

## Nutzenfokussierte Evaluation von Humandienstleistungen: Plädoyer für eine sozialwissenschaftliche Rückbesinnung in der Qualitätsdebatte

Beywl, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Beywl, W. (1999). Nutzenfokussierte Evaluation von Humandienstleistungen: Plädoyer für eine sozialwissenschaftliche Rückbesinnung in der Qualitätsdebatte. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 22(2), 143-156. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37010>

### Nutzungsbedingungen:


Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



## Nutzenfokussierte Evaluation von Humandienstleistungen Plädoyer für eine sozialwissenschaftliche Rückbesinnung in der Qualitätsdebatte

Wolfgang Beywl

Vor acht Jahren schrieb ich in dieser Zeitschrift einen Beitrag mit auf den ersten Blick ähnlichem Thema (vgl. Beywl 1991). Argumentierte ich damals, Evaluation solle ihre enge Bindung an wissenschafts*immanente* Ziele und Normen lockern, so ist die Stoßrichtung heute eine andere: Die sichtlich auch in Deutschland aus den Kinderschuhen entwachsende Profession und Disziplin sollte – weiterhin in deutlicher Zieldifferenz zur Forschung – ihre aus sozialwissenschaftlichen Wurzeln gespeiste Kompetenz in die aktuelle Qualitätsdebatte einbringen.

Es geht um den Standort von sozialwissenschaftlicher Evaluation im Konzert neuerer Steuerungsverfahren von Qualität.<sup>1</sup> Eine solche Standortbestimmung ist insbesondere deshalb erforderlich, da z. B. das Controlling oder das Qualitätsmanagement beanspruchen, Qualität auch im Bereich der Humandienstleistungen umfassend beschreiben, bewerten und schließlich steuern zu können. Dies stößt jedoch an die Grenzen der Wertpluralität in den Humandienstleistungen. Mit der Vielzahl oft widersprüchlicher Werthaltungen und Interessen vermag hingegen Evaluation auf systematische Weise umzugehen. Sie gestaltet den Bewertungsprozess partizipativ und setzt geeignete Verfahren der Konsensfindung und Konfliktklärung ein. Evaluation wird dann zu einem wirksamen Glied in der Kette humaner Dienstleistungsproduktion, wenn sie solche Informationen bereitstellt, die von den Beteiligten am evaluierten Programm tatsächlich zu dessen Beurteilung und Verbesserung genutzt werden.

Die Leserinnen und Leser, die sich für die evaluationspraktische Umsetzung der im Folgenden begründeten und dargestellten nutzenfokussierten Evaluation interessieren, seien auf die Arbeiten der „Arbeitsstelle für Evaluation an der Universität Köln“ verwiesen

---

<sup>1</sup> Zur Darstellung des Qualitätsmanagements und seines möglichen Beitrages für sozialwissenschaftliche Forschung, Lehre und Evaluation vgl. Beywl (1995).

(vgl. Homepage am Ende des Beitrages) und auf die parallel erscheinende Veröffentlichung zu einem Anwendungsfall in der Erziehungshilfe (vgl. Beywl 1999).

## 1 Die Qualität von Humandienstleistungen ist wertebestimmt

*„Ziel der Erziehung ist der mündige Mensch (...) Relativ ist das Leitbild der Mündigkeit, weil es im Wandel der Zeiten vom Wertbewußtsein der jeweiligen Generation aus unterschiedlich thematisiert zu werden pflegt“ (Derbolav 1975, S. 14).*

Bildungs- und Erziehungseinrichtungen, psycho-soziale Dienste, Beratungsagenturen etc. erstellen personengebundene Dienstleistungen. Dies sind immaterielle Leistungen, die im Zusammenwirken von Lehrerin und Schülerin, Beratendem und Beratenem, Fachkraft und Klient, Ärztin und Patientin etc. zustande kommen. Für die beteiligten Menschen (die Mitglieder der Zielgruppe) sollen Zustände wie z. B. körperliche oder geistige Gesundheit stabilisiert oder verbessert werden (oder es sollen z. B. erreicht werden: Lernzuwächse, erhöhtes Selbstvertrauen, erhöhter sozialer Status).

„[Es sind] Dienstleistungen, die Personen *zentral*, d. h. an Leib, Seele und/oder Geist berühren“ (Krönes 1998, S. 72). Solche Humandienstleistungen haben mit Sachdienstleistungen (z. B. Pakettransporte) gemeinsam, (a) dass Produktion und Absatz zeitlich synchron verlaufen und (b) dass der ‚Konsument‘ an ihrer Produktion mitwirken muss (das Paket annehmen, dem Therapeuten Antworten geben) (vgl. zum Dienstleistungsbegriff Haller 1998, S. 52 ff.). Die Humandienstleistungen des Sozial- und Bildungs- oder Gesundheitsbereiches haben eine Besonderheit: Ihre Qualität wird bestimmt durch die je konkret handelnden Personen auf dem Hintergrund von Werten, welche diese Menschen als Individuen innehaben, oder auch in ihrer Mitgliedschaftsrolle einer sozialen Einrichtung oder eines Trägers dieser Einrichtung. Diese Wertebestimmtheit gilt im doppelten Sinne: (1) Die Beteiligten legen die Qualitätsmaßstäbe maßgeblich fest (Soll-Qualität). (2) Die interessegeleiteten Handlungen der Beteiligten sind ausschlaggebender Faktor, um Qualität zu erreichen (Ist-Qualität).

