

## Komplexität und Evaluation

Bericht zur 16. Jahrestagung der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. 2013 in München

*Stefanie Kihm,<sup>1</sup> Jan Hense<sup>2</sup>*

Die 16. *DeGEval-Jahrestagung* zum Thema „Komplexität und Evaluation“ fand vom 11. bis 13. September 2013 an der *Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München* statt. Veranstaltungsort war die *Fakultät für Psychologie und Pädagogik*, die lokale Organisation lag in der Verantwortlichkeit von *Prof. Dr. Rudolf Tippelt*, *Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung*, und *Dr. Jan Hense*, *Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie*.

Neben dem Tagungsmotto mag es sicherlich auch der Attraktivität der bayrischen Metropole zu verdanken sein, dass der erst im Vorjahr bei der *DeGEval-Jahrestagung 2012* in Potsdam aufgestellte Anmeldungs- und Besucherrekord erneut übertroffen wurde: Insgesamt konnten 340 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in München begrüßt werden. Ein erster Einstieg in das Tagungsthema bestand für so manchen Besucher/manche Besucherin bereits in der Herausforderung, sich in dem architektonisch durchaus komplex gestalteten Tagungsgebäude zurechtzufinden. Dank der hervorragenden Organisation und Vorbereitung sowie vor allem der zahlreichen ‚grünen Helfer(innen)‘, die einem im Bedarfsfall jederzeit zur Seite standen und auch gerne einmal durch die Räumlichkeiten führten, ließ sich diese Herausforderung jedoch bestens bewältigen. Bei den an ihren grünen T-Shirts immer gut zu erkennenden Helferinnen und Helfern handelt(e) es sich um Studierende der *Fakultät Pädagogik und Psychologie*. Sie waren – ähnlich wie bereits bei der 11. Jahrestagung der *DeGEval 2011* in Linz – im Rahmen eines Seminars „Event- und Kongressmanagement“ und eines umfangreichen Vorbereitungsworkshops unter der Leitung der lokalen Tagungsorganisation intensiv in die Vorbereitung und Durchführung der Jahrestagung eingebunden und haben deutlich zu deren erfolgreichen Verlauf beigetragen.

---

1 Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Saarbrücken

2 Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München; seit Januar 2014 Professur für Hochschuldidaktik und Evaluation, Justus-Liebig-Universität Gießen

*Im Vorfeld der eigentlichen Tagung:**Weiterbildungsseminare, Mitgliederversammlung und Arbeitskreistreffen*

Der langjährigen Tradition folgend, wurden auch im Vorfeld der Münchener Tagung, in diesem Jahr insgesamt vier, *parallele Weiterbildungsseminare* für Evaluatord(inn)en angeboten, die abermals gut besucht und von den Teilnehmer(inne)n im Nachhinein durchweg äußerst positiv bewertet wurden:

- 1) Effektive Datengraphiken für die Evaluation – theoretische Grundlagen und praktische Tipps (*Dr. Frederic Malter*),
- 2) Gender Mainstreaming in/von Evaluationen – wie geht das und was ist dabei zu beachten? Eine Einführung mit Beispielen aus der Praxis (*Dr. Maria Gutknecht-Gmeiner*),
- 3) Wirkungsmessung im Kontext von Evaluationen – Möglichkeiten und Grenzen in der Praxis (*Prof. Dr. Alexandra Caspari*) und
- 4) Evaluieren mit der Software GrafStat (*Angela Gralla* und *Sabine Kühmichel*).

Im Anschluss an die Weiterbildungsseminare fand, am späten Nachmittag des ersten Veranstaltungstages, die jährliche *Mitgliederversammlung der DeGEval* statt. Neben dem ‚üblichen Programm‘ (wie beispielsweise dem Bericht des Vorstandes, der Rechnungsprüferinnen u.ä.) standen auch in diesem Jahr wiederum *Vorstandswahlen* auf der Agenda, da sich *PD Dr.-Ing. Thomas Weith* nach vierjährigem Engagement aus seiner Funktion als Vorstandsmitglied verabschiedete. Personell ergänzt wird der Vorstand nun durch das langjährige Mitglied *Dr. Oliver Schwab*, Projektleiter und Gesellschafter am IfS – Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik in Berlin.

Aus der Mitgliederversammlung ist weiterhin zu berichten, dass einem *Antrag des Nachwuchskreises im Evaluationsbereich* auf „Ausgründung aus dem Arbeitskreis ‚Aus- und Weiterbildung in der Evaluation‘ (AK AUWE), hin zu einer eigenständigen Organisationsform innerhalb der DeGEval“, stattgegeben wurde. Das Nachwuchsnetzwerk hat sich somit vom AK AUWE, auf dessen Initiative es 2008 entstanden und seitdem in diesen integriert war, losgelöst und steht nun offiziell „auf eigenen Füßen“. In Anbetracht der positiven Entwicklung des Nachwuchsnetzwerks innerhalb der letzten Jahre – nicht nur, was die stetig steigenden Mitgliederzahlen, sondern speziell auch die inhaltliche Arbeit anbelangt – erscheint diese Entscheidung sehr begrüßenswert. Die gute Nachricht konnte von den Antragstellenden gleich am Folgetag, im Rahmen des sehr gut besuchten *Treffens des Nachwuchsnetzwerks*, verkündet werden. Zugleich wurde – „als nächster Schritt in die Eigenständigkeit“ – mit *Dr. Dörte Schott*, *Susanne Mäder* und *Dina Weiler* das erste autonome Sprecherinnenteam ins Amt gewählt.

Sprecher(innen)-Neuwahlen standen gleichermaßen bei einigen *Treffen der aktuell insgesamt 16 Arbeitskreise der DeGEval* auf der Agenda. Des Weiteren wurden die morgendlichen Zusammenkünfte vornehmlich dazu genutzt, um (potenzielle) Themen und Aktivitäten für das kommende Jahr abzusprechen.

*„Komplexität und Evaluation“ im Fokus – inhaltliche Höhepunkte der Tagung:  
Tagungseröffnung, Keynotes und Parallele Sessions*

Offiziell eröffnet wurde die 16. DeGEval-Jahrestagung mit einleitenden *Grußworten* von *Prof. Dr. Rudolf Tippelt* für die lokale Organisation, *Prof. Dr. Martin Wirsing*, dem Vizepräsidenten für Lehre der LMU München, und *Prof. Dr. Wolfgang Böttcher*, dem Vorstandsvorsitzenden der DeGEval. In den Grußworten wurde nochmals die große Relevanz und Bandbreite des Tagungsthemas aufgezeigt und das Potenzial der Evaluation betont, in zunehmend komplexen Entscheidungssituationen zur Reduktion von Komplexität und einer verbesserten Entscheidungsgrundlage beizutragen. Gleichzeitig sehen sich Evaluator(inn)en in ihrer Praxis immer häufiger und in vielerlei Hinsicht mit dem Thema ‚Komplexität‘ konfrontiert: Neben den Evaluationsgegenständen und -kontexten werden zudem die Erwartungen und Fragestellungen, die seitens der Auftraggebenden (sowie ggf. weiterer Stakeholder) an die Evaluierenden herangetragen werden, immer komplexer. Um diesen komplexen und nicht selten gar widersprüchlichen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen zunehmend komplexere Evaluationsdesigns entwickelt werden, die ihrerseits wiederum in wachsendem Maße komplexe methodische Zugänge und Analysen erfordern. Letztlich stellt sich in der Regel dann die weitere Herausforderung, diese auf komplexe Weise gewonnenen, vielschichtigen Informationen und Erkenntnisse nochmals insoweit auf die für steuerungsrelevante Zwecke benötigten Informationen zu komprimieren und reduzieren, dass sie für die Auftraggebenden und Entscheidungsträger(innen) nachvollziehbar, verständlich und vor allem auch nützlich sind; und dies alles für gewöhnlich vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen. Im Fokus der Münchener Tagung sollten daher die Präsentation und Diskussion von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen zu der Frage stehen, wie Evaluator(inn)en diesen vielfältigen Anforderungen in ihrer beruflichen Praxis möglichst adäquat Rechnung tragen können.

Erste Antworten auf die zentrale Frage, wie die Komplexität der Wirklichkeit die Evaluationspraxis beeinflusst und Evaluator(inn)en die damit verbundenen Herausforderungen „managen“ können, gab es im ersten Hauptvortrag dann sogleich von einem international renommierten Experten auf diesem Gebiet. In seiner *Keynote* „Managing Complexity: How Evaluators Can Help Achieve Better Results in Policy and Practice“ führte *Steve Fleischman* (CEO bei Education Northwest in Portland, Oregon) zunächst sehr eindrücklich und kurzweilig in das Thema ein und zeigte sodann verschiedene Wege und Ansätze auf, die Evaluator(inn)en bei ihrer Arbeit in und mit komplexen Systemen unterstützen können. Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in den USA und basierend auf seinen Erfahrungen im Rahmen zahlreicher Evaluationen im sozialen Sektor (v.a. im Kontext lokaler Entwicklungsprojekte), empfiehlt er zunächst, (1) dass Evaluator(inn)en die Komplexität der gesellschaftlichen Wirklichkeit und deren Einfluss auf ihre Arbeit anerkennen und akzeptieren müssen. Dies umfasst mitunter die Einsicht, dass viele Prozesse in der sozialen Realität einfach zu komplex sind, um sie vollständig abbilden, erklären oder gar eindeutige Evidenz für bestimmte Ursache-Wirkungs-Beziehungen erbringen zu können. Wenn auch aus wissenschaftlicher Sicht angesichts derar-

tiger Fragestellungen ein „maybe“ oder „it depends“ (ggf. ergänzt durch „more research is needed“) häufig die einzig plausible, ‚empirisch gesicherte‘ Antwort zu sein scheint, ist diese Erkenntnis für die Auftraggebenden in der Regel wenig hilfreich. Sie benötigen (zeitnah) Informationen und Ergebnisse, die für anstehende Steuerungsentscheidungen relevant und nutzbringend sind. Evaluation, die Entscheidungsträgern und Praktikern wirklich nützlich sein will, sollte daher unbedingt versuchen, diese „cultural gap“ zwischen Wissenschaft und Praxis zu überwinden. Um die Komplexität der (politischen) Settings, in denen Evaluatord(inn)en agieren, besser erfassen und nachvollziehen zu können, empfiehlt *Fleischman* weiterhin, (2) *Komplexitätstheorien* zu berücksichtigen und eine *systemische Perspektive* einzunehmen, wie im US-amerikanischen Raum beispielsweise im Rahmen der sogenannten „collective impact initiatives“, sowie (3) neue Wege in der Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträger(inn)en und Praktiker(inn)en zu beschreiten – hin zu mehr partnerschaftlichen Beziehungen, wie z.B. in Form der in den USA immer populärer werdenden „researcher-practitioner partnerships“. Insbesondere die *intendierten Endnutzer(innen)* der Evaluation sollten möglichst eng in alle Phasen der Evaluation eingebunden werden. Durch die gemeinsame Erörterung der Frage, welche Evidenzen benötigt und wie diese erbracht werden sollen bzw. können, lässt sich die Evaluation fokussieren und die (zu erfassende) Komplexität auf die zentralen Fragestellungen und Informationsbedarfe eingrenzen, die für die verantwortlichen Entscheidungsträger(innen) letztlich wirklich von Bedeutung und Nutzen sind.

Für eine enge Zusammenarbeit mit den Programmverantwortlichen sprach sich auch der zweite Keynote Speaker aus, für den die DeGEval niemand geringeren als *Dr. Michael Quinn Patton* gewinnen konnte. Sein Ansatz der *Utilization-Focused Evaluation (UFE)*, demzufolge sich nutzbringende Evaluation auf die *primären Nutzungsabsichten der intendierten Hauptnutzer(innen)* der Evaluationsergebnisse fokussieren sollte, zählt bereits seit Ende der 70er Jahre zu den Bestsellern im Evaluationsbereich. Im Mittelpunkt seiner *virtuellen Keynote* „Complexity and Evaluation: Connecting Theory and Practice“, mit der er sich am Abend an das Tagungspublikum richtete, stand jedoch sein ‚aktueller‘ Ansatz der *Developmental Evaluation (DE)*, der sich – *Patton* zufolge – für Evaluationen (innovativer Programme) in komplexen dynamischen Kontexten besonders gut eignet. Anhand sehr eingängiger Fallbeispiele aus der Praxis, auf die er auch in seinem 2010 erschienenen, gleichnamigen Lehrbuch immer wieder zurückgreift, zeigte er auf, wie sich die Herausforderung ‚Komplexität‘ mittels *adaptiven Managements* und *DE* bewältigen lässt. Den Schlüssel zur Analyse komplexer Situationen sieht *Patton* dabei – ähnlich wie *Fleischman* – in einer *systemischen Perspektive* und der Berücksichtigung von *Komplexitätskonzepten*. Von letzteren sind für seinen Ansatz der *DE* hauptsächlich die fünf Konzepte (1) *Emergence*, (2) *Adaptation*, (3) *Nonlinearity*, (4) *Dynamical* und (5) *Coevolution* von Bedeutung. Komplexe Evaluationen sind – in Abgrenzung zu „einfachen“ sowie ‚nur‘ (technisch oder sozial) „komplizierten“ Evaluationen – dadurch charakterisiert, dass sowohl *wenig Gewissheit* hinsichtlich des Erfolges bestimmter Lösungswege/Interventionen besteht als auch *hohe Uneinigkeit* (bzw. wenig Übereinstimmung) unter den Stakeholdern dahingehend herrscht, welche Lösungswege und Maßnahmen überhaupt wünschenswert erscheinen. Dies ist gerade

bei der Evaluation *innovativer Maßnahmen* (wie z.B. Modellprojekten) häufig der Fall. Oftmals erweist sich der ursprünglich gefasste ‚Plan‘ im weiteren Verlauf (z.B. infolge veränderter Umweltbedingungen) als wenig sinnvoll oder gar nicht (mehr) realisierbar, so dass Anpassungen vorgenommen oder ‚umgedacht‘, neue Pläne gefasst und umgesetzt werden müssen, die sich dann ihrerseits erst nochmals bewähren müssen usw. Da diese Prozesse nicht isoliert, sondern innerhalb *komplexer dynamischer Systeme* und multikausaler Wirkungsgeflechte ablaufen, ist – in dieser „Maybe World“ – nicht alles im Vorhinein absehbar und planbar. *Patton* empfiehlt daher, dass Evaluator(inn)en immer mit dem *Unvorhergesehenen* rechnen und die Evaluation so flexibel gestalten sollten, dass sie sich zeitnah veränderten Umständen anpassen lässt. Dies setzt natürlich parallel eine entsprechende Offenheit und Flexibilität aufseiten der Auftraggebenden und Programmverantwortlichen voraus und legt gleichzeitig die bereits erwähnte enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit diesen (sowie weiteren relevanten Stakeholdern) nahe. Bei der primär auf (*Weiter-*)*Entwicklung* (nicht Verbesserung, Rechenschaftslegung oder summative Bewertung) zielenden *DE* oder *evolutiven Evaluation*, kann der Evaluator/die Evaluatorin gar Teil des Interventionsteams und die *DE* Teil der Intervention sein bzw. werden. Durch die mit der gemeinsamen sukzessiven Weiterentwicklung und wechselseitigen Anpassung von Evaluation und Innovation einhergehenden intensiven Kommunikations- und Reflexionsprozesse zeichnet sich die *DE* zudem durch ein hohes Maß an *Prozessnutzen* aus. Die Keynote von *Dr. Patton* wurde virtuell in Form einer Live-Übertragung aus Minnesota mit freundlicher Unterstützung der *Unterrichtsmitschau* der LMU München realisiert.

