

## Ein Beispiel nutzenfokussierter Evaluation aus der Erziehungshilfe

Dieser Beitrag veranschaulicht für ein Verbundsystem von Erziehungshilfeeinrichtungen, das bereits ein umfassendes Qualitätsmanagement-System eingeführt hat, die Umsetzung des Konzeptes der nutzenfokussierten Evaluation. Die Leitungskräfte des Verbundsystems werden zu Hauptakteuren der Evaluation. Diese Beteiligung stellt die Nutzung der Evaluation bereits während ihrer Durchführung sicher und bereitet die Umsetzung der Evaluationsergebnisse in den Einrichtungen vor.

### 1. Nutzenfokussierte Evaluation und ihre Einführung in das Praxisfeld

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. Nutzenfokussierte Evaluation stellt bereits vor Beginn der Datenerhebungen sicher, daß alle bereitzustellenden Informationen durch im Vorhinein bestimmte Nutzer und in Vorhinein vorgesehener Art und Weise genutzt werden (zur Einordnung vgl. Beywl 1988). „Intended use by intended users“ ist die Kurzfassung von Michael Patton's (1997) „Utilization-Focused Evaluation“. Diese geht davon aus, 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. Eine hohe Einwirkung der Evaluation, ein substantieller Beitrag zur Qualitätsentwicklung kann erreicht werden, wenn zu Beginn und über den gesamten Verlauf die aktive Beteiligung und Selbstverpflichtung der vorgesehenen Hauptnutzer aufrechterhalten wird. Hierfür liefern die 30 Qualitätsstandards für Evaluationen hilfreiche Hinweise (Joint Committee 1999), denen gemäß Evaluationen vor allem nützlich, durchführbar, korrekt und genau sein müssen. Die Hauptschritte einer nutzenfokussierten Evaluation sind:

1. Feststellung der wichtigen Beteiligten und Betroffenen (Joint Committee 1999, Standard N1); darunter insbesondere der Personen, die Evaluationsinformationen vorrangig nutzen werden (Patton 1997, 41ff).
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 Com-

- mittee 1999, Standard N2); Festlegung von Bewertungsmaßstäben, an denen die später erhobenen Daten beurteilt werden können.
4. Auswahl bzw. Entwicklung geeigneter Datenerhebungsinstrumente; Durchführung von Erhebungen und Auswertungen; 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, Maßnahmenlisten.
6. Rückmeldung der Ergebnisse und Bewertungen an die wichtigen Beteiligten und Betroffenen; Diskussion, Vorbereitung von Umsetzungen.

#### 1.1 Ausgangspunkt und Grobauftrag der Evaluation

Auftraggeberin der Evaluation ist ein Verbund von sechs Jugendhilfeeinrichtungen mit ca. 500 Mitarbeitern im Großraum Köln, die insgesamt ca. 670 Kindern und Jugendlichen (teil-) stationäre und ambulante Betreuung bieten. Im Mai 1997 wurde die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems in Anlehnung an das Verfahren gemäß DIN EN ISO 9001 mit der Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen (Drabner/Pawelleck 1997; Pawelleck 1998a). 1997 wurde der Autor angefragt, das Qualitätsmanagement-System um die pädagogisch-inhaltliche Dimension des Qualitätsbegriffes zu ergänzen und entsprechend aussagefähige Qualitätskriterien zu ermitteln. Konkret sollte Evaluation dazu beitragen,

- Stärken der pädagogischen Konzepte und der Praxis zu belegen und Verbesserungsschritte in Bezug auf bestehende Schwächen einzuleiten;
- die am Erziehungsprozeß und seiner Planung Beteiligten und Verantwortlichen zu informieren und zu motivieren;
- ein durch systematisch erhobene Daten abgesichertes Bild über die erreichte pädagogische Qualität an die fachliche, die kirchliche und die allgemeine Öffentlichkeit zu vermitteln.

Die Evaluation wurde so angelegt, daß

- die intern Verantwortlichen die Steuerung der Evaluation stets in der Hand haben;
- sie möglichst viele Aufgaben der Evaluation selbständig ausführen können;
- Evaluationsverfahren und -instrumente in das vorhandene System der Qualitätssteuerung integriert und damit Bestandteil des Regelverfahrens werden können.

