

## Zusammenfassung

*Evaluation ist ein systemimmanenter Prozeß, der sich in jedem sozialen System quasi als systemerhaltender Prozeß abspielt; als selbstorganisiertes Phänomen finden wir Evaluation immer vor: Evaluation ist im Kern Selbstevaluation. Den intern ablaufenden Prozeß kann man sich bewußt machen und darüber hinaus pflegen; man kann auch qualitätssichernde Maßnahmen nach außen demonstrieren, wie es der Zeitgeist verlangt. Beides bringt Synergieeffekte zutage durch die Reaktivierung eigener Ressourcen. Für die Fähigkeit einer sozialen Einrichtung, sich des eigenen Handelns bewußt zu sein und die eigenen Aktivitäten zu reflektieren, wird der Begriff „Orientierungsqualität“ vorgeschlagen. Neben der „Strukturqualität“, der „Prozeßqualität“ und der „Ergebnisqualität“ zeichnet sich eine soziale Einrichtung durch „Orientierungsqualität“ aus. Die Qualität einer sozialen Einrichtung ist daran festzumachen, welche Reflexionskultur sie aufweist. Dies wird in Beziehung zu Methoden der Selbstevaluation gebracht.*

# Orientierungsqualität als Maßstab bei der Evaluierung sozialer Einrichtungen\*

Ewald Johannes Brunner

*Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie, Institut für Erziehungswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena*

Kürzlich fiel mir der Titel eines Buches ins Auge, das Lehrerinnen und Lehrer dazu ermuntert, die „Kraft der Evaluation“ in ihrem Schulalltag zu nutzen (Allgäuer, 1998: *Evaluation macht uns stark!*). Ich dachte daran, daß ich selbst einmal als Lehrer einen Evaluierungsprozeß an einer Schule mitgemacht hatte. Das ist lange her,<sup>1</sup> an Einzelheiten erinnere ich mich kaum, einen bleibenden Eindruck hat jedoch der „Self-Evaluation-Report“ bei mir hinterlassen, den die Schule damals in Eigenregie produzierte. Das war ein hektographiertes und gebundenes Opus von ca. 200 Seiten, in dem alle Lehr- und Lernaktivitäten dieser High School minutiös verzeichnet und mit einer Selbstbewertung versehen waren.

Evaluation ist, wenn sie sinnvoll ist und wirklich die Einrichtung „stärken“ soll, im Kern „Selbstevaluation“. Das ist auch heute meine These, die ich im vorliegenden Beitrag entwickeln werde. Nach einigen wenigen Bemerkungen zur aktuellen Lage (insbesondere zur Qualitätssicherung im sozialen Sektor) und zum Evaluierungsboom, versuche ich darzulegen, daß Evaluation ein systemimmanenter Prozeß ist, der sich in jedem sozialen System quasi als systemerhaltender Prozeß abspielt; als selbstorganisiertes Phänomen finden wir Evaluation immer vor. Den intern ablaufenden Prozeß kann man sich bewußt machen und darüber hinaus pflegen; man kann auch qualitätssichernde Maßnahmen nach außen demonstrieren, wie es der Zeitgeist verlangt. Die „stärkende Wirkung“, die durch Evaluation erreicht werden kann, liegt aber in der Reaktivierung eigener Ressourcen verborgen.

Soziale Einrichtungen als Zielscheibe von Evaluation

## Soziale Einrichtungen als Zielscheibe von Evaluation

Soziale Einrichtungen<sup>2</sup> sind derzeit massiv mit der Frage ihrer Evaluierung befaßt. In allen Arbeitsfeldern der Jugend- und Sozialhilfe und des Gesundheitswesens geht es darum, „wie bei zurückgehenden Ressourcen (personell und materiell) die Qualität der Dienstleistung dennoch gesichert, möglichst sogar noch gesteigert werden kann“ (Maelicke 1997, S. 7). An-

\* Überarbeitete Fassung eines Vortrags auf der Tagung „Systemische Therapie- und Beratungsforschung“, 10./11. Juli 1998, Universität Heidelberg

<sup>1</sup> Damals war ich für ein Jahr in den Vereinigten Staaten und unterrichtete u. a. in einer Schule, die sich in einem Distrikt befand, in dem „coloured people“ lebten. Diese Schule wollte „akkreditiert“ werden und durchlief dazu einen Prozeß der Fremd- und Selbstevaluierung

Prof. Dr. E. J. Brunner, Institut für Erziehungswissenschaften der Universität, Postfach, D-07740 Jena

