



Markus Kalser, Graz

Concept Paper: Feedback zu Projekten einholen und bewerten

Stand: 02.02.2023

Inhalt

Rahmenbedingungen	3
Evaluierung	3
Was ist eine Evaluierung?	3
Wie werden Evaluierungen durchgeführt?	4
Was (welcher Gegenstand) wird evaluiert?	4
Wann (Zeitpunkt der Durchführung) wird evaluiert?	4
Wozu (zu welchem Zweck/ Funktion) wird evaluiert?	5
Durch wen (Position der Evaluator*innen) wird evaluiert?	5
Anhand welcher Kriterien (vorgegebener Rahmen) wird evaluiert?	6
Wie (mit welchen Methoden) wird evaluiert?	6
Methoden im Überblick	6
Lessons Learned	7
Methodenbox zu Lessons Learned	8
Wissen speichern und weiterverarbeiten	9
Kundenzufriedenheit mit dem Output	10
Methodenbox zu Kundenzufriedenheit	11
Umsetzung von Online-Befragungen	11
Nachhaltigkeit	12
Methodenbox zur Nachhaltigkeit	13
Verzeichnisse	14
Abbildungen	14
Literaturverzeichnis	14
Online-Quellen	15

Rahmenbedingungen

Nach Abschluss von Projekten im Hochschulwesen, etwa von Digitalisierungsprojekten oder Projekten zur Verbesserung der Serviceorientierung, zeigt es sich lohnend, wenn sich Auftraggeber*innen und Projektteam am Ende an einen Tisch setzen, um gemeinsam Bilanz zu ziehen: Was wurde gut gemacht? Wo gibt es noch Verbesserungspotenzial? Zudem ist es auch wichtig, die Zielgruppe zu befragen, ob die gewünschten Ergebnisse tatsächlich wahrgenommen werden.

Dieses Concept Paper sowie die dazugehörige Methodenbox sollen einen kurzen, übersichtlichen Einblick geben, wie an Hochschulen Feedback zu Projekten eingeholt werden kann. Bei der Auswahl der Methoden wurde darauf geachtet, dass diese zu Antworten auf nachfolgende Fragen führen:

- Was hat funktioniert? Welche Lernfelder und Stolpersteine gab es während des Projekts?
- Wie ist die Zufriedenheit der Nutzer*innen mit dem Output des Projekts/ der Maßnahme?
- Was ist aus dem Projekt heraus „gewachsen“?

in Hinblick auf die Leitziele Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung

Ebenso wurde der zeitlich begrenzte Rahmen berücksichtigt, in dem die Methoden einsetzbar sind. Die vorgestellten Methoden sollen sowohl nach Beendigung von Maßnahmen, als auch in der Projektabschlussphase und nach ca. einem Jahr nach Beendigung eines Projekts eingesetzt werden können.

Die oben genannten Leitziele bedeuten in diesem Concept Paper (wird an der TU Graz verwendet):

- Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und jene der allgemeinen Verwaltung sollen in ihren täglichen Aufgaben entlastet werden
- Ihre Arbeitsprozesse sollen vereinfacht und
- der Geist der Serviceorientierung soll als neuer Maßstab in allen Organisationseinheiten der zentralen Verwaltung verankert werden.

Evaluierung

Was ist eine Evaluierung?

Der Begriff **Evaluierung** wird schnell und häufig verwendet, oftmals in einem missverständlichen Zusammenhang. Deswegen ist es wichtig zu klären, was Evaluierung bedeutet und warum dieser Begriff in diesem Konzept wichtig ist. Dieses Konzept orientiert sich an den Evaluierungsstandards der Gesellschaft für Evaluation (DeGeval):

„Zusammengefasst ist laut DeGeVal eine **Evaluierung**: Die systematische Untersuchung von Nutzen und/oder Güte eines Gegenstands (Evaluationsgegenstand) auf Basis von empirisch gewonnenen Daten. Sie impliziert eine Bewertung anhand offengelegter Kriterien für einen bestimmten Zweck. Abgeleitet von der oben genannten DeGEVal Definition beruhen die Planung und Durchführung von Evaluierungsvorhaben daher auf einer systematischen, nachvollziehbaren und unvoreingenommenen Vorgangsweise“ (fteval 2019:5-7).

