

Joachim König

Einführung in die Selbstevaluation

Ein Leitfaden zur Bewertung  
der Praxis Sozialer Arbeit

Lambertus

ISBN 978-3-7841-

2., neu überarbeitete Auflage

Alle Rechte vorbehalten

© 2007, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

Umschlag, Satz: Ursi Anna Aeschbacher, Biel/Bienne

Herstellung: Franz X. Stückle, Druck und Verlag, Ettenheim

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.ddb.de> abrufbar.

# Inhalt

Einführung .....	7
Teil 1: Theoretische Grundlagen der Selbstevaluation .....	13
1. Herausforderungen .....	15
1.1 Die gesellschaftlich-politische Herausforderung .....	16
1.2 Die wissenschaftlich-theoretische Herausforderung .....	20
1.3 Die fachlich-methodische Herausforderung .....	24
2. Bestimmungsversuche .....	28
2.1 Qualitätsdebatte und Evaluation .....	29
2.2 Evaluation und ihre verschiedenen Ausprägungen .....	38
2.3 Selbstevaluation: Theoretische Grundlagen, Merkmale, Nutzen .....	42
Teil 2: Praxis der Selbstevaluation .....	59
3. Arbeitshinweise .....	61
4. Arbeitsschritte .....	63
Schritt 1: Ziele der Evaluation festlegen .....	65
Schritt 2: Klärung und Schaffung von Voraussetzungen und Bedingungen .....	72
Schritt 3: Bestimmung des Gegenstandes und der Fragestellung der Evaluation .....	78
Schritt 4: Operationalisierung des Gegenstandes .....	83
Schritt 5: Bewertungskriterien entwickeln .....	89
Schritt 6: Informationsquellen aussuchen .....	95
Schritt 7: Methoden zur Datenerhebung entwickeln .....	101

## INHALT

Schritt 8:	Daten erheben und auswerten .....	116
Schritt 9:	Qualität der Evaluation beurteilen .....	129
Schritt 10:	Ergebnisse verwerten .....	140
Zusammenfassung:	Ein Leitfaden im Überblick .....	148
5.	Anwendungsfragen und -probleme, Forderungen und Visionen .....	149
Teil 3: Arbeitsmaterialien zur Selbstevaluation .....		153
6.	Basiswissen Befragungs- und Beobachtungsmethoden ....	155
7.	Schnelltest .....	161
8.	Methoden und Instrumente .....	162
9.	Standards der Selbstevaluation .....	187
10.	Kommentierte Literaturtipps .....	196
Literatur .....		202
Der Autor .....		207

## Einführung

In Evaluation steckt „value“, das englische Wort für Wert. Und genau darum geht es in diesem Buch – um den Wert Sozialer Arbeit.

- Um den Wert, den sie für ihre *KlientInnen* in der Beratung, für die AdressatInnen in der Jugendhilfe oder für TeilnehmerInnen von Freizeit- oder Bildungsmaßnahmen hat.
- Um den Wert, den sie für die *Organisationen* hat, in denen sie erbracht wird, für die Einrichtung also, in der beraten, erzogen und geholfen wird.
- Um den Wert, den sie für eine *Gesellschaft* hat, die dafür Verantwortung trägt, dass Soziale Arbeit getan wird und dass die entsprechenden Mittel für ihre Durchführung zur Verfügung gestellt werden.

Wenn es aber um den Wert Sozialer Arbeit geht, so wird gleich zu Beginn eines klar: Werte sind nie allgemein gültig und objektiv fassbar. Sie sind zunächst immer <nur> individuell zu bestimmen und <nur> subjektiv begreifbar. Für wen hat welche Art der Sozialen Arbeit welchen Wert? Dies ist immer mit zu denken und vor allem dann wichtig, wenn wir uns dazu entschließen, den Wert *unserer* Sozialen Arbeit *selbst* zu bestimmen, d.h. sie zu evaluieren.

Was für den einen wertvoll ist, kann für die andere ganz wertlos sein. Was hier und heute als lohnenswert erachtet wird, kann dort und morgen völlig unbedeutend sein. Wir haben es also bei der Frage nach dem Wert Sozialer Arbeit immer mit dem spannenden Problem zu tun, dass verschiedene Positionen, subjektive Einschätzungen und Motive, also Wertvorstellungen hinter den ganz unterschiedlichen Antworten auf diese Frage lauern und – womöglich – alle ihre Berechtigung haben. Das macht die Sache nicht gerade einfacher – und ein zweites kommt hinzu: Das Geld wird knapp in den öffentlichen Kassen. Eine schleichende Ökonomisierung der Frage nach der sozialen Verantwortung des Staates hat begonnen. So wird etwa immer häufiger auch die Forderung nach der Prüfung der volkswirtschaftlichen Effizienz von Einrichtungen der Sozialen Arbeit laut: Steht denn – so wird gefragt – der öffentliche

## EINFÜHRUNG

Aufwand, der für die Bereitstellung der sozialen Dienste getrieben wird, in einem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen, den sie für das Gemeinwesen haben? Die Folge ist eine zwangsläufige und zunehmende Orientierung der einzelnen Dienste an *betriebswirtschaftlichen* Überlegungen. Das bedeutet: Der Nachweis von Qualität und das Bemühen um Effizienz verdrängen zunehmend die bisherigen Bemühungen der Einrichtungen um ein möglichst effektives Handeln. War die Systematik des beruflichen Handelns in der Sozialen Arbeit bisher an der möglichst optimalen Erreichung gesteckter, fachlich begründeter Ziele orientiert, so treten Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit nunmehr in ein direktes Konkurrenzverhältnis – im Arbeitsalltag der Fachkräfte. Dies ist zunächst auch nichts grundsätzlich Problematisches. Was spricht dagegen, den Nachweis zu führen, dass etwa präventive Jugendsozialarbeit in der Lage ist, wesentlich höhere Folgekosten im Strafvollzug zu vermeiden, dass gezielte sozialpädagogische Beratung mittel- und langfristig zur Entlastung der Kostenexplosion im Gesundheitswesen beitragen kann? Problematisch erscheint nur, dass an vielen Stellen inzwischen das Kind mit dem Bade ausgeschüttet zu werden droht: Maßstäbe der Fachlichkeit Sozialer Arbeit werden geradezu verdrängt vom Kriterium der Wirtschaftlichkeit. Kostengünstige Maßnahmen werden den wirksameren vorgezogen, Billiganbieter Sozialer Arbeit entstehen, Preisdumping boomt, Standards werden geopfert: Schlamperei als fatale Folge. Die Suche nach Antworten auf die Frage nach dem Wert Sozialer Arbeit und damit nach Methoden, die diese Suche erleichtern, führt uns also direkt ins Zentrum der entscheidenden Existenzfragen, mit denen es die Soziale Arbeit derzeit zu tun hat: nämlich zur aktuellen, sehr kontroversen und hitzigen Diskussion um den Stellenwert der Sozialen Arbeit in unserer Gesellschaft. „Warum ist welche Form der Sozialen Arbeit wie wichtig?“ wird da gefragt – auf mindestens drei Ebenen. Und Selbstevaluation kann – so die These dieses Buches – auf allen drei Ebenen einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten:

- *Soziale Arbeit als gesellschaftliches Subsystem* sieht sich von anderen Bereichen, vor allem der Politik und der Ökonomie herausgefordert. Es geht dabei um Verteilungsfragen und um Verteilungskämpfe, in denen anscheinend nur eines zählt: Eine schlüssige Antwort auf die Frage nach dem Wert dieses Teilbereichs Soziale Arbeit für die gesamte Gesellschaft. Im Zeichen der Verknappung öffentlicher Haushalte gerät selbstverständlich auch Soziale Arbeit

zunehmend unter Legitimationsdruck und in den Strudel der überall geführten Kürzungs- und Streichungsdebatten. Differenzierte Evaluationskonzepte können PraktikerInnen jedoch inzwischen in die Lage versetzen, sinnvolle Nachweise der Wirtschaftlichkeit Sozialer Arbeit zu führen (vgl. Heiner, 1994).

- *Soziale Arbeit als wissenschaftliche Disziplin* benötigt für ihre Theoriebildung dringend Wissen darüber, welche unterschiedlichen Funktionen, Wirkungen und Nutzen Soziale Arbeit im Hinblick auf die riesige Palette unterschiedlicher Zielgruppen hat. Auch in ihrem Verhältnis zu den Nachbardisziplinen sind im Diskurs um die Wissenschaftlichkeit Sozialer Arbeit in theoretischer Hinsicht Bemühungen entstanden, – auch durch verstärkte Praxisevaluationen – zur Theoriebildung der „Sozialarbeitswissenschaft“ beizutragen (vgl. dazu Engelke, 1993; Wendt, 1994).
- *Soziale Arbeit als Profession* besinnt sich derzeit deshalb auf einen bisher wenig berücksichtigten Teilbereich ihres methodischen Handelns: Indem Praxisforschung als ein hilfreiches Instrumentarium in das Alltagsgeschäft der Sozialen Arbeit integriert wird, könnte sie basisnahe und präzise Erkenntnisse liefern, worin im Einzelfall oder auf eine bestimmte Gruppe von AdressatInnen bezogen der Wert des beruflichen Handelns denn liegt. Im Rahmen der Professionalisierungsdebatte hat sich daher in den letzten Jahren verstärkt die Einsicht durchgesetzt, dass praxis- und handlungsorientierte Evaluation in den verschiedenen Arbeitsbereichen der Sozialen Arbeit gezielte Beiträge zur Steigerung ihrer Fachlichkeit und damit zur Entwicklung neuer Standards methodischen Handelns leisten kann (vgl. dazu Heiner u.a., 1994).

Mindestens auf drei Ebenen entsteht also ein Nutzen für die Soziale Arbeit, wenn sie versucht, sich den Fragen nach ihrem Wert zu stellen. Darum geht es im ersten Kapitel dieses Buches. Im zweiten Kapitel wird der Versuch unternommen, überschaubare Schneisen und gangbare Pfade in das Dickicht der Begriffe zu schlagen, der sich um die öffentliche, fachliche und wissenschaftliche Debatte der letzten Jahren gebildet hat. Es fällt nämlich nicht leicht, sich nach Durchsicht der Literatur im Dschungel der Begrifflichkeiten zurechtzufinden: Um den Begriff der Qualität ranken sich inzwischen Floskeln und Formulierungen, die nicht mehr viel zum Verständnis und zur Klarheit der eigentlichen Gehalte

## EINFÜHRUNG

beizutragen scheinen – und schon gar nichts zur Beantwortung der brennenden Fragen der PraktikerInnen – der Fragen nämlich nach dem Erfolg der eigenen Arbeit und den Kriterien zu dessen Einschätzung.

Die Absicht des zweiten Kapitels ist es deshalb, einen eindeutigen und nachvollziehbaren Weg aufzuzeigen, der beim Begriff der Qualität beginnt, ihm zumindest ein Stück seiner Mystik und Schwammigkeit zu nehmen versucht und schließlich zur Selbstevaluation führt, als einem Instrumentarium für die Praxis, das es zu definieren und auf seine Merkmale und seinen Nutzen hin zu bestimmen gilt.

Der *erste Teil* des Buches besteht also aus Grundüberlegungen, deren Erarbeitung das Hineinfinden in eine Debatte erleichtern soll, an deren Ecken und Enden Fallstricke und Fettnäpfchen lauern, aber auch Versprechungen und Verheißungen für unseren Berufsalltag zu finden sind. An den Erwerb der Kompetenz zum Mitreden und zum Mitbestimmen ist also dabei gedacht und nicht an eine umfassende theoretische Aufarbeitung des Themas. Dieser erste Teil ist als theoretisches Fundament gedacht, für den *zweiten Teil* des Buches, der einen Leitfaden für die praktische Vorgehensweise beim Selbstevaluieren enthält, und für den *dritten Teil*, in dem konkrete Instrumente für den Einsatz in der Praxis beschrieben werden.

Deshalb ist dieses Buch in erster Linie für Fachkräfte und Studierende geschrieben, denen es um die Praxis der Selbstevaluation in der Sozialen Arbeit, um ihre Möglichkeiten und Grenzen geht. Es ist eine Lern- und Arbeitsgrundlage für alle Fachkräfte in der Sozialen Arbeit,

- die nach Möglichkeiten suchen, ihre eigene Praxis einer systematischen Beschreibung und Bewertung zu unterziehen;
- die Kriterien für die Entscheidung brauchen, ob und unter welchen Bedingungen ein Evaluationsvorhaben in einer bestimmten Situation sinnvoll und Erfolg versprechend erscheint;
- die eine Grundlage für die Planung und Vorbereitung eines eigenen Selbstevaluationsprojektes suchen;
- die konkrete methodische Fragen innerhalb eines bereits laufenden Evaluationsprozesses haben.

