

**Qualitätssicherung – Formulierung von
Zielstellungen sowie Erarbeitung und
Festlegung von messbaren
Erfolgsindikatoren**

Susanne Giel – Berlin, 26. Juni 2007

Was Sie erwartet....

- von Qualitätssicherung und -entwicklung zu Zielen
- Von den Zielen zu überprüfbaren Zielen
- Herausforderungen (Risiken) - Lösungen (Chancen)
- Anschluss an Evaluation und Selbstevaluation
- Zielüberprüfung = Wirkungsfeststellung??

Zum Einstieg

„Noch vor nicht allzu langer Zeit waren die meisten SozialarbeiterInnen der Ansicht, Soziale Arbeit sei nicht meßbar und ihre Sinnhaftigkeit dadurch belegt, dass der Bedarf als dringend und die Absichten aller Beteiligten als gut und edel galten. Dementsprechend hatten die Angehörigen dieses Berufes Mühe, Außenstehenden – aber auch sich selbst – klarzulegen, was sie eigentlich leisten oder was genau sie tun.“

Heiner, Maja, 1996: Evaluation zwischen Qualifizierung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, in Heiner, Maja (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg

- Wie können wir anderen **und** uns selbst gegenüber der Qualität unserer Arbeit vergewissern?
- Ziele und Überprüfung der Zielerreichung eine Strategie!

Das dreigliedrige Zielsystem – die Zielpyramide



Das Leitziel gibt die **Grundausrichtung** eines Programms oder Projekts an.

Mittlerziele sind vom Leitziel aus der nächste Schritt der Konkretisierung, sie stellen von den Handlungszielen aus die **Verbindung** zum Leitziel sicher.

Handlungsziele dienen der unmittelbaren Orientierung für die Praxis, sollen **Handeln auslösen** und beschreiben Angestrebtes als vorweggenommene „Ist-Zustände“.

Beispiel: „Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“

Leitziel 1:

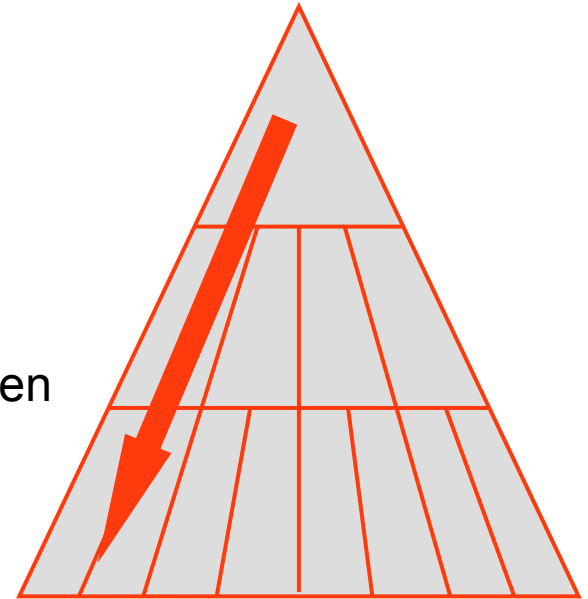
Ziel ist es, Werte wie Demokratie und Toleranz in der Bildungsarbeit zu vermitteln.

Mittlerziel 1:

Die Teilnehmenden des Konflikttrainings erlernen Strategien, mit denen Konflikte konstruktiv gelöst werden können.

