

## No 28, Mai 2007

### Editorial

«L'évaluation dans l'espace de langue allemande», colloque de la DeGEval et de la SEVAL, 15 et 16 mars 2007 à l'Université de Bâle 3

Stand der Evaluation im deutschsprachigen Raum, 15.–16. März 2007, Universität Basel 4

Aktuelle Trends in der Evaluation, Veranstaltung des Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung, 18. Januar 2007 6

Fil rouge SEVAL 2007, 14 septembre 2007, Soleure 9

Ankündigungen 10

## Editorial

### Abschied und Aufbruch!

Die vergangenen Monate haben es deutlich gemacht. Die SEVAL ist nicht nur in der Schweiz stark verankert, sondern auch international gut eingebettet. Ein Grund mehr, dass unsere Vereinigung im Herbst ihr 10-jähriges Bestehen ausführlich feiert!

Rund 400 Personen – vorwiegend aus der Schweiz – sind heute Mitglieder bei SEVAL. Damit verfügen wir vermutlich über einen Organisationsgrad, der jenen unserer Partnerorganisationen im Ausland bei weitem übertrifft. Ich denke, dieser Erfolg hat vor allem damit zu tun, dass es uns gelungen ist, die SEVAL gut zu verankern. Dies gilt nicht nur für die Deutschschweiz, sondern auch für die Romandie und zwar sowohl in der öffentlichen Verwaltung, an den Universitäten, den Fachhochschulen als auch in der privaten Beratung. In diesem Zusammenhang gilt es, insbesondere die wichtige Rolle der Arbeitsgruppen zu erwähnen, welche relevante Themen wie zum Beispiel die Qualitätsstandards, die Evaluation von Verwaltungsreformen oder die Weiterbildung aufgegriffen und systematisch verfolgt haben. Die Qualitätsstandards sowie die unter der Leitung von Marlène Läubli-Loud aufgebauten Weiterbildungen haben sich zu einer tragenden Säule unserer Aktivitäten entwickelt. Zudem haben Arbeitsgruppen sicherlich stark zur Breitenwirkung unserer Organisation beigetragen.

Die internationale Verankerung konzentrierte sich bis vor einigen Jahren auf die aktive Mitwirkung im Vorstand der Europäischen Evaluationsgesellschaft EES, zuerst durch Katia Horber dann durch Thomas Widmer. Dank des grossen Engagements dieser zwei Vorstandsmitglieder wurde die SEVAL nicht nur mit der Durchführung der Zweijahrestagung der EES betraut. Auch ist es gelungen, in den letzten Monaten je einen Kongress gemeinsam mit der französischen und der deutschen Evaluationsgesellschaft zu realisieren. Die Orientierung an internationalen Standards und Erkenntnissen ist in meinen Augen unabdingbar, wenn die Qualität der Evaluation in der Schweiz ihr hohes Niveau halten will. Von besonderer Bedeutung für die Qualitätssicherung sind nicht nur die wissenschaftliche Auseinandersetzung in Referaten und Publikationen, sondern auch die persönlichen Kontakte und Kooperationen mit Evaluierenden im Ausland. Meine Erfahrung diesbezüglich ist, dass wir in der Schweiz über einen Qualitätsstandard verfügen, der international keinen Vergleich zu scheuen braucht.

Das 10-jährige Jubiläum soll nicht nur Anlass zum Blick auf das Erreichte bieten. Ich möchte die Gelegenheit auch nut-

zen, um auf anstehende Herausforderungen und Chancen hinzuweisen:

- Erstens gibt es noch zahlreiche Evaluationsfelder, die in der SEVAL gar nicht oder ungenügend integriert sind. Ich denke insbesondere an die Evaluationsaktivitäten von NGO. Auch diesen Bereich gilt es für die SEVAL zu gewinnen. Wichtig erscheint es mir zudem, dass die SEVAL ihre Kontakte auf kantonaler und kommunaler Ebene verstärkt. Es fällt auf, dass dort vielfach Evaluationen veranlasst werden, welche nicht vom heute gängigen Verständnis dieser Tätigkeit ausgehen.
- Zweitens stelle ich fest, dass die Zahl der aktiven Arbeitsgruppen der SEVAL in der letzten Zeit abgenommen hat. Liegt dies daran, dass es keine relevanten Themen mehr gibt? Wohl kaum! Es muss der SEVAL wieder gelingen, attraktive Arbeitsgruppen zu lancieren. Dort findet der praxisnahe Erfahrungsaustausch statt, der uns in unserer Arbeit voranbringt. Als zukunftssträchtig erscheinen mir Themen wie Selbstevaluation, Effizienzmessung und Vereinheitlichung der Terminologie.
- Drittens wird die SEVAL zu spüren bekommen, dass das Evaluationsthema mit zunehmender Routine an Attraktivität verlieren wird. Nach der Phase des Aufbaus der Evaluationskapazität in der Schweiz folgt die Zeit, in der das Evaluieren zum Tagesgeschäft wird. Es muss der SEVAL gelingen, auch in dieser Phase noch wichtige Informations- und Kommunikationsdrehscheibe zu bleiben und Impulse zur Weiterentwicklung der Evaluationskultur auszulösen.
- Viertens wird es in Zukunft eine Daueraufgabe bleiben, die Nutzung von Evaluationsergebnissen voranzutreiben. Die Entwicklung neuer Verfahren und die Suche nach Synergien mit oftmals parallel entwickelten Konzepten der Qualitätssicherung bilden eine wichtige Herausforderung für die SEVAL.

