

# **Factsheet:**

# **Selbstevaluation – Kurzeinführung**

**Dr.in Anita Brünner**

## **Impressum**

### **Medieninhaber und Herausgeber:**

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK)  
Stubenring 1, 1010 Wien

### **Verlags- und Herstellungsort:** Wien

**Autorin:** Dr.in Anita Brünner

**Druck:** BMSGPK

Wien, 2. überarbeitete Auflage, 2021

### **Alle Rechte vorbehalten:**

Jede kommerzielle Verwertung (auch auszugsweise) ist ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig. Dies gilt insbesondere für jede Art der Vervielfältigung, der Übersetzung, der Mikroverfilmung, der Wiedergabe in Fernsehen und Hörfunk, sowie für die Verbreitung und Einspeicherung in elektronische Medien wie z.B. Internet oder CD-Rom.

Im Falle von Zitierungen (im Zuge von wissenschaftlichen Arbeiten) ist als Quellenangabe anzugeben: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK) (Hg.); Titel der Publikation, Erscheinungsjahr.

## **Inhalt**

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Grundlagen: Selbstevaluation .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Planungsphase der Selbstevaluation: Organisation und Vorbereitung .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Realisierungsphase der Selbstevaluation: Entwicklung und Durchführung.....</b>	<b>11</b>
<b>5 Abschlussphase der Selbstevaluation: Berichtslegung und Handlungsplanung.....</b>	<b>14</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>16</b>

# 1 Einleitung

Im Rahmen der vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK) in Auftrag gegebenen Studie „Qualitätssichernde Maßnahmen in der erwachsenenpädagogischen Bildungsarbeit in Österreich unter Berücksichtigung der nachberuflichen Lebensphase“ (2015) wurden neben einer Ist-Stand-Erhebung von erwachsenenpädagogischen Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich Bildung im Alter auch Möglichkeiten für qualitätssichernde Maßnahmen, wie beispielsweise die Einsatzmöglichkeit von Instrumenten und Methoden des Projektmanagements und der Selbstevaluation aufgezeigt. Durch diese Entwicklungsarbeit sollte eine theoriegeleitete Arbeitshilfe für die Praxis vorgelegt werden.

Nachfolgend werden die wesentlichsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst dargestellt. Das hier vorliegende Factsheet, das inhaltlich für eine erfolgreiche Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auf wesentliche Elemente der **Selbstevaluation** reduziert ist, stellt eine Handlungsanleitung für Praktiker und Praktikerinnen und alle Interessierten im Bereich der Bildung, besonders der Bildung im Alter dar. Praktiker/innen und Interessierte sollen durch diese Handreichung ihre Praxis reflektieren und entsprechend (weiter-)entwickeln können. Das vorliegende Factsheet ist vor allem für Personen interessant, die kaum bis gar keine Erfahrungen mit systematischen Evaluationsprozessen haben.

Im Factsheet wird zuerst kurz auf das Grundlagenwissen zur Selbstevaluation eingegangen. Danach werden die Schritte der Selbstevaluation vorgestellt, die sich grob in drei Hauptphasen unterteilen lassen: 1. Planungsphase (Organisation und Vorbereitung), 2. Realisierungsphase (Entwicklung und Durchführung) und 3. Abschlussphase (Berichtslegung und Handlungsplanung). In jeder dieser drei Phasen finden sich die wichtigsten Elemente, die helfen sollen, das Verfahren der Selbstevaluation Schritt für Schritt in der eigenen Praxis anzuwenden. Die praxisbezogenen Reflexionsfragen dienen der Selbstreflexion.

