

Wegweiser zur Selbstevaluation

Methodenheft



DIREKTION
FÜR ENTWICKLUNG UND
ZUSAMMENARBEIT
DEZA

Reihe Arbeitshilfen zu
Planung, Evaluation,
Monitoring und Umsetzung (PEMU)
Juni 1995

Vorwort

Das Methodenheft ist Bestandteil der neuen Arbeitshilfe zur Selbstevaluation. Es bezieht sich auf den Inhalt des thematischen Heftes, wo Sie die nötigen Hinweise zum «Aufbau und zur Handhabung der Arbeitshilfe» (Punkt 2) finden.

Das Methodenheft enthält Vorschläge in Form von Fragestellungen und Check-Listen, die die konkrete Umsetzung der Selbstevaluation unterstützen. Es handelt sich dabei immer um Anregungen, die einer kreativen Methodenwahl und angepassten Instrumententwicklung dienen sollen. Die aufgeführten Beispiele und Fragestellungen sollen eigene Erfahrungen bereichern, bereits gewählte Methoden erweitern und neue Impulse geben.

Die Anregungen richten sich an verschiedene Kreise von Personen, die an der Selbstevaluation interessiert sind:

- Allgemein an alle Interessierten
- Einzelne Personen
- Gruppen, Arbeitsteams
- Institutionen
- Projekte

Die Anliegen der Selbstevaluation der verschiedenen Interessenskreise sind grundsätzlich die selben. Die Fragen werden jedoch der Situation der Interessierten angepasst. Wenn sich also Zweifel oder Unklarheiten einstellen, lohnt es sich, z.B. bei einer Projektevaluation, auch die Anregungen zur Einzel-, Gruppen- oder Institutionsevaluation zu konsultieren.

Bedeutung von wiederkehrenden Begriffen:

- «Projekt» = schliesst immer auch den Begriff «Programm» mit ein: Aktivitäten, Einsätze im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit.
- «Trägerorganisation» = Finanzierungsorganisationen, Hilfswerke, private und öffentliche Entwicklungsorganisationen.
- «Zielgruppen» = Die verschiedenen Gruppen, an die sich Projekte richten.
- «Projektpersonal» = Einheimische und ausländische Mitarbeiter/innen, die mit der Realisierung eines Projekts beauftragt sind.

Die Pfeile in den schattierten Feldern oberhalb der Seiten verweisen auf die Seitenzahl des thematischen Heftes, wo die entsprechenden Themen behandelt sind.

Inhaltsverzeichnis des Methodenheftes

Anregungen von allgemeinem Interesse

Evaluation der Motive und Ziele zu Beginn der Selbstevaluation	1
Widerstände / Ängste	3
Umwandlung von Widerständen in Fragen und Themen	4
Zuordnung von Bereichen, Kriterien und Indikatoren	7
Wahl, Rolle und Anstellung aussenstehender Begleitpersonen	9

alle Interessierten

Einzelne Personen

Standortbestimmung	11
Fragen zum individuellen Wertesystem	12
Evaluation der persönlichen Motivation und Ziele	13
Anhaltspunkte zur Wahl der Bereiche und Themen	15
Selbstevaluation im Alltag	19

einzelne Personen

Gruppen, Arbeitsteams

Standortbestimmung	22
Fragen zum gemeinsamen Wertesystem	23
Evaluation der Motive und Ziele	24
Wahl der Bereiche und Themen	26
Selbstevaluation eines Arbeitsteams	29

Gruppen

Institutionen

Standortbestimmung	33
Fragen zum Wertesystem der Institution	34
Evaluation der Motive und Ziele	35
Wahl der Bereiche und Themen	37
Selbstevaluation einer Institution	40

Institutionen

Projekte

Standortbestimmung	43
Fragen zu den verschiedenen Wertvorstellungen	44
Evaluation der Motive und Ziele	45
Bedürfnisklärung und konkrete Massnahmen	49
Wahl der Bereiche und Themen	50
Selbstevaluation im Projekt	52

Projekte

Evaluation der Motive und Ziele zu Beginn der Selbstevaluation

Fragen, die individuell und/oder in Gruppen beantwortet werden können:

1. *Wann, wie und über wen/was entstand die Idee einer Selbstevaluation?*
2. *Wieviel und welche Art von «Zwang» spielt in der Motivation eine Rolle (Grad der Freiwilligkeit)?*
 - «Zwang» von oben (von den Vorgesetzten gewünscht/gefordert)?
 - Gruppenzwang (nicht Spielverderber/in sein wollen)?
 - Modetrend (weil es andere auch tun, macht sich gut...)?
 - Situationsdruck (Krisen)?
 -
3. *Was wirkt demotivierend?*
 - Von den Vorgesetzten nicht mit Begeisterung aufgenommen?
 - Halbherziges Mitmachen anderer?
 - Warum allen Modeerscheinungen folgen?
 - Unklarheit der Zielsetzungen?
 - Zu wenig äussere Hilfestellungen?
 - Unklare Motive der InitiantInnen?
 -
4. *Wer hat alles Interesse an der Selbstevaluation (nebst den Beteiligten)?*
 - Übergeordnete Instanzen?
 - Abhängige Gruppen/Personen?
 - Soziales/berufliches Umfeld?
 - Evaluationsdienst?
 - Berater/innen?
 - Namentlich nennbare Personen?
 -
5. *Welchen bewussten Zielen dient die Selbstevaluation (Prioritäten festlegen)?*

Stärkung der Identität:

 - Selbstbestätigung?
 - Selbstkritik?
 - Mehr Bewusstsein entwickeln?
 - beruflich/persönliche Weiterentwicklung?
 -

Rechenschaftsabgabe gegenüber

- sich selbst?
- übergeordneten Instanzen?
- Geldgebern / Finanzquellen?

Konsolidierung/Standortbestimmung einer Basis für

- die Jahresplanung?
- das Erarbeiten eines neuen Phasenplanes?

Überprüfung und Optimierung der eigenen Arbeit zur

- besseren Projektsteuerung?
- Qualitätskontrolle?
- Verbesserung der Gesamtstrategie?
- Steigerung von Effizienz und Effektivität?
- laufende Anpassung der Aktivitäten?
- bessere Ausschöpfen von vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten?

Verbesserung von Teamarbeit und Kommunikation:

- Zusammenarbeit?
- Förderung des Gemeinschaftsgefühls?
- Einbezug des sozialen Umfeldes?
- Förderung der Mitbestimmung und Selbstverantwortung?
- Kultureller Austausch?

6. Welche verdeckten Motive könnten mitspielen?

Befürchtete Nebenwirkungen?

- Resultate der Selbstevaluation könnten zu einer versteckten Kontrolle durch die übergeordneten Instanzen führen?
- Vermeiden der Kritik durch externe Evaluationen?
- gesteuerte, vorteilhafte Selbstdarstellung?
- An einem «sinkenden Schiff» herumbasteln, statt das Scheitern des Unternehmens einzugestehen?
- Evaluation als Selbstzweck?
- Bringt Abwechslung in den Arbeitsalltag?
- Neuer Markt für Konsulent/innen?

Widerstände / Ängste

Zum Aufdecken von Widerständen und Ängsten empfiehlt sich das Brainstorming («Ideenwirbel», «Aktion Geistesblitz») als Methode. Bei diesem Vorgehen sind jegliche Gedankenäußerungen erlaubt, und es können keine Fehler gemacht werden.

Regeln zum Ablauf

1. Alle Teilnehmer/innen äussern stichwortartig alle möglichen Widerstände, möglichst rasch und spontan, ohne Suche nach Begründungen oder nach Sinn oder Unsinn der auftauchenden Ideen.
2. Ein/e Protokollführer/in notiert fortlaufend für alle sichtbar die geäußerten Ideen (auf Tafel, Papier, Karten, etc.).
3. Alle Widerstandsäußerungen sind erlaubt. Es werden keine Wertungen vorgenommen.
4. Es ist egal, woher oder von wem die Widerstände geäußert werden. Beim Notieren werden keine «Quellenangaben» gemacht.
5. Als Endresultat entsteht eine Widerstands- und Angstliste, deren Energiepotential für den Prozess nutzbar gemacht werden soll (siehe M-4 und M-5).
6. Sehr wichtig: Spezielle Befürchtungen und Widerstände sollen gemeinsam im Gespräch erörtert werden mit dem Ziel, entsprechende Vereinbarungen zu treffen, z.B. bezüglich Diskretion, Respekt von persönlichen Meinungen, Toleranz, Hilfestellungen, etc.

Diese Methode der Widerstandssuche eignet sich vor allem für Gruppen. Für einzelne Personen ist sie jedoch in abgewandelter Form ebenfalls zu empfehlen: Spontanes Zusammenstellen aller auftauchenden Einwände gegen die individuelle Durchführung der Selbstevaluation und entsprechende Umwandlung in Fragen an sich selbst.

Umwandlung von Widerständen in Fragen und Themen

Beispiel: Widerstandsargumente, zusammengestellt von Jean-Paul Flament, aus dem Arbeitsheft «Spieglein...»

Argumente gegen eine (Selbst)evaluation

1. *Unser Projekt ist anders*
2. *Die Kosten sind zu hoch*
3. *Wir haben keine Zeit*
4. *Das Wirkungsfeld des Projekts ist zu limitiert*
5. *Das ist im Aktionsplan nicht vorgesehen*
6. *Das haben wir früher nie gemacht*
7. *Das wird der Regierung oder dem Geldgeber nicht gefallen*
8. *Gebt mir zuerst das Geld*
9. *Das liegt nicht in unserem Aufgabenbereich*
10. *Eine Evaluation ist nicht notwendig*
11. *Das ist eine zu theoretische Arbeit*
12. *Bleiben wir realistisch!*
13. *Das ist nicht unser Problem*
14. *Es läuft ja, warum etwas verändern?*
15. *Wir sind noch nicht bereit dazu*
16. *Das ist im Budget nicht vorgesehen*
17. *Das haben wir nicht nötig*
18. *Da haben wir keine Erfahrung*
19. *Da muss noch was anderes dahinter stecken*

Umwandlung in Fragen und Themen einer Selbstevaluation

- Welche spezielle Eigenart hat unser Projekt/Programm?
- Für was brauchen wir unser Geld?
- Für was haben wir Zeit?
- Wo sind die Möglichkeiten und Grenzen des Projekts?
- Was wird sonst noch vom Plan verhindert?
- Was machen wir nicht? Was fehlt uns?
- Welches sind unsere politischen und institutionellen Abhängigkeiten?
- Wer will etwas von mir?
- Welche Verantwortung tragen wir?
- Was haben wir nötig?
- Welches sind unsere Bedürfnisse?
- Wie sieht das Konzept unserer Arbeit aus?
- Wie sieht unsere Realität aus?
- Welches sind unsere Probleme?
- Was läuft? – wohin läuft es?
- Für was sind wir bereit?
- Wie wird das Budget gehandhabt?
- Was ist überflüssig, was brauchen wir ?
- Was gibt es Neues? Was können wir?
- Welches sind unsere hintergründigen Absichten?

