

Evaluation und Qualitätsmanagement¹ **Systematische Verfahren zur Entwicklung von Qualität im Bildungswesen** Wolfgang Beywl²

Die Bezeichnung „Qualitätsentwicklung“ breitet sich auch im Bildungsbereich aus. Sie umfasst zunehmend die Bezeichnungen „Qualitätssicherung“ oder „Qualitätsmanagement“ und auch „Evaluation“ / „Selbstevaluation“. Dieser Beitrag klärt Gemeinsamkeiten, Unterschiede und gegenseitige Ergänzung der beiden Verfahrensweisen.

Zu Beginn der neueren „Qualitätsdebatte“ im Bereich von Bildung und Erziehung wurde oft die Bezeichnung „Qualitätssicherung“ genutzt. Es kann vermutet werden, dass dieses Wort sich auch deshalb schnell verbreitete, da es im wörtlichen Sinne Sicherheit verspricht: Die bereits erreichte Qualität wird durch geeignete Maßnahmen auf Dauer gestellt. Verlässliches und als bewährt Anerkanntes wird in einer „Qualitätssicherungsinitiative“ noch einmal festgezurr, damit es auf dem Bildungsschiff, das in schwere See geraten ist, nicht ins Rutschen gerät und über Bord geht.

„Qualitätssicherung“ ist zunächst eine im guten Sinne konservative Strategie. Etwas Vorhandenes – nämlich (gute) Qualität – soll bewahrt werden. Dies stärkt das Selbstbewusstsein der bildungspolitischen Akteure, dass sie schon immer etwas Gutes geleistet haben. „Qualitätsmanagement“ wurde zeitlich leicht versetzt durch die Bildungsszene entdeckt und teilweise offener und partizipativer wahrgenommen als etwa die scheinbar einengenden Vorgaben der DIN EN ISO 9000ff und daher leichter akzeptiert, manches Mal in Euphorie umgesetzt. Auch schien hier eine Nähe zum „Bildungsmanagement“ gegeben, einer spätestens seit Mitte der 90er Jahre etablierten Teildisziplin im Schnittpunkt von Erziehungswissenschaft (pädagogischer Prozess) und Betriebswirtschaftslehre (ökonomische Funktion). Das vielen Sympathische hier ist der Wortteil Management, der – endlich Lösung, Steuerungsfähigkeit, zielgeführtes Handeln – in einer vielleicht lange als schwer veränderbaren institutionell geprägten Bildungslandschaft versprach.

Wegen des „guten Klangs“ der beiden Wörter wurden diese einerseits samt der damit verbundenen Konzepte z.T. wohlwollend in das Vokabular der pädagogischen Literatur übernommen. Marianne Meinhold empfiehlt in ihrem Buch „Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit“ (1996, S. 21): „Mit einer gewissen Sicherheit kann man davon ausgehen, dass in der Sozialen Arbeit ein Hilfe- oder Pflegebedürftiger als „Kunde“ respektvoller umworben wird als der Klient im alten Sinne. Aus diesen Gründen ist die Forderung nach einer größeren Kundenorientierung auch in der Sozialen Arbeit sinnvoll“.

¹ Zusammengefasster Beitrag, der ungekürzt in der Reihe Materialien zur Erwachsenenbildung Nr. 2/2001, S. 7ff erschien.

² Wolfgang Beywl leitet den Nachdiplomstudiengang Evaluation an der Universität Bern und ist Gründer der ersten deutschen Fachstelle für Evaluation, UNIVation GmbH in Köln <http://www.univation.org/>

Zu Verwirrung und bisweilen offener Ablehnung führte andererseits immer wieder, dass sowohl „Qualitätssicherung“ als auch „Qualitätsmanagement“ als Begriffe und Konzepte durch die technisch bzw. ökonomisch geprägte Qualitätswissenschaften definiert und mit den dort verankerten – der Humandienstleistungen oft fremden – Instrumentarien verbunden sind. Vehemente Kritiker sind z.B. Joachim Merchel (1998) oder Burkhard Müller (1996), die die fremddisziplinären Qualitätskonzepte ebenso global rezipieren wie viele ihrer Befürworter, sie jedoch als für Soziale Arbeit nicht oder wenig leistungsfähig ablehnen.

