

# Selbstevaluation - erstes Verständnis - Voraussetzungen - Chancen

Harro Dietrich Kähler, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften

Inhalt:

1. [Ein erstes Verständnis von Selbstevaluation](#)
2. [Besonderheiten des Erfolgsnachweises in der Sozialen Arbeit](#)
3. [Interne Voraussetzungen für erfolgreiche Selbstevaluationen](#)
4. [Attraktivität von Selbstevaluationen: wozu die ganze Mühe?](#)
5. [Literatur](#)

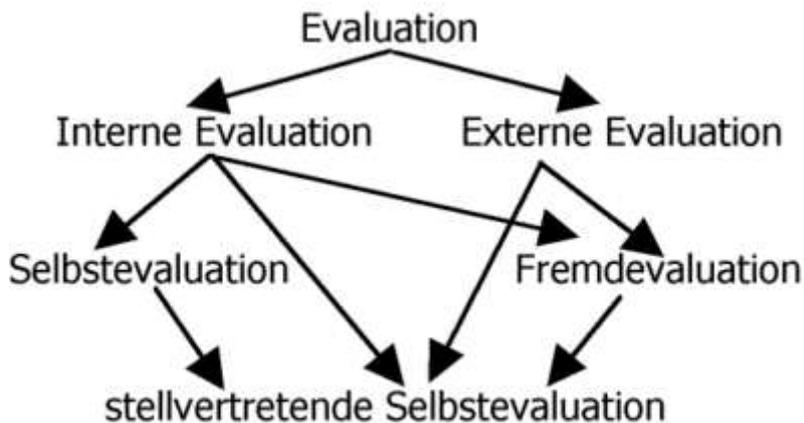
## Ein erstes Verständnis von Selbstevaluation

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird unter Evaluation verstanden, dass irgendetwas von irgendjemandem in irgendeiner Weise nach irgendwelchen Kriterien bewertet wird. Dass dieses Verständnis für wissenschaftliche oder fachliche Zwecke nicht ausreichen kann, leuchtet unmittelbar ein, denn mit dieser Definition wäre jegliche bewertende Äußerung von der Art "Die Maßnahme XY ist super gelaufen" schon als Evaluation zu interpretieren. Im wissenschaftlich-fachlichen Kontext kann man von einer Evaluation erst dann sprechen, wenn "Programme, Maßnahmen, Organisationen etc. durch Personen, die zur Bewertung besonders befähigt sind, in einem objektivierten Verfahren nach explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien (und ggf. Standards) bewertet (werden)" ([Kromrey](#) 2001: 108). Dabei kann **Evaluation als eine Maßnahme der Qualitätssicherung**, die wiederum als eine Ausprägung des Qualitätsmanagements in Sozialen Organisationen begriffen werden (nach [König](#) 2000: 33):



Evaluation ist "eine besondere Art der wissenschaftlichen Begleitung von Praxis" ([König](#) 2000: 34), bei der es um die systematische Sammlung von Informationen, deren Analyse und Interpretation geht. Ziel ist es, die Qualität bestimmter Aspekte der Praxis zu bewerten, um die ermittelte Qualität entweder bestätigen zu können oder aber Hinweise auf Änderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten zu erhalten - allein die Beschäftigung mit Selbstevaluation verspricht aber Gewinne (vgl. [Abschnitt 4](#)).

Wichtig ist - neben einer Vielzahl weiterer möglicher Unterscheidungen - die Abgrenzung zwischen interner und externer Evaluation und zwischen Selbst- und Fremdevaluation. Die folgende modifizierte Übersicht aus [König](#) (2000: 37) kann dies veranschaulichen:



Die Unterscheidung zwischen interner und externer Evaluation bezieht sich auf die Stellung der Evaluatoren: kommen diese aus der Einrichtung selbst, handelt es sich um eine interne Evaluation, kommen diese von Außen, spricht man von einer externen Evaluation. Die zweite Unterscheidungsebene bezieht sich auf die Gegenstände der Evaluation: sind die Evaluatoren selbst Gegenstand der Evaluation, handelt es sich um eine Selbstevaluation, im anderen Fall um eine interne oder externe Fremdevaluation. (vgl. hierzu [König](#) 2000: 36/37). Eine stellvertretende Selbstevaluation liegt z.B. dann vor, wenn Seminarteilnehmer für einen Sozialarbeiter in einem Sozialen Dienst - wenn möglich in Kooperation mit ihm - eine Selbstevaluation planen und durchführen.

