

**Der Evaluation Capacity Development
Ansatz des Centrums für Evaluation
(CEval)**

Reinhard Stockmann

Stockmann, Reinhard

**Der Evaluation Capacity Development Ansatz des
Centrums für Evaluation (CEval)**

Saarbrücken, Centrum für Evaluation, 2018.

(CEval-Arbeitspapiere; 21)

NICHT IM BUCHHANDEL ERHÄTLICH

SCHUTZGEBÜHR: 5 €

**Bezug: Centrum für Evaluation (CEval)
Universität des Saarlandes
Postfach 15 11 50
D-66041 Saarbrücken
info@ceval.de**



**oder kostenfrei zum Download:
<http://www.ceval.de>**

Inhalt

1. Ausgangslage.....	1
2. Evaluation Capacity Development	6
3. Der CEval-ECD-Ansatz	9
4. Das ECD-Angebot des CEval.....	15
4.1 Sensibilisierung von Top-Managern	16
4.2 Oberes und mittleres Management.....	19
4.3. Operative Ebene – Basics	21
4.4 Operative Ebene – Fortgeschrittene	22
4.5 Besondere Zielgruppen	23
4.6 Master of Evaluation	28
4.7 Zusammenfassung.....	30
5. Literatur.....	32

1. Ausgangslage

Ausgehend von der Vorstellung, dass sich gesellschaftliche Strukturen gezielt verändern und gestalten lassen, ist Evaluation in den letzten Jahrzehnten weltweit zu einem Schlüsselkonzept für gesellschaftliche Entwicklung avanciert. Evaluation stellt ein zentrales Instrument für die Planung, Implementation und Wirkungsmessung von Politiken, Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure dar. Ausgehend von einer Reihe angelsächsischer Länder, allen voran den USA, sowie einigen europäischen Pionieren, hat sich die Idee der Evaluation im Gefolge gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse weltweit ausgebreitet.

Dieser Evaluationsboom lässt sich anhand einer Reihe von Indikatoren skizzieren (vgl. Furubo, Rist u. Sandahl 2002; Fitzpatrick, Sanders u. Worthen 2004: 50f.; Dahler-Larsen 2006: 141ff.; Smith u.a. 2011; Smith u. Brandon 2011: 566; Stockmann 2014a; Stockmann 2014b; Jacob, Speer u. Furubo 2015; Meyer u. Stockmann 2016; Stockmann 2017):

1. In vielen Ländern ist Evaluation ein etabliertes Instrument für politisches Handeln und für die Verwaltungssteuerung bei internationalen Organisationen, nationalen Regierungen und ihren Administrationen, aber auch NRO. Oft ist Evaluation Teil der Programmplanung und -steuerung, des Qualitätsmanagements sowie anderer Qualitätssicherungsverfahren wie Auditing, Inspection und Benchmarking.
2. Diese Regulierungen finden sich auch in gesetzlichen Vorgaben wieder. In einer zunehmenden Anzahl von Ländern sind Gesetzes-, Regulierungs- oder Wirkungsfolgenabschätzungen (auch Regulatory Impact Analysis genannt) vorgeschrieben (vgl. Rosenstein 2013 u. 2015). Darunter werden Ansätze verstanden, mit denen systematisch die positiven und negativen Effekte eingeschätzt werden sollen, die durch geplante oder vorhandene Regelungen eintreten. Nach einer Untersuchung der OECD ist die Zahl dieser Länder, die eine Regulatory Impact Analysis (RIA) durchführen, seit Mitte der 1990er Jahre sprunghaft angestiegen (vgl. Rodrigo 2005).
3. Dank der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie und des World Wide Web hat die Verbreitung von Evaluationsergebnissen rasant zugenommen. Obwohl viele Organisationen nach wie vor ihre Evaluationen nicht ins Netz stellen, gibt es eine Vielzahl von Berichten zu allen möglichen Themen. Auch die Zahl der Publikationen ist auf eine nahezu unüberschaubare Anzahl angeschwollen. Carol Weiss (1998) hat schon zu Beginn dieses Jahrhunderts von einer „Flut von Studien“ gesprochen. Ray Rist und Nicoletta Stame (2006) griffen diese Metapher auf und nannten ihr Buch „From Studies to

Streams“. Allerdings ist wenig darüber bekannt, in welchem Umfang dieses Wissen für die Planung neuer Programme etc. verwendet wird.

4. Die wachsende Nachfrage hat zu einem breiten Angebotsmarkt für Evaluation geführt (Leeuw 2009). Dieser wird weltweit von Consultingfirmen beherrscht. Universitäten und Forschungseinrichtungen spielen z.B. in den USA eine wichtige Rolle in diesem Markt, in Deutschland und der Schweiz (Sager, Widmer u. Balthasar 2017) weniger. Die Etablierung eigener Evaluationsinstitute oder die Mandatierung von Rechnungshöfen ist ein weiterer Indikator für die wachsende Nachfrage.

Dem Nachfrageboom nach Evaluationsexpertise steht eine Professionalisierung der Evaluation gegenüber:

1. Als ein Indikator dafür kann die in den letzten Jahren stark angestiegene Zahl von nationalen und internationalen Evaluationsgesellschaften gewertet werden. Gab es 1984 etwa zehn Evaluationsgesellschaften weltweit, sind es heute 162 Organisationen. Das stärkste Wachstum ist in Europa und Afrika zu beobachten¹.
2. Der zunehmende Professionalisierungsgrad wird auch an der steigenden Zahl von Fachjournals für Evaluation deutlich. Nach einer Internetrecherche von Meyer und Stockmann (2016) gibt es weltweit 13 solcher Zeitschriften, davon vier in Europa (Deutschland, Schweiz, Spanien, Großbritannien).
3. Als ein weiterer Indikator für die Professionalisierung der Evaluation kann die Etablierung von Evaluationsstandards herangezogen werden. Ausgehend von den ersten Standards des Joint Committee on Standards for Educational Evaluation² im Jahr 1975 gibt es mittlerweile laut IOCE-Datenbank 37 Regelwerke (<https://ioce.net/about-us>). Diese sollen vor allem dazu beitragen, fachliche Normen zu etablieren, an denen sich Auftraggeber und Durchführer von Evaluationen orientieren können, um die Qualität von Evaluationen sicherzustellen.
4. Zur Professionalisierung der Evaluation trägt die steigende Zahl von weltweit offerierten Weiterbildungen („Trainings“) bei. In den Anfangsjahren wurden Evaluationen von Erziehungs- und Sozialwissenschaftlern oder Psychologen ausgeführt, während nun die Anzahl derjenigen wächst, die sich beruflich und hauptberuflich mit "Evaluation" beschäftigen (Preskill 2008: 128f.; Rugh 2011: 586ff.). Sowohl in den USA als auch in Europa gibt es ein breites Angebot an Aus- und Weiterbildungen. In Europa wurden 2012 fünfzehn universitäre Trainingsangebote offeriert (Friedrich 2016). Nach einer Internetrecherche von Meyer und Stockmann (2016) gibt es weltweit 24 Masterstudiengänge für Evaluation.

¹ <http://www.ioce.net>.

² Das Joint Committee (JCSEE) bezeichnet sich selbst als "a coalition of major professional associations in the United States and Canada concerned with the quality of evaluation" (<http://www.jcsee.org>).

Dabei weisen die angebotenen Studiengänge eine hohe Fluktuation auf. In Europa gibt es nur fünf, die länger als zehn Jahre existieren.

Teil dieses Professionalisierungsprozesses ist der Aufbau von Evaluationskapazitäten (Evaluation Capacities), der in den letzten fünfzehn Jahren insbesondere in Entwicklungs-, Schwellen- und Transformationsländern durch eine Reihe von Initiativen gefördert wird:

1. Als eine der ersten startete die Weltbank 2001 mit ihrem "International Program for Development Evaluation Training" (IPDET) "that aims to provide managers and practitioners with the generic tools required to evaluate development policies, programs, and projects at the local, national, regional, and global levels" (IPDET 2016: 4).
Einem zweiwöchigen Core-Kurs folgen ebenfalls zwei Wochen umfassende Vertiefungs- (in-depth) Workshops. Bisher wurde das Programm von über 3.500 Teilnehmern/innen absolviert. Bis 2016 wurde IPDET in Zusammenarbeit mit der Carleton University in Ottawa (Kanada) durchgeführt. Seit 2018 wird das Programm von einem Konsortium, bestehend aus dem Centrum für Evaluation (CEval GmbH) der Universität des Saarlandes und der Universität Bern in der Schweiz angeboten.
2. Im Jahr 2001 wurde mit finanzieller Unterstützung der Kellogg Foundation (www.wkkf.org) die 'International Organization for Cooperation in Evaluation' (IOCE) gegründet. Die IOCE beschreibt sich selbst als eine „worldwide amalgamation of regional and national evaluation organizations, that collaborate to
 - build evaluation leadership and capacity in developing countries
 - foster the cross-fertilization of evaluation theory and practice around the world
 - address international challenges in evaluation and
 - assist the evaluation profession to take a more global approach to contributing to the identification and solution of world problems” (www.ioce.net).
3. Nachdem viele international tätige Akteure zu der Überzeugung gelangt waren, dass die Entwicklung der Evaluation gestärkt werden muss, damit sie den in internationalen Abkommen wie der Paris Declaration (2005) und der Accra Agenda for Action (2008) festgelegten Aufgaben gerecht werden kann, wurde mit Unterstützung von Weltbank, UNDP und DFID 2002 die 'International Development Evaluation Association' (IDEAS) konstituiert. Ihr Ziel ist es, die Evaluationsstrukturen in den Entwicklungs- und Transformationsländern zu stärken, „in order to ensure that development evaluation is an effective learning and accountability tool“. Deshalb lautet das Mission Statement von IDEAS (2016):

“The mission of IDEAS is ‘to advance and extend the practice of development evaluation by refining methods, strengthening capacity and expanding ownership’, with a particular focus on developing and transitional economies.”

Während der IDEAS-Konferenz “Evaluating Sustainable Development” in Bangkok wurde 2015 eine Deklaration zum Aufbau einer “National Evaluation Capacity for the Sustainable Development Goals Era” verabschiedet.

4. Im Januar 2010 wurde ein weiterer wichtiger Schritt zur Stärkung der Kapazitäten von Ländern und Regierungen in den Bereichen Monitoring und Evaluation (M&E) sowie Performance Management (PM) unternommen. Verschiedene Geber-Organisationen³ starteten gemeinsam die CLEAR-Initiative, um “development anchored in evidence learning, and mutual accountability” zu unterstützen. CLEAR gliedert sich in zwei Kernkomponenten:
- (a) Wie bereits „CLEAR“ als Akronym für *Regional Centers for Learning on Evaluation and Results* andeutet, wurden in verschiedenen Regionen an ausgewählten Institutionen regionale Zentren eingerichtet, um vor Ort als nachfrageorientierte, kosteneffiziente Dienstleister und feste Ansprechpartner für technische und institutionelle Wissensvermittlung in den Bereichen M&E und Performance Management zu dienen. Diese Aufgabe umfasst u.a. Trainings- und Beratungsleistungen, aber auch das Durchführen methodisch anspruchsvoller Evaluationen. Bislang wurden sechs solche Zentren eingerichtet:
- das Latin America Center: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Mexico City, Mexiko
 - das Francophone Africa Center: Centre Africain d’Etudes Supérieures en Administration et Gestion (CESAG), Dakar, Senegal
 - das Anglophone Africa Center: University of Witwatersrand, Parktown, Südafrika
 - das Brazil and Lusophone Africa Center: São Paulo School of Economics at Getulio Vargas Foundation (EESP/FGV), São Paulo, Brasilien
 - das East Asia Center: Asia-Pacific Finance and Development Center (AFDC), Shanghai, China
 - und das South Asia Center: J-PAL South Asia at the Institute for Financial and Management Research (IFMR), Chennai, Indien
- (b) Darüber hinaus hat CLEAR das Ziel, globales Lernen zu fördern. Hierzu werden den Zentren "capacity-building streams" und (insbesondere durch ein globales Forum zu M&E-Themen) auch "peer-to-peer learning" angeboten.

³ African Development Bank, Australian Agency for International Development, Asian Development Bank, Belgian Development Cooperation, Inter-American Development Bank, Rockefeller Foundation, Swedish International Development Agency, Swiss Agency for Development Cooperation, UK Department for International Development und die Weltbankgruppe.