Abgeleitet von der Definition stellen sich für uns folgende Fragen (vgl. Stockmann 2004: 5ff ivm. fteval 2019: 11-14):

- Was (welcher Gegenstand) wird evaluiert?
- Wann (Zeitpunkt der Durchführung) wird evaluiert?
- Wozu (zu welchem Zweck/ Funktion) wird evaluiert?
- Durch wen (Position der Evaluator*innen) wird evaluiert?
- Anhand welcher Kriterien (vorgegebener Rahmen) wird evaluiert?
- Wie (mit welchen Methoden) wird evaluiert?

Wie werden Evaluierungen durchgeführt?

Was (welcher Gegenstand) wird evaluiert?

Evaluierungen werden durch ihren **Gegenstand** definiert. Das können z. B. Projekte, Maßnahmen, Organisationen, Personen, Produkte, Dienstleistungen oder Reformen sein.

Aufgrund des vorgegebenen Rahmens beschäftigt sich dieses Konzept mit Projekten, Maßnahmen sowie dem daraus resultierenden Output. Ein Projekt ist im genannten Kontext eine einzelne Aktivität mit fixem Zeitplan und eigenem Budget. Projekte bringen konkrete Ergebnisse (Outputs, Outcomes) hervor (vgl. fteval 2019: 11-14).

Wann (Zeitpunkt der Durchführung) wird evaluiert?

Evaluierungen können auch nach dem **Zeitpunkt** ihrer Durchführung definiert werden:

- **Ex-ante-Evaluierungen** setzen vor Beginn einer Intervention an und haben einen zukunftsgerichteten Charakter.
- **Interim-Evaluierungen** werden während der Laufzeit einer Intervention durchgeführt. Sie sind meistens formativ ausgerichtet und legen einen Fokus auf Prozesse, Effizienz- und Effektivitätsfragen.
- **Begleitende Evaluierungen** (z.B. partizipative Evaluierungen) setzen zu Beginn einer Intervention an und erfolgen parallel zu ihrer Umsetzung, beispielsweise in Form einer strategischen Prozessbegleitung. Sie haben zumeist einen formativen Charakter und fokussieren auf Lerneffekte für die beteiligten Akteur*innen.

- **Ex-post-Evaluierungen** (z.B. Wirkungsevaluierungen) starten nach Ende einer Intervention (Ablauf einer Politik, Auslaufen eines Programms/einer Institution) und betrachten die Entwicklung, Wirkungen und Kosten bzw. Nutzen (sofern möglich) retrospektiv. Dabei kann auch zwischen Ex-post-Evaluierungen direkt nach Abschluss einer Intervention und **Backward-looking-Evaluierungen** einige Jahre später unterschieden werden. Bei ex-post Evaluierungen ist die Unterscheidung zum Audit zu beachten (vgl. fteval 2019: 11-14).

Aufgrund des vorgegebenen Rahmens beschäftigt sich dieses Konzept mit Ex-post- und Backward-looking-Ansätzen.

Wozu (zu welchem Zweck/ Funktion) wird evaluiert?

Des Weiteren können Evaluierungen auch nach ihren unterschiedlichen Funktionen unterteilt werden. Damit ist der Grund bzw. der Anlass für die Durchführung einer Evaluierung gemeint. Man unterscheidet zwischen:

- einer (informationsorientierte) **Lernfunktion** für Förderstellen, Träger*innen technologiepolitischer Entscheidungen, Intermediäre, Universitäten, Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Berater*innen, Wissenschaftler*innen, etc. (Schaffung von Transparenz für Dialog).
- einer **Lenkungsfunktion** für die zukünftige Gestaltung von Politikzielen, von Maßnahmenplanung, etc.
- einer **Informationsfunktion** in Bezug auf den Umgang mit und die Verwendung von öffentlichen Mitteln.
- einer **Legitimationsfunktion** z. B. hinsichtlich der Verwendung von öffentlichen Mitteln (Dokumentation für Wirkungsnachweis).

Zahlreiche Evaluierungen werden aber nicht nur einer einzigen Funktion, sondern zumeist mehreren Funktionen nachkommen (vgl. fteval 2019: 11-14).

Durch wen (Position der Evaluator*innen) wird evaluiert?

Schließlich bestimmt auch die Position der Evaluator*innen den Evaluierungstyp. Externe Evaluierungen werden von in Bezug auf den Evaluierungsgegenstand unabhängigen Evaluator*innen durchgeführt, die weder an der Maßnahme beteiligt waren oder eine Funktion in der zu evaluierenden Institution ausüben. Bei internen Evaluierungen liegt demgegenüber die Verantwortung für die Planung und Durchführung der Evaluierung (Erhebung von Befunden, Ableitung von Ergebnissen und Empfehlungen etc.) weitgehend innerhalb der Organisation. Deshalb werden interne Evaluierungen häufig von eigenen Evaluierungsabteilungen oder Evaluierungsbeauftragten mit besonderen Rechten innerhalb der Organisation durchgeführt (vgl. fteval 2019: 11-14).