Hier interessiert besonders die Frage der Setzung von Qualitätszielen. Dieser Prozess ist geprägt durch Werte (Soll-Qualität). Diese Werte sind von Person zu Person, Ort zu Ort und über die Zeit veränderlich. Die Variabilität oder Pluralität von Werten (in den Humandienstleistungen) zählt zum essentiellen Grundwertekonsens unserer Gesellschaft. Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland erkennt diese Wertoffenheit an: z. B. im Artikel 4 (Glaubens- Gewissens- und Bekenntnisfreiheit), im Artikel 5 (u. a. Freiheit von Kunst und Wissenschaft) oder im Artikel 7 zum Schulwesen. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz bestimmt ausdrücklich im § 3 (1) „Die Jugendhilfe ist gekennzeichnet durch die Vielfalt von Trägern unterschiedlicher Wertorientierungen und die Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen.“

Qualitätsmaßstäbe humaner Dienstleistungen fußen auf diesen Wertorientierungen und fallen daher von Träger zu Träger, Einrichtung zu Einrichtung, Fachkraft zu Fachkraft, Klient zu Klient unterschiedlich aus. Das Bemühen, empirische Qualitätsstandards<sup>2</sup> – also von allen zu jeder Zeit präzise einzuhaltende Qualitätsmaßstäbe – zu formulieren stößt daher im Sozial- und Bildungsbereich auf Grenzen. Sie können nie mehr als Minimalstandards sein: Alle sind sich einig, dass eine bestimmte Ausprägung von Qualitätsmerkmalen nicht unterschritten werden darf. Die Festlegung solcher Minimalstandards gelingt vergleichsweise leicht bei Aspekten der Strukturqualität (räumliche Ausstattung, Personalqualifikationen), ist schon schwieriger bei der Prozessqualität (Verweildauer, fallangemessene Überweisung, Aktivitätsniveau der Teilnehmenden im Lehr-/Lernprozess) und schlägt fehl bei der Ergebnisqualität (etwa: Unter welchem emotionalen oder kognitiven Niveau darf ein Jugendlicher keinesfalls aus einer Hilfsmaßnahme ausscheiden? Einen IQ von wie vielen Punkten muss ein Schüler am Ende der Klasse 10 aufweisen?).

Die Werteoffenheit ist begrenzt durch einen (selbst wieder veränderlichen) sozial-, jugend- und bildungspolitischen Grundkonsens. Ein aktuelles Beispiel aus der Kinder- und Jugendhilfe: Die Neufassung des KJHG von 1995 definiert Kinder- und Jugendhilfe als soziale Förderung, für deren Gelingen die Mitwirkung der Kinder, Jugendlichen und Personensorgeberechtigten als wichtige Voraussetzung angesehen wird (z. B. § 5, Wunsch- und Wahlrecht oder § 8, Beteiligung von Kindern und Jugendlichen). Während das Gesetz selbst von „Leistungen“ spricht, fasst Münder (1997), mit der wichtigste Kommentator des KJHG, Hilfen zur Erziehung als „sozialpädagogische Dienstleistungsangebote“.<sup>3</sup> Die Autoren und Autorinnen des 10. Kinder- und Jugendberichtes nehmen hierzu kritisch Stellung: „Bei der Orientierung der Jugendhilfe hin zur Dienstleistung besteht die Gefahr, (Folgendes) zu übersehen (...): Jugendhilfe ist immer wieder verwiesen auf die Definition und Setzung von Normalitätsstandards (...) und damit den Aspekt der Kontrolle“ (BMFSFJ 1998, S. 178). Die damalige Bundesregierung schließt sich in ihrer – bekanntlich wegen bestehender Wertedifferenzen mit der Sachverständigenkommission insgesamt sehr kritischen – Stellungnahme dieser Aussage der Kommission an: Die unreflektierte Verwendung des Begriffes „Dienstleistung“ könne zu Missverständnissen führen und den Auftrag der Jugendhilfe verkürzen (vgl. BMFSFJ 1998, XXVII).

Dieses kleine Beispiel zeigt: Bereits die Verwendung des Begriffes „Dienstleistung“ (zu der ich mich für diesen Beitrag entschlossen habe) löst bei vielen Akteuren der

---

<sup>2</sup> Die Definition von „Standard“ innerhalb und zwischen den verschiedenen an der Qualitätsentwicklung von Humandienstleistungen beteiligten Disziplinen ist uneinheitlich. Ich folge hier Donabedian (1986), der normative und empirische Standards unterscheidet. Normative Standards beschreiben eher ideale, anzustrebende aber selten zur erreichende Zustände (so ähnlich auch Fuchs et al. (1975, S. 651) im „Lexikon zur Soziologie“. Empirische Standards beschreiben hingegen weitgehend operationalisierte, realistische Soll-Zustände.

<sup>3</sup> Zitiert nach dem 10. Jugendbericht (BMFSFJ 1998, S. 178).

Jugendhilfe oder des Bildungssystems mit einem pädagogisch geprägten Wertehintergrund Befürchtungen aus und führt zu Widerständen, sich mit deren Qualität auf empirisch gesicherter Basis auseinanderzusetzen. Diese sind – siehe 10. Jugendbericht – gut begründet und haben in der fachlichen Auseinandersetzung ihre Berechtigung. Es wäre in der Tat verkürzt, alle Prozesse oder Produkte Sozialer Arbeit immer und allein als „Dienstleistungen“ anzusehen. Ich meine jedoch, es erleichtert den Dialog mit Fachvertretern des Qualitätsmanagement oder des Controlling, mit ökonomisch Berufssozialisierten (Unternehmer, Kaufleute), den Dienstleistungsbegriff zu nutzen, um die Grenzen der Steuerbarkeit sozialer und pädagogischer Dienstleistungen durch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen oder Kundenanforderungen in der Sprache dieser Ansätze selbst zu klären.