Gelegenheit, die durch *Fleischman* und *Patton* angeregte Diskussion fortzusetzen, bot am Folgetag (u.a.) die vom Vorstand der DeGEval organisierte englischsprachige *Session* „Complexity“ (C1), an der neben *Steve Fleischman* – als weitere Experten auf dem Gebiet (speziell auch was die Arbeiten *Pattons* anbelangt) – *Prof. Dr. Wolfgang Beywl* (Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW) und *Dr. Jan Hense* teilnahmen. Die Gedanken und Empfehlungen der beiden Keynote Speaker spiegelten sich aber auch in etlichen Präsentationen und Diskussionen innerhalb der 22 weiteren, von den verschiedenen Arbeitskreisen organisierten *Sessions* wider. So wurde beispielsweise auch im Kontext einiger feldspezifischer *Sessions* bzw. Vorträge darauf verwiesen, dass sich systemische Ansätze, adaptive und flexible Evaluationsdesigns und/oder eine enge Zusammenarbeit mit den Auftraggebenden und Programmverantwortlichen angesichts komplexer Evaluationen und Evaluationsgegenstände als besonders zweckdienlich erweisen können, wobei es sich bei den dargestellten Praxisbeispielen meist um Wirkungsevaluationen komplexer Interventionen und/oder in komplexen Umsetzungskontexten handelte.

Dass und wie eine enge Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern und eine Fokussierung auf die zentralen Ziele und Nutzungsinteressen der Evaluation hilfreiche und ‚probate‘ Mittel zur Komplexitätsreduktion und -bewältigung darstellen können, wurde beispielsweise in der *Session* des AK „Soziale Dienstleistungen“ (A1) – anhand der Evaluation zweier komplexer Bundesprogramme zur Prävention von Rechtsextremismus – anschaulich erläutert. Vorteile systemischer Ansätze wur-

den insbesondere in den Sessions des AK „Entwicklungspolitik“ – unter anderem anhand der Erfahrungen im Rahmen der „Zwischenevaluation des Wiederaufbauprogramms Haiti der Welthungerhilfe“ (B5) – aufgezeigt. Gerade bei der Evaluation komplexer entwicklungspolitischer Maßnahmen, die zumeist zahlreiche Akteure auf unterschiedlichen Politikebenen umfassen, sollen sich diese bereits vielfach bewährt haben. In einer Session des AK „Berufliche Bildung“ (D1) wurde – am Beispiel der „Evaluation eines innovativen Ausbildungsprogramms in einem hoch volatilen, dynamischen Setting“ – weiterhin präsentiert, reflektiert und mit den Teilnehmer(inne)n intensiv diskutiert, wie und unter welchen Bedingungen sich *Pattons* Ansatz der *DE* in der Praxis anwenden lässt.

Die genannten Beispiele geben natürlich lediglich einen kleinen und äußerst selektiven Auszug aus dem vielfältigen Programm der Tagung wieder. Gemäß der Ankündigung wurde das Thema „Komplexität und Evaluation“ innerhalb der einzelnen Sessions in seinen verschiedensten Facetten beleuchtet und diskutiert. Im Fokus weiterer Sessions standen ferner recht häufig methodische Aspekte sowie Fragen der Nutzung und Verwertung komplexer Evaluationen bzw. Evaluationsergebnisse; mitunter wurde dabei auch die Perspektive der Auftraggebenden in den Mittelpunkt gerückt. Darüber hinaus wurden vielfach Lösungsansätze für ‚typische‘ arbeitsfeldspezifische Herausforderungen und Probleme aufgezeigt, die die wachsende Komplexität bestimmter Evaluationsgegenstände und -kontexte im jeweiligen Anwendungsfeld mit sich bringt.

Alles in allem bot sich den Teilnehmer(inne)n mit den insgesamt 23 Sessions und nahezu 50 Einzelbeiträgen ein so großes Angebot an interessanten und relevanten Vorträgen und Diskussionen, dass die Entscheidung für nur *eine* der jeweils fünf bis sechs parallel laufenden Veranstaltungen nicht immer leicht fiel. Für eine detaillierte Übersicht über das komplette Themenangebot (der Arbeitskreise) sei bereits an dieser Stelle auf das Programm und die ausführliche Dokumentation der Tagung auf der DeGEval-Homepage verwiesen. Neben Videodokumentationen der Hauptvorträge und -veranstaltungen u.v.m. stehen dort auch nahezu alle Präsentationen zu den Vorträgen innerhalb der einzelnen Sessions zum Nachlesen und Download zur Verfügung.<sup>3</sup>

#### *Tagungsausklang und weitere Highlights:*

##### *Abschlussgespräch, DeGEval-Preise, Poster, Rahmenprogramm und Organisation*

Bevor sich die Tagung und inhaltliche Diskussion zum Thema „Komplexität und Evaluation“ mit einer von *Dr. Christiane Kerlen* (Vorstandsmitglied der DeGEval) moderierten abschließenden *Podiumsdiskussion*, an der *Katharina Warta* (Senior Consultant bei der Technopolis Group Austria, Wien), *Dr. Oliver Schwab*, *Dr. Stefan Silvestrini* (Geschäftsführer der CEval GmbH, Saarbrücken) und *Prof. Dr. Rudolf Tippelt* teilnahmen, ihrem offiziellen Ende zuneigte, fand noch die *Verleihung des DeGEval-Nachwuchs- und Medienpreises* statt: Da sich unter den insgesamt sechs Bewerbungen für den *Nachwuchspreis* in diesem Jahr gleich zwei herausragende

3 Siehe: <http://degeval.de/veranstaltungen/jahrestagungen/muenchen-2013/tagungsdokumentation-muenchen-2013> [08.12.2013].

Arbeiten befanden, entschied sich die Jury letztlich dafür, den Preis bzw. zwei Preise gleichermaßen an *Dr. Dörte Schott* und *Dr. Stefan Rädiker* zu verleihen. Bei den ausgezeichneten Arbeiten handelt es sich in beiden Fällen um Dissertationen: Frau *Schott* promovierte an der Universität Hildesheim zum Thema „Einflüsse von externer Programmevaluation auf individuelles Handeln“, Herr *Rädiker* an der Philipps-Universität Marburg zum Thema „Die Evaluation von Weiterbildungsprozessen in der Praxis: Status quo, Herausforderungen, Kompetenzenanforderungen“. Der in diesem Jahr erstmalig ebenfalls mit einem Preisgeld ausgelobte *DeGEval-Medienpreis* ging an den Journalisten *Philip Weber*, für seinen Artikel „Wir sind so was wie Missionare“, der anlässlich des zehnjähriges Bestehens des CEval – Centrum für Evaluation an der Universität des Saarlandes in der *Saarbrücker Zeitung* erschienen ist. Der Artikel basiert auf einem Interview mit *Prof. Dr. Reinhard Stockmann*, dem Leiter des CEval, und gibt auch Leser(inne)n ohne spezielle Vorkenntnisse einen sehr anschaulichen und gut verständlichen Einblick in das Aufgabengebiet und den Arbeitsalltag von Evaluator(inn)en.

Neben der umfangreichen *Posterausstellung*, die in München erstmals durch eine moderierte Posterführung (Moderation: *Prof. Dr. Heinz Mandl*, Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, LMU München) aufgewertet wurde, soll abschließend keinesfalls das exzellente *Rahmenprogramm* unerwähnt bleiben. Ein besonderes Highlight stellte hier für etliche Besucher(innen) die brillante wie amüsante Begleitung und Reflexion der Veranstaltung durch das *Unternehmenstheater THEATER-INTERAKTIV* dar. In ihren ‚Zwischenbilanzen‘ lieferten *Jörg Ritscher* und *Vivy Balby* nicht nur äußerst originelle Zusammenfassungen des bisherigen Tagungsgeschehens (inkl. zentraler Themen und Diskussionspunkte), sondern hielten den Teilnehmer(inne)n obendrein einen Spiegel vor, der nicht selten Anlass zur Reflexion und neuerlichen Diskussion der Inhalte bot. Abgerundet wurde das Rahmenprogramm – neben den beiden lohnenden *Abendveranstaltungen* – weiterhin durch eine *Stadtführung*, die den Teilnehmer(inne)n eine attraktive Gelegenheit bot, den Tagungsort München und seine Geschichte besser kennenzulernen.

### *Fazit und Ausblick*

Die 16. DeGEval-Jahrestagung in München bot den Teilnehmer(inne)n ein sehr lebhaftes und vielseitiges Forum zum Austausch von Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen rund um das Thema „Komplexität und Evaluation“. Neben den Herausforderungen wurden im Rahmen der Tagung insbesondere auch die Chancen, die Komplexität für die Evaluationspraxis mit sich bringt, intensiv beleuchtet und diskutiert. Zu der zentralen Frage, wie Evaluator(inn)en der wachsenden Komplexität der gesellschaftlichen Wirklichkeit und somit auch ihres Metiers gerecht werden können, wurden hilfreiche Ansätze und Lösungswege aufgezeigt, so dass viele nützliche Anregungen für die eigene berufliche Praxis mitnehmen konnten. Eine umfangreiche Dokumentation der Tagung, die nicht nur die inhaltlichen Beiträge, sondern auch Videomitschnitte der Plenumsveranstaltungen, die Ergebnisse der Teil-

nehmendenbefragung sowie eine Fotodokumentation umfasst, steht wie bereits erwähnt auf den Internetseiten der DeGEval zur Verfügung.<sup>4</sup>

Am Ende bleibt, *allen*, die auf unterschiedlichste Weise zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen haben, der sowohl in vielen spontanen Rückmeldungen als auch im Rahmen der schriftlichen Teilnehmendenbefragung zum Ausdruck kam, noch einmal ganz herzlich zu danken: dem Team der LMU München mit den großartigen studentischen Helferinnen und Helfern, dem Vorstand und der Geschäftsstelle der DeGEval, den Sponsoren der Tagung, den Dozent(inn)en der Weiterbildungsseminare, den Sprecher(inne)n der verschiedenen Arbeitskreise und des Nachwuchsnetzwerkes, den vielen Präsentierenden, Referierenden, Moderierenden und Diskussionsteilnehmer(inne)n sowie – last but not least – den zahlreichen interessierten und engagierten Tagungsteilnehmer(inne)n, die den breiten und intensiven Austausch erst ermöglicht haben.

Die kommende *17. DeGEval-Jahrestagung* zum Thema „Professionalisierung in und für Evaluationen“ wird vom 10. bis 12. September 2014 – erstmals in der Schweiz – gemeinsam mit der *Schweizerischen Evaluationsgesellschaft SEVAL* organisiert und an der *Pädagogischen Hochschule Zürich* stattfinden.

---

4 Siehe: <http://degeval.de/veranstaltungen/jahrestagungen/muenchen-2013/tagungsdokumentation-muenchen-2013> [08.12.2013].

## Nachwuchspreis der DeGEval 2013

*Thomas Fohgrub, Christiane Kerlen, Berthold Schobert,  
Sonja Sheikh, Klaus Zinöcker*

Der DeGEval-Nachwuchspreis wird auf der heurigen, 16. Jahrestagung der DeGeval in München zum 7. Mal vergeben. Ziel des Preises ist es, jährlich eine Nachwuchs-evaluatorin/einen Nachwuchsevaluator auszuzeichnen und damit eine herausragende Arbeit im Bereich Evaluation im deutschsprachigen Raum zu würdigen. Die prämierte Arbeit soll dabei einen fundierten Beitrag zur fachlichen und professionellen Weiterentwicklung von Evaluation leisten. Die Verleihung des Preises stellt für die Jury auch deshalb eine besondere Ehre dar, weil sich inzwischen in der DeGEval eine sehr aktive Gruppe von Nachwuchskräften konstituiert hat. Mit der aktuellen Beschlusslage der Mitgliederversammlung am Mittwoch wird das Nachwuchsnetzwerk noch stärkere Eigenständigkeit und Sichtbarkeit erlangen. Aus Sicht der DeGEval soll dieser Preis die Bedeutung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf dem Gebiet der Evaluation sowie der Nachwuchsförderung insgesamt hervorheben, der sich die DeGEval besonders verpflichtet fühlt.

Im Jahr 2013 gab es insgesamt sechs Einreichungen für den Nachwuchspreis, zwei Praxisarbeiten und vier wissenschaftliche Arbeiten. Darunter befanden sich zwei Dissertationen, denen es aus der Sicht der Jury auf ganz besondere Art und Weise gelungen ist, theoretische und empirische/praktische Ansätze der Evaluation miteinander zu verbinden und weiterzuentwickeln. Beide Arbeiten weisen ein sehr hohes wissenschaftliches Niveau auf und liefern neue Erkenntnisse zu spannenden, innovativen Themenfeldern der Evaluation.

Bei einer der beiden Arbeiten handelt es sich um eine Dissertation zum Thema „Einflüsse von externer Programmevaluation auf individuelles Handeln“. Die Autorin hat mit ihrer Arbeit Grundlagenforschung für Evaluationen betrieben und diese mittels einer empirischen Felduntersuchung am Beispiel eines externen Schulevaluationsverfahrens unterfüttert. Methodisch herausragend hat sie sich einer komplexen Aufgabe gestellt, nämlich zu untersuchen, unter welchen Umständen Programmaktive die Ergebnisse von Evaluationen für Veränderungsprozesse nutzen. Die Ergebnisse der Dissertation enthalten neue Erkenntnisse zur Thematik „Nutzung von Evaluationen“, die aus Sicht der Jury auch gut auf Evaluationen im Umfeld von Organisationen in anderen Feldern übertrag- und anwendbar sind. Die Dissertation liefert der Evaluationscommunity neue Sichtweisen in bisher – auch in der interna-

tionalen Evaluationsforschung – noch wenig betrachteten Nutzungsprozessen von Evaluationen.

Bei der zweiten Arbeit handelt es sich ebenfalls um eine Dissertation, und zwar zu dem Thema: „Die Evaluation von Weiterbildungsprozessen in der Praxis: Status quo, Herausforderungen, Kompetenzanforderungen“. Die Arbeit leistet einen neuen und innovativen Beitrag zu einer Bestandsaufnahme der Evaluation von Weiterbildungsprozessen. Auf der Basis unterschiedlicher Evaluierungsansätze und -modelle wird ein allgemeines Ablaufmodell von Evaluationen in Weiterbildungsorganisationen mit hoher praktischer Relevanz entwickelt. Dem Autor gelingt dabei der Spagat, sowohl die Evaluationsforschung (in Deutschland) voranzubringen, als auch Evaluation als Instrument der Qualitätssicherung in der Praxis stärker zu verankern. Das in der Arbeit entwickelte Anforderungsprofil für Evaluierende von Weiterbildungsprozessen stellt dabei ein sehr gutes Beispiel dar, wie – basierend auf den einschlägigen DeGEval-Standards – eine sozialwissenschaftliche Arbeit für Evaluations-Laien Relevanz bekommen kann.

Bei dem Autor und der Autorin dieser beiden herausragenden Arbeiten handelt es sich um Frau Dörthe Schott und Herrn Stefan Rädiker. Frau Schott ist mit ihrer Dissertation an der Universität Hildesheim zur Doktorin der Psychologie promoviert worden und ist heute als freie Evaluatorin und Gutachterin tätig. Herr Rädiker ist mit seiner Dissertation an der Philipps-Universität Marburg zum Doktor der Erziehungswissenschaften promoviert worden und ist derzeit bei der VERBI Software Consult. Sozialforschung GmbH in Berlin tätig, wo er unter anderem das Analyseprogramm MAXQDA entwickelt.

Aufgrund der Besonderheiten beider Arbeiten hat sich die Jury (wieder mal) dazu entschlossen den Preis (nicht jedoch das Preisgeld!) zu teilen und freut sich, als Preisträger/Preisträgerin des Nachwuchspreises 2013 Frau Dörthe Schott und Herrn Stefan Rädiker bekanntgeben zu dürfen. Wir gratulieren der Preisträgerin und dem Preisträger und hoffen auf zahlreiche weitere Beiträge von ihnen zur Theorie und Praxis der Evaluationsforschung im deutschsprachigen Raum!

Herzlichen Glückwunsch!!!

Abschließend möchten wir noch darauf hinweisen, dass die Arbeiten der anderen Bewerberinnen für den Nachwuchspreis, die hier nicht ausgezeichnet werden konnten, von der Jury als durchwegs sehr gut befunden wurden und möchten diese ermutigen, ihre Beiträge bzw. Auszüge daraus ebenfalls in nationalen und internationalen Zeitschriften zu veröffentlichen!