Bei einem solchen Vorhaben stellt sich natürlich gleich zu Beginn die Frage nach der Grundstrategie, nach der Logik des Vorgehens: Welcher rote Faden zieht sich durch das Buch und erschließt ein so komplexes



und differenziertes Feld wie das der Frage nach dem Wert Sozialer Arbeit? Nun – meine Kinder haben mich darauf gebracht, indem sie viele Jahren mit großer Ausdauer immer und immer wieder *Fragen gestellt* haben, und zwar einen ganz bestimmten Typ von Fragen:

„Warum ist das so?“ – „Wie geht das?“ – „Wann machen wir das?“ – „Wo geht’s denn da hin?“ – „Wozu brauchst Du das?“ und so weiter. Wir alle kennen diese berühmten *W-Fragen*. Sie helfen uns – ausformuliert oder nur gedacht – bei der Erschließung der Welt, beim kennen Lernen und Verstehen von komplizierten und unübersichtlichen Gebieten, in denen wir uns noch nicht auskennen.

Schon seit der Antike spielen diese Fragen deshalb auch in der Philosophie eine entscheidende methodische Rolle: Seit Aristoteles nämlich gelten *W-Fragen* als der entscheidende philosophische Zugang zur Ergründung komplizierter und zunächst vielleicht undurchschaubarer Zusammenhänge und Phänomene. Auf der Suche nach Begründungen und Erklärungen für bisher Unbekanntes gilt dessen Erschließung durch das Stellen und die Versuche der anschließenden Beantwortung von *W-Fragen* als zentrales Grundprinzip (vgl. dazu z.B. Aristoteles zit. nach Wolf, 1994).

Allerdings waren unter diesen vielen *W-Fragen* meiner Kinder, besonders während der Arbeit an diesem Buch, immer wieder auch Fragen wie „Warum sitzt du denn jetzt schon wieder am Schreibtisch?“ – „Wann bist du denn endlich fertig?“ – „Was machst du da überhaupt?“ – „Wer hat denn überhaupt was davon?“ Ich will deshalb an dieser Stelle um Einsicht und um ein mildes Urteil im Nachhinein bitten, bei Benjamin und Francisca und bei meiner Frau, die in dieser Zeit besonders und neben ihrer eigenen Arbeit die Konsequenzen im Alltag unseres gemeinsamen Haus- und Familienlebens zu tragen hatte. Ihnen will ich deshalb dieses Buch widmen und mich außerdem ganz herzlich bedanken für den guten und immer ermutigenden Rat meiner Freunde, Kolleginnen und Kollegen, vor allem bei Jochen Puch und Klaus Lehmhaus.

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

Eigentlich ist einem bei der Lektüre solcher Texte nicht zum Lachen zu Mute. Unter den Fach- und Leitungskräften macht sich Unsicherheit breit, denn es geht im Zusammenhang mit der Frage nach Qualität inzwischen nicht selten um Existenzfragen für soziale Einrichtungen. Der Nachweis von Qualität ist inzwischen durch eine Vielzahl gesetzlicher Regelungen (SGB V, SGB VIII, SGB IX, SGB XI und BSHG) zu einer Voraussetzung für die öffentliche Finanzierung von Dienstleistungen in der Sozialen Arbeit geworden. Während in den 80er Jahren noch überwiegend über den fachlichen Hintergrund von „guter Sozialarbeit“ diskutiert wurde, haben sich inzwischen verstärkt betriebswirtschaftliche Argumente und Kriterien in die Beurteilung der Sozialen Arbeit eingeschlichen. Es ist nicht mehr <nur> von einem bedarfsgerechten Angebot und vom Einsatz kompetenter Fachkräfte im Zusammenhang mit sozialen Problemen die Rede. Immer häufiger und im Wesentlichen geht es um Effizienz, also um das Verhältnis zwischen den Ergebnissen Sozialer Arbeit und dem Aufwand, der dabei betrieben wird. Die Inputorientierung wurde durch die Outputorientierung ergänzt – und in vielen Fällen in problematischer Weise auch abgelöst (vgl. Puch, 1998, S. 102). Auch die Sprache, in der verhandelt wird, hat sich verändert. Es macht inzwischen nicht mehr nur die „alten Hasen der Sozialarbeit“ stutzig und misstrauisch, wenn in der neuen Marktsprache über Dinge verhandelt wird, die – Originalzitat eines Kollegen – „wir alle sowieso schon immer nebenher mitgemacht haben, ohne dabei lange drüber zu reden.“ Wie dem auch sei, es gibt sie, diese neuen Begrifflichkeiten. Renate Schernus (1997) hat den Versuch unternommen, diese neue Marktsprache „zur Ökonomisierung des Sozialen“ zu sichten und hat dabei vier Gruppen identifiziert, in denen sich diese „Worte des Qualitätsdiskurses“ zusammenfassen lassen:

- *„Worte mit Maximalisierungstendenz“*; wie z.B. flächendeckend, umfassend, total, effektiv, hocheffizient, exakt, ideal, potent; oder als Hauptworte: z.B.: Maximierung der Resultate, Ablaufoptimierung.
- *Worte mit Tendenz zur Linearität*; wie z.B. kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Ablaufschritte, Schnittstellenregulierung, Betreuungspannung, Outcome, Weiterentwicklungsoption, Sachzielorientierung, Leistungserstellungsprozess;

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

- *marktorientierte Worte*; wie z.B. Kaufkraft, Kunden, Nutzer, Verkaufsverhandlung, Konkurrenzfähigkeit, Wertschöpfungsprozess, arbeitsmarktrelevanter Schulabschluss, Konsumentensouveränität, Humankapital, Pflegemarkt, kostentreibende Altersentwicklung.
- *Worte mit Atomisierungstendenz*; wie z.B. Modul, Baustein, Leistungspaket, Maßnahme.“

Ein Verdacht drängt sich an dieser Stelle auf: Ist denn wirklich noch von Qualität im eigentlichen Sinne die Rede, wenn es um Effizienz als ein Verhältnis, um den letztlich zahlenmäßigen Abgleich zwischen Aufwand und Ertrag geht? Nicht umsonst unterscheidet unsere Sprache zwischen Qualität und Quantität, zwischen dem, was wir mit Zahlen zu reichend erfassen können und dem, was in seinem Gehalt und seiner Bedeutung darüber hinausgeht. Das Verständnis, das wir im Alltag davon haben, hilft uns hier vielleicht zu etwas mehr Klarheit. Heiner Keupp (2000) hat diese Überlegungen sehr anschaulich formuliert:

*„Was verstehen wir im Alltag unter Qualität? (Herv. d. Verf.)*

Normalerweise verwenden wir den Begriff, um etwas als gelungen zu bezeichnen. Da hat jemand sein ganzes Können gezeigt; da ist eine gute Gestalt erkennbar; da <sprechen> unsere Sinne: etwas riecht oder schmeckt gut oder fühlt sich gut an; da spielen ästhetische Kategorien eine große Rolle. Haben wir nicht deshalb die zwei Begriffe von Qualität und Quantität, um damit etwas Unterschiedliches zum Ausdruck zu bringen? Handlungen und Dinge lassen sich als größer oder kleiner, als schneller oder langsamer, als leichter oder schwerer bestimmen, und solche Daten brauchen wir z.B. um eine Leistung zu messen. In der Leichtathletik brauchen wir solche Maßstäbe, um Weltrekorde bestimmen zu können.

Aber geht selbst in der Leichtathletik die Qualität eines Events in der gemessenen Leistung auf? Und wie ist es im Fußball? Natürlich ist im Sinne unseres ehemaligen Kanzlers entscheidend, <was hinten raus kommt>, aber die Qualität eines Fußballspiels ist damit höchst unzureichend ausgedrückt. Im Eiskunstlauf, im Dressurreiten geht das schon gar nicht oder im Boxen. War Muhamed Ali deshalb der Größte, weil er die meisten Kämpfe siegreich bestanden, die meisten durch k.o. beendet hat? Hat er ja gar nicht. Der Größte war er für mich als Gesamtkunstwerk. Er hatte einen unnachahmlichen Stil, eine Ästhetik des Boxens entwickelt. Darüber hinaus war er politisch engagiert. Und er ist trotz seiner schweren Krankheit eine beeindruckende Persön-

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

lichkeit des öffentlichen Lebens. Wer hätte es für möglich gehalten, daß aus dem <Großmaul> eine moralische Instanz werden würde. Viele waren tief gerührt, als er bei der Eröffnungsfeier der Olympischen Spiele in Atlanta die Fackel mit dem olympischen Feuer übernahm. Das spezifische Gefüge sportlicher, persönlichkeitsprägender, politischer und moralischer Aspekte macht seine Qualität aus. Qualität hat also sehr viel mit Geschmack, mit Wertentscheidungen auf dem Hintergrund spezifischer Welt- und Menschenbilder zu tun“ (Keupp, 2000, S. 7).

Ist denn nicht, so ließe sich dazu fragen, an einem Verständnis von *Qualität*, das von Effizienz als Kriterium ausgeht, das meiste eigentlich schon (oder besser gesagt „nur noch“) *Quantität*? Wo ist denn überhaupt von Qualitäten im eigentlichen Sinne die Rede, wenn der Blick reduziert wird auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag?

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität – die Tatsache ihrer bloßen Existenz unterstreicht die enorme Bedeutung des Begriffs – definiert Qualität als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf die Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht“ (DIN 55350, Teil 11). Das leuchtet ein. Allerdings die Frage bleibt offen, welche Erfordernisse denn <gegeben> sind und wer dies definiert. Qualität ist also nie etwas objektiv Feststehendes, sondern eine „relationale Größe“ (Puch, 1998, S. 105) und damit letztlich nichts anderes als eine subjektiv unterschiedlich wahrgenommene Eigenschaft. Wer definiert also? Zurecht unterscheiden etwa Brunner u.a. (1998, S. 59) zwischen produktorientierten, herstellungsorientierten und kundenorientierten Qualitätsbegriffen. Entscheiden also – so wird hier gefragt – diejenigen über die Erfordernisse, die die Produkte oder Dienstleistungen selbst definieren, oder tun dies diejenigen, die für ihre Herstellung oder Erbringung zuständig sind, oder haben letztlich immer diejenigen die „Definitionsmacht“, denen das, was produziert oder getan wird, als Kunden zu Gute kommen soll? Für die Soziale Arbeit hat bereits eine solche einfache Unterscheidung weit reichende Bedeutung: Die Beschreibung eines guten, also qualitativ hochwertigen Beratungsgesprächs wird mit großer Wahrscheinlichkeit sehr unterschiedlich ausfallen, je nach dem, ob sie

- von der Seite der Gesetzgeber und Kostenträger,

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

- von den Fachkräften in einer Beratungsstelle mit jahrelanger Berufserfahrung oder
- von den Mitgliedern der Familie, die beraten werden soll,

stammen. Und natürlich ist die Angelegenheit noch viel komplizierter. Denn auch innerhalb dieser drei Gruppen mit Definitionsmacht würde es mit großer Wahrscheinlichkeit zu Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Standpunkten kommen, wenn es wirklich darauf ankäme, objektiv zu definieren, wie eine gute Beratung denn nun aussähe. Denn wie wir alle wissen, werden

- gesetzliche Vorgaben, etwa das KJHG für die Erziehungsberatung, von verschiedenen Kostenträgern sehr unterschiedlich interpretiert,
- innerhalb von Einrichtungen immer wieder heftige konzeptionelle Debatten unter den KollegInnen geführt, wie denn im Einzelfall gute Beratung zu verlaufen hat,
- vor allem und gerade die verschiedenen Familienmitglieder ganz verschiedene Meinungen zu der Frage haben, wie denn dem Wohle des Kindes am ehesten gedient sei.

Ich will die Diskussion deshalb an dieser Stelle mit zwei Thesen zum Qualitätsbegriff zusammenfassen und weiterführen:

(1) *Qualität ist zunächst immer eine subjektive Größe.* Sie drückt individuelle Wertvorstellungen von beteiligten und betroffenen Personen oder Organisationen aus. D.h. es geht um Bedeutungen und Bewertungen, die mit einem Produkt, einem Sachverhalt oder einer Tätigkeit verbunden werden.

(2) *Qualität ist meistens objektivierbar.* Sie kann – unter bestimmten Bedingungen – unabhängig von einzelnen subjektiven Auffassungen, was gut ist und Wert hat, formuliert werden.

Dabei sind zwei verschiedene Arten von Maßnahmen zur „Verobjektivierung“ solcher individuellen subjektiven Qualitätsvorstellungen denkbar: Zum einen kann dies durch die *Verallgemeinerung individueller Vorstellungen* (Induktion) geschehen. Hier wird darauf geschaut, wie sich in größeren Gruppen von NutzerInnen oder BeurteilerInnen Sozialer Arbeit Qualitätsvorstellungen manifestieren. Ein klassisches Beispiel für solche Ansätze sind die inzwischen berühmt-berüchtigten Zufriedenheitsanalysen in vielen Feldern der Praxis Sozialer Arbeit.

