



Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences Cologne

Fakultät für
Angewandte Sozialwissenschaften

Forschungsschwerpunkt
SOZIAL + RAUM + MANAGEMENT

Konzept zur Evaluation des Kooperationsmanagements im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Übergangmanagement Schule - Beruf in Köln“

Arbeitspapier 6

Herbert Schubert
Holger Spieckermann



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Bundesministerium
für Arbeit
und Sozialordnung

Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Fachhochschule Köln
Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften
Forschungsschwerpunkt Sozial+Raum+Management
Mainzer Straße 5
50678 Köln

Tel.: 0221-8275-3947
Fax.: 0221-8275-3349
holger.spieckermann@dvz.fh-koeln.de
herbert.schubert@dvz.fh-koeln.de
<http://www.sozial-raum-management.de>
<http://www.sw.fh-koeln.de/sp>

September 2002

Inhalt

1	Zum Grundverständnis von Evaluation	5
2	EQUAL Entwicklungspartnerschaft Köln	8
2.1	Themenfeld „Übergang Schule – Beruf“	8
2.2	Erfolgskriterien der Entwicklungspartnerschaft	9
2.3	Organisationsstruktur der Entwicklungspartnerschaft	12
3	Evaluationskonzept	14
3.1	Ziele der Evaluation	14
3.2	Instrumente der Evaluation	15
3.3	Indikatoren der summativen Evaluation	16
4	Das Evaluationsteam	19
5	Aktueller Sachstand - Nullmessung	20
5.1	Steuerungsgruppe	20
5.2	Teilprojekträgerkonferenz	20
5.3	Gender Mainstreaming	20
5.4	Null-Messung der Evaluation	21
6	Literatur	25
7	Zeitplan der Evaluation	27
8	Anlage	28
8.1	Literaturreferenzen Prof. Schubert	
8.2	Modul A: Schriftlicher Fragebogen für die Nullmessung „Strukturqualität der Institution und des Teilprojektes“	
8.3	Modul B: Interviewfragebogen für die Nullmessung „Kooperationsmanagement und Ziele des Teilprojektes“	

1 Zum Grundverständnis von Evaluation

Es gibt unterschiedliche Verständnisse darüber, was Evaluation bedeutet und was die Durchführung einer Evaluation beinhaltet. Ganz allgemein steht hinter dem Begriff „Evaluierung“ zunächst die Bewertung einer Sache oder eines Prozesses, wie sie auch in der Definitionen von Mertens (2000, 41) beschrieben wird: „Evaluation is the systematic investigation of the merit or the worth of an object (program) for the purpose of reducing uncertainty in decision making“. Unter Evaluation wird demnach die systematische Untersuchung der Leistungsfähigkeit oder des Wertes eines Objektes bzw. Programms verstanden, um die Unsicherheit von Entscheidungen zu reduzieren. In dieselbe Richtung zielt die Definition von Rossi/Freeman (1988, 3). Sie bezeichnen Evaluation „als systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beurteilung der Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und des Nutzens sozialer Interventionsprogramme. (...) zur Verbesserung der Planung und laufenden Überwachung sowie zur Bestimmung der Effektivität und Effizienz (...) von sozialen Interventionsmaßnahmen“. Hier sind zwei entscheidende Aspekte genannt, die für die Rolle des Evaluators wichtig sind. Die Evaluation erfolgt mittels einer systematischen, d.h. überprüfbaren, an wissenschaftlichen Kriterien orientierten Untersuchung und Bewertung. Die Evaluation ist zudem nicht Selbstzweck, sondern verfolgt ein konkretes Ziel, beispielsweise die Erkenntnisse als Entscheidungshilfen in Steuerungsgremien im politischen oder Verwaltungssektor hineinzutragen. Dieses Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Forschung und Aktionsforschung charakterisiert den Tätigkeitsbereich der Evaluation, die vor allem in den USA auf eine lange Tradition zurückblicken kann (vgl. Grohmann 1997, Stockmann 2000). Hier wurde ein Joint Committee on Standards for Educational Evaluation gegründet, das einige Grundprinzipien der Evaluation verabschiedet hat, die zur Qualitätssicherung in der Evaluationsforschung beitragen (Widmer 2000). Es handelt sich um insgesamt 25 Standards (Joint Committee 1999):

*Die **Nützlichkeitsstandards** sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer und Nutzerinnen ausrichtet:*

- Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen
- Klärung der Evaluationszwecke
- Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators
- Auswahl und Umfang der Informationen
- Transparenz von Werten
- Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung
- Rechtzeitigkeit der Evaluation
- Nutzung und Nutzen der Evaluation

*Die **Durchführungsstandards** sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird:*

- Angemessene Verfahren
- Diplomatisches Vorgehen
- Effizienz der Evaluation

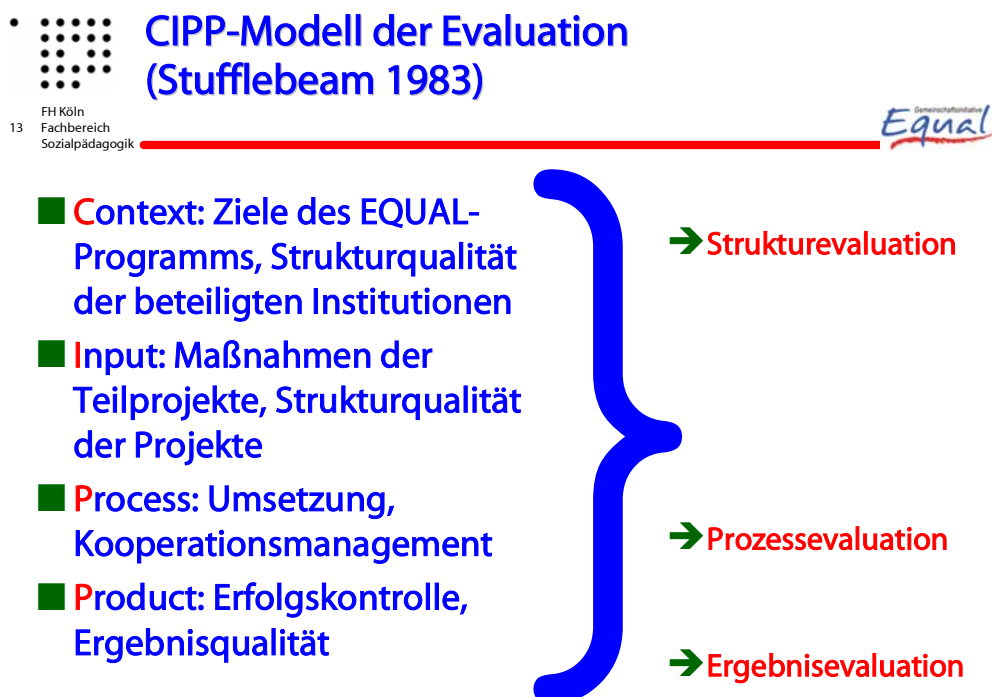
*Die **Fairnessstandards** sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen umgegangen wird:*

- Formale Vereinbarungen
- Schutz individueller Rechte
- Vollständige und faire Überprüfung
- Unparteiische Durchführung und Berichterstattung
- Offenlegung der Ergebnisse

Die **Genauigkeitsstandards** sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringt und vermittelt:

- Beschreibung des Evaluationsgegenstandes
- Kontextanalyse
- Beschreibung von Zwecken und Vorgehen
- Angabe von Informationsquellen
- Valide und reliable Informationen
- Systematische Fehlerprüfung
- Analyse qualitativer und quantitativer Informationen
- Begründete Schlussfolgerungen
- Metaevaluation

Die Qualitätsstandards skizzieren bereits die verschiedenen Phasen und inhaltlichen Schwerpunkte einer Evaluation. Für die Darstellung der unterschiedlichen Dimensionen der Evaluation wird auf das so genannte CIPP-Modell von Stufflebeam (1983) zurückgegriffen. Er unterscheidet zwischen Kontext, Input, Prozess und Produkt. Diesen Kategorien lassen sich verschiedene Qualitäten der Evaluation zuordnen.



Der **Kontext** umfasst die allgemeinen Rahmenbedingungen, wie sie zu Beginn der Evaluation vorliegen. Dies beinhaltet zum überwiegenden Teil Informationen über die beteiligten Institutionen, über deren

Infrastruktur oder Finanzierung. Darunter fallen auch die Ziele des EQUAL-Programms, die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Die Erfassung dieser Informationen als **Strukturevaluation** kann im Rahmen einer Null-Messung realisiert werden, die zu Anfang der Evaluation erfolgt.

Der **Input** bezeichnet die konkreten Maßnahmen und Projekte, die durchgeführt werden, um die sozialen Problemlagen zu verbessern. Dazu zählen die Ziele und die Zeitplanung des EQUAL-Vorhabens und der Teilprojekte ebenso wie die Organisation und personelle Ausstattung der Projekte.

Der **Prozess** beschreibt die konkrete Umsetzung der Maßnahmen sowie die sich daraus ergebenden Erfahrungen und Probleme. Unter Umständen gehören hierzu auch eine Änderung von Teilzielen oder von Einzelmaßnahmen. Im Zentrum steht die Untersuchung des Kooperationsmanagements zwischen den verschiedenen intermediären Akteuren und Gremien der Entwicklungspartnerschaft EQUAL in Köln, aber auch das Verhältnis zu den „Kunden“. Zusammen mit dem Input werden diese Aspekte in der **Prozessevaluation** aufgegriffen und bilden den Schwerpunkt der Evaluation.

Entscheidend für den Erfolg des Vorhabens ist das **Produkt**. Ansatzpunkt ist die Kundenperspektive, also hier das „Empowerment“ der sozial benachteiligten Zielgruppen; d.h. inwiefern gelingt es, die Jugendlichen mit Kompetenzen auszustatten, um auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen und drohender Arbeitslosigkeit vorzubeugen. Diese **Ergebnisevaluation** soll als Erfolgskontrolle dienen und sich an messbaren Kriterien orientieren. Bestandteil der ersten Phase der Evaluation ist die Definition der Erfolgskriterien in Zusammenarbeit mit der Entwicklungspartnerschaft.

Die Ergebnisevaluation kann auch als **summative Evaluation** oder Bilanzevaluation bezeichnet werden, da sie erst nach der Durchführung von Einzelmaßnahmen bzw. am Ende des gesamten Vorhabens erfolgt (Stockmann 200,13).

Die Evaluation umfasst noch eine weitere Dimension im Rahmen der Prozessevaluation. Die Evaluatoren sind ebenfalls Bestandteil der Entwicklungspartnerschaft und in den Kooperationsprozess eingebunden. In dieser Eigenschaft wirken sie nicht als neutraler Beobachter, sondern versuchen prozessbegleitend die Zwischenergebnisse der Evaluation in die Partnerschaft einzubringen, um frühzeitig auf eventuelle Probleme hinzuweisen und die Möglichkeit zur Optimierung zu bieten. Diese Dimension wird als **formative Evaluation oder Verbesserungsevaluation** bezeichnet, da der Entwicklungsprozess der beteiligten Akteure durch die Evaluation steuernd beeinflusst wird. Diese Forschungsstrategie orientiert sich an dem von Lewin (1968) geprägten Begriff der Aktionsforschung. Im Unterschied zu einem forschenden und analysierenden Forschungsansatz werden die Ergebnisse der Analyse in direktes Handeln bzw. Vorschläge für Handlungen umgesetzt (vgl. Hinte/Karas 1989). Der Rückkopplungsprozess erfordert eine enge Zusammenarbeit mit den Akteuren und hebt die Distanz zwischen Forscher und Forschungsobjekt auf, wie sie in der traditionellen empirischen Sozialforschung vorherrscht.