## 2 Grundlagen: Selbstevaluation

Wie viele Begriffe wird auch der Begriff Evaluation unterschiedlich definiert. Grundsätzlich geht es bei Evaluationen immer um ein „Erfassen“ (systematisch, methodisch), um ein „Bewerten“ (strukturiert, begründet) und um ein „Verstehen und Gestalten“ (reflexiv, steuernd) der (Bildungs-)Praxis (vgl. Reischmann 2006: 18f.). Evaluation meint „[...] wörtlich übersetzt Bewertung und bezieht sich auf den Prozess und das Ergebnis der Beurteilung des Wertes eines Produkts, eines Prozesses oder eines Programms.“ (Gollwitzer/Jäger 2009: 6)

Die Selbstevaluation ist – neben der externen Evaluation (Fremdevaluation) – ein Instrument, mit dem Richtung „Qualitätssicherung/-entwicklung“ gearbeitet werden kann. Die interne Evaluation ist eine spezielle Form der Evaluation, die im Bildungsbereich bereits Eingang gefunden hat, denn sie stellt nicht nur eine Ergänzung, sondern auch eine mögliche Alternative zu herkömmlichen (Fremd-)Evaluationen dar (vgl. Hense/Mandl 2003: 11). Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2004) definiert Selbstevaluation folgend:

„Unter Selbstevaluation werden systematische, datenbasierte Verfahren der Beschreibung und Bewertung verstanden, bei denen die praxisgestaltenden Akteure identisch sind mit den evaluierenden Akteuren. Selbstevaluatorinnen und Selbstevaluatoren sind stets Mitglieder der Organisation, des Netzwerkes oder der sozialen Gemeinschaft, welche die zu evaluierenden Programme, Maßnahmen usw. trägt. Der Gegenstand der Evaluation ist dabei die eigene Praxis.“ (ebd.: 5f.)

Selbstevaluation ist ein Verfahren und ein Instrument für die Praxisarbeit. Selbstevaluation zielt beispielsweise „[...] auf die Verbesserung der systematischen Selbstreflexion und des fachlichen Handelns von haupt- und ehrenamtlich Tätigen in kulturellen, sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern.“ (Liebald 1998: 9) Demnach werden als Selbstevaluation Evaluationsverfahren verstanden, „[...] bei denen die Praxis gestaltenden Fachleute ‚Eigentümer des Prozesses‘ sind. Das bedeutet, dass sie über Durchführung, Ziele und Vorgehen bei der Evaluation sowie über die Verwendung von Ergebnissen selbst entscheiden bzw. einen maßgeblichen Einfluss bei diesen Entscheidungen ausüben.“ (Hense/Mandl 2003: 2)

Primär zielt die Selbstevaluation auf einen Verbesserungsprozess, sei es auf der Ebene der systematischen Selbstreflexion oder auf der Ebene des fachlichen Handelns (u.a. Professionalisierung, Qualifizierung, Organisationsentwicklung, Projekt-/Praxisforschung, Teamentwicklung). Lediglich bei größeren und komplexeren Einrichtungen und/oder Organisationseinheiten erfährt die Selbstevaluation eine Grenze. Hier sollte dann eine Fremdevaluation (eine externe Evaluierung) zum Einsatz gebracht werden (vgl. Liebald 1998: 9f.).

# 3 Planungsphase der Selbstevaluation: Organisation und Vorbereitung

Die Planungsphase der Selbstevaluation beinhaltet alle Voraussetzungen und Planungsüberlegungen. Das heißt, in dieser Phase geht es um die allgemeine Evaluationsvorbereitung sowie um jegliche im Zusammenhang damit stehenden Planungsüberlegungen (u.a. Festlegung der Evaluationsziele, Evaluationsgegenstände und Evaluationsmethoden).

## 1. Evaluationsidee und Situationsanalyse

Zuerst wird die Evaluationsidee, die möglicherweise aus internen Überlegungen (z.B. Optimierungsbedarf eines Kurses) oder äußeren Anlässen (z.B. Evaluationspflicht bei finanzierten Projekten) resultiert, entwickelt und schriftlich präzisiert (z.B. Formulierung der Fragestellungen). Sollte zu Beginn eine Präzisierung der Evaluationsidee bzw. die Formulierung von konkreten Fragestellungen (noch) nicht möglich sein, dann kann bei Bedarf auch eine Situationsanalyse (oder Ist-Stand-Erhebung, Bestandsaufnahme, Bedarfserhebung etc.) durchgeführt werden (vgl. Liebald 1998: 16f.).