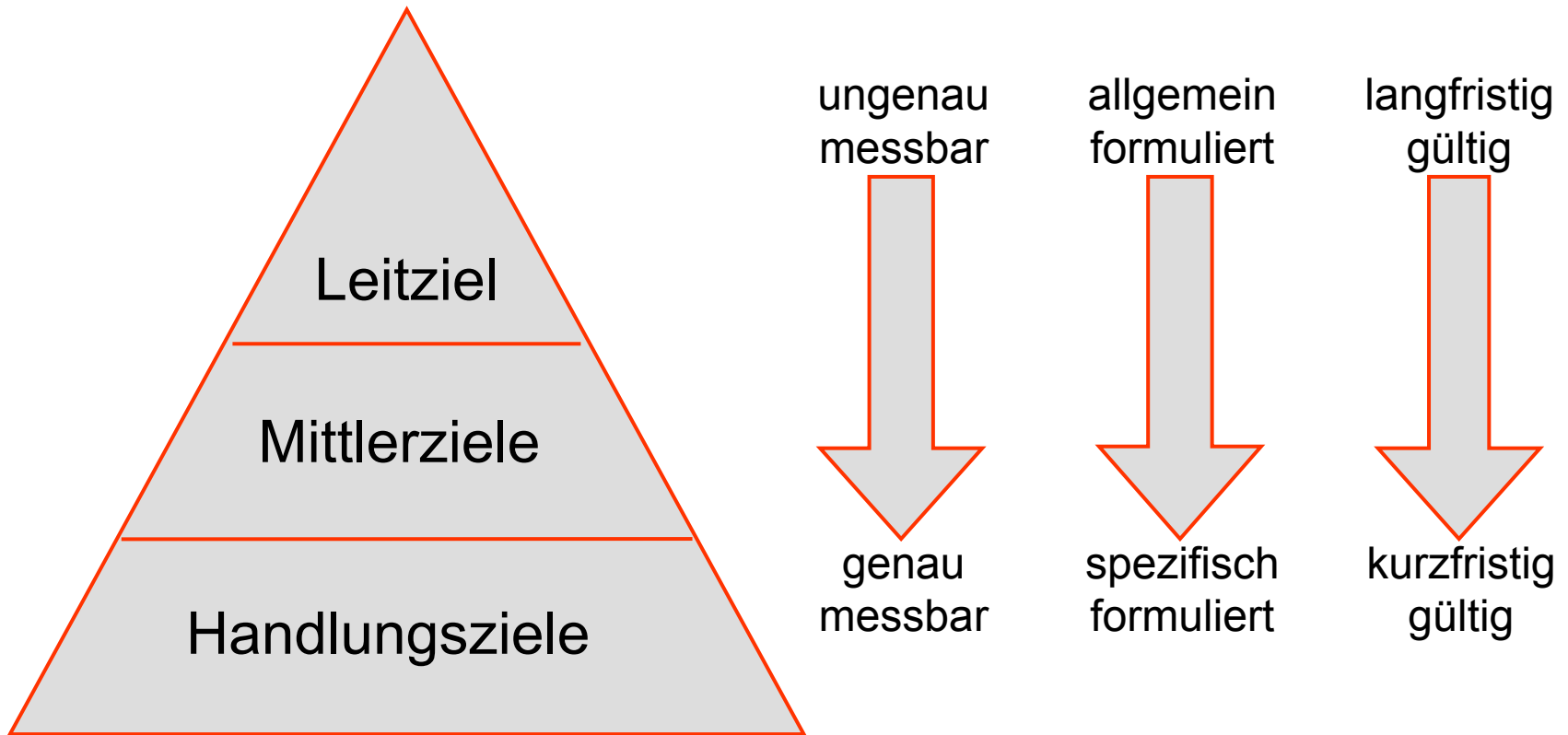
Handlungsziel 1 zu Mittlerziel 1:

Die Teilnehmenden können am Ende des Kurses in einem Rollenspiel mindestens zwei verschiedene Deeskalationsstrategien anwenden.



Von allgemeinen Zielen zu messbaren Zielen (Indikatoren)