In neuerer Zeit wird zunehmend der allgemeinere und nicht vorgeprägte Begriff der „Qualitätsentwicklung“ genutzt. Diese Benennung soll kennzeichnen, dass soziale Dienste und Einrichtungen speziell angepasste, zusätzliche oder auch ganz andere Qualitätsverfahren benötigen. Dabei schließt Qualitätsentwicklung das Ziel von systematischen Qualitätsbemühungen (i.S. von Förderung und Entfaltung von Qualität, „mehr“ Qualität) ein, als auch verschiedenste eingesetzte Verfahrensweisen zur Steuerung, Regelung und Überprüfung von Qualität.

Ein systematischer Überblick über alle diese Verfahren müsste u.a. die DIN EN ISO 9000ff und ihre Adaptionen, die Qualitätspreise (ibs. European Foundation for Quality Management -EFQM) und seine Adaptionen (inklusive der Assessment-Verfahren), die unterschiedlichen Spielarten des (Total) Quality Management, ggfs. auch Konzepte wie Balanced Scorecard, Ansätze des Fach – oder pädagogischen Controlling, die Neue Steuerung / das „Kommunale Management“ und schließlich die Ansätze von Evaluation und Selbstevaluation einbeziehen.

Beispielhaft soll ein solcher Vergleich für die beiden prominenten Verfahrens–Großfamilien des Qualitätsmanagements einerseits und der Evaluation andererseits thesenartig vorgenommen werden. Im Vordergrund stehen die Gemeinsamkeiten und die gegenseitige Unterstützung, die beide Verfahrensweisen füreinander leisten können. An anderer Stelle habe ich begründet, dass Evaluation für bestimmte Zwecksetzungen die Methode der Wahl ist und durch Qualitätsmanagement nicht substituiert werden kannⁱ. Umgekehrt gilt dies für andere Aufgabenstellungen ebenso, z.B. dafür, dass sozialrechtlich präzise definierte Abläufe und Mindeststandards mit hoher Sicherheit tatsächlich eingehalten werden.

Wer hohe Qualität – wie immer zu konkretisieren – anstrebt, muss sich beider Verfahren bedienen, so lautet die hier vertretene zentrale These. Die folgenden Ausführungen sollen diese begründen und dazu beitragen, deren Verhältnis zueinander zu klären und zu einem Klima pragmatischen Zusammenwirkens von Vertretern des Qualitätsmanagement sowie der Evaluation beitragen.

Auf eine vorangestellte Definition beider Begriffe wird verzichtet – die folgenden thesenartigen Ausführungen sollen diese begriffliche Klärung durch einen Vergleich befördern.

Ähnlichkeiten zwischen Evaluation und Qualitätsmanagementⁱⁱ

1. Beide Verfahren kommen ursprünglich aus den USA. Evaluation, geboren in den 20er Jahren, verbreitete sich in den 60er Jahren („Sputnik-Schock, Wiederentdeckung der Armut“) und reifte Mitte der 70er Jahre zu einer eigenständigen sozialwissenschaftlichen Methode. Das moderne

Qualitätsmanagement wurde Anfang der 50er Jahre von Amerikanern erfunden (Deming / Juran), zunächst nach Japan exportiert und schließlich in den 70er und frühen 80er Jahren durch die Automobilindustrie nach Amerika re-importiert. Beide Methoden tragen charakteristische Züge ihrer kulturellen Herkunft. Es ist dies insbesondere das pragmatische amerikanische Grundverständnis, dass die Anwendung rationaler Verfahren und Techniken zu Verbesserungen führt.

