

Centrum für Evaluation



Center for Evaluation

CENTRUM FÜR EVALUATION – UNIVERSITÄT DES SAARLANDES

Interner Evaluationsbericht

Prof. Dr. Reinhard Stockmann
Dipl.-Soz. Stefan Silvestrini

Dr. Alexandra Caspari
Dr. Stefanie Krapp
Dr. Wolfgang Meyer

Saarbrücken, 13. Januar 2006

Inhaltsverzeichnis:

1. EINLEITUNG	1
2. ZIELE, AUFGABEN UND ENTWICKLUNG DES CEVAL	4
2.1 Gründungshintergrund	4
2.2 Ziele und Aufgaben des Centrums für Evaluation	5
2.3 Arbeitsbereiche des Centrums für Evaluation	7
2.3.1 Auswahl der fachlichen Arbeitsbereiche	7
2.3.2 Umweltforschung und Umweltkommunikation	9
2.3.3 Bildung	10
2.3.4 Entwicklungszusammenarbeit	12
2.4 Entwicklung der Aufgabenschwerpunkte und Arbeitsbereiche	12
2.4.1 Entwicklung von theoretischen und methodischen Grundlagen	12
2.4.2 Evaluationen	18
2.4.3 Beratung, Aus- und Weiterbildung	23
2.4.4 Förderung des fachlichen Informationsaustauschs	27
2.5 Entwicklungsperspektiven des CEval	29
2.5.1 Profil des CEval	29
2.5.2 Umwelt	32
2.5.3 Bildung	36
2.5.4 Entwicklungszusammenarbeit	38
2.5.5 Kultur	41
3. ORGANISATION UND STRUKTUR DES CEVAL	43
3.1 Rechtsform und Organisationsstruktur	43
3.2 Finanzielle und personelle Entwicklung	46
3.3 Kooperationen und Vernetzung des CEval	52
3.4 Öffentlichkeitsarbeit des CEval	56
3.4.1 Erste Wirkungsebene: Kooperationspartner und Auftraggeber	57
3.4.2 Zweite Wirkungsebene: ‚Evaluationscommunity‘ / Fachöffentlichkeit	57
3.4.3 Dritte Wirkungsebene: ‚breite Öffentlichkeit‘ / Gesellschaft	58
3.4.4 Nutzung und Ausbau vorhandener Medien und Maßnahmen über ihre bisherigen Wirkungsfelder hinaus	59
4. QUALITÄTS- UND WISSENSMANAGEMENT AM CEVAL	63
4.1 Darstellung der Qualitätssicherungsinstrumente	64
4.2 Darstellung des internen Wissensmanagements	65
4.2.1 Ziele des DVS	66
4.2.2 Planung des DVS	66
4.3.2 Funktionsweise des DVS	69
4.3.3 Realisierung des DVS	70
4.3.4 Nutzung und Weiterentwicklung des DVS	70

5. LEISTUNGEN DES CEVAL	71
5.1 Ergebnisse der Indikatorenanalyse auf der Output-Ebene	73
5.1.1 Drittmittel nach Arbeitsbereichen	73
5.1.2 Drittmittel nach Aufgabenschwerpunkt	76
5.1.3 Weitere Output-Indikatoren	78
5.2 Ergebnisse der Indikatorenanalyse auf der Outcome- und Impact-Ebene	80
5.2.1 Kundenzufriedenheit	80
5.2.2 Teilnehmerbewertung	81
5.2.3 Weitere Outcome- und Impact Indikatoren	83
6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	86

Abkürzungsverzeichnis

AG BFN:	Arbeitsgemeinschaft „Berufsbildungsforschungsnetz“
AGEG:	Arbeitsgemeinschaft entwicklungspolitischer Gutachter e.G.
AK:	Arbeitskammer des Saarlandes; Arbeitskreis
BIBB:	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF:	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMVEL:	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BMZ:	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BQF:	Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf
BQN:	Berufliche Qualifizierungsnetzwerke
BZ:	Bildungszentrum
CC VISU:	Competence Center Virtuelle Saar Universität
CEval:	Centrum für Evaluation
CIM:	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung
DAAD:	Deutscher Akademischer Auslandsdienst
DBU:	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DeGEval:	Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V.
EFQM:	European Foundation for Quality Management
EQUAL:	EU-Programm zum Abbau von Diskriminierung am Arbeitsmarkt
EZ:	Entwicklungszusammenarbeit
FEEZ:	Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit
GATE-Germany:	Konsortium für internationales Hochschulmarketing
GTZ:	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
HiWi:	studentische Hilfskraft
HTW:	Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes
IAB:	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IBQM:	Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten
InWEnt:	Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
IUB:	Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V.
KHSA:	Katholische Hochschule für Soziale Arbeit
KIBB:	Kommunikations- und Informationssysteme für Berufliche Bildung
MKI:	Mubarak-Kohl-Initiative
QM:	Qualitätsmanagement
REK:	Regionales Entwicklungskonzept
UdS:	Universität des Saarlandes
WU Wien:	Wirtschaftsuniversität Wien
ZfEv:	Zeitschrift für Evaluation

1. Einleitung

Das Centrum für Evaluation (CEval) wurde zwar im Jahr 2002 gegründet, doch ein genauer Starttermin lässt sich allenfalls anhand von Zuwendungsbescheiden ermitteln. Das CEval ging aus den Forschungsarbeiten und Evaluationsprojekten hervor, die am Lehrstuhl für Soziologie durchgeführt wurden, so dass es sich eher um einen fließenden Übergang handelte (vgl. Kapitel 2.1). Im Rahmen von Bleibeverhandlungen mit dem Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft wurde im September 2001 vereinbart, dass das Centrum für Evaluation an der Universität des Saarlandes gegründet und für sechs Jahre mit jährlich 150.000 DM (76.694 €) gefördert werden soll. Die Universität des Saarlandes verpflichtete sich im Rahmen einer Rufabwehrvereinbarung, einen jährlichen Sachmittelzuschuss in Höhe von 20.000 DM (10.226 €), befristet auf sechs Jahre, bereitzustellen. Über die weitere Zukunft dieser Finanzmittel soll nach dem Vorliegen des Ergebnisses der für das fünfte Jahr vorgesehenen Evaluation entschieden werden.

In der dritten Sitzung des Beirats des CEval am 11. April 2005 wurden die Durchführung und die TOR der Evaluation beschlossen und die externe Gutachterkommission festgelegt.

Als externe Gutachter und Gutachterinnen wurden vom Beirat vorgeschlagen:

Frau Prof. Dr. Müller-Kohlenberg, Universität Osnabrück

Herr Prof. Dr. Kevenhörster, Universität Münster

Herr Prof. Dr. Frey, freier Gutachter

Herr Prof. Dr. Löffler, Vertreter der Universität des Saarlandes

Und als beratendes Beiratsmitglied:

Herr Prof. Dr. em. Hennen, ehemaliger Leiter ZQ, Universität Mainz

Alle Gutachterinnen und Gutachter konnten für die externe Evaluation des CEval gewonnen werden.

Der Beirat des CEval hat beschlossen, dass für die Evaluation ein interner Evaluationsbericht zu erstellen ist, der den externen Evaluatoren zur Verfügung gestellt wird. Nach eingehender Terminabstimmung mit allen Beteiligten wurde für die externe Begehung der 26. und 27. Januar 2006 vorgesehen. Die Evaluation wird mit einem Gesamtbericht abgeschlossen, der aus dem internen und dem externen Evaluationsbericht sowie einer Stellungnahme des CEval besteht.

Gegenstand der Evaluation ist das Centrum für Evaluation. Dabei ist zu beachten, dass die Zeitschrift für Evaluation (ZfEv), der Masterstudiengang Evaluation und der Lehrstuhl für Soziologie zwar eng mit dem CEval verknüpft, jedoch *nicht* Gegenstände der Evaluation sind. Sie sollen allerdings in ihrer Interdependenz mit dem CEval berücksichtigt werden.

Der *Zweck der Evaluation* des CEval besteht vorrangig in der Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Centrums sowie in der Ableitung von Perspektiven für dessen zukünftige Entwicklung.

In Abstimmung mit dem Beirat wurden folgende Evaluationsfragen formuliert:

1. Wie ist die bisherige Aufbauarbeit des CEval gemessen an den Zielsetzungen zu bewerten?
2. Wie sind die Zielvorstellungen des CEval zu bewerten?
3. Wie ist das Organisationsmodell des CEval (insb. dessen Struktur, Personal, Finanzierung und Rechtsform) zu bewerten?
4. Inwieweit stehen die Produkte (durchgeführte Evaluationen, veröffentlichte Schriften und Arbeitspapiere etc.) und Maßnahmen (insb. Fortbildungsangebote) in Einklang mit den Zielsetzungen?
5. Wie sind die Zielerreichung und die über die Zielsetzungen hinausgehenden Wirkungen des CEvals einzuschätzen?
6. Wie sind die dafür eingesetzten Ressourcen (Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter, Kommunikation, technische Ausstattung und Infrastruktur etc.) zu bewerten?
7. Welchen Stellenwert hat das CEval in der Evaluationslandschaft (regional, national und international)?
8. Welchen Beitrag leistet das CEval zur Profilbildung der Fakultät 5 „Empirische Humanwissenschaften“ und der Universität des Saarlandes sowie zur Entwicklung und Internationalisierung der Region/des Saarlandes?

Ausgehend von den Evaluationsergebnissen sollen anschließend Empfehlungen abgeleitet werden zu:

1. der strategischen Ausrichtung,
2. den Zielen,
3. den Arbeitsbereichen und der zukünftigen Schwerpunktsetzung,
4. dem Organisationsmodell (Rechtsform, Geschäftsmodell, Personalentwicklung, Rolle des Beirats etc.),
5. der Qualität der Produkte und Maßnahmen,
6. der (Weiter-)Finanzierung des CEval sowie
7. der Positionierung des CEval in der Evaluationslandschaft, in der Universität und im Saarland.

Das CEval dankt allen Evaluatoren und Evaluatoreninnen für ihre Bereitschaft, die Evaluation durchzuführen, ganz herzlich. An dieser Stelle sei auch den Beiratsmitgliedern gedankt, die das CEval teilweise schon seit seiner Gründung mit Rat und Tat unterstützen. Dank sei zudem den Förderern des CEval ausgesprochen, der saarländischen Landesregierung und der Universität des Saarlandes, die die Gründung des CEval und seine Entwicklung in den letzten vier Jahren finanziell unterstützt haben.

Der interne Evaluationsbericht ist so aufgebaut, dass zuerst (Kapitel 2) der Gründungshintergrund erläutert wird, bevor die Ziele, Aufgaben und Arbeitsbereiche des CEval dargestellt werden. Anschließend wird die Entwicklung der Aufgabenschwerpunkte und Arbeitsbereiche geschildert. Darauf aufbauend werden die Entwicklungsperspektiven des CEval erläutert.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Organisation und Struktur des CEval. Dabei wird auf Probleme und Entwicklungspotenziale eingegangen. Kapitel 4 beinhaltet die Darstellung des Qualitäts- und Wissensmanagements des CEval. Kapitel 5 stellt die Leistungen des CEval anhand ausgewählter Indikatoren dar und in Kapitel 6 wird ein Ausblick gegeben.

Gemäß dem Evaluationsansatz des CEval wird zwischen der Input-, Output-, Outcome und Impact-Ebene unterschieden. Die Zuordnung der Indikatoren (vgl. dazu auch Kapitel 4) zu den jeweiligen Analyseebenen erfolgt dabei gemäß dem Analyseraster, welches auch bei den vom Centrum durchgeführten Evaluationen eingesetzt wird:

- Als *Input-Indikatoren* dienen in erster Linie die vorhandenen und eingesetzten finanziellen und personellen Ressourcen sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen innerhalb deren das CEval seine Aufgabengebiete bearbeitet (vgl. Kapitel 2 und 3).
- Bei den *Output-Indikatoren* können einzelne Indikatoren den jeweiligen Aufgabenschwerpunkten zugeordnet werden: So dient die Zahl der entwickelten Arbeitspapiere und Veröffentlichungen der Dokumentation des Outputs bei der Grundlagenforschung. Entsprechend ist die Zahl der (unveröffentlichten) Gutachten geeignet den, auf die Durchführung von Evaluationen und Beratungen bezogenen, Output zu messen. Des Weiteren geben die Teilnehmerzahlen Auskunft über den Output bei der Umsetzung der Weiterbildungsangebote des CEval. Die Zahl der Auftraggeber sowie die im Rahmen der Durchführung von Evaluationen und Weiterbildungsmaßnahmen angeworbenen Drittmittel sind weitere schwerpunktübergreifende Indikatoren auf der Output-Ebene. Zur Dokumentation des Beitrags des Centrums zum Informationsaustausch und der eigenen Öffentlichkeitsarbeit werden die Zahl der durchgeführten Veranstaltungen (Tagungen, Workshops etc.), der Vorträge sowie die Auflagen der Informationsmaterialien des CEval (Jahresberichte, Flyer etc.) als Output-Indikatoren herangezogen. (vgl. Kapitel 5.1)
- Die Darstellung der Indikatoren auf der Outcome- und Impact-Ebene bezieht sich insbesondere auf die Kundenzufriedenheit (bei Evaluationen und Beratungen) und die Teilnehmerzufriedenheit (bei durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen). Darüber hinaus geben die Zahl der erschienenen Presseartikel sowie die besonderen Würdigungen des Centrums und seiner Mitarbeiter Auskunft über dessen Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Aufgrund fehlender quantifizierbarer Indikatoren v.a. auf der Impact-Ebene werden des Weiteren Indizien aufgeführt, wie z.B. die Rezeption bzw. Verbreitung und Anwendung der Evaluationskonzeption des CEval sowie die Effekte auf die Organisationen, in denen die Teilnehmer ihr erlerntes Wissen anwenden bzw. den Nutzen der Evaluationsergebnisse für die Auftraggeber (vgl. Kapitel 5.2).

Gemäß dem Evaluationsansatz des CEval sollen damit den Evaluatoren die geeigneten Indikatoren zur Bewertung der Effektivität und Effizienz des Centrums zur Verfügung gestellt werden.

2. Ziele, Aufgaben und Entwicklung des CEval

2.1 Gründungshintergrund

Ende der 90er Jahre zeichnete sich in Deutschland ein zunehmender Bedarf und ein steigendes Interesse an Evaluation ab. Dieser neue „Boom der Evaluation“, der bis heute anhält und sogar noch an Dynamik gewonnen hat, ist auf eine Reihe von Gründen zurück zu führen:

- Notorische Budgetprobleme, die eine stärkere Priorisierung und Selektion von Maßnahmen erforderlich machen.
- Steigender öffentlicher Legitimationsdruck auf die Budgetverantwortlichen, die Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit von Maßnahmen nachzuweisen und transparent zu machen.
- Gutachten des Bundesrechnungshofs, die die in der Bundeshaushaltsordnung (BHO § 9) vorgesehenen Wirksamkeitsprüfungen einfordern.
- Parlamentarische Initiativen (z.B. in der Entwicklungszusammenarbeit), den Erfolg politischer Maßnahmen zu steigern.
- EU-Standards, nach denen Programm-Evaluationen in der Regel vorgeschrieben sind.
- Diskussion um „Neue Steuerungsmodelle“ und „New Public Management“, in denen eine leistungs- und wirkungsbezogene Steuerung verlangt und hierfür das Instrument der Evaluation benötigt wird.

Dies sind nur einige Trends, die insgesamt zu einer stark steigenden Nachfrage nach formativen und summativen Evaluationen von Seiten der staatlichen Verwaltung, aber auch Verbänden, Stiftungen und Nichtregierungs-Organisationen geführt haben.

Die deutsche Evaluationslandschaft war auf diesen Nachfrageschub schlecht vorbereitet. Während sich in den USA eine eigenständige Profession mit mehreren Berufsverbänden, Fachzeitschriften, universitären Ausbildungsgängen und einem Netz von universitären und privatwirtschaftlichen Institutionen herausgebildet hat, kam in Deutschland eine vergleichbare Entwicklung erst allmählich in Gang. Die Evaluationsforschung war und ist noch immer fachlich zersplittert. Interdisziplinäre Kommunikation und Zusammenarbeit sind nur gering ausgeprägt. Mit wenigen Ausnahmen, wie z.B. der Psychologie und der Erziehungswissenschaften sind evaluationstheoretische Fragestellungen in keinem der klassischen Studienfächer etabliert.

In den letzten Jahren wurden eine Reihe von Professionalisierungsschritten eingeleitet, an denen auch das CEval beteiligt war. Ein erster maßgeblicher Professionalisierungsschritt ist in der Gründung der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation – im Jahr 1997 zu sehen, an der eine Reihe der heutigen CEval-Mitarbeiter beteiligt waren.

Bereits Ende der 80er Jahre hatte Reinhard Stockmann als Assistent am Lehrstuhl für Methoden der empirischen Sozialforschung eine Reihe von Evaluationsstudien zur Nachhaltigkeit der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) durchgeführt, die nach seiner Berufung auf den Lehrstuhl für Soziologie an der Universität des Saarlandes fortgesetzt wurden. Waren diese Studien anfangs vor allem Wirkungsuntersuchungen im Feld der Entwicklungszusammenarbeit und/oder beruflichen Bildung, weiteten sich die Evaluationsaktivitäten ab Ende der 90er

Jahre aus. Insbesondere die bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt eingeworbene Evaluation von Umweltprogrammen in den Neuen Bundesländern oder die vom Bundesumweltministerium vergebene Evaluation von Umweltberatungsprojekten, Aufträge von Seiten des saarländischen Wirtschaftsministeriums, des BMBF, des BiBB und weiterhin aus der EZ (vor allem BMZ und GTZ), sorgten für ein Anwachsen der Zahl der Mitarbeiter und überforderte zunehmend die Strukturen des Lehrstuhls. Deshalb entstand Ende der 90er Jahre die Idee, ein Zentrum für Evaluation als wissenschaftliche Einrichtung zu gründen, das einerseits einen Beitrag zur Verringerung der eingangs dargestellten Defizite in der deutschen Evaluationslandschaft leisten sollte. Andererseits sollten ganz pragmatisch neue Strukturen für die Bewältigung der bestehenden Evaluationsaufträge geschaffen werden.

Nachdem der Lehrstuhlinhaber 1999 einen Ruf an die Universität Koblenz/Landau erhielt und Ministerpräsident Kurt Beck die Gründung eines Zentrums für Evaluation an einer rheinland-pfälzischen Universität empfohlen hatte, wurden Bleibeverhandlungen an der Universität des Saarlandes und mit dem saarländischen Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft geführt. In der am 19.9.2001 unterzeichneten Rufabwehrvereinbarung wurde dem Lehrstuhlinhaber zugesagt, „dass der Aufbau des Zentrums für Evaluationsforschung an der Universität des Saarlandes für sechs Jahre mit jährlich 150.000 DM gefördert wird“. Die Universität des Saarlandes erklärte sich bereit, einen Beitrag von jährlich 20.000 DM Sachmitteln zunächst befristet auf sechs Jahre bereit zu stellen. Damit war der finanzielle Grundstock für das CEval gelegt, das sich im März 2002 konstituierte.

2.2 Ziele und Aufgaben des Centrums für Evaluation

Entsprechend dem Gründungsentwurf¹ leistet das CEval einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Evaluationsforschung und zur verstärkten Durchführung und Nutzung von Evaluationen in Deutschland, indem es

- (1) theoretische und methodische Grundlagen sowie fachlich-wissenschaftliche Standards für die Evaluation von Programmen und Maßnahmen erarbeitet,
- (2) Qualifizierungsmaßnahmen anbietet,
- (3) auftragsbezogene Forschung und Beratung durchführt und
- (4) den fachlichen Informationsaustausch fördert.

(ad 1) Das CEval leistet Grundlagenforschung im Bereich der wissenschaftlichen Weiterentwicklung von Evaluationstheorien und -methoden. Neben einer kontinuierlichen Verbesserung des methodischen Instrumentariums, einschließlich komparativer und interkulturell verwendbarer Instrumente, wird auch sektorspezifisches Wissen um kumulierte Evaluationsergebnisse in ausgewählten Forschungsfeldern erweitert. Diese grundlagenorientierte Ausrichtung des CEval reagiert kritisch und konstruktiv auf den Umstand, dass es einem Großteil der vorliegenden Evaluationsstudien an methodischer Qualität, Originalität und Raffinesse mangelt. Meist wird das potentiell mögliche Methodenspektrum nicht ausgeschöpft. Für das CEval ergibt sich daraus die Aufgabe, die in der wissenschaftlichen Forschung bewährten Methoden an die anwendungsbezogenen Fragestellungen und ressourcenbedingten Restriktionen von Evaluationen anzupassen und weiterzuentwickeln. Das CEval arbeitet hierbei eng mit

¹ Hier in einer überarbeiteten Fassung von 2002 zitiert.

den Auftraggebern zusammen und forciert darüber hinaus eine interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der Wissenschaft. Für die Weiterentwicklung von Evaluationsmethoden sind die professionellen Inputs verschiedener Disziplinen notwendig (z.B. der Soziologie, Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaft, Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Erziehungswissenschaft), die auch bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals berücksichtigt werden.

- (ad 2) Das CEval entwickelt Aus- und Weiterbildungsangebote für unterschiedliche, mit Evaluationen befasste Zielgruppen (Forscher, Gutachter, Anwender, u.a.). Da entsprechende Angebote bisher kaum existieren, aber eine hohe Nachfrage nach einschlägigen Qualifikationen besteht, bietet das CEval entsprechende Kurse sowohl für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Ministerien, Verwaltungen, Verbänden, Stiftungen als auch für die freie Wirtschaft an. Neben modularen Fortbildungen beteiligt sich das CEval an dem Weiterbildungsstudiengang „Master of Evaluation“. Der Studiengang ist interdisziplinär und interkulturell ausgerichtet, befähigt direkt zu einer Tätigkeit in der Praxis und ermöglicht einen international anerkannten Abschluss (Master).

Aus- und Weiterbildungsangebote beschränken sich nicht auf die Förderung der Evaluationskompetenz im regionalen und nationalen Kontext. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Entwicklung von speziellen Ausbildungsmodulen für die Weiterqualifikation mittlerer Führungskräfte aus Verwaltungen in Ländern der Dritten Welt. Gerade in diesen Staaten fehlen zumeist aussagefähige Daten über soziale Strukturen und Prozesse, so dass politische Entscheidungen oft auf einer unzureichenden Informationsbasis getroffen werden müssen. Auch sind die meisten Entwicklungsländer bei der Bewertung von Programmfolgen auf die Expertise westlicher Wissenschaftler und Experten angewiesen. Aus- und Weiterbildung von Führungskräften der Dritten Welt im Bereich der Evaluation befähigt diese dagegen, Entwicklungsprozesse selbstständig beurteilen und in eigenständiger Verantwortung steuern zu können.

- (ad 3) Das CEval fördert die Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. In der Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Organisationen (z.B. Bundes- und Landesministerien, Behörden, Stiftungen und Verbänden) werden Problemlösungen, Designs und Konzeptionen für Evaluationen erarbeitet und Praktiker bei der Planung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen beraten. Dabei wird Evaluation stets im Gesamtzusammenhang von Programm- und Organisationsentwicklung gesehen. Kontakte zur außerwissenschaftlichen Praxis eröffnen hierbei im Hinblick auf die grundlagenorientierten Aufgaben des CEval zugleich eine verbesserte empirische Zugangsmöglichkeit zum Forschungsfeld. Zudem kann das CEval für die Qualitätsbeurteilung von anderweitig in Auftrag gegebenen Evaluationen herangezogen werden.

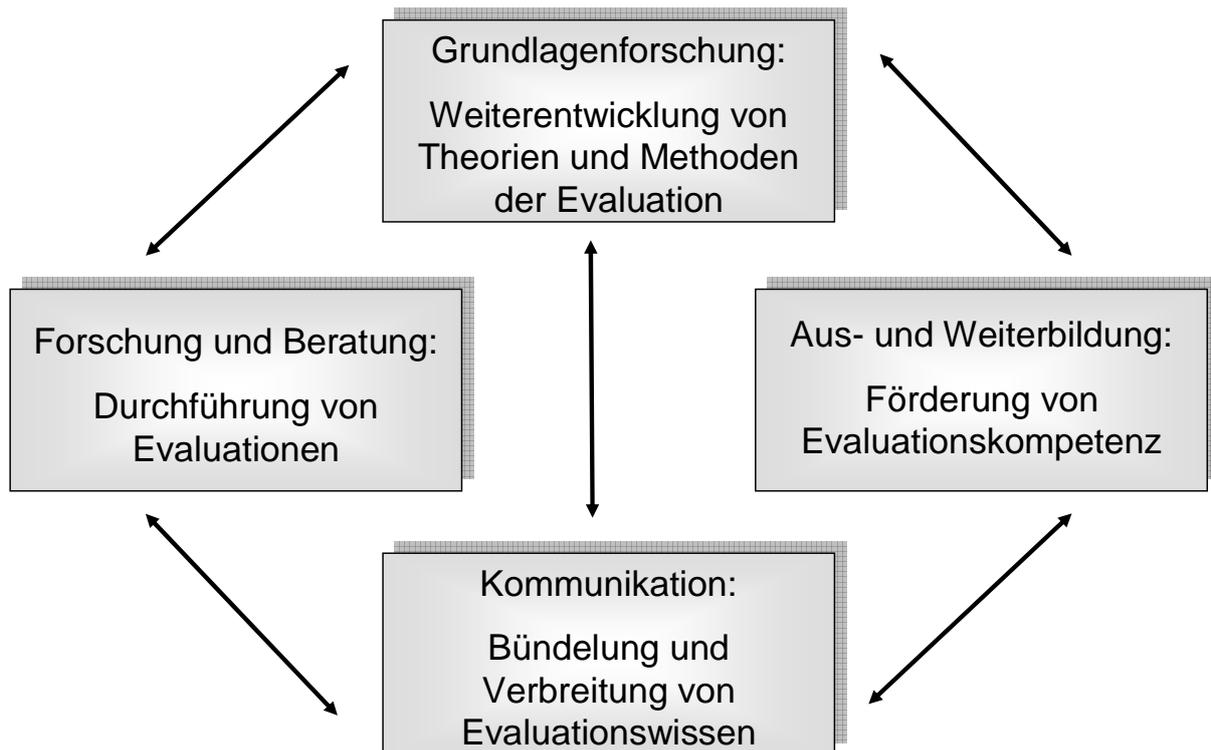
Eine weitere wichtige Aufgabe des CEval ist die eigenständige Durchführung von Evaluationen, insbesondere im Rahmen von drittmittelfinanzierten Projekten. Diese bilden die Basis für eine anwendungsbezogene theoretische und methodische Weiterentwicklung der Evaluation.

- (ad 4) Das CEval fördert im Bereich seiner fachlichen und theoretischen Schwerpunkte die Kommunikation. Deshalb organisiert das CEval Tagungen, Workshops und Kolloquien und nimmt selbst an solchen Veranstaltungen aktiv teil. Darüber hinaus gibt das CEval gemeinsam mit anderen, renommierten Wissenschaftlern die „Zeitschrift

für Evaluation“ heraus. Diese ist die erste ihrer Art im deutschsprachigen Raum und wendet sich an Wissenschaftler, Anwender und Auftraggeber von Evaluationen. Darüber hinaus ist die Zeitschrift gleichzeitig Mitteilungsorgan der Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Außerdem arbeitet das CEval aktiv (z.B. durch die Leitung von Arbeitskreisen) in der DeGEval mit.

Daraus ergibt sich für das CEval eine Zielstruktur, nach der Leistungen in vier Aufgabenfeldern zu erbringen sind (vgl. Schaubild 1):

Schaubild 1: Aufgabenschwerpunkte des CEval



2.3 Arbeitsbereiche des Centrums für Evaluation

2.3.1 Auswahl der fachlichen Arbeitsbereiche

Umfassende Globalisierungsprozesse, wie die Verflechtung internationaler Finanz- und Investitionsströme, die Veränderung gesellschaftlicher Strukturen durch weltweite Migrationsbewegungen, die Bedrohung der Weltordnung durch wachsende Verarmungs- und Verelendungsprozesse in vielen Ländern der so genannten Dritten Welt und die massive Umweltzerstörung durch Raubbau, Ressourcenverschwendung und Verschmutzung sowie die zunehmende Vernetzung von Staaten, transnationalen Unternehmen und Organisationen über Ländergrenzen und Kontinente hinweg, stellt die Politik vor neue Herausforderungen. Damit verbunden sind auch Ansprüche an Politik: Sie soll sich nicht länger an kurzfristigen Zielen orientieren, sondern auf verschiedenen Politikebenen zukunftsbeständige Konzepte einer „nachhaltigen Entwicklung“ anstreben. Bei aller Diskussion um dieses Konzept besteht doch ein weitgehender Konsens, dass damit eine Politik gemeint ist, die es den gegenwärtigen

Generationen erlaubt, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen². Hierfür ist die Integration ökonomischer, sozialer und ökologischer Zielsetzungen notwendig. Um dies zu erreichen, müssen zentrale Politikfelder miteinander verbunden werden.

So wie Politik und Gesellschaft durch globale Entwicklungsprozesse vor neue Herausforderungen gestellt werden, erwachsen auch der Evaluation neue Herausforderungen. In den einzelnen Politikfeldern können Maßnahmen öffentlicher und privater Träger nur dann auf Dauer erfolgreich durchgeführt werden und langfristige Wirkungen und Nachhaltigkeit erzielen, wenn gleichzeitig geeignete Steuerungsinstrumente vorhanden sind. Hierzu gehören insbesondere Verfahren der Evaluation und Wirkungsuntersuchung.

Das CEval stellt sich deshalb die Aufgabe, an der Weiterentwicklung von Evaluationstheorien und -methoden zu arbeiten, die den globalen Herausforderungen und den nachhaltigkeitsorientierten Ansprüchen an Politik gerecht werden. Hierzu gehört auch die Politikfelder übergreifende Weiterentwicklung von Theorien und Methoden, um einen Beitrag zur Integration interdependenter Politikbereiche zu leisten.

Damit das CEval seine limitierten personellen und finanziellen Ressourcen konzentriert einsetzen kann, beschränkt es sich auf drei fachliche Arbeitsschwerpunkte:

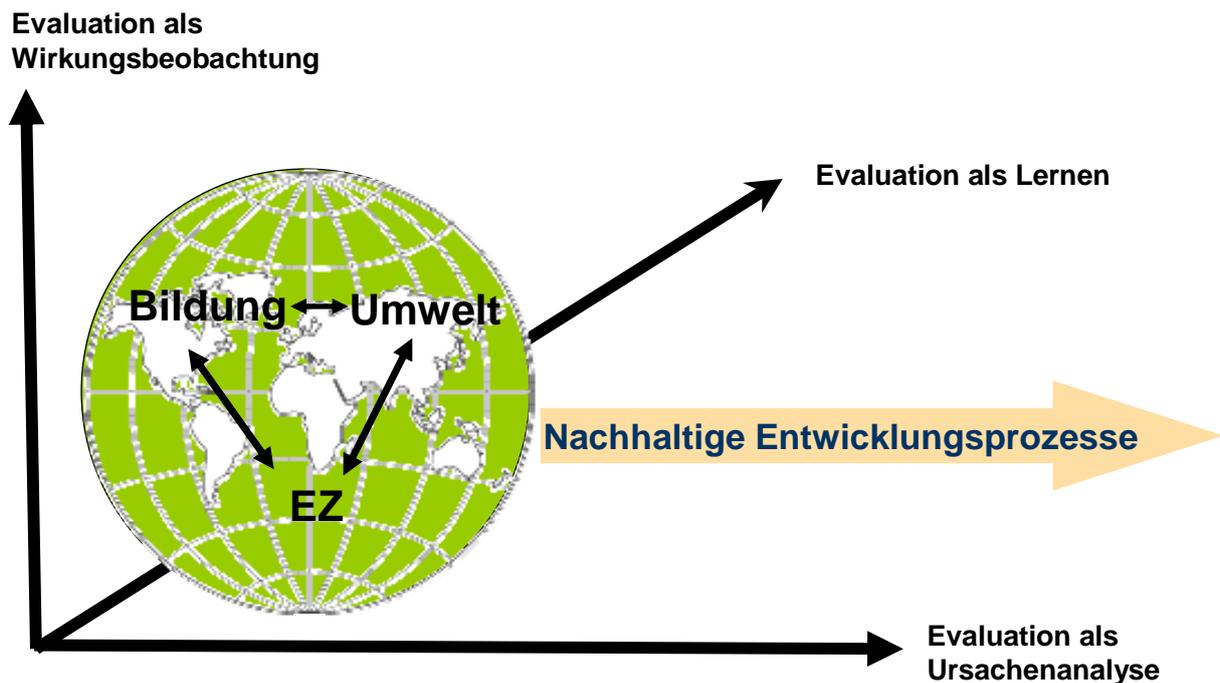
- (1) Umweltforschung und Umweltkommunikation
- (2) Allgemeine und berufliche Bildung
- (3) Entwicklungszusammenarbeit

Um weltweit nachhaltige ökonomische, soziale und ökologische Entwicklungsprozesse auslösen zu können, sind vor allem die Politikfelder Bildung, Umwelt und Entwicklungszusammenarbeit gefordert, die eng miteinander verknüpft sind. Bildung ist die stärkste Kraft zur Überwindung von Armut. Armut ist ein zentraler Faktor für Umweltzerstörung, so dass die Verbesserung der ökonomischen Situation auch zu einer Verbesserung der ökologischen Situation führen kann. Allerdings ist unkontrollierte ökonomische Entwicklung auch eine Ursache für steigende soziale Ungleichheit, die die Armut in benachteiligten Gruppen zementieren und zur Ressourcenverschwendung und Umweltzerstörung führen kann. Deshalb ist erneut Bildung notwendig, um solche Prozesse und Zusammenhänge zu erkennen.

Um nachhaltige Entwicklungsprozesse einleiten zu können, bedürfen weniger entwickelte Länder dringend der Unterstützung durch technologisch und ökonomisch weiter fortgeschrittene Länder. Hierfür müssen Innovationen und Problemlösungen gefunden oder adaptiert werden, die den unterschiedlichen kulturellen Bedingungen in anderen Regionen der Erde entsprechen, damit die erreichten Fortschritte auch im globalen Maßstab Wirkungen entfalten und nachhaltige Entwicklungsprozesse auslösen können. Dies ist nicht nur, aber auch die Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit.

² Brundtland-Bericht (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Greven. S. XV.

Schaubild 2: Verknüpfung der fachlichen Evaluationschwerpunkte



Evaluation kann dazu beitragen, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Maßnahmen in diesen drei Politikfeldern (siehe Schaubild 2) als auch zwischen ihnen zu beobachten und zu analysieren (Wirkungserfassung). Darüber hinaus kann Evaluation feststellen, ob Programme und Interventionen in diesen Politikfeldern zu nachhaltigen Entwicklungsprozessen auf lokaler, nationaler oder globaler Ebene geführt haben (Ursachenzuschreibung), um daraus entscheidungsrelevantes Wissen für die Verbesserung der Planung und Durchführung laufender und neu aufgelegter Programme und Maßnahmen zu gewinnen (Lernen).

Die Auswahl der fachlichen Arbeitsschwerpunkte ist nicht nur dadurch begründet, dass Bildung, Umwelt und Entwicklungszusammenarbeit (neben anderen, wie z.B. Regional- und Wirtschaftspolitik) zentrale Handlungsbereiche für die Induzierung nachhaltiger Entwicklungsprozesse darstellen, sondern auch, weil deren interdisziplinäre Verknüpfung zu besonders hohen Synergieeffekten führt.

2.3.2 Umweltforschung und Umweltkommunikation

In Politik und Wirtschaft haben Maßnahmen zum schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen und zur Reduzierung von Umweltbelastungen seit etwa Anfang der 80er Jahre zunehmend an Bedeutung gewonnen. Umweltpolitische Programme und Projekte zielen in der Regel nicht nur auf innovative technische Lösungen, sondern auch auf umweltbewusste Verhaltensänderungen von individuellen und kollektiven Akteuren, die für messbare Verbesserungen der Umweltqualität häufig unabdingbar sind. Trotz der deutlich gewachsenen Zahl von Veröffentlichungen im Bereich der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung sind auch hier kompetente Evaluationsstudien noch vergleichsweise selten, wobei speziell die fehlende institutionelle Verbindung universitärer Grundlagenforschung mit praktischen Anwendungen in diesem Feld beklagt wird.

Ein besonderes Defizit der Evaluationspraxis – nicht nur im Umweltbereich – ist das Fehlen theoretischer Konzepte, die unterschiedliche Evaluationstätigkeiten integrieren und begründen sowie kausalanalytische Schlussfolgerungen zur Beantwortung der Fragestellungen des Auftraggebers zulassen. Bisher sind theoriegeleitete Evaluationen im Umweltbereich eine seltene Ausnahme geblieben. Obwohl den Sozialwissenschaften seit Jahren ein umfangreiches methodisches Instrumentarium zur Indikatorenentwicklung, zum Design von Datenerhebungen sowie zur qualitativen und quantitativen Datenauswertung zur Verfügung steht und dessen Anwendung auch in einer Vielzahl von Standardwerken der Evaluationsforschung ausführlich erläutert wird, sind in dieser Hinsicht ebenfalls erhebliche Defizite festzustellen. Im Umweltbereich ist dies z.T. auf die stark naturwissenschaftlich-technische Ausrichtung und die mangelnden Kenntnisse der sozialwissenschaftlichen Methodologie der dort tätigen Personen zurückzuführen.

Der wachsende Bedarf an qualifizierten Analysen zur nachhaltigen Wirkung umweltpolitischer Interventionen lässt sich auf allen gesellschaftlichen Ebenen (Bundesbehörden, Wirtschaftsverbände, Einzelbetriebe, Kommunen) zeigen. Das CEval kooperiert eng mit zentralen umweltpolitischen Institutionen (Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt, Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Saarländisches Landesumweltministerium etc.) und verfügt in diesem Arbeitsfeld über regionale, nationale und internationale Erfahrungen. Auch im Bereich der freien Wirtschaft entsteht ein zunehmender Bedarf an Evaluationen, der durch Konzepte des integrierten betrieblichen Umweltschutzes im Rahmen von Zertifizierungen wie EMAS und ISO 14000 ff. unter dem Stichwort Öko-Audit angetrieben wird und vom CEval bedient werden kann. Innerhalb der *Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)* koordiniert das CEval einen Arbeitskreis „Evaluation im Umweltbereich“, in dem nationale und internationale Akteure vertreten sind.

2.3.3 Bildung

Das deutsche Bildungs- und Ausbildungssystem zeigt Krisensymptome. Das formelle Bildungswesen leidet an Überalterung des Lehrpersonals und an ungelösten Strukturproblemen:

Die *Universitäten* befinden sich in einem Umstrukturierungsprozess. Das neue Hochschulrahmengesetz schafft für die Bundesländer neue Handlungsspielräume. Wenn die darin vorgesehenen hochschulpolitischen Steuerungselemente wie leistungsbezogene Mittelvergabe, Neuregelung des Hochschulzugangs über Auswahlverfahren, Einführung von Credit-Point-Systemen und international anerkannten Abschlüssen etc. auf ihre Auswirkungen hin untersucht werden sollen, sind Evaluationen unabdingbar. Das CEval will sich an der Evaluation der saarländischen Hochschulen beratend beteiligen.

Im *allgemeinen Bildungssystem* findet eine Unzahl von Evaluationen statt, deren Methoden bisher, mit Ausnahme groß angelegter Modellversuche, den aktuellen „state of the art“ weitestgehend außer Acht lassen. Werden jedoch die Kapazitäten zur Selbstevaluation an den Schulen ausgebaut, können Schulen flexibler auf Innovationen reagieren und entscheidungsrelevante Informationen sammeln. Das CEval kann hier Abhilfe in Form vielfältiger Qualifizierungsangebote (für nationale wie auch internationale Zielgruppen) schaffen. Im Saarland wäre eine Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft sowie mit dem Landesinstitut für Pädagogik und Medien möglich.