Jedenfalls wird deutlich, dass die Frage, was „gute“ Kinder- und Jugendhilfe oder „gute Bildungsarbeit“ ausmacht, durch Werte bestimmt ist. Diese Werte bringen die Beteiligten aus ihrer Biographie, ihrem fachlichen Hintergrund und ihrer beruflichen Position mit. Sie zu missachten, ihre Klärung nicht aktiv zu betreiben, würde bedeuten, einen nachvollziehbaren, interdisziplinären und soziale Subsysteme übergreifenden Dialog über Qualität unmöglich zu machen.

Qualitätsmaßstäbe verändern sich mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen; in bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungsphasen gibt es besonders schnelle Veränderungen. In den letzten Jahren haben sich in Westeuropa diese Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit, und im Bereich von Erziehung und Bildung oder im Gesundheitswesen sehr stark verändert (vgl. Merchel 1998a, S. 21 ff.; EREV 1998, S. 13). In der Folge verlangen Geldgeber, politisch Verantwortliche, Geschäftsleitungen von sozialen oder Bildungseinrichtungen, Berufsverbände etc. erhöhte Transparenz von Leistungsprozessen und -ergebnissen, um deren Qualität systematisch verbessern und Entscheidungen informierter treffen zu können. Zwar besteht aus der Natur der Sache die hohe Variabilität der Qualitätsmaßstäbe fort (im Kontrast zur geringen Veränderlichkeit der Maßstäbe, die etwa an das Produkt ‚Automobil‘ oder die Sachdienstleistung ‚Pakettransport‘ gerichtet werden). Es wächst aber unabhängig davon die Anforderung, Qualitätsmaßstäbe in den Humandienstleistungen präzise zu definieren und ihre Erreichung systematisch zu überprüfen (vgl. zu diesem Dilemma Merchel 1998a).

Dass datenbasierte Bewertungen von Humandienstleistungen bislang nicht selbstverständlich sind, liegt also an ihrer Eigenart: Soziale und pädagogische Dienstleistungen sind in hohem Maße abhängig von den konkret am Leistungsprozess beteiligten Menschen; ihnen mangelt es chronisch an Bewertungsmaßstäben, die in der Fachwelt einhellig geteilt werden; es herrscht Dissens, auf welche Ursachen positive oder negative Ergebnisse pädagogischer Leistungsprozesse zurückzuführen sind und wie Qualität im umfassenden Sinne sichergestellt oder gar standardisiert werden könnte.

## 2 Evaluation im Konzert aktueller Steuerungsmethoden für Qualität

*„Evaluation takes place in an action setting, where the most important thing that is going on is the program“ (Weiss 1998, S. 15).*

Evaluation bezeichnet die systematische, datenbasierte Beschreibung und Bewertung von Programmen, Projekten, Maßnahmen und Material, vorzugsweise aus pädagogischen Arbeitsfeldern, wie z. B. Unterricht, Weiterbildung oder Soziale Arbeit.

Evaluation (meist unter der Benennung „Evaluationsforschung“) wird in Deutschland oft als „Zweig der angewandten Sozialforschung“ (Heiner 1998a, S. 25; ähnlich Bortz/Döring 1995, S. 95) bezeichnet. Dies trifft insofern zu, als zum einen „die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes (...), der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme“ (Bortz/Döring 1995, S. 96) unverzichtbar ist und zum anderen „Evaluationsmaßnahmen dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Techniken und Methoden angepaßt sein sollten“ (Wottawa/Thierau 1998, S. 14). Auch ist Evaluation „angewandt“: Das von ihr zur Verfügung gestellte Wissen soll so beschaffen sein, dass es möglichst unmittelbar von der Praxis genutzt werden kann – sei es als „Planungs- und Entscheidungshilfe“ (summative oder Bilanzevaluation) oder zur „Optimierung der Praxis“ (formative oder Gestaltungsevaluation). Das Wissen soll nicht nur konzeptionellen (orientierenden, aufklärenden) sondern insbesondere instrumentellen Charakter haben, d. h. unmittelbar als Ressource in der Praxis wirksam werden (vgl. Weiss 1998, S. 15 ff.).

Evaluation ist somit Bestandteil der jeweiligen Praxis. In dieser die Praxis unmittelbar unterstützenden Funktion und Eingebundenheit in fachliche/organisationale Handlungsprozesse liegt ihre Gemeinsamkeit mit anderen Konzepten wie dem Controlling (bzw. der Neuen Steuerung), der Qualitätssicherung oder dem Qualitätsmanagement, die in den letzten Jahren aus dem Sektor der Güterproduktion und der Sachdienstleistungen in den Sektor der Humandienstleistungen übertragen wurden (vgl. als Übersicht EREV 1998, S. 19-46). Auch diese Konzepte sind systematisch angelegt, bezwecken Steuerung, Stabilisierung und Optimierung der Qualität von Konzept, Struktur, Prozess, Ergebnis. Im Unterschied zur Evaluation sind sie jedoch wertemonetistisch: Sie haben als höchste und zuverlässig orientierende Leitwerte den monetären Unternehmenserfolg oder die Befriedigung von (zu Bedarfen umgewandelten) Bedürfnissen von (kaufkräftigen, abwanderungsfähigen) Kunden. Wenn sich Qualitätsmanagement – etwa in seiner vielfach als höchstentwickelt angesehenen Form, dem Modell der „European Foundation for Quality