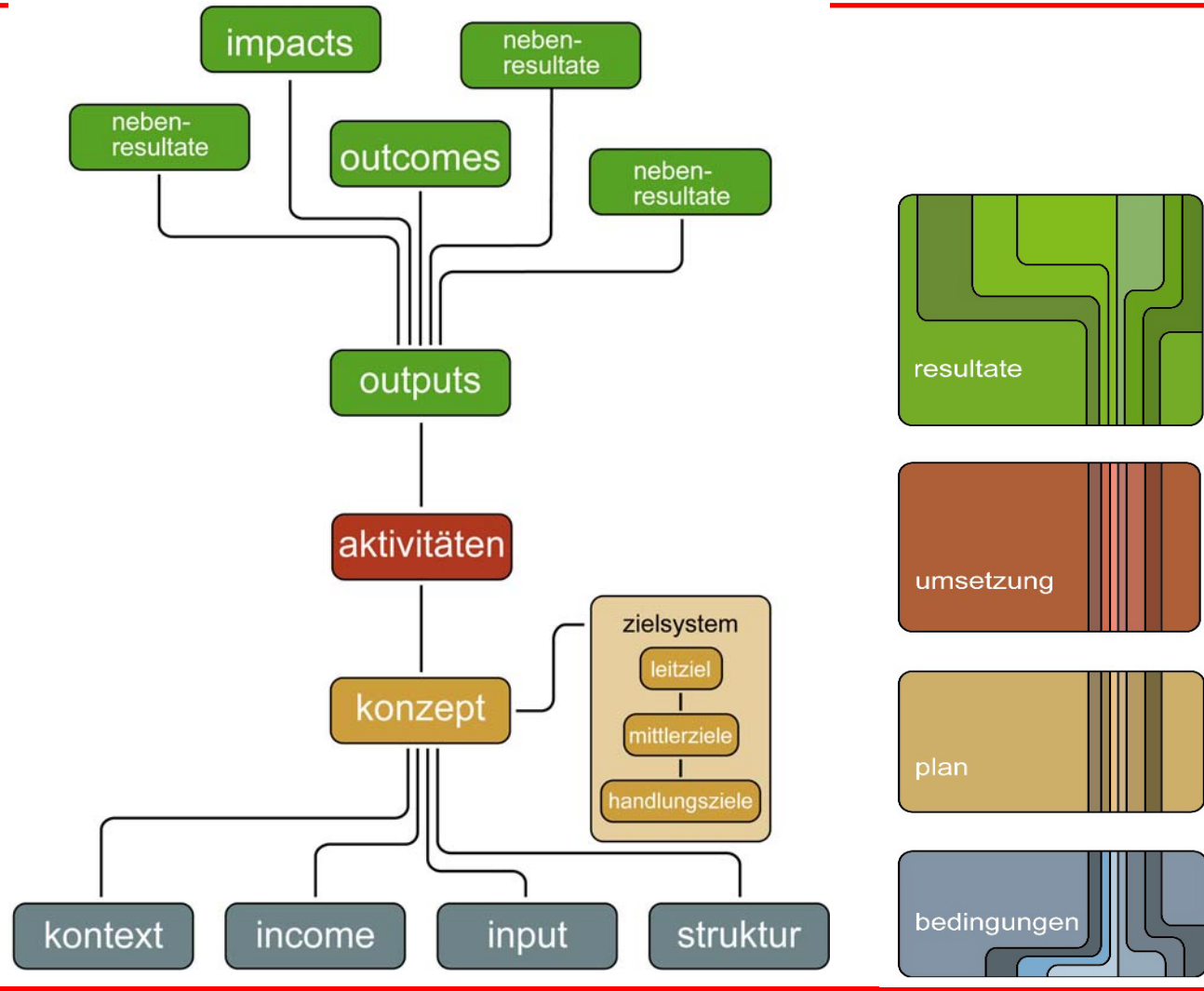
- Ziele können nach ihrer Messbarkeit, der Konkretisierung und der zeitlichen Gültigkeit unterschieden werden.



Herausforderungen (Risiken) – Lösungen (Chancen)