Das *duale Berufsbildungssystem* wird heftig kritisiert: Die Wirtschaft klagt über zu hohe Ausbildungskosten, den niedrigen formalen Bildungsstand der Jugendlichen und die zu lange Ausbildungsdauer der Auszubildenden in den Berufsschulen. Zudem wird bemängelt, dass das Duale System sich nicht rasch genug den wandelnden technologischen und wirtschaftlichen Bedingungen anpasst. Die Ausarbeitung von Ausbildungsverordnungen für neue Berufe dauert zu lange und alte Berufsbilder werden nicht rasch genug modernisiert. Das korporatistische Steuerungsmodell wird als zu inflexibel und bürokratisch gebrandmarkt. Mit einer Fülle von Reformmaßnahmen wird seitens der öffentlichen Hand versucht, die Strukturprobleme des Systems zu lösen. Zur Bewertung derartiger Reformmaßnahmen sind Evaluationen unverzichtbar. Das CEval verfügt über umfangreiche nationale und internationale Erfahrungen mit Evaluationen im Bereich der beruflichen Bildung, sei es im Rahmen begleitender Wirkungsuntersuchungen oder abschließender Ex-Post-Evaluationen. So waren Mitarbeiter des CEval im Bereich der Berufsbildungszusammenarbeit in der EZ bereits in mehr als 20 Ländern tätig.

Während im Bereich der universitären, beruflichen sowie der schulischen Bildung die genannten Probleme bewältigt werden müssen und sich bereits hieraus eine steigende Nachfrage nach Evaluationen ergibt, steht das Bildungssystem darüber hinaus vor der Herausforderung, den stetigen technologischen Fortschritt, insbesondere in der Informationstechnologie, für neue didaktische Konzepte, Methoden und Instrumente nutzbar zu machen.

Ein Sektor mit enormem Wachstum ist hier beispielhaft der Bereich des E-Learning, der nicht nur in den bereits genannten Bildungsbereichen, sondern auch in dem Bereich Fort- und Weiterbildung sowie im internationalen Kontext zunehmend an Bedeutung gewinnt.

E-Learning eröffnet vielfältige didaktische Möglichkeiten und kann zu einer umfassenden Umstrukturierung der Prozesse der Wissensvermittlung und Wissensaneignung beitragen. Dabei beschränken sich Erkenntnisse über die Wirkungen und den Erfolg vorhandener E-Learning-Angebote im Rahmen von Nutzeranalysen bisher fast ausschließlich auf Lernwirksamkeitsmessungen. Darüber hinaus sollten Wirkungsanalysen jedoch auch die Bewertung der *Akzeptanz* sowie die Frage nach der tatsächlichen Nutzung der verschiedenen *Mehrwert*-Dimensionen (Orts- und Zeitunabhängigkeit, Interaktivität und Multimedialität) des medial aufbereiteten Lehr-Lern-Angebots beinhalten.

Das CEval spielt hier derzeit eine Vorreiterrolle und hat bereits für mehrere E-Learning-Projekte begleitende Wirkungsuntersuchungen durchgeführt. Wichtige Kooperationspartner sind sowohl das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie die EU-Kommission. In diesem Arbeitsfeld besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem Sportwissenschaftlichen Institut der Universität des Saarlandes. Außerdem ist das CEval Kooperationspartner des Kompetenzzentrums „Virtuelle Saaruniversität“.

Die bei der Evaluation dieser Projekte gewonnenen Erkenntnisse dienen nicht nur den Auftraggebern bei der Qualitätssicherung und -verbesserung ihrer jeweiligen Produkte. Vielmehr sollen die vom CEval hierbei erworbenen Erfahrungen und spezifischen Kompetenzen darüber hinaus zur Entwicklung eigener E-learning-Angebote zur Fort- bzw. Weiterbildung im Bereich Evaluation, auch in den Arbeitsschwerpunkten Entwicklungszusammenarbeit und Umweltforschung, genutzt werden.

2.3.4 Entwicklungszusammenarbeit

Um nachhaltige Entwicklungsprozesse einleiten zu können, bedürfen Länder der Dritten Welt dringend der Unterstützung durch technisch und ökonomisch weiter entwickelte Staaten, wie sie unter anderem im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) geleistet wird. Obwohl dieses Politikfeld über eine lange Evaluationstradition verfügt, wird auch hier ein deutliches Theorie- und Methodendefizit konstatiert. Es herrscht weitgehender Konsens darüber, dass die Evaluation der EZ wesentlich verbessert und effektiver gestaltet werden könnte, wenn die in der empirischen Sozialforschung bekannten Methoden und Analyseverfahren an die fremden sozio-kulturellen Verwendungskontexte und anwendungsbezogenen Fragestellungen adaptiert und in professioneller Weise eingesetzt würden. Zwar werden in der EZ im Rahmen von standardisierten Planungsverfahren und Monitoringsystemen viele Daten erhoben, doch es fehlen allgemeine Beurteilungskriterien und Prüfungsstandards sowie sektorspezifische Prüfraster mit Output- und Outcome-orientierten Indikatoren. Da somit bereits projekt- und programminterne Entwicklungsprozesse nicht adäquat beobachtet und beurteilt werden können, wird projekt- und programmübergreifendes (institutionelles) Lernen um so stärker behindert. Adäquate Evaluationsmethoden würden dazu beitragen, die Programm-Steuerungsfähigkeit zu erhöhen und insgesamt das Wissen um die Zusammenhänge zwischen Intervention, Implementation und entwicklungspolitischen Wirkungen zu verbessern.

Das CEval widmet sich deshalb der vielfach geforderten sektorspezifischen Methoden- und Instrumentenentwicklung für die systematische Evaluation von EZ-Programmen. Darüber hinaus werden vor allem Wirkungs- und Nachhaltigkeitsuntersuchungen durchgeführt, da dieses Feld in der EZ bisher am stärksten vernachlässigt wurde. Außerdem übernimmt das CEval in der Entwicklung und Implementation von wirkungsorientierten Monitoring & Evaluationssystemen eine Führungsrolle. Die aus projekt- und programmübergreifenden Studien gewonnenen Erkenntnisse (lessons learned) können bei der Entwicklung neuer Programme berücksichtigt werden. Von zentraler Bedeutung für die Diffusion der vom CEval geleisteten Beiträge ist auch im Bereich der EZ eine intensive und kontinuierliche Kommunikation mit relevanten Akteuren des Sektors. So koordiniert das CEval derzeit u.a. die Aktivitäten des DeGEval-Arbeitskreises „Evaluation von Entwicklungspolitik“, in welchem die meisten der entwicklungspolitisch aktiven staatlichen und nicht-staatlichen Institutionen sowie eine große Anzahl an Gutachtern und Gutachterinnen organisiert sind.

Das CEval kooperiert sowohl mit zentralen entwicklungspolitischen staatlichen Geber- und Durchführungsinstitutionen (z.B. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Internationale Weiterbildung und Entwicklung) als auch Nicht-Regierungsorganisationen (z.B. Karl Kübel Stiftung, Evangelischer Entwicklungsdienst, Politische Stiftungen) und internationalen Geberorganisationen (z.B. EU und Weltbank).

2.4 Entwicklung der Aufgabenschwerpunkte und Arbeitsbereiche

2.4.1 Entwicklung von theoretischen und methodischen Grundlagen

Das theoretische und methodische „Fundament“ für die vom CEval durchgeführten Studien ist in der Habilitationsschrift von Stockmann (Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe, 1999) dargelegt. Das Theoriemodell umfasst folgende theoretische Ansätze:

(1.) Lebensverlaufsmodell:

Programme lassen sich, wie der Lebensverlauf von Individuen, in einzelne voneinander abgrenzbare Phasen einteilen. Sie entwickeln sich von der Idee, über einzelne Planungs- und Durchführungsschritte bis hin zu ihrem Förderende, und ihre Wirkungen reichen weit darüber hinaus. Durch die Verwendung des Lebensverlaufmodells werden der Prozesscharakter von Programmen, die kausale Verkettung der einzelnen Phasen miteinander sowie die Wirkungsphase nach dem Förderende als integraler Bestandteil eines Programms hervorgehoben.

(2.) Wirkungsmodell:

In der Regel werden Programme von Organisationen durchgeführt, die in komplexen Umwelten interagieren. Deshalb eignet sich für die Evaluation ein kontingenztheoretischer Organisationsansatz, der sowohl die inneren organisationalen Parameter als auch die äußeren situativen Bedingungen analysiert. Dabei wird untersucht: welche Wirkungen die Programminterventionen bei der Durchführungsorganisation, den Zielgruppen, den Politik-/Praxisfelder, etc. ausgelöst haben.

(3.) Innovations-/Diffusionsmodell:

Programme können als Instrumente zur Einführung von Innovationen verstanden werden, um spezifische Ziele zu erreichen. Mit den Bedingungen, unter denen sich Innovationen als neuartige Veränderungen verbreiten, beschäftigt sich die Diffusionstheorie. Sie benennt die zentralen Faktoren, die den Verbreitungsprozess behindern oder befördern. Dies sind vor allem die spezifischen Eigenschaften der Innovation, interne Organisationselemente und externe Umweltbedingungen.

(4.) Nachhaltigkeitsmodell:

Da die Wirkungen von Programmen nicht mit dem Förderende aufhören, sondern im Gegenteil es häufig sogar darum geht, möglichst lang andauernde Wirkungen auszulösen, lenkt das Nachhaltigkeitsmodell die Evaluationsperspektive auf die Lebensverlaufphase nach dem Förderende. Mit Hilfe von Ex-Post-Evaluationen kann anhand einer multidimensionalen Nachhaltigkeitskonzeption die Ausbreitung von Programmwirkungen und der Innovationsgrad (die Problemlösungsfähigkeit der Durchführungsorganisation) bestimmt werden.

(5.) Integratives Theoriemodell:

Die vier theoretischen Modelle: Lebensverlaufs-, Wirkungs-, Diffusions- und Nachhaltigkeitsmodell greifen auf vergleichbare theoretische Wurzeln zurück, ergänzen einander in hervorragender Weise und stellen somit eine integrierte theoretische Konzeption für Programmevaluationen dar.

Aufbauend auf diesen vier theoretischen Überlegungen lassen sich politikfeldspezifische Analyseleitfäden entwickeln. Diese strukturieren die hypothesengeleitete Suche nach intendierten und nicht-intendierten Wirkungen, erfassen aber auch die im Rahmen von Maßnahmen oder Programmen durchgeführten Interventionen (Inputs) und die erbrachten Leistungen (Outputs). Der Leitfaden bündelt alle Untersuchungsfragen nach Themenbereichen und umfasst alle Bewertungsdimensionen der Evaluation. Die Bewertungen werden so dargestellt und begründet, dass sie transparent und intersubjektiv nachprüfbar sind.

Kennzeichnend für den ursprünglich in der Habilitationsschrift von Stockmann erarbeiteten und in zahlreichen Folgestudien weiterentwickelten Ansatz ist weiterhin, dass für die Daten-

gewinnung ein Multi-Methoden-Mix eingesetzt wird. D.h. es wird versucht, möglichst quantitative und qualitative Methoden zu integrieren, um durch die Stärken eines Instruments die Schwächen eines anderen auszugleichen. Die Untersuchungsdesigns werden möglichst so angelegt, dass nicht nur intendierte wie nicht-intendierte, positive wie negative Wirkungen erschöpfend erfasst werden, sondern dass auch eine Kausalitätsprüfung erfolgen kann. Gerade bei dieser Aufgabe hat sich das entwickelte Theorie- und Methodenkonzept bereits vielfältig bewährt.

Im CEval wurde es in verschiedener Hinsicht weiter ausgebaut. Das vor allem für Ex-Post- und summative Wirkungsanalysen entwickelte Instrumentarium wurde für die Durchführung von formativen Evaluationen angepasst. Eine Reihe dieser Evaluationen (z.B. eBuT, Mentor, BZ Kirkel, Vis á Vis, KiBB u.a.) sollten vor allem dem Management entscheidungsrelevante Informationen liefern, so dass eine prozessbegleitende Perspektive notwendig war. In diesem Kontext wurde auch der partizipative Ansatz des CEval weiterentwickelt, der hier in einer gesonderten Box dargestellt ist.

In EZ-Projekten ist der Aufbau von Monitoring-Systemen nichts Neues. Neu ist jedoch die in den letzten Jahren aufgrund von Konzeptionswechseln in der EZ zu beobachtende Ausrichtung auf Wirkungen. Da das Evaluationskonzept Stockmanns explizit die Erfassung von Inputs, Outputs und Impacts beinhaltet, entwickelte sich hier in den letzten Jahren ein enormes Forschungs- und Betätigungsfeld.

Im Rahmen der Projekte „Mentor“ und „Vis á Vis“ war zudem erstmals eine theoretische Erweiterung des verwendeten Ansatzes im Hinblick auf *Netzwerkevaluationen* notwendig. Die beiden Projekte sind Beispiele für eine zunehmend, insbesondere von der EU, favorisierte Förderform, bei der an der Stelle von Projekten einzelner Trägerformen vorrangig Akteursnetze unterstützt werden. Der Netzwerkansatz gewinnt insbesondere in der internationalen Politik an Bedeutung. Hintergrund dafür ist die Beobachtung, dass im Rahmen der Globalisierung die Steuerungsfähigkeit des Nationalstaats abnimmt. Dies wird aufzufangen versucht, indem zivilgesellschaftliche Akteure in politische Entscheidungsprozesse und deren Vollzug eingebunden werden, z.B. über Netzwerke.

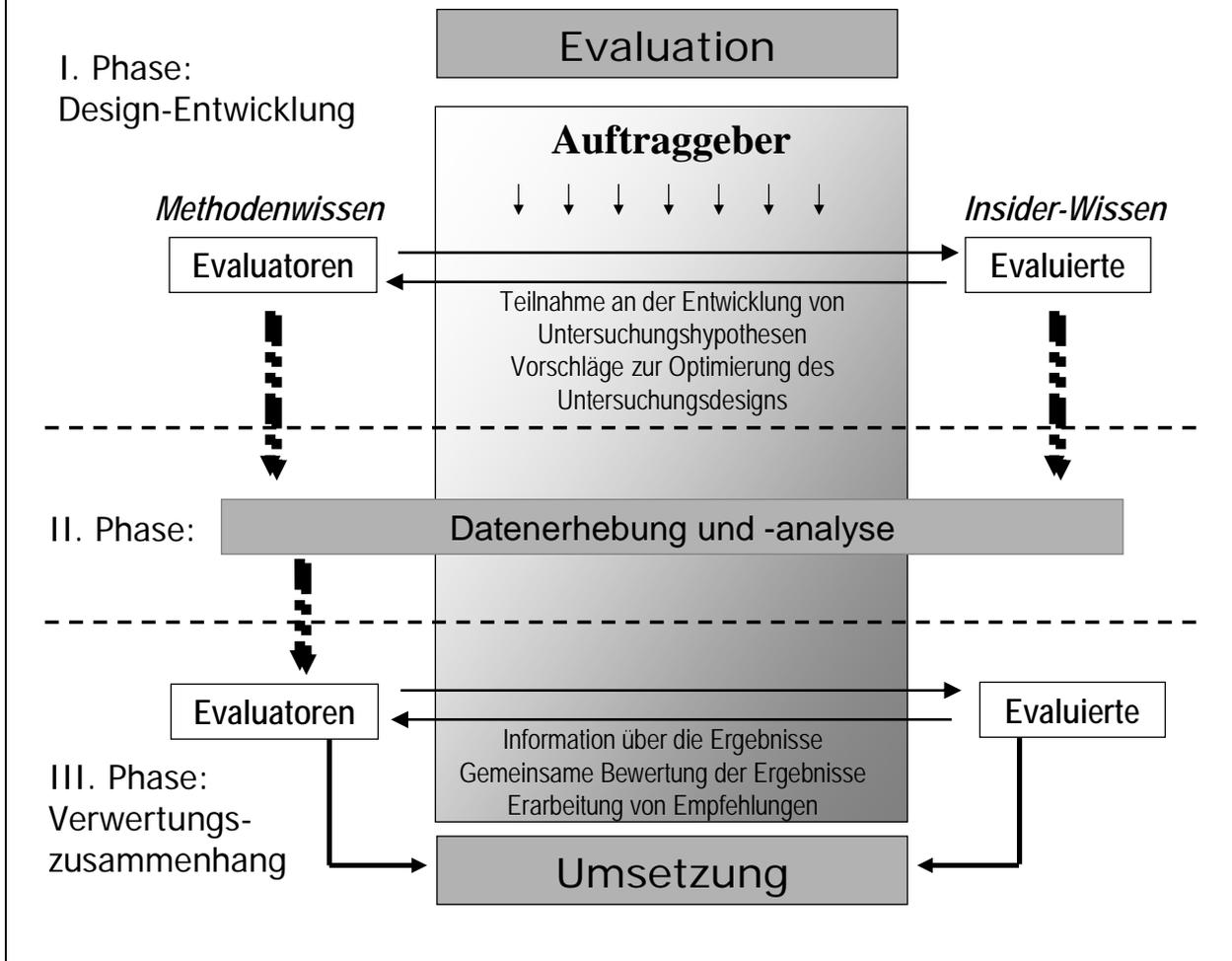
Aus Sicht der Evaluation ergibt sich zusätzlich zur weiterhin bestehenden Problematik der nachhaltigen Verankerung von Projektstrukturen innerhalb von Trägerorganisationen nun die Frage, wie die Kooperation mehrerer unabhängiger Organisationen dauerhaft abgesichert und im Sinne nachhaltiger Wirksamkeit optimiert werden kann. Dementsprechend sind aus theoretischer Perspektive die organisationssoziologischen Grundlagen des im CEval entwickelten Erhebungsrasters um Erkenntnisse der Netzwerkforschung zu ergänzen und diese in einer praktisch umsetzbaren Form zu integrieren. Erste Beiträge hierzu wurden bereits in den oben genannten Evaluationsvorhaben erbracht.

Die Anwendung der Konzeption in anderen Politikfeldern machte eine Erweiterung des Ansatzes notwendig. Ursprünglich für die (insbesondere Ex-Post-)Evaluation von Entwicklungsprojekten und -programmen entwickelt, wurde die Konzeption rasch auch in den Politikfeldern Bildung, Arbeitsmarkt und vor allem Umwelt eingesetzt. Im Rahmen einer groß angelegten BMZ-Untersuchung kamen auch Felder wie Gesundheit, Wasser, ländliche Entwicklung u.a. dazu. Dabei zeigte sich, dass sich die Konzeption grundsätzlich in allen Politikfeldern und in allen Phasen des Programmablaufs einsetzen lässt.

Der partizipative Evaluationsansatz des CEval:

Wird Evaluation als partizipativer Prozess organisiert, der zu einem intensiven Dialog mit den Beteiligten führt, können unterschiedliche Perspektiven und Interessenlagen bereits in die Konzipierung der Evaluation einfließen und wertvolle Wissensbestände der unterschiedlichen Akteure genutzt werden. Darüber hinaus kann die Akzeptanz für die Durchführung gesteigert werden, indem ein „Klima des Vertrauens“ entsteht, in dem sich alle Beteiligten idealerweise als Partner mit komplementären Aufgaben wahrnehmen: Während die Evaluatoren ihr Methodenwissen einbringen, stellen die Evaluierten und anderen Beteiligten ihr fachliches und konkretes Situationswissen zur Verfügung. Dadurch steigt zudem die Chance, dass die später ermittelten Evaluationsbefunde und Empfehlungen auch umgesetzt werden.

Schaubild 3: Der partizipative Evaluationsansatz des CEval



Eine weitere wichtige Grundlagenarbeit wurde in der Dissertation von Alexandra Caspari geleistet, die im Anschluss an eine vom CEval wissenschaftlich betreuten Studie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Nachhaltigkeit der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) angefertigt wurde. In der Arbeit von Frau Caspari werden nicht nur angemessene Konzepte und Methoden für die Evaluation der Nachhaltigkeit der EZ entwickelt und anhand der im Rahmen der BMZ-Evaluationsstudie erhobenen

Daten beispielhaft getestet, sondern es wird auch die CEval-Nachhaltigkeitskonzeption innovativ ausgebaut. Die bekannten vier Nachhaltigkeitsdimensionen werden für die Bildung von Nachhaltigkeitsprofilen genutzt und in einen additiven Index überführt. Dieser ermöglicht eine kompakte und schnell erfassbare Darstellung der Nachhaltigkeit und hat darüber hinaus den Vorteil, dass die Nachhaltigkeit mehrerer EZ-Maßnahmen miteinander verglichen werden können. Aufgrund seines metrischen Skalenniveaus lassen sich zudem anspruchsvolle statistische Analysen durchführen. In der Arbeit wird außerdem die Kritik an bestehenden Evaluationsansätzen aufgegriffen, nämlich dass Projekte und Programme nicht nach aktuellen Maßstäben beurteilt werden dürfen, sondern nach ihren ursprünglichen Zielen und Kriterien. Deshalb wird der Begriff der ‚intendierten Nachhaltigkeit‘ eingeführt, so dass ein Vergleich zwischen intendierter und tatsächlich erreichter Nachhaltigkeit anhand der Projektprofile als auch der Indices möglich wird. Dies erlaubt der historischen Situation von Projekten und Programmen angemessene Interpretationen (vgl. Caspari: Evaluation der Nachhaltigkeit von Entwicklungszusammenarbeit, 2004).

Der Sammelband „Evaluationsforschung“, in dem Grundlagen der Evaluation und ausgewählte Forschungsfelder dargestellt werden, wurde so stark nachgefragt, dass die erste Auflage (1.000 Exemplare) rasch vergriffen war. Eine überarbeitete Neuauflage erschien 2004 (vgl. Stockmann (Hg.): Evaluationsforschung, 2004).

Die Grundlagenarbeit des CEval in 2005 war vor allem geprägt durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema „*Evaluation und Qualitätsentwicklung*“, das zu einer gleichlautenden Publikation führte. Dabei wird versucht, die betriebswirtschaftlichen Ansätze des Qualitätsmanagements mit den sozialwissenschaftlichen Ansätzen der Evaluation in Beziehung zu setzen und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie ihre Verwendungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Vor allem vor dem Hintergrund der in Nonprofit-Organisationen kontrovers geführten Debatte um Qualitätssicherung und -entwicklung wurde der Frage nachgegangen, inwieweit diese Ansätze hierfür einen adäquaten Beitrag leisten können. Ausgehend von der Feststellung, dass unabhängig davon, ob Konzepte des Qualitätsmanagements, des New Public Management oder anderer Steuerungsmodelle für die Qualitätssicherung und -entwicklung verwendet werden, in jedem Fall immer Daten notwendig sind, um für das Management eine rationale Entscheidungsgrundlage zu schaffen, konnte gezeigt werden, dass sich hierfür vor allem die Konzepte und Instrumente der Evaluation anbieten. Deren Hauptaufgabe besteht darin, den Nutzen oder Wert von Maßnahmen, Projekten, Programmen oder generell von Leistungsangeboten festzustellen. Im Rahmen einer Evaluation werden häufig empirische Methoden zur Informationsgewinnung und systematische Verfahren zur Informationsbewertung anhand transparenter Kriterien verwendet, um eine intersubjektive Nachprüfbarkeit zu ermöglichen. Bewertungskriterien richten sich nicht nach vorgegebenen Normen (wie bei ISO) oder festgelegten Parametern (wie bei Total-Quality-Management Konzepten) sondern nach Kriterien, die den situativen Bedingungen des Evaluationsgegenstands angepasst werden. Da der Nonprofit-Sektor nicht nur einen wirtschaftlich, beschäftigungs- und gesellschaftspolitisch wichtigen Bereich darstellt, sondern auch ein breites Spektrum unterschiedlichster Organisationen mit sehr verschiedenen Zielsetzungen umfasst, eignen sich Evaluationen ganz besonders dazu, die Qualitätsentwicklung von Nonprofit-Organisationen zu unterstützen. Und zwar deshalb, weil es sich bei Evaluationen um ein flexibles, auf die Aufgabenstellung und den situativen Kontext adaptierbares Konzept handelt, mit dem die Leistungserfüllung und Wirksamkeit von Maßnahmen, Projekten, Programmen und Leistungsangeboten bemessen und bewertet werden kann.

Der von Stockmann entwickelte Evaluationsansatz umfasst eine theoretische und methodische Konzeption, die (1.) für die Gewinnung von leistungs- und wirkungsbezogenen Daten genutzt werden kann, aus der (2.) Bewertungskriterien abgeleitet werden können, die sich für die Evaluation insb. im Nonprofit-Sektor eignen, und aus denen sich (3.) ein multidimensionales Kriterienset zur Beurteilung der Qualität von Nonprofit-Organisationen entwickeln lässt (vgl. Stockmann, Reinhard: Evaluation und Qualitätsentwicklung. Münster: Waxmann, 2006). In diesem Buch wird nicht nur die theoretische und methodische Konzeption dargestellt, sondern es werden auch praktische Bearbeitungshinweise für ihre Anwendung gegeben.

Da in der deutschen Evaluationsliteratur ein grundlegendes, aktuelles *Handbuch zur Evaluation* noch immer fehlt, soll eine solche *praktische Handreichung* als nächstes entstehen. Ziel ist es, möglichst kompakt und nutzerfreundlich Grundkenntnisse für die Anwendung von Evaluationsverfahren und -methoden zu vermitteln. Hierfür wird das Buch auf die inhaltlichen Konzepte und Unterlagen von zahlreichen Einführungskursen in die Evaluation sowie für die Schulung des damit beauftragten Personals im In- und Ausland zurückgreifen. Die Autoren sind allesamt Mitarbeiter des CEval bzw. des Lehrstuhls.

Eine *Einführung in die Evaluation* macht diese Trilogie komplett. Zwar ist einerseits zu beobachten, dass das Interesse an wissenschaftlichen Evaluationen öffentlicher Programme im letzten Jahrzehnt stetig gestiegen ist, dass es aber andererseits an einführender, das Fachgebiet systematisierender Literatur im deutschsprachigen Raum fehlt. Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden Nutzung des Evaluationsbegriffs in der Öffentlichkeit ist der Bedarf eines solchen Grundlagenwerkes unverkennbar, mit dem ein Überblick zu den verschiedenen Fragestellungen und Vorgehensweisen der Evaluationsforschung gewonnen werden kann. Im Vordergrund stehen die akademischen Grundlagen der Evaluationsforschung, d.h. die von ihr verwendeten Theorien und Methoden, sowie die gesellschaftliche Nutzung von Evaluation und das daraus resultierende Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis, in dem sich die Evaluationsforschung bewegt. Das Buch von Stockmann, Meyer und Caspari verfasst, wird im nächsten Jahr in der renommierten UTB Reihe erscheinen.

Die *Grundlagenforschung* soll in Zukunft verstärkt *durch ungebundene Forschungsmittel* fortgesetzt werden. Ein in 2005 von der Universität des Saarlandes unterstütztes Kleinprojekt dient der Erarbeitung eines Forschungsantrags zu dem Thema: „Nachhaltige Entwicklung als Zielsetzung von zivilgesellschaftlichen Organisationen“. Mit dem Projekt soll untersucht werden, ob und wenn ja, in welcher Form, zivilgesellschaftliche Organisationen das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in ihre eigenen Zielsetzungen aufgenommen haben. Zudem wird der Frage nachgegangen, ob die Integration des Leitbildes innerorganisationale Veränderungen zur aktiven Politikgestaltung und die Beteiligung an ‚policy networks‘ mit sich führte. Grundlage für die Beantwortung dieser Fragestellung sind die Befunde dreier CEval Projekte aus dem Bereich der Umweltkommunikation. Zusätzlich soll eine Erhebung bei deutschen Interessenverbänden durchgeführt werden.

2.4.2 Evaluationen

Die vom CEval durchgeführten Evaluationen sind eng mit den Grundlagenarbeiten verknüpft. Hier sollen nur einige Meilensteine aus den einzelnen Arbeitsfeldern herausgegriffen werden³.

Umwelt

Im *Umweltbereich* sind dies vor allem drei Studien, von denen zwei zwar vor der offiziellen Gründung des CEval durchgeführt wurden, die aber die Arbeit des CEval nachhaltig geprägt haben.

Die erste dieser im Auftrag der DBU durchgeführten Studien war die Ex-Post-Evaluation des Umweltberatungsprogramms der DBU in den Neuen Bundesländern. Ziel dieses mit 50 Millionen DM geförderten Programms war der Aufbau von Umweltberatungsstrukturen. Hierfür wurden der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT) beim Aufbau von Umwelt-Informationsvermittlungsstellen bei den einzelnen Kammern unterstützt. Mit der Etablierung dieser Stellen sollten prozesshaft die Grundlagen für dauerhafte Strukturen im Zusammenhang mit der Lösung ökologischer Fragestellungen, die sich aus den unterschiedlichen betrieblichen Zusammenhängen ergeben, geschaffen werden. Zudem wurden sogenannte Orientierungsberatungsprogramme für kleine und mittlere Unternehmen bzw. für Handwerksbetriebe durchgeführt. Um den Beratungsbedarf der Kommunen abzudecken, wurde das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) mit der Durchführung eines analogen Programms beauftragt. Zusätzlich wurde ein „Gewerkschaftsprogramm“ aufgelegt, um eine zielgruppengerechte Umweltberatungs- und Bildungsarbeit für Arbeitnehmer sowie Personal- und Betriebsräte sicherzustellen.

Die Komplexität dieses Programmpakets machte nicht nur ein aufwendiges Untersuchungsdesign notwendig, sondern verlangte auch eine Anpassung der bisher für Ex-Post-Analysen in Entwicklungsländern verwendeten Evaluationskonzeption (vgl. Stockmann, Meyer u.a.: Nachhaltige Umweltberatung, 2001).

Diese Entwicklungsarbeiten konnten auch für die Evaluation von Umweltberatungsprojekten des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes genutzt werden. Hier ging es um die umfassende Bewertung des zentralen Titels zur Verbändeförderung, über den die Implementation sehr unterschiedlicher Maßnahmen der Umweltkommunikation bei insgesamt mehr als hundert Bundesverbänden unterstützt wurde. Das CEval evaluierte dreißig verschiedene Projekte bei etwa ebenso vielen Einrichtungen hinsichtlich der institutionellen Verankerung des Umweltschutzes und der geförderten Beratungsdienstleistungen, was Arbeiten zur Entwicklung vergleichender Bewertungskriterien höchst unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen erforderlich machte (vgl. Meyer, Jakoby und Stockmann 2002: Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes. Nachhaltige Wirkungen der Förderung von Bundesverbänden, UBA-Texte 36/02).

Die bisher größte vom CEval durchgeführte Evaluationsstudie zur Umweltkommunikation im Handwerk stellt quasi eine Verbindung dieser beiden Studien dar und war für die Gründung des CEval von maßgebender Bedeutung. Das saarländische Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft hatte seine Förderzusage für die Gründung des CEval nämlich von der Einwerbung dieses im Rahmen eines aufwendigen, zweistufigen Auswahlverfahrens verge-

³ Alle vom CEval durchgeführten Projekte sind in den Jahresberichten 2002 bis 2005 dokumentiert, so dass hier auf eine detaillierte Darstellung verzichtet wird!

benen Auftrags in Höhe von 330.000 Euro abhängig gemacht. Der Zuschlag an das CEval erfolgte nicht zuletzt wegen der fundierten Evaluationskonzeption, die die Vergabekommission überzeugte.

Die Evaluation behandelte einen Programmschwerpunkt der DBU, die den Bereich Umweltkommunikation im Handwerk bis dahin mit rund 53 Mill. DM gefördert hatte. Ziel der Evaluation war es, das Förderprogramm in seiner Gesamtheit zu analysieren und zu bewerten, sowie den Erfolg und die Nachhaltigkeit ausgewählter Projekte zu bestimmen. Aus den Ergebnissen sollten dann spezifische Optimierungs- und Durchführungsstrategien abgeleitet werden. Die zwischen 2002 und Anfang 2005 durchgeführte Evaluation machte nicht nur ein komplexes Untersuchungsdesign und eine Weiterentwicklung des Evaluationsansatzes notwendig, sondern stellte auch die partizipative Vorgehensweise auf eine harte Probe. Einmal mehr wurde deutlich, dass die Vorteile partizipativen Handelns nur dann zur Geltung kommen können, wenn die teilnehmenden Akteure, insbesondere die Evaluierten, auch bereit sind, aktiv an der Evaluation mitzuwirken. In dem Quasi-experimentellen Design wurde ein Methodenmix aus einer standardisierten Telefonbefragung mit Handwerksbetrieben, Intensivinterviews mit verschiedenen Zielgruppen, Aktenanalysen etc. verwendet. Die Nachhaltigkeit der Wirkungen wurde dem Evaluationskonzept des CEval entsprechend auf zwei Ebenen gemessen: Einerseits wurde untersucht, welche dauerhaften Veränderungen durch das Programm innerhalb der Durchführungsorganisationen ausgelöst worden waren (z.B. ob die geschaffenen Umweltberatungsstellen noch vorhanden sind, ihren Aufgaben nachkommen etc.). Und andererseits wurde überprüft, welche externen Effekte außerhalb der Durchführungsorganisationen bewirkt worden waren (z.B. ob die Handwerksbetriebe das Informations- und Beratungsangebot nutzen und in ihren Betrieben auch umsetzen) Die Ergebnisse der Evaluation und die daraus abgeleiteten Empfehlungen wurden publiziert (Jacoby, Schneider, Meyer u. Stockmann: Umweltkommunikation im Handwerk, 2005) und auf einer eigens mit der DBU zusammen durchgeführten Tagung präsentiert.

Auch die jüngsten Aktivitäten im Umweltbereich zielen auf einen besonders innovativen und in der Grundlagenforschung zurzeit hoch aktuellen Forschungsbereich, die Evaluation nachhaltiger Entwicklung. Das CEval ist hier an dem europäischen Tagungs- und Trainingsprogramm EASY-ECO – Evaluation of Sustainability beteiligt, welches gemeinsam mit fünf europäischen Partnerorganisationen in sieben Ländern durchgeführt wird. Auf drei Tagungen wird erstmals ein umfassender und interdisziplinärer Überblick zum Forschungsstand in diesem noch jungen Arbeitsbereich gegeben, wobei eine dieser Tagungen im Herbst 2006 vom CEval unter dem Titel „Improving the Quality of Sustainable Development Projects“ im Saarland organisiert wird. Darüber hinaus entwickelten die Partner gemeinsam einen zehntägigen Trainingskurs, der gegenwärtig weltweit die einzige Qualifizierungsmöglichkeit für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in diesem Themenfeld darstellt. Vom CEval werden diese Veranstaltungen u.a. für eine Diskussion des eigenen Evaluationsansatzes und der praktischen Erfahrung bei der Durchführung von Evaluationsvorhaben in diesem Themenbereich genutzt, die zu einer Weiterentwicklung der Konzeption führen soll.

Bildung

Die Evaluationen im Bildungsbereich konzentrierten sich anfangs vor allem auf die Berufsbildung und waren oft mit dem Politikfeld EZ verbunden. Die bei der Gründung des CEval ins Auge gefasste Zusammenarbeit im Bereich der Schulevaluation mit dem saarländischen Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft sowie dem Landesinstitut für Pädagogik und Medien ließ sich aufgrund fehlender Finanzmittel nicht verwirklichen. Auch die Zusam-

menarbeit im Rahmen der Evaluation an der Universität des Saarlandes beschränkt sich bis heute auf eine gelegentliche Beraterrolle. Die Universität des Saarlandes hat eine eigene Arbeitseinheit mit zwei Mitarbeitern aufgebaut, die die Evaluation an der Hochschule im Verbund mit anderen Hochschulen koordiniert und durchführt.

Verstetigt werden konnte die Evaluation im Bereich eLearning. Unerwartet ausgeweitet hat sich die Evaluation von Stipendienprogrammen, insbesondere in Zusammenarbeit mit dem DAAD. Auch hier sollen wieder nur die wichtigsten Evaluationsstudien hervorgehoben werden⁴.

Einen Schwerpunkt im Bildungsbereich bildet die Beschäftigung des CEval mit der Evaluation Neuer Medien. Nach einer Reihe kleinerer Projekte hat sich vor allem das Evaluationsprojekt „eLearning in der Bewegungs- und Trainingswissenschaft“ (eBut), das im Rahmen des BMBF-Förderprogramms „Neue Medien in der Bildung“ gefördert worden war, als wegweisend erwiesen. Während der Evaluation, die sowohl formative als auch summative Aspekte umfasste, wurde deutlich, dass es in diesem Bereich bisher kaum Evaluationskonzepte gab. Die vom CEval entwickelte Konzeption wurde in vielfältiger Form publiziert, auf diversen Tagungen zu Neuen Medien vorgestellt und konnte in dem Fortsetzungsprojekt „eLearning an der Universität des Saarlandes“ genutzt werden. Dabei ging es vor allem darum, das Lehrangebot daraufhin zu analysieren, ob und inwieweit Neue Medien eingesetzt werden. Auf dieser Baselinestudie aufbauend wurde eine Konzeption für die Entwicklung einer Virtuellen Saar Universität (VISU) erarbeitet, deren Umsetzung vom CEval begleitend evaluiert wird.

Neue Medien spielten auch in formativen Evaluationen eine zentrale Rolle, wie z.B. beim Aufbau eines Kommunikations- und Informationssystems Berufliche Bildung (KiBB) im Bundesinstitut für berufliche Bildung (BiBB), der Entwicklungspartnerschaft MENTOR und dem Weiterbildungsprogramms des Bildungszentrums der Arbeitskammer des Saarlandes. Letzterem steht nun ein einfach zu handhabendes Qualitätssicherungsinstrument zur Verfügung, für das sich bereits weitere Bildungsinstitute interessieren.

Besondere Bedeutung im Arbeitsbereich Bildung erreichten die Evaluationen von Stipendienförderprogrammen, insbesondere des DAAD, aber auch des Evangelischen Entwicklungsdienstes (EED). Neben einer Reihe formativer („USA“- und „Indien“-Studie) und summativer Evaluationen (Alumni-Programm, deutsch-japanische Hochschulpartnerschaften, Leonhard-Euler-Programm) hat vor allem die für den DAAD erste Programmbereichsevaluation „Stipendien für Ausländer“ erhebliche konzeptionelle und methodische Entwicklungsleistungen erfordert. Neben 160 leitfadengestützten Intensivinterviews wurde eine weltweite Online-Befragung von über 5.000 ehemaligen DAAD-Stipendiaten durchgeführt. Für fünf Länder (VR China, Ägypten, Polen, Bulgarien, Großbritannien) wurden Fallstudien erstellt. In dem publizierten Gesamtbericht konnte nachgewiesen werden, dass der DAAD zentrale Förderziele, nämlich Nachwuchseliten zu fördern und Partner und Freunde für Deutschland zu gewinnen, in hohem Umfang erreicht (vgl. Stockmann u. Krapp: Evaluation des Programmbeereichs I „Stipendien für Ausländer“. Bonn, 2005).

Entwicklungszusammenarbeit

Das Politikfeld *Entwicklungszusammenarbeit* ist im CEval von besonderer Wichtigkeit, da es der Bereich ist, aus dem heraus, wie eingangs dargestellt, die ursprüngliche Evaluationskonzeption entwickelt wurde. Dieser Tätigkeitsbereich wird vor allem durch Ex-Post-

⁴ Die Projekte im Zusammenhang mit der EZ werden dort behandelt.

Evaluationen und den Aufbau von wirkungsorientierten Monitoring- und Evaluationssystemen geprägt.

Die „Tradition“ von Ex-Post-Evaluationen geht bis auf die Anfang der 90er Jahre, also vor der Gründung des CEval, durchgeführte Studie zur Nachhaltigkeit von Berufsbildungsprojekten zurück (vgl. Stockmann 1996), die überhaupt die erste systematische Ex-Post-Analyse in der EZ darstellt und deren Konzeption für viele weitere Studien Pate stand.

Hervorzuheben ist die Studie zur Wirksamkeit der deutschen Berufsbildungszusammenarbeit in der VR China, bei der zum ersten Mal die Wirksamkeit staatlicher und nicht-staatlicher EZ evaluiert wurde. Die mit einem quasi-experimentellen Design arbeitende Mehrebenen-Studie konnte zeigen, wie sich die Wirksamkeit von Berufsbildungsprojekten in Abhängigkeit von unterschiedlichen Förderkonzepten, Strategien, Vorgehensweisen und Handlungsbedingungen der beiden untersuchten durchführenden Organisationen (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit und Hanns-Seidel-Stiftung) unterscheidet (vgl. Stockmann, Meyer, Krapp u. Köhne: Wirksamkeit deutscher Berufsbildungszusammenarbeit, 2000).