Die Leitungskräfte der Einrichtungen verfügten aus dem zurückliegenden Prozeß der Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Systems über intensive Erfahrungen mit Steuerungs- und Entwicklungsprozessen insbesondere aus 12 funktionsübergreifenden Projektteams unter Beteiligung von Mitarbeitern/-innen aus allen sechs Einrichtungen (Pawelleck 1998b). Dies erleichterte und beschleunigte den Prozeß der Klärung und Fokussierung von Evaluationsfragestellungen erheblich.

### 1.2 Ermittlung von Wertmaßstäben

Im April 1997 fand eine ganztägige moderierte Startveranstaltung (zur Methodik ausführlich Beywl/Potter 1998) mit den 13 Leitungskräften als vorgesehenen Hauptnutzern der durchzuführenden Evaluation statt, um die inhaltlichen Schwerpunkte künftiger Evaluationsmaßnahmen zu bestimmen. Es lagen u. a. bereits vor:

- eine systematische Gliederung und Abgrenzung der relevanten pädagogischen Kernprozesse (z. B. Tagesgestaltung, Familienarbeit, Krisenintervention);
- strategische Qualitätsziele und qualitätspolitische Leitsätze;
- eine Sammlung von 37 möglichen Fragestellungen für eine Evaluation.

Welche zentralen Evaluationsfragestellungen sich aus diesen Vorarbeiten ergeben, welche weiteren Informationsbedarfe bestehen und in welcher Reihenfolge diese bearbeitet werden sollen, war in der Startsituation zu klären. In Kleingruppen erarbeiteten die Anwesenden Vorschläge für Wertmaßstäbe, also wertgeladene Aussagen, die als Ausgangspunkt für die weiteren Schritte der Evaluationsplanung dienen. An diesen kann Qualität der pädagogischen Arbeit beurteilt werden. Zunächst in den Worten der Teilnehmenden formuliert, werden sie im Fortgang – bei der Formulierung spezifischer Evaluationsfragestellungen und Bewertungskriterien – zunehmend operationalisiert. Die Wertmaßstäbe sollen akzeptabel sein im Wertsystem des Trägers und der wichtigen Beteiligten; herausfordernd, insofern sie über den erreichten Zustand hinausweisen (sie haben Zielcharakter); erreichbar, also nicht außerhalb des Einflusses der Handelnden/der Einrichtung; positiv bestimmt, eine Vorstellung vom Gewünschten vermittelnd, nicht bloß Vermeidung einfordernd; sie sollen ein abgestuftes Urteil ermöglichen.

Folgende Elemente aus den Programmen der Einrichtungen wurden auf Grundlage des Qualitätsmanagement Handbuchs (Caritas-Jugendhilfe Gesellschaft 1997) vorgegeben, auf die bezogen Wertmaßstäbe formuliert werden sollten: pädagogische Tagesgestaltung, Familienarbeit, Kriseninterventionen, pädagogische Sondermaßnahmen – darüber hinaus: Ergebnisse der pädagogischen Arbeit und pädagogische Zielerreichung, pädagogische Konzepte und Prozesse insgesamt. Ergebnis der Kleingruppenarbeit waren insgesamt 23 Vorschläge für Wertmaßstäbe.

### 1.3 Bewertung der Wertmaßstäbe und grobe Ist-Abschätzung

Die 23 formulierten Wertmaßstäbe wurden in folgenden Schritten bearbeitet (Tab. 1):

1. Klärung von Verständnisfragen zu den Wertmaßstäben, ggf. Umformulierung;
2. Prüfung, ob die Wertmaßstäbe von allen Anwesenden geteilt werden oder ob es Wertkonflikte gibt;
3. Prioritätensetzung durch Festlegung der wichtigsten Wertmaßstäbe;

4. Grobabschätzung, in welchem Maße die Prozesse und Ergebnisse den Wertmaßstäben entsprechen (auch hier können ähnliche Wertmaßstäbe zusammengefaßt werden).

