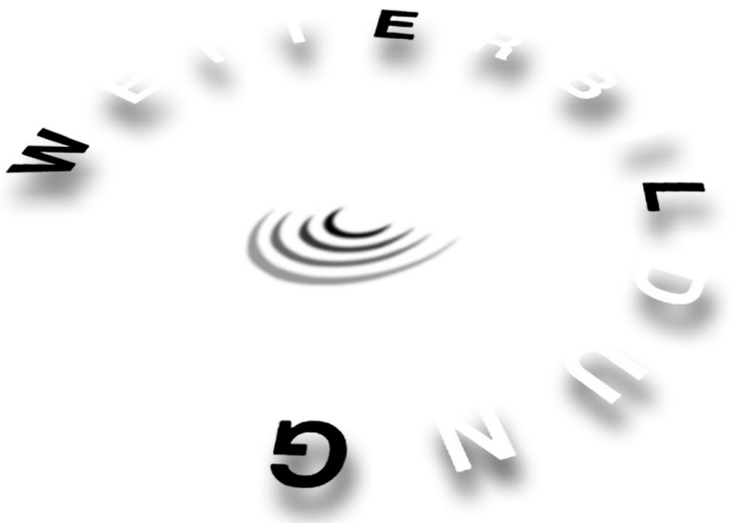
Arbeitsbericht 31



Wolfgang Beywl (Hrsg.)

Evaluation im Kontext

Universität Bern

Arbeitsberichte

Herausgeber: Prof. Dr. Karl Weber, Direktor Koordinationsstelle für Weiterbildung
Die inhaltliche Verantwortung für die Berichte liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Seit 1996 erschienene Arbeitsberichte (ältere Ausgaben auf Anfrage):

17	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Symposium 1996: Universitäre Weiterbildung	1997	Fr. 38.–
18	Martin Wicki, Christian Hofer	Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland	1997	Fr. 20.–
19	Jan Weisser, Martin Wicki	Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden	1997	Fr. 26.–
20	Martin Wicki	Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt	1998	Fr. 26.–
21	Marianne Gertsch, Caterina Modetta, Karl Weber	Der Lehrstellenbeschluss – Evaluation: 1. Zwischenbericht	1998	Fr. 26.–
21	*Marianne Gertsch, Caterina Modetta, Karl Weber*	*L'arrête fédéral sur les places d'apprentissage – Evaluation : Premier rapport intermédiaire*	*1998*	*Fr. 26.–*
22	Marianne Gertsch, Karl Weber	Der Lehrstellenbeschluss - Evaluation : 2. Zwischenbericht	1999	Fr. 26.–
22	*Marianne Gertsch, Karl Weber*	*L'arrête fédéral sur les places d'apprentissage – Evaluation : Deuxième rapport intermédiaire*	*1999*	*Fr. 26.–*
23	Josef Martin Niederberger, Karl Weber	LEONARDO DA VINCI – Evaluation der Schweizerischen Beteiligung am Berufsbildungsprogramm der EU	1999	vergr.
24	Marianne Gertsch, Hans-Peter Hotz	Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie zum Lehrstellenmarketing	1999	Fr. 26.–
24	*Marianne Gertsch, Hans-Peter Hotz*	*L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Le marketing des places d'apprentissage*	*1999*	*Fr. 26.–*
25	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Caterina Modetta	Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie über Brückenangebote	1999	Fr. 26.–
25	*Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Caterina Modetta*	*L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Etude sur les offres passerelles*	*1999*	*Fr. 26.–*
26	Marianne Gertsch	Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Ausbildungsverbünde	1999	Fr. 14.–
26	*Marianne Gertsch*	*L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Les structures communes de formation*	*1999*	*Fr. 14.–*
27	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Karl Weber	Der Lehrstellenbeschluss 1: Evaluation Schlussbericht	2000	Fr. 20.–
27	*Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Karl Weber*	*L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage 1: Evaluation, Rapport final*	*2000*	*Fr. 20.–*
27	*Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Karl Weber*	*Primo decreto sui posti di tirocinio Valutazione, Rapporto finale*	*2000*	*Fr. 20.–*
28	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings	Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation der Startphase	2001	Fr. 20.–
28	*Marianne Gertsch, Alexander Gerlings*	*L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage 2: Evaluation de la phase initiale*	*2001*	*Fr. 20.–*
29	Franz Horváth (Hrsg.)	Forum Bildung und Beschäftigung (NFP 43) - Workshop-Dokumentation	2002	Fr. 30.–
30	Marianne Gertsch, Michael Meyrat	Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation Jahresbericht 2001	2002	Fr. 20.–
30	*Marianne Gertsch, Michael Meyrat*	*APA 2: Evaluation globale, rapport 2001*	*2002*	*Fr. 20.–*
31	Wolfgang Beywl (Hrsg.)	Evaluation im Kontext	2004	Fr. 30.–

Die Arbeitsberichte können bezogen werden bei:
Koordinationsstelle für Weiterbildung, Falkenplatz 16, 3012 Bern
Telefon 031 631 33 61, Fax 031 631 33 60, E-Mail mariann.kuenzi@kwb.unibe.ch

Wolfgang Beywl (Hrsg.)

Evaluation im Kontext

Bern, Januar 2004

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

1. Referate / Beiträge 7

Evaluationen im Kontext der Wissenschaft 7

Karl Weber 7

Ungeliebt, aber unverzichtbar: Evaluation im Kontext der Politik 14

Werner Bussmann 14

Die Tätigkeit des UNO-Menschenrechtsausschusses: Internationale Evaluation staatlichen Handelns 25

Walter Kälin / Wolfgang Beywl 25

Externe Schulevaluation – Trends und Zusammenarbeit in der Deutschschweiz 34

Gerold Brägger / Heiner Teuteberg 34

Qualitätsmanagement und Schulevaluation im Kanton Luzern 43

Jo Kramis 43

Die Zertifikatsarbeiten im Ergänzungsstudium Evaluation: Konzeption und Bilanz 52