Diese beiden vor der CEval-Gründung durchgeführten Studien etablierten ein Evaluationskonzept, auf das in vielen Studien (auch außerhalb des CEval) zurückgegriffen wird. Dies war die Voraussetzung für die wissenschaftliche Begleitung der BMZ-Studie „Nachhaltigkeit der Entwicklungszusammenarbeit“ sowie für den 2005 mit der GTZ geschlossenen Rahmenvertrag zur Durchführung von Schluss- und Ex-Post-Evaluationen. Zudem hat das CEval 2005 mit dem BMZ einen Rahmenvertrag zur Beratung des Ministeriums in evaluativen und methodischen Fragestellungen geschlossen.

Das zweite Arbeitsfeld im EZ-Bereich stellt der Aufbau von wirkungsorientierten Monitoring- und Evaluationssystemen dar. Auch damit wurde lange vor der Gründung des CEval begonnen. Zuerst im Bereich der Berufsbildungsförderung in Ägypten und dann im Rahmen von Umweltberatungsprojekten in Mexiko, die bis heute fort dauern. Hinzugekommen sind Projekte mit vergleichbaren Zielsetzungen in der VR China, Vietnam, Costa Rica und auf den Philippinen. Dabei kommt die in der EZ zu beobachtende Tendenz, nicht mehr länger nur Zielerreichungsevaluationen (Soll-Ist-Vergleiche) durchzuführen, sondern die Wirkungen von Maßnahmen in den Vordergrund zu rücken, der theoretisch-methodischen Ausrichtung des CEval sehr entgegen.

Eng verknüpft mit diesem Arbeitsschwerpunkt ist die Durchführung von Aus- und Weiterbildung. Der Aufbau von Monitoring- und Evaluationssystemen geht immer mit Qualifizierungsmaßnahmen einher, da die Partnerkräfte in den Entwicklungsländern dazu befähigt werden sollen, diese Systeme eigenständig anzuwenden.

Neu eingeworben wurde in 2005 ein Evaluationsvorhaben, das alle drei Arbeitsbereiche integriert: Umwelt, Bildung und EZ. Gegenstand der im Auftrag von InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung) durchgeführten Evaluation sind fünf Langzeitprogramme in den Bereichen industrielle Biotechnologie, Umweltschutz sowie Anlagenmanagement in sechs ASEAN-Staaten mit Schwerpunkten in Indonesien, Philippinen, Thailand und Vietnam. Ziel der Evaluation ist es, fundierte und übertragbare Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen komplexer Trainingsprogramme unter Berücksichtigung der politisch-institutionellen Rahmenbedingungen zu erlangen.

Generell ist festzuhalten, dass die vom CEval durchgeführten Evaluationsprojekte sehr häufig mehrere Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsbereiche umfassen. So dienen die Evaluationen

einerseits der Weiterentwicklung theoretischer und methodischer Evaluationskonzepte, also der Grundlagenarbeit, andererseits sind die Evaluationen mit Aus- und Weiterbildungsaufgaben verbunden, um qualifizierte Partner für die durchzuführenden oder zukünftigen Evaluationsaufgaben auszubilden. Darüber hinaus sind – entsprechend der eingangs dargestellten Zusammenhänge zwischen den Arbeitsfeldern – die einzelnen Bereiche Umwelt, Bildung und EZ eng miteinander verflochten, so dass es oft gar nicht so eindeutig ist, welchem Arbeitsbereich ein Evaluationsprojekt zuzuordnen ist. Dies macht es auch schwierig, die Entwicklung der einzelnen Bereiche in den Jahren 2002 bis 2005 nachzuzeichnen.

Wird dennoch ein Versuch unternommen, dann zeigt sich gemessen an der Drittmittelverteilung, dass der Umweltbereich mit rund 100.000 Euro pro Jahr in den letzten vier Jahren eine relativ stabile Größe darstellte (vgl. Kapitel 5.1). Doch dieser Befund sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Verteilung vor allem auf die im Gründungsjahr eingeworbenen DBU Mittel für die Evaluation der Umweltkommunikation im Handwerk zurückzuführen ist, die in den Folgejahren (Laufzeit des Projekts drei Jahre) abgearbeitet wurden. Seit diesem Zeitpunkt konnten auch nicht annähernd vergleichbare Evaluationsprojekte eingeworben werden. Zwar fand im November 2005 eine Tagung zum Thema Evaluation im Umweltsektor statt, die im Vorjahr noch wegen mangelnden Interesses hatte abgesagt werden müssen, dennoch muss konstatiert werden, dass im Umweltbereich die Einsicht in den Nutzen von sozialwissenschaftlichen Evaluationen bis auf wenige Ausnahmen kaum verbreitet ist. Evaluationen, falls sie denn durchgeführt werden, behandeln häufig ausschließlich technische Aspekte, wie z.B. die Erfassung von Waldschäden, Verbreitung der Solarenergie, Messung von Schadstoffen etc. Inwieweit die im November 2005 in Zusammenarbeit mit der DBU durchgeführte Tagung hier Impulse setzen konnte, bleibt abzuwarten.

Eine erhebliche Dynamik weist der Bildungsbereich⁵ auf, der in den ersten drei Jahren des CEval eine steil ansteigende Kurve verzeichnet (vgl. Kapitel 5.1). Die Drittmittelsumme konnte zwischen 2002 und 2004 fast vervierfacht werden. Dies ist vor allem auf den Ausbau des Schwerpunktes eLearning sowie die Evaluation der Stipendienprogramme des DAAD zurückzuführen. Dass die Kurve in 2005 sich abflacht und nicht weiter nach oben zeigt, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in 2005 sämtliche CEval-Angebote, die auf Ausschreibungen des DAAD eingereicht wurden, mit dem Hinweis auf deutlich günstigere Anbieter abgelehnt wurden. Auf diese Problematik wird später (in Kapitel 3) noch eingegangen.

Im Bereich EZ ist eine umgekehrte Entwicklung zu beobachten. Während sich die Evaluationsaktivitäten in diesem Bereich vor allem auf den Aufbau von Monitoring- und Evaluationssystemen in den Partnerländern der deutschen EZ konzentrierte, die kein hohes Finanzvolumen aufweisen, ist der steile Anstieg sowohl bei den zur Verfügung stehenden Drittmitteln als auch bei den neu eingeworbenen Drittmitteln in 2005 vor allem auf den Generalvertrag mit der GTZ zur Ex-Post-Evaluation von TZ-Projekten zurückzuführen sowie auf das im Auftrag mit InWEnt durchgeführte Evaluationsprojekt zur Weiterbildung von Fachkräften in den Bereichen Biotechnologie, Umweltschutz und Anlagenmanagement. Wie bereits ausgeführt, könnte dieses für 2005 mit rund 110.000 Euro zu Buche schlagende Evaluationsvorhaben auch in den Bereichen Bildung oder Umwelt gezählt werden.

Insgesamt lässt sich im Hinblick auf die Zielsetzung des CEval festhalten, dass die drei Arbeitsfelder Umwelt, Bildung und EZ zwar eine sehr unterschiedliche Dynamik aufweisen, sich aber im Kern als tragfähige und zukunftssträchtige Bereiche erwiesen haben. Inwieweit dies in

⁵ Der hier miterfasste Bereich Arbeitsmarkt spielt eine quantitativ zu vernachlässigende Größe.

Zukunft auch für den Umweltbereich in Deutschland gelten kann, ist zur Zeit noch nicht abzusehen. International betrachtet (in der EZ und darüber hinaus in internationalen Kooperationen) scheinen sich hier bessere Chancen zu eröffnen als auf dem deutschen Markt. Bestätigt hat sich auch die Ausgangsüberlegung, dass die einzelnen Arbeitsfelder stark miteinander verzahnt sind und sich deshalb hohe Synergien gewinnen lassen. Wie die Arbeitsfelder weiter entwickelt werden sollen, ist in Kapitel 2.5 dargestellt.

2.4.3 Beratung, Aus- und Weiterbildung

Die Beratung öffentlicher oder privater Stellen bei der Planung oder Durchführung von Evaluationen wird im Leistungsangebot des CEval nicht stark nachgefragt. Zumeist sind solche Beratungsleistungen mit der Durchführung von Evaluationen verbunden. Allerdings konnten mittlerweile auch einige formalisierte Vereinbarungen getroffen werden. Schon seit Beginn 2004 berät das CEval die „Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten“ (IBQM) im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) bei der Entwicklung und Umsetzung einer prozessbegleitenden Evaluation. Mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) konnte 2005 ein Beratervertrag geschlossen werden, der die Unterstützung in methodischen und evaluativen Frage- und Problemstellungen vorsieht.

Außerdem wurden kurzfristige und punktuelle Beratungsleistungen durch das CEval für eine Reihe verschiedener Einrichtungen erbracht. Hierzu zählten große, international tätige Non-Profit-Organisationen wie beispielsweise Amnesty International, die eine fachliche Beratung bezüglich der Messung von Wirkungen bei der geplanten Organisationsreform nachfragte, und der World Wildlife Fund, der von Seiten des CEval Unterstützung bei der Durchführung einer Evaluation seiner Naturparkprojekte in Kamtschatka (Russland) erhielt. Vereinzelt kam es darüber hinaus auch zu Anfragen weiterer nationaler (wie z.B. dem Wuppertal Institut) und regionaler Akteure (wie z.B. dem Landratsamt Heppenheim/Bergstrasse). Die Nachfrage von Seiten der Politik blieb allerdings bisher hinter den Erwartungen zurück.

Zu einem zentralen Arbeitsschwerpunkt des CEval avancierte die Aus- und Weiterbildung. Daran zeigt sich, dass es in Deutschland und darüber hinaus weltweit einen enormen Bedarf an Aus- und Weiterbildung im Bereich der Evaluation gibt.

Zu einem stark nachgefragten Angebot hat sich das „*Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit*“ (FEEZ) entwickelt, das gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft entwicklungspolitischer Gutachter (AGEG) durchgeführt wird. Das 2003 erstmals offerierte Fortbildungsprogramm wird dieses Jahr zum vierten Mal angeboten. Nach wie vor handelt es sich bei FEEZ um das einzige systematische Weiterbildungsangebot für Evaluatoren in Deutschland. Das Fortbildungsprogramm hat das Ziel, Kenntnisse und Fähigkeiten zur selbstständigen Planung, Durchführung und Steuerung von Evaluationen in der EZ zu vermitteln und/oder zu vertiefen. Es bereitet auf gutachterliche und beratende Tätigkeiten im Evaluationsbereich der EZ vor und erfasst damit ein weites Spektrum der mit Evaluation befassten Akteure, vom hauptberuflichen EZ-Gutachter mit Evaluationserfahrung, über Existenzgründer als freie Gutachter bis hin zu verantwortlichen Personen auftraggebender oder (in Eigenevaluation) selbst durchführender Organisationen.

Die Auswahl und Zusammenstellung der Fortbildungsinhalte orientiert sich an den Kriterien fachliche Kompetenz, Anforderungen von Arbeit- und Auftraggebern sowie Praxisrelevanz.

Es werden dabei sowohl aktuelle Erkenntnisse der Evaluationsforschung berücksichtigt als auch den Professionalisierungsstandards der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation gefolgt. Das Programm stellt eine den Anforderungen des Marktes optimal angepasste Antwort auf ein bis jetzt bestehendes Defizit an beruflichen Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich der Evaluation in der EZ dar. Dabei greift FEEZ die erfolgte Reform der Angebots- und Auftragsbeziehung zwischen BMZ und GTZ auf und vermittelt wirkungsorientierte Evaluationsinhalte (Stichwort „AURA“).

Die Durchführung der Kurse erfolgt in Kooperation von Mitarbeitern des CEval und Fachkräften der AGEG. Nach dem Co-Moderatorenprinzip werden hier Synergieeffekte von wissenschaftlicher Kompetenz und langjähriger Evaluations-, Projekt- und Fortbildungserfahrung erzielt und optimal genutzt.

Das Kurspaket besteht aus sieben Modulen, deren Inhalte (vgl. graue Box) in 21 Ausbildungstagen vermittelt werden:

- Modul 1: Einführung in die Evaluationsforschung und -praxis**
- Modul 2: Systemische Einbindung und Organisation von Evaluationen**
- Modul 3: Indikatorenentwicklung, Indikatorenbewertung und Effizienzmessung**
- Modul 4: Quantitative Erhebungstechniken**
- Modul 5: Qualitative Erhebungstechniken und partizipative Konzepte**
- Modul 6: Datenmanagement und Datenauswertung**
- Modul 7: Reporting**

Da 2005 die Nachfrage die Anzahl der FEEZ-Weiterbildungsplätze überstieg, wurde erstmals mit einer Nichtregierungs-Organisation, der Christoffel-Blindenmission in Bensheim ein separates FEEZ-Programm durchgeführt. Dabei konnte gezielt auf die Besonderheiten der Arbeit der Christoffel-Blindenmission sowie ihre spezifischen Qualifizierungsbedürfnisse eingegangen werden. In 2006 ist beabsichtigt, den Kurs im Rahmen einer „Lehr- und Musterevaluation“ im Feld fortzusetzen, so dass die Teilnehmer ihre im Kurs erworbenen Kenntnisse unter Anleitung im Rahmen einer Evaluation auch praktisch einsetzen können.

Einen weiteren festen Bestandteil des Weiterbildungsangebotes des CEval ist die Fortbildung im Rahmen der von InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH) angebotenen Programme. InWEnt ist eine Organisation die im Auftrag der Bundesregierung die Länder Afrikas, Asiens und Lateinamerikas sowie die europäischen Reformstaaten im Prozess der nachhaltigen, ressourcenschonenden und menschenwürdigen Entwicklung mit entwicklungspolitischen Dialog-, Aus- und Fortbildungsprogrammen unterstützt. Das Fachzentrum in Mannheim bildet im Rahmen der technischen und finanziellen Zusammenarbeit einheimisches Personal aus, das u.a. auch deutsche Experten (projekt-bezogene Aus- und Fortbildung) im Ausland ablösen soll. Des weiteren sollen personelle Engpässe in Bereichen, die für die Entwicklung des jeweiligen Landes besondere Bedeutung besitzen, beseitigt, der entwicklungspolitische Dialog zwischen Industrieländern sowie zwischen den Entwicklungsländern selbst gefördert und entwicklungspolitische Institutionen, vor allem im Bereich der beruflichen Bildung, gestärkt werden.

Das CEval hat mittlerweile in dem Angebot von InWEnt einen festen Platz und in den letzten vier Jahren eine Fülle von Kursen durchgeführt, die in Kapitel 5 dokumentiert sind. Daneben hat das CEval eine Reihe von weiteren Fortbildungen für verschiedene Träger angeboten:

- In Kooperation mit der AGEG wurden 2003 - 2004 fünf maßgeschneiderte Lehrgänge zur Selbstevaluation für das Luftwaffenausbildungskommando (LAK) der Bundeswehr durchgeführt, an denen Offiziere teilnahmen, die über Erfahrungen als Ausbilder verfügten und im Ausbildungsbereich oder Qualitätsmanagement einer Ausbildungseinrichtung eingesetzt werden sollten. Das Ziel der Fortbildung bestand darin, die Teilnehmer dazu zu befähigen, das Instrument der Selbstevaluation im Rahmen des Qualitätsmanagements einzusetzen.
- Ebenfalls in Kooperation mit der AGEG wurde 2004 ein Kurs in „Quantitative and Qualitative Methods in Evaluation in the Context of International Development“ durchgeführt. Teilnehmer waren deutsche und internationale Gutachter und Vertreter internationaler entwicklungspolitischer Organisationen aus Entwicklungsländern. Ziel der Fortbildung war die Vermittlung von Methodenkenntnissen, um die Qualität von Evaluationsstudien zu verbessern.
- In 2005 wurde speziell auf Anfrage des BMZ eine Weiterbildungsveranstaltung zu „Datenerhebungsmethoden in der Evaluation“ durchgeführt. Teilgenommen hatten vor allem Vertreter deutscher EZ-Organisationen, die vornehmlich Auftraggeber von Evaluationen sind. Das Ziel der Veranstaltung bestand vor allem darin, einen Überblick über die zentralen Datenerhebungsmethoden in der Evaluation zu geben. Dadurch sollten die Teilnehmer dazu befähigt werden, die Qualität der von Gutachtern eingesetzten Evaluationsmethoden besser beurteilen zu können.
- An ein Publikum außerhalb der EZ richtete sich das bereits zweimal durchgeführte Seminar „Qualitative Befragungstechniken“. Diese Weiterbildungsveranstaltungen für Regionalvertreter des IAB hatten zum einen das Ziel, die theoretischen Grundlagen qualitativer Erhebungstechniken zu vermitteln und zum anderen anhand einer praktischen Gruppenarbeit die „Do's and Dont's“ im konkreten Anwendungsfall eines Leitfadeninterviews durchzuspielen. Ferner wurde den Teilnehmern ein Überblick über die wichtigsten Techniken der Auswertung qualitativer Daten gegeben.
- Darüber hinaus wurden in 2005 Weiterbildungskurse in fortgeschrittenen Entwicklungsländern durchgeführt. In der VR China wurde in Kooperation mit der Peking Universität und mit finanzieller Unterstützung des DAAD eine „Summerschool“ zu dem Thema Hochschulevaluation veranstaltet. Der dreiwöchige Kurs wurde von Hochschulmitarbeitern aus allen Regionen Chinas besucht und eröffnete eine Reihe neuer Kontakte für die weitere Zusammenarbeit.
- Im Herbst 2006 fand der erste von vier zehntägigen Trainingskursen zur Evaluation von Nachhaltigkeit im Rahmen des „EASY-ECO“-Programms in Bratislava, Slowakei, statt. An dieser englischsprachigen Veranstaltung nahmen vierzig ausgewählte Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus verschiedenen Fachrichtungen und Ländern (vorrangig aus Mitteleuropa) teil. Das CEval war sowohl als „Core Course Trainer“ zur allgemeinen Einführung in Evaluationsdesigns und die Grundlagen der Datenerhebung als auch mit einer Fallstudie, der Evaluationsstudie zum Orientierungsberatungsprogramm der DBU, als „Case Trainer“ in diesen sehr positiv aufgenommenen Kurs eingebunden. Auch an der

zweiten Veranstaltung Ende Januar 2006 in Szentendre, Ungarn, wird das CEval wieder aktiv beteiligt sein.

- Ein weiteres Fortbildungsprogramm im Bereich der wirkungsorientierten Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit wurde 2005 an der Universidad de Costa Rica begonnen. Die drei einwöchigen, von InWEnt finanzierten Kurse zu dem Thema richten sich vor allem an Mitarbeiter in Ministerien und Behörden in Mittelamerika, an einheimische Mitarbeiter in Entwicklungsprojekten sowie an Hochschulangehörige. Die Zusammenarbeit mit der Universidad de Costa Rica soll noch weiter intensiviert werden. Ein Mitarbeiter des CEval wird – finanziert von CIM – drei Jahre den Auf- und Ausbau eines Masterstudiengangs Evaluation, der sich eng an dem Saarbrücker Vorbild orientieren wird, an der Universität in Costa Rica unterstützen. Diese mittelamerikanische Plattform des CEval weist ein erhebliches Entwicklungspotenzial auf, das in den nächsten Jahren zu einer fruchtbaren Kooperation genutzt werden soll.

Die zahlreichen Erfahrungen des CEval in der Durchführung von Evaluationen sowie von Weiterbildungsprogrammen flossen in die Konzipierung des *Masterstudiengangs Evaluation* ein, der im Wintersemester 2004/05 erstmals angeboten wurde. Das CEval ist zwar nicht Träger dieses Studiengangs, sondern die Fakultät für Empirische Humanwissenschaften der Universität des Saarlandes. Doch aufgrund der engen Zusammenarbeit des Lehrstuhls für Soziologie von Prof. Dr. Stockmann und des CEval ist ein intensiver Transfer und Austausch gewährleistet. Der Studiengang eröffnet dem CEval nicht nur die Möglichkeit, Forschungsergebnisse direkt in die Lehre einzubringen und aufgrund seiner vielfältigen Kontakte qualifizierte Praktikumsplätze zu vermitteln, sondern er schafft auch eine wertvolle Grundlage für den dringend benötigten wissenschaftlichen Nachwuchs des CEval. Aufgrund der bisher sehr geringen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Evaluatoren in Europa gestaltet es sich immer wieder schwierig, qualifiziertes Personal für anspruchsvolle Evaluationsfragestellungen zu rekrutieren.

Dabei stellt der Studiengang gleich in zweifacher Hinsicht eine Innovation in der deutschen Hochschullandschaft dar. Zum einen handelt es sich hierbei um den bisher immer noch einzigen Studiengang im deutschsprachigen Raum, der mit einem „Master of Evaluation“ abschließt. Darüber hinaus besitzt das in Deutschland bisher einmalige Studienprogramm Modellcharakter für zukünftige Ausbildungsangebote im Bereich der Evaluation. Zum anderen ist es der erste Studiengang im Saarland, der von drei verschiedenen Hochschulen, der Universität des Saarlandes, der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes und der Katholischen Hochschule für Soziale Arbeit Saarbrücken, gemeinsam getragen wird.

Der Studiengang richtet sich insbesondere an Absolventen sozialwissenschaftlicher, aber auch anderer (Fach-) Hochschulstudiengänge aus dem In- und Ausland. Die derzeit Studierenden kommen aus dem gesamten Bundesgebiet, sowie aus Schweden, Luxemburg, der Schweiz und Burkina Faso. Wie interdisziplinär der Bedarf tatsächlich ist, zeigt die Zusammensetzung der neuen Studienkohorte. Unter ihnen sind neben den verschiedensten sozialwissenschaftlichen Berufsfeldern gleich fünf aus dem Bereich des Ingenieurwesens vertreten.

Ziel des Angebots ist es, Interessenten die Gelegenheit zu eröffnen, sich im Rahmen des Studiums mit Masterabschlüssen zusätzliche Qualifikationen für eine wissenschaftliche, bzw. professionelle Tätigkeit in einem Forschungs- und Berufsfeld anzueignen, das sehr gute berufliche Entwicklungschancen bietet. Das praxisorientierte Studium bereitet einerseits auf die

wissenschaftliche Bearbeitung von Evaluationsfragestellungen vor, andererseits aber auch auf gutachterliche und beratende Tätigkeiten. Gleichzeitig vermittelt es Kernkompetenzen, die organisationsintern auf Aufgaben im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung vorbereiten und damit breite Tätigkeitsfelder eröffnen.

Thematisch zielt das Studienprogramm dabei in einem ersten Abschnitt auf die Vermittlung grundlegender, allgemein für die Evaluation erforderlicher Kenntnisse und Fertigkeiten ab. Darauf aufbauend erfolgt in einem zweiten Abschnitt eine inhaltliche Vertiefung anhand jeweils eines Praxisfeldes der Evaluation. Fünf verschiedene Praxisfelder stehen den Studierenden zur Auswahl:

- ✓ Entwicklungspolitik
- ✓ Umwelt
- ✓ Soziale Dienstleistungen
- ✓ Wirtschaftspolitik
- ✓ Bildung

Diese Praxisfelder stehen in direktem Zusammenhang mit den Forschungs- und Lehrschwerpunkten der beteiligten Hochschulfakultäten.

Festzuhalten bleibt, dass sich das CEval im Bereich der Aus- und Weiterbildung in der Evaluation in Deutschland und wahrscheinlich sogar in Europa eine einzigartige Stellung erarbeitet hat. Das CEval bietet, teilweise in Kooperation mit der AGEK als einzige Institution in Deutschland, systematische Weiterbildungsprogramme für Evaluationen an und unterstützt die Durchführung des im deutschsprachigen Raum einzigartigen Studiengangs „Master of Evaluation“. Diese Stellung wird gefestigt und erweitert durch die angebaute internationale Zusammenarbeit, so insb. mit der Peking University in der VR China sowie mit der Universidad de Costa Rica in San José.

2.4.4 Förderung des fachlichen Informationsaustauschs

Der fachliche Informationsaustausch wird durch das CEval in mehrfacher Weise gefördert. Hervorzuheben sind vor allem folgende Aktivitäten:

- Ziel des CEval ist es, jedes Jahr eine eigene Tagung auszurichten. In 2003 fand die Eröffnungsfeier des CEval statt, zu der der Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP), Prof. Dr. Klaus Töpfer die Festrede über den Zusammenhang von Nachhaltiger Entwicklung und Evaluation hielt. In 2004 führte das CEval gemeinsam mit der Kooperationsstelle für Hochschule und Arbeit (KHA) eine Tagung zu dem Thema „Evaluation im Saarland“ statt. Ziel dieser Veranstaltung, an der ca. 100 regionale Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik teilgenommen hatten, war es, einerseits einen Überblick zu vermitteln, welche Evaluationsmaßnahmen in der Region durchgeführt werden. Andererseits war die Tagung als ein offenes Forum für gemeinsame Diskussionen und zukünftige Netzwerkbildungen konzipiert. Zu diesem Zweck wurden die mit dem Thema Evaluation befassten saarländischen Institutionen und Einzelpersonen zusammengebracht. Mit Experten aus Forschung, Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung wurden in Workshops, Podiumsdiskussionen und informellen Gesprächen

Evaluationskonzepte und -vorhaben sowie Qualitätsmanagementstrategien in unterschiedlichen Bereichen vorgestellt und diskutiert.

- In 2005 wurde die Tagung des CEval gemeinsam mit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt zu dem Thema „Evaluation – ein Instrument zur Steuerung und Qualitätssicherung von Programmen und Projekten“ ausgerichtet. Ziel der eintägigen Tagung, an der ca. 50 Personen teilnahmen, war es, einen Impuls zur Optimierung des Projektmanagements bei Projektträgern und Förderinstitutionen zu geben. Dadurch sollte ein Beitrag zu Qualitätssicherung im Umweltsektor geleistet werden. Der Erfahrungsaustausch über praxisorientierte Instrumente stand im Vordergrund.
- Darüber hinaus hat das CEval in den letzten vier Jahren eine Vielzahl weiterer Workshops und Tagungen ausgerichtet und/oder an diesen aktiv mit Vorträgen, Präsentationen, in der Form von Moderationen etc. teilgenommen. (Eine genaue Aufstellung findet sich in den einzelnen Jahresberichten). Zudem hat das CEval seit seinem Bestehen 100 Publikationen in Form von Büchern, Artikeln etc. veröffentlicht. Von Mitarbeitern des CEval wurden insgesamt 101 Vorträge gehalten. Wie hoch das Interesse am CEval ist, belegen auch die zahlreichen Interviews und Presseartikel, in denen öffentlichkeitswirksam über die Arbeit des CEval berichtet wurde. Auch die Zugriffe auf die Internetseite belegen dieses Interesse: 2004 52 Zugriffe pro Tag und 2005 73 Zugriffe pro Tag.
- Zudem engagieren sich die Mitarbeiter des CEval in der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Zwei Arbeitskreise (Evaluation von Entwicklungspolitik und Evaluation von Umweltpolitik) wurden von CEval-Mitarbeitern gegründet und werden seitdem von ihnen geleitet. Alle Mitarbeiter sind in mindestens einem Arbeitskreis der DeGEval aktiv. Seit Oktober 2003 ist Frau Dr. Alexandra Caspari im Vorstand der DeGEval vertreten.
- Wie der Studiengang „Master of Evaluation“ ist auch die „Zeitschrift für Evaluation“ kein Produkt des CEval, doch maßgeblich von ihm beeinflusst. Der Leiter des CEval ist Gründer und geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift und Frau Dr. Caspari ihre Redakteurin. Die Zeitschrift ist, wie das CEval, 2002 gegründet worden und hat sich in dieser Zeit zum zentralen Publikationsorgan der deutschsprachigen Evaluations-Gemeinschaft entwickelt. Die von den Professorinnen und Professoren Gerd-Michael Hellstern, Helmut Kromrey, Helfried Moosbrugger, Hildegard Müller-Kohlenberg, Christiane Spiel, Helmut Wollmann und Reinhard Stockmann herausgegebene Zeitschrift wird mittlerweile von rund 600 Personen und Institutionen bezogen. Zunehmend interessieren sich auch Leser von außerhalb Deutschlands für die Zeitschrift. Das wachsende Interesse lässt sich auch an der Zahl der eingereichten Manuskripte messen. Die hohe Qualität der Beiträge und somit der ZfEv wird durch das mittlerweile fest implementierte doppelblinde Reviewverfahren gesichert: Die zu jedem Manuskript erstellten Gutachten bieten nicht nur wertvolle Überarbeitungshinweise für die Autoren/-innen, sondern auch eine fundierte Grundlage für die Auswahl der veröffentlichten Beiträge.
- Zu den zentralen Aktivitäten des CEval gehört auch der Aufbau von internationalen Kontakten. Ein formales Kooperationsabkommen gibt es mit der Universität in Cairo. Mit der Universidad de Costa Rica soll in diesem Jahr eines abgeschlossen werden. Ziel ist, gemeinsam ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsprogramm zu entwickeln. Weitere Kontakte bestehen zu dem King Monkut's Institute of Technology in Bangkok, der German University in Cairo und der Peking University.

- Von zentraler Bedeutung für das CEval ist seine Beteiligung an der Konferenz- und Trainingsreihe „Evaluation of Sustainability“ (EASY-ECO), die in diesem Jahr mit einer Tagung in Manchester und einem Trainingskurs in Bratislava begann. Zu der Veranstaltungsreihe, die im Rahmen des Marie Curie-Programms der Europäischen Union gefördert wird, gehören insgesamt drei mehrtägige Tagungen und vier zehntägige Weiterbildungsseminare. Ziel von EASY-ECO ist es, die Kompetenzen zur Evaluation nachhaltiger Entwicklung in Europa sowie den internationalen Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Als Mitveranstalter der Reihe und im nächsten Jahr auch als Austragungsort einer der Konferenzen und Trainingskurse, verspricht sich das CEval eine Vertiefung und Erweiterung seiner internationalen Kontakte, die zum Aufbau eines Forschungs- und Weiterbildungsnetzwerks genutzt werden sollen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das CEval in umfassender Weise um die Förderung des fachlichen Informationsaustausches national wie international bemüht. Besonders hervorzuheben sind die jährlich durchgeführten Konferenzen des CEval, die Zeitschrift für Evaluation, die Zusammenarbeit mit ausgewählten Hochschulen in Ländern der Dritten Welt sowie die Aktivitäten im Rahmen der DeGEval.

Wird die Drittmittelverteilung abschließend nach den Aufgabenschwerpunkten analysiert (vgl. im Detail Kapitel 5.1), dann wird deutlich, dass für die Grundlagenforschung nur wenige Mittel eingewoben wurden. Diese wird weitgehend aus den Grundmitteln des CEval als auch des Lehrstuhls für Soziologie getragen. Ein Forschungsantrag, der Anfang 2006 bei der DFG eingereicht wird, ist erarbeitet worden.

Die Mittel für die Durchführung von Evaluationen machen natürlich mit rund 90% den Löwenanteil an den zur Verfügung stehenden Drittmitteln aus. Dabei gilt es zu beachten, dass die durchgeführten Evaluationen zumeist einen grundlagenorientierten Forschungs- und Entwicklungsanteil enthalten, der aber nicht herausgerechnet werden kann. Hinzu kommt, dass aufbauend auf den durchgeführten Evaluationen eine Reihe von Grundlagenarbeiten in Form von Publikationen und/oder Qualifizierungsarbeiten geleistet werden konnten.

Rund 10% machen die Mittel aus, die im Rahmen von Weiterbildungsangeboten, insbesondere dem FEEZ-Programm und Kursen im Rahmen der von InWEnt angebotenen Fachkräfteprogramme durchgeführt wurden. Nicht dazu gezählt wurden die Mittel, die im Rahmen des kostenpflichtigen Masterstudiengangs Evaluation eingenommen werden.

2.5 Entwicklungsperspektiven des CEval

2.5.1 Profil des CEval

Entsprechend der Aufgabenstellung des CEval und der Arbeit der letzten vier Jahre lässt sich das in Schaubild 4 zusammengefasste Profil erkennen:

- (1) Die *Grundlagenarbeit* des CEval zeichnet sich durch eine Orientierung aus, die Evaluation vor allem in den Dienst von Qualitätsentwicklung stellt (vgl. Säule 1). Die bisherigen Konzepte und Evaluationserfahrungen wurden in dem Werk „Evaluation und Qualitätsentwicklung“ (2006) zusammengefasst und stellen die theoretisch-methodologische Grundlage der weiteren CEval Arbeit dar.

In weiteren Büchern sind bzw. sollen grundlegende Erfahrungen und Konzepte des CEval in der Evaluation für ein breites Publikum aufbereitet und verbreitet werden.

Die Themen, in denen Grundlagenarbeiten, in Form von Forschungsarbeiten als auch wissenschaftlichen Qualifizierungsarbeiten, erbracht werden sollen, bauen auf den „traditionellen“ Themen des CEval auf und werden um neue Themen ergänzt. Dabei sollen zunehmend auch ungebundene Forschungsmittel eingeworben werden.

- (2) Die Themen, in denen Grundlagenarbeiten erbracht werden, sind gleichzeitig auch die Themen, in denen *Evaluationen* eingeworben und durchgeführt werden sollen. Die Kernarbeitsbereiche des CEval sind Umwelt, Entwicklungszusammenarbeit und Bildung (vgl. Säule 2), die ggf. um neue Arbeitsbereiche (z.B. Kultur) erweitert werden sollen (vgl. Kapitel 2.5.5).

Da sich das CEval als wissenschaftliches Institut an einer Universität prioritär einem wissenschaftlichen Anspruch verpflichtet sieht, bedeutet dies, dass sich die Auswahl von Evaluationsprojekten an wissenschaftlichen Kriterien orientiert. D.h. das CEval führt nur solche Evaluationen durch, die ein wissenschaftliches Potenzial aufweisen, das im Rahmen wissenschaftlicher Publikationen und Qualifizierungsarbeiten genutzt werden kann. In dieser wissenschaftlichen Orientierung unterscheidet sich das CEval deutlich von Consulting-Unternehmen, die den „Evaluationsmarkt“ dominieren. Allerdings ist zu beachten, dass sich eine solche Orientierung auch auf den Umfang der eingeworbenen Drittmittel auswirken kann, da sich das CEval dem entsprechend nur um solche Evaluationenaufträge bewirbt, die ein wissenschaftliches Potenzial aufweisen.

- (3) Ein Schwerpunkt, der in kurzer Zeit ein besonderes Gewicht erhalten hat, ist die *Aus- und Weiterbildung* (vgl. Säule3). Mit dem Angebot des ersten und bisher einzigen „Master of Evaluation“ sowie dem ebenfalls einzigen systematischen Weiterbildungsangebot für Evaluatoren in Deutschland und einer Vielzahl von weiteren internationalen Kursangeboten – vor allem in Zusammenarbeit mit InWEnt – weist das CEval und damit die Universität des Saarlandes unzweifelhaft ein Alleinstellungsmerkmal auf.

In Kooperation mit der Universidad de Costa Rica soll ein dort bereits existierender Studiengang mit Unterstützung der GTZ, CIM InWEnt und des DAAD nach dem Vorbild des an der Universität des Saarlandes etablierten Studiengangs „Master of Evaluation“ ausgebaut werden. Darüber hinaus wird an der Universidad de Costa Rica ein FEEZ-Kurs in spanischer Sprache durchgeführt. Universitätskooperationen im Bereich der Evaluation sowie der Aufbau weiterer FEEZ-ähnlicher Fortbildungsangebote sollen in Asien und im Nahen Osten (voraussichtlich Cairo) etabliert werden, um einen Beitrag zur Befriedigung des weltweit steigenden Bedarfs an Evaluationskompetenz zu leisten (vgl. die Ausführungen im folgenden).

Schaubild 4: Die vier Säulen des CEval

Grundlagen	Evaluation und Beratung	Aus- und Weiterbildung	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegendes Konzept: Evaluation als Element der Qualitätsentwicklung - Grundlagenarbeiten/Bücher: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluationsforschung - Evaluation von Nachhaltigkeit - Evaluation von Qualitätsentwicklung - Handbuch zur Evaluation - Einführung in die Evaluation - Qualifizierungsarbeiten - Grundlagenarbeiten/Themen: <ul style="list-style-type: none"> - Ex-post- und Impactanalyse - Wirkungsorientierte Monitoringsysteme - Formative Evaluation - Netzwerkevaluation - Nachhaltige Entwicklung - eLearning 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsbereiche: <ul style="list-style-type: none"> - Umwelt - Entwicklungszusammenarbeit - Bildung - Evaluationsschwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"> - Ex-post- und Impactanalyse - Wirkungsorientierte Monitoringsysteme - Formative Evaluation - Netzwerkevaluation - Nachhaltige Entwicklung - eLearning 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit (FEEZ) - Kurse im Rahmen von InWEnt-Programmen - EASY-ECO-Trainingsprogramm - „freie Kurse“ und Programme für diverse Träger - Studiengang „Master of Evaluation“ in Deutschland - Kooperations-Studiengang „Master of Evaluation“ in Costa Rica 	<ul style="list-style-type: none"> - CEval-Tagung - Tagungen, Workshops, Seminare mit und für andere Träger - Jahresbericht - Informationsmaterialien - Publikationen - Vorträge - Website - DeGEval-Mitgliedschaft und Mitarbeit - Kooperationen, Mitgliedschaften in Fachverbänden - Zeitschrift für Evaluation

- (4) Auf die Bündelung und Verbreitung von Evaluationswissen legt das CEval großen Wert und verwendet hierfür verschiedene Medien (vgl. Säule 4). Die Arbeit des CEval wird in einem Jahresbericht sowie auf einer Website dokumentiert. Möglicherweise soll zukünftig noch ein Newsletter herausgegeben werden. In Publikationen und Vorträgen werden die Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeit des CEval verbreitet. Eine jährlich vom CEval initiierte und organisiert Tagung soll thematische Schwerpunkte setzen. Zudem beteiligt sich das CEval an der Ausrichtung und Durchführung von Tagungen, Workshops und Seminaren anderer Veranstalter (z.B. im Rahmen der Arbeitskreise der DeGEval). Diese Tätigkeiten sollen konsequent weitergeführt und die Öffentlichkeitsarbeit verbessert werden (vgl. Kapitel 3.4).

Herausragendes Kennzeichen ist jedoch eindeutig die geschäftsführende Herausgeber-schaft und der Redaktionssitz der „Zeitschrift für Evaluation“, die mittlerweile als das wichtigste, die einzelnen Disziplinen verbindenden Fachorgan der Evaluation in Deutsch-land bezeichnet werden kann.

Auf diesen vier Säulen baut die zukünftige Arbeit des CEval auf. Die Perspektiven, die das CEval entwickelt hat, orientieren sich an folgenden Prämissen:

- (1.) Das CEval grenzt sich von bestehenden Evaluations-Einrichtungen ab, die bereits wichtige Evaluationsfelder bearbeiten (z.B. Schule, Hochschule etc.)
- (2.) Das CEval will sich schon aufgrund seiner Größe vordringlich in seinen angestammten Arbeitsbereichen (Umwelt, Bildung, Entwicklungszusammenarbeit) entwickeln, in dem es dort neue Trends und Herausforderungen für die Evaluation aufgreift. Neue Arbeitsbereiche (z.B. Kulturevaluation) sollen in den nächsten Jahren nur sehr begrenzt integriert werden, wenn in diesen besondere Chancen erkennbar sind.
- (3.) Die im Folgenden dargestellten Entwicklungsperspektiven lassen sich in dem geplanten Umfang nur dann verwirklichen, wenn die bisherigen organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen zumindest erhalten bleiben. D.h. die hier dargelegten Entwicklungsperspektiven basieren auf der Voraussetzung, dass das Saarländische Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft sowie die Universität des Saarlandes weiterhin rund 85.000 Euro jährlich für die Finanzierung von eineinhalb Mitarbeiterstellen aufbringen. Diese stellen eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln sowie die Qualitätssicherung und -entwicklung des CEval dar. Der personelle Grundstock von „nur“ eineinhalb grundfinanzierten Mitarbeitern stellt jedoch umgekehrt auch eine „Wachstumsbremse“ dar. Die letzten vier Jahre haben gezeigt, dass mit dieser personellen Grundstruktur bei gleich bleibend hohen Qualitätsansprüchen kein wesentlich höheres Wachstum mehr erreicht werden kann (vgl. Kapitel 3.1).

