

Rolle der Evaluation in der Gesellschaft

Reinhard Stockmann

Moderne Gesellschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass traditionell und religiös bestimmte Glaubensvorstellungen von der Ordnung der Welt durch das *Vertrauen auf Rationalität und Fortschritt* ersetzt werden. Schon Ende der 60er Jahre hat Daniel Lerner (1968: 387) die Merkmale der Moderne pointiert herausgearbeitet: Hierzu zählen eine wachsende, sich selbst tragende Wirtschaft, demokratische Teilhabe im politischen Bereich, eine sich an säkularen rationalen Normen orientierende Kultur und eine mit persönlichen Freiheiten ausgestattete räumlich, sozial und geistig mobile, leistungsorientierte Gesellschaft. Mit dieser Konstruktion ist die Vorstellung verbunden, dass die Moderne ein universelles Phänomen ist, das gestaltet und gesteuert werden kann (vgl. z.B. einführend Degele u. Dries 2005; Hill 2001). Mehr noch: angesichts der die Moderne begleitenden und sich in letzter Zeit deutlich zuspitzenden sozialen, ökonomischen und ökologischen Probleme hat sich mittlerweile die Vorstellung durchgesetzt, dass gesellschaftliche Entwicklung keineswegs ein Selbstläufer ist sondern dringend durch entschlossenes Handeln in Richtung einer „nachhaltigen Entwicklung“ gelenkt werden muss (vgl. Bundesregierung 2001).

Damit jedoch auf soziale Veränderungsprozesse eingewirkt werden kann, müssen deren *bestimmenden Faktoren und ihre Wirkungszusammenhänge* bekannt sein. Es gilt zu erkennen, welche Wirkungen durch gezielte Interventionen unter gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen sind, damit dann effektive Maßnahmen, Programme, Strategien und Policies entworfen und umgesetzt werden können. Da moderne Gesellschaften sich durch eine Pluralität unterschiedlicher Lebensstile und Meinungen sowie deren Gleichberechtigung hinsichtlich des Rechts auf (Mit-)Gestaltung der gesellschaftlichen Entwicklung auszeichnen, befinden sich die Ziele in einem Wettstreit zueinander. Die Wirksamkeit von Interventionen und ihr Beitrag zum Gemeinwohl aller werden dadurch zu wesentlichen Entscheidungskriterien. Es geht allerdings nicht nur darum, aus bereits gemachten Erfahrungen zu lernen, also Zusammenhänge im Nachhinein zu verstehen und nachzuvollziehen sowie ex-post Veränderungen zu messen und zu prüfen, ob sie Folgen der eingesetzten Veränderungsstrategien sind. Angesichts der Herausforderung einer Lenkung komplexer und extrem heterogener sozialer Systeme sowie den mit Fehlsteuerungen verbundenen Gefahren gewinnt die Aufgabe, möglichst frühzeitig auf der Basis rationaler Erkenntnisse gestaltend auf die zentralen Einflussfaktoren sozialer Prozesse einzuwirken, zunehmend an Bedeutung. Auch hierfür bedarf es fundierter und relevanter Daten.

Damit sind schon einige *zentrale Aufgabenstellungen* von Evaluation umrissen: Sie ist das Instrument, mit dem sowohl *summativ* beobachtete gesellschaftliche Veränderungen gemessen, analysiert und bewertet als auch *formativ* Daten für die rationale Steuerung von Prozessen generiert werden können. Dadurch werden die Erkenntnisse *sozialwissenschaftlicher Forschung* über gesellschaftliche Zusammenhänge sowie die zur Gewinnung dieser Erkenntnisse entwickelten *Untersuchungsmethoden* für die politische Praxis der aktiven Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse nutzbar gemacht. Im Ergebnis wird eine *Kultur des gemeinsamen Lernens über Steuerungswirkungen* angestrebt (vgl. Chelimsky 2006). In dem Evaluation aktuelle wissenschaftliche Informationen durch die öffentlichen Diskussion bereitstellt, trägt sie zudem zur *Rationalisierung der politischen Debatten* über gesellschaftliche Ziele bei und zeigt dabei das Machbare für alle Beteiligten erkennbar auf.

Evaluation ist eine Erfindung der Moderne. Sie ist einerseits verknüpft mit der Vision eines wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts, eines Aufwärtstrebens und ständig Bessernehmens und andererseits mit dem Glauben an die Machbarkeit und steuernde Beeinflussbarkeit der gesellschaftlichen Entwicklung. Evaluation bietet sich sowohl als *Aufklärungsinstrument* an, das Licht in Entwicklungsprozesse bringt, als auch als *Steuerungsinstrument*, das diese

Abläufe gezielt zu beeinflussen sucht. Darüber hinaus eignet sich Evaluation jedoch auch für den reflexiven Einsatz, als ein *Instrument für die Kritik an der Moderne* selbst. Indem mit Hilfe von Evaluation nicht nur die intendierten Wirkungen von Eingriffen erfasst werden, sondern auch ihre nicht-intendierten Folgen, liefert sie die empirische Basis für eine gesellschaftliche Selbstreflexion.

Mittlerweile ist klar, dass in den immer komplexer werdenden modernen Gesellschaften Entwicklungsstrategien und Policies aufgrund unerwünschter und z.T. ausgesprochen schädlicher Nebenwirkungen radikaler als bisher in Frage gestellt werden müssen. Dies bedeutet, dass Probleme, die bis dato nur als Externalitäten behandelt wurden (z.B. Umwelt), nicht-intendierte Folgen zweckrationalen Handelns sowie die Zukunftsfähigkeit des Handelns (Stichwort: Nachhaltigkeit) verstärkt in die Bewertung einfließen müssen. Dadurch lässt sich gesellschaftliches Handeln auf eine rationalere Grundlage stellen und die öffentliche Steuerrücklage erhöhen.

Aus diesen Überlegungen kann die *Schlussfolgerung* gezogen werden, dass *Evaluation noch nie so notwendig war, wie heute*. Evaluation unterstützt nicht einfach nur den Glauben an den Fortschritt durch simple *Soll-Ist-Vergleiche* der gewünschten Ziele mit den realisierten Zuständen. Indem sie speziell auch *Nebenwirkungen und nicht-intendierte Folgen* in den Blickpunkt der Analysen rückt, löst sie sich von einer rein technokratischen Sichtweise und stellt dadurch den Fortschritt selbst in Frage. Nur durch eine *ganzheitliche Perspektive* und einen *umfassenden Wirkungsansatz* kann sie auf die Zukunftsfähigkeit der implementierten Lösungen achten.