5. Als ein weiterer wichtiger Akteur entwickelte sich die 2012 durch die International 'Organization for Cooperation in Evaluation' (IOCE) und den 'United Nations Children's Fund' (UNICEF) lancierte EvalPartners Initiative (<https://www.evalpartners.org/>). Diese war mit dem Ziel gestartet, die Gründung von 'Voluntary Organizations for Professional Evaluation' (VOPEs) zu unterstützen und zu einer globalen Community zu vernetzen: "to effectively influence policy makers and public opinion to promote evaluation as the basis for evidence-based policy" (Kosheleva u. Segone 2013: 569). Durch diese Initiative sollen vor allem die Evaluations-Kapazitäten der Zivilgesellschaft gestärkt werden (Catsambas 2015, Catsambas u.a. 2013).

6. Dem Weitblick des BMZ ist es zu verdanken, dass auch Deutschland als nationaler Geber dem Thema Evaluation Capacity Development (ECD) eine hohe Priorität einräumte. Mitte 2011 startete die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, jetzt GIZ) im Auftrag des BMZ mit einem Projekt zur „Stärkung von Evaluierungskapazitäten in Zentralamerika“. Das Regionalvorhaben zielte darauf ab, die Rolle der Evaluation bei der politischen Entscheidungsfindung und der Steuerung von Politikmaßnahmen in Costa Rica und ausgewählten Ländern Lateinamerikas zu stärken. Seit Ablauf der ersten Projektphase (Juli 2014) führt das 2012 gegründete 'Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit' (DEval), dem vom BMZ die Aufgabe des ECD übertragen worden war, das Projekt fort. Ein weiteres ECD-Vorhaben wurde von 2011 bis 2016 in Uganda durchgeführt.

Fazit:

Aus der bisherigen Darstellung wurde deutlich, dass die Evaluation einen weltweiten Boom erfährt und sowohl Regierungen als auch zivilgesellschaftliche Organisationen dieses Schlüsselkonzept in zunehmendem Maße für die Steigerung der Effektivität, Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Effizienz ihrer Aktivitäten einsetzen. Dem steht eine – ebenfalls weltweit zu beobachtende – zunehmende Professionalisierung der Evaluation gegenüber, die in Entwicklungs- und Transformationsländern durch sogenannte Evaluation Capacity Maßnahmen unterstützt wird. Zu diesem Zweck sind eine Reihe internationaler Organisationen gegründet und Initiativen gestartet worden.

2. Evaluation Capacity Development

Die durch nationale und internationale Initiativen geförderten Evaluation Capacity Maßnahmen spiegeln sich auch in einer in den letzten zehn Jahren stark zunehmenden Literatur zu dem Thema wider. Labin u.a. (2012) kommen allerdings nach einer Synthese der vorhandenen Quellen zu dem Ergebnis „that the state of the science and practice of ECB was modest and in great need of improvement“ (Wandersman 2014: 88). Preskill und Boyle (2008: 443) beklagen: „there is no overarching conceptual model that describes how ECB should be designed and implemented to maximize its success“. Clinton (2014: 120) stellt fest: „There is a growing call for evaluation capacity building (ECB); although the area currently lacks a rich research base (...)“. Bourgeois und Cousins (2013: 299) stellen zwar auch eine wachsende Nachfrage fest, aber: „However, the actual dimensions of evaluation capacity have not been clearly articulated through empirical research.“

Zudem ist festzustellen, dass es bisher kaum Evaluationen zur Wirksamkeit einzelner ECD-Formate gibt⁴, die von einzelnen, mehrere Stunden umfassenden Workshops, über systematische, länger andauernde Weiterbildungen reichen. Wie erfolgreich einzelne Formate zur nachhaltigen Etablierung von Evaluation beitragen und worin generell der Mehrwert von ECD besteht, ist kaum erforscht. Suarez-Balcazar u. Taylor-Ritzler (2014: 97) kommen deshalb nach einer Literaturanalyse zu dem Ergebnis: „The evidence base for the utility of ECD in improving organizational program outcomes is, at best, nascent.“

Bei Durchsicht der Literatur⁵ zeigt sich, dass die Begriffe Evaluation Capacity Development (ECD) und Evaluation Capacity Building (ECB) zwar zumeist synonym verwendet werden (Better Evaluation 2018: <https://www.betterevaluation.org/en/events/bigsurv2017>), aber sehr unterschiedliche Bedeutungen haben.⁶ Eine häufig zitierte Definition ist die von Stockdill, Baizerman und Compton (2002: 14), die ECB verstehen als „international work to continuously create and sustain overall organizational processes that make quality evaluation and its use routine“. Gibbs u.a. (2002: 261) rücken ebenfalls den organisatorischen Aspekt in den Vordergrund, indem sie ECB definieren als „the extent to which an organization has the necessary resources and motivation to conduct, analyze, and use evaluations“. Labin und Kollegen (2012: 308) betonen wiederum mehr den individuellen Aspekt von ECB: „Evaluation capacity building (ECB) is an intentional process to increase individual motivation, knowledge and skills, and to enhance a group of organisation’s ability to conduct or use evaluation“. Morariu (2012:

⁴ Vgl. aktuell Kaye-Tzadok u. Spiro (2016); Lennie u.a. (2015); Clinton 2014.

⁵ Labin 2014; Labin u.a. 2012 (aus Labin 2014); Wandersman 2014; Wandersman u.a. 2012 (in Wandersman 2014); Compton et al. 2002 (aus Labin u.a. 2012); Preskill 2014; Nielsen et al. 2011; Garcia-Iriarte et al. 2011; Lennie et al. 2015; Toderas u. Stavaru 2015; Bakken et al. 2014; Bourgeois et al. 2015.

⁶ Man kann ECD auch in der Tradition der empowerment evaluation und anderer partizipatorischer (participatory) Ansätze sehen (Fetterman 2001, Fetterman et al. 1996, Fetterman u. Wandersman 2005). Ein interessanter Zusammenhang, der hier nicht weiter verfolgt wird.

1) definiert: "Evaluation capacity building (ECB) is the process of improving an organization`s ability to use evaluation to learn from its work and improve results". Daraus wird gefolgert, dass es bei ECB vor allem um zweierlei geht: (a) „Improve the knowledge and skills of individuals.“ (b) "Strengthen organizational evaluation approaches". Auch die IEG der Weltbank sieht das so: „Evaluation Capacity Development (ECD) efforts strengthen and sustain both individuals and organizations to:

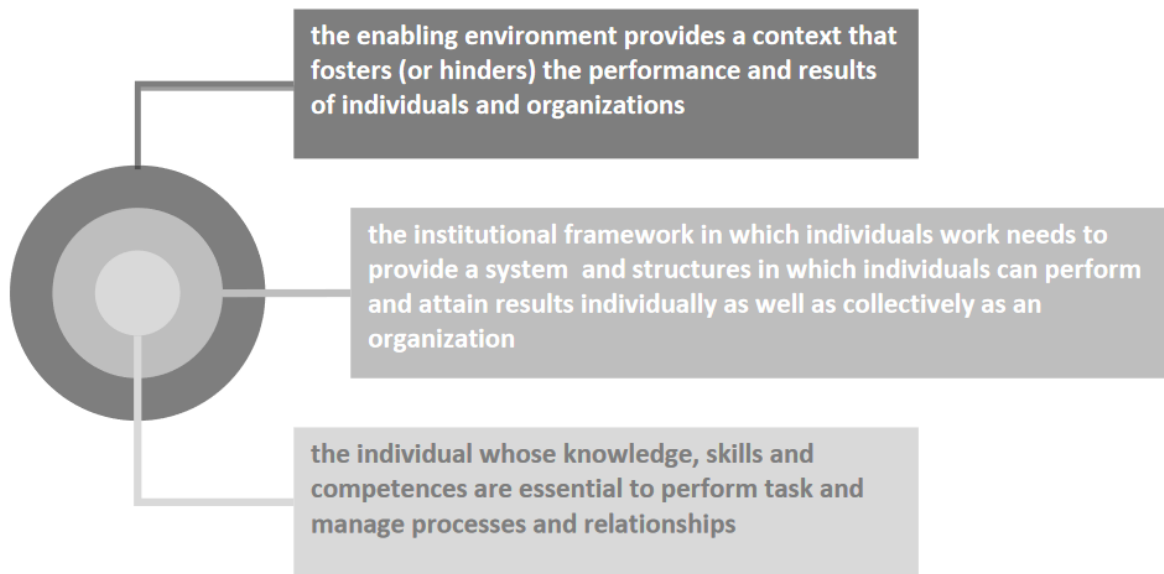
- access, build and implement evaluative knowledge and skills;
- design, implement, and manage effective evaluation processes and findings; and
- use evaluations as a performance improvement tool". (IEG, Worldbank 2018; <http://ieg.worldbankgroup.org/>)

Preskill und Boyle (2008: 444) fokussieren ebenfalls auf die individuellen und organisationalen Fähigkeiten, indem sie ECD als einen Lehr-/Lernprozess beschreiben, "to help individuals, groups, and organizations, learn about what constitutes effective, useful, and professional evaluation practice". Als das "ultimate goal of ECB" wird eine nachhaltige Evaluationspraxis tituiert, in der Evaluationsergebnisse für die Entscheidungsfindung genutzt werden.

Nur wenige beschränken Evaluation Capacity auf den Aspekt der Evaluationsdurchführung, indem sie Evaluation Capacity beschreiben als "the ability to conduct an effective evaluation (i.e., one that meets accepted standards of the discipline)" (Milstein und Cotton 2000: 1, zitiert nach Preskill und Boyle 2008: 444), oder dass es darum gehe "to improve program outcomes" (Labin 2014: 107).

Auch wenn diese Definitionen sicherlich zu kurz greifen, da sie nur auf die Evaluationsdurchführung und Programmevaluationen sowie die dazu notwendigen individuellen Fähigkeiten rekurrieren, ist es erstaunlich, dass selbst die weitergehenden ECD-Definitionen und Konzepte lediglich die organisationale Ebene miteinbeziehen. Die systemische Ebene bleibt in den meisten ECD-Definitionen und Konzepten weitgehend ausgeblendet. Nicht so bei einigen wenigen internationalen Organisationen wie z.B. der Weltbank, die, wie aus Schaubild 1 hervorgeht, Capacity Development auf 3 Ebenen für notwendig hält, auf der individuellen und institutionellen Ebene sowie der Umweltebene.

Schaubild 1: Three Levels of Capacity (Heider 2011: 3)



Bei der OECD wird das Konzept ebenfalls weiter gefasst, indem ECD definiert wird als: „the process whereby people, organizations and society as a whole unleash, strengthen, create, adapt and maintain capacity to produce and use evaluation to effectively support accountability and learning“ (OECD 2018).

Aber auch bei dieser Definition wird ECD nicht explizit auf die systemische Ebene heruntergebrochen. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass die wenigen in der Literatur entwickelten ECD/ECB-Konzepte die systemische Ebene vermissen lassen. So auch in dem am meisten zitierten „Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building“ von Preskill und Boyle (2008), das allerdings weitgehende Einsichten, wie ECD zu einer nachhaltigen Evaluationspraxis in Organisationen führen kann, vermittelt. Als eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg von ECD wird die „learning capacity“ einer Organisation benannt, worunter die Elemente einer Organisationsstruktur wie „leadership, systems and structures, and communications that support and encourage organizational learning“ (Preskill u. Boyle 2008: 453) subsumiert werden.

Das Modell ist in zwei Kreisläufe (circles) aufgeteilt. Der eine „reflects the goal of ECB being the development of evaluation knowledge, skills and attitudes“ unter Berücksichtigung der mit ECD verbundenen „motivations, assumptions, and expectations“. Im Mittelpunkt des ersten Kreises stehen 10 „ECB Teaching and Learning Strategies“. Der zweite, mit dem ersten verbundene Kreislauf, beschreibt die Prozesse, Praktiken, Politiken und Ressourcen die notwendig sind, um eine nachhaltige Evaluationspraxis in einer Organisation zu etablieren.