Die Jury des Nachwuchspreises 2013

# Wie Informationen aus einer Programmevaluation das individuelle Handeln beeinflussen

Kurzfassung der mit dem DeGEval-Nachwuchspreis 2013 ausgezeichneten Arbeit

Dörte Schott<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Angesichts des Aufschwunges, welchen Programmevaluationen allgemein und externe Schulevaluationen speziell in diesen Jahren im deutschsprachigen Raum erleben, wird vermehrt die Frage nach dem Nutzen oder der Wirkung der durchgeführten Evaluationen gestellt. Oft entsteht der Eindruck, dass Evaluationsergebnisse nicht angemessen in Entscheidungsfindungen einfließen oder Evaluationsempfehlungen nicht umgesetzt werden. Im anglo-amerikanischen Raum sind vor einem ähnlichen Hintergrund eine Vielzahl von Forschungsarbeiten und verschiedene Meta-Analysen zum Nutzen von Programmevaluationen (vgl. Leviton/Hughes 1981; Cousins/Leithwood 1986; Shulha/Cousins 1997; Cousins/Shulha 2006; Johnson/Greenseid/Toal/King/Lawrenz/Volkov 2009) entstanden. Bei genauerer Betrachtung des Forschungsstandes bleiben zwei bedeutsame Aspekte des Problems weitgehend unbeleuchtet: Zum einen ist bisher wenig darüber bekannt, welche Wirkungen Evaluation auf *personaler Ebene* hat – im Gegensatz beispielsweise zur Nutzung von Programmevaluationen und deren Ergebnissen auf organisationaler Ebene. Die Bedeutsamkeit personaler Faktoren für das Nutzungsergebnis und der Wissensbedarf zu personalen Einflussfaktoren ist hingegen bereits mehrfach festgestellt worden (vgl. z.B. Patton 2008; Cousins/Shulha 2006). Betrachtet man, zum anderen, den Evaluationsprozess, so ist bereits recht viel darüber bekannt, wie die Nutzung der Evaluation von der Einbeziehung Programmbeteiligter bis hin zur Darstellung der Ergebnisse gefördert werden kann (vgl. z.B. Patton 2008; Torres/Preskill/Piontek 2005), und auch darüber, in welcher Form Nutzungen erfolgen (vgl. z.B. Leviton/Hughes 1981). Zu den *psychologischen Verarbeitungsprozessen*, die zwischen Ergebnismitteilung und Nutzung liegen, und entsprechenden *Verhaltensänderungen* von Programmakteuren liegen jedoch bislang keine einschlägigen empirischen Studien vor. Die Dissertation beleuchtet beide Aspekte – die Wirkungen auf personaler Ebene und die Rolle psychologischer Verarbeitungsprozesse – aus der Perspektive

---

<sup>1</sup> Freie Evaluatorin, Bonn

der psychologischen Handlungstheorie und belegt zentrale Aussagen auf der Basis einer empirischen Felduntersuchung.

Die argumentative und theoretische Grundlage der Dissertation lässt sich wie folgt zusammenfassen: In Programmevaluationen werden Programme mit ihren Konzepten, Interventionen und Resultaten für deren Zielgruppen systematisch untersucht und bewertet. Die Programmakteure werden im Anschluss mit den aus der Evaluation hervorgehenden bewertenden Aussagen konfrontiert. In der Regel sind darunter Aussagen, welche für Teile der bisherigen Handlungen **Verbesserungspotenziale** aufzeigen – und damit individuell empfundene *Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zustand* zur Folge haben können. Eine solche empfundene Diskrepanz verlangt aus der Sicht des Akteurs nach (Auf-)Lösung. Aus Sicht der Evaluation ist der Akteur aufgefordert, neues Wissen zu akzeptieren, eine veränderte Einstellung anzunehmen oder sich anders zu verhalten – zum Beispiel ‚alte‘ Entscheidungen und Pläne zu revidieren. Kurz, die aufgezeigten Diskrepanzen verlangen nach *Veränderungen im Wissen, in den Einstellungen oder im Handeln von Personen*.

Die Dissertation nimmt den individuellen Umgang der Programmakteure mit den **Ist-Soll-Diskrepanzen** in den Fokus: Verhalten die Akteure sich bezogen auf ausgewählte Programmziele nach der Evaluation anders als vorher? Dazu wird das Zwei-Prozess-Modell der Adaption (vgl. Brandtstädter 2007) aus der psychologischen Handlungsforschung auf den Kontext einer Programmevaluation, konkret externen Schulevaluation, mit Verbesserungs-/Optimierungszweck übertragen. Das Modell beschreibt den individuellen Umgang mit Ist-Soll-Diskrepanzen, wie sie zum Beispiel durch Evaluationsergebnisse entworfen werden können. Dabei verbindet es handlungstheoretische mit kognitions- und entwicklungspsychologischen Aspekten. Der Prozess der *Zielverfolgung* (Assimilation) steht für das Festhalten an einem ursprünglich gesetzten Ziel und das Lösen sich dadurch ergebender Probleme. Der Prozess der *Zielanpassung* (Akkommodation) steht demgegenüber für das Loslassen von ursprünglichen Zielen und das Umorientieren auf neue vielversprechendere Ziele. Inwiefern das Modell tatsächlich auf den Kontext der Programmevaluation übertragbar ist und Programmziele genauso wie persönliche Entwicklungsziele Gegenstand adaptiver Prozesse sein können, war anhand der empirischen Untersuchung noch zu prüfen (siehe Abschnitt 2).

Um ein Programm **zum Erfolg zu führen**, wird es unter erwarteten Bedingungen meist funktional sein, den gesetzten Zielen treu zu sein und bei Bedarf die Zielverfolgung zu intensivieren. Bei versiegenden Ressourcen oder unerwarteten Hindernissen jedoch kann es für die Gesamtentwicklung funktional sein, ein unerreichbar scheinendes Teilziel zurückzustellen und die Ressourcen in andere vielversprechendere Teilziele zu investieren. Die richtige *Balance zwischen Zielverfolgung und Zielanpassung* ist in Brandtstädters Zwei-Prozess-Modell für eine langfristig stabile und positive persönliche Entwicklung entscheidend. Im Fall eines Programmakteurs ist die richtige Balance zwischen Programmtreue und -anpassungen ausschlaggebend für den Gesamterfolg des Programms (vgl. Shen/Yang/Cao/Warfield 2008). Diese und weitere Parallelen werden in der Dissertation auf theoretischer Ebene herausgearbeitet, bevor das Modell im Rahmen der empirischen Felduntersuchung exemplarisch auf ein Programmevaluationsverfahren angewandt wird.

## 2. Empirische Felduntersuchung

Die empirische Felduntersuchung findet am Beispiel des Schulevaluationsverfahrens der Fachstelle für Schulbeurteilung im Kanton Zürich statt. In einer Längsschnittuntersuchung werden Lehrpersonen und Schulleitungen (N=126) zu ihrem Verhalten hinsichtlich für sie vorgegebener Handlungsziele (Qualitätsansprüche des Kantons) und zu ihren Einschätzungen relevanter Handlungsbedingungen schriftlich befragt. Drei Erhebungszeitpunkte werden dabei auf externe Schulevaluationen abgestimmt, welche im Untersuchungszeitraum 2010/2011 im Kanton Zürich stattfinden: Der erste Fragebogen wird vor dem Schulbesuch der externen Evaluation ausgefüllt (MZP 1/Prä), der zweite innerhalb weniger Tage nach der Ergebnismeldung (MZP 2/Post 1), der dritte ungefähr drei Monate später (MZP 3/Post 2).

Da das Zwei-Prozess-Modell in einem anderen Kontext als dem der Programm- oder externen Schulevaluation entwickelt worden ist, war es zunächst für den Untersuchungskontext zu validieren. Dabei stellte sich unter anderem heraus, dass im beruflichen Kontext vorgegebene Ziele, wie Qualitätsansprüche des Kantons Zürich für Volksschulen, auf individueller Ebene ebenso wie persönliche Entwicklungsziele (wie sie Grundlage für das Zwei-Prozess-Modell in der derzeitigen Ausformulierung sind, siehe Brandtstädter 2007) Gegenstand individueller Adaptionsprozesse sein können. Die Erwartungen auf Grundlage des Zwei-Prozess-Modells werden durch die Untersuchungsergebnisse insgesamt bestätigt: Die Akteure verfolgen die ihnen vorgegebenen Ziele dann, wenn ihnen eine Zielerreichung sowohl sinnvoll als auch möglich erscheint.

Die Evaluation und deren Ergebnisse dienen für jeweils ungefähr die Hälfte der Untersuchungsteilnehmenden als **Korrektiv** in Bezug auf (a) die subjektive Wahrnehmung des Ist-Zustandes im Vergleich zum Soll-Zustand (= Zielerreichungsgrad, unabhängige Variable), (b) das Verhalten hinsichtlich eines vorgegebenen Zieles (abhängige Variable) sowie (c) die subjektive Wichtigkeit des vorgegebenen Zieles (abhängige Variable). Das heißt, Handeln und handlungsrelevante Einstellungen verändern sich *unter dem Einfluss* der untersuchten Evaluationen ebenso wie die individuelle Einschätzung zum Zielerreichungsgrad.

Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse ist anzunehmen, dass die Veränderungen in der Intensität der Zielverfolgung durch eine veränderte Einschätzung zum Zielerreichungsgrad (d.h. wahrgenommene Veränderungen der Ist-Soll-Diskrepanz) ausgelöst werden, da ohne veränderte Einschätzung zum Zielerreichungsgrad kaum Veränderungen im Handeln und in handlungsrelevanten Einstellungen auftreten. In welche Richtung sich das Handeln verändert, wird von verschiedenen **Handlungsbedingungen** moderiert, von denen folgende in der empirischen Untersuchung bestätigt worden sind: ‚Interne Kontrolle‘ und ‚Unterstützung im Schulteam‘ als ermöglichende Variablen sowie ‚Subjektive Wichtigkeit‘ und ‚Zentralität für die schulische Arbeit‘ als sinngebende Variablen. Die Zielverfolgung der einzelnen Akteure intensiviert sich sowohl den Veränderungen wahrgenommener Möglichkeiten als auch den Veränderungen des wahrgenommenen Sinns entsprechend. Der Evaluation kommt demnach die Aufgabe zu, die individuelle Aufmerksamkeit auf eine Ist-

Soll-Diskrepanz zu lenken und Prozesse der Prüfung von Handlungsbedingungen anzustoßen. Das Handeln selbst verändert sich entsprechend veränderter moderierender Handlungsbedingungen.

Auf der Ebene des **Individuums** messbare Verhaltens- und Einstellungsänderungen mitteln sich auf der Ebene der Gesamterhebung allerdings fast vollständig heraus. Dies wird darauf zurückgeführt, dass individuell unterschiedliche Ausgangspositionen und -bedingungen unterschiedliche Verhaltens- und Einstellungsänderungen auf eine Evaluationsrückmeldung hin nach sich ziehen und erforderlich machen. Zur Frage des Einflusses einer Evaluation ist demzufolge nicht interessant, ob „die evaluierten Ziele“ nach einer Evaluation verfolgt werden, sondern *welche* Individuen nach einer Evaluation *welche* evaluierten Ziele (unter welchen Bedingungen) verfolgen. Die für den Erfolg einer Evaluation entscheidende Frage ist demnach, inwiefern Aufmerksamkeit und Handeln der einzelnen Akteure, hier: Lehrpersonen oder Schulleitungen, auf die jeweils akuten oder chronischen Problemfelder mit Handlungsbedarf gelenkt werden. Welche Problemfelder das jeweils sind, kann nicht nur von Schule zu Schule, sondern auch individuell für jede Lehrperson oder Schulleitung unterschiedlich sein.

**Grenzen der Verallgemeinerbarkeit.** Die Teilnahme an der Untersuchung erfolgte auf Schulebene und personaler Ebene freiwillig. Deshalb ist grundsätzlich von einer mehr oder minder starken Selbstselektion auszugehen. Eine Analyse der Erhebungsmenge bestätigt einen Selektionseffekt, da von den Untersuchungsteilnehmenden 60% Mitglied der Schulkonferenz und 30% Kontaktperson für die externe Schulevaluation sind. Als zwei wesentliche systematische Selektionsfaktoren können ein hohes Engagement für die Schule und eine grundsätzliche Offenheit gegenüber der Schulevaluation herausgefiltert werden. Angesichts der selektiven Erhebungsmenge ist für die Verallgemeinerung der Ergebnisse auf den nicht selektierten Teil der Lehrpersonen und Schulleitungen Zurückhaltung angebracht. Grundsätzlich ist jedoch anzunehmen, dass die beschriebenen *Verarbeitungsmechanismen und Prozesse* sich für andere Personen in anderen Kontexten ihrem Wesen nach nicht unterscheiden.

### 3. Fazit

Für die Praxis der Programmevaluation mit Optimierungs- oder Verbesserungszweck ergibt sich schlussendlich eine große Frage: Wie ist es zu schaffen, dass die Programmakteure eine gegebene Ist-Soll-Diskrepanz wahrnehmen, diese akzeptieren und ihnen ein diesbezügliches Handeln sowohl sinnvoll als auch möglich erscheint? Diese und weitere Implikationen aus den Untersuchungsergebnissen werden im abschließenden Kapitel der Dissertation erörtert.

Die Dissertation „Wie Informationen aus einer Programmevaluation das individuelle Handeln beeinflussen – Zur Rolle adaptiver Prozesse für individuelle Veränderungen unter dem Einfluss einer Evaluation“ kann als PDF-Dokument online *über* den Server der Universität Hildesheim abgerufen werden (<http://nbn-resolving.de/>

urn:nbn:de:gbv:hil2-opus-2038) und als Buch direkt bei Der Andere Verlag bestellt werden (E-Mail: [order@der-andere-verlag.de](mailto:order@der-andere-verlag.de)).

## 4. Literatur

- Brandstädter, Jochen (2007): *Das flexible Selbst*. München: Spektrum Akademie Verlag.
- Cousins, J. Bradley/Leithwood, Kenneth A. (1986): Current Empirical Research on Evaluation Utilization. In: *Review of Educational Research*, 56 (3), S. 331-364.
- Cousins, J. Bradley/Shulha, Lyn M. (2006): A Comparative Analysis of Evaluation Utilization and Its Cognate Fields of Inquiry: Current Issues and Trends. In: Shaw, Ian F./Greene, Jennifer C./Mark, Melvin M. (Hg.): *Sage Handbook of Evaluation: Policies, Programs and Practices*. Thousand Oaks, CA: Sage, S. 266-291.
- Johnson, Kelli/Greenseid, Lija O./Toal, Stacie A./King, Jean A./Lawrenz, Frances/Volkov, Boris (2009): Research on Evaluation Use: A Review of the Empirical Literature from 1986 to 2005. In: *American Journal of Evaluation*, 30 (3), S. 377-410.
- Leviton, Laura A./Hughes, Edward F.X. (1981): Research in Utilization of Evaluations: A Review and Synthesis. In: *Evaluation Review*, 5 (4), S. 525-548.
- Patton, Michael Q. (2008): *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks: Sage (4. Aufl.).
- Schott, Dörte (2013): *Wie Informationen aus einer Programmevaluation das individuelle Handeln beeinflussen – Zur Rolle adaptiver Prozesse für individuelle Veränderungen unter dem Einfluss einer Evaluation*. Dissertation. Universität Hildesheim. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:hil2-opus-2038> [04.09.2013].
- Schott, Dörte (2013): *Wie Informationen aus einer Programmevaluation das individuelle Handeln beeinflussen – Zur Rolle adaptiver Prozesse für individuelle Veränderungen unter dem Einfluss einer Evaluation*. Dissertation. Uelvelsbüll: Der Andere Verlag.
- Shen, Jianping/Yang, Huilan/Cao, Honggao/Warfield, Charles (2008): The Fidelity-Adaptation Relationship in Non-Evidence-Based Programs and Its Implication for Program Evaluation. In: *Evaluation*, 14 (4), S. 467-481.
- Shulha, Lyn M./Cousins, J. Bradley (1997): Evaluation Utilization: Theory, Research and Practice since 1986. In: *Evaluation Practice*, 18 (3), S. 195-208.
- Torres, Rosalie T./Preskill, Hallie/Piontek, Mary E. (2005): *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing Learning in Organisations*. Thousand Oaks: Sage (2. Aufl.).

