

# Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen

Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich  
der Öffentlichen Verwaltung

**Herausgeberin:**  
**DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., Mainz**

Redaktion: Dr. Hans-Peter Lorenzen

Satz: Ron Müller Grafik- und Webdesign

Folgende Personen waren an der Entstehung der Empfehlungen oder mit Kommentaren beteiligt: Dr. Wolfgang Beywl, Anke Brehl, Dr. Susanne Bühler, 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, Dr. Uwe Schmidt, Vera Schneider, Berthold Schobert, Oliver Schwab, Dr. Sonja Sheikh, Prof. Dr. Dr. Christiane Spiel, Günter Tissen, Dr. Kathleen Toepel, Prof. Dr. Thomas Weith, Dr. Jan Wessels, Dr. Thomas Widmer, Bettina Windau, Michaela Zintl.

## Einleitung

Evaluation kommt sowohl international als auch im deutschen Sprachraum eine zentrale Bedeutung zu. Sie ist in sehr unterschiedlichen Anwendungsfeldern etabliert, wie z. B. Strukturpolitik, Bildung und Wissenschaft, Gesundheit, Entwicklungspolitik, Stadt- und Regionalentwicklung, Soziale Dienstleistungen, Verwaltung, Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Technologie und Umwelt. Dies bedingt eine Differenzierung von Evaluationsansätzen und Evaluationsmethoden. Aber auch die Evaluationspraxis ist in diesen Feldern verschieden weit entwickelt.

Mit dem hohen und ständig wachsenden Bedarf an Evaluation sind viele Chancen, aber auch Risiken verbunden. Diese betreffen die Qualität von Evaluationen, die Professionalität von Evaluatorinnen und Evaluatoren sowie die Rahmenbedingungen für Evaluation und damit auch die Auftraggebenden von Evaluationen. Zentrales Ziel der 1997 gegründeten **DeGEval – Gesellschaft für Evaluation** ist es daher, die Professionalisierung der Evaluation voranzutreiben sowie einen Rahmen für einen kontinuierlichen Austausch all denjenigen bereitzustellen, die mit Evaluation befasst oder an Fragen der Evaluation interessiert sind. Dazu hat die DeGEval eine Reihe von Publikationen verfasst, u. a. die Standards für Evaluation, die Qualitätskriterien zur Durchführung systematischer, datenbasierter Evaluation formulieren.

Mit den hier vorgelegten Empfehlungen wendet sich die DeGEval an die Auftraggebenden von Evaluationen, und zwar primär an Organisationen bzw. Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung wie Gebietskörperschaften, Körperschaften des öffentlichen Rechts, öffentlich getragene Institutionen, sowie Kirchen und Stiftungen.

### Veröffentlichungen der DeGEval

- 2001: „Standards für Evaluation“
- Seit 2002: „Zeitschrift für Evaluation“
- 2004: „Empfehlungen zur Anwendung der Standards im Handlungsfeld der Selbstevaluation“
- 2004: „Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation“

Zielgruppe sind diejenigen Personen, die in ihrer Organisation Maßnahmen verantworten, kontrollieren, entwickeln oder durchführen, aber bisher we-

nig 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. Die Empfehlungen verstehen sich daher als eine auf den Kreis der Auftraggebenden ausgerichtete Einstiegsbroschüre in das Feld der Evaluation.

Ziel der Empfehlungen ist es, wesentliche Aspekte im Zusammenhang mit der Vergabe von Evaluationen für typische Maßnahmen, wie

- Programme, Projekte
- Rechtsvorschriften
- Institutionen

konsistent und systematisch aufzuzeigen. Auf Definitionen wird nur dann Bezug genommen, wenn sie im Rahmen der einzelnen Empfehlungen benötigt werden. Hier werden Begrifflichkeiten verwendet, die im Feld der Öffentlichen Verwaltung gebräuchlich sind.

### Arbeitspakete bei einem Evaluationsauftrag

**vorbereiten**

**Rahmen  
abstecken**

**ausschreiben  
vergeben**

**planen  
durchführen  
begleiten**

**verbreiten  
umsetzen**

Da der Detaillierungsgrad in einer Einstiegsbroschüre natürlicherweise beschränkt ist, wurde auf der Homepage der DeGEval eine Linkliste zu Leitfäden für Evaluationen in verschiedenen Gegenstandsfeldern und zu Glossaren erstellt. Diese Sammlung wird regelmäßig ergänzt und aktualisiert ([www.degeval.de](http://www.degeval.de)). Die Empfehlungen selbst können als Checkliste genutzt werden.