2. Beide Verfahrensweisen sind „Symbole der Modernisierung“. Kaum ein Trägervorstand/Einrichtungsleiter/Behördenleiter kann sich heute dem Anspruch verweigern, systematische **Verfahren der Qualitätsentwicklung** einzuführen. Die Gefahr besteht allerdings auch darin, dass Qualitätsentwicklung (Qualitätsmanagement oder Evaluation) sich schließlich als bloße Rituale erweisen könnten.
3. Studien weisen nach, dass es häufig misslingt, Qualität unter Nutzung systematischer Verfahren zu entwickeln. Dies gilt für beide Vorgehensweisen: Das Qualitätsmanagement bleibt in ein perfektes Handbuch verpackt in den Regalen stehen – wird aufgrund von Überkomplexität nicht umgesetzt. Aufwendig erzeugte Evaluationsergebnisse verstauben nicht selten auf Fensterbänken. Sie werden weder für Entscheidungen noch systematische Verbesserung genutzt. Beides sind also keine perfekten Sozialtechnologien, sie geben insbesondere keine Umsetzungsgarantie(kann/sollte es diese für Humandienstleistungen überhaupt geben?). Vielmehr sind es zuweilen risikoreiche Experimente, von denen einige fehlschlagen – und hoffentlich viele gelingen.
4. Beide Verfahrensweisen konzentrieren sich – inzwischen – stark auf Kunden,Klienten,Nutzer oder – umfassender – Beteiligte&Betroffene (stakeholder). Ursprünglich waren die Verfahren stark an den Perspektiven von Produzenten /Fachkräften / Auftraggebern / Entscheidern orientiert: Evaluatorinnen verstanden sich lange Zeit als unabhängige, neutrale Expertinnen, die wissenschaftliche Experimente durchführen, um kausale Zusammenhänge öffentlicher Programme aufzudecken und ihre Effektivität objektiv (i.S. von durch wissenschaftliche Theorien begründet) zu messen. Ebenso war das Qualitätswesen lange durch Expertenvorstellungen von dem dominiert, was Qualität ausmacht: Das beste Urteil wurde Ingenieuren, Werkstoffkundlern und anderen Produktionsexperten zugetraut.

Dies hat sich drastisch geändert. Beide Systeme wollen ihren Nutzern optimale Informationen und Verfahrensweisen zur Verfügung stellen. In beiden Systemen verstärkt sich der Trend, Kunden, Beteiligte & Betroffene usw. aktiv in den Prozess der Qualitätsentwicklung, insbesondere auch in die Festlegung von Zielen und Bewertungskriterien einzubeziehen (wenn auch Form und Reichweite derartiger Partizipation weiterhin umstritten ist).

5. Eng damit korrespondierend ist Beteiligung von Mitarbeitern/-innen inzwischen ein Merkmal beider Verfahrensweisen. Dies gilt für das Qualitätsmanagement allerdings in dieser Klarheit nur für solche sozialen Dienste und Einrichtungen, deren Leitungskräfte Partizipation als hohen professionellen Wert vertreten (in

aller Regel nicht für medizinische Einrichtungen oder etwa den Strafvollzug). Damit spielt die Initiierung und Steuerung von Aushandlungsprozessen in beiden Verfahren eine wichtige Rolle.

6. Beide Verfahren geraten leicht in Konflikt mit dem Anspruch fachlich-professioneller Autonomie. Es überrascht nicht, dass diese Spannungen am stärksten in hochprofessionalisierten öffentlichen Dienstleistungsfeldern sind, ganz besonders im Bereich Gesundheit und Erziehung: Ärzte, Lehrer und Universitätsprofessoren sehen es besonders ungern, wenn „Experten“ anderer Professionen „fremde“ Vorstellungen über Qualität ins Spiel bringen, auch und gerade wenn es die der Patienten, Schüler und Studierenden sind.