Wolfgang Beywl 52

2. Zertifikatsprojekte: Kurzfassungen 61

2.1. Buholzer, Heinz; Frey, Pius; Zimmermann Ursula 61

2.2. Demel, Katharina 62

2.3. Doberer, Ingrid; Thierstein, Christof 63

2.4. Dürmüller-Kohler, Irmgard 65

2.5. Felder, Rita 66

2.6. Feller, Sabine 68

2.7. Gähwiler-Heim, Heidi; Teuteberg, Heiner 69

2.8. Gugger-Bruckdorfer, Eveline 70

2.9. Hauck, Bernhard 71

2.10. Hausammann, Christina 72

2.11. Hofmann, Hans Ulrich 73

2.12. Keller, Ueli 75

2.13. Kramis, J.; Felber, F.; Kreienbühl, R.; Oehen, A.; Schmidhauser, M. 76

2.14. Kuhn-Neyroud, Yvonne 79

2.15. Kuster, Wilfrid 80

2.16. Matter-Walstra, Klazien 81

2.17. Meiler, Rosemarie 82

2.18. Mühlethaler-Bernet, Susanna ... 83
2.19. Müller, Leo ... 84
2.20. Müller, H. P.; Bächler, A.; Hug, M.; Rohrer, B. ... 85
2.21. Neuhaus, Manfred ... 87
2.22. Nydegger, Peter ... 88
2.23. Reuter, Harald ... 89
2.24. Santagostini, Anna Lucia ... 90
2.25. Schär, Stephan ... 91
2.26. Stuker, André ... 92
2.27. Unternährer, Roland ... 93
2.28. von Witzleben, Thomazine ... 94
2.29. Wigger, Martha ... 95
2.30. Zimmermann, Therese E. ... 96
3. Verzeichnisse ... 97
3.1. Die erfolgreichen Kandidaten/-innen ... 97
3.2. Die Autoren der Beiträge ... 97
3.3. Programmleitung ... 98
3.4. Prüfungsexperten ... 98
3.5. Studienleitung ... 98
3.5.1. Ergänzungsstudium Evaluation 2002/03 ... 98
3.5.2. Weiterbildungskurs "Externe Schulevaluation" ... 98
3.6. Projektbegleitende, Dozierende ... 99
4. Literaturverzeichnis ... 101
Anhang ... 105

Vorwort

Wolfgang Beywl

Dieser Band zieht eine Zwischenbilanz dazu, welches Niveau die Evaluation als wissenschaftsbasierte Dienstleistung auf dem Weg ihrer theoretischen und professionellen Verortung und Etablierung erreicht hat. Gleichzeitig gibt er einen Einblick in Ergebnisse des ersten postgradualen Studienangebotes zur Evaluation, das im deutschsprachigen Raum realisiert werden konnte.

In der Kombination von stärker theoretisch orientierten Beiträgen und über 20 Kurzfassungen aus dem Ergänzungsstudium Evaluation wird eine große Breite an Evaluationsfeldern abgedeckt: Von Bildung und Erziehung (Schule, berufliche Bildung) über Gesetzgebung / öffentliche Verwaltung, Asylpolitik, Entwicklungspolitik bis zur Menschenrechtsarbeit auf internationaler Ebene.

Systemische Positionierung und Verberuflichung der Evaluation geschehen in Kontexten, die stark in Bewegung sind. Dies hat Konsequenzen sowohl für die Weiterentwicklung von Theorie und Methodologie der Evaluation, als auch dafür, wie sie den Zugang zu ihren Gegenständen organisiert. Deren politische, ökonomische und soziale Rahmenbedingungen verändern sich in kurzphasigen Zyklen.

Im Wissenschaftssystem und aus ihm selbst heraus entwickeln sich erhöhte, in der Lehr- und Forschungspraxis einzulösende Anforderungen nach Interdisziplinarität. Für die Evaluation bieten sich hier grosse Chancen. Sie ist dem Druck der disziplinären akademischen Reproduktion weniger ausgesetzt und damit offen für innovative Impulse aus der Breite der Disziplinen (Weber).

Wachsende Zweifel über die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit staatlichen Handelns und das Streben nach Übertragbarkeit und Reproduzierbarkeit von Qualität haben zu einer fortschreitenden Dissoziation von Handeln und Beobachten geführt. Den Handelnden in der Politik treten Beobachtende an die Seite, wobei Evaluatoren und Evaluatorinnen eine zunehmend wichtige Rolle spielen (Bussmann).

Bei der Menschenrechtsarbeit der UNO hat diese Trennung von Beobachtung und Handeln in Gestalt des Menschenrechtsausschusses eine lange Tradition. Dieses Gremium evaluiert im spannungsreichen Kontext eines durch historische Brüche gekennzeichneten internationalen Systems. Die Anforderungen an Fairness, Multiperspektivität und interkulturelle Sensibilität, die an Evaluation gerichtet werden, zeigen sich hier in besonderer Schärfe (Kälin/Beywl).

Im Bildungsbereich – namentlich in der Schule – kulminieren die Auswirkungen der sozialen und ökonomischen Verschiebungen: Der Bildung wird mehr denn je eine strategische Bedeutung in der globalen ökonomischen Positionierung eines Landes zugemessen. Schule ist als Bestandteil der öffentlichen Verwaltung in das neue betriebswirtschaftlich geprägte Steuerungsmodell eingebunden. Dieses verlangt verstärkt systematische Selbst- und Fremdbeobachtung von Lehr-/Lernprozessen und ihren Resultaten und auch des Schulmanagements. Schulnahe Stakeholder – von der Elternschaft über Ausbildungsbetriebe und Universität bis zu den Gemeinden in ihrem Streben nach Attraktivität als Bildungsstandort – bringen eigene Interessen in dieses in der Schweiz heute bereits fortgeschritten etablierte Evaluationsfeld ein (Brägger/Teuteberg sowie Kramis).

Das postgraduale Evaluationsstudium an der Universität Bern steht beruflich erfahrenen Fachpersonen aus verschiedensten Disziplinen und Tätigkeitsfeldern offen. Leitideen des Evaluations-Curriculums sind Interdisziplinarität, multiperspektivische Haltung und breites Repertoire bezüglich Evaluationsdesign und –methoden. Die Zertifikatsarbeiten der Absolventen und Absolventinnen des Evaluationsstudiums zeigen die Vielgestaltigkeit und vielfältige Gestaltbarkeit von Evaluationen in Bezug auf ihre Auftraggeber, Arten von Evaluationsgegenständen, Evaluationszwecken, Evaluationsleistungen sowie Evaluationsfunktionen (Beywl).

Dieses Studium in Evaluation findet ebenfalls in einem Kontext statt, der genauso wie der Kontext der Evaluation aus struktureller, wissenssoziologischer und der Perspektive der Institutionalisierung betrachtet werden kann (Weber).

Der Zielgruppe des Studienangebotes geht es wesentlich um die Aneignung eines praxeologischen Wissenstypus, also der Fähigkeit zur reflexiven Nutzung von theoretischem Wissen mit dem Zweck, instrumentelles, möglichst unmittelbar durch die Handelnden nutzbares Wissen zu generieren.

Das studienbegleitende Evaluationsprojekt, das im Spannungsfeld realer Interessen widerstreitender Stakeholder umgesetzt wird, macht die ‚Verletzlichkeit' der Evaluation und ihrer Ergebnisse erfahrbar. Die Evaluationsausbildung ist ein erster Schritt, „um aus prekärem Wissen sozial robustes Wissen entstehen zu lassen." (Weber).

