

Dr. Michael Kalman
**„Qualitätsmanagement und Evaluation –
zwei Wege, ein Ziel“**

- **Privater vs. öffentlicher Sektor:
Unterschiedliche Ursprünge von QM und Evaluation**
- **Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche**
- **Weitere Grenzüberschreitungen: Evaluation in
Unternehmen, QM in öffentlichen Institutionen**
- **Zukunftstrends zwischen Ausdifferenzierung und Verschränkung**

Einleitung: Ziele des Vortrags

Akzente setzen und Boden gewinnen in einem „uferlosen“ Thema.

Die Unterschiede zwischen „Qualitätsmanagement“ und „Evaluation“ aus ihrer jeweiligen Entstehungsgeschichte herleiten.

Die Vielfalt der Verhältnisse zwischen Evaluation und Qualitätsmanagement in gegenseitiger Abgrenzung wie auch in Verknüpfungen bewusst machen.

Anstöße zur Reflexion rund um zwei zukunftsweisende Schlüsselbegriffe geben.

Einleitung: Unser Problem

Qualitätsmanagement?

Qualitätssicherung?

EFQM?

ISO 9001?

TQM?

Qualitätszirkel?

PDCA-Zyklus?

Evaluation?

Teilnehmerbefragung?

Externe Evaluation?

Summative Evaluation?

Schulinspektion?

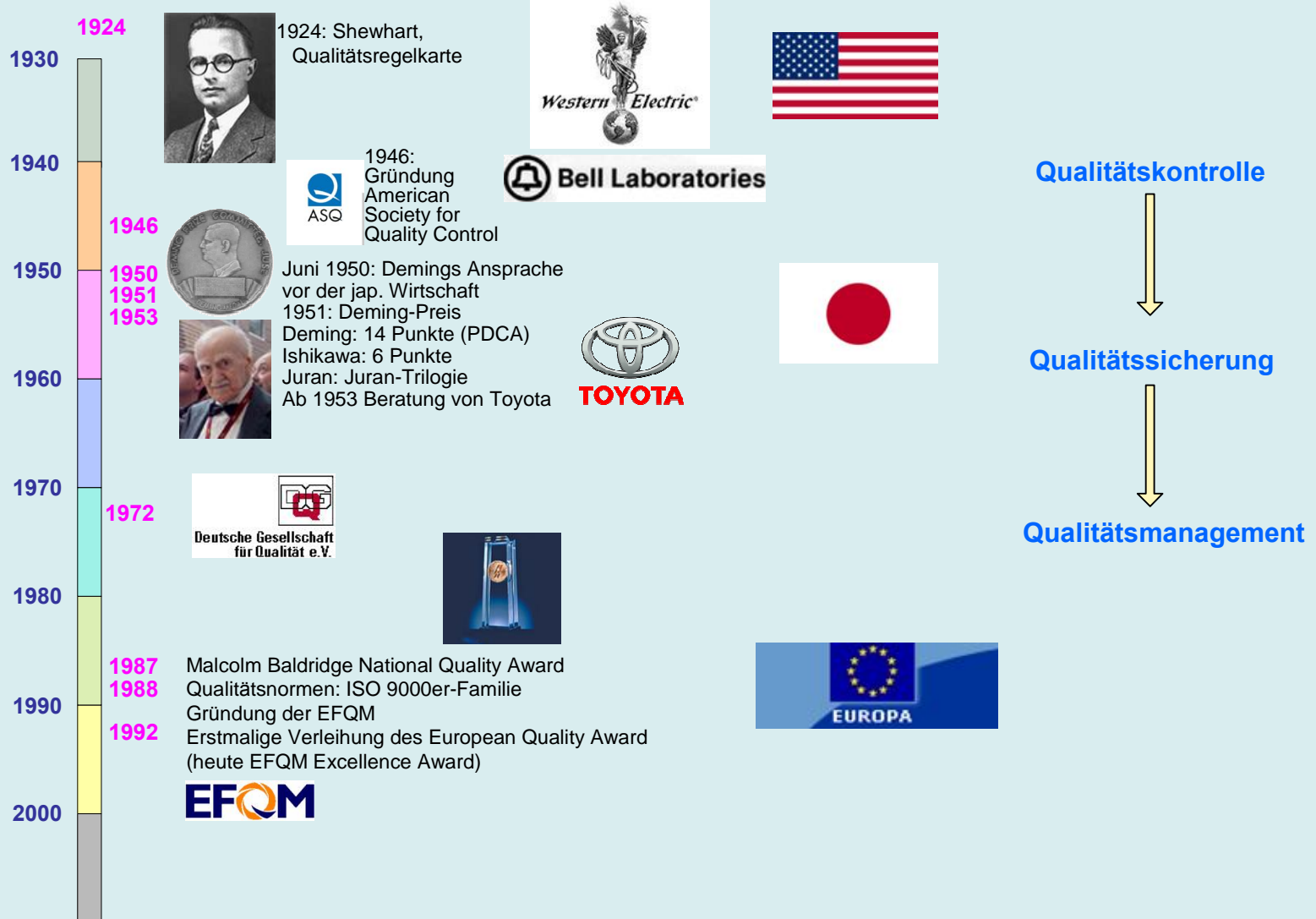
Bewertung?

