

Stand: 03.03.2007

# **Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen**

## **Eine Einstiegsbroschüre**

Herausgeber: DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., Mainz

Redaktion: Dr. Hans-Peter Lorenzen

Folgende Personen waren an der Entstehung der Empfehlungen oder mit Kommentaren beteiligt:

Dr. Wolfgang Beywl  
Anke Brehl  
Dr. Susanne Bühner  
Dr. Alexandra Caspari  
Karin Haubrich  
Dr. Christiane Kerlen  
Dr. Matthias Lanzendörfer  
Dr. Hans-Peter Lorenzen  
Dorothee Mack  
Dieter Quermann  
Prof. Dr. Sabine Remdisch  
Dirk Scheffler  
Vera Schneider, M.A.  
Dr. Uwe Schmidt  
Berthold Schobert  
Oliver Schwab  
Dr. Sonja Sheikh  
Prof. Dr. Christiane Spiel  
Günter Tissen  
Dr. Kathleen Toepel  
Prof. Dr.-Ing. Thomas Weith  
Dr. Jan Wessels  
Dr. Thomas Widmer  
Bettina Windau  
Michaela Zintl

## Einleitung

Evaluationen sind auf vielen Gegenstandsfeldern möglich, die Evaluationspraxis ist jedoch auf diesen Feldern sehr unterschiedlich entwickelt. Sie variiert sowohl im internationalen Vergleich, als auch unter den Auftraggebenden und unter den Auftragnehmenden. Die DeGEval - Gesellschaft für Evaluation hat seit ihrer Gründung 1997

die Professionalisierung der Evaluation vorangetrieben. Seit einigen Jahren gibt es in der Schweiz und in Deutschland Studiengänge zur Evaluation.

### Veröffentlichungen

- Die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation veröffentlichte:
- 2001 „Standards für Evaluation“
- ab 2002 Zeitschrift für Evaluation
- 2004 „Empfehlungen zur Anwendung der Standards bei Selbstevaluation“
- 2004 „Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation“

Die Standards der DeGEval dienen der Qualitätssicherung in systematischen, datenbasierten Evaluationsverfahren zur Beschreibung und zur Bewertung von Projekten, Programmen, Rechtsvorschriften oder Institutionen.

Die Professionalisierung der Auftraggebenden war eines der zentralen Themen der Jahrestagung der DeGEval 2005 in Essen. Der Vorstand möchte hierzu mit Empfehlungen für die Auftraggebenden aus Gebietskörperschaften, Körperschaften des öffentlichen Rechts, öffentlich getragenen Institutionen, sowie Kirchen, Stiftungen, Verbänden beitragen. Zielgruppe sind dort diejenigen Mitglieder der Leitung, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Maßnahmen verantworten, kontrollieren, entwerfen oder durchführen, aber bisher wenig Gelegenheit hatten, sich mit dem Instrument der Evaluation vertraut zu machen und eigene Erfahrungen zu sammeln.

Die DeGEval möchte diesen Personenkreis ermutigen, sich des Instruments der Evaluation zu bedienen und es zu nutzen, wenn es darum geht, Rechenschaft abzulegen oder aus bisherigen Abläufen zu lernen, so wie es zunehmend in Deutschland, Österreich und der Schweiz, sowie in vielen anderen Ländern der Europäischen Union und der Welt bereits geschieht.

Diese Einstiegsbroschüre versucht, wesentliche Aspekte im Zusammenhang mit der Vergabe von Evaluationen für die typischen Maßnahmen

- Programme, Projekte
- Rechtsvorschriften
- Institutionen

konsistent und systematisch aufzuzeigen. Auf Definitionen wird nur bezug genommen, wenn sie im Rahmen der einzelnen Empfehlungen benötigt werden, ohne damit andere Definitionen infrage zu stellen.

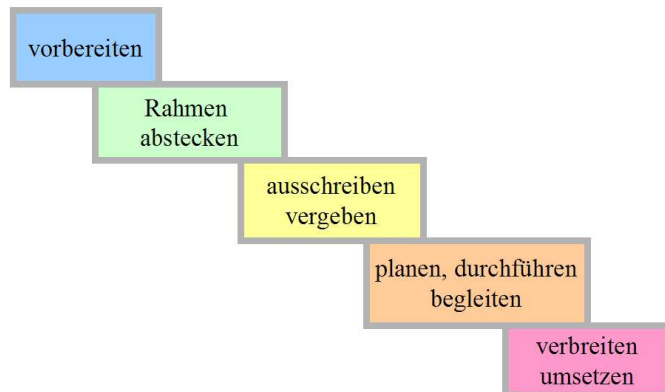
Die Aussagen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Anwendbarkeit für jeden Fall einer konkreten externen Evaluation, zumal sich Herangehensweise und Verfahren der Evaluation auf den vielen Gegenstandsfeldern unterschiedlich entwickelt haben. Sie können eher wie eine Checkliste benutzt werden. Auch wenn diese

Empfehlungen für Auftraggebende entwickelt wurden, finden sich auch für eine interne Evaluation oder Selbstevaluation viele Anregungen.