Die Evaluation der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft in Köln orientiert sich an den beschriebenen Qualitätskriterien des Joint Committee und entwickelt die Evaluationsinstrumente in Anlehnung an die dargestellte Systematik. Entsprechend den Qualitätskriterien wird auch eine **Metaevaluation** durchgeführt. Das heißt, die Evaluatoren werden als eigenständiges Teilprojekt ebenfalls evaluiert und werden mit den gleichen Erhebungsinstrumenten untersucht. Naturgemäß ist die Metaevaluation als eine Selbstevaluation angelegt.

Die konkrete Ausgestaltung und die Instrumente der Evaluation werden im Folgenden beschrieben.

2 EQUAL Entwicklungspartnerschaft Köln

2.1 Themenfeld „Übergang Schule – Beruf“¹

Ausgangspunkt der Entwicklungspartnerschaft (EP) und die Idee zur Initiierung des EQUAL-Projektes ist die Jugendarbeitslosigkeit, als einem zentralen sozialen Problem in Köln. Ansatzpunkt des EQUAL-Projektes ist ein Übergangsmangement, das die direkte Überleitung von Schule in Ausbildung und Arbeit nachhaltig verbessert. Dieses Übergangsmangement hat durch entsprechende Gremien eine koordinierende Funktion mit Verantwortlichkeiten auf der Ebene der Gesamtstadt und in den abgebenden und aufnehmenden Institutionen. In einem Vorläuferprojekt wurden in den vergangenen vier Jahren die Strukturen des Übergangsmagements aufgebaut (vgl. Reiberg 2001). Darauf basierend soll die Arbeitsstruktur weiterentwickelt werden, die in Form eines Schnittstellenmanagements die Arbeitsbereiche Schulen – Maßnahmenträger und Betriebe miteinander verbindet. Im Zentrum der Entwicklungspartnerschaft steht die gezielte Förderung der Kooperation zwischen den Akteuren, die in dem Schnittstellenbereich Übergang Schule - Beruf tätig sind. Handlungsfelder sind unter anderem

- das Praxisangebot in den Betrieben,
- die betrieblichen Akteuren im Berufsorientierungsprozess der Schulen,
- die Entwicklung von Initiativen zur Ausweitung des Ausbildungsplatzangebotes,
- die personale und mediale Präsenz der Arbeitsmarktakteure im Berufsorientierungsprozess der Sekundarstufe I,
- Zusammenarbeit von abgebenden Sekundarstufe I-Schulen und den aufnehmenden Berufskollegs bzw. Maßnahmeträgern,
- Optimierung didaktischer Ansätze im Bereich der Vermittlung von Deutsch und Mathematik/ Naturwissenschaften,
- Optimierung der Projekt- und Maßnahmelandschaft.

¹ vgl. Arbeitspapier EQUAL Kurzfassung, Stadt Köln, o.J. sowie Kooperationsvereinbarung EQUAL: Übergangsmangement Schule – Beruf in Köln, Köln 2002

- Sprachförderung Deutsch
VHS Tageskolleg Nippes
- Verbesserung des technischen-praktischen Denken
Schulamt für die Stadt Köln
- Internationale Förderklassen an Berufskollegs
RAA Köln
- Handwerk
Schulamt für die Stadt Köln
- EFQM – in Berufskollegs und bei Maßnahmeträgern
Bezirksregierung Köln, EU-Geschäftsstelle
- Job-Pass
Stadtteilbüro Nippes
- Campusberatung Deutz
Schulverwaltungsamt Köln
- Berufliche Mädchenförderung
forum F
- Übergang Schule - Arbeitswelt für Behinderte
Stammhaus gGmbH
- Interkulturelle Elternarbeit
Klaus-Novy-Institut
- Fahrradstation
In Via Köln e.V.
- Präventive Jugendsozialarbeit
Internationaler Bund für Sozialarbeit

Die beschriebenen Themenfelder und Ziele werden in Form von 12 Einzelprojekten konkretisiert, die oben dargestellt sind (vgl. Kooperationsvereinbarung EQUAL). Ein Hauptaugenmerk liegt auf jugendlichen Zielgruppen, die in besonderer Weise gefördert werden müssen, wie jugendliche Migranten, Jugendliche mit Sonder- oder Hauptschulabschluss oder Mädchen mit Migrationshintergrund.

Die Projektziele verweisen auf die Kernaufgaben des Vorhabens. Die direkten Beziehungen zwischen dem Schul- und Qualifizierungsbereich und dem ersten Arbeitsmarkt sollen inhalts- und zielgruppenbezogen gestärkt werden. Die Entwicklungspartnerschaft wird also zum aktivierenden Faktor im Rahmen bestehender Strukturen und sucht diese zielorientiert weiterzuentwickeln.

2.2 Erfolgskriterien der Entwicklungspartnerschaft

Bei den Erfolgskriterien sind zwei verschiedene Evaluationsebenen zu unterscheiden, die sich mit den Begriffen **Output** und **Outcome** charakterisieren lassen (Wendt 2001, 76f).

- Als Output der Entwicklungspartnerschaft sind die Leistungen zu sehen, die im Rahmen des EQUAL-Vorhabens erbracht werden. Bei dem Output handelt es sich um prozessorientierte Erkenntnisse oder Produkte, die ein Mittel sind, um das primäre Ziel der Entwicklungspartnerschaft zu erreichen. Für die Evaluation geht es auf dieser Ebene um die Bewertung der Prozessqualität, wie die Auswahl und effektive Anwendung der verwandten Mittel und Instrumente.
- Der Outcome bezeichnet die Ergebnisse und die Ergebnisqualität des Handelns gemessen an den vorab formulierten Zielen und Qualitätskriterien. In Bezug auf die Entwicklungspartnerschaft Köln ist ein primäres Ziel die Senkung der Jugendarbeitslosigkeit. Diese Ergebnisqualität lässt sich noch im Hinblick auf spezifische Zielgruppen und Zwischenschritte ausdifferenzieren. Ein Outcome muss nicht zwangsläufig direkt auf eine Leistung oder den Output des Projektes zurückgeführt werden. Mit dem Output des Projektes können auch Rahmenbedingungen ge-

schaffen werden, die sich positiv auf den Outcome auswirken und einen Beitrag zur Lösung der sozialen Problemlagen liefern.

Die Förderung der Kooperation zwischen den intermediären Akteuren im Schul- und Bildungsbereich ist die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg. Die Evaluation des Innovationsnetzwerkes Köln, eines Vorläuferprojektes der jetzigen Entwicklungspartnerschaft, kommt zu der Erkenntnis, dass Kooperationsmanagement als eine Kernkompetenz und Erfolgsbedingung gelten kann (Kohlmeyer/ Mauruszat/ Seyfried 2000, Petran/Winter 2001, Petran/Vornhoff 2001). Diesen Ansatz verfolgt auch das „Netzwerk Lernende Region Köln“ (Stadt Köln 2001), das sich den systematischen Aufbau von regionalen Netzwerkstrukturen zwischen ca. 350 Kooperationspartnern im Bildungsbereich zur Aufgabe gemacht hat.

Entsprechend ist ein entscheidendes Instrument zur Erreichung des Ziels der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft in Köln das Kooperationsmanagement zwischen den verschiedenen Akteuren. Die Prozessqualität bzw. der Output ist hier der Aufbau neuer Formen der Zusammenarbeit und von Vernetzungsstrukturen. Es ist geplant, Lernprozesse zwischen den Teilprojekten und verschiedenen Gremien zu initiieren, um innovative Lösungsstrategien der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Unter Kooperation wird hier mehr als soziale Beziehungen oder locker geknüpfte Netzwerke verstanden. Kooperation ist eine auf zeitliche Dauer angelegte, kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Partnern, die der Erreichung eines bestimmten Ziels dient. Sie ist mit einem formalen Grundgerüst ausgestattet, um ein Mindestmaß an Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten herzustellen. Die konkrete Ausgestaltung kann sich in einem Spektrum zwischen reinen Beratungsfunktionen und Sitzungsteilnahmen bis zu konkreten vertraglichen Vereinbarungen erstrecken. Im Unterschied zu informellen Beziehungsnetzen sind eine gemeinsame Werteebene und interpersonale Sympathie zwar hilfreich, aber nicht zwingend notwendig.

Entscheidend für den Erfolg ist einerseits die **formale Organisationsstruktur** des Netzwerkes. Zentrale Qualitätskriterien sind

- die Trennung zwischen strategischer und die operativer Handlungsebene,
- die Schaffung von geeigneten Gremien und Organisationsformen auf den verschiedenen Hierarchieebenen,
- die Kooperationsformen zwischen den Gremien sowie
- die formale Absicherung und die Regularien der Kooperation.

Ein weiteres Erfolgskriterium ist auf der anderen Seite das **Netzwerkmanagement**, d.h. die konkrete Organisation und Umsetzung der Kooperation im Rahmen der formalen Organisationsstruktur. Entsprechende Ansatzpunkte des Netzwerkmanagements sind u.a.

- klare personelle bzw. institutionelle Zuständigkeiten,
- die Sicherung des Informationsflusses,
- die Etablierung von gemeinsamen Kommunikationsformen,
- die zentrale Koordination der Entwicklungspartnerschaft,

- die Koordination der einzelnen Gremien,
- die Einführung von Prinzipien des Projektmanagements,
- die Schaffung von informellen Vernetzungen zwischen den Akteuren.

Die Überprüfung der Kooperations- und Netzwerkstrukturen erfolgt im Rahmen der Evaluation der Entwicklungspartnerschaft Köln sehr differenziert mit den Methoden der sozialen Netzwerkanalyse und der teilnehmenden Beobachtung durch die externe Evaluation. Aber die Auswirkungen des Vorhabens beinhalten auch subjektive Bewertungen und Einschätzungen der Betroffenen, inwiefern sich die Rahmenbedingungen ihres Handelns verbessert haben. Diese subjektive Einschätzung der Kooperation erfolgt durch die Akteure im Rahmen der Selbstevaluation.

Der Aufbau von Netzwerkstrukturen darf aber kein Selbstzweck sein, sondern muss themen- und zielorientierte Vernetzungen im Hinblick auf die Kundenperspektive initiieren. Die Etablierung eines effektiven Kooperationsmanagements ist nur ein sekundäres Ziel des Vorhabens, um das primäre Ziel, die Senkung der Jugendarbeitslosigkeit, zu erreichen. Entsprechend muss der Erfolg der Entwicklungspartnerschaft sich am Gelingen der Einzelprojekte anhand „harter“ Indikatoren messen lassen. Auch wenn der Schwerpunkt der Evaluation auf der Untersuchung des Kooperationsmanagements liegt, müssen im Rahmen der bundesweiten Evaluation des EQUAL-Programms vergleichbare und messbare Kriterien entwickelt werden. Indikatoren hierzu sind beispielsweise:

- Anzahl der Jugendlichen mit Schulabschluss,
- Anzahl der Weiterqualifizierungen von Jugendlichen mit Sonder- oder Hauptschulabschluss für den Beruf,
- Förderung der sprachlichen und kulturellen Kompetenzen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund,
- Anzahl der abgeschlossenen Ausbildungen von Jugendlichen (insbesondere mit Migrationshintergrund),
- Anzahl der Ausbildungen von Mädchen im IuK-Bereich,
- Senkung der Ausbildungsabbrecherquote,
- Besetzung von Ausbildungsstellen in Zukunftsbereichen.