## **„Professionalisierung in und für Evaluationen“**

**17. Jahrestagung der DeGEval –  
Gesellschaft für Evaluation e.V.**

**Gemeinsam mit der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft  
SEVAL vom 10. bis 12. September 2014 an der PH Zürich**

*Die 17. Jahrestagung der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. zum Thema „Professionalisierung in und für Evaluationen“ wird vom 10. bis 12. September 2014 in Zürich stattfinden. Ausrichter der Tagung ist die PH Zürich. Die Veranstaltung wird gemeinsam mit der SEVAL realisiert.*

Warum Professionalisierung? Beide Gesellschaften sind der Überzeugung, dass es nunmehr angemessen ist, sich kritisch und konstruktiv mit unserem eigenen Anspruch, die Professionalisierung von Evaluation zu fördern, auseinanderzusetzen. Hiermit ist ein breites Spektrum von möglichen Themen und Herausforderungen adressiert. Wir werden die Standards der Evaluation diskutieren, die Aus- und Weiterbildungsqualität betrachten, über das notwendige Wissen und Können von Evaluatorinnen und Evaluatoren reflektieren, die Frage der Systematisierung des in Evaluationen gewonnenen Wissens besprechen und unsere Rolle für die gesellschaftliche Entwicklung analysieren. In international vergleichender Perspektive soll es auch darum gehen, sich über Akkreditierung und Zertifizierung im Feld der Evaluation zu informieren und zu fragen, wie sich unsere eigene Professionalität zu der von Auftraggebenden ins Verhältnis setzt.

Wir gehen davon aus, dass ein professionsbezogener Austausch und die damit verbundene Reflexion der eigenen Position eine wesentliche Voraussetzung des eigenen Lernens ist. Der Austausch mit der SEVAL dürfte die Qualität unserer Diskurse bereichern. Seit Jahren besteht eine – personelle und organisatorische – Zusammenarbeit mit der SEVAL, die in dieser gemeinsamen Veranstaltung ihren besonderen Ausdruck findet.

Die DeGEval bietet mit ihren Jahrestagungen ein Forum zur Präsentation und Diskussion von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen. Auf ihrer 17. Jahrestagung begrüßt die DeGEval speziell Beiträge, die in grundsätzlicher oder feldspezifischer Weise das Tagungsthema „Professionalisierung“ entfalten. Wir laden Sie herzlich ein, an der Diskussion in Zürich teilzunehmen.

Alle weiteren Informationen zur Tagung, Anmeldeöglichkeiten, Hinweise zur Anreise und Weiteres finden Sie auf unserer Homepage unter [www.degeval.de](http://www.degeval.de).

**Kontakt:**

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
c/o Zentrum für Qualitätssicherung  
und -entwicklung (ZQ)  
Colonel-Kleinmann-Weg 2, SBII, 04-543  
55099 Mainz

Natalie Salf

Tel: +49-(0)6131- 39 2 68 69  
Fax: +49-(0)6131- 39 2 68 68

E-Mail: [info@degeval.de](mailto:info@degeval.de)  
<http://www.degeval.de>

# Wenn wir negative Ergebnisse bekommen, wissen wir meist auch schon, wer das ist – Einblicke in die Weiterbildungs-evaluation

Kurzfassung der mit dem DeGEval-Nachwuchspreis 2013  
ausgezeichneten Arbeit

*Stefan Rädiker*<sup>1</sup>

Die Evaluation von Weiterbildungsprozessen gehört zu den Standardtätigkeiten in Weiterbildungseinrichtungen. Teilnehmende und Lehrende geben Feedback, das (meist hierfür nicht speziell ausgebildete) pädagogische Personal wertet die Daten aus, nimmt die Ergebnisse zur Kenntnis und zieht gegebenenfalls Konsequenzen für die weitere Bildungsarbeit. Aber wie genau vollzieht sich in Weiterbildungsorganisationen die Evaluation der Bildungsprozesse? Und vor welchen Herausforderungen stehen die Evaluierenden bei der Evaluation? Um diese Fragen zu beantworten, habe ich im Rahmen meiner Dissertation eine qualitative Studie unter Organisationen durchgeführt, welche das Modell der Lernerorientierten Qualitätstestierung (LQW)<sup>2</sup> einsetzen. Zur Beantwortung der Fragen wurde zum einen auf 50 zufällig ausgewählte Selbstbeschreibungen der Evaluationspraxis von Organisationen, die LQW anwenden, zurückgegriffen und zum anderen wurden 24 Interviews mit Evaluationsverantwortlichen in LQW-Organisationen geführt. Beide Datenquellen wurden mithilfe einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet. An dieser Stelle werde ich einige zentrale Forschungsergebnisse in kondensierter Form präsentieren.

## *Status quo der Evaluation*

Die Organisationen betreiben Evaluationen vorrangig zum Zweck der Erfolgskontrolle. Die Evaluation dient den Weiterbildungseinrichtungen als Gradmesser für den Erfolg und zur Vergewisserung über das eigene Tun und den eingeschlagenen Weg.

- 1 Institut für Erziehungswissenschaft der Philipps-Universität Marburg, seit 09/2013: VERBI Software, Consult, Sozialforschung GmbH, Berlin
- 2 Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung ist ein Qualitätsmanagementverfahren für Weiterbildungseinrichtungen, das Organisationsentwicklung und Qualitätstestierung miteinander verzahnt und dabei auf Reflexion statt auf reine Formalisierung setzt. Das Modell definiert in elf Qualitätsbereichen Mindestanforderungen, deren Erfüllung die Organisationen in einem Selbstreport nachweisen müssen. Einer der Qualitätsbereiche ist der Evaluation der Bildungsprozesse gewidmet. Weitere Infos unter: [www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)

Daneben dient die Evaluation der Verbesserung der Bildungsprozesse, wobei in den Selbstbeschreibungen der Organisationen meist unklar bleibt, inwieweit die Lernenden von diesen Verbesserungen profitieren. Evaluation zum Zweck der Lernunterstützung oder als „pädagogisches Instrument“ wird deutlich seltener benannt. Die meisten Organisationen weisen ihr Verständnis des evaluierten Gegenstands – des Bildungsprozesses – nicht aus. Stattdessen benennen sie sehr kleinteilige Evaluationsgegenstände wie etwa den Lernerfolg, den Service oder die Raumsituation. Interessanterweise verschwimmt dabei häufig die Grenze zwischen den so definierten Evaluationsgegenständen und dem, was häufig als Bewertungskriterien bezeichnet wird. Als Evaluationsverfahren werden vornehmlich standardisierte Fragebögen für Teilnehmende sowie informelle und geplante Gespräche mit Lehrenden genannt. Bei der Datenerhebung nehmen die Lehrenden eine prominente Schlüsselrolle ein: Sie bewerben die Evaluation, sie teilen Fragebögen aus und sammeln sie wieder ein, sie stellen Ergebnisse zusammen und leiten sie an die Verantwortlichen weiter. Bei der Datenauswertung handelt es sich tendenziell um eine Black-Box; die Aussagen in den Selbstbeschreibungen bleiben sehr knapp und es ist schlicht von „durchgesehen“, „vergleichend analysiert“ oder „statistischen Auswertungen“ zu lesen. Trotz der prominenten Rolle, die Bewertungsprozessen in der Evaluation üblicherweise zugesprochen wird, finden sich bei dem Großteil der Organisationen keine oder nur sehr vage Angaben zur Datenbewertung. Wenn, dann finden sich Sollwerte für die quantitativen Daten, indem als Messlatte beispielsweise „bessere Noten als 2“ oder „80% Zufriedenheit“ angelegt werden. Gerade in dem Dreigestirn Evaluationsverfahren, Datenauswertung und Datenbewertung sehe ich ein großes Forschungsdesiderat, um beispielsweise geeignete Instrumente jenseits des Happiness-Fragebogens und dazu passende Bewertungsverfahren zu entwickeln, zumal meiner Einschätzung nach hier großes Entwicklungspotenzial in den Organisationen vorhanden ist. Abschließend bleibt zum Status quo zu bemerken, dass die Weiterbildungsorganisationen die Ergebnisse vorwiegend intern nutzen, keine Werbung mit ihnen betreiben und sie auch selten an Teilnehmende weitergeben.

### *Herausforderungen bei der Evaluation*

Bei den Herausforderungen, denen die Organisationen bei der Evaluation der Bildungsprozesse gegenüberstehen, sind voran methodische Probleme zu nennen, insbesondere bezüglich der eingesetzten Instrumente. Dabei dominieren Unsicherheiten bei der Operationalisierung und dem Messen: Wie lässt sich das eigene, teils komplexe, Bildungsverständnis messen, wie das Bildungsziel in verständliche Fragen übersetzen? Wie misst man genau das, was man wissen möchte? Wie misst man so etwas vermeintlich Einfaches wie Abbrecherquoten? Wie operationalisiert man Ausbildungsfähigkeit? Hinzu kommen Probleme bei der Gestaltung von Evaluationsinstrumenten, etwa bei der Wahl geeigneter Formulierungen, um längere bzw. nutzbringende Antworten zu bekommen, oder bei der Anpassung von Fragebögen an bestimmte Befragtengruppen wie beispielsweise Personen mit Migrationshintergrund. Schließlich stellt sich häufig auch die Frage, inwieweit sich Instrumente ver-

einheitlichen lassen, ohne die Besonderheiten von bestimmten Bildungsangeboten, wie etwa zur Gesundheitsvorsorge, zu vernachlässigen.

Als weiterer Problembereich ist die Datenerhebung zu nennen, wie folgendes Interviewzitat zur Kontextabhängigkeit von Daten verdeutlichen mag: „Nur man muss ja einfach sehen, das wissen Sie auch, wenn Sie mal eine Erzieherfortbildung machen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie von 20 (Teilnehmenden) 18 Einsen haben, deutlich höher, als wenn Sie eine gleiche Lehrerfortbildung machen. Weil einfach Lehrer keine Einsen geben. Und Erzieher vielleicht viel zu viele.“ Aber auch die Akzeptanz und Belastung von Teilnehmenden wird von den befragten Evaluationsverantwortlichen als problematisch beschrieben: „Natürlich, wenn einer Mehrfachbeleger ist, dann kommt dann auch schon mal bei dem einen oder anderen so eine gewisse Unmut auf nach dem Motto ‚Jetzt fülle ich hier zum fünften Mal einen Fragebogen aus. Da habe ich einfach keine Lust mehr zu.‘“

Bezüglich der Datenauswertung wird das Spannungsfeld zwischen Detailauswertung und Datenaggregation genannt, denn für beides finden sich gute Gründe: Eine Detailauswertung kann nutzbare Informationen für die Kursoptimierung bieten, die aggregierten Daten liefern meist wertvolle Anhaltspunkte für Strategieentscheidungen. Problematisch erleben die Organisationen schließlich den Aufwand für die Evaluation und die wenigen hierfür zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie den Nutzen und die Nutzung. Beispielsweise sind die Ergebnisse „zu positiv“, um daraus weiterführende Erkenntnisse abzuleiten, oder aber sie liefern keine neuen Erkenntnisse, wie das folgende Zitat eines Mitarbeiters einer Volkshochschule illustriert: „Wenn wir was evaluiert haben und haben dann bei einem Kursleiter z.B. eher negative Ergebnisse bekommen, dann haben wir meistens gedacht, ach ja, alles klar. Wir wissen auch schon, wer das ist.“

Sowohl bei der Analyse des Status quo als auch der Analyse der Herausforderungen wurden vier Organisationstypen unterschieden: (a) sozial/kulturell orientierte, (b) weltanschaulich gebundene Organisationen, (c) Volkshochschulen sowie (d) kommerziell orientierte/wirtschaftsnahe Organisationen. Bei diesen verschiedenen Typen ist hinsichtlich einzelner Aspekte eine unterschiedliche Evaluationspraxis zu beobachten, so verwenden beispielsweise kommerziell orientierte bzw. wirtschaftsnahe Organisationen häufiger als andere Organisationen Seminarberichte der Kursleitenden als Evaluationsinstrument. Doch lässt sich für die verschiedenen Einrichtungstypen keine grundsätzlich unterschiedliche Evaluationspraxis konstatieren und der Organisationstyp erklärt nur einen gewissen Teil der unterschiedlichen Herangehensweisen. Es ist stattdessen zu vermuten, dass auch die kulturellen Eigenarten der Organisation, äußere Rahmenbedingungen, Führungsstile und sehr wahrscheinlich noch weitere Faktoren eine Rolle bei der Gestaltung der Evaluationsprozesse spielen.

Da die Unterteilung in verschiedene Organisationstypen keine großen Unterschiede offenbarte, wurden die Organisationen anhand ihrer vorrangig berichteten Herausforderungen in verschiedene Typen eingeteilt: Organisationen des Typs „Instrumente und Verfahren im Fokus“ (n=13) stehen vorwiegend vor der Frage „Wie gestalten wir unsere Instrumente und Verfahren?“, Organisationen des Typs „Ergebnisse im Fokus“ (n=5) stehen vorwiegend vor der Frage „Wie nutzen wir die Eva-

luationsergebnisse effizient?“, Organisationen des Typs „Aufwand im Fokus“ (n=2) stehen vorwiegend vor der Frage „Wie bewältigen wir (auch noch) die Evaluation?“ und Organisationen des Typs „Konzeption im Fokus“ (n=4) stehen vorwiegend vor der Frage „Wie organisieren und konzeptionieren wir die Evaluation als Gesamtprozess?“

### *Benötigte Kompetenzen für die Evaluation*

Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse wurden die „Anforderungsprofile an Evaluatorinnen und Evaluatoren“ des Arbeitskreises Aus- und Weiterbildung in der Evaluation der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. für das konkrete Handlungsfeld der Weiterbildungs-evaluation adaptiert und erweitert und es wurde ein „Anforderungsprofil an Evaluierende in Weiterbildungsorganisationen“ erarbeitet. Dieses enthält insgesamt fünf Kompetenzfelder, die jeweils in zwei bis vier Dimensionen untergliedert sind: (1) Basiswissen (u.a. Evaluationsdefinitionen und -standards), (2) Methodenkompetenzen (u.a. Planung und Durchführung empirischer Untersuchungen sowie Datenverarbeitung, -bewertung und -interpretation) (3) Organisationskenntnisse und pädagogische Kompetenzen (u.a. Prozessabläufe in Weiterbildungseinrichtungen und das Verständnis von Lern- und Weiterbildungsprozessen), (4) Lern- und Entwicklungskompetenzen (u.a. Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit) sowie (5) Nutzungskompetenzen (u.a. Einschätzung der Aussagekraft und Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen).

### *Und worin besteht der Nutzen der Forschungsergebnisse?*

Im Wesentlichen sehe ich drei unterschiedliche Nutzungsbereiche: Erstens wurde auf Basis der Ergebnisse zum Status quo ein umfassender Fragenkatalog für Weiterbildungsorganisationen erarbeitet, der die Reflexion der Evaluationspraxis entlang eines typischen Evaluationsprozesses erlaubt. Zweitens kann die oben vorgestellte Typologie zu den Herausforderungen als Ansatzpunkt für bedarfsorientierte Beratungen und Fortbildungen dienen. Und drittens kann das entwickelte Anforderungsprofil als Reflexionsinstrument zur Personalentwicklung, aber vor allem auch zur Entwicklung von Curricula und Fortbildungskonzepten herangezogen werden.

Die umfangreiche Checkliste für die Reflexion der Evaluation von Weiterbildungsprozessen sowie eine detaillierte Darstellung der Kompetenzbereiche findet sich in der Druckfassung der Dissertation, die im Tectum-Verlag, Marburg, unter folgendem Titel erschienen und im Buchhandel erhältlich ist:

Stefan Rädiker (2013): Evaluation von Weiterbildungsprozessen. Status quo, Herausforderungen, Kompetenzanforderungen.