Drei gesellschaftliche Funktionen von Evaluation

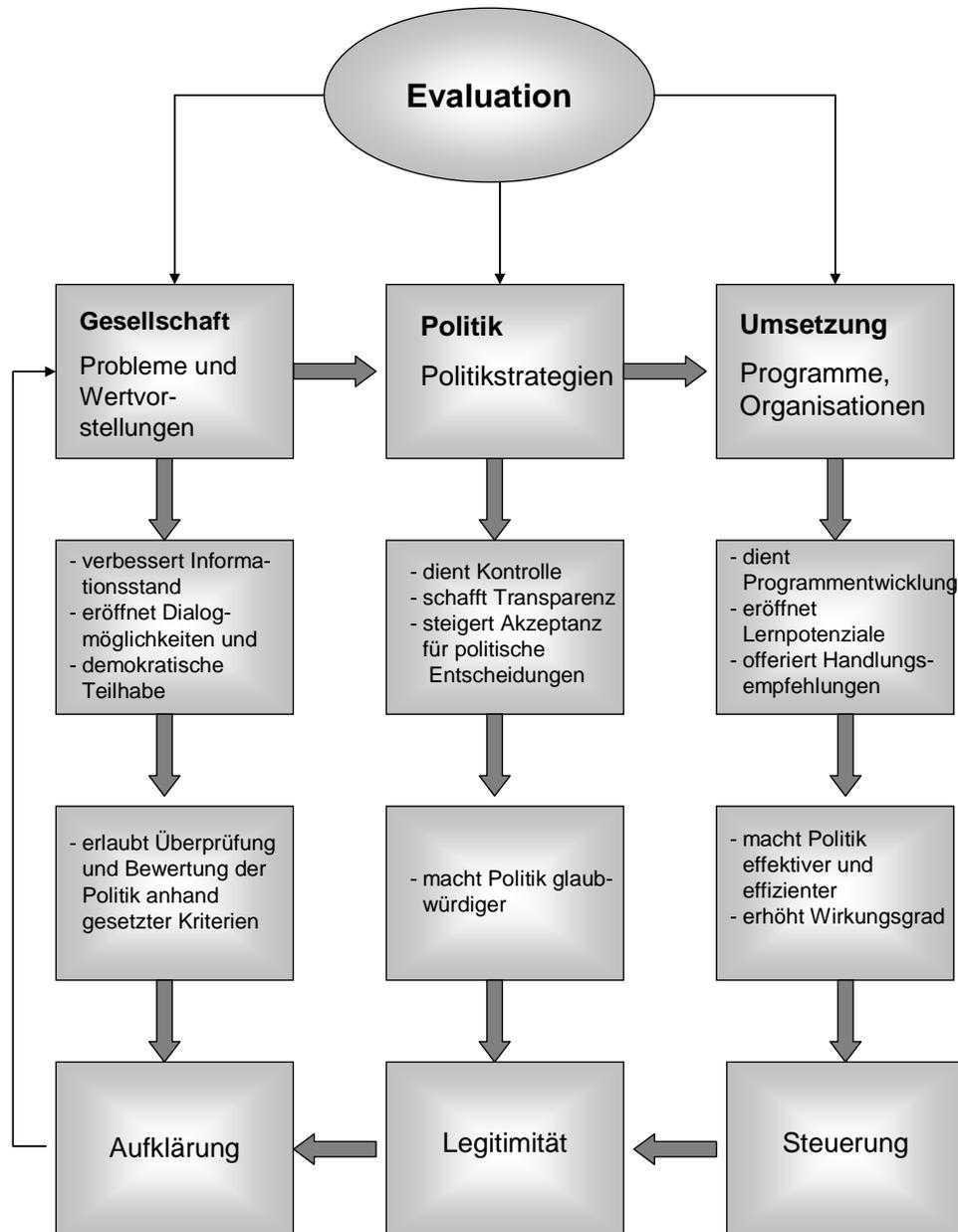
Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass Evaluation (1.) im Dienste *gesellschaftlicher Aufklärung* betrieben werden kann (vgl. Abb. 1). In diesem Falle geht es in erster Linie darum, politische Strategien, Programme und Maßnahmen mit dem Instrument der Evaluation dahingehend zu bewerten, ob sie einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten. Indem sie Transparenz über die Ziele und die Wirkungen solcher Strategien und Maßnahmen schaffen, ermöglichen sie Bewertungen auf einer rationalen Grundlage. Indem z.B. offen gelegt wird, welche politischen Ziele erreicht und welche vernachlässigt werden, wer von solchen Maßnahmen profitiert und wer nicht, welche Probleme gelöst werden und welche Gefahren damit verbunden sind etc. können öffentliche Diskussionen ausgelöst werden. Dadurch eröffnet Evaluation die Möglichkeit: „to help society shape its own future in a qualified way through systematic, data-based feed-back“ (Dahler-Larsen 2006: 143).

Dabei muss Evaluation die *eingesetzten Beurteilungskriterien transparent* machen, um sich nicht dem Vorwurf auszusetzen, nur die Perspektive der politischen Eliten und Entscheidungsträger verwendet zu haben. Ort der Diskussion von Evaluationsergebnissen sollte die *Öffentlichkeit* sein, also die zentrale Institution moderner Gesellschaften zur Gewährleistung des Austauschs zwischen Staat und Bürgern. Indem Befunde von Evaluationen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, regt dies die Debatte über gesellschaftliche Probleme und die angebotenen politischen Lösungen an. Nur wenn dabei die Bewertungskriterien benannt werden, kann Evaluation einen sachlichen Diskurs fördern, ideologisch motivierte Konflikte befrieden und durch lösungsorientierte Empfehlungen zu einem konsensorientierten Abschluss beitragen.

Evaluationsergebnisse stellen stets *bewertende Urteile* dar. Erst durch die Offenlegung der dabei verwendeten Kriterien werden nicht nur die im Rahmen einer Evaluation vorgenommenen Beurteilungen nachvollziehbar, sondern es bietet sich auch die Möglichkeit, bei der Verwendung anderer Bewertungskriterien zu anderen Einschätzungen zu gelangen. Nicht die auf systematisch erhobenen Daten zu vorgegebenen Aspekten basierenden Evaluationsergebnisse, sondern die im Vorfeld festgelegten Bewertungskriterien stellen ein *subjektives Werturteil* dar, welches sich letztendlich einer Objektivierung entzieht. Durch Transparenz

der Bewertungskriterien im öffentlichen Diskurs ihrer Ergebnisse trägt Evaluation dazu bei, diese interessengeleiteten Werturteile von der sachlichen Ebene der Fakten zu trennen und damit erst einer gesellschaftlichen Auseinandersetzung zugänglich zu machen.