Diese Evaluationskriterien werden in Abstimmung mit den Teilprojekten der Entwicklungspartnerschaft sowie in Zusammenarbeit der Gesamtevaluation aller bundesweiten EQUAL-Entwicklungspartnerschaften entwickelt. Für die Gesamtevaluation wird voraussichtlich im September/ Oktober 2002 ein Evaluator benannt, der dann gegen Ende des Jahres die Gesamtevaluation mit den Evaluationen der Entwicklungspartnerschaften in den einzelnen Städten und Regionen abstimmen kann. Entsprechend ist eine Aufnahme der Gesamtevaluationskriterien in die Evaluation der Entwicklungspartnerschaft Köln zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht möglich.

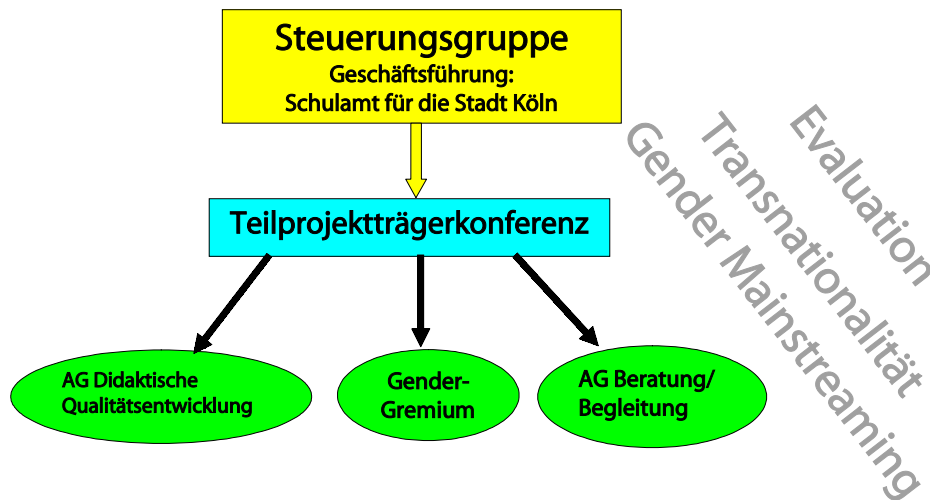
2.3 Organisationsstruktur der Entwicklungspartnerschaft²

Voraussetzung für eine effektive Programmbearbeitung ist die Etablierung einer funktionsfähigen und effektiven Organisationsstruktur. Die Antragstellung und die Federführung des EQUAL-Programms liegen beim Schulamt für die Stadt Köln, das auch die Projektleitung und die operative Koordination der Entwicklungspartnerschaft übernimmt. Die positiven Erfahrungen aus Vorläuferprogrammen wurden bei der Konstruktion der Gremien aufgegriffen. So gibt es eine Trennung zwischen Steuerungsebene und operativer Ebene. Die Steuerungsgruppe ist das Leitungsgremium der Entwicklungspartnerschaft. Hier sind auch die strategischen Partner der Entwicklungspartnerschaft vertreten, die kein eigenes Teilprojekt haben und das Vorhaben zum Teil finanziell unterstützen. Teilnehmer der Steuerungsgruppe sind unter anderem Vertreter des Arbeitsamtes Köln, der Bezirksregierung Köln, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer sowie weiterer Ämter der Stadt Köln. Die Geschäftsführung der Steuerungsgruppe liegt in den Händen des Schulamtes für die Stadt Köln. Die Steuerungsgruppe überwacht und kontrolliert die Arbeit der Entwicklungspartnerschaft und ihrer Gremien. In ihren Aufgabenbereich fallen die Öffentlichkeitsarbeit und Querschnittsthemen wie Transnationalität, Gender Mainstreaming und Evaluation. Die Steuerungsgruppe hat sich eine Geschäftsordnung gegeben, in der die Kooperationsmodalitäten und Aufgaben geregelt werden. Grundsätzlich ist die Steuerungsgruppe offen für weitere Mitglieder. Die Größe von Netzwerken oder Gremien steht in direktem Zusammenhang mit dem Engagement und der Verantwortungsbereitschaft der Mitglieder. Je größer eine Gruppe ist, umso geringer ist die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, der Kommunikationsbedarf steigt und die Effektivität der Kooperation sinkt. Entsprechend wird jedoch angestrebt, die Arbeitsfähigkeit und Effektivität durch eine überschaubare Zahl von Mitgliedern zu gewährleisten.

Die Arbeitsebene umfasst wesentlich mehr Akteure und ist deshalb in mehreren Gremien organisiert. In der Teilprojektträgerkonferenz sind Vertreter aller 12 Teilprojekte vertreten. Sie wird vom Jugendamt der Stadt Köln koordiniert. In der Anfangsphase der Entwicklungspartnerschaft tagt die Teilprojektträgerkonferenz in 14-tägigem Rhythmus, für den weiteren Verlauf sind ca. 4 Treffen pro Jahr geplant. In der Teilprojektträgerkonferenz sind die Projekt- bzw. Einrichtungsleiter vertreten. Jedes der 12 Teilprojekte wird einer von 3 thematischen Arbeitsgruppen (AG Didaktische Qualitätsentwicklung, AG Beratung/Begleitung, Gender-Gremium) zugeordnet, in denen Erkenntnisse der Einzelprojekte und daraus resultierende Konzeptentwicklungen abgeleitet werden sollen. Diese noch zu gründenden Arbeitsgemeinschaften sollen den in den Teilprojekten tätigen Projektleitern und Mitarbeitern als Forum für den inhaltlichen Austausch und die Initiierung von projektübergreifenden Kooperationen dienen.

Die Geschäftsführung des Gender-Gremiums liegt bei dem Forum F, das neben der Durchführung eines Teilprojektes auch das Gender Mainstreaming in der Entwicklungspartnerschaft installieren soll. Das Thema Transnationalität ist - wie die Evaluation - ein Querschnittsthema, für das eine Koordinationsstelle im Amt für Weiterbildung eingerichtet wurde.

² Detailliert in der Kooperationsvereinbarung EQUAL: Übergang Schule – Beruf in Köln



Um die Koordination der beschriebenen Gremienstruktur und den Informationsfluss zu sichern, gibt es gezielte personelle Überschneidungen. So übernimmt die Projektleitung als zentrale Koordination sowohl an der Steuerungsgruppe als auch an der Teilprojektkonferenz teil und berichtet über den Sachstand in den beiden Gremien. Die Evaluatoren sind im Sinne der teilnehmenden Beobachtung in beiden Gremien Mitglied und erstatten Bericht über die Ergebnisse der Evaluation. Dadurch ist gewährleistet, dass alle Akteure über die inhaltlichen Fortschritte informiert, Probleme rechtzeitig thematisiert werden und die Querschnittsthemen Gender Mainstreaming, Transnationalität und der Evaluationsprozess in allen Gremien präsent bleiben.

Für die Evaluation liegt der Ansatzpunkt bei der Beobachtung und Bewertung der Schnittstellen zwischen den Akteuren und den Organisationsebenen. Beispielhaft sei hier auf einen Aspekt näher eingegangen.

Eine effektive Netzwerkstruktur muss redundante Beziehungsformen aufbauen. Redundanz bezieht sich einerseits auf die Multiplexität von Beziehungen, d.h. es bestehen sowohl formale, informelle oder auch freundschaftliche Kontakte zwischen den Akteuren oder man trifft sich auch zu anderen Gelegenheiten als im unmittelbaren Projektzusammenhang. Redundanz wird andererseits auch durch die Übermittlung von Informationen über verschiedene Kanäle – sprich Personen – hergestellt und erfüllt damit die Funktion, die Relevanz von Informationen zu unterstreichen bzw. für eine höhere Verbreitung und Akzeptanz zu sorgen.

Andererseits tritt bei einer Überzahl von Vernetzungen und Gremien der Effekt des „Netzwerkrauschens“ auf. Aufgrund der Vielzahl von Gremien und der damit verbundenen Termine tritt eine Übersättigung ein, die sich durch Nichtteilnahme an Besprechungen oder Delegieren an Vertreter äußern kann. In der Evaluation wird im Zusammenspiel der empirisch erhobenen Ergebnisse, der Teilnahme der Evaluatoren an dem Kommunikationsprozess und dem Meinungsbild der Akteure eine Bewertung vorge-

nommen, inwiefern redundante Strukturen aufgebaut wurden oder ungünstige Tendenzen in Richtung des Netzwerkrauschens zu verzeichnen sind.

3 Evaluationskonzept

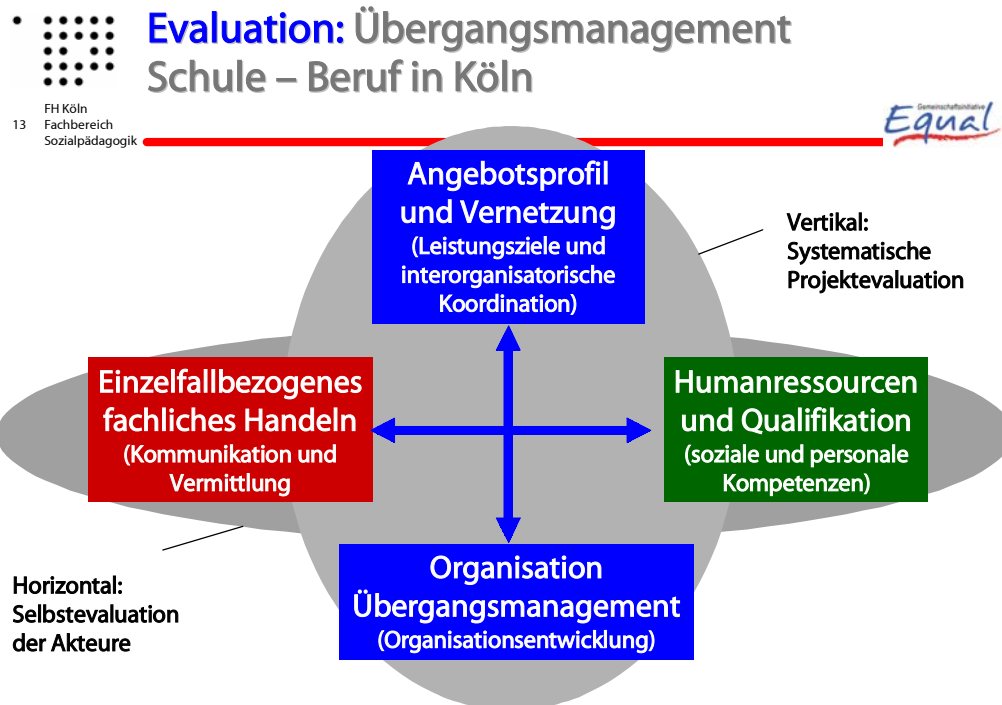
3.1 Ziele der Evaluation

Das Evaluationskonzept orientiert sich an folgenden Leitfragen:

- Welches Berichts- und Dokumentationssystem ist erforderlich, um einerseits die Kooperation und Vernetzung objektiv abzubilden und andererseits den Output der Kooperation zu messen?
- Wie können die Ergebnisse des Berichts- und Dokumentationssystems kontinuierlich unter den Beteiligten kommuniziert werden, um Prozesse organisationalen Lernens auszulösen?
- Welche Formen der Beratung und Unterstützung sind geeignet, tiefenscharfe Rückkopplungsschleifen der Evaluation in Teilnetzwerken bzw. mit den einzelnen Organisationen und Akteuren zu moderieren?
- Welche allgemeinen Erkenntnisse hinsichtlich Organisationsaufbau, Effizienz und Effektivität können aus der Evaluation für die Gestaltung von Kooperations- und Vernetzungsprozessen gewonnen werden?