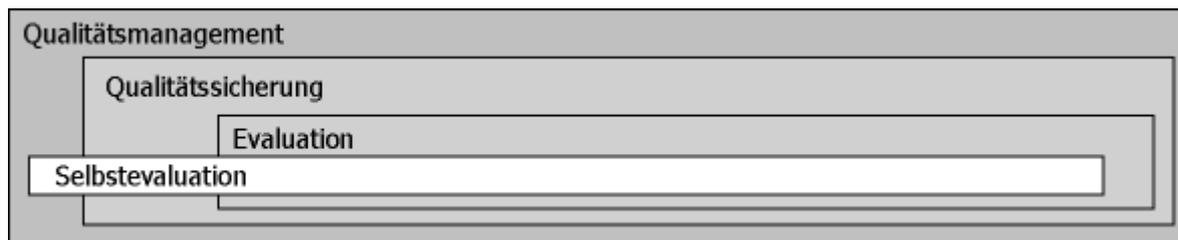
Auf dieser Basis kann Selbstevaluation in folgender Definition vorgestellt werden: "Selbstevaluation meint die Beschreibung und Bewertung von Ausschnitten des eigenen alltäglichen beruflichen Handelns und seiner Auswirkungen nach selbst bestimmten Kriterien." ([König](#) 2000: 38)

Auf der Grundlage dieser Definition, in Verbindung mit anderen Quellen (Meinhold 3/1998), Beywl, Bestvater 1998) lassen sich nun als erste Annäherung an die Besonderheiten der Selbstevaluation folgende Merkmale festhalten:

- Im Hinblick auf die berufliche Belastung der Mitarbeiter in Sozialen Diensten ist besonders wichtig festzuhalten, dass "nur" ausgewählte Teilbereiche der beruflichen Praxis dokumentiert und bewertet werden sollen. Dies hat zum Hintergrund, dass Selbstevaluation nur praktikabel ist, wenn sie in die Alltagsroutine des alltäglichen Berufslebens integriert werden kann. "Die Evaluationstätigkeit ist in den normalen Arbeitsprozess integrierbar (schlank, knapp, fachlich)" ([Beywl, Bestvater](#) 1998: 39). An anderer Stelle wird noch darauf einzugehen sein, dass dies um so eher möglich ist, je stärker diese berufliche Praxis methodisch und fachlich organisiert und ausgerichtet ist, ja, dass methodisches Handeln und Selbstevaluation als zwei Seiten einer Medaille angesehen werden können. ("In der Übungsphase braucht man sicher zusätzliche Zeit. Mit zunehmender Übung kann erreicht werden, dass wichtige

Vorhaben des praktischen Handelns von vornherein so angelegt sind, dass ihr Verlauf und/oder ihre Auswirkungen ... 'automatisch' gemessen werden und damit 'en passant' eine sichere Beurteilungsbasis entsteht." [Beywl, Bestvater 1998: 40](#))

- Selbstevaluation ist "bescheidener" als Qualitätssicherung: sie ist weniger umfassend, weniger kontinuierlich. Sie ist aber auch "unbescheiden", weil sie Aspekte des Qualitätsmanagements, der Qualitätssicherung und der Evaluation einbringt. In der folgenden Übersicht von [König \(2000: 51\)](#) kommt sehr schön zum Ausdruck, dass Selbstevaluation als eine fachliche Bemühung aufgefasst werden kann, von unten nach oben Beiträge zur Qualitätsverbesserung zu leisten:



- Die Kontrolle über Planung, Durchführung und Nutzung der Evaluation liegt bei den evaluierenden Fachkräften und erfolgt **freiwillig** ([Beywl, Bestvater 1998: 39](#)). Die "praxisgestaltenden Fachleute sind identisch mit den EvaluatorInnen. D.h. die Akteure überprüfen ihre eigene Tätigkeit." ([Müller-Kohlenberg, Beywl 2002: 1](#)). Dies ist einer der größten Vorteile gegenüber der externen Evaluation (vgl. [Kähler 1999: 93/94](#)). Zugleich birgt die Identität von EvaluatorInnen und Evaluierten auch besondere Gefahren für die Qualität der Evaluation.
- Es werden **systematisch** Informationen gesammelt und ausgewertet. Die Ergebnisse haben **Konsequenzen**. Im Hinblick auf diesen wichtigen Gesichtspunkt müssen die Fragestellungen von vornherein auf die gegebenenfalls abzuleitenden Schlussfolgerungen hin formuliert sein. Selbstevaluationen, deren Ergebnisse keine Konsequenzen haben, verfehlen ihren Sinn.
- Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse werden **schriftlich** festgehalten.
- Selbstevaluationen werden so angelegt, dass **Berichte** entstehen, die für relevante Andere zugänglich sind.

### [Besonderheiten des Erfolgswachweises in der Sozialen Arbeit](#)

Erfolge in der Sozialen Arbeit nachzuweisen scheint anderen Gesetzmäßigkeiten zu unterliegen als beispielsweise bei der Produktion von Gütern oder bei gewerblichen Dienstleistungen. Hierfür lassen sich **u.a.** folgende Gründe anführen:

1. **Soziale Arbeit steht zwischen unterschiedlichen Anforderungssystemen**, die sich in ihren Erwartungen häufig deutlich voneinander unterscheiden. Dies gilt für das Anforderungssystem der jeweiligen Organisation, für die berufliche HelferInnen arbeiten, die Anforderungen, die sich aus der Zugehörigkeit zum jeweiligen Berufsstand ergeben und aus den Erwartungen, die die KlientInnen an die beruflichen HelferInnen herantragen (vgl. [Meinhold 1988: 70](#)). Damit in Zusammenhang steht, dass der **Fachkonsens über die Qualitätsmaßstäbe eher gering ausgeprägt** ist ([Beywl/Bestvater 1998](#)): Was von der Warte einer