<sup>2</sup> Den Begriff „soziale Einrichtungen“ verwende ich für alle Formen psychosozialer Organisation im Non-Profit-Bereich. Synonym dazu gebrauche ich die Begriffe „soziale Organisation“, „Sozialbetrieb“ etc. (Zur Definition vgl. Fußnote 3)

System Familie (1999) 12:3–8 © Springer-Verlag 1999

## Orientation quality as a criterion in the evaluation of social organizations

Ewald Johannes Brunner

### Summary

Evaluation is a process intrinsic to a system and one that occurs in every social system virtually as a self-preserving process; it is everywhere to be found as a self-organizing phenomenon. Evaluation is in essence self-evaluation. The internally occurring process can be brought to consciousness and can be cultivated outwardly. It can be outwardly demonstrated in quality-assuring measures (such as the requiring of professional qualifications), in whatever form the spirit of the age demands. Both out-

ward and inward forms lead to synergy effects through the re-activation of inner resources. The concept of *orientation quality* is proposed to describe the ability of a social organization to be conscious of its own actions and to reflect on them. Thus a social organization will be characterized by *orientation quality* alongside its *quality of structure*, *quality of process* and *quality of outcome*. The quality of a social organization can be determined by the kind of culture of reflection it manifests. A relation is drawn between these levels of reflection and methods of self-evaluation.

gesichts der politischen Brisanz der Thematik stellt sich mit Nachdruck die Frage nach geeigneten Kriterien für die Beurteilung professioneller sozialer Dienstleistungen. Diese Frage wird noch verschärft, wenn es um die Bewertung größerer Einrichtungen im Sozialbereich geht. Die folgenden drei Kategorien werden in der Diskussion um Qualitätssicherung von sozialen Einrichtungen immer wieder genannt: Strukturqualität, Prozeßqualität und Ergebnisqualität. Gibt es noch weitere relevante Kategorien? Gibt es eine Kategorie, die das „Sich-Auf-Seine-Qualitäten-Besinnen“ mit in Rechnung stellt und die Reflexivität und Orientierungskompetenz als innersystemische Qualitätsmerkmale mit berücksichtigt? Um diesen Fragen nachzugehen, betrachten wir zunächst den Gegenstand der Beurteilung selbst.

Soziale Organisationen wie Jugendämter, Erziehungsheime, Trägervereine in der Wohlfahrtspflege, Weiterbildungseinrichtungen, um nur einige Beispiele zu nennen, sind komplexe Größen; als „Evaluationsobjekte“ sind sie – ihrer Unübersichtlichkeit wegen – schwer der Beobachtung zugänglich. Bildlich gesprochen sind Organisationen als „Landschaften“ denkbar: „Organisationen sind wie eine Landschaft:

kompliziert, abwechslungsreich und komplex. Und sie verändern sich – mit den Jahreszeiten, mit dem Wetter und mit unserem Ort der Beobachtung. ... Unser Erleben ändert sich mit unserer Perspektive“ (Dahlin 1986, S. 38).

Sollen nun Fachleute ein solches Gebilde nach seinem Leistungsvermögen beurteilen, so stehen ihnen hohe Hürden im Weg. Von entsprechenden Gütemaßstäben für die Bewertung wird verlangt, daß sie die Komplexität und die Dynamik einer Organisation mit in Rechnung stellen. Offensichtlich ist auch, daß sich – je nach Beobachtungsperspektive und Beobachtungshinsicht – das Bild verschieben kann.

Auch wenn wir keine so blumige Definition von Organisation verwenden wie die eben zitierte von Dalin, auch bei einer präziseren Definition<sup>3</sup> werden wir dessen gewahr, daß die Unübersichtlichkeit das größte Hin-

<sup>3</sup> Meine Definition, gleich auf das Thema „Soziale Einrichtungen“ bezogen, lautet: Ein Sozialbetrieb ist ein soziales System, das spezifische soziale/sozialpädagogische Aufgaben hat und Ziele verfolgt und dazu (a) aus sich heraus eine Systemstruktur und -dynamik evolviert und (b) unter spezifischen System-Umwelt-Bedingungen agiert

dernis für eine einigermaßen korrekte Fremdbeurteilung ist: Je größer die Organisation, die evaluiert werden soll, desto mehr Strukturelemente müssen berücksichtigt werden, desto mehr (simultan ablaufende!) Interaktionsprozesse müssen erfaßt werden. Schon dies ist kaum zu schaffen. Wenn man nun noch hinzu überlegt, daß der „Beobachter“ ja keineswegs objektiv sein kann, vielmehr ganz und gar konstruierend vorgeht, so erscheint es schier unmöglich, rein aus der Außenperspektive zu evaluieren.

