

Publikationsreihe „Kommunales Integrationsmanagement in Thüringen“

Evaluation in Verwaltungen

Eine Handreichung für Planer*innen am Beispiel
des Thüringer Integrationsmanagements



Impressum

**IKPE | Institut für kommunale
Planung und Entwicklung e.V.**

An-Institut der FH-Erfurt

Anger 10 | 99084 Erfurt

E-Mail: info@ikpe-erfurt.de

Autorin

Dr. Viviane Vidot

unter Mitarbeit von Andreas Amend,
Integrationsmanager der Stadt Jena

Redaktion

Claudia Michelfeit,

Vorstand IKPE e.V.

Grafik und Gestaltung

donnerandfriends.de



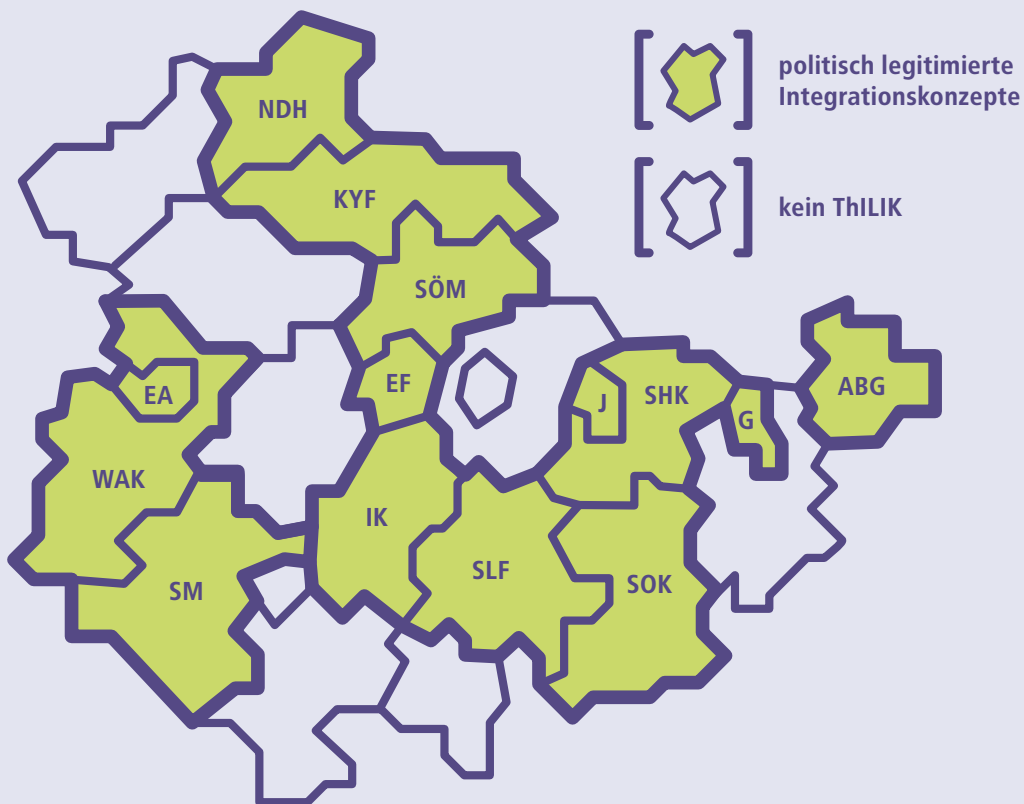
Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 4 |
| 2 | Erfolg definieren: Vom Präventionsparadox zur Erfolgsmessung | 7 |
| 3 | Evaluation und Monitoring im Planungskreislauf | 11 |
| 4 | Evaluation des Integrationskonzeptes in Jena | 13 |
| 5 | Vier Schritte der Evaluation | 14 |
| | Schritt 1: „Einstieg“ | 14 |
| | Schritt 2: „Planung und Durchführung“ | 16 |
| | Schritt 3: „Auswertung und Ergebnisdarstellung“ | 18 |
| | Schritt 4: „Ergebnisse nutzen“ | 20 |
| 6 | Fazit | 21 |
| | Quellenverzeichnis | 22 |

1 Einleitung

Die „Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement“ (ThILIK) besteht seit 2016. Sie ist in die Armutspräventionsrichtlinie integriert. Daher unterliegt sie der fachlichen Verantwortung des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) in Abstimmung mit dem Thüringer Ministerium für Migration, Justiz und Verbraucherschutz (TMMJV). Die erste Förderphase von ThILIK wurde aus Mitteln des ESF und Landesmitteln finanziert, die anschließenden Förderphasen ab 2018 ausschließlich aus Mitteln des Freistaats Thüringen und den Kofinanzierungsmitteln der beteiligten Landkreise und kreisfreien Städte. Die kommunalen Integrationsmanager*innen nehmen eine fachliche Beratung und Begleitung durch das Institut für kommunale Planung und Entwicklung (IKPE) – An-Institut der FH Erfurt – in Anspruch. Alle 14 in der zweiten Förderphase ab 2018 teilnehmenden Thüringer Gebietskörperschaften haben bis Anfang des Jahres 2021 ein Integrationskonzept¹ erstellt und dieses in den jeweiligen Kommunalparlamenten beschlossen. Sie befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Umsetzung (Grafik 1).

GRAFIK 1 | ÜBERSICHT ÜBER LOCALE INTEGRATIONSKONZEPTE IN THÜRINGEN

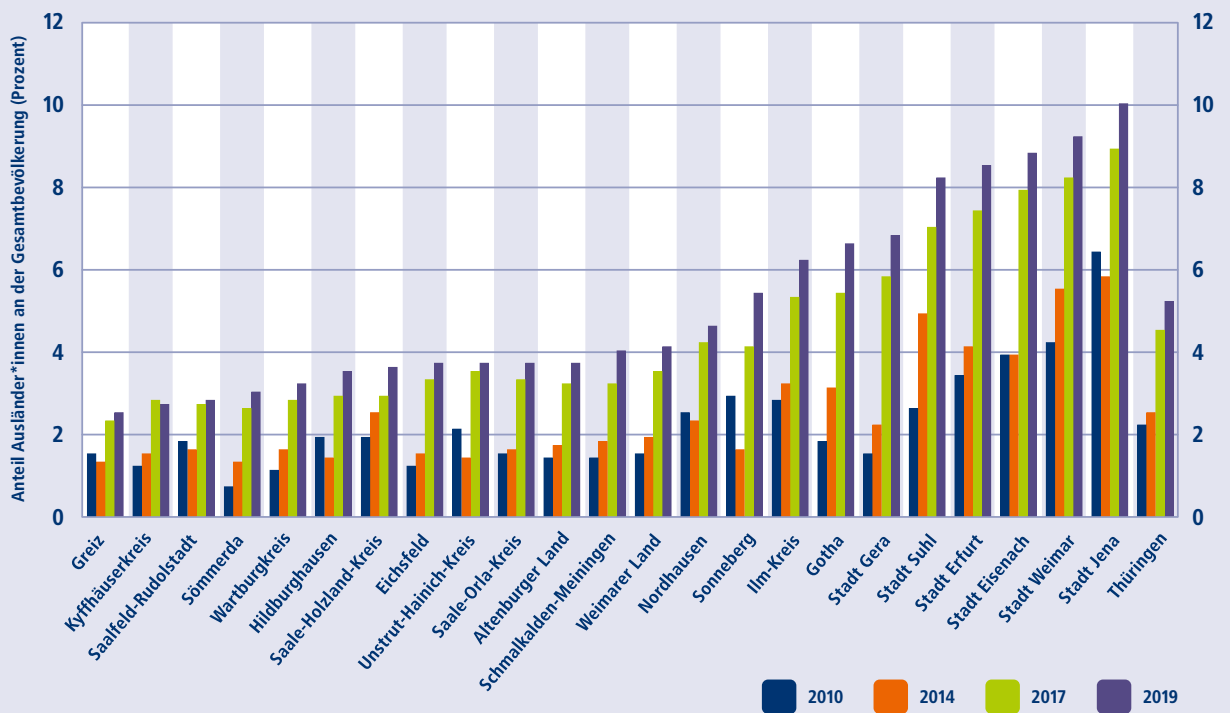


Quelle: eigene Darstellung des IKPE (Stand: April 2021)

¹ Teilweise sind die Integrationskonzepte integraler Bestandteil kommunaler Armutspräventionsstrategien als integrierte, fachvernetzende Konzepte.

Die lokalen Integrationskonzepte lehnen sich in ihrer Entwicklung und Umsetzung an den Planungskreislauf der Sozialplanung an (vgl. Reichwein 2011: 43) und sind Produkt von kommunalen integrierten Sozialplanungsprozessen. Im weiteren Verlauf wird deswegen ThILIK als Sozialplanungsprozess dargestellt. ThILIK kann als ein Baustein zur Erreichung des Ziels der Thüringer Landesregierung für die Herstellung von gleichwertigen Lebensverhältnissen in Thüringen betrachtet werden. 2017 wurde vom TMMJV „Das Thüringer Integrationskonzept“ erarbeitet, das den Orientierungsrahmen für die kommunalen Integrationskonzepte bildet (TMMJV 2017). Ein wichtiger Erfolg der letzten Jahre ist die Weiterentwicklung der Datenlage zum Thema Integration in Thüringen auf kommunaler Ebene durch die lokalen Integrationsmanager*innen. Dies ist unter anderem gelungen durch die Maßgabe des TMASGFF bei der Erstellung der kommunalen Integrationskonzepte dem Planungskreislauf zu folgen, dem Datenerhebung und -analyse und im weiteren Verlauf ein Monitoring angehören. Datenerhebungen wurden deshalb im Zuge der Konzeptentwicklungen durchgeführt. Einige Integrationsmanager*innen sind derzeit dabei ein Monitoring aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Das IKPE unterstützt die kommunalen Akteur*innen bei der Analyse. Das TMMJV hat mit seinem Integrations- und Migrationsbericht ebenfalls zu Weiterentwicklung der Datenlage beigetragen. Eine Übersicht zum Programm ThILIK findet sich im zweiten Thüringer Sozialstrukturatlas (Helbig et al. 2020: 193 ff.), eine Darstellung der Entwicklung der Aufgabenfelder und Schwerpunkte in Fischer et al. 2019 sowie der Erfolge in Fischer et al. 2019a. Damit kann ThILIK mit Maßnahmen zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe auf der Grundlage bedarfsgerechter Planung auf die Entwicklung des Ausländer*innenanteils (Grafik 2) reagieren.

GRAFIK 2 | AUSGANGSLAGE UND ENTWICKLUNGEN VON AUSLÄNDER*INNENANTEILEN IN DEN THÜRINGER LANDKREISEN UND KREISFREIEN STÄDTEN VON 2010 BIS 2019



Quelle: Helbig et al. 2020, S. 39; erweitert (eigene Darstellung des IKPE)

Es kann positiv hervorgehoben werden, dass sich kommunale Integrationsmanager*innen, in dem zumindest für Thüringen jungen Politikfeld auf den Weg machen, erste Evaluationen der Integrationskonzepte vorzunehmen. Diese Arbeit ist für Thüringen als Pionierarbeit zu bewerten. Die vorliegende Broschüre setzt hier an und bietet über das Integrationsmanagement hinaus Orientierung, was es zu beachten gilt, wenn eine Evaluation in kommunalen Verwaltungen – meist unter knappen Personal- und Zeitressourcen – durchgeführt werden soll. Die Thüringer Gebietskörperschaften haben sehr unterschiedliche Bedingungen und Voraussetzungen für ihre jeweilige Integrationsarbeit, exemplarisch wird hier die Varianz im Ausländer*innenanteil dargestellt (Grafik 2). Daher kann es auch für die Evaluation im Themenfeld Integration nicht darum gehen, eine interkommunale Vergleichbarkeit herzustellen. Vielmehr ist es Aufgabe der Evaluierenden der Integrationskonzepte, das spezifische lokale Feld der Integration entlang einer ausgewählten Fragestellung abzubilden.



2

Erfolg definieren: Vom Präventionsparadox zur Erfolgsmessung

Der präventive Gedanke ist auf der Ebene der Thüringer Gebietskörperschaften in allen sozialplanerischen Tätigkeiten zentral, da Sozialplanung in sich selbst präventiv angelegt ist. Analog der Armutspräventionsstrategien setzt ThILLIK auf ein mehrstufiges Präventionsverständnis der primären, sekundären und tertiären (Armuts-)Prävention (vgl. Helbig et al. 2020: 218 ff.; Holz 2010: 113):

1. Sozialplanung operiert auf der Ebene der **primären Armutsprävention**, wenn sie zum einen Strukturen, wie Steuerungsgruppen oder Netzwerke, etabliert oder aktiviert, die dazu beitragen, dass prekäre Lebenssituationen gar nicht erst entstehen. Zum anderen wirkt sie darauf hin, gesellschaftliche Inklusion für alle Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten, in dem genügend Ressourcen für den Einzelnen zur Verfügung stehen bzw. erhalten bleiben. Hierzu zählt z. B. das Bereitstellen von bedarfsgerechter Bildungs- und Gesundheitsinfrastruktur oder von Wohnraum.
2. Auf der **sekundären Ebene** operiert Sozialplanung, wenn sie spezielle Zielgruppen im Blick hat und die Ressourcen der Betroffenen fördert. Darunter fallen für spezifische Zielgruppen ausgelegte Maßnahmen wie z. B. Berufsförderung, Beratung, Kindertagesbetreuung und auch Bildungsangebote zur Stärkung der gesellschaftlichen Integration der jeweiligen Zielgruppe. Integration ist keine Einbahnstraße, deshalb richtet sich ThILLIK mit dem Leitgedanken der interkulturellen Öffnung und Förderung kultureller Vielfalt an die Gesamtbevölkerung.
3. Die Integrationsmanager*innen in Thüringen arbeiten auf der **tertiären Ebene** von Prävention, wenn sie mit Individuen arbeiten, um gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Diese Ebene ist der sozialen Arbeit näher als der Sozialplanung.

Durch diese Präventionslogik wird die gesamte Bevölkerung angesprochen und Integration als gesamtgesellschaftlicher Prozess begriffen. Präventionsorientierte Planung gelingt dann, wenn die Integration und die soziale Teilhabe breiter Bevölkerungsgruppen sichergestellt werden.

Steht die Evaluation von präventiven Maßnahmen an, stehen die Evaluierenden vor dem Problem, das als „Präventionsparadox“ (Fischer et al. i. E.) benannt werden kann: Wenn die jeweilige Maßnahme gelingt, bleibt der negative Effekt, wie mangelnde Integration oder mangelnde Teilhabe, aus. Da dieser negative Effekt ausbleibt, könnte nun der Fehlschluss gezogen werden, dass die Maßnahme nunmehr unnötig sei. Das Problem liegt darin, dass Kausalität – auch in der sozialen Arbeit – nicht beobachtet werden kann, weil Kausalität generell ein sehr komplexes Konzept ist. Für Evaluationen von Gegenständen im Kontext kommunaler Verwaltungen wirft das beschriebene Präventionsparadox die Frage auf, wie ein Maßstab der Bewertung für Evaluationsprojekte entwickelt werden kann. Dafür ist es notwendig, darüber nachzudenken, wann von Erfolg beim jeweiligen Evaluationsgegenstand gesprochen werden kann. Das Präventionsparadox macht es erforderlich, eine breit angelegte Definition von Erfolg für die oben genannte kommunale integrierte Sozialplanung unter Beteiligung relevanter lokaler Akteur*innen immer wieder neu zu diskutieren und gemeinsam Kriterien des Erfolgs festzuhalten.

TABELLE 1 | STUFEN DER WIRKUNGSKETTE

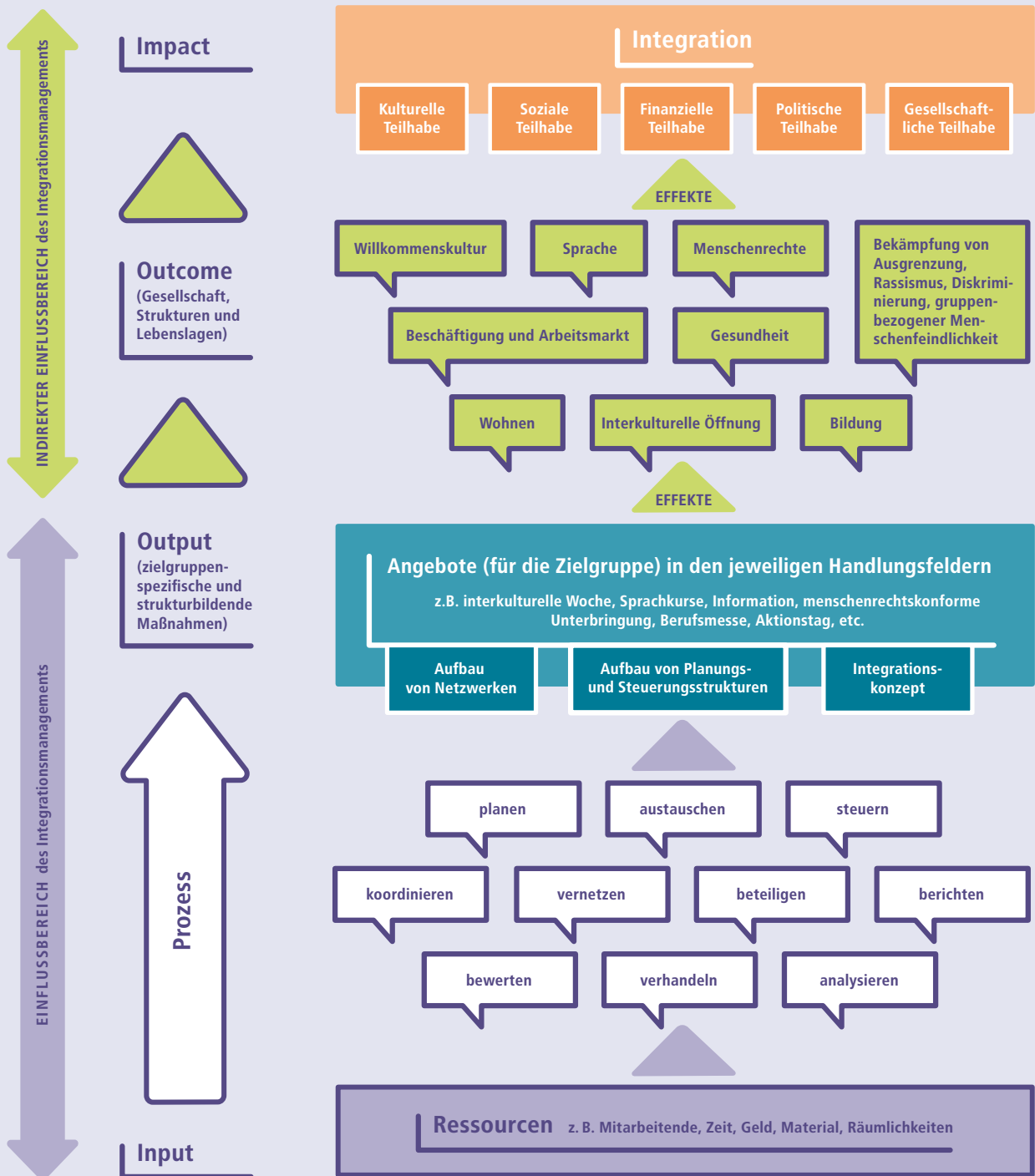
| | | |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | Input: | Welche Ressourcen werden eingesetzt? |
| | Prozesse: | Welche Prozesse werden initiiert? |
| | ERFOLGSEBENE 1 Output: | Welche Angebote/Strukturen wurden geschaffen/unterstützt/gefördert? |
| 2 | ERFOLGSEBENE 2 Outcome: | Welche Veränderungen ergeben sich bei der Zielgruppe? Welche Veränderungen treten in den verschiedenen Lebenslagen ein? |
| 3 | ERFOLGSEBENE 3 Impact: | Welche Veränderungen treten in der Gesellschaft ein? |

Quelle: eigene Darstellung

Ein realistischer Maßstab von Erfolg kann nur dann entwickelt werden, wenn zwischen dem Erfolg auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) und Erfolg auf kommunaler Ebene (Output und Outcome) genau differenziert wird. Es empfiehlt sich für Planer*innen, sich in ersten Evaluationen auf die Erfolgsebene 1 (siehe Tabelle 1) zu fokussieren. Auf die Erfolgsebene 2 kann mittels Plausibilitätsannahmen über den Stand der Forschung zum jeweiligen Evaluationsgegenstand Bezug genommen werden. Zur Verdeutlichung dieses Punktes wurden in Grafik 3 die zentralen Gedanken der Wirkungstreppe (vgl. Kurz und Kubek 2017: 35) auf das Integrationsmanagement der Thüringer Gebietskörperschaften übertragen. Die Wirkungstreppe umfasst drei Erfolgsebenen, die sich aus dem Input und den Prozessen ergeben.

Die Grafik 3 kann lokalen Integrationsmanager*innen dazu dienen, einen eigenen Maßstab für eine maßgeschneiderte Definition von Erfolg im Rahmen einer Evaluation des jeweiligen Integrationskonzeptes zu entwickeln.

GRAFIK 3 | EINFLUSSBEREICH DES INTEGRATIONSMANAGEMENTS IN DEN THÜRINGER LANDKREISEN UND KREISFREIEN STÄDTEN



Quelle: eigene Darstellung des IKPE auf Grundlage der Wirkungstreppe

Erfolg auf gesellschaftlicher Ebene

Kommunale Integrationsstrategien entfalten dann positive Effekte für die Bevölkerung, wenn gut erreichbare Angebote, Dienstleistungen und Strukturen vorhanden sind, um prekäre Lebenslagen gar nicht erst entstehen zu lassen oder zur Linderung von akuter Unterversorgung beizutragen und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Auf dieser Zielebene von Outcome und Impact ist Erfolgsmessung (Grafik 3) komplex und kann im besten Fall plausibel angenommen werden. Erschwerend kommt hinzu, dass Erfolg häufig erst in der Langzeitperspektive sichtbar wird. Zum jetzigen Zeitpunkt kann in der noch relativ jungen Entwicklung des Integrationsmanagements in Thüringen im direkten Einflussbereich des Integrationsmanagements jedoch bereits gut gezeigt werden, mit welchem Input und welchen Prozessen (Erfolgskriterien) zur Zielerreichung auf Outputebene beigetragen wird.

Erfolg von kommunaler Sozialplanung im Integrationsmanagement auf der Outputebene ist...

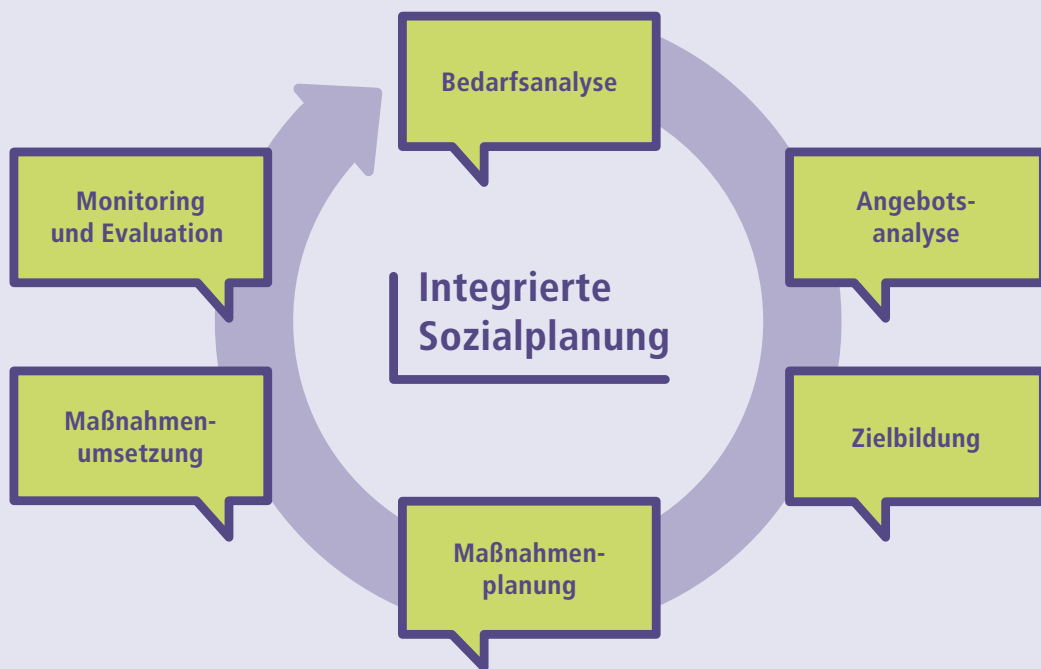
1. die Bereitstellung von partizipativ entwickelten bedarfsgerechten Angeboten für alle Bevölkerungsgruppen,
2. die Priorisierung der Bearbeitung spezifischer Lebenslagen und Sozialräume anhand möglichst kleinräumiger Daten,
3. die Vernetzung (der Fachämter) innerhalb der Verwaltung und
4. die Einbeziehung verwaltungsexterner Akteur*innen und der Bevölkerung, insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass geprüft werden muss, was aus fachlicher Sicht evaluiert werden kann und auf welcher der beschriebenen Erfolgsebenen sich der Evaluationsgegenstand bewegt – oder welche Aussagekraft in Bezug auf die Erfolgsebenen die Ergebnisse haben können.

3

Evaluation und Monitoring im Planungskreislauf

GRAFIK 4 | PLANUNGSKREISLAUF DER INTEGRIERTEN SOZIALPLANUNG



Quelle: eigene Darstellung des IKPE nach Reichwein et al 2011

Die Planer*innen entwickeln die Integrationskonzepte entlang des Planungskreislaufs. Erste Schritte waren die Bedarfs- und Angebotsanalyse und die Zielbildung. In einem weiteren Schritt ging es nach der Maßnahmenplanung über in die Phase der Umsetzung. Der Planungskreislauf stellt allerdings nur einen idealtypischen Vorgang von Sozialplanungsprozessen dar. In der Praxis können die einzelnen Schritte von der Darstellung abweichen, parallel oder in geänderter Reihenfolge stattfinden. Die Arbeit der Integrationsmanager*innen entlang des Planungskreislaufs der Sozialplanung wurde in der ThLIK-Broschüre „Hintergrund, Rolle und Aufgaben des Integrationsmanagements“ (Fischer et al.: 2019) erörtert.

Monitoring und Evaluation ist in der idealtypischen Abfolge des Planungskreislaufs der letzte Schritt eines Planungsprozesses und zugleich der erste Schritt, um die jeweilige Planung weiterzuentwickeln. Zusätzlich kann Monitoring und Evaluation auch über den gesamten Prozess begleitend erfolgen, z. B. in Form von Zwischenevaluationen.

Monitoring meint eine Beobachtung der Ausprägung einer begrenzten Anzahl von Indikatoren und Kennzahlen. Dies geschieht in definierten Intervallen regelmäßig und ist mehrdimensional angelegt, es umfasst mehrere Aspekte eines Themas (KGST: 2016; Tober und Vidot: 2020). Monitoring als Sozialmonitoring wurde in Thüringen u. a. mit den Sozialatlanten entwickelt, um Bedarfe zu erfassen und zu bewerten. Wie Fischer und Michelfeit 2020 zeigen, ist in Thüringen in den letzten zehn Jahren auf diesem Gebiet ein großer Entwicklungssprung erfolgt.

Während Monitoring² eine Methode ist, um anhand von Kennzahlen gesellschaftliche Entwicklungen über einen langen Zeitraum zu beobachten, ist Evaluation ein Konzept zur Analyse konkreter Gegenstände, Prozesse und Strukturen mit dem Ziel der (Erfolgs-)Bewertung. Evaluation steht im Fokus der folgenden Ausführungen.

Es können demnach drei wesentliche Eigenschaften von Evaluation hervorgehoben werden:

1. **Erstens** können die Gegenstände von Evaluation sehr vielfältig sein. Bspw. können Programme, Projekte und auch einzelne Maßnahmen Gegenstand der Evaluation sein.
2. **Zweitens** geht es bei Evaluation darum, den Nutzen oder auch Wert des Evaluationsgegenstandes systematisch darzustellen.
3. **Drittens** bedürfen mögliche Schlussfolgerungen einer nachvollziehbaren empirischen Fundierung.

Eine treffende Beschreibung, was Evaluation ist, gibt folgendes Zitat wieder:

„Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z. B. Programme, Projekte, [...] sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen“ (DeGEVal 2008: 15).

Des Weiteren wird zwischen Fremd- und Selbstevaluation unterschieden. Fremdevaluation wird von Externen durchgeführt, die nicht an der Entwicklung, Umsetzung oder am Management des Evaluationsgegenstandes beteiligt waren.

Selbstevaluation ist im Gegensatz hierzu eine interne oder auch Inhouse-Evaluation (Nutz und Schubert 2020: 217). Selbstevaluationen sind für Planer*innen eine gute Methode, um innerhalb der Verwaltung die Qualität eines bestimmten Evaluationsgegenstandes für unterschiedliche Zielgruppen (Dezernent*innen, Bürgermeister*innen, Ausschussmitglieder, Ratsmitglieder, andere Stakeholder*innen ihrer Arbeit) darzustellen. Im Folgenden wird sich daher ausschließlich auf Selbstevaluationen bezogen.



² Evaluation, Monitoring und Controlling werden in der Praxis teilweise synonym benutzt, was sich auch in dem Beispiel aus Jena widerspiegelt. In der neueren Literatur wird eher der Begriff Monitoring verwendet, wie auch in dieser Publikation. Im Praxisbeispiel Jena hingegen wird vorrangig der Begriff Controlling genutzt.

4

Evaluation des Integrationskonzeptes in Jena

Der Evaluationsbericht „Controlling zur Fortschreibung des Integrationskonzeptes“ des Integrationsmanagers Andreas Amend aus Jena ist ein gutes Beispiel für die Arbeit der Integrationsmanager*innen in Thüringen. Schließlich stehen viele Planer*innen zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Publikation sinnbildlich im Planungskreislauf vor dem finalen Schritt des laufenden Planungsprozesses – dem der Evaluation. Der Evaluationsbericht zeigt exemplarisch, wie es gelingen kann, Ziele und Maßnahmen des jeweiligen lokalen Integrationskonzeptes zu evaluieren. Zu beachten ist, dass in Jena eine sehr umfängliche Evaluation vorgenommen wurde. Da die lokalen Integrationsmanager*innen thüringenweit unter heterogenen Bedingungen arbeiten, dient das Praxisbeispiel vor allem der Inspiration. Die folgenden Erörterungen haben das Ziel Evaluierende dabei zu unterstützen, ihr eigenes passgenaues Evaluationsdesign zu entwickeln. Besonders interessant am Evaluationsbericht Jena ist das erweiterte Ampelsystem, das den Stand der Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen übersichtlich und verständlich darstellt.

Der Evaluationsbericht in Jena fußt auf folgenden Arbeiten, die im Vorfeld geleistet wurden:

Zur Historie des Evaluationsberichtes aus Jena:

Die erste Fortschreibung des Jenaer Integrationskonzeptes (Beschlussfassung im Stadtrat Herbst 2016; Laufzeit: 2017 bis 2019) verfolgte den Ansatz, das allgemeiner gehaltene erste Integrationskonzept noch stärker an der kommunalen Zuständigkeit sowie an konkreten Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung auszurichten. SMART formulierte Ziele und die Benennung von Verantwortlichen für die Zielerreichung lieferten die Basis für messbare Ergebnisse, um sowohl politischen Verantwortungsträgern als auch der Zivilgesellschaft gegenüber Rechenschaft über die Zielerreichung und somit den Umsetzungsstand des Integrationskonzeptes ablegen zu können.

Ziele sind SMART, wenn sie wie folgt formuliert werden:

TABELLE 2 | SMART-KRITERIEN ALS ORIENTIERUNGSHILFE

Ziele sollten folgende Eigenschaften besitzen:

Sie sollen **SPEZIFISCH**, d.h. konkret und unmissverständlich formuliert sein.

Sie sollen **MESSBAR** sein, sodass die Zielerreichung objektiv gemessen werden kann.

Sie müssen für möglichst viele der beteiligten Akteur*innen **AKZEPTABEL** sein.

Sie sollen **REALISTISCH** umsetzbar sein.

Sie sollen in einem gesetzten Zeitraum erreichbar, also **TERMINIERBAR**, sein.

Quelle: Huber und Frank 2020: 28

5 Vier Schritte der Evaluation

Die anschließende Beschreibung der vier Schritte einer Evaluation ist allgemein gehalten und zeichnet einen typischen Evaluationsablauf nach, sodass die dargestellten Inhalte für die verschiedenen Formen und Anwendungsbereiche von Evaluation übertragen werden können³. Die vier Schritte werden anhand des Praxisbeispiels aus Jena illustriert.

Planer*innen brauchen für die Entwicklung und Durchführung von Evaluationen unter anderem Fähigkeiten wie Gesprächsführung, Sensibilität und ein gewisses Maß an Ergebnisoffenheit in der Kommunikation. Dies sind Arbeitstechniken der qualitativen Sozialforschung. Einen guten Überblick, wie diese erlernt werden können, geben Froschauer und Lueger (2003) in „Das qualitative Interview“.

Schritt 1: „Einstieg“

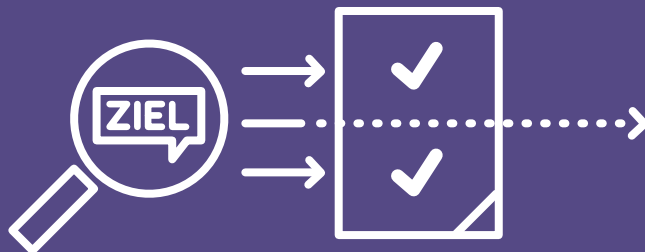
Für Evaluationsprojekte in Verwaltungen steht der Nutzen in der Praxis im Vordergrund. Der Einstieg, die Planung und Durchführung, die Auswertung und Ergebnisdarstellung und schließlich die Umsetzung der Ergebnisse werden so angelegt, dass der Nutzen für die operative Ebene ersichtlich wird. Der Einstieg in die Evaluation ist besonders wichtig, damit ein realistisches – den personellen und zeitlichen Ressourcen ebenso wie der Methodenkompetenz angemessenes – Evaluationsdesign entwickelt werden kann. Für eine an den eigenen Zielen orientierte Evaluation ist es lohnend, sich in diesem ersten Schritt **W-Fragen** zu stellen.

- **Wer** soll die Evaluation durchführen?
- **Was** ist der Gegenstand der Evaluation?
- **Wozu?** Welches Interesse wird mit der Evaluation verfolgt?
- **Wie** soll evaluiert werden? (Methoden)
- **Wann** soll der Evaluationsbericht vorliegen?
- An **wen** richtet sich die Evaluation?

Evaluationen können nicht allein im stillen Kämmerchen entworfen werden. Evaluieren kann als Abstimmungsprozess verstanden werden, in dem ein gemeinsames Verständnis zur Bewertung des jeweiligen Gegenstandes der Evaluation unter Beteiligung aller relevanter Akteur*innen entwickelt werden muss („**Wer**“).

Evaluationen in Verwaltungen werden teilweise unter knappen Personal- und Zeitressourcen erstellt, daher ist die Entwicklung und Kommunikation des unter den gegebenen Umständen Möglichen gerade im Einstieg eine wichtige Aufgabe der Evaluierenden („**Wer?**“ und „**Unter welchen Bedingungen?**“). Ein Evaluationsprodukt kann bspw. ein Sachstandsbericht sein, der über den Umsetzungsstand des Evaluationsgegenstandes („**Was?**“) informiert. Im Planungskreislauf gedacht, können die Ergebnisse gegebenenfalls der Aufschlag zur Weiterentwicklung des jeweiligen Gesamtkonzeptes sein. Wie dies im Praxisbeispiel Jena umgesetzt wurde, wird nachfolgend in den Kästen illustriert.

³ Die vier Schritte der Evaluation wurden in Anlehnung an Gutknecht-Gmeiner 2017 weiterentwickelt.



Ziele des Evaluationsberichts Jena:

Im Zuge der zweiten Fortschreibung des Integrationskonzeptes im Jahr 2020 entstand ein umfassender Bericht zur Zielerreichung.

Ziel des Berichtes war es, generell an der Thematik Interessierten in der Einleitung einen kompakten Überblick über den Grad der Zielerreichung insgesamt zur Verfügung zu stellen sowie in der Migrationsarbeit intensiv tätigen Spezialisten die Möglichkeit zu bieten, die Zielerreichung für alle im Integrationskonzept verankerten Ziele nachvollziehen zu können. Darüber hinaus legte der Controllingbericht gleichzeitig auch die Grundlage für die zweite Fortschreibung des Integrationsberichtes. Bei erreichten Zielen musste entschieden werden, ob diese „ad acta“ gelegt werden konnten oder ob sie aufgrund ihrer Bedeutung (dauerhaft) beibehalten werden sollen. Zum Teil erreichte Ziele bedurften mitunter der Anpassung und Fortschreibung und auch bei nicht erreichten Zielen musste geklärt werden, ob diese weiter verfolgt werden sollen bzw. können. So lassen sich aus dem Controllingbericht direkte Empfehlungen für die weitere Ausgestaltung des ihm zugrunde liegenden Integrationskonzeptes ableiten.

Der Controllingbericht aus Jena zeigt, dass die W-Fragen mit den Führungskräften ebenso wie mit allen an der Evaluation beteiligten Akteur*innen („Wer?“) gut abgestimmt werden müssen. Es muss besprochen werden, was für einen Mehrwert die Evaluation haben soll („Wozu?“). Das intendierte Ziel der Evaluation muss ebenfalls von Anfang an mit allen Akteur*innen herausgearbeitet und dann immer wieder transportiert werden. Erstens sind die Integrationskonzepte ein Bündel von Zielen und/oder Maßnahmen, die bei den Zielgruppen Veränderung bzw. Stabilisierung auslösen sollen. Zweites wurden im Rahmen von ThLIK Netzwerke, Gremien, und Strukturen geschaffen, die der Zielgruppe eine Interessensvertretung in der lokalen Gesellschaft nachhaltig ermöglichen soll. Drittens wurden in den Verwaltungen Strukturen etabliert, die den Herausforderungen der Integration durch Fachvernetzung einen permanenten Raum geben.

Gegenstand der Evaluation („Was?“) können die eigenen Steuerungsstrukturen, die Ziele des Integrationskonzeptes oder die Umsetzung des Leitbildes bzw. der Maßnahmen sein. Damit der jeweilige Evaluationsgegenstand handhabbar bleibt, ist es von Anfang an relevant, ihn mittels einer pointierten Fragestellung einzugrenzen. Die Fragestellung im Praxisbeispiel lautet: Wie ist der Stand der Umsetzung der Maßnahmen des Integrationskonzeptes? Aus dieser sehr groß angelegten Fragestellung ergibt sich eine breit angelegte Evaluation. Bei knappen Zeitressourcen empfiehlt es sich hier, durch eine weitere Eingrenzung der Fragestel-

lung den Gegenstand weiter zu konkretisieren. Die Frage kann entlang einer bestimmten Lebenslage oder Zielgruppe formuliert werden: Wie ist der Stand der Umsetzung der Maßnahmen im Integrationskonzept bezogen auf die Kinder und Jugendlichen? Die Möglichkeiten sind vielfältig und sollten in die kommunale Gesamtstrategie passen.

Vertiefender Literaturtipp:

Farrokhzad, Schahrzad und Mäder, Susanne 2014. Nutzenorientierte Evaluation: Ein Leitfaden für die Arbeitsfelder Integration, Vielfalt und Toleranz. Münster, Westf.: Waxmann.

- Gibt einen Überblick über die Schritte der Evaluation
- Für Selbstevaluationen mit ausführlicher Darstellung von quantitativen und qualitativen Methoden der Evaluation.
- Richtet sich gezielt an die Themenfelder Integration, Vielfalt und Toleranzförderung

Schritt 2: Planung und Durchführung

Wenn geklärt ist, welche Fragestellung mit einer Evaluation beantwortet werden soll, geht es in die Planung und Durchführung. Den Evaluierenden stehen eine Vielzahl von Erhebungsmethoden zur Auswahl („Wie?“). Bestenfalls ist eine Evaluation ‚maßgeschneidert‘ entlang der Fragestellung. Daher ist es wichtig, eine passende Vorgehensweise zu wählen. Als Auswahlkriterien bieten sich die inhaltliche Eignung und zusätzlich die Durchführbarkeit einer Methode an.

Bei der inhaltlichen Eignung geht es vor allem um die Entscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Methoden. Soll eher erkundet werden, **wie** die jeweiligen Zielgruppen den Evaluationsgegenstand erleben? Dann sind **qualitative Methoden** angebracht. Oder soll festgehalten werden, **wie viele** Personen der jeweiligen Zielgruppe den Evaluationsgegenstand besonders hilfreich finden? Dann sind **quantitative Methoden** sinnvoll. In jedem Fall ist es wichtig zu gewährleisten, dass Ergebnisse zum Schutz der Befragten entsprechend der gültigen Datenschutzbestimmungen anonymisiert werden. Hilfreiche Instrumente und Methoden finden Sie hier:

Vertiefende Literaturtipps:

Strobl, Rainer; proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation (2013): Evaluationsmethoden. <https://www.proval-services.net/download/Evaluationsmethoden.pdf>.

- Sammlung von unterschiedlichen Verfahren/Methoden und diese in ihrer spezifischen Eignung für unterschiedliche Ziele der Evaluation beschrieben.
- Besonders gut gelungen ist die Entscheidungshilfe zur Frage, ob eine qualitative oder quantitative Methode passend zum Gegenstand der Evaluation gewählt werden sollte. Anschließend an diese grundsätzliche Entscheidung werden dann breiter aufgefächert die Methoden mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben.

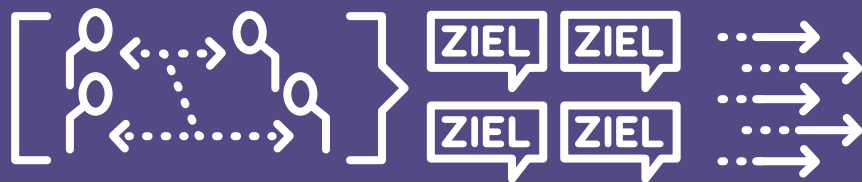
Nutz, Anna; Schubert, Herbert; Spiekermann, Holger; Winterhoff, Nicola; Zinn Julia (2020): Kapitel 3: Instrumente der Prozessgestaltung S. 54-236,

- Ein breites Angebot an Methoden und Instrumenten der Selbstevaluation – wie Gruppendiskussionen, Qualitätszirkel, Maßnahmen-evaluation, Fragebogen usw.

Im Praxisbeispiel Jena wurden insgesamt 25 Verantwortliche für Maßnahmen befragt. Daher wurde ein Methodenmix zwischen schriftlicher Abfrage und persönlichen Gesprächen als adäquates Instrument der Erhebung gewählt.

Zur Einschätzung der Durchführbarkeit sollte in der Planung des Designs gefragt werden, welche Auswertungsmethode zu den an der Evaluation Beteiligten und deren Kompetenzen passt. Zusätzlich ist zur Einschätzung der Durchführbarkeit die eigene Methodenkompetenz zu reflektieren, gegebenenfalls müssen Evaluationsmöglichkeiten der Methodenkompetenz angepasst werden oder durch Beratung oder methodische Fortbildungen erweitert werden. Beides kann beim IKPE angefragt werden.

Evaluationsprozess in Jena:



Da alle der insgesamt 82 Ziele der ersten Fortschreibung des Integrationskonzeptes mit 25 direkten kommunalen Verantwortlichen unteretzt waren, musste zum Controlling der Zielerreichung Kontakt mit eben diesen Verantwortlichen aufgenommen werden, um zu einer (möglichst) gemeinsamen Einschätzung (zum Stand der Umsetzung der Maßnahmen) zu gelangen. In einigen wenigen Fällen konnte die Zielerreichung schnell und unkompliziert per E-Mail abgestimmt werden. In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle bedurfte es aber der persönlichen Abstimmung in Form gemeinsamer Beratungen bzw. Telefonaten.

Der Meinungsbildungsprozess zur Zielerreichung mit den Verantwortlichen für das Integrationskonzept (Büro für Migration und Integration der Stadt Jena) und mit den zahlreichen für die Erreichung der Einzelziele Verantwortlichen war herausfordernd und bedurfte eines hohen Maßes an Fingerspitzengefühl, Kommunikations- und Kompromissbereitschaft sowie Geduld. Nur für einige wenige der Akteure stellt Migration ein zentrales Thema dar; für die Allermeisten ist sie ‚nur‘ eine von vielen Herausforderungen, denen es sich zu stellen gilt und dabei oftmals nicht die aktuell größte bzw. wichtigste. Darüber hinaus kann es mitunter zu sehr unterschiedlichen Auffassungen zum Grad der Zielerreichung kommen, die der konstruktiven Auflösung bedürfen. Nicht immer lassen sich alle Inhalte in einem einzigen Gespräch klären, da in einzelnen Verwaltungseinheiten oftmals unterschiedliche Mitarbeiter*innen mit der Bearbeitung von für das Integrationskonzept relevanten Inhalten beauftragt sind. Dementsprechend großzügig sollten die Bearbeitungszeiträume für die Erstellung eines Controllingberichtes kalkuliert werden.

Bei den o. a. 25 kooperierenden kommunalen Verantwortlichen im Integrationskonzept mit deutlich mehr einzelnen Handelnden, unterschiedlicher Dringlichkeit der Thematik, aufwändigen Terminfindungen und notwendigen Einschätzungs- und Dokumentationsprozessen nahm der Prozess der Erstellung des Controllingberichtes für die Jahre 2017 bis 2019 fast das gesamte Jahr 2020 in Anspruch.

Eine relevante Größe zur Beurteilung der Durchführbarkeit eines Evaluationsgegenstandes sind die personellen und zeitlich vorhandenen Ressourcen. Im planerischen Alltag muss die Evaluation so angelegt werden, dass das ‚Alltagsgeschäft‘ machbar bleibt. Weniger ist in diesem Fall oft mehr, Evaluationen sollten unter Bezug auf die eigenen zeitlichen Ressourcen realistisch eingeschätzt werden. Es muss nicht bei der ersten Evaluation eine vollumfängliche Gesamterhebung sein. Die Gefahr, ein unüberschaubares Datengrab zu schaffen, ist dabei durchaus gegeben. Ein Vorgehen nach dem Motto ‚klein, aber fein‘ ist hier sinnvoll. Im notwendigen Zeitbudget ist auch die rechtzeitige Information aller Betroffenen und Beteiligten sowie die Berücksichtigung von Vor- und Nacharbeiten zu berücksichtigen.

In der Phase der Planung und Durchführung ist ebenfalls der Dialog über Qualität relevant. Das Praxisbeispiel Jena macht dies anhand der „Controlling-Gespräche“ deutlich.

Vertiefende Literaturtipps:

Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2007): Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen. Heidelberg: biba Weiterbildung Band 20/26.

- Praxisorientierte Schritt-für-Schritt-Anleitung von Evaluationen.

- Schwerpunkt auf der Analyse von Daten.

Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. VS-Verlag.

- Überblick über die Planung und Durchführung einer qualitativen Evaluation.

- Hat einen reichen Schatz an vertiefender Literatur, Links und nützlichen Checklisten.

KGSt (2006): Integrationsmonitoring. Materialien Nr. 2/2006. (Bezug über die KGSt, kgst@kgst.de).

- Erarbeitet ein Indikatorenset für das Integrationsmonitoring.

Bick, Wolfgang; Müller, Paul: Sozialwissenschaftliche Datenskunde für prozeßproduzierte Daten: Entstehungsbedingungen und Indikatorenqualität. In: Wolfgang Bick, Reinhard Mann, Paul J. Müller (Hg.): Sozialforschung und Verwaltungsdaten. Klett-Cotta, Stuttgart 1984, 123–159. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-330744>.

- Blickt aus sozialwissenschaftlicher Perspektive auf prozessgenerierte Daten (Daten, die in Verwaltungen produziert werden).

- Reflektiert die Auswertung prozessgenerierter Daten.

Schritt 3: Auswertung und Ergebnisdarstellung

Im vorletzten Schritt der Evaluation geht es darum, die erhobenen Daten auszuwerten und darzustellen. Grundsätzlich wird auch hier zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren unterschieden. Bekannte qualitative Auswertungsmethoden sind die der thematischen Kodierung und der strukturierenden Inhaltsanalyse (Farrokhzad und Mäder 2014: 77). Beide Verfahren zielen darauf ab, Sinn aus den Daten entlang einer eigenen Fragestellung herauszuarbeiten und darzustellen. Quantitativ erhobene Daten werden statistisch erfasst und ausgewertet. Im Rahmen von Evaluationen werden oft einfache Häufigkeiten, Mittelwerte und Korrelationen zwischen zwei oder mehreren Variablen dargestellt (Farrokhzad und Mäder 2014: 78). Für alle Auswertungsmethoden ist spezielles Methodenwissen gefragt. Qualifizierte Beratung von außen kann hier sinnvoll sein – das IKPE ist auch hier kompetenter Ansprechpartner.

Unabhängig von den Auswertungsmethoden ist es relevant, die Interpretation und Bewertung der Ergebnisse unter breiter Beteiligung aller relevanter Akteur*innen vorzunehmen. Das Beispiel Jena beschreibt anschaulich, wie wichtig es ist eine vertrauensvolle Beziehung zu den Beteiligten zu entwickeln. Die Interpretation und Bewertung der Ergebnisse der Evaluation sind bei beteiligungsorientiert angelegter Steuerung ein kommunikativer Aushandlungsprozess, für den auch ausreichend zeitliche Ressourcen einzuplanen sind. Zentrale Fragen in der gemeinsamen Interpretation der Evaluationsergebnisse sind mit Blick auf den Evaluationsgegenstand:

- Wo stehen wir?
- Wie zufrieden sind wir mit der Bewertung des Evaluationsgegenstandes?
- Wo besteht Handlungsbedarf?

Schließlich werden die Ergebnisse dargestellt. Bei Inhouse-Evaluationen in Verwaltungen empfiehlt sich ein schriftlicher Sachstandsbericht. Die Darstellung der Ergebnisse ist eine relevante Frage, die übersichtlich und pragmatisch angegangen werden muss. Im Praxisbeispiel Jena wurde hierzu mit einem erweiterten Ampelsystem gearbeitet. Es sollte bedacht werden, ob und in welchem Fachausschuss der Evaluationsbericht verabschiedet werden muss. Eine Verabschiedung des Evaluationsberichtes ist sinnvoll, da daraufhin politisch legitimiert die nächsten Schritte angegangen werden können.

Erweitertes Ampelsystem in Jena:

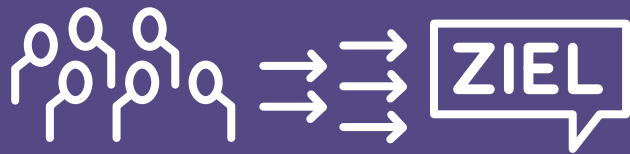


Nach Durchführung der oben beschriebenen vorbereitenden Arbeiten stellt sich natürlich die Frage, wie die Ergebnisse des Controllings am besten dargestellt werden können. Im Zuge der ersten Fortschreibung des Integrationskonzeptes im Jahr 2016 wurde die allgemeine Zielerreichung in Form eines Ampelsystems dokumentiert. Erreichte Ziele wurden grün dargestellt, zum Teil erreichte gelb und nicht erreichte sowie verworfene rot. Zwar liefert die Darstellung nach den Ampelfarben eine leichte Nachvollziehbarkeit, doch gerade die Zusammenfassung nicht erreichter und verworfener Ziele in einer Kategorie wurde als zu vereinfachend eingeschätzt. Daher entschied sich das Büro für Migration und Integration in 2020 dafür, den Grad der Zielerreichung in vier unterschiedlichen Kategorien darzustellen (vollständig bzw. überwiegend erreicht, teilweise erreicht, nicht erreicht und verworfen). Damit konnte eine eindeutige Unterscheidung zwischen nicht erreichten und nicht mehr relevanten, verworfenen Zielen sichergestellt werden.

Schritt 4: Ergebnisse nutzen

Der abschließende Schritt der Evaluation wird oftmals unterschätzt oder gar vergessen. Hier geht es darum, die Ergebnisse der Evaluation umfassend zu kommunizieren und in Maßnahmen und Zielvorstellungen zu übersetzen. Dieser Schritt ist sehr hilfreich, damit die Ergebnisse einerseits in Form von Handlungsempfehlungen in die Praxis zurückgeführt werden können. Auf der Ebene der Sozialplanung bilden die Evaluationsergebnisse andererseits den erneuten Beginn des Planungskreislaufs. So auch im Praxisbeispiel Jena: Die Ergebnisse des Controlling-Berichtes wurden zur neuen Maßnahmen- und Zielplanung für die Fortschreibung des Integrationskonzeptes genutzt.

Wie es in Jena weitergeht:



Mit dem Controllingbericht 2020 wurden so die Grundlagen für die zweite Fortschreibung des Integrationskonzeptes geschaffen. Oftmals dienen die „Controllinggespräche“ bereits dem Einstieg in die Ziel- und Maßnahmenplanung für den Projektzeitraum 2020 bis 2023 mit den verschiedenen, i. d. R. konstanten Partner*innen. Darüber hinaus zeigt der Controllingbericht auch sehr konkret den praktischen Nutzen des Integrationskonzeptes und der darin beschlossenen Ziele und Maßnahmen.

Weitere Möglichkeiten zur umfassenden Information über die Ergebnisse der Evaluation können eine gezielte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder eine Informationsveranstaltung sein, zu der Beteiligte, Betroffene und eine interessierte Fachöffentlichkeit eingeladen werden. Ausgehend von der Sozialplanung kann so für eine Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen gesorgt werden.

Vertiefende Literaturtipps:

Gutknecht-Gmeiner, Maria 2017: Evaluation und Feedback, <https://www.sqa.at/course/index.php?categoryid=38>

- Übersichtliche und ausführliche Darstellung der Evaluationsschritte am Beispiel von Evaluation im Kontext von Schule.

Bertelsmann Stiftung /BMI 2005, S. 26 f.

- Darstellung von Erfolgsfaktoren kommunaler Integrationspolitik.

6 Fazit

Die vorliegenden Ausführungen haben gezeigt, dass Evaluationen sehr vielfältig sein können. Die Entwicklung des Designs, die Umsetzung, die Auswertung und auch die Ergebnisdarstellung hängen maßgeblich von den Bedingungen und Möglichkeiten vor Ort ab. Deutlich wurde auch, dass Evaluationen durchaus mit intensiver Planung und Vorbereitung sowie ausreichenden Ressourcen realisierbar sind. Mit den vier beschriebenen Evaluationsschritten haben Planer*innen eine Hilfestellung für entsprechende Vorhaben.

Das IKPE berät Gebietskörperschaften auf dem Weg zu einer erfolgreichen Evaluation.

Dass es sich lohnt, die Evaluation als letzten Schritt im Planungskreislauf anzugehen, zeigen die folgenden vier Punkte einer möglichen Ergebnisverwertung:

- **Über die Messung von Erfolg und die Identifikation von Herausforderungen können über den Evaluationsgegenstand weitergehende Erkenntnisse gewonnen werden.**
- **Für die interne Arbeit werden mit den Evaluationsergebnissen Möglichkeiten geschaffen, Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und in den strategischen Sozialplanungsprozess zu überführen.**
- **Evaluationen können auch die Wirkungen der Maßnahmen darstellen und dienen der Überprüfung und ggf. Anpassung von Zielstellungen und Angeboten.**
- **Mit den Evaluationsergebnissen können u. a. Politik, freie Träger und die interessierte Öffentlichkeit gezielt über die Ergebnisse – in unserem Beispiel die lokale Integrationsarbeit – informiert werden.**

Quellenverzeichnis

Bertelsmann Stiftung/Bundesministerium des Inneren (2005): „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik.“ – Kurzversion 12/2015 der Publikation.

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008): Standards für Evaluation, Mainz. https://www.degeval.org/fileadmin/user_upload/Sonstiges/STANDARDS_2008-12.pdf, (Abruf 21.04.2021).

Fischer, Jörg; Michelfeit, Claudia (2020): Vom Plan zur Planung – Wie Thüringen zum Vorreiter in der integrierten Sozialplanung wurde. In: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (Hg.): Fünf Jahre Armutsprävention in Thüringen. Erfurt, S. 6–9. https://www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/soziales_5_Jahre_Armutspraevention.pdf, (Abruf 22.02.2021).

Fischer, Jörg; Kraft, Christian; Huber, Stefan (2019): Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen (ThLIK) – Hintergrund, Rolle und Aufgaben des Integrationsmanagements. IKPE (Hg.). <https://www.ikpe-erfurt.de/wp-content/uploads/2019/10/Fischer-Kraft-Huber-2019-ThLIK-Hintergrund-Rolle-und-Aufgaben-des-Integrationsmanagements.pdf>, (Abruf 21.04.2021).

Fischer, Jörg; Kraft, Christian; Huber, Stefan (2019a): Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen (ThLIK) – Erfolgsgeschichten aus Landkreisen und kreisfreien Städten in Thüringen. IKPE (Hg.). <https://www.ikpe-erfurt.de/wp-content/uploads/2019/12/IKPE-A4-Brosch%C3%BCre-Teil2-web.pdf>, (Abruf 21.04.2021).

Fischer, Jörg; Hilde-Carstensen, Theresa; Hoffsommer, Jens; Huber, Stefan; Nast, Julia; Vidot, Viviane (i.E.): Krise als Katalysator. Sozialplanung als Innovation. In: Kotthaus, Jochem (Hg.): Neue Krise, alte Probleme: Soziale Arbeit in der Pandemie. 6. Sonderband des „Sozialmagazin“, Weinheim: Beltz Juventa.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV-Universitätsverlag.

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2017): Evaluation und Feedback. https://www.sqa.at/pluginfile.php/1857/coursecat/description/E_F_Gesamttext_20171120.pdf, (Abruf 22.02.2021).

Helbig, Marcel; Frank, Laurence; Huber, Stefan; Rompczyk, Kai; Salomo, Katja (2020): Zweiter Thüringer Sozialstrukturatlas mit der Fokussierung auf Armut und Armutsprävention. Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMASGFF) (Hg.) URL: https://www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/soziales_zweiter_thueringer_sozialstrukturatlas_2020.pdf, (Abruf 22.02.2021).

Huber, Stefan; Frank, Laurence (2020): Fünf Jahre Armutsprävention in Thüringen. In: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (Hg.): Fünf Jahre Armutsprävention in Thüringen. Erfurt, S. 17–28. https://www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/soziales_5_Jahre_Armutspraevention.pdf, (Abruf 22.02.2021).

Holz, Gerda (2010): Kinderarmut – Definition, Konzepte und Befunde. In: Holz, Gerda; Richter-Kornweitz, Antje (Hg.). Kinderarmut und ihre Folgen. Wie kann Prävention gelingen? 1. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag (Soziale Arbeit), S. 32–42.

KGSt (2006): Integrationsmonitoring. Materialien Nr. 2/2006. (Bezug über die KGSt, kgst@kgst.de).

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2017): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen; mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen. 4. Aufl. Berlin: Phineo. Ja

Macsenaere, Michael (2017): Was wirkt in den Hilfen zur Erziehung? In: Forens Psychiatrie Psychol Kriminol. 11 (2). S. 155–162.

Nutz, Anna; Schubert, Herbert; Spiekermann, Holger; Winterhoff, Nicola; Zinn Julia (2020): Kapitel 3: Instrumente der Prozessgestaltung S. 54–236, in Nutz, Anna; Schubert, Herbert (Hg.): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart: Deutscher Gemeindeverlag.

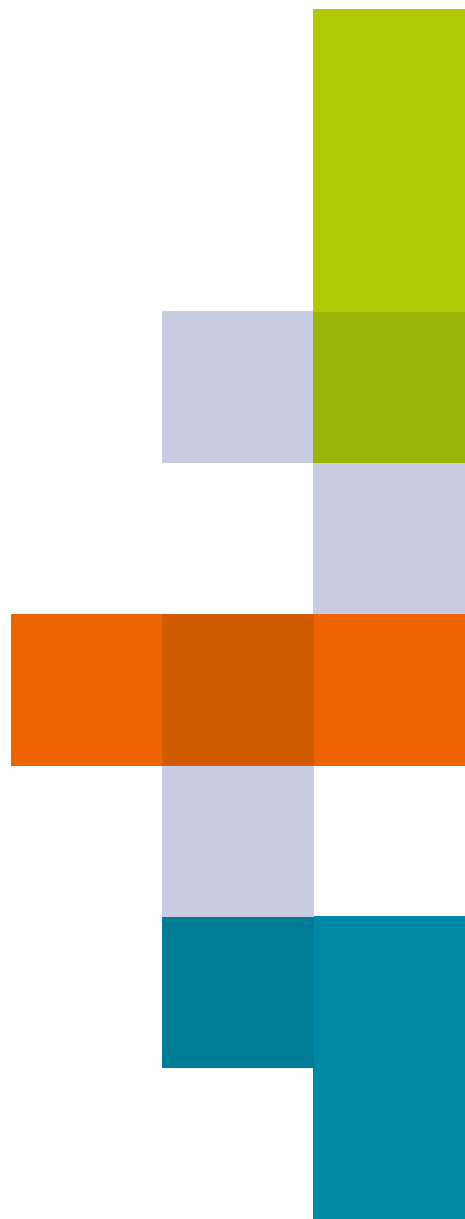
Reichwein, Alfred; Berg, Annette; Glasen, Dirk; Junker, Andreas; Rottler-Nourbakhsh, Janine; Vogel, Stephanie (2011): Moderne Sozialplanung. Ein Handbuch für die Kommunen. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.). Düsseldorf. <https://broschuere.nordrheinwestfalendirekt.de/herunterladen/der/datei/handbuch-sozialplanung-pdf/von/moderne-sozialplanung/vom/mais/1033>, (Abruf 21.04.2021).

Strobl, Rainer; proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation (2013): Evaluationsmethoden <https://www.proval-services.net/download/Evaluationsmethoden.pdf>, (Abruf 21.04.2021).

Stadt Jena (Hg.) (2020): Controlling zur Fortschreibung des Integrationskonzeptes. Konzeptzeitraum 2016 bis 2019. https://rathaus.jena.de/sites/default/files/2020-09/controlling%202016_2019_final.pdf

Tober, Christoph, Vidot, Viviane (2020): Demografie- und Sozialmonitoring: Schwerpunkt Lebenslagen von Kindern U10 in Herford.“ Bericht zur Vorlage im Jugend-, Sozial- und Schulausschuss, Hansestadt Herford

Thüringer Ministerium für Migration, Justiz und Verbraucherschutz (TMMJV) (Hg.) (2017): Das Thüringer Integrationskonzept – für ein gutes Miteinander! <https://www.thueringen.de/mam/th10/ab/integrationkonzept/intergrationsbroschurefinal.pdf>, (Abruf 23.04.2021)



IKPE-ERFURT.DE



Herausgeber:

IKPE | Institut für kommunale Planung und Entwicklung e. V.

An-Institut der FH-Erfurt

Anger 10 | 99084 Erfurt

E-Mail: info@ikpe-erfurt.de