## Medienpreis der DeGEval 2013

*Marcus Capellaro, Gregor Jungheim, Christiane Kerlen<sup>1</sup>*

Mit der Verleihung des DeGEval-Medienpreises ehrt die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. journalistische Beiträge, die besonders geeignet sind, den Wissensstand der Öffentlichkeit zum Thema Evaluation zu erhöhen.

Die Jury freut sich sehr, den Preis in diesem Jahr für einen Beitrag verleihen zu können, der kaum Vorkenntnisse voraussetzt, um das häufig schwer für die Öffentlichkeit zugängliche Thema Evaluation zu verstehen. Er wurde in der Redaktion ‚Spezialthemen‘ der *Saarbrücker Zeitung* verfasst. Spezialthemen stellen den ‚Brückenschlag‘ zwischen lokaler Tageszeitung und einem Magazin dar. Sie eröffnen die Möglichkeit, Hintergründe und Geschichten zu erzählen, die weit über die eigentliche Nachricht, deren Vermittlung die Hauptaufgabe einer regionalen Tageszeitung wie der *Saarbrücker Zeitung* ist, hinausgehen. Die Nachricht lautet „Das CEval der Universität des Saarlandes feiert zehnjähriges Bestehen“. Diese könnte in einer Zwölf-Zeilen-Meldung abgehandelt werden. Daraus entstanden ist aber durch die Leistung von Philip Weber sehr viel mehr. Unter dem Titel „Wir sind so etwas wie Missionare“ gibt er Einblick in die vielseitigen Facetten, die die Arbeit von Evaluierenden hat.

Nicht anhand von Methoden, sondern anhand von Menschen beschreibt der Artikel, in wie vielen Lebensbereichen Evaluation mittlerweile zum Einsatz kommt und welchen Anteil das CEval an dieser Entwicklung hat. Der Beitrag klammert dabei auch nicht aus, mit welchen Vorbehalten sich Evaluatorinnen und Evaluatoren auseinandersetzen müssen. Auf diese Weise können sich die Leserinnen und Leser eine Vorstellung davon machen, was es bedeuten würde, wenn Evaluation eines Tages auch in den eigenen Arbeitsbereich Einzug hält. Der Anspruch, die Leserinnen und Leser aus ihrem Alltag in ein Fachgebiet abzuholen, eine ganz entscheidende journalistische Tugend, wird hier vortrefflich umgesetzt.

Wir wollen mit dem Preis in diesem Jahr auch die Arbeitsleistung würdigen, die hinter diesem Text steht. Dem Artikel ist anzumerken, dass für den Autor der vielfach vernachlässigte Grundsatz „Recherche ist nicht googeln“ immer noch seine Gültigkeit hat. Die Zitate zeigen, dass dem Verfassen des Beitrags ein ausführliches

---

<sup>1</sup> Marcus Capellaro, Inhaber des Instituts ‚Marcus Capellaro – Konzeption & Evaluation kommunikativer Maßnahmen‘, Gregor Jungheim, Leiter der Redaktion „Die Stiftung“ und Vorjahrespreisträger des Medienpreises der DeGEval, und Dr. Christiane Kerlen, Mitglied des Vorstands der DeGEval, bildeten die Jury zur Verleihung des DeGEval-Medienpreises 2013.

Gespräch vorausging. Zudem belässt er es bei der Beschreibung des Studiengangs „Master of Evaluation“ nicht bei Informationen, die auch auf der entsprechenden Webseite zu finden wären, sondern illustriert die Schilderung durch das Beispiel eines exotischen Studierenden, das sicher im Gedächtnis bleiben wird.

Wir wollen mit dem Preis in diesem Jahr auch die *Saarbrücker Zeitung* würdigen. Ein Journalismus, der noch Kapazität für die fundierte Aufbereitung komplexer Themen hat, wird in Zeiten des wirtschaftlichen Drucks immer seltener. Ganz besonders stellt sich dieses Problem bei regionalen Tageszeitungen. Diese haben Reporterinnen und Reporter mit einer entsprechenden Allgemeinbildung und der Fähigkeit, sich täglich in neue Themen einzuarbeiten, häufig an Berufe mit besseren Arbeitsbedingungen und besserer Vergütung verloren. Gelingt es also speziell einer regionalen Tageszeitung, hier einen Gegentrend zu setzen, ist dies besonders zu würdigen.

Philip Weber wurde 1984 in Bonn geboren und ist im Saarland aufgewachsen. Vom Kindergarten bis zum Abitur war er an französischsprachigen Einrichtungen in Saarbrücken. Sein Abitur und Baccalauréat machte er 2004 am Deutsch-Französischen Gymnasium in Saarbrücken. Aufgrund seines politischen Interesses studierte er von 2004 bis 2011 an der Universität Trier Politik und VWL. Je länger er jedoch studierte, desto weniger wusste er, wem er seine Stimme geben sollte, geschweige denn, für was es sich zu engagieren lohnte. Er dachte sich „Wenn du die Zusammenhänge schon kaum verstehst, wie soll das der Ottonormalbürger tun? Außerdem muss man das doch viel leichter erklären können!“ So kam es dann zum ‚Seitenwechsel‘. Philip Weber machte einige Praktika im Bereich Journalismus und hat sich dann nach Ende seines Studiums für die klassische journalistische Ausbildung, das Volontariat, entschieden. Im Sommer 2011 begann Herr Weber zunächst als freier Mitarbeiter bei der *Saarbrücker Zeitung*, wo er seit Januar 2012 als Volontär tätig ist. Seine ‚Heimatredaktion‘ ist dabei die Redaktion ‚Spezialthemen‘, in der auch die jeden Dienstag in der *Saarbrücker Zeitung* erscheinende Hochschule-Seite entsteht. Für diese war er über ein Jahr lang verantwortlich und im Rahmen dieser Arbeit entstand auch der Artikel, für den die Gesellschaft für Evaluation ihn auszeichnet.

Wir gratulieren Ihnen sehr herzlich!

## Vorstandsmitglieder der DeGEval seit 2013

Auf der Mitgliederversammlung der DeGEval wurde in München am 11. September 2013 der Vorstand für die nächsten zwei Jahre gewählt. Größtenteils ist der alte Vorstand auch der neue. Wiedergewählt wurden *Wolfgang Böttcher* (Vorsitzender), *Peter Maats* (Stellvertretender Vorsitzender), *Christiane Kerlen* und *Sonja Sheikh*.<sup>1</sup> Neu in den Vorstand gewählt wurde Oliver Schwab.

### Oliver Schwab



*Oliver Schwab* ist seit 2001 als Projektleiter am IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik beschäftigt. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeiten liegt auf der Evaluierung von Programmen, zumeist im Bereich Regionalpolitik und häufig im Kontext der Förderung durch den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE). Er war daneben auch in Evaluierungen zu Programmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, der Arbeitsmarkt- und der Forschungs- und Technologiepolitik eingebunden. Auftraggeber der Evaluierungen sind überwiegend Landes- und Bundesministerien so-

wie die Europäische Kommission. Ein weiteres Tätigkeitsfeld ist die Unterstützung öffentlicher Auftraggeber bei der Erarbeitung von Monitoring- und Indikatorensystemen für Förderpolitiken. In Zusammenhang mit den Auftragsprojekten interessiert er sich für den Umgang von öffentlichen Verwaltungen und Politik mit Wissen und Informationen aus Monitoring und Evaluierung sowie für Prozesse des Organisations- und Politikwandels, insbesondere der Verwaltungsreform.

Kontakt: [schwab@degeval.de](mailto:schwab@degeval.de)

---

<sup>1</sup> Die Genannten wurden in den Heften 1/2012 und 1/2013 vorgestellt.

## Komplexität und Evaluation

### Positionspapier des Vorstandes der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.<sup>1</sup>

Komplexität ist ein Charakteristikum menschlichen Handelns und prägt insbesondere moderne Gesellschaften: Die großen und kleinen Herausforderungen und Probleme des menschlichen Zusammenarbeitens können meist nur im Zusammenwirken unterschiedlich stark differenzierter und spezialisierter Systeme oder Personen gelöst werden. Die sich wandelnden und entwickelnden Interaktionsbeziehungen sind mitverantwortlich für die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft, konstituieren aber auch ihre Komplexität. Komplexität kann zwar insgesamt die Problemlösungsfähigkeit erhöhen und eröffnet dem/der Einzelnen Entfaltungsspielräume – allerdings um den Preis der Ungewissheit sowie ständiger Koordinations- und Abstimmungsanforderungen. Evaluation, die ja unter anderem versucht, kausalen Einflussbeziehungen – Aktivitäten und deren erwünschten oder nicht gewollten Handlungswirkungen – nachzuspüren, steht vor diesem Hintergrund vor besonderen Herausforderungen. Auf ihrer Jahrestagung 2013 hat sich die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. daher mit dem Thema „Komplexität und Evaluation“ auseinandergesetzt.

#### *Evaluation unterstützt Verstehen*

Handeln in sozialen Kontexten ist unter den Bedingungen der Komplexität durch ständige und vielfältige Zusammenhänge und Interdependenzen geprägt. Globalisierung, Beschleunigung, Vernetzung und technologische Innovationen treiben diese Entwicklungen voran. Dies begrenzt die Möglichkeiten, klare Kausalitäten greifen zu können. Wirkungsbeziehungen zu erfassen erfordert je nach Gegenstand und Kontext der Evaluierung genau zugeschnittene Designs, angemessene Methoden und hohe Qualität der Datenverarbeitung und -analyse sowie die kompetente Durchführung des Evaluierungsprozesses. Nichtlinearität, Emergenz, aber auch unterschiedliche Interpretationen und Wertungen erschweren die Erfassung von Wirkungsbeziehungen. Evaluation kann helfen zu verstehen und zu erklären, wie Inter-

1 Dieses Positionspapier stellt Schlussfolgerungen und Stellungnahmen des Vorstandes der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. zum Thema der Jahrestagung 2013 in München dar. Der Vorstand dankt für die hilfreichen Anmerkungen und Hinweise aus dem Kreis der AK-Sprecherinnen und -sprecher, insbesondere Jan Hense, Susan Harris-Hümmert, Vera Hennefeld und Stefan Silvestrini.

aktionen vonstatten gehen, welche Veränderungen sich ereignen, wie sie ablaufen und welche Ergebnisse sie hervorbringen. Evaluation unterstützt kompetentes und von Evidenzen informiertes Handeln.

### *Evaluation ist Methodenvielfalt*

Die Methoden, mit denen sich Evaluation ihrem Gegenstand – wie beispielsweise einem Arbeitsmarktprogramm – nähert, können unter diesen Bedingungen nicht nur quantitativer Art sein. Insbesondere können sie nicht nur auf die Erfassung ‚harter‘ Kausalität ausgerichtet sein, wie etwa experimentelle Kontrollgruppendesigns. Beides – Kontrollgruppenansätze, aber auch quantitative Methoden im weiteren Sinne – ist für die Evaluierung unverzichtbar. Ihre volle Leistungsfähigkeit wird Evaluierung aber nur dann entfalten können, wenn sie in Abhängigkeit von ihrem konkreten Gegenstand und der konkreten Fragestellung ein kontextspezifisch gewähltes, mehr oder weniger breites Spektrum von Methoden zum Einsatz bringt und kombiniert. Qualitative Methoden, insbesondere solche, die in der Lage sind, divergierende Sichtweisen und Einschätzungen beteiligter Akteure aufzugreifen und in die Bewertung einzuspeisen, sind unerlässlich. Evaluation nutzt und kombiniert ein breites Spektrum an Methoden.

### *Evaluation ist Kommunikation*

Die Durchführung von Evaluierungen komplexer Programme stellt besondere Herausforderungen. Zum einen ist ein gewisses Maß an Kenntnissen über den Kontext, die jeweiligen Kulturen, unerlässlich, um Komplexität angemessen fassen zu können. Zum anderen gewinnt der Prozess der Evaluation selbst besondere Bedeutung. Die Einbeziehung aller relevanten Akteure, ihrer Sichtweisen und Bewertungen in den Prozess ist für eine wirklich gelungene Evaluation unerlässlich. Der Umgang mit Komplexität reicht von Partizipation über Verhandlungen, Visualisierungen, Verständlichkeit bis hin zum Ko-Management und umreißt die Herausforderungen, vor denen die Evaluierenden in der Praxis stehen. Die DeGEval-Standards für Evaluation können hilfreiche Hinweise geben, wie der Evaluierungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann.

### *Evaluation erfordert angemessene Kompetenzen und Ressourcen*

Für die Evaluierung unter Bedingungen der Komplexität ist eine dem Evaluationsgegenstand und der -fragestellung angemessene Planung und Durchführung von zentraler Bedeutung. Aufseiten der Evaluierenden wie auch derjenigen, die die Evaluierung steuern und begleiten, sind dazu umfassende Kompetenzen erforderlich. Neben der Beherrschung der jeweils angemessenen Ansätze zur Planung und zum Design, zur Auswahl und Umsetzung der passenden Methoden und zur Kommunikation während des Evaluierungsprozesses sind dabei auch gute Kenntnisse des jeweiligen Feldes unerlässlich. Nur die Kombination all dieser Fähigkeiten und Kenntnisse kann die volle Leistungsfähigkeit der Evaluierung zur Entfaltung bringen. Voraussetzung dafür ist auch die Bereitstellung ausreichender Ressourcen. Die

Ressourcenverfügbarkeit bezieht sich nicht nur auf Geld, sie schließt insbesondere auch die Verfügbarkeit über ausreichend qualifiziertes Personal mit ein – und das aufseiten der Evaluierenden ebenso wie aufseiten derjenigen, die die Evaluation steuern und begleiten.

### *Evaluation schafft Orientierung*

Konzepte der modernen Politik- und Verwaltungssteuerung, wie generell des Organisationsmanagements, setzen häufig auf Evidenzorientierung. Für das Management und die Steuerung spielen in diesen Ansätzen oft Verfahren eine wichtige Rolle, bei denen Informationen aus der Umwelt über eine begrenzte Anzahl von Indikatoren und Kennziffern gewonnen und rückgespiegelt werden. Die Konzentration auf wenige ausgewählte Kennzahlen kann der Komplexität der sozialen Realität in den allermeisten Fällen nicht gerecht werden. Wer dennoch – ausschließlich oder überwiegend – nach Kennzahlen steuert, ohne die Kennzahlenauswahl kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen, blendet Komplexität aus. Damit verbunden ist das Risiko der Fehlsteuerung und Ressourcenverschwendung. Evaluation kann dem entgegenwirken. Evaluation kann helfen, Komplexität soweit zu verstehen und gegebenenfalls zu reduzieren, dass trotz einer nie ganz aufzuhebenden Ungewissheit zielgerichtetes Handeln in sozialem Kontext möglich wird. Das gilt für Politik genauso wie für Entscheidungen in einzelnen Organisationen. Evaluation ist in der Lage, die Transparenz hinsichtlich der Veränderungen sowie der beteiligten Akteure und Strukturen zu erhöhen. Bildlich gesprochen kann Evaluation dazu beitragen, Politik oder Organisationen bei der Navigation in ihrer zunehmend unübersichtlichen Umwelt zu unterstützen – ohne jedoch zu viel von dieser Umwelt zu ignorieren.