- dieser Perspektiven als "Erfolg" wahrgenommen wird, kann aus der Sicht der anderen Beteiligten durchaus als "Misserfolg" angesehen werden. Diese Strukturvoraussetzung erschwert die eindeutige Erfolgsbestimmung.
2. **Sozialarbeit ist zwischen qualifizierteren Berufsgruppen und Laien angesiedelt** ([Meinhold](#) 1988:70/71). Auf der einen Seite gibt es Teilbereiche aus dem Gesamtaufgabenfeld der Sozialen Arbeit, für die spezialisierte Fachkräfte mit einschlägiger Ausbildung besser qualifiziert sind als professionelle MitarbeiterInnen der Sozialen Arbeit (Psychotherapeuten, Juristen, Ärzte, Seelsorger u.a.). Auf der anderen Seite ähnelt vieles, was SozialarbeiterInnen leisten, "alltäglichen Handlungen von Laien, von Nachbarn, Müttern und Freunden". Diese Zwischenstellung erschwert ebenfalls die nähere Bestimmung von Erfolgen in der Sozialen Arbeit.
  3. **Die Soziale Arbeit wird fälschlich für die Behebung der Ursachen sozialer Probleme verantwortlich gemacht** ([Meinhold](#) 1988: 71/72). So weit der Sozialen Arbeit angelastet wird, sie arbeite nur an den Symptomen von Erscheinungen, deren Ursachen weit gehend unbearbeitet bleiben, muss eine Erfolgsbestimmung immer eher defizitär erscheinen. Mit Recht argumentiert Meinhold: "Wenn mit 'Ursachen' die Armut des Klientels gemeint ist und die mit der Armut verbundenen Benachteiligungen, dann wären nicht Sozialarbeiter, sondern eher Politiker, Wirtschaftsexperten oder Gewerkschaftsfunktionäre die Adressaten eines solchen Vorwurfs. Sozialarbeiter sind weder dafür ausgebildet, noch gibt es in den für sie typischen Arbeitsfeldern die Möglichkeiten, in den Verteilungskämpfen um Geld und Arbeit steuernd zu wirken. (Es werden ja auch nicht die Förster für das Waldsterben verantwortlich gemacht.)". Damit ist nicht gemeint, dass sich die BerufsvertreterInnen Sozialer Arbeit nicht um die Bearbeitung der grundlegenden Probleme kümmern sollten - nur werden die Beiträge zur Bearbeitung der Problemursachen notgedrungen eher bescheiden ausfallen müssen. Die Bestimmung von Erfolgen in der Sozialen Arbeit muss sich also mit diesem latenten und unberechtigten Vorwurf auseinandersetzen und ihm offensiv entgegenreten.
  4. Hinzu kommt, dass der **Fachkonsens über die Ursachen von Misserfolgen meist gering und kontrovers ist** (vgl. [Beywl und Bestvater](#) 1998: 34-37). Bezogen auf die Bewertung des Erfolgs von Nachhilfeunterricht als pädagogischer Dienstleistung schreiben [Beywl und Bestvater](#) (S.36): "Treten gewünschte Wirkungen im pädagogischen Kontext nicht auf, so gibt es meist einen breiten, intensiven und letztlich nie beendeten Streit darüber, auf welche Ursachen dies zurückzuführen ist: Spielen die Lerneingangsbedingungen des Lernenden die wichtigste Rolle, vielleicht sogar dessen frühkindliche Erfahrungen mit Lernsituationen? Welchen Anteil hat das professionelle Handeln, die Persönlichkeit der lehrenden Person? Welchen Einfluss haben Materialien und Medien? Was für eine Rolle spielt die Organisation des Prozesses, Aspekte wie Individualisierung und Differenzierung ...?" - Auch diese Voraussetzung erschwert die Analyse beruflicher Erfolge in der Sozialen Arbeit.
  5. Schließlich sind die **Wirkungen sozialarbeiterischer Interventionen nicht einfach - wenn überhaupt - direkt erkennbar**, weil sie – unter anderem – zum Teil erst zeitverzögert eintreten oder auch durch andere Faktoren überlagert werden (Beispiel: präventive Maßnahmen).

Bezogen auf die Planung einer stellvertretenden Selbstevaluation in einer bestimmten sozialen Einrichtung muss also geklärt werden, mit welchen besonderen Schwierigkeiten und Voraussetzungen zu rechnen ist und wie dennoch Argumente für eine Erfolgsüberprüfung und Bewertung ausgewählter Teilaspekte beruflicher Arbeit herausgearbeitet werden können.

### Interne Voraussetzungen für erfolgreiche Selbstevaluationen

Selbstevaluationen sind nur dann möglich, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Entscheidend ist zunächst, dass die an Selbstevaluation interessierte Fachkraft die Bereitschaft mitbringt, das Risiko des Nachweises von Misserfolgen einzugehen und sich dem zu stellen: "Die Bedeutung der 'Gefühle' für die Evaluation liegt ... darin, dass eine Selbstevaluation, die relevant ist, also 'Knackpunkte' betrifft, nur möglich ist, wenn jemand bereit ist, auch verwundbare Stellen sichtbar zu machen. Solche Bereitschaft hat eine Reihe von Voraussetzungen ...:

- **man muss sie sich leisten können.** In einem Klima, in dem Angst und wechselseitige Bedrohung herrschen, ist Selbstevaluation unmöglich.
- Sie muss **freiwillig** sein und kann nicht erzwungen werden.
- Sie muss **davor geschützt sein, missbraucht zu werden.**
- Sie erfordert etwas **Zivilcourage.**" ([Müller](#) 1993: 129)

Grundsätzlich kann ein Erfolg in der Sozialen Arbeit nur dann überzeugend nachgewiesen werden, wenn das Risiko eingegangen wird, dass sich als Ergebnis wider Erwarten ein Misserfolg herausstellt. Ohne dieses Risiko kann kein Erfolgsnachweis geführt werden.