Das hier vorliegende Konzept richtet sich an Projektleiter*innen an Hochschulen.

Anhand welcher Kriterien (vorgegebener Rahmen) wird evaluiert?

Dieses Konzept evaluiert nach dem gesetzten Rahmen:

- Was hat funktioniert? Welche Lernfelder und Stolpersteine gab es während des Projekts?
- Wie ist die Zufriedenheit der Anwender*innen mit dem Output des Projekts/der Maßnahme?
- Was ist aus dem Projekt heraus „gewachsen“?

in Hinblick auf die Leitziele Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung

Wie (mit welchen Methoden) wird evaluiert?

Evaluierungen unterscheiden sich auch hinsichtlich der eingesetzten Methoden. Sie können eher quantitativ oder qualitativ ausgerichtet sein, häufig wird aber ein Methodenmix angewandt. Unabhängig von der Methode ist es wichtig, valide Monitoringdaten zu verwenden, um doppelte Erhebungen zu vermeiden (vgl. fteval 2019: 11-14).

Zusammengefasst hier nun die Beantwortung der Fragen als Gesamtübersicht, welche als Rahmenbedingung für dieses Concept Paper gelten:

Was (Gegenstand) wird	Projekte, Maßnahmen und deren Output
wann (Durchführung)	nach Abschluss von Projekten, Maßnahmen, + nach 1-2 Jahren
wozu (Zweck)	Lernfunktion, Lenkungsfunktion, Informationsfunktion
durch wen	intern durch Projektleiter*innen
unter welchen Kriterien	unsere Zielfragen (Lernen, Zufriedenheit, heraus gewachsen) und Leitziele (SO, Entlastung, Vereinfachung)
wie (Methoden) erhoben und bewertet?	Methodenbox

Methoden im Überblick

Hier finden Sie eine Übersicht über die gewählten Methoden auf Basis des vorgegebenen Rahmens.

Fragestellung	Modell	Methode
Was hat funktioniert? Welche Lernfelder und Stolpersteine gab es während des Projekts?	Lessons Learned	Projektabschlussitzung
		Analyseworkshop
		schriftliche Befragung
		Interviewleitfaden

		Retrospektiven
Wie ist die Zufriedenheit der Nutzer*innen mit dem Output des Projekts/ der Maßnahme?	Kundenzufriedenheitsanalyse	Customer Satisfaction Score - Kundenzufriedenheitsindex
		Net Promoter Score -Weiterempfehlungsbereitschaft
		Customer Effort Score – Kundenaufwandsindex
		SERVQUAL-Ansatz
		Critical Incident Technik
		Sequenzielle Ereignismethode
Was ist aus dem Projekt heraus „gewachsen“?	Lessons Learned	Nachhaltigkeitsworkshop

Abbildung 1: Übersicht der gewählten Methoden

Lessons Learned

Obwohl alle Projektteilnehmer*innen bereits ab der Startphase wichtige Informationen sammeln, stellt vor allem der **Projektabschluss** eine Reflexion des Gesamtprojektes dar. Dabei werden laut Projekt Management Austria (PMA) Standards das Projekt und das Projektteam einer Evaluierung unterzogen. In dieser Phase ist es besonders wichtig, die gewonnenen Erkenntnisse zu dokumentieren und für spätere Projekte verfügbar zu machen (vgl. baseline 2018: 60).

Ein Teil dieser Projektevaluierung sind die Lessons Learned. Für das gegenständliche Projekt sind die gemachten Erfahrungen nicht mehr von großer Bedeutung, jedoch für die Weiterentwicklung des Projekts und für Folgeprojekte relevant.

Grundsätzlich gilt es folgende Fragen in den Lessons Learned zu beantworten:

Was ist gut gelaufen und was waren Stolpersteine und Lerneffekte?

Wenn wir die Frage konkretisieren, ergeben sich weitere Unterfragen:

- Was hat jeder Teilnehmer für sich aus dem Projekt gelernt?
- Welche Ergebnisse sind für die Gesamtorganisation wichtig?
- Welche positiven Erfahrungen können bei anderen Projekten angewendet werden?
- Was soll bei künftigen Projekten anders gemacht werden?