Unterschiede zwischen Evaluation und Qualitätsmanagementⁱⁱⁱ

1. Die Verfahren kommen aus verschiedenen makroökonomischen Sektoren: **Qualitätsmanagement** kommt aus dem privaten, industriellen Sektor. Es hat sich von dort auf den privaten Dienstleistungssektor und schließlich auf den öffentlichen Sektor ausgeweitet. Evaluation hingegen hat ihre Ursprünge im öffentlichen Sektor und trägt viele Kennzeichen und Denkweisen aus Wohlfahrtsverbänden, öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen u.ä. Organisationen. Evaluation betont deutlich den Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität und stellt die Frage der Wirksamkeit von Prozessen und Programmen in den Vordergrund. Qualitätsmanagement beschäftigt sich originär mit Effizienz, da diese mit dem herausragenden Ziel privatwirtschaftlichen Wirtschaftens (Gewinnerzielung) eng korrespondiert.
2. Die Einführung beider Verfahren wird zwar eher von externen Beratern angeleitet als durch Organisationsinterne. Dies gilt beim **Qualitätsmanagement** lediglich für die Einführungsphase. Anspruch ist hier, dass es sich auf Dauer selbständig im Unternehmen / in der Organisation etabliert und von internen Kräften selbständig getragen wird. Auch gibt es zunehmend Versuche, interne Evaluationen durchzuführen oder Selbstevaluationen von Basis-Fachkräften einzuleiten. Allerdings gibt es aus der Evaluationsgeschichte zahlreiche Erfahrungen über die schwierig zu bewältigenden Rollenkonflikte, die sich aus dieser Doppelzuständigkeit – Programmverantwortlicher und Evaluatorin – ergeben. Evaluation wird daher sinnvollerweise nicht als rein internes Verfahren etabliert werden.

Evaluation beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage, wie die unterschiedlichen internen und besonders auch externen Hierarchien und Einflussgruppen in Untersuchungs- und Bewertungsprozesse angemessen einbezogen werden können (ohne dass es hierzu Konsens gäbe). **Qualitätsmanagement** leistet ebenfalls diesen Aushandlungsprozess im Inneren, hat dabei weiterhin Schwierigkeiten, insbesondere die für soziale Dienstleistungen sehr relevante Beteiligengruppe „Politiker“ angemessen einzubeziehen. Entweder behandelt es sie – aus dem industriellen Qualitätsmanagement übertragen – als eine Art oberste Leitungsebene oder blendet sie – da auf die Leitung der Organisation fokussiert – ganz aus. Auch konzentriert Qualitätsmanagement das Aushandeln faktisch – allen selbst postu-

lierten Zyklen (bei Deming, im aktualisierten EFQM-Modell usw. zum Trotz) – auf die Einführungsphase, während Evaluation dies aus ihrer Logik heraus zu Beginn jedes zyklischen Evaluationsdurchlaufs erneut leisten muss.

3. Qualitätsmanagement ist umfassend angelegt („total“). Dieses Merkmal wird besonders bei der Ist-Analyse, einem der ersten Schritte im QM-Prozess deutlich. Alle Einheiten der Organisation, alle Segmente der Dienstleistungserstellung, alle Schlüsselprozesse, alle Schnittstellen zwischen den Prozessen sind danach einzuschätzen, in welchem Maße „Qualität“ erreicht ist, wie weit fortgeschritten die Einführung von QM ist. Raster hierfür sind z.B. die 20 Elemente der DIN EN ISO 9000, das SERV-AS Schema (gerade in sozialen Einrichtungen verbreitet), die sog. Selbsteinschätzungsinstrumente nach EFQM (mit den zugrunde liegenden neun „Kriterien“).