Der Aufbau der Empfehlungen ist an den Arbeitspaketen orientiert, die im Verlauf einer Evaluation zu bewältigen sind. Diese Arbeitspakete folgen i. A. nicht einfach aufeinander, sondern überlappen sich häufig oder sind durch Rückkopplungsschleifen miteinander verbunden.

## 1. Wie wird eine Evaluation vorbereitet?

Die Initiativen für eine Evaluation können von verschiedenen Seiten ausgehen und sich aus unterschiedlichen Gründen ergeben: Zum Beispiel

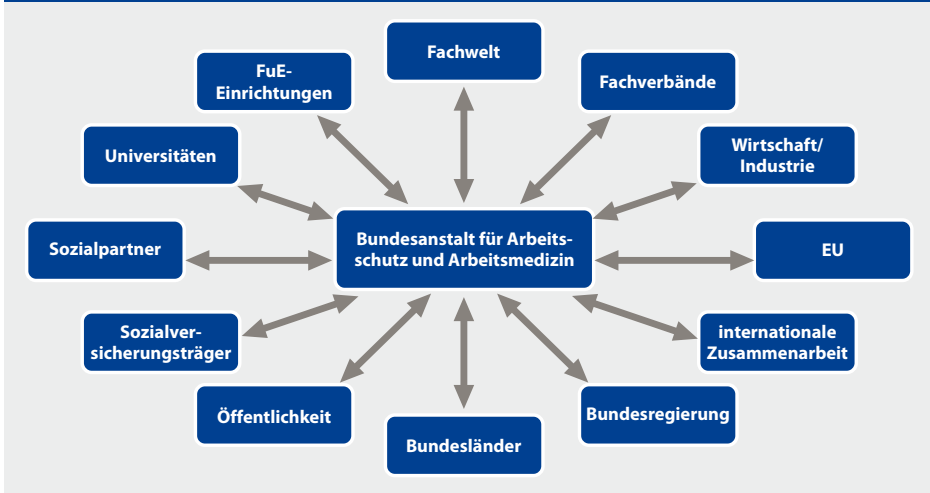
- werden zusätzliche Entscheidungsgrundlagen in Bezug auf die Fortführung einer Maßnahme benötigt,
- möchten Manager und Managerinnen eines Programms Verbesserungschancen wahrnehmen oder Argumente für den Wettbewerb um öffentliche Mittel sammeln,
- möchte die Leitung einer Institution interne Verfahren 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,
- benötigen 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,
- sollen die Qualität von Rechtsvorschriften verbessert und die Regelungsdichte verringert werden.

Damit Evaluationen die gewünschten Informationen liefern, müssen zwei

zentrale Voraussetzungen erfüllt sein: Klärung des Systems und Ergebnisoffenheit der Beteiligten.

Um zu klären, wer von den Ergebnissen der Evaluation betroffen sein kann, sollte(n) die dafür verantwortliche(n) Person(en) im ersten Schritt eine Visualisierung des zu evaluierenden „Systems“ erstellen. Um sicher zu stellen, dass alle wesentlichen Beteiligten und Betroffenen berücksichtigt werden, wird empfohlen, nach Entscheidungsträgerinnen und -trägern, Managerinnen und Managern, Zielgruppen und deren Umfeld zu fragen.

### Schematische Darstellung zum Beziehungsgeflecht der BAuA



Die Abbildung zeigt als Beispiel das komplexe System der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Dortmund, die mit einer Reihe sehr unterschiedlicher Partner in Beziehung steht. Die eingezeichneten Pfeile sind Indikatoren für Beziehungen. Sie differenzieren jedoch nicht, welcher Art sie sind oder sein sollten; dies zu klären kann Gegenstand der Evaluation sein. In analoger Weise sollte bei der Vorbereitung einer Evaluation von Projekten, Programmen oder Rechtsvorschriften eine Visualisierung vorgenommen werden.

In manchen Fällen kann es auch notwendig sein, Beziehungen zwischen verschiedenen Beteiligten und Betroffenen zu betrachten. Auch innerhalb einer Institution ist weiter zu differenzieren nach beteiligten Arbeitseinheiten und Leitungsebenen mit ihren jeweiligen Beziehungen in Form von Verantwortlichkeiten oder Abhängigkeiten.

Im 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 sind und früh in den Planungsprozess eingebunden werden. Denn auch wenn sich die verschiedenen Beteiligten mit unterschiedlichen Perspektiven und Annahmen der Evaluation nähern, bedarf es eines gemeinsamen Grundverständnisses dahingehend, dass Evaluation nur dann ihren Nutzen entfalten kann, wenn sie ergebnisoffen vorbereitet, vergeben, geplant, durchgeführt und begleitet wird.