### Reflexionsfragen

- Was soll evaluiert werden, was ist die allgemeine Evaluationsidee?
- Wie lautet die leitende Fragestellung bzw. welche Fragestellungen lassen sich im Hinblick auf die Evaluationsidee formulieren?
- Wird eine Situationsanalyse (oder Ist-Stand-Erhebung, Bedarfserhebung etc.) gebraucht?

## 2. Rahmenbedingungen und Vereinbarungen

Wenn die Evaluationsidee präzisiert ist, können Rahmenbedingungen festgelegt und Vereinbarungen (intern, extern) fixiert werden: u.a. Festlegung der Evaluationsinhalte, Ab- bzw. Eingrenzung des zu erhebenden/evaluierenden Feldes, Klärung der beteiligten Personen/Gruppen und Abwägung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Zeit- und Finanzmittel) (vgl. Liebold 1998: 26).

### Reflexionsfragen

- Was (Inhalt) und wo (Feld, Ort) soll evaluiert werden bzw. wer (Personen/Gruppen) soll die Selbstevaluation durchführen?
- Welche zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen gibt es (nicht)?
- Wie sehen die Rahmenbedingungen aus, welche Vereinbarungen (Abmachungen, Richtlinien) sind notwendig?

## 3. Evaluationsziele und Fragestellungen

Nach Klärung der Evaluationsidee und der Rahmenbedingungen können genau formulierte Aussagen (Zielsetzungen, Fragestellungen) im Hinblick auf die jeweiligen Interessen, die im Kontext der (Selbst-)Evaluation relevant sind, getroffen werden (vgl. Nussli 2013: 58f.). Meist sind die erstformulierten Fragen bzw. Ziele (Global-/Grobfragen/-ziele) noch nicht evaluierbar und daher sind Feinziele bzw. Teilziele (Teilfragen) zu formulieren, die „SMART“ (spezifisch/konkret, messbar, akzeptabel/angemessen, realistisch, terminiert) sind (vgl. Liebold 1998: 28ff.; siehe auch Litke/Kunow/Schulz-Wimmer 2013: 30f.)

### Reflexionsfragen

- Was sind die allgemein überlegten Fragestellungen?
- Welche globalen Ziele (übergeordnete Fragestellungen, Grobziele) lassen sich formulieren?
- Welche Feinziele (Teilfragen/Teilziele) lassen sich aus den übergeordneten Zielen/Fragen ableiten?



#### 4. Evaluationsgegenstände

Nach Festlegung der Evaluationsziele können die Evaluationsgegenstände definiert werden, also das was evaluiert (bewertet) werden soll. Hier ist – mit Blick auf die formulierten Evaluationsziele – zu überlegen, welche Gegenstände in die Untersuchung (Evaluation) einbezogen werden sollen und können. Zum Beispiel kann ein Evaluationsgegenstand ein Programm oder ein Kurs genauso sein wie auch ein Projekt, eine Einrichtung oder eine Organisationseinheit bzw. Abteilung (vgl. Liebold 1998: 42; siehe auch Reischmann 2006: 37; Gollwitzer/Jäger 2009: 6).

##### Reflexionsfragen

- Welche Evaluationsziele (Grob- und Teilziele) wurden formuliert?
- Was konkret, also welcher Gegenstand (Kurs, Programm, Projekt, Abteilung usw.) soll evaluiert werden?
- Ist beim definierten Evaluationsgegenstand auf Besonderheiten (z.B. Kontext, Verlauf, Prozess) zu achten?