Nach sieben Jahren als Präsident der SEVAL werde ich im Herbst von meinem Amt zurücktreten und diese Aufgabe in neue Hände legen. Es ist mir sehr wichtig, all jenen herzlich zu danken, welche mich in meiner Arbeit unterstützt haben. Selbstverständlich werde ich mich als «ordentliches» Mitglied der Vereinigung weiter für unsere gemeinsamen Ziele engagieren. Die Entwicklung der Evaluationskultur in der Schweiz im Allgemeinen und die Zukunft der SEVAL im Speziellen werden mir ein Anliegen bleiben!

Andreas Balthasar

## «L'évaluation dans l'espace de langue allemande», colloque de la DeGEval et de la SEVAL, 15 et 16 mars 2007 à l'Université de Bâle

Sous le thème de «l'évaluation dans l'espace de langue allemande» a eu lieu, les 15 et 16 mars 2007 à l'Université de Bâle, le colloque de la Société allemande d'évaluation (DeGEval) et de la Société Suisse d'évaluation (SEVAL). La Haute école pour le travail social de la HES Nordwestschweiz, l'Institut de sociologie de l'Université de Bâle et le Service de formation continue de l'Université de Berne ont collaboré à son organisation.

Ces journées avaient pour but de discuter de l'état de l'évaluation en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Ceci s'est notamment concrétisé lors de présentations et discussions organisées autour de 10 thèmes:

- coopération au développement;
- développement territorial, politique régionale, et politique d'aménagement du territoire;
- énergie et environnement;
- formation;
- politique agricole;
- politique du marché du travail;
- politique institutionnelle;
- recherche et technologie;
- santé;
- travail social.

Des expertes et experts renommés d'Allemagne, d'Autriche et de Suisse ont ainsi offert un aperçu de l'évaluation dans les champs cités cidessus. Chaque thème était traité par un intervenant de chacun des trois pays. Comme les autres participants à ce colloque, j'ai choisi 2 ateliers parmi les 10 thèmes proposés, soit celui sur la politique agricole et le second sur la politique du marché du travail. Dans ce cadre, je peux notamment relever la qualité des interventions suisses. Vinzenz Jung a fait un excellent panorama de l'évaluation dans le domaine de la politique agricole menée par l'Office fédéral de l'agriculture. Thomas Ragni, du seco, a quant à lui présenté les évaluations menées dans le cadre de la politique suisse du marché du travail.

Ces contributions et les débats qui les ont accompagnées ont été complétés par le développement de thèmes transversaux traités en plenum sur:

- l'intégration institutionnelle de la fonction d'évaluation et,
- l'utilité de l'évaluation.

Le traitement des thèmes transversaux fut l'occasion de montrer que la Suisse dispose d'une forte dynamique en matière d'évaluation. Les institutions et les réseaux sont fortement développés et bien ancrés. En outre, la Suisse se caractérise par le fait que la fonction d'évaluation a été précisée dans la Constitution ainsi que dans de nombreuses lois

ou ordonnances. En Allemagne et en Autriche, l'évaluation s'est plutôt développée par la dynamique européenne, et l'évaluation de ses différents programmes.

Parmi les thèses développées sur l'utilisation de la fonction évaluatrice, par Andreas Balthasar, président de la SEVAL, on peut noter le peu de moyens accordés en Suisse à l'évaluation (environ 8 millions) et le fait que les évaluations arrivent souvent tard dans les processus politiques et qu'elles ne permettent conséquemment pas aux politiciens de se profiler. Pourtant, Brigitta M. Gadiant, membre de la Commission de gestion du Conseil national, a relevé que les évaluations sont fortement mobilisées et que l'utilité de la fonction évaluatrice est reconnue, notamment à travers les activités des Commissions de gestion et du Contrôle parlementaire de l'administration; la fonction évaluatrice a plus d'influence que ce que l'on peut en penser.