In Hinblick auf unsere **Leitziele Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung** ergeben sich weitere Fragen, die im Zuge der Lessons Learned gestellt werden sollen:

- Haben wir eine gute Basis geschaffen, damit wir serviceorientierte Arbeit leisten können? Wie definieren wir das im Team? Wissen wir im Team, was unter Serviceorientierung gemeint ist? Woran können wir das messen?
- Führt unser Service/ unser digitales Produkt zur Entlastung der Nutzer*innen? Woran messen wir das?
- Wurden die Prozesse unserer Zielgruppe vereinfacht? Woran messen wir das?

Hier ein Überblick an Möglichkeiten laut PMA Standards, um diese Fragen im Zuge des Projektabschlusses zu erheben (vgl. baseline 2018: 60):

„Für die Sicherstellung des **erworbenen Wissens und der gewonnenen Erfahrung** kann man folgende Methoden anwenden:

- kurzer Erfahrungsaustausch bei Projektsitzungen sowie deren Dokumentation
- konstruktive Fehlerkultur einführen („aus Fehlern lernen dürfen“)
- Erstellung und Veröffentlichung von Artikeln
- Durchführung von Debriefings
- Durchführung von Erfahrungsaustauschworkshops zwischen Projektmanager*in und Projektteammitarbeiter*in
- Erstellung und Update von Projektdatenbanken
- Erfahrungsberichte, Lessons Learned und Best Practices
- Teilnahme an bzw. Einrichtung von Wissensgemeinschaften für Projektmanager*innen, Projektmitarbeiter*innen und Mitarbeiter*innen aus der Stammorganisation
- Archivierung, aber auch Verfügbarmachen von Projektdokumentationen und Erfahrungsberichten im Projektmanagement-Office“.

Methodenbox zu Lessons Learned

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Methoden.

Fragestellung	Modell	Methode
Was hat funktioniert? Welche Lernfelder und Stolpersteine gab es während des Projekts?	Lessons Learned	Projektabschlussitzung
		Analyseworkshop
		schriftliche Befragung
		Interviewleitfaden
		Retrospektiven

Wissen speichern und weiterverarbeiten

Wichtig zu erwähnen sind noch die Speicherung der gewonnenen Erkenntnisse und die Weiterverarbeitung dieser. Die Erfahrungen und Erkenntnisse müssen festgehalten werden, um sie nachvollziehbar und abrufbar zu machen, wie in Abbildung 2 dargestellt.

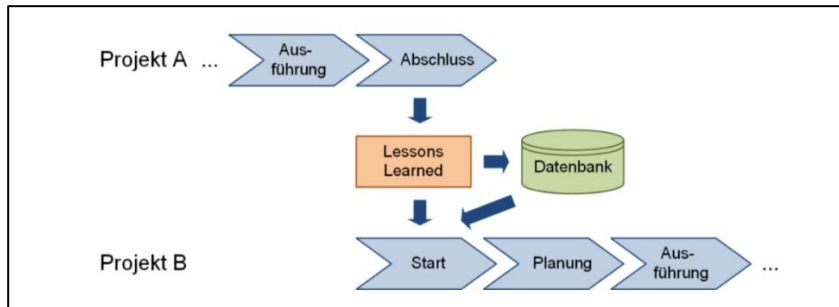


Abbildung 2: Erfahrungssicherung beim Projektabschluss

Quelle: Zell 2018

Erst durch diese Speicherung ist es möglich, eine lernende Organisation zu werden, was ein Ziel der TU Graz darstellt. Es ist also ein effizienter Wissenstransfer anzustreben. Um die Erfahrungssicherung konsequent voranzutreiben, sollte bereits zu Beginn des Projekts ein Erfahrungssicherungsplan erstellt werden.

Dieser kann die folgenden Sachverhalte beinhalten (Sittel 2013: 21):

- Wo wird relevantes Know-how hinzugewonnen?
- Wer sind die wichtigsten Erfahrungsträger?
- In welcher Form können die Erfahrungen festgehalten und dokumentiert werden?
- Wem sollen die dokumentierten Daten später zugänglich gemacht werden?
- Wer ist für die Erfahrungsdatensammlung verantwortlich?

Gerade in der **virtuellen Teamarbeit** ist der bewusste Abschluss eines Projekts essentiell. Aufgrund der fehlenden Nähe läuft das Team Gefahr, sich zu verlieren und Restaufgaben werden nicht erledigt (Patzak/ Rattey 5.Aufl: 500).