#### 5. Evaluationsplan/-konzept

Jegliche Überlegungen zum Evaluierungsvorhaben sind schriftlich in Form eines Plans/Konzepts festzuhalten. Das Konzept, das übersichtlich und inhaltlich nachvollziehbar aufbereitet sein soll, beinhaltet alle wesentlichen Bestandteile der Evaluation. Neben der Beschreibung der Ausgangslage (Idee, Hintergrund, Inhalt), der Darstellung der Zielsetzungen (Grob-/Feinziele) und der Evaluationsgegenstände (z.B. Programm, Kurs usw.) sind idealerweise auch Rahmenbedingungen (Zuständigkeiten, Vereinbarungen), Zeitplan und Budget darzustellen (vgl. Nuissl 2013: 61; Liebold 1998: 48). Der Evaluationsplan kann in speziellen Kontexten (z.B. bei externen Evaluationen) sehr detailliert aufbereitet sein, kann aber im Einzelfall (z.B. bei Selbstevaluationen) auch sehr allgemein, auf die wesentlichen Aspekte fokussiert, gehalten werden.

## **Reflexionsfragen**

- Was sind die wesentlichen Bestandteile (u.a. Idee, Ziel, Gegenstand, Rahmenbedingungen) der geplanten Selbstevaluation?
- Welche Ressourcen (z.B. Zeit, Personal, Budget, Methoden) werden für die Durchführung der Evaluation benötigt?
- Sind alle notwendigen Aspekte und Aufwendungen im schriftlichen Konzept berücksichtigt?

# 4 Realisierungsphase der Selbstevaluation: Entwicklung und Durchführung

Die Realisierungsphase umfasst die gesamte Entwicklungsarbeit sowie die Durchführungs- und Auswertungsphase der Selbstevaluation. Das heißt, in diesem Schritt erfolgt die Realisierung, also die Entwicklung (u.a. Entwicklung der Erhebungsinstrumente und Definition der Merkmale/Kriterien), Erhebung (u.a. Erhebung der Daten/Informationen) und Auswertung (u.a. Analyse der erhobenen Daten/Informationen) der Evaluation.

## 1. Indikatoren (Merkmale/Kriterien)

Aus den in der Planungsphase definierten Fragestellungen und Zielen werden messbare Indikatoren bzw. Merkmale/Kriterien abgeleitet. Indikatoren sind direkt beobachtbare, also fassbare bzw. messbare Variablen (Messgrößen, Messanzeiger) wie beispielsweise: Kursthemen/-inhalte, Teilnehmer/innenzahlen, Teilnehmer/innenzufriedenheit, Leistungsergebnisse, Durchführungskosten, Krankheitstage, Tagesordnungspunkte, Zeitplanung, Verhaltensweisen usw. (vgl. Liebold 1998: 49f.; Reischmann 2006: 39f.; siehe auch Stockmann 2006: 217).

### Reflexionsfragen

- Welche Indikatoren bzw. Merkmale/Kriterien sind im Rahmen des Selbstevaluationsvorhabens beobachtbar bzw. fassbar/messbar?
- Kann für jedes Ziel ein Indikator bzw. ein Merkmal/Kriterium benannt werden (oder muss ggf. ein Ziel bzw. eine Fragestellung abgeändert oder gar verworfen werden)?
- Was ist der Hauptindikator (Erfolgsindikator) für den zu untersuchenden Evaluationsgegenstand?

## 2. Operationalisierung (Messbarmachung)

Mittels Operationalisierung wird festgelegt, auf welche Art und Weise die definierten Indikatoren bzw. Merkmale/Kriterien/Variablen beobachtet bzw. messbar gemacht werden können. Die Operationalisierung ist die Gestaltung der Messbarmachung, also die gegenständliche Form (z.B. die Technik, das Instrument, die Methode), welche die Indikatoren bzw. Merkmale/Kriterien/Variablen erfasst und misst (z.B. Tabelle mit Fragen für Mitarbeiter/innengespräche, Fragen für einen Fragebogen, Kriterien für eine Checkliste, Merkmale für einen Beobachtungsbogen usw.) (vgl. Liebold 1998: 49ff.). Meist sind solche Erhebungs- und Messinstrumente entsprechend dem Evaluationsvorhaben zu entwickeln und aufzubereiten (z.B. Checkliste, Beobachtungsbogen, Fragebogen, Projektjournal etc.).