Evaluation hingegen ist (abgesehen von Versuchen einer „comprehensive evaluation“) auf bewusst gewählte Ausschnitte des zu beschreibenden und bewertenden Gegenstandes ausgerichtet („fokal“). Die Entscheidung über den zu evaluierenden Ausschnitt wird festgehalten in mit Prioritäten versehenen Evaluationsfragestellungen. Diese Entscheidungen sind Ergebnis eines mehr oder minder partizipativen Aushandlungsprozesses zwischen den relevanten Beteiligten & Betroffenen (stakeholder), die ihre „Einsätze“ („stakes“) ins Spiel bringen, wenn es um die Prioritätensetzungen für die Evaluation geht.

4. Die Periodizität und das damit verbundene Modell der Einwirkung der beiden Verfahren ist unterschiedlich ausgeprägt: Qualitätsmanagement ist ein kontinuierlich durchgeführtes Vorhaben. Ziel ist es, dauerhaft zur Stabilisierung der Prozesse beizutragen, sie wenn möglich zu standardisieren, und Qualitätsinstrumente als Regelbestandteil in die Erstellung von Dienstleistungen einzubauen. Es folgt der Annahme, dass zunehmende Sicherheit des Leistungsprozesses erreicht wird („Kumulation“). Evaluation hingegen ist üblicherweise eine periodische Aktivität, die für eine bestimmte Zeitphase durchgeführt wird. Nach einer gewissen Zeitspanne beginnt Evaluation mit abgewandelten oder ganz anderen Fragestellungen erneut, um ausschlaggebende Anstöße für Entscheidung oder Verbesserung zu geben („Katalyse“). Evaluation sollte unterschieden werden vom Dokumentationswesen, vom Berichtswesen oder anderen Formen des kontinuierlichen Monitoring^{iv} (wie auch des Controllings, auf das in diesem Beitrag nicht eingegangen wird).
5. Qualitätsmanagement steht den verschiedenen Ansätzen der Managementlehre, z.B. „Führen durch Ziele“, Leistungsverbesserungs-Management (performance management) usw... nahe. Es ist Teil des Managements. Evaluation hingegen ist keine originäre Managementaufgabe, sondern eine Beratungs- oder Stabsfunktion. Hingegen ist Qualitätsmanagement (zunehmend) unverzichtbare Aufgabe der obersten Leitung.
6. Das „Audit“, die Überprüfung der festgelegten Verfahrensweisen auf Umsetzung durch einen internen oder externen Auditor, teils verbunden mit einem Zertifizierungs- oder Akkreditierungsverfahren, ist oft tragender Bestandteil des

Qualitätsmanagements. Das Audit setzt voraus, dass Verfahrensregelungen, Qualitätsziele und Kriterien verbindlich (organisationsweit) eingeführt sind, die durch leicht beherrschbare Beobachtung und Befragung überprüfbar sind. Diese Auditoren-/Prüferrolle kommt in der Evaluation nicht vor. Die Evaluatorin ist nicht nur für den datenmäßigen Soll- Ist- Abgleich zuständig, sondern auch für die Aushandlung von Zielen, Abgrenzung von Gegenständen der Beschreibung und Bewertung, Planung und Durchführung speziell darauf zugeschnittener Datenerhebungen, Erstellung von auf die Nutzergruppen zugeschnittenen Berichten. Die Rolle der Evaluatorin ist im Qualitätsmanagement auf verschiedene Teilrollen aufgeteilt (Qualitätsleiter, Qualitätsbeauftragter, Auditor usw.) und umfasst zusätzliche Elemente.

Gegenseitige Unterstützungsfunktionen von Evaluation und Qualitätsmanagement

Funktionen von Evaluation für Qualitätsmanagement

Evaluationen – besonders in ihren offenen, ungerichteten, responsiven Formen – können sich mit der gesamten Komplexität humaner Dienstleistungserstellung beschäftigen. Sie können dabei sehr unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bilden, z.B. stärker das professionelle Handeln in den Blick nehmen, die bei den Zielgruppen ausgelösten oder nicht ausgelösten Outcomes oder auch (nicht erwünschten) nicht intendierten Wirkungen, die Eignung der strukturellen, organisationalen oder finanziellen Rahmenbedingungen für reibungslose Prozesse /befriedigende Ergebnisse usw. . Evaluation ist hochgradig flexibel an die jeweils in einem System aktuellen Informations-, Verbesserungs- und Entscheidungsbedarf anpassbar.

Evaluation beginnt typischerweise mit einem Aushandlungsprozess, der viele relevante Beteiligte einbezieht. Bis dieser – mit dem Ende der Phase der Evaluationsplanung – bis zu einem nächsten Evaluationszyklus abgeschlossen ist, also bis die konkret zu folgenden Evaluationsfragestellungen feststehen, bleibt die Komplexität des nur vorläufig abgegrenzten Evaluationsgegenstandes erhalten. Aus dieser zunächst komplexitätserhaltenden Vorgehensweise ergeben sich **nützliche Funktionen von Evaluation für das Qualitätsmanagement:**

- Evaluation kann dazu beitragen, dass die Wertmaßstäbe geklärt werden, auf deren Basis die Beteiligten und Betroffenen das Programm beschreiben und bewerten.
- Evaluation unterstützt die Programmverantwortlichen und andere Beteiligte, die auf das Programm Einfluss haben, die Programmziele zu klären, d.h. deren Erreichbarkeit und realistische Terminierung zu überprüfen. Insbesondere kann Evaluation dazu beitragen, operationale, messbare Zielbeschreibungen zu erstellen.
- Evaluation kann plausible Belege dafür bereitstellen, welche Interventionen zu welchen Zielerreichungen bzw. Ergebnissen führen. Sie unterstützt damit unmittelbar das fachliche Bemühen um die Optimierung der Zielerreichung.
- Evaluation kann schließlich dazu dienen, gegebene oder in Entwicklung befindliche Qualitätsmanagement- Systeme zu beschreiben und zu bewerten. Sie bringt dabei über die Perspektiven von Kunden (im engeren Sinne) und Leitung sowie Mitarbeitern/innen andere Perspektiven ein.

- Evaluation leistet auf ihrem Hintergrund der empirischen Sozialforschung die Entwicklung und Validierung von Datenerhebungsinstrumenten (Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse und insbesondere auch interventionsnahe Datenerhebungsinstrumente) und ergänzt somit die klassischen Instrumente des Qualitätsmanagements.

Funktionen des Qualitätsmanagements für Evaluationen

Qualitätsmanagement leistet unmittelbar eine Klärung und Stabilisierung der Aufbau- und Ablauforganisation von sozialen Diensten und Einrichtungen. Es klärt die Verkettung von unterschiedlichen Teilprozessen, identifiziert Schnittstellen und expliziert (gerade interne) Kunden- Lieferanten- Beziehungen. Dadurch entsteht ein umfassendes, gegliedertes und detailliertes Gesamtbild aller Prozesse, typischerweise symbolisiert durch Flussdiagramme. Die Verschriftlichung zentraler Leitziele, Schlüsselprozesse und Verfahrensweisen schafft eine verlässliche Basis für Evaluationen. Dies gilt insbesondere für summative Evaluationen, die Stabilität und Reife des zu beschreibenden und bewertenden Programms und der diesen tragenden Organisation zur Voraussetzung haben. **Dies betrifft:**