Evaluatoren und Evaluatorinnen gewinnen an Legitimität, Sicherheit und Professionalität durch angemessene institutionelle Rahmenbedingungen. Hierzu zählen zum einen rechtliche Rahmensetzungen – beispielhaft repräsentiert durch den Internationalen Pakt für bürgerliche und politische Rechte (Kälin/Beywl), den Artikel 170 (Wirkungsprüfung staatlichen Handelns) in der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft und die rund 50 Evaluationsklauseln in Gesetzen (Bussmann). Hinzu kommen Evaluations-Netzwerke wie „Evaluation in der Bundesverwaltung" (Bussmann) oder die Interkantonale Arbeitsgemeinschaft „Externe Evaluation von Schulen" (Brägger/Teuteberg). Die Fachstelle für Schulevaluation des Kantons Luzern (Kramis) steht für die zunehmende Anzahl von behördlichen Organisationseinheiten, die als exklusive oder als wesentliche Aufgabe die Durchführung von Evaluationen hat. Die Schweizer Evaluationsgesellschaft – SEVAL – schliesslich organisiert mit einem international herausragenden Organisationsgrad die fachlichen und beruflichen Interessen der Evaluation. Schliesslich ist der von der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern durchgeführte Studiengang ebenfalls Beleg für die fortschreitende Institutionalisierung von Evaluation.

Ab 2004 wird der Studiengang erweitert als „Nachdiplomstudium Evaluation" durchgeführt. Dabei werden der Zeitraum und Umfang des durchzuführenden Evaluationsprojektes erhöht, das Studium insbesondere zu fortgeschrittenen Datenerhebungs- und Auswertungsverfahren verstärkt.

Die Angebote der Koordinationsstelle für Weiterbildung können auch betrachtet werden als eine Intervention in Richtung Professionalisierung von Evaluation. Diese Veröffentlichung ist ein erster Ansatz, die Resultate dieses neuen Studienangebotes der Fachöffentlichkeit vorzustellen. Auf die Reaktionen sind wir gespannt und werden sie bei der späteren Beauftragung einer externen Evaluation des Studienganges einbeziehen.

1. Referate / Beiträge

Evaluationen im Kontext der Wissenschaft

Karl Weber

Evaluation kann als wissenschaftsbasierte Dienstleistung verstanden werden. Diese beinhaltet im Kern die gezielte Mobilisierung, Transformation und Nutzung von wissenschaftlichem Wissen, entsprechenden Methodologien sowie die Erzeugung von neuem Wissen mit Blick auf die Bewertung bestimmter Sachverhalte oder Prozesse. Evaluation stellt daher ein Interface dar, in dem Wissen produziert und genutzt wird. Welche Chancen und Risiken sich in dieser Situation für die Evaluation eröffnen, wird unter drei Perspektiven erörtert: Zunächst wird diskutiert, wie sich die strukturellen Bedingungen von Evaluation typisierend erfassen lassen. Dann erörtere ich, wie sich Evaluation unter einer wissenssoziologischen Perspektive charakterisieren lässt. Schliesslich wird gezeigt, warum sich Evaluation nicht als Disziplin institutionalisieren lässt und warum sie gleichwohl konstitutiv von der Entwicklung in den Disziplinen abhängig ist.

1 Einleitung

Die Arbeiten, welche von den TeilnehmerInnen am Zertifikatskurs ‚Evaluation' erstellt worden sind, dokumentieren ein breites Spektrum von Evaluationswissen und –kontexten. Unterschiedliche Fragestellungen wurden angegangen: Outsourcing öffentlicher Aufgaben, Qualitätsmanagement in der Weiterbildung oder auch Themen wie Wirksamkeit von Gesundheitskampagnen. Diese Fragestellungen wurden teils mit einfachen, teils mit komplexen Wirkungsmodellen bearbeitet. Die eingesetzten Methoden sind äusserst vielfältig: Experteninterviews, Tiefeninterviews, standardisierte Befragungen usw. Und vor allem: Die ProjektbearbeiterInnen wiesen insgesamt eine relativ grosse Nähe zum Auftraggeber auf, wenn auch von Projekt zu Projekt bestimmte Unterschiede zu beobachten sind.

Die vorgelegten Arbeiten stellen für mich das empirische Feld dar, um einige grundlegende Fragen der Evaluation zu diskutieren. Ich beobachte mit einer soziologischen Brille die Praxis in der Evaluation, beschreibe, analysiere und systematisiere sie. Dabei thematisiere ich Fragen, welche zum Kernbestand einer Theorie des Evaluationswissens gehören. Wie wird Evaluationswissen generiert (vgl. dazu Oltoson 2000, S. 50f.). Meine Beobachtungen werden auf folgende vier Leitfragen bezogen:

- Unter einer Strukturperspektive wird zunächst diskutiert, unter welchen Bedingungen Evaluationswissen erzeugt und legitimiert wird. Hier geht es letztlich um die Bedingungen des Handelns derjenigen, die Evaluationswissen erzeugen.
- In einer wissenssoziologischen Perspektive soll dann gefragt werden, durch welche Merkmale das Evaluationswissen charakterisiert werden kann und welches seine Implikationen sind.
- Drittens erörtere ich unter der Perspektive der Institutionalisierung, wie sich Evaluation als offenes Feld des Wissens formiert, und wie seine Beziehungen zu den etablierten wissenschaftlichen Disziplinen zu beschreiben sind.
- Schliesslich werden aus dieser Analyse Folgerungen für die Weiterbildung von EvaluatorInnen gezogen werden.

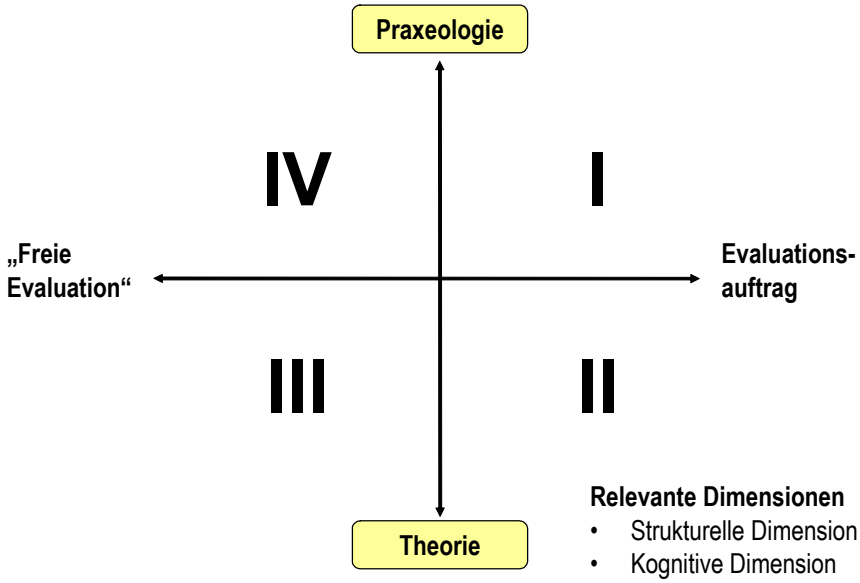
2 Strukturelle Bedingungen der Erzeugung von Evaluationswissen

Evaluation kann als wissenschaftsbasierte Dienstleistung verstanden werden. Sie beinhaltet im Kern die gezielte Mobilisierung, Transformation und Nutzung von wissenschaftlichem Wissen, entsprechenden Methodologien sowie die Erzeugung von neuem Wissen mit Blick auf die Bewertung bestimmter Sachverhalte oder Prozesse. Die Evaluationspraxis lässt sich

wesentlich durch zwei Dimensionen beschreiben: durch die strukturelle Bedingungen der Arbeit von EvaluatorInnen und durch die kognitiven Ressourcen, welche diese in ihrer Praxis nutzen.