Steht das oben erwähnte Motto „Evaluation macht uns stark!“ (Allgäuer 1998) dazu in einem Widerspruch? Bringt Qualitätssicherung in sozialen Einrichtungen wirklich Synergieeffekte hervor? Vertreterinnen und Vertreter, die in ihrem Sozialbetrieb eine Qualitätssicherungsmaßnahme durchgeführt haben, behaupten dies: Ihre Organisation habe davon deutlich profitiert. Wenn also Evaluation wirklich stark macht, dann kann es sich nicht (oder wesentlich nicht) um die oben skizzierte Fremdevaluation handeln, dann liegt die Quelle für diese Stärke in den sozialen Einrichtungen selbst und in ihrer Selbstevaluation. Von außen können Anregungen kommen, kann Unterstützung erfolgen; der eigentliche Evaluationsvorgang jedoch muß *in* einer sozialen Einrichtung selbst verankert sein, muß von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Einrichtung getragen sein, damit er das bewirkt, was er in der „lernenden Organisation“ tatsächlich bewirken kann. Wie ich zeigen möchte, läßt sich dieser Effekt auch theoretisch herleiten und begründen.

### Zur Problematik der Leitdifferenz „Außen-“ versus „Binnenaspekt“

Meine obige Argumentationsfigur folgte dem einfachen Schema: Fremdevaluation funktioniert bei der Beurteilung von sozialen Einrichtungen praktisch nicht; Selbstevaluation ist die Methode der Wahl. Die zugrundeliegenden Leitdifferenz einer Trennung von außen und innen kennen wir aus der systemischen Theorie: Den Außenaspekt geben wir als System/Umwelt-Bezug an, den Innenaspekt verlagern wir auf die systeminternen

Prozesse. Diese Trennung von außen und innen mag zwar für Analysezwecke gerechtfertigt sein, ist aber durchaus auch zu problematisieren:

Der Binnen- und der Außenaspekt erscheinen durch die sprachliche Trennung (sie werden sprachlich einzeln mit einem Label versehen) als zwei Entitäten, bilden jedoch funktional eine *Einheit*. Diese Einheit wird in der Theorie der Selbstorganisation vorausgesetzt, die eben diese funktionale Einheit von Eigenstruktur/Eigendynamik eines Systems *und* von dessen Abhängigkeit von „äußeren“ Rahmenbedingungen postuliert (letztere werden im Konzept der Selbstorganisationstheorie sensu Hermann Haken als „Kontrollparameter“ bezeichnet). Um dies an einem Beispiel zu illustrieren: Die Struktur/Dynamik in einem städtischen Jugendamt ist nicht verständlich ohne die organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen dieses Amt arbeitet; zu bedenken sind etwa die gesetzlichen Rahmenrichtlinien, die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen, die Besonderheiten des Klientels etc. Zugleich bildet sich auch eine spezifische Struktur und Dynamik gleichsam von innen heraus, die jedem Jugendamt quasi einen eigenen „Charakter“ verleiht.

Die Figur einer willkürlichen Trennung eines Binnen- und eines Außenaspekts erblicken wir auch in den gegenwärtigen Arbeiten und Diskussionen zur Frage der Evaluation von sozialen Einrichtungen (vgl. Brunner et al. 1998). Wenn wir den eben skizzierten Gedanken einer *funktionalen Einheit* aufgreifen, so hat Evaluation (als Fremdevaluation auf der einen Seite und als Selbstevaluation auf der anderen) zwei Gesichter, die als zwei Seiten *einer* Medaille in Erscheinung treten: Eine soziale Einrichtung qualifiziert sich aus sich heraus (anders wäre sie wohl nicht in der Lage, „sich auf dem Markt zu behaupten“), sie qualifiziert sich aus sich heraus durch kluge innerbetriebliche Strukturierung, planvolle Organisation,<sup>4</sup> sinnvolle Optimierung der Ressourcen etc.