Der Detaillierungsgrad ist in einer Einstiegsbroschüre natürlicherweise beschränkt. Auf der Homepage der DeGEval befinden sich Links zu Leitfäden für Evaluationen auf bestimmten Gegenstandsfeldern und Glossaren. Diese Sammlung soll regelmäßig ergänzt und aktualisiert werden ([www.degeval.de](http://www.degeval.de)).

Im Zusammenhang mit einem Evaluationsauftrag sind eine Reihe von Arbeitspaketen zu bewältigen. Sie folgen nicht einfach aufeinander, sondern überlappen sich häufig oder sind durch Rückkopplungsschleifen mit einander verbunden.

Arbeitspakete bei einem Evaluationsauftrag



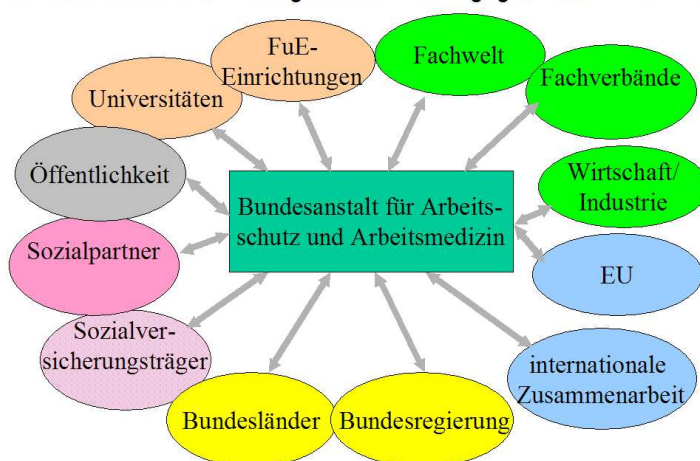
## 1. Wie wird eine Evaluation vorbereitet?

Die Initiativen für eine Evaluation können von verschiedenen Seiten und aus unterschiedlichen Gründen kommen: Z.B.

- werden zusätzliche Entscheidungsgrundlagen in bezug auf die Fortführung einer Maßnahme benötigt,
- wollen Manager und Managerinnen eines Programms Verbesserungschancen wahrnehmen oder Argumente für den Wettbewerb um öffentliche Mittel sammeln,
- möchte die Leitung einer Institution interne Verfahren zur Orientierung der Aufgaben am zukünftigen Bedarf einrichten,
- soll der Lernprozess von Akteuren durch eine strukturierte Reflexion über Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse von politischen Prozessen und Programmen unterstützt werden,
- brauchen politisch Verantwortliche fundiertes Gestaltungswissen oder eine Basis zur Begründung von Politik und von einzelnen Maßnahmen,
- sind Fördermittel der EU mit der Auflage verbunden, Evaluationen durchzuführen,
- schreibt der Gesetzgeber Evaluationen von Rechtsvorschriften explizit vor oder
- es soll die Qualität von Rechtsvorschriften verbessert und die Regelungsdichte verringert werden.

Wer immer die Initiative ergreift oder die Verantwortung für eine Evaluation übertragen bekommt, sollte im ersten Schritt eine Visualisierung des betroffenen „Systems“ erstellen. Um sicher zu sein, dass die wesentlichen Beteiligten und Betroffenen in den Blick kommen, sollte man nach Entscheidungsträgern und -trägerinnen, Managern und Managerinnen, Zielgruppen und deren Umfeld fragen.

Schematische Darstellung zum Beziehungsgeflecht der BAuA



Das nebenstehende Beispiel zeigt das komplexe System der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Dortmund, die mit einer Reihe ganz unterschiedlicher Partner in Beziehungen steht.

In der gleichen Weise kann man die Beziehungen bei der Vorbereitung einer Evaluation von anderen Institutionen, von Projekten, Programmen oder Rechtsvorschriften visualisieren. Die Pfeile besagen nur,

dass Beziehungen bestehen; welcher Art sie sind oder sein sollten, muss in der Evaluation selbst geklärt werden.