Die Ausarbeitung der Entwicklungsperspektiven folgt der Systematik der Arbeitsbereiche des CEval:

2.5.2 Umwelt

In der bundesdeutschen Öffentlichkeit hat das Thema „Umwelt“ seit der Hochphase Mitte/Ende der 1980er Jahre trotz langjähriger Regierungsbeteiligung der „Grünen“ kontinuierlich an Bedeutung verloren und wurde in den letzten Jahren vielfach wieder als Hemmschuh des (als dringend erforderlich angesehenen) wirtschaftlichen Wachstums interpretiert. Parallel führte die Weltkonferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio 1992 sowie deren Folgeak-

tivitäten zu einem Paradigmenwechsel, der den Umweltschutz in Verbindung mit ökonomischen und sozialen Zielsetzungen setzte und zum integrativen Bestandteil des globalen Leitbildes der „nachhaltigen Entwicklung“ werden ließ. Dies bedeutete einerseits, dass der Umweltgedanke sich auch im politischen Handeln nicht primär ökologisch orientierter Akteure als „valenz issue“ verankern konnte und dabei insbesondere in der Wirtschaft „salonfähig“ wurde. Andererseits wurden aber ökologische Zielsetzungen durch die Vermischung mit anderen Zielen (neben wirtschaftlichen Aspekten primär dem Arbeits- und Gesundheitsschutz) oft bis zur Unkenntlichkeit entstellt und dadurch wieder in eine zweitrangige Rolle zurückgedrängt.

Allerdings steht diesem schleichenden Aufmerksamkeitsverlust eine äußerst erfreuliche Entwicklung hinsichtlich der Fördermöglichkeiten umweltorientierter Projekte gegenüber. Diese umfasste zu Beginn der 1990er Jahre zunächst Maßnahmen zur Umweltsanierung der neuen Bundesländer, welche nur durch Bereitstellung außergewöhnlich umfangreicher Fördermittel möglich wurde. Als unmittelbare Folge kam es zur Gründung der europaweit größten Umweltstiftung, der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, und etwas später startete die neue Bundesregierung ein gut ausgestattetes sozio-ökologisches Förderprogramm. Bedingt durch die zunehmend kritischere Haltung der Öffentlichkeit gegenüber Umweltthemen und die wirtschaftliche Krise gerieten jedoch die Trägerorganisationen auch immer stärker unter Rechtfertigungsdruck bezüglich der Verwendung öffentlicher Mittel.

Dementsprechend ist der Bedarf an Evaluierungen von Umweltmaßnahmen in den letzten Jahren stetig gestiegen, wobei es jedoch nicht zu einer entsprechend dynamischen Nachfrageentwicklung gekommen ist. Zwar haben die zentralen Förderorganisationen (die Bundesministerien für Umwelt sowie für Bildung, Wissenschaft und Forschung, ihre nachgeordneten Behörden und Ämter sowie die Deutsche Bundesstiftung Umwelt) einige umfangreiche Evaluationen ihrer Programme in Auftrag gegeben (u.a. auch an das CEval), zum Aufbau regelmäßiger, standardisierter Evaluationsverfahren sowie entsprechender Abteilungen innerhalb ihrer Organisationen konnten sie sich jedoch nicht entschließen. Evaluationen im Umweltbereich sind seltene Ausnahmen geblieben, die eher als „lästige Pflicht“ zur öffentlichen Rechtfertigung denn als systematisches Hilfsmittel für Verbesserungen der eigenen Programme und Projekte begriffen werden.

Das CEval hat seit seinem Bestehen sehr viel Zeit und Aufwand betrieben, den Evaluationsgedanken innerhalb des Umweltsektors in der Bundesrepublik Deutschland zu verankern. Letzter Ausdruck dieser Bemühungen war ein im Herbst 2005 gemeinsam mit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt und dem Bundesinstitut für Berufliche Bildung in Bonn durchgeführter Strategie-Workshop. Das CEval wird sich sicherlich auch in Zukunft an Aktivitäten dieser Art beteiligen, es ist jedoch zu konstatieren, dass der bisherige Erfolg der Anstrengungen bescheiden geblieben ist. Bedingt durch den Regierungswechsel Ende 2005 bleibt zudem abzuwarten, inwieweit dies zu einer Stärkung der Umweltpolitik und des Evaluationsgedankens in diesem Sektor führt oder ob sich sogar eine gegenteilige Entwicklung ergibt.

Zur Zeit sind auf nationaler Ebene keine erfolgsversprechende Ansatzpunkte erkennbar und aufgrund der im Vergleich zu den anderen inhaltlichen Schwerpunkten des CEval sehr geringen (und in den letzten Jahren sogar zurückgehenden) Zahl von Ausschreibungen sind weitere Investitionen in diesem Sektor auf Bundesebene zur Zeit ökonomisch kaum vertretbar. Im Jahr 2006 wird somit eine generelle Neuorientierung des CEvals bezüglich seiner Aktivitäten im Umweltbereich notwendig, bei der die Bundesebene im Unterschied zu den zurückliegenden Jahren vermutlich eine deutlich geringere Rolle spielen wird.

Gegenwärtig erscheint vor allem die Einbindung in internationale Trends zur Evaluation von nachhaltiger Entwicklung vielversprechend. Wie bereits erwähnt waren es in den zurückliegenden Jahren primär die Aktivitäten der UN, die als „Agenda Setting“ wirkten und der erlahmenden Umweltdebatte neue Impulse gegeben haben. Dabei führte die in Deutschland eher mäßig entwickelte Nachhaltigkeitsdebatte im angelsächsischen Raum (aber auch in den romanischen Ländern und in Mitteleuropa) zu einem regen wissenschaftlichen Austausch über Methoden und Verfahren zur Wirkungsmessung von Initiativen, Strategien und Maßnahmen zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Dabei wird zunehmend die Bedeutung integrativer Vorgehensweisen, die inter- und transdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke erforderlich machen, in den Fokus gerückt. Bisher ist allerdings zu konstatieren, dass die über lange Jahre entstandenen Barrieren sowohl zwischen den einzelnen Fachdisziplinen als auch zwischen Wissenschaft und Praxis noch nicht überwunden werden konnten. Während neu entwickelte methodische Ansätze zur Evaluation nachhaltiger Entwicklung innerhalb der einzelnen Fachdisziplinen durchaus kontrovers diskutiert werden, existiert eine diese Grenzen überschreitende Vernetzung der interdisziplinär- und praxisorientierten Evaluationsforschung in diesem Themenfeld zur Zeit nur in Ansätzen.

Mit dem Tagungs- und Trainingskursprogramm „Easy-Eco“ (Evaluation of Sustainability) wurde 2005 auf europäischer Ebene ein entsprechender Versuch zur Professionalisierung und Intensivierung des internationalen und interdisziplinären Austauschs gestartet. Das CEval ist an dieser Initiative aktiv beteiligt und wird 2006 eine Tagung mit dem Titel „Improving the Quality of Sustainable Development Projects“ im Saarland organisieren. Gleichzeitig unterstützt das CEval die Einbindung eines transnationalen Netzwerks, welches mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung durch Umwelt- und Nachhaltigkeitsorientierte Consulting-Unternehmen aufgebaut werden soll. Darüber hinaus laufen zur Zeit Sondierungsgespräche und vorbereitende Maßnahmen, die zu einer Erweiterung des „Easy-Eco“-Netzwerks über den europäischen Rahmen hinaus führen sollen. Das CEval nutzt hierfür seine Kontakte zu Partnerorganisationen in Ägypten, China, Costa Rica und Thailand, die eventuell in einen entsprechenden Projektantrag für den Zeitraum ab 2007 eingebunden werden könnten. Vergleichbare Bemühungen laufen derzeit auch bei den anderen „Easy-Eco“-Partnerorganisationen und sollen 2006 und 2007 deutlich verstärkt werden. Dies betrifft auch die Sondierungen bei potentiellen Förderinstitutionen eines solchen Projektvorhabens (z.B. UNDP, UNESCO, UNEP, World Bank).

Mit diesen Forschungsnetzwerken werden drei sehr unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Erstens geht es um einen fachwissenschaftlichen Austausch bezüglich vorhandener Konzepte und Methoden zur Evaluation von nachhaltiger Entwicklung, die auf diesem Weg qualitativ und praxisbezogen weiterentwickelt werden sollen. Zweitens wird der Aufbau einer spezifischen „scientific community“ zur Evaluation nachhaltiger Entwicklung mit eigenen Kommunikationsmedien und Kooperationsformen angestrebt. Schließlich sollen drittens vorrangig junge Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler für das Thema Evaluation von Nachhaltigkeit gewonnen werden und so ein breiteres Verständnis für die Anliegen, Möglichkeiten und Grenzen der Evaluationsforschung durch entsprechende Schulungsmaßnahmen geschaffen werden.

Für das CEval bedeutet dies, dass die bereits entwickelte Kompetenz im Bereich Aus- und Weiterentwicklung stärker als bisher für den Umweltbereich genutzt und entsprechende Angebote entwickelt werden sollen. Zur Zeit werden in Deutschland, Polen und Thailand die Möglichkeiten zur Auflage von Kursprogrammen zur Evaluation nachhaltiger Entwicklung

geprüft, welche die Erfahrungen sowohl der FEEZ- als auch der Easy-Eco-Kurse nutzen und diese inhaltlich sinnvoll erweitern. Ziel ist es, national wie international einen Beitrag zum „capacity-Building“ im Bereich „Evaluation nachhaltiger Entwicklung“ zu leisten.

Die Beteiligung des CEval an interdisziplinär orientierten Forschungsnetzwerken ist der Einsicht geschuldet, dass gerade bei der Evaluation nachhaltiger Entwicklung die über Disziplinengrenzen hinausgehende Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen von größter Bedeutung ist. Zur Entwicklung geeigneter Evaluationsverfahren, die ökologische, ökonomische und ökologische Gesichtspunkte gleichrangig berücksichtigen können, sind entsprechende Fachkenntnisse erforderlich, die in dieser Form von keinem einzelnen Institut dauerhaft bereit gestellt werden können. Das CEval strebt dementsprechend die Zusammenarbeit mit anderen Forschungsinstituten an, deren spezifische Profile die Fachkompetenz des CEval ergänzen können. Hierbei ist insbesondere an eine europäische Vernetzung gedacht, die zur Bildung von Konsortien und gemeinsamen Antragsstellungen bei Ausschreibungen der EU genutzt werden sollen.

Schließlich möchte sich das CEval neue Themenfelder im Rahmen der Evaluation nachhaltiger Entwicklung erschließen. Gegenwärtig konzentrieren sich die Bemühungen hier auf drei unterschiedliche Schwerpunktthemen.

- (1) *Bildung für nachhaltige Entwicklung*: durch die Deklaration der kommenden zehn Jahre zur UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ergeben sich hier neue Perspektiven sowohl zur Förderung der Aus- und Weiterbildungsangebote des CEval als auch zur Durchführung von Evaluationsstudien innerhalb dieses Kontextes. Nicht zuletzt dank der Auszeichnung von Easy-Eco als Dekade-Projekt sind hier erste Kontakte entstanden, die ausgebaut und intensiviert werden sollen.
- (2) *Evaluation von Energieeffizienz*: der deutsche Beitrag zur globalen Nachhaltigkeitsdebatte konzentriert sich gegenwärtig sehr stark auf die Förderung der „renewable energies“. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die vorrangig technisch orientierte Evaluationsforschung zur Energienutzung zunehmend sozialwissenschaftliche Aspekte mit einzubeziehen versucht und sich ein entsprechendes Forschungsnetzwerk herausbildet. Das CEval hat gemeinsam mit dem IFEU-Institut in Heidelberg eine entsprechende Initiative gestartet und einen Förderantrag gestellt, über den zurzeit noch nicht entschieden wurde. Darüber hinaus soll die Easy-Eco-Tagung in Saarbrücken zur Weiterentwicklung dieser Initiative und zum Aufbau neuer Kontakte genutzt werden.
- (3) *Nachhaltigkeitsmanagement in Non-Profit-Organisationen*: in den zurückliegenden Jahren wurden primär in Unternehmen neue Formen des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement erprobt und entsprechende Konzepte entwickelt. Inwieweit eine einfache Übertragung dieser Konzepte auf den Non-Profit-Bereich möglich ist, kann angesichts des zurzeit sehr geringen Kenntnisstands über die Aufnahme des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung in diesem Sektor kaum beantwortet werden. Das CEval arbeitet zurzeit an einem Forschungsantrag, der hierzu eine empirische Erhebung bei zivilgesellschaftlichen Organisationen vorsieht. Das auf zwei Jahre geplante Forschungsprojekt soll Ende 2006 beginnen.

2.5.3 Bildung

Der Bildungsbereich hat in den letzten Jahren eine Reihe von Veränderungsprozessen durchlaufen, die auch die Evaluation vor neue Herausforderungen stellen. Spätestens seit PISA hat die *Schulevaluation* eine enorme Bedeutungssteigerung erfahren. In fast allen Ländern der Bundesrepublik haben sich Institute und Verbände gegründet, die sich auf die Evaluation von Schulen spezialisiert haben. Frühzeitige Bemühungen des CEval, mit Unterstützung des Saarländischen Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur und in Kooperation mit dem Landesinstitut für Pädagogik und Medien ein Evaluationskonzept für saarländische Schulen und ein Weiterbildungsangebot für saarländische Lehrkräfte zu entwickeln, sind an mangelnden finanziellen Ressourcen gescheitert. Da hier in den nächsten Jahren aufgrund der angespannten Haushaltslage des Landes keine gravierende Veränderung erwartet wird, beabsichtigt das CEval nicht, in diesem Bereich tätig zu werden. Da die Schulevaluation für das CEval ein völlig neues Arbeitsfeld wäre, könnte ein entsprechendes Know How ohne zusätzliche Personalressourcen nicht aufgebaut werden.

Reformen im *Hochschulbereich* haben zu institutionalisierten, zumeist auf internen und externen Evaluationen basierenden Evaluationen sowie zum Aufbau eines umfassenden Zertifizierungssystems geführt. In diesem Bereich gibt es eine Vielzahl etablierter Einrichtungen und Evaluationsverbände, so dass das CEval hier kein zukünftiges Arbeitsfeld sieht. Hinzu kommt, dass die Universität des Saarlandes eine separate Arbeitseinheit für die eigene Hochschulevaluation aufgebaut hat, die direkt dem Präsidium untersteht. Das Centrum für Evaluation ist deshalb – bis auf einige Berateraufgaben – mit den an der Universität des Saarlandes durchgeführten Evaluationen nicht befasst. Gespräche mit dem Präsidium der Universität lassen nicht erkennen, dass sich dies in Zukunft ändern könnte, so dass sich das CEval in diesem bereits bestens versorgten Bereich nicht engagieren wird.

Weitgehend Neuland stellt hingegen die Evaluation *Neuer Medien*, insbesondere in der Hochschulausbildung dar. Gerade in diesem Bereich wird das technologiegestützte Lehren und Lernen mit Neuen Medien („eLearning“) mit erheblichen Finanzmitteln gefördert. Ziel dieses Bestrebens ist es, die klassischen Vorteile von Informations- und Kommunikationstechnologien (Orts- und Zeitunabhängigkeit, Multimedialität und Interaktivität) für die universitäre Ausbildung nutzbar zu machen. Auch in der beruflichen Weiterbildung haben IuK-Technologien Einzug gehalten. E-Learning- und Blended-Learning-Szenarien sollen hier den Übergang zur Informations- und Wissensgesellschaft erleichtern und den Bildungsbedarf in Unternehmen effizient und effektiv befriedigen.

Um den Erfolg solcher Maßnahmen zu beurteilen und um zugleich deren Qualität zu sichern, sind Evaluationen nicht nur angesichts der hohen Entwicklungskosten multimedialer Lehr-Lern-Module dringend notwendig. Von Interesse ist dabei auch der potenzielle (didaktische) Mehrwert von eLearning-Szenarien, sowohl aus Sicht der Anwender, als auch aus Sicht der Lehrenden. Gerade in noch nicht ausreichend erforschten Bereichen wie dem Einsatz Neuer Medien sind begleitende Untersuchungen zu ihrer Implementierung sowie eingehende Wirkungs- und Nachhaltigkeitsuntersuchungen von großer Bedeutung.

Da der Einsatz neuer Medien im Bildungssektor weiterhin als expandierender Markt gilt und das CEval in diesem Bereich in den letzten Jahren eine Reihe konzeptioneller Entwicklungen vorangetrieben und mehrere Evaluationen durchgeführt hat, wird es die vorhandenen Kompetenzen ausbauen und in weiteren Evaluationsstudien vertiefen.

Während dem Schul- und dem Hochschulbereich seit Jahren eine besondere fachliche wie öffentliche Aufmerksamkeit geschenkt wird und gravierende Reformprozesse ausgelöst wurden, die zudem intensiv auf ihre Wirkungen hin evaluiert werden, wird das Reformdefizit in der *beruflichen Bildung* bisher kaum diskutiert.

Es ist jedoch zu erwarten, dass auch die berufliche Bildung bald zu einem öffentlichen Thema avancieren wird. Der Handlungsdruck wird sich in den nächsten Jahren im Rahmen der Harmonisierung der europäischen Berufsbildungssysteme weiter verschärfen (siehe z.B. die Abwertung der Meisterausbildung). Es steht außer Frage, dass nicht nur die Hochschul- und Schulsysteme in Europa in Konkurrenz zueinander stehen, sondern auch die beruflichen Bildungssysteme. Die Kritik am dualen System – von der bürokratischen Überfrachtung bis zum Lehrstellenmangel – wird weiter dazu beigetragen, die Funktionstüchtigkeit und den Nutzen des deutschen Berufsbildungssystems in Zweifel zu ziehen. In dieser Konkurrenz- und Krisensituation tritt der Mangel an systematischer Aufarbeitung der Ergebnisse, Wirkungen und Nachhaltigkeit dualer Berufsbildung besonders deutlich zu Tage. Erfahrungen werden nirgendwo gesammelt, evaluiert und auf ‚good practice‘-Modelle hin ausgewertet – auch nicht im BIBB. In Deutschland gibt es ein gravierendes Forschungsdefizit zur übergreifenden Systematisierung und Weiterentwicklung der Berufsbildung.

Wenn der Bundesrepublik an der Erhaltung des Dualen Systems gelegen ist, muss sie die Berufsbildungsforschung intensivieren, um die Position der Bundesrepublik in der internationalen und insbesondere europäischen Berufsbildungsdiskussion zu stärken. Ansonsten könnte es dem deutschen Berufsbildungsbereich so ergehen wie dem Hochschulbereich, in dem die Bologna-Erklärung zur Harmonisierung der Abschlüsse dazu geführt hat, dass die deutschen Magister- und Diplomstudiengänge in kürzester Zeit durch Bachelor- und Masterstudiengänge ersetzt wurden. Ein vergleichbares Schicksal könnte der dualen Ausbildung drohen. Die Entwertung des deutschen Meistertitels, der die Voraussetzung für das Eröffnen und Führen eines Handwerksbetriebes war, müsste eigentlich schon als ein erstes Alarmsignal gewertet werden.

In einer Vielzahl von Studien und Evaluationen hat sich das CEval mit Themen der beruflichen Bildung auseinandergesetzt. Diese Kompetenzen sollen dazu genutzt werden, Änderungs- und Reformprozesse in der beruflichen Bildung zu evaluieren, um einerseits die Ergebnisse der internationalen Berufsbildungsforschung zugänglich zu machen und um andererseits dazu beizutragen, dass Deutschland besser als bisher in der internationalen Berufsbildungsdiskussion aufgestellt und für die anstehenden EU-Harmonisierungsmaßnahmen gerüstet ist. Hierfür sollen die bestehenden Kontakte zum BiBB und zu CEDEFOP intensiviert werden.

Ein weiteres berufsbildungsrelevantes Thema, mit dem sich das CEval beschäftigen möchte, betrifft die *gesellschaftliche Integration von Migrantinnen und Migranten*. Die Partner im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit betrachten die schulische Bildung sowie die berufliche Aus- und Weiterbildung als wichtige Faktoren im Integrationsprozess, der auf die Sicherung gleichberechtigter wirtschaftlicher und sozialer Teilhabe gerichtet ist. Es werden daher vielfältige bildungspolitische Bemühungen zur Sicherung der Chancengleichheit von in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten unternommen. Das CEval hat bereits die begleitende Evaluation einer Fördermaßnahme mit beraten und entsprechende inhaltliche Kompetenzen erworben. Aufgrund der zunehmenden bildungs- und berufsbildungspolitischen Aktualität und Brisanz der Thematik will sich das CEval in Zukunft

verstärkt mit Evaluationen in diesem Bereich befassen, um einen Beitrag zur Erfolgsmessung und schließlich zur Verbesserung ähnlicher Maßnahmen zu leisten.

Neben der Evaluation Neuer Medien und ihrer Wirkungen sowie der Evaluation von Programmen und Reformmaßnahmen der beruflichen Bildung bildet die Evaluation der *internationalen Studienförderung* den dritten Schwerpunkt im Bildungsbereich. Bisher wurden Stipendienprogramme des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) und des Evangelischen Entwicklungsdienstes (EED) evaluiert. Für die Alexander von Humboldt-Stiftung wurde gerade ein Angebot erarbeitet. Ziel dieser Evaluationen ist es zum einen, Erkenntnisse für eine umfassendere Internationalisierung der deutschen Hochschulen zu gewinnen, zum anderen sollen die Evaluationsbefunde dazu dienen, die Programme der Förderinstitutionen effektiver und effizienter zu gestalten, damit diese besser ihre Ziele und Zielgruppen erreichen. Dieser Evaluationsschwerpunkt ist eng mit dem Aufgabenfeld der Entwicklungszusammenarbeit verknüpft, da es bei den Stipendienprogrammen häufig um die Förderung von Wissenschaftlern aus der Dritten Welt geht.

2.5.4 Entwicklungszusammenarbeit

Die Entwicklungspolitik steht vor gewaltigen Umbrüchen. Die Vorgaben aus den Millenniums-Entwicklungszielen für 2015, der Entwicklungsfinanzierungskonferenz von Monterrey sowie des Aktionsplans zur nachhaltigen Entwicklung in Johannesburg haben zu einer Umstrukturierung der deutschen Entwicklungspolitik geführt, die in dem Ziel gipfelt, die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit zu erhöhen. Laut Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD vom 11.11.2005 soll dies erreicht werden „über eine Schärfung des Profils, klare nationale und internationale Arbeitsteilung und gute Abstimmung mit anderen Gebern, Steigerung der Kohärenz sowie der effizienteren Gestaltung der bilateralen und multilateralen Organisationsstrukturen und Instrumente.“

Hieraus erwachsen auch für die Evaluation von Entwicklungszusammenarbeit neue Herausforderungen. Das Bestreben, die Außen-, Sicherheits- und Entwicklungspolitik enger miteinander zu verzahnen, um zu einer kohärenteren Politik gegenüber den Entwicklungsländern zu kommen, führt zu komplexeren Programmen und einer größeren Zahl von Akteuren, was anspruchsvollere und komplexere Evaluationsdesigns erforderlich macht. Die seit einigen Jahren zu beobachtende stärkere Ausrichtung der Entwicklungspolitik an Wirkungen und ihrer Nachhaltigkeit verlangt ebenfalls nach methodisch aufwendigeren Designs. Des Weiteren macht die Kooperation der nationalen und internationalen Geber untereinander eine Abstimmung der Evaluationsverfahren und –instrumente notwendig, ja sogar darüber hinausgehend der gemeinsam zu verwendenden Terminologie.

Das CEval ist auf diese neuen Entwicklungstrends gut vorbereitet. Es verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich der formativen und summativen Wirkungsanalysen. Hierfür wurde ein theoretisch abgeleitetes Evaluationskonzept und Analyseraster entwickelt, das mittlerweile auch von anderen EZ-Organisationen übernommen wird. So hat z.B. das BMZ seiner groß angelegten Nachhaltigkeitsstudie (Untersuchung von weltweit 32 Projekten) diese Konzeption zugrunde gelegt. Abschließend wurden im Auftrag des BMZ weitere diverse Wirksamkeitsstudien in verschiedenen Themenbereichen durchgeführt, die das CEval-Konzept verwenden. Die GTZ hat in 2005 ihr Evaluationsinstrumentarium um Schluss- und Ex-post-Evaluationen erweitert. Bei der Entwicklung ihrer Konzeption hat sie sich stark am CEval-Ansatz angelehnt. Das CEval wird an der theoretischen und methodologischen Weiterent-

wicklung von Ex-post-Analysen weiterarbeiten, um seinen Kompetenzvorsprung in diesem Bereich zu erhalten und weiter auszubauen. Zudem wird das CEval auch weiterhin Überzeugungsarbeit in den Organisationen leisten, die bisher noch keine Ex-post-Evaluationen durchführen. Denn nur durch Ex-post-Evaluationen lässt sich die Nachhaltigkeit von EZ-Programmen nachweisen.

Die verstärkte entwicklungspolitische Ausrichtung auf Wirkungen erfordert anspruchsvollere Designs. Auch hier weist das CEval mit der Verwendung quasi-experimenteller Designs, der Durchführung von Paneluntersuchungen etc. einen Vorsprung auf. So konnte das CEval z.B. zeigen, dass es möglich ist, eine Vielzahl verschiedener quantitativer und qualitativer Methoden im Rahmen eines Mehrebenenansatzes miteinander fruchtbar zu kombinieren, um eine möglichst breite Datenbasis zu generieren, mit der die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Programmen unterschiedlicher Träger nachgewiesen werden konnte.

Das CEval sieht in Zukunft vor allem folgende Evaluationen in der EZ für dringend notwendig an, um das bestehende Wissensdefizit über die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der EZ abzubauen:

- Um die Nettowirkungen von Interventionen auf Programmebene messen zu können, sind anspruchsvollere Designs als bisher notwendig. So fehlen in den meisten EZ-Wirkungstudien z.B. Kontrollgruppen oder Vorher-Messungen. D.h. es sollten Designs wie Feldexperimente, Quasiexperimente, Panel- und Zeitreihenanalysen eingesetzt werden.
- Um den Entwicklungsbeitrag der EZ in einem Land zu messen, sind Länderevaluationen notwendig, die von möglichst vielen in einem Land tätigen Gebern gemeinsam durchgeführt werden sollten (joint evaluations).
- Um den Entwicklungsbeitrag in einem Politikfeld feststellen zu können, sind ebenfalls joint evaluations notwendig.
- Um die Kontextfaktoren ermitteln zu können, unter denen Programme erfolgreich sind, sind Vergleich notwendig, bei denen gleiche Programme in verschiedenen Ländern untersucht werden.
- Um die Wirkungen unterschiedlicher Instrumente beurteilen zu können, sind unterschiedliche Instrumente im gleichen Land zu untersuchen.

Eng verknüpft mit einer verbesserten Erfassung der Wirkungen von EZ und einer gründlicheren kausalanalytischen Analyse ist der Aufbau von wirkungsorientierten Monitoringsystemen. Bei dieser Aufgabe kann das CEval ebenfalls auf eine Reihe von Entwicklungsprojekten und -programmen verweisen, in denen gemeinsam mit den Partnern vor Ort solche M&E-Systeme entwickelt und implementiert wurden. Die dabei gewählte partizipative Vorgehensweise ging stets mit Capacity-Building einher, um die Partner in die Lage zu versetzen, das etablierte M&E-System selbst zu betreiben. Die Nachhaltigkeit der implementierten Systeme zeigt sich daran, dass sie nach wie vor eingesetzt und für das Qualitätsmanagement genutzt werden. Nachdem die GTZ den Aufbau von wirkungsorientierten M&E-Systemen benötigt, um die Wirksamkeit ihrer Programme nachzuweisen und da sich herausgestellt hat, dass der neue, eine Wirkungsorientierung fordernde Auftragsrahmen (AURA) der GTZ mit dem CEval-Ansatz kompatibel ist, wird das CEval die Entwicklung und Implementierung von wirkungsorientierten M&E-Systemen weiter intensivieren.

Wie bereits dargelegt, stellt Capacity-Building im Bereich der Evaluation in Entwicklungsländern, aber auch in Deutschland ein Schwerpunkt des CEval in der EZ dar. Dabei war und wird weiterhin vorrangiges Ziel die Verbreitung und Verbesserung der Methodenkenntnisse in Evaluation für verschiedene Zielgruppen (Anfänger, erfahrene Gutachter, Auftraggeber) sein, so dass auch in Zukunft das Fortbildungsprogramm Evaluation in der EZ (FEEZ), aber auch maßgeschneiderte Angebote für verschiedene Organisationen durchgeführt werden. Handreichungen und Veröffentlichungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des CEval sollen ebenso zu diesem Ziel beitragen.

Neben den Fortbildungen für den deutschen Evaluationsmarkt wird das CEval in Zukunft verstärkt Kurse zur Partnerfachkräftequalifizierung in den jeweiligen Partnerländern anbieten zur Stärkung der nationalen Evaluationsexpertise. Dieses Vorhaben unterstützt die deutsche EZ-Philosophie dahingehend, dass partnerschaftliche Evaluationen eingefordert werden, diese aber nur umgesetzt werden können, wenn Evaluationskompetenz in den Ländern vorhanden ist. Es ist daher ein großes Anliegen des CEval, bereits erfolgte Maßnahmen (Costa Rica) nicht nur weiterzuführen, sondern diese auszubauen und wenn möglich in Kooperation mit Hochschulen vor Ort als entsprechende Fortbildungszentren zu institutionalisieren (insb. im asiatischen und Mittelmeerraum).

Wie eingangs dargelegt wird eine stärkere Kohärenz der Entwicklungspolitik angestrebt. Dies geschieht u.a. dadurch, dass durch den zunehmenden Einsatz von friedensschaffenden und –sichernden Einsätzen der Bundeswehr in Krisengebieten eine verstärkte Verzahnung von „militärischen“ und entwicklungspolitischen Maßnahmen erfolgt. Evaluationskonzepte hierfür gibt es jedoch bisher kaum. Existierende Ansätze im Rahmen von EZ-Maßnahmen der *Krisenprävention, zivilen Konfliktbearbeitung und Friedensförderung* wie „Do-no-harm“, „Reflecting on Peace Practices“, „Peace and Conflict Impact Assessment“ (PCIA) oder „Akteursanalyse“ haben ihren Schwerpunkt auf hypothetischen Wirkungsanalysen, konfliktrelevante Wirkungsanalysen werden hingegen kaum durchgeführt. Das CEval hat mit Vertretern der Bundeswehr in Afghanistan bereits Sondierungsgespräche geführt, inwieweit die deutschen Maßnahmen in Kabul auf ihren Erfolg hin überprüft werden können. Aufgrund der Brisanz dieser Aufgabe scheint sich jedoch abzuzeichnen, dass das BMZ hier selbst aktiv werden wird. Inwieweit das CEval eingebunden werden soll, ist noch offen. Dennoch zeichnet sich hier ein neues Betätigungsfeld ab, das die Evaluation friedenssichernder und entwicklungspolitischer Maßnahmen umfasst.

Ein weiterer Trend in der internationalen EZ, der die Evaluation vor neue Herausforderungen stellt, ist in der Programm-Orientierung zu erkennen, die entweder Gemeinschaftsfinanzierungen (Basket Funding, bzw. Common Pools) oder Budgethilfen beinhaltet. Das BMZ spricht von *Programmorientierter Gemeinschaftsfinanzierung*. Bisher beziehen sich die allgemeinen Budgetfinanzierungen auf das Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP), alle Korbfinanzierungen beziehen sich auf ein Sektorprogramm der jeweiligen Regierung (Sector Wide Approach, SWAP). Die EU zählt neben der Weltbank, Britannien und den Niederlanden zu den wichtigsten Verfechtern der Budgethilfe. Die Kommission hat angekündigt, das Bewilligungsvolumen für Budgethilfen weiter zu steigern oder mindestens konstant zu halten. Auch das BMZ und seine Durchführungsorganisationen beschäftigen sich nicht zuletzt aufgrund des skizzierten Trends zunehmend mit programmorientierter Gemeinschaftsfinanzierung. Damit wird aber auch deutlich, dass sich die internationale Gebergemeinschaft in Zukunft verstärkt mit den Möglichkeiten des Nachweises von Wirkungen dieser Form der EZ befassen muss. Bisher gibt es jedoch kaum aufgearbeitete empirische Erfahrungen und da-

mit umfassende Belege, dass die erhofften Vorteile programmorientierter Gemeinschaftsfinanzierung tatsächlich eintreten.

Für die Erfolgsmessung sind einige Aspekte als problematisch zu konstatieren, u.a.: (1) Auch nach zwei oder drei Jahren der Umsetzung der PRSPs befinden sich die PRSP-Monitoring-Systeme in zahlreichen Ländern noch im Aufbau. Daher müssen noch weitere gezielte Anstrengungen unternommen werden, um ein aussagekräftiges PRSP-Monitoring-System zu gewährleisten. (2) Zur Erfassung von programmorientierter EZ sind vereinheitlichte Kriterien notwendig, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Gebern zu ermöglichen. (3) Eine Anpassung in den Monitoring-Systemen der Durchführungsorganisationen und des BMZ durch eine Beteiligung an programmorientierten Gemeinschaftsfinanzierungen ist noch nicht erfolgt. (4) In ihren Budgethilfeprogrammen strebt die Kommission eine Konzentration auf Outcome-Indikatoren an. Impactindikatoren bilden zwar die Oberziele der EZ ab, sind aber schwer und erst langfristig messbar. Deshalb werden sie kaum genutzt.

Das CEval wird sich der Evaluation dieser immer bedeutsamer werdenden Form der EZ und seiner vielfältigen Herausforderungen in Zukunft annehmen. Beiträge werden insbesondere in den Punkten (2) und (3) gesehen.

Für die Bewältigung der vielfältigen Aufgaben im EZ-Bereich, die spezifisches Know-How und Erfahrungen bedürfen, ist nicht nur eine kontinuierliche interne Personalqualifizierung wichtig und notwendig, sondern es muss der Aufbau eines Expertenpools (externe Gutachter mit Sektorkenntnissen) erfolgen, auf den bei bestimmten Aufträgen mit spezifischen fachlichen Anforderungen zurückgegriffen werden kann.

Es zeigt sich immer wieder, dass bestimmte Begriffe in der EZ sehr unscharf definiert sind und zum Teil von der internationalen Verwendung abweichen, zudem werden sie von verschiedenen deutschen EZ-Organisationen unterschiedlich gebraucht. Das CEval kann und will zur Klärung von Begriffen in der EZ unter Berücksichtigung der aktuellen internationalen Diskussion und zum Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in Deutschland beitragen (z.B. DAC-Kriterien, Wirkung und Impact).

Das CEval kann weiterhin neue Verfahren und Konzepte v.a. im Rahmen von Wirkungsanalysen in der internationalen EZ darlegen und bewerten. Damit trägt das CEval nicht nur dazu bei, entsprechende internationale methodische und konzeptionelle Entwicklungen in Deutschland bekannt zu machen und potenzielle Anwendungsmöglichkeiten in der deutschen EZ aufzuzeigen, sondern auch der methodischen Weiterentwicklung der deutschen Evaluationsforschung neue Impulse zu geben.

Schließlich soll durch die Ausrichtung von Tagungen und Konferenzen zu aktuellen Evaluationsthemen und mit Teilnahme von Vertretern internationaler Donor-Organisationen der fachliche Austausch und die Vernetzung zwischen Experten weiter vorangetrieben werden.

2.5.5 Kultur

Ein Bereich, in dem Evaluation bisher kaum eine Rolle gespielt hat, in dem sich seit einiger Zeit aber reges Interesse entwickelt, ist der Kultursektor. Vor dem Hintergrund schrumpfender Finanzmittel werden die Fragen immer wichtiger, anhand welcher Kriterien überhaupt

kulturelle Zwecke gefördert werden, welche Ziele mit dieser Förderung verbunden sind und schließlich in wie weit diese Ziele erreicht werden⁶. Also die gängigen Evaluationsfragen.

Wie sehr das Interesse in den letzten Jahren gewachsen ist, ist daran zu erkennen, dass das CEval mehrfach um Beratung und Einführung in die Evaluation gebeten wurde. Besonders interessiert zeigten sich Kulturfördereinrichtungen:

(1.) Das *Goethe-Institut*, als weltweit tätiges Kulturinstitut, das die Kenntnis der deutschen Sprache im Ausland fördert, die internationale kulturelle Zusammenarbeit pflegt und ein umfassendes Deutschlandbild durch Informationen über das kulturelle, gesellschaftliche und politische Leben vermittelt. Mit einem Netzwerk aus Goethe-Instituten, Goethe-Zentren, Kulturgesellschaften, Lesesälen sowie Prüfungs- und Sprachlernzentren nimmt das Goethe-Institut seit über 50 Jahren weltweit zentrale Aufgaben der auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik wahr. Es verfügt über ein Jahres-Budget von 278 Mill. €.

Im Juni 2005 fand ein erster intensiver Gedankenaustausch statt, bei dem von Seiten des Goethe-Instituts das Interesse vermittelt wurde, Evaluation als ein Element der Qualitätsentwicklung einzusetzen. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit von Pilotevaluationen erörtert.

(2.) Einen Workshop zur „Evaluation von Kulturprojekten“ veranstaltete die Kulturstiftung des Bundes im November 2005 in Berlin, an dem auch das CEval mit einer Präsentation teilnahm. Die Stiftung hat seit ihrer Gründung vor vier Jahren bereits mehr als 800 Projekte, insbesondere aus dem Bereich der Gegenwartskultur gefördert. Die meisten dieser Projekte haben eine internationale Ausrichtung. Die Fragen, die die Kulturstiftung beschäftigen, sind erneut die typischen Evaluationsfragen: „Welche Grundgedanken, welche Leitlinien sollten bei der Förderung von Kulturprojekten eine Rolle spielen? Mit welchen Kriterien misst man ‚den Erfolg‘ eines Projekts? Um Aufschluss über die Wirkung der einzelnen Projekte zu bekommen, und die Projekte hinsichtlich ihrer Wirkung vergleichbar zu machen, müssen Kriterien und Ziele definiert werden. Danach sind Instrumente zu entwickeln, mit denen diese erfasst werden können.“ (Aus der Einladung zu dem Workshop, 11.10.2005)

(3.) Das Auswärtige Amt, als größter Geldgeber im Kulturbereich, interessiert sich ebenfalls zunehmend für das Thema Evaluation. So stand das CEval 2005 mit dem Auswärtigen Amt in Kontakt um die Evaluation des 2005/06 von Politik und Wirtschaft mit über 10 Mill. € geförderten „Deutschland in Japan“-Jahres zu erörtern. Im Rahmen dieses Programms werden über 750 Einzelprojekte durchgeführt, vom Medizin- bis zum Umweltkongress, vom Oktoberfest bis zu deutschen Kaufhauswochen, vom Filmfestival bis zur Hoch- und Straßenkultur. Ziel dieses aufwendigen Programms ist es, ein komplexes und aktuelles Deutschlandbild in Japan zu vermitteln, um Interesse an Deutschland und seinen Produkten zu wecken.

Das CEval hatte eine kleine Evaluationsskizze entworfen, die aber aufgrund fehlender Finanzmittel für die Evaluation nicht weiter verfolgt werden konnte.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Evaluation der Kulturförderung zunehmend auf ein Interesse in Politik und Öffentlichkeit stößt und dass hier in den nächsten Jahren ein neues Betätigungsfeld für das CEval entstehen könnte.

⁶ Vgl. Stephan Opitz und Volker Thomas: Die Evaluation der Kulturförderung eines Bundeslandes. In: Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2002. Baden-Baden 2003, S. 108.