Evaluation und Komplexität sind eng miteinander verknüpft. In dem Maße, in dem Evaluation es leisten kann, Muster und Regelmäßigkeiten im sozialen Umfeld von Organisationen und Politiken zu erhellen, kann sie dazu beitragen, mit Komplexität umzugehen. Nutzung von Evaluation in diesem Sinne bedeutet auch, ein Verständnis für den Kontext zu entwickeln. Evaluation unterstützt die Akteure, die in Politik und Organisationen handeln, dabei, sich in ihrer Umwelt zu orientieren. In diesem Sinne hilft Evaluation zu verstehen, ob und wenn ja, wie zielgerichtete Interventionen in einem gegebenen Setting überhaupt denkbar sind. Es sind also nicht vorrangig konkrete Hinweise und detaillierte Entscheidungsempfehlungen, die durch Evaluation bereitgestellt werden. Evaluation hat ihre Stärke darin, zur ‚Erleuchtung‘, zur ‚Aufklärung‘ von Politikerinnen und Politikern und Verantwortlichen beizutragen. Wenn ihr dies gelingt, hat sie ihren Beitrag zum Umgang mit Komplexität geleistet und gesellschaftliche Weiterentwicklung im Sinne angestrebter Ziele unterstützt.

Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z.B. Programme, Projekte, Produkte, Maßnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nach den DeGEval-Standards nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen quali-

tativen und/oder quantitativen Daten beruhen. Rund 750 Personen und Institutionen, die im Bereich der Evaluation tätig sind, vorwiegend aus Deutschland und Österreich, haben sich in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. zusammengeschlossen. Die Ziele der DeGEval sind Information und Austausch über Evaluation, die Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven der Evaluation sowie die Professionalisierung von Evaluation. Neben der Arbeit in 14 thematisch gegliederten Arbeitskreisen sind die Jahrestagungen ein wichtiger Ort für diesen Austausch. Die Jahrestagung 2013 stand unter dem Motto „Komplexität und Evaluation“. Die Jahrestagung 2014 wird gemeinsam mit der Schweizer Evaluationsgesellschaft SEVAL ausgerichtet und findet vom 10. bis 12. September in Zürich zum Thema „Professionalisierung in und für Evaluationen“ statt.

## Systemische Ansätze in der Evaluation

Arbeitspapier Nr. 4 des AK Entwicklungspolitik in der DeGEval  
– Gesellschaft für Evaluation e.V.

*Bernward Causemann,<sup>1</sup> Richard Hummelbrunner,<sup>2</sup> Theo Mutter<sup>3</sup>*

Mit der Veröffentlichung des Arbeitspapiers Nr. 4 „*Systemische Ansätze in der Evaluation*“<sup>4</sup> stellt der Arbeitskreis Entwicklungspolitik in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. das Ergebnis seiner gleichnamigen Arbeitsgruppe vor. Dieses Papier wurde auf der Frühjahrstagung des AK im Juni 2013 abschließend diskutiert und als Arbeitspapier des AK Entwicklungspolitik zur Publikation verabschiedet. Gleichwohl liegen die Inhalte in der Verantwortung der Autor(inn)en bzw. der Arbeitsgruppe.

Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) finden häufig in komplexen Situationen statt und Systemisches Denken befasst sich mit Interventionen unter derartigen Bedingungen. Insofern stößt das Papier die Tür zu einem in der deutschen Diskussion über Evaluationen bisher noch wenig ausgeschöpften Themenbereich auf. Um die systemischen Ansätze in der deutschen Diskussion, und vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit, stärker zu verankern, will sich die Arbeitsgruppe an die Evaluierungsabteilungen in staatlichen sowie nicht staatlichen Organisationen als Zielgruppe wenden, die als Auftraggeber für Evaluationen agieren. Parallel dazu, quasi komplementär, richtet sich das Papier an die Gutachter(innen)/Consultants, die sich als Evaluator(inn)en mit den Ansätzen vertraut machen wollen. Die Arbeitsgruppe hat zwar die im Text dargestellten Beispiele aus dem ihr vertrauten Politikfeld, der Entwicklungszusammenarbeit, entnommen, aber dies soll keineswegs den Anwendungsbereich für die systemischen Ansätze auf diesen Sektor einengen. Vielmehr sind die dargestellten Ansätze, wie das Instrumentarium der Evaluationsmethoden generell, universell anwendbar. Die Arbeitsgruppe spricht damit ganz ausdrücklich auch die anderen AKs der DeGEval als Zielgruppe an.

Mit dieser Publikation fasst die Arbeitsgruppe einen intensiven Diskussionsprozess mit breiter und interdisziplinärer Beteiligung zusammen. Zugleich wurde auf Aspekte eingegangen, die bei den Frühjahrstagungen 2011 und 2012 des AK Entwicklungspolitik und der Jahrestagung 2012 erörtert wurden. Die Publikation hat

---

1 Freier Berater, Tübingen

2 ÖAR Regionalberatung, Graz

3 AGEConsultants eG

4 <http://www.degeval.de/arbeitskreise/entwicklungspolitik/veroeffentlichungen>

die Funktion eines Einstiegspapiers und kann auf keinen Fall eine fundiertere Beschäftigung mit systemischen Ansätzen ersetzen, um qualifiziert mit dem diesbezüglichen Instrumentarium umgehen zu können. Mit diesem Überblick zum Thema soll der Einstieg für Personen mit geringen systemischen Vorkenntnissen erleichtert werden, und es sollen gezielt diejenigen angesprochen werden, die an praktischen Anwendungen interessiert sind. Die Arbeitsgruppe will mit diesem Papier ausdrücklich zur weiteren und vertiefenden Diskussion der systemischen Ansätze in der entwicklungspolitischen Evaluations- und Beratungspraxis beitragen. Daher wurde auch auf die internationale Anschlussfähigkeit geachtet und ein möglichst breiter Ansatz gewählt.

### *Integratives Verständnis*

Systemisches Denken ist eine spezifische Art, die Realität zu begreifen und zu erklären, wobei sich jedoch verschiedene Ausrichtungen und Schulen herausgebildet haben. Was im deutschen Sprachraum unter ‚systemisch‘ verstanden wird, sind im Laufe der Zeit entstandene Kombinationen von Elementen der verschiedenen Schulen. Da die Anwender(innen) in der Entwicklungszusammenarbeit wahrscheinlich aus unterschiedlichen systemischen Traditionen kommen, wurde diesem Papier bewusst nicht nur das im deutschen Sprachraum geläufige systemische Verständnis zugrunde gelegt. Der vorliegende Text beruht vielmehr auf jenem integrativen Verständnis, das sich in den letzten Jahren unter internationalen Systemdenkern als Verbindung der verschiedenen Ausrichtungen herausgebildet hat.

Ferner ist hervorzuheben, dass das systemische Denken nicht auf einem homogenen, abgeschlossenen Theoriegebäude beruht und es folglich auch keine einheitliche Definition von *System* und *systemisch* gibt. Und manches von dem, was als systemisch angesehen wird, ist in der Entwicklungszusammenarbeit bereits bekannt (und wird oft nicht so bezeichnet) oder findet sich in anderen Evaluationsansätzen wieder (z.B. in der partizipatorischen oder anwendungsorientierten Evaluation). Diese mangelnde Trennschärfe soll jedoch weder dazu führen, den Begriff ‚systemisch‘ in Bezug auf Evaluation fallen zu lassen, noch dazu verleiten, alles mit diesem Etikett zu versehen. Vielmehr geht es in diesem Papier darum, die wesentlichen Merkmale zu definieren und daraus – im Sinne einer Qualitätssicherung – Kriterien für die Praxis abzuleiten.

Systemisches Denken und Evaluation sind jeweils breit gefächerte Bereiche mit einer Reihe von Theorien, Schulen und Herangehensweisen. Seit einigen Jahren gibt es Bestrebungen, diese beiden Bereiche, gezielter miteinander zu verbinden. Die bisherigen Überlegungen haben allerdings gezeigt, dass es weder möglich noch sinnvoll ist, einen spezifischen Evaluationstypus als Verbindung dieser beiden Bereiche einzuführen. Daher klären die Autor(inn)en gleich zu Beginn ein gängiges Missverständnis: Eine ‚Systemische Evaluation‘ oder einen spezifischen *Evaluationstypus* mit klar abgrenzbaren Unterscheidungsmerkmalen zu einer „nicht-systemischen“ Evaluationspraxis gibt es nicht. Stattdessen wird durchgängig von systemischen Ansätzen in der Evaluation gesprochen, die in der Anwendung systemischer Konzepte, Methoden und Haltungen bestehen. Ein derartiges Verständ-

nis steht sowohl mit den professionellen Standards der DeGEval als auch den DAC/OECD-Kriterien im Einklang.

### *In der komplexen Domäne*

Diese mit einer systemischen Herangehensweise verbundenen Fragen und Themenkomplexe werden in dem 35 Seiten umfassenden Papier in vier Kapiteln ausführlich erläutert. Zunächst werden in Kapitel 1 die Hauptbestandteile systemischer Ansätze in Evaluationen dargestellt, die Bedeutung der damit verbundenen Konzepte und Haltungen für die Evaluation erörtert sowie einige Methoden exemplarisch beschrieben. Im zweiten Kapitel wird Evaluation aus systemischer Sicht erläutert, einschließlich der Rolle(n) von Evaluatord(inn)en. Da die Wirkungsanalyse ein zentraler Bestandteil vieler Evaluationen ist, wird auf dieses Thema im dritten Kapitel besonders eingegangen und es werden systemische Zugänge zur Untersuchung von Wirkung und Kausalität dargelegt. Im abschließenden vierten Kapitel gehen die Autor(inn)en auf den Mehrwert und die Rahmenbedingungen systemischer Ansätze ein. Eine Literaturliste rundet die Broschüre ab.

In der Einleitung werden die zentralen Merkmale einer systemischen Herangehensweise erläutert und begründet: Die Basis bilden drei generische systemische Konzepte (Beziehungen, Perspektiven, Systemgrenze), die den gemeinsamen Nenner der verschiedenen Ausrichtungen des systemischen Denkens bilden. Diesen können jeweils eine Reihe von Methoden zugeordnet werden. Systemische Ansätze sind insbesondere dann geeignet, wenn Evaluationen mit Komplexität konfrontiert sind, wobei dieser Begriff durch eine in der internationalen Fachdiskussion dominante Systematisierung differenziert und operationalisiert wird. Demnach können drei Zustände/Domänen unterschieden werden (einfach, kompliziert, komplex) und diesen wiederum geeignete Monitoring- und Evaluationsansätze zugeordnet werden. Gemäß dieser Systematik bieten Systemische Ansätze ein hilfreiches Instrumentarium in komplizierten Situationen (z.B. für die Visualisierung von Beziehungen, die Analyse und Bearbeitung unterschiedlicher Perspektiven, die Abgrenzung eines Vorhabens und seiner Umwelt). In komplexen Situationen sind sie hingegen unabdingbar, denn nur sie bieten Methoden zur adäquaten Erfassung von derartigen Mustern und Beziehungen an.

### *Beziehungen, Perspektiven, Grenzen*

Im Kapitel 1 werden jene drei *generischen Konzepte* dargestellt, die allen systemischen Schulen gemeinsam sind und auch die historische Entwicklung des systemischen Denkens widerspiegeln. Diese Konzepte sind zwar im Bereich der Evaluation durchaus geläufig, systemisches Denken verfügt jedoch über einen besonderen Fokus und bietet auch eine Reihe von spezifischen Methoden an. Die für Evaluationen besonders geeigneten Methoden werden exemplarisch vorgestellt und zur besseren Veranschaulichung mit Beispielen aus der Praxis erläutert:

- Ausgangspunkt und ältestes Systemkonzept ist die Modellierung von *Beziehungen* (1), mittels der die Verknüpfung der Elemente, ihre wechselseitigen Wirkungen sowie die Einbettung ins Systemumfeld dargestellt und analysiert wer-

- den können. Dabei geht es insbesondere um dynamische Modelle, mit denen Einsichten in Funktionsweise und Verhalten gewonnen oder künftige Zustände simuliert werden können. Als Beispiele werden kybernetische Methoden, system-dynamische Methoden sowie die Soziale Netzwerkanalyse aufgezeigt.
- Die Darstellung und Bewertung von Beziehungen ist keine objektive Festlegung, sondern sie hängt von den unterschiedlichen *Perspektiven* (2) ab. Darunter werden nicht nur die Sichtweisen von Beteiligten (Stakeholdern) verstanden, sondern auch die Anliegen (Stakes), aus denen eine Situation betrachtet werden kann und die Aufschluss über Motive und Verhaltensweisen geben. Die systemischen Methoden ermöglichen den Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren, ein besseres Verständnis der jeweiligen Sichtweisen sowie die Überwindung von Unterschieden oder die Gewinnung neuer Einsichten bzw. Handlungsoptionen. Beispiele sind die Soft Systems Methodology, zirkuläre Dialoge oder dialektische Untersuchungsmethoden.
  - Systemisches Denken erfasst Situationen in ihrem Zusammenhang, ist aber keine ganzheitliche Betrachtungsweise, sondern zieht (*System-*)*Grenzen* (3). Die dazu erforderlichen Unterscheidungen bzw. Abgrenzungen (z.B. zwischen System und Umwelt oder zwischen Gesamtsystem und Teilsystemen) sind jedoch nicht absolut, sondern erfolgen mit Bezug auf einen spezifischen Zweck und aus einer bestimmten Perspektive. Systemische Methoden bieten Vorgehensweisen für das Ziehen von (*System-*)*Grenzen* und für eine kritische Reflexion dieser Abgrenzungen an. Sie fördern den bewussten Umgang mit Grenzen und die Abwägung der Konsequenzen von Abgrenzungen. Als Beispiele werden Critical Systems Heuristics, Outcome Mapping und das Viable System Model dargestellt.

Die Systemkonzepte sowie eine sorgfältige Auswahl und situativ angepasste Anwendung der dazu gehörigen Methoden sind allerdings für eine systemische Herangehensweise nicht ausreichend. Dazu bedarf es auch einer spezifischen systemischen Haltung der Beteiligten, insbesondere der Evaluator(inn)en. Die wichtigsten Kennzeichen einer systemischen Haltung sind eine reflexive Herangehensweise (mittels Hypothesen und Feedback), zirkuläres Denken (in Zusammenhängen und Wechselwirkungen) und die Anerkennung bzw. Nutzung der Selbstorganisation (durch Anpassung und Selbsterneuerung).

### *Evaluation als Intervention*

Im Kapitel 2 wird das Systemische Denken auf die Evaluation selbst angewandt und in Bezug auf vier wesentliche Aspekte erörtert.

- Systemisch betrachtet ist Evaluation eine spezielle Form von Beobachtung, die nach professionellen Standards organisiert wird und für die ein zeitlich befristetes *Evaluationssystem* (1) vereinbart wird. Die konstituierenden Partner dafür sind Akteure von zumindest zwei sozialen Systemen mit jeweils spezifischen Interessen und Verantwortlichkeiten (Evaluator(inn)en und Klient(inn)en, Letzteres eventuell noch weiter unterteilt nach Auftraggeber- und evaluiertem Sys-

- tem). Diese Teilsysteme sind miteinander verbunden und können sich daher wechselseitig beeinflussen.
- Auftraggeber und Evaluator(inn)en sollten sich bewusst sein, dass jede *Evaluation als Intervention (2)* in bestehende soziale Systeme zu sehen ist, deren Auswirkungen nicht vollständig vorhersehbar sind. Eine einzige Frage in einem Interview kann bereits erhebliche Konsequenzen auslösen. Wichtig ist, die Risiken und Chancen der Interventionen bei der Methodenauswahl zu erkennen und zu gestalten.
  - Evaluationen sind *als Lern- und Reflexionsprozess (3)* zu verstehen, bei dem interne Reflexion (der beteiligten Akteure) und externe Impulse (durch Evaluator(inn)en) kombiniert werden. Dieser Lernprozess soll in erster Linie die Problemlösungskapazität des evaluierten Systems erhöhen. Deshalb sollte bereits bei der Vorbereitung einer Evaluation geklärt werden, wer die Evaluation bzw. ihre Ergebnisse nutzen wird und welche Lernbedarfe bei welchen Akteursgruppen bestehen.
  - Für das Verständnis der Rolle von Evaluator(inn)en (4) ist die Erkenntnis wichtig, dass Evaluation als organisierte Form der Beobachtung immer beobachterabhängig ist und daher nicht objektiv sein kann (auch wenn sich Auftraggeber dies gelegentlich wünschen). Erreicht werden können allenfalls Neutralität und Ausgewogenheit. Die Anwendung systemischer Ansätze stellt spezifische Anforderungen an Evaluator(inn)en. Sie sollten neben der generellen Fachkompetenz für Datensammlung und -analyse auch über Kenntnisse der systemischen Beratung und Methoden verfügen. Auf jeden Fall sollten sie in der Lage sein, unterschiedliche Rollen einzunehmen (z.B. Moderator(inn)en, Coaches, Impulsgeber) und diese während der Durchführung zu reflektieren.