In manchen Fällen kann es notwendig sein, auch Beziehungen zwischen Beteiligten und Betroffenen zu betrachten. Innerhalb einer Institution ist noch zu differenzieren

nach beteiligten Arbeitseinheiten und Leitungsebenen mit ihren jeweiligen Beziehungen in Form von Verantwortlichkeiten oder Abhängigkeiten.

In einem zweiten Schritt sollte geklärt werden, welche Gestaltungsspielräume für das jeweilige System vorhanden sind und ob die wesentlichen Beteiligten auch zur Veränderung bereit sind. Das bedeutet, dass diese vom Nutzen der Evaluation überzeugt sein und früh in den Planungsprozess eingebunden werden müssen. Es bedarf trotz aller unterschiedlichen Perspektiven und Annahmen der Beteiligten eines gemeinsamen Grundverständnisses, dass Evaluationen nur dann ihren Nutzen entfalten können, wenn sie ergebnisoffen vorbereitet, vergeben, geplant, durchgeführt und begleitet werden.

Wenn beide Voraussetzungen – Klärung des Systems und Ergebnisoffenheit der Beteiligten – gegeben sind, können Evaluationen Informationen liefern, in welchem Maße die Ziele von Projekten, Programmen und Rechtsvorschriften erreicht werden oder die Aufgaben von einer Institution erfüllt werden. Sie können Hinweise geben, wie solche Maßnahmen, Rechtsvorschriften bzw. die Aufgabenstellungen und Verfahren von Institutionen verändert oder neue konzipiert werden sollten.

## **2. Wie wird der Rahmen einer Evaluation abgesteckt?**

Zwischen den wesentlichen Beteiligten muss festgelegt werden, was mit der Evaluation bewirkt werden soll. Die Rollen der Beteiligten und ggf. des externen Evaluationsteams müssen hinsichtlich Zuständigkeiten, Funktionen und Kompetenzen vor Beginn der Evaluation geklärt sein. Es bedarf einer Reihe von Festlegungen in Bezug auf die beabsichtigte Nutzung der Evaluationsergebnisse durch die Beteiligten, den Zeitpunkt, zu dem die Evaluation durchgeführt werden soll, die Art der Evaluation und ihren Umfang.

- Nutzung der Evaluationsergebnisse

Evaluationen sollen von der beabsichtigten Nutzung der Evaluationsergebnisse her angelegt werden, d.h. sie sollen Antworten auf konkrete Fragestellungen geben, die von den Beteiligten jeweils zu bestimmten Zeitpunkten benötigt werden, z.B. wenn ein neues Projekt geplant, über die Fortsetzung eines Programms entschieden werden oder aus Modellprogrammen übertragbare Konzepte für die Regelpraxis gewonnen werden sollen. Von allen Beteiligten sollen Fragestellungen eingebracht werden können. Hier ist es hilfreich, entsprechende Fragestellungen vergleichbarer, erfolgreich durchgeführter Evaluationen als Beispiel heranzuziehen. Dazu sollte auch immer Art und Umfang einer möglichen Genderrelevanz des Evaluationsgegenstandes geprüft werden. Allerdings lassen sich nicht immer alle Wünsche befriedigen: (s.u. „Umfang der Evaluation“) Die Fragestellungen werden geordnet und zu dem Arbeitsprogramm der Evaluation zusammengefasst, auch als Terms of Reference oder Pflichtenheft bezeichnet.

- Zeitpunkt der Evaluation

### **Typische Fragen einer begleitenden oder Ex post - Evaluation bei Projekten und Programmen**

- Inwiefern sind die Ziele, die Zielwerte und die Zielgruppe nachvollziehbar abgeleitet und evaluierbar formuliert worden?

Wie verläuft/verlief die Implementierung der Maßnahme? Werden/Wurden die Regeln des Qualitätsmanagements beachtet?

- Welche Wirkungen werden bei der Zielgruppe und Dritten beobachtet?

- Werden die Zielwerte erreicht?

- Wie hätte sich die Ausgangssituation ohne die Maßnahme entwickelt?

-

- Sollten Ziele, Zielwerte und Zielgruppe sowie Instrumente und deren Implementierung angepasst werden?

Eine Evaluation soll so rechtzeitig vorbereitet und durchgeführt werden, dass die Ergebnisse zu den von den Beteiligten definierten Zeitpunkten vorliegen. Der Beginn einer Evaluation ist damit vom Zeitpunkt der Nutzung unter Berücksichtigung des notwendigen Vorlaufs zu berechnen.