- | | |
|---|---|
| 20. <i>Will man mir meine Arbeit beibringen?</i> | Was habe ich gelernt, was will ich noch lernen? |
| 21. <i>Das mag an anderen Orten funktionieren, hier sicher nicht</i> | Was läuft bei uns, was nicht? |
| 22. <i>Ich bin nicht von der Nützlichkeit überzeugt</i> | Was ist für mich nützlich, was nicht? |
| 23. <i>«Sie» wollen uns erwischen</i> | Wie lassen wir uns erwischen?
Wen erwischen wir? |
| 24. <i>Denken Sie an das Durcheinander, das entstehen wird</i> | Welche Schwierigkeiten, Konflikte haben wir? |
| 25. <i>Es ist unmöglich, dies mit der nötigen Objektivität durchzuführen</i> | Wie steht es mit unserer «Objektivität», was versteckt sich dahinter? |
| 26. <i>Veränderungen bringen zu viel Unruhe</i> | Wo wollen wir Veränderung, wo nicht? |
| 27. <i>Wir sind immer auf diese Weise vorgegangen</i> | Wie sind wir bis heute vorgegangen? |
| 28. <i>Wir haben immer gemacht, was wir gesagt haben, dass wir es machen</i> | Was haben wir uns vor genommen?
Was realisiert? |
| 29. <i>Wir haben ausgeführt, was im Projektdokument enthalten war</i> | Sind wir mit dem Projektdokument einverstanden? |
| 30. <i>Wir wurden auch schon evaluiert</i> | Was brachten bisherige Evaluationen? |
| 31. <i>Wir haben keine Probleme</i> | Wer hat Probleme? |
| 32. <i>Es gab Wechsel auf Regierungsebene</i> | Abhängigkeiten? Wo sind wir machtlos? |
| 33. <i>Finanzielle Unordnung hat unser Zeitprogramm verzögert</i> | Unser Umgang mit Geld und Zeit? |
| 34. <i>Unsere Buchhaltung wurde eben kontrolliert</i> | Wie sieht die Abrechnung aus? |
| 35. <i>Der Koordinator hat erklärt, es sei eines seiner besten Projekte</i> | Wer bestimmt, was ein gutes Projekt ist? |
| 36. <i>Das ist ein Pilotprojekt</i> | In welche Richtung lenkt der/die «Pilot/in» das Projekt? |
| 37. <i>Das ist ein Modellprojekt</i> | Für wen und für was dient das Projekt als Modell? |
| 38. <i>Das ist ein experimentelles Projekt</i> | Welche Experimente wagen wir? |
| 39. <i>Das Projekt ist zu jung</i> | Welches sind die «Jugendsünden» des Projekts? |

- | | |
|--|---|
| 40. <i>Das Projekt ist bald beendet</i> | Wie war der Projektanfang – wie ist das Ende? |
| 41. <i>Die Gebäude sind nicht beendet</i> | Wie wird gebaut? |
| 42. <i>Die Ausrüstung ist noch nicht eingetroffen</i> | Was machen wir ohne Ausrüstung? |
| 43. <i>Wir sind noch nicht recht installiert</i> | Wer soll was wo installieren? |
| 44. <i>Der institutionelle Rahmen wurde noch nicht bestimmt</i> | Rolle des institutionellen Rahmens?
Wo beginnt die Eigenverantwortung? |
| 45. <i>Wir finden den ursprünglichen Arbeitsplan nicht mehr</i> | Wo und wie arbeiten wir planlos? |
| 46. <i>Am Anfang war ein anderer Beamter zuständig</i> | Personelle Abhängigkeiten, wer ist unersetzlich? |
| 47. <i>Die Regierung ist mit dem Projekt zufrieden</i> | Wer ist nicht zufrieden mit dem Projekt? |
| 48. <i>Die Regierung hat ihren Bericht noch nicht geliefert</i> | Auf was warten wir?
Was machen wir mit der Wartezeit? |
| 49. <i>Das Projekt kann noch nicht evaluiert werden</i> | Was verstehen wir unter «Evaluation»? |
| 50. <i>Es fehlen uns Angaben</i> | Was haben wir, was nicht? |
| 51. <i>Das Projektdokument ist zu undeutlich</i> | Wie orientieren wir uns im «Nebel»? |
| 52. <i>Wir haben heute einen nationalen Feiertag</i> | Umgang mit Freizeit und Arbeit? |
| 53. <i>Wir sind in der Regenzeit</i> | Welche Qualität hat welche Zeit? |
| 54. <i>Aussenstehende Leute werden die komplexen Aspekte nicht verstehen können</i> | Was verstehen wir nicht?
Wer kann weiter helfen? |
| 55. <i>Wir evaluieren uns laufend selber</i> | Wie systematisieren wir die spontane Selbstevaluation ? |
| 56. <i>Ich brauche dringend Ferien</i> | Ich auch!
Was bedeuten für mich die Ferien? |

Zuordnung von Bereichen, Kriterien und Indikatoren

<i>Bereich</i> Worum geht es?	<i>Kriterium</i> Worauf kommt es an?	<i>Indikatoren</i> Wie erkenne/ erfasse ich das?
Teamarbeit / Teamsitzung	Echtes Engagement aller, Nutzen für die Zusammenarbeit	<i>Quantitativ:</i> Anzahl Wortmeldungen <i>Qualitativ:</i> Hörbereitschaft, Substanz der Beiträge, Befriedigungsgrad nach der Sitzung, Umsetzung von Massnahmen
Bildungsbereich / Weiterbildung der Projektmitarbeiter/innen	Stärkung von Selbstsicherheit, Erweiterung von Wissen und Können, Erhöhung der Arbeitskapazität	<i>Quantitativ:</i> Zahl der besuchten Veranstaltungen, Anzahl Teilnehmer <i>Qualitativ:</i> Ausmass der bewussten Umsetzung, Verbesserung der Arbeitsqualität
Forstwirtschaft / Aufforstung	Selbstverantwortung der Dorfgemeinschaft, Nutzen für Dorf und Umwelt	<i>Quantitativ:</i> Anzahl gepflanzter Bäume pro Jahr und Einwohner/in, Gösse der aufgeforsteten Fläche <i>Qualitativ:</i> Einstellung zum Wald (z.B. Geschichten, die über den Wald erzählt werden)
Gewerbe / Sägereibetrieb	In die schwarzen Zahlen kommen, selbsttragendes Unternehmen	<i>Quantitativ:</i> Anzahl verkaufter Bretter, Anzahl unproduktiver Maschinenstunden <i>Qualitativ:</i> Qualität der gesägten Bretter, Verwertung Holzabfall

<i>Bereich</i> Worum geht es?	<i>Kriterium</i> Worauf kommt es an?	<i>Indikatoren</i> Wie erkenne/ erfasse ich das?
Soziales Umfeld / Integration	Verständnis und gutes Einvernehmen zwischen Ausländer/innen und einheimischer Bevölkerung	<i>Quantitativ:</i> Anzahl direkter Kontakte und gegenseitiger Einladungen <i>Qualitativ:</i> Persönliche Nähe der Kontakte, gegen- seitige Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft
Zusammenarbeit Zentrale-Feld / Kommunikation mit KoBü	Speditives und verständli- ches Kommunizieren	<i>Quantitativ:</i> Anzahl Briefe, Fax und Telefonate <i>Qualitativ:</i> «Ton» und Qualität der Inhalte, Häufigkeit und Art der Missverständnisse
Politische Integration / Beziehung zur Regierung	Gegenseitiger Respekt und partnerschaftliche Zusammenarbeit	<i>Quantitativ:</i> Anzahl und Rhythmus von Sitzungen, Anzahl Beteiligte <i>Qualitativ:</i> Zuverlässigkeit der Teilnahme, Offenheit des Dialogs, Kompetenz der Delegierten
Zeitfaktor, Zeitnutzung	Sinnvoller Umgang mit der verfügbaren Zeit, vernünftiges Verhältnis von Zeitaufwand und Ertrag	<i>Quantitativ:</i> Anzahl Stunden Zeitaufwand für einzelne Arbeiten <i>Qualitativ:</i> Stress-Ruhe, Zeitaufwand-Ertrag

Wahl, Rolle und Anstellung aussenstehender Begleitpersonen

1. *Bedarfsklärung*

- Aus welchen Bedürfnissen, Anliegen und/oder Unsicherheiten heraus brauchen wir eine externe Begleitperson?
- Haben wir wirklich alle Möglichkeiten ins Auge gefasst, intern den Bedarf abzudecken?
- Welche Gründe sprechen für die Anstellung einer externen Begleitperson?

2. *Situation*

- Einstiegsphase
- Technische Probleme
- Beziehungsevaluation, gruppendynamische Probleme
- Entscheidungsphase
- Koordination
- Erweiterung von spezifischen Kenntnissen
- Spezieller Wunsch nach «Sicht von aussen»
- Krisen- und Konfliktsituation
- Neubelebung

3. *Rolle der Begleitperson*

Welche Funktion soll die Begleitperson hauptsächlich übernehmen?
Bei den zutreffenden Funktionen konkrete Erwartungen formulieren.

- «Geburtshilfe»
- Supervision
- Methodische Unterstützung
- Koordination
- Expertenfunktion
- Aus-/Weiterbildung
- Vermittlung, Konfliktmanagement (Beziehungsbereich)
- Persönliche Beratung, Therapie

4. *Anforderungen an die Begleitperson*
 - Welche Erfahrungen, Fähigkeiten und fachliche Kompetenzen werden erwartet?
 - Welche menschlichen Eigenschaften sind besonders erwünscht?
 - Welche zeitliche Verfügbarkeit ist erforderlich?

5. *Rekrutierung, Absprache, Vertrag*
 - Wer kümmert sich um die Rekrutierung?
 - Termin/Inhalt der erste Besprechung (im Beisein möglichst aller Beteiligten)?
 - Gemeinsames Vorgehen
 - Allgemeine Terminplanung
 - Vertrag: Pflichtenheft, Zeitaufwand, Kosten
 - Wer ist die interne Bezugsperson zur Begleitperson?
 - Spezielle Vereinbarungen?

Standortbestimmung

- *Wie sieht das Umfeld meines Arbeitsgebietes aus (z.B. als Projektmitarbeiter/in: Bevölkerung, kulturelle, soziale und politische Situation)?*
- *Wo ist mein Platz im Organigramm?*
- *Welches sind meine Funktion und Aufgaben? – Welche Rolle spiele ich?*
- *Mit wem arbeite ich zusammen?*
- *Wer ist von mir abhängig?*
- *Von wem bin ich abhängig?*
-

Fragen zum individuellen Wertesystem

(Definition von «Werten»/«Normen» beachten! Thematisches Heft S. 17)

1. *Welche Werte wurden in meiner Kindheit (inkl. Schulzeit) hochgehalten? Wer hat mir diese Werte vermittelt? Wer war mein Hauptvorbild?*
2. *Wie hat sich meine Werteskala im Laufe der Zeit gewandelt? Wodurch?*
3. *Meine heutigen Vorbilder?*
4. *Mein heutiges Wertesystem: nach welchen Normen richtet sich mein Leben?*
 - Wo sehe ich den Sinn des Lebens?
 - religiöse Werte und Gebote?
 - ethisch-moralische Grundsätze?
 - politische Einstellung?
 - Wer ist für mich ein «guter» Mensch, wer ein «schlechter» Mensch?
5. *Meine Massstäbe am Arbeitsplatz:*
 - für die quantitative Arbeitsleistung?
 - für die qualitative Arbeitsleistung?
 - für die soziale Anerkennung meiner Arbeit?
 - für die Rolle, die ich in Betrieb spielen möchte?
 - für mein berufliches Weiterkommen?
6. *Konflikte zwischen verschiedenen Wertvorstellungen:*
 - Welchen eigenen Erwartungen werde ich gerecht?
 - Wo bleibe ich meinen Fähigkeiten, meiner Persönlichkeit etwas schuldig? Was könnte ich besser machen – wo könnte ich besser sein?
 - Welchen äusseren Erwartungen werde ich gerecht?
 - Wo fühle ich mich unterfordert?
 - Wo fühle ich mich überfordert?
 - Wem im sozialen Umfeld bin ich etwas schuldig? Was?
 - Wer meines sozialen Umfeldes ist mir etwas schuldig? Was?
 - Mit welchen äusseren Anforderungen stimme ich grundsätzlich nicht überein, welche kann ich nicht verstehen?

Evaluation der persönlichen Motivation und Ziele

Überlegungen zu meiner Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft:

Erfahrungen, Befinden, Erwartungen/Visionen

Sich an einen stillen Ort zurückziehen und eine innere Reise antreten durch die Vergangenheit, Gegenwart und in die Zukunft. Spontan auftauchende Bilder und Antworten zu folgenden Fragen festhalten:

1. *Wie war meine Situation*

vor 10 Jahren?

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

vor 5 Jahren?

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

2. *Wie und nach welchen Kriterien beurteile ich meine Entwicklung in den letzten 10 Jahren? Was fällt mir dabei besonders auf? Welches sind meine Erfolge und Misserfolge?*

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

3. *Im Rückblick auf das letzte Jahr*

- Persönliche Stärken: Welches sind meine besten Eigenschaften?
Worauf bin ich stolz, was kann ich gut? Mit welchen Fähigkeiten bin ich in der Arbeit und für andere besonders nützlich gewesen?
- Persönliche Schwächen: Womit bin ich bei mir am meisten unzufrieden?
Welche meiner Eigenschaften stören mich am meisten?
Welchen Arbeits- und Lebenssituationen bin ich am wenigsten gewachsen?
Wo störe ich die anderen?

4. *Heutige Situation*

Wie beurteile/empfinde ich:

- meine Arbeit (Inhalt, Aufgaben)?
- meine Arbeitsbedingungen (Entlohnung, Arbeitsraum, Hilfsmaterial, etc.)?
- Arbeitsklima
(Beziehungen zu Mitarbeiter/innen, Vorgesetzten, Untergebenen, etc.)?
- meine gesellschaftliche und private Situation?
- wie verhalten sich gesellschaftliche, private und berufliche Situation zu einander
(gegenseitige Unterstützung/Behinderung)?

5. Visionen der Zukunft

Von welcher Zukunft träume ich (Wünsche, Utopien)?

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

Was möchte ich jedenfalls in Zukunft vermeiden? (Befürchtungen, negative Visionen)

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

6. Wo sehe ich mich in 5 Jahren? Ziele?

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

7. Wo sehe ich mich in 10 Jahren? Ziele?

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

8. Um den ersten Schritt in die gewünschte Zukunft zu tun, nehme ich mir fest vor, ab heute folgendes zu unternehmen:

- beruflich:
- gesellschaftlich:
- privat:

9. Zusammenarbeit mit anderen:

- Welche Personen/Gruppen können meine persönliche und/oder berufliche Entwicklung unterstützen? Wo will ich Hilfe suchen?
- Für welche Personen/Gruppen möchte ich mich im kommenden Jahr speziell engagieren? Wem will ich meine Hilfe anbieten?

10. Was mir sonst noch zu meinen Lebens- und Arbeitszielen in den Sinn kommt:

Anhaltspunkte zur Wahl der Bereiche und Themen

Empfehlung: Alle Bereiche durchgehen und entsprechend mit 0–3 markieren.
Nach Bedarf die Liste ergänzen.

- 0 = spielt keine Rolle / keine Antwort
 1 = verbesserungsbedürftig, Änderung gewünscht
 2 = gut, weiterentwickeln
 3 = sehr gut, so belassen

Beispiel:

- 3 Bewusstsein der eigenen Lebenseinstellung, Selbstverständnis
0 Kenntnis der Philosophie, des Leitbildes des Betriebes

Zum Begriff «Kriterien» siehe Definition S. 28, Punkt 5.3 und Beispiele alle Interessierten M-7 und M-8. Die nachfolgend aufgeführten Kriterien sind ebenfalls als Beispiele gedacht und bedürfen der Anpassung an die eigenen Wertvorstellungen der betroffenen Person.

1. Zielsetzungen und Arbeitsmotivation

Kriterien: z.B. Klarheit der eigenen Lebens- und Arbeitseinstellung, Stärke der Motivation, Identifikation mit Betrieb und eigener Arbeit, etc.

- ___ Bewusstsein der eigenen Lebenseinstellung, Selbstverständnis
 ___ Kenntnis der Philosophie, des Leitbildes des Betriebes
 ___ Klare Arbeitsziele
 ___ Identifikation mit den Zielen der Institution, des Projekts/Programms, des Arbeitgebers
 ___ Sinn und Zweck der eigenen Arbeit

___
 ___

2. Arbeitsinhalte und Resultate

Kriterien: z.B. Wichtigkeit der Arbeitsinhalte, gewünschte quantitative und qualitative Ergebnisse. Effektivität.

- ___ Zugeteiltes Arbeitsfeld
 ___ Abgrenzung
 ___ Überblickbarkeit
 ___ Arbeitsvolumen
 ___ Qualitative Ergebnisse
 ___ Quantitative Ergebnisse
 ___ Aufwand und Ertrag

___
 ___

3. *Persönliche Stellung*

Kriterien: z.B. Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Überforderungen und Unterforderungen, etc.

- Meine Fähigkeiten, Wissen und Können
- Meine Aufgaben, meine Rolle
- Übereinstimmung von Fähigkeiten und Aufgaben
- Hierarchische Stellung
- Informelle Stellung
- Einflussmöglichkeit auf den Betrieb
- Kompetenzen
- Handlungsspielraum, Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit
- Abhängigkeiten
- Weiterbildungsmöglichkeit
- Laufbahnaussichten («Karriere»)

4. *Beziehung und Zusammenarbeit*

Kriterien: z.B. Gegenseitige Unterstützung/Behinderung, Arbeitsklima, Wohlbefinden im sozialen Umfeld, Qualität der Zusammenarbeit (soziale Kompetenz), etc.

- Beziehung innerhalb Arbeitsteam
- Beziehung zu Vorgesetzten
- Beziehung zu Unterebenen
- Beziehung zu Gleichgestellten
- Beziehung zur Bevölkerung
- Beziehung zu übergeordneten Instanzen
- Austausch, Zusammenarbeit intern
- Externe Zusammenarbeit (Konsulent/innen, etc.)
- Arbeitsgremien
- Koordination (Sitzungen, etc.)
- Gegenseitige Information
- Eigene Machtposition
- Konfliktfähigkeit

5. *Arbeitsabläufe*

Kriterien: z.B. Übereinstimmung von Planung, Organisation und Ausführung – oder gegenseitige Behinderung. (Z.B. wenn ich immer wieder gute Ideen und Pläne (Konzepte) habe, mich aber nicht entsprechend organisieren kann und noch weniger zur Ausführung meiner Pläne komme). Effizienz.

- ___ Meine Arbeitsplanung
- ___ Einhalten der Prioritäten
- ___ Übereinstimmung mit der Gesamtplanung
- ___ Meine Arbeitsorganisation und -technik
- ___ Anpassungsfähigkeit in der Umsetzung
- ___ Arbeitsdisziplin
- ___ Arbeitsrhythmus
- ___ Delegation
- ___ Kontrolle
- ___ Arbeitssteuerung

___

___

6. *Materielle und technische Hilfsmittel*

Kriterien: z.B. Bedienungsfreundlichkeit, Produktiver Einsatz, etc.

- ___ Allgemein: Anzahl, Nutzen
- ___ Einrichtung Arbeitsplatz
- ___ Finanzielle Mittel
- ___ Arbeitsinstrumente
- ___ Maschinen, Geräte
- ___ Transportmittel

___

___

7. *Integration im Arbeitsumfeld*

Kriterien: z.B. Kulturelle, soziale und politische Kohärenz und Integration

- ___ Teilnahme am öffentlichen Leben meines Arbeitsortes
- ___ Kontakt mit Nachbarn (Personen, die mit meiner Arbeit direkt nichts zu tun haben, aber in meiner Nähe leben oder arbeiten)
- ___ Engagement in ausserberuflichen Gruppierungen
- ___ Kenntnis der kulturellen Werte und Normen
- ___ Interkultureller Austausch
- ___ Sprachkenntnisse, Kommunikation mit der Umgebung
- ___ Kenntnis der sozialen Situation
- ___ Kenntnis der formellen und informellen Machtstrukturen
- ___ Politisches Verständnis und Engagement
- ___ Privatleben

___

___

8. Zeitfaktor

Kriterien: Quantitativ: Zeitplanung und -einhaltung (Uhr).

Qualitativ: Zeitnutzung/-entsprechung (es gibt Arbeiten, die man zur «rechten», «guten» Zeit machen sollte, z.B. Anpflanzen, etc.)

- Einteilung der Arbeitszeit
- Zeitliche Rituale (immer am Mittwoch Sitzung, etc.)
- Zeitlicher Tagesrhythmus
- Zeitliche Jahresabläufe
- Zeitgefühl
- Zeitaufwand pro Arbeitsbereiche
- Zeitdruck, Stress/Langweile
- Dauer meiner Anstellung («Arbeitsalter»)
- Verhältnis Arbeitszeit – Freizeit/Ferien

.....

.....

Zusammenstellung der Themen zur weiteren Bearbeitung
(= Themen, die mit 1 oder 2 markiert wurden)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

einzelne Personen

Selbstevaluation im Alltag

Beispiel eines Prozesses

Ziel

- Den Lebensablauf überblicken
- Einsicht in unbewusste Gewohnheiten
- Veränderungen einführen zum eigenen Wohlergehen
- Optimierung der Arbeit

Vorgehen

1. Den Alltag unter der Lupe betrachten, genau hinsehen, beobachten, wie mein Alltag aussieht und wie mein Befinden ist:
Wie lebe ich? Was mache ich? Wie verhalte ich mich?
2. Kritische Analyse des beobachteten Verhaltens und der alltäglichen Ereignissen:
Bin ich zufrieden mit meinem Leben? Was möchte ich verändern?
3. Veränderungen vornehmen, Risiken eingehen, neue Erfahrungen sammeln:
Was will ich unternehmen? Zu was fehlt mir der Mut?
4. Auswertung der neuen Erfahrungen, Entscheid über die weitere Gestaltung meines Alltages.

Methode / Instrumente

Erster Schritt

Standortbestimmung, Überblick schaffen

Um die Übersicht zu erlangen, protokolliere ich in chronologischer Reihenfolge alle Aktivitäten und Ereignisse des Tages ohne Zensur und Gewichtung/ Beurteilung (objektive Darstellung). Parallel zur objektiven Darstellung notiere ich zusätzlich mein persönliches Befinden (subjektive Seite des Erlebens). Als Resultat erhalte ich ein 24-Stunden-Protokoll, das detailliert über Ablauf meines Alltages Auskunft gibt.

Jene die sich ausschliesslich auf ihr berufliches Leben konzentrieren wollen, limitieren die Protokollführung auf die Arbeitszeit. Es lohnt sich jedoch, den ganzen Tag anzuschauen, da Beruf/Arbeit, Freizeit und Privatleben sich gegenseitig beeinflussen und gerade hier interessante Zusammenhänge entdeckt werden können.

Wichtig

Das 24-Stunden-Protokoll ist kein Tagebuch, in dem am Ende des Tages die wichtigsten Ereignisse zusammengefasst werden. Jede Tätigkeits- oder Ereigniseinheit muss möglichst sofort nach Abschluss notiert werden, bevor ich zur nächsten Tätigkeit übergehe. Dies verlangt einige Disziplin und entsprechende Präsenz im Hier und Jetzt.

Der Zeitaufwand für das Erstellen des Protokolls ist nicht so gross, wie dies anfänglich scheint. Zudem spare ich bald Zeit ein, da durch das bewusste Hinsehen mir die Zeit weniger «davonspringt» und ich automatisch mehr aus meiner Zeit mache. Ausprobieren!

Das 24-Stunden-Protokoll schreibe ich ganz für mich allein und werde es keiner anderen Person zeigen. Dieser Vorsatz ist wichtig, um bewusste oder unbewusste Zensuren zu vermeiden.

Wichtiges Messinstrument: die Uhr. Die lückenlose Zeiterfassung ist eine wichtige Kontrolle, ob ich nichts übersehen oder vergessen habe. Entstehen mal «blinde Flecken», trage ich diese als solche im entsprechenden Zeitabschnitt ein.

Dauer der Durchführung: 2–4 Wochen

Beispiel:

<i>Zeit</i>	<i>Aktivität/Ereignis (objektiv)</i>	<i>Bemerkungen, Gefühle (subjektiv)</i>
7.00	Aufstehen	Schon wieder!
7.15	Morgenessen	Stress
7.30	Arbeitsweg per Auto	Routine
8.00	Arbeitsbeginn, Papiere ordnen	missmutig
8.15	Tel. von X wegen Y	Gespräch tat gut
8.25	Unterlagen für Sitzung lesen	wenig Interesse
9.00	Teamsitzung	langweilig!
etc.		

Zweiter Schritt

Analyse, Konfrontation mit dem Lebens- und Arbeitsalltag.

Definition der kritischen Bereiche und Themen. Suche nach Lösungsansätzen.

Analyse der 24-Stunden-Protokolle, Suche nach den problematischen Punkten und den Bereichen, die ich verbessern möchte. Priorisierung der Bereiche. Überlegen und notieren, wie und was ich unternehmen könnte, was ich verändern möchte.

Beispiel:

<i>Thema</i>	<i>Was fehlt? Was will ich verbessern?</i>	<i>Wie ändern? Was will ich unternehmen?</i>
1. Aufstehen, Morgenessen	zu wenig Zeit und Musse, Stress abbauen	1/2 Stunde früher aufstehen, Morgenessen ausdehnen
2. Teamsitzung	langweilig, zu langfädig, sollte gestrafft werden	aktivere Teilnahme, Thema ansprechen, Vorschläge machen
etc.		

einzelne Personen

Dritter Schritt

Umsetzung der Veränderungsideen und Erfolgskontrolle

Während 2–3 Monaten setze ich meine Vorsätze in die Tat um und unterziehe die erzielten Resultate einer Evaluation. Gleichzeitig überlege ich mir neue Aktionen.

Beispiel:

<i>Thema</i>	<i>Was habe ich unternommen, verändert?</i>	<i>Ergebnis, Erfolg? Neue Aktion?</i>
1. Einstieg in den Tag	1/2 Stunde früher aufgestanden	Der Tag beginnt friedlicher, ich mache so weiter
2. Teamsitzung	Aktivere Teilnahme, Thema aber nicht angesprochen	Habe immer noch Mühe, Unbehagen das nächste Mal mitteilen
etc.		

Vierter Schritt

Nach Bedarf weitere Veränderungen vornehmen und von Zeit zu Zeit Resultate erneut evaluieren.

Standortbestimmung

- *Welches ist das Umfeld des Arbeitsgebietes?*
- *Wo ist der Platz das Team im Organigramm (wenn Teil einer grösseren Organisation)?*
- *Welches ist die spezifische Funktion des Teams? Was für Aufgaben sind zu erfüllen?*
- *Mit welchen anderen Gruppen oder Einzelpersonen wird zusammengearbeitet?*
- *Wer ist von der Arbeit des Teams abhängig?*
- *Zu welchen anderen Gruppen/Personen besteht eine direkte Abhängigkeit?*
- *Bildliche Darstellung der Teamsituation*

Fragen zum gemeinsamen Wertesystem

1. *Welchen Grundwerten sind wir beim Eintritt ins Arbeitsteam begegnet?
(Was war der Gruppe «heilig»?) Welche Normen waren aktuell?
(Was durfte man tun – was nicht?)*
2. *Wie und wo haben sich die Gruppenwerte/-normen im Laufe der Zeit gewandelt?*
3. *Unser heutiges Wertesystem: nach welchen Werten richten sich unsere Tätigkeit
und mit welchen Normen wird unsere Zusammenarbeit geregelt?*
4. *Haben wir gemeinsame Vorbilder? Welche?*
5. *Spielen geistige, ethisch-moralische und religiöse Normen eine bewusste,
definierte Rolle?*
6. *Unsere Arbeitsnormen:*
 - für die quantitative Arbeitsleistung?
 - für die qualitative Arbeitsleistung?
 - für die soziale Anerkennung der Gruppenleistung?
 - für Platz und Rolle im Gesamtbetrieb?
 - für unsere berufliche Entwicklung?
 - für die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung?
 -
7. *Konflikte zwischen verschiedenen Wertvorstellungen:*
 - Unterschiedliche Werteinstellungen innerhalb des Teams?
 - Wo ergänzen sich die verschiedenen Wertvorstellungen – wo behindern sie sich?
 - Welchen äusseren Wertmassstäben wird die Gruppe gerecht?
 - Wo fühlt sich die Gruppe unterfordert? Wo wird ihr zu wenig zugemutet?
 - Wo fühlt sich die Gruppe überfordert?
Welchen von aussen gesetzten Normen kann sie nicht gerecht werden?
 - Welche Gruppennormen werden vom Umfeld nicht unterstützt?
 - Welchen äusseren Normen kann die Gruppe grundsätzlich nicht zustimmen?
 - Für welche Gebiete fehlen klare Normen?

Evaluation der Motive und Ziele

Austausch über Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft:
Erfahrungen, Befinden, Erwartungen, Visionen

Erster Schritt

Austausch in Untergruppen von 3–4 Personen zu folgenden Fragen
(nach individueller Vorbereitung auf die Fragen):

1. *Wo waren wir vor unserem Eintritt in das jetzige Arbeitsteam?*
2. *Wie haben wir das Team am Anfang erlebt?*
3. *Was hat sich in der Zwischenzeit verändert?*
4. *Wie beurteilen wir die Entwicklung des Teams seit wir es kennen?*
5. *Was ist speziell im vergangenen Jahr im Team passiert?*
6. *Das heutige Bild des Teams:
Stärken und Schwächen, Zusammensetzung, allgemeine Stimmung, Teamgeist?*
7. *Die heutigen Arbeitsbedingungen:
Arbeitsklima, Auslastung, Arbeitsräume, Finanzen, materielle Hilfsmittel?*
8. *Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen/Personen?*
9. *Was fehlt dem Team am meisten? Was kommt zu kurz?
Welche Stärken sollten besser genutzt werden?*
10. *Ziele, Visionen für die Zukunft?*
11. *Befürchtungen für die Zukunft?*
12. *Was sollte das Team im kommenden Jahr speziell anpacken, verstärken, ändern –
Jahresziele?*

Zweiter Schritt

Synthese der Überlegungen und Beobachtungen aus den Untergruppen, z.B. auf Pinwand, mit Zeichnungen, etc.

Zusammenfassende Darstellung folgender drei Situationen:

1. *Die Vergangenheit des Teams, seine Entstehungsgeschichte aus der Sicht der einzelnen Mitglieder?*
2. *Die Gegenwart des Teams, wie wird es heute von den verschiedenen Mitgliedern wahrgenommen? sein Image gegen aussen?*
3. *Die Zukunft des Teams, längerfristige Visionen, Befürchtungen?*

Dritter Schritt

1. *Bestätigung und/oder Korrektur der gemeinsamen, grundsätzlichen und längerfristigen Ziele.*
2. *Definition von Jahreszielen, konkrete Vorsätze/Abmachungen und entsprechende Entscheide.*
3. *Organisation/Festlegung der Umsetzung der getroffenen Entscheide (Wer macht was? Zuteilung von Kompetenzen und Verantwortung).*

Wahl der Bereiche und Themen

Empfehlung: Gemeinsam in der Gruppe (Arbeitsteam, Dienst, Sektion, etc.) alle Bereiche durchgehen und entsprechend mit 0 bis 3 markieren. Als Vorbereitung können die einzelnen Gruppenmitglieder die Bereiche für einzelne Personen, M-15) durchgehen. Nach Bedarf die Liste ergänzen.

0 = spielt keine Rolle

1 = verbesserungsbedürftig, Änderung gewünscht

2 = gut, weiterentwickeln

3 = sehr gut, so belassen

Beispiel:

3 Leitbild, gemeinsame Arbeitsphilosophie

0 Gruppenidentität, Selbstdarstellung

Zum Begriff «Kriterien» siehe Definition S. 28, Punkt 5.3. und Beispiele alle Interessierten M-7 und M-8. Die nachfolgend aufgeführten Kriterien gelten ebenfalls als Beispiele.

1. Zielsetzungen und Motivation

Kriterien: z.B. Klarheit der Arbeitsziele, Grad der Identifizierung/Konsens innerhalb der Gruppe; Übereinstimmung mit dem gesamtbetrieblichen Leitbild.

Leitbild, gemeinsame Arbeitsphilosophie

Gruppenidentität, Selbstdarstellung

Arbeitsziele

Identifikation mit den Zielen der Institution, des Projekts/Programms, des Arbeitgebers

Sinn und Zweck der Gruppenarbeit

.....

2. Arbeitsinhalte und Resultate

Kriterien: z.B. Resultate, quantitative und qualitative Arbeitsleistungen. Effektivität.

Zugeteiltes Arbeitsfeld

Abgrenzung

Überblickbarkeit

Arbeitsvolumen

Qualitative Ergebnisse

Quantitative Ergebnisse

Aufwand und Ertrag

.....

3. Beteiligte

Kriterien: z.B. Grad des Wohlbefindens der Einzelnen in der Gruppe, Übereinstimmung von Fähigkeiten und Rollen.

- ___ Fähigkeiten, Wissen und Können der einzelnen Mitglieder
- ___ Aufgaben- und Rollenverteilung
- ___ Übereinstimmung von Fähigkeiten und Aufgaben
- ___ Hierarchische Struktur (formelle Struktur)
- ___ Informelle Gruppenstruktur
- ___ Kompetenzverteilung
- ___ Handlungsspielraum Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit der Gruppe
- ___ Gruppeninterne Abhängigkeiten
- ___ Nutzung der Weiterbildungsmöglichkeiten
- ___ Beförderungen

4. *Beziehungen und Zusammenarbeit*

Kriterien: z.B. Gegenseitige Unterstützung/Behinderung, Arbeitsklima, Platz im betrieblichen Umfeld, Qualität der Zusammenarbeit mit anderen Gruppen.

- ___ Platz der Gruppe im Gesamtbetrieb
- ___ Beziehung zu anderen Arbeitsteams
- ___ Beziehung zu Vorgesetzten Stellen (Abt.leiter/in, Direktion, etc.)
- ___ Beziehung zur Bevölkerung
- ___ Beziehung zu übergeordneten Instanzen
- ___ Austausch, Zusammenarbeit mit anderen Gruppen (intern)
- ___ Zusammenarbeit externen Gruppierungen, Personen
- ___ Vertretung in Arbeitsgremien
- ___ Koordination (Sitzungen, etc.)
- ___ Informationsfluss zu und von anderen Gruppen
- ___ Machtverteilung innerhalb des Betriebs
- ___ Interne und externe Konfliktfähigkeit

5. *Arbeitsabläufe*

Kriterien: z.B. Übereinstimmung von Planung, Organisation und Ausführung. Effizienz.

- ___ Arbeitsplanung
- ___ Einhalten der Prioritäten
- ___ Übereinstimmung mit der Gesamtplanung
- ___ Arbeitsorganisation (gruppenintern)
- ___ Anpassungsfähigkeit in der Umsetzung
- ___ Arbeitsdisziplin
- ___ Arbeitsrhythmus
- ___ Delegation an andere Gruppen/Personen
- ___ Kontrolle anderer Gruppen/Personen
- ___ Arbeitssteuerung

6. Technische und materielle Hilfsmittel

Kriterien: z.B. Angepasst an die Kapazitäten der Gruppenmitglieder, angepasste Aufteilung Verwendung, etc.

- Allgemein: Anzahl, Nützlichkeit, Verteilung
- Einrichtung Arbeitsplätze
- Finanzielle Mittel, Aufteilung
- Arbeitsinstrumente
- Maschinen, Geräte
- Transportmittel

7. Integration im Arbeitsumfeld

Kriterien: z.B. Kulturelle, soziale und politische Kohärenz, Integration.

- Integration im öffentlichen Leben des Arbeitsortes
- Kontakt mit benachbarten Gruppen
- Kenntnis der kulturellen Werte und Normen
- Interkultureller Austausch
- Kommunikation mit der Umgebung
- Kenntnis der sozialen und politischen Situation
- Kenntnis der formellen und informellen Machtstrukturen der Umgebung

8. Zeitfaktor

Kriterien: Quantitativ: Zeitplanung und -einhaltung (Uhr);
Qualitativ: «Das Rechte zur rechten Zeit tun».

- Einteilung der Arbeitszeit
- Zeitliche Rituale (immer am Mittwoch Sitzung, etc.)
- Zeitlicher Tagesrhythmus
- Zeitmanagement
- Zeitaufwand pro Arbeitsbereich, Tätigkeit
- Zeitdruck, Stress/Langweile
- Dauer der Zusammenarbeit («Gruppenalter»)

Zusammenstellung der Themen zur weiteren Bearbeitung
(= Themen, die mit 1 oder 2 markiert wurden)

Selbstevaluation eines Arbeitsteams

Ziel:

- Mehr Distanz zur persönlichen Aufgabenerfüllung und bessere Übersicht.
- Bessere Einsicht in den gesamten Arbeitsprozess.
- Bewusstere Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zum Erreichen der Arbeitsziele.

Vorgehen:

1. *Jede/r Mitarbeiter/in (inkl. Sekretär/in) stellt einen Aufgabenkatalog zusammen, der alle Arbeiten enthält, die zu diesem Zeitpunkt von der jeweiligen Person erledigt werden.*
2. *Zu diesem persönlichen Aufgabenkatalog stellt sich jede/r folgende Fragen:*
 - Welche Arbeiten finde ich sinnvoll und erledige ich gerne?
 - Welche Arbeiten finde ich notwendig, erledige sie aber nicht gerne?
 - Welche Arbeiten finde ich überflüssig?
 - Welche Arbeiten möchte ich abgeben?
 - Welche Aufgaben würde ich gerne neu übernehmen?
3. *Die individuellen Aufgabenbeschreibungen werden zusammengefasst und in Aufgabenbereiche unterteilt (Führungsaufgaben, Sachbearbeitung, Administration, Sekretariat, etc.): Es entsteht eine Auflistung aller Arbeiten, die vom Arbeitsteam erledigt werden.*
4. *An einer gemeinsamen Tagung (Retraite,) werden alle Aufgaben auf dem Hintergrund folgender Fragen besprochen:*
 - Wer ist in welcher Funktion an der jeweiligen Aufgabenerfüllung beteiligt?
Resultate, Zufriedenheit, Unzufriedenheit?
 - Was ist überflüssig, was fehlt?
5. *Auf der Basis des unter 4. bereinigten Aufgabenkataloges wird die Aufgabenzuteilung geklärt und, wenn nötig, verändert.*
6. *Als Endprodukt entsteht ein gemeinsames «Pflichtenheft» aus dem zu entnehmen ist, wer was mit wem zusammen in welcher Funktion und mit welchen Zielen bearbeitet (interne Arbeitstransparenz).*
7. *Das Gruppenpflichtenheft ist für 1 Jahr gültig. Jährlich findet die Evaluation der Arbeiten statt. Je nach Bedürfnis, Notwendigkeit und Möglichkeit werden die Aufgaben neu formuliert und ergänzt. Die Aufgabenzuteilung wird erneut ausgehandelt und soll den Abtausch von Arbeiten unter den Mitarbeiter/innen erlauben. Somit wird das gemeinsame «Pflichtenheft» zu einem dynamischen Instrument im Arbeitsprozess.*

Methode / Instrumente

Erster Schritt

Auflisten der Arbeiten und persönliche Einstellung

Es sollen alle Arbeiten von den einzelnen Beteiligten so aufgeführt werden, wie sie subjektiv wahrgenommen werden (unabhängig vom offiziellen Pflichtenheft).

Wichtig: Die Auflistung der Arbeiten/Aufgaben soll möglichst aus der täglichen Arbeit heraus entstehen. Für die Beobachtung der Aufgabenerfüllung wird ca. 1 Monat zur Verfügung gestellt.

N.B.: Jenen Gruppenmitgliedern, die bereits eine individuelle Selbstevaluation (siehe einzelne Personen, M-19) durchgeführt haben, wird es leicht fallen, aus ihren Tagesprotokollen heraus die verschiedenen Arbeiten zusammenzustellen!

Individuelle Arbeitsanalyse und persönliche Stellungnahme

Name:

- 1 = wichtig, mache ich gerne
- 2 = notwendig, mache ich aber nicht gerne
- 3 = nicht so wichtig, überflüssig
- 4 = möchte ich abgeben
- 5 = möchte ich vermehrt / neu übernehmen
- 6 = siehe Bemerkung am Ende der Liste

(Aufgaben detailliert aufführen und mit entsprechender Stellungnahme 1–6 beziffern)

<i>Aufgaben/Arbeiten</i>	<i>Stellungnahme: 1–6</i>
—	
—	
—	
—	
—	
—	

Gruppen

Dritter Schritt

Evaluation der Ergebnisse. Erstellen des Gruppenpflichtenhefts

In einer gemeinsamen Sitzung (am besten Retraite!) wird nun die bereinigte Aufgabenliste zu Diskussion gestellt, mit dem Ziel, die Aufgaben klar festzulegen und die Verantwortung/Kompetenz zu definieren. Als Resultat dieser Verhandlung entsteht ein gemeinsames Pflichtenheft, aus dem jene Aufgabenbereiche besonders hervorgehoben werden sollen, die nachfolgend speziell zu beobachten und bearbeiten sind.

Empfehlung: Die Gültigkeit des ausgehandelte Gruppenpflichtenhefts höchstens auf ein Jahr festlegen. Nach einem Jahr werden die Schritte 2 und 3 anlässlich einer Retraite wiederholt (Basis: das bestehende Gruppenpflichtenheft). Auf Grund der erneuten Evaluation wird die Aufgabenverteilung neu überprüft und entsprechend verändert. Ebenso werden die Bereiche definiert, die im kommenden Jahr speziell zu bearbeiten/verändern sind; u.s.w.

Arbeitsverteilung und Bearbeitung für das Jahr... (Gruppenpflichtenheft)

- 1 = Verantwortung/Koordination: ...
- 2 = Ausführung: ...
- 3 = in Zusammenarbeit mit ...

(In diesen Kolonnen entsprechende Namens Kürzel eingeben)

Kolonne 4 = Evaluation/Ergebnis: mit a, b oder c markieren

- a = läuft gut, so weiter
- b = verbessern, ändern
- c = neu zu bearbeiten

Aufgaben/Arbeiten, die mit b oder c markiert werden:
besonders beachten/bearbeiten, nach neuen Lösungen suchen.

Aufgaben/Arbeiten

	1	2	3	4
	N	N	N	a/b/c
—				
—				
—				
—				
—				
—				

Gruppen

Standortbestimmung

- *Welches ist das Umfeld der Institution?*
- *Auflistung aller beteiligten Arbeitsgruppen
(Abteilungen, Sektionen, Gremien, etc. und ihrer spezifischen Funktion):*
- *Wo befinden sich die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Gruppen?*
- *Wie sehen die internen Abhängigkeiten aus?*
- *Von welchen äusseren Instanzen hängt die Institution ab?*
- *Welche anderen Organisationen sind von der Institution abhängig?*
- *Detailliertes Organigramm (mit allen Aussenbeziehungen) der Institutionssituation:*

Fragen zum Wertesystem der Institution

1. *Welchen grundsätzlichen Werten dient die Institution (siehe Leitbild, Grundsatzpapiere)?*
2. *Welche Wandlungen haben die Wertvorstellungen im Laufe der Zeit durchgemacht?*
3. *Das aktuelle Wertesystem: nach welchen Richtlinien orientieren sich heute die Aktivitäten der Institution?*
4. *Gibt es im In- oder Ausland ähnliche Institutionen, die als Vorbilder oder zum Vergleichszweck herangezogen werden könnten?*
5. *Spielen ideelle, ethisch-moralische oder religiöse Normen eine bewusste, definierte Rolle?*
6. *Welche Vorgaben dienen zur Kontrolle*
 - der quantitativen Arbeitsleistung?
 - der qualitativen Arbeitsleistung?
 - der zeitgemässen Entwicklung und Anpassung der Arbeitsziele?
 - der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen?
 -
 -
7. *Konflikte zwischen verschiedenen Wertvorstellungen:*
 - Unterschiede der Wertvorstellungen innerhalb der Institution?
 - Wo ergänzen sich die unterschiedlichen Wertvorstellung – wo behindern sie sich?
 - Welchen Erwartungen wird die Institution gerecht?
 - Wo sind die Erwartungen zu tief angesetzt? Wo könnte die Institution höheren Anforderungen genügen? Welche Dienste sind unterfordert?
 - In welchen Bereichen sind die Erwartungen zu hoch gesetzt? Welche internen Arbeitsstellen/Gruppen sind überfordert?
 - Welche Institutionsanliegen stossen im sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Umfeld auf Widerstand?
 - Welchen externen Vorstellungen (von gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder politischer Seite) kann die Institution nicht Folge leisten?
 - Für welche Gebiete, Abteilungen, Dienste fehlt eine klare Ausrichtung?
 - Ist allen Abteilungen, Diensten klar, nach welchen Massstäben ihre Arbeit und die Ergebnisse überprüft werden? (Transparenz des Kontrollsystems)

Evaluation der Motive und Ziele

Werdegang der Institution in der Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft:
Erfahrungen, Entwicklung, Erwartungen, Visionen

Erster Schritt

Überlegungen der Direktion

1. *Geschichtlicher Rückblick: Ursprung der Institution, Beweggründe, Anlass, anfängliche Anliegen und Ziele. (Studium von Unterlagen, Grundsatzpapieren, etc.)*
2. *Markante Persönlichkeiten der Vergangenheit, die das Bild der Institution geprägt haben. Auf welche Weise?*
3. *Beschreibung der verschiedenen Entwicklungsphasen und ihrer Leitbilder bis zur heutigen Zeit.*
4. *Heutige Situation: Stärken und Schwächen der Institution.*
5. *Wie könnte die Zukunft aussehen: Hoffnungen und Befürchtungen.*
6. *Längerfristiges Leitbild, Ziele.*
7. *Die dringendsten Fragen und Aufgaben für das nächste Jahr.*

Zweiter Schritt

Stellungnahmen der verschiedenen Abteilungen, Sektionen, Diensten:

1. *Vorstellung der Resultate der Überlegungen der Direktion in den verschiedenen Diensten.*
2. *Stellungnahmen der Arbeitsteams, am besten auf dem Hintergrund der eigenen Reflexionen und Beobachtungen (siehe M-24). Übereinstimmung / Differenzen mit der Sicht der Direktion.*
3. *Synthese der verschiedenen Stellungnahmen z.H. Direktion.*

Dritter Schritt

Bearbeitung der Stellungnahmen durch die Direktion:

1. *Aufnahme der kritischen, konstruktiven und kreativen Anregungen von seiten der Basis.*
2. *Suche nach motivationsfördernden Massnahmen.*
3. *Entscheide und Massnahmen zur Aktualisierung der Zielsetzungen und deren Ausrichtung auf die Zukunft.*

Wahl der Bereiche und Themen

Alle Arbeitsgruppen (Dienste, Sektionen, etc.) besprechen unter sich die Bereichsliste durch und delegieren ein/e Vertreter/in. Die Delegierten gehen gemeinsam die Bereiche durch und einigen sich auf die entsprechende Markierung (0–3). Nach Bedarf wird die Liste ergänzt.

- 0 = spielt keine Rolle
- 1 = verbesserungsbedürftig, Änderung gewünscht
- 2 = gut, weiterentwickeln
- 3 = sehr gut, so belassen

Beispiel:

- 3 Leitbild, Betriebsphilosophie
- 0 Selbstdarstellung, Image

Zum Begriff «Kriterien» siehe Definition S. 28, Punkt 5.2 und Beispiele alle Interessierten, M-7.

1. Leitbild, Identifikation (wozu?)

Kriterien: z.B. Klarheit des Leitbildes, Bekanntheit, Identifizierung, Konsens, Umsetzbarkeit.

- Leitbild, Betriebsphilosophie
- Selbstdarstellung, Image
- Zielsetzung
- Grundsatzpapiere
- Statuten, gesetzliche Verankerung
- Interne Identifikation
- Sinn und Zweck der Institution

2. Arbeitsinhalte, Ergebnisse (was?)

Kriterien: z.B. Resultate, quantitative und qualitative Leistungen. Effektivität.

- Allgemeines Arbeitsfeld
- Aufteilung der Arbeiten
- Überblickbarkeit
- Arbeitsvolumen
- Qualitative Ergebnisse
- Quantitative Ergebnisse
- Aufwand und Ertrag
- Kontrolle

3. Beteiligte (wer?)

Kriterien: z.B. Wohlbefinden des Personals, Betriebsklima, persönliche Qualitätsansprüche.

- Allgemeine Personalpolitik
- Fähigkeiten, Wissen und Können des Personals
- Aufgaben- und Rollenverteilung
- Übereinstimmung von Fähigkeiten und Aufgaben
- Führungsstruktur
- Linien- und Stabsstellen
- Verantwortungsregelung
- Kompetenzenverteilung
- Ausbildungs- und Weiterbildungspolitik, Beförderungspolitik
- Qualifikationssystem

4. Beziehungen, Zusammenarbeit (mit wem?)

Kriterien: z.B. Gegenseitige Unterstützung/Behinderung, Beziehungsklima, Qualität der Zusammenarbeit.

- Beziehung unter den Arbeitsteams
- Interne Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit mit anderen Institutionen
- Vertretung in auswärtigen Gremien
- Koordination (Sitzungen, etc.)
- Informationspolitik
- Interne und externe Machtpolitik
- Interne und externe Konfliktfähigkeit

5. Arbeitsablauf (wie?)

Kriterien: z.B. Übereinstimmung von Planung, Organisation und Ausführung. Effizienz.

- Betriebspolitik
- Planungspolitik
- Prioritäten
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsablauf
- Anpassungsfähigkeit, Erneuerungen
- Allgemeines Arbeitsverhalten
- Delegation an aussenstehende Organisationen
- Arbeitskontrolle
- Arbeitssteuerung

6. Hilfsmittel (womit?)

Kriterien: z.B. Arbeitsfreundliche Räumlichkeiten, angepasster finanzieller Rahmen, etc.

- Allgemein: Nützlichkeit, Verteilung
- Finanzpolitik
- Arbeitsinstrumente
- EDV
- Maschinen, Geräte
- Material

7. Integration im Arbeitsumfeld (wo?)

Kriterien: z.B. Bedeutung in der Öffentlichkeit, Image, politische Akzeptanz, etc.

- Politische Integration
- Kulturelle und soziale Integration
- Interkultureller Austausch/Öffnung
- Informationspolitik (gegen aussen)
- PR, Öffentlichkeitsarbeit
- Image-Pflege
- Internationale Bedeutung/Zusammenarbeit

8. Zeitfaktor (wann?)

Kriterien: Quantitativ: Zeitplanung und -einhaltung;
Qualitativ: Zeitznutzung (Was wann?)

- Einteilung der Arbeitszeit (Zeitmanagement)
- Einhaltung von Terminen
- Freizeit/Ferienregelung
- Alter der Institution (Alterserscheinungen?)
- Anpassung an den Zeitgeist

Zusammenstellung der Themen der Selbstevaluation
(= Themen, die mit 1 oder 2 markiert wurden)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Selbstevaluation einer Institution

Beispiel eines Prozesses

Institutionen, die bereits eine Organisationsentwicklung durchgeführt haben, können ihre Selbstevaluation darauf aufbauen. Grundsätzlich kann dabei das gleiche Vorgehen gewählt werden wie bei der Selbstevaluation einer Arbeitsgruppe (siehe M-29). In diesem Falle sehen die verschiedenen Grundelemente der Selbstevaluation wie folgt aus:

Ziel:

- Bessere Einsicht in den gesamten Arbeitsprozess und dessen Ergebnisse.
- Bewusstere Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zum Erreichen der Arbeitsziele.

Vorgehen:

1. *Jede Dienststelle erstellt einen Katalog, der alle Aufgaben enthält, die zu diesem Zeitpunkt vom Dienst bearbeitet werden. (Meist bestehen bereits solche Aufgabenzusammenstellungen, die als Basis gebraucht werden können).*
2. *Zu den Aufgaben stellt sich der Dienst folgende Fragen:*
 - Welche Aufgaben werden als besonders sinnvoll empfunden und gerne erledigt?
 - Welche Aufgaben machen Probleme, werden aber als notwendig empfunden?
 - Welche Aufgaben sind überflüssig, könnten fallen gelassen werden?
 - Welche Aufgaben würde der Dienst gerne abgeben?
 - Gibt es Aufgaben, die der Dienst neu übernehmen möchte?
3. *Die Aufgabenkataloge der verschiedenen Dienststellen werden zusammengefasst und sich gegenüber gestellt. Bei dieser Zusammenstellung sollte auch klar werden, welche Dienste bei welchen Aufgaben gemeinsam, wenn auch unterschiedlich, beteiligt sind.*
4. *VertreterInnen aller Dienste besprechen und verhandeln aufgetretene Differenzen in der Aufgabenauffassung der verschiedenen Dienste und bereinigen den gemeinsamen Aufgabenkatalog. Kritische Punkte werden für eine spezielle Evaluation vorgesehen.*
5. *Auf der Basis des unter Punkt 4 bereinigten Aufgabenkatalogs und der Gewichtung der Aufgaben werden die Funktionen der verschiedenen Stellen bezüglich der Aufgaben geklärt und, wenn nötig, verändert.*
6. *Als Endprodukt entsteht ein gemeinsames Aufgaben- und Kompetenzdiagramm, aus dem zu entnehmen ist, welche Dienststelle was mit welchen anderen zusammen und mit welcher Funktion bearbeitet.*
7. *Dieses «Institutionspflichtenheft» dient als Kontrollinstrument und als Basis für weitere Evaluationen.*

Methode / Instrumente

Erster Schritt:

Aufgabenzusammenstellung und allgemeine Arbeitsstimmung

Jenen Diensten, die in ihrem Arbeitsteam bereits eine Selbstevaluation (siehe M-29) durchgeführt haben, wird es leicht fallen, aus ihrem «Gruppenpflichtenheft» heraus die verschiedenen Aufgaben und Stellungnahmen zusammenzustellen.

Aufgabenkatalog und Stellungnahme der einzelnen Dienste

Dienst/Sektion:

Stellungnahme zu den Aufgaben:

- 1 = sinnvoll, wird gerne erledigt
- 2 = problematisch, aber notwendig
- 3 = überflüssig, zu eliminieren
- 4 = abzugeben
- 5 = würde gerne neu übernommen
- 6 = Bemerkungen Ende Liste

Aufgaben

—

—

—

—

—

—

—

Stellungnahme 1–6

Institutionen

Zweiter Schritt:

Zusammenfassung und Synthese der Aufgaben der verschiedenen Dienststellen und ihrer Stellungnahmen.

Von der Koordinationsperson vorzunehmen. Ergänzungen durch die betroffenen Dienste.

Aufgabenzusammenstellung aller Dienststellen

Stellungnahme zu den Aufgaben:

- 1 = sinnvoll, wird gerne erledigt
- 2 = problematisch, aber notwendig
- 3 = überflüssig, zu eliminieren
- 4 = abzugeben
- 5 = würde gerne neu übernommen
- 6 = spezielle Bemerkungen Ende Liste

(Alle aufgeführten Aufgaben zusammenfassen und die Kolonnen 1-6 gemäss der Stellungnahme der einzelnen Dienste mit den entsprechender Dienstbezeichnung markieren)

Aufgaben	1	2	3	4	5	6
—						
—						
—						
—						
—						

Bemerkungen:

.....

.....

Dritter Schritt:

Evaluation der Ergebnisse. Erstellen des Aufgaben- und Kompetenzdiagramms.

An einer gemeinsamen Sitzung der Dienstvertreter/innen wird nun die bereinigte Aufgabenliste zur Diskussion gestellt, mit dem Ziel, die Verantwortung/Kompetenzen zu klären und zu definieren. Als Resultat dieser Verhandlung entsteht ein Funktionsdiagramm, aus dem jene Aufgabenbereiche besonders hervorgehoben werden sollen, die nachfolgend speziell zu beobachten und bearbeiten sind.

Instrument:

Funktionsdiagramm, unter Berücksichtigung und Zuteilung folgender Funktionen:

- E = Entscheid
- M = Mitsprache
- B = Beauftragen
- A = Ausführen
- I = Information
- V = Vorschlag, Antrag
- K = Kontrolle
- F = Fachliche Mitwirkung

Im Rahmen einer Institutionsevaluation ist es empfehlenswert, dass sich das Leitungsgremium einer eigenen Selbstevaluation unterzieht, die es nach dem Modell Gruppen, M-29 durchführen kann.

Institutionen

Standortbestimmung

Die Standortbestimmung sollte an einer gemeinsamen Tagung von Vertreter/innen aller am Projekt beteiligten Instanzen und Gruppierungen vorgenommen werden.

- *Welches ist das Umfeld des Projekts (Bevölkerung, soziale und politische Situation)?*
- *Von wem wird das Projekt unterstützt (in- und ausländische Organisationen)?
Von welchen Organisationen (staatliche und private) ist das Projekt direkt abhängig?*
- *Wer ist direkt mit der Verwirklichung des Projekts beauftragt (in- und ausländische Mitarbeiter/innen, Arbeitsgruppen)?*
- *Welchen Zielgruppen soll das Projekt dienen?*
- *Welche Gruppen, Institutionen beteiligen sich an der Selbstevaluation? – Welche nicht?*
- *Bildliche Darstellung der Positionen der an der Selbstevaluation beteiligten Gruppen innerhalb des Projektumfeldes:*

Fragen zu den verschiedenen Wertvorstellungen

Die Fragen sind parallel aus der Sicht der Trägerorganisation, des Projektpersonals und der Zielgruppen zu beantworten.

<i>Organisation</i>	<i>Projektpersonal</i>	<i>Zielgruppen</i>
1. Welche Argumente führten zur Übernahme des Projekts?	Nach welchen Grundsätzen wurde das Projekt gestartet?	Welchen örtlichen Wertvorstellungen entspricht das Projekt?
2. Verpflichtung zu ethisch-moralischen Grundsätzen?	«Missionarische» Seite der Projektarbeit?	Welche religiös-kulturellen Traditionen werden vom Projekt betroffen?
3. Welche Bedingungen mussten inzwischen neu festgelegt werden?	Welche Maßstäbe der Projektarbeit mussten verändert werden?	Welche Grundsätze werden durch das Projekt in Frage gestellt?
4. Heutige Anforderung an den Projektverlauf?	Aktuelle Schwerpunkte der Projektrealisierung?	Welches sind die Grenzen des Projekts?
5. Wie wird das Projekt kontrolliert?	Beurteilungskriterien für die Projektarbeit?	Woran wird der Projektwert gemessen?
6. Unter welchen Umständen wird die Unterstützung des Projekts abgebrochen?	Welche Enttäuschungen müssen in Kauf genommen werden?	Konflikte zwischen Projekt und traditionellen Werten?
7. Unterstützung anderer ähnlicher Projekte?	Kontakt zu anderen, gleichgerichteten Projekten?	Erfahrung mit anderen Projekten? Parallelen?

Evaluation der Motive und Ziele

Bei Projekten ist es besonders wichtig, dass die verschiedenen Partner (Trägerorganisation, Projektpersonal und Zielgruppen) ihre individuellen Absichten definieren und gegenseitig austauschen. Das Aushandeln gemeinsamer Zielsetzungen ist Bedingung für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

<i>Organisation</i>	<i>Projektpersonal</i>	<i>Zielgruppen</i>
1. Wann und auf welche Anfrage hin wurde das Projekt angenommen?	Was hat uns dazu bewogen, in diesem Projekt zu arbeiten?	Wer hat sich das Projekt gewünscht? Initiant/innen?
2. Ursprüngliches Hauptziel des Projekts?	Was sollte das Projekt erreichen?	Welche Vorteile wurden erwartet, welche Hilfen gewünscht?
3. Zufriedenheit mit dem Projektverlauf? Bereitschaft für weitere Unterstützung?	Zufriedenheit mit der bisher realisierten Arbeit?	Was hat wer erhalten? Wer hat was beigetragen? Veränderungen? Enttäuschungen?
4. Bedingungen für die Zukunft?	Fernziele, neue Schwerpunkte?	Erwartungen? Anstrengungen? Eigenleistungen?
5. Kurzfristige Massnahmen?	Konkrete Aktionen im kommenden Jahr?	Umstellungen, kurzfristige Anliegen?

Bedürfnisanalyse

Grundsätzlich sollte jeweils vor Beginn eines Projekts eine entsprechende Bedürfnisanalyse durchgeführt werden, die dann bei einer Selbstevaluation neu überprüft werden kann.

Beteiligte:

1. Die *Zielgruppe*, um bisher unausgesprochene Bedürfnisse offen zu legen sowie Bedürfnisveränderungen wahrzunehmen. Auch unterschiedliche Bedürfnisse sollen zur Sprache kommen, um schliesslich zu einer gemeinsamen Formulierung der Projektanliegen zu gelangen.
2. Die *Projektverantwortlichen*, mit dem Ziel, ihre eigenen Vorstellungen von den Bedürfnissen der Zielgruppe zu hinterfragen und der Realität anzupassen. Dabei stellt sich die Frage, welchen Bedürfnissen das Projekt tatsächlich entsprechen und auf welche das Projekt in der heutigen Form nicht eingehen kann.

Vorgehen:

1. Zielgruppe und Projektverantwortliche beschliessen gemeinsam den allgemeinen Rahmen der Bedürfnisanalyse und einigen sich auf die Zielsetzung.
2. Beide Seiten beantworten für sich die entsprechenden Fragen.
3. Die Resultate werden ausgetauscht und einander gegenübergestellt.
4. In gemeinsamen Verhandlungen geht es abschliessend darum, Angebot und Nachfrage miteinander in Einklang zu bringen und entsprechende Modalitäten und weitere Schritte der Zusammenarbeit zu planen.

Fragen zur gemeinsamen Beantwortung

1. *Wer hat die Bedürfnisanalyse vorgeschlagen? Was ist der konkrete Anlass dazu?*
2. *Gemeinsame Zielsetzung der Bedürfnisanalyse: Wozu sollen die Ergebnisse dienen?*
3. *Wer macht bei der Bedürfnisanalyse mit? Wer ist durch wen vertreten?*
4. *Gibt es andere, mehr oder weniger vom Projekt Betroffene, die sich zur Bedürfnisanalyse nicht äussern wollen/können (z.B. Frauen, Kinder, bestimmte soziale Schichten, etc.)? Wenn ja, welche? Warum nicht?*
5. *Wurde vor Beginn des Projekts eine entsprechende Bedürfnisanalyse durchgeführt? Wenn ja: wer war damals dabei? Erfahrungen, Resultate?*
6. *Bestehen spezielle Hoffnungen oder Bedenken bezüglich der vorgesehenen Bedürfnisanalyse?*

Fragen an die Projektverantwortlichen

Fragen an die Zielgruppe

1. Aktuelle Projekt- und Bedürfnissituation / Ist-Zustand

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – In welchem Bereich läuft das Projekt am besten? – Wo läuft das Projekt nicht nach unseren Wünschen? – Auf welche Bedürfnisse ist das Projekt ausgerichtet? – Hat sich die Bedürfnisausrichtung des Projekts gewandelt? Wie? – Wo sehen wir die zentralen Bedürfnisse der Zielgruppe? Was trägt das Projekt dazu bei? – Welche Angebote des Projekts werden von der Zielgruppe am meisten geschätzt? – Welche Projektangebote stossen auf wenig Interesse? | <ul style="list-style-type: none"> – In welchen Bereichen sind wir mit dem Projekt am meisten zufrieden? – Wo sind wir mit dem Projekt nicht zufrieden? – Welchen Bedürfnissen soll das Projekt dienen? – Erwarten wir heute anderes oder mehr/weniger vom Projekt? – Welches ist momentan unser grösstes Bedürfnis? Was trägt das Projekt dazu bei? – An welchen Angeboten des Projekts sind wir am meisten interessiert? – Gibt es Projektangebote, die unserem Bedürfnis nicht entsprechen? |
|---|---|

Fragen an die Projektverantwortlichen

- Welchen Bedürfnissen der Zielgruppe kann das Projekt nicht entsprechen?
- Welche Bedürfnisveränderung hat das Projekt bewirkt?
- Was würde der Zielgruppe bei einem Projektabbruch fehlen?

Fragen an die Zielgruppe

- Auf welche angemeldeten Bedürfnisse gibt das Projekt keine Antwort?
- Welche Veränderungen hat uns das Projekt gebracht?
- Können wir uns unseren Alltag auch ohne Projekt vorstellen?

2. Unterschiedliche Sichtweisen und Erwartungen

- Mit welchen Projektangeboten können wir uns alle identifizieren?
- Wo setzen wir die Prioritäten unterschiedlich?
- Wer kann sich am besten mit dem Projekt identifizieren?
Wer am wenigsten?
- Begreift die Zielgruppe unsere guten Absichten?

- Welches sind die Bedürfnisse, die wir alle empfinden?
- Welche einzelnen Bedürfnisse stehen für welche Untergruppen im Vordergrund?
- Wer profitiert am meisten vom Projekt?
Wer am wenigsten?
Wem schadet das Projekt?
- Fühlen wir uns von den Projektverantwortlichen in unseren Bedürfnissen verstanden?

3. Veränderungsbedürfnisse und -bereitschaft

- Welche Projektausrichtung soll sich keinesfalls verändern?
- Was sollte in der Bedürfnisausrichtung am ehesten verändert werden?
- Wie könnte eine Veränderung aussehen, was sollte sie Neues bringen?
- Welche konkreten Veränderungsbeiträge sind wir bereit zu leisten?
- Welchen Beitrag zur Veränderung erwarten wir von der Zielgruppe?

- In welchen Belangen möchten wir keine Projektveränderung?
- Wo wünschen wir uns am meisten eine Veränderung in der Projektausrichtung?
- Wie stellen wir uns eine Veränderung vor? Was versprechen wir uns dadurch?
- Was erwarten wir von den Projektverantwortlichen als Beitrag zur Veränderung?
- Welche konkreten Leistungen wollen wir für die Veränderung erbringen?

Bedürfnisklärung und konkrete Massnahmen

(gemeinsame Bearbeitung)

1. *Welchen alten Bedürfnissen soll das Projekt weiterhin gerecht werden?*
2. *Welchen von der Zielgruppe geäusserten Bedürfnissen kann das Projekt weiterhin nicht entsprechen?*
3. *Welche Bedürfnisse will das Projekt in Zukunft vermehrt oder neu berücksichtigen?*
4. *Welche Veränderungen sind zur Neuorientierung vorzunehmen?*
 - auf seiten der Projektverantwortlichen?
 - auf seiten der Zielgruppe?
5. *Welche Voraussetzungen müssen zuerst erfüllt werden (Absprache mit der Trägerorganisation, materielle Bedingungen, etc.)?*
6. *Wer übernimmt welche Aufgaben zur Umsetzung der gemeinsam beschlossenen Massnahmen?*
 - auf seiten der Projektverantwortlichen?
 - auf seiten der Zielgruppe?

(Siehe auch Projekte, M-46)

Wahl der Bereiche und Themen

An einem Projekt sind meistens 3 Instanzen beteiligt:
Die Trägerorganisation, das Projektpersonal und die Zielgruppen.

Die Wahl der Bereiche und Themen für die Selbstevaluation des Projektpersonals kann mit der Liste für Gruppen (M-26) erfolgen. Im Idealfall beteiligen sich jedoch auch die beiden anderen Instanzen an der Selbstevaluation, wobei sich die Trägerorganisation auf das entsprechende Projekt konzentriert und die Personen delegiert, zu deren Kompetenzbereich das Projekt gehört.

Die Teilnahme der Zielgruppen ist ausschlaggebend, denn ihr Beitrag liefert die Basis der Projektevaluation. Hier spielt die Bedürfnisanalyse (M-46) eine besondere Rolle.

In den gewählten Bereichen werden die Themen der drei Instanzen einander gegenübergestellt, um so ihre Übereinstimmung zu evaluieren.

(Zum Begriff «Kriterien» siehe Definition S. 28, Punkt 5.3 und Beispiele M-7).

Bereiche und Themen

Organisation	Projektpersonal	Zielgruppen
1. Zielsetzung und Motivation		
<i>Kriterium:</i> z.B. Übereinstimmung von Politik, Zielen und Bedürfnissen.		
Projektpolitik	Projektziele	Bedürfnisse, Erwartungen
2. Arbeitsinhalte und Resultate		
<i>Kriterien:</i> z.B. Effektivität und Effizienz der Projektarbeit.		
Auftrag	Angebot	Nachfrage
3. Beteiligte		
<i>Kriterium:</i> z.B. gegenseitige Ergänzung, Zusammenspiel der Beiträge		
Ressourcen	Fähigkeiten und Kompetenzen	Mögliche Eigenleistungen
4. Beziehungen und Zusammenarbeit		
<i>Kriterium:</i> z.B. Gegenseitige Unterstützung/Behinderung.		
Delegation	Ausführung	Partizipation

<i>Organisation</i>	<i>Projektpersonal</i>	<i>Zielgruppen</i>
5. Projektablauf		
<i>Kriterium:</i> z.B. Übereinstimmung von Planung, Organisation und Umsetzung		
Konzept/Planung	Organisation/Umsetzung	Ergebnisse
6. Technische und materielle Hilfsmittel		
<i>Kriterium:</i> z.B. angepasste Technik		
Beschaffung	Verwendung	Übernahme
7. Projektumfeld		
<i>Kriterien:</i> z.B. kulturelle, soziale und politische Integration.		
Kenntnis der Situation vor Ort	Einbezug der lokalen Gegebenheiten	Integration des Projekts im traditionellen Umfeld
8. Zeitfaktor		
<i>Kriterien:</i> z.B. quantitativ: Zeitplanung und -einhaltung; qualitativ: Zeitnutzung.		
Phasenplanung; Geld und Zeit	Termine; zeitliche Begrenzung der Aktivitäten	Nachhaltigkeit

Selbstevaluation im Projekt

Prozess-Beispiel

Beteiligte:

An einer umfassenden Selbstevaluation nehmen alle Projektinstanzen teil:
Die Trägerorganisation, das Projektpersonal und die Zielgruppen.

1. Die Zielgruppen sollen in der Evaluation die wichtigste Rolle spielen. Das Projekt ist auf diese Menschen ausgerichtet, sie haben schliesslich die Folgen zu tragen, im positiven wie auch negativen Sinn!
2. Hinter dem Projekt steht die Trägerorganisation (Finanzierungsquelle, Hilfswerke, private und öffentliche Institutionen), die mit ihren Entscheiden, mit ihren finanziellen Zu- und Absagen einen wichtigen Rahmen setzt. Im Projekt finden wir «Projektionen» (= Interessen, Bedürfnisse, Wunschvorstellungen, Ansprüche) der Trägerorganisationen. Wollen wir also verstehen, was in einem Projekt läuft, müssen wir uns auch mit dem beschäftigen, was «hinter» dem Projekt geschieht.
3. Das Projektpersonal ist für die Umsetzung der Projektidee zuständig. Es hat einerseits den Auftrag der Trägerorganisation auszuführen und sollte andererseits die Erwartungen des Zielpublikums erfüllen. Wenn sich Auftrag und Erwartungen nicht decken, führt dies zu entsprechenden Unsicherheiten in der Projektrealisation.

Ziel:

- Einsicht in den gesamten Arbeitsbereich im und um das Projekt
- Förderung des gegenseitigen Verständnisses
- Bewusstere Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zum Erreichen der Projektziele.

Vorgehen:

1. Vertreter/innen aller drei Instanzen besprechen zusammen:
 - Definition der Ausgangssituation (M-43)
 - Motivation und Zielsetzung der Selbstevaluation (M-1)
 - Widerstände auf den verschiedenen Seiten (M-3 bis M-6)
 - Struktur, Methoden und Instrumente für den gemeinsamen Selbstevaluationsprozess
(Planungs- und organisatorische Aspekte: wer macht was?, etc.)

2. Parallel zu einander analysieren die drei Instanzen die aktuelle Projektsituation aus ihrer spezifischen Sicht.
3. Die Resultate der drei Analysen werden einander gegenübergestellt und mit einander verglichen. Bei dieser Gegenüberstellung sollten verschiedene Wahrnehmungsweisen klar werden, wobei es aber nicht darum geht, zu beurteilen, wer nun recht hat und wer nicht! Das Bewusstmachen unterschiedlicher Wahrnehmungen ist jedoch wichtig, um daraus resultierende Schwierigkeiten der Zusammenarbeit beheben zu können.
4. Vertreter/innen der drei Instanzen besprechen und bereinigen aufgetretene Differenzen in der Projektauffassung und/oder Aufgabenerfüllung. Kritische Punkte werden für eine spezielle Evaluation vorgesehen.
5. Auf der Basis des unter Punkt 4. bereinigten Projektkonzeptes und der Gewichtung der vordringlichen Aufgaben werden die Funktionen der verschiedenen Instanzen geklärt und, wenn nötig, neu ausgehandelt und verändert.
6. Als Endprodukt entsteht ein detailliertes und bereinigtes gemeinsames Projektabkommen, das die Rollen und Zuständigkeiten der beteiligten Personen und Gruppen festhält und die Zusammenarbeit definiert.
7. Dieses Projektabkommen dient als Kontrollinstrument und als Basis für weitere Evaluationen.

Methode / Instrumente:*Erhebung, Analyse und Beurteilung der Projektsituation und der Zusammenarbeit*

Die nachfolgenden Fragen, parallel an die drei Instanzen gestellt, entsprechen einander. Sie beziehen sich auf die verschiedensten Bereiche und Themen, die in Projekten angetroffen werden.

Es können oder «müssen» nicht alle Fragen beantwortet werden. Je nach Projekt wird der Fragenkatalog angepasst und ergänzt. Es ist jedoch wichtig, dass alle drei Instanzen mit dem gleichen Frageninhalt konfrontiert werden, damit anschliessend die Gegenüberstellung geschehen kann.

Die Beantwortung findet auf drei Ebenen statt:

- a) *auf der sachlichen Ebene:*
Darstellung der Situation, so wie sie sich präsentiert;
- b) *auf der subjektiven Ebene:*
beurteilende Stellungnahme, wie die Situation empfunden wird;
- c) *auf der Dringlichkeitsebene:*
Hervorheben jener Bereiche, die aus der jeweiligen Sicht als erste in der gemeinsamen Evaluation weiter bearbeitet werden sollten.

Das Vorgehen zur Beantwortung der Fragen und die Darstellung der Resultate muss sich den örtlichen «methodischen» Gewohnheiten und didaktischen Möglichkeiten anpassen: schriftlich, mündlich, über Szenen und Bilder, etc.

Nachdem die drei Instanzen unabhängig von einander ihre Fragen besprochen und die Resultate festgehalten haben, werden diese einander präsentiert und gegenüber gestellt. Die übereinstimmenden Antworten werden zusammengefasst und bilden die gemeinsame Basis der Zusammenarbeit, auf deren Boden die Konfrontation der divergierenden Meinungen konstruktiv stattfinden kann. Die Auseinandersetzung berücksichtigt speziell den zentralen Grundsatz der Selbstevaluation: Es geht nicht darum, andere zu evaluieren und zu kritisieren, sondern sich selber zu hinterfragen und seine eigenen Kräfte und Fähigkeiten zu verstärken, die sich mit den Kräften der anderen Beteiligten zu einem gemeinsamen Werk verbinden lassen!

Es ist empfehlenswert, die Synthese der verschiedenen Ansichten und den Austauschprozess von einer aussenstehenden Person begleiten zu lassen, besonders, wenn sich grössere Konflikte anmelden.

Fragen an die Trägerorganisation

Fragen an das Projektpersonal

Fragen an die Zielgruppen

1. Ziele, Sinn und Zweck des Projekts (Projekte, M-46)

2. Soziale Ausrichtung des Projekts

– Soll das Projekt zu Gunsten von sozial Benachteiligten Veränderung bringen? Wenn ja, welche?

– Wem dient das Projekt am meisten? Wird dadurch zum besseren sozialen Gleichgewicht beigetragen oder bestehende Benachteiligungen noch verstärkt?

– Wo befinden wir uns im sozialen Gefüge: Gehören wir zu
 · den Privilegierten?
 · zur «Mittelschicht»?
 · zu den Benachteiligten?
 Worin besteht unser sozialer Vor- und/oder Nachteil? (geschlechtliche, soziale, ethnische oder religiöse Zugehörigkeit)

– Welche Projektaufgaben haben sozial-politische Ziele?

– Welche unserer Projektaktionen tragen zum Ausgleich sozialer Unterschiede und Benachteiligungen bei?

– Welche Vorteile bringt uns das Projekt? Gibt es für uns auch Nachteile? Wird in der Region irgend jemand durch das Projekt bevorzugt/benachteiligt/übergangen?

– Sind mittel- bis langfristig weitere Massnahmen in der sozialpolitischen Projektausrichtung geplant?

– Sollte dem sozialpolitischen Aspekt in der Projektzukunft mehr Beachtung geschenkt werden? Durch welche Aktionen?

– Wer von uns sollte in Zukunft durch das Projekt vermehrt unterstützt werden? Gibt es Bevölkerungsgruppen, die neu in den Projektbereich integriert werden sollten? Wenn ja, wer?

3. Wirtschaftliche Einflüsse des Projekts

– Welcher wirtschaftlichen Struktur dient das Projekt? Handelt es sich um eine «moderne» oder traditionelle Wirtschaftsstruktur?

– Wo und wie beeinflusst das Projekt die wirtschaftliche Lage der Zielgruppen?

– Wie verändert das Projekt unsere wirtschaftliche Situation? Werden wir dadurch wirtschaftlich selbständiger oder entstehen neue Abhängigkeiten? Wenn ja, welche?

<i>Fragen an die Trägerorganisation</i>	<i>Fragen an das Projektpersonal</i>	<i>Fragen an die Zielgruppen</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Welche finanziellen Mittel werden dem Projekt zur Verfügung gestellt? Für welche Bereiche? (Budgetanalyse) – Gehört die ausdrückliche Bekämpfung der Armut in die Projektzielsetzung? – Wie sieht die Finanzplanung in der Zukunft für das Projekt aus? Wie lange sind wir noch gewillt, finanzielle Hilfe zu gewährleisten? In welchen Sektoren? 	<ul style="list-style-type: none"> – Wo setzen wir wieviel finanzielle Mittel ein? (Ausgabenanalyse) – Unternehmen wir im Projekt gezielte Schritte zur Bekämpfung der Armut? – Wo könnten finanzielle Mittel eingespart werden? Wo sind die grössten finanziellen Engpässe? 	<ul style="list-style-type: none"> – Wer von uns erhält eine finanzielle Unterstützung – und für was (z.B. Saläre, Material, etc.)? Wohin fließt der Hauptteil der Projektfinanzen? (Verwendungsanalyse) – Wird durch das Projekt Armut verringert? Wenn ja, bei wem? – Wo brauchen wir mehr/weniger Finanzen? Sehen wir eine andersartige Verwendung der vorhandenen Mittel? Zu welchen zusätzlichen Eigenleistungen sind wir bereit?

4. Ökologische Gesichtspunkte

<ul style="list-style-type: none"> – Tangiert das Projekt ökologische Aspekte? Wenn ja, welche Konzeptgrundsätze berücksichtigen diese Tatsache? – Welche längerfristigen ökologischen Auflagen werden dem Projekt gemacht? 	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Rolle spielt die Beachtung des ökologischen Gleichgewichtes in der Projektrealisation? – Wo kommen wir bei der Projektrealisierung in Konflikt mit ökologischen Auflagen, die anderen Zielsetzungen widersprechen? (z.B. Produktionserhöhung) 	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Veränderungen sind in der natürlichen Projektumgebung (landschaftlich, klimatisch, qualitative/quantitative Veränderungen) zu beobachten? Die Alten fragen! – Was müssen wir der Natur opfern, dass sie uns erhalten bleibt? Wo sind unsere Konfliktpunkte zwischen wichtigen eigenen Bedürfnissen und Respekt vor der Natur?
---	---	---

Fragen an die Trägerorganisation

Fragen an das Projektpersonal

Fragen an die Zielgruppen

5. Die politische Dimension des Projekts

– Wer hat das Projekt zur Übernahme vorgeschlagen? Auf welcher politischen Ebene und von welchen Instanzen wurde das Projektabkommen unterzeichnet?

– Soll das Projekt auch politischen Zielen dienen? Soll einer Bevölkerungsgruppe mehr Gewicht gegeben werden? Wenn ja, welcher?

– Welche Massnahmen, Garantien sind vorgesehen, damit das Projekt nicht politisch missbraucht wird? Wo stecken die «kritischen Momente»?

– Mit welchen Projektinstanzen identifizieren wir uns am meisten? Gibt es Interessens- und Loyalitätskonflikte?

– Welchen regionalpolitischen Einfluss hat das Projekt? Welche politischen Kräfte werden gestärkt/geschwächt? Wo sind wir durch unsere Arbeit selber politisch involviert?

– Wo kommt unsere Projektarbeit mit der Politik in Berührung? Welche «politische Versuchungen» kennen wir bei uns? Wo müssen wir uns gegen politische Übergriffe von aussen wehren?

– Wem «gehört» das Projekt? Haben wir ausdrücklich nach diesem Projekt gefragt? Wann und von wem wurden wir zum Projektabkommen konsultiert? Wer hat entschieden?

– Gewinnen wir mit dem Projekt an politischer Bedeutung in der Region? Ist eine politische Abhängigkeit entstanden – wem sind wir zu Dank verpflichtet? Wem nützt/schadet das Projekt politisch?

– Welche Rolle spielt bei uns das politische Bewusstsein? Gibt es unter uns entsprechende Rivalitäten, die sich auf unsere Beziehung zum Projekt auswirken? Wenn ja, wo und wie?

6. Projektstruktur, Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit

– Welche Aufgaben gegenüber dem Projekt werden von uns wahrgenommen? Wie ist die Verteilung der Verantwortung im Projekt vorgesehen? Wer darf was entscheiden? Welche Entscheidungsbefugnisse bleiben bei uns? Warum?

– Wer hat welche Aufgabe und welche Verantwortung? Wen sollten wir für welche Entscheide vermehrt beziehen oder ihnen Entscheide ganz überlassen? Wo haben wir selber zu wenig Entscheidungsbefugnisse?

– Welches sind unsere Aufgaben und Verpflichtungen in der Projektverwirklichung? Welche Entscheide liegen bei uns? Wo haben wir nichts zu sagen? In welchen Bereichen sollten wir mehr zu sagen haben?

<i>Fragen an die Trägerorganisation</i>	<i>Fragen an das Projektpersonal</i>	<i>Fragen an die Zielgruppen</i>
<p>– Welche speziellen Massnahmen sind vorgesehen, um die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Zielgruppen zu fördern?</p>	<p>– Erlaubt die bestehende Struktur der Zusammenarbeit eine partnerschaftliche Beziehung zur Bevölkerung? Wo ist ein deutliches «Gefälle» sichtbar?</p>	<p>– Fühlen wir uns in unseren Anliegen ernst genommen? Wo fehlt echte Zusammenarbeit? Welche Fähigkeiten könnten wir vermehrt in der Zusammenarbeit zur Geltung bringen?</p>

7. Tradition und Entwicklung / Nachhaltigkeit von Veränderungen

<p>– Was wissen wir vom sozio-kulturellen Umfeld des Projekts? Auf welche Weise werden traditionell-kulturelle Werte und Gewohnheiten im Konzept berücksichtigt?</p>	<p>– Einheimische Mitarbeiter/innen: wie stehen wir zu unserer eigenen Kultur? – Ausländische Mitarbeiter/innen: Wie wurden wir in die einheimische Kultur eingeführt? Was kennen wir? (Sprache, etc.)</p>	<p>– Wie weit wird unsere traditionelle Verwurzelung durch das Projekt in Frage gestellt? An welchen traditionellen Werten wollen wir festhalten? Was sind wir bereit, in Frage zu stellen?</p>
<p>– Auf welchen einheimischen kulturellen Werten soll aufgebaut werden? Welche werden durch die geplanten Veränderungen in Frage gestellt?</p>	<p>– Welchen Platz hat der interkulturelle Austausch in der Projektarbeit? Zu welchen kulturellen Konflikten führt der angestrebte Entwicklungsprozess?</p>	<p>– Welche neuen Werte und Gewohnheiten haben wir übernommen? Wie lassen sie sich mit unserer Kultur vereinbaren?</p>
<p>– Welche Massnahmen zur Absicherung der Nachhaltigkeit des Entwicklungsprozesses sind im Projektkonzept festgelegt? Wie kontrollieren wir die Nachhaltigkeit?</p>	<p>– Welches sind die wichtigsten Veränderungen, die wir mit der Projektarbeit anstreben? Mit welchen Mitteln wollen wir deren Nachhaltigkeit garantieren? Welche Veränderungen haben wenig Bestand?</p>	<p>– Wo und bei wem von uns hat sich etwas dauerhaft verändert? Wo passen wir uns ohne Überzeugung an? Wo fühlen wir uns zu Veränderungen gezwungen? Welche Veränderung wollen wir verhindern?</p>

Fragen an die Trägerorganisation

Fragen an das Projektpersonal

Fragen an die Zielgruppen

8. Zusammenarbeit mit anderen Projekten, Integration in die regionale und nationale Entwicklungspolitik

– Basiert das Projektkonzept auf den Erfahrungen aus anderen ähnlichen Projekten? Wenn ja, welche? Ist eine Zusammenarbeit mit anderen Projekten vorgesehen? Wenn ja, mit welchen?

– Mit welchen anderen Projekten arbeiten wir zusammen? Wie und wo ergänzen wir uns mit anderen Projekten? Gibt es Schwierigkeiten, Rivalitäten?

– Gibt es andere Entwicklungsprojekte in unserer Region? Welche? Wie stehen wir zu den verschiedenen Projekten? Wie erleben wir die Zusammenarbeit mit ihnen? Spielen wir gelegentlich einzelne Projekte gegeneinander aus?

– In welches regionale und/oder nationale Entwicklungsprogramm ist das Projekt integriert?

– Wo und wie arbeiten wir mit regionalen und nationalen Behörden zusammen? Gehört unser Projekt zu einem regionalen oder nationalen Entwicklungsprogramm? Wenn ja, welche Rolle spielen wir darin?

– Welche offiziellen Entwicklungsprogramme sind für unsere Region momentan aktuell? Auf welche Weise entsprechen diese unseren Bedürfnissen? Wie weit entspricht das Projekt dem offiziellen Programm, wo weicht es ab?

9. Allgemeine Beurteilung und Zukunftsperspektiven

– Wie weit entspricht das heutige, konkrete Projekt der ursprünglichen Konzept? Wo liegen die grössten Abweichungen? Allgemeine Zufriedenheit? Bedenken?

– Welche der ursprünglichen Projektziele haben wir bis jetzt erreicht? Wo mussten wir von der ursprünglichen Zielsetzung abweichen? Warum? Wo haben wir Erfolg? Wo gibt es besondere Schwierigkeiten?

– Was freut uns am meisten an diesem Projekt? Was ist anders, als wir es am Anfang erwartet haben? Was macht uns am meisten Mühe? Wo sind wir überfordert? Wo wird uns zu wenig zugetraut?

– In welcher Phase steht das Projekt? Auf wann ist das Ende der Unterstützung des Projekts geplant? Wie soll die «Ablösung» vor sich gehen? Welche wichtigen Massnahmen müssen bis dann noch getroffen werden?

– Wie definieren wir die jetzige Projektphase? Welches Zwischenziel soll in dieser Phase erreicht werden? Was tun wir, um die Projektübergabe vorzubereiten, um uns «überflüssig» zu machen? Welche Bedingungen müssen noch erfüllt werden, damit das Projekt von der Zielgruppe ganz übernommen werden kann?

– Wie vertraut sind wir heute mit unserem Projekt? Welche Teile können wir ohne äussere Hilfe übernehmen? Wo brauchen wir am meisten Hilfe von aussen? Wie lange noch? Was wollen wir in Zukunft vermehrt für unsere Unabhängigkeit und Selbständigkeit unternehmen?