Um das Spannungsfeld, in das die Evaluationspraxis eingebunden ist zu beschreiben, beginne ich mit folgender Darstellung:

Abb. 1: Spannungsfelder in der Evaluationspraxis



© Karl Weber

Die horizontale Gerade bezeichnet die strukturelle Dimension mit den beiden extremen Polen ‚freie Evaluation' versus ‚Evaluationsauftrag'. Diese Dichotomisierung nimmt im Gehalt auch die Unterscheidung von Weiss auf „Where basic research puts the emphasis on the production of knowledge and leaves its use to the natural processes of dissemination and application, evaluation starts out with use in mind“ (Weiss 1998, S. 15). In der Vertikalen geht es um die kognitive Dimension zwischen den beiden Polen ‚Theorie' (universalistisches Wissen) einerseits und ‚Praxeologie', also reflektierte Nutzung von theoretischem Wissen (bzw. Nutzung von universalistischem Wissen in partikulären Situationen) andrerseits. Im Spannungsfeld dieser vier Pole entstehen nun vier Quadranten, in denen sich Evaluationsprojekte situieren lassen.

Der Quadrant I stellt ein stark besetztes Feld der Selbst- oder Fremdevaluation dar. Charakteristisch ist hier die grosse Nähe zwischen Auftraggeber und –nehmer. Im Falle der Selbstevaluation fallen Auftraggeber und –nehmer sogar zusammen. Vor allem in diesem Feld sind professionelle EvaluatorInnen wie auch Peers tätig. Es lässt sich eine Pluralität von Wissensformen beobachten. Angemessen ist jenes Wissen, welches hilft, die vom Auftraggeber definierte Fragestellung zu bearbeiten. Eine Evaluationskultur und damit eine Kontinuität der Evaluation kann mindestens in Ansätzen festgestellt werden.

Der Quadrant II, der sich an den beiden Polen ‚Theorie' und ‚Evaluationsauftraggeber' orientiert, ist das am zweithäufigsten besetzte Feld. Auch in diesem Fall ist die Nähe zum Auftraggeber beträchtlich. Wichtig ist jedoch, dass die EvaluatorInnen hier mit ihren Konzepten, Ansätzen und Handlungsmustern ihren Blick auf zwei Märkte richten: Einerseits schauen sie auf die Disziplinen und ihre Entwicklungen und andrerseits versuchen sie, diese Perspektive in die praxisbezogene Fragestellung zu integrieren. Evaluationen haben hier daher meist einen Doppelcharakter: Sie gelten teils als Dienstleistungen, teils werden ihre Ergebnisse in eigene wissenschaftsfähige Produkte transformiert. Typischerweise sind denn auch in diesem Quadranten universitäre Institute als auftragnehmende Einrichtungen von Evaluationen tätig.

Charakteristisch für die Quadranten III und IV ist, dass die hier situierten Evaluationen in der Regel keinen Auftraggeber aus der Praxis kennen. Die Forschenden wählen sich ihren Evaluationsgegenstand selber, sie sind gewissermassen ihr eigener Auftraggeber. Der Forschungsgegenstand wird, besonders im Quadranten III, im Rahmen des Theoriestandes und der Forschungslinien von einzelnen Fächern definiert. Die Evaluation dient hier wesentlich dazu, persönliche wissenschaftliche Interessen zu realisieren. Idealiter tragen die Forschungsergebnisse zur Akkumulation disziplinärer Wissensbestände bei. In der Folge – und dies ist typisch für den Quadranten III – werden die Ergebnisse vor allem in den wissenschaftlichen Gemeinschaften kommuniziert und sind hier gegebenenfalls reputationsbildend.

Konstitutiv für den Quadranten IV ist, dass es sich auch hier um eine selbstgesteuerte Evaluation handelt. Im Unterschied zur Praxis im Quadrant III ist diese jedoch praxeologisch, also umsetzungsorientiert gedacht.

Typisch ist schliesslich für die beiden Quadranten III und IV, dass die entsprechenden Evaluationen durchaus auch im Sinne einer Dienstleistung zu verstehen sind. Diese Dienstleistungsfunktion wird jedoch nicht intentional angestrebt, sie ergibt sich gewissermassen ungeplant und situativ, je nach ‚passender Problemlage'.

In der dienstleistungsorientierten Evaluation besteht zwischen Auftraggeber und –nehmer eine strukturelle Machtasymmetrie. Um diese an sich prekäre und legitimationsbedürftige Projektkonstellation beispielhaft und kontrastierend zu beschreiben, soll die Praxis der Evaluation in den Quadranten III und IV unter Machtaspekten exemplarisch analysiert werden. Wir können festhalten: Im Quadranten I liegt die Definitionsmacht bezüglich der Projekte ganz klar beim Auftraggeber, währenddem sich diese im Quadrant III bei den EvaluatorInnen befindet.

Die Fragestellung wird im Quadranten I mit dem Auftraggeber ausgehandelt. Die Macht des (zahlenden) Auftraggebers ist umso grösser, je weniger Handlungsalternativen dem Auftragnehmer in der konkreten Situation zur Verfügung stehen. Wenn dieser z.B. existenziell auf einen Auftrag angewiesen ist, kann er gezwungen sein, den Vorgaben und Wünschen des Auftraggebers bezüglich der Durchführung der Evaluation zu folgen. Freilich verfügt trotz Machtasymmetrie der/die auftragnehmende EvaluatorIn in der Regel durchaus über Handlungsspielräume. Diese können in der mangelnden klaren Vorstellung bezüglich der Ziele der Evaluation auf Seiten des Auftraggebers begründet sein. In einer solchen Situation kann die AuftragnehmerIn in einem Aushandlungsprozess ‚helfen', die Fragestellung zu formulieren. Handlungschancen werden aber auch durch den Sachverhalt eröffnet, dass insbesondere politischen Programmen meist konfligierende Zielsetzungen inhärent sind. Denn politische Programme stellen das Ergebnis eines – konsensuellen – Aushandlungsprozesses dar.