Des Weiteren ist bei einer Evaluation von Maßnahmen zu bedenken, ab wann überhaupt mit den beabsichtigten Veränderungen zu rechnen ist und wie diese beobachtet werden können,

damit Evaluationsergebnisse eine Aussagekraft haben können. Unter dieser Voraussetzung wird bei kurzfristigen Projekten i.d.R. eine Evaluation mit dem Ende oder kurz nach dem Ende der Durchführung gewählt. Bei mehrjährigen Programmen hängt der Zeitpunkt nach Beendigung des Programms davon ab, ob kurzfristige oder langfristige Wirkungen untersucht werden sollen (Ex post - Evaluationen).

Eine Evaluation während der Laufzeit ist sinnvoll, wenn ihre Ergebnisse z.B. zur Nachsteuerung der Maßnahme oder zur Novellierung der Rechtsvorschrift genutzt werden sollen. (begleitende Evaluationen).

Evaluationen einer bestehenden Institution setzen ebenfalls voraus, dass seit Arbeitsaufnahme genug Zeit vergangen ist, so dass Veränderungen beobachtbar sind.

### **Typische Fragen einer begleitenden Evaluation von Institutionen**

- Inwiefern sind Mission und Aufgaben nachvollziehbar abgeleitet und evaluierbar formuliert?

- Was kann man aus der Aufgabenerfüllung vergleichbarer Institutionen lernen?

- Welche Potenziale stecken in der Kooperation mit anderen öffentlichen oder privaten Institutionen ?

- Sind die Beteiligten mit der Erfüllung der Aufgaben zufrieden?

- In welchem Maße wird die Strategie der Institution den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Aufgaben und Aufgabenerfüllung gerecht?

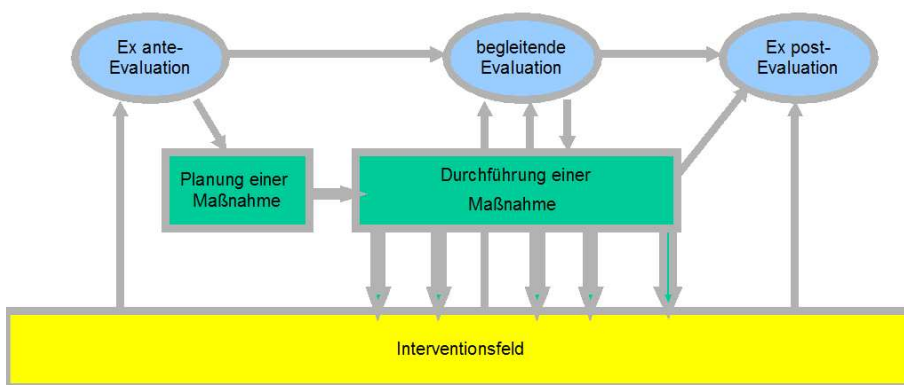
- Reichen die vorhandenen Steuerungsinstrumente, die zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung dienen, aus?

Bei der Formulierung der Fragestellungen, die in einem Arbeitsprogramm von der Evaluation behandelt werden sollen, stellt sich häufig heraus, dass die Zielerreichung deshalb nicht einfach festzustellen ist, weil die Ziele in der Beschreibung der Maßnahme, in der Formulierung der Rechtsvorschrift oder in der Aufgabenstellung einer Institution nicht präzise genug definiert worden sind. Den Beteiligten oder dem Evaluationsteam bleibt dann die schwierige Aufgabe, nachträglich festzulegen, was wohl seinerzeit gemeint gewesen sein könnte. Genauso problematisch ist es, wenn Aussagen über Veränderungen deshalb nicht getroffen werden können, weil entsprechende Daten vor Beginn der Maßnahme (Baseline-Data) nicht erhoben wurden und nachträglich auch nicht erhoben werden können. Zur Vermeidung solcher Situationen empfiehlt es sich, vorab bei Maßnahmen eine Ex ante - Evaluation bzw. bei Rechtsvorschriften eine Folgenabschätzung durchzuführen und ein Monitoringsystem vorzubereiten. Eine Abfolge von Ex ante - Evaluation, begleitender Evaluation und Ex post - Evaluation schafft optimale Voraussetzungen für einen Lernprozess aller Beteiligten.