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

Zwischen den wesentlichen Beteiligten muss festgelegt werden, was mit der Evaluation bewirkt werden soll. Dazu muss der Rahmen der Evaluation abgesteckt werden. Es bedarf 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. Die Rollen der Beteiligten und ggf. die Rolle eines zu beauftragenden externen Evaluationsteams müssen hinsichtlich Zuständigkeiten, Funktionen und Kompetenzen vor Beginn der Evaluation geklärt sein.

### **Nutzung der Evaluationsergebnisse: Für welche Handlungen brauchen wir die Evaluation?**

Evaluationen sollen von der beabsichtigten Nutzung der Evaluationsergebnisse her angelegt werden, d. h. sie sollen Antworten auf konkrete Fragestellungen geben, die von den Beteiligten benötigt werden, z. B. wenn ein neues Projekt geplant, wenn über die Fortsetzung eines Programms entschieden werden oder aus Modellprogrammen übertragbare Konzepte für die Regelpraxis gewonnen werden sollen. Von allen Beteiligten können dabei Fragestellungen eingebracht werden. Hier ist es hilfreich, Fragestellungen vergleichbarer, erfolgreich durchgeführter Evaluationen als Beispiele heranzuziehen. Dazu sollten 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“). Nach Sammlung der Fragestellungen werden diese geordnet und zu dem Arbeitspro-

## Typische Fragen einer Ex-Post-Evaluation bei Projekten und Programmen

- Inwiefern wurden die Ziele, die Zielwerte und die Zielgruppe nachvollziehbar abgeleitet und evaluierbar formuliert?
- Welche Wirkungen wurden bei der Zielgruppe und Dritten beobachtet?
- Wurden die Zielwerte erreicht?
- Wie hätte sich die Ausgangssituation ohne die Maßnahme entwickelt?
- Welche Empfehlungen ergeben sich für vergleichbare Projekte und Programme?

teiligten definierten Zeitpunkten vorliegen. Der Beginn einer Evaluation ist damit vom Zeitpunkt der Nutzung unter Berücksichtigung des notwendigen Vorlaufs zu berechnen, wobei i.A. Zeitpuffer einzuplanen sind. Optimale Voraussetzungen für den Lernprozess aller Beteiligten sowie für die Nutzung der Evaluationsergebnisse kann die Abfolge von Ex-Ante-Evaluation, begleitender Evaluation und Ex-Post-Evaluation schaffen.

Ex-Post-Evaluationen beschäftigen sich mit der Wirkung, der Zielerreichung und der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen. Auftraggebende sollten hier bedenken, ab wann überhaupt mit den beabsichtigten Veränderungen zu rechnen ist und wie diese beobachtet werden können, damit Evaluationsergeb-

gramm der Evaluation zusammengefasst, das auch als Terms of Reference oder Pflichtenheft bezeichnet wird.

## Zeitpunkt der Evaluation: Was genau wollen wir wann wissen?

Eine Evaluation soll so vorbereitet und durchgeführt werden, dass die Ergebnisse zu den von den Be-

## Typische Fragen einer begleitenden Evaluation bei Programmen

- Inwiefern wurden die Ziele, die Zielwerte und die Zielgruppe nachvollziehbar abgeleitet und evaluierbar formuliert?
- Wie verläuft die Implementierung der Maßnahme? Werden die Regeln des Qualitätsmanagements beachtet?
- Wird die Zielgruppe erreicht? Greifen die Instrumente, gibt es effizientere Alternativen?
- Sollten Ziele, Zielwerte und Zielgruppe sowie Instrumente und deren Implementierung angepasst werden?



nisse eine hinreichende Aussagekraft haben. So wird bei kurzfristigen Projekten i.d.R. eine Evaluation (kurz) nach dem Ende der Projektlaufzeit durchgeführt. Bei mehrjährigen Programmen hängt der Zeitpunkt der Evaluation nach Beendigung des Programms davon ab, ob kurzfristige oder langfristige Wirkungen untersucht werden sollen.

Eine begleitende (formative) Evaluation einer Maßnahme ist sinnvoll, wenn ihre Ergebnisse z.B. zur Nachsteuerung des Programms oder zur Novellierung der Rechtsvorschrift genutzt werden sollen.