Fazit:

Demnach bleibt festzuhalten, dass es zwar eine zunehmende Fülle von ECD/ECB Literatur gibt, Definitionen und die wenigen vorhandenen umfassenden Konzepte sich aber nur auf die individuelle und organisationale Ebene beschränken. Zu diesem Ergebnis kommt auch die systematische „Research Synthesis of the Evaluation Capacity Building Literature“ von Labin et al. (2012). Wenn Evaluationen jedoch nicht nur für die Verbesserung des Outcomes von Programmen und die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung einzelner Organisationen, sondern auch zum Nutzen für die Politik und die Gesellschaft eines gesamten Landes verwendet werden sollen, dann darf die System- und Subsystemebene nicht vernachlässigt werden. Die Nutzung von Evaluationsergebnissen für eine evidence based policy in einzelnen Politikfeldern oder der Regierung eines Landes insgesamt macht eine Systemperspektive notwendig. Soll z.B. das Gesundheitssystem eines Landes verbessert werden, reicht es nicht aus, Evaluationskapazitäten bei einzelnen Evaluatoren oder in Organisationen wie Arztpraxen, Gesundheitsstationen, Krankenhäuser, Krankenkassen etc. aufzubauen, sondern die einzelnen Stakeholder sind so zu befähigen, dass das gesamte System nicht nur evaluiert werden kann, sondern Evaluation als eine permanente Funktion in das System implementiert wird. Aus diesem Grunde soll hier ein Ansatz gewählt werden, der alle drei Ebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) miteinander verbindet, um daraus die Notwendigkeiten für ein ECD-Konzept zu entwickeln.

3. Der CEval-ECD-Ansatz

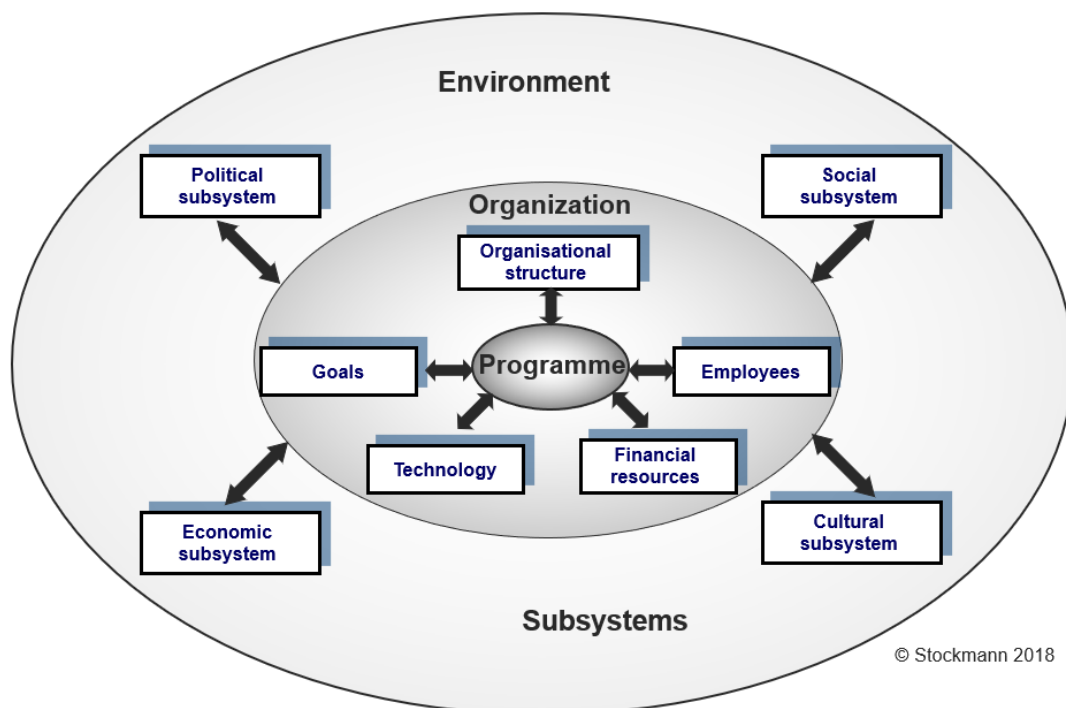
Der CEval-ECD-Ansatz basiert auf dem von Stockmann (vgl. Stockmann 1996; Stockmann 2008; Stockmann 2011; Stockmann u. Meyer 2013) entwickelten Evaluationsansatz. Bei diesem steht ein Organisationsmodell im Mittelpunkt, das davon ausgeht, dass Dienstleistungen oder Programme durch Organisationen erbracht werden, die mit ihrer Systemumwelt interagieren. In der Tradition der situativen Organisationstheorie (vgl. Kieser u. Ebers 2018; Kieser u. Walgenbach 2010), werden hier Organisationen als offene soziale Systeme verstanden, die der Intention nach rational gestaltet sind, um spezifische Ziele zu erreichen. Sie verfügen über eine *formale Struktur* und verwenden eine bestimmte *Technologie*, um die Aktivitäten ihrer *Mitarbeiter* auf die verfolgten *Ziele* auszurichten. Nicht thematisiert werden in den gängigen soziologischen Organisationskonzepten die *finanziellen Ressourcen*, die einer Organisation zur Verfügung stehen. Da diese Dimension zur Aufgabenerfüllung und Bestandssicherung einer Organisation jedoch von zentraler Bedeutung ist, wird sie hier mit in die Analyse aufgenommen.

Aus diesen Überlegungen lassen sich die Elemente, die eine Organisation konstituieren, ableiten. Es handelt sich um

- die Ziele
- das Personal
- die Organisationsstruktur
- die Technologie und
- die finanziellen Ressourcen einer Organisation.

Organisationen bewegen sich natürlich in einem sozialen Raum, der durch andere Organisationen und gesellschaftliche Subsysteme gebildet wird. Mit diesen stehen sie in einer interaktiven Beziehung, die die einzelnen Elemente einer Organisation wechselseitig beeinflussen können. Diese, eine Organisation umgebenden Systeme, können z.B. politische, ökonomische, soziale, kulturelle, rechtliche, internationale oder andere Subsysteme sein. Die Interdependenz zwischen den Organisationen, die ein Programm/Projekt durchführen oder eine Dienstleistung erbringen, mit den sie umgebenden Subsystemen, lässt sich aus Schaubild 2 entnehmen.

Schaubild 2: Organisationsmodell



Welche Subsysteme für eine Organisation relevant sind, hängt von der Organisation ab. Handelt es sich zum Beispiel um ein Krankenhaus, dann wären alle anderen Organisationen, die

das Gesundheitssystem konstituieren, aber auch das kulturelle System mit seinen Werten und Normen (das z.B. regelt, was wir von einem Krankenhaus erwarten), das Rechtssystem, das den rechtlichen Handlungsrahmen absteckt (z.B. wann eine Behandlung abgebrochen oder erst gar nicht durchgeführt werden darf (z.B. Abtreibung)); das politische System, das wiederum das Rechtssystem beeinflusst (z.B. was wird rechtlich geregelt und was nicht); das Finanzierungssystem (das z.B. den Umfang durch das Gesundheitssystem bereit gestellter Leistungen mitbestimmt) etc.. Da hier Organisationen als ‚offene Systeme‘ behandelt werden, stellt die ‚Umwelt‘ als ‚externes‘ Merkmal einen weiteren unverzichtbaren Bestandteil dieses Organisationskonzepts dar.

Im Folgenden sollen die Elemente einer Organisation im Einzelnen skizziert werden, um dann ihre Bedeutung für die Evaluation im Allgemeinen und die Herausforderungen für ECD im Besonderen herauszuarbeiten.

Ziele

Die Ziele einer Organisation stellen einen gemeinsamen Bezugspunkt her, über den das Personal gesteuert werden kann. Bezogen auf die Evaluation bedeutet dies, dass geklärt werden muss, wozu Evaluation in einer Organisation genutzt werden soll, d.h. welche Ziele mit ihr verfolgt werden. Nach Stockmann (2011: 26) lassen sich vier Evaluationsziele unterscheiden. Evaluationen können dazu dienen,

1. Erkenntnisse zu gewinnen, z.B. um Managemententscheidungen auf eine rationale, datenfundierte Basis zu stellen,
2. Kontrolle auszuüben, z.B. um festzustellen, ob alle gesetzten Ziele erreicht oder ob alle Leistungen in der vereinbarten Zeit erbracht wurden,
3. zu lernen, z.B. um Programme oder organisatorische Prozesse und Strukturen weiterzuentwickeln,
4. die eigene Arbeit nach innen und vor allem nach außen zu legitimieren, indem z.B. transparent gemacht wird, dass öffentliche oder gespendete Gelder effektiv, effizient, wirkungsvoll, nachhaltig etc. eingesetzt werden.

Da jedes dieser unterschiedlichen Ziele von Evaluation (die natürlich miteinander verbunden sind) unterschiedliche Evaluationsansätze, Methoden, Stakeholderpartizipation etc. notwendig macht, resultieren daraus auch unterschiedliche Anforderungen an ECD. Will eine Organisation, wie die meisten NGOs, Evaluation vor allem zu Lernzwecken nutzen (Borrmann u. Stockmann 2009), dann spielen partizipative Ansätze eine größere Rolle als beispielsweise, wenn es um die Evaluation eines Rechnungshofs geht, der vor allem Kontrolle ausüben will.

Personal

Die Mitglieder einer Organisation, das Personal, ist für die Definition der Ziele und deren Umsetzung verantwortlich. Je nachdem, um welche Organisation es sich handelt, können die Ziele von außen vorgegeben sein (z.B. für einen Rechnungshof durch Gesetze), vom Führungspersonal oder dem Geschäftsführer definiert werden (z.B. in einem Unternehmen) oder partizipativ erarbeitet werden (z.B. in einem gemeinnützigen Verein). Entscheidend für den Erfolg einer Organisation ist, dass alle die Umsetzung der Ziele aktiv unterstützen oder zumindest mittragen und dafür befähigt sind.

Damit Evaluation in einer Organisation nachhaltig verankert werden kann, kommt dem Top- und Upper-Management eine herausragende Rolle zu.⁷ Durch "leadership support, incentives, resources and opportunities to transfer their learning about evaluation to their everyday work" (Preskill u. Boyle 2008: 444) muss sichergestellt werden, dass sich alle Organisationsmitglieder ihren Aufgaben entsprechend an der Durchführung und Nutzung von Evaluation beteiligen. ECD hat dafür zu sorgen, dass das Personal dazu in der Lage ist, die vom Management definierten unterschiedlichen Aufgaben zu erfüllen, d.h. es bedarf unterschiedlicher ECD Maßnahmen.

Voraussetzung dafür, dass Evaluation in einer Organisation nachhaltig implementiert und genutzt wird, ist die Überzeugung, dass Evaluation an sich eine ‚gute‘ Sache ist und, dass mit Evaluation die Effektivität und Effizienz einer Organisation gesteigert werden kann. Deshalb ist es wichtig, dass vor allem das Management einer Organisation vom potenziellen Nutzen einer Evaluation überzeugt ist, damit Evaluationen intern und extern beauftragt und die Ergebnisse für Entscheidungen genutzt werden. Preskill und Boyle (2008: 455) weisen darauf hin, dass Evaluation nur dann nachhaltig implementiert werden kann, wenn "organization members [must] believe in the value of evaluation" und wenn "organization members [must] not only use evaluation findings for decision making and action but also communicate and celebrate the uses of their findings". Die Mitarbeiter müssen nicht nur Evaluation als eine nützliche Aktivität betrachten, sondern auch für die Planung, Beauftragung und Durchführung von Evaluationen sowie die Umsetzung von Evaluationsergebnissen befähigt sein. Für die Aus- und Weiterbildung von organisationsinternen oder externen Evaluatoren ist eine methodische Offenheit notwendig, um die gesamte Breite an Untersuchungs-, Erhebungs- und Auswertungsverfahren zuzulassen. Für ECD bedeutet dies, dass unterschiedliche Formate für die verschiedenen

⁷ Preskill (2014: 117) kommt in seiner Analyse "Next Steps in ECB Research and Practice" zu dem Ergebnis, dass im Rahmen von ECD diesem Aspekt in der Vergangenheit nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wurde: "I do not think we have paid enough attention to the role senior leaders play in organisations, and how they influence, shape, and sustain an evaluation and learning culture".

Evaluationsaufgaben, die sich auf den einzelnen Hierarchieebenen einer Organisation stellen, angeboten werden müssen.⁸

Organisationsstruktur

Die formale Struktur einer Organisation konstituiert sich aus gesetzten Regelungen, die in Handbüchern, Leitlinien etc. niedergelegt sind. Die Struktur ermöglicht die arbeitsteilige Erledigung der Organisationsaufgaben.