En effet, à l'instar de Monsieur Jourdain, le personnage de Molière qui faisait de la prose sans le savoir, nombreux sont ceux qui utilisent les évaluations sans le savoir non plus, car celles-ci se nomment souvent: rapports, analyses d'efficacité, études, audits... C'est pourquoi, comme toute réunion d'experts, il est bon de s'ouvrir, de confronter ses idées et de ne pas s'enfermer dans un langage trop exclusif.

Selon la liste d'inscriptions, les participants provenaient des pays suivants: 98 de Suisse, 95 d'Allemagne, 26 d'Autriche, 2 des Pays-Bas, 1 de Pologne et 1 de Russie. A noter que parmi les 98 suisses, seules 2 personnes de langue française étaient présentes, ce qui laisse à penser que le thème de l'évaluation dans l'espace de langue allemande est aussi proche des romands que des russes! Cette manifestation était plutôt l'occasion de réunir différents pays partageant une langue commune, plutôt que d'en exclure d'autres. Le seul moment où mon origine de l'ouest ressortait fut à la fin des présentations, moment auquel j'étais seul à applaudir timidement, n'arrivant pas à me résoudre à frapper du point sur la table!

En conclusion, cette conférence fut une occasion unique pour un échange d'expériences entre participants de différents pays. Comme l'a relevé Thomas Widmer (Université de Zurich), les éléments théoriques et méthodologiques n'ont pu être abordés en profondeur mais l'objectif de cette manifestation résidait dans le partage de dix thèmes entre trois pays et ceci fut un succès. Un ouvrage récoltant l'essentiel des contributions devrait être publié prochainement.

Nicolas Grosjean, Contrôle parlementaire de l'administration

## Stand der Evaluation im deutschsprachigen Raum, 15.–16. März 2007, Universität Basel

Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL), die Gesellschaft für Evaluation (DeGeval) sowie die Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit (FHNW-HSA) haben zum ersten Mal eine gemeinsame Tagung zum Thema «Stand der Evaluation im deutschsprachigen Raum» organisiert. Diese fand vom 15.–16. März 2007 an der Universität Basel statt. Es nahmen rund 220 Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und gesellschaftlichen Organisationen teil.

Ziel der Tagung war, den Stand der Evaluation in Österreich, Deutschland und der Schweiz aufzuzeigen und zukünftige Entwicklungen zu diskutieren. Zum Einstieg in die Tagung fand eine Podiumsdiskussion mit zwei ehemaligen und den aktuellen Vorsitzenden der SEVAL und der DeGeval statt. Die Referierenden betonten einerseits die spezielle Zusammenarbeit von Verwaltung, Hochschulen sowie privaten Institutionen im Bereich der Evaluation. Andererseits wurde mehrmals auf die Einzigartigkeit der gesetzlichen Verankerung der Evaluation durch den Artikel 170 in der Schweizer Bundesverfassung hingewiesen.

Neben weiteren Plenarveranstaltungen zu den Themen «Institutionelle Einbettung der Evaluationsfunktion» und «Nutzung der Evaluationsfunktion» fanden Diskussionen über den Stand der Evaluation in den drei Ländern anhand von parallel laufenden Themenveranstaltungen in den folgenden zehn Bereichen statt.

- Agrarpolitik
- Arbeitsmarktpolitik
- Bildung
- Energie und Umwelt
- Entwicklungszusammenarbeit
- Forschung und Technologie
- Gesundheit
- Institutionelle Politik
- Raumentwicklungspolitik: Regional- und Raumplanungspolitik
- Soziale Arbeit

In diesen Themenveranstaltungen stellte je ein Vertreter oder eine Vertreterin der drei Länder den Stand der Evaluation im entsprechenden Themengebiet vor und anschliessend wurde über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten Österreichs, Deutschlands und der Schweiz diskutiert. Aufgefallen ist die unterschiedliche Entwicklung der Evaluation in den verschiedenen Themengebieten. Während zum Beispiel die Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit in der Schweiz und speziell in Deutschland bereits institutionalisiert ist, steht die Evaluation in der Raumentwicklungspolitik zumindest in der Schweiz noch am Anfang.

In den Diskussionen standen immer wieder die Rahmenbedingungen für die Durchführung von Evaluationen im Vordergrund. Allgemein bedauerte man die fehlende Evaluationskultur in den Verwaltungen, die sich immer noch zu oft nur aufgrund einer Verpflichtung für die Evaluation entscheiden. Die EU spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Sie verpflichtet die Mitgliedsländer in bestimmten Politikbereichen zu regelmässigen Evaluationen. Offen blieb diesbezüglich die Frage, welche Auswirkungen die von der EU geforderte Evaluationstätigkeit auf die Schweiz hat. Gleichzeitig wurde aber auch von der «Evalutis» gesprochen und beklagt, dass so viele Evaluationen gar nicht mehr sinnvoll genutzt werden können. Weiter fehlen zum einen gemäss der Auftraggeberseite qualifizierte Evaluatorinnen und Evaluatoren in bestimmten Politikbereichen. Zum andern beklagten sich Vertreter und Vertreterinnen der Auftragnehmerseite über inkompetente Auftraggeber. Es stellt sich in dieser Hinsicht die Frage, wie der Aufbau von Kompetenzen auf beiden Seiten gefördert werden kann.