- Die Klärung von Leitbildern und von Leitzielen der Organisation im Rahmen eines Leitbildprozesses, in den strategische zentrale Qualitätsziele ebenso wie Kundenanforderungen systematisch eingearbeitet sind.
- Klärung von Zuständigkeiten (von Leitungspersonen und Gremien), von Entscheidungsabläufen, des Protokoll- und Dokumentationswesens. Damit ist innerorganisatorisch vorgeklärt, wer an der Planung von Evaluation zu beteiligen ist und an wen unverzichtbar in welcher zeitlichen Abfolge Bericht zu erstatten ist. Oft wird erstmals mit dem QM eine „Organisationsspinne“ erarbeitet und veröffentlicht. Die Orientierung von externen aber auch internen Evaluatoren im Geflecht der sachlichen und Entscheidungszuständigkeiten wird damit erleichtert.
- Eine umfassende Ist- Analyse zu Beginn des QM-Prozesses schafft einen Überblick über die gesamte Organisation und fixiert – oft erstmals – für alle Organisationsmitglieder schriftlich, welche Elemente zusammengenommen das Ganze der Organisation und ihrer Leistungen ausmachen. Wenn eine organisationsweite Selbsteinschätzung (z.B. nach EFQM) durchgeführt wird, gibt es erste Klärungen zu Stärken und Schwächen, an welche die Evaluationsplanung – als eine unter mehreren Quellen – anschließen kann.
- Basisdaten zur Organisation, zu Input-, Prozess- und Outputdaten werden bereitgestellt (z.B. Zahl und Merkmale der in das Dienstleistungsprogramm eintretenden Kunden / Klienten, monetäre und nicht- monetäre Daten zu Umfang, zeitlicher Abfolge und örtlicher Planung von Leistungsprozessen, Statistiken zu Teilnehmerzahlen, Leistungsstunden, Aufnahmen, Austritten).
- Qualitätsmanagement schafft Klarheit über die Ablauforganisation. Seine besondere Leistung besteht darin, die aus Sicht des Qualitätsmanagement zentral wertschöpfenden (sich wiederholenden) Schlüsselprozesse zu identifizieren und abzugrenzen und damit eine Beschreibung des Kontextes von zu eva-

luerenden (Teil-)Programmen zu leisten. Gleichzeitig werden die Schnittstellen identifiziert, die besonders fehleranfälligen Orte der „Übergabe“ von Prozessverantwortlichkeit und Informationen. Die Basis für team-, bereichs-, abteilungs- und einrichtungsübergreifendes systematisches Zusammenwirken ist damit gelegt.

- Qualitätsmanagement trägt (neben dem Controlling) dazu bei, die finanziellen Rahmenbedingungen, in denen Humandienstleistungen produziert werden, transparent zu machen. Es verdeutlicht damit die ökonomischen Rahmenbedingungen, in denen die zu evaluierenden Programme durchgeführt werden. Damit markiert es auch die von der Evaluation zu beachtenden Grenzen und Anforderungen von sozialen Einrichtungen und Diensten als Betriebe bzw. Unternehmen.

Fazit

Bei Ähnlichkeiten werden beide Verfahrensweisen dauerhaft unterschiedliche Leistungspotentiale aufweisen. Oft werden sie erst in ihrer Kombination zu einer optimalen Qualitätsentwicklung der Humandienstleistungen beitragen.

Qualitätsmanagement wird insbesondere in größeren Organisationseinheiten standardmäßig eingesetzt werden. Oberste Leitung kann gleichzeitig Qualitätsleitung sein, denn QM ist ein – auf Zustimmung der Mitarbeiter angewiesener – top- down-Prozess. Interne Qualitätsfachleute werden das Qualitätsmanagement, ist es einmal etabliert, selbständig führen.

Evaluation ist – und wird es bleiben – eine Methode der Wahl, zu der sich eine Organisation (oder ein Teil einer Organisation) entschließt. Die Oberste Leitung wird nicht selbst die Steuerung von Evaluationsprozessen in die Hand nehmen. Hierfür ist ein Minimum an Interessenneutralität erforderlich, die einer externen Evaluatorin oft eher als einer internen zugeschrieben wird. Auch wenn interne Evaluatorinnen Akzeptanz finden, werden sie zumindest sporadisch auf externe Evaluationsberatung zurückgreifen.

Die organisationsinternen Rollen „Qualitätsleiter“, „Qualitätsauditor“ und „Evaluatorin“ sollten getrennt beschrieben und entsprechend sollten Aufgabenprofile konkretisiert werden. Diese Empfehlung macht vielleicht die ernüchternde Botschaft dieses Beitrages deutlich: Es gibt zwar Ausnahmefälle von Humandienstleistungen (oder von Segmenten ihrer Erstellung), in denen QM alleine ausreicht (z.B. „Pflege auf der Intensivstation“) oder in denen Evaluation allein stehend die Entwicklung von Qualität tragen kann (z.B. im kleinen Gemeinwesenarbeitsteam eines Stadtteilvereins). Meist ist jedoch beides vonnöten, beispielsweise im großen Feld der ambulanten, der stationären und teilstationären erzieherischen Hilfen. Auf vielen Feldern wird es zu einer – es ist zu hoffen – fruchtbaren Konkurrenz beider Ansätze kommen. In einigen Jahren wird es auf Basis der bis dahin gemachten Erfahrungen eine lohnende Aufgabe sein, optimale Kombinationsmöglichkeiten für verschiedene Arbeitsfelder und institutionellen Kontexte systematisch zu bestimmen.

Literatur

Beywl, Wolfgang, Nutzenfokussierte Evaluation von Humandienstleistungen. Plädoyer für eine sozialwissenschaftliche Rückbesinnung in der Qualitätsdebatte; in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2/1999, S. 143-156.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation; Sanders, James R. (Hrsg.) Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“ Opladen: Leske + Budrich 2000 (2. durchgesehene Auflage)

Meinhold, Marianne, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Freiburg: Lambertus 1996

Merchel, Joachim (Hrsg.) Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten, Münster: Votum /VVA 1998

Müller, Burkhard, Qualitätsprodukt Jugendhilfe. Kritische Thesen und praktische Vorschläge, Freiburg: Lambertus 1996 Müller-Kohlenberg, Hildegard; Münstermann, Klaus (Hrsg.) Bewertung von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen

Beywl, Wolfgang; Dr., Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Geschäftsführender Vorstand von UNivation e.V., Institut für Evaluation und wissenschaftliche Weiterbildung Köln (<http://www.univation.org>); Vorstandsmitglieder der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (<http://www.degeval.de>)

ⁱ Nutzenfokussierte Evaluation von Humandienstleistungen. Plädoyer für eine sozialwissenschaftliche Rückbesinnung in der Qualitätsdebatte; in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2/1999, S. 143-156.

ⁱⁱ Die Abschnitte 1 und 2 basieren wesentlich auf einem Vortrag von Christopher Pollitt, vormals Vorsitzender der UK-Evaluationsgesellschaft, heute Hochschullehrer in Rotterdam. Diesen Vortrag hielt er zum Thema „Quality Management and Evaluation in Europe -Innovation or Legitimation“ auf dem Europäischen Kongreß zu Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen, Universität Osnabrück, 1. bis 3. 9. 1999 (abgedruckt in Müller-Kohlenberg / Münstermann 2000)

ⁱⁱⁱ Es gibt auch Übergänge zwischen beiden Verfahren, z.B. eine stark dokumentierende (monitoring) Evaluation oder die team-/ fachkraftgebundene Selbstevaluation, wie sie maßgeblich von Maja Heiner entwickelt wurde. Auch diese nahe am Qualitätsmanagement stehenden Formen der Evaluation weisen eine beschränkte Leistungsbreite auf, innerhalb derer sie besonders effektiv sind. Damit stellen sie die These einer grundlegenden Verschiedenheit von QM und Evaluation m.E. nicht in Frage.

^{iv} Mit „dokumentierender“ oder „Monitoring-Evaluation“ existieren Grenzformen, welche eine leichte Unterscheidbarkeit wiederum erschweren -Grenzziehungen sind ihrer Natur nach willkürlich.