Typisch für den Quadranten III ist demgegenüber, dass die Fragestellung in einem disziplinären und theoretischen Zusammenhang formuliert wird. Diese bezieht sich auf den Stand und die Standards in der fachwissenschaftlichen Diskussion und versucht ihnen Rechnung zu tragen. Die Projektbearbeitung im Quadranten I erfolgt hingegen problembezogen. Dabei werden die methodologischen Standards der Profession angewendet. Auch was den Besitz und die Nutzung der Ergebnisse betrifft, sind die Unterschiede zwischen den beiden Quadranten beträchtlich. Im Quadranten I gehören die Evaluationsergebnisse dem Auftraggeber. Er wird diese gemäss seiner Handlungsmöglichkeiten nutzen. Insofern stellen die Ergebnisse für ihn eine Machtressource dar. Im Quadranten III hingegen gehört das Wissen denjenigen, welche dieses erzeugen. Sie kommunizieren dieses in wissenschaftlichen Gemeinschaften. Hier wird das Wissen gesichtet und im Lichte des Standards der Wissenschaft und der methodologischen Regeln der Wissenserzeugung evaluiert. Entscheidend ist dabei nicht die Frage, ob das Evaluationswissen einen Beitrag zur Verbesserung der Praxis beträgt, sondern ob es die Weiterentwicklung der Theorie unterstützt.

Es ist offensichtlich: Das in Evaluationsprozessen erzeugte Wissen ist legitimations-bedürftig. In der Praxis haben sich zwei Formen der Legitimierung herausgebildet. Von einer Legitimierung durch Verfahren spreche ich dann, wenn professionelle EvaluatorInnen gemäss methodischen, professionellen und ethischen Standards die Evaluation durchführen. Insbesondere wird erwartet, dass die Einbindung aller Beteiligten in einen offenen und

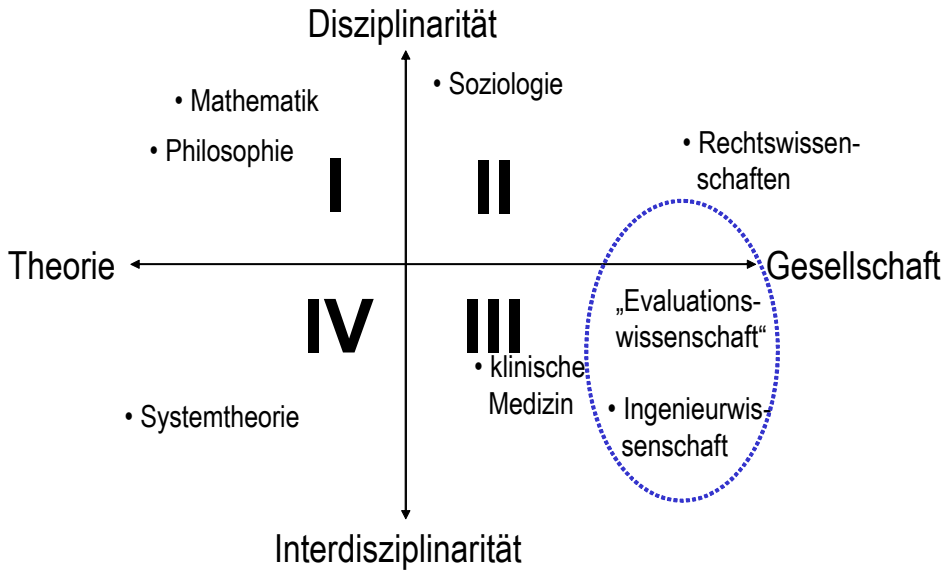
transparenten Kommunikationsprozess die Akzeptanz der Evaluationsergebnisse sicherzustellen hilft (vgl. z. B. SEVAL-Standards 1999).

Eine Legitimation durch die Mobilisierung von Autorität findet dann statt, wenn Peers Evaluationen durchführen. Im Rahmen von so genannten ‚site-visits' bilden sich diese in einem Frage-Antwort-Spiel ein Urteil über den zu evaluierenden Gegenstand. Das Urteil der Peers ist legitim, weil es in ihrer fachlichen und kollegialen Anerkennung als Peer begründet ist. Denn nur wer als Peer über Reputation verfügt, hat die Chance als Evaluator beigezogen zu werden. Im Übrigen repräsentieren die Peers so etwas wie eine personalisierte ‚best practice': Aufgrund ihrer Erfahrungen besitzen sie einen schnellen analytischen Zugriff auf den Evaluationsgegenstand und sie wissen, wie man bestimmte Aufgaben in optimaler Weise erfüllen kann. Charakteristisch ist nun, dass insbesondere im Bildungsbereich, aber nicht nur dort, diese beiden Legitimationsverfahren gekoppelt werden. Dadurch lässt sich zweifellos die Legitimation der Ergebnisse der Evaluation verbessern.

3 Besonderheiten des Evaluationswissens

Um die Besonderheiten des Evaluationswissens herauszuarbeiten wird im Folgenden die Evaluationsforschung im Feld der Wissenschaften situiert. Dabei lehne ich mich an eine Grundvorstellung an, wie sie von Bourdieu (1988, S.132 und S.204) entwickelt worden ist. Wissenschaften bzw. ihre Disziplinen können gemäss Bourdieu in einem Feld positioniert werden. Dieses wird einerseits durch eine Horizontale strukturiert, die durch ihre beiden extremen Pole ‚Theorie' versus ‚Gesellschaft' definiert ist. Andrerseits lege ich die Vertikale mit den beiden Polen ‚Disziplinarität' versus ‚Interdisziplinarität' fest. Konstruieren wir also das Feld der Wissenschaften durch diese beiden Dimensionen, entstehen vier Quadranten, die uns gestatten, die Evaluationsforschung im Vergleich mit andern Disziplinen zu positionieren.

Abb.2: Evaluationswissen im Feld der Wissenschaft



© Karl Weber Evaluationswissen

Im Quadranten I platziere ich idealtypischerweise die Disziplinen Mathematik und Philosophie. Sie sind an der Theoriebildung orientiert und weisen ausgeprägte Merkmale einer disziplinären Wissenschaft auf. Im Quadranten II wären die Soziologie und etwa die Rechtswissenschaften zu situieren. Anders als die Mathematik und Philosophie beziehen sie sich stark auf die Gesellschaft und deren Probleme. Dies gilt für die Rechtswissenschaften noch mehr als für die Soziologie. Im Quadranten IV positioniere ich die Systemtheorie, die sich einerseits zum Pol Theorie hinbewegt und andrerseits zum Pol Interdisziplinarität. Systemtheorie kann als eigentliche Metatheorie verstanden werden.