Abbildung 1: Dreifache Zweckbestimmung der Evaluation



Indem Evaluation mit Hilfe seiner Konzepte und Verfahren öffentliches Handeln beobachtet, bewertet und transparent macht, kommt ihr bezüglich der gesellschaftlichen Aufklärung eine ähnliche Funktion zu wie dem Journalismus. Eleanor Chelimsky (2006: 33), langjährige Direktorin des Institute for Program Evaluation des U.S. General Accounting Office (heute: Government Accountability Office) und damit eine Insiderin des Systems von Politik und Evaluation, formuliert den besonderen Wert von Evaluation deshalb so: „its spirit of scepticism and willingness to embrace dissent help keep the government honest“. Durch die Verbreitung von Evaluationsergebnissen stärkt sie die öffentliche Information über Regie-

runghandeln, aber auch über die Aktivitäten der *Zivilgesellschaft* mit ihren vielfältigen Nicht-Regierungs-Organisationen (NRO). Erst durch die unabhängige Überprüfung der Wirksamkeit und Problemlösungskompetenz staatlicher Programme und Maßnahmen wird die Zivilgesellschaft befähigt, kompetente Kritik zu äußern und alternative Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Evaluation ist nicht nur Teil der gesellschaftlichen Kontrolle des Staates, sondern auch (2.) wesentliches Element demokratischer Regierungsführung. Dabei wird Evaluation einerseits von der *Legislative* genutzt indem sie in Gesetzen und Verordnungen für bestimmte Zwecke verpflichtend festgeschrieben wird und dementsprechend von den ausführenden Organen umgesetzt werden muss. Der Gesetzgeber setzt also Evaluation als Mittel zur Wirkungsbeobachtung exekutiver Maßnahmen ein und schafft sich so die Möglichkeit einer sachlichen Beurteilung bei der Weiterentwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen in den Parlamenten und ihren nachgeordneten Gremien (z.B. den Fachausschüssen). Dabei sind sowohl die juristisch fixierten Rahmenbedingungen, also das Ausmaß der Verpflichtung zur Evaluation, wie auch der geforderte Umfang und die Art der vorgeschriebenen Evaluationen von Land zu Land verschieden und unterliegen einem Wandel im Zeitablauf.

Nicht nur die Legislative, sondern auch die *Exekutive*, also die Regierung und ihre Ministerien sowie die öffentliche Verwaltung, setzen Evaluationen verstärkt ein. Wenn diese öffentlichen Einrichtungen Evaluation nutzen, um zu belegen, dass sie ihre gesetzten Ziele erreichen (Effektivität), welche Wirkungen (auch nicht-intendierte) ausgelöst wurden (Impact), wie sich das Verhältnis von Kosten zu Nutzen verhält (Effizienz) etc., dann kann damit die *Glaubwürdigkeit und Legitimität von Politik* gesteigert werden. Wenn sich nachvollziehbar begründen lässt, warum bestimmte Programme eingestellt, gekürzt oder ausgeweitet werden, steigt die Akzeptanz oder zumindest das Verständnis für Entscheidungen. Gleichzeitig fördert die Offenlegung der mit politischen Maßnahmen verbundenen Schwierigkeiten sowie das Wissen um Zusammenhänge und die durch Politik-Strategien ausgelösten Wirkungen auch die Bereitschaft der Zivilgesellschaft, sich aktiv an der Lösung dieser Probleme zu beteiligen und die Regierung durch eigene Beiträge zum Wohle aller zu unterstützen.

Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Evaluationsergebnisse als rationale Grundlage politischer Entscheidungen genutzt werden. Donald Campbell (1969) hat diesen Gedanken in seinem Konzept von der „*experimentierenden Gesellschaft*“ aufgegriffen, in dem eine Art „Arbeitsteilung“ zwischen Evaluation und politischer Entscheidungsfindung propagiert wird. Danach soll das bei Evaluationen gewonnene rationale Wissen direkt und quasi automatisch in politische Entscheidungen überführt werden. Diese Form der Verknüpfung zwischen Evaluation und Politik ist als eine Reduktion von politischen auf technische Fragen heftig kritisiert und als „social engineering“ bezeichnet worden. Schon früh haben Studien zudem gezeigt, „that the official political machinery did not actually behave according to the assumed rationalistic model“ (Dahler-Larsen 2006: 143). Die Nutzung von Evaluationsergebnissen ist ein komplexer sozialer und politischer Prozess, der in Organisationen beispielsweise durch die Einführung von Wissensmanagementsystemen weiter rationalisiert werden soll. Die Durchführung von Evaluationen ist zweifellos keine hinreichende, aber immerhin eine notwendige Bedingung für *rationale Politik*: ohne Offenlegung der durch Regierungs- und Verwaltungshandeln erreichten Ergebnisse ist eine demokratische Meinungsbildung auf der Basis möglichst rationaler Bewertungsgrundlagen schwer möglich.

Evaluation kann nicht nur dazu beitragen, gesellschaftliche Aufklärung zu leisten und die demokratische Teilhabe und Regierungsführung zu stärken, sondern auch (3.) dazu, die *Steuerungsfähigkeit* von einzelnen Maßnahmen, Programmen, Organisationen oder gar ganzen Politiknetzwerken zu erhöhen. Die Einbindung von Evaluation in das Projektmanagement z.B. durch „logic models“ und das Konzept des „Project Cycle Management“ verfügt bereits über eine gewisse Tradition in den modernen Industrieländern. In den letzten beiden Jahrzehnten avancierten Evaluationen im Zuge der Einführung von Neuen Steuerungsmodellen im Rah-

men von New Public Management und der Etablierung weit reichender Qualitätsmanagementmodelle zunehmend zu einem integralen Bestandteil der organisationalen Struktur und Kultur sowie der Ablaufprozesse in Organisationen. Schließlich werden seit einigen Jahren Netzwerksteuerungskonzepte diskutiert, welche durch aktive Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure eine „institutionelle Steuerung“ („governance“) als Ergänzung oder gar als Ersatz staatlichen Regierungshandelns etablieren wollen.

Da sich Evaluation in „*feed-back*“-*Schleifen* organisational integrieren lässt, fließt erworbenes Wissen, z.B. über den Ablauf und die Wirksamkeit von Programmen immer wieder in deren Steuerung ein. Sie kann die Programmsteuerung in allen Phasen des politischen Prozesses durchgängig unterstützen und dabei Lernpotenziale erschließen. Deshalb ist die Bereitschaft und die Fähigkeit, Evaluation in die Managementstrukturen einer Organisation zu integrieren mittlerweile zu einem Kennzeichen moderner Organisationen geworden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Evaluation drei zentralen Zwecken dient, die zwar in einem engen Zusammenhang stehen, sich analytisch aber auf drei Ebenen bewegen: der gesellschaftlichen, der politikstrategischen-zielbezogenen und der Umsetzungsebene. Nach dieser Aufteilung kann Evaluation vor allem zur gesellschaftlichen Aufklärung von Politik und zur Steuerung von Programmen und Maßnahmen und zur Umsetzung von Politik genutzt werden. Diese enge Verbindung zwischen Evaluation und Politik ist nicht unproblematisch, wie noch zu zeigen sein wird.