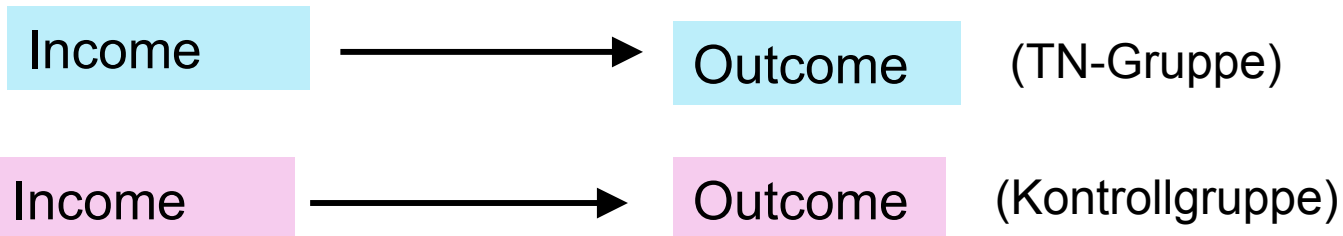
- Verflachung durch Ziele, die auf der Produktebene bleiben (Outputs, Aktivitäten)
 - Zielformulierungen fressen Ressourcen
 - Fehlender Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Projektleistungen
 - Wodurch wird bestimmt, was „gute Ziele“ sind?
- Ziele so präzisieren, dass sie **Veränderungen** im Wissen, in den Einstellungen und im Verhalten der **Zielgruppen** beschreiben (**Outcomes**).
 - Konkrete Ziele schaffen **Handlungs- und Planungssicherheit** (sowie Transparenz nach innen und außen)
 - Immer wieder den **Zusammenhang** zwischen Intervention und Ziel sowie zwischen Programmvorgabe und Handlungsziel explizieren. (aktivierende Sprache)
 - Das Zielsystem bietet die Chance, die **Fachlichkeit der Praxis** einzubeziehen und zu nutzen.
 - Einbeziehung externer Sichten

Der „Programmbaum“ (Univation)



Zielüberprüfung = Wirkungsfeststellung???

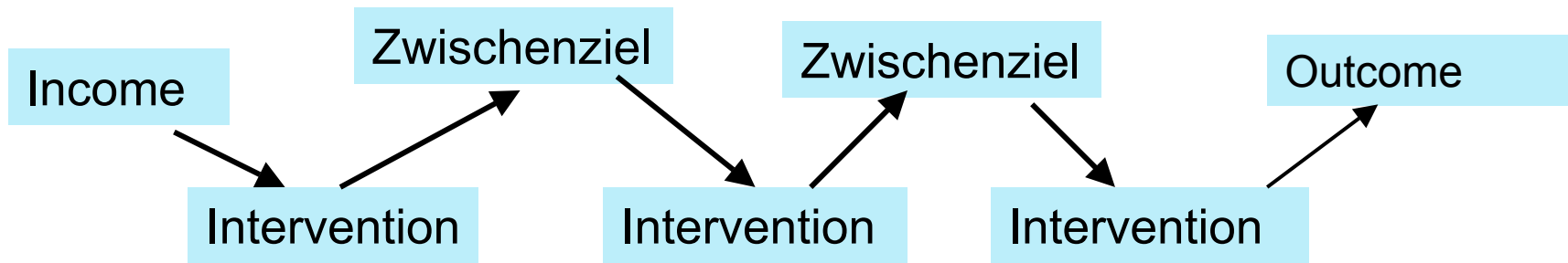
- Evaluation → Wirkungsevaluation
- Dass Ziele erreicht werden, heißt noch nicht, dass (und wie) ein Programm wirkt.
- traditionelle Wirkungsforschung (experimentelle Designs)



- TN-Gruppe und Kontrollgruppe müssen vergleichbar sein
- Wirkung ergibt sich aus dem Vergleich zwischen TN- und Kontrollgruppe
- Voraussetzungen und Bedingungen sind fast nie erfüllt

Eine Alternative: „Logische Modelle“/“Programmtheorien“

Grundprinzip: Es wird aufgeschlüsselt und konkretisiert, was zwischen Income und Outcome passiert:



Beispiel: Informationen → Neues Wissen → Erfahrungen → neue Einstellungen → Anwendungsgelegenheit → neues Verhalten

Kriterien: Nachvollziehbarkeit und Plausibilität

Fazit:

- Ziele dienen der Transparenz nach innen und außen.
- Ziele können – und sollten – auf der operativen Ebene so formuliert werden, dass sie messbar und damit überprüfbar sind.
- Ideal sind Ziele, die Veränderungen (Stabilisierungen) bei Zielgruppen benennen.
- Ein konkretes, präzises Zielsystem kann mühelos in Evaluationen integriert werden.
- Ausdifferenzierte Ziele können einen Beitrag zu wirkungsorientierter Evaluation liefern.

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!!