### 1.4 Navigationssystem für die Evaluation

Nach der Punktung ist ein grobes Navigationssystem für die nachfolgenden Evaluationsarbeiten vorhanden. Es werden solche Wertmaßstäbe mittels datenbasierter Evaluation weiterverfolgt, die folgende beiden Bedingungen gleichzeitig erfüllen:

- A) Der Wertmaßstab ist (sehr) wichtig und bei den Beteiligten nicht (allzu) umstritten; d. h. er wird von allen (den meisten) positiv bewertet oder es gibt Ideen dazu, wie ein bestehender Wertkonflikt durch Informationen gemindert werden kann

**und**

- B) die Einschätzung der Ist-Situation gemäß dem Wertmaßstab fällt unterschiedlich aus, d. h. die Beteiligten verfügen bislang über differierende Informationen, interpretieren diese verschiedenartig, nutzen verschiedene Informationsquellen oder die Informationslage ist insgesamt eher unsicher.

Wenn zu so ausgewählten Wertmaßstäben Fragestellungen formuliert und Daten erhoben werden, ist zu erwarten, daß die Hauptnutzer die gewonnenen Informationen für die Verbesserung pädagogischer Qualität tatsächlich auch nutzen werden.

- Gemäß Auswahlkriterium A) kommen alle in der Tab. 1 aufgeführten Wertmaßstäbe als Ausgangspunkt für eine Evaluation in Frage.
- Gemäß Auswahlkriterium B) scheidet Wertmaßstab 17 (partizipative Prozeßqualität des Hilfeplangesprächs) als Kriterium aus. Die Anwesenden sind sich einig, daß die Hilfeplangespräche den selbst gesetzten Wertmaßstäben weitgehend entsprechen; zusätzliche Informationen darüber sind von geringerem Interesse.
- Zwei herausragende Anwärter für zusätzliche Untersuchungen sind die Wertmaßstäbe 13 (individuelle Förderung der Kinder und Jugendlichen) sowie 23 (konstruktive Mitarbeitermitwirkung bei Qualitätsentwicklung) – es gibt unterschiedliche Einschätzungen dazu, in welchem Ausmaß die Leistungen und Prozesse der Einrichtungen diesen Wertmaßstäben entsprechen. Ähnlich gilt dies auch für den Wertmaßstab 20 (Zufriedenheit der Kinder und Jugendlichen), dem mit 11 Punkten die höchste Wichtigkeit zugemessen wurde.
- Bezüglich Wertmaßstab 21 (Nachfrage der Jugendämter) schließlich wird die Lage von der Mehrzahl eher negativ eingeschätzt – hier besteht also der größte Handlungsbedarf (nicht etwa Evaluationsbedarf).

Die Evaluatorin als Verantwortliche für die Bestimmung des Evaluationskurses hat mit dem Ergebnis der moderierten Sitzung eine verlässliche Orientierung für das weitere Vorgehen gewonnen. Bei der Evaluationsplanung

Tab. 1: Nach Wichtigkeit und Erfüllung eingeschätzte Wertmaßstäbe

Nr.	Vorgeschlagene Wertmaßstäbe für pädagogische Qualität  ... daß in den Einrichtungen hohe pädagogische Qualität vorliegt, erkenne ich daran, daß ...	Der Maßstab wird von mir...		Für mich ein herausragender Maßstab  [max. 2 Punkte pro Zeile & Person]	Die von mir überblickte/n Einrichtung/en erfüllt/en den Maßstab aus meiner Sicht...*			
		abgelehnt	befürwortet		vollkommen	größtenteils	geringenteils	nicht
20	die Kinder, Jugendlichen (und Eltern) mit der Arbeit zufrieden sind		13	11	0	5	8	0
13	(bzgl. päd. Tagesgestaltung) Kinder und Jugendliche individuell gefördert und unterstützt werden		13	9	1	7	4	1
7	auf die Krise "die Person bejahend" reagiert wird		12	4	*	*	*	*
12	(bzgl. päd. Tagesgestaltung) den jungen Menschen ein entsprechendes Instrumentarium vermittelt wird u. [von ihnen] auf angrenzende Bereiche umgesetzt werden kann		13	6	*	*	*	*
3	(bzgl. Kriseninterventionen) der junge Mensch durch das päd. Handeln eine stabilere Persönlichkeitsstruktur entwickelt		13	9	1	8	4	0
17	(bezüglich Hilfeplangespräch) es allen am Erziehungsprozeß Beteiligten die Möglichkeit gibt, ihre Einschätzungen / Erwartungen / Wünsche vorzutragen, einen Konsens auszuhandeln und daraus verbindliche Ziele festzulegen		13	8	1	11	0	0
2	(bzgl. Familienarb.) Eltern mittelfristig d. Gefühl gewinnen, mit ihren Anliegen ernst genommen zu werden u. sie Ergebnisse von Absprachen mittragen können, auch wenn sie nicht immer mit ihren Wünschen übereinstimmen		13	5	*	*	*	*
21	die Hilfe von den Jugendämtern nachgefragt wird		13	8	0	5	6	1
23	die Mitarbeiter konstruktive Vorschläge einbringen		13	7	1	6	5	1
18	der päd. Ansatz und das päd. Handeln den Jugendämtern, Eltern, Betreuten und Mitarbeitern Transparenz bietet. .... daß päd. Prozesse überprüfbar und nachvollziehbar sind.		13	3	*	*	*	*

