intern und bezogen auf die Zusammenarbeit mit anderen Akteur/-innen) sind definiert und werden sporadisch überprüft und angepasst.
- Die Arbeitgebenden führen jährliche Mitarbeitenden-Gespräche zur Personalentwicklung.
- Kinder- und Jugendarbeitende dokumentieren ihre Arbeit (Ergebnisse, Erfahrungen) laufend und erstatten gegenüber den Auftraggebenden Bericht.
- Die Tätigkeiten der offenen Kinder- und Jugendarbeit werden regelmässig evaluiert, insbesondere hinsichtlich Umsetzung und Zielerreichung. Aufgrund der Ergebnisse werden Anpassungen vorgenommen.
- Die Kinder- und Jugendarbeitenden setzen die Ressourcen kostenbewusst ein.
- Die Arbeitsteams in der offenen Kinder- und Jugendarbeit sind idealerweise gemischtgeschlechtlich zusammengesetzt. Bei Projekten und Angeboten können weitere Fachpersonen beigezogen werden.
- Damit die Kinder- und Jugendarbeitenden ihre Aufgaben erfüllen können, stellt die Gemeinde sicher, dass sie in relevante Netzwerke einbezogen werden, über die notwendigen Informationen verfügen und in wichtige Angelegenheiten (z. B. Vernehmlassungen) eingebunden werden.
- Kinder- und Jugendarbeitende verfügen über eine adäquate Ausbildung (in sozialer Arbeit o. ä.) und bilden sich laufend weiter.
- Kinder- und Jugendarbeitende verfügen über die für ihr Aufgabenfeld relevanten Kompetenzen (z. B. interkulturelle, Gender, betriebswirtschaftliche usw.)
- Die Kinder- und Jugendarbeitenden setzen geeignete Methoden ein (z. B. Projektmethodik, Moderationstechniken, kreative Methoden).
- Kinder- und Jugendarbeitende reflektieren ihre Arbeit (Rolle, Handeln) beispielsweise in Inter- oder Supervisionen.

²⁸ Hochschule Luzern – Soziale Arbeit 2012

A5 Qualitätsmerkmale zu den Leistungen (Outputs)

Qualitätsmerkmale zur Formulierung von guten Leistungszielen

- Die Angebote und die Art der Ansprache sind zielgruppenspezifisch (berücksichtigen Alter, Entwicklungsstand usw.)
- Die Angebote für die jeweiligen Zielgruppen sind so gestaltet, dass möglichst alle Kinder und Jugendlichen dieser Zielgruppen teilnehmen können (finanziell, räumlich usw.)

Angebote für Kinder und Jugendliche:

- Die Angebote finden im nahen Lebensumfeld der Kinder und Jugendlichen statt.
- Die Angebote sind unentgeltlich und für alle Kinder und Jugendlichen gleichermaßen zugänglich. Spezifische Angebote sind kostengünstig.
- Die Teilnahme an den Angeboten ist für Kinder und Jugendliche ohne zusätzliche Verpflichtungen und Verbindlichkeiten möglich.
- Jugendarbeitende unterstützen und begleiten Kinder und Jugendliche bei deren eigenen Projekten nur so weit notwendig und gewünscht.
- Die Angebote haben eine gewisse Kontinuität, sofern sie einem Bedürfnis entsprechen.
- Partizipationsangebote werden erlebnisorientiert gestaltet, es werden verschiedene Partizipationsgrade und -formen angestrebt und der Handlungsspielraum für die Kinder und Jugendlichen wird jeweils transparent aufgezeigt.
- Kinder- und Jugendarbeitende bringen den Kindern und Jugendlichen Vertrauen und Respekt entgegen, nehmen deren Meinungen ernst und erkennen deren Ressourcen.
- Angebote werden so gestaltet, dass sie Lernmöglichkeiten beinhalten.

Kooperation und Vernetzung mit Partnerorganisationen:

- Kinder- und Jugendarbeitende bauen die Zusammenarbeit mit Partnerstellen auf und pflegen diese. Sie setzen sich für Rollenklärungen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche) ein.

Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit:

- Kinder- und Jugendarbeitende greifen aktuelle Themen auf und bearbeiten diese.
- Kinder- und Jugendarbeitende schaffen Raum, damit Kinder und Jugendliche ihre Anliegen in der Gemeinde einbringen können. Falls notwendig, vertreten sie die Kinder und Jugendlichen.
- Kinder- und Jugendarbeitende machen die Tätigkeiten der offenen Kinder- und Jugendarbeit für Erwachsene im Quartier und in der Gemeinde sichtbar, indem sie regelmäßig auf erfolgreiche Tätigkeiten und Entwicklungen aufmerksam machen.

A6 Qualitätsmerkmale zu den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcomes)

Qualitätsmerkmale zur Formulierung von guten Zielen zu Wirkungen bei Zielgruppen

Zielgruppe Kinder und Jugendliche:

- Kinder und Jugendliche können ihre Potenziale nutzen und weiterentwickeln.
- Verbesserung der Sozialkompetenzen (Einfühlungsvermögen, Sensitivität, Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit).
- Verbesserung der Selbständigkeit.
- Erhöhung der Selbstkompetenzen (für das eigene Handeln Verantwortung tragen).
- Positive Lernerlebnisse und Erfahrungen durch nonformale und informelle Bildung.
- Kinder und Jugendliche beteiligen sich aktiv an Entscheidungen, welche sie betreffen, und glauben an die Wirksamkeit ihrer Beteiligung.
- Kinder und Jugendliche nehmen die Kinder- und Jugendarbeitenden als Vertrauenspersonen wahr.
- Verbesserung von Fach- oder Methodenkompetenzen (z. B. Organisieren, kreative Ausdrucksformen, Projektmethodik usw.).

Zielgruppe Partnerorganisationen:

- Die Kinder- und Jugendarbeit wird als professionelle Organisation wahrgenommen.
- Die Partnerorganisationen nehmen Anliegen von Kindern und Jugendlichen wahr und integrieren sie in ihre Arbeit.

Zielgruppe Bevölkerung in Gemeinde/Region:

- Die Bevölkerung betrachtet Kinder und Jugendliche als vollwertige Mitglieder der Gemeinde/Region.
- Anliegen von Kindern und Jugendlichen werden wahr- und ernstgenommen.

A7 Qualitätsmerkmale zu den Wirkungen im weiteren Umfeld (Impacts)

Qualitätsmerkmale von Wirkungszielen im weiteren Umfeld

- Physisches, psychisches und soziales Wohlergehen von Kindern und Jugendlichen.
- Integration aller Kinder und Jugendlichen in der Gesellschaft.
- Vergrösserung und Stärkung des Beziehungsnetzes von Kindern und Jugendlichen.
- Kinder und Jugendliche wirken bei der Gestaltung des Gemeinwesens mit.
- Vielfältiges kulturelles Leben in der Gemeinde, wobei die Interessen aller Generationen berücksichtigt werden.
- Die Gesellschaft gewährt Kindern und Jugendlichen genügend Freiräume, die ihren aktuellen Bedürfnissen entsprechen (Innenräume, Aussenräume, virtuelle Räume, Denkräume).
- Generationen-Zusammenhalt.

Wirkungsziele im weiteren Umfeld (Impacts) sind oft in Gemeinde-Leitbildern beschrieben.

A8 SMART-Ziele

SMART-Ziele bedeuten gemäss Maja Heiner Folgendes:²⁹

Spezifisch: Die Ziele gelten für konkret benannte Personengruppen, Räume, Rahmenbedingungen u. a.

Messbar: Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder indirekt messen (sichtbar, hörbar, sinnlich erfahrbar). Messbarkeit herzustellen bedeutet, einen Indikator festzulegen. Ein Indikator beschreibt, woran man erkennt, ob man ein bestimmtes Ziel erreicht hat. Zudem kann ein Zielwert zu einem Indikator hinzugefügt werden (z. B. mindestens 20 % der in der Gemeinde lebenden Jugendlichen besuchen mindestens dreimal pro Jahr den Jugendtreff).

Akzeptabel: Ein Ziel ist akzeptabel, wenn es in seiner Formulierung von den Akteur/-innen akzeptiert wird.