Bezogen auf die Evaluation bedeutet dies, dass hierfür entsprechende Strukturen (z.B. Evaluationsreferate), Ablaufprozesse und formale Regelungen zu etablieren sind, damit Evaluation nachhaltig in einer Organisation verankert werden kann. ECD muss deshalb dazu befähigen, Evaluationspolicies, -leitlinien, -praktische Handbücher, Manuale, etc. zu entwickeln. Diese können allerdings nur dann wirksam werden, wenn in (staatlichen wie nichtstaatlichen) Organisationen ein konstruktiver Umgang mit Kritik möglich ist. Der Wille und die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, konstruktive Kritik zuzulassen und als Lernquelle zu nutzen, sind notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzungen dafür, dass durch Evaluationen aufgedeckte Mängel und Verbesserungspotentiale nicht in Schuldzuweisungen enden, sondern konstruktiv zur Neugestaltung von Strukturen und Prozessen oder der Veränderung von Verhaltensweisen genutzt werden können. Evaluation braucht Entfaltungsspielraum, wenn sie nicht zu einem rigiden Kontrollinstrument degenerieren soll.

Technologie

Mit Technologie ist nicht nur eine technische Ausstattung gemeint, mit der Input in einen Output verwandelt werden kann, sondern erfasst auch das Wissen um die Verfahren, wie dies vonstattengeht.

Bezogen auf die Evaluation bedeutet dies, dass die hierfür notwendige technische Ausstattung (also z.B. PC und Computerprogramme) vorhanden ist und vom dafür zuständigen Personal genutzt werden kann. ECD ist dafür erforderlich, die entsprechenden Anwendungskenntnisse zu vermitteln. So ist z.B. für die Durchführung eines Online-surveys nicht nur ein datengeschützter Server und eine entsprechende Software notwendig, sondern auch Personal, das einen solchen Online-Survey entwerfen, programmieren und auswerten kann.

Finanzielle Ressourcen

Ohne Alimentierung oder Selbstfinanzierung kann auf Dauer keine Organisation langfristig ihren Bestand sichern. Für die Durchführung oder Beauftragung von Evaluationen müssen

⁸ Preskill (2014: 117) weist explizit darauf hin, dass alle Programm-Mitarbeiter "evaluative thinking" verstehen müssen "and that they have some level of evaluation knowledge and skills".

ausreichend Finanzmittel bereitgestellt werden. Da Ressourcen in einer Organisation nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen, bedeutet dies, dass die Aufgabenstellung einer Evaluation dem Ressourcenumfang entsprechen muss und umgekehrt. Für ECD bedeutet dies, dass dem Top- und oberen Management zumindest ein Gespür dafür vermittelt werden muss, wie viele Finanzressourcen für spezifische Evaluationsaufgaben notwendig sind. Die Auftraggeber und Planer von Evaluation in einer Organisation müssen in der Lage sein, eine genaue Finanzkalkulation für jedes Evaluationsprojekt zu erstellen. Es ist zudem deren Aufgabe, die Organisationsleitung auf mögliche Diskrepanzen zwischen aufgestellten Evaluationszielen und mangelhafter Finanzierung hinzuweisen, so dass entweder das Budget an die Fragestellung oder die Fragestellung an das Budget angepasst werden kann.

Umwelt

Wird nun der Kontext, das Systemumfeld einer Organisation, in den Blick genommen, mit dem sie interagiert, dann wird in Bezug auf die Evaluation deutlich, welche inhaltlich-fachlichen, gegenstandsbezogenen Kompetenzen notwendig sind. Ist eine Organisation z.B. im Gesundheitssystem angesiedelt, sind andere Qualifikationen erforderlich, als wenn es sich um eine Organisation des Bildungssystems handelt. D.h. neben dem evaluationsfachlichen Know-how sind inhaltsspezifische, auf den Kontext des (Sub-)Systems bezogene fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich. Diese können im Rahmen von ECD nicht ausgeblendet werden, so dass gegebenenfalls spezifische, auf das Politikfeld bzw. Handlungssystem bezogene Qualifikationen vermittelt werden müssen. Z.B. wird kaum jemand eine Evaluation-Policy für ein Politikfeld verfassen können, ohne von diesem eine Ahnung zu haben. Wenn es sich um die Entwicklung einer nationalen Evaluationspolitik oder eines nationalen Evaluationsplans oder um die Evaluation der Millennium Development Goals handelt, stellt dies die dafür verantwortlichen Organisationen und die damit befassten Personen vor noch weitergehende Anforderungen, da diese Aufgabenstellungen nur (sub-)systemübergreifend gelöst werden können. Für solche besonderen Evaluationsaufgaben braucht es dann auch besondere ECD-Maßnahmen.

Das Systemumfeld ist auch in anderer Hinsicht noch für Evaluationen bestimmend. Häufig kommen die Impulse für die Verwendung von Evaluation in Organisationen von außen: „we know from literature that external demands or conditions often provide the incentive for initiating ECB effort“ (Preskill u. Boyle 2008: 446). Dies ist z.B. der Fall, wenn es gesellschaftliche Erwartungen gibt, die Verwendung von öffentlichen oder Spenden- Geldern zu legitimieren oder wenn Evaluationen zu Accountability- Zwecken sogar gesetzlich vorgeschrieben sind. Werden aufgrund dieses externen (außerhalb der Organisation erzeugten) Drucks Evaluationen beauftragt und/oder eigene Evaluationsstrukturen und -prozesse aufgebaut, dann sind ECD-Maßnahmen erforderlich.

Allerdings können externe Rahmenbedingungen auch einschränkend wirken: So wie es in Organisationen Hürden für den Einsatz von Evaluationen gibt – wenn es dort keine Fehlerkultur gibt oder Kritik nicht akzeptiert ist – bestehen auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Grenzen für den Einsatz von Evaluationen. In korrupten, repressiven und/oder diktatorischen Regimen, die jede Form von Kritik, Transparenz und Offenheit unterbinden, könnte Evaluation allenfalls als technokratisches Kontrollinstrument verwendet werden, was jedoch aus ethischen Gründen abzulehnen ist.

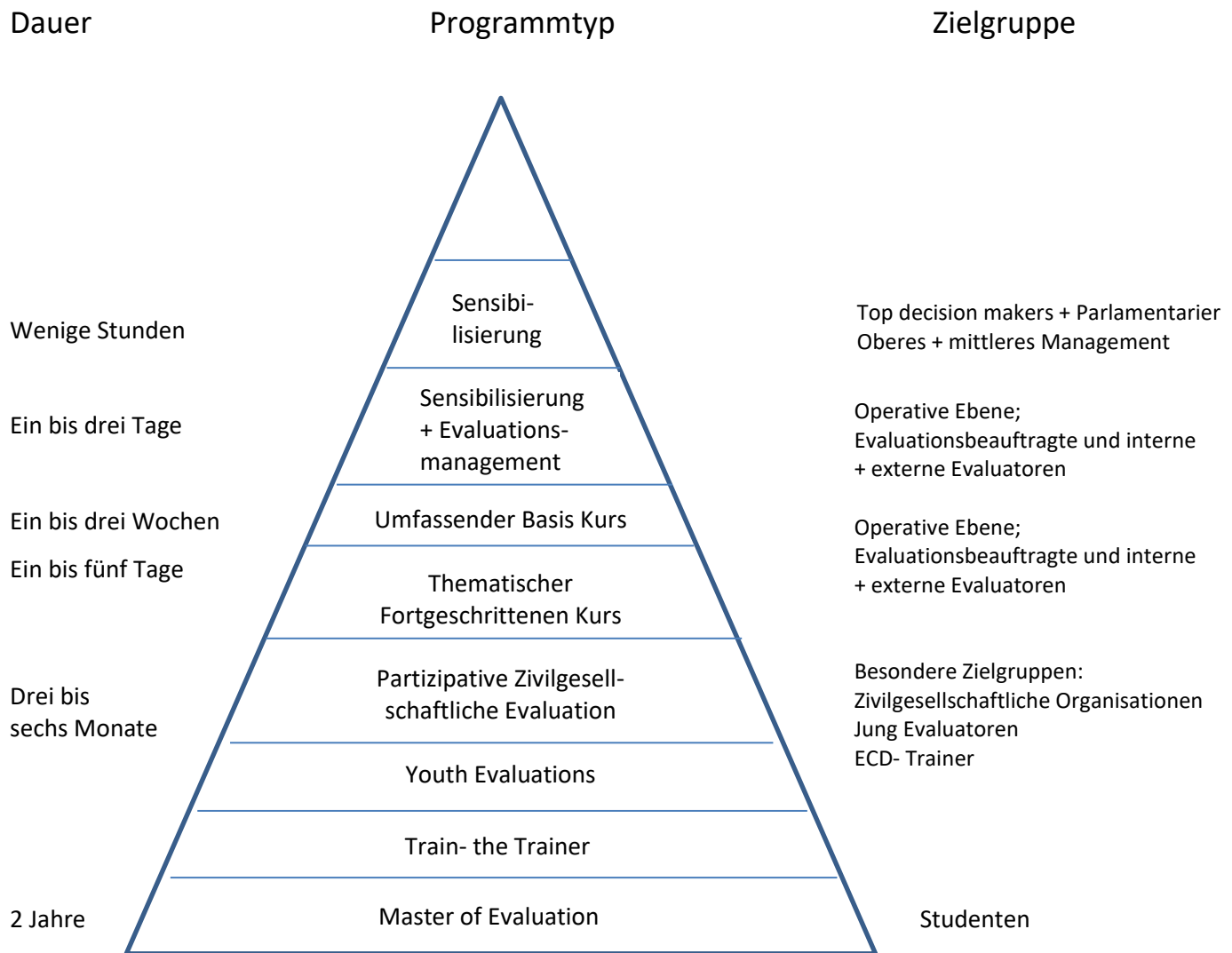
Das Organisationsmodell setzt den theoretischen Rahmen aus dem die Anforderungen für die Verwendung für Evaluation im Allgemeinen und für den Einsatz von ECD im Besonderen abgeleitet werden können. Im Folgenden soll dargelegt werden, was dies für die einzelnen anzubietenden Qualifizierungsformate bedeutet.

4. Das ECD-Angebot des CEval

Bei den hier vorgestellten Formaten handelt es sich ausschließlich um solche, die das CEval entwickelt und in zahlreichen Ländern in unterschiedlichen Ausprägungen, bei staatlichen und nicht- staatlichen Organisationen, im Auftrag verschiedener nationaler und internationaler Geber oder im Rahmen der vom DAAD geförderten Hochschulkooperation, angewendet hat. Die hier dargestellten Erfahrungen und ‚lessons learned‘ basieren deshalb auf einer breiten empirischen Basis. Auch wenn das CEval-ECD-Konzept nicht auf dem Reißbrett als Masterplan entwickelt wurde, sondern über die letzten beiden Jahrzehnte kontinuierlich gewachsen ist, hat es sich dennoch an theoretischen Vorgaben orientiert. Das CEval hat sich bewusst nicht nur auf die individuelle und organisationale Ebene beschränkt, sondern die systemische Ebene miteingeschlossen. Darin unterscheidet sich der Ansatz von den meisten in der Literatur dargestellten Konzepten.

Insgesamt kann das CEval-ECD-Angebot in einer Pyramide dargestellt werden.

Schaubild 3: Die CEval-ECD Pyramide



© Stockmann 2018

Im Folgenden sollen die einzelnen Formate systematisch dargestellt werden.

4.1 Sensibilisierung von Top-Managern

Wie im Organisationsmodell dargelegt, werden Organisationen über Ziele und Strategien gesteuert. Diese werden von der Leitung, den ‚top decision makers‘ (mit oder ohne wesentliche Beteiligung der Mitarbeiter), festgelegt. Soll Evaluation in einer Organisation für die Entscheidungsfindung als Managementinstrument genutzt werden, sind entsprechende Strukturen und Prozesse zu implementieren. Sind die Entscheidungsträger noch nicht ausreichend über den

potenziellen Nutzen der Evaluation informiert, kann ECD für ein entsprechendes ‚Awareness-building‘ eingesetzt werden.