Dafür spricht, dass es in diesem Feld kaum kompetente Evaluationsinstitute gibt, dass bisher kaum umfassende Evaluationskonzepte entwickelt und keine nennenswerten größeren Evaluationen durchgeführt wurden. Das CEval bietet – insbesondere was die internationale Ausrichtung der Kulturförderung angeht – gute Voraussetzungen für einen Einstieg in diesen Evaluationsbereich, da die internationale Kulturförderung im Rahmen des politischen Versuches, eine kohärente Außen-, Wirtschafts- und Entwicklungspolitik zu gestalten, zunehmend mit Programmen und Maßnahmen vernetzt wird, in denen das CEval über umfangreiche Evaluationserfahrung verfügt. Hierunter sind vor allem die Stipendienförderprogramme verschiedener Träger sowie eine Vielzahl von Entwicklungshilfemaßnahmen zu zählen. Deshalb sollen in den nächsten Jahren die Entwicklungschancen für die Evaluation genauestens beobachtet und bei den Förderinstitutionen Überzeugungsarbeit geleistet werden.

3. Organisation und Struktur des CEval

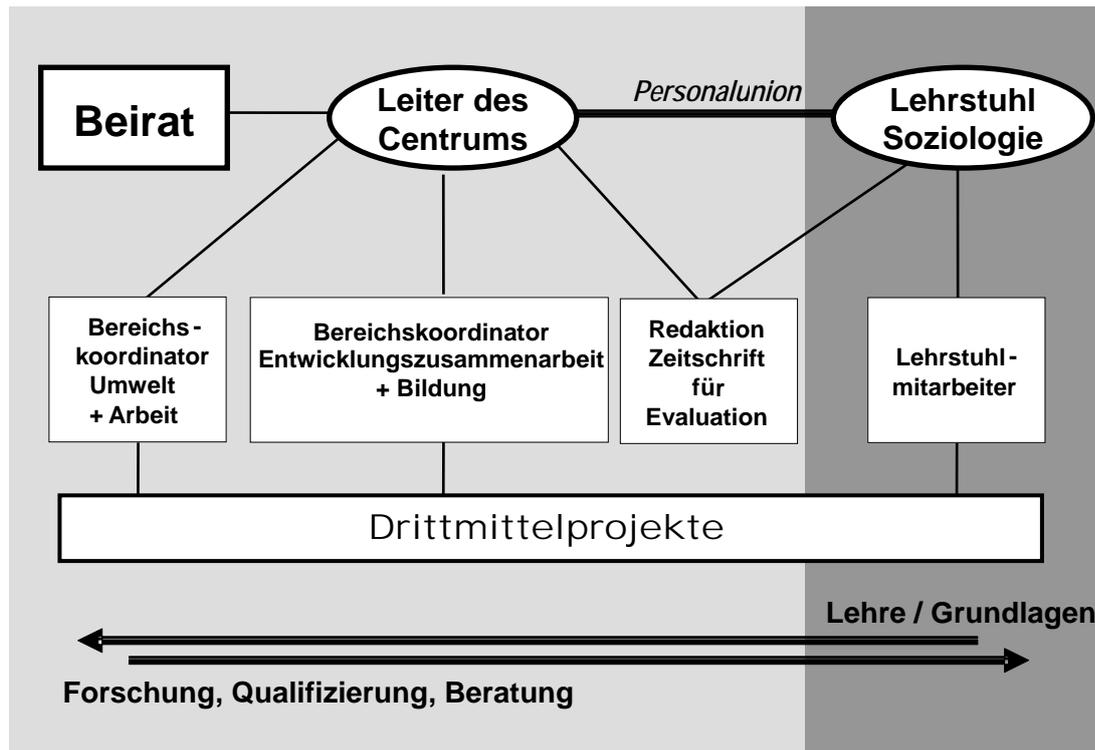
3.1 Rechtsform und Organisationsstruktur

Das Centrum für Evaluation ist ein wissenschaftliches Institut der Fakultät für empirische Humanwissenschaften an der Universität des Saarlandes. Die Fakultät hat Evaluation im Universitätsentwicklungsplan 2002-2007 zu einem ihrer fünf Forschungsschwerpunkte erklärt. Leiter des CEval ist der Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie, der sich in Lehre und Forschung schwerpunktmäßig mit evaluationstheoretischen und -methodischen Fragestellungen befasst (vgl. Schaubild 5).

Die fachlichen Arbeitsschwerpunkte (Umwelt, Entwicklungszusammenarbeit, Bildung und Arbeit) werden von „Bereichskoordinatoren“ gemanagt. Eine variable Anzahl von Mitarbeitern ist im Rahmen drittmittelfinanzierter Projekte beschäftigt und übt vor allem projektspezifische Tätigkeiten aus. Das Team des CEval setzt sich grundsätzlich interdisziplinär zusammen. Der Mitarbeiterstab repräsentiert sowohl evaluationstheoretische Kernkompetenzen als auch die erforderlichen Fachkenntnisse in den inhaltlichen Schwerpunktbereichen.

Das CEval ist eng mit dem Lehrstuhl für Soziologie verknüpft und stellt auf diese Weise zusätzliche Synergieeffekte zwischen Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Auftragsforschung sicher. Die hochschulinterne Anbindung und Kooperation erleichtert darüber hinaus die Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Der Lehrstuhl für Soziologie und das CEval geben zusammen mit renommierten Wissenschaftlern die „Zeitschrift für Evaluation“ (ZfEv) heraus.

Schaubild 5: Organisationsstruktur des Centrums für Evaluation



Das CEval verfügt über einen wissenschaftlichen Beirat, der sich am 13.05.2003 auf seiner ersten Sitzung konstituierte. Ihm obliegt es, das CEval bei der Durchführung seiner Aufgaben zu unterstützen und bei der Erreichung seiner Ziele zu fördern, den Jahresbericht des Leiters entgegenzunehmen und diesen zu erörtern, zukünftige Tätigkeiten und Aufgaben des CEval zu beraten und Empfehlungen zu erarbeiten, und schließlich den Jahresarbeitsplan entgegenzunehmen und zu erörtern. Der Beirat tagt einmal pro Jahr und bei Bedarf auf Antrag eines Mitglieds.

Dem Beirat gehörten bzw. gehören an:

Stimmberechtigte Mitglieder:

- ✓ Dr. Susanne Reichrath, Leiterin der Abteilung „Wissenschaft und Forschung“ im Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft des Saarlandes (2002-2004)
- ✓ MR Friedrich Simson, Leiter des Referats „Forschungsförderung und Technologietransfer“ im Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft des Saarlandes (seit 2005)
- ✓ Prof. Dr. Margret Wintermantel, Präsidentin der Universität des Saarlandes (seit 2002)
- ✓ Dr. Willi Real, Stellv. Generalsekretär der Bundesstiftung Umwelt (seit 2002)
- ✓ Dr. Horst Breier, Leiter des Referats „Erfolgskontrolle“ der Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (2002-2004),
- ✓ Michaela Zintl, Leiterin des Referats „Erfolgskontrolle“ der Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (seit 2005)
- ✓ Michael Härtel, Bundesinstitut für Berufsbildung (seit 2002)
- ✓ Prof. Dr. Manfred Hennen, emeriti, Universität Mainz (seit 2004)
- ✓ Prof. Dr. Helmut Kromrey, emeriti, FU Berlin (seit 2004)

Mitglieder ohne Stimmrecht:

- ✓ Prof. Dr. Reinhard Stockmann, Leiter des CEva (seit 2002)
- ✓ Dr. Wolfgang Meyer, Bereichsordinator Umwelt und Arbeit (seit 2002)
- ✓ Dr. Stefanie Krapp, Bereichsordinatorin EZ und Bildung (seit 2002)

Da das CEval keine eigene Rechtsform besitzt, sondern als „Arbeitsstelle“ dem Lehrstuhl für Soziologie angegliedert ist, müssen alle administrativen Vorgänge über die Universitätsverwaltung abgewickelt werden. Dies impliziert folgende Schwierigkeiten:

- Sehr starre Vertragsvorgaben von Seiten der Universität erschweren die Vertragsabwicklung, da die Auftraggeber angehalten werden müssen, sich den Universitätsbedingungen zu unterwerfen, was zum Teil auf Grund der jeweiligen AVBs der auftraggebenden Organisation nicht möglich ist. Somit muss bei bestimmten Auftraggebern (v.a. GTZ) der Leiter des CEval schriftlich versichern, mit seinem Privatvermögen zu haften, damit überhaupt ein Vertrag zustande kommen kann.
- Die Vertragsabwicklung erfordert einen erheblichen Zeitaufwand, da die Abstimmung zunächst über die Rechtsabteilung erfolgt und von Seiten der Universität neben dem Leiter des CEval der Vizepräsident für Forschung und Technologietransfer unterzeichnen muss.
- Der laut Drittmittelrichtlinie der UdS zu berechnende 20%ige Overhead kann bei einigen Auftraggebern nicht eingefordert werden, so dass bereits Aufträge nicht zustande kamen. Die Problematik wurde bereits mit dem Vizepräsidenten für Forschung und Technologietransfer besprochen, der zusagte, die Auftraggeber auf ihre Gemeinnützigkeit hin zu prüfen. Er hat versprochen, dass bei Aufträgen von Forschungseinrichtungen und gemeinnützigen Einrichtungen (z.B. DAAD, BiBB, InWEnt, Nicht-Regierungsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit) und Stiftungen der an die Universität abzuführende Overhead-Anteil in Höhe von 10% grundsätzlich erlassen wird.
- Die Drittmittel werden je nach Auftraggeber und Charakter von Seiten der Universität kategorisiert (B-, C-, E- und L-Konten) und drei verschiedenen Bearbeitern zugeordnet, wobei nach Vertragsabschluss das jeweilige Drittmittelkonto eröffnet wird und erst dann dem Vertragspartner für die Überweisung der Mittel mitgeteilt werden kann.
- Die Mittelanforderung beim Auftraggeber erfolgt ausschließlich über den jeweiligen Drittmittelsachbearbeiter, der zum jeweiligen Termin gebeten werden muss, dies zu tun.
- Arbeitsverträge sind spätestens einen Tag vor Vertragsbeginn zu unterzeichnen. Die rechtzeitige Unterzeichnung der Arbeitsverträge seitens der Universität kann nur dann gewährleistet werden, sofern die entsprechenden Einstellungsanträge mindestens drei Wochen vorher, mit den erforderlichen Angaben (Projekt, Titel, Laufzeit etc.), bei der Personalabteilung eingegangen sind. Die damit geforderte Vorlaufzeit für die Einstellung von wissenschaftlichen Mitarbeitern sowie Hilfskräften steht konträr zum Geschäftsgebaren der Auftraggeber sowie den Auftragsbedingungen in der deutschen Forschungslandschaft im Allgemeinen, die durch wesentlich kürzer terminierte Fristen zwischen Antrags- bzw. Förderungsbewilligung und Projektbeginn gekennzeichnet sind. Sowohl bei Bundes- und Landesministerien (z.B. BMBF, BMWa

etc.) als auch bei privaten NGOs (z.B. DAAD, EED etc.) liegen zwischen Bewilligungsbescheid und Projektbeginn nicht selten weniger als zwei Wochen. Des Weiteren ist das universitätsinterne Verfahren zur Vertragserstellung ebenfalls sehr zeitaufwendig, wodurch eine rechtzeitige Antragseinreichung zusätzlich erschwert wird. Die erforderlichen Arbeitsschritte benötigen erfahrungsgemäß zwischen ein und drei Wochen. Erst nach Abschluss dieses Verfahrens können Arbeitsverträge überhaupt erst beantragt werden. Im Übrigen ist meist nicht möglich, die Verträge bei späterem (offiziellen) Beginn der vertragsgegenständlichen Dienstleistungen umzudatieren, was in der Regel einen Verfall der bis dahin angefallenen Zuwendungen nach sich zieht.

Der Vorteil der derzeitigen Konstruktion ist vor allem darin zu sehen, dass die Räume dem CEval von Seiten der Universität kostenlos zur Verfügung gestellt werden und die Vertragsabwicklung sowie Kontenführung – wenn auch mit den genannten Schwierigkeiten behaftet – von der Universitätsverwaltung geleistet wird.

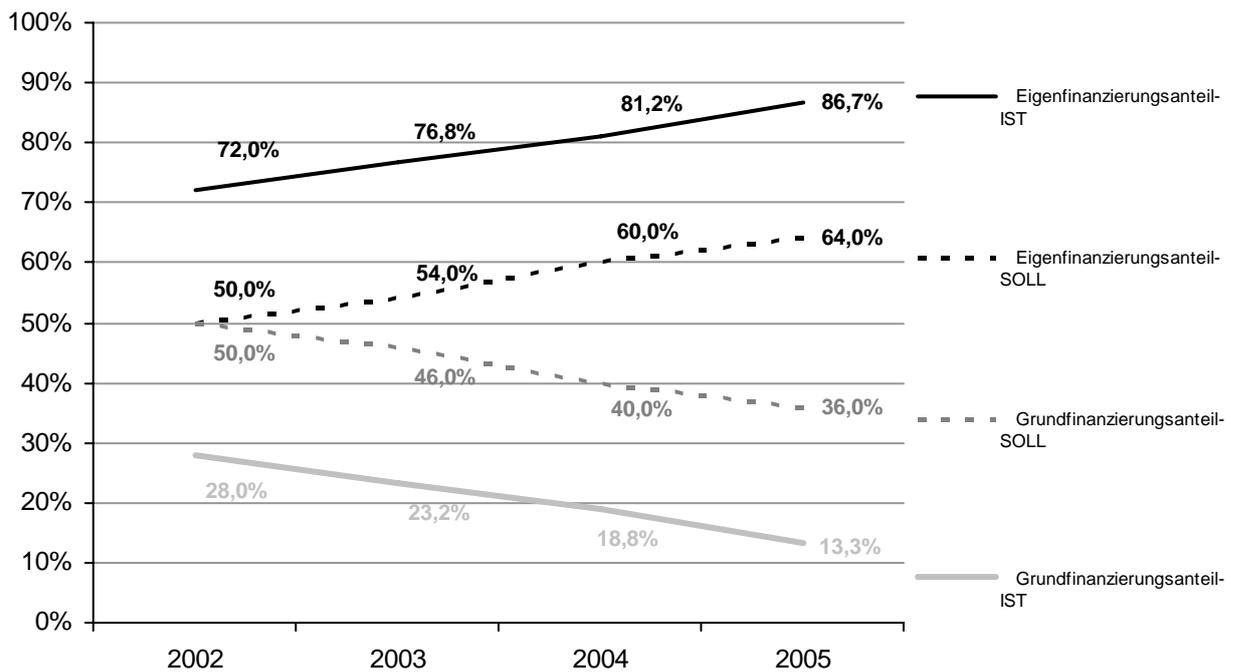
Insgesamt wäre zu überlegen, ob die rechtliche Konstruktion beibehalten werden soll, oder ob es Alternativen gibt.

3.2 Finanzielle und personelle Entwicklung

Das Centrum für Evaluation ist als universitäre Forschungseinrichtung nicht auf eine vollständige Selbstfinanzierung ausgerichtet. Neben der dauerhaften Grundfinanzierung (institutionelle Förderung) durch die Saarländische Landesregierung und die Universität des Saarlandes finanziert sich das CEval vorwiegend durch Drittmittel (vgl. Tabelle 1). Darüber hinaus trägt die Universität des Saarlandes den Lehrstuhl für Soziologie, dessen Inhaber die Leitung des CEval innehat, und stellt Räume und Ausstattung zur Verfügung.

Durch die Akquisition drittmittelfinanzierter Forschungsprojekte oder Beratungsaufträge wird durch das CEval schrittweise ein zunehmender Finanzierungsanteil erwirtschaftet. Das Saarland und die Universität des Saarlandes steuern eine gleich bleibende Grundfinanzierung bei, der aber bereits im Laufe der ersten sechs Jahre (2002-2007) ein kontinuierlich steigender Anteil von Eigenmitteln gegenübersteht, der weit über dem geplanten Soll liegt (siehe Schaubild 6).

Schaubild 6: Finanzierungsanteile SOLL und IST in %



Die angestrebte Finanzierung sollte sich ursprünglich an dem Modell der Fraunhoferinstitute mit einem Drittel Grundfinanzierung und zwei Dritteln Drittmittelfinanzierung orientieren. Doch bereits im Gründungsjahr wurde die anvisierte Drittmittelquote übertroffen. In den letzten Jahren ist sie kontinuierlich auf 87% angestiegen. D.h. der Grundfinanzierungsanteil durch Land und Universität konnte auf 13% reduziert werden. Dennoch ist dieser finanzielle Grundstock dauerhaft notwendig. Nicht nur, um wissenschaftliche Grundlagenforschung zu betreiben und um eine kontinuierliche Drittmiteleinwerbung zu gewährleisten, sondern auch, um den in vielen, insbesondere europäischen Forschungsprojekten geforderten Eigenmittelanteil sicherzustellen.

Die angestrebte finanzielle Entwicklung für die ersten sechs Jahre (2002–2007) und der Ist-Stand (2002–2005) sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 1: Finanzierungsplan bis 2007 und Ist-Stand (in EURO)

Quelle	2002	2003	2004	2005	2006	2007
SOLL						
Land	76.693,78	76.693,78	76.693,78	76.693,78	76.693,78	76.693,78
Universität	10.225,84	10.225,84	10.225,84	10.225,84	10.225,84	10.225,84
Drittmittel - Soll	86.919,62	101.580,38	128.580,38	147.080,38	174.080,38	200.580,38
Gesamt: Land, Uni, Drittmittel	173.839,24	188.500,00	215.500,00	234.000,00	261.000,00	287.500,00
Finanzierungsanteil Land/Uni	50 %	46 %	40 %	36 %	33 %	31 %
Eigenfinanzierungsanteil	50 %	54 %	60 %	64 %	67 %	69 %

IST (31.12.2005)				
Land	76.693,78	76.693,78	76.693,78	76.693,78
Uni*)	10.225,84	10.225,84	9.051,00	9.051,00
Drittmittel	223.303,00	287.170,00	370.440,00	560.450,00
Gesamt: Land, Uni, Drittmittel	310.222,62	374.089,62	456.184,78	646.194,78
Finanzierungsanteil Land/Uni	28%	23%	19%	13%
Eigenfinanzierungsanteil	72%	77%	81%	87%

*) Aufgrund einer globalen Mittelkürzung ab 2004 um 1.175€ reduziert.

In den Tabellen 2.1 bis 2.4 sind alle vor 2005 akquirierten Projekte und in Tabelle 2.5 die seit dem 1. Januar 2005 akquirierten Projekte inkl. der jeweiligen Fördersummen für die jeweilige Gesamtlaufzeit aufgelistet. Die Gesamtsumme der zwischen dem 01.01. und dem 31.12.2005 *eingeworbenen Drittmittel* beträgt 378.400,- Euro.

Tabelle 2: Eingeworbene Drittmittel

2.1 Projekte (eingeworbene Drittmittel 01.01.—31.12.2002)	Laufzeit	Fördersumme (in Euro)
Twinning	2002	41.000
EURES	2002	4.500
Social Audits	2002	13.000
DSE-ZGB-Studie	2002	20.000
DSE-ZGB-Kurse (InWEnt)	2002	10.800
Ägypten (GTZ)	2002—2003	19.000
Cedefop	2002—2003	9.300
Umweltkommunikation im Handwerk	2002—2005	350.000
Gesamtdrittmittelinwerbung in 2002		467.600

2.2 Projekte (eingeworbene Drittmittel 01.01.—31.12.2003)	Laufzeit	Fördersumme (in Euro)
Mexiko (GTZ)	2003	4.000
Philippinen (GTZ)	2003	3.400
FEEZ-Kurse	2003	18.600
InWEnt-Kurse	2003	12.600
Alumni (DAAD)	2003	23.100
HOST (DAAD)	2003	10.500
LEP (DAAD)	2003	29.500
ebut	2004	6.000
Vis à Vis	2003—2004	12.000
Wasserzeichen	2003—2004	9.400
Stipendien für Ausländer (DAAD)	2003—2004	80.500
KIBB (BIBB)	2003—2005	96.800
Mentor	2003—2004	70.000
Arbeitskammer BZ Kirkel	2003—2005	56.000
Gesamtdrittmittelinwerbung in 2003		432.400

2.3 Projekte (eingeworbene Drittmittel 01.01.—31.12.2004)	Laufzeit	Fördersumme (in Euro)
FEEZ-Kurse	2004	20.600
InWEnt-Kurse	2004	14.000
USA-Studie (DAAD)	2004—2005	22.600
Indien-Studie (DAAD)	2004—2005	35.000
VISU	2004—2005	12.400
Gesundheitssysteme (LAGS)	2004—2005	8.000
IBQM (BIBB)	2004—2006	24.200
Stipendienprogramm (eed)	2005	40.300
REO-Programm (eed)	2005	33.400
Mexiko (GTZ)	2005	12.800
Summerschool (DAAD)	2005	15.000
Gesamtdrittmittelinwerbung in 2004		238.300

2.4 Projekte (eingeworbene Drittmittel 01.01.—31.12.2005)	Laufzeit	Fördersumme (in Euro)
EIBUM (InWEnt)	2005-2006	111.000
Projektantrag	2005	9.300
EASY-ECO (EU)	2005-2007	76.000
BMZ-Beratervertrag	2005	9.600
Indien (GTZ)	2005	28.000
Thailand (GTZ)	2005	36.200
Vietnam (GTZ)	2005	10.000
LAGS	2005	8.000
Vorstudie (DAAD)	2005	2.000
Einzelmaßnahmen EZ (BMZ)	2005	20.600
Latino-FEEZ	2005-2006	32.000
FEEZ	2005	28.000
InWEnt-Kurse	2005	7.700
Gesamtdrittmittelinwerbung in 2005		378.400

Wie sich die vom CEval eingeworbenen Mittel im Verhältnis zu den anderen Fachrichtungen der Fakultät für Humanwissenschaften verhalten, wird aus Tabelle 3 deutlich. Dabei zeigte sich, dass das CEval bzw. die LE Soziologie pro Professor, die mit größtem Abstand höchste Drittmittelsumme in den Jahren 2002 bis 2004 eingeworben hat. Ein solcher Vergleich ist in soweit statthaft, weil das CEval im Hinblick auf das Drittmiteleinkommen nahezu identisch mit der „LE Soziologie“ ist, da der einzige Lehrstuhl für Soziologie seine Mittel im Rahmen des CEval einwirbt (daneben gibt es fast keine weiteren Drittmittel). Vergleicht man die von der Universität veröffentlichten Daten (vgl.Tab. 3) mit den Tabellen des CEval (vgl.Tab. 2.1, 2.2, 2.3), dann zeigen sie für die einzelnen Jahre erhebliche Unterschiede. Dies kommt daher, dass die Mittel nicht immer in den gleichen Jahren erfasst wurden. Bildet man jedoch die Quersummen von den drei erfassten Jahren (2002-2004), dann ergibt sich mit 1,2 bzw. 1,14 Mill. € eine nahezu gleiche Drittmittelsumme.

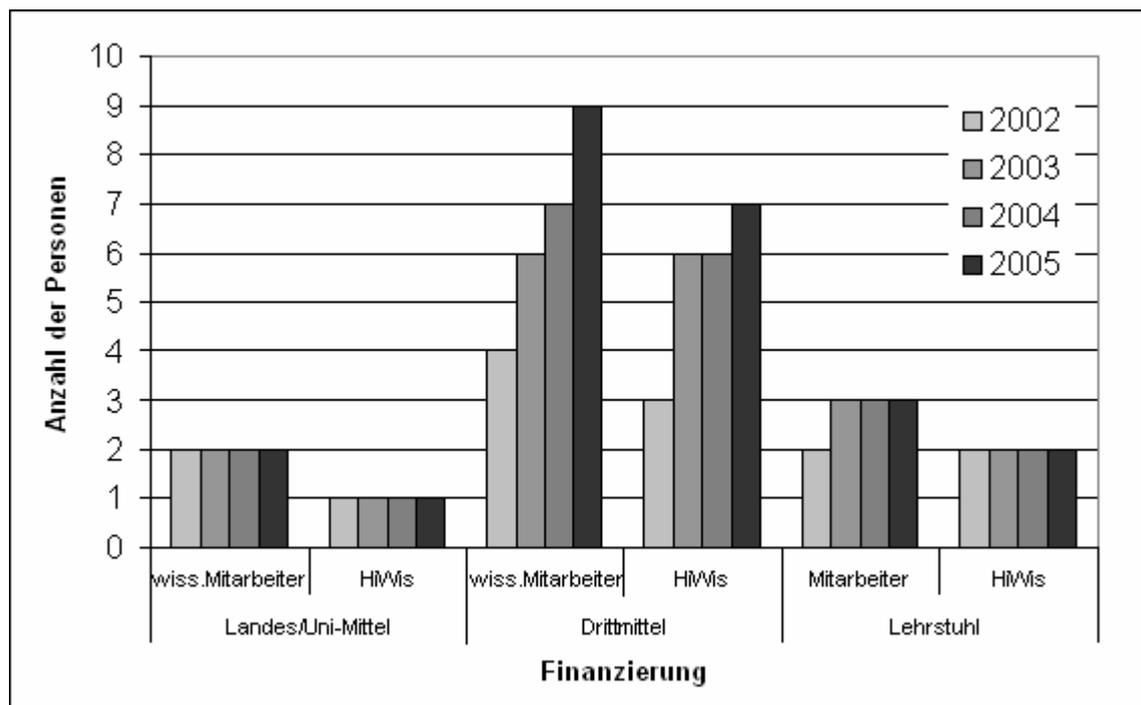
Tabelle 3: Drittmittelaufkommen an der Fakultät 5 nach Fachrichtungen

Fachrichtungen der Fakultät	Anzahl der Professoren	Drittmiteleinnahmen			Drittmittelaufkommen pro Professor		
		2002	2003	2004	2002	2003	2004
LE Erziehungswissenschaft	4*	237.002	351.943	429.527	59.250	87.985	107.381
LE Soziologie	1	230.550	378.450	587.995	230.550	378.450	587.995
LE Psychologie	9*	683.714	690.536	843.985	75.968	76.726	93.776
LE Geographie	3	340.927	438.600	433.646	113.642	146.200	144.548
LE Informationswissenschaft	1	27.441	1.005	2.176	27.441	1.005	2.176
LE Politikwissenschaft	–	–	–	–	–	–	–
LE Sportwissenschaft	3	580.176	336.770	223.017	193.392	112.256	74.339
SUMME	21	2.099.810	2.197.304	2.520.346	99.990	104.633	120.016

Quelle: Erhebung der Universität des Saarlandes

*inkl. einer Juniorprofessur

Schaubild 7: Personalstand 2002-2005



Wie die Personalentwicklung in Schaubild 7 (Abb4 / JBseite 35) zeigt, hat sich die Zahl der am CEval beschäftigten Mitarbeiter von Jahr zu Jahr erhöht. Allerdings ist bei dieser Darstellung zu beachten, dass hier keine Vollzeitstellen abgebildet werden, sondern dass es sich zumindest zeitweise um Teilzeitstellen handelt.

Bei der Personalrekrutierung kommen verschiedene grundlegende Schwierigkeiten zum Tragen: Aufgrund des Wegfalls des Soziologiestudiengangs an der UdS können keine (Nachwuchs-) Sozialwissenschaftler mehr direkt für das CEval gewonnen werden, was den Vorteil hätte, die jeweiligen Personen und deren Qualifikationen bereits zu kennen. Zudem haben diese Personen erfahrungsgemäß eine stärkere Bindung an das Saarland und damit eine größere Motivation dort zu bleiben, was die Wahrscheinlichkeit des „Abwanderns“ verringert. Die Investition in die Einarbeitung neuer Mitarbeiter käme somit wiederum stärker zum Tragen. Aus dem Kreis der Studierenden des neuen Masterstudiengangs Evaluation können in frühestens zwei Jahren mögliche neue Mitarbeiter/innen rekrutiert werden. Als nicht unerheblich ist außerdem die Lage von Saarbrücken zu bewerten. Für eine halbe Stelle sind qualifizierte Sozialwissenschaftler oft nicht bereit, in die sehr am Rande gelegene Landeshauptstadt zu ziehen oder die Beschäftigung am CEval ist entsprechend nur von kurzer Dauer. So hat die Erfahrung gezeigt, dass insbesondere Personen, die von außerhalb des Saarlandes rekrutiert wurden, eine hohe Fluktuation aufweisen. Ansonsten ist der Mitarbeiterstab des CEval sehr stabil. Allein 6 der derzeit 9 wissenschaftlichen Mitarbeiter sind seit der Gründung am CEval beschäftigt. Viele davon waren bereits vorher in Forschungsprojekten oder am Lehrstuhl für Soziologie tätig. Mit drei Mitarbeitern, die jetzt Leitungsfunktionen innehaben, bestand bereits eine Zusammenarbeit an der Universität Mannheim.

Die Personalrekrutierung stellt für das CEval auch deshalb ein ernstzunehmendes Problem dar, weil die geforderten Qualifikationen (insbesondere empirisch-methodische, evaluations-theoretische, organisatorische, soziale, sprachliche und Schreibkompetenz) hohe Anforderungen an die Bewerber stellen. Deshalb ist es unter den geschilderten Bedingungen besonders schwierig, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren. Hinzu kommt, dass aufgrund der relativ kurz laufenden Projekte keine längerfristigen Arbeitsverträge angeboten werden können. Das Rekrutierungsproblem hat sich in den letzten Jahren derart intensiviert, dass die Gefahr besteht, dass dadurch zumindest das Wachstum des CEval behindert wird.

Ein weiteres zentrales Personalproblem resultiert aus den an der UdS rigide ausgelegten Befristungsregeln, die eine maximale Beschäftigungsdauer von 12 Jahren (bei zwischenzeitlicher Promotion nach 6 Jahren) erlauben. Zwar besteht eine zentrale Aufgabe des CEval als wissenschaftliches Institut in der intensiven Nachwuchsförderung, dennoch ist es unmöglich, ausschließlich mit Nachwuchswissenschaftlern zu arbeiten: Gerade im Auftragsgeschäft ist ein hohes Maß an Erfahrungen notwendig, so dass junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade im Bereich der Evaluation häufig auf wenig Akzeptanz bei den Auftraggebern stoßen. Das CEval löst diese Problematik anhand eines implementierten mittleren Managements: Jedes Projekt wird einem erfahrenen CEval-Mitarbeiter, den Bereichskoordinatoren, zugeordnet, der die jeweiligen Projektbearbeiter kontinuierlich in ihren Arbeiten unterstützt, berät und betreut. Dies schließt die Erarbeitung des am Ende eines Evaluationsprojektes zu erstellenden Abschlussberichtes ein. Diese intensive Supervision garantiert ein hohes Maß an Qualität, so dass die Anforderungen der Auftraggeber adäquat erfüllt werden können. Darüber hinaus wird das CEval hierdurch seinem Auftrag der wissenschaftlichen Nachwuchsför-

derung gerecht. Diese Qualifizierung des Nachwuchses, die am CEval in der Regel in eine Promotion mündet, ist auch ein zentraler Grund dafür, dass das CEval einen Grundfinanzierungsanteil benötigt. Anders als eine Consulting, die „fertige“ und erfahrende Fachkräfte rekrutieren kann, ist dies nicht das Selbstverständnis des CEval als wissenschaftliche Einrichtung, die sich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verpflichtet fühlt. Allerdings führt diese intensive Betreuung zu einer zusätzlichen Belastung der Bereichskoordinatoren bzw. erfordert, dass erfahrene Wissenschaftler am CEval überhaupt tätig sind. Von daher stellt die 12 Jahre-Befristungsregel ein besonderes Problem dar. Sollte diese nicht geändert werden, wird das CEval in Kürze seine erfahrensten Mitarbeiter verlieren, was entsprechend das CEval vor erhebliche Probleme stellen würde.

3.3 Kooperationen und Vernetzung des CEval

Das CEval ist seit seiner Gründung in einer Vielzahl von Ländern auf vier der fünf Kontinente aktiv gewesen und hat im Rahmen von Evaluationsstudien, Forschungsprojekten, individuellen Beratungen, Konferenz- und Workshopteilnahmen bereits mit einer großen Zahl von Organisationen kooperiert.

Eine längerfristige internationale Zusammenarbeit hat sich insbesondere mit verschiedenen Einrichtungen der Berufsbildungszusammenarbeit (den Trägerorganisationen der Mubarak-Kohl-Initiative in Ägypten sowie der Umweltberatungsprojekte in Mexiko) und einigen Hochschulen (z.B. der Wirtschaftsuniversität Wien, der Universität Manchester, der Universidad de Costa Rica, der Cairo University und der Deutschen Universität Kairo) entwickelt. Bedingt durch die jahrelange Kooperation mit deutschen Trägerorganisationen der Entwicklungspolitik (Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ, Internationale Weiterbildung und Entwicklung InWEnt und Evangelischer Entwicklungsdienst EED) und der Erwachsenenbildung (Deutscher Akademischer Austauschdienst DAAD und Bundesinstitut für Berufliche Bildung BiBB) haben zudem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des CEval bereits in mehr als zwanzig Ländern der Erde gearbeitet. Die Schwerpunkte liegen dabei in Süd- und Mittelamerika sowie in Südost- und Ostasien, in jüngster Zeit aber auch verstärkt in Mitteleuropa und in Ostafrika. Insbesondere die Beziehungen zu den Partnern in Costa Rica, China, Laos und Thailand sollen in nächster Zeit weiter ausgebaut werden.

Auf nationaler Ebene hat sich das CEval ebenfalls bereits seit seiner Gründung um den Aufbau von Netzwerken und Kooperationen mit anderen Einrichtungen bemüht. Allen voran sind hier die vielfältigen Aktivitäten des CEvals und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gründung und Etablierung der DeGEval-Gesellschaft für Evaluation hervorzuheben, die bis zur Leitung zweier Arbeitskreise und der Mitarbeit im Vorstand reichen. Darüber hinaus bestehen Mitgliedschaften von CEval-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in anderen Fachgesellschaften (z.B. der Deutschen Gesellschaft für Soziologie DGS) und verschiedenen Arbeitskreisen (z.B. dem AK Umwelt der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft). Außerdem findet ein reger Austausch mit saarländischen Fachhochschulen und anderen Hochschulinstitutionen (z.B. dem Zentrum für Qualität in Mainz), freien Forschungseinrichtungen (z.B. dem Institut für Energie und Umwelt in Heidelberg, dem Centro ricerche Documentazione Studi, CDS) sowie einzelnen Consulting-Unternehmen (z.B. GOPA in Bad Homburg, SPRINT Consult in Darmstadt) statt. Hervorzuheben ist hier die erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft entwicklungspolitischer Gutachter AGEg, die in ein ge-

meinsames Weiterbildungsangebot mündete, welches in Zukunft noch weiter ausgebaut werden soll.

Auch auf Seiten der Auftraggeber gibt es bereits einige „Stammkunden“, die sich bei ihrer Auswahlentscheidung immer wieder für das CEval entschieden haben. Hierzu gehören neben den bereits erwähnten entwicklungs- und bildungspolitischen Institutionen z.B. das saarländische Ministerium für Umwelt MfU, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt DBU und die Hanns-Seidel-Stiftung HSS. Teilweise bestehen zu den genannten Organisationen auch weiterführende Kontakte, die zum Austausch über Evaluationskonzepte genutzt werden. Zu den sonstigen Auftraggebern des CEval gehörten bisher bereits internationale Organisationen (z.B. das European Centre for the Development of Vocational Training CEDEFOP), Bundesministerien (z.B. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit BMU), Stiftungen (z.B. die Karl Kübel Stiftung), Verbände (z.B. der World Wildlife Fund WWF), Landeseinrichtungen (z.B. die Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung LAGS) und Kommunen (z.B. das Landratsamt Homburg).

Auftraggeber

- ✓ AG für Kommerzielle Gesellschaftsförderung des Landkreises Neunkirchen
- ✓ Arbeitskammer Saar
- ✓ Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
- ✓ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
- ✓ Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL)
- ✓ Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
- ✓ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
- ✓ Christoffel-Blindenmission (CBM)
- ✓ Competence Center Virtuelle Saar-Universität (CC VISU)
- ✓ Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)
- ✓ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
- ✓ Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)
- ✓ Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI), Saarbrücken
- ✓ Erwerbslosenselbsthilfe Püttlingen
- ✓ EURES Transfrontalier Saar-Lor-Lux-Rheinland-Pfalz
- ✓ EURICE, European Research and Project Office
- ✓ Europäische Union (EU)
- ✓ European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP)
- ✓ Evangelischer Entwicklungsdienst (EED)
- ✓ GOPA Consultants
- ✓ Hanns-Seidel-Stiftung (HSS)
- ✓ Hochschulrektorenkonferenz (HRK)
- ✓ Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt)
- ✓ Karl-Kübel-Stiftung
- ✓ Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes

- ✓ Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
- ✓ Kultur- und Schulverwaltungsamt Saarbrücken
- ✓ Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e.V. (LAGS)
- ✓ Landratsamt Homburg
- ✓ Ministerium für Familie, Arbeit, Gesundheit und Soziales des Saarlandes
- ✓ Ministerium für Umwelt des Saarlandes
- ✓ Ministerium für Wirtschaft des Saarlandes
- ✓ SHG - Kliniken Merzig, Schule für Ergotherapie
- ✓ Stadtverband Saarbrücken
- ✓ Umweltbundesamt (UBA)
- ✓ Vis à Vis e.V.

Durchführungsländer

Afrika: Äthiopien, Botswana, Kamerun, Kenia, Swasiland, Tansania, Uganda

Asien: China, Indien, Indonesien, Kirgisien, Nepal, Philippinen, Südkorea, Thailand, Vietnam

Europa: EU, Bulgarien, Rumänien, Russland, Schweiz

Lateinamerika: Brasilien, Ecuador, Guatemala, Honduras, Kolumbien, Mexiko, Peru

Naher Osten: Ägypten, Jordanien

Seit geraumer Zeit ist ein Trend in Richtung Netzwerkkoordination sozialen Handelns kollektiver Akteure beobachtbar. Dies betrifft sowohl die „klassischen“ Formen temporärer Zusammenarbeit in sogenannten Innovationsnetzen (z.B. im Rahmen von Forschungsk Kooperationen) oder die vertraglich geregelte partielle Kooperation von Staaten in Militär-, Wirtschafts- oder Sozialbündnissen als auch neue Typen der Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmensverbands (z.B. das „Franchising“) oder zwischen Unternehmen und Staat (z.B. „Public-Private-Partnerships“). Die Kooperation unabhängiger sozialer Einheiten wird gleichzeitig als unbedingt erforderlich zu Erreichung gemeinsamer Zielsetzungen (z.B. im partizipativen Steuerungskonzept der „good governance“) und als innovativer Motor zur Entwicklung neuer, effektiverer und dank Synergieeffekte auch effizienterer Problemlösungen angesehen.

Dieser allgemeine Trend betrifft auch die Vergabe von Evaluationsaufträgen, die immer häufiger an Konsortien mehrerer, unabhängig voneinander operierender Organisationen vergeben werden („Joint-Evaluation“). Darüber hinaus wird auch die Durchführung von Programmen und Projekten häufig nicht mehr einer einzelnen, alleinverantwortlichen Trägerorganisation sondern pluralistisch besetzten Netzwerken unterschiedlicher Einheiten übertragen. Als Beispiele für solche Verbundprojekte können eine Vielzahl der im 6. Rahmenprogramm der EU geförderten Maßnahmen (z.B. das EQUAL-Programm), aber auch nationale Maßnahmen wie z.B. Wettbewerb „Regionen aktiv“ angeführt werden.

Bedingt durch diese Entwicklung ergeben sich für die Evaluationsforschung neue Herausforderungen, die unter dem Stichwort „Netzwerkevaluation“ diskutiert werden. Dabei sind zumindest zwei sehr unterschiedliche Facetten der Problematik zu unterscheiden. Dominiert wird die fachwissenschaftliche Diskussion zurzeit von der Perspektive, Netzwerke als ein

neues, sich von Organisationen unterscheidendes Evaluationsobjekt anzusehen und die spezifischen Probleme und Konsequenzen für die Evaluationsforschung herauszuarbeiten. In Zukunft wird aber sicher die Frage der „Joint-Evaluation“ verschiedener Institute und die sich daraus ergebenden Koordinations- und Kooperationsproblematik verstärkt thematisiert werden müssen.