Anwendung der Funktionen

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob und inwieweit Evaluation auf diesen drei Ebenen verwendet wird und welche Herausforderungen zu bewältigen sind, um die Potenziale von Evaluation für die drei genannten Zwecke optimal zu nutzen.

Zunächst ist festzustellen, dass eine Analyse der historischen Entwicklung der Evaluation (vgl. Stockmann 2006a: 15ff.) deutlich macht, dass Evaluation *politikgetrieben* ist. Sowohl der erste Boom in den 60er und 70er Jahren in den USA und etwas zeitversetzt in den meisten Ländern Europas, als auch der in den 90er Jahren einsetzende zweite Boom der Evaluation, wurden ausgelöst durch eine erhöhte staatliche Nachfrage. Angefacht wird diese zweite Phase nicht mehr nur durch staatliche (Regierung und Verwaltung) und supra-staatliche Akteure (in Europa die Europäische Kommission), sondern vermehrt auch durch Organisationen der Zivilgesellschaft. Nicht nur die Boomjahre, auch die zumindest in Europa zu beobachtende Evaluationsflaute in den 80er Jahren ist auf die Politik, d.h. die deutlich geringere Nachfrage zurückzuführen.

Damit lässt sich erkennen, wie stark die Entwicklung der Evaluation von staatlichen und neuerdings auch nicht-staatlichen Auftraggebern abhängt. Dies ist für eine angewandte Sozialwissenschaft nicht weiter erstaunlich, denn Evaluation soll dazu beitragen, bestimmte Probleme zu lösen. Dementsprechend steigt die Nachfrage wenn erhöhter Problemlösungsbedarf besteht, z.B. wenn eine Vielzahl von Reformprogrammen aufgelegt werden, bei denen man sich von Evaluation Hilfe bei der Planung (*ex-ante*), der Implementation (*on-going*) oder der Wirkungsmessung (*ex-post*) erhofft; oder wenn im Hinblick auf knappe Haushaltsmittel, von Evaluationen Effizienzeinschätzungen oder Hinweise für die Problemselektion erwartet werden; oder wenn im Kontext von New Public Management-Ansätzen die Steuerung anhand von Leistungs- und Wirkungsindikatoren vorgenommen werden soll. D.h. die Frage, ob Evaluation stattfindet oder nicht, ob der Markt für Evaluation wächst, stagniert oder schrumpft und sogar welche Themen von Evaluation bearbeitet werden, ist in hohem Maße politisch beeinflusst, also von dem Willen der Auftraggeber, Finanzmittel für Evaluation einzusetzen.

Wenn Evaluation jedoch den Zweck erfüllen soll, einen Beitrag zur *gesellschaftlichen Aufklärung* zu leisten, dann stellt diese Situation ein Problem dar, denn: „evaluation will tend to take place where money flows rather than where there is a societal need for evaluation“ (Dahler-Larsen 2006: 148). Dies bedeutet, dass es keine Garantie dafür gibt, dass zentrale

gesellschaftliche Bereiche, die evaluiert werden müssten, auch wirklich evaluiert werden. Natürlich kann Evaluation, die im Auftrag von staatlichen oder nicht-staatlichen Akteuren erfolgt, ebenfalls zur gesellschaftlichen Aufklärung beitragen, doch es gibt eben keine Garantie dafür, denn – wie schon mehrfach erwähnt – besteht natürlich kein Zwang, dass Auftraggeber ihre Ergebnisse publik machen, oder dass sie die Problembereiche untersuchen, die eine hohe gesellschaftlichere Relevanz aufweisen.

Gesellschaftliche Aufklärung durch Evaluation kann nur dann gezielt stattfinden, wenn sie nicht nur im Korsett von Auftraggeberwünschen erfolgt. Deshalb sind einerseits *unabhängige Institute notwendig*, die ungebunden und frei darüber entscheiden können, wo sie einen gesellschaftlichen Evaluationsbedarf sehen und was sie evaluieren möchten. Rechnungshöfe mit einem solchen Mandat können eine solche Aufgabe erfüllen. Aber auch auf bestimmte Policyfelder festgelegte Einrichtungen wie z.B. zur Sicherstellung der Qualität an Schulen oder von Forschungsleistungen, oder zur Überprüfung der Effektivität und Effizienz von Arbeitsmarktpolitik oder der Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit können in den Politikfeldern, für die sie gegründet wurden, für gesellschaftliche Aufklärung sorgen. Allerdings nur dann, wenn sie gleichzeitig mit einem Mandat ausgestattet sind, das ihnen den Zugang zum Forschungsgegenstand (also z.B. zu staatlichen, föderalen, kommunalen oder gar EU-Programmen oder gesetzlichen Regelungen) gewährt.

Die *Bereitstellung von Forschungsgeldern* könnte unter diesen Bedingungen ebenfalls zur gesellschaftlichen Aufklärung beitragen. Hierfür wären Fonds notwendig, aus denen nicht nur Mittel für Forschungsprojekte der Grundlagenforschung sondern eben auch für Evaluation beantragt werden können.

Evaluationsforschung, die zur Grundlagen- oder disziplinären Forschung in einem Spannungsverhältnis steht, hat in der Forschungslandschaft einen schweren Stand (vgl. Stockmann u. Meyer 2010: 55ff.). Ihre Aufgaben und Themenstellungen werden in der Wissenschaft häufig als Anliegen von Auftraggebern wahrgenommen, die dafür selbst zahlen sollen. Dadurch wird nicht nur der theoretische und methodische Fortschritt der Evaluationsforschung behindert – da dies kaum die Fragestellung eines Auftraggebers mit einem sehr spezifischen Erkenntnisinteresse ist – sondern natürlich auch ihre Rolle als Aufklärungsinstrument.

In Deutschland herrschen bezüglich einer gesellschaftlichen Aufklärung durch Evaluation besonders schlechte Bedingungen vor, da es kaum unabhängige Evaluationseinrichtungen gibt, die sich nicht nur ihre Evaluationsfragestellungen frei wählen können, sondern auch nennenswerte Budgets aufweisen, über die sie frei verfügen können. Zudem gab und gibt es bis heute keinen Forschungsfond, aus dem die Evaluationsforschung gefördert wird. Hinzu kommt, dass auch der Bundesrechnungshof, dessen Aufgaben in Artikel 114 des Grundgesetzes festgelegt sind, – im Unterschied zu vielen anderen europäischen Rechnungshöfen, oder gar dem US-amerikanischen Government Accountability Office – über kein Evaluationsmandat verfügt. Seine Mitglieder, die richterliche Unabhängigkeit besitzen, prüfen „die Rechnung sowie die Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Haushalts- und Wirtschaftsführung“ (Grundgesetz Art. 114 Abs. 2).

Wenn keine unabhängigen Evaluationseinrichtungen existieren und kaum Forschungsmittel für (von Auftraggebern) unabhängige Evaluationen bereitgestellt werden, besteht noch die Chance, sich andere Verbündete zu suchen, die sich ebenfalls die gesellschaftliche Aufklärung auf die Fahnen geschrieben haben, nämlich die *Medien*. Diese stellen zwar potenzielle Partner dar, erweisen sich jedoch durchaus als problematisch. Die Medien sind nicht prinzipiell an Evaluationsergebnissen interessiert, teilweise herrschen sogar vollkommen irri- ge Vorstellungen von dem, was Evaluation ist und sie funktionieren natürlich nach eigenen Regeln. Informationen werden dementsprechend gefiltert, neu bewertet und umgedeutet, um aus Evaluationsergebnissen eine Nachricht zu machen, von denen die Medienvertreter annehmen,

dass sie ihr Publikum interessieren könnte. Dabei sollte sich niemand wundern, wenn aus differenzierten Evaluationsergebnissen auf einmal plakative, einseitige Aussagen werden.

Ein kleiner Beitrag, den jede Evaluation zur gesellschaftlichen Aufklärung leisten kann, besteht deshalb zumindest darin, das Auswertungs- und Veröffentlichungsrecht nicht allein dem Auftraggeber zu überlassen, sondern sich für die Publikation des Evaluationsberichts einzusetzen. Natürlich kann es Gründe geben, die der Offenlegung von Evaluationsergebnissen entgegenstehen, z.B. wenn konkurrierende Organisationen diese zum Schaden einer evaluierten Organisation nutzen könnten, oder wenn die Gefahr besteht, dass Informationsgeber durch eine Veröffentlichung schwer kompromittiert würden, oder wenn die Bereitschaft der Evaluierten zur Umsetzung der Evaluationsempfehlungen dadurch erheblich reduziert würde. In solchen Fällen müssen Auftraggeber, Evaluierer und Betroffene nach gemeinsamen Lösungen suchen. In den Standards für Evaluation wird deshalb nicht nur empfohlen, die Ergebnisse von Evaluationen offenzulegen, sondern Art und Umfang im Evaluationskontrakt vertraglich festzulegen (vgl. DeGEval Standards und Stockmann u. Meyer 2010:159ff.).

Als weitere Zweckbestimmung von Evaluation wurde hier die Unterstützung einer *demokratischen Regierungsführung* genannt, insbesondere dadurch, dass mit Hilfe von Evaluation gezeigt wird, ob gesetzliche Regelungen, Programme oder Maßnahmen ihre gesetzten Ziele erreichen, welche Effekte sie bewirken, ob sie nachhaltig sind, effizient umgesetzt werden und tatsächlich einen signifikanten Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlich relevanten Problems leisten. Dadurch – so die These – kann nicht nur der Erfolg von Politik öffentlich kontrolliert und transparent gemacht werden, sondern das Verständnis für politische Entscheidungen auf einer rationalen Grundlage gestärkt und die *Glaubwürdigkeit und Legitimität* von Politik erhöht werden.

Damit Evaluation diesen Anspruch einlösen kann, sind interne und noch mehr externe Evaluationskapazitäten notwendig, um im Auftrag von Regierungs- und Verwaltungseinrichtungen, Kommunen und zivilgesellschaftlichen Organisationen diese Fragen zu untersuchen und die Ergebnisse öffentlich zu machen. In Deutschland würde schon die Durchführung der in der Bundeshaushaltsordnung in §7 geforderten Wirksamkeitskontrollen zur Folge haben, dass der Erfolg politischer Strategien und Regelungen bewertet werden könnte. Doch daran scheinen deutsche Ministerien – mit wenigen Ausnahmen – kein Interesse zu haben.

Ein 1989 vom *Bundesrechnungshof (BRH)* angefertigtes Gutachten zur „*Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung*“, kommt zu einem niederschmetternden Ergebnis:

- Nur in drei der untersuchten Ressorts existiert ein „relativ geordnetes Verfahren“ (BRH 1989: 35) zur Durchführung von Erfolgskontrollen (Bundespostministerium, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Bundesministerium für Forschung und Technologie).
- In fast allen Ressorts werden schon in der Planungsphase die notwendigen Voraussetzungen für Erfolgskontrollen (Zielformulierung, Festlegung von Ergebnissen, Indikatoren für die Erfolgsmessung) nicht geschaffen (vgl. BRH 1989: 26).
- Versuche, durch Evaluationen direkte und indirekte Wirkungen von Programmen oder Maßnahmen festzustellen, sind ausgesprochen selten (vgl. BRH 1989: 29).
- Vorhandene methodische Möglichkeiten zur Ermittlung der Wirksamkeit von Maßnahmen wurden kaum genutzt (ebd.).
- Die Umsetzung von Evaluationsergebnissen ist gering (BRH 1989: 30).
- Bei den für die Erfolgskontrolle zuständigen Mitarbeitern wurde „nur eine relativ gering ausgeprägte Sensibilität für Zweck, Bedeutung und Notwendigkeit dieser Kontrollen festgestellt“ (BRH 1989: 38).

Rund zehn Jahre später hat der BRH (1998) eine überarbeitete Neuauflage dieser Studie vorgelegt, in die seine neueren Prüfungserkenntnisse zum Thema Erfolgskontrolle in der öffentlichen Verwaltung eingearbeitet wurden. Die Bilanz fällt keineswegs positiver aus. Erneut wird festgestellt, dass

- nur wenige Erfolgskontrollen durchgeführt werden, und dass deshalb die meisten Ressorts den Erfolg ihrer Maßnahmen nicht hinreichend beurteilen können,
- in fast allen Ressorts die Voraussetzungen für eine systematische Erfolgskontrolle fehlen,
- Wirkungsuntersuchungen, die auch nicht-intendierte Effekte berücksichtigen und die festgestellten Ergebnisse einer Ursache-Wirkungsanalyse unterziehen, nahezu komplett fehlen,
- vorhandene methodische Möglichkeiten zur Ermittlung von Erfolg und Wirksamkeit nicht ausgeschöpft werden (vgl. BRH 1998: 22ff.).

Der *Bundesrechnungshof* empfiehlt deshalb wie schon 1989 die Schaffung der organisatorischen und methodischen Voraussetzungen für die Durchführung von Erfolgskontrollen, um anschließend die Bewilligung von Haushaltsmitteln an die Vorlage von solchen Evaluationen zu binden. Hierfür empfiehlt der Bundesrechnungshof weiter:

- bei der Erfolgskontrolle die Unterstützung externer Institutionen in Anspruch zu nehmen,
- Methoden und Verfahren zu entwickeln, die die einzelnen Ressorts in die Lage versetzen, Erfolgskontrollen durchzuführen und
- Mitarbeiter für die Durchführung von Erfolgskontrollen qualifiziert aus- und fortzubilden (vgl. BRH 1998: 36ff.).

Die Bundesministerien haben die Empfehlungen des Gutachtens von 1998 (wie schon 1989) begrüßt, aber nicht viele Taten folgen lassen. Statt dessen scheint Evaluation vor allem dann ein beliebtes Instrument staatlichen Handelns zu sein, wenn es um die Legitimierung von Spar- und Schließungsbeschlüssen geht. Roth (2004: 6) kritisiert deshalb Evaluation als ein „Herrschaftsmittel“, um unangenehme Entscheidungen rational zu verbrämen. Da es nach Roth (ebd.) bei staatlichem Handeln „nicht mehr um progressive gesellschaftliche Reformen geht, sondern das Wort Reform zum Synonym für angekündigte Verschlechterungen gekommen ist (...) verheißt es nichts Gutes, wenn evaluiert wird“. Deshalb folgert er: „Evaluationen haben in Deutschland nur wenige Anhänger und keinen guten Namen“ (ebd.). Diese Position macht erneut deutlich, wie eng politisches Handeln und Evaluation miteinander verknüpft sind und wie rasch sich im Gefolge einer sozial ungerechten Politik das Negativ-Image auf das Instrument selbst überträgt. Nur wenn Evaluationen die Interessen der unterschiedlichen „Stakeholder“-Gruppen berücksichtigen und sich nicht ausschließlich der staatlichen Kontrolle verpflichten, besteht eine Chance, dieses Image zu überwinden. Evaluation kann nur dann zur Stärkung von Demokratisierungsprozessen beitragen, wenn sie entscheidungsoffen im Regelbetrieb eingesetzt wird – ganz so wie es die Bundeshaushaltsordnung und ihre Verwaltungsvorschriften vorsehen (vgl. Dommach 2008: 282ff.).

Allerdings lauern auch Gefahren aus der entgegengesetzten Richtung. Je mehr Evaluation als Regelinstrument zur Unterstützung demokratischer Regierungsführung eingesetzt wird, umso mehr kann die *Routinisierung* von Verfahren zur Ermüdung führen, zu einer Regel, die eingehalten werden soll, aber nicht mehr mit Inhalt gefüllt wird. Diese Gefahr droht auch dann, wenn die Stakeholder regelmäßig beteiligt und die Ergebnisse publik gemacht werden, aber aus den Befunden keine, oder nicht ausreichende Konsequenzen gezogen werden. Wenn Evaluationen zwar deutlich machen, dass bestimmte Politiken nicht die gewünschten Ergebnisse und Wirkungen erzielen, aber aus klientelistischen Rücksichtnahmen oder auf lobbyistischen Druck hin beibehalten werden, erweist sich Evaluation lediglich als ein zeitraubendes und kostspieliges Unterfangen ohne Mehrwert. Die Beteiligten werden kaum ein zweites Mal für solch folgenlose Evaluation zu gewinnen sein.

Dieses Problem tritt natürlich auch dann auf, wenn Evaluationen nicht mit dem nötigen Sachverstand durchgeführt werden, und deshalb keine verwertbaren Ergebnisse liefern. Diese Gefahr wird paradoxerweise mit zunehmender Popularität von Evaluation immer größer, wenn immer mehr „Laien“, also nicht ausreichend qualifizierte Experten das Instrument anwenden. Dieser Trend wird noch dadurch begünstigt, wenn Handbücher im „Kochbuchstil“ und Kurzurse für Programmverantwortliche suggerieren, dass Evaluation von Jedermann anwendbar sei. Dieser Glaube erfährt insbesondere dann starke Unterstützung, wenn das Geld für professionell von Experten durchgeführte Evaluationen fehlt (vgl. Datta 2006: 430).

„Laienevaluation“ ist aber auch dann häufig zu beobachten, wenn es darum geht, die demokratische Funktion von Evaluation zu stärken, wenn sie dazu dienen soll, benachteiligte Gruppen zu unterstützen (Empowerment) und die Situation, in der sie leben, zu verbessern (vgl. Stockmann u. Meyer 2010: 101ff.). Dabei wird den „Betroffenen“ zuweilen eine besondere Kompetenz zugesprochen, die Folgen von Politiken und Programmen zu bewerten. Fachliche Kompetenz wird dann durch soziale Empathie, objektivierende Verfahren zur Datengewinnung werden durch persönliche Erfahrungen und Betroffenheitsgeschichten ersetzt. Ergebnis ist eine Entprofessionalisierung von Evaluation in der Praxis und ihre Reduktion auf einen Allerweltsvorgang. Ähnlich der „Do-it-yourself“-Philosophie handwerklicher Tätigkeiten werden spezialisiertes Wissen, einschlägige Arbeitserfahrungen und über die Jahre angeeignetes Geschick pauschal entwertet und eine entsprechend intensive Beschäftigung mit fachlichen Standards und Fachmethoden als unnötiger Ballast abgetan. Gleichzeitig droht eine Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit sowie eine Unterschätzung der Aufgabenschwierigkeit.

Unprofessionell durchgeführte und die fachlichen Standards ignorierende Evaluation, sowie Evaluation, die politisch folgenlos bleibt, da ihre Ergebnisse nicht in Entscheidungen münden, sind nicht dazu geeignet, die Legitimität und Glaubwürdigkeit von Politik zu erhöhen. Darüber hinaus untergraben sie gleichzeitig die Glaubwürdigkeit des Wertes von Evaluation an sich. Dementsprechend muss sich eine Professionalisierung nicht nur in der Durchführung sondern auch im Umgang mit Evaluationen niederschlagen.

Dieser Zusammenhang gilt natürlich auch auf der Ebene der *Programmsteuerung*, auf der Evaluation dazu beitragen soll, die Steuerungsfähigkeit von einzelnen Maßnahmen, Programmen oder ganzen Organisationen zu erhöhen. Wenn das Verfahren nur zu taktischen Zwecken missbraucht wird, zur bürokratischen Routine erstarrt oder von inkompetenten „Evaluatoren“ eingesetzt wird, kann es seine Potenziale nicht entfalten.

Die Nützlichkeit von Evaluation im Rahmen der Programmsteuerung, die – wie bereits ausgeführt – in der rechtzeitigen Bereitstellung von Informationen für Entscheidungsträger bereit steht, hat sich dementsprechend vornehmlich an deren Informationsbedürfnissen zu orientieren, um formativ gestaltend zur Programmentwicklung und -verbesserung beizutragen.

Neuere Ansätze der Programmsteuerung wie z.B. das New Public Management verfolgen das Ziel, die Leistung und den Prozess der Leistungserbringung in der öffentlichen Verwaltung zu verbessern. Dabei bedienen sie sich verschiedener strategischer Prinzipien, die einerseits eine zunehmende Kunden- und Wettbewerbsorientierung und andererseits eine Abkehr von einer auf Inputgrößen fixierten Steuerung bewirken sollen. Statt dessen wird eine Ausrichtung an Qualitätsprinzipien – wie sie in der privaten Wirtschaft verwendet werden – sowie eine Umstellung der politischen Steuerung auf Leistungs- und Wirkungsvorgaben gefordert: „Nicht mehr die zur Verfügung stehenden Produktionsmittel, sondern die erbrachten Leistungen (Produkte) oder auch die durch die Leistungen erzielten Wirkungen sollen Diskussionspunkt und Ausrichtungsmaßstab des Verwaltungshandelns werden“ (Schedler u. Proeller 2003: 62f.).

Damit öffentliche Verwaltungen oder Nonprofit-Organisationen insgesamt ihr Handeln an Outputs und Outcomes ausrichten können, sind allerdings eine Reihe methodischer

Schwierigkeiten zu überwinden, denn die Entdeckung und Messung von Wirkungen sowie ihre Ursachenzuschreibung stellt die empirische Sozialforschung vor mitunter große Probleme. Hinzu kommt, dass unmittelbare und langfristige, intendierte und nicht-intendierte Effekte voneinander unterschieden, identifiziert und in komplexen Wirkungsgefügen auf Zusammenhänge und Ursachenfaktoren hin überprüft werden müssen.

Eine Steuerung der Verwaltung oder generell von Nonprofit-Organisationen über Leistungen und Wirkungen ist jedoch erst möglich, wenn diese Aufgabe gelöst werden kann. Mit den traditionellen Kontroll- und Finanzinstrumenten ist dies nach einhelliger Meinung nicht zu leisten. D.h. für die wirkungsorientierte Steuerung sind neue Bewertungskonzepte und Analyseinstrumente notwendig.

Genau für diesen Zweck bieten sich die theoretischen und methodischen Konzepte und Instrumente der Evaluationsforschung an, mit denen nicht nur die Prozesse der Planung und Leistungserbringung analysiert, sondern auch die erbrachten Leistungen, die erreichten Ziele und ausgelösten Wirkungen empirisch überprüft und bewertet werden können.

Auf diese Weise werden für das Management die Informationen, die es für eine rationale Entscheidungsfindung benötigt, bereitgestellt. Die Umsetzung und Anwendung von New Public Management Ansätzen – und auch von Qualitätsmanagementsystemen – ist deshalb ohne den Einsatz von Evaluationen gar nicht möglich.

Unabhängig davon, in welche Steuerungs- und Qualitätsmanagementsysteme Evaluation integriert ist, stets geht es um die Aufgabe, das Management fristgerecht mit entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen (vgl. Stockmann 2006b: 64). Dadurch trägt Evaluation dazu bei, organisationale Strukturen und Prozesse zu verbessern und insgesamt die Steuerungsfähigkeit von Organisationen zu erhöhen. Darüber hinaus ist Evaluation in der Regel mit dem Wissensmanagementsystem einer Organisation verbunden, um Evaluationsergebnisse so zu dokumentieren, dass sie auch für andere Abteilungen sowie über die Zeit hinweg nutzbar sind. Auf diese Weise wird Evaluation zu einem unverzichtbaren Bestandteil einer lernenden Organisation, in der Wissen akkumuliert und an den Stellen einer Organisation rechtzeitig bereit gestellt wird, wo es benötigt wird (vgl. Stockmann u. Meyer 2010: 235ff.).

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, werden Informationen einerseits durch externe Evaluatoren beschafft, also von Experten, die nicht der programmdurchführenden (steuernden) Organisation angehören, und andererseits durch interne Evaluatoren, also solchen Experten, die in der Programmdurchführenden Organisation tätig sind. Hierfür bauen immer mehr Organisationen interne Evaluationsabteilungen oder Stäbe auf. Obwohl Evaluation in vielen Organisationen mittlerweile zum festen Repertoire eingesetzter Managementinstrumente gehört, wird noch immer bezweifelt, ob das Instrument hält, was es verspricht (vgl. Datta 2006: 432). Neuere Untersuchungen (vgl. Fitzpatrick, Sanders u. Worthen 2004: 401; Stamm 2003: 183 ff.) belegen jedoch, dass Evaluationsergebnisse sehr wohl durch das Management und andere Stakeholder genutzt werden. Die bei vielen Untersuchungen der 70er und 80er Jahre beobachtete geringe Verwendung von Evaluationsergebnissen durch das Management (instrumenteller Nutzen) werden vor allem auf zu kurze Untersuchungszeiträume und eine zu enge Betrachtungsweise zurückgeführt. Umfassende Studien können zudem zeigen, dass Evaluationen indirekte Wirkungen auf weitergehende Entscheidungsprozesse haben, indem sie das generelle Denken über Problemstellungen und Lernprozesse beeinflussen (konzeptioneller Nutzen). Darüber hinaus tragen Evaluationsergebnisse zur Untermauerung oder Widerlegung „politischer“ Positionen bei (Überzeugungs-Nutzen). Dies ist z.B. dann der Fall, wenn die Ergebnisse von Evaluationen fest verankerte, nicht mehr hinterfragte Positionen widerlegen können.

In Studien zur Nutzung von Evaluationsergebnissen wurden einige Faktoren herausgearbeitet, die die Chancen für eine praktische Umsetzung von Evaluationsergebnissen erhöhen (vgl. Fitzpatrick, Sanders u. Worthen 2004: 405; Rossi, Lipsey u. Freeman 2004: 414):

- die Relevanz der Evaluation für die Entscheidungsträger und/oder andere Stakeholder,
- die Einbeziehung von Stakeholdern in die Planungs- und Berichtsphasen der Evaluation,
- die Reputation oder Glaubwürdigkeit des Evaluators,
- die Qualität der Kommunikation der Ergebnisse (Zeitnähe, Häufigkeit, Methodik) und
- die Entwicklung von unterstützenden Prozeduren zur Nutzung der Ergebnisse oder die Bereitstellung von Handlungsempfehlungen.

Fazit

Vergegenwärtigt man sich noch einmal die Entwicklung und die aktuelle Lage der Evaluation sowie die Herausforderungen, denen sie gegenüber steht vor dem Hintergrund ihrer Rolle in der Gesellschaft, dann wird deutlich, dass Evaluation für die *Bewertung von Programmen, Projekten und Maßnahmen* sowie als *Teil von Steuerungs- und Managementsystemen in Organisationen* weit verbreitet ist und immer stärker routinemäßig als Steuerungsinstrument verwendet wird. Im Rahmen demokratischer Regierungsführung zur Steigerung der *Legitimität und Glaubwürdigkeit* von Politik sind Evaluationen schon deutlich seltener vorzufinden. Solche breiten, ganzen Politikfelder (z.B. Hochschulpolitik, Schulqualität, Arbeitsmarktpolitik) oder Teilbereiche daraus umfassende Evaluationen bilden die Ausnahme. Von wenigen Ausnahmen abgesehen gibt es in Deutschland – im Unterschied zu einigen anderen Ländern wie insbesondere den USA – keine Evaluationskultur, die politische Verantwortung und Evaluation miteinander verknüpft.

Am wenigsten kann Evaluation zurzeit dem Anspruch gerecht werden, zur *gesellschaftlichen Aufklärung* beizutragen. Insbesondere in Ländern wie Deutschland, in denen weder der BRH über ein verbrieftes Evaluationsmandat verfügt, noch (bis auf wenige Ausnahmen) unabhängige Evaluationseinrichtungen existieren, die aus eigenem Antrieb evaluieren können und dafür mit Finanzmitteln ausgestattet sind, oder in denen es zumindest Forschungsfonds gibt, aus denen Evaluationsstudien finanziert werden, beschränkt sich Evaluation auf Auftragsforschung. Dies bedeutet, dass im Prinzip nur das evaluiert werden kann, was den staatlichen, aber auch nicht-staatlichen Einrichtungen genehm ist. Dadurch lässt sich nicht sicher stellen, dass das evaluiert wird, was aus gesellschaftlicher Perspektive notwendig wäre.

Wenn Evaluation zu allen drei Aufgabenbereichen qualifizierte Beiträge leisten soll, dann lassen sich aus diesen Beobachtungen einige *Forderungen für die Zukunft* ableiten:

Um die Qualität von Evaluation zu verbessern, muss (1.) mehr in die Aus- und Weiterbildung von Evaluatoren investiert und (2.) der Professionalisierungsgrad von Evaluation erhöht werden, indem die Einhaltung von Qualitätsstandards überprüfbar gemacht wird (z.B. über Zertifizierung). Erst wenn (3.) die bisher noch immer stark vorherrschende fachliche Zersplitterung überwunden wird, kann eine sozialwissenschaftliche Evaluationsdisziplin mit eigenem modifiziertem Lehrkanon entstehen. Hierzu, sowie (4.) zur Weiterentwicklung von Theorien und Methoden der Evaluationsforschung, wäre die Etablierung von Sonderforschungsbereichen und Forschungsschwerpunkten nützlich. Wenn Evaluation auch zur Legitimierung von Politik und zur demokratischen Regierungsführung beitragen soll, dann sind (5.) die Interessen der Betroffenen und Beteiligten stärker zu integrieren und es ist (6.) eine Evaluationskultur zu entwickeln, die Evaluation nicht nur als ein Kontrollinstrument der „Herrschenden“, oder weniger dramatisch ausgedrückt, der Geldgeber, versteht, sondern als ein Instrument, mit dem organisatorische Abläufe, Programme aber auch Policies verbessert, das heißt an die Bedürfnisse der Betroffenen und Beteiligten besser angepasste Lösungen entwickelt werden können. Um die gesellschaftliche Aufklärungsfunktion von Evaluation zu stärken, sind neben dem Ausbau interner und externer Evaluationskapazitäten (7.) unabhängige Einrichtungen zu gründen oder bereits bestehende entsprechend zu mandatieren, so dass Evaluationen auch dort stattfinden können, wo sie gesellschaftlich als besonders relevant angesehen werden. Mit anderen Worten: erst durch eine weitergehende Professionalisierung und

Etablierung der Evaluation als *wissenschaftliche Forschungsdisziplin* kann der bisherige Status einer rein an den Interessen und der Nachfrage von (zumeist) öffentlichen Auftraggebern orientierte *politikgetriebenen Evaluationskultur* überwunden werden.

Literatur

- Bundesrechnungshof, Präsident des (1989): Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Bundesrechnungshof, Präsident des (1998): Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Bundesregierung (2001): Perspektiven für Deutschland: Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Zusammenfassung, 19. Dezember 2001, Berlin.
- Campbell, D. T. (1969): Reform as Experiments. In: American Psychologist. Bd. 24(4), S. 409-429.
- Chelimsky, E. (2006): The Purpose of Evaluation in a Democratic Society. In: Shaw, I.F.; Greene, J.C.; Melvin, M. (Hg.): The Sage Handbook of Evaluation.
- Degele, N.; Dries, C. (2005): Modernisierungstheorie. Eine Einführung. München: Fink (UTB).
- Datta, L. (2006): The Practice of Evaluation: Challenges and New Directions. In: Shaw, I. F.; Greene, J. C.; Melvin, M. (Hg.): The Sage Handbook of Evaluation.
- Dahler-Larsen, P. (2006): Evaluation after Disenchantment? Five Issues Shaping the Role of Evaluation in Society. In: Shaw, I. F.; Greene, J. C.; Melvin, M. (Hg.): The Sage Handbook of Evaluation.
- Dommach, H. (2008): Das Verfahren der Erfolgskontrolle durch die Bundesverwaltung für zuwendungsfinanzierte Projekte und Institutionen. In: Die Öffentliche Verwaltung. Heft 7, S. 282-287.
- Lerner, D. (1968): Modernization. Social Aspects. In: International Encyclopaedia of the Social Sciences, Vol. 10.
- Hill, H. (Hg.) (2001): Modernisierung - Prozesse oder Entwicklungsstrategie? Frankfurt: Campus.
- Fitzpatrick, J. L.; Sanders, J. R.; Worthen, B. R. (2004): Program Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines. 3. Auflage. Boston u.a.: Pearson.
- Rossi, P. H.; Lipsey, M. W.; Freeman, H. E. (2004): Evaluation. A systematic Approach. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Roth, R. (2004): Reden Sie mit dem Pferd. Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen Demokratischer Evaluationskultur in Deutschland. In: Soziale Arbeit und Sozialpolitik. Sozial Extra, Bd. 28(6).
- Schedler, K.; Proeller, I. (2003): New Public Management (2., überarbeitete Auflage). Bern: Haupt.
- Stamm, M. (2003): Evaluation im Spiegel ihrer Nutzung: Grand idée oder grande illusion des 21. Jahrhunderts?. In: Zeitschrift für Evaluation, Bd. 2, S.183-200.
- Stockmann, R. (2006a): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. 3. Auflage. Münster: Waxmann.
- Stockmann, R. (2006b): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.
- Stockmann, R. (2007) (Hg.): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Münster: Waxmann.
- Stockmann, R.; Meyer, W. (2010): Evaluation. Eine Einführung. Opladen: Verlag Barbara Budrich. UTB.

Kontakt:

Prof. Dr. Reinhard Stockmann	
Leiter Centrum für Evaluation (CEval)	Tel.: +49 681 302 - 3372
Universität des Saarlandes	Fax: +49 681 302 - 3899
Postfach 15 11 50	email: r.stockmann@ceval.de
D - 66041 Saarbrücken	web: www.ceval.de