Sind mehr als die Selbstevaluation betreibende Fachkraft am Prozess beteiligt - und was wäre eine Selbstevaluation, die man nur im stillen Kämmerchen macht, ohne sie mit FachkollegInnen zu teilen -, macht es Sinn, eine "**Risikoanalyse als Rollenanalyse**" vorzunehmen, um die Gefährdungen vor vornherein im Blick zu haben. Damit ist die Anregung gemeint, der Frage nachzugehen, "was passieren könnte, wenn Sie bestimmte Praxisfelder untersuchen und zu Ergebnissen kommen, die manchen Leuten gefallen, anderen nicht." ([Informationen zur SelbstEvaluation](#) 1, 1996). In diesem Vorschlag wird allerdings auf eine Art Typologie verwiesen (Verlierer, Gewinner, Mächtige, Störenfriede), die ich für eher gefährlich halte, da sie suggeriert, als seien hiermit bestimmte Persönlichkeitstypen gemeint, die sich auch ausschließen. Dabei wird außer Acht gelassen, dass ein und dieselbe Person in einer Einrichtung von einer Maßnahme profitieren kann, zugleich aber von anderen Aspekten Nachteile befürchten muss. Sinnvoller erscheint es deshalb, diesen Vorschlag folgendermaßen umzuformulieren:

- wer könnte von der Planung, Durchführung und den Ergebnissen der Selbstevaluation **gewinnen**?
- wer könnte von der Planung, Durchführung und den Ergebnissen der Selbstevaluation **verlieren**?
- wie könnten sich die Planung, Durchführung und die Ergebnisse der Selbstevaluation auf die **Machtverteilung** in der Einrichtung auswirken?
- Von wem könnten **Störmanöver** ausgehen?

Wichtig bei der Analyse ist wie gesagt, dass ein und dieselbe Person mehrmals auftauchen kann und nicht nur einer Kategorie zugeordnet werden muss. Als Ergebnis dieser Analyse können bestimmte Schlussfolgerungen für veränderte Fragestellungen und Beteiligungsformen abgeleitet werden.

Mit Blick auf die **stellvertretende Selbstevaluation** ist dieser Analyse besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Hier plant jemand (z.B. Student) stellvertretend für eine/n MitarbeiterIn eines sozialen Dienstes eine Selbstevaluation. Das macht folgendes notwendig: Es sollte wirklich sichergestellt werden, dass - bei Zusicherung der Anonymität der Einrichtung - die notwendigen Informationen eingeholt und ausgewertet werden dürfen. Mögliche ungewollte Folgen eines Selbstevaluationsprojekts gilt es ständig im Auge zu behalten. Das Projekt sollte also den beteiligten Personen bekannt sein, der Prozess jederzeit transparent gemacht werden, denn: "Selbstevaluation heißt herstellen von Rahmenbedingungen, die Offenheit und ungeschützte Sachkritik ermöglichen." ([Müller](#) 1993: 130)

### Attraktivität von Selbstevaluationen: wozu die ganze Mühe?

Es wird klar: Selbstevaluation zu betreiben ist kein einfaches Unterfangen. Schon die Klärung der besonderen Schwierigkeiten von Erfolgsnachweisen in der Sozialen Arbeit (vgl. [Abschnitt 2](#)) und die Hinweise auf die nicht immer leicht herzustellenden Voraussetzungen für Selbstevaluationen in einer Einrichtung ([Abschnitt 3](#)), geschweige denn die Schwierigkeiten bei der Entwicklung einer geeigneten Fragestellung, machen dies deutlich. Diese **Mühen lohnen sich** aber! Wer sich auf Selbstevaluationen einlässt, hat begründete Aussicht auf Zuwachs an Erkenntnisgewinn und Praxisverbesserung. Darauf soll mit einigen Argumenten eingegangen werden.