Auch das CEval war bereits verschiedentlich sowohl mit der Evaluation von Netzwerken (z.B. im Rahmen der beiden oben genannten Programme) beauftragt als auch in „Joint-Evaluation“ eingebunden (z.B. ETH Zürich). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des CEval haben sich deshalb theoretisch und methodisch mit den hiermit verbundenen Problemen beschäftigt und z.T. auch schon Publikationen hierzu vorgelegt⁷. Zu den diskutierten Problemen gehört beispielsweise die Frage, unter welchen Bedingungen eine dauerhafte Institutionalisierung des Netzwerkverbunds als intermediäre Trägerstruktur für Maßnahmen, Projekte und Programme zielführend ist und welche Faktoren diese Verstetigung positiv oder negativ beeinflussen können. Netzwerke können dabei als instabile Koordinationsmechanismen angesehen werden, die entweder zur Auflösung oder zur Organisationsbildung tendieren, wobei sie jeweils den spezifischen Vorteil der Netzwerkkoordination – nämlich Synergieeffekte und Innovativität – über die Zeit verlieren.

Trotz dieser Aktivitäten und einer zunehmenden Zahl an Forschungsarbeiten kann das Thema „Netzwerkevaluation“ zurzeit keineswegs als umfassend und ausreichend erforscht bezeichnet werden. Im Gegenteil ist abzusehen, dass Netzwerkevaluationen deutlich an Bedeutung gewinnen werden und es für Evaluationsinstitute von besonderer Wichtigkeit ist, sich mit den damit verbundenen Problemen und Fragestellungen zu beschäftigen. Dies gilt in besonderem Masse für das CEval, welches sich nicht nur als eine Serviceeinrichtung zur Durchführung von Evaluationen versteht, sondern sich zusätzlich der Grundlagenforschung sowie der Aus- und Weiterbildung von Evaluatoren verpflichtet sieht.

Gegenwärtig können drei verschiedene, für das CEval gleichermaßen wichtige Teilaspekte unter dem Begriff „Netzwerkevaluation“ zusammengefasst werden:

- (1) *Vernetzung mit Evaluationsinstituten zur Akquise*: Wie bereits erwähnt werden vor allem von der EU mittlerweile Aufträge primär an international operierende Consultings oder internationale Konsortien vergeben. Dementsprechend ist es für das CEval von größter Bedeutung, sich selbst an solchen Netzwerken zu beteiligen. Hierbei ergibt sich allerdings die Schwierigkeit, dass die Evaluationsforschung gegenwärtig an den europäischen Hochschulen nur schwach verankert und deshalb die Zahl der kompetenten Partner eher gering ist. Das CEval hat bereits in den letzten Jahren tiefgehende Kontakte zu Forschungseinrichtungen in Großbritannien, Italien und Österreich aufgebaut. In den nächsten Jahren sollen die bestehenden Beziehungen vertieft und Kontakte zu weiteren Instituten (z.B. in Frankreich, den Niederlanden, Polen, Ungarn, der Schweiz und den skandinavischen Staaten) geknüpft werden. Darüber hinaus soll

⁷ Baltes u. Struhkamp (2004): Kennzeichen von Netzwerken und Evaluationen und Implikationen für Evaluationen am Beispiel der Gemeinschaftsinitiative E-QUAL. In: Institut für Regionale Innovationsforschung (Hrsg.): Evaluation von Netzwerken und Kooperationsmanagement, Institutsschriften Nr. 25, S.2-12; Rech (2004): Das Kommunikationsnetzwerk der deutschen Entwicklungszusammenarbeit – Eine Netzwerkanalyse der kommunikativen Beziehungen deutscher EZ-Organisationen. Universität des Saarlandes: Magisterarbeit am Lehrstuhl für Soziologie; Meyer, W. & Baltes, K. (2004), Network Failures. How realistic is durable cooperation in global governance? In: Jacob, K., Binder, M. & Wieczorek, A. (eds.), Governance for Industrial Transformation. Proceedings of the 2003 Berlin Conference on the Human Dimension of Global Environmental Change, Berlin: Environmental Policy Research Centre, pp. 31-51.

auch die regionale Verankerung des Instituts durch Pflege der Beziehungen zu den im Saarland ansässigen Instituten und Auftraggebern gestärkt werden. So ist z.B. an eine Neuauflage der in 2004 durchgeführten Saarlandtagung und an Einrichtung eines regelmäßig tagenden „runden Tisches“ gedacht.

- (2) *Netzwerkkooperationen als spezifisches Forschungsobjekt:* Die in den letzten Jahren begonnenen Forschungsarbeiten zur Netzwerkevaluation sollen vertieft und die aus den Forschungsarbeiten des CEval gewonnenen Erkenntnisse auf entsprechenden Fachtagungen zur Diskussion gestellt werden. Dabei soll die Nachhaltigkeit der institutionellen Verankerung von Projektmaßnahmen in Netzwerken im Fokus des Interesses stehen. Als Datengrundlage stehen zum einen die eigenen Untersuchungsmaterialien zur Verfügung, es ist aber auch daran gedacht, ein Forschungsprojekt mit einer Befragung bei anderen Forschungsinstituten und ausführlichen Sekundärdatenanalysen durchzuführen. Ein entsprechender Antrag wird für 2007 vorbereitet. An eine Studie zu den Koordinationsproblemen bei „Joint-Evaluations“ ist zurzeit aufgrund der noch zu geringen Erfahrungen des Instituts in diesem Bereich nicht gedacht.
- (3) *Anwendung von Netzwerkanalysen als spezifische Forschungsmethode:* Gegenwärtig wird ein Forschungsantrag zur Verankerung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung in zivilgesellschaftlichen Organisationen vorbereitet, welcher auch eine Analyse der Akteursnetzwerke umfassen soll. Hierbei sollen verschiedene Verfahren zur Netzwerkanalyse zum Einsatz kommen und dabei möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des CEval im Umgang mit diesen Verfahrensweisen geschult werden. In den regelmäßig stattfindenden Kolloquien soll der Einsatz dieser Verfahren im Rahmen von Evaluationsstudien diskutiert und erprobt werden. Ziel ist es, Netzwerkanalysetechniken als weiteres Standardverfahren für CEval zu erschließen und so zu modifizieren, dass es als Regelverfahren in Evaluationen zum Einsatz kommen kann.

3.4 Öffentlichkeitsarbeit des CEval

Eines der selbst gesetzten Ziele des CEval ist es, sowohl für den fachlichen Informationsaustausch in der ‚Evaluationscommunity‘ einen Beitrag zu leisten, als auch für die Bekanntmachung und Nutzung von Evaluation in der breiten Öffentlichkeit. Neben den hinlänglich bekannten (und bereits ausführlich beschriebenen) Leistungen des CEval, wie der Erarbeitung von theoretischen und methodischen Grundlagen, der Entwicklung und Realisierung von Weiterbildungsmaßnahmen und der Durchführung von Evaluationen sowie weiterer Beratungsleistungen für öffentliche und private Einrichtungen, gehört daher auch die Aufbereitung und Veröffentlichung von Informationen aus dem Gebiet der (eigenen) Evaluationsforschung zu den Aufgaben des Centrums.

Seit der Gründung des CEval wurden hierfür eine Reihe von Medien und Maßnahmen genutzt, die bezüglich ihrer Zielgruppenorientierung und (Wirkungs-)Reichweite in drei Kategorien unterteilt werden können:

3.4.1 Erste Wirkungsebene: Kooperationspartner und Auftraggeber

An erster Stelle sind die vielfältigen Aktivitäten des CEval zu nennen, die sich vorrangig an die *Kooperationspartner und Auftraggeber von Evaluationsvorhaben und Weiterbildungsmaßnahmen* richten und beispielsweise in Form von *Workshops* oder *individuellen Beratungsleistungen* angeboten werden. Die im Rahmen der Projektarbeit sowie der Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsangeboten durchgeführten Maßnahmen beinhalten dementsprechend nicht nur (projekt- und weiterbildungs-)spezifische Leistungen sondern immer auch die Vermittlung der theoretischen und methodischen Ansätze, die das Centrum verfolgt. So werden beispielsweise bereits bei der Angebotslegung die relevanten Aspekte der Evaluationskonzeption des CEval dem Auftraggeber vorgestellt und die bisherigen Evaluationsvorhaben in den betreffenden Arbeitsgebieten dargestellt. Auch bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten werden kontinuierlich aktuelle Forschungsergebnisse, theoretische und methodische Grundlagen sowie deren Weiterentwicklung mit aufgenommen und in didaktisch aufbereiteter Form den Teilnehmern der Maßnahmen vermittelt.

In diesem Sinne tragen bereits die forschungs- und auftragsbezogenen Leistungen des CEval zu dessen Öffentlichkeitsarbeit bei, jedoch ohne dass hierbei allzu „missionarisch“ vorgegangen wird. Vielmehr ist es die Absicht, den Stellenwert von Evaluationen in den unterschiedlichen Bereichen von Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen, Verwaltung und der Gesellschaft im Allgemeinen darzustellen.

3.4.2 Zweite Wirkungsebene: ‚Evaluationscommunity‘ / Fachöffentlichkeit

Zum Zweiten bietet das CEval für den *fachlichen Austausch in der Evaluationscommunity* eine Vielzahl von *Veranstaltungen* und *Informationsmaterialien* an, um die Arbeit des Centrums und die neusten Entwicklungen im Bereich der Evaluationsforschung einem breiteren Publikum vorzustellen. Zunächst sind hier die vom CEval selbst geleiteten Tagungen zu nennen, die 2005 bereits zum dritten Mal in Folge eine erhebliche Resonanz erzielten. Diese Veranstaltungen, die sich nicht nur an Evaluatoren und Sozialwissenschaftler sondern auch an ‚Berufspraktiker‘ aus den unterschiedlichsten Institutionen richten, sind im Wesentlichen durch den Mix von wissenschaftlichem Input durch Evaluationsexperten (nicht nur des CEval) und praxisorientierter Workshops gekennzeichnet. So dienen zum einen fachliche Vorträge als Informations- und Diskussionsgrundlage. Zum anderen werden im Rahmen von Workshops einzelne Schwerpunktthemen, meist unter Zuhilfenahme praktischer Anwendungsbeispiele, beleuchtet und mit den Teilnehmern diskutiert.

Während 2004 die Tagung „Evaluation im Saarland“⁸ einen starken regionalen Bezug hatte und den Fokus auf die hiesigen Akteure und Evaluationsprojekte richtete, war die Tagung „Evaluation – ein Instrument zur Steuerung und Qualitätssicherung von Programmen und Projekten unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit“⁹ im vergangenen November in Bonn überregional ausgerichtet. Die nächste Tagung „EASY-ECO: Evaluation as Performance Assessment“¹⁰, die für ein internationales Publikum ausgelegt ist, wird im Spätsommer 2006 wieder im Saarland stattfinden.

⁸ Siehe hierzu auch: CEval Jahresbericht 2004, S.: 10-13.

⁹ Siehe hierzu auch: CEval Jahresbericht 2005, S.: 12-15.

¹⁰ Siehe hierzu auch: CEval Jahresbericht 2005, S.: 17-18; Kopp, Ursula und André Martinuzzi (2005), EASY-ECO 2005-2007 – Evaluation von Nachhaltigkeit. Eine Serie von EU-Konferenzen und Trainings. In: Zeitschrift für Evaluation 2/2005: 319-326.

Einen ebenso wichtigen Beitrag zum Bekanntheitsgrad des CEval und der Rezeption seiner Evaluationskonzeption leisten die Aktivitäten der Mitarbeiter des Centrums in den verschiedenen Gremien und Arbeitskreisen der „DeGEval – Gesellschaft für Evaluation“. So ist Herr Professor Stockmann Sprecher des Arbeitskreises „Evaluation in der Entwicklungspolitik“, Herr Dr. Meyer Sprecher des Arbeitskreises „Umwelt“ und Frau Dr. Caspari seit 2004 Vorstandsmitglied der DeGEval. Des Weiteren unterhält das CEval auf der Jahrestagung der DeGEval regelmäßig einen Messestand, an dem sich Interessierte über die Leistungen und Weiterbildungsangebote des Centrums informieren können.

Neben den genannten Veranstaltungen und Aktivitäten bietet das CEval dem interessierten Fachpublikum eine große Anzahl von Informationsbroschüren und Arbeitspapieren, die sowohl in elektronischer Form von der CEval-Website herunter geladen werden können als auch größtenteils kostenlos in Papierform zur Verfügung stehen. Zu den wichtigsten Materialien zählen:

- die *Arbeitspapiere* des CEval, die in unregelmäßigen Abständen zu bestimmten Schwerpunktthemen und den Grundlagen der Evaluationsforschung erscheinen,
- der zum Jahreswechsel erscheinende *Jahresbericht*, der 2004 einer eingehenden inhaltlichen und layouttechnischen Überarbeitung unterzogen wurde,
- die *Informationsflyer*, die bislang in englischer und deutscher Sprache erhältlich sind, (Eine Neuauflage des CEval-Flyers in Französisch und Spanisch wurde im vergangenen Jahr angedacht. Die Umsetzung ist bis Ende 2006 geplant.)
- und seit 2005 die ebenfalls *zweisprachige Informationsbroschüre*, die vertiefende Informationen über die theoretischen und methodischen Grundlagen der Evaluationskonzeption des CEval enthält.

Darüber hinaus gibt es zusätzliche *Informationsbroschüren zu den Weiterbildungsveranstaltungen* des CEval wie beispielsweise dem gemeinsam mit der „Arbeitsgemeinschaft entwicklungspolitischer Gutachter“ (AGEG) entwickelten Fortbildungsprogramm „Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit“ und dem gemeinsam mit der Katholischen Hochschule für Soziale Arbeit (KHSA) und der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) angebotenen Studiengang „Master of Evaluation“.

Die „*Zeitschrift für Evaluation*“ (*ZfEv*), nimmt in diesem Kontext eine Sonderstellung ein, da sie nur mittelbar mit dem CEval assoziiert ist, aber dennoch ein wichtiges Medium für das Centrum darstellt.

3.4.3 Dritte Wirkungsebene: ‚breite Öffentlichkeit‘ / Gesellschaft

Die dritte Ebene der Öffentlichkeitsarbeit setzt sich aus Evaluationspraktikern, Qualitätsbeauftragten, Unternehmensleitern, Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung sowie weiteren Zielgruppen zusammen, die aufgrund ihrer Heterogenität nur schlecht durch *ein einziges* Medium zu erreichen sind.

Zwar sind die bereits dargestellten *Tagungen* des CEval auch auf diese Zielgruppen ausgelegt, jedoch hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass in erster Linie Personen teilnehmen, die entweder selbst Evaluationsforschung betreiben bzw. Evaluationen durchführen (Experten), sich bereits eingehend mit dem Thema Evaluation beschäftigt haben (z.B.: Studierende) oder zumindest beruflich damit konfrontiert waren (z.B. von Evaluationen ‚Betroffene‘).

Die als ‚Kalt-Aquise‘ zu umschreibende Gewinnung bislang unbekannter Nutzer und Anwender von Evaluation stellt dabei eher die Ausnahme dar.

Dem entgegen steht die *Website* des CEval, die regelmäßig mit neuen Inhalten und Meldungen aus dem Umfeld des CEval aktualisiert wird, ein wichtiges Informations- und Kommunikationsmedium zur Erreichung neuer Zielgruppen dar. Trotz der dafür erforderlichen ‚Pull-Mentalität‘ bei den Zielgruppen war die Internetpräsenz des CEval in der Vergangenheit für viele Interessierte die erste Anlaufstelle bei der Kontaktaufnahme mit Mitarbeitern des Centrums.

Auch die in unregelmäßigen Abständen veröffentlichten *Pressemitteilungen*, in denen beispielsweise auf Tagungen oder besondere Würdigungen des CEval hingewiesen wird, sind prinzipiell für die Erreichung der breiten Öffentlichkeit geeignet. Hierbei stellt sich jedoch das Problem, dass viele Pressevertreter nicht um den Stellenwert von Evaluation in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen bescheid wissen, sodass das Presseecho vielfach eher zurückhaltend ausfällt.

Der *Tag der offenen Tür* ist wiederum sehr zielgruppenspezifisch ausgelegt, sodass er für den Masterstudiengang Evaluation als Informationsveranstaltung für interessierte Studierende genutzt werden kann. Jedoch bietet er darüber hinaus wenig Raum um weitere Personenkreise anzusprechen, die nicht direkt an einer Aus- oder Weiterbildung im Bereich der Evaluation interessiert sind.

Die bisher aufgeführten Maßnahmen und Medien der Öffentlichkeitsarbeit des CEval sind in erster Linie durch ihre relativ starke Fokussierung auf das unmittelbare Umfeld des Centrums gekennzeichnet. So zielt das Gros der Aktivitäten (Workshops, Beratungsleistungen und Fachtagungen) und Informationsmaterialien (Flyer, Broschüren, Jahresberichte etc.) auf Kooperationspartner und Auftraggeber oder die Fachöffentlichkeit ab. Nur wenige und auch eher sporadisch genutzte Elemente scheinen für das Ansprechen einer eher diffusen Zielgruppe geeignet, von der wenig bezüglich ihres Interesses oder auch ihrer Abneigung zum Thema Evaluation bekannt ist bzw. die größtenteils vermutlich wenig darüber weiß.

Da aber umgekehrt, wie eingangs beschrieben, ein dezidiertes Ziel des CEval die Weiterverbreitung und Nutzung von Evaluation in der gesamten Gesellschaft ist (z.B. zwecks Steigerung der Effizienz von Non-Profit-Organisationen oder der öffentlichen Verwaltung), darf die Öffentlichkeitsarbeit des Centrums nicht an den Grenzen der Fachöffentlichkeit stehen bleiben. Vielmehr müssen Wege gesucht werden, breitere Publikumsschichten anzusprechen. Es sollen dabei insbesondere diejenigen erreicht werden, die in ihrem täglichen Arbeitsalltag mit der Bewertung von Programm- und Projekterfolgen, von Maßnahmewirkungen oder Prozessabläufen implizit mit dem Werkzeug der Evaluation konfrontiert sind (aber ohne sich jemals mit den dazugehörigen theoretischen und methodischen Grundlagen beschäftigt zu haben).

Zur Erreichung dieser Zielgruppen scheinen aus der gegenwärtigen Perspektive zwei Wege besonders geeignet:

3.4.4 Nutzung und Ausbau vorhandener Medien und Maßnahmen über ihre bisherigen Wirkungsfelder hinaus

Zum einen erscheint es wichtig, die vom CEval geleiteten Tagungen noch stärker als bisher auf die ‚Evaluationspraktiker‘ zuzuschneiden und auch entsprechend in ihren Foren (z.B. im

Internet nicht nur auf der CEval-Website, Fachzeitschriften etc.) publik zu machen. Hierbei kann die Pressestelle der Universität eine entscheidende Mittlerrolle übernehmen, da sie Kontakte zu einer großen Anzahl von Fachorganen aus anderen Disziplinen hat, in denen Pressemeldungen oder (falls dafür Mittel eingeplant sind) Anzeigen für die entsprechenden Veranstaltungen geschaltet werden könnten.

Zum anderen stellt die Website ein ausbaufähiges Medium für die Öffentlichkeitsarbeit dar. Aus den bisherigen eigenen Erfahrungen und den Rückmeldungen aus dem Nutzerkreis können folgende Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet werden:

- Die CEval-Website sollte von anderen Websites aus stärker verlinkt werden. Hierzu wäre zunächst eine Internetrecherche zu den hierfür relevanten Internetangeboten notwendig. Diese Recherche könnte von den EDV-HiWis im Rahmen ihrer dienstlichen Verpflichtungen durchgeführt werden. Die Kontaktaufnahme zu den Eigentümern der Websites sollte dann durch die Centrumsleitung erfolgen.
- In den Suchmaschinen könnte die CEval-Website bei der Eingabe entsprechender Schlagworte durch die *Verschlagwortung des html-headers*¹¹ ein höheres Ranking erzielen. Dies könnte ebenfalls von den EDV-HiWis erledigt werden.
- Durch die *Dynamisierung einzelner Bereiche der Website* (so dass Mitarbeiter selbst Inhalte einstellen können) könnte eine schnellere und häufigere Aktualisierung erreicht werden. Hierfür wurde bereits ein Konzept von Seiten der EDV-HiWis erstellt, welches im Laufe des Jahres 2006 realisiert werden soll.
- Darüber hinaus sollten alle *wesentlichen Informationen auf der Website ebenfalls in Englisch* verfügbar sein.
- Schließlich würde eine *Überarbeitung des Usability-Designs* der Website und ihre Anpassung an internationale GUI-Standards¹² einem professionelleren Internetauftritt des CEval dienen. Es muss allerdings noch geklärt werden, welche finanziellen und personellen Mittel hierzu erforderlich sind. U.U. könnten dabei auch die Ressourcen der Universität, insbesondere des Rechenzentrums, genutzt werden.
- Weiter in die Zukunft gedacht, könnte ebenso ein *Wissensportal* eingerichtet werden, welches den registrierten Kunden des CEval zur Verfügung gestellt wird. Hier stünden dann beispielsweise vertiefende Informationen zu den einzelnen Anwendungsfeldern von Evaluation oder Empfehlungen zur Einrichtung von M&E-Systemen zur Verfügung. Wie bei anderen Nutzerforen könnte darüber hinaus eine Plattform des informellen Erfahrungsaustauschs geschaffen werden, die den Teilnehmern die Möglichkeit böte, sowohl untereinander als auch mit den Experten am Centrum in Kontakt zu treten.

Darüber hinaus werden Wege zur *Erweiterung des Verteilerkreises für den Jahresbericht sowie die Flyer und Broschüren* eruiert. Dazu sollten sowohl regional als auch bundesweit geeignete Institutionen/Organisationen ausfindig gemacht werden, denen mehrere Exemplare für die weitere *interne* und *externe* Distribution zur Verfügung gestellt werden könnten (in-

¹¹ html-header: Teil der Quellcodes der Website, in dem Metadaten über deren Inhalte eingetragen werden können.

¹² GUI-Standards: Richtlinien zur grafischen und konzeptuellen Gestaltung von grafischen Benutzerschnittstellen (graphical user interfaces) z.B. für Browser, wie sie u.a. vom W3C (world wide web consortium) entwickelt wurden.

tern: z.B. über Evaluationsbeauftragte in Ministerien; extern: z.B. durch das Auslegen der Materialien in zentralen Informationsständen).

Es ist auch vorgesehen, dass auf der Website auf die Möglichkeit ein umfangreicheres Informationspaket zu beziehen, hingewiesen wird. Ein solches Paket könnte u.a. den aktuellen Jahresbericht, diverse Flyer und Broschüren sowie geeignete Arbeitspapiere enthalten (ggf. gegen eine angemessene Schutzgebühr).

Schließlich ist angedacht, bei der *Veröffentlichung der Pressemitteilungen* gezielter auf einzelne Vertreter von Tageszeitungen und Nachrichtenmagazinen zu zugehen, um ihnen den Sinn und Zweck von Evaluationen nahe zu bringen. Hierfür könnte eventuell auch ein speziell für diese Zielgruppe organisierter Workshop dienen, zu dem die betreffenden Vertreter eingeladen werden, um mit Evaluationsexperten und -praktikern zu diskutieren. Auch hierbei könnte die Pressestelle der Uni als Türöffner fungieren.

3.4.5 Entwicklung einer periodischen Veröffentlichung

Ein weiteres zentrales Element der zukünftigen Öffentlichkeitsarbeit des CEval besteht zweifelsohne in der Entwicklung einer periodisch erscheinenden (eigenen) Veröffentlichung des Centrums, mit der ein möglichst breiter Nutzer- und Interessentenkreis angesprochen werden kann. Ein solcher (neuer) Weg der Informationsvermittlung ist nicht nur deshalb angezeigt, weil viele andere Institutionen diese Kommunikationsform nutzen (z.B. WZB-Nachrichten), sondern auch, weil er eine effiziente und zuverlässige Alternative darstellt, um regelmäßig mit den Zielgruppen (außerhalb der Fachöffentlichkeit) in Kontakt zu treten.

Aufgrund des Mangels an dafür zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln (= 0!) erscheint es bei der Konzeption dieses Elements der Öffentlichkeitsarbeit sinnvoll eine elektronische Publikationsform (→ Newsletter) zu wählen, da eine papiergebundene Veröffentlichung mit der Hilfe von Sponsoren kaum verlässlich realisiert werden kann.

Bei der Konzeption dieses Newsletter stellen sich jedoch zwei Fragen, die im Vorfeld zu beantworten sind:

Erstens: Wie kann sich dieser Newsletter inhaltlich und konzeptionell gegenüber ähnlichen elektronischen Publikationsmedien absetzen, damit er bei den Empfängern nicht in der Flut der Informationsangebote des Internet untergeht?

Einerseits gilt es die visuelle Gestaltung am ‚State of the Art‘ im Bereich der elektronischen Publikationsformen zu orientieren, ohne dass dabei die Kompatibilität mit den unterschiedlichen Mailprogrammen verloren geht (evtl. als PDF). Andererseits muss eine Entscheidung über den inhaltlichen Aufbau des Newsletters getroffen werden, da dessen nachhaltige Nutzung entscheidend von der Relevanz des darin enthaltenen Informationsangebots für die Empfänger abhängt.

Und zweitens: Wie können die Inhalte für den Newsletter effizient erstellt und möglichst kostenneutral distribuiert werden?

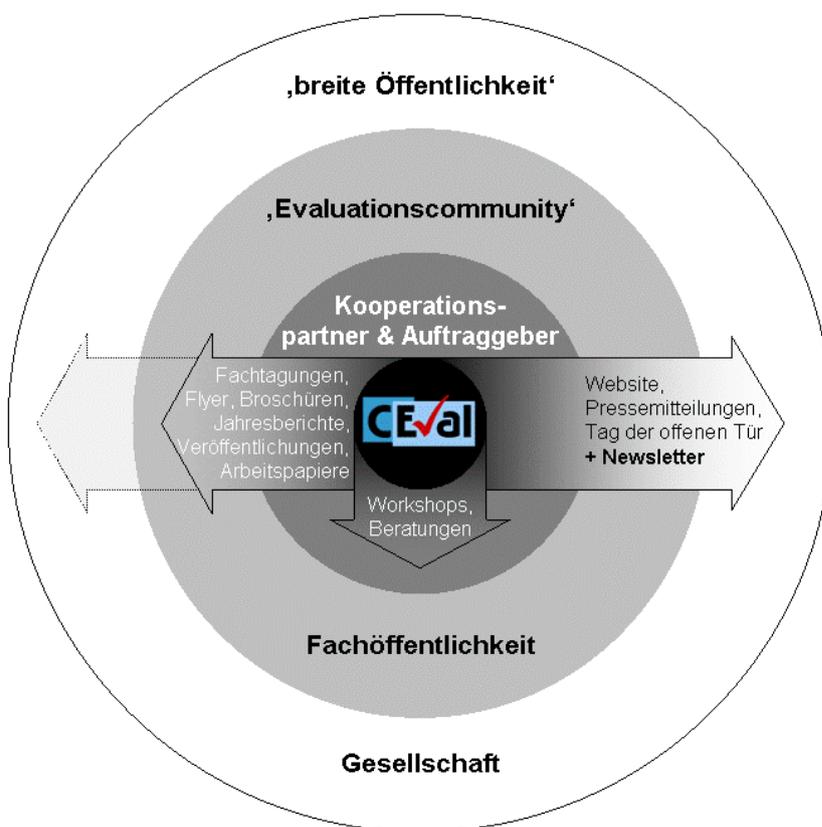
In Anbetracht der dafür vorhandenen, begrenzten personellen Ressourcen muss bei der Konzeption dieses Informationsmediums darauf geachtet werden, dass hierdurch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des CEval keine unverhältnismäßige, zusätzliche Arbeitsbelastung entsteht. In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen inwiefern wissenschaftliche Hilfskräfte dazu einen Beitrag leisten können.

Der zeitliche Aufwand für die Umsetzung dieses zweckmäßigen Elements der Öffentlichkeitsarbeit ist mithin ein weiterer Grund, weswegen das Centrum auch langfristig auf die Grundfinanzierung durch die Universität und das Land angewiesen ist.

Auch muss intern eine Vereinbarung zum Commitment der Kolleginnen und Kollegen getroffen werden, in der festgelegt wird, wer wann welche Beiträge liefert und wer für die Qualitätssicherung (abschließende Redaktion) verantwortlich ist. Gerade unter Berücksichtigung der großen Wirkungsreichweite dieses Vertriebsweges erscheint dieser Gesichtspunkt außerordentlich bedeutsam.

Folgende Abbildung stellt schematisch die bisherigen und angestrebten Wirkungsfelder und Medien der Öffentlichkeitsarbeit des CEval dar:

Schaubild 8: Öffentlichkeitsarbeit des CEval



Es muss abschließend hervorgehoben werden, dass die Öffentlichkeitsarbeit des CEval nicht nur dem Eigennutz dient. Vielmehr trägt das Centrum durch seine vielfältigen Aktivitäten sowohl in der Evaluationscommunity als auch der breiten Öffentlichkeit gleichsam zur Profilbildung der hiesigen Universität und damit nicht zuletzt des Saarlandes bei. Dieser Beitrag liefert damit in zweifacher Hinsicht wichtige Impulse zur Strukturentwicklung der Region: Einerseits wird damit ein Bewusstsein für den Stellenwert der Evaluation in den saarländischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen geschaffen. Andererseits schafft das Centrum bei einer Vielzahl von Auftraggebern im In- und Ausland auch Aufmerksamkeit für die Uni-

versität und das Land. Gerade zu letzterem ist noch einmal auf die diesjährige EASY-ECO Tagung zu verweisen, die im Spätsommer im Bildungszentrum Kirkel stattfinden wird (s.o.), und auf der voraussichtlich über 200 Gäste aus der ganzen Welt teilnehmen werden, um sich im Saarland über Evaluation auszutauschen und zu streiten und dabei aber auch etwas Lokalkolorit der Region wieder mit in ihre Heimat zu nehmen.

In diesem Sinne darf die Darstellung der Visionen zur Öffentlichkeitsarbeit des CEval auch als Plädoyer für die Erweiterung des Profils der Universität des Saarlandes im Hinblick auf einen weiteren Schwerpunkt, neben der Ausrichtung auf Neue Medien und Technologien, verstanden werden. Da das CEval nicht nur im nationalen und europäischen Kontext ein weit reichendes Renommee im Feld der Evaluationsforschung hat, sondern auch international (v.a. im asiatischen und südamerikanischen Raum), insbesondere in den Bereichen Entwicklungszusammenarbeit und Bildung, eine erstklassige Reputation genießt, kann es hierzu einen substantiellen Beitrag leisten.

4. Qualitäts- und Wissensmanagement am CEval

Zu den zentralen Evaluationsaufgaben des CEval gehört die Erfassung und Bewertung von Qualitätsaspekten anhand von Indikatoren sowie die Entwicklung von Monitoring- und Evaluationssystemen zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Daher erscheint es nur folgerichtig, wenn das CEval die hierfür entwickelten Instrumente und die damit gewonnenen Erfahrungen auch auf sich selbst anwendet.

Das CEval verfügt hierfür über ein Set unterschiedlichster Evaluationsinstrumente und -verfahren, die in verschiedenen kulturellen Kontexten und Evaluationsfeldern getestet wurden. Aufgrund der theoretischen und methodischen Kompetenz der Mitarbeiter und ihrer in der Regel langjährigen Erfahrung können den Evaluationszielen entsprechende maßgeschneiderte Untersuchungsdesigns entwickelt werden. Ein weiteres Markenzeichen des CEval ist, dass auch bei kleineren Studien versucht wird, einen Multimethodenansatz für die Datengewinnung anzuwenden.

Die Organisationsstruktur des CEval sieht zudem eine thematische Zuordnung aller Evaluationsprojekte zu je einem Bereichsordinator vor. Durch eine thematische Bündelung können fachliche Synergieeffekte erzielt werden. Aufgrund der sehr flachen Hierarchie und der personell überschaubaren Größe des Instituts, lassen sich auftretende Probleme rasch erkennen und klären. Wöchentliche Mitarbeiterunden sowie ein spezielles CEval-Kolloquium haben neben dem wissenschaftlichen Austausch auch einen qualitätssichernden Aspekt. Evaluationen werden von ihren Bearbeitern präsentiert und müssen sich der fachlichen Kritik aller CEval-Mitarbeiter stellen. Hier kann die gebündelte Erfahrung aus allen Tätigkeitsfeldern und kulturellen Kontexten für die Qualitätssicherung aber auch -weiterentwicklung genutzt werden.

Da das CEval als wissenschaftliches Institut bestrebt ist, die von ihm durchgeführten Evaluationen auch wissenschaftlich zu vertreten, werden die meisten Studien publiziert oder die Ergebnisse in Artikeln aufbereitet und in Vorträgen einer Fachöffentlichkeit oder auch breiteren Öffentlichkeit präsentiert. Dadurch stellt sich das CEval einer externen Qualitätsbeurteilung. Das CEval bemüht sich, auch Evaluationsergebnisse in den Medien darzustellen, um

für bestimmte Themen Aufmerksamkeit zu erzielen.

Neben den genannten institutionalisierten Kommunikationsforen und der damit einhergehenden internen Bewertung der Produkte, Maßnahmen, Prozessabläufe etc. ist es für eine angemessene Qualitätsentwicklung ebenso notwendig externe Indikatoren heranzuziehen.

4.1 Darstellung der Qualitätssicherungsinstrumente

Für die kontinuierliche Verbesserung der vom CEval erbrachten Dienstleistungen und Produkte, der organisatorischen Ablaufprozesse sowie der Stärkung der Qualitätskultur im CEval wird die Qualität der Leistungen anhand verschiedener Indikatoren „gemonitort“ und an die Mitarbeiter zurückgespiegelt. Dadurch erhält auch das CEval als „Ganzes“ einen Eindruck über das aktuelle Qualitätsniveau, kann Defizite abstellen, Verbesserungen einleiten und die Wirkungen dieser Maßnahmen aufgrund kontinuierlicher Erhebungen verfolgen.

Das CEval monitort hierfür drei Bereiche und verwendet u.a. folgende Indikatoren (vgl. dazu auch Kapitel 5):

Qualität der Leistungen im Rahmen von Evaluationstätigkeiten

- Für das Jahr zur Verfügung stehende Drittmittel (gemessen am Soll laut Finanzierungsplan)
- Im Jahr eingeworbene Drittmittel (gemessen am Soll laut Finanzierungsplan)
- Zahl der Auftraggeber
- Art der Auftraggeber
- Kundenzufriedenheit
- Zahl der erstellten Angebote im Verhältnis zu eingeworbenen Aufträgen

Qualität der Leistungen im Rahmen von Kurs- / Lehrtätigkeiten

- Art und Zahl der durchgeführten Kurse
- Zahl der Kursteilnehmer
- Kursevaluationsergebnisse

Wirkungen in der Evaluations-Community (Fachöffentlichkeit) und breiteren Öffentlichkeit

- Art und Zahl der Kooperationspartner
- Zahl der Publikationen
- Zahl der Vorträge
- Zahl der durchgeführten Workshops / Tagungen
- Funktionen in wissenschaftlichen Gremien / Vereinigungen (z.B. DeGEval, DGS, Universität)

- Zahl erschienener Presseartikel, Rundfunksendungen etc. mit Bezug zum CEval
- Anzahl der Zugriffe auf CEval Internetseite
- Zahl verteilter Informations- / Werbematerialien (z.B. CEval-Jahresbericht, Flyer, Infobroschüren etc.)

Die mit Hilfe des Monitoringsystems erhobenen Daten sind Gegenstand von jährlich stattfindenden internen CEval-Klausurtagungen. Während dieser Tagungen werden jedoch nicht nur die Monitoring-Daten bewertet, sondern auch gemeinsam mit allen Mitarbeitern weitere Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung des CEval angestellt. Der grundsätzliche Charakter dieses (Selbst-)Evaluationsinstruments ist ein weiteres Indiz dafür, dass der partizipative Ansatz nicht bei der Umsetzung von Evaluationen und der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen endet, sondern auch bei der internen Organisationsentwicklung weiter gedacht wird und entsprechend Anwendung findet.

Ein weiteres wichtiges Monitoring-Instrument stellen die wöchentlich stattfindenden Mitarbeiterunden dar, die eine kontinuierliche interne Qualitätssicherung und -verbesserung gewährleisten. Zum Einen wird damit der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, neben dem informellen „Flurfunk“, ein zusätzliches Forum gegeben, in dem nicht nur ein Erfahrungsaustausch (z.B. hinsichtlich der in Evaluationsprojekten angewendeten Methoden und Erhebungsinstrumente) möglich ist, sondern auch dezidiert auf konkrete Umsetzungsprobleme und deren Lösung eingegangen werden kann. Zum Anderen dient dieses Instrument dem proaktiven „Workloadbalancing“, durch das vorhersehbare zu hohe Arbeitsbelastungen einzelner Mitarbeiter i.d.R. zeitnah ausgeglichen werden können.

In diesen Runden wird auch sukzessive der Umsetzungserfolg der im Rahmen der o.g. Klausurtagungen erarbeiteten Empfehlungen diskutiert. Die Ergebnisse dieser Diskussionen dienen dabei als Feedback sowohl für die Leitungsebene als auch für das Gesamtteam (z.B. zur Anpassung der Arbeitsroutinen).

Darüber hinaus werden in regelmäßigen Forschungskolloquien Projektergebnisse und Dissertationsvorhaben vorgestellt und diskutiert. Hierzu werden inzwischen auch verstärkt externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (unter ihnen namhafte Kollegen wie z.B. Prof. Dr. Uwe Flick) sowie Vertreter aus der Praxis (aus den Bereichen EZ, Bildung und Umwelt) eingeladen, wodurch der Blick über den eigenen „Evaluationstellerrand“ geschärft werden soll und gleichsam eine über die Grenzen des Centrum hinausgehende Kommunikationskultur gepflegt wird.

4.2 Darstellung des internen Wissensmanagements

Als ein weiteres Element der internen Qualitätssicherung und -weiterentwicklung wurde am Centrum für Evaluation in der ersten Jahreshälfte 2005 ein online-gestütztes *Dokumenten-Verwaltungs-System* (DVS) eingeführt. Dieses System, welches sich zur Zeit noch in der Erprobungsphase befindet, soll in erster Linie der Sicherung und Archivierung von (Text-) Dokumenten dienen, die bei der Projektarbeit sowie der Konzeption und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen am CEval entstehen (z.B. Analyseleitfäden, Rohdatentabellen, Berichte, Präsentationen, Curricula etc.). Darüber hinaus werden darin nach und nach Materialien und Arbeitspapiere mit Bezug zur Angebotserstellung und Grundlagenforschung ge-

speichert (z.B. Musterangebote, Kostenkalkulationen, theoretische und methodische Ansätze etc.).

4.2.1 Ziele des DVS

Ziel bei der Implementierung des DVS am CEval war es, die im Laufe der Zeit geschaffenen Wissensbestände zu sichern (→ Dokumentation) und für die Bearbeitung aktueller und zukünftiger Aufgaben zur Verfügung zu stellen (→ Information). Die beiden Teilziele *Dokumentation* und *Information* wurden dabei, unter Berücksichtigung der langfristigen Organisationsentwicklungsplanung am Centrum, mit Hilfe einer eigens dafür entwickelten Datenbank (s.u.) realisiert.

Während das erste Teilziel mit einer (wesentlich einfacheren) Archivierungssoftware zu erreichen gewesen wäre, stellte das letztere in zweifacher Hinsicht höhere Anforderungen an die Komplexität der Applikation. Zum einen galt es einmal abgespeicherte Dokumente mittels verschiedener Kriterien schnell und einfach wieder zu finden und zum anderen sollte dies von jedem Arbeitsplatz aus möglich sein. D.h., dass das System bei der Archivierung der Dokumente die Möglichkeit bieten sollte eine Reihe von Metadaten (z.B. Autor, Erstellungsdatum, Dokumenttyp etc.) mit aufzunehmen und dass es ‚netzwerkfähig‘ sein musste.

In diesem Sinne sollte das DVS nicht nur ein weiteres Medium zur Datensicherung sein, sondern einen *zentralen Bestandteil des organisationalen Wissensmanagements am CEval* darstellen und damit zur effizienteren Gestaltung der täglichen Arbeitsabläufe von der Angebotsgestaltung bis hin zur Berichtslegung (resp. von der Entwicklung der Curricula bis hin zur Erstellung der Unterrichtsmaterialien) beitragen.