<sup>4</sup> Vgl. auch Weicks Hinweise zur Bedeutung von Plänen in Organisationen (Weick 1995). – Zur grundsätzlichen Problematik von „Selbstreferenz und Planung“ vgl. Krohn u. Küppers (1990)

Zugleich qualifiziert der außen sichtbare (bzw. nach außen sichtbar gemachte) Erfolg der Arbeit bzw. die von außen erkennbare Zweckerfüllung dieser Einrichtung. Würde eine geriatrische Einrichtung, um ein Beispiel zu nennen, eine solche Evaluierung im umfassenden Sinne (innen wie außen) nicht durchhalten, so könnte sie nicht „überleben“; Mißstände etwa würden (auf kurz oder lang) durch Minder- und Unterbelegung, durch das Schwinden einer optimalen Arbeitsatmosphäre (hohe Fluktuation des Personals) etc. sowohl aus sich heraus dazu führen, daß diese soziale Einrichtung irgendwann einmal schließen müßte, als auch, daß sie – parallel hierzu ebenso wahrscheinlich – durch eine Intervention der Gesundheitsbehörde oder Staatsanwaltschaft „quasi von außen“ geschlossen wird.

Evaluierung findet als laufend statt; Evaluierung ist sowohl ein internal als auch external ablaufender Prozeß. Eine Bewertung der sozialen/sozialpädagogischen Arbeit findet immer statt, ist *implizit* immer mitgegeben als ein konstitutives Merkmal der *Selbstregulation* in bezug auf die Qualität einer sozialen Einrichtung. Selbstverständlich kann dieser implizit stattfindende Selbstregulationsprozeß steter Qualifizierung expliziert werden. Dieses Explizieren wird neuerdings häufiger praktiziert bzw. wird heutzutage zunehmend eingefordert.

Ebenso ist die Fremdevaluation ein integrierter Bestandteil dieses (Selbst-) Regulationsprozesses. Gemeint ist hier allerdings die „bezogene Evaluation“, nicht die willkürlich von außen gesetzte Fremdevaluation ohne Bezug zu den intern ablaufenden Systemprozessen. Natürlich kann – um dies auch mit aller Deutlichkeit zu sagen – Evaluation auch als (sozial)politisches Machtinstrument mißbraucht werden.

### **Zur Theorie der sich selbst evaluierenden Organisation**

Soziale Einrichtungen sind zielgerichtete Systeme; diese Zielerreichung muß – in bestimmten Toleranzgrenzen – gelingen, anders ist das Überleben sozialer Einrichtungen nicht garantiert. Evaluation bzw. Bewertung ist ein Ausdruck von Selbstreferenz eines

sozialen Systems: Jede soziale Einrichtung/soziale Organisation legt ständig – bewußt oder nicht bewußt – vor sich selbst Rechenschaft über die Qualität ihrer Arbeit ab.

Die momentan geführte Debatte um Qualitätssicherungsmaßnahmen in sozialen Einrichtungen verliert ihre Schärfe, wenn bedacht wird, daß das, was soziale Arbeit zur sozialen Arbeit macht, selbst ein Qualitätsmerkmal ist, ein implizit stets mitgegebenes Qualitätsmerkmal, das von da her prinzipiell auch explizierbar ist. Ich verstehe die Aufregung nicht, die mit der Diskussion um Evaluation verbunden ist: Wenn Qualität ein notwendiger Bestandteil sozialer Arbeit ist, dann kann man sich doch auch nach außen zeigen, dann kann man sie auch vorzeigen.<sup>5</sup>

Nehmen wir das Beispiel einer Behinderteneinrichtung. Sie hat das Ziel, Behinderte professionell zu versorgen und ihnen ggf. zu ermöglichen, daß sie in geeigneter Form in den Ausbildungs- und/oder Arbeitsprozeß eingliedert werden können. Eine solche Aufgabe ist nur leistbar, wenn Würde und Wert der betreffenden behinderten Menschen im Mittelpunkt stehen und wenn sachlich und fachlich die beste aller Welten für die Behinderten eingerichtet wird. Indem eine Behinderteneinrichtung an dieser Zielvorgabe arbeitet, qualifiziert sie sich.