Ein wiederkehrender Diskussionspunkt war auch die Qualitätssicherung in der Evaluation. Dabei stand einerseits die Frage nach einem Qualitätssiegel für Evaluatoren und Evaluatorinnen im Raum; einem solchen standen jedoch die meisten Teilnehmenden eher ablehnend gegenüber. Andererseits wurden die SEVAL- und die DeGeval-Standards von allen als notwendig empfunden, über deren Relevanz in der Qualitätssicherung war man sich dennoch nicht einig. So bemerkte ein Referent in einer Themenveranstaltung, dass die DeGeval-Standards in der Praxis in diesem Bereich noch bedeutungslos seien.

Einen anregenden Blick von aussen verdankte die Tagung Frans L. Leeuw, der in seinem Kommentar an der Plenumsveranstaltung zur «Institutionellen Einbettung der Evaluationsfunktion» kritisch anmerkte, dass Gesetze, Leitlinien und Verfassungsartikel nichts nützten, solange nicht engagierte Leute dahinter stünden. Leeuw beteuerte auch die wichtige Funktion der Theorie, die bei dieser Tagung zu kurz gekommen sei. Eine etwas intensivere Diskussion zur Theorie und über innovative Methoden hätten wir uns tatsächlich gewünscht.

Die Ziele der Tagung, einerseits den Austausch zwischen den Ländern zu fördern, andererseits den Blick aus einem Politikfeld auf andere auszuweiten, wurden indes durchaus erreicht. Bezeichnend für diesen

Erfolg war die Bemerkung eines Teilnehmers, dass er erstmals erfahren habe, wie Evaluation ausserhalb seines Fachgebiets funktioniere.

Weitere Angaben zur Tagung finden sich auf [www.eval-dach.ch](http://www.eval-dach.ch). Die Beiträge zur Tagung sollen in Buchform publiziert werden.

Sabina Uffer und Céline Widmer  
Institut für Politikwissenschaft, Universität Zürich

## Aktuelle Trends in der Evaluation, Veranstaltung des Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung, 18. Januar 2007

Das «Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung» traf sich am 18. Januar 2007, um «aktuelle Trends in der Evaluation» zu diskutieren. Diskussionsanstösse brachten zwei Referenten ein: Während Werner Bussmann (Bundesamt für Justiz) einen breiten Überblick mit starken europäischen Bezügen gab, behandelte Wolfgang Beywl (Studienleiter im Weiterbildungsprogramm Evaluation der Universität Bern) mit dem Thema «Logisches Modell/Programmtheorie» einen fokussierten Teilaspekt.

### Entwicklungen in der EU und die Identität der Evaluation (Werner Bussmann)

Werner Bussmann orientierte sich in seinem Beitrag an den Beobachtungen, Referaten und Diskussionen am Kongress der European Evaluation Society (EES) vom 4.–6. Oktober 2006 in London (vgl. dazu auch den Beitrag von Chris Chilvers im SEVAL Bulletin 7, Dezember 2006). Seiner Meinung nach findet eine *Europäisierung der Evaluation* statt und zwar in mehrfacher Hinsicht:

*Erstens hat die Evaluation in der Europäischen Union ein zunehmendes Gewicht.*

Die prospektive Evaluation von Programmen sowohl mit Blick auf die Regulierungsfolgen (genannt «ex ante Evaluation») als auch die Aspekte der Nachhaltigkeit (genannt «Impact Evaluation») ist Pflicht, ebenso auch die retrospektive Evaluation aller ausgabenrelevanten Programme. Insbesondere die Generaldirektion «Haushalt» hat terminologisch, verfahrensmässig und methodisch verschiedene Standardisierungen vorgenommen. Diese und weitere Vorgaben anderer Generaldirektionen prägen die Praxis der Evaluation möglicherweise allzu stark (Einengung methodisch sinnvoller Spielräume), wie Referenten aus den USA erkennen liessen.