Der thematische Schwerpunkt und die Zielgruppen der 12 Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft sind nur mittelbar die benachteiligten Jugendlichen. Der Ansatz zielt auf eine Stärkung der intermediären Strukturen im Übergang Schule – Beruf. Es geht beispielsweise um die Erarbeitung von Weiterbildungskonzepten, die Entwicklung von Weiterbildungsmaterialien oder Handreichungen (CD-ROM), die Schulung von Trainern oder Lehrern, um Vermittlungsprozesse zu begleiten. Daneben liegt das Hauptaugenmerk auf der Etablierung von neuen Kooperationen zwischen den verschiedenen Einrichtungen beim Übergang von der Schule in den Beruf, beispielsweise zwischen Schule, Arbeitsamt, Handwerksbetrieben oder IHK. Neben dieser vertikalen Vernetzung soll eine horizontale oder Quervernetzung etabliert werden, in dem sich positive Erfahrungen und Verfahrensweisen für andere Teilprojekte nutzen lassen. Vordergründig hat ein Projekt zur Einrichtung und Begleitung einer Fahrradstation zunächst wenig mit der Entwicklung und Erprobung von Materialien zur Förderung des technischen-handwerklichen Denkens zu tun. Sie sind mit ähnlichen Problemen konfrontiert, für benachteiligte Jugendliche niedrigschwellige Angebote zu schaffen und Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern zu etablieren. Dies kann zu Lösungsansätzen führen, die sich auf andere Teilprojekte übertragen oder verallgemeinern lassen. Das innovative Konzept der Entwicklungspartnerschaft zielt auf die Schaffung neuer Kooperationsnetzwerke zwischen intermediären Akteuren im Bereich Schule – Beruf. Die Prozessevaluation besteht im Wesentlichen darin, das Zusammenwirken dieser indirekten Zielgruppen (Rossi/Freemann 1988, 29) zu untersuchen. Der Output der Entwicklungspartnerschaft ist das Ergebnis bzw. die Leistung dieses Kooperationsprozesses der intermediären Akteure. Die Wirkung dieses Outputs, also die Senkung der Jugendarbeitslosigkeit, wird durch diese neuen Kooperationsstrukturen nur mittelbar erreicht. Die Evaluation der Wirkungen auf die „eigentliche“ Zielgruppe der benachteiligten Jugendlichen – auch als Outcome bezeichnet – erfolgt schwerpunktmäßig durch die Gesamtevaluation bzw. am Ende des EQUAL-Vorhabens anhand statistischer Daten zur Lebenssituation von Jugendlichen.

Die Produkte und Leistungen der Entwicklungspartnerschaft ergeben sich aus den Zielen der Einzelprojekte, wie sie in der Kooperationsvereinbarung festgelegt wurden. Die Evaluation wird während des EQUAL-Vorhabens die zeitliche Planung und den Fortschritt der Maßnahmen überwachen und in der Ergebnisevaluation die Zielerreichung dokumentieren.



Beide Aspekte, das Kooperationsmanagement und die Leistungsziele der Projekte, sind Bestandteil der systematischen Projektevaluation (vgl. Abbildung). Das Aufgabenfeld der Teilprojekte liegt in dem einfallbezogenen Handeln innerhalb ihrer Einrichtungsstrukturen und den Humanressourcen, die für diese Aufgabenstellungen benötigt werden. Hier ist die Schnittstelle zwischen der externen Evaluation, die von den Evaluatoren geleistet wird, und der Selbstevaluation innerhalb der Teilprojekte. Die Instrumente der externen Evaluation sollen die Selbstevaluationsprozesse innerhalb der Teilprojekte initiieren, beratend begleiten und die Ergebnisse auswerten.

3.2 Instrumente der Evaluation

Summative Evaluation

Am Anfang der Entwicklungspartnerschaft steht die so genannte Null-Messung, die die vorhandenen Rahmenbedingungen der 12 Teilprojekte und die Kooperationsstrukturen zum Zeitpunkt „Null“, d.h. vor Beginn des eigentlichen Vorhabens misst. Erst der Vergleich der Null-Messung mit den im vierteljährlichen Rhythmus erfolgenden Vergleichsmessungen erlaubt die Abbildung der Vernetzungsdynamik. Die Kooperationsstrukturen zwischen den Akteuren des Feldes „Übergang Schule – Beruf“ sind ein soziales Netzwerk, das mit dem Instrumentarium der sozialen Netzwerkanalyse untersucht wird. Hierzu werden Indikatoren für die Kooperationsebenen, die Intensität des Kontaktnetzwerkes und die subjektive Wahrnehmung sowie die Einschätzung der Vernetzung im Rahmen eines standardisierten Fragebogens

erfasst. Die Erhebung des Fragebogens erfolgt bei der Null-Messung in Form von persönlichen Interviews, soll aber bei den folgenden Erhebungen als schriftliche Befragung standardisiert werden. Es ist eine Erhebung via Internet bzw. E-Mail geplant. Die Ergebnisse der Befragung werden in eine Datenbank eingegeben und in einem Kurzbericht quartalsweise dokumentiert.

Formative Evaluation

Die Evaluation versteht sich als Servicefunktion für die Entwicklungspartnerschaft, um Rückmeldungen zu geben, Probleme zu signalisieren und zu reflektieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Eine solche – prozessbegleitende – Evaluation der Kooperationsstrukturen setzt auf die aktive Mitwirkung aller Beteiligten, insbesondere aber der Koordination und der Steuergruppe als "Vermittlerin" zwischen den Teilprojekten untereinander voraus. Dies bedeutet für die Evaluation eine enge und kontinuierliche Zusammenarbeit mit diesen Projektinstanzen.

Die Ergebnisse der Befragungen sollen nicht nur in schriftlicher Form in die Teilprojekte zurückgespiegelt werden. Wichtiger ist die Reflektion über die Ergebnisse, die im Rahmen von Workshops stattfindet. Die Workshops sollen zeitlich nicht an die Quartalsberichte gekoppelt sein, sondern in größeren Abständen stattfinden. Es sind ca. 2-3 Workshops pro Jahr geplant. Die inhaltlichen Schwerpunkte und das Moderationskonzept orientieren sich an den aktuellen Problemfeldern, die in der Entwicklungspartnerschaft anliegen. Ziel ist es, die Selbstevaluation zu fördern und Impulse für organisationelle Lernprozesse zu geben.

Für Ende 2003 ist die Entwicklung eines Planspiels zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit der Akteure geplant. Das Planspielkonzept soll sich an der Methode von DIPLASP (didaktisches Planspiel) orientieren (Forssmann/Reiberg 1978).

3.3 Indikatoren der summativen Evaluation

Strukturevaluation

Die Erhebung der vorhandenen Rahmenbedingungen und die Ressourcenausstattung der Einrichtungen sowie der Teilprojekte erfolgt anhand eines standardisierten Fragebogens und wird in den nachfolgenden Messungen bei Bedarf ergänzt. Das beinhaltet die finanziellen und personellen Ressourcen, das Qualifikationsprofil der im Teilprojekt beschäftigten Personen, die Prinzipien des Projektmanagement, der Ressourcenaufwand auf der Projektsteuerungsebene etc. (vgl. Anhang).

Prozessevaluation

Im Zentrum der Prozessevaluation stehen die Vernetzungs- bzw. Kooperationsstrukturen zwischen den Akteuren in den verschiedenen Gremien der Entwicklungspartnerschaft. Grundsätzlich sind Netzwerke nichtformalisierte Beziehungsstrukturen, die sich außerhalb oder parallel zu hierarchischen Strukturen entwickeln. Hier entsteht Sozialkapital zwischen den Akteuren, das sich nach Putnam (1995) durch gemeinsames Vertrauen, gemeinsame Normen und soziale Netzwerke konstituiert. Der Wert des Sozialkapitals liegt in der Nutzung von sozialen Strukturen, um individuelle oder Gruppeninteressen sowie Ziele zu verwirklichen (Coleman 1991). Es handelt sich eher um lockere, oftmals informelle und nicht primär zweckorientierte Beziehungsmuster. Diese richtungsoffenen Netzwerke bilden Basisnetzwerke, aus

denen zielorientierte, projektbezogene Netzwerke entstehen (Schubert/ Fürst/ Rudolph/Spieckermann 2001). Hier ist die Schnittstelle zu Kooperationsstrukturen, die ein höheres Maß an Verbindlichkeit, formaler Absicherung und institutioneller Einbindung erfordern. Die Kooperationsstrukturen der Entwicklungspartnerschaft EQUAL bewegen sich in diesem Spannungsfeld zwischen neuen innovativen Vernetzungsformen und formalisierten Kooperationsstrukturen im Rahmen der kommunalen Verwaltung.

Walden (1999) hat die Kooperationsmuster in der Lernortkooperation in 5 Typen zusammengefasst, die auch auf die Vernetzungsstruktur in der Entwicklungspartnerschaft angewandt werden können:

- Keine Kooperation
- Sporadische Kontakte
- Kontinuierlich-probleminduzierte Kooperation
- Kontinuierlich-fortgeschrittene Kooperation
- Kontinuierlich-konstruktive Kooperation

Für die Evaluation dieser Vernetzungen werden zunächst alle Kooperationsbeziehungen erfasst und in Bezug auf ihre Häufigkeit, Kontaktart und den Zeitaufwand qualifiziert. Ferner werden die Verbindlichkeit und die eventuelle Dokumentation der Kooperation abgefragt. Neben diesen informellen, zum Teil eher bilateralen Kooperationen spielt auch die Teilnahme an intermediären Arbeitskreisen eine wichtige Rolle.

Die rein quantitative Erfassung der Kooperation erlaubt noch keine Rückschlüsse auf die Inhalte und die Produktivität der Kooperation. Deshalb wird neben der quantitativen Erfassung und der Charakterisierung der Vernetzungsstrukturen mit der Messung von Einstellungsskalen eine qualitative Einschätzung der Kooperation vorgenommen. Das heißt, es wird erfasst, inwiefern vorformulierte Aussagen charakteristisch für die Kooperation im Teilprojekt bzw. in der Entwicklungspartnerschaft sind.

Hinter den formulierten Aussagen stehen Erfolgsindikatoren einer produktiven Kooperationskultur, die sich als förderlich für den Aufbau sowie die Pflege kontinuierlicher und tragfähiger Kooperationsstrukturen herausgestellt haben (Petran/Winter 2001):

- die gründliche Information der Partner, d.h. gegenseitige Information und Kommunikation
- die Offenheit und Bereitschaft der Kooperationspartner
- die Transparenz des Informationsflusses
- gemeinsame Zielsetzungen
- gemeinsame und verbindliche Planungen
- klar definierte Kooperationsstrukturen, verbindliche Organisation
- Unterstützung und Absicherung durch die Verwaltung
- der Einsatz einer zentralen Koordination
- Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen
- ausreichende Handlungsspielräume der beteiligten Partner

Weitere Erfolgsindikatoren sind nach Kohlmeyer/ Mauruszat/ Seyfried (2000) die sinnvolle Ergänzung oder Komplementarität der Akteure. Wenn die Mitglieder eines Netzwerkes zu homogen und in den gleichen Feldern tätig sind, ergeben sich weniger Synergieeffekte als bei einer sich ergänzenden, diversifizierter Zusammensetzung. Für den Strukturaufbau sind die Anzahl der Gremien und die Anzahl der Akteure je Gremium zu berücksichtigen. Eine zu hohe Anzahl von Gremien erzeugt zusätzlichen Koordinations- und Abstimmungsbedarf. Eine zu hohe Teilnehmerzahl in einem Gremium schränkt die Arbeitsfähigkeit und Effektivität ein. In der Balance zwischen diesen beiden Gegenpolen muss die Organisationsstruktur und -kultur der Entwicklungspartnerschaft entwickelt werden.