**Typische Funktionen einer Ex ante - Evaluation**

- Erhebung der Ausgangssituation
- Abschätzung der Problemlage
- Begründung der Maßnahme bzw. der Errichtung einer Institution
- Empfehlungen zur Festlegung der Ziele, Zielgruppe, Zielwerte bzw. der Mission und Aufgabenstellung
- Empfehlungen zur Auswahl der Instrumente und deren Implementierung bzw. zu Aufbau- und Ablauforganisation
- Sicherung der Evaluierbarkeit: Woran kann man die Zielerreichung erkennen? Wie können die benötigten Daten gewonnen werden?

Beispiel für Verknüpfung von Evaluations- und Maßnahmenabläufen





- Arten von Evaluation

Je nachdem, wie das Verhältnis der Manager und Managerinnen einer Maßnahme oder der Verantwortlichen für eine Rechtsvorschrift oder für eine Institution zu dem Evaluationsteam gestaltet ist, spricht man von externer, interner oder Selbstevaluation. Bei einer externen Evaluation kann man noch weiter danach differenzieren, ob der Auftrag von der

Organisation vergeben wird, die für die Maßnahme bzw. Institution zuständig ist, oder von dritter Seite. Bei allen Arten gibt es Chancen und Risiken.

**Arten von Evaluation**

- Externe Evaluation: Evaluationsteam außerhalb der für die Maßnahme verantwortlichen Organisation
- Interne Evaluation: Evaluationsteam innerhalb der für die Maßnahme verantwortlichen Organisation, aber nicht mit der Durchführung der Maßnahme befasst
- Selbstevaluation: Durch die Manager und Managerinnen der Maßnahme

Man kann i.d.R. davon ausgehen, dass bei einer Selbstevaluation die Feldkenntnisse am größten, die Methodenkompetenz am niedrigsten ist, weswegen eine Beratung durch Fachleute mit Methodenkompetenz anzuraten ist. Methodisch kontrollierte Selbstevaluation ist auf fokussierte Fragestellungen und begrenzte Maßnahmen beschränkt. Bei einer externen Evaluation liegen die Verhältnisse i.d.R. genau umgekehrt, sie sollte sich aber soweit wie möglich auf internes Controlling und Monitoring, insbesondere die Erfassung von Prozessdaten, stützen können. Wenn innerhalb der für eine Maßnahme verantwortlichen Institution nicht nur Feldkenntnisse, sondern auch ausreichende Methodenkenntnisse vorhanden sind, bietet es sich an, insbesondere begleitende Evaluationen intern auszuführen. Man kann davon ausgehen, dass der Mittelbedarf bei externer Vergabe höher liegt als bei interner Evaluation. In Anbetracht der Relevanz von Objektivität, Glaubwürdigkeit und Methodenkompetenz sollten Evaluationen größerer Maßnahmen oder, wenn es um die Vorbereitung politischer Entscheidungen geht, extern vergeben werden. Evaluationen einer bestehenden Institution sollten in regelmäßigen Abständen von einigen Jahren durchgeführt werden, und zwar in zweckmäßiger Abfolge als interne und externe Evaluationen.

**Methodenkompetenz beinhaltet insbesondere Kenntnisse von**

- quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung
- Datenerhebung
- Statistik
- Datenverarbeitung, -auswertung, -interpretation
- Projektorganisation

- Umfang der Evaluation

Die Abgrenzung des Evaluationsgegenstandes sollte präzise und nachvollziehbar sein, sie verlangt aber ggf. einen Kompromiss zwischen Handhabbarkeit und der Forderung nach systematischer und umfassender Analyse, insbesondere wenn mehrere Maßnahmen zusammenwirken. Wichtig ist, dass die Evaluation und damit ihr Umfang dem Gegenstand angemessen sind. Einschränkungen des Umfangs können sich aus der anwendbaren Methodik, der Verfügbarkeit von Daten, dem Datenschutz oder der Finanzierbarkeit ergeben. Der Aufwand für die Evaluation sollte in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Zwischen Programm- und Evaluationskosten gibt es keine feste Relation, sie variiert z.B. mit dem Innovationsgrad eines Projektes, dem Umfang und der Dauer eines Programms, der Anzahl der eingesetzten Instrumente sowie dem Ausmaß der Heterogenität von Zielgruppen und Beteiligten.