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

Zum anderen entstehen allgemein gültigere Vorstellungen von der Qualität Sozialer Arbeit durch *Aushandlungsprozesse* zwischen den Betroffenen und Beteiligten. Solche oftmals konflikträchtige Diskussionen und Dialoge haben den Ausgleich von Interessen zum Ziel und nicht selten mit der Frage nach der Verteilung der Definitionsmacht in Organisationen oder noch größeren sozialpolitischen Zusammenhängen zu tun. Klassische Beispiele sind Prozesse der Leitbildentwicklung, wie sie in vielen Einrichtungen zurzeit vorangetrieben werden oder schon abgeschlossen sind. Letzten Endes ist bei dieser Art der Formulierung objektiver Qualitätsvorstellungen immer der Verlauf der Diskussion und die Art des Ausgleichs von Interessen ausschlaggebend dafür, wie tragfähig und Gewinn bringend die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der Praxis sind.

Die Eröffnung neuer, bisher für die Soziale Arbeit möglicherweise ungewohnter und gelegentlich sogar befremdlich anmutender Dialoge scheint also der zentrale Punkt zu sein, an dem Auseinandersetzungen entstehen oder kulminieren, Missverständnisse sich zuspitzen, gleichzeitig aber Entwicklungen denkbar werden. Welches sind aber die Maßstäbe, die zur Beurteilung jeweils aus verschiedenen Blickwinkeln angelegt werden? Mindestens drei solcher Maßstäbe tauchen dabei immer wieder auf – und unterscheiden sich beträchtlich – mit enormen Konsequenzen!

*Maßstab 1:* Erfolg. Ein sehr ungenauer und unverbindlicher Maßstab, aber ein weit verbreiteter. Wir haben irgendetwas getan oder erreicht und bezeichnen dies im Nachhinein als gut – als Erfolg eben – das ist Qualität. Nicht nur in der Politik, wenn wir an die verschiedenen Interpretationen von Wahlerfolgen denken, sondern auch in der Sozialen Arbeit ein immer noch leider weit verbreiteter Maßstab für Qualität. Und gerade das hat uns in der Vergangenheit diesen Geschmack der Beliebigkeit eingebracht.

*Maßstab 2:* Effektivität. Ein genauere und verbindlicherer Maßstab, der sich auf die fachliche Bewertung bezieht. Qualität ist, wenn wir die vorher genau definierten Ziele unter Einbezug der Umstände möglichst gut erreicht haben. Dies ist der klassische Maßstab für das berufliche Handeln in der Sozialen Arbeit.

*Maßstab 3:* Effizienz. Ein genauso so verbindlicher Maßstab, der allerdings eine größere Reichweite besitzt. Ein Maßstab, der nämlich die

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

ökonomische Perspektive mit in die Beurteilung von Qualität aufnimmt. Qualität ist, wenn wir mit einem möglichst geringen Aufwand möglichst viele unserer vorher formulierten Ziele erreicht haben. Dies kommt in der klassischen betriebswirtschaftlichen Perspektive in vielen großen sozialen Organisationen heute schon deutlich zum Ausdruck.

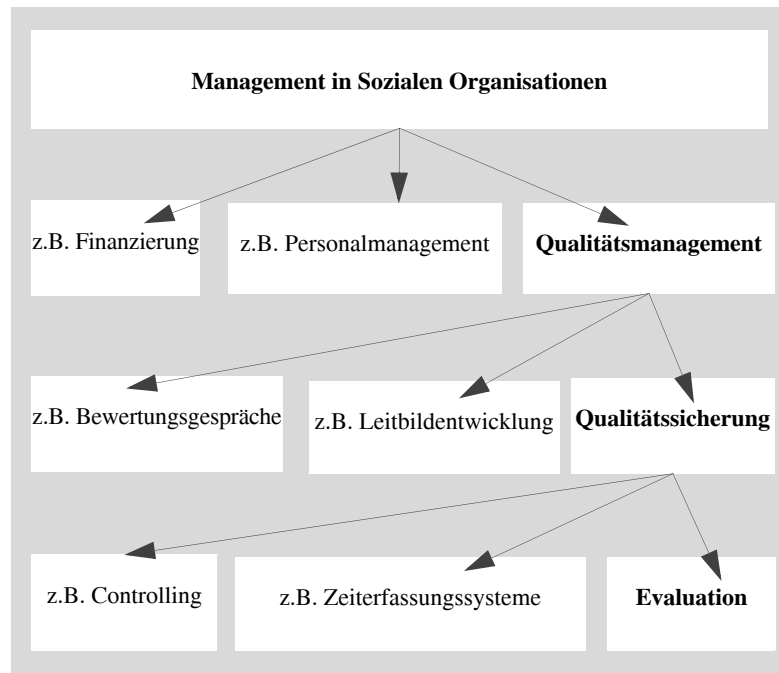
Genau aus diesem Grund macht die Debatte um die Qualität Sozialer Arbeit, wie sie in den letzten Jahren, mindestens zwischen den beiden Lagern der <alten Fachlichkeit> und der <neuen Wirtschaftlichkeit> entbrannt ist, auch Sinn. Eine richtig verstandene *neue Fachlichkeit* kommt eben nicht mehr daran vorbei, betriebswirtschaftliches Denken und Handeln in ihr Alltagsgeschäft zu integrieren. Sie muss aber gleichzeitig darauf achten, dass dem Kriterium der Effizienz die Grundsätze eines sinnvollen, methodisch geplanten Handelns nicht geopfert werden. Wir sollten uns darauf einlassen, unsere Praxis Sozialer Arbeit beiden Anforderungen zu stellen – und zwar gleichzeitig. Eine Synthese ist möglich, wenn wir *selbstbewusst* in der Formulierung unserer Fachlichkeit aus der Sicht der Sozialen Arbeit und zielbewusst auf der Suche nach der Optimierung von Wirtschaftlichkeit aus der Sicht der Ökonomie nach Wegen suchen, beiden Seiten in unserer Praxis zu ihrem Recht zu verhelfen.

Welche Rolle spielt nun aber Evaluation in dem Bemühen um die Qualität Sozialer Arbeit? Als Einstieg in die Klärung dieser Frage werde ich zunächst die zentralen Begriffe der Qualitätsdebatte definierend mit dem Evaluationsbegriff in Beziehung setzen: Wenn wir davon ausgehen, dass mit dem *Management in Sozialen Organisationen* allgemein alle Bemühungen gemeint sind, die versuchen, eine Einrichtung (etwa im Sinne einer „lernenden Organisation“) an den ständigen gesellschaftlichen Wandel, an neue strukturelle und individuelle Erfordernisse anzupassen, so könnte das *Qualitätsmanagement* einer Organisation als der Versuch verstanden werden, die Strukturen, Ablaufprozesse, Tätigkeiten und erbrachten Dienstleistungen im Hinblick auf ihre jeweilige Qualität zu optimieren, also etwas zu ihrer Absicherung und Weiterentwicklung beizutragen.

*Qualitätssicherung* ist dabei ein wichtiges untergeordnetes Instrumentarium. Sie kann als dasjenige Bündel an Maßnahmen definiert werden, mit dem versucht wird, Qualität greifbar, damit vergleichbar, d.h. letztlich auch im Hinblick auf Veränderungen messbar zu machen. Es han-

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

delt sich also um Maßnahmen, die den Versuch unternehmen, Qualität abzusichern, indem sie das *quantifizieren*, was die Organisation in ihrem Wert und ihrer Bedeutung *qualifiziert*. Es handelt sich um den Versuch der <Verobjektivierung> von zunächst subjektiven Vorstellungen von Qualität, von denen gerade die Rede war.



*Evaluation* als eine der zentralen und am weitesten verbreiteten Qualitätssicherungsmaßnahmen ist dann der Versuch der Bewertung von Tätigkeiten, Programmen und Maßnahmen. Diesen Begriff nun Schritt für Schritt näher zu bestimmen und auf den Gedanken der Selbstevaluation hin zu schärfen – darum soll es im folgenden Kapitel gehen.



## 2.2 Evaluation und ihre verschiedenen Ausprägungen

Evaluation und Evaluationsforschung (wie sie in ihrer aufwändigeren Variante genannt wird) gibt es in nahezu allen wissenschaftlichen Disziplinen und damit auch in fast allen Professionen, die in der Tradition einer wissenschaftlichen Disziplin stehen. Daraus folgen eine tief gehende Ausdifferenzierung und eine Vielzahl unterschiedlicher Formen und Begriffsbestimmungen. Böse Zungen sagen, es gäbe inzwischen genau so viele Definitionen des Begriffs Evaluation wie es EvaluatorInnen gibt. Denn Evaluation ist keine eigenständige wissenschaftliche Disziplin, hat also auch keinen eigenen Gegenstandsbereich, sondern sie besteht aus der pragmatischen, auf ganz unterschiedliche Gegenstände ausgerichteten Anwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden. Sie wird also sozusagen <quer> zu ihnen, auf jeweils ganz unterschiedliche Art und Weise eingesetzt. Deshalb kann Evaluation auch als eine besondere Art der *wissenschaftlichen Begleitung* von Praxis bezeichnet werden, als eine Begleitung nämlich, die sich – wie ihr Name schon sagt – mit Bewertungsfragen befasst.

Für den sozialwissenschaftlichen Bereich ist Evaluation also nichts anderes als eine in den Feldern der Sozialen Arbeit und in der Sozialen Wirklichkeit angewandte empirische Sozialforschung. Rossi u.a. (1988) definieren Evaluation für die Sozialwissenschaften deshalb auch sinnvollerweise als „die Sammlung, Analyse und Interpretation von Informationen über den Bedarf, die Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen, welche die Lebensbedingungen und das soziale Umfeld der Menschen verbessern sollen.“ Dabei „beinhaltet sie die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzepts, des Untersuchungsplans, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme“ (Rossi, Freeman & Hofmann, 1988, S. 1f). Auch hier steckt wieder – wir erinnern uns – im Postulat der „Verbesserung von Lebensbedingungen“ eine implizite, subjektive Wertentscheidung darüber, was als gute bzw. schlechte Lebensbedingung angenommen wird.

Wir haben es bei der Evaluation also mit insgesamt drei Aufgaben zu tun, nämlich

- mit der *Sammlung* von Informationen über Voraussetzungen, Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen,

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

- mit der *Analyse* dieser gesammelten Informationen und
- mit der *Interpretation* der gewonnenen Ergebnisse, also mit den aufgrund bestimmter Wertentscheidungen daraus zu ziehenden Konsequenzen.

Noch konkreter auf das Alltagsgeschäft der Sozialen Arbeit bezogen, können wir daher sagen, dass es der Evaluation darum geht, eine bestimmte Maßnahme dahingehend zu untersuchen, ob und mit welchem Aufwand sie ihre Ziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) und welche Wirkungen sie insgesamt auf die betreffende Praxis hat.

Dabei lassen sich für die Soziale Arbeit ganz verschiedene Formen und Ansätze zur Evaluation ihrer Praxis mit je verschiedenen Zielrichtungen erkennen und unterscheiden. Wir werden an konkreten Beispielen im zweiten Teil des Buches immer wieder auf diese Unterscheidungen zurückkommen und dann auch feststellen, welche Konsequenzen die Entscheidung für die jeweils eine oder andere Form der Evaluation hat.

Insgesamt hat nämlich die Intensität der Diskussion auf der fachlichen, der theoretischen und vor allem auch auf der betriebswirtschaftlichen Ebene deutlich gemacht, dass es sinnvoll ist, für die vielseitigen und komplexen Arbeitsfelder und Problemstellungen der Sozialen Arbeit je eigene, spezifische Evaluationsansätze aus der jeweiligen Praxis heraus zu entwickeln. Versucht man sich einen Überblick über die Vielfalt der inzwischen entstandenen Evaluationsansätze zu verschaffen, so wird eine enorme Variationsbreite deutlich, vor allem im Hinblick auf die methodische Komplexität der Ansätze, die Breite der Gegenstände und der Fragestellungen der Evaluation, die Art und die Herkunft der Kriterien, die den jeweiligen Bewertungsprozessen zugrundeliegen, und die Ziele, die die jeweiligen Fachkräfte mit ihren Evaluationsvorhaben verfolgen.