\* Ähnliche / zusammengehörende Maßstäbe wurden bezüglich Zutreffen / Nicht-Zutreffen beim Punkten teilweise zusammengefaßt (7 und 12 zu 13; 2 zu 17 ...). Daher bleiben bei der groben Ist-Abschätzung einige Zeilen leer

spielen weitere Gesichtspunkte eine Rolle, z. B. welche Ressourcen (für eine Fremdbeauftragung, aber noch wichtiger: bei den Programmverantwortlichen selbst) stehen in welchem Umfang zur Verfügung; wo ist die Mitwirkungsbereitschaft anderer Beteiligtengruppen am höchsten (Mitarbeiter/-innen, Jugendämter ...)? Welche Erhebungsinstrumente lassen sich schnell entwickeln? Schließlich – im Sinne von Maja Heiners (1998) „Experimentierender Evaluation“ – Wo lassen sich positive, nachhaltige Einwirkungen auf die Organisation, die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen, die Gestaltung der pädagogischen Alltagspraxis durch Evaluation besonders schnell auslösen?

## 2. Skizzen zweier durchgeführter Teilevaluationen

Nachfolgend seien zwei hintereinander begonnene Teilevaluationen skizziert. Eine dritte Teilevaluation, erwünschte Veränderungen bzw. Stabilisierungen bei den Kindern und Jugendlichen bzw. den familiären Systemen betreffend, wird im Verlauf des Jahres 1999 nach dem Konzept zielgeführter interner Evaluation realisiert (Beywl/Schepp-Winter 1999).

### 2.1 Zufriedenheit der Jugendamts-MitarbeiterInnen mit der Aufnahmephase

Mit der Bearbeitung dieses Themas wurde begonnen, da: (1) systematisch gewonnene Informationen fehlten; es gab lediglich punktuelle Eindrücke; (2) Jugendamts-MitarbeiterInnen, als Kundengruppe mit der größten Nachfragemacht, Belegungen der Jugendhilfe-Einrichtungen maßgeblich mitbestimmen; (3) es relativ unaufwendig erschien, ein kurzes Befragungsinstrument zu erstellen. Eine aus fünf Leitungskräften bestehende Steuerungsgruppe erstellte unter Anleitung des Autors einen doppelseitigen Fragebogen (geschlossene Fragen u. a. zu: Entscheidungsgründe für die Belegung der Einrichtung, Zufriedenheit mit der ersten Kontaktaufnahme, dem professionellen Handeln des pädagogischen Personals, der Aufnahmesituation und der ersten Hilfephase; offene Fragen u. a. über Verbesserungsvorschläge, bislang fehlende Hilfeformen). Der Fragebogen wird unmittelbar im Anschluß an das erste Hilfeplangespräch (etwa sechs Wochen nach Aufnahme) dem anwesenden Jugendamtsmitarbeiter mit Bitte um Beantwortung ausgehändigt, was meist sofort geschieht – das Ausfüllen dauert ca. 5 Minuten. Die Daten werden einrichtungsbezogen und einrichtungsübergreifend statistisch ausgewertet (personenbezogene Daten, sei es bezüglich des Ausfüllers oder des Jugendlichen werden nicht weiterverarbeitet); Beschwerden wird sofort nachgegangen. Dieses Erhebungsinstrument, das pro Jahr etwa 50 bis 80 mal im Verbund eingesetzt wird, beschafft Daten zur Zufriedenheit einer einflußreichen Kundengruppe, systematisiert den fachlichen Dialog zwischen Jugendamt und Hilfeeinrichtung, deckt Schwächen auf und gibt Hinweise zu ihrer Behebung.