### 3. Wie wird eine externe Evaluation ausgeschrieben und vergeben?

Externe Evaluationen sind Dienstleistungen und sollten im Wettbewerb vergeben werden. Die für die Evaluation verantwortliche Stelle veröffentlicht meist Teilnahmeunterlagen oder gibt sie in begründeten Ausnahmefällen einem beschränkten Kreis von potentiellen Bewerbern bekannt. (Für Veröffentlichungen stehen auch die DeGEval - Mails zur Verfügung.) Die Teilnahmeunterlagen können sich an Institute, Unternehmen oder Einzelpersonen i.d.R. mit Team richten. Sie enthalten u.a. den Gegenstand der Evaluation, Fristen für Bewerbung, Angebot und Durchführung, Form-erfordernisse für den Schriftverkehr, Form und Inhalt des Angebots, der Berichte (vgl. Abschnitt 5), Ausschlusskriterien (z.B. Insolvenzverfahren, aber auch Eigeninteressen am Evaluationsgegenstand), Anforderungen an die Kompetenz der Bewerber, Bewertungskriterien inklusive der Gewichtung, möglichst einen finanziellen Korridor für Angebote, sowie die Anzahl der Bewerber, die zu einem Angebot aufgefordert werden sollen, und ggf. ein vorgesehenes Verhandlungsverfahren.

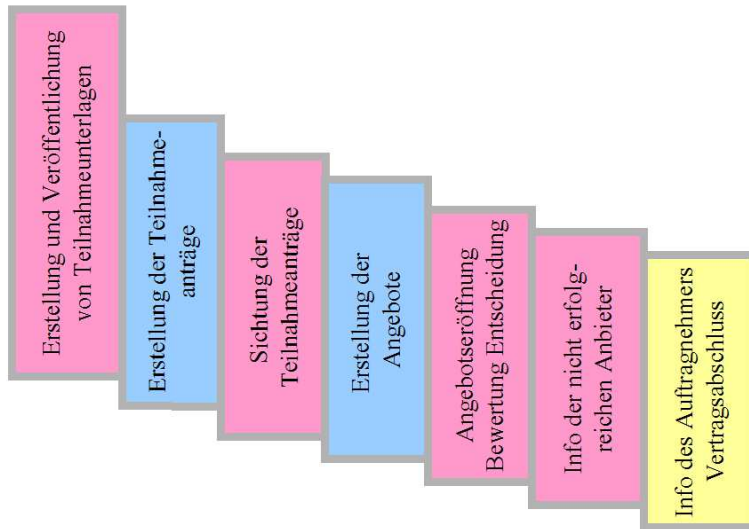
Ausschreibung und Vergabe einer externen Evaluation durch öffentliche Auftraggebende oder Zuwendungsempfänger öffentlicher Mittel unterliegen dem einschlägigen nationalen und, wenn der Auftragsumfang einen Schwellenwert überschreitet, dem europäischen Vergaberecht.

#### Kompetenz des Evaluationsteams

- Feldkenntnisse, Methodenkompetenz sowie Sozial- und Selbstkompetenzen (Veröffentlichungen)
- Evaluationskompetenzen aufgrund von Aus- und Weiterbildung
- Erfahrungen mit Evaluationen von vergleichbaren Gegenständen im Evaluationsteam (Referenzen, öffentlich zugängliche Berichte zu abgeschlossenen Evaluationen)

In einer ersten Stufe geben Bewerber entsprechend den Teilnahmeunterlagen Anträge zur Einbeziehung in das Ausschreibungsverfahren ab. Die ausgewählten Bewerber werden in der zweiten Stufe vom Auftraggebenden zur Angebotsabgabe auf der Grundlage des Arbeitsprogramms aufgefordert. Die beiden Stufen können auch zusammengefasst werden, indem gleich zur Angebotsabgabe aufgefordert wird.

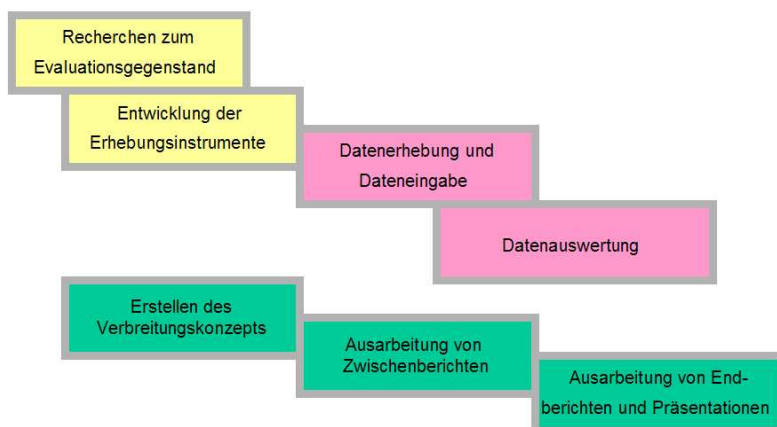
### Beispiel für Ablauf von Ausschreibung und Vergabe



Zusätzlich sollten vom Auftraggebenden zur Verfügung gestellt oder deren Fundstellen bekannt gegeben werden: Vorgeschichte und Beschreibung der Maßnahme bzw. Mission, Aufgabenstellung und Arbeitsprogramme der Institution, einschlägige Rechtsvorschriften und politische Dokumentationen.