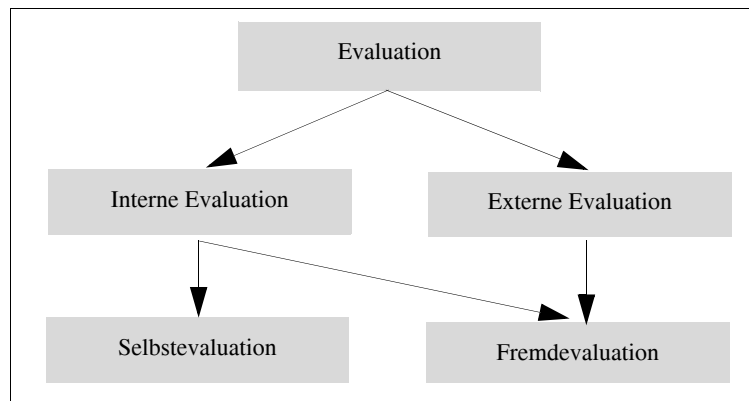
Eine sehr grundsätzliche Unterscheidung stammt von Romano Grohmann (1997), der bei seinem „Drei-Ebenen-Modell“ der Evaluation sozialpädagogischer Praxis zunächst nach dem Blickwinkel, nach der Perspektive fragt, aus der heraus Soziale Arbeit bewertet werden soll:

- *Evaluation im Hinblick auf das alltägliche Handeln* hat die prozesshafte Interaktion mit AdressatInnen im Blick. Es geht ihr um die Bewertung sozialpädagogischer Intervention, z.B. in Bezug auf ihre Wirkung bei sozialen Konflikten und individuellen Notlagen. Maßstab für die Bewertung ist hier die Frage, inwieweit sich das

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

konkrete methodische Handeln der Fachkräfte als sinnvoll und positiv einschätzen lässt.

- *Evaluation im Hinblick auf die Institution* kümmert sich in einer allgemeineren Weise um sozialpädagogisches Handeln als einen Beitrag zur Erfüllung von Zielsetzungen und Funktionen von sozialen Organisationen. Hier geht es um die generelle Einschätzung, inwieweit das Handeln in einer Einrichtung insgesamt zur Erreichung gesteckter Ziele führt. Der Blick auf die konkrete Intervention tritt zu Gunsten der Gesamtperspektive <Umsetzung von Konzepten> in den Hintergrund.
- *Evaluation aus der Sicht der gesellschaftlichen Funktion Sozialer Arbeit* lenkt in einem weiteren Schritt der Verallgemeinerung den Blick schließlich auf die Gesamtheit der institutionellen Praxis als „Produktionsinstanz öffentlicher Wohlfahrt“ und als Bearbeitungsressource sozialer Problemlagen im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Bedingungen. Hier steht die Frage im Vordergrund, inwieweit durch die Praxis Sozialer Arbeit in einer Gesellschaft insgesamt positive Entwicklungen feststellbar sind. Auf dieser Ebene sind es schließlich die (sozial)politischen und ethischen Kriterien, die zur Bewertung herangezogen werden. (Vgl. dazu ausführlicher Grohmann, 1997, S. 222f.)



## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Unterscheidung wollen wir uns nun einen Überblick über die verschiedenen Evaluationsarten verschaffen. Generell werden solche Vorhaben im Hinblick auf die Herkunft der bewertenden Akteure unterschieden: Einerseits <externe Evaluation> als Bewertung von außen (außerhalb der Organisation), andererseits <interne Evaluation>, mit der eine Einrichtung selbst versucht, sich insgesamt oder in Teilbereichen einer Bewertung zu unterziehen. Interne Evaluation lässt sich darüber hinaus im Hinblick auf den zu bewertenden Gegenstand unterscheiden: Handelt es sich um die eigene alltägliche berufliche Arbeit der Evaluatoren, so ist von <Selbstevaluation> die Rede. Wird hingegen das berufliche Handeln anderer Fachkräfte untersucht, so kann dies als <Fremdevaluation> bezeichnet werden. Externe Evaluation ist dieser Logik zufolge also immer Fremdevaluation. Interne Evaluation jedoch kann zum einen als Selbstevaluation vorgenommen werden. Die Steuerung der Bewertung und die Verantwortung für den zu bewertenden Gegenstand liegen dann in einer Hand. Und interne Evaluation kann als Fremdevaluation praktiziert werden, Steuerung und Verantwortung für den Gegenstand sind dann getrennt.

Ein zentraler Punkt wird deutlich, auf den wir im weiteren Verlauf immer wieder stoßen werden. Der Charakter und die Perspektiven von Evaluation können ganz unterschiedlich sein, je nachdem wie groß der <Abstand> zwischen Gegenstand der Bewertung und Ort der Steuerung seiner Bewertung gewählt wird. Ganz viele verschiedenen <Designs> sind – wie wir noch sehen werden – denkbar auf einem Kontinuum zwischen den <Polen> externe Evaluation (maximaler Abstand) und Selbstevaluation (Abstand gleich null).

Die folgenden fünf Differenzierungen bauen auf dieser grundsätzlichen Unterscheidung auf und ergänzen dabei wichtige Einzelaspekte, auf die wir später im Rahmen der Methoden der Selbstevaluation zurückkommen werden:

- *Geschlossene vs. offene Evaluation:* Geschlossene Evaluationen legen alle Verfahrensfragen und Methoden gleich zu Beginn fest. Offene Verfahren dagegen legen Wert darauf, nur grobe Vorgaben zu machen und alle wichtigen Methoden- und Verfahrensfragen zusammen mit den Beteiligten und Betroffenen abzustimmen, u.a. um durch ständige methodische Angleichungen eine bessere Anpassung an die zu evaluierende Praxis zu ermöglichen.

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

- *Summative vs. formative Evaluation:* Summative Evaluation meint die zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse von Maßnahmen. Formatives Vorgehen dagegen will Verläufe und Prozesse näher untersuchen und geht davon aus, dass bereits einzelne Zwischenergebnisse einer Evaluation auf die Praxis angewendet werden können und damit eine ständige, <formende> Weiterentwicklung der Praxis stattfinden kann.
- *Vergleichende vs. nicht vergleichende Evaluation:* Vergleichende Evaluationen gehen davon aus, dass eine untersuchte Maßnahme ihre Bewertung durch den direkten Vergleich mit einer anderen erfährt. Nicht vergleichende Evaluationen dagegen benötigen andere, <von außen> festgelegte Bewertungsmaßstäbe.
- *Input- vs. Outputevaluation:* Inputevaluationen interessieren sich für die Bewertung eingesetzter Ressourcen im Zusammenhang mit Maßnahmen, Outputevaluationen dagegen für deren Wirkungen auf Menschen oder deren soziales Umfeld.
- *Makro- vs. Mikroevaluation:* Makroevaluationen versuchen die Bewertung eines gesamten Programms oder einer umfassenden Maßnahme. Dagegen legt eine Mikroevaluation ihren Schwerpunkt immer auf einen bewusst ausgewählten Teilaspekt von Maßnahmen.

Auf der Grundlage dieser begrifflichen Unterscheidungen können wir uns nun daran machen, Selbstevaluationsvorhaben näher zu charakterisieren und damit von anderen Evaluationsverfahren abzugrenzen. Auf diese Weise können wir ihren Nutzen und ihren Wert für die Praxis genauer beschreiben.

### 2.3 Selbstevaluation: Theoretische Grundlagen, Merkmale, Nutzen

In den bisherigen Überlegungen ist bereits angeklungen, dass Selbstevaluation unter den verschiedenen Formen von Evaluation eine besondere Rolle einnimmt. Vor allem die folgenden Besonderheiten und Problematiken kommen dabei immer wieder zum Ausdruck und müssen bei der Planung eines Vorhabens unbedingt berücksichtigt werden:

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

- Die Initiative für die Entstehung eines Selbstevaluationsvorhabens entsteht meist <unten>, also bei den Fachkräften vor Ort.
- Individuelle Werthaltung der Akteure spielen eine wichtige Rolle.
- Hohe Kompetenzerwartungen stehen oft im Missverhältnis zu real vorhandenem Knowhow.
- Rollenkonflikte zwischen den Akteuren sind eher wahrscheinlich.
- Die Frage nach der <Öffentlichkeit der Ergebnisse> ist oft brisant.
- Selbstevaluation bedeutet immer Zusatzbelastung.
- Festlegung des Evaluationsgegenstandes ist meistens ein kollegial-konsensualer Prozess.
- ExpertInnen von außen bilden eine zweite Ebene, die das Verfahren erleichtern, oft auch verkomplizieren kann.

Trotz dieser Besonderheiten ergibt sich zunächst eine einfache Definition für den Begriff Selbstevaluation als Grundlage für unser weiteres Vorgehen:

*Selbstevaluation meint die Beschreibung und Bewertung von Ausschnitten des eigenen alltäglichen beruflichen Handelns und seiner Auswirkungen nach (selbst) bestimmten Kriterien.*

Diese Definition enthält im Wesentlichen vier Gedanken:

- Selbstevaluation hat immer mit Beschreibung *und* mit Bewertung unseres Alltagsgeschäfts zu tun.
- Es ist notwendig, *Praxisausschnitte zu definieren*, die der Beschreibung und Bewertung unterzogen werden sollen. Die Gesamtheit des beruflichen Handelns ist in aller Regel viel zu komplex.
- Sowohl das berufliche Handeln *als auch seine Auswirkungen* (z.B. in Form von Reaktionen, Ereignissen oder Entwicklungen bei den KlientInnen) können Gegenstand der Beschreibung und Bewertung sein.
- Messlatte für die Bewertung des Beschriebenen sind immer *selbst formulierte* Kriterien, deren Herkunft offen gelegt und deren Bedeutung in eigener Verantwortung theoretisch und/oder fachlich begründet werden muss.

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

Diese vier Gedanken gilt es festzuhalten, weil wir bei den folgenden Charakterisierungsversuchen der theoretischen Grundlagen, der Merkmale und der möglichen Funktionen von Selbstevaluation immer wieder auf sie zurückkommen werden.

Vor allem, weil das Feld der AnwenderInnen so breit und die Palette möglicher Nutzen und Funktionen von Selbstevaluation so groß ist, existiert eine große Vielzahl theoretischer Wurzeln, die miteinander und jeweils auf ihre Art einen Beitrag zur besonderen Charakteristik der Selbstevaluation geleistet haben. Drei besonders wichtige Quellen, *die Qualitative Sozialforschung, die Systemtheorie und die Handlungsforschung*, möchte ich im Folgenden kurz darstellen, weil sich auf sie diejenigen Prinzipien zurückführen lassen, die die Eigenart von Selbstevaluation prägen und schließlich zu ihren zentralen Merkmalen führen. Da das Hauptinteresse dieses Buches aber nicht in der Erarbeitung theoretischer Grundlagen liegt, sondern in seinem praktischen Bezug, bleibt dieser Abschnitt kurz, gebündelt und auf das Wesentliche zugespitzt. Alle Interessierten finden in der zusammenfassenden Tabelle weiterführende und vertiefende Literatur.

### *Qualitative Sozialforschung*

Qualitative Sozialforschung ist ein Teilgebiet der Empirischen Sozialforschung. Sie bemüht sich besonders um einen Blick auf die Qualitäten in der sozialen Wirklichkeit, also um Sachverhalte und Phänomene, die nicht (oder noch nicht) in Zahlen zu fassen und zu bewerten sind. Für uns sind dabei vor allem die Prinzipien der so genannten „heuristischen Sozialforschung“ (Kleining, 1995) von Bedeutung. Gemeint ist damit die Aufforderung, sich das Entdecken als „forschende Grundhaltung“ zu Eigen zu machen, also die dem Menschen eigene Neugier produktiv zu nutzen. Zwei Strategien hält Kleining (1995, S. 228) dabei für besonders wichtig:

- (1) Die „Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand“, also die Vorbehaltlosigkeit und Vorurteilsfreiheit, mit der wir uns dem Gegenstand, dem Phänomen, das es zu beschreiben und bewerten gilt, nähern.
- (2) Die „maximale Variation der Sichtweise“, also der Versuch, das Entdeckte aus möglichst vielen Blickwinkeln heraus zu beschreiben und zu bewerten. Indem wir bestimmte Sachverhalte ganz bewusst auch

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

aus sonst ungewohnten Perspektiven betrachten, lassen sich Einseitigkeiten und vorschnelle Urteile vermeiden und dabei immer wieder neue, oft erstaunliche Entdeckungen zu machen.

Qualitative Sozialforschung will sich auf diese Weise ein möglichst vollständiges, alle wichtigen Aspekte berücksichtigendes Bild von der sozialen Realität machen. Sie will immer wieder von neuem und von allen Seiten aus die Qualitäten dieser Realität in ihrer spezifischen Eigenart herausarbeiten. Sie will wissen, wie diese Qualitäten genau beschaffen sind, worin sie ähnlich oder auch verschieden sind, was als Gemeinsamkeit und was als Unterschied angesehen werden kann. Das „qualitative Experiment“ spielt dabei eine wesentliche methodische Rolle. Wir kommen dieser Realität und ihren Qualitäten näher durch den „zielgerichteten Eingriff in die soziale Wirklichkeit, systematisiert, mit einer Methodologie versehen, dadurch verwissenschaftlicht als Nutzung der Alltagsaktivitäten“ (Kleining, 1995, S. 137). Im Unterschied zu den sonst in der Forschung üblichen Laborexperimenten sind solche Eingriffe aus der Sicht der Beteiligten und eventuell Betroffenen sinnvoll, adäquat und in die alltägliche Lebenssituation eingebunden. In dem folgenden Praxisbeispiel soll verdeutlicht werden, was im Alltagsgeschäft Sozialer Arbeit unter einem solchen qualitativen Experiment zu verstehen sein könnte.