Kundenzufriedenheit mit dem Output

Die zweite Frage aus unserer Zielformulierung lautet:

Wie ist die Zufriedenheit der Nutzer*innen (mit dem Output des Projekts/ der Maßnahme) hinsichtlich „Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung“?

Möchte man die Kundenzufriedenheit analysieren, verfolgt dieser Prozess mehrere Phasen, wie in Abbildung 3 ersichtlich. Dabei erkennt man sofort, dass die Frage nach dem **Zweck der Befragung** die wohl bedeutendste ist. Deswegen steht sie auch an erster Stelle, da alle weiteren Schritte davon abhängig sind. Es macht einen Unterschied, ob allgemein die Zufriedenheit gemessen werden soll oder ob z. B. die Anwendung bzw. das Benutzererlebnis im Vordergrund steht. Auf Grundlage dessen entscheiden sich die Art der Fragestellung, die Wahl der Instrumente zur Datenerhebung und anhand welcher Kennzahl am Ende das Ergebnis gemessen werden soll (vgl. Hadzic 2012: 30ff).



Abbildung 3: Phasen einer Kundenzufriedenheitsanalyse
Quelle: Hadzic 2012: 30

Aus diesem Grund werden in diesem Konzept Methoden vorgestellt, die sich mit der Messung der Zufriedenheit im Speziellen beschäftigen sowie mit der Anwendbarkeit bzw. dem Benutzererlebnis. So ist es möglich durch eine genaue Fragestellung die Aspekte, „**Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung**“ ansatzweise zu messen und zu bewerten.

Methodenbox zu Kundenzufriedenheit

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Methoden.

Wie ist die Zufriedenheit der Nutzer*innen mit dem Output des Projekts/ der Maßnahme?	Kundenzufriedenheits - Analyse	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Fragebogen	Zufriedenheit
		Net Promoter Score (NPS)	Fragebogen	Weiterempfehlungsbereitschaft
		Customer Effort Score (CES)	Fragebogen	Aufwand für den Kunden
		SERVQUAL-Ansatz	Fragebogen/ Interview	Qualität der Dienstleistung
		Critical Incident Methode	Interview	kritische Ereignisse aus Kundensicht
		Sequenzielle Ereignismethode	Interview	kritische Ereignisse aus Kundensicht

Umsetzung von Online-Befragungen

Eine beliebte Methode um eine große Anzahl von Personen zu befragen ist die Online-Kundenbefragung. Damit bei der Online-Kundenbefragung eine hohe Rücklaufquote und wertvolle Antworten erreicht werden, ist eine **sorgsame Erstellung der Umfrage** notwendig. Dafür sollte man folgendes beachten:

- Der zeitliche Rahmen und das Ziel der Umfrage sollten zu Beginn erwähnt werden, damit der/ die Nutzer*in die verwendete Zeit als „sinnvoll“ einstufen kann.
- Die Umfrage sollte kurz und einfach gehalten werden. An einer drei Minuten langen Befragung werden wahrscheinlich mehr Menschen teilnehmen als an einer 20 Minuten langen.
- Einzelne Fragen sollten möglichst einfach formuliert und zu beantworten sein. Dennoch sollten Ja/Nein-Fragen vermieden werden – sie enthalten vergleichsweise wenig wertvolle Informationen. Tabu sein sollten darüber hinaus Doppelfragen wie „Waren Sie mit dem Produkt zufrieden und wenn ja, warum?“. Sie könnten zur Verwirrung führen.
- Zudem empfiehlt es sich, am Ende der Umfrage offen nach weiteren Anmerkungen zu fragen. In dieses Feld können die Befragten alles eintragen, was ihnen womöglich noch auf der Seele liegt.

Für die technische Umsetzung wird an dieser Stelle auf das Tool „LimeSurvey“ hingewiesen, welches an der TU Graz verwendet wird. Was die Kanäle betrifft um darüber zu informieren, kann auf den Newsletter und die persönliche E-Mail verwiesen werden.

Nachhaltigkeit

Die letzte Frage aus der Zielformulierung lautet:

Was ist aus dem Projekt heraus „gewachsen“?

Versucht man dies zu konkretisieren, können folgende Fragen daraus abgeleitet werden:

- Was ist aus den Projekten heraus entstanden?
- Ergaben sich daraus Folgeprojekte?
- Wie war die Wirkung der Projekte?