Daß eine solche soziale Einrichtung sich bei diesem Vorgang des Sichqualifizierens verschiedene Stufen von Reflexivität erreichen kann, wird deutlich, wenn wir uns den „Mechanismus“ des selbstreferentiellen Handelns genauer anschauen. Ich greife dazu auf ein Konstrukt zurück, das als TOTE-Einheit (Miller et al. 1960) in die Literatur eingegangen ist. Es geht um die Analyse planvollen Handelns: Ein Individuum (oder eine Gruppe von Individuen) vergleicht den erreichten Stand auf dem Weg zu einem Ziel mit Hilfe eines einfachen Rückkopplungsmechanismus; dabei wird ein Ist-Wert mit einem Soll-Wert verglichen (eng-

<sup>5</sup> Die Scheu vor einer Evaluation ist allerdings insofern begrifflich, da Evaluation auch mißbraucht werden kann, beispielsweise als Selektionskriterium, um soziale Einrichtungen – z.B. aus finanzpolitischen Gründen – in Mißkredit zu bringen

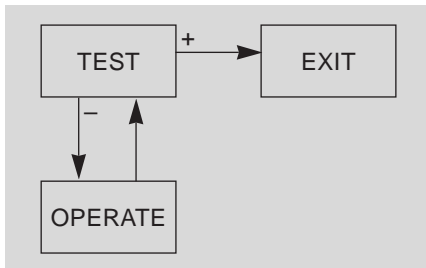


Abb. 1. Das TOTE-Modell

lisch: „test“), aus dem Ergebnis wird eine instrumentelle Handlung gefolgert („operate“), deren wahrscheinlicher Erfolg wiederum mit dem Sollwert verglichen wird (erneuter „test“) und die bei genügender Übereinstimmung ausgeführt wird („exit“) (Dorsch 1976, S. 617). Die Anfangsbuchstaben dieser Abfolge von „test – operate – test – exit“ ergeben das Kunstwort TOTE.

Die TOTE-Einheit ist quasi ein interner Regelkreis, der den Weg zur Zielerreichung „kontrolliert“. Individuelle und kollektive Handlungen werden auf diese Weise ständig geprüft: Diese Art von Selbstreferenz schafft also die Voraussetzung für optimales Handeln. Es handelt sich um einen selbstevaluativen Prozeß.

Ich sagte weiter oben schon, daß es in diesem Prozeß des fortschreitenden Vergleichens (Bewertens) verschiedene Grade von Bewußtsein gibt. Menschliches Handeln kennt etwa das Phänomen des „automatisierten“ Handelns; wenn Sie beim Autofahren Gas geben oder bremsen, tun Sie dies in den allermeisten Fällen, ohne nachzudenken, und kommen auch auf diese Weise (hoffentlich) erfolgreich an Ihr Ziel (Stufe 0).

Auf einer nächsten Stufe der Reflexivität wird nicht automatisiert gehandelt, das Handeln wird vielmehr bedacht und kognitiv gesteuert. Um Ihr Fahrtziel zu erreichen, stellen Sie Überlegungen an, welchen Weg Sie nehmen, wieviel Zeit dieser Weg vermutlich in Anspruch nimmt etc. (Stufe 1).

Eine Metaebene hierzu stellt diejenige Form von Reflexivität dar, bei der das Individuum (oder die Gruppe) sein (ihr) Handeln überdenkt, wenn sich aus verschiedenen Gründen die zunächst gedachte Planung nicht reali-

sieren läßt. (Sie geraten beispielsweise in einen Stau, beginnen umzudisponieren etc.) (Stufe 2).

Eine qualitativ besondere Form dieses Metahandelns besteht darin, daß diese elaborierte Form von Reflexivität systematisiert und „super-vidiert“ wird. (Sie versuchen, verschiedene Strategien in Anwendung zu bringen, um systematisch den Stau zu umfahren; Sie verfolgen beispielsweise die Verkehrsnachrichten im Rundfunk, erkundigen sich bei kompetenten Stellen danach, wie sie am besten ihr Ziel erreichen können etc. (Stufe 3).

Diese verschiedenen Stufen von Reflexivität kann man nun mit verschiedenen Qualitätsstufen von Selbstevaluation in Verbindung bringen. Die Stufen der Reflexivität korrespondieren mit bestimmten Methoden der Qualitätssicherung, so daß sich auch hier eine Klassifikation ergibt, die ich im nächsten Abschnitt ausführen möchte.

### Eine Systematik der Selbstevaluation

Als Basis für eine Systematik für die Evaluation halte ich zusammenfassend fest:

- Evaluation als systemimmanenter Selbsterhaltungsprozeß kann – auf der eben genannten Grundlage (das System beobachtet sich selbst) – internal ablaufen oder external.
- Internal ist Evaluation vom Wesen her Selbstevaluation: alle Systemelemente sind an diesem Prozeß gleichermaßen beteiligt, oder es findet

eine Ausdifferenzierung statt, bei der bestimmte Systemelemente bevorzugt oder mehr oder weniger ausschließlich die Funktion der Qualitätsrückmeldung wahrnehmen.