### Praxisbeispiel: Ein qualitatives Experiment in der Offenen Jugendarbeit

In einem städtischen Jugendfreizeitheim hat nach übereinstimmender Einschätzung aller KollegInnen in letzter Zeit die Drogenproblematik enorm zugenommen. Vor allem im Bereich der synthetischen Drogen sind die problematischen Ereignisse im Haus und auf dem angrenzenden Gelände immer häufiger geworden. Außerdem mehren sich die Situationen, in denen – schwer nachweisbar – auch der Kauf und Verkauf von Drogen im Haus stattfinden. Neben den üblichen präventiven Maßnahmen (Aufklärung, Information, Verteilung von Flyern...) entschließt sich das Team, künftig in regelmäßigen Abständen Aktions- und Projektstage zum Thema Drogen(missbrauch) zu veranstalten. Neben der Planung und Vorbereitung von Theaterstücken, Filmvorführungen und Workshops zum Thema suchen die KollegInnen nach ge-



eigneten Methoden, wie etwas über die Wirkung solcher Aktions- und Projektstage herauszubekommen wäre. Schließlich entscheiden sie sich dazu, jeweils in der Woche vor und nach den Events eine kleine Befragung der BesucherInnen zur Wahrnehmung des Drogenproblems im Haus durchzuführen. Die Dokumentation von Veränderungen über die Zeit, z.B. bezogen auf die subjektive Betroffenheit, die Wahrnehmung der Dringlichkeit von Maßnahmen oder die Kenntnis von Bewältigungsmöglichkeiten bei den Befragten könnte dann die kurz-, mittel und langfristigen Wirkungen solcher Interventionen greifbarer und leichter nachweisbar machen.

Ganz ähnliche und gleichzeitig weiterführende Überlegungen stellt Mayring (1996<sup>3</sup>, S. 9ff) an, wenn er von den „Grundlagen qualitativen Denkens“ spricht. Er geht davon aus, dass es im Wesentlichen fünf Grundsätze zu berücksichtigen gilt, damit im Rahmen Qualitativer Sozialforschung in den Humanwissenschaften (also dort, wo es um Menschen und ihr Zusammenleben geht) Prozesse des Entdeckens und des Verstehens möglich werden und auch möglichst optimal verlaufen:

- „(1) Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen sein.
- (2) Am Anfang jeder Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandsbereiches stehen.
- (3) Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.
- (4) Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.
- (5) Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden.“

Letztlich – und dies scheint mir eine der zentralen Botschaften Qualitativer Sozialforschung zu sein – geht es um zwei sich ergänzende Grundprinzipien, die uns aus unserem ganz normalen Alltagshandeln sehr bekannt vorkommen. Wenn wir nämlich über Sachverhalte in unserer Umgebung Näheres und Genaueres erfahren wollen, wenn wir uns unverständliche Phänomene verstehen und bewerten wollen, werden wir versuchen,

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

(1) dieser Realität möglichst nahe zu kommen, genau hinzuschauen, was es ist, wie es ist und warum es so ist und

(2) dabei möglichst systematisch und zielgerichtet vorzugehen, also unsere Beschreibungs- und Bewertungsversuche an einfachen Regeln zu orientieren, die uns das Verstehen erleichtern können.

Die Übergänge zwischen einem schlicht neugierigen Alltagshandeln und der Methodik von ForscherInnen – gerade im Bereich der Qualitativen Sozialforschung – sind nämlich fließend. Letztlich unterliegen beide den Grundprinzipien der Realitätsnähe und der Systematik im Vorgehen.

### *Systemtheorie*

<Systemtheorie> ist ein sehr unübersichtlicher Überbegriff für eine Vielzahl theoretischer Ansätze, die versuchen, komplizierte Zusammenhänge in Natur oder Gesellschaft überschaubar und damit einer Beschreibung und Bewertung zugänglich zu machen. Diese Ansätze haben folgende Grundgedanken gemeinsam: Alle Systeme, also z.B. biologische (der Mensch), physikalische (eine Pendeluhr) oder politische (der Bundestag) und auch soziale Systeme sind grundsätzlich zu verstehen als mehr oder weniger differenzierte Gebilde aus einer bestimmten Anzahl von Komponenten und Teilsystemen, die jeweils bestimmte Eigenschaften besitzen. Diese Eigenschaften können stabil sein, sie können aber auch entstehen, sich verändern oder verschwinden. Dadurch entstehen mehr oder weniger stabile Beziehungen zwischen den einzelnen Komponenten und Teilsystemen (also nach innen) und gegenüber der Umwelt des Systems (also nach außen). Diese Beziehungen wiederum sorgen dafür, dass es zu relativ geordneten, manchmal sogar gesetzmäßigen Prozessen innerhalb eines Systems kommt und dass eine mehr oder weniger klare Abgrenzung nach außen, z.B. gegenüber anderen Systemen entsteht. Systemisches Denken in festen Strukturen und die Vorstellung von *Prozessen* der Veränderung und Entwicklung von Systemen, ihrer Komponenten und Eigenschaften sind deshalb kein Widerspruch, sondern auf eine logische Weise untrennbar miteinander verbunden. Systeme sind „strukturelle Kontinuitäten“, die eine gewisse Stabilität aufweisen, gleichzeitig aber immer mehr oder weniger im Wandel begriffen sind.

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

Aus mindestens fünf Gründen sind solche allgemeinen systemtheoretischen Grundeinsichten von großer Bedeutung, wenn wir nach der Qualität Sozialer Arbeit fragen und uns in diesem Zusammenhang auf Prozesse der Beschreibung und Bewertung ihrer Praxis einlassen wollen. Systemisches denken hat nämlich die Folge, dass wir

- *Zusammenhänge besser erkennen:* Oft kommt es durch einen gezielten Blick auf die Gesamtstruktur eines Arbeitsbereiches zu erstaunlichen Einsichten. Neue Verbindungen werden erkannt, Abhängigkeiten thematisiert, und es entstehen zusätzliche Denk- und Handlungsoptionen. Der inzwischen fast sprichwörtliche verkürzte Blick von Fachkräften in der Sozialen Arbeit auf den Menschen, dem hier und jetzt geholfen werden muss, wird automatisch erweitert auf alle möglichen Einflussebenen: Auf die Ebene der Interaktion aller Beteiligten, die Ebene der Organisation, die den Rahmen für die Interaktionen bildet, und die Ebene der gesellschaftlichen Bedingungen, innerhalb der sich Organisationen gebildet haben und entwickeln.
- *Sehr komplexe Zusammenhänge besser strukturieren können:* Weil wir nämlich in der Lage sind, Zusammenhänge besser zu erkennen, können komplexe Probleme und Zusammenhänge auch systematischer in den Blick genommen und analysiert werden. Und gerade darum soll es ja bei der Selbstevaluation Sozialer Arbeit unter anderem gehen: Die nicht selten diffuse Unüberschaubarkeit des eigenen Alltagsgeschäfts einer systematischen Beschreibung zu unterziehen, die Komplexität und Ver-netztheit von Individuen, Ereignissen (wie z.B. Interventionen oder Kommunikationen) und Institutionen einer schrittweisen Analyse zugänglich zu machen und auch bei der Betrachtung von Details nicht den Blick für das Ganze zu verlieren.
- *Bedingungen für Veränderungen eher in den Blick nehmen:* Oft gerät der Blick auf mögliche Hemmnisse für Verbesserungen zu eng. Die Bedingungen dafür, dass keine Veränderungen möglich sind, liegen außerhalb des eigenen Blickwinkels oder Arbeits- und Verantwortungsbereichs und werden so als mögliche Ansatzpunkte für Veränderungen erst gar nicht thematisiert. Erst die Öffnung der Perspektive für das „Gesamtsystem“ erlaubt ein vollständiges Urteil darüber, ob nicht doch (und wenn ja wie) Veränderungen möglich gemacht werden können.

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

- *Kooperation eher als Chance verstehen:* Wenn der Blick auf die Gesamtheit der Beziehungen zwischen den Teilsystemen und Komponenten eines Systems gelenkt wird, entsteht häufig auch ein neues Verständnis für zusätzliche Chancen der Kooperation: Nicht mehr nur die definierende Abgrenzung, etwa zwischen den Arbeitsbereichen einer Einrichtung, wirkt stabilisierend und identitätsstiftend. Auch neue Formen der Verstärkung von Beziehungen und Kooperationen können als Gelegenheit erkannt werden, Veränderungen und Verbesserungen zu initiieren.
- *Machtfragen eher thematisieren:* In vielen Arbeitsbereichen werden Machtfragen nur sehr einseitig mit der Person der Leitung in Verbindung gebracht. Durch einen Blick auf das Gesamtsystem der Beziehungen und Interaktionen und damit der möglichen Wirkungen von Macht auch innerhalb der einzelnen Hierarchiestufen können häufig Zusammenhänge und Prozesse transparenter gemacht und Verbesserungen erreicht werden.

Die systemtheoretischen Wurzeln der Selbstevaluation spielen also immer dann eine entscheidende Rolle, wenn es um die *Analyse von komplexen Zusammenhängen* geht und wenn bei der Verwertung ihrer Ergebnisse die Frage nach den *Bedingungen für Veränderungen* in der Praxis relevant wird. Bei der Beschreibung vieler einzelner Arbeitsschritte werden wir auf diese grundsätzlichen Überlegungen zurückkommen.

### *Handlungsforschung*

„Die für die soziale Praxis erforderliche Forschung läßt sich am besten als eine Forschung im Dienste sozialer Unternehmungen oder sozialer Technik kennzeichnen. Sie ist eine Art Handlungsforschung, eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung. Eine Forschung, die nichts anderes als Bücher hervorbringt, genügt nicht.“

Mit diesen programmatischen Gedanken hat Kurt Lewin 1946 eine Tradition begründet, die bis heute eine wichtige Rolle spielt, wenn es um die Grundfragen sozialwissenschaftlicher Forschung geht. Trotzdem oder gerade deswegen ist die Handlungsforschung in der allgemeinen Empirischen Sozialforschung nicht unumstritten. Was diese besondere

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

Methode für die Soziale Arbeit und dort speziell für Selbstevaluationsvorhaben aber so interessant und bedeutend macht, lässt sich in drei Punkten zusammenfassen:

(1) Zwischen ForscherInnen und allen anderen Beteiligten und Betroffenen besteht prinzipielle Gleichberechtigung. Es ist also ein Dialog unter den Beteiligten, ein demokratischer Aushandlungsprozess, der in allen zentralen Fragen über Ziel, Vorgehensweise und Verwertungsabsichten zur Entscheidung führt. Aufgabe der ForscherInnen ist es dabei lediglich, diese Prozesse zu moderieren und methodisch zu begleiten.

(2) Ansatzpunkt für Handlungsforschung ist immer die Praxis, in der ein soziales Problem besteht, als solches erkannt wird und gelöst werden soll. Die Aufgabe dieser Art von Forschung ist es also in erster Linie, einen Beitrag zur Problemlösung zu leisten im Interesse derjenigen, die dieses Problem haben und an seiner Lösung selbst interessiert sind. Daraus ergibt sich auch, dass der Verlauf von Handlungsforschung ganz eng an die Praxis und deren Gegebenheiten gekoppelt ist und alle wichtigen Entscheidungen immer wieder von neuem unter den Beteiligten auszuhandeln sind.

(3) Der entscheidende Vorteil von Handlungsforschung – und dies macht sie auch zu einem so wichtigen „Vorbild“ für die Selbstevaluation – ist ihre Absicht, ständig alle Ergebnisse direkt in die Praxis im Sinne der Problemlösung einfließen zu lassen. Auch kleine Teilergebnisse können – im formativen Sinne – direkt in verändertes Handeln umgesetzt werden.

Handlungsforschung formuliert allerdings einen sehr hohen Anspruch an die <Diskursfähigkeit> der Beteiligten. Vor allem in den 70er Jahren ist es daher sehr häufig zu Überzeichnungen und Überhöhungen der Ansprüche an die Beteiligten gekommen. Dass dies in vielen Fällen zu Überforderungen und zu konfliktreichen Forschungsverläufen führte, liegt auf der Hand. Das zugrunde liegende emanzipatorische Interesse ist jedoch als Postulat unverzichtbar. Es besitzt für Selbstevaluation – wie wir noch sehen werden – gerade im Bereich der Sozialen Arbeit einen sehr hohen Wert. Denn es ist sinnvoll und richtig, alle Betroffenen zumindest prinzipiell an der Beschreibung und Bewertung ihrer Praxis zu beteiligen, vor allem, wenn es um die Frage nach den Konsequenzen geht, die ja sie, die Fachkräfte genauso wie die KlientInnen, TeilnehmerInnen und KundInnen der Sozialen Arbeit zu tragen haben.