Selbstevaluation?



„Babylonische Vielfalt“
„Babylonische Begriffsverwirrung“

Privater vs. öffentlicher Sektor: Unterschiedliche Ursprünge von QM und Evaluation
Geschichte des Qualitätsmanagements



Privater vs. öffentlicher Sektor: Unterschiedliche Ursprünge von QM und Evaluation

Verständnis des QM aus seiner historischen Herleitung:

QM ist im privaten Unternehmenskontext bzw. im betriebswirtschaftlichen Bereich entstanden.

QM bezieht sich auf den Regelbetrieb eines privaten Industrieunternehmens und ist somit eine permanente Aufgabe.

(Vorläufige) Definition QM

QM = Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken eines privaten Industrieunternehmens bezüglich Qualität.

Privater vs. öffentlicher Sektor: Unterschiedliche Ursprünge von QM und Evaluation
Geschichte der Evaluation



Privater vs. öffentlicher Sektor: Unterschiedliche Ursprünge von QM und Evaluation

Verständnis der Evaluation aus ihrer historischen Herleitung:

Evaluation ist ein großer angelegtes „einmaliges“ Vorhaben (Projekt) zur systematischen Bewertung öffentlicher Programme.

Evaluationsprojekte finden am Ende bzw. nach Abschluss der Programme statt, um deren Wirkungen zu bewerten (Ex-post-Evaluation).

Das Evaluationsdesign wird speziell für den Evaluationsgegenstand entwickelt und bedient sich eines „Methoden-Mix“ aus der Sozialwissenschaft.

Privater vs. öffentlicher Sektor: Unterschiedliche Ursprünge von QM und Evaluation

Ergebnis: Problem gelöst?

QM = Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken eines privaten Industrieunternehmens bezüglich Qualität.



Evaluation = ein größer angelegtes Projekt zur systematischen Bewertung der Ergebnisse öffentlicher Programme.

~~„Babylonische Vielfalt“
„Babylonische Begriffsverwirrung“~~

Antwort: Nein

Aber: Auf dem festen Fundament der unterschiedlichen Entstehungsgeschichte von QM und Evaluation haben wir eine bessere Chance, die heutige Vielfalt beider Konzepte und ihrer Verschränkungen zu verstehen.

Formenreichtum von Evaluation

Evaluation = „Die systematische Untersuchung der Verwendbarkeit oder Güte eines Gegenstandes.“