Management“ (EFQM) – der Aufgabe zuwendet, die pädagogische Qualität der Kernprozesse zu bestimmen, so bleibt es auffallend stumm.<sup>4</sup>

Ich bin zwar skeptisch, was die Leistungsfähigkeit von Controlling oder Qualitätsmanagement bei den pädagogischen Kernprozessen angeht. Meine Argumentation läuft aber nicht darauf hinaus, diese Ansätze als für die Qualitätsentwicklung personenbezogener Dienstleistungen nutzlos zu disqualifizieren. Im Gegenteil: Diese Führungs-Instrumentarien schaffen mit der organisationsweiten Steuerung und Sicherung von Prozessen Grundbedingungen für das Überleben sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf dem Markt. Sie ermöglichen es oft traditional gewachsenen sozialen Organisationen, in neuen internen und externen Vernetzungsstrukturen vielfältige Angebotsformen mit komplexen Leistungsprozessen (neu) zu organisieren. Für Zwecke der Prozesssicherung, der Erhöhung von Wirtschaftlichkeit oder der Kundenerschließung/-bindung sind sie unverzichtbar (vgl. exemplarisch Drabner/Pawelleck 1997). Evaluation hingegen hat ihren Schwerpunkt dort, wo diese Instrumentarien nicht mehr hinreichen: In der konkreten Bestimmung und Messung von Qualität humaner Dienstleistungsprogramme, wie sie im personalen Interaktionsprozess der Beteiligten realisiert wird.

### 3 Bewertung wertebestimmter Humandienstleistungen

*„Evaluation calls for a higher level of skills than research that is designed and executed under the researcher's control. It takes skill to make research simultaneously rigorous and useful when it is coping with the complexities of real people in real programs run by real organizations ...“ (Weiss 1998, S. 18).*

Von Anbeginn einer jeden Evaluation spielen Werthaltungen eine entscheidende Rolle:

- Welche Person wird als Evaluatorin ausgewählt - in welchem Mix spielen dabei methodische Kompetenz (,wissenschaftliche Strenge‘), spezifische Kenntnisse des Praxisfeldes (,Feldkompetenz‘), Alter, Geschlecht, Ethnie, kommunikative Kom-

---

<sup>4</sup> Obwohl systematische Meta-Analysen dazu fehlen, erfreut sich das EFQM wegen seiner ‚weichen‘ Anteile (z. B. Qualitätsbestandteil „Gesellschaftliche Verantwortung“) großer Beliebtheit gerade im Bildungsbereich. Es ist für mich nicht nachvollziehbar, woher die Hoffnung rührt, gerade in den Humandienstleistungen könne dieses auf Großunternehmen zugeschnittene System Qualität in den Leistungs-Kernbereichen sichern. Auch die Selbstbewertungen eines der erfolgreichsten Vermarkter von EFQM im Bildungsbereich vermögen mich nicht zu überzeugen: „Das heißt, man muss die Suchkriterien von EFQM fachlich und in der Griffbarkeit konkretisieren. Die Investition für eine Branchenversion beträgt etwa eine halbe Million DM. Inzwischen hat der Autor in einer internationalen Zusammenarbeit eine solche Version für die Erwachsenenbildung entwickelt, die man für eine Lizenzgebühr mit Begleitung erwerben kann“ (Frey 1997, S. 33).

petenzen, ja vielleicht sogar Übereinstimmung mit den weltanschaulichen Grundwerten des Auftraggebers eine Rolle?<sup>5</sup>

- Wie wird der Gegenstand der Evaluation abgegrenzt? Ist grundsätzlich alles zugänglich für systematische Bewertung („Risikobereitschaft“) oder werden bestimmte Elemente des Programms, Personengruppen etc. geschützt („Sicherheit“).
- Werden ‚harte‘, distanzierende, quantitative, vielleicht sogar ohne aktive Mitwirkung von Beobachteten arbeitende Datenerhebungsmethoden oder werden weiche, kommunikative, qualitative Methoden bevorzugt?
- Am deutlichsten wertgebunden: Wer legt Bewertungskriterien fest, auf denen Interpretationen von Daten und schließlich Empfehlungen für Entscheidungen oder Veränderungen basieren?

Der Wortstamm „value“ erinnert daran, dass Evaluation ein Verfahren ist, fair und nachvollziehbar mit Werten umzugehen. Bewerten ist grundlegender Bestandteil jeder Evaluation. Werte äußern sich insbesondere in Hoffnungen und Befürchtungen der Beteiligten & Betroffenen (am.: stakeholder). Erste zu erfüllende Voraussetzung, um Evaluation nutzbringend zu gestalten ist daher, die wichtigen Beteiligten & Betroffenen in den Evaluationsprozess einzubeziehen, beginnend bei der Erstellung des Evaluationsplans über die Gestaltung der Datenerhebungsinstrumente bis zur Interpretation der Daten, dem Formulieren von Schlussfolgerungen und dem Aussprechen von Empfehlungen.

Der Standard „Festlegung von Werten“ aus den Program Evaluation Standards (Joint Committee 1999) fordert daher: *„Die Perspektiven, Verfahren und Gedankengänge, auf denen die Interpretationen der Ergebnisse beruhen, sollten sorgfältig beschrieben werden, damit die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind. (...) Im Mittelpunkt dieser Aufgabe steht das Erfordernis, die bei einer Evaluation gewonnenen Informationen zu interpretieren. Solche Informationen – ob quantitativ oder qualitativ, prozess- oder produktbezogen, formativ oder summativ – sind nur von geringem Interesse oder Nutzen, wenn sie nicht anhand einer geeigneten und vertretbaren Idee dazu, was Wert hat und was nicht, interpretiert werden.“*

Die Festlegung von Bewertungskriterien und die Interpretation der erhobenen Daten sind die kritischen Punkte einer Evaluation. Beteiligte & Betroffene nehmen – zu Recht oder zu Unrecht – an, dass sie dabei etwas zu verlieren oder zu gewinnen haben. Es steht für sie vielleicht viel auf dem Spiel: berufliche Anerkennung, das eigene Selbstwertgefühl, die Fortführung eines mit Engagement aufgebauten Projektes. Hier liegt auch

---

<sup>5</sup> Um der Gleichstellung der Geschlechter auch sprachlich zu ihrem Recht zu verhelfen, die Lesbarkeit jedoch nicht zu beeinträchtigen, nutze ich die weibliche Form zur Bezeichnung der evaluierenden Person(en); die anderen Akteure erscheinen in der Regel in der männlichen Form.



der Grund dafür, dass Evaluation (fast) immer Unbehagen bis hin zu Angst auslöst, dass ihr Widerstand entgegengebracht wird – eine gesunde Reaktion auf Unbekanntes.

Evaluation kann nicht an Werten vorbeigehen sondern muss alle ihre Verfahrensweisen auf die konkreten Werthaltungen der Beteiligten & Betroffenen im Feld gründen, denn (a) Werte sind in der pädagogischen Praxis oft implizit, (b) sie sind mit so hohem Engagement verknüpft, dass kaum offen darüber gesprochen wird, (c) es gibt zu jeder pädagogischen Frage oder Aufgabe mehrere angemessene Entscheidungen oder Interventionen, je nachdem auf welcher Wertgrundlage sie erfolgen.

Erforderlich sind daher Verfahren zur Klärung und Aushandlung von Werten: Einzelgespräche mit wichtigen Beteiligten, „Aushandeln“ der Schwerpunkte und Grenzen der Untersuchungen durch die Evaluatorin in der Eingangsphase, Begleitung der Evaluation durch eine mit Vertretern wichtiger Gruppen zusammengesetzten Beratungsgruppe, Mediation, Moderation, Konfliktlösungs- und Konsensfindungsstrategien. Je nach Organisationsstruktur und -kultur wird dies mehr oder weniger hierarchiegeprägt oder partizipativ geschehen. Eine Evaluation ohne oder gar gegen die Interessen wichtiger Beteiligter wird große Schwierigkeiten haben, nützliche Informationen bereitzustellen und umsetzbare Empfehlungen zu entwickeln.

Dies stellt hohe Anforderungen an die Evaluatorin, die diesen Prozess so organisieren und so steuern muss, dass zumindest ein Minimalkonsens über die wichtigsten Evaluationsfragestellungen unter den Beteiligten & Betroffenen hergestellt wird, der die Durchführung und spätere Nutzung der Evaluationsergebnisse sicherstellt.

#### **4 Nutzenfokussierung von Evaluation**

*„Things you'd like to know that would make a difference to what you do“ (Patton 1997, S. 32).*

Es ist selbst wiederum eine auf Werten basierende Entscheidung, die Nutzung der gewonnenen Informationen in den Mittelpunkt der Planung und Durchführung von Evaluationen zu stellen. Dem hier vertretenen nutzenfokussierten Evaluationsmodell geht es zentral darum, den Ertrag von Evaluationen dadurch zu erhöhen, dass die Beteiligten & Betroffenen aktiv an der Evaluation beteiligt werden. Sie werden dabei ihre eigenen Chancen erkennen, Ängste abbauen, sich die Evaluation ein Stück zu Eigen und sie damit richtungsführend machen für ihr eigenes Handeln. Geldgeber, Auftraggeber, Programmentwickler und -verantwortliche, aber auch Fachkräfte sind erstrangige Kooperationspartner in der nutzenfokussierten Evaluation. Durch ihr Mitwirken ist die Nutzung von Evaluation gut vorbereitet.

Cousins und Whitmore (1998, S. 6) nennen diesen Ansatz partizipativer Evaluation daher „Practical Participatory Evaluation“. Die zweite Hauptrichtung nennen sie „Trans-

formative Participatory Evaluation“; ihr geht es stärker um die Demokratisierung sozialen Wandels. Diese wird insbesondere dadurch vorbereitet, dass die (sozial benachteiligten) Zielgruppen zu Akteuren der Evaluation werden, für deren persönlichen Kompetenzen und Machtposition in der Gesellschaft Evaluation letztlich stärkend wirkt (vgl. z. B. der Ansatz der Empowerment Evaluation nach Fetterman et al. 1996).<sup>6</sup>

Nutzenfokussierte Evaluation stellt bereits vor Beginn der Datenerhebungen sicher, dass alle bereitzustellenden Informationen durch vorab bestimmte Nutzer in einer im Vorhinein vorgesehener Art und Weise genutzt werden. „Intended use by intended users“ ist die Kurzfassung von Michael Patton's „Utilization-Focused Evaluation“. Patton (1997) weist darauf hin, dass der Grad der Einwirkung einer Evaluation auf die Praxis weitgehend ganz zu Beginn festgelegt wird, oft Monate oder gar Jahre, bevor ein Schlussbericht abgeliefert wird.

Für die nutzenorientierte Evaluation lassen sich folgende Hauptschritte festhalten:

1. Feststellung der wichtigen Beteiligten & Betroffenen (vgl. Joint Committee 1999, Standard N1); darunter insbesondere der Personen, die Evaluationsinformationen vorrangig nutzen werden (Patton 1997, S. 41 ff.).
2. Feststellung von Werten, Interessen, Erwartungen und Befürchtungen bei wichtigen Beteiligten (vgl. Joint Committee 1999, Standard N3).
3. Darauf aufbauend Formulierung der zentralen Evaluationsfragestellungen, Bestimmung von Umfang und Auswahl der zu gewinnenden Informationen (Joint Committee 1999, Standard N2); Festlegung von Bewertungsmaßstäben (Zielgrößen, Erfolgsspannen), an denen die später erhobenen Daten beurteilt werden können.
4. Auswahl bzw. Entwicklung geeigneter Datenerhebungsinstrumente; Durchführung von Erhebungen und Auswertungen (eventuell parallel Zwischenpräsentationen); Nutzung der laufenden Evaluation für Optimierung von Programmelementen, Prozessen oder einzelnen Maßnahmen.
5. Interpretation der Ergebnisse auf Basis der vorab ausgewiesenen Bewertungsmaßstäbe; Erarbeitung von Schlussfolgerungen, Entscheidungsvorlagen, Maßnahmelisten.
6. Rückmeldung der Ergebnisse und Bewertungen an die wichtigen Beteiligten & Betroffenen; Diskussion, Vorbereitung von Umsetzungen.

---

<sup>6</sup> In unterschiedlichen Umfeldern sind unterschiedliche Formen partizipativer Evaluation in unterschiedlichem Ausmaß geeignet. Innerhalb von professionellen Organisationen z. B. eher pragmatische, bei Politikfeldern wie z. B. der Arbeitsmarktpolitik eher transformative; bei innovativen Projekten an der Schnittstelle von professionellem und Selbsthilfesystem vielleicht eher responsive. Dies systematisch darzustellen erfordert noch einige Erfahrungen mit Evaluation. Erste Hinweise finden sich bei Müller-Kohlenberg (1997).

Eine hohe Einwirkung der Evaluation, ein substantieller Beitrag zur Qualitätsentwicklung von Humandienstleistungen kann erreicht werden, wenn zu Beginn und über den gesamten Verlauf die aktive Beteiligung und Selbstverpflichtung der vorgesehenen Hauptnutzer aufrechterhalten wird. Dies setzt voraus, dass diese sich immer wieder überzeugen, dass ihre – vielleicht auch veränderlichen – Informationsbedürfnisse durch die Evaluation befriedigt werden. Wenn dann die Evaluatorin ihre Glaubwürdigkeit und persönliche Integrität aufrecht erhält, wenn sie praktikable, ressourcenbewusste Verfahren anbietet und umsetzt, wenn sie die Rechte der Betroffenen wahrt und mit ihnen einen höflichen und respektvollen Umgang pflegt, wenn sie schließlich anerkannte Erhebungsinstrumente einsetzt und nachvollziehbare, genaue Erhebungen und Auswertungen organisiert – dann wird die Evaluation mit hoher Wahrscheinlichkeit eine starke und nachhaltige Wirkung auf die Qualitätsentwicklung haben.

Für das, was hierbei zu beachten ist, liefern insbesondere die 30 Qualitätsstandards für Evaluationen hilfreiche Hinweise (vgl. Joint Committee 1999). Nach den als ANSI-Standards<sup>7</sup> anerkannten „Program Evaluation Standards“ müssen Evaluationen vor allem nützlich, durchführbar, korrekt und genau sein. Jeder der dreißig Standards formuliert eine thematisch spezifische, normative Aussage dazu, wie eine Evaluation so ausgestaltet ist, dass sie eine hohe Qualität erreicht. Die Standards enthalten konkrete Empfehlungen dazu, wie in einer dem zeitgemäßen Stand der Praxis entsprechenden Evaluation verfahren werden sollte. Je etwa zehn Richtlinien formulieren eine Strategie zur Fehlervermeidung bei der Anwendung des jeweiligen Standards. Unter der Überschrift „Häufige Fehler“ werden Schwierigkeiten aufgelistet, also Irrtümer, die unerfahrenen Evaluatoren oft unterlaufen oder solche, zu denen es wegen übereifriger Anwendung des Standards kommen kann. Ein oder zwei Beispiele aus unterschiedlichen Feldern humaner Dienstleistungen veranschaulichen jeweils, wie der Standard angewendet werden kann, welche Fehler gemacht wurden und wie diese vermieden werden können.<sup>8</sup>

Eine weitere wichtige Quelle ist das Lehrbuch von Patton (1997), welches zahlreiche Tipps und Lehrstücke dazu enthält, wie die Evaluatorin die Evaluation auf Nutzungskurs hält. In anderen Standardwerken unterbelichtete Aspekte wie Rollenklärung für die Evaluatorin, Einbezug von Beteiligten & Betroffenen in die Interpretation von Daten oder der Beitrag von Evaluation für eine zielgruppenorientierte Programm- und Konzeptentwicklung werden ausführlich behandelt.