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

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 nach-

### Typische Fragen einer begleitenden Evaluation von Institutionen

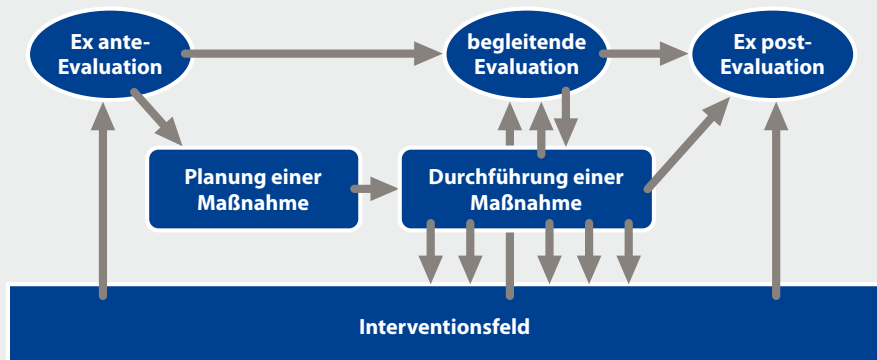
- Inwiefern sind Mission und Aufgaben nachvollziehbar abgeleitet und evaluierbar formuliert?
- Was kann man aus der Aufgabenerfüllung vergleichbarer Institutionen lernen?
- Welche Potenziale stecken in der Kooperation mit anderen öffentlichen oder privaten Institutionen?
- Sind die Beteiligten mit der Erfüllung der Aufgaben zufrieden?
- In welchem Maße wird die Strategie der Institution den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Aufgaben und Aufgabenerfüllung gerecht?
- Sind die vorhandenen Steuerungsinstrumente zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung adäquat?

## 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?
- Abschätzung von Nebeneffekten

träglich 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.

## Beispiel für Verknüpfung von Evaluations- und Maßnahmenabläufen



## Arten von Evaluation: Wer führt die Evaluation durch?

Hier wird zwischen externer, interner sowie zwischen Selbst- und Fremdevaluation differenziert. Ausschlaggebend für die Differenzierung ist die Relation des Evaluationsteams zu den Managerinnen und Managern der Projekte

### 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

und Programme bzw. den Verantwortlichen für eine Rechtsvorschrift oder eine Institution. Bei einer externen Evaluation kann man noch weiter danach differenzieren, ob der Auftrag von der Organisation vergeben wird, die für die Maßnahme zuständig ist, oder von dritter Seite. Bei allen Arten von Evaluation gibt es Chancen und Risiken.

Man kann i. d. R. davon ausgehen, dass bei einer Selbstevaluation die Feldkenntnisse am größten und 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

### Methodenkompetenz beinhaltet insbesondere Kenntnisse von

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

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.

Ferner kann man i. d. R. 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 Evaluationen in Vorbereitung politischer Entscheidungen 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. Generell ist bei längerfristigen Maßnahmen die Verknüpfung beider Arten von Evaluation – externe Evaluation unter Nutzung von Ergebnissen einer internen Evaluation – zu empfehlen.

### **Umfang der Evaluation:**

#### **Welcher Aufwand ist für den Nutzen adäquat?**

Wichtig ist, dass die Evaluation und damit ihr Umfang dem Gegenstand angemessen sind. Der Aufwand für die Evaluation sollte in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. 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. Einschränkungen des Umfangs können sich aus der anwendbaren Methodik, der Verfügbarkeit von Daten, dem Datenschutz oder der Finanzierbarkeit ergeben. 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 mit der Heterogenität von Zielgruppen und Beteiligten.

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

Externe Evaluationen 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 steht auch die DeGEval...Mail 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, Formerfordernisse 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 deren

### 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)

Gewichtung, möglichst einen finanziellen Korridor für Angebote, sowie die Anzahl der Bewerber, die zu einem Angebot aufgefordert werden sollen, und ggf. ein vorgesehene 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.

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

Zusätzlich sollten von dem/der Auftraggebenden folgende Informationen 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.