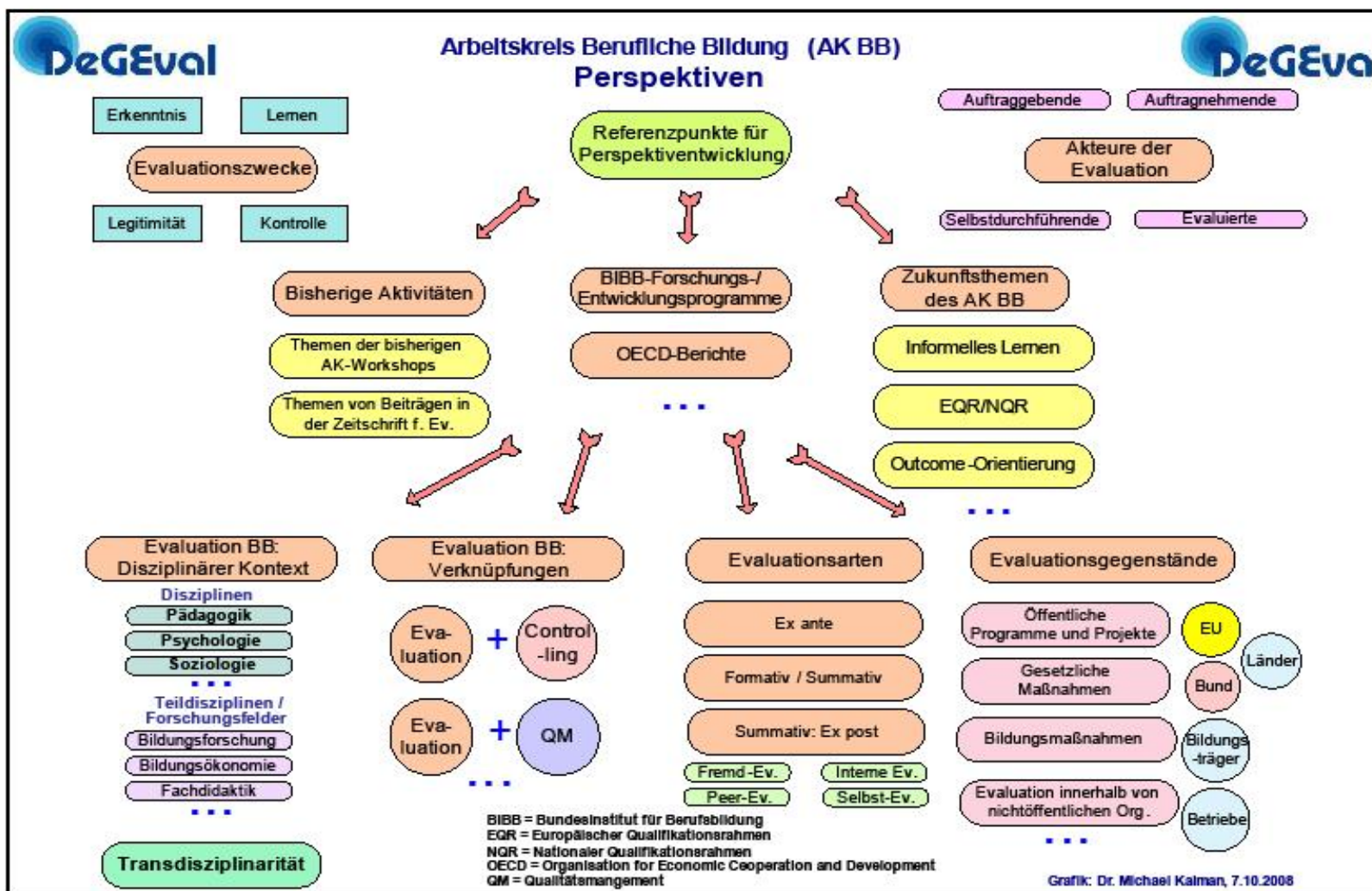
Daraus folgt:

Evaluation muss sich nicht nur auf die Ergebnisse von öffentlichen Programmen (Wirkungen, Wirksamkeit) beziehen. Es kann natürlich auch die Ausgangssituation, die Implementierung und die Programmdurchführung evaluiert werden.

Im Prinzip kann „alles“ ein Gegenstand von Evaluation sein, nicht nur öffentliche Programme, sondern auch Projekte in einem Unternehmen, die Lehre an einer Universität oder die Akzeptanz einer Homepage!

Evaluation muss kein „einmaliges“ Projekt sein, sondern kann auch als Regelprozess in Organisationen implementiert sein, z.B. die wiederkehrende Lehrevaluation an Hochschulen oder regelmäßige methodisch fundierte Kundenbefragungen von Unternehmen.

Formenreichtum von Evaluation



Evaluation: Abgrenzungen und Verknüpfungen

Evaluation unterscheidet sich von der „Alltagsbewertung“ – z.B. „Mein Chef ist ein Idiot!“ - durch ein reflektiertes, systematisches und methodisch begründetes Herangehen!

Evaluation unterscheidet sich von niedrig schwelligen Regelbewertungen in Organisationen, z.B. Qualitätsprüfung, Wareneingangsprüfung etc.

Gleichwohl sind ausgedehntere Bewertungsvorgänge auch im Rahmen der Anwendung von QM-Systemen denkbar und nötig –

Gehen wir auf die Spurensuche!

Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

DIN EN ISO 9001

Der Begriff „Evaluation“ wird nirgendwo erwähnt. Es wird von Bewertung, englisch: review gesprochen (vgl. ISO 9000, Abschnitt 3.8.7).