Die Angebote sollen Aussagen zur Evaluierbarkeit, ein Evaluationsdesign, einen Zeit- und Arbeitsplan und eine Verteilung der Arbeiten im Team enthalten sowie die Kosten entsprechend gliedern. Sie sollen die geplanten Evaluationsmethoden und -instrumente einschließlich der Qualitätssicherung, die zu verwendenden Indikatoren und die benötigten Daten zur Beantwortung der Fragestellungen im Arbeitsprogramm, ggf. in Bezug auf den vorgegebenen finanziellen Korridor, erläutern. Es soll ersichtlich werden, dass und inwiefern die Sicherheit, Würde und Rechte der in eine

### Beispiel für einen Arbeitsplan in der Durchführungsphase einer Evaluation



Evaluation einbezogenen Personen geschützt sein werden. Hilfreich sind auch Hinweise auf vergleichbare, erfolgreiche Evaluationen im In- und Ausland. Das Evaluationsteam muss auf jeden Fall die Fragestellungen des Arbeitsprogramms behandeln, kann sie aber erweitern oder präzisieren.

Die Angebote müssen zum selben Zeitpunkt und im selben Raum eröffnet werden. Bei der Bewertung ist zu prüfen, ob die Angebote die Vorgaben erfüllen. Damit Angebote nicht nur unter Kostengesichtspunkten bewertet werden, ist dem/der Auftraggebenden eine Beratung durch Fachleute mit Methodenkompetenz zu empfehlen. Wenn die Entscheidung zuguns-

ten eines Anbietenden gefallen ist, müssen die anderen Anbietenden informiert werden. Nach Ablauf einer 14-tägigen Widerspruchsfrist kann der ausgewählte Anbieter informiert und der Vertrag abgeschlossen werden.

Für den Fall, dass ein Peer Review - Verfahren in bestimmten Bereichen, z.B. bei der Evaluierung von FuE-Einrichtungen, als überlegen gilt, kann alternativ der Auftrag an eine Kommission von Experten/Expertinnen in der Form vergeben werden, dass die Experten/Expertinnen unter dem Aspekt der benötigten Kompetenzen ausgewählt und in eine Kommission mit Verpflichtung auf das Arbeitsprogramm, eine empirische Erhebung qualitativer und quantitativer Daten sowie einen Zeitplan berufen werden. Eigeninteressen von Experten/Expertinnen müssen offengelegt werden, z.B. wenn in einer Kommission auf die Beteiligung von Interessengruppen nicht verzichtet werden kann. Zur Beschaffung und Aufbereitung von Informationen sollte im Falle einer Kommission ein Sekretariat bereit gestellt werden.

#### 4. Wie wird die Durchführung einer externen Evaluation begleitet?

Der/die Auftraggebende sollte Ergebnisse von internem Controlling und Monitoring, insbesondere Prozessdaten, Selbstevaluierungen; Ergebnisse von Statusseminaren, Workshops, Begutachtungen, Empfehlungen von Kuratorien und Endberichte vorangegangener externer Evaluierungen zur Verfügung stellen. Die politisch Verantwortlichen, Manager und Managerinnen der Maßnahme bzw. die Leitung der Institution sollten im Dialog mit dem Evaluationsteam ihre Erwartungen an die Evaluation einbringen, sowie ihre Verfahren und Strategien in bezug auf die Maßnahme bzw. die Institution offen legen. Sie dürfen aber nicht versuchen, einseitig Einfluss auf den Ablauf der Evaluation und den Endbericht zu nehmen. Wenn eine Institution evaluiert wird, kann der Dialog zwischen Evaluationsteam und der Leitung der Institution dadurch erleichtert werden, dass diese ihrerseits eine Antwort auf die Fragestellungen im Arbeitsprogramm erarbeitet und dem Evaluationsteam zur Verfügung stellt.



Das Evaluationsteam muss dem/der Auftraggebenden regelmäßig oder zu festgelegten Meilensteinen in Zwischenberichten und Präsentationen über den Arbeitsfortschritt, mögliche Lücken im Arbeitsprogramm, die Verfügbarkeit von Daten und ggf.

auftretende Probleme bei der Durchführung der Evaluation berichten. Abweichungen vom Angebot bzw. Auftrag, insbesondere in bezug auf Methoden und Einsatz von Evaluationsinstrumenten müssen dem/der Auftraggebenden zur Zustimmung vorgelegt werden. Hierzu empfiehlt es sich, je eine Kontaktperson von Seiten des/der Auftraggebenden und des Evaluationsteams zu benennen oder eine Steuerungsgruppe einzurichten.