Im Quadranten III, der für uns besonders interessant ist, findet sich die Evaluations-wissenschaft bzw. Evaluationsforschung. Sie ist in unmittelbarer Nachbarschaft der

Ingenieurwissenschaften und der klinischen Medizin lokalisiert. Typisch für diese Wissenschaften ist, dass sie technologisch bzw. klinisch orientiert sind. Sie stellen ein Wissen und ein Können bereit, das gestattet, in materiellen und immateriellen Objekten und in Prozesse gestaltend zu intervenieren. In den Ingenieurwissenschaften spiegelt sich dieses Wissen in der materiellen Technik und im technischen Wandel (vgl. Popitz 1989). Die klinische Medizin repräsentiert naturwissenschaftliches Wissen, das den Berufsangehörigen verfügbar gemacht wird. Sie wenden dieses Wissen auf den Menschen an. Die Evaluation stellt schliesslich ein Wissen und Können bereit, das den Aktoren gestattet, in ein soziales System, also in die Gesellschaft und ihre Bereiche zu intervenieren. All diese Prozesse führen im Kern dazu, dass die Welt, in der die Menschen leben, zunehmend eine artifizielle, d.h. von ihnen bereits gestaltete darstellt. Sie wurde in Jahrtausenden aufgebaut und weiterentwickelt (vgl. Popitz, 1989). Historisch gesehen, stellt somit die Evaluations-forschung den jüngsten Typus einer klinischen Wissenschaft, eine Interventionswissenschaft dar.[1]

Evaluationswissen wird typischerweise in einem Interface hervorgebracht, welches als Schnittstelle zwischen Produktions- und Nutzungskontext beschreibbar ist. An diesem Interface sind Aktoren aus unterschiedlichen Bereichen beteiligt: Wir können von einer Hybridgemeinschaft aus WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen sprechen.[2] Prozesse der Erzeugung und Anwendung von Wissen finden in einer lose gekoppelten Struktur statt. Weder können die Nutzer, insbesondere die Auftraggeber, die Produktion von Wissen exakt steuern - die Reichweite ihres Einflusses findet bei der Professionalität der EvaluatorInnen eine Grenze - noch können die EvaluatorInnen die Nutzung ihrer Ergebnisse zielgenau beeinflussen. Denn die Auftraggeber operieren unter Handlungsbedingungen und mit Handlungsressourcen - sieht man von der Ressource Wissen ab -, welche Auftragnehmer nicht beeinflussen können.

In diesem Interface werden Theorien, Methoden und Ergebnisse selektiv genutzt. Dabei wird Wissen dekontextualisiert und rekontextualisiert. Von einer Dekontextualisierung des Wissens können wir deswegen sprechen, weil EvaluatorInnen theoretische disziplinäre Konzepte und Befunde wie auch Methodologien aus dem Diskurszusammenhang in den einzelnen Fächern herauslösen, Rekontextualisierung meint, dieses Wissen in den Dienst der Klärung praxisbezogener Fragestellungen zu stellen. Prozesse der De- und Rekontextualisierung lassen sich als produktive Prozesse der Transformation bezeichnen. Die Produktion von Wissen stellt somit das Ergebnis eines Selektionsprozesses dar, der in den strukturellen Kontext der Evaluation eingebunden ist. Je intensiver der Auftraggeber beispielsweise den/die EvaluatorIn im Arbeitsprozess begleitet, desto mehr wird er vermutlich auch die Erzeugung des Evaluationswissens beeinflussen wollen. Mit diesem Beispiel soll lediglich angedeutet werden, dass Mechanismen und Wirkungen der Wissensproduktion und –selektion im Interface der Evaluation ein empirisches Problem darstellen, welches über eine Metaevaluation näher zu beschreiben, zu analysieren und zu klären wäre.

Die Problematik des Status des Evaluationswissens im Feld der Wissenschaften ist deswegen bedeutungsvoll, weil Evaluationswissen, wie wir alle schon erfahren haben, eine Machtressource darstellt. Evaluationswissen eignet sich für die Definition von Problemen, Zuständen und Wirkungen. Es kann für die Steuerung und Kontrolle von Prozessen genutzt werden. Diese Eigenschaften werden ihm deswegen zugeschrieben, weil es als systematisches, wissenschaftlich fundiertes und in komplexen Arbeitszusammenhängen erzeugtes Wissen anderen Wissensformen überlegen scheint.

Bisher wurde gezeigt, dass der Status des Evaluationswissens aus strukturellen Gründen prekär ist. Weil Evaluationswissen in unterschiedlichen Zusammenhängen als Machtressource genutzt wird, soll nun diskutiert werden, ob prekäres in ‚robustes Wissen' (Nowotny et al., 2001), also sozial akzeptiertes Wissen überführt werden kann.

Aus meiner Sicht gibt es in der Evaluation drei Ansatzpunkte, um aus prekärem Wissen sozial robustes Wissen entstehen zu lassen:

---

1 Es liesse sich nun natürlich trefflich darüber spekulieren, ob die Evaluationswissenschaft eine ähnliche Karriere vor sich hat, welche den Ingenieurwissenschaften und der klinischen Medizin bereits gelungen ist. Kommt es zu einer Professionalisierung und damit zu einem kollektiven Aufstieg der EvaluatorInnen?

2 Folgt man dem Verständnis von Gibbons et al. (1994, S. 3ff.) lässt sich die Evaluation als besondere Form transdisziplinärer Forschung (Modus 2) beschreiben. Auch in der Evaluation spielen die Kontextspezifität, die Beurteilung der Qualität durch die Praxis wie auch der Nutzen eine wichtige Rolle.

- Die Praxis der Evaluationsforschung weist – wie bereits erwähnt – einen doppelten Theoriebedarf auf. Zum einen sollte mehr als bisher versucht werden, die Theorie des Gegenstandes der Evaluation mit den evaluierenden Verfahren zu verknüpfen. Dieses Postulat gründet auf der These, dass es nicht eine Evaluationsmethodologie an sich gibt, sondern dass diese sich bei bestimmten Gegenstandsbereichen und an bestimmten Fragestellungen zu bewähren hat. Gemeint ist, dass das Modell des rationalen Handelns, welches der Evaluation letztlich zugrunde liegt, immer auf einen bestimmten Gegenstandsbereich, z. B. das Bildungswesen, die Umweltpolitik usw., bezogen werden muss. Namentlich wäre etwa zu reflektieren, durch welche Grössen im konkreten Fall die Reichweite bildungspolitischen Handelns bestimmt wird. Im Kern geht es also nicht nur um die Steuerungsfähigkeit der handelnden Aktoren, sondern auch um die Steuerbarkeit des Objektes. Zum andern sollte die der Evaluation zugrunde gelegte theoretische Orientierung stärker mit der Evaluation verknüpft werden. Die Praxis der Evaluation wäre selber unter handlungstheoretischen Gesichtspunkten zu reflektieren. EvaluatorInnen wollen vielleicht nur beobachten, faktisch jedoch intervenieren sie immer. Nur ist unklar, mit welchen Folgen. Unter handlungstheoretischen Gesichtspunkten liesse sich daher der Tatsache Rechnung tragen, dass Evaluation eine klinische Wissenschaft darstellt, welche ihren Gegenstand immer auch verändert. Denn jeder Evaluation sind notwendigerweise Interventionen inhärent. Ohne Interventionen kommt keine Evaluation zustande: Beispielsweise werden mit der Befragung von reflexionsfähigen Evaluierten bei diesen Prozesse ausgelöst. Oder die Klärung des Auftrages kann dem Auftraggeber helfen, sich seiner Handlungsziele bewusst zu werden.