Aber: Faktisch verlangt die Norm auch evaluative Anstrengungen –
Beispiele:

5.6 Managementbewertung

8.2.1 Kundenzufriedenheit

8.4 Datenanalyse

8.5.2 Korrekturmaßnahmen

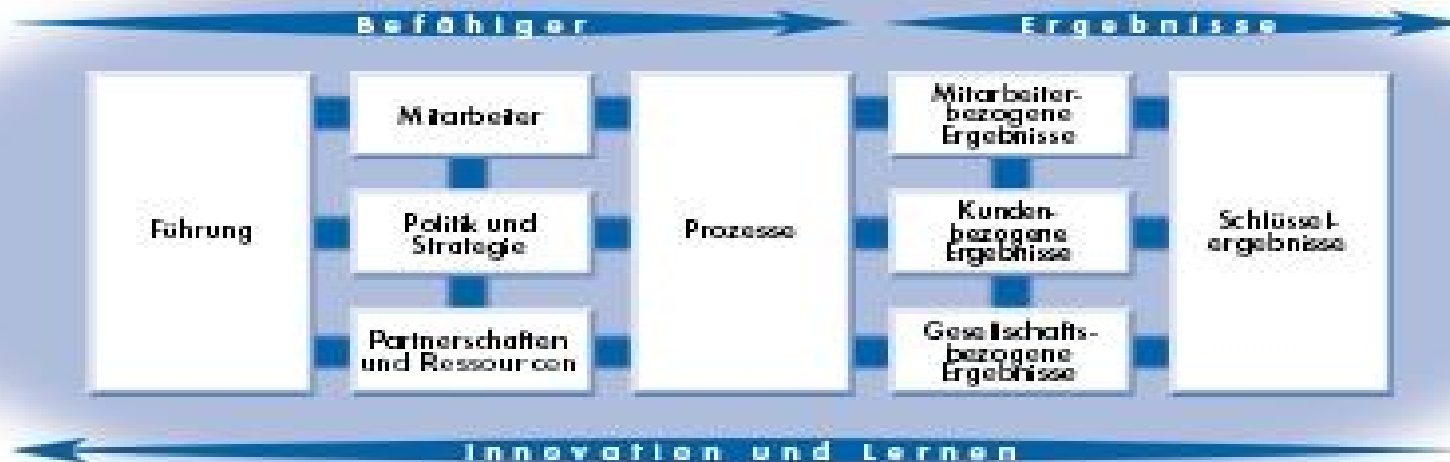
8.5.2 a) Fehlerbewertung...(reviewing)

8.5.2 f) Bewertung der ergriffenen Korrekturmaßnahmen

Bei komplexen Ursachen kann hier sogar ein Evaluationsprojekt nötig sein!

Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

EFQM-Modell für Excellence



Bewertungsmethode RADAR

Selbstbewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence

Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

Beispiel: Branchensysteme – Gütesiegelverbund Weiterbildung



Qualitätsbereich 1	Bildungseinrichtung/Leitbild und Konzeption/Betriebsorganisation
Qualitätsbereich 2	Qualitätsziele und Leitlinien der Qualitätspolitik
Qualitätsbereich 3	Schlüsselprozesse
Qualitätsbereich 4	Qualität der Bildungsarbeit
Qualitätsbereich 5	Teilnehmendenbezogene Rahmenbedingungen/Teilnehmerschutz
Qualitätsbereich 6	Personalentwicklung
Qualitätsbereich 7	Berichtswesen, Evaluation und Verbesserung

Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

Beispiel: Branchensysteme – Gütesiegelverbund Weiterbildung

Evaluation (I): Qualitätsbereich 7

Qualitätsbereich 7	Berichtswesen, Evaluation und Verbesserung
--------------------	---



Komponente: Evaluation der Daten	Standard 7.10 Es erfolgt eine systematische, regelmäßige und dokumentierte Auswertung der erhobenen Daten und Informationen. Standard 7.11 Eine Einschätzung der Leitung zu den wesentlichen Geschäftsbereichen der Einrichtung liegt vor.
Komponente: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Standard 7.12 Die Einrichtung stellt sicher, dass die Ergebnisse der Evaluation in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einfließen.

Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

Beispiel: Branchensysteme – Gütesiegelverbund Weiterbildung



Evaluation (II): Meta-Evaluation / Selbstevaluation:
Evaluation des Zertifizierungsprozesses

Tandem-Konstruktion:

Ein Evaluator begleitet den Gutachter (Auditor).

Der Evaluator beobachtet die Vor-Ort-Gespräche im Verfahren und schreibt einen Evaluationsbericht.