## 2.2 Mitarbeiterbefragung mit Schwerpunkt bei Leitungsqualität

Auslösend für dieses Thema war die deutlich unterschiedliche Einschätzung der Ist-Situation gemäß Wertmaßstab 23 (Mitarbeiter bringen konstruktive Vorschläge ein) in der Startsituation (vgl. Tab. 1), darüber hinaus die Selbstverpflichtung im eingeführten Qualitätsmanagement-System auf die „Verantwortung der Leitung“. Eine aus Leitungskräften aller Einrichtungen bestehende Steuerungsgruppe erarbeitete einen vierseitigen Fragebogen mit insgesamt 42 Einschätzungsfragen zu: Bewertung der eigenen Tätigkeit, Zusammenarbeit mit KollegInnen, Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsbereich, Zusammenarbeit mit BereichsleiterIn, Information, Personalförderung, Bewertung der eigenen Einrichtung, Position zu Qualität/Flexibilität, Zusammenarbeit mit Einrichtungsleitung, Prozeß der Qualitätsverbesserung, der Verbund „CJG“. Außerdem wurden offene Fragen nach den eigenen Qualitätsmaßstäben der MitarbeiterInnen, nach Verbesserungsvorschlägen und nach Vorschlägen für Weiterbildungsangebote gestellt. Ca. 60 Prozent der im Herbst 1998 versandten Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgesandt. Es wurden für den Gesamtverbund, die sechs Einrichtungen und auch die Bereiche innerhalb der Einrichtungen differenzierte Rohberichte erstellt, wobei streng auf Schutz der Anonymität der Antwortenden geachtet wurde. Unterschiedliche Ergebnisse zwischen den Einrichtungen oder zwischen Bereichen sind nun Anlaß für Diskussion, Klärung und Maßnahmeentwicklung.

Beispielhaft für die 42 Einschätzungsfragen sei aufgezeigt, wie die Nutzung der erzeugten Informationen vorbereitet wurde. Auf einem Arbeitsblatt zur Festlegung von Maßnahmeprioritäten, das die Einrichtungsleitungen bereits vor Bekanntgabe der einrichtungsspezifischen Ergebnisse bearbeiten sollen, sind die Mittelwerte der Antworten zu den Einschätzungsfragen über den gesamten Einrichtungsverbund, beginnend bei den kritischsten Beurteilungen wiedergegeben. Grundannahme ist, daß negative Beurteilungen Maßnahmebedarf indizieren, daher die Vorordnung nach Mittelwerten von den niedrigsten (1 = trifft nicht zu) zu den höchsten (4 = trifft voll zu) Mittelwerten. Die bearbeitenden Leitungskräfte können den jeweiligen Aspekt „hochstufen“, wenn sie eine Verbesserungsmaßnahme für wichtiger halten und ebenso „herunterstufen“, wenn sie ihnen weniger wichtig erscheint (Spalten 4 und 5). Je nachdem, ob sie (schnelle) Umsetzungsmöglichkeiten sehen, machen sie in Spalten 6 und 7 Kreuze.

Anschließend können die Bearbeiter allein oder in kleinen Gruppen festlegen, zu welchen Themenbereichen Verbesserungsmaßnahmen für sie sowohl vorrangig sind als auch – in Relation zu ihrer Wichtigkeit – terminiert und realistisch umsetzbar sind. Entlang einer Checkliste kann mit der Maßnahmenplanung begonnen werden.

Die beiden Beispiele verdeutlichen den Grundsatz nutzenfokussierter Evaluation: Die vorgesehenen Hauptnutzer steuern nicht nur die Evaluation in bezug auf die zu verfolgenden Fragestellungen. In möglichst hohem

Tab. 2: Nutzungsvorbereitung für (fiktive) Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