### Reflexionsfragen

- Welche Indikatoren bzw. Merkmale/Kriterien sind im Rahmen des Selbstevaluationsvorhabens definiert?
- Welche konkreten Instrumente, Methoden und Techniken (Verfahren) sollen zum Einsatz gebracht werden?
- Auf welche Art und Weise (u.a. Technik, Instrument, Methode) können die Indikatoren beobachtet bzw. gemessen (operationalisiert) werden?

## 3. Erhebungsverfahren und -instrumente

Erhebungsverfahren und -instrumente im Rahmen der Selbstevaluation können aus einem Methodenmix (Mixed Methods) verschiedenster Fachbereiche resultieren. Methoden der Selbstevaluation sind keine „evaluationsfachspezifischen“ Methoden, sondern es können jegliche empirische Forschungsmethoden (quantitativ und/oder qualitativ) zum Einsatz gebracht werden (vgl. Liebold 1998: 51; Stockmann 2006: 242). Übliche Erhebungstechniken im Rahmen von (Selbst-)Evaluationen sind meist Befragungen, Beobachtungen und Text-/Dokumentenanalysen (vgl. Reischmann 2006: 137; Stockmann 2006: 242-250), aber auch Projektjournale oder (Lern-)Tagebücher sind denkbare (und kreative) Erhebungsinstrumente im Kontext einer Selbstevaluation.

### **Reflexionsfragen**

- Welche Erhebungsverfahren und -instrumente sind allgemein bekannt?
- Welche konkreten Verfahren und Methoden (Instrumente) sollen zum Einsatz gebracht werden (z.B. mündliche und/oder schriftliche Befragung)?
- Gibt es bereits bestehende Verfahren oder Techniken, die im Rahmen der (Selbst-)Evaluation berücksichtigt werden können (z.B. Befragungen, Protokolle, Checklisten)?

## **4. Datenaufbereitung und -auswertung**

Die Datenaufbereitung ist nicht nur die detaillierte Aufarbeitung der erhobenen Daten (z.B. Transkribieren von Tonbandmitschnitten, Verschriftlichung von Protokollen), sondern sie umfasst auch die Auswertung und Analyse bzw. die erste Beschreibung der Ergebnisse. Das heißt, in dieser Phase werden alle Daten und Erkenntnisse – bereits mit Blick auf mögliche außenstehende Personen/Gruppen (siehe dazu auch den Punkt „Abschlussbericht“) – transparent und nachvollziehbar aufbereitet und dokumentiert (vgl. Liebald 1998: 66f.).

### **Reflexionsfragen**

- Welches Datenmaterial liegt vor (z.B. Fragebögen, Tonbandmitschnitte, Protokollierungen)?
- Wie bzw. in welcher Form werden die Daten (z.B. Fragebögen, Protokolle, Dokumente) ausgewertet?
- Welche relevanten Erkenntnisse lassen sich ableiten?

# 5 Abschlussphase der Selbstevaluation: Berichtslegung und Handlungsplanung

Die Abschlussphase der Selbstevaluation beinhaltet alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit dem Evaluationsabschluss stehen. Das heißt, hier ist nicht nur die allgemeine Berichtslegung (u.a. formaler Abschlussbericht) wesentlich, sondern auch die Bewertung und Interpretation der Ergebnisse sowie die Formulierung von (Handlungs-)Empfehlungen bezüglich Entwicklungsmöglichkeit und Optimierung des evaluierten Gegenstandes.

## 1. Abschlussbericht

Prinzipiell werden Evaluationsergebnisse in Form eines Berichtes aufbereitet. Der Evaluationsbericht fasst alle ausgewerteten Daten zusammen, stellt dar, warum evaluiert wurde und was Inhalt und Ziel der (Selbst-)Evaluation war. Folgender Aufbau ist sinnvoll: Kurzzusammenfassung (Abstract); Darstellung der Ausgangslage, der Zielsetzungen, der Vorgehensweisen und der verwendeten Methoden; Vorstellung der Ergebnisse sowie Bewertung und Diskussion dieser; Formulierung von Schlussfolgerungen und (Handlungs-)Empfehlungen (vgl. Nuisl 2013: 112; Reischmann 2006: 250-255).