1. **Prozessnutzen.** Eine besonders attraktive Seite der Selbstevaluation ist darin zu sehen, dass allein die Planung, Durchführung und Auswertung eines Selbstevaluationsprojekts mit großer Wahrscheinlichkeit zu Verbesserungen der Arbeitsqualität beiträgt - völlig unabhängig von tatsächlich ermittelten Ergebnissen. Das hat damit zu tun, dass bei der Planung einer Selbstevaluation bestimmte Qualitätsforderungen an systematisches Arbeiten deutlich werden. [Patton](#) (1998) zitiert einen Evaluationsnutzer - wenn auch bezogen auf Fremdevaluation: "Es waren am Schluss nicht wirklich die Ergebnisse, die so wichtig waren, es war, dass wir durch den Prozess der Evaluation gegangen sind." Und Patton selbst schreibt: "Ich habe Prozeßnutzen definiert als bezogen auf und indiziert durch individuelle Veränderungen im Denken und Verhalten, die bei denen vorkommen, die in Evaluationen einbezogen sind, und zwar als Resultat des Lernens, das während des Evaluationsprozesses stattfindet." (S. 56). Damit soll nicht gesagt werden, dass die Ergebnisse von Selbstevaluationsprojekten ohne Interesse sind - der Prozessnutzen kann nur entstehen, wenn ernsthaft sinnvolle Ergebnisse angestrebt werden. Unabhängig von diesen Ergebnissen verspricht aber eben schon das bloße Sich-Einlassen auf die Selbstevaluation attraktive Gewinne.
2. **Praxisnutzen: Stabilisierung und Fortsetzung von Bewährtem.** Über Selbstevaluationsprojekte besteht eine Chance nachzuweisen, dass bestimmte Aspekte der Sozialen Arbeit sinnvoll sind und sich bewähren. Auf dieser Basis kann die Qualität vorhandener Arbeitsprozesse und -strukturen

offensiv nach Innen und Außen vertreten werden. Es macht einen Unterschied, ob ich *vermute*, dass ich gut arbeite oder ob ich *nachweise*, dass ich gut arbeite.

- 3. Praxisnutzen: Verbesserung durch begründete Einleitung von Veränderungen.** Wie oben schon ausgeführt muss bei jeder sinnvollen Evaluation damit gerechnet werden, dass die systematisch dokumentierten Daten auf den Nachweis von Misserfolgen bzw. von mangelnder Qualität hinauslaufen. In diesen Fällen besteht eine empirische Basis für die Einleitung von Änderungen mit dem Ziel der Optimierung im Bereich der untersuchten Bereiche der Praxis Sozialer Arbeit. Bei der Festlegung von Selbstevaluationsobjekten muss von vornherein mit Blick auf derartige mögliche Konsequenzen geplant werden (vgl. oben [Abschnitt 1](#)): ohne die Möglichkeit, aus den ermittelten Erkenntnissen auch Konsequenzen abzuleiten, sollten keine Selbstevaluationsprojekte überhaupt erst angefangen werden!

### Literatur

Beywl, W., Bestvater, H. 1998. Selbst-Evaluation in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern. Ergänzung und Alternative zur Fremdevaluation. In: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (Hrsg.): Qualitätssicherung durch Evaluation. S. 33-43. Remscheid: Eigenverlag.

Informationen zur SelbstEvaluation 1, 1996

Kähler, H.D. 1999. Berufliche Selbstevaluation. Die Kunst, sinnvolle Fragen zu stellen. In: Soziale Arbeit (3), 93-99.

König, J. 2000. Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfadens zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit. Freiburg: Lambertus. ([Rezension](#))

Kromrey, H. 2001. Evaluation - ein vielschichtiges Konzept. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 24 (2), 105-131

Meinhold, M. 1988. Intervention in der Sozialarbeit. In: G.Hörmann, F.Nestmann (Hrsg.): Handbuch der psychosozialen Intervention. S. 70-80. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Meinhold, M. 3/1998. Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Freiburg: Lambertus.

Müller, B. 1993. Sozialpädagogisches Können. Kap.8: Was hat's gebracht? (Sozialpädagogische Evaluation). Freiburg: Lambertus.

Müller-Kohlenberg, H., Beywl, W. 2002. Überlegungen zu Standards der Selbstevaluation. Diskussionsstand vor der Jahrestagung Selbstevaluation am 15./16.3.2002 in Remscheid. Unveröffentl. Manuskript

Patton, M.Q. 1998. Die Entdeckung des Prozeßnutzens. Erwünschtes und unerwünschtes Lernen durch Evaluation. In: M.Heiner (Hrsg.): Experimentierende Evaluation. S. 55-66. Weinheim: Juventa.