



# Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

## QB 5 Arbeitshilfe Evaluation der Beratungsprozesse

KQB / März 2017

### Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis

Evaluation von Beratungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Beratungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstabbildend zur Bewertung sind der Beratungserfolg, die Zufriedenheit der Kunden und ggf. der Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Einschätzung der Beratenden sollte Teil der Evaluation sein.

### 1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB) befinden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.**

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu wird im 2. Kapitel die Bedeutung der Evaluation von Beratungsprozessen für die Beratungsorganisationen erläutert. Vor allem die Wichtigkeit, eigene Ansprüche und Ziele vor der Evaluation zu formulieren, wird betont.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

## 2. Zur Bedeutung der Evaluation der Beratungsprozesse für Beratungsorganisationen

### Evaluation meint Erfassung, Bewertung und Reflexion

Auf der allgemeinsten Ebene ist Evaluation ein nachprüfbares Verfahren des Erhebens und Bewertens. Auf der Handlungsebene ist Evaluation damit ein zielorientiertes Informationsmanagement. Als Resultat des Evaluationsprozesses steht die Dokumentation von Daten und deren reflektierter Bewertung. Als Evaluation gilt also jede methodisch kontrollierte, verwertungs- und bewertungsorientierte Form des Sammelns, Auswertens und Verwertens von Informationen. Je nach Gegenstand, Ziel und Fragestellung sind dabei unterschiedliche, »maßgeschneiderte« Vorgehensweisen zu entwickeln und zu begründen. Evaluation hat immer das Ziel, spezifische Erkenntnisse zu produzieren, um sie für den evaluierten Gegenstand nutzbar zu machen.

### Evaluation hat unterschiedliche Funktionen

Zusammenfassend lassen sich für Beratungsorganisationen drei wesentliche Funktionen von Evaluation bezeichnen:

- Die *Kontrolle* von durchgeführten Beratungsmaßnahmen: Es wird nachträglich erkennbar, ob die Kunden zufrieden waren, Beratungserfolg stattgefunden hat und ob die Räumlichkeiten und Zeiten, die technische Ausstattung, Medien und Materialien, das Verhalten der Beratenden und der begleitende Service etc. zum Erfolg beitragen konnten.
- Die *Steuerung* von Beratungsangeboten: Anhand der Rückmeldungen können Defizite beseitigt werden und vorhandene Stärken weiter gefördert und ausgebaut werden. Eine Evaluation von Beratungsangeboten sollte daher nicht missverstanden werden im Sinne einer Rechtfertigung aktuell durchgeführter Prozesse, sondern als Instrument gesehen werden, welches sicherstellt, dass in der Beratungsorganisation eine Kundenorientierung besteht und Beratungen entsprechend den Bedürfnissen der Ratsuchenden ausgerichtet und angeboten werden.
- Die *Reflexion* von Beratungserfolg und Beratungsprozess: Durch eine begleitende oder abschließende Befragung (formative oder summative Evaluation) erhalten viele Kunden erst die Gelegenheit zur Besinnung und zur Klärung des eigenen Beratungserfolges. So kann z.B. ein Fragebogen auf die eigenen Empfindungen und Entwicklungen aufmerksam machen, die ansonsten möglicherweise nicht beachtet worden wären. Letztlich befähigt eine Evaluation Ratsuchende, Beratende und Auftraggeber auch in späteren Situationen kompetente, kundige und kritische Einschätzungen zu erbringen. Sie schult den Blick für Beratungsangebote und Situationen, die gelingende Beratung ermöglichen.

### Gegenstände der Evaluation

Grundsätzlich kann man in der Beratung z.B. Folgendes evaluieren:

- die organisationalen Rahmenbedingungen,
- den begleitend angebotenen Service,
- die Arbeits- und Betreuungsleistung der planend und administrativ Beschäftigten,
- die Leistungen der Beratenden,

- die Zufriedenheit der Kunden,
- die Zufriedenheit der Auftraggeber,
- die Umsetzungserfolge der Kunden,
- den Transfer in die Praxis,
- die erreichten persönlichen oder beruflichen Erfolge.

Das, worauf Beratungsprozesse eigentlich zielen, den Transfer des Vermittelten und neu Gelernten in die Lebens- oder Berufspraxis, lässt sich von Seiten der Organisationen in den meisten Fällen nur mit großem Aufwand erheben. Denn dazu wären Beobachtungen in der Praxis erforderlich, inwieweit sich das Handeln der früheren Kunden verändert hat. Man müsste diese Erhebungen sogar vor und nach der Beratungsmaßnahme machen, um hier solide Vergleichsaussagen treffen zu können. Dabei bleibt dann immer noch die Zurechnung dieser Änderung auf die Beratungsmaßnahme ein großes theoretisches Problem, denn es können sich alle möglichen anderen Einflüsse geltend gemacht haben. Bei Transferevaluationen bleibt es deshalb meistens bei einer Frage nach der persönlichen Überzeugung, ob das Gelernte und/oder Änderungen des eigenen Verhaltens als nützlich für die spätere Praxis angesehen wird.