Target groups:

- (a) Handelt es sich um staatliche Einrichtungen (Ministerien, Behörden) besteht die Zielgruppe aus Ministern, Staatssekretären, Behördenleitern und ggf. auch Parlamentariern

Die Top-Vertreter einer Regierung sind besonders wichtig, wenn es um systemrelevante Entscheidungen geht. Dies ist dann der Fall, wenn Evaluation nicht nur als Managementinstrument in einer Organisation (z.B. einem Ministerium) eingesetzt werden soll, sondern wenn Evaluation darauf ausgerichtet ist, systemrelevante oder politikentscheidende Informationen und Bewertungen zu liefern. Z.B. wenn ein nationaler Evaluationsplan erarbeitet wird oder wenn Evaluation zur Gesetzesfolgenabschätzung oder zur Wirkungsüberprüfung von verabschiedeten Gesetzen dienen soll. Bei solchen Themen ist es überlegenswert die Parlamentarier (und/oder ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter und Berater) miteinzubeziehen. Sie stellen somit ebenfalls eine wichtige Zielgruppe dar.

- (b) Handelt es sich um staatliche und nicht-staatliche Einrichtungen aller Art (z.B. Geberorganisationen, NGO's, Krankenhäuser, Universitäten etc.), geht es um die Leiter (das Top Management), die organisatorische Richtungsentscheidungen treffen, also Ziele und Strategien einer Organisation bestimmen.

Ziele:

Ziel dieses Formats ist es, dass Regierungen und Top-Manager in Organisationen erkennen, dass Evaluation ein nützliches Steuerinstrument für nationale Politik- und Managemententscheidungen darstellt. Dabei geht es nicht darum, Evaluation auf seine Managementfunktion zu beschränken, sondern darüber hinaus auch die anderen Funktionen wie z.B. Transparenz von Regierungs- und/oder Organisationshandeln (Schaffung von Legitimität und Aufklärung) hervorzuheben. Deshalb soll weiterhin ein Bewusstsein dafür geschaffen werden,

- dass Evaluationsstrukturen und -prozesse auf nationaler (System-), und/oder sektoraler (Subsystem-) und/oder organisationaler Ebene zu etablieren sind,
- dass dafür eine entsprechende technische Infrastruktur und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden müssen und
- dass dafür ECD-Maßnahmen durchzuführen sind.

Erfahrungen:

Dass solche Veranstaltungen für das Top-Management einer Organisation, für Minister und Staatssekretäre oder Parlamentarier an der Spitze der ECD-Pyramide stehen, lässt sich theoretisch begründen, doch in der Praxis hatten sie nicht die oberste Priorität. Alle ECD-Maßnahmen mit denen das CEval in Ländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas beauftragt wurde, bezogen sich zunächst allesamt auf die operative Ebene. Auch das vom CEval zusammen mit AGEG über ein Jahrzehnt angebotene ‚Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit‘ (FEEZ) zielte auf die Durchführung von Evaluationen.

Dabei handelt es sich um ein- bis dreiwöchige Kurse, in denen der gesamte Prozessablauf, der für die Durchführung einer Evaluation notwendig ist, thematisiert wird. Nach den Kursen waren die Teilnehmer/innen hochmotiviert, das angewandte Wissen in den Organisationen, die sie entsandt hatten, nun auch anzuwenden. Doch sie gaben zu bedenken, dass sie nicht diejenigen seien, die über die Durchführung von Evaluationen entscheiden würden. Daraus erwuchs die Einsicht, Kurse auf einer höheren Hierarchieebene anzubieten. So entstand der Upper-Management Kurs, der in 3 Tagen vor allem die Nützlichkeit und das Potenzial von Evaluationen verdeutlicht. Auch am Ende dieser Kurse kam der Einwand: „Wir würden ja nun gerne, aber wir sind nicht diejenigen, die entscheiden.“ Und somit wurde das Format für das Top-Management in Organisationen, Ministerien - und dann später auch für Parlamentarier - entwickelt.

In diesen Events, die weniger den Charakter von Kursen haben und die vor allem der Sensibilisierung für Evaluation dienen, wurden in der ministeriellen Zielgruppe (a) Themen behandelt wie z.B.: „Bessere Politik oder mehr Rationalität in der Entscheidungsfindung durch Evaluation? Transparency and Accountability in Public Administration, Evaluation: a key concept of social development, La Contribución de la Evaluación el desarrollo en America Latino, Wirkungsvollere Gesetze durch Evaluation?“ Für das Top-Management von Organisationen (b) standen Themen wie z.B. die Steigerung der Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit etc. von Programmen und Dienstleistungen durch Evaluation im Vordergrund. Bei beiden Gruppen handelte es sich um kurze prägnante Inputs mit ‚best practice‘ Beispielen aus anderen Ländern und Organisationen.

Lessons learned:

1. Wenn die Vertreter der genannten Zielgruppen dem Thema Evaluation bestenfalls indifferent gegenüberstehen, gilt es sie zunächst einmal für das Thema zu interessieren, am besten mit Beispielen aus ihrem Lebensalltag, um ihnen zu zeigen, wie ihnen Evaluation bei ihren Entscheidungen helfen könnte.

2. Da Entscheidungsträger im Top-Management dem Thema Evaluation nur wenig Zeit widmen, muss ein solcher ‚Event‘ kurz bemessen sein und am besten mit einem anderen Ereignis verknüpft werden, z.B. Kabinettsitzung oder Ausschusssitzung, Konferenz, Abendessen etc.. Generell gilt: Je höher in der Hierarchie, um so kürzer die Aufmerksamkeitsspanne.
3. Solche Sensibilisierungsevents lassen sich nicht über den Markt finanzieren, da dafür in der Regel die Nachfrage fehlt. Für solche ‚Events‘ ist klassischerweise eine Finanzierung aus EZ-Fonds notwendig. Als Geber kommen hierfür neben dem BMZ internationale Organisationen, wie in Kapitel 1 ausgeführt, in Frage.
4. Für die Durchführung solcher Events sind hochkarätige, sehr erfahrene und als Experten besonders ausgewiesene Personen zu empfehlen, die über Reputation und Überzeugungskraft verfügen. Es ist zu beobachten, dass – sehr vereinfacht ausgedrückt - mit der Reputation des Experten auch die Glaubwürdigkeit seiner Aussagen steigt.

4.2 Oberes und mittleres Management

Das obere und mittlere Management ist einerseits ebenfalls davon zu überzeugen, dass die verschiedenen Evaluationsfunktionen für Regierungen und Organisationen einen Mehrwert darstellen, andererseits sollen zudem ausgewählte Umsetzungsdetails vermittelt werden. Diese Zielgruppe setzt Evaluation zwar nicht selbst um, hat aber die Etablierung von Strukturen und Prozessen sowie den gesamten ECD-Prozess zu steuern und zu kontrollieren. Deshalb müssen das obere und mittlere Management nicht nur über das Potential von Evaluation informiert sein, sondern auch die notwendigen Implementationsschritte kennen.

Zielgruppen:

- (a) Oberes und mittleres Management (z.B. Abteilungs-, Unterabteilungs-, Referatsleiter)
- (b) Wissenschaftliche Mitarbeiter und Berater vom Top-Management in Organisationen oder Parlamentariern

Ziele:

Entscheidungsträger...

- schätzen die Bedeutung und das Potenzial von Evaluationen als Instrument der politischen Steuerung und des Qualitätsmanagements hoch ein,
- kennen die Kriterien für qualitativ hochwertige Evaluationen und wissen, wie diese umzusetzen sind,
- sind mit den unterschiedlichen Herausforderungen, die bei der Einführung von M+E Sys-

temen zu bewältigen sind, vertraut,

- sind in der Lage, die Umsetzungsbedingungen in der Organisation, in der sie tätig sind und ihrem eigenen Politikfeld zu beurteilen und können Evaluationen als Steuerungsinstrument nutzen.
- wissen, für welche Zwecke man Evaluation verwenden kann und wie man Evaluierungsergebnisse nutzen kann und
- kennen neue Entwicklungen im Evaluationsbereich.

Erfahrungen:

In Organisationen, die aufgrund äußeren Drucks Evaluation durchführen müssen, z.B. weil die Regierung wie in Costa Rica, Uganda oder Sri Lanka einen nationalen Evaluierungsplan entwickelt hat, weil Gesetze Evaluationen vorschreiben oder weil Geberorganisationen dies verlangen, besteht beim Management (notgedrungen) ein Interesse an Evaluation.

Die Kurse zeigen aber, dass ein intrinsisch motiviertes Interesse an den Lehrinhalten geschaffen werden kann, wenn es gelingt, die Teilnehmer/innen von der Nützlichkeit von Evaluation (insbesondere für die Aufgaben, die sie selbst zu erfüllen haben) zu überzeugen. Wenn Evaluation in einer Organisation oder in einem (Sub-)System nachhaltig verankert werden soll, ist dies eine *conditio sine qua non*.

Lessons learned:

1. Nicht immer dort, wo der externe Druck am größten ist, Evaluation einzusetzen, ist auch die Motivation mitzumachen gegeben. Gerade in solchen Fällen muss eine inhaltliche Überzeugung, dass Evaluation eine ‚nützliche Sache‘ ist, aufgebaut werden. Dies gelingt am besten, wenn der persönliche (neben dem organisationalen oder systemischen) Nutzen für die eigene Arbeit verdeutlicht werden kann.
2. Didaktisch hat sich ein Vorgehen bewährt, das kurze inhaltliche Inputs mit lebensnahen praktischen Aufgabenstellungen kombiniert, in denen das Wissen vertieft und erprobt werden kann. Wichtig ist der Austausch von bereits vorhandenen Erfahrungen mit Evaluation, insbesondere auch mit negativen, um Barrieren auszuräumen sowie das Bestreben, einen Bezug zu der eigenen Organisation und den persönlichen Aufgabengebieten herzustellen.
3. Die unter (b) genannte Zielgruppe, direkte Mitarbeiter und Berater von Top-Managern, Ministern, Staatssekretären oder Parlamentariern, hat sich als besonders interessant erwiesen. Zwar treffen diese nicht selbst Entscheidungen, doch sie haben das Ohr der Entscheidungsträger. Da diese wenig Zeit und eine geringe Aufmerksamkeitsspanne haben, kann es eine gute Strategie sein, deren engste Mitarbeiter und Berater von der Notwendigkeit von Evaluation zu überzeugen.

4. Auch für die Ebene des oberen und mittleren Managements gilt, dass renommierte, theoretisch wie praktisch kundige Experten eingesetzt werden sollten, die auf konstruktive wie destruktive Kritik fachlich überzeugend reagieren können.

4.3. Operative Ebene – Basics

Für die operative Ebene, also für Personen, die Evaluation planen, beauftragen und steuern oder als interne oder externe Evaluatoren durchführen (sollen), aber nur über wenige Kenntnisse und praktische Erfahrungen verfügen, wird ein Basis Kurs angeboten, der eine umfassende Einführung in die Evaluationskonzepte, -ansätze und -methoden gibt. Dieses Kursformat bietet das CEval seit über 15 Jahren in unterschiedlichen Sequenzen an: Der FEEZ-Kurs mit 7 mal 3 Tagen stand dabei Pate, aber er kann auch als einmaliger dreiwöchiger Block oder in einem 3 mal Ein- Wochenrythmus durchgeführt werden.

Zielgruppen:

Mitarbeiter staatlicher und nicht-staatlicher Organisationen der operativen Ebene, die Evaluation planen, beauftragen, steuern, auswerten oder selbst durchführen, sowie Personen, die als Evaluatoren innerhalb oder außerhalb von Organisationen tätig werden wollen.

Ziele:

Der Basis Kurs hat das Ziel, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur selbstständigen Planung, Steuerung und Durchführung von Evaluationen zu vermitteln. Nach Absolvierung des Kurses sollen die Teilnehmer...

- in der Lage sein, unterschiedliche Zielsetzungen von Evaluation zu definieren und die entsprechenden Evaluationskonzepte problemadäquat anzuwenden,
- über grundlegende Kenntnisse empirischer Sozialforschung im Kontext von Evaluation verfügen, um für verschiedene Fragestellungen entsprechende Evaluierungsdesigns sowie Erhebungs- und Auswertungsmethoden entwerfen und anwenden zu können,
- fähig sein, Programmtheorien zu entwickeln sowie Wirkungszusammenhänge logisch zu analysieren und empirisch zu evaluieren,
- internationale Standards von Programm- und Projektevaluation kennen und bei der Planung von Evaluation berücksichtigen können und in der Lage sein,
- ihre Ergebnisse mündlich und schriftlich so zu präsentieren, dass sie genutzt werden.