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

Auch im Bereich des Qualitätsmanagements gibt es inzwischen bewusst „partizipative“ Formen und Bestrebungen (vgl. Bobzien, 1997; Straus, 1998). Dort wird Beteiligung der Betroffenen ganz im Sinne der Handlungsforschung vor allem in zwei Richtungen verstanden und umgesetzt:

(1) In Form von „*MitarbeiterInnenorientierung*“, die versucht, „die Potenziale und Kompetenzen aller MitarbeiterInnen zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Dienstleistung und Angebote zu fördern und zu nutzen. Hier geht es auch um eine Wertschätzung, die sich aus dem <aktiven Beteiligtsein>, dem <Gefragtsein> bei Verbesserungsvorschlägen, dem <etwas-bewirken-Können> speist ...“ (Straus, 1998, S. 78).

(2) In Form von „*NutzerInnen- und KundInnenorientierung*“, die versucht, „die Akzeptanz und Zufriedenheit der beteiligten NutzerInnen und KundInnen mit in die Qualitätsentwicklung einzubeziehen ... Damit bleibt die Qualitätsentwicklung nicht nur Innensicht, sondern wird zu einem Dialog zwischen Einrichtung/MitarbeiterInnen und den anderen NutzerInnen und KundInnen“ (Straus, 1998, S. 78).

In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Prinzipien und Literaturquellen für eine intensivere Beschäftigung mit den theoretischen Wurzeln der Selbstevaluation, bezogen auf die Soziale Arbeit, zusammengefasst.

Grundlagen	Prinzipien	Quellen
Qualitative Sozialforschung	<Neues entdecken> <Phänomene verstehen>	Kleining, 1995 Mayring, 1996 <sup>3</sup>
Systemtheorie	<Zusammenhänge erkennen> <Machtfragen lösen>	Hollstein-Brinkmann, 1993 Staub-Bernasconi, 1995
Handlungsforschung	<Betroffene beteiligen> <Verwertung mitbestimmen>	Moser, 1995 Lewin, 1982

Wie wir gesehen haben, wurde Selbstevaluation aus ganz unterschiedlichen theoretischen Richtungen geprägt und ist auf dem Wege, zu einem ganz spezifischen Bestandteil methodischen Handelns in der Sozi-

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

alen Arbeit zu werden. Fünf zentrale Merkmale sind es, die sie im Wesentlichen kennzeichnen, ihre Eigenart zum Ausdruck bringen und Bezug zu den theoretischen Wurzeln nehmen. Sozusagen in Form eines kleinen „Credos“ will Selbstevaluation nicht zuletzt auch den Versuch einer Abgrenzung unternehmen – vor allem gegenüber der klassischen Methodologie der Evaluationsforschung (vgl. z.B. Thierau & Wottawa, 1990) und der allgemeinen Empirischen Sozialforschung (vgl. z.B. Atteslander, 1995):

- *Arbeitsfeldorientierung statt Grundlagenorientierung:* Es geht bei Selbstevaluation nie um die Erforschung von grundsätzlichen Sachverhalten. Die spezielle Praxis vor Ort ist gleichzeitig Ausgangspunkt (Quelle von Gegenstand und Fragestellung der Evaluation) und „Rückbezugspunkt“: Vorrangiges Ziel von Selbstevaluation ist es, die Ergebnisse für die Praxis möglichst Gewinn bringend anzuwenden und fruchtbar zu machen. Selbstevaluation versteht sich also eindeutig formativ und nicht summativ.
- *Lebensweltorientierung statt experimenteller Orientierung:* Selbstevaluation kann nicht in „künstlichen Situationen“ mit Laborcharakter, sondern immer nur in der alltäglichen Lebens- und Arbeitswelt der Beteiligten und Betroffenen stattfinden. Die Sammlung von Daten in „wissenschaftlichen“ Situationen mit experimentellem Charakter führt oft zu so genannten „Versuchsleitereffekten“, d.h. zu erheblichen Verzerrungen und Verfälschungen der Ergebnisse (mangelnde Validität) und macht sie so für die Praxis unbrauchbar.
- *Subjektorientierung statt Verallgemeinerungsorientierung:* Selbstevaluation in einem bestimmten Arbeitsfeld führt zunächst zu gültigen Aussagen nur über dieses Arbeitsfeld, zu Ergebnissen für die Praxis, von der sie ausgeht, und nicht zwangsläufig darüber hinaus. Die Generalisierung von Ergebnissen ist nicht ohne weiteres möglich und zunächst auch nicht beabsichtigt. Deshalb werden z.B. personenorientierte Einzelfallanalysen und Typenbildungen methodisch eher im Vordergrund stehen und gerade dann besonders aussagekräftig, wenn sie aus längerfristigen Arbeits- und Lebenszusammenhängen heraus entstanden sind. Die oft berechtigte Kritik mangelnder Objektivität kann nur durch ein regelgeleitetes und dadurch kritisierbares Vorgehen (s.o.) entkräftet werden.

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

- *Prozessorientierung statt Output-Orientierung*: Der Langfristigkeit von Veränderungen und Entwicklungen gerade im Bereich der Sozialen Arbeit kann im Rahmen von Selbstevaluationsvorhaben nur ein so genanntes längsschnittorientiertes Vorgehen gerecht werden: Nur das begleitende Dokumentieren von Prozessen kann die Differenziertheit und Komplexität entlang der Zeitachse abbilden. Eine rein querschnittsorientierte Output-Kontrolle greift auch deshalb in vielen Fällen zu kurz, weil sich „Momentaufnahmen“ nicht zur Klärung – letztlich zur Erklärung – beobachteter Phänomene eignen. Zweiter großer Vorteil: Ein formatives Vorgehen ermöglicht einen direkten und im Prinzip permanenten Rückbezug von (Teil)ergebnissen der Evaluation auf die Praxis. So entsteht eine enge Verzahnung zwischen dem eigentlichen beruflichen Handeln, seiner Bewertung und der Möglichkeit, es direkt zu verbessern oder weiterzuentwickeln.
- *Selbstorganisation statt ExpertInnendominanz*: „PraktikerInnen sind ForscherInnen in eigener Sache“ (Heiner, 1988). Aufgrund der Tatsache, dass die Fragestellungen von Selbstevaluationen in der Praxis entstehen und Ergebnisse auf diese Praxis zurückbezogen werden, entsteht fast zwangsläufig eine für Selbstevaluation typische Rollenverteilung, bei der sich SozialwissenschaftlerInnen – die sonst üblichen EvaluatorInnen also – nur als beratende und begleitende ExpertInnen im Hinblick auf die Methodologie verstehen. Ziel der Kooperation mit PraktikerInnen ist es, sie zur selbstbestimmten Gestaltung ihres „eigenen Forschungsprozesses“ zu befähigen. Auch deshalb müssen die Methoden für alle verständlich, in ihrer Anwendung nachvollziehbar und nicht zuletzt in der Alltagspraxis handhabbar sein.

Mit diesem letzten Merkmal ist ein entscheidender und gleichzeitig wunder Punkt angesprochen. Die Meinungen darüber, wie sinnvoll eine solche <Vermischung von Rollen> ist und welche Nachteile sie mit sich bringt, gehen weit auseinander. Wir erinnern uns an die Debatte um eine <gute Praxisforschung> im ersten Kapitel. Dennoch: Durch diese Doppelrolle entstehen auch wichtige Vorteile. Sich dieser unterschiedlichen Rollen immer bewusst zu sein und möglicherweise entstehende Rollenkonflikte transparent zu machen, scheint indes nach allen Erfahrungen die beste Gewähr dafür zu sein, dass die Vorteile überwiegen. Um ab-



schließlich diese Vorteile und gleichzeitig die Bandbreite der Diskussion noch einmal deutlich zu machen, will ich die fünf zentralen Motive darstellen, die den unterschiedlichen Selbstevaluationsvorhaben – nicht selten in kombinierter Form – zugrunde liegen und mit denen sich möglicher Nutzen, Funktionen und Ziele von Selbstevaluation beschreiben lassen (vgl. v. Spiegel, 1993, S. 27ff.):

- *Erfolgskontrolle:* Unter zunehmendem Druck von außen, im Wesentlichen durch die Kostenträger, hat sich Soziale Arbeit immer häufiger mit der Forderung nach einer detaillierten Erwartungs-Erfolgs-Kontrolle auseinander zu setzen. Aber auch eine leistungsbezogene Selbstkontrolle kann Bewertungsgrundlagen schaffen, um Erfolg und Misserfolg auf der fachlichen und der politischen Ebene diskutierbar zu machen. Mit Erfolg bzw. Misserfolg ist dabei zweierlei gemeint: Kontrolliert werden kann zum einen der Grad der Erreichung vorher gesetzter (z.B. in Konzeptionen festgelegter) Ziele. Die Frage nach der Effektivität von Maßnahmen steht hier im Vordergrund. Zum anderen aber kann es bei der Kontrolle des Erfolgs auch um die viel komplexere Frage nach der Effizienz gehen. Hier kommen neben fachlichen auch betriebswirtschaftliche Kriterien ins Spiel: Das Ausmaß erreichter Ziele wird in ein Verhältnis gesetzt zum Aufwand, der zu ihrer Erreichung (z.B. in Form von Personal- oder Sachkosten) benötigt wird. Vor allem die Bedeutung dieser Effizienzfragen nimmt in den letzten Jahren immer mehr zu.
- *Aufklärung:* Nicht nur der finanzielle, auch der Problemdruck steigt in den Feldern der Sozialen Arbeit an. Daraus ergibt sich ein zunehmendes Bedürfnis der KollegInnen, selbst zur Strukturierung, zur Transparenz und Klarheit in der Unübersichtlichkeit und Komplexität alltäglicher Aufgabenstellungen – etwa durch die Rekonstruktion von Interventionsverläufen – beitragen zu können. Aufklärung bedeutet dabei, das Wissen über Vorgänge im alltäglichen Handeln, z.B. über den Verlauf von Hilfeprozessen immer weiter zu vertiefen. Wie wirken die Interventionen? Von welchen Faktoren werden unsere Interventionen ihrerseits beeinflusst? Letztlich: Was wirkt eigentlich wie? Aufklärung ist ein Versuch, etwas mehr Licht und Struktur in die höchst komplexen, äußerst komplizierten und doch alltäglichen Vorgänge und Zusammenhänge zu bringen, mit denen es Soziale Arbeit in ihren verschiedenen Arbeitsfeldern zu

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

tun hat. Aus fachlicher Sicht handelt es sich hier um ein ureigenes Interesse unserer Profession: Die Systematik beruflichen Handelns kann mit Hilfe von Selbstevaluation einer ständigen bewertenden Weiterentwicklung und Verbesserung unterzogen werden. Zentraler Nutzen ist die Optimierung der Praxis.

- *Qualifizierung:* Zur Einlösung der Forderung nach dem „Ende der Beliebigkeit“ im Zusammenhang mit den Bemühungen um die Fortentwicklung methodischen Handelns trägt das Bemühen um Evaluation dazu bei, die eigene Fachlichkeit zu optimieren. Aus der systematischen Reflexion alltäglicher Arbeit heraus kann die Sicherheit entstehen, das Richtige zu tun, d.h. professionell zu arbeiten, letztlich kompetent zu sein. Aber auch der experimentierende Umgang mit Maßnahmen und Einrichtungskonzeptionen hat einen qualifizierenden Nutzen. Darauf hat vor allem Maja Heiner (1998) unter anderem hingewiesen, wenn sie von „Experimentierender Evaluation“ spricht. Insgesamt können daraus z.B. Beiträge zu einer sinnvollen Personalentwicklung oder einem neuen Weiterbildungskonzept in Organisationen entstehen. Auch dadurch, dass wir Selbstevaluation künftig als einen festen Bestandteil des Repertoires beruflichen Handelns ansehen und einsetzen, entsteht zusätzliche Qualifizierung der Fachkräfte und der von ihnen verantworteten Praxis. Die auf diese Weise erworbenen empirischen Kompetenzen stehen den Einrichtungen in Zukunft für weitere Evaluationsvorhaben zur Verfügung: Eine nicht unbedeutende <Internalisierung von Ressourcen>, die Organisationen aus sich heraus in die Lage versetzen, empirisch kompetent denken und handeln zu können.
- *Innovation:* Wie schon seit langem im Bereich der Industrie und in anderen Humandienstleistungen gang und gäbe, sind auch in der Sozialen Arbeit so genannte <kontinuierliche Verbesserungsprozesse> inzwischen zu praktikablen und effektiven Instrumenten nicht nur der Qualitätssicherung und -entwicklung geworden. Auch im Hinblick auf die Verbesserung struktureller Bedingungen alltäglicher Handlungsabläufe kann Selbstevaluation innovativ wirken und zur Erneuerung von Strukturen und Hilfeprozessen beitragen. Programmatische Aspekte sind hier angesprochen: Wie kann das Generalthema der Sozialen Arbeit, Hilfe bei der Lösung sozialer Probleme zu leisten und Individuen bei einer zunehmend selbstbe-

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

stimmten Lebensführung zu unterstützen, immer wieder neu formuliert und in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern konkretisiert werden? Hier ist aber gerade nicht – wie es oftmals im Zusammenhang mit dem Begriff der Innovation missverstanden wird – das ständige Erfinden des Neuen und Nie-da Gewesenen gemeint, sondern es geht schlicht um die wichtige Aufgabe, im eigentlichen Sinne des Wortes Innovation („Erneuerung“), Soziale Arbeit ständig zu erneuern, sie also auf eine experimentierende Art und Weise den sich ständig wandelnden und differenzierenden Bedingungen in unserer Gesellschaft optimierend anzupassen. Und dies ist eben auch in erster Linie eine Frage an die Innovationsfreundlichkeit von Struktur und Organisation der Hilfesysteme. Selbstevaluation tut also gut daran, sich auch für die institutionellen Gegenstände der Sozialen Arbeit zu interessieren. Denn gerade hier ist sie in der Lage, wichtige Beiträge nicht nur zur Qualitätssicherung, sondern auch zur Organisationsentwicklung zu leisten.