1	2	3	4	5	6	7
F-Nr.	Fragentext	Ø	wichtiger	weniger wichtig	schnell umsetzbar	umsetzbar
6b	Wenn einmal eine wesentliche Information fehlt, weiß ich, wer mir diese geben kann.	2,43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4g	Ich werde von meinem/r Vorgesetzten an Entscheidungen beteiligt, die meinen Arbeitsbereich betreffen.	2,59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4f	Von meinem/r Vorgesetzten erhalte ich klare Rückmeldungen zu meinen Leistungen.	2,60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c	Ich bewerte die Vorteile der eingeführten Qualitätssicherung größer als ihre Nachteile.	2,91	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5b	Die Leitung der Einrichtung ist an der Meinung der MitarbeiterInnen interessiert.	2,96	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Maße entwickeln sie auch die Instrumente selbst – bei methodischer Unterstützung durch einen Evaluationsberater. Je nach Thema und Organisationskultur erheben sie auch die Daten. An der Interpretation der Ergebnisse und der Entwicklung von Schlußfolgerungen sollten sie aktiv teilnehmen, so daß sie unmittelbar anschließend geeignete Maßnahmen entwickeln oder Entscheidungen treffen können. Auch für die Verbreitung der gewonnenen Informationen und ihrer Bewertungen an interne und externe Nutzer sollten sie selbst Sorge tragen. Damit kann der Prozeßnutzen der Evaluation optimiert werden: Die Beteiligten lernen im Prozeß der Evaluation, evaluativ zu denken und ihre Leistungen ergebnisorientiert und von vornherein so zu planen, daß sie mittels systematischer Informationsgewinnung leicht überprüfbar sind (zum „Prozeßnutzen“ der Evaluation vgl. Patton 1998).

*Ausblick:* Evaluation wird dann genutzt, wenn ihr eigener Leistungsprozeß konsequent an den Informationsinteressen der Beteiligten und Betroffenen ausgerichtet wird. Je nach Auftrag wird die Evaluatorin selbst bewerten, schlußfolgern und empfehlen, sie wird entscheidungsbezogen Informationen bereitstellen oder sie wird die Beteiligten und Betroffenen instand setzen, selbst zu bewerten, begründete Schlußfolgerungen zu formulieren, mit der Evaluation zu lernen oder Entscheidungen zu treffen. Öffentliche Fördergeber und das Management der Programmträger handeln in sozialpolitischer Dimension verantwortlich, wenn sie Einrichtungen und Fachkräfte

dabei unterstützen, evaluationsfachliche Kapazitäten aufzubauen und Evaluationssysteme zu erproben. Es erfordert einen Übergangszeitraum von mehreren Jahren, damit die Aufgabe einer Beschreibung, Bewertung und Entwicklung sozialer Dienste und Einrichtungen mit Garantie auf organisatorische und soziale Verträglichkeit, methodische Genauigkeit und insbesondere förderliche Einwirkung auf die Praxis ausgeführt werden kann.

## Literatur

- Beywl, W. (1988): Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Peter Lang, Frankfurt/M. (Reprint 1999 über UNIVation e.V., Universität zu Köln)
- , Potter, P. (1998): RENOMO – A Design Tool for Evaluations: Designing Evaluations Responsive to Stakeholder's Interests by Working with Nominal Groups using the Moderation Method. In: Evaluation – The International Journal for Theory, Research and Practice, 4, no. 1, 53–72
- , Schepp-Winter, E. (1999): Zielfindung und Zielklärung in der Kinder- und Jugendhilfe. Ein Leitfaden. Reihe „Qualitätssicherung“ des BMFSFJ, Heft 21
- Caritas-Jugendhilfe Gesellschaft mbH (Hrsg.) (1997): Qualitätsmanagement-Handbuch der Caritas-Jugendhilfe GmbH, Köln
- Drabner, C., Pawelleck, T. (1997): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen am Beispiel der Jugendhilfe. Ein Leitfaden für die Praxis. Lambertus, Freiburg/Br.
- Heiner, M. (Hrsg.) (1998): Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Juventa, Weinheim
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Sanders, J. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Evaluationsstandards. Leske/Budrich, Opladen
- Patton, M. (1997): Utilization Focused Evaluation. 3rd. ed., Sage, Thousand Oaks
- (1998): Die Entdeckung des Prozeßnutzens. Erwünschtes und unerwünschtes Lernen durch Evaluation. In: Heiner, M. (Hrsg.): Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Juventa, Weinheim, 55–66
- Pawelleck, T. (1998a): Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. In: Verband katholischer Einrichtungen der Heim- und Heilpädagogik e.V. (Hrsg.): Lambertus, Freiburg/Br., 151–166
- (1998b): Mit Qualitätsmanagement die Ressourcen der Einrichtung nutzen. In: BMFSFJ (Hrsg.): Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Heft 18, 8–27.