Zentrales Ziel ist es, dass die Teilnehmer/innen nicht nur das Potenzial und die Nützlichkeit von Evaluation auf den verschiedenen Handlungsebenen (Mikro-, Meso-, Makro) erkannt

haben, sondern dass sie auch in der Lage sind, Evaluationsaufgaben selbstständig und praktisch umzusetzen.

Erfahrungen:

Die besondere Herausforderung dieses Basis Kurses besteht in der Regel darin, dass erstens die Kenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmer/innen sehr heterogen sind, und zweitens auch die Motivation den Kurs zu besuchen sehr unterschiedlich ist.

Während die einen bereits Evaluationserfahrung haben und das Fachgebiet systematisch erfassen und durchdringen wollen, gibt es andere, die mit dem Thema noch gar nicht zu tun hatten. Während die einen ihren Wissens- und Erfahrungshorizont erweitern wollen, um ihre Evaluationsaufgaben besser bewältigen zu können, werden andere abgeordnet, weil sie in Zukunft solche Aufgaben erledigen sollen – ohne dass sie vielleicht daran großes Interesse haben. Diese Heterogenität gilt es zu bewältigen und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzugehen.

Lessons learned:

1. Der Kurs muss flexibel genug gestaltet sein, um auf die heterogenen Ausgangsvoraussetzungen der Teilnehmer/innen und die unterschiedlichen Interessenlagen reagieren zu können.
2. Didaktisch ist es wichtig, dass Theorie und Praxis in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen und die Inhalte auf die Arbeitsrealität der Teilnehmer/innen bezogen sind.
3. Vermitteltes Evaluationswissen muss in kleinen Arbeitsgruppen auf simulierte Praxissituationen selbstständig angewendet und in Rollenspielen erprobt werden. Die Anwendungsbeispiele sollten am besten aus dem systemischen und organisationalen Kontext der Teilnehmer/innen stammen.
4. Für die Durchführung der Kurse sind Trainer mit einem fundierten Fachwissen und langjähriger Evaluationspraxis notwendig, denn der Kurs ‚lebt‘ von ihren Praxisbeispielen und Erfahrungen.

4.4 Operative Ebene – Fortgeschrittene

Da der Basiskurs nur Grundlagen vermittelt, bedürfen einzelne Themen einer vertieften Behandlung, um bestimmte Aufgaben, die im Grundkurs nur kurz oder gar nicht behandelt werden, erledigen zu können.

Zielgruppen:

- (a) Interne und externe Evaluatoren, die bereits über praktische Evaluationserfahrung und ein Grundwissen in Evaluation verfügen.
- (b) Personal auf der operativen Ebene, das Evaluationen plant, beauftragt, steuert und die Nutzung von Evaluationsergebnissen koordiniert, unterstützt und monitort.

Ziele:

Teilnehmer/innen, die über Evaluationsgrundwissen verfügen, sollen dazu befähigt werden, ihr Wissen in einem spezifischen Themengebiet zu erweitern. Stehen die Bedürfnisse und Interessen von (a) Evaluatoren im Vordergrund könnten sich solche Kursthemen z.B. auf Indikatorenentwicklung, partizipative Evaluationsmethoden, quantitative und qualitative Erhebungs- und Auswertungsverfahren, Evaluationsdesigns oder Rigorous Impact Evaluations beziehen. Geht es um Fortgeschrittenenkurse für (b) Auftraggeber und Koordinatoren von Evaluation, dann – so die Erfahrung des CEval – interessieren vor allem Themen wie z.B. der Aufbau effektiver M&E-Systeme (in Organisationen, in Politiksystemen, auf nationaler Ebene), die Planung von Evaluationen (insbesondere Verfassen der TOR, Personal-, Finanz- und Zeitplanung), das Verfassen von Policies, Richtlinien, Handbüchern, etc. für Evaluationen in Organisationen und Systemen, die Evaluation in der Gesetzesfolgenabschätzung, die bessere Nutzung von Evaluationsergebnissen in Organisationen und Systemen oder die Evaluation als Rechnungshof-Instrument.

Erfahrungen:

Das CEval hat weltweit eine breite Palette von Kursen durchgeführt. Die Erfahrungen sind von Land zu Land und je nach Kursthema sehr verschieden, so dass hier auf die Aufzählung von lessons learned, die über Allgemeinplätze, wie z.B. zielgruppengerechte Aufbereitung des Stoffs, Berücksichtigung lokaler und regionaler Besonderheiten etc., hinausgehen, verzichtet wird.

4.5 Besondere Zielgruppen

Bei diesem Format sollen einige Zielgruppen angesprochen werden, die nicht in die bisher vorgestellten Standard-Formate passen.

4.5.1 Zivilgesellschaftliche Organisationen

In vielen Ländern, insbesondere Lateinamerikas, spielt die Partizipation der Bürger und von zivilgesellschaftlichen Organisationen eine wichtige Rolle. Gerade wenn wie hier - ein

systemischer Ansatz verfolgt wird – wird deutlich, wie wichtig die Rolle der Zivilgesellschaft bei der Evaluation ist. Umso erstaunlicher ist es, dass zumindest in Europa dieses Thema - anders als z.B. in regionalen Planungsverfahren, in denen die Beteiligung von Bürgern gesetzlich vorgeschrieben ist - kaum Beachtung findet. (vgl. Stockmann 2018, Stockmann u. Röhrig 2015) Umso wichtiger ist es, zivilgesellschaftliche Organisationen in der Evaluation zu unterstützen.

Zielgruppen:

Zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO), Non- Governmental Organisations (NGO), Bürger

Ziele:

Die zentralen Ziele bestehen darin,

- zivilgesellschaftliche Akteure zu befähigen, selbst Evaluation durchzuführen oder aktiv an Evaluationen mitzuwirken, damit sie Evaluationsergebnisse für ihre Zwecke nutzen können,
- ZGO über Social Accountability Evaluationen in die Lage zu versetzen, Korruption zumindest zu erschweren, Transparenz zu schaffen und einen öffentlichen Dialog zu initiieren,
- ZGO dazu zu befähigen, ihre Erkenntnisse und Erfahrungen an Dritte weiterzugeben.

Diese Zielsetzungen sind aus gesellschaftspolitischen Gründen wichtig, da ZGO in Bereichen außerhalb der staatlichen Strukturen tätig sind, durch ihre Zielgruppennähe basisorientierter arbeiten, wegen ihrer vergleichsweise kleinen Größe unbürokratischer, flexibler und schneller agieren können, sich eher um benachteiligte Bevölkerungsgruppen kümmern und demokratische Prozesse, Bürgerbeteiligung und Empowerment fördern können.

Erfahrungen:

Mehr noch als bei anderen ECD-Maßnahmen ist ein mehrstufiges partizipatives Vorgehen notwendig, dem eine intensive Analyse der Interessen unterschiedlicher Stakeholder zugrunde liegt. Die Zielklärung, zu welchem Zweck die Evaluation durchgeführt werden soll, wem die Evaluationsergebnisse nutzen sollen, wer an der Durchführung beteiligt wird etc., ist ein zentraler Prozess, der Zeit benötigt. Aufgrund der oben genannten Zielsetzung sind partizipative, partizipatorische und emanzipatorische Evaluationsansätze von besonderer Bedeutung (vgl. Chaplowe u. Engo-Tjogo 2007; Fox 2015; Gildemyn 2014; Segone u. Rugh 2013; World Bank 2012). Im Kontext von Social Accountability- Initiativen spielt Evaluation bisher erst eine geringe Rolle, könnte dort aber ein großes Potenzial entfalten (vgl. Stockmann u. Röhrig 2015).

Lessons learned:

1. Die Berücksichtigung komplementärer oder divergierender Interessenlagen der einzelnen an einer Evaluation beteiligten Stakeholder ist generell von Bedeutung, bei partizipativen Evaluationen mit ZGO umso mehr. Dabei empfiehlt es sich auf Hierarchieeffekte, verdeckte Abhängigkeiten und ‚hidden agendas‘ der einzelnen Akteure zu achten.
2. Da die Akteure in der Regel über keine Evaluationserfahrung und -kenntnisse verfügen, muss bei ‚Null‘ angefangen werden. Dies trifft nicht nur für das Thema Evaluation zu, sondern auch für damit verbundene Prozesse, wie die Konstruktion von Kausalitäten oder Wirkungsgefügen. Das ECD-Konzept darf deshalb nicht zu ambitioniert sein.
3. Noch mehr als bei den meisten Evaluationen mangelt es bei Evaluationen im zivilgesellschaftlichen Bereich an finanziellen Ressourcen. Dafür gibt es häufig viele freiwillige Helfer, deren Einsatz aber sehr sorgfältig koordiniert werden muss.
4. Am meisten bewährt hat sich nicht eine punktuelle Beratung, sondern eine kontinuierliche Betreuung und Begleitung bei der Erarbeitung und Durchführung der einzelnen Evaluationsschritte.
5. Bei der Schulung ist auf die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben der einzelnen Akteure zu achten. Während die einen eher für den Nutzen von Evaluation sensibilisiert werden müssen, damit sie Evaluation aufgrund ihrer Machtposition nicht vereiteln oder behindern, sind andere so zu qualifizieren, dass sie eine Evaluation durchführen, auswerten und nutzen können.
6. Es hat sich bewährt, die zivilgesellschaftlichen Akteure als Multiplikatoren zu trainieren, damit sie ihre Erfahrungen und ihr Wissen an andere zivilgesellschaftliche Organisationen weitergeben können.

4.5.2 Jung Evaluatoren

In vielen Ländern gibt es eine Reihe theoretisch und methodisch gut ausgebildeter Evaluatoren, manche sogar mit einem Masterdegree. Was ihnen aber häufig fehlt, ist Evaluationspraxis, so dass sie bei Ausschreibungen nicht berücksichtigt werden, in denen oft eine mehrjährige Berufspraxis gefordert wird. Dies hat zur Folge, dass Geldgeber immer wieder dieselben erfahrenen Evaluatoren unter Vertrag nehmen und dem theoretisch gut ausgebildeten Nachwuchs keine Chance geben. Dadurch bleibt das enorme Potenzial dieser jungen Leute, ihre große Motivation, ihre innovativen Perspektiven und ihre theoretische und methodische Kompetenz ungenutzt. Das CEval hat deshalb im Rahmen einer vom DAAD geförderten Hochschulkooperation ein spezifisches „Youth-Evaluation“ Format entwickelt.

Zielgruppe:

Junge theoretisch gut ausgebildete Evaluatoren, die über hohe oder geringe Evaluationspraxis verfügen.

Ziel:

Jung-Evaluatoren so zu qualifizieren, dass sie in der Lage sind, fachlich qualitativ hochwertige und nützliche Evaluationen zu generieren und sich auf dem Evaluationsmarkt erfolgreich gegen etablierte Konkurrenz durchzusetzen.

Erfahrungen:

Im Rahmen einer vom DAAD finanzierten Hochschulkooperation der Universität des Saarlandes und der Universidad de Costa Rica wurde in Costa Rica ein Evaluationsprojekt identifiziert, das von der Planung bis zur Ergebnispräsentation von jungen Wissenschaftlern/innen mit und ohne Masterabschluss im Bereich Evaluation unter Anleitung ihrer Professoren durchgeführt wurde. Das DEval nutzt diesen Ansatz in Zusammenarbeit mit dem CEval derzeit in Costa Rica in leicht veränderter Form. Das Evaluationsprojekt wurde explizit für Jung-Evaluatoren ausgeschrieben, die bestimmte Selektionskriterien erfüllen mussten. Sie werden vor Ort von einer Tutorin, die Teil des Evaluationsteams ist, begleitet und zusätzlich im Rahmen der weiterhin bestehenden Hochschulkooperation wissenschaftlich beraten.

Die Erfahrungen mit dem (abgeschlossenen) Hochschulevaluationsprojekt haben die in den Zielen formulierten Erwartungen voll erfüllt. Die durchgeführte Evaluation gilt als eine Benchmark Evaluation in Costa Rica und die an der Studie beteiligten Akteure sind im Bereich Evaluation tätig.