## Beispiel für Ablauf von Ausschreibung und Vergabe

Erstellung und Veröffentlichung  
von Teilnahmeanträgen

Erstellung der  
Teilnahmeanträge

Sichtung der  
Teilnahmeanträge

Erstellung der  
Angebote

Angebotseröffnung  
Bewertung Entscheidung

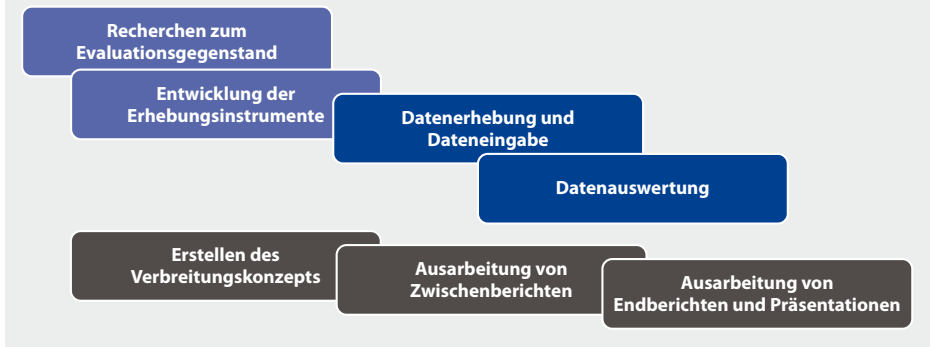
Info der nicht  
erfolgreichen Anbieter

Info des Auftragnehmers  
Vertragsabschluss

Die Angebote sollen Aussagen zur Evaluierbarkeit, ein Evaluationsdesign, einen Zeit- und Arbeitsplan (Meilensteine für Berichtslegung) und Angaben zur Verteilung der Arbeiten im Team enthalten sowie die Kosten entsprechend gliedern. Die Angebote müssen auf jeden Fall die Fragestellungen des Arbeitsprogramms behandeln, können sie aber erweitern oder präzisieren. 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. (Für Teilfragestellungen können auch unterschiedlich aufwändige Alternativen vorgeschlagen werden.) Es soll ersichtlich werden, dass und inwiefern die Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt werden. Hinweise auf vergleichbare, erfolgreiche Evaluationen im In- und Ausland und eigene Referenzen erleichtern die Abschätzung der Erfahrung des Evaluationsteams.

Die Angebote müssen zum selben Zeitpunkt und im selben Raum eröffnet werden. Bei der Bewertung ist zu prüfen, ob die Angebote die Vorgaben erfül-

## Beispiel für einen Arbeitsplan in der Durchführungsphase einer Evaluation



len. Damit Angebote nicht nur unter Kostengesichtspunkten bewertet werden (Kosten sind nur *ein* Auswahlkriterium; sie sagen jedoch nichts über die Qualität der Evaluation und deren Aussagekraft aus), ist dem/der Auftraggebenden eine Beratung durch Fachleute mit Methodenkompetenz dringend zu empfehlen. Wenn die Entscheidung zugunsten eines/einer Anbietenden (bzw. eines Bieterkonsortiums) gefallen ist, müssen die anderen Anbietenden informiert werden. Nach Ablauf einer 14-tägigen Widerspruchsfrist können der/die ausgewählte Anbietende (bzw. das Bieterkonsortium) informiert und der Vertrag abgeschlossen werden.

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

Vor der Durchführung der Evaluation ist die Organisationsstruktur festzulegen. Die Komplexität hängt von dem Umfang der Evaluation ab. In jedem Fall wird je eine Kontaktperson von Seiten des/der Auftraggebenden und des Evaluationsteams benannt. Bei größeren Evaluationsaufträgen wird eine Steuerungsgruppe eingerichtet mit entscheidungsbefugten Vertretern der/des Auftraggebenden und des Evaluationsteams.

Der/die Auftraggebende sollte Ergebnisse von internem Controlling und Monitoring, insbesondere Prozessdaten, Ergebnisse von internen und Selbstevaluierungen, von Statusseminaren, Workshops, Begutachtungen, Empfehlungen von Kuratorien und Endberichte vorangegangener externer Evaluie-

rungen 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, sollte die Leitung der Institution Gelegenheit haben, ihrerseits Antworten auf die Fragestellungen im Arbeitsprogramm der Evaluation zu erarbeiten und dem Evaluationsteam zur Verfügung zu stellen.

### Organisationsbeispiel für Programmevaluation



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.

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 Fortschritt-



te 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 verschiedenen Beteiligtegruppen und weiterer interessierter Gruppen berücksichtigt. Das betrifft Zwischenberichte und Endberichte bezüglich Zeitpunkt, Umfang

### Beispiel für Diffusion des Evaluationsergebnisses bei einer Bundes- oder Landesinstitution



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.

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 (oft schon vor dem Endbericht der Evaluation), sollten die wesentlichen Beteiligten klären, welche Zuständigkeiten, Funktionen und Kompetenzen sie in der Phase der Umsetzung der Evaluationsergebnisse übernehmen. Des Weiteren sollte nach angemessener Frist eine Rückkopplung der Umsetzungsergebnisse zum Evaluationsteam verabredet werden.





[www.degeval.de](http://www.degeval.de)