- Evaluationen entstehen oft in singulären Zusammenhängen. Legitimationsdefizite und kritische Konjunkturen in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen erzeugen meist einen entsprechenden Bedarf. Auftraggeber betrachten Situationen, die Evaluationen auslösen, meistens als einzigartige Problemkonstellationen. Bei dieser Ausgangslage überrascht es wenig, wenn bisher das Wissen und die Erfahrungen in nur geringem Masse akkumuliert werden. Die Pluralität von Ansätzen und Verfahren erschwert zudem eine solche Akkumulation. Wenn zudem die oben skizzierte strukturelle Auftragssituation realistisch eingeschätzt wurde (vgl. Abschnitt 2), werden EvaluatorInnen geradezu dazu ‚verführt', das jeweilige Evaluationsobjekt den Auftraggebern gegenüber als einzigartig und als ein ganz besonders interessantes darzustellen. Anders lässt sich ein zum Teil beträchtlicher Aufwand für seine Evaluation schlecht rechtfertigen. In dieser Situation werden Erfahrungen, die in vergleichbaren Projekten anderswo gemacht werden, eher ausgeblendet. Handlungsbedarf ist daher auch hier angezeigt.

- Schliesslich ist die professionelle Organisation der Evaluationsfachleute in der Lage, ihren Angehörigen ein Expertisenfeld zu definieren und deren Fähigkeiten gegenüber andern Professionellen zu kommunizieren. Diese Handlungschancen werden seit einigen Jahren von der SEVAL erkannt und genutzt. Die professionelle Organisation der Evaluationsarbeit wirkt dabei in doppelter Weise qualitätssteuernd. Zum einen wird die äussere Kontrolle der Evaluationsfachleute durch wechselseitige kollegiale Beobachtung gestärkt. Zum andern erfolgt über Standards und ihre Verinnerlichung via Aus- und Weiterbildungsaktivitäten eine Stärkung der inneren Kontrolle bei den einzelnen Evaluationsfachleuten: Diese verhalten sich aus inneren Motiven gemäss den professionellen Anforderungen.

4 Begrenzte Disziplinfähigkeit der Evaluation

Noch ist die Evaluationsforschung im westeuropäischen Raum keine akademische Disziplin. Sie wird in verschiedenen disziplinären Kontexten betrieben, in der Pädagogik, in der Psychologie, in der Soziologie, in der Betriebswirtschaftslehre, in den Ingenieurwissenschaften usw. Wenig spricht dafür, dass sich an dieser Situation in nächster Zukunft etwas ändern wird. Vermutlich wird dies nicht einmal ein Nachteil sein. Denn Fragestellungen und Ansätze in der Evaluation werden stark extern, das heisst in den Praxisfeldern generiert. Typisch für die Evaluationsforschung ist ihre Problemlösungsorientierung. Prinzipien der Theoriebildung, der Akkumulation von Wissen und der Paradigmenbildung haben bislang in diesem wissenschaftlichen Feld einen eher geringen Stellenwert. Demgegenüber lässt sich nicht übersehen, dass Theorie-, Konzept- und Methodologieentwicklung in der Evaluationspraxis stark von disziplinären Entwicklungen und ihren Paradigmen abhängig sind. Evaluationsfachleuten wird dadurch ein zunehmend differenzierteres Interventionsinstrumen-

tarium zugänglich gemacht, womit sie Auftraggeber in Politik und Wirtschaft für die Durchführung von Evaluationen gewinnen können. Gleichzeitig können Evaluationsfachleute dank der Entwicklung in den Disziplinen ihre professionelle Macht ausdehnen. Heute spricht daher einiges dafür, dass es gerade die begrenzte Disziplinfähigkeit der Evaluation ist, welche die Expansion des Berufsfeldes von EvaluatorInnen ermöglicht. Einerseits weil Evaluationsforschung nicht dem klassischen Risiko von Disziplinen ausgesetzt ist, sich abzuschliessen und sich in engem Rahmen zu reproduzieren. Andrerseits weil die Evaluationspraxis aus der Offenheit für die Entwicklung in Disziplinen nachhaltige Impulse für die Erweiterung ihrer eigenen Instrumentarien bezieht.

5 Schlussbemerkungen

Das Wachstum der Evaluation ist strukturell verankert. Erstens erfährt die Gesellschaft seit den 50er Jahren einen verstärkten Prozess primärer und vor allem auch sekundärer Verwissenschaftlichung (Beck, 1986). Wissenschaft stellt eine zunehmend wichtige und umkämpfte Ressource dar, um Wirtschaft und Lebensverhältnisse wie auch Natur zu gestalten. Gleichzeitig wird Wissenschaft auch eingesetzt, um die unbeabsichtigten Folgen dieses Handelns für Gesellschaft und Natur zu erkennen, zu analysieren und anzugehen.

Diese Verwissenschaftlichung der Gesellschaft eröffnet strukturelle Chancen für Evaluationen, welche von HochschulabsolventInnen unterschiedlicher Fachrichtungen professionell genutzt werden können. Dabei haben sich zwei Formen der beruflichen Nutzung herausgebildet: Erstens weisen zahlreiche Beobachtungen daraufhin, dass das Know-how in der Evaluation relativ rasch diffundiert. Inzwischen verfügen gut qualifizierte Fachleute in Führungsfunktionen über Basiskenntnisse der Evaluation. Die Fähigkeit zu evaluieren ist konstitutiv für die Managementkompetenz. Einrichtungen im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen evaluieren ihre eigenen Tätigkeiten regelmässig selber. Evaluation stellt hier oft eine Phase in einem integrierten Innovationszyklus dar (Weber, 2003, S. 428ff.). Derartige Evaluationen werden weitgehend unabhängig von externen Evaluationsfachleuten vorgenommen.

Zweitens ist nicht zu übersehen, dass jenseits dieser routinierten und veralltäglichten Evaluationspraxis spezialisiertes Know-how weiterhin notwendig ist, über das in der Regel nur gut ausgebildete Fachleute verfügen. Diese stehen ständig unter Druck, ihre Arbeitsinstrumentarien kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verfeinern, um so eine Differenz zwischen Laien-EvaluatorInnen und Professionellen erhalten zu können. Nur unter dieser Voraussetzung können sie sich längerfristig als ExpertInnen im gesellschaftlichen Feld positionieren und legitimieren.

Aus diesen Gründen liegt es nahe, die Professionalität in der Evaluationspraxis durch Aus- und Weiterbildung an den Hochschulen zu stärken. Es geht besonders darum, das methodologische und theoretische Wissen und Können in Abhängigkeit von disziplinären Entwicklungen mit Blick auf die Perspektiven in der Evaluationspraxis systematisch zu sichten, auszuwerten, weiterzuentwickeln und zu nutzen. Vorrangig ist eine verstärkte Thematisierung des Zusammenhangs zwischen Methodologie und ‚Theorie' des evaluierten Gegenstandes.