4.2.2 Planung des DVS

Zu den genuinen Aufgaben eines solchen Wissensmanagement-Tools gehört die Überführung von ‚tacitem‘ personengebundenem Wissen (z.B. über Fakten, Prozessabläufe etc.) in möglichst hochverfügbares Organisations-Wissen, welches – in geeigneter Form aufbereitet – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden kann.

Ein zentraler Aspekt bei der Entscheidung einer Organisation aktives Wissensmanagement zu betreiben besteht in der Abwägung des daraus entstehenden Nutzens im Vergleich zu dem damit verbundenen Mehraufwand. Am praktischen Beispiel der Archivierung von Berichtsdocumenten heißt das:

„Welcher (*Effizienz-*)*Gewinn* bei der Erstellung eines neuen Berichtsdocuments ist zu erwarten, wenn der Autorin / dem Autor bereits vorhandene Berichtsdocuments zur Verfügung gestellt werden können?“ Versus: „Welcher *Mehraufwand* bei der Erstellung eines Berichtsdocuments ist zu erwarten, wenn dieses auch noch in ein DVS eingestellt werden muss (z.B. Hinzufügen der Metadaten, Abstracting, Upload etc.)?“

Aufgrund des modularen Aufbaus vieler Dokumenttypen und der vergleichbaren Systematik bei der Durchführung von Evaluationsvorhaben am CEval können bei der Nutzung des DVS auf zwei Ebenen Effizienzgewinne erzielt werden:

1. *Dokumentstruktur*: Viele Dokumenttypen (z.B. Angebote, Präsentationen, Zwischen- und Endberichte etc.) folgen in Layout und Struktur einer übergreifenden Systematik wie sie z.B. durch das von Prof. Stockmann entwickelte Analyseraster vorgegeben wird. Bei der Erstellung neuer Texte, Präsentationen etc. kann daher auf bestehende

Formatvorlagen und Gliederungen zurückgegriffen werden, sodass nicht jedes Mal von neuem ein entsprechendes Layout entwickelt werden muss.

2. *Inhaltliche Anknüpfungspunkte*: Aufgrund der festgelegten Arbeits- und Forschungsschwerpunkte des CEval ergeben sich auch auf der inhaltlichen Ebene Synergieeffekte. So kann z.B. bei aktuellen Evaluationsvorhaben auf die Ergebnisse vorangegangener Studien zurückgegriffen werden (insb. wenn z.B. der gleiche Auftraggeber eine weitere Studie in Auftrag gibt oder wenn Vergleichsdaten benötigt werden). Bei der Erstellung von Kursmaterialien können ebenfalls Inhalte (z.B. bzgl. Erhebungsverfahren) aus früheren Weiterbildungsmaßnahmen übernommen (und ggf. angepasst) werden.

Zur Minimierung des mit der Einpflegung der Dokumente in das DVS verbundenen Mehraufwands (d.h. der dabei entstehenden Effizienzverluste) wurden im Rahmen zweier Workshops im Vorfeld die wesentlichen Anforderungen an das System festgelegt:

- Einfache, selbsterklärende Benutzerführung (→ minimaler Mehraufwand für die Nutzer)
- Eindeutige Identifikation der Dokumente durch einen geeigneten Satz von Metadaten, orientiert am Dublin-Core¹³:
 - Klassifikation der Dokumente nach Dokumentformat (z.B. Word, PDF, SPSS etc.) und Dokumenttyp (z.B. Angebot, Rohdatensatz, Bericht etc.)
 - Zuordnung der Dokumente zu den Arbeitsbereichen
 - Identifikation der Autoren, des Inhabers und des Erstellungsdatums
 - Projektbezogene Daten (Titel, Auftraggeber, Durchführungsländer etc.)
 - Abstract, Schlagworte, Sprache und Dokumentvorläufer („Vorfahren“)
- Plattformunabhängigkeit (unabhängig vom Betriebssystem des Nutzers, keine Softwareinstallation notwendig)
- Minimale Systembelastung des Servers
- Vermeidung von Duplikaten

Des Weiteren wurde spezifiziert welche Dokumentarten im DVS gesichert werden sollen:

- Angebote, Anträge und entsprechende Komponenten
- Zwischen-, Endberichte und sonstige Berichtsdokumente
- Präsentationen
- Fragebögen, Leitfäden, Analyseraster und sonstige Instrumente
- Seminarunterlagen
- Sonstige Materialien wie z.B. Rohdatensätze, Memos, Rechercheergebnisse etc.

Es ist anzumerken, dass in diesem System ausschließlich Dokumente archiviert werden, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des CEval im Rahmen ihrer dienstlichen Aufgaben erstellt wurden.

¹³ Dublin-Core: Metadatensatz-Standard zur Kategorisierung und eindeutigen Identifizierung von Dokumenten in Datenbanksystemen.

Schaubild 9: Screenshot der Eingabemaske

Maske für die Eingabe eines neuen Datensatzes		
BesitzerIn:	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Angelika Neubig Anke Kar Dokumentator Richard Stockmann Wolfgang Meyer Steffi Krapp Alexandra Caspari Klaus-Peter Jacoby Vera Schneider Stefan Silvestri </div>	Die Besitzerin eines Dokumentes ist in der Regel die Person, die das Dokument im System abspeichert.
Autor(en):	<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	Die Autorin oder die Autoren sind alle Personen, die für den Inhalt des Dokuments verantwortlich sind.
Kontributoren:	<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	Kontributoren sind Institutionen oder Einzelpersonen, die einen Beitrag geleistet haben, ohne jedoch am Inhalt beteiligt zu sein.
Auftraggeber:	<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	Auftraggeber sind die Institutionen die das Dokument in Auftrag gegeben haben.
Titel:	<input type="text"/>	Der Titel des Dokuments, wie er auch im Dokument selber erscheint.
Abstract:	<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	Eine kurze Beschreibung der Datei. Diese muss nicht identisch mit dem Abstract des Dokuments selbst sein.
Schlagwort(e):	<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	Schlagworte sollten über verschiedene Dokumente hinweg homogen gewählt werden.

...

Aufgrund dieser umfassenden Archivfunktion enthält das DVS nicht nur einen reichhaltigen Fundus an Evaluationsergebnissen und Materialien aus Weiterbildungsmaßnahmen des CEval, es bietet darüber hinaus einen Angebotsbaukasten sowie einen sofort verfügbaren Zugang zur wichtigsten am Centrum entstandenen Grundlagenliteratur und zu weiteren Daten aus empirischen Erhebungen.

Da zu dem Zeitpunkt, als das DVS eingeführt wurde, das CEval bereits zweieinhalb Jahre bestand, muss nach wie vor eine große Anzahl von Dokumenten nachträglich in das System eingepflegt werden. Trotzdem kann eine zusätzliche Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insofern vermieden werden, als diese Aufgabe, je nach freien Kapazitäten, an die Hilfskräfte delegiert wird. Diese Arbeit wird voraussichtlich bis spätestens Ende 2006 abgeschlossen sein.

4.3.2 Funktionsweise des DVS

Das DVS besteht im Wesentlichen aus einem zentralen Dokumentenserver, auf den über eine Browserverbindung zugegriffen werden kann und einer ebenfalls zentralen Datenbanksoftware, die für die Indexierung und Verwaltung der Daten verantwortlich ist. Diese Serverapplikation wurde als relationale Datenbank konzipiert und bietet aufgrund ihrer (offenen) ‚Server-Client‘-Architektur die vollständige Funktionalität eines Web-OPAC¹⁴, wie ihn zum Beispiel auch die Saarländische Universitäts- und Landesbibliothek nutzt. Darüber hinaus ist es für jeden Mitarbeiter (einschließlich der Hilfskräfte) am CEval möglich, sich diese Dokumente auf den eigenen Arbeitsplatzrechner herunter zu laden.

Schaubild 10: Screenshot der Maske zur Dokumentensuche

Suche im Dokument-Archiv des CEVAL

Alle Bedingungen mit UND verknüpfen

Das Sternchen (*) steht für eine beliebige Zeichenkette.

Freie_Suche

autoren

titel

abstract

UND

Von: Bis: Einstelldatum

[Neue Dateneingabemaske](#)
[Zur Suche](#)
[Zur Baumanzeige](#)

Bei Fragen oder Problemen wenden Sie sich bitte an: edv@ceval.de

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist das DVS aus sicherheitstechnischen Gründen ausschließlich von den Arbeitsplatzrechnern am Centrum aus zu erreichen. Es ist jedoch angedacht, die Datenbank mit Hilfe eines ‚Virtual Private Networks‘ (VPN¹⁵) auch über das Internet erreichbar zu machen, sodass sich die Mitarbeiter eine sichere Verbindung von zu Hause aus (z.B. bei Heimarbeit oder auf Dienstreisen) einrichten können. Zurzeit wird noch mit den Verantwortlichen des Rechenzentrums über hierfür notwendige zusätzliche Sicherheitsvorkehrungen (z.B. Firewall) gesprochen.

¹⁴ OPAC: *Online Public Access Catalogue* → Über das Internet recherchierbare (z.B. Literatur-) Datenbank einer Bibliothek. Viele Universitäten und andere öffentliche Einrichtungen nutzen mittlerweile diese Form der Repräsentation des eigenen Bestands an Dokumenten und weiteren Informationsmedien. Meist bieten diese Systeme auch die Möglichkeit sich diese Dokumente auszuleihen oder kopieren zu lassen.

¹⁵ VPN: *Virtual Private Network* → Sichere Zugangsmöglichkeit zu einem Server über das Internet mit Hilfe von Verschlüsselungstechnologien.

4.3.3 Realisierung des DVS

Gemäß dem Postulat der Effizienz war auch die Entscheidungsfindung hinsichtlich der Realisierung eines DVS von dem Gedanken geprägt, das gewünschte Ergebnis (s.o.) mit einem möglichst geringen Mittelaufwand zu erzielen. Hierbei ist hervorzuheben, dass das CEval-DVS durch den Einsatz eines geeigneten Praktikanten nahezu kostenneutral programmiert und in die bestehende IT-Infrastruktur des Centrums eingefügt werden konnte. Da dieser Praktikant, der mit dem Praktikum die Zulassungsvoraussetzung für seine Abschlussprüfung erlangte, auch als wissenschaftliche Hilfskraft an der Universitätsbibliothek zuständig für deren Web-OPAC war, konnte er neben seiner Programmierfähigkeit gleichzeitig wichtige Hinweise zur geeigneten Strukturierung und Verankerung des Systems in die CEval-Arbeitsabläufe liefern.

Das DVS wurde in Java¹⁶ programmiert, sodass es plattformunabhängig mit nahezu jedem heute verfügbaren Browser geöffnet und bedient werden kann. Die Wahl dieser Programmiersprache lag in erster Linie in deren hoher Kompatibilität und Zukunftssicherheit begründet.

4.3.4 Nutzung und Weiterentwicklung des DVS

Mit den organisationalen Veränderungen im Zuge der Weiterentwicklung des CEval verändern sich auch die Anforderungen an ein solches Tool zur Aufbewahrung und Weiterverwendung des (Organisations-) Wissens. Um sicherzustellen, dass das System nachhaltig von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des CEval genutzt wird, gilt es daher perspektivisch dessen Funktionalität und relative Vorteilhaftigkeit für die Nutzer zu gewährleisten.

Für die Weiterentwicklung des DVS sind dabei insbesondere folgende Fragen zu berücksichtigen:

- Sollten Zugangsberechtigungen zukünftig zielgruppenspezifisch erteilt werden (Hi-Wis, Mitarbeiter, Sekretariat, Leitung)?
- Wie kann die Sicherheit und Stabilität der Datenbank bei einem Zugriff über das Internet (via VPN) gewährleistet werden?
- Wie wird sich die Stabilität und Geschwindigkeit der Datenbank bei zunehmender Größe verändern? Wann wird eine Datenmigration nötig?
- Sollten weitere Dokumentkategorien eingeführt oder auch externe Dokumente mit aufgenommen werden?
- Mache es Sinn, das DVS in die bestehende Datenbankinfrastruktur der Universität einzubinden? Wenn ja, wie kann dies realisiert werden und wer trägt hierfür die Kosten (→ wem nutzt es)?

Das DVS ist aus dem Horus-Netz auf dem Campus unter <http://dvs.CEval.de/> zu erreichen.

¹⁶ Java → Programmiersprache, die von Web-Browsern (wie z.B. Microsoft Internet Explorer) interpretiert und über das Internet bedient werden kann.

5. Leistungen des CEval

Das folgende Kapitel beschreibt die Leistungen des Centrums für Evaluation, bezogen auf dessen einzelne Aufgabenschwerpunkte und Arbeitsbereiche. Die Darstellung dieser in den vergangenen vier Jahren erbrachten Leistungen orientiert sich dabei, wie bereits in der Einleitung beschrieben, an der Gliederung des Analyserasters, welches auch bei den vom Centrum durchgeführten Evaluationen Anwendung findet. So werden, nachdem bereits in den Kapiteln 2 und 3 die organisationsinternen und Umweltfaktoren auf der *Input-Ebene* erörtert wurden (→ Organisation, Umwelt und interne Wirkungsfelder), in Abschnitt 5.1 die Ergebnisse der Auswertung geeigneter Indikatoren auf der *Output-Ebene* und in Abschnitt 5.2 auf der *Outcome-* und teilweise der *Impact-Ebene* vorgestellt (→ Externe Wirkungsfelder).

Es muss dabei vorausgeschickt werden, dass zur Messung der Wirkungen auf der Impact-Ebene keine quantifizierbaren Indikatoren vorliegen, bzw. der Aufwand für die Erhebung dieser Indikatoren im Rahmen der Evaluation in keinem vernünftigen Verhältnis zum erwarteten Ergebnis stünde (siehe folgende Tabelle). Gleichwohl gibt es Belege dafür, dass z.B. die Evaluationskonzeption des CEval (als Impact-Indikator für dessen Grundlagenarbeit) in vielen Bereichen und Institutionen eine weite Verbreitung gefunden hat. Als ein Indiz dafür kann u.a. die Tatsache gewertet werden, dass beispielsweise sowohl die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) als auch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) den Stockmann'schen Ansatz (ohne Beteiligung des CEval) bei der Konzeption eigener Evaluationsvorhaben anwendet. Darüber hinaus belegt die inzwischen lange Reihe von Qualifizierungsarbeiten (Magister-, Diplom- und Doktorarbeiten), die die am CEval entwickelten theoretischen und methodischen Grundlagen aufgreifen, den Stellenwert des Centrums im internationalen Kontext der Evaluationsforschung.

Es ist daher davon auszugehen, dass die Arbeit des CEval in einer Reihe weiterer Organisationen / Institutionen, beispielsweise bei der Entwicklung und Umsetzung von Monitoring- und Evaluationssystemen, Eingang gefunden hat.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Operationalisierung der Indikatoren in den einzelnen Analyseebenen der jeweiligen Aufgabenschwerpunkte:

Tabelle 4: Übersicht zur Gliederung der Indikatorendarstellung

Zuordnung der Indikatorenebenen zu den Textabschnitten <i>Aufgabenschwerpunkte</i>	<i>Kapitel 2 und 3</i>	<i>Abschnitt 5.1</i>		<i>Abschnitt 5.2</i>		
	Input	Output		Outcome	Impact	
Grundlagenforschung	<ul style="list-style-type: none"> Personelle und finanzielle Ressourcen (insb. Grundfinanzierungsanteil und Mitarbeiterzahl) 	<ul style="list-style-type: none"> Entwickelte Arbeitspapiere und Veröffentlichungen 		<ul style="list-style-type: none"> Rezeption / Verbreitung der Evaluationskonzeption in der Fachwelt* 	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung der Evaluationskonzeption in der Fachwelt und der breiten Öffentlichkeit* 	
Evaluationen und Beratung		<ul style="list-style-type: none"> Durchgeführte Evaluationen Zahl der unveröffentlichten Gutachten 	<ul style="list-style-type: none"> Zahl der Auftraggeber Eingeworbene Drittmittel 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzen der Evaluationsergebnisse für den Auftraggeber* 	
Weiterbildungsangebote		<ul style="list-style-type: none"> Verhältnis von eingereichten Angeboten zu positiv beschiedenen Angeboten 				<ul style="list-style-type: none"> Umgesetzte Weiterbildungsmaßnahmen Teilnehmerzahl
Informationsaustausch / Öffentlichkeitsarbeit			<ul style="list-style-type: none"> Durchgeführte Veranstaltungen Zahl der Vorträge Auflage der CEval-Flyer, Broschüren und Jahresberichte 		<ul style="list-style-type: none"> Zahl der erschienenen Presseartikel Besondere Würdigungen 	

*: Ergebnisse nicht quantitativ erfasst.

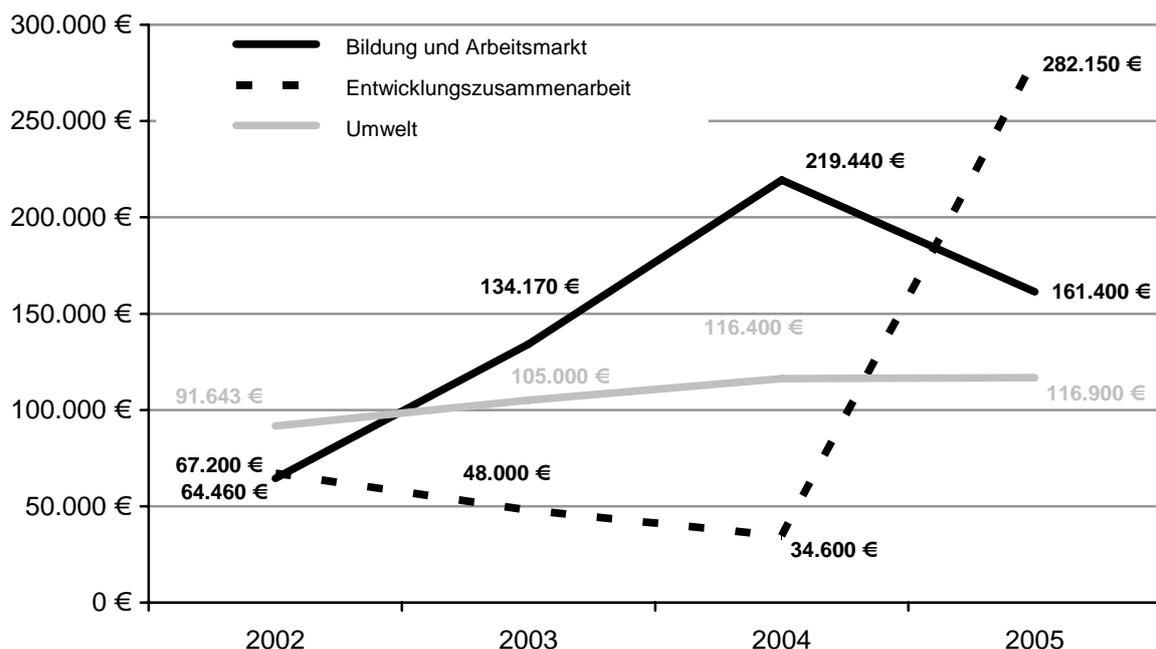
5.1 Ergebnisse der Indikatorenanalyse auf der Output-Ebene

Will man die Leistungen des CEval im Hinblick auf seinen Beitrag zur ökonomischen Gesamtsituation der Universität des Saarlandes bemessen, so sind sicherlich die in Kapitel 3 allgemein erläuterten, neu eingeworbenen und zur Verfügung stehenden Drittmittel sowie die dadurch geschaffenen Drittmittelstellen geeignete Indikatoren. Zur Darstellung der Arbeit des Centrums in den ökonomisch relevanten Aufgabenschwerpunkten (Evaluationen und Beratungen sowie Weiterbildungsangebote) und den jeweiligen Arbeitsbereichen (Bildung und Arbeitsmarkt, Entwicklungszusammenarbeit sowie Umwelt) ist es jedoch notwendig die Entwicklung detaillierter zu beschreiben.

5.1.1 Drittmittel nach Arbeitsbereichen

Wie der folgenden Abbildung zu entnehmen ist, haben sich seit Bestehen des CEval die in den jeweiligen Jahren zur Verfügung stehenden Drittmittel in den einzelnen Arbeitsbereichen deutlich verändert:

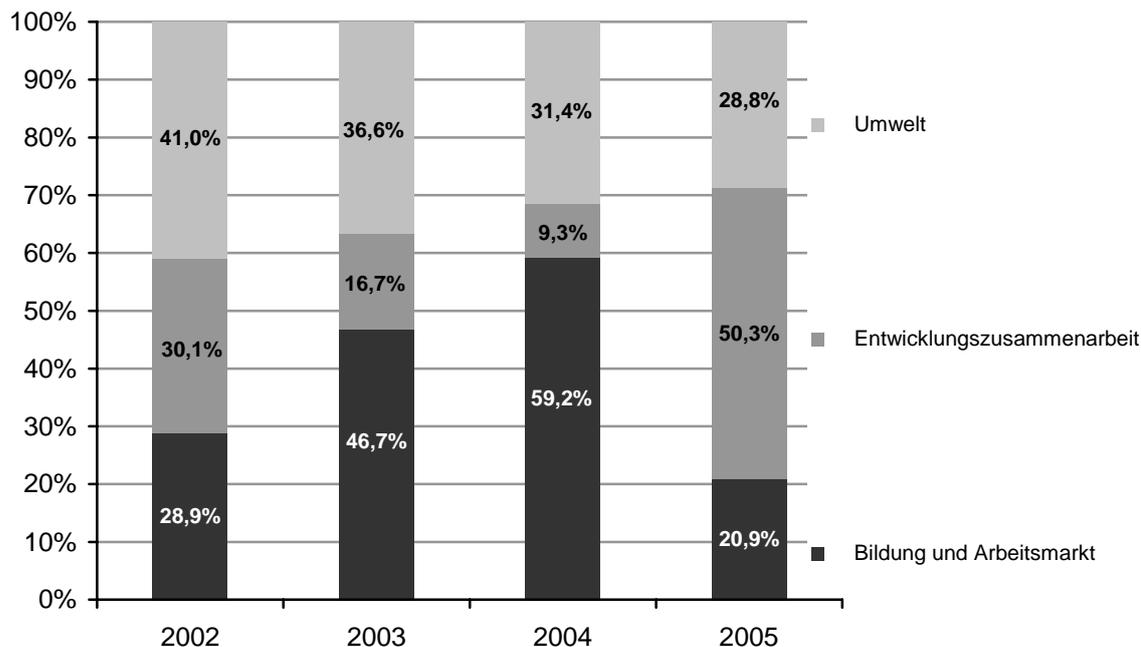
Schaubild 11: Zur Verfügung stehende Drittmittel nach Arbeitsbereichen (absolut)



Während in 2002 eine relativ gleichmäßige Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel vorherrschte, ist bis 2004 eine eindeutige Tendenz zugunsten des Bereichs Bildung und Arbeitsmarkt zu erkennen. Während sich die Mittel in diesem Bereich binnen zwei Jahren mehr als verdreifachten, nahmen sie im gleichen Zeitraum im Bereich Entwicklungszusammenarbeit (EZ) um fast die Hälfte ab. Seit 2005 hat sich jedoch dieser Trend, aufgrund der verstärkten Akquisitionstätigkeiten im EZ-Bereich und der gleichzeitig etwas schwächeren Performanz im Bildungsbereich (vgl. dazu auch die Ausführungen zum Akquisitionserfolg, s.u.), umgekehrt, sodass mittlerweile gut die Hälfte der Drittmiteleinnahmen aus Evaluationsvorhaben oder Weiterbildungsmaßnahmen der EZ stammen. Der Bereich Umwelt hat sich im Beobachtungszeitraum von seinem Absolutvolumen verhältnismäßig wenig verändert.

Auch im Verhältnis zu den insgesamt zur Verfügung stehenden Drittmitteln wird die Veränderung der einzelnen Bereiche sichtbar. So verringerte sich der Anteil der Drittmittel aus dem EZ-Bereich zwischen 2002 und 2004 um über 20 Prozentpunkte um sich dann in 2005 wieder mehr als zu verfünffachen (und das bei steigenden Absolutzahlen!). Der Anteil des Bereichs Bildung und Arbeitsmarkt stieg gleichzeitig ebenso um fast 20 Prozentpunkte und fiel in 2005 wieder in etwa auf sein Ursprungsniveau, knapp unter einem Drittel, zurück.

Schaubild 12: Zur Verfügung stehende Drittmittel nach Arbeitsbereichen (prozentual)

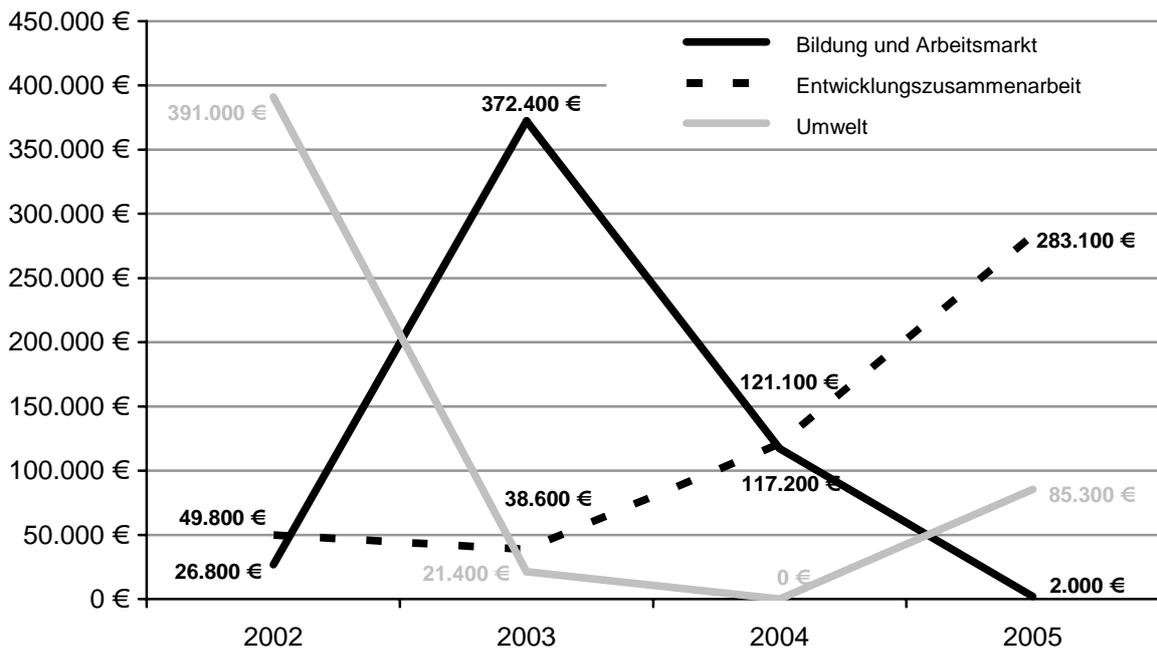


Noch deutlicher wird diese Entwicklung, wenn man sich die Veränderungen bei den in den jeweiligen Jahren neu eingeworbenen Mitteln vor Augen führt.

Die Bedeutung des Umweltbereichs ist angesichts der fehlenden Dynamik am deutschen Evaluationsmarkt und den daraus resultierenden Schwierigkeiten, ähnlich umfangreiche Evaluationsaufträge wie das 2005 abgeschlossene DBU-Vorhaben zu akquirieren, tendenziell rückläufig. Allerdings ist es aufgrund der neu eingeworbenen internationalen Fördermittel gelungen, diesen Bereich bisher im Finanzvolumen vergleichsweise stabil zu halten.

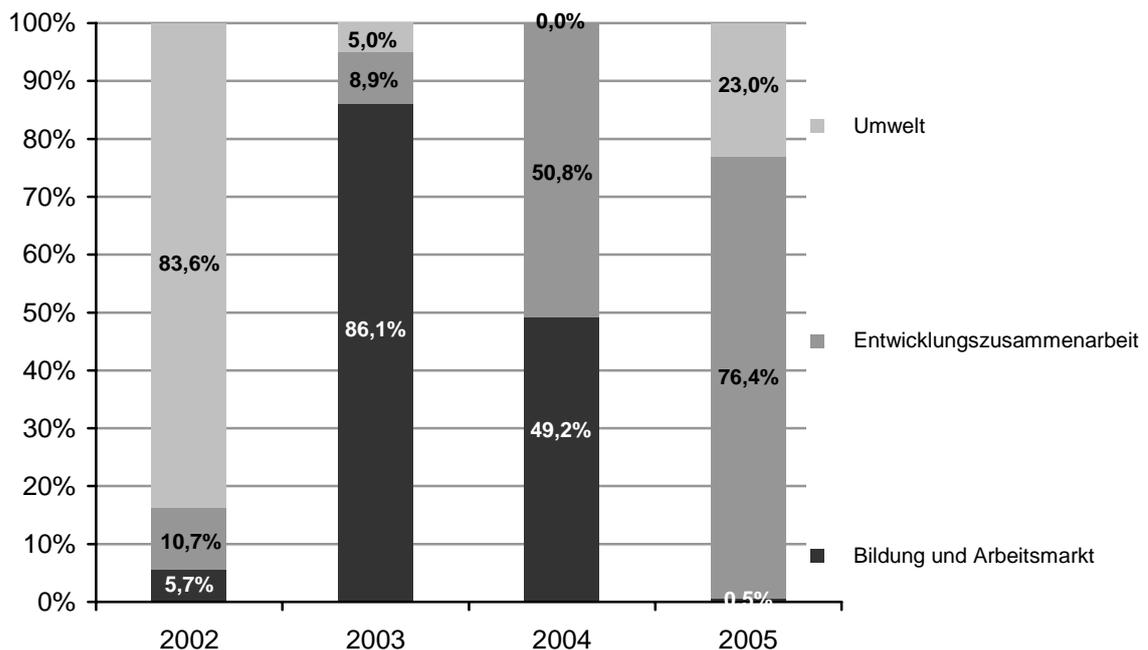
Deutlich ist auch die gegenläufige Entwicklung in den Bereichen Bildung und Arbeitsmarkt sowie EZ erkennbar, die unterschiedliche Ursachen hat. Während im Bildungsbereich trotz einer Vielzahl von Anträgen auf einem expandierenden Markt aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen keine neuen Projekte eingeworben werden konnten, gelang es in den beiden zurück liegenden Jahren deutlich besser als bisher Projekte im EZ-Bereich einzuwerben. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit tief greifende Reformmaßnahmen des Evaluierungssystems abgeschlossen und nun Ex-post-Evaluierungen als Standardverfahren aufgenommen wurden. Hier ist das CEval sehr gut platziert und die Zukunftsperspektiven in diesem Bereich sind optimistisch zu bewerten.

Schaubild 13: Neu eingeworbene Drittmittel nach Arbeitsbereichen (absolut)



Auch bei der prozentualen Darstellung der neu eingeworbenen Drittmittel werden die drastischen Verschiebungen zwischen den einzelnen Bereichen deutlich sichtbar. Es bleibt abzuwarten, inwieweit das aktuelle Niveau in der EZ gehalten werden kann, bzw. ob auch wieder verstärkt Evaluationsvorhaben im Bildungsbereich akquiriert werden können. Der unverhältnismäßig hohe Anteil der 2002 neu eingeworbenen Drittmittel im Umweltbereich rührt in erster Linie aus dem von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) in Auftrag gegebenen umfangreichen Evaluationsprojekt, welches in 2005 auslief (vgl. dazu auch Jahresbericht 2005, S.: 53f).

Schaubild 14: Neu eingeworbene Drittmittel nach Arbeitsbereichen (prozentual)

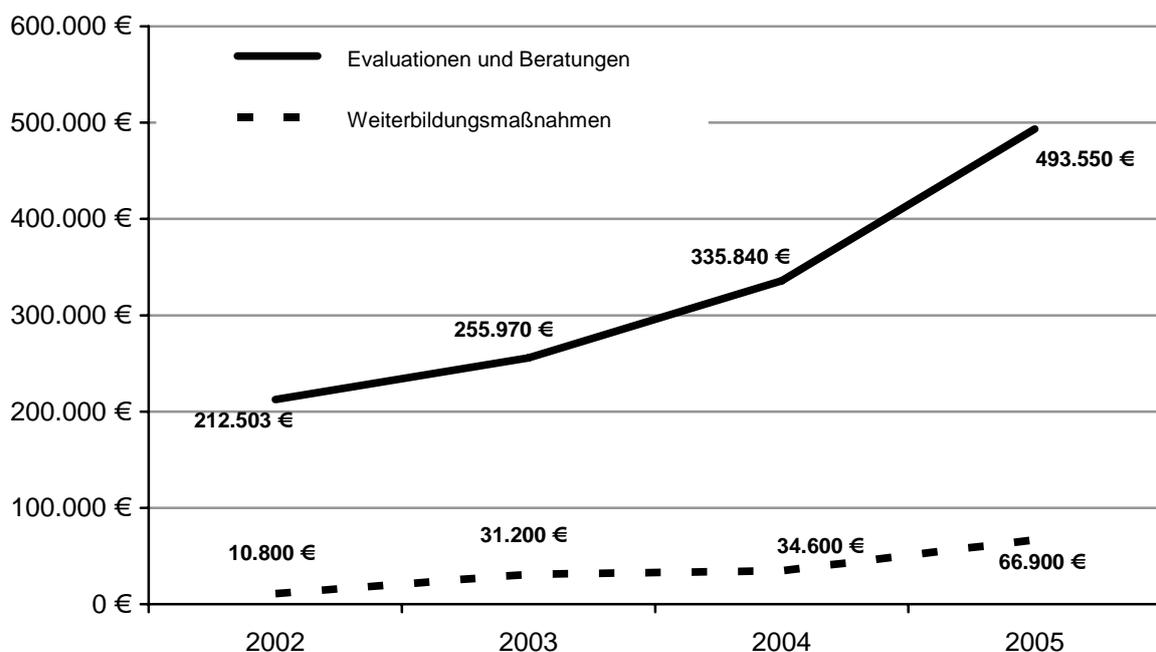


5.1.2 Drittmittel nach Aufgabenschwerpunkt

Während die Darstellung der zur Verfügung stehenden und neu eingeworbenen Drittmittel in den Arbeitsbereichen Auskunft über die Veränderungen der forschungsbezogenen, inhaltlichen Ausrichtung des Centrums und die aktuelle Marktentwicklung geben, liefern die im Folgenden nach Aufgabenschwerpunkten gegliederten Mittel Hinweise zur Entwicklung des Verhältnisses zwischen Forschung und Lehre, soweit es sich um drittmittelfinanzierte Maßnahmen handelt.

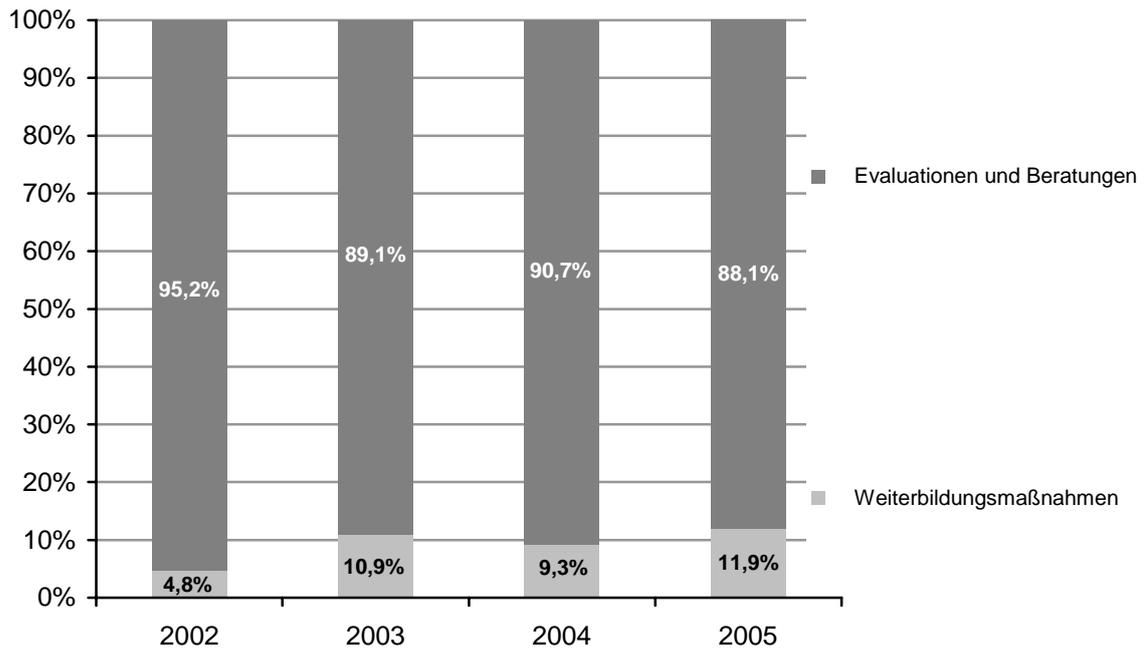
Wie Schaubild 15 zeigt, weisen die in den jeweiligen Jahren zur Verfügung stehenden Drittmittel in beiden Aufgabenschwerpunkten eine stetige und v.a. im vergangenen Jahr deutliche Steigerung auf. Besonders erfreulich ist hierbei die Entwicklung der außeruniversitären Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die unter anderem die Marktfähigkeit des FEEZ-Konzeptes dokumentieren. Mit dem internationalen Tagungs- und Trainingsprogramm EASY-ECO ist 2005 ein neues von der EU gefördertes Konzept mit Zukunftsperspektiven eingeführt worden.

Schaubild 15: Zur Verfügung stehende Drittmittel nach Aufgabenschwerpunkt (absolut)



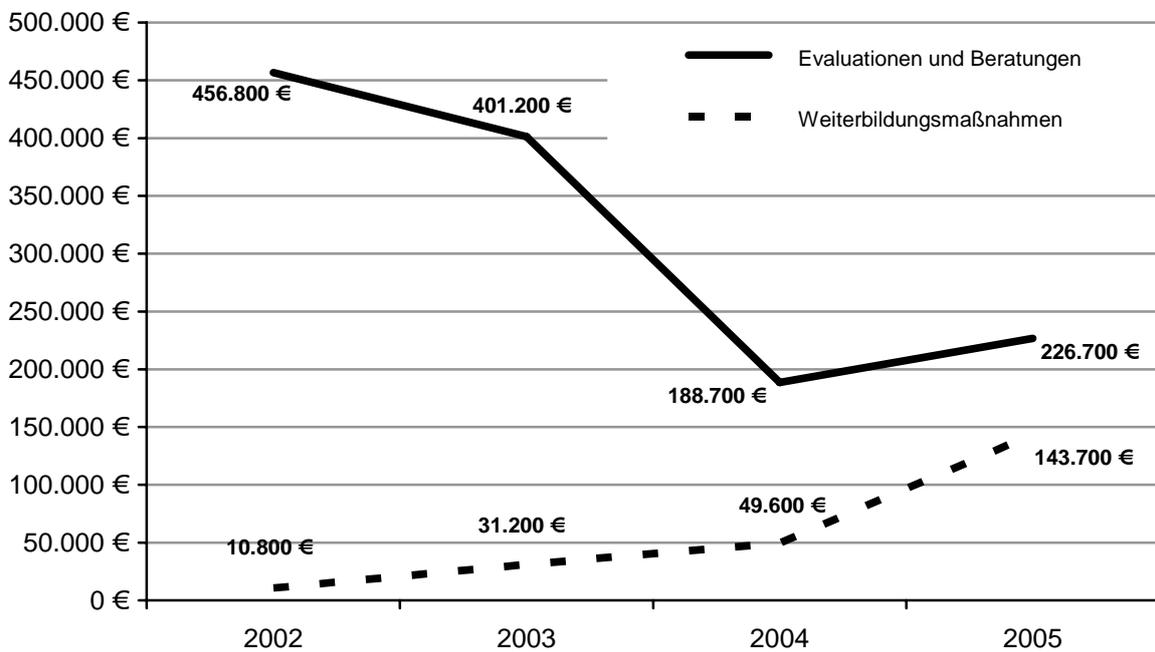
Da aus der Darstellung der Absolutzahlen nicht hervorgeht, wie sich der Stellenwert der Aufgabenschwerpunkte zueinander entwickelt hat, werden im Folgenden (analog zu den Abbildungen 12 und 14 der Arbeitsbereiche) ebenso die Relativwerte aufgeführt. Hierbei wird klar, dass der Anteil der zur Verfügung stehenden Drittmittel, der aus der Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen herrührt, sich in den vergangenen vier Jahren mit leichten Schwankungen mehr als verdoppelt hat.