Lessons learned:

1. Bei der Auswahl der Jung-Evaluatoren ist auf die Motivation, die Qualifikation, das vorhandene Zeitbudget, die derzeitige berufliche Situation und die beruflichen Pläne (im Bereich Evaluation) zu achten.
2. Fehlende Finanzmittel können zumindest teilweise durch außerordentliches Engagement der Teilnehmer/innen ausgeglichen werden.
3. Der Evaluationsgegenstand sollte nicht zu komplex sein, damit er mit den vorhandenen Ressourcen untersucht werden kann.
4. Die Mentoren (Professoren, Tutoren, Senior-Evaluatoren) sollten über große Kompetenz, Erfahrung und Koordinationsgeschick verfügen, um auch bei chaotischen Phasen nicht den Überblick zu verlieren.
5. In der Anfangsphase der Evaluation, der Entwicklung der Fragestellung, der Eingrenzung des Evaluationsgegenstands, der Entwicklung des Designs, der Auswahl der Methoden

und der Erstellung des Evaluationsplans sollte eine interne und persönliche Betreuung vor Ort erfolgen. Die weitere Beratung hat kontinuierlich zu erfolgen, sodass das Jung-Evaluatorenteam immer einen Ansprechpartner/in hat, und sei es nur über elektronische Medien.

4.5.3 Evaluationstrainer

Damit der weltweit zu beobachtenden Evaluationsnachfrage ein qualifiziertes Angebot gegenübersteht, braucht es umfangreiche ECD-Maßnahmen, für deren Durchführung wiederum ausreichend qualifizierte Trainer benötigt werden. Deshalb kann ECD nicht nur bei den unmittelbaren Anwendern und Nutzern von Evaluation ansetzen, sondern muss auch für die Qualifizierung von Multiplikatoren Sorge tragen.

In vielen Ländern fehlt es nicht nur an theoretischer Evaluationskompetenz, sondern auch an praktischer Erfahrung. Immer wieder wird beklagt, dass viele Trainer, die ECD-Maßnahmen durchführen, nicht ausreichend qualifiziert sind, d.h. weder über die notwendigen theoretischen noch über die praktischen Kompetenzen verfügen. Aus diesem Grund hat das CEval ein Format entwickelt, das Theorie und Praxis verbindet. In bis zu einem Jahr andauernden Kursen werden Evaluatoren weiterqualifiziert, die mit Evaluationen bisher nur wenig Erfahrung sammeln konnten. Für diese Kurse wurde ein iteratives Lehr-Lern-System entwickelt: Der Lehrstoff wird in einzelnen Schritten vermittelt. Nach jeder kurzen Lehreinheit folgt die praktische Anwendung. Die Lektoren geben theoretische Inputs, leiten die Teilnehmer an und geben Feedback. Am Ende dieses Lehr- und Lernprozesses hat jeder Teilnehmer eine Evaluation durchgeführt und muss die Ergebnisse in einer mündlichen Prüfung präsentieren und verteidigen. Zusätzlich wird didaktisches Wissen vermittelt und in Rollenspielen erprobt.

Zielgruppen:

Personen mit theoretischen Evaluationsgrundkenntnissen und wenn möglich praktischen Evaluationserfahrungen, die ‚in house‘ oder extern als Trainer tätig werden wollen.

Content:

Die Zielgruppe soll nicht nur in der Lage sein, qualitativ hochwertige Evaluationen, sondern auch nützliche ECD-Trainings durchzuführen. Bestandteil des 6 – 12-monatigen Kurses ist die Durchführung einer Evaluation unter Mentorenanleitung sowie der Erwerb didaktischer Fähigkeiten, um als Trainer tätig zu werden. Die Methodik dieser Lehr-Lern-Evaluation besteht im Kern aus einem iterativen Zusammenspiel von Wissensvermittlung und praktischer Anwendung im realen Feld.

Erfahrungen:

Dieses Format stellt für die Teilnehmer eine große berufliche Herausforderung dar, da sowohl theoretisches Wissen erlernt als auch praktisch in einer Musterevaluation angewendet und zudem noch didaktische Kompetenz erworben werden soll.

Lessons learned:

1. Bei der Auswahl der Teilnehmer/innen gilt es die Motivation, das Durchhaltevermögen, das zur Verfügung stehende Zeitbudget, berufliche Vorerfahrungen, didaktische Erfahrung und vor allem auch die klar zu erkennende Absicht (ggf. schriftlich dokumentiert) intern (in house) oder extern als Trainer tätig zu werden, zu prüfen.
2. Ein solcher ToT-Kurs erfordert einen enormen Betreuungsaufwand und viel Fingerspitzengefühl bei den Trainern, da die Zielgruppe – insbesondere, wenn sie evaluative Vorerfahrung hat – nicht immer leicht zu steuern ist.
3. Lehrende in solchen ToT-Kursen müssen sehr erfahrene, in Theorie und Praxis bewanderte Evaluatoren mit pädagogischem Geschick sein, um nicht nur das geforderte Zusammenspiel von Wissensvermittlung und praktischer Anwendung in einer Evaluation im realen Feld leisten zu können, sondern auch um von den Teilnehmern/innen akzeptiert zu werden.

4.6 Master of Evaluation

Das umfassendste Training, welches das CEval entwickelt hat, ist ein Masterprogramm, das gemäß den Standards für Evaluation als auch den Standards für die Aus- und Weiterbildung der DeGEval entwickelt wurde und von der Universität des Saarlandes und der Hochschule für Technik und Wirtschaft seit 2004 kontinuierlich und berufsbegleitend angeboten wird (<http://www.master-evaluation.de/>).

Seit 2018 offeriert die Universität des Saarlandes zusammen mit dem Distance and Independent Studies Center (DISC) der TU Kaiserslautern einen Master of Evaluation in englischer Sprache im Blended Learning Format (<https://www.zfuw.uni-kl.de/en/distance-learning-courses/management-law/mable-evaluation/>). Die Inhalte basieren auf dem Saarbrücker Präsenzmater, der für eine Tätigkeit im Bereich Evaluation (z.B. als Evaluator/in oder Auftraggeber von Evaluation) qualifiziert.

Im Auftrag des BMZ wurde in Uganda an der Uganda Technology and Management University (UTAMO) in Zusammenarbeit mit der GIZ vom CEval ein Blended Master Studiengang ‚Monitoring and Evaluation‘ (MME) etabliert.

In Zusammenarbeit mit der GIZ, dem DEval und dem DAAD wird derzeit in Costa Rica und Ecuador ein Evaluations-Master Programm, das ebenfalls auf dem Saarbrücker Master beruht, aufgebaut. Weitere internationale Anfragen (z.B. aus Sri Lanka, Brasilien, Chile, Guatemala und Mexiko) können derzeit nicht bedient werden, da es dafür keine Förderung gibt.

Zielgruppen:

Studenten/innen mit mindestens einem Bachelor Abschluss, die das Fach Evaluation mit einem Masterabschluss umfassend und grundlegend (berufsbegleitend) studieren wollen.

Ziel:

Umfassende Evaluationsausbildung zum professionellen Evaluator/in.

*Erfahrungen:*⁹

Da sich der Studiengang über 4 Semester erstreckt und berufsbegleitend angeboten wird, ist die Arbeitsbelastung nicht zu unterschätzen. Mid-Term- und Final-Reviews während des Studiums zeigen aber, dass der Aufwand bewältigbar ist. Absolventen-Verbleibsuntersuchungen belegen, dass die Abgänger größtenteils im Bereich Evaluation tätig sind (wenn auch nicht immer Vollzeit) und sie die im Studium erworbenen Qualifikationen anwenden können.

Lessons learned:

1. Wer sich für den Studiengang entscheidet, sollte über sozialwissenschaftliches Wissen verfügen. Da es sich um ein Masterprogramm handelt, wird solches vorausgesetzt. Zudem ist Motivation und Durchhaltevermögen erforderlich – insbesondere, wenn man berufstätig ist – um die zwei Jahre kontinuierlich zu studieren.
2. Da die Studierenden eine breite Palette von unterschiedlichen Fachabschlüssen mitbringen, werden zu Beginn und während des Studiums vorbereitende ‚Nivellierungskurse‘ angeboten, um die Eingangsvoraussetzungen einander anzugleichen.
3. Die unterschiedlichen Fächer und die Kombination aus Studierenden ohne Berufserfahrung und solchen mit, haben sich als ausgesprochen fruchtbar erwiesen.
4. Die praktischen Evaluationsaufgaben, die in Gruppen gemeinsam zu bearbeiten sind, fördern die Gruppendynamik und die Lernprozesse.
5. Der Masterabschluss schafft einen akademischen Ausbildungsweg für Evaluatoren und trägt somit zur Professionalisierung und Verberuflichung der Disziplin bei.

⁹ Nur bezogen auf den Präsenzstudiengang in Saarbrücken.

4.7 Zusammenfassung

Der CEval-ECD-Ansatz ist einerseits theoretisch begründet, andererseits aber auch aus der empirischen Erfahrung gewachsen. Theoretisch zeichnet er sich durch eine systemische Erweiterung bisheriger Ansätze aus, die auf der individuellen und/oder organisationalen Ebene verharren. Außerdem liegt dem CEval-ECD-Ansatz ein Organisationsmodell zugrunde, das deutlich macht, dass sowohl organisationsinterne als auch -externe Merkmale zu berücksichtigen sind. Daraus folgt, dass ein breit gefächertes ECD-Angebot notwendig ist, um nachhaltige Evaluationsstrukturen und -prozesse zu verankern. ECD muss deshalb dafür sorgen,

- dass Evaluation im Zielsystem fest etabliert wird,
- dass das Personal - vom Topmanagement bis zum Projektmanager - Evaluation als ein wichtiges Steuerungs-, Legitimierungs-, Kontroll- und Lerninstrument einsetzt und die Ergebnisse nutzt,
- dass das Personal den verschiedenen Hierarchieebenen und Aufgabenfeldern entsprechend qualifiziert ist,
- dass adäquate Evaluationsstrukturen und -prozesse implementiert werden und
- dass entsprechende Technologien und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden.

Das heißt, dass ECD Personal nicht nur dazu befähigen muss, qualitativ hochwertige Evaluationen durchzuführen – was häufig bei traditionellen ECD-Maßnahmen im Vordergrund steht – sondern auch dazu, Evaluations -Policies, - Leitlinien, -Handbücher etc. zu entwickeln, um evaluationsbezogene Strukturen und Prozesse zu etablieren. ECD muss Personen zudem in die Lage versetzen, Evaluationen zu planen, zu koordinieren, entsprechende Technologien einzusetzen oder eine adäquate Finanzkalkulation vorzunehmen.

Gerade in den Fällen, in denen es gelungen ist Verantwortliche für die Idee der Evaluation und ihre Ziele in Systemen oder Organisationen zu gewinnen, entsteht schnell ein Missverhältnis zwischen den geweckten Wünschen und Erwartungen und den vorhandenen Strukturen, Prozessen und personellen und finanziellen Ressourcen. ECD hat deshalb die Aufgabe, schnell ein Leistungspotenzial bei allen Organisationsmerkmalen aufzubauen: Zielformulierung und Konsensfindung darüber, Personalqualifizierung, Aufbau nachhaltiger Strukturen und Prozesse, Bereitstellung von Technologien und Finanzressourcen.

ECD darf aber gleichzeitig keine falschen Erwartungen wecken. Das Anspruchsniveau des Managements an Evaluation darf das vorhandene Leistungspotenzial - das kontinuierlich durch ECD aufgebaut und erweitert wird - nicht überfordern. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Evaluationen von minderer Qualität produziert werden, die sich als wenig nützlich erweisen und dadurch das Instrument selbst diskreditieren.

ECD ist deshalb weitaus mehr als Personalqualifizierung. Es unterstützt einen komplexen organisationalen und systemischen Prozess, der nur dann nachhaltig sein wird, wenn einerseits alle organisationalen Parameter Beachtung finden und wenn andererseits der Umwelt, die sich aus den eine Organisation umgebenden (Sub-)Systemen (einschließlich anderer Organisationen) konstituiert, Rechnung getragen wird. Diese ‚Kontextbedingungen‘ können die Implementation und Nutzung von Evaluation unterstützen (z.B., wenn die Politik entsprechende Gesetze verabschiedet und/oder die Gesellschaft Transparenz und Rechenschaftslegung einfordert) oder aber behindern (z.B., wenn demokratische Prozesse und Transparenzforderungen unterdrückt werden).

Bevor in einer Gesellschaft, einem spezifischen Subsystem oder einer Organisation ein konkretes Konzept für die Implementation von nachhaltigen Evaluationsstrukturen und -prozessen entwickelt werden kann, bedarf es – wie bei allen Projekten – einer genauen Bestandsaufnahme und Analyse der jeweiligen Rahmenbedingungen.