Viele dieser Aspekte sind in der formalen Konstruktion der Entwicklungspartnerschaft bereits berücksichtigt und installiert. Die formale Organisationsstruktur bietet einen klar definierten institutionellen Rahmen und verbindliche Strukturen. Die Geschäftsführung übernimmt das Management der Entwicklungspartnerschaft, ist Ansprechpartner bzw. Vermittler in allen zentralen Fragen und übernimmt die Funktion eines Promoters, um die inhaltlichen Zielstellungen dauerhaft voranzutreiben. Durch die Einrichtung von Gremien auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und für unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte ist die vertikale und horizontale Vernetzung der Akteure gewährleistet. Diese Indikatoren wie Informationsfluss, Transparenz, Offenheit, Gremienstruktur, Verbindlichkeit, Vertrauen, Effektivität, Zeitaufwand, Kosten-Nutzen-Relation, Einbindung der Akteure, Kommunikationsstörungen, Umsetzungsprobleme werden in der Evaluationserhebung operationalisiert und abgefragt.

Zu der qualitativen Einschätzung des Kooperationsmanagements zählt auch die Bewertung der Netzwerkbeziehungen durch die betroffenen Akteure selbst. Im Rahmen der Selbstevaluation werden inhaltliche Ziele definiert und entsprechende Qualitätsstandards vereinbart. Durch die systematische und regelmäßige Kontrolle wird die Qualitätssicherung dieser Kriterien sichergestellt. In diesem Zusammenhang kann auch die Kooperationsstruktur beleuchtet und einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden. Sozialkapital, das durch soziale Netzwerke entsteht, stellt eine Ressource dar, in die aber wiederum Ressourcen wie Zeit investiert werden müssen. In der Ergebnisbewertung muss sich herausstellen, ob sich diese Investitionen rentiert haben oder auch effektiver eingesetzt werden können

Ein weiterer Ansatzpunkt zur qualitativen Bewertung der Kooperationen sind Fallstudien. Im Laufe des Vorhabens werden die externen Evaluatoren ausgewählte Teilprojekte tiefenscharf betrachten und auf ihre Kooperationskultur untersuchen. Als Instrumente bieten sich leitfadengestützte Interviews und Gruppendiskussionen an. Der Leitfaden wird sich an den beschriebenen Indikatoren des Kooperationsmanagements orientieren und einen besonderen Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen setzen.

Ergebnisevaluation

Die Ergebnisevaluation baut auf der Abfrage des Projektfortschrittes und des Projektmanagements in den Teilprojekten auf. Dies beginnt bei den Formulierungen und der Kontrolle der angestrebten Ziele sowie der konkreten Aktionen. Diese sollen sich an den SMART-Kriterien für Zielformulierungen orientieren (Schiersmann/Thiel 2000), d.h. Ziele sollen **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptabel, **r**ealistisch und **t**erminiert formuliert werden:

- Die Ziele sollen nicht allgemein formuliert, sondern auf die spezifischen Rahmen- und Arbeitsbedingungen in den jeweiligen Einrichtungen und das jeweilige Projekt abgestimmt sein.

- Für die Ergebniskontrolle müssen die Ziele messbar sein. Es müssen Verfahren und Indikatoren entwickelt werden, an denen sich der Erfolg der Ziele sowohl für Projektmitglieder als auch für Außenstehende ablesen lässt.
- Akzeptable Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass ein weitgehender Konsens unter den Mitarbeitern bzw. der Organisation über die Ziele herrscht.
- Ziele sollten nicht trivial sein, indem sie einen Zustand beschreiben, der unabhängig vom Projektablauf ohnehin zu erwarten ist, sondern eine realistische Perspektive entwickeln. Das schließt auch visionäre Vorstellungen aus, die unter gegebenen politischen oder finanziellen Rahmenbedingungen nicht erreicht werden können.
- Für die Erreichung der Ziele sollte eine Zeitperspektive und eine konkrete Terminierung gesetzt werden. Das ist eine der Grundvoraussetzungen für effektives Projektmanagement und schafft Verbindlichkeit der Aufgabenverteilung unter den Beteiligten.

Parallel dazu findet ein Prozess der projektinternen Selbstevaluation statt, der sowohl auf der Ebene der Projektorganisation als auch in Bezug auf den inhaltlichen Erkenntnisfortschritt geführt wird. Diese teilprojektspezifischen Perspektiven werden in den projektübergreifenden Workshops aufgegriffen und zu einer Gesamtdarstellung verdichtet.

4 Das Evaluationsteam

Das Evaluationsteam besteht aus:

- Prof. Dr. phil. Dr. rer. hort. habil. Herbert Schubert
- Holger Spieckermann, M.A.

Die Evaluatoren forschen und lehren am Fachbereich Sozialpädagogik der Fachhochschule Köln insbesondere „Sozialmanagement“. Prof. Schubert ist Koordinator des Studienschwerpunktes „Sozialmanagement“. Zwei der Schwerpunkte der Lehrveranstaltungen sind (a) „Evaluation“ und (b) „Netzwerkmanagement“. Davor leitete er einige Jahre die „Koordinationsstelle Sozialplanung“ der Landeshauptstadt Hannover und beriet später als Mitglied eines Consulting-Dienstleisters Akteure in kommunalen Planungsprozessen. H. Spieckermann war in verschiedenen Forschungs- und Beratungseinrichtungen im Bereich Stadt- und Regionalentwicklung tätig und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Fachhochschule Köln in der Forschungsstelle Sozial+Raum+Management in den Themenschwerpunkten Analyse sozialer Netzwerke, Stadtteil- und Netzwerkmanagement, empirische Sozialforschung sowie Moderationsmethoden.

Darüber hinaus weist Prof. Schubert ein breites Spektrum einschlägiger Forschungserfahrungen auf, die in zahlreichen Veröffentlichungen dokumentiert worden sind. Besonders zu nennen sind (vgl. Literaturreferenzen im Anhang):

- Handlungsansätze des Sozialmanagements [vgl. Nr. (4), (13), (14), (15), (16), (21)],
- Studie zur sozialen Planung [vgl. Nr. (6)],
- Studie zur sozialen Nachhaltigkeit [vgl. Nr. (12)],

- Studien über soziale Netzwerke [vgl. Nr. (1), (2), (3), (8), (10), (17), (18)],
- Berichterstattung als Grundlage von Handlungskonzepten [vgl. Nr. (5), (9), (11)].

Weitere Informationen zu den Lebensläufen oder aktuellen Veröffentlichungen stehen im Internet unter folgenden Adressen <http://www.sw.fh-koeln.de> und <http://www.sozial-raum-management.de> zur Verfügung.

5 Aktueller Sachstand - Nullmessung

Der Projektantrag für die Aktion 2 der Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde fertig gestellt und zeitgerecht beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung vorgelegt. Die Bewilligung ist für Ende Juli 2002 avisiert. Es wurde der vorzeitige Projektbeginn zum 16.5.2002 bei der EU beantragt und befürwortet, so dass entstandene Kosten in den Teilprojekten rückwirkend ab diesem Zeitpunkt geltend gemacht werden können. Zudem steht die Kofinanzierung des Arbeitsamtes Köln zur Verfügung und kann von den entsprechenden Teilprojekten abgerufen werden.

5.1 Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe der Entwicklungspartnerschaft tagte in der Anfangsphase ungefähr in 2-wöchigem Rhythmus. Mit der Verabschiedung des Kooperationsvertrages der Entwicklungspartnerschaft und der Abgabe des Projektantrages an das BMA wurde zu einem 4wöchigen Sitzungsrhythmus übergegangen. Im Mittelpunkt der Sitzungen standen die Themen Organisationsstruktur der Entwicklungspartnerschaft, Öffentlichkeitsarbeit, Transnationalität sowie Gender Mainstreaming. Für diese Themenfelder wurden entsprechende Rahmenbedingungen entwickelt bzw. konzeptionelle Vorarbeiten geleistet. Für den Kommunikationsaustausch wird eine geschlossene Arbeitsgruppe im Rahmen des Internetforums <http://www.transregio.net> eingerichtet. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit werden eine interne und externe Auftaktveranstaltung im Herbst 2002 in Köln durchgeführt.

5.2 Teilprojektträgerkonferenz

Die Konferenz der Teilprojektträger fand ebenfalls bisher in 14-tätigem Rhythmus statt und wird zukünftig in größeren Abständen tagen. Mittelfristig werden die inhaltlichen Diskussionen in noch zu gründenden Arbeitsgruppen stattfinden und die Teilprojektträgerkonferenz nur noch ca. 4-mal im Jahr tagen. Die Schwerpunktthemen überschneiden sich konsequenterweise mit denen der Steuerungsgruppe. Im Zentrum der Diskussionen waren ebenfalls der Stand des Antragsverfahrens, der Kooperationsvertrag sowie die Konkretisierung der Öffentlichkeitsarbeit. Neben organisatorischen Fragen zur finanziellen Abwicklung war die Gremien- und Organisationsstruktur der Entwicklungspartnerschaft wiederholt Gesprächsthema.

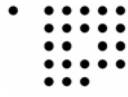
5.3 Gender Mainstreaming

Zwischen Mai und September 2002 fanden 3 Gendertrainings statt. Unter der Moderation eines professionellen Gendertraining-Teams wurde mit fast allen Mitgliedern der Steuerungsgruppe und der Teilprojektträgerkonferenz das Training durchgeführt. Als Zwischenergebnis wurden Vereinbarungen bzw.

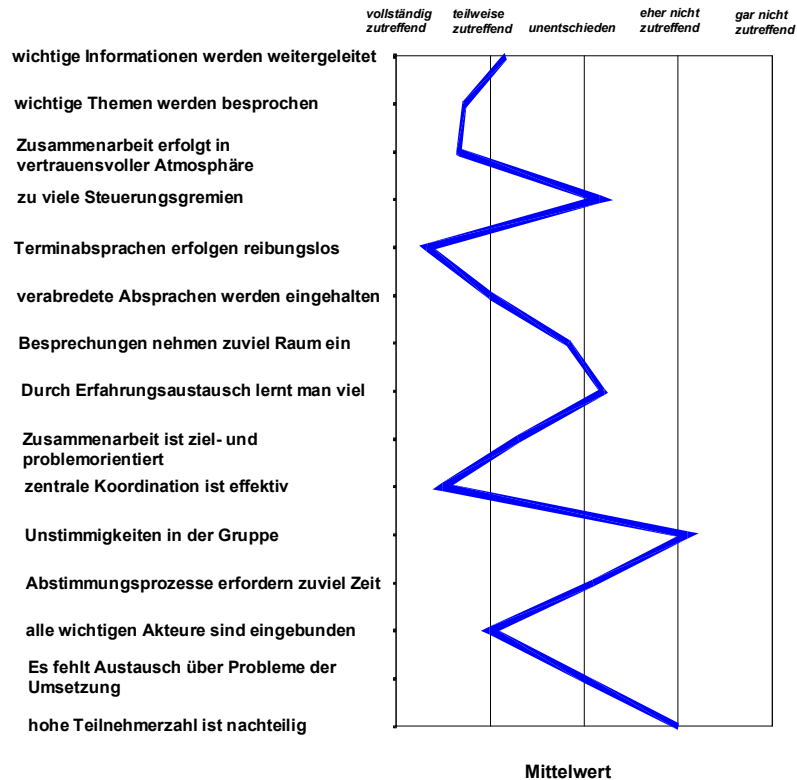
ein Genderleitfaden entwickelt, mit dem die Umsetzung des Gender Mainstreamings für die Entwicklungspartnerschaft konkretisiert wird.