### *Dynamische Wirkungsbetrachtung*

Im Kapitel 3 liegt der Fokus auf Zugängen und Verfahren für die Analyse von *Wirkungen und Kausalitäten*, die bei Situationen zunehmender Komplexität und dem Fehlen klarer Ursache-Wirkungs-Muster angewendet werden können. Dabei ist grundsätzlich von zwei unterschiedlichen Arten der *Wirkungsbeobachtung* auszugehen, der Systemanalyse (Wirkung von Systemen) und der systemischen Wirkungsanalyse (Wirkung auf Systeme). Letztere erfordert eine dynamische und kontextbezogene Betrachtung von Wirkung mit einer Reihe von praktischen Konsequenzen: dynamische Betrachtung von Effekten, differenzierter Umgang mit Abweichungen, Beachtung von überraschenden Befunden sowie Identifizierung von nicht intendierten Wirkungen und Phänomenen.

Die systemischen Wirkungsanalysen bestehen im Wesentlichen aus drei aufeinanderfolgenden Prozess-Schritten: In der Abbildung und Visualisierung der Sachverhalte werden die jeweilige Situation und die relevanten Elemente erfasst. Die anschließende Modellierung strukturiert die erhobenen Daten in Bezug auf den Untersuchungszweck. Die abschließende Interpretation und Analyse des Modells untersucht die Schwächen und Potenziale einer Situation und identifiziert Ansätze für Veränderungen.

Ein wichtiger Aspekt bei Evaluationen ist die *Kausalanalyse*, mit der die Ursachenfaktoren für Wirkungen bestimmt werden. Für die Auswahl geeigneter Verfahren sollte zum einen die Wirkungsweise des Vorhabens berücksichtigt werden (dafür kann die oben erwähnte Systematik von Komplexität herangezogen werden). Zum anderen geht es um die vorherrschenden Kausalitätsmuster, wobei zwischen zwei Typen unterschieden werden kann, je nachdem ob ein Vorhaben nur im Zusammenspiel mit anderen Faktoren wirkt oder ob die Wirkung durch eine Beeinflussung von Faktoren aktiv herbeigeführt werden muss („Generative Kausalität“). Im Papier werden einige Beispiele für geeignete Ansätze zur Kausalitätsanalyse aufgezeigt: logische Strategien, die Contribution Analysis und die Realist Evaluation.

### *Mehrwert und Grenzen*

Im Kapitel 4 wird der *Mehrwert* aufgezeigt und die erforderlichen *Rahmenbedingungen* erläutert. Die *Vorteile und Potenziale* systemischer Ansätze in der Evaluation können in vier Punkten zusammengefasst werden. Sie erweitern das Handlungsrepertoire (1) und sind besonders nützlich in komplizierten, jedoch unabdingbar in komplexen Situationen. Die systemischen Ansätze helfen, z.B. durch die flexible Skalierung und die Kontextorientierung, Situationen mit zunehmender Komplexität angemessen zu vereinfachen (2). Durch das Verständnis sozialer Systeme, die Modellierung und die Beobachtung von Impulsen lassen sich die Ansprüche von Systemveränderungen (3) identifizieren und analysieren (4). Ihr Einsatz bietet sich an, wenn in Evaluationen Sachverhalte auftreten, die mit herkömmlichen Methoden nicht – oder nicht ausreichend – analysiert und erklärt werden können („Sense-making“).

Als *Grenzen* für die Anwendung werden die möglicherweise schwierige Vermittlung und der hohe Abstraktionsgrad einiger Konzepte und Methoden gesehen. Darüber hinaus sind einige Verfahren zeit- und kostenaufwändig. Grundsätzlich ist eine Offenheit und Flexibilität der Auftraggeber erforderlich.

Die gewinnbringende Anwendung Systemischer Ansätze hängt maßgeblich von den jeweiligen *Rahmenbedingungen* von Evaluationen ab. Förderlich ist z.B. die Bereitschaft der beteiligten Akteure für die Infragestellung von Werten oder Handlungsmustern sowie für einen konstruktiven Umgang mit Unterschieden bzw. Konflikten. Von den Evaluator(inn)en erfordern sie sowohl Kompetenz bei der Anwendung systemischer Methoden als auch die Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme anderer Rollen (z.B. als Moderator(inn)en, Coaches und Impulsgeber), sofern dies zweckdienlich und mit den Beteiligten abgestimmt wurde.

# Evaluation in der Wirtschaft – Selbstverständnis des DeGEval-Arbeitskreises und Nutzen von Evaluation für die Wirtschaft

*Julia Hapkemeyer,<sup>1</sup> Sonja Kind,<sup>1</sup> Martin Rost<sup>1</sup>*

## *Evaluation ist in der Wirtschaft noch recht unbekannt*

Noch ist Evaluation in der Wirtschaft ein vergleichsweise unbekanntes Terrain. Während Evaluation eine lange Tradition zur Unterstützung von Prozessen im öffentlichen Bereich hat, konnte die Evaluation in der Wirtschaft noch nicht recht Einzug halten. Im wirtschaftlichen Umfeld wird Evaluation häufig mit der Rechtfertigung von politischen Maßnahmen und insofern eher mit einem aufwändigen bürokratischen Prozess assoziiert. Zumindest wird Evaluation nicht primär als ein Instrument angesehen, das Nutzen für das Unternehmen stiften könnte. Auch wird von Unternehmensvertreter(inne)n immer wieder die Frage gestellt, was denn das Besondere an Evaluation sei und wie es sich zum Beispiel von üblichen Methoden der Betriebsführung abgrenze. Grundsätzlich ist das Interesse für Evaluation im Bereich der Wirtschaft als eher gering einzuschätzen, weshalb noch Informationsbedarf besteht.

## *Evaluation in der Wirtschaft – Wirkung, Erfolg und Qualität messen*

Bei Evaluation in der Wirtschaft geht es um die Messung von Wirkung, Erfolg und Qualität von im Unternehmen durchgeführten Maßnahmen und die Identifikation von Verbesserungspotenzialen.

Gegenstand der Evaluation können einmalig oder regelmäßig durchgeführte Maßnahmen sein, wie z.B. Organisationsentwicklungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Maßnahmen umfassen auch Veränderungsprozesse, welche die Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen sowie die darin wirkenden Menschen betreffen (z.B. Reorganisation, Umsiedlung, Einführung neuer Technologien oder Formen der Zusammenarbeit).

Mithilfe der Evaluation im klassischen Sinne werden im Nachhinein, d.h. nach Abschluss der Durchführung von Maßnahmen, deren Resultate hinsichtlich ihrer Wirkungen, Erfolge und Qualität bewertet. Oft empfiehlt sich auch eine begleitende Evaluation: Bei noch laufenden Maßnahmen kann die Evaluation helfen, Ziele zu justieren sowie Prozesse und Strukturen noch während der Umsetzung zu opti-

---

<sup>1</sup> Sprecherinnen und Sprecher des Arbeitskreises Evaluation in der Wirtschaft

mieren, um so zu einem besseren Gelingen und damit zum unternehmerischen Erfolg beizutragen. Bei zukunftsrelevanten Fragestellungen kann die Evaluation auch zu einer Vorausschau genutzt werden, um potenzielle Entwicklungen frühzeitig zu berücksichtigen.

Grundsätzlich trägt die Evaluation zu einem gemeinsamen Lernen in Unternehmen bei und unterstützt diese auf ihrem Weg, sich als lernende Organisation stetig fortzuentwickeln.

Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, dass mit einer Evaluation auch nicht beabsichtigte Wirkungen – seien sie nun erwünscht oder unerwünscht – von Maßnahmen aufgezeigt werden, die beim Einsatz der üblichen betriebswirtschaftlichen Verfahren meist vernachlässigt werden.

### *Aufgaben und Ziele des Arbeitskreises*

Es ist wesentliches Anliegen des Arbeitskreises, Evaluation und deren Nutzen in der Wirtschaft bekannt zu machen und Evaluation als Ergänzung zu betriebswirtschaftlichen Methoden ins Bewusstsein zu rücken.

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren des Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ haben es sich daher zum Ziel gesetzt, Anwendungsmöglichkeiten und Methoden der Evaluation sowie insbesondere den daraus resultierenden Nutzen für Unternehmen zu kommunizieren.

### *Zielgruppe unserer Aktivitäten*

Der Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft richtet sich mit seinen Aktivitäten an Unternehmen sowie Intermediäre, wie z.B. Verbände, Kammern, Wirtschaftsförderer, Stiftungen oder Clustermanagements. Speziell richtet sich der Arbeitskreis an diejenigen Personen, die in ihren Organisationen Maßnahmen bzw. Programme entwickeln, durchführen oder überprüfen.

### *Mitglieder im Arbeitskreis*

Mitglieder im Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft sind Evaluierende, Auftraggebende von Evaluationen, sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich mit Evaluation in Wirtschaftskontexten befassen.

### *Tätigkeiten und Produkte des Arbeitskreises*

Der im Arbeitskreis erarbeitete ‚Leitfaden Evaluation in der Wirtschaft‘ (2008) dient als Einstiegshilfe für Unternehmen und Intermediäre (abrufbar unter <http://www.degeval.de/arbeitskreise/wirtschaft/publikationen>). Der Leitfaden klärt darüber auf, was Evaluation in der Wirtschaft bedeutet und für welche unternehmerischen Fragestellungen eine Evaluation zu empfehlen ist.

Aktuell wurde im Arbeitskreis eine Zusammenstellung von rund 20 Fragen mit den dazugehörigen Antworten zum Thema Evaluation in der Wirtschaft erstellt (Fragen und Antworten zu Evaluation in der Wirtschaft, siehe Kind, Rost & Zinke 2012 unter <http://www.degeval.de/arbeitskreise/wirtschaft>). Mit dieser Sammlung ist es

allen Interessierten möglich, sich einen schnellen Überblick zum Thema Evaluation in der Wirtschaft zu verschaffen.

Neben den schriftlichen Produkten bietet der Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft Evaluierenden und Auftraggebenden eine Plattform zur Information und zum regelmäßigen Wissensaustausch auf Veranstaltungen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Vorträge und Diskussionsrunden auf den Jahrestagungen der Gesellschaft für Evaluation – DeGEval e.V. im Herbst jedes Jahres sowie die vom Arbeitskreis veranstalteten Frühjahrstagungen zu ausgewählten Themen.

Zusätzlich zur Arbeit des gesamten Arbeitskreises bilden die Sprecherinnen und Sprecher zusammen mit weiteren Mitgliedern des Arbeitskreises Teams, um Projekte zu verschiedenen Themen umzusetzen. In einem aktuellen Projekt wird der Frage nachgegangen, wie sich Indikatoren aus der Psychologie mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen für die Evaluation verknüpfen lassen. Ziel ist die Wirkung ‚weicher‘ Faktoren, wie z.B. Fortbildungsmaßnahmen, auf den betrieblichen Erfolg messen zu können. In einem ersten Schritt wurde mit der Erstellung eines Katalogs mit Indikatoren aus der Psychologie und Betriebswirtschaft begonnen.

#### *Typische Anwendungsfälle von Evaluationen in der Wirtschaft*

So vielfältig wie Unternehmen sind, sind auch die Fragestellungen, für die eine Evaluation – die Messung von Wirkung, Erfolg und Qualität – genutzt werden kann. Es können a) bereits durchgeführte Maßnahmen im Nachgang bewertet, b) laufende Maßnahmen begleitet oder c) zukünftige Entwicklungen mit Methoden der Evaluation ‚vorausgesehen‘ werden.

Typische Anwendungsfälle von Evaluationen in der Wirtschaft sind zum Beispiel:

- Messung von Wirkung und Nutzen von durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen, Maßnahmen zum betrieblichen Arbeitsschutz oder Maßnahmen zum Qualitätsmanagement etc.
- Begleitung einer Organisationsentwicklungsmaßnahme, wie z.B. Optimierung von Arbeitsabläufen, Neuausrichtung von Führungsstrukturen, Verbesserung von Arbeitsbedingungen, um Hinweise auf Nutzen, Fortschritte und Anpassungsbedarfe zu geben.
- Prüfung der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens durch eine unabhängige (ehrenamtlich tätige) Expertenkommission und Ableitung von Handlungsempfehlungen.
- Selbstevaluation zur Effizienzsteigerung und der Identifikation von Verbesserungspotenzialen der Arbeitsabläufe in einer Abteilung.
- Bewertung der Fusion von zwei Organisationseinheiten hinsichtlich ihres betriebswirtschaftlichen Nutzens, Synergien, Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit.
- Analyse und Bewertung von Netzwerken des Unternehmens zu anderen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette.
- Analyse und Bewertung von sozialen Netzwerken und Kommunikationsprozessen des Personals innerhalb einer Organisation.

- Vorausschau technologischer Entwicklungen zur besseren Ausrichtung des Unternehmens auf Anforderungen des Marktes und Steigerung der Innovationsfähigkeit (Corporate Foresight).
- Ermittlung der Zufriedenheit und Aufdecken von Verbesserungspotenzialen in der interkulturellen Zusammenarbeit.
- Wirkung und Akzeptanz neu eingeführter Technologien, die zu einer Veränderung des Arbeitsplatzes oder Prozessen am Arbeitsplatz führen, z.B. Einführung neuer Software, Gebrauch von Geräten mit neuen Funktionen (Mensch-Maschine-Interaktion).

### *Überschneidung und Abgrenzung zu anderen Arbeitskreisen der DeGEval*

Der Arbeitskreis Wirtschaft beschäftigt sich mit Evaluationen im Wirtschaftskontext. Beispiele sind die Evaluation von Personalentwicklung, von Veränderungsprozessen oder die Analyse der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dadurch ergeben sich Überschneidungen zum Betätigungsfeld der Arbeitskreise Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik und Berufliche Bildung. Die Besonderheit des Arbeitskreises Evaluation in der Wirtschaft ist es, dass stets Organisationen im Wirtschaftskontext im Zentrum der Betrachtung stehen und der Arbeitskreis eine Diskussionsplattform für die umfassende und themenübergreifende Betrachtung von Evaluation in der Wirtschaft bietet.

### *Selbstverpflichtung*

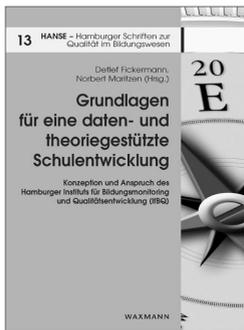
Die Evaluatorinnen und Evaluatoren des Arbeitskreises Evaluation in der Wirtschaft verpflichten sich den DeGEval-Standards für Evaluation (siehe <http://www.degeval.de>) und leisten einen Beitrag zu deren Weiterentwicklung. Dort, wo es für das Anwendungsfeld ‚Wirtschaft‘ notwendig ist, entwickeln sie eigene Qualitätsstandards, die in den Diskussionsprozess der DeGEval eingebracht werden.

Weiterführende Informationen erhalten Sie bei den AK-Sprecherinnen und dem AK-Sprecher:

Dr. Julia Hapkemeyer  
Gesellschaft für Statistik und Evaluation  
Charitéstraße 5  
10117 Berlin  
[Julia.Hapkemeyer@stateval.de](mailto:Julia.Hapkemeyer@stateval.de)

Dr. Sonja Kind  
iit – Institut für Innovation und Technik  
Steinplatz 1  
10623 Berlin  
[kind@iit-berlin.de](mailto:kind@iit-berlin.de)

Dr. Martin Rost  
Privatuniversität Schloss Seeburg  
Seeburgstraße 8  
5201 Seekirchen am Wallersee (Österreich)  
martin.rost@uni-seeburg.at



Detlef Fickermann,  
Norbert Maritzen (Hrsg.)