Die beste Lehrmeisterin für Evaluation ist letztlich eine breit ausgeübte und gut dokumentierte Evaluationspraxis. Nach Lektüre allein der vielfältigen Praxisbeispiele dieser beiden amerikanischen Standardwerke ergibt sich ein Vergleichsmaßstab, an dem gemessen es augenfällig wird, dass es an einer solchen Praxis bislang in Deutschland erheb-

---

<sup>7</sup> Normen des American National Standard Institute vergleichbar dem Deutschen Institut für Normung (DIN).

<sup>8</sup> Die Kurzfassung der „Standards“ ist abgedruckt in Beywl (1998).

lich mangelt. Christian Lüders (1998), Leiter der Abteilung Jugend und Jugendhilfe im Deutschen Jugendinstitut, drückt es drastischer aus, indem er für Evaluation in Deutschland von einem „Zustand der *Nicht-Existenz*“ spricht (vgl. 1998, S. 23). Mit der aktuellen Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit und dem Entstehen einer fruchtbaren Konkurrenz mit den eher betriebswirtschaftlich oder ingenieurwissenschaftlich geprägten Qualitätssteuerungsansätzen dürfte sich dies jedoch schnell ändern (ein Indikator dafür ist die Gründung der Deutschen Gesellschaft für Evaluation im Jahre 1997).

## 5 Perspektiven

Nutzenfokussierte Evaluation ist im doppelten Sinne interdisziplinär angelegt: Ihr methodisches Inventar stammt insbesondere aus der empirischen Sozialforschung, der Einstellungs- und Meinungsforschung, der Organisationsberatung und den Qualitätswissenschaften. Sie orientiert sich nicht ausschließlich, oft auch nicht vorrangig, an fachlichen Standards (z. B. denen der Schulpädagogik oder der Sozialen Arbeit), sondern hat als Transdisziplin die Funktion, unterschiedliche oder divergente Bewertungskriterien aus verschiedenen Fachdisziplinen aber auch Organisationsinteressen zu würdigen und lösungsorientiert auf Handlungsperspektiven hin zu klären.

Wegen des langen Vorherrschens einer inputorientierten Steuerung besteht in Deutschland erheblicher Nachholbedarf für eine Professionalisierung von Evaluation. Der starke Druck, der durch Rückzug öffentlicher Gelder auf die sozialen und pädagogischen Leistungsfelder ausgeht, hat einen Boom neuer Steuerungs- und Bewertungsverfahren ausgelöst. Auch im Bereich von Humandienstleistungen wird diesen betriebswirtschaftlichen oder ingenieurwissenschaftlichen Verfahren eine umfassende Lösungskompetenz zugeschrieben; die aber kann auf Grund der Wertebestimmtheit von Humandienstleistungen nicht eingelöst werden. Im Konzert dieser Steuerungsverfahren kann daher die Evaluation – deren Entwicklung in Deutschland immer noch verzögert stattfindet – zunehmend die Funktion wahrnehmen, die besonderen, den Humandienstleistungen eigentümlichen pädagogischen, therapeutischen und anderen interaktionsbasierten Prozesse und Ergebnisse systematisch zu bewerten. Evaluation zeichnet sich dadurch aus, dass sie Werte und Wertkonflikte nicht ausklammert, sondern zum Ausgangspunkt und Gravitationszentrum ihres Vorgehens macht. Diese sozialwissenschaftlich geprägte Profession auf dem „Markt“ anwendungsorientierter Qualitätssteuerungsverfahren durchzusetzen, bedarf weiterer intensiver Anstrengungen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ein Forum bietet die Deutsche Gesellschaft für Evaluation, 1997 gegründet, im Frühjahr 1999 mit 100 Mitgliedern noch recht klein, verglichen mit der American Evaluation Association, die es auf die 25fache Mitgliedschaft bringt (<http://degeval.de>)

## Literatur:

- Beywl, Wolfgang, 1999: Ein Beispiel nutzenfokussierter Evaluation aus der Erziehungshilfe. Erscheint in: Peterander, Franz; Speck, Otto (Hrsg.), 1999: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München.
- Beywl, Wolfgang, 1998: Standards für die Evaluation von Programmen. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 21, H. 4, S. 365-369.
- Beywl, Wolfgang, 1996: Die fünf Dimensionen der Qualität. Anregungen zur Übertragung auf die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. In: Messner-Spang, S.; Brombach, H. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe im Deutschen Roten Kreuz. Reihe „Qualitätssicherung“ des BMFSFJ, Heft 5. Bonn, S. 8-19.
- Beywl, Wolfgang, 1995: Sozialwissenschaften und Qualität. Teil 2: Qualitätsmanagement Heilsame Existenzbedrohung für die anwendungsorientierte Soziologie? In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 18, Heft 1, S. 27-42.
- Beywl, Wolfgang, 1988: Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Frankfurt a. M. (Reprint 1999 über UNIVation e. V., Universität zu Köln).
- Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen, 1999: Zielfindung und Zielklärung in der Kinder- und Jugendhilfe. Ein Leitfaden. Reihe „Qualitätssicherung“ des BMFSFJ, Heft 21.
- Beywl, Wolfgang; Potter, Philip, 1998: RENOMO – A Design Tool for Evaluations: Designing Evaluations REsponsive to Stakholder's Interests by Working with NOminal Groups using the MOderation Method. In: Evaluation – The International Journal for Theory, Research and Practice, 4, no. 1 (Jan. 1998), S. 53-72.
- BMFSFJ (Hrsg.), 1997: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Qs 11. Bonn, S. 31-35.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.), 1998: Zehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland. Bonn.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola, 1995: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin.
- Brunner, Ewald J.; Bauer, Petra; Volkmar, Susanne (Hrsg.), 1998: Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Freiburg.
- Bundesvereinigung kulturelle Jugendhilfe (Hrsg.), 1998: Qualitätssicherung durch Evaluation. Remscheid.
- Cousins, J. Bradley; Whitmore, Elizabeth, 1998: Framing Participatory Evaluation. In: Whitmore, Elizabeth (Hrsg.): Understanding and Practicing Participatory Evaluation, Jossey-Bass (New Directions for Evaluation, No. 80), San Francisco.
- Derbolav, Joseph, 1995: Pädagogik und Politik. Stuttgart.
- Drabner, Claudia; Pawelleck, Thomas, 1997: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen am Beispiel der Jugendhilfe. Ein Leitfaden für die Praxis. Freiburg.
- Donabedian, Avedis: Criteria and Standards for Quality Assessment and Monitoring. In: Quality Review Bulletin, 12:3, S. 99-108.
- EREV (Evangelischer Erziehungsverband e. V.) (Hrsg.), 1998: Qualitätsentwicklung und -bewertung in der Sozialen Arbeit. Systematische Ansätze und Verfahren. Hannover (EREV Schriftenreihe 4/98).
- Fetterman, David M.; Kaftarian, J. Shakeh; Wandersman, Abraham, 1996: Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability. Sage.

- Frey, Karl, 1997: Qualitätsmanagement-Systeme im Vergleich. Empfehlung für die Jugend- und Erwachsenenbildung. In: BMFSFJ (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Qs 9, S. 31-35.
- Haller, Sabine, 1998: Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Heiner, Maja (Hrsg.), 1998: Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Weinheim.
- Heiner, Maja, 1998a: Experimentierende Evaluation und lernende Organisation. In: Heiner, Maja, (Hrsg.): Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Weinheim, S. 11-53.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, Sanders, James (Hrsg.), 1999: Handbuch der Evaluationsstandards. Opladen.
- Krönes, Gerhard, 1998: Qualitätsmanagement sozialer Dienstleistungen. In: Brunner, Ewald; Bauer, Petra; Volkmar, Susanne (Hrsg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Freiburg, S. 69-86.
- Lüders, Christian, 1998: Evaluationsforschung in der Kinder- und Jugendhilfe. Perspektiven und Grenzen. In: Bundesvereinigung kulturelle Jugendhilfe (Hrsg.): Qualitätssicherung durch Evaluation, Remscheid.
- Merchel, Jürgen (Hrsg.), 1998: Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster.
- Merchel, Jürgen, 1998a: Zwischen Effizienzsteigerung, fachlicher Weiterentwicklung und Technokratisierung: Zum sozialpolitischen und fachpolitischen Kontext der Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe. In: Merchel, Jürgen (Hrsg.): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster, S. 20-42.
- Messner-Spang, S.; Brombach, H. (Hrsg.), 1996: Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe im Deutschen Roten Kreuz. Reihe „Qualitätssicherung“ des BMFSFJ, H. 5. Bonn.
- Müller-Kohlenberg, Hildegard, 1997: Evaluation von sozialpädagogischen Maßnahmen aus unterschiedlicher Perspektive: Die Sicht der Träger, der Programmanager/-innen und der Nutzer/-innen. In: BMFSFJ (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Qs 11. Bonn, S. 31-35.
- Münder, Johannes, 1997: Die geplante Reform des Kindschaftsrechts, München.
- Patton, Michael, 1997: Utilization Focused Evaluation, Sage (3rd. Ed.).
- Patton, Michael, 1998: Die Entdeckung des Prozeßnutzens. Erwünschtes und unerwünschtes Lernen durch Evaluation. In: Heiner, Maja (Hrsg.), 1998: Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Weinheim, S. 55-66.
- Peterander, Franz; Speck, Otto, (Hrsg.), 1999: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München.
- Weiss, Carol H., 1998: Evaluation. 2nd Edition. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Whitmore, Elizabeth (Hrsg.), 1998: Understanding and Practicing Participatory Evaluation, Jossey-Bass (New Directions for Evaluation, No. 80), San Francisco.
- Wottawa, Heinrich; Thierau, Heike, 1998: Lehrbuch Evaluation. 2. vollst. üb. Aufl., Bern.

**Dr. Wolfgang Beywl**  
**Gronewaldstr. 2**  
**50931 Köln**  
**Tel.: ++49.221.470 4743**  
**Internet: [Http://www.uni-koeln.de/ew-fak/Wiso](http://www.uni-koeln.de/ew-fak/Wiso)**  
**e-Mail: [wolfgang.beywl@uni-koeln.de](mailto:wolfgang.beywl@uni-koeln.de)**

*Dr. Wolfgang Beywl*, geschäftsführendes Vorstandsmitglied von UNivation e. V., Institut für Evaluation und wissenschaftliche Weiterbildung, Lehrbeauftragter für „Evaluation“ an der Universität zu Köln., evaluiert, führt Evaluationsberatungen und -weiterbildungen durch mit einem Schwerpunkt in Sozialer Arbeit, Schule und Weiterbildung.