5.4 Null-Messung der Evaluation

Mit 11 der 12 Teilprojekte wurden Interviews im Rahmen der Null-Messung durchgeführt (zuzüglich der Evaluation als 13. Teilprojekt). Die Interviews fanden mit den Vertretern der Teilprojekte statt, die das Projekt auch in der Teilprojekträgerkonferenz repräsentieren. Der Ort der Interviews war in der jeweiligen Einrichtung. Der Entwicklungsstand der Teilprojekte ist im Einzelnen sehr unterschiedlich. Einige Projekte können auf bereits existierende Netzwerkstrukturen und Gremien aufbauen. In anderen Projekten müssen das Kooperationsnetzwerk und die Steuergremien erst geschaffen werden. Während der Großteil der Projekte startbereit auf die Bewilligung seitens der EU wartet, um Personaleinstellungen vornehmen zu können, sind einige Projekte in Vorleistung gegangen oder können aufgrund des vorzeitigen Projektbeginns über die Kofinanzierung des Arbeitsamtes Kosten geltend machen. Deshalb unterscheiden sich die Zeit-Maßnahmenpläne der Teilprojekte nur wenig vom Stand, wie er im Kooperationsvertrag dokumentiert ist. 2 Teilprojekte haben sich noch nicht konstituiert (Verbesserung handwerklich-praktischen Denkens, EFQM). Hier besteht noch Bedarf die Projektkonzeptionen zu überarbeiten und das Netzwerk der Akteure des Teilprojektes zu formieren.



Welche Kennzeichen treffen auf die Entwicklungspartnerschaft zu?



Quelle: Nullmessung,
Eigene Erhebung

Die Null-Messung stellt die Basismessung für die folgenden Erhebungsschritte dar. Insofern bildet die Null-Messung in erster Linie den Status quo ab, wie er sich vor Beginn der eigentlichen Arbeit in den Teilprojekten darstellt. Auf der Basis dieser Erhebung und im Vergleich der folgenden Erhebungen im 3-Monatsrhythmus ergibt sich die Entwicklungsdynamik der Entwicklungspartnerschaft. Zum jetzigen Zeitpunkt lassen sich zum Projektfortschritt und zum Kooperationsmanagement in den Teilprojekten nur wenig fundierte Aussagen treffen. Die wesentlichen Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft fanden auf der Ebene der Steuerungsgruppe, der Teilprojekträgerkonferenz und der Geschäftsführung statt. Hier lässt sich anhand der Angaben in der Null-Messung ein erstes Stimmungsbild der Teilprojekte in der Entwicklungspartnerschaft zeichnen.

In der oben stehenden Abbildung werden die Antworten auf die entsprechenden Statements (siehe Fragebogen im Anhang) dargestellt, zu denen sich fast alle Interviewten geäußert haben. Für die zusammenfassende Darstellung aller Teilprojekte wurden Mittelwerte über die Antwortkategorien gebildet.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Informationsfluss in der Entwicklungspartnerschaft von fast allen sehr positiv beurteilt wird. Die wichtigen Informationen werden weitergeleitet und alle wichtigen Themen

besprochen. Die Kooperation ist von einer verbindlichen Zusammenarbeit geprägt und die verabredeten Absprachen werden eingehalten. Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass die Kooperation in der Entwicklungspartnerschaft in einer vertrauensvollen Atmosphäre stattfindet und nur wenige Unstimmigkeiten in der Gruppe existieren. Die zentrale Koordination wird als effektiv und die Zusammenarbeit überwiegend als ziel- und problemorientiert wahrgenommen. Aufgrund der engtaktigen Besprechungstermine und zusätzlicher zeitlicher Inanspruchnahme durch Gender Training und Evaluationsinterviews werden die Anzahl und Dauer der Besprechungen als zu häufig bzw. zu lang eingeschätzt. Mit dem eigentlichen Projektbeginn und der Änderung der Besprechungsintervalle ist hier aber eine Lösung in Sicht. Die Höhe der Teilnehmerzahl in den Gremien wird nicht als nachteilig empfunden und es sind auch alle relevanten Akteure in die Entwicklungspartnerschaft eingebunden.

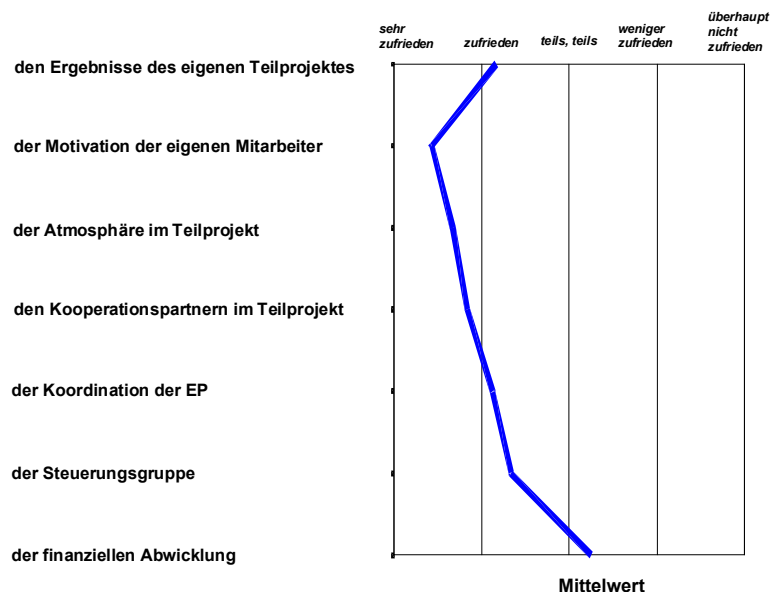
Die Tatsache, dass die Abstimmungsprozesse viel Zeit erfordern, ist einerseits vor dem Hintergrund zu sehen, dass zum jetzigen Zeitpunkt Gremien- und Organisationsstrukturen geschaffen werden, die erst in der eigentlichen Projektphase benötigt werden, aber schon frühzeitig installiert wurden, um später möglichst wenig Zeit mit dem Aufbau der Strukturen zu verlieren. Andererseits wurde in den Sitzungen auch deutlich, dass die Aufgabenprofile und Abgrenzungen der Zuständigkeiten noch nicht allen Beteiligten deutlich geworden sind. Insofern ist noch nicht ausreichend transparent, welches Gremium in welcher Zusammensetzung zusammentrifft, mit welchen Kompetenzen ausgestattet ist und welche thematischen Schwerpunkte verfolgt werden. Ein entsprechendes Eckpapier seitens der Geschäftsführung der Entwicklungspartnerschaft wird hier voraussichtlich für Klarheit sorgen.

Da der Austausch über Probleme der Umsetzung oder ein inhaltlicher Erfahrungsaustausch sich erst nach Beginn der Teilprojekte etablieren werden, dominiert hier eine unentschiedene Haltung unter den Befragten.


**Evaluation – Nullmessung:
Stimmungsbild 2**


13 FH Köln
Fachbereich
Sozialpädagogik

Wie zufrieden sind Sie mit...



Quelle: Nullmessung, Eigene Erhebung

Ungefähr die Hälfte der Teilprojekte konnte Auskunft über das eigene Teilprojekt und eine Einschätzung der Zufriedenheit mit den einzelnen Gremien der Entwicklungspartnerschaft geben. Die Motivation der Mitarbeiter und die Stimmung im Teilprojekt wird von diesen Befragten als zufrieden bis sehr zufrieden beurteilt. Der Fortschritt des jeweiligen Teilprojektes, das heißt die zeitliche Verzögerung bei der Projektbewilligung seitens des BMA, wird weniger positiv eingeschätzt. In diesem Kontext ist auch die ungünstige Einschätzung der finanzielle Abwicklung zu sehen. Es fällt auf, dass die Zufriedenheit mit der Steuerungsgruppe seitens der Teilprojekte eher ambivalent gesehen wird. Dies verweist darauf, dass es nicht ausreichend gelungen ist, die Diskussionen und Ergebnisse der Steuergruppensitzungen zu vermitteln. Trotz der häufigen Sitzungstermine der Entwicklungspartnerschaft bleibt das primäre Interesse auf das eigene Teilprojekt beschränkt. Die geplante interne Tagung im September 2002 ist ein erster Schritt die anderen Teilprojekte kennenzulernen und das Bewusstsein für die gesamte Entwicklungspartnerschaft zu fördern.

Angesichts der zeitlichen Verzögerung der Bewilligung werden viele Projekte später starten als geplant. Da bis zum regulären Termin der nächsten Evaluationserhebung keine wesentlichen Entwicklungen zu erwarten sind, wurde beschlossen, die nächste Evaluationserhebung geringfügig zu verschieben und Ende November/ Anfang Dezember 2002 durchzuführen. In die nächste Evaluationserhebung wird der Aspekt Gender Mainstreaming entsprechend integriert.

Als nächster Arbeitsschritt wird ein Datenbanksystem entwickelt, das durch die Ergebnisse der nachfolgenden Befragungen kontinuierlich aktualisiert wird. Die zukünftigen Befragungen werden mit einem standardisierten Fragebogeninstrument durchgeführt und per E-Mail versandt, so dass wenig zusätzlicher Ressourcenaufwand auf Seiten der Teilprojekträger entsteht.

Für die bundesweite Gesamtevaluation von EQUAL ist noch kein Evaluator bestimmt worden, so dass die Abstimmung der Evaluationen der einzelnen Entwicklungspartnerschaften mit der Gesamtevaluation noch nicht stattfinden konnten. Hier ist noch eine Überarbeitung und Integration der Indikatoren der Gesamtevaluation in die vorhandenen Erhebungsinstrumente zu erwarten. Deshalb werden die Strukturdaten der Teilprojekte (siehe Fragebogen im Anhang) als ergänzender Untersuchungsschritt erst im Rahmen der nächsten Erhebungswelle abgefragt.