Für diesen Zweck kann der hier vorgestellte CEval-ECD-Ansatz als Analyserahmen genutzt werden. Dabei gilt es zu beachten, dass die vielfältigen empirischen Erfahrungen vor allem eins gezeigt haben, nämlich, dass es ein ‚one size fits all‘ nicht gibt.

5. Literatur

- Bakken, L.; Núñez, J; Couture, C. (2014): A course Model for Building Evaluation Capacity through a University-Community partnership. In: American Journal of Evaluation, 35(4), S. 579-593.
- Bradley Cousins, J.; Goh, S.; et al. (2013): Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. In: Evaluation and Program Planning, 44, S. 1-13.
- Borrmann, A.; Stockmann, R. (2009): Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Band 1: Systemanalyse. Band 2: Fallstudien. In: (Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Bd. 8. Waxmann.
- Bourgeois, I.; Bradley Cousins J. (2013): Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. In: American Journal of Evaluation, 34(3), S.299-319.
- Bourgeois, I.; Whynot, J.; Thériault, E. (2015): Application of an organizational evaluation capacity self-assessment instrument to different organizations: Similarities and lessons learned. In: Evaluation and Program Planning, 50, S. 47-55.
- Catsambas, T.; Segone, M.; de Silva, S.; Saunders, M. (2013): EvalPartners: An international partnership to strengthen civil society's evaluation capacities and promote equity. In: Segone, M.; Rugh, J. (Hg.): Evaluation and civil society stakeholders' perspectives on national evaluation capacity development. New York: UNICEF, S. 43-50.
- Catsambas, T. (2015): Creating a Global Movement in Evaluation: The Story of EvalPartners. In: American Journal of Evaluation, 36(2), S. 256–269.
- Chaplowe, S. G.; Engo-Tjéga, R. B. (2007): Civil Society Organizations and Evaluation. In: Evaluation, 13(2), 257-274.
- Clinton, J. (2014): The True Impact of Evaluation: Motivation for ECB. In: American Journal of Evaluation, 35(1), S. 120-127.
- 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.): Handbook of Evaluation. Policies, Programs and Practices. London: Sage, S. 141-160.
- 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. London: Sage, S. 419-438.

- Fetterman, D. (2001): Foundations of empowerment evaluation. California: Thousand Oaks, Sage.
- Fetterman, D.; Kaftarian, S.; Wandersman, A. (1996): Empowerment evaluation. California: Thousand Oaks, Sage.
- Fetterman, D.; Wandersman, A. (2005): Empowerment evaluation principles in practice. New York: Guilford Press.
- Fitzpatrick, J. L.; Sanders, J. R.; Worthen, B. R. (2004): Program Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines. 3. Auflage. Boston et al.: Pearson.
- Friedrich, V. (2016): European University-Based Study Programs in Evaluation: Characteristics and Future Challenges. In: Stockmann, R.; Meyer, W. (Hg.): The Future of Evaluation. Global Trends, New Challenges, Shared Perspectives. London: Palgrave Macmillan, S. 113-128.
- Fox, J. A. (2015): Social Accountability. What Does the Evidence Really Say? In: World Development, 72, S. 346-361.
- Furubo, J.-E.; Rist, R. C.; Sandahl, R. (Hg.) (2002): International Atlas of Evaluation. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Garcia-Iriarte, E.; Suarez-Balcazar, Y. et al. (2011): A Catalyst for Change Approach to Evaluation Capacity Building. In: American Journal of Evaluation, 32(2), S. 168-182.
- Gibbs, D.; Napp, D. et al. (2002): Increasing evaluation capacity within community based HIV prevention programs. In: Evaluation and Program Planning, 25, S. 261-269.
- Gildemyn, M. (2014): Understanding the Influence of Independent Civil Society Monitoring and Evaluation at the District Level: A Case Study of Ghana. In: American Journal of Evaluation, 35(4), S. 507-524.
- Heider, C. (2011): Conceptual Framework for Developing Evaluation Capacities. Building on Good Practice in Evaluation and Capacity Development. In: Rist, R.; Boily, M.; Martin, F. (2011): Influencing Change - Building Evaluation Capacity to strengthen Governance. Washington D.C: The World Bank.
- IDEAS (2016): Mission, Focus and Strategy. Online verfügbar unter: <http://ideas-global.org/mission-focus-and-strategy/>, zuletzt eingesehen am 28.01.2016.

- IPDET (2016): International Program for Development Evaluation Training 2016: Building Skills to Evaluate Development Interventions. Online verfügbar unter: https://www.betterevaluation.org/en/events/IPDET2016_Training, zuletzt eingesehen am 18.03.2018.
- Jacob, S.; Speer, S.; Furubo, J.-E. (2015): The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. In: *Evaluation*, 21(1), S. 6-31.
- Kaye-Tzadok, A.; Spiro, S. (2016): Evaluation Capacity Building: Can a Classroom-Based Course Make a Difference ?, In: *Research on Social Work Practice*, 26(5), S. 565-571.
- Kieser, A.; Ebers, M. (2018): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010): *Organisation*. Schäffer- Poeschel.
- Kosheleva, N.; Segone, M. (2013): EvalPartners: Facilitating the Development of a New Model of Voluntary Organization for Professional Evaluation to Support the Development of National Evaluation Capacities. In: *American Journal of Evaluation*, 34(4), S. 568-572 und S. 582-586.
- Labin, S. (2014): Developing Common Measures in Evaluation Capacity Building: An Iterative Science and Practice Process. In: *American Journal of Evaluation*, 35(1), S. 107-115.
- Labin, S.; Duffy, J.; Meyers, D. et al. (2012): A research synthesis of the evaluation capacity building literature. In: *American Journal of Evaluation*, 33, S. 307-338.
- Leeuw, F. L. (2009): Evaluation: A Booming Business but is it Adding Value? In: *Evaluation Journal of Australasia*, 9(1), S. 3–9.
- Lennie, J.; Tacci, J. et al. (2015): A holistic, learning-centred approach to building evaluation capacity in development organizations. In: *Evaluation*, 21(3), S. 325-343.
- Leviton, L. (2014): Some underexamined Aspects of Evaluation Capacity Building. In: *American Journal of Evaluation*, 35(1), S. 90-94.
- Meyer, W.; Stockmann, R. (2016): Conclusion: Shared Perspectives for a United World of Evaluation? In: *The Future of Evaluation. Global Trends, New Challenges, Shared Perspectives*. London: Palgrave Macmillan, S. 328-357.
- Nielsen, S.; Lemire, S.; Skov, M. (2011): Measuring Evaluation Capacity-Results and Implications of a Danish Study. In: *American Journal of Evaluation*, 32(3), S. 324-344.
- OECD (2018): Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluatingcapacitydevelopment.htm>. zuletzt eingesehen am: 20.02.2016.

- Preskill, H. (2008): Evaluation's second act – a spotlight on learning. In: American Journal of Evaluation, 29(2), S. 127-138.
- Preskill, H. (2014): Now for the Hard Stuff: Next Steps in ECB Research and Practice. In: American Journal of Evaluation, 35(1), S. 116-119.
- Preskill, H.; Boyle, S. (2008): A multidisciplinary model of evaluation capacity building. In: American Journal of Evaluation, 29, S. 443-359.
- Rist, R.; Stame, N. (2006): From Studies to Streams – Managing Evaluative Systems. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Rodrigo, D. (2005): Regulatory Impact Analysis in OECD Countries. Challenges for developing countries. Dhaka, Bangladesh.
- Rosenstein, B. (2013): Mapping the Status of National Evaluation Policies. Online verfügbar unter: http://www.iape.org.il/%5CUpload%5CMembers_Uploads%5C17_213404.pdf, zuletzt eingesehen am 28.01.2016.
- Rosenstein, B. (2015): Status of National Evaluation Policies. Global Mapping Report. 2nd Edition: February 2015. Online verfügbar unter: <https://globalparliamentarianforum.files.wordpress.com/2016/02/the-status-of-evaluation-policies.pdf>, zuletzt eingesehen am 13.06.2018.
- Rugh, J. (2011): The Expanding World Scene in Evaluation. In: American Journal of Evaluation, 32(4), S. 586-593.
- Sager, F.; Widmer, T.; Balthasar, A. (Hg.) (2017): Evaluation im politischen System der Schweiz. Entwicklung, Bedeutung und Wechselwirkungen. Zürich: NZZ Libro.
- Segone, M.; Heider, C.; Oksanen, R.; de Silva, S.; Sanz, B. (2013): Towards a shared framework for National Evaluation Capacity Development. In: Segone, M.; Rugh, J. (Hg.): Evaluation and Civil Society Stakeholders "perspectives on National Evaluation Capacity Development. k.A.: UNICEF, EvalPartners, IOCE, S. 16-42.
- Smith, N. L.; Brandon, P. R. (2011): If Not to Predict, At Least to Envision, Evaluation's Future. In: American Journal of Evaluation, 32(4), S. 565-566.
- Smith, N. L.; Brandon, P. R.; Hwalek, M. et al. (2011): Looking Ahead: The Future of Evaluation. In: American Journal of Evaluation, 32(4), S. 565-599.
- Stockmann, R. (1996): Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe – Eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Stockmann, R. (2008): *Evaluation and Quality Development: Principles of Impact-Based Quality Management*. Peter Lang.
- Stockmann, R. (2011): *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar Publishing.
- Stockmann, R.; Meyer, W. (2013): *Functions, Methods and Concepts in Evaluation Research*. UK: Palgrave Macmillan.
- Stockmann, R. (2014a): The Future of Evaluation: Prospects and Challenges. In: *Ciencias Económicas*, 32(1), S. 183-204.
- Stockmann, R. (2014b): Editorial. In: *Zeitschrift für Evaluation*, 13(2), S. 203-209.
- Stockmann, R.; Röhrig, S. (2015): *Evaluation in der Zivilgesellschaft*. Saarbrücken: Centrum für Evaluation.
- Stockmann, R.; Meyer, W. (2016): Conclusion: Shared Perspectives for a United World of Evaluation? In: Stockmann, R.; Meyer, W. (Hg.): *The Future of Evaluation. Global Trends, New Challenges, Shared Perspectives*. London: Palgrave Macmillan, S. 328-357.
- Stockmann, R. (2017): Die Zukunft der Evaluation in modernen Wissensgesellschaften. In: Stockmann, R.; Meyer, W. (Hg.): *Die Zukunft der Evaluation. Trends, Herausforderungen, Perspektiven*. Münster: Waxmann, S. 35-52.
- Stockmann, R. (2018): Review. Zum Buch: Sager, F.; Widmer, T.; Balthasar, A. (2017) (Hg.): *Evaluation im politischen System der Schweiz*. In: *Zeitschrift für Evaluation* (Im Erscheinen).
- Stockdill, S. H.; Baizerman, M.; Compton, D.W. (2002): Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature. In: *New Directions for Evaluation*, 93, S. 7-25.
- Suarez-Balcazar, Y.; Taylor-Ritzler, T. (2014): Moving from Science to Practice in Evaluation Capacity Building. In: *American Journal of Evaluation*, 35(1), S. 95-99.
- Toderas, N; Stavaru, A. (2015): Evaluation Capacity Building as a Means to Improving Policy Making and Public Service in Higher Education. In: Curaj A., Deca L., Egron-Polak E., Salmi J. (Hg.) (2015): *Higher Education Reforms in Romania*. Springer, Cham, S. 87-104.
- Wandersman, A., Chien, V., & Katz, J. (2012): Toward an evidence-based system for innovation support for implementing innovations with quality: Tools, training, technical assistance, and quality assurance/quality improvement. In: *American Journal of Community Psychology*, 50, S. 445-460.

Wandersman, A. (2014): Moving Forward with the Science and Practice of Evaluation Capacity Building (ECB): The Why, How, What, and Outcomes of ECB. In: American Journal of Evaluation, 35(1), S. 87-89.

Weiss, C. H. (1998): Evaluation – Methods for Studying Programs and Policies. New Jersey: Prentice Hall.

Weltbank (2012): The Global Partnership for Social Accountability: A New Mechanism to Support Civil Society Organizations. Online verfügbar unter: <http://go.worldbank.org/IYXBSB8JC0>, zuletzt eingesehen am 14.06.2018.