Nach der im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigten Folge von Reflexionsstufen ergibt sich für die (Selbst)evaluation folgende Klassifikation:

#### Stufe 0

Eine Praxis der Selbstevaluation, die „automatisiert“ abläuft und sich damit auf der Reflexionsstufe 0 bewegt, betrifft alle Vorgänge in einer sozialen Einrichtung, bei der Handlungsabläufe standardmäßig dokumentiert werden (Tages- und Wochenpläne; Protokolle von Sitzungen etc.). – Sofern eine solche (interne) Dokumentation nach außen gegeben wird, „präsentiert“ sich eine Organisation nach außen, ob sie sich dessen bewußt ist oder nicht. Die TOTE-Einheit „läuft automatisch mit“.

#### Stufe 1

Jede kollektive Reflexion des sozialen Handelns findet sich auf einer nächsten Stufe, die dadurch charakterisiert ist, daß das Handeln reflektiert und ggf. korrigiert wird (Stufe 1). In der Praxis ist dieses Vorgehen weit verbreitet: jedes Teamgespräch, jede Betriebsversammlung hat mehr oder weniger evaluativen Charakter; auch informelle Gespräche („zwischen Tür und Angel“), sofern sie Fachgespräche sind, rechnen hierzu.

Tabelle 1

#### Stufen der Reflexivität und korrespondierende Methoden

| Stufen der Reflexivität   | Methoden der Qualitätssicherung (Beispiele) |
|---|---|
| 0 Automatisierte Handlung   | Dokumentation                               |
| 1 Handlung + Reflexion  | Team-Gespräche;<br>Konzeptbildung           |
| 2 Reflexion über „Handlung + Reflexion“                                 | Fehleranalyse                               |
| 3 Systematisierte und angeleitete Reflexion über „Handlung + Reflexion“ | Organisationsberatung;<br>Supervision       |

In der elaborierten Form findet die reflektierte Form des Handelns ihren Ausdruck in der Formulierung eines *Arbeitskonzepts* bzw. in der *Konzeptbildung*. – Die TOTE-Einheit läuft als bewußter Vorgang.

### Stufe 2

Sofern sich die Rahmenbedingungen ändern, sich Hindernisse in den Weg stellen und anderes mehr, wird eine Metastufe notwendig, wie sie etwa in Fehleranalysen sichtbar wird. Der routinemäßig (jedoch bewußt) ablaufende Ist-Soll-Vergleich ergibt eine „Fehlermeldung“. In der Praxis werden im einfachsten Fall alternative Handlungsprogramme eingesetzt. Im schwierigeren Fall kommt es zu Krisensitzungen von Teams/Boards, ggf. zu organisationalen Umstrukturierungen. Der selbstreferentielle Prozeß ist „verstört“; die TOTE-Einheit wird mehrfach durchlaufen.

### Stufe 3

Systematisiert wird diese Reflexion auf der Metaebene durch Anleitung von innen und außen (z.B. durch Organisationsberatung und/oder Supervision). Es handelt sich sozusagen dann um einen „systematisch verstörten selbstreferentiellen Prozeß“, der durch die „Begutachtung“ von außen (also durch Fremdreferenz) angeheizt werden kann.

### Einige praktische Konsequenzen

Welchen Reflexionsstand in welcher Situation eine soziale Einrichtung auch immer zeigt, sie bewertet sich damit selbst. Daß diese Selbstbewertung, Selbstevaluation notwendig ist, um überleben zu können, ist das eine, daß sie nach außen mehr oder weniger explizit gemacht werden kann, ist das andere. Zur Stärkung der Organisation trägt beides bei: Das Überlegen, das Nachdenken, das Planen und ggf. das Korrigieren auf der einen Seite und die Selbst-Darstellung nach außen auf der anderen Seite. Es entsteht ein Selbst-Bewußtsein: „Wir können etwas, und wir können das nach außen zeigen!“

Konkret gibt es viele Aktivitäten in sozialen Einrichtungen, die dieses Selbstbewußtsein zu fördern in der

| Ist-Situation   | Zukunft  |
|---|--|
| + <i>Satisfaction</i><br>Was läuft zufriedenstellend?                 | <i>Opportunities</i><br>Welche Chancen liegen in welchem Bereich?      |
| - <i>Faults</i><br>Wo gibt es Unzulänglichkeiten, Fehler, Spannungen? | <i>Threats</i><br>Welche bedrohlichen Entwicklungen kommen auf uns zu? |

Lage sind. Die folgenden Bemerkungen sind nur ein sehr kleiner Ausschnitt davon.