*Zweitens hat die Evaluationspraxis der EU in einem immer grösseren geografischen Raum Auswirkungen (jüngste EU-Südost-Erweiterung sowie zusätzlich Rumänien und Bulgarien). Zwar waren Vertreter aus diesen Ländern an der EES-Jahrestagung zahlenmässig noch relativ schwach vertreten, doch dürfte die Evaluation auch dort rasch Fuss fassen. Und innerhalb der EU bestehen in den einzelnen Aufgabenbereichen zunehmend Netzwerke und Kontakte, die dazu beitragen, dass sich die Evaluationspraxis homogenisiert bzw. an «best practice» ausrichtet.*

*Drittens ist davon auszugehen, dass die methodischen Festlegungen (z.B. die neueren Anleitungen über Wirtschaftlichkeitsanalysen durch die Generaldirektion Haushalt) künftig auch für die Schweiz und die schweizeri-*

*sche Evaluationspraxis von Relevanz sein werden.* Zwar ist in den meisten Aufgabenfeldern der «alten» EU-Mitgliedstaaten die prägende Kraft der EU-Evaluationspolitik für die Evaluationspraxis noch gering, aber sie nimmt zu. Es könnte sein, dass die Schweiz auch hier mit der Zeit zu einem «autonomen Nachvollzug» der in der EU erfolgten Standardisierungen angehalten sein wird.

Ausgehend von der zunehmenden Verbreitung der Evaluation in der EU und ihren Mitgliedstaaten erörterte Werner Bussmann anschliessend die Frage nach der *Identität der Evaluation*. Für ihn ist es eher unergiebig (wie dies an einem Workshop am EES-Kongress versucht wurde) europäische Varianten der Evaluation herauszuschälen und gegenüber dem US-Evaluations-«mainstream» abzugrenzen. Die EU-Politik prägt zwar den Kontext der Evaluation, nicht aber deren eigentliche Identität. Mit Blick auf die «Keynote address» von Elliot Stern stellt er eine breite Auffächerung der Evaluation fest: Spezialisierung auf einzelne Politikbereiche und neue Politikziele (Mehrebenen-Governance) sowie eine grössere Spezialisierung hinsichtlich der angewendeten Methoden. Evaluation tritt in vielen unterschiedlichen Formen auf: als Politikanalyse, als Organisationsmanagement, als einfache Überprüfung, als Sanktionierung oder als verbesserungsorientierte Massnahme. Damit stellt sich die Frage nach der Identität der Evaluation. Evaluation ist zwar auch systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Verfahren (Rossi/Freeman). Ihr Kern liegt aber primär im Arbeitsfeld und dem Ziel, eine «open learning community» (Elliott Stern) zu schaffen. Daraus erklärt sich auch die Vielfalt und Konkurrenz der Methoden, ja der bestehende Methodensynkretismus. Die Evaluation liegt wissenschaftstheoretisch gesprochen dem Pragmatismus näher als dem Empirismus.

Allerdings zeigen die vielfältigen disziplinären Bezugspunkte und der Methodenpluralismus auch den prekären wissenschaftlichen Status der Evaluation, und man könnte sich fragen, ob Evaluation nicht eine Modeerscheinung sei. Bussmann erachtet Letzteres nicht als Gefahr. Mit Verweis auf Elliott Stern sieht er in der Reflexivität moderner Gesellschaften einen unumkehrbaren Trend, der Evaluation «unverzichtbar» macht (vgl. seinen Beitrag: Ungeliebt, aber unverzichtbar: Evaluationen im Kontext der Politik, in Wolfgang Beywl. Evaluation im Kontext, Universität Bern, KWB, 2004).

Während sich die ständig wandelnde Evaluation methodisch konsolidiert hat, bleiben vielfältige Herausforderungen im Arbeitsfeld. Das «speaking truth to power» (Aaron Wildavsky) macht die Evaluation auch anfechtbar

durch die Politik. Sie wird als Machtfaktor stärker ernst genommen. Es bestehen auch Versuchungen zum Missbrauch dieser Machtposition, beispielsweise durch Empfehlungen ohne hinreichende empirische Evidenz. Für Werner Bussmann sind die jüngsten Diskussionen im Nachgang zur PVK-Studie über die Beratung in der Bundesverwaltung kein Zeichen einer grundlegenden Infragestellung der Evaluation, sondern ein Hinweis auf ihre inzwischen doch recht wichtige Stellung. Die Evaluation hat sich nun den daraus erwachsenden erhöhten Ansprüchen an ihre Ausgewogenheit, Sachlichkeit und Qualität zu stellen.