Realistisch: Ziele sind dann realistisch, wenn es wahrscheinlich ist, dass sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Zeit, Ressourcen, Kompetenzen usw.) erreicht werden können.

Terminiert: Es ist angegeben, bis wann ein Ziel erreicht werden soll. Eine Terminierung erzeugt das Merkmal einer Selbstverpflichtung.



«Bei der Kinder- und Jugendpolitik sind die Gemeinden die zentralen Akteur/-innen. Insbesondere die ganz jungen Menschen sind auf den kommunalen Lebensraum ausgerichtet. Hier findet bis ins mittlere Jugendalter das Aufwachsen statt, hier werden alle wesentlichen Kompetenzen und Ressourcen erworben, Verhaltensweisen trainiert, um später erfolgreich an der Gesellschaft teilhaben zu können. Die kommunale Kinder- und Jugendpolitik muss deshalb darauf abzielen, den jüngeren Generationen möglichst optimale Aufwuchsbedingungen zu bieten. Das «Quali-Tool» kann hier einen wertvollen Beitrag leisten und die strategische Planung und Steuerung unterstützen.» Jonathan Gimmel, Präsident Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern voja

²⁹ Heiner 1999

A9 Beispieltabelle Ziele, Indikatoren, Datenquellen

Beim hier aufgeführten Beispiel handelt es sich um eine Kombination einer Selbst- und einer Fremdevaluation (vgl. 3.2):

Leistungsziel	Indikator mit Messwert	Datenquelle (Erhebungsmethode)	
		Reporting (intern)	Externe Evaluation
L1: Die Jugendarbeit nimmt regelmässig an den Sitzungen der Quartierarbeit teil.	An $\frac{3}{4}$ der stattfindenden Sitzungen.	Dokumentenanalyse (Abgleich Anzahl Sitzungen mit Teilnahme an Sitzungen).	–
L2: Kinder- und Jugendarbeitende/r organisiert regelmässig ein Treffen mit Schul- und Freizeitakteur/-innen zwecks Austausch zur Früherkennung.	Treffen erfolgt 2x pro Jahr.	Zählen Anzahl Treffen pro Jahr.	–
L3: Der Treff hat verschiedene Räume und verschiedene Öffnungszeiten für verschiedene Zielgruppen.	Der Treff zieht mindestens drei verschiedene Zielgruppen an und die Öffnungszeiten, Angebote sind diesen angepasst. Für die Zielgruppe Mädchen/Jungen stehen je drei Stunden wöchentlich zur Verfügung. Zwei Nachmittage pro Woche stehen den Jüngeren zur Verfügung. Jüngere bis 16 und ältere ab 17 erhalten teilautonome Nutzungsrechte.	Dokumentenanalyse (überprüfen, ob die anvisierten Öffnungszeiten bzw. die Nutzenden mit Ziel übereinstimmen).	–

Wirkungsziel	Indikator mit Messwert	Datenquelle (Erhebungsmethode)	
		Reporting (intern)	Externe Evaluation
W1: Die Kinder- und Jugendarbeit wird positiv von der Öffentlichkeit wahrgenommen.	1–2x jährlich tritt die Kinder- und Jugendarbeit medial (z. B. Quartierzeitung) positiv in Erscheinung.	Zählen Anzahl der erschienenen Artikel.	–
W2: Anlässe oder Projekte in der Kinder- und Jugendarbeit werden zunehmend mit Trägerschaften bestehend aus mehreren Akteur/-innen durchgeführt.	Anstieg des Anteils der Anlässe mit gemeinsamer Trägerschaft.	Zählen der Anlässe in der Kinder- und Jugendarbeit mit respektive ohne gemeinsame Trägerschaft.	–
W3: Die verschiedenen Akteur/-innen in der Kinder- und Jugendarbeit haben ein gemeinsames Verständnis zu Früherkennung und die Vorgehensweisen in der Gemeinde sind ihnen klar, da konkret formuliert.	Die grosse Mehrheit der Akteur/-innen gibt an, dass die Vorgehensweisen in der Früherkennung klar sind.	–	Durchführung von Gesprächen.
W4: Kinder und Jugendliche bauen in den Projekten soziale Kompetenzen auf.	80% der befragten Kinder und Jugendlichen geben an, dass sie durch die Arbeit in verschiedenen Projekten gelernt haben, Kompromisse zu finden und Konflikte auszutragen.	–	Gruppengespräche mit Kindern und Jugendlichen, die in Projekten mitgewirkt haben.
W5: Die Kinder und Jugendlichen haben Vertrauen zu den Kinder- und Jugendarbeitenden und wenden sich bei Problemen an sie.	Anzahl Gespräche mit Jugendlichen über ihre Probleme.	Zählen der Gespräche mit Kindern und Jugendlichen.	–
W6: Die Politik ist sensibilisiert für kinder- und jugendspezifische Bedürfnisse.	Kinder- und Jugendförderung steht regelmässig auf der politischen Agenda.	–	Dokumentenanalyse (Protokolle Parlament) über die Behandlung von Kinder- und Jugendförderungsthemen.