So kann man etwa die Aktivitäten der Fort- und Weiterbildung einzelner Mitarbeiter oder ganzer Mitarbeitergruppen unter dem Gesichtspunkt der Evaluation sehen: Die Teilnahme an der Fort- und Weiterbildung ist insofern eine selbstevaluative Maßnahme, als hier ein Abgleich stattfindet: Welchen Standard habe ich als einzelner Mitarbeiter im Vergleich mit den anderen Mitarbeitern der Einrichtung? Welchen Standard haben wir als Mitarbeiter einer Einrichtung im Vergleich mit Mitarbeitern von anderen Einrichtungen?

Selbstevaluation kann natürlich auch mehr oder weniger ritualisiert ablaufen: Angefangen von der eher indirekten Form, die eigene Arbeit nach außen zu präsentieren – wie auch immer – und dabei nicht nur zu sagen: „Hier sind wir“, sondern auch: „Das leisten wir“; bis hin zur ausgearbeiteten Form der Erstellung eines „Self-Evaluation-Reports“, der nach bestimmten Regeln ausgearbeitet wird. (Für den sozialen Bereich liegt hierzu inzwischen eine ganze Reihe von Publikationen vor, z.B. Heiner 1996; von Spiegel 1997; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1996/1997.)

Zu einer eher direkten Form von Selbstevaluation sind auch zahlreiche Elemente zu nennen, die bei der sog. Zertifizierung von Unternehmen eine Rolle spielen: Wird im Zuge von Qualifizierungsmaßnahmen nach den Normen ISO EN DIN 9000 ff. etwa ein Handbuch erstellt, das interne Betriebsabläufe dokumentiert, so handelt es sich m.E. um einen Vorgang der Selbstevaluation. Es gibt inzwischen

eine ganze Reihe von Techniken der Selbstevaluation; ich nenne hier pars pro toto die SOFT-Analyse: Sie betrachtet einerseits die Ist-Situation, daneben die zukünftige Situation, klassifiziert andererseits nach positiv und negativ (Tabelle 2).

Im linken oberen Quadranten finden wir die „Satisfaction“ (Was läuft zufriedenstellend?“); beim Blick in die Zukunft kann das Unternehmen nach den „Opportunities“ fragen: „Welche Chancen liegen in welchen Bereichen?“.

Auf der Seite der möglichen Verbesserungen kann gefragt werden nach den Fehlern („Wo sind Unzulänglichkeiten? Welche Spannungen gibt es?“); für die Weiterentwicklung des Unternehmens kann der Fokus auf der Frage nach möglichen bedrohlichen Entwicklungen („Threats“) liegen. – Die Anfangsbuchstaben dieser 4 Begriffe (Satisfaction, Opportunities, Faults, Threats) ergeben das Kunstwort SOFT.

### Orientierungsqualität

Die Fähigkeit einer sozialen Einrichtung, sich des eigenen Handelns bewußt zu sein und die eigenen Aktivitäten zu reflektieren, bezeichne ich summarisch mit dem Begriff „Orientierungsqualität.“<sup>6</sup> Neben den vielzitierten Kategorien der „Strukturqualität“, „Prozeßqualität“ und „Ergebnisqualität“ halte ich die Kategorie „Orientierungsqualität“ für zentral. Die Qualität einer sozialen Einrichtung ist daran festzumachen, welche *Reflexionskultur* sie aufweist.

<sup>6</sup> Den Begriff „Orientierung“ verdanke ich meiner Kollegin, Frau Prof. Dr. M. Friedenthal-Haase, Jena (vgl. etwa Friedenthal-Haase 1998)



## Fazit für die Praxis

*Evaluation verliert ihren Schrecken, wenn wir ihren eigentlichen Kern wahrnehmen: Evaluation ist ein Prüfstein, der stets zur Anwendung kommt, ob bei Einzelpersonen oder in Gruppen oder in Organisationen; dieser Prüfstein fordert ein ständiges Abgleichen des augenblicklichen Standes mit einem ins Auge gefaßten Zielzustand. Und wo anders als im beraterischen und therapeutischen Bereich sind Profis darauf angewiesen, ständig den Stand des Erreichten zu reflektieren, ständig sich dessen gewahr zu sein, ob Inhalte und Methoden der Beratung/Therapie „stimmig sind“, ob sie den Betroffenen „gut tun“!? Diese ständige Herausforderung ist eben auch die Chance; es ist die Chance zu verstärkter Reflexion und die Chance zu möglicher unterstützter Reflexion in Supervision und Organisationsberatung. Diese ständige – mehr oder weniger intensive – Reflexion kann als*

*Selbstevaluation ganz verschiedene Formen annehmen, wie ich in meinem Beitrag angedeutet habe. Die Reflexionsfähigkeit ist ein Gütekriterium; Reflexionsqualität – oder wie ich sie nenne: Orientierungsqualität – steht als Gütekriterium neben den bislang erprobten Kriterien „Strukturqualität“, „Prozeßqualität“ und „Ergebnisqualität“.*

*Die Praxis systemischer BeraterInnen und TherapeutInnen zeugt, dessen bin ich sicher, von höchster Qualität; wer in diesem Bereich arbeitet, hat etwas vorzuzeigen! Das, was geleistet wird, kann auch als Information nach außen getragen werden. Etwas mehr Public Relations täte den in systemischer Praxis Tätigen ganz gut! Etwas weniger Scheu, ans Licht der Öffentlichkeit zu gehen (das Licht nicht unter den Scheffel zu stellen), wäre meines Erachtens angebracht; denn wenn die interne Qualitätssicherung gelingt, kann sie auch nach außen demonstriert werden (z. B. durch eine Zertifizierung).*

Die Reflexionskultur spiegelt sich in allen Facetten einer sozialen Organisation als Orientierungsqualität wider. Die „Philosophie“ eines Unternehmens, der „Geist“ einer Einrichtung ist es, worauf es ankommt. Insofern kann diese Dimension der *Orientierung* bei der Beurteilung von sozialen Einrichtungen nicht außer acht gelassen werden. Sie betrifft im sozialen Bereich ja eine doppelte Orientierung: Die Orientierung der sozialpädagogisch oder psychologisch Tätigen und die Orientierung der Klienten/Kunden. Im Sprachgebrauch der DDR wurde

der Begriff „orientieren“ in einem doppelten Sinne des Wortes verwendet: „sich orientieren“ zum einen und „jemand auf etwas orientieren“ zum anderen. Diese doppelte Bedeutung von „Orientierung“ scheint mir ein wichtiges Qualitätsmerkmal von psychosozialer Arbeit in einem Begriff einzufangen. Die Orientierungsqualität einer sozialen Einrichtung zeigt sich daran, an was sich die MitarbeiterInnen dieser Einrichtung orientieren und an was sie orientiert werden. (Selbst)evaluation fördert die Orientierungsqualität.

## Literatur

- Allgäuer R (1998) Evaluation macht uns stark! Zur Unverzichtbarkeit von Praxisforschung im schulischen Alltag, 2. Aufl. Lang, Bern Berlin Frankfurt
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg) (1996/1997) Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Broschüren 1–14. Bonn
- Brunner EJ, Bauer P, Volkmar S (1998) Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Lambertus, Freiburg i. Br.
- Dalin P (1986) Organisationsentwicklung als Beitrag zur Schulentwicklung. Innovationsstrategien für die Schule. Schöningh, Paderborn München Wien
- Dorsch F (Hrsg) (1976) Psychologisches Wörterbuch, 9. Aufl. Huber, Bern Stuttgart Wien
- Friedenthal-Haase M (1998) Orientierung und Reorientierung – Kategorien und Aufgaben lebensbegleitender Bildung. In: Brödel R (Hrsg) Lebenslanges Lernen – lebensbegleitende Bildung. Luchterhand, Neuwied Kriftel Berlin
- Heiner M (Hrsg) (1996) Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Lambertus, Freiburg i. Br.
- Krohn W, Küppers G (1990) Selbstreferenz und Planung. In: Selbstorganisation, Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Bd 1, Selbstorganisation und Determination. S 109–127
- Maelicke B (Hrsg) (1997) Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen. Nomos, Baden-Baden
- Miller GA, Galanter E, Pribram KH (1960) Plans and the structure of behavior. Holt, New York. (Dt.: Strategien des Handelns. Klett, Stuttgart 1973)
- Spiegel H v (1997) Perspektiven der Selbstevaluation. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg) Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Broschüre 11. Bonn, S 32–48
- Weick KE (1995) Der Prozeß des Organisierens. Suhrkamp, Frankfurt am Main. (The social psychology of organizing, 1969/1979, Addison-Wesley)