## Grundlagen für eine daten- und theoriegestützte Schulentwicklung

Konzeption und Anspruch des Hamburger  
Instituts für Bildungsmonitoring und  
Qualitätsentwicklung (IfBQ)

2014, 304 Seiten, br., 29,90 €  
ISBN 978-3-8309-3053-2; E-Book: 26,99 €

**A**ngehörige des Hamburger Instituts für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (IfBQ) diskutieren im ersten Teil des Bandes Elemente einer Theorie des Bildungsmonitorings und stellen konzeptionelle und wissenschaftliche Grundlagen einiger Arbeitsbereiche des Instituts vor. Im zweiten Teil werden aus einer Außenperspektive von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie aus der Sicht des Amtschefs (a.D.) eines Kultusministeriums und zweier Schulleitungsmitglieder „Wirkungen“ des Bildungsmonitorings exemplarisch beschrieben und diskutiert. Der dritte Teil widmet sich der Frage, ob Schulen im Zeichen der „empirischen Wende“ zwischenzeitlich durch wissenschaftliche Untersuchungen überbeansprucht sind.



**WAXMANN**

# Evaluation in Unternehmen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten gegenüber anderen Bewertungsverfahren

*Martin Rost,<sup>1</sup> Sonja Kind,<sup>1</sup> Julia Hapkemeyer<sup>1</sup>*

Um es vorwegzunehmen: Es gibt Schnittmengen in Bezug auf die Vorgehensweisen und das eingesetzte Methodenspektrum zwischen Evaluation, Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Controlling. Dennoch haben alle Konzepte die für sie jeweils typischen Charakteristika, die im Folgenden in Abgrenzung zur Evaluation bewusst akzentuiert beschrieben werden.

**Unternehmensberatung** ist ein sehr umfassender Begriff, der vielfältige Analysemethoden und Formen der Entscheidungsunterstützung für Unternehmen beinhaltet. Der Schwerpunkt von Unternehmensberatung liegt in der Tendenz auf der Analyse und Optimierung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Bei der Evaluation werden hingegen Analysen immer auch um qualitative sowie psychologisch-sozialwissenschaftliche Aspekte ergänzt. Der weiter gefasste Perspektiven- und Methodenmix von Evaluation erlaubt damit eine umfassendere und ganzheitlichere Bestandsanalyse durchzuführen, welche die gesamte Organisation in ihrem Umfeld und die in ihr wirkenden Menschen in den Blick nimmt. Dadurch können Einflussfaktoren und Zusammenhänge aufgedeckt werden, die in der klassischen Unternehmensberatung in der Tendenz übersehen werden. Unternehmensberatung wird zudem häufig eher punktuell in einem kurzen Zeitraum eingesetzt. Evaluationsprojekte – besonders wenn sie prozessbegleitend sind – können sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

Beratungsprozesse sind in der Regel in Bezug auf das Vorgehen und die Ziele deutlich offener angelegt als Evaluationen, bei denen die Formulierung und Messung von eindeutigen Zielen und der explizite Einsatz wissenschaftlich fundierter Methoden wesentliche Merkmale darstellen.

Ähnlich wie die **Organisationsentwicklung** trägt Evaluation in Unternehmen zur Entwicklung der auftraggebenden Organisationen bei. Beide Konzepte basieren auf der Befragung von Beteiligten und Betroffenen und der Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen eines Feedback- bzw. Rückspiegelungsprozesses der

---

<sup>1</sup> Sprecherinnen und Sprecher des Arbeitskreises Evaluation in der Wirtschaft

Befragungsergebnisse. Dies findet zum Beispiel in Gruppendiskussionen oder moderierten Workshops statt.

Während bei der Organisationsentwicklung das Feedback von Befragungsergebnissen jedoch vor allem den Anstoß für gruppendynamische Prozesse bildet, stellen der Datenerhebungsprozess und die Berichterstattung über die Zielerreichung der evaluierten Maßnahme verbunden mit der Ableitung von Handlungsempfehlungen den Kern einer Evaluation dar.

Evaluierende geben den Organisationsmitgliedern durch ihre Ergebnispräsentation deutliche Hinweise auf Verbesserungsmaßnahmen. In der Organisationsentwicklung stehen im Gegensatz zur Evaluation die Ausarbeitung und Umsetzung von Veränderungen und damit verbundene Aktivitäten im Vordergrund.

Das **Qualitätsmanagement** ist ein Mittel zur Gestaltung von Arbeitsabläufen in Organisationen mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz einer Arbeit oder von Geschäftsprozessen zu erhöhen. Es umfasst alle organisatorischen Maßnahmen, die zur Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen und Produkten beitragen. Wie das Qualitätsmanagement zielt auch die Evaluation auf eine Optimierung von Effektivität und Effizienz.

Das EFQM-Modell beispielsweise zielt ähnlich wie Evaluation auf eine kontinuierliche Verbesserung mittels Innovation und Lernen in der gesamten Organisation. EFQM (European Foundation for Quality Management) soll Unternehmen als Werkzeug dienen, um auf Grundlage von Selbstbewertungen ihre Stärken und Verbesserungspotentiale zu ermitteln, um so zum Geschäftserfolg beizutragen. Dies entspricht der Methode der Selbstevaluation, jedoch ohne zeitliche Limitierung, wie es bei einer Evaluation stets üblich ist.

Die Bewertungskriterien bei EFQM beziehen sich auf die drei Kategorien: Menschen, Prozesse und Ergebnisse mit festgelegten Zielerreichungsgraden. Auf Basis der Selbstbewertung werden vom Unternehmen Verbesserungspotentiale abgeleitet und für das kommende Arbeitsjahr priorisiert. Im Gegensatz zur Evaluation folgt EFQM eher standardisierten Grundprinzipien und vorgegebenen Bewertungskriterien, wodurch das System weniger flexibel auf Einzelmaßnahmen und damit verbundene individuelle Fragestellungen einer Organisation anwendbar ist. Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt in der Selbstbewertung. Eine Evaluation wird meist von externen und neutralen Expertinnen und Experten durchgeführt.

Eine weitere methodische Nähe weist Evaluation zum **Controlling** auf. Controlling hat sich als wirtschaftswissenschaftliche Teildisziplin entwickelt, während Evaluation wesentlich durch die Entwicklung von empirischen Forschungsmethoden der Disziplinen Soziologie, Psychologie und Pädagogik geprägt ist. Evaluierende legen den Schwerpunkt der Untersuchung deshalb meistens auf eher ‚weiche‘ Indikatoren, während Controlling traditionell durch eine ausschließliche Betrachtung ‚harter‘ betriebswirtschaftlicher Kennzahlen geprägt ist. Zudem werden beim klassischen Controlling die geschäftlichen Aktivitäten eines Unternehmens laufend begleitet, während Evaluation die Wirkung einer Maßnahme in einem abgegrenzten zeitlichen Rahmen untersucht. Durch die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung von Eva-

uation und Controlling ist die Schnittmenge der beiden Konzepte in den letzten Jahren aber deutlich gewachsen.

**Fazit zur Abgrenzung von Evaluation:** Evaluationen ergänzen die standardmäßig in Unternehmen eingesetzten Systeme der Erfolgs- und Wirksamkeitskontrolle zur Bewertung von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen (Fokus des Controllings und der klassischen Unternehmensberatung) und tragen zur Verbesserung von Prozessen und Strukturen der Organisation unter Einbeziehung der Belegschaft bei (Fokus der Organisationsentwicklung). Darüber hinaus zielt Evaluation auf die Optimierung von Effektivität und Effizienz und die damit verbundene Steigerung von Qualität (Fokus des Qualitätsmanagements). Zusätzlich ermöglicht es die Evaluation, Ziele zu klären, gemeinsam im Unternehmen zu lernen, ein anderes Verhalten einzuüben sowie intendierte und nichtintendierte Wirkungen von Maßnahmen aufzuzeigen. Kern jeder Evaluation ist zudem die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen.

Im Gegensatz zu Evaluation werden die oben beschriebenen Verfahren der Komplexität der Messung von Wirkung, Erfolg und Qualität von unternehmerischen Maßnahmen also immer nur in Teilaspekten gerecht. Die Evaluation hingegen bildet eine Klammer, indem sie alle relevanten Teilaspekte aufgreift und durch ihr breites Perspektiven- und Methodenspektrum eine umfassendere und tiefergehende Analyse ermöglicht.

## Autorinnen und Autoren

Dr. Angela Bauer  
SOS Kinderdorf e.V.  
Renatastraße 77  
D-80639 München  
E-Mail: angela\_bauer@icloud.com

Marcus Capellaro  
Konzeption & Evaluation kommunikativer  
Maßnahmen  
Steilshooper Str. 211  
D-22307 Hamburg  
E-Mail: m@capellaro.de

Bernward Causemann  
Freier Berater  
Französische Allee 23  
D-72072 Tübingen  
E-Mail: bc@causemann.org

Benedict Dessauer  
Sportökonomie und Sportsoziologie  
Universität des Saarlandes  
Sportwissenschaftliches Institut  
Campus, Geb. B8.1  
D-66123 Saarbrücken  
E-Mail: pierre-anthonj@gmx.de

Prof. Dr. Eike Emrich  
Sportökonomie und Sportsoziologie  
Universität des Saarlandes  
Sportwissenschaftliches Institut  
Campus, Geb. B8.1  
D-66123 Saarbrücken  
E-Mail: e.emrich@mx.uni-saarland.de

Dr. Christian Erzberger  
Gesellschaft für innovative Sozialforschung und  
Sozialplanung e.V. (GISS)  
Kohlhökerstraße 22  
D-28203 Bremen  
E-Mail: cerz@uni-bremen.de

Steve Fleischman  
Education Northwest  
101 SW Main St, Ste 500  
US-Portland, OR 97204-3213  
E-Mail:  
ungg0rguej o cpB gf wecvkppqtj y gu0rg

Dr. Thomas Fohgrub  
Wöhlertrasse 4  
D-10115 Berlin  
E-Mail: tfohgrub@gmail.com

Prof. Dr. Philipp Gonon  
Universität Zürich  
Beckenhofstr. 35  
CH-8006 Zürich  
E-Mail: gonon@ife.uzh.ch

Jörn Gründler  
Universität des Saarlandes  
Centrum für Evaluation (CEval)  
Postfach 151150  
D-66041 Saarbrücken  
E-Mail: j.gruendler@ceval.de

Dr. Julia Hapkemeyer  
Gesellschaft für Statistik und Evaluation  
Charitéstraße 5  
D-10117 Berlin  
E-Mail: Julia.Hapkemeyer@stateval.de

Prof. Dr. Jan Hense  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Professur für Hochschuldidaktik und Evaluation  
Fachbereich 06 Psychologie und  
Sportwissenschaft  
Otto-Behagel-Str. 10 F  
D-35390 Gießen  
E-Mail: jan.hense@psychol.uni-giessen.de

Richard Hummelbrunner  
ÖAR Regionalberatung  
Baumgasse 10  
A-8045 Graz  
E-Mail: hummelbrunner@oear.at

Helmut Ittner  
Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Bremen  
Rembertiring 8-12  
D-28195 Bremen  
E-Mail: helmut.ittner@bildung.bremen.de

Gregor Jungheim  
DIE STIFTUNG Media GmbH  
Hofmannstr. 7a  
D-81379 München  
E-Mail: jungheim@die-stiftung.de

Dr. Christiane Kerlen  
Evaluation und Beratung  
Evaluation, Consultancy, Research  
6 Hamilton's Folly Mews  
UK-Edinburgh  
EH8 9AW  
E-Mail: info@kerlen.de

Stefanie Kihm  
htw saar – Hochschule für Technik und  
Wirtschaft des Saarlandes  
Goebenstraße 40  
D-66117 Saarbrücken  
E-Mail: stefanie.kihm@htwsaar.de

Dr. Sonja Kind  
iit – Institut für Innovation und Technik  
Steinplatz 1  
D-10623 Berlin  
E-Mail: kind@iit-berlin.de

Dr. Markus Klein  
Sportökonomie und Sportsoziologie  
Universität des Saarlandes  
Sportwissenschaftliches Institut  
Campus, Geb. B8.1  
D-66123 Saarbrücken  
E-Mail: ma.klein@mx.uni-saarland.de

Dr. Dr. habil. Stefan Mann  
Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-  
Tänikon ART  
Forschungsbereich Agrarökonomie und  
Agrartechnik  
Tänikon  
CH-8356 Ettenhausen  
E-Mail: stefan.mann@agroscope.admin.ch

PD Dr. Wolfgang Meyer  
Universität des Saarlandes  
Centrum für Evaluation (CEval)  
Postfach 151150  
D-66041 Saarbrücken  
E-Mail: w.meyer@mx.uni-saarland.de

Prof. Dr. Helfried Moosbrugger  
Goethe-Universität Frankfurt a.M.  
Fachbereich 05/Institut für Psychologie  
Psychologische Methodenlehre, Evaluation und  
Forschungsmethodik  
Campus Westend - PEG  
Hauspostfach 75  
Grüneburgplatz 1  
D-60323 Frankfurt am Main  
E-Mail: h.moosbrugger@psych.uni-frankfurt.de

Dr. Christoph Emanuel Müller  
Universität des Saarlandes  
Centrum für Evaluation (CEval)  
Postfach 151150  
D-66041 Saarbrücken  
E-Mail: c.mueller@ceval.de

Theo Mutter  
AGEG Consultants eG  
Finkenhof  
D-34323 Sipperhausen  
E-Mail: t.mutter@ageg.de

P. Linh Nguyen  
Universität des Saarlandes  
Centrum für Evaluation (CEval)  
Postfach 151150  
D-66041 Saarbrücken  
E-Mail: l.nguyen@ceval.de

Prof. Dr. Christian Pierdzioch  
Makroökonomie und Internationale  
Wirtschaftsbeziehungen  
Helmut-Schmidt-Universität/Universität der  
Bundeswehr  
Holstenhofweg 85  
D-22008 Hamburg  
E-Mail: c.pierdzioch@hsu-hh.de

Dr. Stefan Rädiker  
VERBI Software. Consult. Sozialforschung.  
GmbH  
Marie-Elisabeth-Lüders-Str. 1  
D-10625 Berlin  
E-Mail: stefan.raediker@maxqda.de

Dr. Martin Rost  
Privatuniversität Schloss Seeburg  
Seeburgstraße 8  
A-5201 Seekirchen am Wallersee  
E-Mail: martin.rost@uni-seeburg.at

Berthold Schobert  
Univation Institut für Evaluation Dr. Beywl &  
Associates GmbH  
Hohenstaufenring 63  
D-50674 Köln  
E-Mail: [berthold.schobert@univation.org](mailto:berthold.schobert@univation.org)

Dr. Dörte Schott  
Freie Evaluatorin  
Heckelsgasse 4  
D-53227 Bonn  
E-Mail: [info@doerte-schott.de](mailto:info@doerte-schott.de)

Dr. Sonja Sheikh  
KMU Forschung Austria  
Gusshausstraße 8  
A-1040 Wien  
E-Mail: [s.sheikh@kmuforschung.ac.at](mailto:s.sheikh@kmuforschung.ac.at)

Tim Stegmann  
Universität Duisburg-Essen  
Institut Arbeit und Qualifikation  
Gebäude LE  
D-47048 Duisburg  
E-Mail: [tim.stegmann@uni-due.de](mailto:tim.stegmann@uni-due.de)

Klaus Zinöcker  
FWF – Fonds zur Förderung der  
wissenschaftlichen Forschung  
Haus der Forschung  
Sensengasse 1  
A-1090 Wien  
E-Mail: [klaus.zinoecker@fwf.ac.at](mailto:klaus.zinoecker@fwf.ac.at)

Dr. Annikka Zurwehme  
Büro für Bildungsfragen, Deutschland  
Am Forsthaus 4  
D-65817 Eppstein  
E-Mail:  
[cpplkme@wt y gj o gB o clrdqz0wftguf gp0le](mailto:cpplkme@wt y gj o gB o clrdqz0wftguf gp0le)