Quelle: Entwickelt im Rahmen einer Sitzung der Arbeitsgruppe im Jahr 2014 (Projekt Qualitätsentwicklung und -sicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit, DOJ)

A10 Auswertungsbeispiel

Das folgende Beispiel stammt aus dem Zewo-Leitfaden. Es kann als Anregung für eine übersichtliche, jedoch stark verdichtete Darstellung von Evaluationsergebnissen dienen. Die Spalte «Kommentar» wird in dieser Tabelle für eine Beurteilung des Soll-Ist-Vergleichs genutzt. Die Farben grün, orange,

rot und weiss in den beiden Spalten rechts haben ebenfalls bewertenden Charakter. In der Spalte «operative Massnahmen» wird aufgezeigt, was in Zukunft getan werden soll und in der Spalte ganz rechts werden mögliche Konsequenzen auf der Wirkungsebene vorweggenommen.

Zwischenauswertung Projekt Gesundheitskurse

Ziel	Indikator	Soll	Ist	Differenz	Kommentar	operative Massnahmen	Konsequenzen auf Wirkungsebene
W1	Anwendungen im Rollenspiel	mind. gut	gut	–	Auswertung gut möglich	keine	–
L1	Anzahl Kurse	1 (Pilot)	1 (Pilot)	–	–	keine	–
L2	Anzahl Teilnehmende	35	45	+ 30%	Nachfrage hoch	grössere Kurse	Zielgruppe grösser als angenommen
	Kosten	10'000	15'000	+ 5'000	höhere Teilnehmendenzahl, teurere Kurse	Einsparung pro Kurstag prüfen, Budgeterhöhung beantragen	Umsetzung kann möglicherweise weniger effizient erfolgen
	Termin	Mai 09	Juni 09	1 Monat Verspätung	Referentensuche war schwieriger als erwartet	Ausbildung von zusätzlichen Referenten nötig	Wirkungsziele werden wegen erforderlicher Ausbildung von Referenten weniger schnell erreicht als geplant

Ergebnis

- ☐ wie geplant
- ☒ erfreulich
- ☐ noch unsicher
- ☐ kritisch

Massnahme

- keine erforderlich
- Verstärkung und Erfolgssicherung planen
- weiter beobachten
- Korrekturen einleiten

Quelle: Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen Zewo (Hrsg.) (2011): Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Stiftung Zewo, Zürich.

«Das Quali-Tool unterstützte uns bei der Definition von Zielen und half mit, Leistungen und Wirkungen besser zu unterscheiden sowie Zusammenhänge aufzuzeigen. Das Tool ist sowohl für die Konzeption und Evaluation der gesamten Tätigkeiten als auch für grössere Projekte sehr nützlich.» Gaston Baumann, Offene Kinder- und Jugendarbeit Ostermundigen



A11 Hintergrund zum Projekt DOJ

In der Schweiz existiert in keinem Kanton eine gesetzliche Verpflichtung für die Gemeinden, offene Kinder- und Jugendarbeit anzubieten. Zudem gibt es bislang nur wenige Standards oder erprobte Vorgehensweisen, wie gute offene Kinder- und Jugendarbeit realisiert werden kann. So verfügen viele Gemeinden über mehr oder weniger zahlreiche und sehr unterschiedliche Grundlagen (z. B. Gemeinde-Leitbild, Konzept Jugendarbeit, Betriebskonzept Jugendhaus usw.), setzen die Jugendarbeit unterschiedlich um (z. B. Vorgaben, wie Jahresziele definiert werden, wie die erbrachten Leistungen erfasst werden sollen, wie viele Ressourcen zur Verfügung gestellt werden usw.) und definieren eigene Ziele und entsprechende Leistungen.