### **Programmbaum – Wirksamkeit – Wirtschaftlichkeit: Risiken und Synergiepotenziale (Wolfgang Beywl)**

Wolfgang Beywl berichtet über den sog. «Programmbaum», ein aktuelles Instrument zur Programm- und Projektplanung im Rahmen von Evaluationen. Der «Programmbaum» ist eine Weiterentwicklung aus verbreiteten logischen Modellen, die dazu dienen, Programme zu planen und zu evaluieren. Verwandte Bezeichnungen sind z. B. «Logisches Modell», «Logical Framework», «Wirkungsmodell», «Programmtheorie». Ein Programm wird mit seinen Elementen und Bedingungen in logischer Gliederung dargestellt und durch Visualisierung veranschaulicht. Die Gliederung umfasst vier Hauptbereiche: Bedingungen, Plan, Umsetzung und Resultate. Je nach Spielart sind sie mehr oder weniger detailliert und heben bestimmte Elemente besonders hervor. Mittlerweile gibt es eine internationale Nomenklatur für die zentralen Elemente, insbesondere bezüglich Outputs, Outcomes und Impacts:

- Outputs sind unmittelbar vom Programm bereitgestellte Leistungen.
- Impacts meinen dessen langfristige Auswirkungen, ibs. auf die Gesellschaft.
- Outcomes bilden die Brücke zwischen Outputs und Impacts; es sind besonders solche intendierten Resultate, die das Programm bei Zielgruppen ausgelöst.

(in der schweizerischen Literatur findet sich teilweise eine andere Zuordnung der drei Termini).

*Die zentrale These lautet, dass logische Modelle usw. bei den programmumsetzenden Organisationen zum Regelbestandteil der Projektsteuerung werden (siehe z.B. die Website der Stiftung Gesundheitsförderung, welche die Planung mit Zielsystemen und logischen Modellen als integrierten Bestandteil der Projektförderung sieht).*

Dies ist in den USA, wo diese Ansätze bereits in den frühen 90ern entwickelt wurden, ein typisches Kennzeichen besonders für von Stiftungen geförderte Projekte (vgl. z.B. die W. Kellogg-Foundation).

*Hingegen scheinen auf der kantonalen oder der Bundesebene logische Modelle weniger verbreitet. Dabei ist es – wie dies an einem für das Tierseuchengesetz entwickelten Wirkungsmodell gezeigt werden kann – grundsätzlich möglich, auch grössere bundespolitische Massnahmen oder gar Gesetze zu modellieren. Für Wolfgang Beywl stellt sich allerdings die Frage, ob der Aufwand hierfür gerechtfertigt ist, und ob damit die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung evtl. unabsehbare Risiken eingehen, da es nicht möglich ist, von zentraler Ebene Ziele zu operationalisieren oder die meist dezentrale Umsetzung angemessen zu antizipieren.*

Die Bemerkungen des Deutschen Bundesrechnungshofes aus dem Jahr 2003 zu Evaluationen bei öffentlichen Zuwendungen regt ihn dazu an, eine systematische Verbindung zwischen dem Thema logisches Modell/ Programmtheorie und den Themen Wirkungskontrolle/ Wirtschaftlichkeitsüberprüfungen herzustellen: Für 14 grössere Programme, an die der Bund in Deutschland erhebliche Geldmittel als Zuwendungen gesprochen hatte, stellte sich heraus, dass diese über keine klaren Zielformulierungen verfügen. Mit dem Fehlen dieses zentralen Elements im logischen Modell war es aus Sicht des Bundesrechnungshofes nicht möglich, (1) Zielerreichungskontrollen durchzuführen. Damit sind auch die Möglichkeiten für (2) Wirkungs- und (3) Wirtschaftlichkeitskontrollen eingeschränkt.

Wolfgang Beywl schlägt als Erweiterung dieses dreistufigen ein *fünfstufiges Schema wirkungsorientierter Evaluation* vor. Unter Heranziehung des «Programmbaums» lässt sich verorten, welche Elemente auf der jeweiligen Stufe in die Beschreibung und Bewertung einbezogen werden:

- *Auf der ersten Stufe geht es um die Input-Output-Relation; im Rahmen des zunehmend umgesetzten New Public Management werden Kosten-Leistungs-Rechnungen zum Regelbestandteil, der die systematische Bearbeitung dieser Aufgabe erleichtert.*
- *Auf der zweiten Stufe geht es um die Messung und Bewertung der erreichten Outcomes, der Zielerreichung eines Programms.*
- *Die dritte Stufe erfasst nicht nur die durch das Programm erzeugten Outcomes sondern setzt sie in Beziehung zu den «Incomes», also den Wissens-, Verhaltens- und anderen Ressourcen, welche mit den Zielgruppen in das Programm hineinkommt.*

- *Auf der vierten Stufe wird überprüft, in welchem Masse die erzielten Outcomes bzw. Income-Outcome-Zuwächse durch das Programm (oder durch Kontextveränderungen u.a. ...) ausgelöst sind.* Hier geht es um die Wirkungsfeststellung, für die verschiedene Methodologien zur Verfügung stehen.
- *Auf der fünften Stufe wird die Wirtschaftlichkeit eines Programms beurteilt, also ob die festgestellten Outcomewirkungen/-zuwächse die eingesetzten Geldmittel rechtfertigen oder welche von mehreren Programmalternativen die kostengünstigste/bei gegebenen Kosten wirksamste ist.*

Im strengen Stufenmodell setzt die jeweils nächste auf die vorangehenden Stufen auf; logisch ist ein Überspringen von Stufen nicht möglich. Die Evaluationsrealität sieht jedoch anders aus, auch deshalb, weil nur begrenzte Geldmittel für Evaluationen zur Verfügung stehen.