Um diese Fragen zu beantworten, sollte zunächst ein Blick auf den Begriff der Wirkung geworfen werden. **Wirkungen** bezeichnen jene positiven und/oder negativen Veränderungen, die an Begünstigten bzw. Betroffenen nach erbrachter Aktivität bzw. konsumierter Leistung (z. B. Menschen, Gruppen, Gesellschaft) oder in der Umwelt festzustellen sind. Wirkungen können intendiert oder nicht-intendiert sein. Sind sie intendiert, also für den angestrebten Erfolg wesentlich, handelt es sich um geplantes zielorientiertes Handeln. Sind sie nicht-intendiert, können sie dennoch bedeutsam sein und einen positiven oder auch negativen Einfluss auf die Gesamtwirkung haben. Nur wenn nicht-intendierte und auch negative Wirkungen sowie der Deadweight in die Analyse inkludiert werden, kann von einer umfangreichen Beurteilung im Sinne einer Gesamtwirkungsbetrachtung ausgegangen werden. Eine breite Wirkungsanalyse umfasst daher immer die Betrachtung der intendierten und der nicht-intendierten Wirkungen (vgl. WU 2017: 5-6).

Die Wirkungserfassung erstreckt sich über deren gesamten Zyklus und muss daher von Anfang an eingeplant werden (vgl. WU 2017: 5-6).

Auf Grund des fehlenden Plans einer Wirkungsanalyse von Beginn an kann keine seriöse Wirkungsanalyse im Nachhinein an ein Projekt stattfinden. Bei Interesse kann aber bei zukünftigen Projekten von Anfang an eine Wirkungsanalyse eingeplant werden. Sehr gerne wird auf die Wirtschaftsuniversität Wien verwiesen, die diesbezüglich eine Veröffentlichung bereitstellt: (Schober, Rauscher 2017: Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit-)Organisationen, Wirtschaftsuniversität Wien)

Im Zuge dieses Konzepts wird daher versucht, die anderen beiden Fragen zu klären:

- Was ist aus den Projekten heraus entstanden?
- Ergaben sich daraus Folgeprojekte?

Um diese Fragen zu klären, wird wieder auf die Projektevaluierung im Zuge des Projektabschlusses verwiesen und ein Nachhaltigkeitsworkshop in der Methodenbox bereitgestellt.

Methodenbox zur Nachhaltigkeit

Nachfolgend finden Sie die einzelnen Methoden.

Fragestellung	Modell	Methode
Was ist aus dem Projekt heraus „gewachsen“?	Lessons Learned	Nachhaltigkeitsworkshop

Verzeichnisse

Abbildungen

Abbildung 1: Übersicht der gewählten Methoden7
 Abbildung 2: Erfahrungssicherung beim Projektabschluss9
 Abbildung 3: Phasen einer Kundenzufriedenheitsanalyse..... 10

Literaturverzeichnis

Böttcher, Kerlen, Maats, Schwab, Sheikh (2014): Evaluation in Deutschland und Österreich, Stand und Entwicklungsperspektiven in den Arbeitsfeldern der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation

Stockmann (2004): Was ist eine gute Evaluation? Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluationsverfahren, Centrum für Evaluation – Universität des Saarlandes

Projekt Management Austria (2018): pm baseline, Version 3.1

Sittel (2013): Lessons Learned – Konzepterstellung für einen Projektabschluss unter dem Aspekt der Erfahrungssicherung, Bachelorarbeit an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Patzak/Ratthey (2014): Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen, 4 und 5.Auflage

Kusay-Merkle (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag

Mayer (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung, Auswertung, 4. Auflage

Hill, Brierley, MacDougall (2003): How to Measure Customer Satisfaction, 2. Auflage

Bruhn (2016): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 10 Auflage

Kotler, Keller, Bliemel (2007): Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage

Bruhn, Hadwich (2012): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement

Nixdorf (2020): Handlungskompetenz erfassen mit der Critical Incident Technique

Schober, Rauscher (2017): Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen, Wirtschaftsuniversität Wien

Zell (2018): Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis, 10. Auflage

Online-Quellen

Standards der Evaluierung in der Forschungs-, Technologie-, und Innovationspolitik - fteval Repository, 2019

<https://repository.fteval.at/386/>

Prof. Dr. Helmut Kromrey – FU Berlin

http://userpage.fu-berlin.de/sciel/Methoden_2005/Klausurvorbereitung/Datenerhinstr.pdf