Der Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit (DOJ) hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, ein Instrument zu entwickeln, welches die in den Gemeinden tätigen Kinder- und Jugendarbeitenden und deren Arbeitgebende bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstützt und für alle Gemeinden anwendbar ist.

Mit Unterstützung der Stiftung Mercator Schweiz und des Bundesamtes für Sozialversicherungen BSV hat der DOJ von 2013 bis Herbst 2016 ein Projekt lanciert, um dieses Instrument zu entwickeln. Die Projektleitung hatte Alexandra La Mantia (Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern) inne. Die Entwicklung des Instruments (Quali-Tool) wurde von einer Arbeitsgruppe begleitet (siehe weiter unten). Ein Prototyp des Quali-Tools wurde

- erstens im Jahr 2014 während rund fünf Monaten von den drei Pilotgemeinden Flims GR, Ostermundigen BE sowie Stadt Luzern getestet und
- zweitens mit Fachpersonen besprochen (Arbeitsgruppe sowie Workshop vom 12. März 2015 mit rund 60 Teilnehmenden).

Die Erkenntnisse daraus führten zur Erstellung der Website www.quali-tool.ch und zu diesem Leitfaden, der als gedruckte Broschüre hergestellt wurde. Der Vorstand des DOJ genehmigte den Leitfaden und die Veröffentlichung der Website im Winter 2015/2016.

Eine weitere Gruppe, die so genannte Strategiegruppe, beschäftigte sich mit Fragen zur Implementierung des Instruments. Dabei standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche begleitenden Massnahmen sollen angeboten werden, damit das Instrument von möglichst vielen Gemeinden/Institutionen genutzt wird?
- Wer soll diese Angebote erbringen und wie können sie finanziert werden?
- Wann soll der DOJ mit bestimmten Akteur/-innen in Kontakt treten und mit welcher Absicht?

- Welche Massnahmen sollen zu welchem Zeitpunkt erfolgen, damit das Instrument möglichst bekannt wird? Wie kann für das Instrument geworben werden? Wie kann die Verbreitung gefördert werden?

Nachfolgend sind die Mitglieder der Arbeitsgruppe und der Strategiegruppe aufgeführt:

Arbeitsgruppe (zuständig für die inhaltliche Entwicklung des Quali-Tools):

- Roger Häfeli, Pilotgemeinde Stadt Luzern, Bereichsleiter Freizeit und Quartierarbeit, Abteilung Kinder Jugend Familie;
- Barbara Willener, Pilotgemeinde Ostermundigen/Stettlen/Vechigen, Jugendarbeiterin;
- Fabienne Schöb, Pilotgemeinde Flims, Jugendarbeiterin und Schulsozialarbeiterin;
- Peter Stade, Dozent und Projektleiter, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit;
- David Pfulg, Leiter der Fachstelle jugend.gr, Dachverband Kinder- und Jugendförderung Graubünden;
- Albrecht Schönbucher, Geschäftsführer JuAR Basel.