6 Literatur

- Bastian, Johannes/ Rolff, Hans-Günter 2001, Vorabevaluation Schule & Co., o.O.
- Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola 2002, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag
- Büeler, Xaver, Qualitätsevaluation und Schulentwicklung, in: Reinhard Stockmann (Hrsg.), Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder, Opladen 2000, S.259-286
- Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) 2001, Programm für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL in der Bundesrepublik Deutschland 2000-2006, o.O.
- Coleman, James Samuel 1991, Grundlagen der Sozialtheorie, Bd.1 Handlungen und Handlungssysteme, München: R.Oldenbourg Verlag
- Flocken, Peter/ Hellmann-Flocken, Sabine/ Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Martens, Helmut (Hrsg.) 2001, "Erfolgreich im Verbund" - Die Praxis des Netzwerkmanagements, Eschborn: RKW-Verlag
- Forssmann, Jörg/ Reiberg, Ludger 1978, Umweltschutz und Umweltplanung. ein Planspielhandbuch, Bonn
- Grohmann, Romano 1997, Das Problem der Evaluation in der Sozialpädagogik. Bezugspunkte zur Weiterentwicklung der evaluationstheoretischen Reflexion, Frankfurt am Main
- Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Amt für berufliche Bildung und Weiterbildung (Hrsg.) o.J., Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt. Pilotstudie: Metropolregion Hamburg, Hamburg
- Heiner, Maja (Hrsg.) 1988, Selbstevaluation in der sozialen Arbeit. Fallbeispiel zur Dokumentation und Reflexion beruflichen Handelns, Freiburg im Breisgau
- Hinte, Wolfgang/ Karas, Fritz 1989, Studienbuch Gruppen- und Gemeinwesenarbeit, Neuwied u.a.
- Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Flocken, Peter (Hrsg.) 2001, Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorien und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden: Gabler
- INBAS - Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik GmbH (Hrsg.) 2001, Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis, Offenbach am Main
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation/ Sanders, R. Sanders (Hrsg.) 1999, Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, Opladen
- Kohlmeyer, Klaus/ Maruszat, Regine/ Seyfried, Erwin 2000, Lokale und regionale Netzwerke in GI Beschäftigung. Diskussionspapier, Berlin
- Lewin, Kurt 1968, Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim
- Mertens, Donna, M. 2000, Institutionalizing Evaluation in the United States of America, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.), Evaluationsforschung, Opladen 2000, S.41-56
- Petran, Wolfgang/ Vornhoff, Herrmann 2001, Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke - Ausgewählte Ergebnisse europäischer Studien, in: INBAS 2001, Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis, Offenbach 2001, S.67-74
- Petran, Wolfgang/ Winter, Joachim 2001, Kooperations- und Verbundmodelle, lokale und regionale Netzwerke - Ausgewählte Ergebnisse einer Evaluation der Modellversuchsreihe INKA II, in: INBAS 2001, Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis, Offenbach 2001, S.45-54
- Putnam, Robert D. 1995, Bowling Alone: America's Declining Social Capital, in: Journal of Democracy, Vol. 1, No. 6, S.65-78
- Reiberg, Ludger 2001, Übergangsmanagement Schule Beruf in Köln: Grundlagen und Umriss einer neuen Arbeitsstruktur, in: INBAS 2001, Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis, Offenbach 2001, S.137-142
- Reisert, Reiner/ Carstensen, Doris 1998, Praxis der internen und externen Evaluation. Handbuch zum Verfahren, Hannover
- Rossi, Peter H./ Freeman, Howard/ Hofmann, Gerhard 1988, Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung, Stuttgart

Sänger, Ralf/ Bennewitz, Heiko 2001, Von der Last an der Zusammenarbeit - Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Netzwerken gegen Jugendarbeitslosigkeit, in: INBAS 2001, Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis, Offenbach 2001, S.75-100

Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich 2000, Projektmanagement als organisationelles Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich, Opladen

Schröder, Jan 2000, Handbuch zur Neuen Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe - eine Arbeitshilfe für öffentliche und freie Träger, Stuttgart/ Berlin/ Köln

Schubert, Herbert (Hrsg.) 2001, Sozialmanagement. Zwischen Fachlichkeit und fachlichen Zielen, Opladen: Leske + Budrich

Schubert, Herbert/ Fürst, Dietrich/ Rudolph, Ansgar/ Spieckermann, Holger 2001, Regionale Akteursnetzwerke. Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover, Opladen: Leske + Budrich

Seyfried, Erwin/ Kohlmeyer, Klaus/ Furth-Riedesser, Rafael 1999, Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke, Thessaloniki

Stadt Köln, Amt für Weiterbildung 2001, Netzwerk Lernende Region Köln, Köln

Stockmann, Reinhard 2000, Evaluation in Deutschland, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.), Evaluationsforschung, Opladen 2000, S.11-39

Stockmann, Reinhard (Hrsg.) 2000, Evaluationsforschung: Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder, Opladen

Stufflebeam, D. L. 1983, The CIPP model for program evaluation, in: Madaus, G.F./ Scriven, M./ Stufflebeam, D.L., Evaluation Models, Boston 1983, S.117-142

Verhaltensmuster und Bestimmungsgründe der Kooperation von Ausbildern mit Berufsschullehrern, in: Pätzold, Günter/ Walden, Günter 1999 : Lernortkooperation - Stand und Perspektiven, Berlin/Bonn

Wendt, Wolf Rainer 2001, Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen, Freiburg im Breisgau

Wetzel, Ralf/ Aderhold, Jens/ Baitsch, Christof 2001, Netzwerksteuerung zwischen Management und Moderation: Zur Bedeutung und Handhabung von Moderationskonzepten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken, in: Gruppendynamik, 32. Jahrgang, Heft 1, S.21-36

Widmer, Thomas 2000, Qualität der Evaluation - Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.), Evaluationsforschung, Opladen 2000, S.77-102

7 Zeitplan der Evaluation

Nr.	Vorgangsname	Anfang	2004																							
			Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez					
1	Entwicklung Evaluationskonzept	Mi 01.05.02																								
2	Summative Evaluation	Mo 10.06.02																								
3	Durchführung Null-Messung	Mo 10.06.02																								
4	Ergebnisbericht Null-Messung	Mo 01.07.02																								
5	Evaluationserhebung	Di 12.11.02	■			■				■			■			■			■			■				
14	Quartalsberichte 1	Mo 02.12.02		■	◆ 18.07.			■	◆ 17.10.		■	◆ 16.01.		■	◆ 16.04.		■	◆ 16.07.		■	◆ 18.10.					
23	Fallstudien	Do 01.05.03	■		■	■			■	■			■	■			■	■			■	■				
34	Formative Evaluation	Mo 11.11.02																								
35	Vorbereitung Workshops	Mo 11.11.02	■							■					■											
40	Durchführung Workshops	Di 10.12.02	◆ 10.06.							■		◆ 10.12.														
45	Dokumentation Workshops	Di 01.04.03	■									■														
50	Evaluationsbericht	Mo 11.10.04																							■	

8 Anlage

8.1 Literaturreferenzen Prof. Schubert

- (1) Private Hilfenetze: Solidaritätspotentiale von Verwandtschaft, Nachbarschaft und Freundschaft. Ergebnisse einer egozentrierten Netzwerkanalyse. Materialien des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforchung, Band 145, Hannover, 1991
- (2) Auswirkungen von demographischen Bewegungen auf private Hilfenetze. In: W. Glatzer (Hg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Sektionen des 25. Deutschen Soziologentages 1990. Westdeutscher Verlag: Opladen, 1991, S. 133-137
- (3) Clans, Claims, Communities: Soziales Wohnen, Beziehungsarbeit und Selbsthilfenetze im Regelkreis von Eigeninteresse und Solidarität. In: Gestalt finden für die tägliche Umwelt: Ökodesign geht uns alle an - Ökologischer Wohnungsbau, hgg. v. Urbanes Wohnen e.V., München, 1993, S.13.1-13.12
- (4) Entwicklung der sozialen Problematik in den großen Städten. In: Stadtforschung und Statistik, Zeitschrift des Verbandes Deutscher Städtestatistiker, Heft 2/1993, S.35-44
- (5) Sozial- und Armutsberichte als neues Instrument der kommunalen Sozialverwaltung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 75.Jg. (1995), S.101-106
- (6) Stichwort "Soziale Infrastruktur". In: Handwörterbuch der Raumordnung, hgg. v. Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, 1995, S.847-851
- (7) Migration und soziale Probleme in Städten. In: H. Neumann, H. Niemann (Hg.): Migration und soziale Probleme - Dokumentation eines Workshops im Rahmen des Projekts „Entscheidungsfelder städtischer Zukunft“, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin, 1995, S.79-95
- (8) Zur Zukunft der sozialen Netzwerke in den Städten. In: H. Schmalstieg (Hg.): Zukunftsfähiges Hannover - Wege zur nachhaltigen Entwicklung einer Großstadt-Region. Hannover, 1996, S. 73-88
- (9) Stadt-Umland-Beziehungen und Segregationsprozesse. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.5/1996, hgg. v. Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung, Bonn, S. 277-298
- (10) (gemeinsam mit Dietrich Fürst) Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. In: Raumforschung und Raumordnung, 56. Jg. (1998), Heft 5/6, S. 352-361
- (11) Einkommensarmut und Einkommensreichtum in Niedersachsen. In: Statistische Monatshefte Niedersachsen, Heft 10/1998, S. 577-587
- (12) Zur sozialen Dimension des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung. In: Dietrich Fürst (Hg.): Umsetzbarkeit der Nachhaltigkeitsforderungen in der Region. Materialien zur regionalen Entwicklung, Kommunalverband Großraum Hannover, Heft 4, Hannover, 1999, S. 29-62
- (13) Local City Structures under Pressure to Change. In: B. Blanke, R. Smith (Hg.): Cities in Transition. New Challenges, New Responsibilities. Hampshire, London, 1999, S. 137-153
- (14) Städtischer Raum und Verhalten. Zu einer integrierten Theorie des öffentlichen Raumes. Opladen, 2000
- (15) Von der Agenda 21 zur sozialen Stadt – Integrierte Perspektiven für die soziale Arbeit beim Stadtteilmanagement. In: Neue Praxis, 30. Jg. (2000), Heft 3, S. 286-296
- (16) (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Opladen, 2001
- (17) Netzwerkmanagement – Ein neues Leistungsprofil der Sozialen Arbeit im Gemeinwesen. Vortrag in der Arbeitsgruppe „Soziale Stadt“, 4. Bundeskongress Soziale Arbeit. Mainz, 2001
- (18) zusammen mit Dietrich Fürst, Ansgar Rudolph, Holger Spieckermann: Regionale Akteursnetzwerke. Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover. Opladen, 2001
- (19) Kompetenzprofil für das Stadtteil- und Quartiermanagement. In: Jahrbuch Stadterneuerung 2001, Technische Universität Berlin, 2001, S. 173-188
- (20) (Hrsg. zusammen mit Marlo Riege) Sozialraumanalyse - Grundlagen, Methoden, Praxis. Verlag Leske + Budrich, Opladen, 2002
- (21) (zusammen mit Holger Spieckermann) Aufbau von Netzwerken als Kernaufgabe des Quartiermanagements. In: U.-J. Walther (Hrsg.): Die soziale Stadt. Eine Zwischenbilanz. Verlag Leske + Budrich, Opladen, 2002

8.2 Modul A: Schriftlicher Fragebogen für die Nullmessung „Strukturqualität der Institution und des Teilprojektes“



Evaluation der Entwicklungspartnerschaft „Übergang Schule-Beruf in Köln“

Entwurf

Modul A - Null-Messung: Schriftlicher Fragebogen *Strukturqualität der Institution und des Teilprojektes*

Beschreibung der Institution

1. Bitte nennen Sie den Namen Ihrer Einrichtung/Institution (einschließlich Abteilung/Amt etc.)
2. Wer ist der Träger der Einrichtung?
3. Welchen rechtlichen/formalen Status hat Ihre Einrichtung?

Bitte geben Sie bei den folgenden Fragen an, auf welche Ebene sich die Antwort bezieht, z.B. gesamte Einrichtung, Amt, Abteilung, Arbeitsgruppe etc.

4. Wie viele Beschäftigte hat Ihre Einrichtung/Abteilung?
5. In welchen thematischen Bereichen sind Sie tätig?
6. Gibt es so etwas, wie ein Selbstverständnis oder eine „Philosophie“ ihrer Einrichtung, die sie uns kurz beschreiben können?.
7. Welchen räumlichen Einzugsbereich hat Ihre Einrichtung? Gibt es einen sozial-räumlichen Ansatz?
8. Wie werden Ihre Maßnahmen/Projekte dokumentiert (z.B. Jahresberichte, Protokolle)?
9. Gibt es Instrumente der Qualitätssicherung, um die fachlichen Standards zu gewährleisten?
 - a) wenn ja, welche Instrumente wenden Sie an?