- **Legitimierung:** Diese Funktion von Selbstevaluation kann als der zusammenfassende oder resultierende Nutzen bezeichnet werden: Kontrolle, Aufklärung, Qualifizierung und Innovation haben einen legitimatorischen Wert. Denn neben einem wachsenden Bedürfnis nach Selbstvergewisserung bei KollegInnen kann die Entwicklung objektiver Standards auch zum Nachweis von Qualität der eigenen Arbeit nach außen beitragen. Auf diese Weise entstehen mehr Verbindlichkeit gegenüber den Kostenträgern und letztlich ein dokumentierbares Mehr an Daseinsberechtigung im betriebs- und volkswirtschaftlichen Sinne. Auch die politische Diskussion kann aus den Reihen der Sozialen Arbeit heraus viel offensiver gestaltet werden. Sie gewinnt umso mehr an Gehalt, Profil und Überzeugungskraft, je besser es ihr gelingt, den fachlichen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wert Sozialer Arbeit aus sich heraus und an möglichst vielen Stellen des Gemeinwesens darzustellen.

Um es noch einmal zu verdeutlichen: Die so zusammengefassten Funktionen von Selbstevaluation lassen sich auf ganz verschiedene Ebenen der Sozialen Arbeit beziehen, innerhalb derer sie eine unterschiedlich gewichtige Rolle spielen können:

## 2. BESTIMMUNGSVERSUCHE

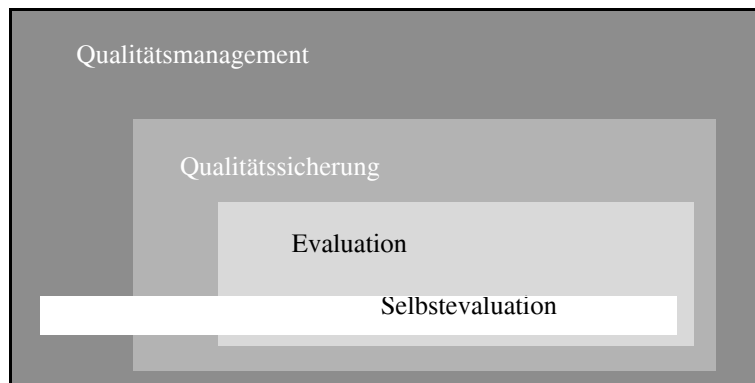
	Kontrolle	Aufklärung	Qualifizierung	Innovation	Legitimierung
Sozialpolitik (4)					
Profession (3)					
Organisation (2)					
KlientInnen (1)					

Sowohl auf der konkreten Handlungsebene und innerhalb institutioneller Strukturen als auch übergreifend im Blick auf die Professionalität Sozialer Arbeit und ihre Rolle im sozialpolitischen Diskurs haben Ergebnisse von Selbstevaluationsprozessen inzwischen Auswirkungen. Die grau unterlegten Felder markieren die m.E. derzeit stärksten Bemühungen. Es sind also zum einen vor allem Evaluationsvorhaben auf der Interventionsebene gemeint, bezogen auf bestimmte Zielgruppen Sozialer Arbeit (1). Zum anderen aber auch Vorhaben, die im Bereich der Professionalisierungsdiskussion (3,4) angesiedelt sind und sich inzwischen nahezu die gesamte Palette möglicher Funktionen zu Nutze machen. Ebenso ist zu beobachten, dass verstärkt Bemühungen auf der Ebene der sozialen Organisationen (2) entstehen, die sich teilweise auf die drei anderen Ebenen in vielfältiger Weise auswirken scheinen. Dies erscheint auch durchaus nachvollziehbar. Denn gerade auf der institutionellen Ebene sind Bedarfe an Organisationsentwicklung in kontrollierender, aufklärender, qualifizierender, legitimierender und innovativer Hinsicht entstanden, die ihre Ursachen einerseits im sozialpolitischen Bereich haben (vgl. z.B. die Diskussion um die „neuen Steuerungsmodelle“) und andererseits im Zuge der Professionalisierung der Sozialen Arbeit diskutiert und begründet werden (vgl. z.B. Dewe, 1990; Combe & Helsper, 1996).

Dabei wird allerdings auch deutlich, dass es bei der Selbstevaluation um weit mehr geht, als „nur“ um die kontrollierende Sicherung der Qualität Sozialer Arbeit in ihrer Praxis. Selbstevaluation ist zwar einerseits eine geeignete Methode der Qualitätssicherung in Einrichtungen, andererseits aber stellt sie auch ein Instrumentarium dar, das weit darüber hin-

## TEIL 1: THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER SELBSTEVALUATION

aus Funktionen der fachlichen Vergewisserung und der konzeptionellen Weiterentwicklung übernehmen kann. Selbstevaluation ist eine Möglichkeit, sich als Fachkraft selbst und in einem sehr weitgefassten Sinne mit der Qualität der eigenen Sozialen Arbeit auseinander zu setzen. Damit ist sie – und das scheint eine wichtige Besonderheit gegenüber anderen Evaluationskonzepten zu sein – viel stärker auf den gesamten Bereich des Qualitätsmanagements zurückbezogen, und zwar insbesondere auf Bemühungen, in sozialen Organisationen Entwicklung von Qualität <von unten nach oben> vorzunehmen.



Damit schließt sich der Kreis: Unsere Ausgangspunkte waren drei Herausforderungen, denen sich Soziale Arbeit derzeit gegenüber gestellt sieht. Das durchgängige Thema dabei ist die Auseinandersetzung mit und das Bemühen um Qualität in der Sozialen Arbeit. Wenn wir nun am Ende unserer theoretischen Grundüberlegungen feststellen, dass sich ein möglicher Nutzen von Selbstevaluation sowohl auf der methodischen Handlungsebene als auch auf der institutionellen und auf der gesellschaftlich-politischen Ebene definieren lässt, so wird deutlich: Selbstevaluation ist ein Instrumentarium, das zur fachlich-methodischen Professionalisierung Sozialer Arbeit und damit auch indirekt zu ihrer gesellschaftlich-politischen Positionierung und wissenschaftlich-theoretischen Profilierung (im Einzelfall kleine aber insgesamt) wichtige Beiträge leisten kann.

## Literatur

- Atteslander, P. (1995). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Balzer, L., Frey, A., Nenniger, P. (1999). Was ist und wie funktioniert Evaluation? In: *Empirische Pädagogik* 13 (4), 393-413.
- Beywl, W. & Geiter, C. (1996). *Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung*. Kommentierte Auswahlbibliographie. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Beywl, W. & Henze, B. (1999). Praxisbegleitende Trainings in Selbstevaluation. Ein Einstieg in die Qualitätsentwicklung von unten. *PÄD Forum*, 3, 211-218.
- Beywl, W. & Schepp-Winter, E. (1999). *Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden*. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 21. Bonn: BMFSFJ.
- Beywl, W. & Schepp-Winter, E. (2000). *Zielgeführte Evaluation von Programmen*. Ein Leitfaden (Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bd. 29). Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Beywl, W. (2001). Konfliktfähigkeit der Evaluation und die „Standards für Evaluationen“. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 24, 151-164.
- Beywl, W., Bestvater, H. (1998). *Selbst-Evaluation in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern*. In: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (Hrsg.): *Qualitätssicherung durch Evaluation*. S. 33-43. Remscheid: Selbstverlag.
- Beywl, W., Borgmann, M. & Schobert, B. (2004). *Evaluation "Jahr der Chemie 2003"*. Bestandsaufnahme und Perspektiven der Weiterentwicklung des Konzepts "Wissenschaftsjahr". Köln: Univation Institut für Evaluation und wissenschaftliche Weiterbildung e. V.
- BMFSFJ (2000). *Auswertung von Seminaren und Tagungen*. QS 27. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 21. Bonn: BMFSFJ.
- Boebenecker, K.-H. u.a. (Hrsg.) (2003). *Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit*. Eine Orientierung für Ausbildung, Studium und Praxis. Weinheim: BeltzVotum.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002<sup>3</sup>). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer.
- Brunner, E. J., Bauer, P. & Volkmar, S. (Hg.) (1998). *Soziale Einrichtungen bewerten*. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Freiburg: Lambertus.

## LITERATUR

- Combe, A. & Helsper, W. (1996). Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). (2004). Empfehlungen zur Anwendung der Evaluationsstandards der DeGEval im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Deutsche Gesellschaft für Evaluation.
- Dewe, B. u.a. (1993). Professionelles soziales Handeln. Weinheim: Juventa.
- Engelke, E. (1998). Theorien der Sozialen Arbeit. Freiburg: Lambertus.
- Flick, U. (2004): Triangulation. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hg.) (1997). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa.
- Grohmann, (1997). Das Problem der Evaluation in der Sozialpädagogik. Frankfurt a.M.: Peter Lang Verlag.
- Heil, K., Heiner, M., Feldmann, U. (2001). Evaluation sozialer Arbeit. Frankfurt: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Heiner, M. (1998). Experimentierende Evaluation, Weinheim, München: Juventa.
- Heiner, M. (Hg.) (1988). Praxisforschung in der Sozialen Arbeit, Freiburg: Lambertus.
- Heiner, M. (Hg.) (1994). Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Fallstudien aus der Praxis, Freiburg: Lambertus.
- Heiner, M. (Hg.) (1996). Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg: Lambertus.
- Heiner, M., Meinhold, M., v. Spiegel, H. & Staub-Bernasconi, S. (Hg.) (1994). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg: Lambertus.
- Hense, J. & Mandl, H. (2003). Selbstevaluation. Ein Ansatz zur Qualitätsverbesserung pädagogischer Praxis und seine Umsetzung am Beispiel des Modellversuchprogramms SEMIK. In Forschungsbericht Nr. 162. München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Hollstein-Brinkmann, H. (1993). Soziale Arbeit und Systemtheorien. Freiburg: Lambertus
- Kähler, H. D. (1999). Berufliche Selbstevaluation. Die Kunst, sinnvolle Fragen zu stellen. In: Soziale Arbeit (3), 93-99.
- Keupp, H. (2000). Die Suche nach der Qualität Sozialer Arbeit im Spannungsfeld von Markt, Staat und Bürgergesellschaft. In J. König, Ch. Oerthel & H.-J. Puch, Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt. Starnberg: Verlag R.S. Schulz.
- Kleining, G. (1995). Lehrbuch entdeckende Sozialforschung. Bd. I. Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik. Weinheim: Juventa.
- König, J. (1995). Legitimation durch Bewertung. Ansätze zur Evaluation von Maßnahmen der beruflichen Benachteiligtenhilfe. In Horizon, Berichte und Analysen. Bonn: Europabüro für Projektberatung.

## LITERATUR

- König, J. (1998). Prozessorientierte Selbstevaluation als Aufgabe der Sozialen Arbeit. Grundsätzliche Überlegungen – veranschaulicht am Beispiel einer Begleitforschung zur Erhebung und Bewertung von Verlaufs- und Ereignisdaten in der beruflichen Rehabilitation. In: Kreft, D. & Steppuhn, U.D. (Hg.), *Forschung an Fachhochschulen – am Beispiel der Fachhochschulen der Sozialen Arbeit*. Frankfurt a.M.: ISS & Hans-Böckler-Stiftung.
- König, J. (1998). Wie gut sind wir eigentlich? Kleiner Leitfaden zur Selbstevaluation in der Sozialen Arbeit. In *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 30 (2/3), 181-200. Tübingen: DGVT-Verlag.
- König, J. (2002). Wert und Bewertung Sozialer Arbeit – Nutzen und Grenzen von QM-Konzepten. In: Boysen, T. & Strecker, M. (Hg.), *Der Wert der Sozialen Arbeit. Akzente*, Bd. 15. München: Herbert-Utz-Verlag.
- König, J. (2003). Weniger ist mehr – Kommentar zu den Standards für Selbstevaluation der Deutschen Gesellschaft für Evaluation. In: *Zeitschrift für Evaluation* 1/2003.
- König, J. (2004). Evaluation bedeutet Qualitätssicherung und den ersten Schritt zur Nachhaltigkeit. Eine Einführung in die Technik der Selbstevaluation. In: *BRANDaktuell – Arbeitsmarktpolitischer Service der Landesagentur für Struktur und Arbeit*, 1/2004, S. 14-15.
- König, J. (2006). Ein Praxisleitfaden zur Selbstevaluation in der Jugendhilfe. In: *Unsere Jugend*, 1/2006, S. 13-20.
- König, J., Oerthel, Ch. & Puch, H.-J. (Hg.). (2002). *Soziale Organisationen gestalten – Fachlichkeit in neuen Strukturen*. Starnberg: R.S. Schulz Verlag.
- König, J., Oerthel, Ch. & Puch, H.-J. (Hg.). (2003). *Soziale Arbeit im gesellschaftlichen Wandel – Ziele, Inhalte, Strategien*. Starnberg: R.S. Schulz Verlag.
- König, J., Oerthel, Ch. & Puch, H.-J. (Hg.). (2006). *Visionen sozialen Handelns. Menschlich + fachlich + wirtschaftlich*. München: allitera-Verlag.
- Kromrey, H. (2001). Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 24 (2), 105-131.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Ph. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologische Verlags Union.
- Moser, H. (1995). *Grundlagen der Praxisforschung*. Freiburg: Lambertus.
- Moser, H. (2003). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung*. Pestalozzium & Freiburg: Lambertus.
- Müller, C.W. (1997). *Sozialpädagogische Evaluationsforschung. Ansätze und Methoden praxisbezogener Untersuchungen*. Berlin: unv. Manuskript.
- Müller-Kohlenberg, H. & Beywl, W. (2003). Standards der Selbstevaluation. *Zeitschrift für Evaluation*, 2, 79-93.
- Otto, H.-U. (1998). Die Zukunftsfähigkeit der sozialpädagogischen Forschung. In Th. Rauschenbach & W. Thole, *Sozialpädagogische Forschung. Gegen-*



## LITERATUR

- stand und Funktionen, Bereiche und Methoden, S. 133-139, Weinheim: Juventa.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization focused evaluation*. Thousand Oaks/London/New Delhi 3/97.
- Puch, H.-J. & Westermeyer, K. (1998). *Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg: Lambertus.
- Puch, H.-J. (1997?). *Organisation im Sozialbereich*. Freiburg: Lambertus.
- Puch, H.-J. (2000). *Soziale Arbeit im Aufbruch: Auf dem Weg zu einer neuen Professionalität?* In König, J., Oerthel, Ch. & Puch, H.-J. (Hg.), *Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt*. Starnberg: R.S. Schulz Verlag.
- Raithel, J. (2006). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rifkin, J. (1997). *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*. Frankfurt: Fischer.
- Rossi, P., Lipsey, M. W. & Freeman, H. (2004). *Evaluation. A systematic approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Rossi, P.H., Freeman, H.E. & Hofmann, G. (1988). *Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung*. Stuttgart: Enke-Verlag.
- Sanders, J.R. (Hg.) (1999). *Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“*. Opladen: Leske+Budrich.
- Schernus, R. (1997). *Rotkäppchen im Modul-Zeitalter. Eine marktorientierte, qualitätsgesicherte Übersetzung*. *Sozialpsychiatrische Informationen*, 27, Heft 4, S. 21 – 23.
- Staub-Bernasconi, S. (1995). *Systemtheorie, soziale Probleme und soziale Arbeit lokal, national, international oder: vom Ende der Bescheidenheit*. Bern: Huber.
- Straus, F. (1998). *Partizipatives Qualitätsmanagement als Erweiterung praxisorientierter Evaluationskonzepte*. In M. Heiner, *Experimentierende Evaluation*, Weinheim, München: Juventa.
- Thole, W. (1999). *Die Sozialpädagogik und ihre Forschung. Sinn und Kontur einer empirisch informierten Theorie der Sozialpädagogik*. In *Neue Praxis*, 3/99, S. 224-244.
- von Spiegel, H. (1993). *Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation*. Münster: o.V.
- von Spiegel, H. (1995). *Qualitätsentwicklung in Zeiten knapper werdender Mittel*. In: *Evangelische Jugendhilfe*, 19-95.
- Weigand, H. (1998). *Empirie – Hat sie ihren Stellenwert und ihre Bedeutung für Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit eingebüßt?* In N. Huppertz (Hg.), *Theorie und Forschung in der Sozialen Arbeit*. Neuwied: Luchterhand.
- Wendt, W. R. (1994). *Sozial und wissenschaftlich arbeiten. Status und Positionen der Sozialarbeitswissenschaft*. Freiburg: Lambertus.

#### LITERATUR

- Williams, C.L. (1996). Creating Understanding That Cultivates Change. In: Qualitative Inquiry, 1996, S. 151ff.
- Wolf, U. (Hg.) (1994). Aristoteles' Metaphysik. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (2003<sup>3</sup>). Lehrbuch Evaluation. Bern: Verlag Hans Huber.
- Zerssen, D.v. (1977). Beschwerdenliste (B-L). In CIPS (Hg.), Internationale Skalen für Psychiatrie. Berlin:o.V.

## Der Autor

Joachim König, geb. 1957, Dr. phil., Diplom-Pädagoge, Professor für Allgemeine Pädagogik und Empirische Sozialforschung am Fachbereich Sozialwesen der Ev. Fachhochschule Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Grundfragen der Erziehung in der Sozialen Arbeit; Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Jugendberufshilfe; Erwachsenenbildung; Methoden der Praxisforschung; Beratung und Begleitung Sozialer Organisationen in Qualitäts- und Evaluationsfragen; Fortbildungen im Bereich Selbstevaluation, Organisations- und Qualitätsentwicklung. Leiter der Arbeitsstelle für Praxisforschung und Evaluation im kirchlichen, sozialen und Bildungsbereich an der Ev. Fachhochschule Nürnberg.

## Zehn W-Fragen zur Planung und Vorbereitung einer Selbstevaluation

1.	WARUM WILL ICH EVALUIEREN?	Begründung <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Ziele und den erwarteten Nutzen festlegen, konkretisieren und formulieren (Legitimierung, Aufklärung, Kontrolle, Qualifizierung, Innovation ...)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Vorrangigkeit der einzelnen Ziele untereinander abwägen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Konsens über Zielhierarchie und den konkreten Nutzen des Vorhabens anstreben	
2.	UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN KANN ICH EVALUIEREN?	Bedingungen <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Materiell-institutionelle Bedingungen sichern (Budget, Freistellung, ...)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fachliche Beratung und Begleitung von außen möglichst flexibel gewährleisten	
<input checked="" type="checkbox"/>	Persönlich-psychologische Voraussetzungen schaffen (Konsens, Akzeptanz)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Offensive Informationspolitik betreiben (Ziele offenlegen)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Klare Vereinbarungen treffen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Selbstevaluation als „Chefsache“ verstehen (Management commitment)	
3.	WAS WILL ICH EVALUIEREN?	Gegenstand <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Gegenstand („Ausschnitt aus dem Alltagsgeschäft“) genau beschreiben und abgrenzen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Eingrenzung des Gegenstands versuchen (begründetes Weglassen!)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fragen (Fragestellungen) formulieren	
<input checked="" type="checkbox"/>	Vermutungen (Hypothesen) über mögliche Antworten auf die Fragen anstellen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Begriffe auf Genauigkeit, Trennschärfe und Einheitlichkeit überprüfen	
4.	WAS GENAU WILL ICH EVALUIEREN?	Indikatoren <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Gegenstand sukzessive konkretisieren und differenzieren	
<input checked="" type="checkbox"/>	Verzweigungsschema anfertigen (Dimensionen und Indikatoren)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Indikatoren (unterste Ebene) auf Messbarkeit in der Praxis prüfen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Schema auf Trennschärfe und Vollständigkeit prüfen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Messanleitungen formulieren	
5.	VOR WELCHEM HINTERGRUND WILL ICH EVALUIEREN?	Kriterien <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Bewertungsmaßstäbe für die einzelnen Indikatoren entwickeln (theoretische Kriterien, fachliche Standards, Zielvorgaben, selbstreferenzielle Ziele ...)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Implizite Ziele und Wertmaßstäbe der Beteiligten thematisieren und diskutieren	
<input checked="" type="checkbox"/>	Konsens über Bewertungskriterien anstreben und ausformulieren	
<input checked="" type="checkbox"/>	Bei selbst entwickelten Skalen: Kodierregeln formulieren, Ankerbeispiele bilden	
6.	WEN WILL ICH EVALUIEREN?	Datenquellen <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Alle möglichen Informationsquellen (Vorteile von Triangulation) erwägen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Entscheidung über die „ergiebigste(n) Quelle(n)“ herbeiführen	
<input checked="" type="checkbox"/>	Bei großen Gruppen: Stichprobenziehung erwägen (zufällig oder geschichtet)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Realisierungsprobleme ins Auge fassen (Zugänglichkeit, Störeffekte, Rücklaufquoten ...)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Verfahren der Festlegung der Informationsquelle(n) genau dokumentieren	

7. WIE WILL ICH EVALUIEREN?	Methoden <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Überblick über alle möglichen Erhebungsmethoden verschaffen (Beobachtungs-, Befragungs- und Dokumentationsmethoden) <input checked="" type="checkbox"/> Entscheidung für eine oder mehrere Methoden herbeiführen <input checked="" type="checkbox"/> Vorteile, aber auch zusätzlichen Aufwand von Triangulation erwägen <input checked="" type="checkbox"/> Methoden und Instrumente aus ähnlichen Projekten eventuell übernehmen (und gegebenenfalls anpassen!) <input checked="" type="checkbox"/> Technischen und zeitlichen Aufwand bei der Erhebung abschätzen <input checked="" type="checkbox"/> Gegebenenfalls Erhebungsplan anfertigen	
8. WIE KANN ICH EVALUIEREN?	Durchführung <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Vorteil: Methode(n) optimieren („genügend gut“ und nicht „so gut wie möglich“) <input checked="" type="checkbox"/> Auf mögliche Störungen in der Praxis durch die Datenerhebung achten <input checked="" type="checkbox"/> Synergieeffekte in der Praxis anstreben (Erhebung als Teil des beruflichen Handelns?) <input checked="" type="checkbox"/> Exploration betreiben: Offenheit für Neues und Unerwartetes bewahren <input checked="" type="checkbox"/> Vorteile der Triangulation nutzen <input checked="" type="checkbox"/> „Tipps zur Durchführung“ beachten <input checked="" type="checkbox"/> Aufbereitung und Aufbewahrung der gesammelten Daten systematisieren <input checked="" type="checkbox"/> Entscheidung je nach Datenart treffen: Quantitative und/oder qualitative Auswertung <input checked="" type="checkbox"/> Systematisch nach (Leichtsinn-)Fehlern bei Erhebung und Auswertung suchen <input checked="" type="checkbox"/> Interpretationen auf Glaubwürdigkeit prüfen (Vollständigkeit und Plausibilität)	
9. WIE GUT KANN ICH EVALUIEREN?	Qualität <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Alle möglichen Gütekriterien erwägen und eine begründete Entscheidung treffen <input checked="" type="checkbox"/> Möglichst Aussagen machen über Angemessenheit, Realisierbarkeit, Regelgeleitetheit, Gültigkeit und Verwertbarkeit beim eigenen Vorgehen <input checked="" type="checkbox"/> Eventuell Vergleiche mit anderen Projekten anstellen <input checked="" type="checkbox"/> Frage nach mangelnder Objektivität diskutieren und „Gegenmaßnahmen“ ergreifen	
10. WOZU WILL ICH EVALUIEREN?	Verwertung <input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Zielgruppe(n) für die Veröffentlichung der Ergebnisse festlegen <input checked="" type="checkbox"/> Struktur des Abschlussberichtes erarbeiten, Aufgaben verteilen <input checked="" type="checkbox"/> Bei der Anfertigung des Berichts Klarheit, Ausgewogenheit und Rechtzeitigkeit beachten <input checked="" type="checkbox"/> Zusätzliche Formen der Veröffentlichung erwägen (Pressebericht, Fachartikel ...) <input checked="" type="checkbox"/> Präsentationsveranstaltung erwägen: Botschaft, Medieneinsatz und Rahmenbedingungen genau erarbeiten, dabei Zielgruppe beachten <input checked="" type="checkbox"/> Verwertung der veröffentlichten Ergebnisse vorantreiben <input checked="" type="checkbox"/> Strategisch denken und Bündnispartner suchen <input checked="" type="checkbox"/> Realistische Veränderungsperspektiven entwerfen	
WEITERE WICHTIGE PUNKTE:	