Wolfgang Beywl sieht eine Reihe von Gefahren, die sich mit Hilfe des fünfstufigen Schemas verorten lassen:

- *Besonders in der ressourcenintensiven Einführungsphase der Kosten-Leistungs-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung besteht die Gefahr, dass Evaluation auf den Input-Output-Vergleich zurückgefahren wird.* Dabei muss zumindest punktuell, bei besonders wichtigen Vorhaben, untersucht werden, ob die bereitgestellten Outputs auch zu den gewünschten Outcomes führen.
- *Neue Datenerhebungstechnologien (Datenbanken der Sozialversicherungen, Onlinebefragungen, ...) ermöglichen es, für Hunderttausende oder Millionen von Menschen Outcomes zu messen.* Dies geschieht für – allerdings sehr eng geführte – Outcomes im Arbeitsmarktmonitoring in Österreich. Für das allgemeine Schulwesen in Deutschland wird diskutiert, anonymisierte Datenbanken zum individuellen Lernfortschritt aller Schülerinnen und Schüler in Kernfächern zu erfassen und zu verarbeiten (Bezüge finden sich zum Projekt HarmoS in der Schweiz). *Dabei bleibt die Verbindung zu den Programmen (Curricula, Vermittlungs- oder Wiedereingliederungskonzepte) im Dunklen.*
- Im Bereich der Arbeitsmarktpolitik, aber auch in der Bildung (Erlass des Department of Education in den USA) gibt es eine *Tendenz, dass Verwaltungsbehörden quasi-experimentelle Designs gegenüber anderen Evaluationsmodellen bevorzugen.* Auch hier bleiben die Programme i.d.R. eine *Black Box*, sodass der «Lernertrag» für die Weiterentwicklung der Politiken gering ist. *Wenn etwas funktioniert oder wenn es nicht funktioniert, wird dies zwar sicher nachgewiesen, doch weiss man wenig*

*über die Gründe und die notwendigen Verbesserungsschritte.*

Da auch der Evaluationsfranken nur einmal verausgabt werden kann und die Mittel sehr begrenzt sind, zeichnet sich nach Wolfgang Beywl ein neuer Paradigmenstreit zwischen den Evaluationsansätzen ab. Während die einen die Programme als Voraussetzung für nützliche Evaluation modellieren und eng an den identifizierten Programmelementen messen, konzentrieren sich die anderen auf den Wirkungsnachweis mit Hilfe quasiexperimenteller Erhebungsdesigns bei marginalem Wissen zu den Wirkmechanismen. Eine Kombination beider Strategien wäre zwar möglich, allerdings kostentreibend.

Folgende Optionen wurden diskutiert:

- Noch mehr als bisher sollten im Rahmen von Evaluationen die Kosten, die ein Programm / eine öffentliche Politik erfordert, erfasst, analysiert und in Relation gesetzt werden zu Umsetzung und Resultaten des Programms. Hierfür ist es notwendig, EvaluatorInnen den Zugang zu Kostendaten zu ermöglichen und mit den Controllerinnen und Controllern zusammenzuarbeiten.
- In der Umsetzung, auf der dezentralen Ebene der Programmträger, sollten logische Modelle vom Typus des Programmbaums wo immer möglich als Standardinstrument der Programm- und Projektplanung eingesetzt werden. Dies erleichtert nicht nur deren Evaluierung (und erhöht die Kostenwirksamkeit von Evaluationen), sondern trägt auch zum Erfolg der Projekte selbst bei.
- Um anspruchsvolle logische Modelle, vom Charakter der «Programmtheorien» zu entwickeln, ist eine engere Zusammenarbeit zwischen politikfeldspezifischer Forschung und Evaluation wünschenswert.

Wolfgang Beywl ist überzeugt, dass das vorgestellte Modell verbesserte Grundlagen für eine Kombination programmtheoretischer, quasiexperimenteller oder ökonomischer Ansätze ermöglicht und die Evaluation so ihrem interdisziplinären Anspruch gerecht wird (mehr zum Programmbaum: [www.univation.org](http://www.univation.org)).

Thomazine von Witzleben, Bundesamt für Justiz  
(Leiterin des Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung)



## **Fil rouge SEVAL 2007, 14 septembre 2007, Soleure**

Titre: Quelle culture d'évaluation pour demain ? Des regards différents.