14. Welche Qualifikationen haben die Beschäftigten?

15. Welche Räumlichkeiten stehen Ihnen für das Projekt zu Verfügung?

16. Welche Vorläuferprojekte gab es?

17. Wer übernimmt das Finanzmanagement des Teilprojektes und stellt die Verwendung sowie die Abrechnung der Mittel sicher?

18. Gibt es Methoden des „Projektmanagements“, mit dem Sie den Einsatz des Personals und die zeitgerechte Bearbeitung von Projekten sicherstellen (z.B. systematische Arbeitsplanung, feste Terminabsprachen)?

a) wenn ja, welche Vorgehensweisen gibt es?

8.3 Modul B: Interviewfragebogen für die Nullmessung „Kooperationsmanagement und Ziele des Teilprojektes“



Entwurf

Modul B - Null-Messung: Interviewfragebogen *Kooperationsmanagement und Ziele der Teilprojekte*

Name des Interviewpartner:		Institution:	
Teilprojekt:			
Interviewer:		Datum:	

Vorbemerkung: Da zum aktuellen Zeitpunkt die Teilprojekte noch nicht angelaufen sind, werden einige Fragen im Rahmen der Null-Messung für Ihr Teilprojekt unter Umständen nicht zutreffen.

Im Folgenden unterscheiden wir zwischen Zielen des Teilprojektes und den konkreten Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen. Als erstes möchten wir Sie zu den Zielen befragen.

1. Die konkreten Ziele, die Sie mit Ihrem Teilprojekt verfolgen, sind bereits in der Kooperationsvereinbarung der Entwicklungspartnerschaft EQUAL beschrieben.

- a) Gibt es Ergänzungen oder Änderungen der einzelnen Ziele bzw. der Zielgruppen?
- b) Wie realistisch schätzen Sie die Erreichung der Ziele ein? (sehr realistisch, realistisch, teils-teils, weniger realistisch, nicht realistisch)
- c) Können Sie bitte Termine zur Erreichung der Ziele nennen?
- d) Wie sollen die Ziele gemessen werden?
- e) Was macht es für die Zielgruppe attraktiv, das Ziel anzustreben?

a) Teilziele	Zielgruppe	b) Einschätzung Realisierungschancen	c) Termine	d) Messbarkeit	e) Attraktivität für die Zielgruppe

2. Gibt es Veränderungen oder Ergänzungen im Vergleich zu den in der Kooperationsvereinbarung geplanten Maßnahmen Ihres Teilprojektes?

- a) Für welche Zielgruppen sind diese Maßnahmen konzipiert?
- b) Wie lange dauert die Maßnahme? Wie häufig findet Sie statt?
- c) Welche Methoden und Arbeitsformen werden dabei verwandt?
- d) Welche Qualifikationen/Kompetenzen werden der Zielgruppe vermittelt?
- e) Wie ist die Art der Beziehung zu der Zielgruppe (z.B.: Betreuung, Beratung, päd. Vermittlung, kein direkter Kontakt)
- f) Wie viele Personen der Zielgruppe werden unmittelbar erreicht?

Maßnahmen	a) Zielgruppe/n	b) Dauer/Häufigkeit	c) Methoden/ Arbeits- formen	d) Qualifikatio- nen/Kompetenzen	e) Beziehungsform	f) Anzahl

3. Was unterscheidet Ihr Teilprojekt von der bisherigen Routinepraxis?
4. Mit welchen Institutionen/Einrichtungen haben Sie im Rahmen des EQUAL-Projektes in den letzten 3 Monaten kooperiert? Bitte nennen Sie die einzelnen Personen und ihre Institutionen?
- Gab es diese Kooperation bereits vor dem EQUAL-Projekt?
 - Wie häufig haben Sie im Durchschnitt Kontakt zu den genannten Partnern (täglich, ein- oder mehrmals in der Woche, mehrmals im Monat, einmal im Monat oder seltener)?
 - Haben Sie überwiegend telefonischen Kontakt, per Email, treffen sie sich zu bilateralen Besprechungen oder im Rahmen von anderen Sitzungen?
 - Können Sie den Zeitaufwand für die Kooperation einschätzen?
 - Waren noch weitere Personen/Institutionen beteiligt?
 - Was war das Thema des Kontaktes? Gab es einen Kundenbezug?
 - Gab es als Ergebnis der Kooperation eine verbindliche Absprache?
 - Wurden die Ergebnisse der Kooperation in irgendeiner Form dokumentiert?

Kooperationspartner: Name, Institution	a) Kooperation vor EQUAL?	b) Häufigkeit des Kon- takts	c) Form der Kontakts	d) Zeitaufwand in Stunden	e) weitere Per- sonen/ Insti- tutionen	f) Thema / Kundenbe- zug?	g) verbindl. Absprache	h) Doku- mentation?
1.								
2.								

Kooperationspartner: Name, Institution	a) Kooperation vor EQUAL?	b) Häufigkeit des Kon- takts	c) Form der Kontakts	d) Zeitaufwand in Stunden	e) weitere Per- sonen/ Insti- tutionen	f) Thema / Kundenbe- zug?	g) verbindl. Absprache	h) Doku- mentation?
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

5. Welche konkreten Erwartungen bzw. Anforderungen ergeben sich aus Ihrem Teilprojekt bezogen auf die anderen Teilprojekte und die Steuerungsebenen der Entwicklungspartnerschaft?

Name, Institution	Erwartungen/Anforderungen
a) Geschäftsführung/Koordination	
b) Konferenz der Teilprojekte	
c) Arbeitsgruppe: _____	
d) Steuerungsgruppe	
e) Teilprojekte, und zwar _____	
f) Evaluation	
g) Sonstige, und zwar _____	

6. Im Folgenden lese ich Ihnen einige Aussagen vor und möchte Sie bitten mir zu sagen, welche von den folgenden Kennzeichen auf Ihr Teilprojekt in den letzten 3 Monaten vollständig zutreffen, nur teilweise zutreffen, eher nicht zutreffen oder gar nicht zutreffen?

a) Alle wichtigen Informationen werden unverzüglich weitergeleitet.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
b) Alle wichtigen Themen werden in den Sitzungen besprochen.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
c) Die Zusammenarbeit erfolgt in einer vertrauensvollen Atmosphäre.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
d) Es gibt zu viele Steuerungsgremien und Arbeitskreise.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
e) Die Terminabsprachen funktionieren reibungslos.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
f) Die verabredeten Absprachen werden von allen eingehalten.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
g) Die Besprechungen und Termine nehmen zuviel Raum ein.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
h) Durch den Erfahrungsaustausch lernt man viel für die eigene Arbeit.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
i) Die Zusammenarbeit erfolgt sehr ziel- und problemorientiert.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
j) Die projektübergreifende Kooperation könnte konkreter gestaltet werden.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend
k) Die zentrale Koordination erweist sich als effektiv.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>	vollständig zutreffend	teilweise zutreffend	unentschieden	eher nicht zutreffend	gar nicht zutreffend

l) Viele Diskussionen sind weniger zielorientiert, sondern resultieren aus Unstimmigkeiten in der Gruppe.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
m) Die Abstimmungsprozesse erfordern viel Zeit.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
n) Durch die verschiedenen Gremien, ist es gelungen alle wichtigen Akteure in den Prozess einzubinden	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
o) Es fehlen noch Möglichkeiten, um sich über konkrete Probleme der Umsetzung auszutauschen.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
p) Die hohe Teilnehmerzahl der Gremien wirkt sich nachteilig auf die Effektivität aus.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend

7. Im Folgenden lese ich Ihnen einige Aussagen vor und möchte Sie bitten mir zu sagen, welche von den folgenden Kennzeichen auf die Entwicklungspartnerschaft in den letzten 3 Monaten vollständig zutreffen, nur teilweise zutreffen, eher nicht zutreffen oder gar nicht zutreffen?

a) Alle wichtigen Informationen werden unverzüglich weitergeleitet.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
b) Alle wichtigen Themen werden in den Sitzungen besprochen.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
c) Die Zusammenarbeit erfolgt in einer vertrauensvollen Atmosphäre.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
d) Es gibt zu viele Steuerungsgremien und Arbeitskreise.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
e) Die Terminabsprachen funktionieren reibungslos.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend

f) Die verabredeten Absprachen werden von allen eingehalten.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
g) Die Besprechungen und Termine nehmen zuviel Raum ein.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
h) Durch den Erfahrungsaustausch lernt man viel für die eigene Arbeit.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
i) Die Zusammenarbeit erfolgt sehr ziel- und problemorientiert.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
j) Die projektübergreifende Kooperation könnte konkreter gestaltet werden.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
k) Die zentrale Koordination erweist sich als effektiv.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
l) Viele Diskussionen sind weniger zielorientiert, sondern resultieren aus Unstimmigkeiten in der Gruppe.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
m) Die Abstimmungsprozesse erfordern viel Zeit.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
n) Durch die verschiedenen Gremien, ist es gelungen alle wichtigen Akteure in den Prozess einzubinden	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
o) Es fehlen noch Möglichkeiten, um sich über konkrete Probleme der Umsetzung auszutauschen.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend
p) Die hohe Teilnehmerzahl der Gremien wirkt sich nachteilig auf die Effektivität aus.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> vollständig teilweise unentschieden eher nicht gar nicht zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend zutreffend

8. Wie zufrieden sind sie in den letzten 3 Monaten mit ...

a) den Ergebnissen/Fortschritt des eigenen Teilprojektes	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
b) der Motivation der Mitarbeiter in ihrer Einrichtung	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
c) der Atmosphäre im Teilprojekt	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
d) ihren Kooperationspartnern im Teilprojekt	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
e) der Kooperation mit den anderen Teilprojekte	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
f) der Koordination der EP	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
g) ihrer Arbeitsgemeinschaft:	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
h) der Steuerungsgruppe	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
i) den Ergebnissen der anderen Teilprojekte	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
j) der Öffentlichkeitsarbeit der EP	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
k) den Ergebnissen der Evaluation	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
l) den gemeinsamen Workshops der EP	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
m) der transnationalen Kooperation	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden

n) dem Gender Mainstreaming	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
o) der finanziellen Abwicklung	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden
p) Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> sehr zufrieden zufrieden teils. teils weniger zufrieden überhaupt nicht zufrieden

9. Mit welchen Partnern/Einrichtungen der Entwicklungspartnerschaft könnte die Kooperation noch verbessert werden?

10. Welche wichtigen Partner sind noch nicht Mitglied in der Entwicklungspartnerschaft, sollten aber noch angesprochen werden?

11. Wie organisieren Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Teilprojekt? Wie oft und mit welcher Zielsetzung finden Besprechungen der Gruppe statt? Wer übernimmt das Projektmanagement?

12. In welchen Gremien ist ihre Einrichtung vertreten? Wie häufig tagen diese Gremien im Durchschnitt?

13. Welchen Zeitaufwand verwenden sie im Durchschnitt für die Pflege der Kooperationsbeziehungen (% der Arbeitszeit)?

14. Wie hoch ist der Stundenaufwand für das Teilprojekt auf der Steuerungsebene?

15. Welche Methoden der quartalsweisen Datenerhebung im Rahmen der Evaluation sind ihrer Meinung nach sinnvoll?

schriftlicher Fragebogen per Post

Internet

Email: Excel-Datei o.ä.

Sonstiges: _____

16. Gibt es wichtige Themenbereiche oder Problemfelder, die in den oben stehenden Fragen nicht angesprochen wurden?

17. Platz für Anmerkungen, Kommentare, Ergänzungen, Kritik, Lob: