



## QB 6 Qualitätswerkzeug Evaluationsmethoden

KQS / März 2017

Evaluation von sozialen Dienstleistungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Dienstleistungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstab bildend zur Bewertung sind die Qualität der erzielten fachlichen Ergebnisse, Zufriedenheit der unterschiedlichen Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Arbeit der Fachkräfte ist Teil der Evaluation.

Eine Evaluation bedient sich dabei *quantitativer und qualitativer Methoden*. Instrumente der quantitativen Evaluation sind z.B. Fragebögen mit geschlossenen Fragen zum Ankreuzen. Zu den qualitativen Methoden zählen offene persönliche und telefonische Interviews und direkte mündliche Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden z.B. durch eine »Blitzlichtrunde«. Letztere sind im Sinne eines systematischen Verfahrens aber nur gültig, wenn die Ergebnisse der mündlichen Rückmeldungen protokolliert und ausgewertet werden.

Für die *begleitende (formative) Evaluation* einer sozialen Dienstleistung lassen sich viele phantasievolle Mittel einsetzen, angefangen vom Blitzlicht über sogenannte Thermometer-Abfragen, dem Malen von Bildern, bis hin zu lebenden Standbildern oder Aufstellungen. Diese Methoden können zum Reflektieren und zum Gespräch über das Geschehen bzw. die individuellen Reflexions- und Lernprozesse anregen und geben den fallführenden Kräften ein unmittelbares Feedback über die Stimmung. Auf diese Weise kann man im Verlauf der Maßnahme steuernd eingreifen.

Ein Problem solcher Methoden ist die unzureichende Dokumentations- und Vergleichsmöglichkeit. Dies ist jedoch für Evaluationen im Rahmen eines systematischen Qualitätsmanagements unverzichtbar. Denn nur so können begründete und nachvollziehbare Konsequenzen für eventuell erforderliche Entwicklungsmaßnahmen gezogen werden. Für die sozialen Dienstleistungsorganisationen ist die Zufriedenheits- und Gelingensbewertung ein wichtiger Indikator, ob die Bedürfnisse der Adressat/innen erfüllt wurden. Hierfür ist die *abschließende (summative) Evaluation* zum Ende einer Maßnahme unerlässlich.

Möglichen Abstumpfungstendenzen gegenüber Fragebögen kann durch Kürze, Konzentration auf das Wesentliche und eine übersichtliche Gestaltung entgegengewirkt werden. Wichtig ist auch eine *positive Haltung der evaluierenden Personen* gegenüber der Evaluation, damit sie den Einsatz des Instruments entsprechend

kommentieren. Außerdem sollten nur dort Fragebögen ausgegeben werden, wo die Auswertung sichergestellt ist. Durch einen sinnvollen und begründeten Rhythmus von Evaluationen können in einem überschaubaren Zeitraum nach und nach alle Fachbereiche ohne Überforderung der Beteiligten evaluiert werden.

Einzelne Organisationen heben die Bedeutung der Befragungen hervor, indem sie Evaluationsergebnisse regelmäßig in Kurzform in Leistungsdarstellungen bzw. Angebotsbroschüren oder auf ihrer Website etc. veröffentlichen und zu den Ergebnissen Stellung nehmen. Sie signalisieren dadurch öffentlich, dass ihnen die Meinung ihrer Kundinnen und Kunden wichtig ist.

### **1. Voraussetzung der Evaluation**

Bevor Methoden und Fragen für die Evaluation ausgewählt und die Evaluation durchgeführt werden kann, ist es erforderlich, die Ziele und die Soll-Zustände für die Evaluation zu bestimmen. Ohne eine klare Zielorientierung ist eine Evaluation nutzlos, weil die erhobenen Daten für die Auswertung keine Bezugsgröße haben, auf die hin sie bewertet werden können. Zielgrößen und Soll-Zustände für die Evaluation können z.B. abgeleitet werden aus

- den Ansprüchen des Leitbildes,
- der Definition gelungener Beratung,
- den allgemeinen Organisationszielen,
- den strategischen Entwicklungszielen,
- den Zielen einzelner Maßnahmen,
- Vorgaben von Auftraggebern.

Die Evaluation sollte sich auf diejenigen Aspekte beziehen, auf die gestaltend Einfluss genommen werden kann.

### **2. Entwicklung evaluierbarer Fragestellungen**

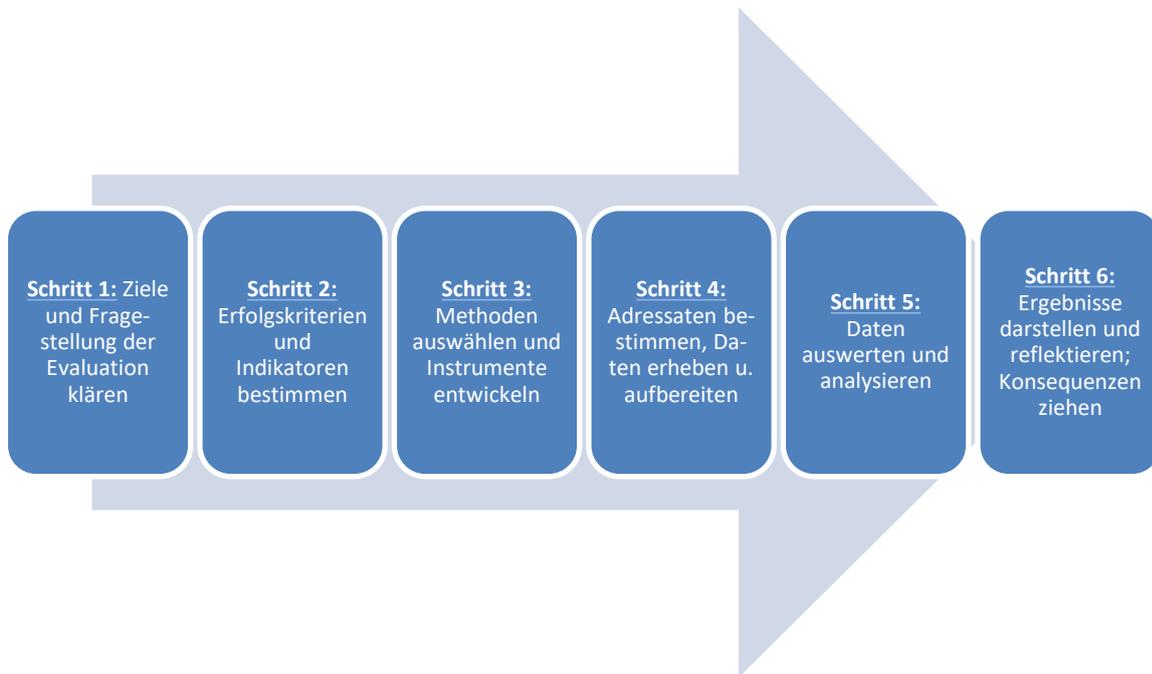
Nicht alle im Leitbild oder der Definition gelungener sozialer Dienstleistung enthaltenen Ziele lassen sich unmittelbar in überprüfbare Fragestellungen umwandeln. Es ist meistens zunächst notwendig, konkrete Ziele der Dienstleistung aufzustellen und entsprechende Indikatoren abzuleiten, um feststellen zu können, wann ein Ziel als erreicht gilt.

### **3. Subjektive Einschätzungen und intersubjektive Vergleiche**

Da die Einschätzung, ob ein sozialer Dienstleistungsprozess gelungen ist, in letzter Instanz nur aus der subjektiven Sicht der Hilfesuchenden erfolgen kann, ist kein objektives Urteil in Bezug auf gelungene Dienstleistung möglich. Jeweils subjektive Einschätzungen des Gelingens von Dienstleistungsprozessen können allerdings durch einen intersubjektiven Vergleich objektiviert werden. Es kann interessant sein, zu erfahren, ob Kunden und fallführende Kräfte einen Dienstleistungsprozess gleich oder unterschiedlich bewerten. Wird eine solche Evaluation mit einem Fragebogen durchgeführt, können die Bögen für Kunden und fallführende Kräfte wechselseitig Bezug aufeinander nehmen. Dadurch erfolgen die Bewertungen aus verschiedenen Blickwinkeln, die miteinander verglichen werden können.

## 4. Planung und Durchführung von Evaluationen

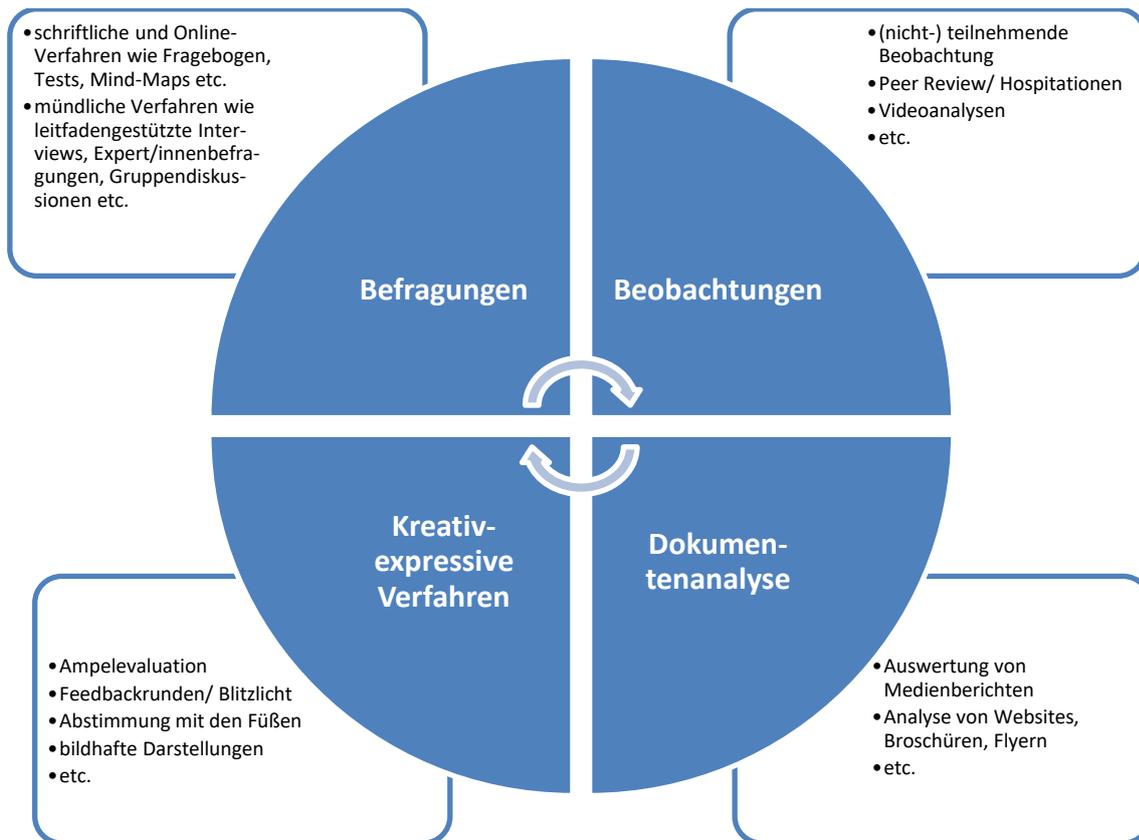
Ein Evaluationsprozess besteht sinnvollerweise aus den folgenden Schritten:



## 5. Evaluationsmethoden

Jede Methode zur Datenerhebung kann nur einen Teil der Wirklichkeit erfassen. Unterschiedliche Methoden bringen daher unterschiedliche Perspektiven ans Tageslicht. Infrage kommen für Evaluationen je nach Fragestellung und definierten Indikatoren neben standardisierten schriftlichen Befragungen auch leitfadengestützte Interviews, Beobachtungsverfahren, Dokumentenanalysen (also die Auswertung vorhandener Dokumente wie z.B. von Presseberichten nach vorgegebenen Kriterien) und kreativ-expressive Methoden wie die bereits erwähnten Blitzlicht- oder Thermometerevaluationen.

Einen Überblick über mögliche Evaluationsmethoden liefert die folgende Grafik:



## 6. Hinweise zu Fragebogenerhebungen

Bevorzugte Evaluationsmethode sind wegen ihrer leichten Durchführbarkeit und guten Vergleichbarkeit in vielen Fällen quantitative schriftliche Befragungen mit Fragebögen.

### Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der quantitativen schriftlichen Befragung (schriftlich, ggf. auch mit einem Onlinetool)
- ist geeignet, wenn Aussagen in zählbarer Form gebraucht werden
- erhebt Aussagen in standardisierter Form und ermöglicht damit die Quantifizierbarkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse
- kann Aussagen vieler Personen in kurzer Zeit erfassen
- das Instrument kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mehrmals eingesetzt werden (z.B. formative Evaluation von Prozessen und Verläufen)
- ermöglicht eine schnelle und unkomplizierte Datenerhebung, allerdings kann der Aufwand zur Erstellung und Auswertung der Fragebögen hoch sein

Generell haben sich die folgenden Schritte bei der Erstellung von Fragebögen als hilfreich erwiesen:

### 1. Zielbestimmung

- Bestimmung des Zieles, das mit dem Fragebogen verfolgt wird.
- Bestimmung der Inhalte bzw. Evaluationsgegenstände, über die der Fragebogen später Auskunft geben soll. Es sollten präzise Fragen gestellt werden.
- Ggf. Entwicklung eines einheitlichen Fragebogens für alle sozialen Dienstleistungsangebote zum Zwecke der Vergleichbarkeit.
- Formulierung eines ehrgeizigen, aber realistischen Zieles der Angebote und Maßnahmen, das als Maßstab bei der Evaluation dient.

### 2. Design

- Soll es ein verbindlich auszufüllendes Namensfeld geben oder wird die Befragung anonym durchgeführt?
- Welche möglichen Antworten soll es geben (stimmt voll und ganz, stimmt weitgehend, stimmt eher nicht, stimmt gar nicht)? Zu bedenken ist, dass es eine Tendenz bei Befragungen gibt, Mittelwerte (z.B. „teils/teils“) anzukreuzen. Beim Fehlen solcher mittleren Aussagen wird eine eindeutige Stellungnahme erzielt.
- Ggf. Platz für schriftliche Kommentare und Vorschläge vorsehen.

### 3. Verpflichtung der beteiligten Mitarbeitenden

- Mitarbeitende werden dazu verpflichtet, Zeit zum Ausfüllen der Fragebögen einzuplanen sowie möglichst 100% der Fragebögen wieder einzusammeln.

### 4. Auswertung und Bewertung

- Informationen in einer Datenbank erfassen (z.B. Excel).
- Fragebögen nach Merkmalen auswerten, die Informationen liefern z.B. zu den Fragen: Was hat in der sozialen Dienstleistung funktioniert/was nicht? Welche Wirkungen hat die Maßnahme erzielt/welche nicht? Welche Verbesserungsvorschläge wurden von den Kunden eingereicht?
- Vergleich des Fragebogenergebnisses mit den unter „Zielbestimmung“ aufgestellten Zielen.
- Nachbesprechung der Fragebögen mit den fallführenden Kräften, ggf. auch mit Kunden.

### 5. Schlussfolgerungen und Konsequenzen

- Bei Auffälligkeiten (z.B. gehäuften Unzufriedenheiten) mögliche Ursachen bestimmen.
- Dienstleistungsangebot oder -verlauf ggf. neu am Hilfesuchenden orientieren.

## 7. Hinweise zu leitfadengestützten Interviews

### Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der qualitativen mündlichen Befragung
- ist geeignet, wenn in die Tiefe gehende Aussagen und Beschreibungen gebraucht werden
- macht individuelle Handlungs- und Deutungsmuster sichtbar
- beginnt mit einer offenen Eingangsfrage, die sich auf die Lebensgeschichte bzw. einen Lebensbereich der befragten Person bezieht
- ist nach Themenfeldern strukturiert, die allerdings im Gesprächsverlauf nicht chronologisch abgearbeitet werden müssen, sondern an passender Stelle im möglichst natürlichen Gesprächsverlauf eingeflochten werden können
- weitere, vorab nicht erfasste Fragen können sich aus dem Gesprächsverlauf entwickeln

### Hinweise zur Entwicklung eines Gesprächsleitfadens:

- Überlegen Sie, welche Lebensbereiche von Ihrem Thema / Ihrer Fragestellung angesprochen werden (z. B. Familie, nachbarschaftliche Netzwerke etc.).
- Formulieren Sie eine offene Eingangsfrage. Die Eingangsfrage zielt auf den identifizierten Lebensbereich und sollte – als Gesprächsöffner – nicht auf Problematisches fokussieren, sondern positiv oder wenigstens neutral sein. Wenn der familiäre Lebensbereich im Mittelpunkt steht, könnte eine narrative Eingangsfrage zum Beispiel lauten: „Wenn Sie an Ihr Familienleben denken, was ist in Ihren Augen besonders schön? Was funktioniert gut bei Ihnen, woran haben Sie Freude?“ Falls Ihr/e Gesprächspartner/in aus gegebenem Anlass sehr problemfixiert ist, können Sie den positiven Fokus auch auf die Vergangenheit richten: „Wenn Sie an Ihr Familienleben zurückdenken, was war in Ihren Augen besonders schön? Was hat gut bei Ihnen funktioniert, woran hatten Sie Freude?“
- Überlegen Sie, was Sie von der Gesprächspartnerin / dem Gesprächspartner erfahren wollen, um Informationen zu Ihrer Fragestellung zu erhalten. Welche Cluster können Sie als übergeordnete Struktur Ihrer einzelnen Fragen bilden?
- Formulieren Sie Ihre Fragen so offen (ggf. nur in Stichworten), dass Sie sie situativ einflechten können, ohne dass eine abfragende Interviewsituation entsteht.

## 8. Hinweise zu Beobachtungen mit Kategorienschema

### Kennzeichen der Methode:

- ist ein Instrument der (meist qualitativen) teilnehmenden Beobachtung
- ist geeignet, wenn Rückschlüsse auf der Handlungsebene gezogen werden soll
- macht Kommunikations-, Interaktions- und Konfliktverhalten in Gruppen sichtbar
- beleuchtet die Umsetzung von Zielvorstellungen auf der Verhaltensebene
- das Kategorienschema segmentiert den Ereignis- und Verhaltensstrom in überschaubare Beobachtungseinheiten
- Beobachter/-in erfasst für Gesamtgruppen oder einzelne Personen das Auftreten definierter Kategorien

- Ergebnisse sind auch nutzbar für Feedback an soziale Systeme (Familien, Gruppen, etc.)
- bekanntes historisches Beispiel ist die Interaktions-Prozess-Analyse (IPA, R.F. Bales 1950)

#### Hinweise zur Entwicklung eines Kategorienschemas:

- Welche Beobachtungskategorien sind für Ihre Fragestellung bzw. für Ihren Einsatzzweck relevant? Einigen Sie sich auf einige Bereiche wie z.B. Transparenz, Wertschätzung, Konfliktfähigkeit (z.B. für die Beobachtung von Interaktionen der Beteiligten). Es hat sich bewährt, die gewählten Kategorien in Form von Aussagesätzen zu formulieren (z.B. Konfliktfähigkeit: „Die Beteiligten zeigen in schwierigen Situationen und bei kontroversen Meinungen Konfliktfähigkeit.“) Je nach Art und Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorie kann es sinnvoll sein, diese mit mehreren Aussagen zu unterlegen.
- Wie können die formulierten Aussagen operationalisiert werden? An welchem beobachtbaren Verhalten wäre z.B. die Konfliktfähigkeit der Beteiligten? Um die Aussagekraft des Beobachtungsschemas zu erhöhen, ist es sinnvoll, für jede Beobachtungskategorie mehrere Indikatoren zu bilden.
- Trennen Sie die Ebenen Beobachtung und Bewertung strikt und eindeutig. Wenn Sie das für sinnvoll halten, können Sie eine solche Unterscheidung auch im Kategorienschema anlegen (z.B. durch separate Spalten für „Welches Verhalten beobachte ich konkret?“ und „Was leite ich als Beobachter/-in daraus ab?“).

#### Beispiel für ein Kategorienschema für die Beobachtung von Interaktionen:

(mit Fokus auf die Beobachtungskategorie Konfliktfähigkeit)

<b>Beobachtungskategorie</b>	<b>Aussage/n</b>	<b>Indikatoren/ Konkret beobachtbares Verhalten</b>
Konfliktfähigkeit	Die Beteiligten zeigen in schwierigen Situationen und bei kontroversen Meinungen Konfliktfähigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beteiligten lassen sich ausreden.</li> <li>• Die Beteiligten hören einander zu und nehmen Bezug auf das Gehörte.</li> <li>• Die Beteiligten kennzeichnen ihre Aussagen als ihre eigene Meinung bzw. Wahrnehmung.</li> </ul>
	Die Beteiligten zeigen Interesse an der Klärung schwieriger Themen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beteiligten benennen Themen, zu denen sie unterschiedlicher Meinung sind.</li> <li>• Die Beteiligten greifen Lösungsvorschläge anderer auf.</li> <li>• Die Beteiligten äußern eigene Vorschläge zur Lösung.</li> </ul>