Après dix ans de développement constant et de soutien au renforcement des pratiques d'évaluation en Suisse, la SEVAL souhaite cette année fêter ses dix ans en portant son regard sur les années à venir, le 14 septembre 2007 à Soleure.

C'est dans cet esprit que cette journée est organisée: découvrir, apprendre d'autres dans quelle société, dans quelle culture nous serons amenés à suivre ou construire les processus d'évaluation de demain.

Qui sont ces autres? Nous aurons notamment le plaisir d'entendre Denise Efionayi-Mäder, Directrice adjointe du Forum suisse pour l'étude des migrations (Université de Neuchâtel), Jacques Neiryck, Professeur EPFL et ancien Conseiller national, Manfred Kohlke, Directeur de Gault & Millau Allemagne, ainsi que d'autres personnes. Ils nous parleront de la Suisse de demain, de sa mythologie politique et de bien d'autres éléments en relation avec l'évaluation que nous aurons le plaisir de vous faire découvrir!

Nous vous attendons nombreux pour ce moment de d'échange et de rencontre.

Yann Boggio, Comité de la SEVAL, Congrès

## Ankündigungen

### Aufruf zur Mitwirkung im Vorstand

Nach sieben Jahren als Präsident der SEVAL tritt Andreas Balthasar im Herbst 2007 von diesem Amt ab. Interessierte sind aufgefordert, im Vorstand mitzuwirken. Bitte melden Sie sich beim Präsidenten.

### European Public Sector Award/EPSA

Dans le cadre d'une collaboration entre la Fondation Bertelsmann, le Groupement européen d'administration publique (EGPA) et l'Université des sciences administratives de Spire, une plate-forme d'apprentissage pour le secteur public à l'échelle européenne a été créée. Il s'agit de rendre publiques les performances extraordinaires et de développer le dialogue entre tous les participants. Les administrations, les gouvernements, les parlements, les tribunaux, les organisations d'intérêt social, en bref: tous ceux qui s'engagent pour la société et qui ont déjà contribué de manière exceptionnelle au développement de l'efficacité et de l'impact du secteur public sont invités à collaborer.

Pour l'édition 2007 de l'EPSA trois sujets très actuels ont été retenus:

- Agir ensemble
- Réussir avec des ressources limitées
- Piloter le changement démographique

Sous la présidence allemande de l'UE et en présence du ministre fédéral de l'Intérieur Wolfgang Schäuble, l'inauguration de l'EPSA a eu lieu à Berlin le 14 mars 2007. Les candidatures sont ouvertes du 15 avril au 15 juillet 2007. La première remise des prix officiels se déroulera les 12 et 13 novembre 2007 à Lucerne (Suisse). Vous trouverez toutes les informations importantes et le dossier de candidature sur la page

<http://www.eps-award.eu>

In Zusammenarbeit der Bertelsmann-Stiftung (BST), der European Group of Public Administration (EGPA) und der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer (DHV) wird mit dem EPSA eine europaweite Lernplattform für den gesamten öffentlichen Sektor geschaffen. Aussergewöhnliche Leistungen sollen bekannt gemacht und der Dialog zwischen allen Beteiligten gefördert werden. Aufgerufen zur Mitarbeit sind Verwaltungen, Regierungen, Parlamente, Gerichte, Organisationen der Zivilgesellschaft – kurz alle, welche sich der «res publica» verpflichtet fühlen und einen aussergewöhnlichen Beitrag zur Förderung der Leistungsfähigkeit und der Wirksamkeit des öffentlichen Sektors geleistet haben.

Der EPSA 2007 findet zu drei hoch aktuellen Themenbereichen statt:

- Gemeinsam handeln
- Zielerreichung mit knappen Mitteln
- Den demografischen Wandel steuern

Unter der deutschen EU-Präsidentschaft hat am 14. März 2007 in Berlin im Beisein des deutschen Innenministers Wolfgang Schäuble die Auftaktveranstaltung stattgefunden. Bewerbungen können vom 15. April bis zum 15. Juli 2007 eingereicht werden. Am 12./13. November 2007 werden in Luzern (Schweiz) die ersten Preisträger ausgezeichnet. Wichtige Informationen und Bewerbungsunterlagen finden Sie unter

<http://www.eps-award.eu>



Impressum: Bulletin de la Société suisse d'évaluation;  
Bulletin der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft

SEVAL  
c/o Universität Freiburg  
Stabsstelle Evaluation, Rektorat  
Kurt Bisang, Redaktor SEVAL-Bulletin  
Av. de Beauregard 11 (1.2/7)  
CH – 1700 Freiburg  
kurtbisang@yahoo.com