Zweck: Verbesserung des Zertifizierungsverfahrens

„Lernendes Zertifizierungsverfahren“

Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

Beispiel: Branchensysteme: LQW 3

Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung: LQW 3



Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

Branchenbezogene Systeme: LQW 3

Evaluation (I): Qualitätsbereich 5 – Evaluation der Bildungsprozesse

- Regelmäßige Prüfung und Bewertung der durchgeführten Bildungsarbeit mit geeigneten Instrumenten.
- Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind zu beschreiben.
- Im Fokus: Rückmeldung von Lernenden, Lehrenden und Auftraggebern (Triangulation).

Evaluation (II): Meta-Evaluation / Selbstevaluation

Im Abschlussworkshop Rückmeldung der Erfahrungen der Einrichtung mit dem Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozess an die Gutachter, damit das LQW-Modell einer kontinuierlichen praxisangemessenen Evaluation unterzogen werden kann.

Evaluation als Teil von QM? Eine Spurensuche

Fazit

In jedem Qualitätsmanagementsystem sind Bewertungen vorzunehmen.

Dabei fallen auch komplexere Bewertungsvorgänge an, die systematisches, methodisch fundiertes Vorgehen verlangen.

Daher dürften auch Evaluationen expliziter oder impliziter Bestandteil eines jeden Qualitätsmanagementsystems sein!

Häufig hat die Evaluation als Teil von QMS die Form einer „kontinuierlichen“ Evaluation und unterscheidet sich damit vom Evaluationsprojekt.

Evaluation und Qualitätsmanagement befinden sich in einem „reziproken Hierarchieverhältnis“ zueinander: Evaluation kann Teil eines QM sein, Evaluation kann aber als „Meta-Evaluation“ auch das QMS bewerten und damit über dieses hinausweisen.

Weitere Grenzüberschreitungen: Evaluation in Unternehmen, QM in öffentlichen Institutionen

Evaluation in Unternehmen

Einsatzmöglichkeiten von Evaluationsprojekten zur Bewertung von Change-Prozessen in Unternehmen

Größere Veränderungsprojekte unterscheiden sich deutlich vom operativen Geschäft und Regelbetrieb und sind mit herkömmlichen Methoden und geringem Zeitaufwand nicht mehr zu bewerten.

Diese Art von Evaluationen – etwa unter externer Beteiligung – sind in der Wirtschaft noch nicht weit verbreitet, da sie durch den komplexen Methodeneinsatz zeitaufwändig und teuer sind.

Sie können sich aber lohnen, wenn Sie Gewissheiten und valide Entscheidungsgrundlagen generieren – gerade auch im Kontext strategischer Neuorientierungen!

**Weitere Grenzüberschreitungen:
Evaluation in Unternehmen, QM in öffentlichen Institutionen**

Qualitätsmanagement in Hochschulen

Evaluation als dominante Methode in Hochschulen:
Beispiel Lehrevaluation

Durch den sog. „Bologna-Prozess“ aufbau eines
„Akkreditierungsregimes“ (Bachelor-/Master-Studiengänge).
Die Studiengangakkreditierung entspricht faktisch der
„Produktzertifizierung“.

Seit 2008: Möglichkeit der Systemakkreditierung
Nicht mehr Überprüfung einzelner Studiengänge, sondern des
Systems interner Qualitätssicherung in Studium und Lehre.

**These: Die Systemakkreditierung könnte ein Zwischenschritt
für den Aufbau von QMS an Hochschulen werden!**

Zukunftstrends zwischen Ausdifferenzierung und Verschränkung

Zum Schluss: Drei zusammenfassende Thesen

Sowohl die Konzepte der Evaluation als auch die Konzepte der Qualitätsmanagementsysteme haben sich im Laufe der Zeit erheblich ausdifferenziert und einen beachtlichen Formenreichtum geschaffen.

Die Ausdifferenzierungsprozesse vermehren die Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Qualitätsmanagement und Evaluation.

Diese Verknüpfungsmöglichkeiten können eine innovative Wirkung entfalten. Denn so werden Vorteile des QM (zuverlässige Reproduktion des Regelbetriebs und gleich bleibende Produktqualität) mit Vorteilen der Evaluation (Lösung schwieriger Bewertungsprobleme) verbunden.

„Qualitätsmanagement und Evaluation – zwei Wege, ein Ziel“

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Kalman Consult
Dr. Michael Kalman

Hubertusbader Straße 41 a
14193 Berlin

Tel.: 030 / 83200818
mail@kalmanconsult.de
www.kalmanconsult.de