Strategiegruppe (zuständig für die nachhaltige Implementierung des Quali-Tools):

- Roger Häfeli, Pilotgemeinde Stadt Luzern, Bereichsleiter Freizeit und Quartierarbeit, Abteilung Kinder Jugend Familie;
- Gaston Baumann, Pilotgemeinde Ostermundigen/Stettlen/Vechigen, Dienststellenleiter Offene Kinder- und Jugendarbeit;
- Monika Glück, Pilotgemeinde Flims, Gemeindeschreiberin Stv;
- Sara Martin, Kanton Luzern, Fachspezialistin Dienststelle Soziales und Gesellschaft, Fachstelle Gesellschaftsfragen, Bereich Kind – Jugend – Familie;
- Jonathan Gimmel, Kanton Bern, Präsident Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern voja;
- Thomas Leisinger, Kanton Graubünden, Leiter Familie, Kinder und Jugendliche, Kantonales Sozialamt Graubünden;
- Michael Giger, Evangelisch-reformierte Kirche/Diakonatskonferenz/KOJU, Beauftragter Jugend/Erlebnisprogramme, Evangelisch-reformierte Kirche des Kantons St.Gallen;
- Andrea Meier, Katholische Kirche/Verein Deutschschweizer Jugendseelsorger/-innen Juseso, Leiterin Fachstelle Jugend, Katholische Kirche Region Bern;
- Reto Lindegger, Schweizerischer Gemeindeverband, Direktor,
- Manuel Fuchs, DOJ-Vorstand, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut Kinder- und Jugendhilfe der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

A12 Literatur

- Balthasar, Andreas (2000): Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. LeGes – Gesetzgebung & Evaluation, 11 (1), Bern (S. 13 – 25).
- Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2008): Evaluation Schritt für Schritt. Planung von Evaluationen. 2. Auflage, Heidelberger Institut Beruf und Arbeit, Münster (S. 23).
- Beywl, Wolfgang; Niestroj, Melanie (2. Auflage, o. J.): Das ABC der wirkungsorientierten Evaluation. Univation Institut für Evaluation GmbH, Köln.
- Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen. Ein Leitfaden. QS Nr. 29. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation – für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg.
- Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ (2007): Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz. Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen, Moosseedorf.
- Donabedian, Avedis (1966): Evaluating the Quality of Medical Care. In: The Milbank Quarterly 44, New York. (S. 166 – 204).
- Eval-Wiki: Glossar der Evaluation. www.eval-wiki.org
- Feller-Länzlinger, Ruth; Köchli, Helen; Quinto, Carlos; Balthasar, Andreas (2014): Evaluation des Projekts «Tabakprävention mit offenen Turnhallen – Midnight-Sports». Teilbericht zu den Ergebnissen der Teilnehmendenbefragungen 2009 – 2014, Luzern.
- Gerodetti, Julia/Fuchs, Manuel (2016). Qualitätsentwicklung und -sicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: InfoAnimation. (38). (S. 4 – 7).
- Heiner, Maya (1999): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg.
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2012): Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung in der Soziokulturellen Animation am Beispiel der offenen Kinder- und Jugendarbeit, Luzern.
- Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel.
- Posch, Peter; Altrichter, Herbert (1997): Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen, Innsbruck.
- Rieder, Stefan (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung; Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen, Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG, Bern. (Hinweis: Bei dieser Quelle werden die Begriffe Outcome und Impact umgekehrt verwendet, wie wir dies heute tun).
- Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen Zewo (Hrsg.) (2011): Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Stiftung Zewo, Zürich. (<http://impact.zewo.ch/de/wirkungsmessung>).
- Uhl, Achim (2008): Qualitätsentwicklung sozialer und gesundheitlicher Dienste für Menschen mit Pflege- und Betreuungsbedarf, Berlin (S. 26).
- Widmer, Thomas; De Rocchi, Thomas (2012): Evaluation. Grundlagen, Ansätze und Anwendungen, Zürich (S. 70).
- Widmer, Thomas; Beywl, Wolfgang; Fabian, Carlo (Hrsg.) (2009): Evaluation. Ein systematisches Handbuch, Wiesbaden (S. 429).
- Zentrum für universitäre Weiterbildung Universität Bern (2012): Unterrichtsunterlagen Kurs 5 DAS Evaluation.

Impressum

Herausgeber Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ, www.doj.ch **Copyright** © DOJ Bern, 2016

Dieses Produkt entstand unter Mitwirkung der Projekt-Arbeitsgruppe und INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung GmbH.

Förderpartner Bundesamt für Sozialversicherungen, Stiftung Mercator Schweiz und Pro Juventute

Konzept und Gestaltung Minz, Agentur für visuelle Kommunikation, www.minz.ch