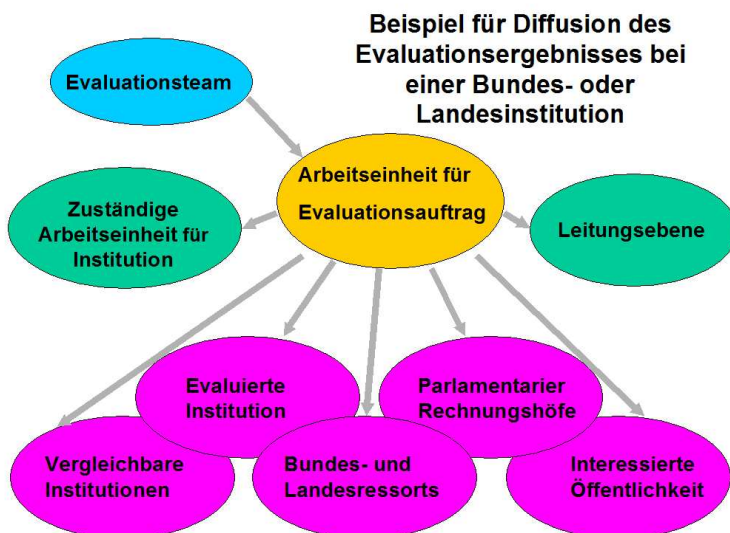
Der abgesteckte Rahmen und die Vergabe einer Evaluation sollten von dem/der Auftraggebenden den Beteiligten bekannt gegeben werden, ebenso sorgt der/die Auftraggebende dafür, dass die Beteiligten über die Fortschritte und Zwischenergebnisse während der Arbeit des Evaluationsteams sowie die Endergebnisse unterrichtet werden.

Der Entwurf des Evaluationsberichts sollte den Managern, Managerinnen und Beteiligten, z.B. durch Workshops oder Einstellen ins Internet, zugänglich gemacht werden, damit Korrekturen von Sachverhalten und Anregungen noch in die Endfassung einfließen können.

## 5. Wie werden Evaluationsergebnisse verbreitet und umgesetzt?

Für die Verbreitung der Evaluationsergebnisse sollte ein Konzept erarbeitet werden, das die unterschiedlichen Informationsbedarfe der Beteiligten und weiterer interessierter Gruppen spiegelt. Das betrifft Zwischenberichte und Endberichte bezüglich Zeitpunkt, Umfang und Format, z.B. in Form von Pressemitteilungen oder Kurzfassungen, oder spezifische Veranstaltungen, z.B. Workshops oder Präsentationen in Entscheidungsgremien.

Der Endbericht für den/die Auftraggebende(n) muss veröffentlichungsfähig und gut lesbar sein, die Maßnahme oder Rechtsvorschrift bzw. die Institution im Kontext darstellen, den Ablauf der Evaluation schildern und auf die Fragestellungen im Arbeitsprogramm begründete Antworten geben. Ein Anhang soll die Überprüfung der Informationsquellen, der Analyse, der Bewertung und der Empfehlungen ermöglichen. Endbericht und Anhang sollten veröffentlicht werden.



stellen, den Ablauf der Evaluation schildern und auf die Fragestellungen im Arbeitsprogramm begründete Antworten geben. Ein Anhang soll die Überprüfung der Informationsquellen, der Analyse, der Bewertung und der Empfehlungen ermöglichen. Endbericht und Anhang sollten veröffentlicht werden.

I.d.R. beziehen sich eine Reihe von Fragestellungen darauf, wie die evaluierten Maßnahmen, Rechtsvorschriften

bzw. die Aufgabenstellung und Verfahren von Institutionen verändert oder neu konzipiert werden sollen. Sobald dazu vom Evaluationsteam Empfehlungen abgegeben werden – häufig nicht erst im Endbericht –, bedarf es einer eingehenden Diskussion unter den wesentlichen Beteiligten, damit auch in der Phase der Umsetzung wieder ihre Rollen hinsichtlich Zuständigkeiten, Funktionen und Kompetenzen geklärt werden und nach angemessener Frist eine Rückkopplung der Umsetzungsergebnisse zum Evaluationsteam verabredet werden kann.