### **Evaluation von Beratungserfolg**

Im Zentrum einer Evaluation der Beratungsprozesse sollte allerdings der Beratungserfolg stehen. Den Erfolg einer Beratung kann man in unterschiedlicher Hinsicht betrachten und erheben:

- Die *Zufriedenheit der Kunden* kann man mit skalierten Thermometer-Abfragen und einfachen Fragebögen prüfen.
- Den *Lern-, Kompetenz- und/oder Handlungszuwachs in theoretischer und praktischer Hinsicht* erkennt man am besten durch Wissenstests und Anwendungsprüfungen.
- Den *Transfer in die Praxis* wird man in der Regel nur über die Selbsteinschätzung der Kunden abfragen können (siehe oben).
- Die *Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit oder gegenüber Auftraggebern* wird man durch Auswertung der Evaluationen, Statistiken, ausgestellten Zertifikaten oder Eingliederungszahlen ins Berufsleben darstellen können.

Im Regelfall beziehen sich Evaluationen in Beratungsorganisationen meistens nur auf die Abfrage der Zufriedenheit der Kunden mit den Rahmenbedingungen der Beratung und dem Verhalten der Beraterinnen und Berater. Weitergehende Evaluationen des Beratungserfolges sollten allerdings unbedingt in den Blick genommen werden, da nur diese Bewertungen hinsichtlich der eigenen Ziele und Ansprüche der Beratungsorganisation zulassen.

### **Ohne Ziele keine Evaluation**

Als zentrales Problem der Evaluation von Beratungsprozessen zeigt sich, dass Beratungsorganisationen in der Regel Daten erheben und die Ergebnisse von Befragungen zusammenfassen, ohne *zuvor* die Verwendungsinteressen geklärt zu haben. Nur selten wird aus den eigenen Zielen der Organisation und dem Leitbild ein *Anspruch* abgeleitet, dessen Erfüllung dann auch gemessen werden kann. Evaluation meint aber die Erfassung *und Bewertung* von Daten auf der Basis von Zielen oder Soll-Größen, damit daraus Konsequenzen für die Qualitätsverbesserung der eigenen Beratungsarbeit gezogen werden können. Viele gutgemeinte Zufriedenheitsbefragungen haben deshalb bloß den Charakter einer unverbindlichen

Meinungsäußerung, die einen sehr groben Überblick verschafft: Man fragt mal, wie so die Stimmung war, und interpretiert dann die einzelnen Ergebnisse je nach Bedarf.

Zum Mittel der Qualitätsentwicklung im Beratungsprozess wird Evaluation durch die Erfassung, Bewertung und Reflexion, inwieweit eigene Qualitäts*ansprüche* an die verschiedenen Kontexte von Beratung erfüllt sind. Bei einer Evaluation eines Beratungsprozesses geht es darum zu verstehen, ob die gestellten Ziele erreicht wurden oder nicht, um im Falle der Nichterreichung gegensteuern zu können. Das heißt, für die Evaluation ist es wichtig, z.B. aus den Zielen im Leitbild und der Definition gelungener Beratung einen Soll-Zustand zu definieren – und zwar *bevor* die Ergebnisse von Befragungen vorliegen. Solche Soll-Ansprüche können auch aus früheren Befragungen abgeleitet werden, z.B. indem man feststellt, dass man in diesem oder jenem Bereich bessere Ergebnisse erzielen will.

Durch den *Vergleich* von Soll- und Ist-Zustand wird es dann möglich, Schwachstellen zu erkennen und nach Ursachen zu forschen bzw. Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten.

### Grenzen von Evaluation

Der Evaluation von Beratungsprozessen sind enge Grenzen gesetzt, die sich aus der institutionellen Form von Beratungsprozessen ergeben. Selten ist es z.B. möglich (und wäre auch sehr aufwändig), Kunden längere Zeit nach Abschluss einer Beratung zu befragen, um zu erfahren, inwiefern die Beratung oder das Coaching möglicherweise eine *nachhaltige Wirkung* bezogen auf die persönliche oder berufliche Weiterentwicklung gehabt hat. Beratungen, die immer eine Investition von Zeit und Geld bedeuten, zielen nicht nur auf eine kurzfristige Wirkung. Die tatsächliche Messung des von Lern- und Transfererfolgen bzw. die Erfolgzurechnung auf eine Beratungsmaßnahme stellt jedoch aufgrund vielfacher Einflussgrößen eine höchst anspruchsvolle wissenschaftliche Herausforderung dar, die über die Möglichkeiten von regelmäßigen Evaluationen durch die Beratungsorganisationen selbst weit hinausgeht. Beratungsunternehmen könnten hier Kontakte zu Hochschulen mit entsprechenden Fachbereichen knüpfen und z.B. Bachelor- oder Masterarbeiten zur Evaluation anspruchsvoller Fragestellungen anfertigen lassen.

### 3. Zu den einzelnen Anforderungen

#### Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- • Gegenstände,  
• Verfahren,  
• Rhythmus und  
• Umfang  
der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.
- Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen werden gezogen.
- Die Berater/innen werden über die Evaluationsergebnisse informiert.

### 3.1. Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.

Im Qualitätsbereich Evaluation geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren, Methoden, Instrumente, um zielorientiert die Ergebnisse und Erfolge der eigenen Beratungsarbeit zu erheben. Nur auf der Basis gezielter Evaluationen kann überprüft werden, ob die in QB 2 Bedarfserschließung erhobenen Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden konnten. Auch die Frage, ob Beratung gelungen ist, kann nur durch die Evaluation entsprechender Indikatoren beantwortet werden (vgl. auch QB 4 Beratungsprozess).

**Die Anforderung verlangt**, dass

- die **Gegenstände**, d.h. was mit welchem Ergebnis evaluiert wurde, zusammenfassend präsentiert werden,
- die bei der Evaluation eingesetzten **Verfahren** beschrieben sind,
- der **Umfang**, d.h. das Einsatzfeld und das Ausmaß, der Evaluationen dargestellt wird,
- der **Rhythmus**, d.h. die Zeitabstände genannt werden, in den die Evaluationen stattfinden.

Es wird nicht verlangt, dass die Evaluationen in allen Bereichen der Organisation durchgeführt werden müssen. Den Organisationen ist freigestellt, hier eine **begründete** Auswahl zu treffen und ihre Dienstleistungen dort zu analysieren, wo es Probleme zu lösen gilt oder sie sich den größten Nutzen versprechen.

➔ Vorschläge für Evaluationsinstrumente finden Sie im Qualitätsportal als Datei:  
**QB 5 Qualitätswerkzeug Evaluationsmethoden.**

### 3.2 Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.

**Diese Anforderung verlangt**, dass

- die ggf. verschiedenen Evaluationen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung zu **begründen** sind.

Das heißt es ist anzugeben, inwiefern die Evaluationen geeignet sind, die Aussagen und Ansprüche des Leitbildes mit Leben zu füllen bzw. die Ausrichtung der Organisation an ihren eigenen Zielen und den Bedürfnissen ihrer Kunden zu unterstützen.

Die Begründung könnte sich an folgenden Fragen orientieren:

- Inwiefern sind die verwendeten Verfahren und Rhythmen der Evaluation geeignet, Aussagen über das Realisieren der eigenen Ansprüche und das Erreichen der eigenen Ziele der Organisation zu machen?
- Inwiefern geben die verwendeten Verfahren der Evaluation und deren Ergebnisse Auskünfte über die Befriedigung der in der Bedarfserschließung erhobenen Beratungsbedürfnisse der Kunden?

- Inwiefern geben die verwendeten Verfahren der Evaluation und deren Ergebnisse Auskunft über die Beratungserfolge und über gelungene Beratung im Sinne der Kunden (Wohlberatenheit)?
- Inwiefern schaffen die verwendeten Verfahren und Rhythmen der Evaluation geeignete Voraussetzungen für die Kundenorientierung des Unternehmens?

### **3.3. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Evaluationen dienen – wie oben erläutert – dazu, den Grad der Zielerreichung zu überprüfen und Daten zur Steuerung der Beratungsarbeit bereitzustellen. Insofern ist es selbstverständlich, dass es nicht ausreicht, die einzelnen Maßnahmen nur zu evaluieren. Wichtig ist vor allem, dass aus diesen Erkenntnissen Konsequenzen für die Praxis der Organisation gezogen werden.

KQB verlangt daher mit dieser Anforderung, dass im Selbstreport dargelegt wird, wie die Ergebnisse der Evaluationen durch die Organisation bewertet werden und welche Konsequenzen daraus z.B. für die Beratungsarbeit des Unternehmens abgeleitet werden. Auch hier sind also auch wieder die inhaltlichen Folgen von besonderem Interesse.

### **3.4. Die Berater/innen werden über die Evaluationsergebnisse informiert.**

Der Satz aus der Definition dieses Qualitätsbereichs „Auch die Einschätzung der Beratenden sollte Teil der Evaluation sein“ ist doppeldeutig. Er kann meinen, dass auch die Arbeit der Beratenden evaluiert werden sollte, oder, dass die Beratenden nach ihrer Bewertung der Evaluationsergebnisse befragt werden sollen.

Im Regelfall enthalten Fragebögen zur Evaluation Aussagen zu der Einschätzung der Arbeit der Berater/innen durch die Kunden. Zwingend ist in jedem Fall, dass die Evaluationsergebnisse an die Beratenden rückgekoppelt werden, damit diese sie kommentieren und Schlussfolgerungen für ihre eigene Arbeit daraus ziehen können. Dafür empfiehlt sich vor allem eine schriftliche Rückmeldung.

Die Rückmeldung der Evaluationsergebnisse kann eine wichtige Rolle bei der „Beratung und Förderung der Berater/Innen“ (vgl. QB 4 Beratungsprozess) spielen. Die Evaluationsergebnisse können auch für die „systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen“ (vgl. QB 8 Personal) genutzt werden.