### Reflexionsfragen

- Was, wo und wie wurde evaluiert, wer waren die Beteiligten und was sind die Ergebnisse?
- Wie soll der Bericht strukturiert sein, welcher Aufbau/welche Struktur/welcher Umfang ist notwendig?
- An welche Personengruppe (Zielgruppe) richtet sich der Bericht (z.B. intern, extern)?

## 2. Ergebnisinterpretation

Wurden alle Daten ausgewertet, dann können diese interpretiert und abschließend bewertet werden. Die vorab definierten Merkmale/Kriterien (Indikatoren) bleiben stets im Zentrum der Analysearbeit. Bei der gesamten Bewertungsarbeit und Interpretation der Ergebnisse ist immer ein reflexiver und kritischer Blick zu bewahren (vgl. Nuisl 2013: 102).

### Reflexionsfragen

- Was sind Ergebnisse bzw. was sind relevante Hauptkenntnisse?
- Sind im Vorfeld der Evaluation bereits ähnliche Annahmen oder Behauptungen (Thesen, Hypothesen) formuliert worden?
- Welche Wirksamkeit bzw. Gültigkeit haben die Ergebnisse und Erkenntnisse (für die eigene (Bildungs-)Praxis)?

## 3. Handlungsempfehlungen

Am Ende des Evaluationsberichts sollen die Ergebnisse noch einmal zusammengefasst und daraus Schlussfolgerungen gezogen und (Handlungs-)Empfehlungen abgeleitet werden. Die Ausarbeitung von Schlussfolgerungen (z.B. Zielerreichung) und Empfehlungen in Richtung Verbesserungs- und Veränderungspotenziale sowie Zukunftsorientierungen stellen die „Königsdisziplin“ bei Evaluierungen dar (vgl. Nuisl 2013: 106).

### Reflexionsfragen

- Welche Schlussfolgerungen lassen sich ziehen, welche konkreten Handlungsempfehlungen gibt es?
- Wo zeigen sich Veränderungspotenziale bzw. wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Was sind zukunftsweisende Perspektiven bzw. was soll sich in Zukunft konkret ändern?

## Literaturverzeichnis

**Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval):** Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Köln: Geschäftsstelle DeGEval 2004. [https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval -  
\\_Empfehlungen\\_Selbstevaluation.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval_-_Empfehlungen_Selbstevaluation.pdf), 6. April 2021.

**Gollwitzer, Mario/Jäger Reinhold S.:** Evaluation kompakt. Basel, Weinheim: Beltz Verlag 2009.

**Hartz, Stefanie/Meisel, Klaus:** Qualitätsmanagement. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2006, 2. überarbeitete Auflage.

**Hense, Jan/Mandl, Heinz:** Selbstevaluation – Ein Ansatz zur Qualitätsverbesserung pädagogischer Praxis und seine Umsetzung am Beispiel des Modellversuchprogramms SEMIK. München: Institut für Pädagogische Psychologie 2003. [http://epub.ub.uni-muenchen.de/288/1/FB\\_162.pdf](http://epub.ub.uni-muenchen.de/288/1/FB_162.pdf), 6. April 2021.

**Liebald, Christiane:** Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten 1998. [http://univation.org/download/QS\\_19.pdf](http://univation.org/download/QS_19.pdf), 6. April 2021.


**Litke, Hans-Dieter/Kunow, Ilonka/Schulz-Wimmer, Heinz:** Projektmanagement. Freiburg: Haufe-Lexware 2013, 2. aktualisierte Auflage.

**Nuissl, Ekkehard:** Evaluation in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2013.

**Reischmann, Jost:** Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolge messbar machen. Augsburg: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen 2006, 2. Auflage.

**Stockmann, Reinhard:** Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann Verlag 2006.





**Bundesministerium für  
Soziales, Gesundheit, Pflege  
und Konsumentenschutz**

Stubenring 1, 1010 Wien

+43 1 711 00-0

[sozialministerium.at](https://www.sozialministerium.at)