Schaubild 16: Zur Verfügung stehende Drittmittel nach Aufgabenschwerpunkt (prozentual)



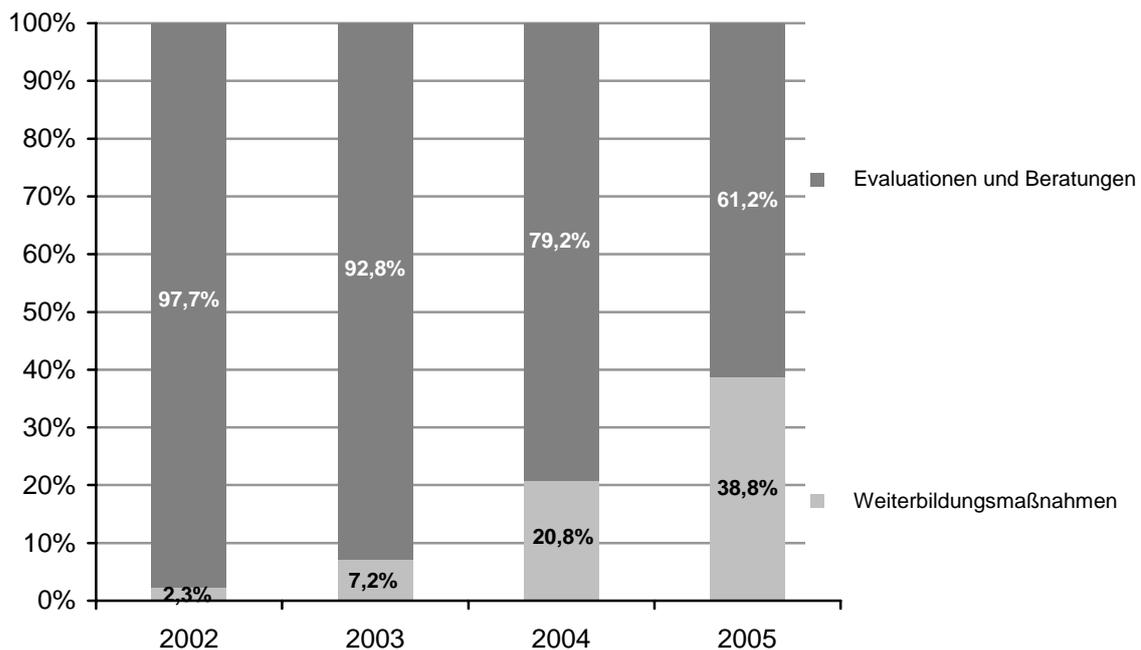
Auch bei den neu eingeworbenen Drittmitteln ist diese Tendenz, die sich in Zukunft voraussichtlich fortsetzen wird, zu erkennen:

Schaubild 17: Neu eingeworbene Drittmittel nach Aufgabenschwerpunkt (absolut)



Insbesondere bei der relativen Darstellung des Anteils der Weiterbildungsmaßnahmen bei den neu eingeworbenen Drittmitteln ist dessen Anstieg zu erkennen, sodass auf eine ausführlichere Erläuterung hier verzichtet werden kann.

Schaubild 18: Neu eingeworbene Drittmittel nach Aufgabenschwerpunkt (prozentual)



5.1.3 Weitere Output-Indikatoren

Die Aussagekraft dieser Indikatoren auf der Output-Ebene wäre allerdings nicht vollständig gewährleistet, betrachtete man dabei nicht auch die Ressourcen, die durch die Angebotserstellung gebunden werden. So sind für die Erarbeitung eines Angebots im Durchschnitt ein bis zwei Arbeitstage notwendig¹⁷, was bei einer durchschnittlichen Gesamtzahl der eingereichten Angeboten von ca. 15 bis 20 pro Jahr einen nennenswerten Anteil der personellen Ressourcen bindet. Da der Indikator „Verhältnis von *eingereichten* zu *positiv beschiedenen Angeboten*“ erst 2004 für das interne Qualitätsmanagement am CEval hinzugezogen wurde, kann aktuell noch keine Entwicklung der Effektivität bei der Angebotsstellung dokumentiert werden. Es ist jedoch hervorzuheben dass im Jahre 2004 elf von zwölf eingereichten Angeboten einen Zuschlag erhalten haben. Ein sehr großer Erfolg der sich in 2005 leider, u.a. aufgrund einer Serie von Absagen im Bildungsbereich, nicht gleichermaßen einstellte. Trotzdem konnten auch im vergangenen Jahr wiederum zwölf Projekte in den Aufgabenschwerpunkten Evaluation und Beratung sowie Weiterbildung mit einem Gesamtvolumen von über 370 Tausend Euro (s.o.) eingeworben werden. In diesem Zusammenhang ist der Abschluss eines Rahmenvertrages mit der GTZ zur Durchführung einer ganzen Reihe von Schluss- und Ex-Post-Evaluationen im EZ-Bereich als ein besonderer Erfolg zu werten, da damit auch für 2006 bereits weitere Drittmittelleinnahmen zu erwarten sind. Insgesamt wurden neun Angebote abschlägig beschieden (vgl. dazu auch Jahresbericht 2005, S.: 60f).

Bei der Bewertung des Erfolgs der Akquisitionsaktivitäten am CEval muss aber auch berücksichtigt werden, dass aufgrund des Vernetzungsgrades des Centrums (vgl. dazu auch Kapitel 3.3) sehr unterschiedliche Erfolgsaussichten bestehen, bei der Angebotseinholung berücksichtigt zu werden. So ist folglich bei Auswahlverfahren, bei denen das CEval dezidiert

¹⁷ Eine genauere Angabe der für die Angebotserstellung benötigte Zeit ist aufgrund der sehr unterschiedlichen Anforderungen bei den jeweiligen Auftraggebern nicht möglich.

vom Auftraggeber zur Angebotsabgabe aufgefordert wird, die Wahrscheinlichkeit einen Zuschlag zu bekommen größer als bei offenen Teilnahmeverfahren oder -wettbewerben.

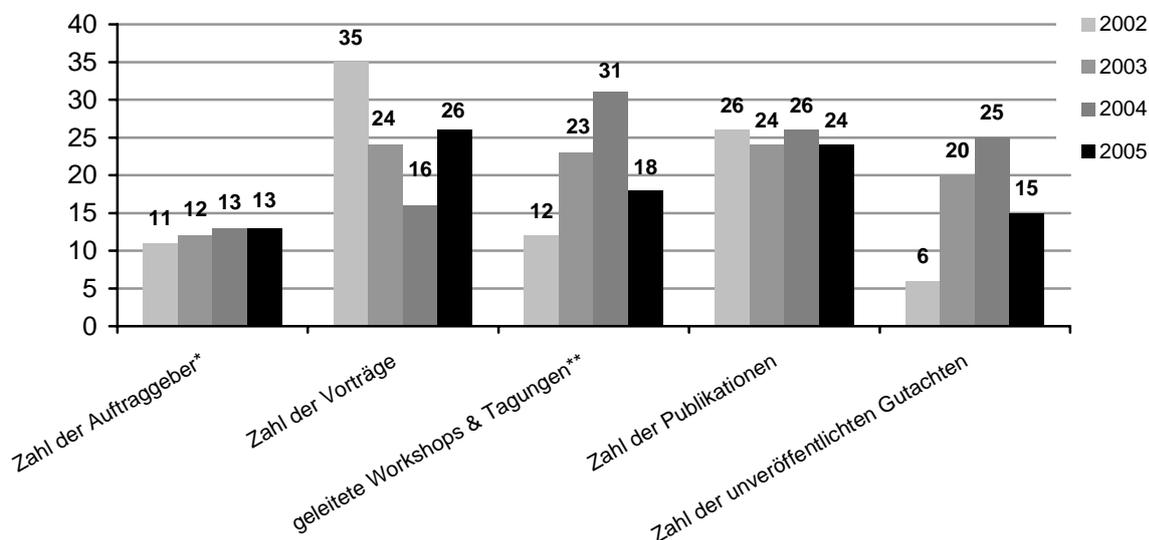
Die Anzahl der Teilnehmer an den Weiterbildungsmaßnahmen des CEval dienen als weitere Indikatoren für den diesbezüglichen Output. An erster Stelle der Aktivitäten hinsichtlich der Weiterbildungsangebote ist das FEEZ zu nennen, das gemeinsam mit der AGEG entwickelt und umgesetzt wurde (vgl. dazu auch Kapitel 4.1). Seit der Einführung dieses Programms in 2003 waren bislang alle Kurse mit jeweils 18 Teilnehmern voll ausgebucht. Darüber hinaus kamen im Schnitt zu jedem Kursprogramm noch ca. fünf bis sechs Teilnehmer hinzu, die sich nur für ein Modul angemeldet hatten. Des Weiteren wurden in 2004 vier Lehrgänge für das LAK mit insgesamt 20 Teilnehmern und ein englischsprachiger Kurs „quantitative and qualitative methods in evaluation“ mit neun Teilnehmern durchgeführt. In 2005 kamen zu den üblichen FEEZ-Kursen noch ein extra Kurs für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der CMB und ein FEEZ-Kurs an der Universidad de Costa Rica hinzu. Die Teilnehmerzahlen für diese Kurse, die teilweise noch andauern, lagen bei Redaktionsschluss noch nicht vor.

Die Teilnehmerzahlen der für InWEnt durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen werden nicht aufgeführt, da sie nicht in der Verantwortung des CEval liegen.

Eine ausführliche Beschreibung der Aktivitäten im Aufgabenschwerpunkt Weiterbildung findet sich in den Jahresberichten (2002: Kap. 7; 2003: Kap. 6; 2004: Kap. 7; 2005: Kap. 8).

Abschließend werden noch die Ergebnisse der Indikatorenauswertung bezogen auf die Zahl der Auftraggeber, die Zahl der Vorträge und durchgeführten Workshops und Tagungen, der Veröffentlichungen sowie der unveröffentlichten Gutachten dokumentiert.

Schaubild 19: Ergebnisse diverser Output-Indikatoren



*: Die Zahl beruht auf den Daten der in den Jahresberichten dokumentierten Projekte und Weiterbildungen, also der tatsächlichen Auftraggeber im jeweiligen Jahr (nicht der Aufzählung am Ende der Jahresberichte).

** : Seit 2005 werden nur noch Abschlussworkshops und Workshop mit projektübergreifendem Charakter aufgeführt. Projektinterne (z.B. Kick-Off- oder Zwischenworkshops) fallen daher ab 2005 aus der Statistik raus.

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, hat sich die Zahl der Auftraggeber, nach einem leichten Anstieg bis 2004, auf 13 pro Jahr stabilisiert. Bei der gegenwärtigen Mitarbeiteranzahl scheint dies auch ein Wert zu sein, bei dem eine gleich bleibend hohe Qualität der Evaluationsvorhaben und Weiterbildungsmaßnahmen gewährleistet werden kann.

Im Gegensatz dazu variiert die Zahl der Vorträge von CEval Mitarbeitern auf deutlich, was auf die noch uneinheitliche Repräsentanz des Centrums auf den relevanten Veranstaltungen im Kontext der Evaluationsforschung zurückzuführen ist.

Der Einbruch der dokumentierten vom CEval geleiteten Workshops und Tagungen in 2005 beruht hingegen ausschließlich auf der Modifikation der diesbezüglichen Statistik. Da davon ausgegangen werden kann, dass nur Veranstaltungen zur Öffentlichkeitsarbeit des Centrums beitragen, deren Wirkungsfeld über die jeweiligen Projektgrenzen hinausgehen, werden seit letztem Jahr interne Projekt Workshops (wie z.B. Kick-Off- und Zwischenworkshops) nicht mehr aufgeführt.

Die Zahlen der Publikationen und unveröffentlichten Gutachten sprechen wiederum für sich. Während sich die Konstanz der Publikationen durch die Grenzen der Leistungsfähigkeit bei einer nahezu konstanten Personaldecke ableiten lässt, hängt die Zahl der unveröffentlichten Gutachten im Wesentlichen von der Zahl der durchgeführten Evaluationen ab. Insbesondere in Zeiten, in denen sich überdurchschnittlich viele Evaluationsvorhaben in der Endphase befinden (was 2004 der Fall war, vgl. dazu auch den Jahresbericht 2004) entstehen auch entsprechend viele Gutachten. Bei gleich bleibenden finanziellen und personellen Ressourcen ist daher davon auszugehen, dass sich auch zukünftig die Zahl dieser Papiere im Bereich zwischen 15 und 25 bewegen wird.

5.2 Ergebnisse der Indikatorenanalyse auf der Outcome- und Impact-Ebene

Wie bereits eingangs beschrieben, wird bei der Leistungsdokumentation des CEval nicht nur auf dessen direkten Output in Form von durchgeführten Evaluationen oder Weiterbildungsmaßnahmen eingegangen. Da bei der Evaluation des Centrums ebenso die über die direkten Arbeitsergebnisse hinausgehenden Wirkungen (im Evaluationsumfeld sowie der breiten Öffentlichkeit) erfasst und bewertet werden sollen, sind im Folgenden einige Outcome-Indikatoren aufgeführt, zu denen quantitative Ergebnisse vorliegen.

5.2.1 Kundenzufriedenheit

Zu den wohl aussagekräftigsten (und auch mit einem vertretbaren Aufwand erhebbaren) Indikatoren gehört die Zufriedenheit der Kunden des CEval. Dies sind zum einen die Auftraggeber von Evaluationen und zum anderen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen des Centrums.

Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, wurden hierzu Fragebögen entwickelt, mit deren Hilfe den verantwortlichen Mitarbeitern des CEval ein Feedback über die Qualität ihrer Leistungen bei der Durchführung von Evaluationsvorhaben oder der Konzeption und Umsetzung von Kursmodulen gegeben werden soll.

Für die Bewertung der Leistungen im Rahmen von Evaluationen sind in der folgenden Tabelle die durchschnittlichen Beurteilungen der Auftraggeber für die Jahre 2004 und 2005 dargestellt.

Tabelle 5: Durchschnittliche Beurteilung des CEval anhand der Kundenzufriedenheitsfragebögen*

Einzelaspekte		Bewertung	
		2004	2005
Prozess	Einbindung in den Evaluationsprozess	1,14	1,43
	Zeitmanagement	1,14	1,71
	organisatorische Durchführung	1,43	1,67
Mitarbeiter	Auftreten	1,43	1,71
	Betreuung	1,29	1,57
	Erreichbarkeit	1,71	2,14
	fachliche Kompetenz	1,43	1,71
Produkte	Qualität des Abschlussberichtes	1,17	1,71
	Verständlichkeit des Abschlussberichtes	1,17	1,86
	Darstellungsform/gestalterische Aufbereitung des Abschlussberichts	1,50	2,14
	Berücksichtigung der inhaltlichen Angaben des Kunden	1,43	1,86
	Preis-Leistungs-Verhältnis	1,57	1,86
Nutzen der Evaluation für das Unternehmen / die Organisation		1,50	1,83
Nutzen der Empfehlungen für das weitere Handeln		1,57	1,83
Zufriedenheit mit der Gesamtleistung		1,29	1,71
Gesamtdurchschnitt		1,39	1,67

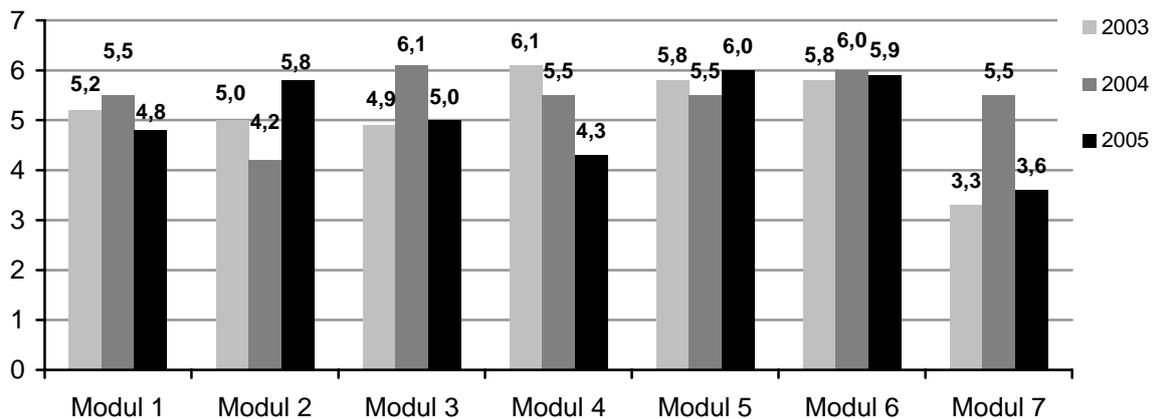
*: Da der Kundenzufriedenheitsfragebogen erst Mitte 2003 in das Qualitätssicherungssystem des CEval integriert wurde, liegen erst ab 2004 Erhebungsergebnisse vor. Die Skala der in der Tabelle aufgeführten Durchschnittsbewertungen reicht, entsprechend dem Schulnotensystem, von sehr zufrieden (1) bis sehr unzufrieden (6).

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, bescheinigen die Auftraggeber den Mitarbeitern des CEval gute bis sehr gute Leistungen bei allen relevanten Einzelaspekten. Hervorzuheben ist dabei insbesondere die außerordentliche Zufriedenheit der Kunden im Hinblick auf die Einbindung in den Evaluationsprozess (2004: 1,14; 2005: 1,43) und bei der Betreuung (2004: 1,29; 2005: 1,57). Nichtsdestotrotz ist in 2005 eine Verschlechterung in allen Aspekten zu erkennen. Obgleich diese leichte Verschlechterung der Durchschnittsbewertungen in erster Linie auf die gestiegene Auftragslage (bei nahezu gleich bleibender Personalstärke) zurückzuführen ist, wird die Entwicklung als Signal verstanden, bei der Durchführung von Evaluationen zukünftig noch stärker auf ein internes ‚Workloadbalancing‘ zu setzen. D.h., dass im Rahmen der Qualitätssicherung verstärkt Möglichkeiten eruiert werden sollen, wie kurzfristig vorhersehbare, zu hohe Arbeitsbelastungen einzelner Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen kompensiert werden können.

5.2.2 Teilnehmerbewertung

Zur Bewertungen der Leistungen bei der Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen werden in den folgenden beiden Abbildungen die Ergebnisse der Teilnehmerbewertung der FEEZ Module sowie ausgewählter Seminarkriterien (über alle Module hinweg) dargestellt.

Schaubild 20: Bewertung der FEEZ-Module 1 bis 7 im Vergleich (2003-2005)*



*: Die Skala der Abbildung reicht von 7 (sehr zufrieden) bis 1 (sehr unzufrieden).

Modul 1: Einführung in die Evaluationsforschung und -praxis

Modul 2: Systemische Einbindung und Organisation von Evaluationen

Modul 3: Indikatoren- und Effizienzmessung

Modul 4: Quantitative Erhebungstechniken

Modul 5: Qualitative Erhebungstechniken

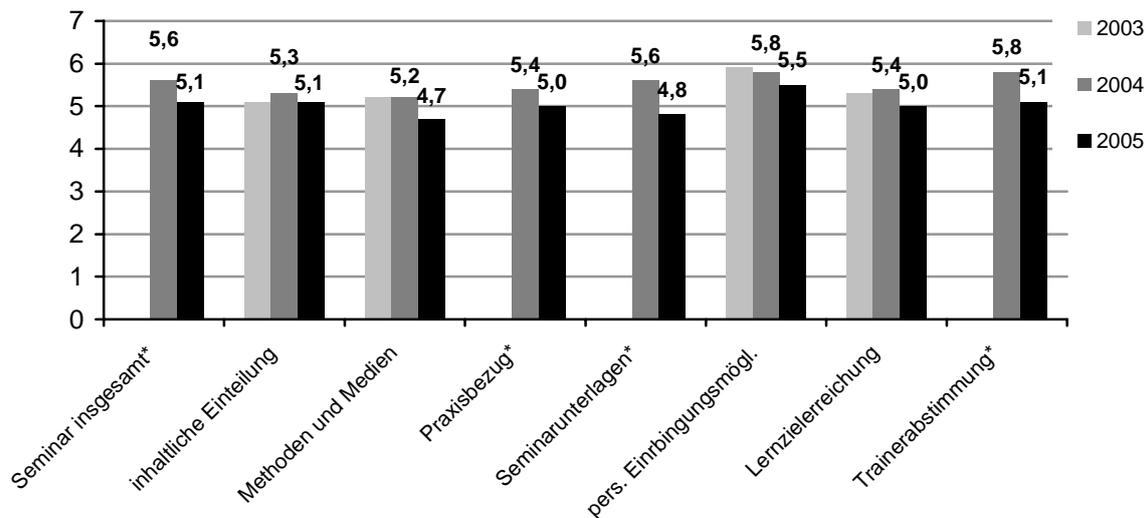
Modul 6: Datenmanagement und Datenauswertung

Modul 7: Reporting (nicht von Mitarbeitern des CEval durchgeführt)

Abbildung 20 zeigt, dass sich die Bewertung der durchgeführten Module in den vergangenen drei Jahren auf einem nahezu gleich bleibenden Niveau bewegen. Einzig Modul 7 weist eine deutliche Verschlechterung der Bewertung auf (-1,9). Andererseits erreichten zwei Module (Modul 2 und Modul 5) 2005 die besten Bewertungen seit Bestehen des Weiterbildungsprogramms.

Die folgende Abbildung gibt die durchschnittliche Teilnehmerzufriedenheit mit den Seminar-kriterien über alle sieben Module wieder.

Schaubild 21: Durchschnittliche Zufriedenheit mit den Seminarkriterien über alle 7 FEEZ-Module (2003-2005)**



*: Diese Indikatoren wurden in 2003 nicht abgefragt.

** : Die Skala der Abbildung reicht von 7 (sehr zufrieden) bis 1 (sehr unzufrieden).

Im Gegensatz zu Abbildung 20 ist bei der durchschnittlichen Zufriedenheit mit den Seminarkriterien ein leichter Abwärtstrend zu erkennen, der ebenso wie bei der Analyse der Kundenzufriedenheit Anlass gibt, die in den Weiterbildungsmaßnahmen angebotenen Module im Hinblick auf diese Kriterien zu untersuchen und gegebenenfalls zu überarbeiten. Ein diesbezüglicher Diskussionsprozess ist zurzeit im Gange und wird voraussichtlich vor dem Beginn des nächsten Kursprogramms in entsprechende Modifikationen münden. Insbesondere die Aufbereitung der Seminarunterlagen und die Abstimmung der Trainer untereinander sind dabei Themen dieses internen Diskussionsprozesses.

5.2.3 Weitere Outcome- und Impact Indikatoren

Abschließend können noch einige Indikatoren dokumentiert werden, die Aufschluss über die öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen des CEval und den Erfolg dieser Aktivitäten geben. Zunächst sind die veröffentlichten Werbematerialien des Centrums zu erwähnen, die bereits in Kapitel 3.4 ausführlich dargestellt wurden. So gingen im vergangenen Jahr die Flyer für den Masterstudiengang in zweiter und die Informationsbroschüren für FEEZ in vierter Auflage mit insgesamt über 3000 Exemplaren in Druck. Zur Selbstdarstellung des CEval wurden des Weiteren seit 2002 jeweils 1000 Flyer in Deutsch und in Englisch verteilt. 2005 kam eine zweisprachige Informationsbroschüre (ebenfalls in Englisch und Deutsch, 1000 Ex.) hinzu, in der neben den Leistungen des Centrums auch die theoretischen und methodischen Grundlagen des Evaluationsansatzes beschrieben werden. Die Auflage des CEval-Jahresberichts, der insbesondere an Auftraggeber und Kooperationspartner verschickt wird, wurde aufgrund der großen Nachfrage bereits 2004 von 300 auf 500 erhöht. Auch bei der Internetpräsenz des CEval ist ein steigendes Interesse aus der Fachwelt und der breiten Öffentlichkeit zu verzeichnen. So stiegen die Zugriffe auf die CEval-Website von 52 in 2004 auf 73 in 2005 pro Werktag (+ 40%), wobei die Tatsache, dass ca. 13% der Zugriffe aus dem Ausland erfolgen (insb. aus Österreich, der Schweiz und den USA) auch als ein Indiz für die internationale Reputation des Centrums gewertet werden können.

Folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Indikatorenauswertung im Überblick:

Tabelle 6: Diverse Wirkungsindikatoren (Öffentlichkeitsarbeit)

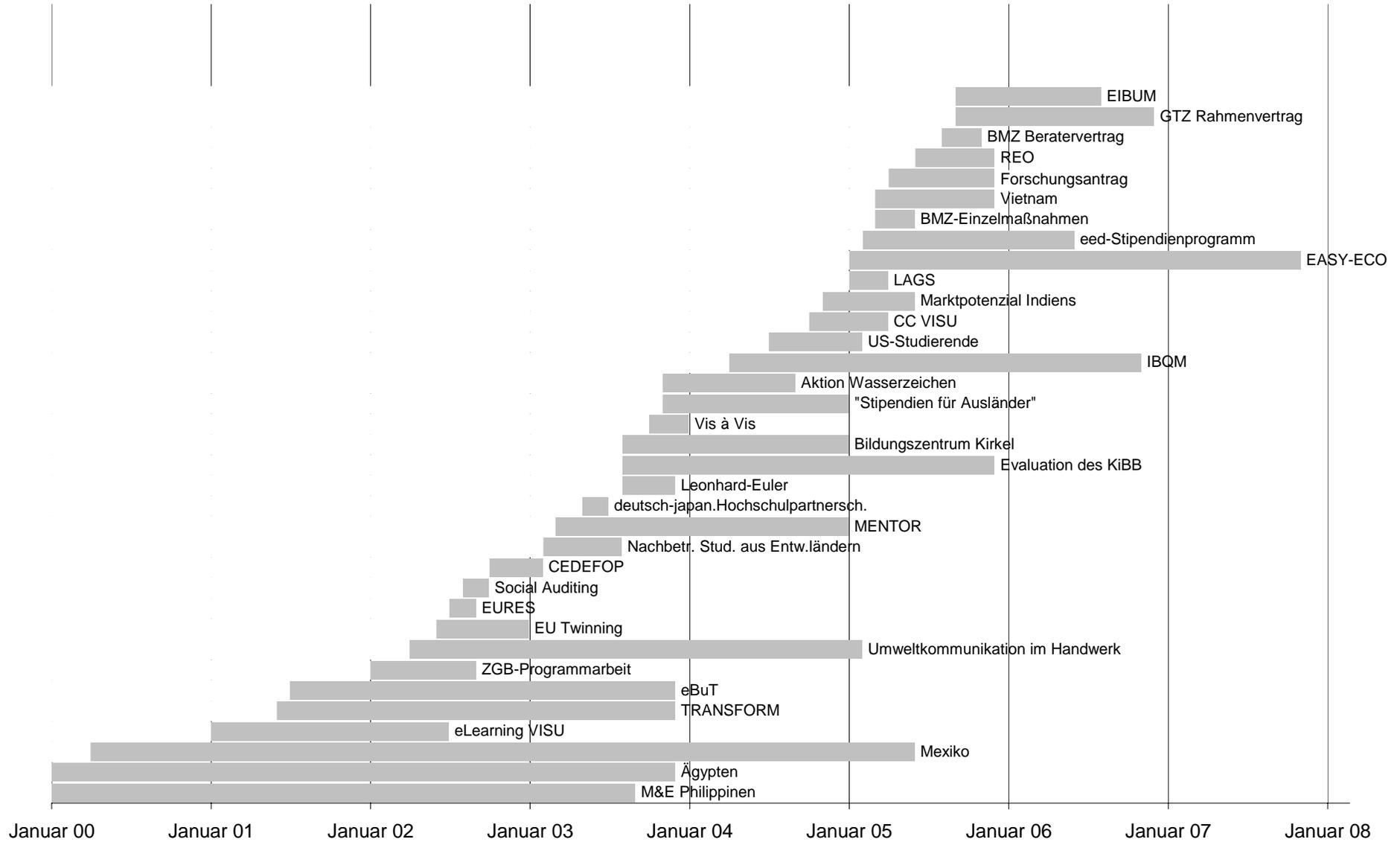
	2002	2003	2004	2005
Auflage des CEval-Flyers	500D**	500E**	500D + 500E**	-
Auflage der CEval-Informationsbroschüre	-	-	-	1000D/E
Auflage des Jahresberichts	300D	300D	500D	500D
Anzahl der Website-Zugriffe pro Werktag	?	?	53	73
Zahl der dokumentierten Presseartikel	8	9	13	6+1*

*: Fernsehinterview

**: D → deutsch; E → englisch

Zu guter letzt, dürfen bei der Bewertung der über die direkten Arbeitsergebnisse hinaus gehenden Leistungen des CEval nicht die besonderen Würdigungen des Centrums und seiner Mitarbeiter vergessen werden. So wurde 2005 die von Herrn Dr. Meyer koordinierte Veranstaltungsreihe „EASY-ECO – Evaluatation of Sustainability“ von der Jury des Nationalkomitees für die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ als offizielles „UN Dekade-Projekt“ ausgewählt. Des Weiteren erhielt Frau Dr. Caspari ebenfalls im vergangenen Jahr den Dr.-Eduard-Martin-Preis der Universität des Saarlandes für ihre hervorragenden wissenschaftlichen Leistungen im Rahmen ihrer Promotion.

Schaubild 22: Projektlaufzeiten (seit 2000)



6. Zusammenfassung und Ausblick

Das CEval wurde in einer Phase gegründet, die aufgrund der prekären Finanzhaushalte der Länder durch z.T. dramatische Kürzungen oder sogar Schließungen sozialwissenschaftlicher Forschungseinrichtungen geprägt gewesen ist. Renommierete Einrichtungen mit langjährigen Forschungstraditionen wie etwa die Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, das Kölner ISO-Institut zur Erforschung sozialer Chancen in Nordrhein-Westfalen oder das Zentrum Europa und Dritte Welt im Saarland fielen dieser Politik zum Opfer.

Umso erfreulicher ist es sicherlich, dass sich das Saarland damals zur Unterstützung des Aufbaus eines neuen sozialwissenschaftlichen Instituts entschlossen hat. Durch vergleichsweise bescheidene Investitionsmittel ist es in den letzten Jahren gelungen, eine bisher in dieser Form in Deutschland einmalige Forschungseinrichtung in einem expandierenden und besonders praxisrelevanten Arbeitsgebiet zu etablieren. Als Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen gibt es heute in Saarlouis den bundesweit einzigen Master-Studiengang für Evaluation, die einzige deutschsprachige Evaluationsfachzeitschrift und die einzige Fortbildungsmöglichkeit für entwicklungspolitische Gutachter. Außerdem sind durch Drittmittel für etwa zehn Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler befristete Stellen geschaffen worden, die diese als Weiterqualifizierung und zur Fortsetzung ihrer Karriere bei anderen renommierten Arbeitgebern (Universitäten, Großunternehmen, Consultings, Forschungsinstituten und Verbänden) nutzen konnten. Darüber hinaus wurden bereits mehrere hundert Personen in verschiedenen Kontexten und mit unterschiedlichen Schwerpunkten für Aufgaben der Evaluationsforschung qualifiziert.

Das CEval ist als universitäre Einrichtung, die sich primär Forschung und Lehre verpflichtet sieht, nicht einfach eine weitere Consulting-Firma, die Evaluationsdienstleistungen unter kommerziellen Gesichtspunkten anbietet. Auch im Saarland gibt es erfreulicherweise eine Reihe solcher Unternehmen, die bereits seit einigen Jahren sehr erfolgreich arbeiten und über die Landesgrenzen hinaus bekannt sind. Solche rein über Auftragsforschung und Drittmittel finanzierte Institute können aber aus den erwirtschafteten Overheads heraus nicht einen kontinuierlichen Beitrag zur Entwicklung der Grundlagenforschung leisten und zusätzlich die angesichts zunehmender Professionalisierung und wachsender Ansprüche dringend benötigte (Weiter-) Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses sicherstellen. Hierzu ist wie im Falle des CEval eine Anbindung an die Universität und eine Grundfinanzierung zur Sicherstellung dieser gemeinnützigen Aufgaben von zentraler Bedeutung.

Die vergangenen Jahre haben sowohl die Potentiale als auch die Grenzen des Machbaren mit diesem begrenzten Finanzrahmen verdeutlicht. Das CEval kann nicht ohne Stolz auf eine eindrucksvolle Bilanz durchgeführter Forschungs- und Qualifizierungsarbeiten, fachwissenschaftlicher Publikationen, positiv bewerteter Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie kontrovers diskutierter Beiträge zur Fachdiskussion verweisen. Es musste allerdings auch schon erkennen, dass mit den aus der Grundfinanzierung bereitzustellenden Personalkapazitäten diese Leistungen nicht unbegrenzt gesteigert werden können und vor allem die sich aus der Personalfluktuation ergebende stetige Neueinweisung von jungen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern für die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe und ab einer bestimmten Grenze nicht mehr vertretbare Belastung darstellen. Die jetzige Größe des Instituts ist angesichts der knappen Ressourcen die Obergrenze des

Machbaren. Bereits jetzt finanziert das CEval aus den erwirtschafteten Überschüssen eine zusätzliche halbe Koordinatorenstelle, was wirtschaftlich am Rande des Vertretbaren ist.

Eine Kürzung oder Streichung der Landesmittel nach Auslaufen der ersten Förderphase würde unweigerlich zur Aufgabe der bisherigen Konzeption führen. Ein ähnlich dynamischer Ausbau des Instituts wie in den zurückliegenden Jahren ist andererseits nur durch Bereitstellung zusätzlicher Mittel für die Grundfinanzierung denkbar. Angesichts der weiter vorhandenen Wachstumspotentiale wären sicherlich Mittel für eine weitere halbe Stelle durch das Land wünschenswert. Dies würde die Realisierung des beschriebenen anspruchsvollen Entwicklungsprogramms vereinfachen – zumal zu erwarten ist, dass das CEval in absehbarer Zeit seinen Alleinstellungsstatus verlieren wird und andere Evaluationsforschungsinstitute seinem Vorbild folgen werden.

Eine Selbstfinanzierung des Instituts ist angesichts der ungünstiger gewordenen Marktlage kaum denkbar. Durch die Einführung der Mehrwertsteuerpflicht für deutsche Universitäten sowie dem im Universitätsvertrag vorgesehenen Overhead von 20% haben sich die Leistungen des CEval in den letzten Jahren um ein Drittel verteuert. Damit bewegen sich die Preise mittlerweile über dem Niveau von Consulting-Firmen, die nicht dem Bundesangestelltentarif unterliegen sowie den Befristungsbestimmungen der Hochschulgesetzgebung und keine Beiträge zu Forschung und Lehre leisten müssen. Darüber hinaus ist das CEval auch einer Reihe verwaltungstechnischer Vorgaben der Universität unterworfen, die im Vergleich zu freien Unternehmen die Flexibilität bei Vertragsverhandlungen mit Auftraggebern erheblich einschränkt. Mittelfristig werden sich bedingt durch die Befristungsregelungen im öffentlichen Dienst zudem erhebliche Probleme durch den hierdurch erzwungenen Personalwechsel auf der Koordinationsebene für das CEval ergeben, da dann die hochqualifizierte, erfahrene und mit Führungskompetenz ausgestattete Leitungsebene ersetzt werden muss.

Aus diesem Grund wäre für das CEval eine höhere Flexibilität von Seiten der Universitätsverwaltung in einigen Punkten wünschenswert. Dies betrifft sowohl die Regelungen zur Vertragsgestaltung mit Auftraggebern als auch die Personalverträge mit CEval-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern. Neben einer unbefristeten Besetzung der Koordinatorenstellen wäre insbesondere eine flexible Handhabung bezüglich der geforderten Fristen bei Arbeitsverträgen notwendig, da leider die überwiegende Zahl der Auftraggeber Evaluationsstudien möglichst rasch vergeben und durchgeführt haben möchte. Angesichts der Tatsache, dass das CEval in der Regel mit öffentlichen Auftraggebern zusammenarbeitet, sind auf deren Seiten die vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten mindestens ebenso stark eingeschränkt wie auf Seiten der saarländischen Universität. Da die Auftraggeber wiederum in der Mehrheit mit Consulting-Unternehmen kooperieren, die bei der Vertragsabwicklung schneller und flexibler sind, werden die universitären Regeln immer häufiger zu unüberwindbaren Hürden für eine Auftragsvergabe an das CEval. Die Entfristung der Koordinatorenstellen sowie eine schnellere und flexiblere Abwicklung der Vertragsgestaltung könnten dem CEval helfen, die Wettbewerbsnachteile zu kompensieren und sein spezifisches Profil stärker in den Vordergrund von Auftragsentscheidungen zu rücken.

Wie bereits eingangs erwähnt versteht sich das CEval gerade nicht als Konkurrent von Consulting-Unternehmen an einem hart umkämpften Evaluationsmarkt, sondern möchte bei Evaluationsstudien auch eigene Forschungs- und Qualifizierungsinteressen realisieren. Dies wird gegenwärtig von den meisten Auftraggebern nur dann akzeptiert, wenn ein vergleichbares Preis-Leistungsverhältnis der Evaluationsqualität garantiert werden kann. Eine besondere Sensibilität für die Notwendigkeit von Grundlagenforschung oder Weiterbildungsbemü-

hungen hinsichtlich der Evaluationsforschung ist zumeist nicht gegeben. Noch seltener ist zu dem die Einsicht, dass die eigene Organisation mittelfristig hiervon ebenfalls profitieren könnte. Dieses während Professionalisierungsprozessen keineswegs unübliche Verhalten auf der Nachfrageseite stellt gegenwärtig ein Problem dar, zu dessen Überwindung das CEval beitragen möchte. Eine wesentliche Aufgabe für die nächste Zeit wird es deshalb sein, dass spezifische Profil des CEval noch stärker zu kommunizieren und die Einsicht in die Notwendigkeit eigener Beiträge zur Qualitätsentwicklung von Evaluation bei den Auftraggebern besser zu verankern.

Hierbei erhofft sich das CEval in noch größerem Umfang als bisher eine Unterstützung durch seinen Beirat. Die in diesem Bericht vorgestellten strategischen Überlegungen sollen mit den Beitragsmitgliedern kritisch diskutiert und auch in Zukunft Stellungnahmen zu strategischen Planungen erbeten werden. Darüber hinaus sollen mit den Beiratsmitgliedern mittel- und langfristige Strategien zu den einzelnen Arbeitsbereichen des CEvals entwickelt und wenn möglich in entsprechende Bereichsvisionen überführt werden. Konkrete Unterstützungsleistungen sollen insbesondere bei der Vermittlung nationaler und internationaler Kontakte (z.B. durch Vorschläge für Einladungen zu den Kolloquien), Verbreitung von Stellenausschreibungen sowie bei politischen, administrativen und organisatorischen Anliegen des CEval (z.B. zur stärkeren Verankerung des Instituts in Politik, Wissenschaft und den Schwerpunktbereichen) häufiger als bisher angefordert werden.

Das CEval möchte auch in den kommenden Jahren einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Evaluationsqualität in Deutschland leisten und dabei den beschrittenen Weg zur Professionalisierung des Instituts weiter beschreiten. Die erreichten Erfolge wären ohne die Unterstützung durch Land, Universität und Beirat nicht möglich gewesen, für die an dieser Stelle recht herzlich gedankt werden soll. Für die Fortführung dieser positiven Entwicklung wird das Institut in den nächsten Jahren mehr den je auf diese Unterstützung angewiesen sein: noch steht die Evaluationsforschung eher am Anfang eines langfristigen und mühsamen Professionalisierungswegs, der letztlich zu einer stetigen Verbesserung der Wirkungen politischer Programme und Projekte beitragen kann.