Zu dieser Weiterentwicklung des professionellen Know-how wird die Universität Bern mit ihrem Weiterbildungsangebot im Bereich der Evaluation auch in Zukunft beitragen. Sie legt mit ihren künftigen Angeboten einen Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung der methodologischen Instrumentarien und ihre Vermittlung.

Ungeliebt, aber unverzichtbar: Evaluation im Kontext der Politik

Werner Bussmann

Evaluation stellt einen Modernisierungsschritt dar, bei welchem Handeln und Beurteilen dissoziiert und Beides versachlicht werden soll. In der politischen Arena ergeben sich daraus Spannungsfelder und Konflikte über den Einsatz und die Nutzung von Evaluation. Nachfolgend werden die jüngsten Entwicklungsschritte bei der Institutionalisierung von Evaluation in der Schweiz, namentlich auf Bundesebene, sowie pragmatische Strategien für die Weiterentwicklung dargestellt.

1 Rahmenbedingungen der Politikevaluation

1.1 Entzauberung des Staates

Der in den letzten Jahren und Jahrzehnten erfolgte Auf- und Ausbau der Evaluation ist ein Kind der Modernisierung des Staats, seiner Transformation zum Wohlfahrts-, Vorsorge-, Leistungsstaat oder wie immer man ihn benennen will. Die Absicht, die Wirkungen zu evaluieren, diente in zahlreichen Fällen der Legitimierung neuer Felder, Modelle und Handlungsformen staatlichen Handelns (Schulversuche, Entwicklungszusammenarbeit, medizinische Drogenabgabe u.a.m.) und damit der Reform des Staates. Die Alltagserfahrung einerseits und die Resultate von Evaluationen andererseits brachten dann aber eine zunehmende Enttäuschung über die realen Folgen der eingeleiteten Reformen mit sich und führten zur "Entzauberung des Staats" (Willke 1987). Dadurch erhielt die Evaluation einen weiteren Schub. Je nach ihrer Ausrichtung dient sie seither der Reform und Verbesserung des Staats, der kritischen Selbstreflexion oder der Beschneidung der staatlichen Tätigkeiten. Jedenfalls war und ist die Evaluation eine Antwort auf die wachsenden Zweifel über die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit staatlichen Handelns.

Ihre Parallele und ihren impliziten Ausdruck findet die Skepsis über den Staat in der evaluatorischen Nullhypothese: Es wird davon ausgegangen, dass eine Massnahme grundsätzlich wirkungslos ist und dass es somit gilt, die Wirksamkeit empirisch nachzuweisen[3].

1.2 Qualität ohne Personen

Mit der beschriebenen Entwicklung einher läuft ein geändertes Verständnis professionell-institutioneller Qualität. Bis in die Mitte des vergangenen Jahrhunderts wurde das Verständnis von Qualität durch das Bild des Handwerkers geprägt: Geprägt durch die eigene Persönlichkeit, getragen von einem impliziten Arbeitsethos, mit Liebe, ja Besessenheit an der Sache. Qualitativ hochstehende Arbeit wurde getragen durch die Liebe zum Schönen (Handwerker, Künstler), die Freude an der Perfektion, den Unternehmensgeist, den Glauben an den Fortschritt (Ärzte) oder an die Wahrheit (Wissenschafter).[4]

Seit den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, ausgehend von taylorschen und fordistischen Arbeitsmodellen, wurde Qualität mehr und mehr nach organisatorischen Kriterien definiert. Diese Entwicklung hat sich seither beschleunigt, Politikqualität wird heute im Rahmen von "Policies", "Strukturen", "Prozessen", gegebenenfalls auch "Verwaltungskultur" analysiert. Die "Person" und ihre motivationalen und Verhaltenseigenschaften als Analyseeinheit werden weitgehend ausgeblendet.

Diese Verlagerung des Schwerpunkts der Aufmerksamkeit lässt sich erklären durch das Ziel, die Übertragbarkeit und Reproduzierbarkeit von Qualität sicherzustellen. Dies soll durch normierte und gegebenenfalls zertifizierte Prozesse geschehen, in denen namentlich die Ausbildung der Fachkräfte und bestimmte Verfahrensschritte (bei Kursen beispielsweise die Abgabe und Auswertung eines Fragebogens) festgelegt werden.

---

3 Damit erhält zumindest die quantitative, am experimentellen Paradigma ausgerichtete Evaluationsforschung einen staatskritischen Bias, was auf Grund statistischer Gesetzmässigkeiten bei einer relativ kleinen Zahl von Untersuchungseinheiten dazu führen kann, dass die Wirkungen unbemerkt bleiben (Lipsey 1990).

4 Die Frauen sind in der männlichen Formulierung eingeschlossen.

Die in den vergangenen Jahren erfolgte Entpersönlichung bei der Analyse von Qualität und die Infragestellung jeder Berufung auf personengebundenes professionelles Wissen[5], stellen schwierige Herausforderungen dar für Organisationen, welche den professionell agierenden Menschen ins Zentrum ihres Berufsbildes stellen (z.B. Lehrer, Künstler, Sozialpädagogen). Entsprechend schwierig gestaltet sich in den entsprechenden Institutionen (Schulen, Kulturförderungsinstitutionen wie Pro Helvetia, Heimen u.a.m.) die Veränderung der Qualitätsanalyse in Richtung Fremdevaluation.

1.3 Eine unabwendbare Begleiterscheinung der Modernisierung

Nicht ganz von ungefähr erfolgte der Verlust an Glaubwürdigkeit von Personen, die sich auf ihre innere Motivation, ihr Engagement, ihr Können berufen, in der Zeit des Umbruchs von "1968“. Im Rahmen der damaligen Jugendbewegung wurde systematisch damit begonnen, Autoritäten zu "hinterfragen". Es genügte nicht mehr, dass diese ihre Handlungen mit den ihnen zugeteilten Kompetenzen begründeten. Alles und jedes wurden in Frage gestellt. Vielleicht nicht ganz zufällig waren und sind einige der damaligen studentischen "contestataires" in der Evaluation tätig bzw. leiten "think tanks" im Bereich der Politikevaluation.

Es wäre freilich falsch, die Evaluation als Spätfolge von "1968" zu sehen. Beides war und ist Ausdruck einer tiefgreifenden Modernisierung, in welcher sich gesellschaftliche Systeme und professionelle Felder ausdifferenzierten. Und innerhalb dieser Systeme bzw. Berufsfelder hat sich nun eine interne Funktionsteilung zwischen dem Handeln und dem Beobachten ergeben. Die beiden Tätigkeiten werden z.T. personell getrennt, wobei sich für die Tätigkeit des Beobachtens eigene Berufsfelder entwickelt haben (z.B. Wissenschafter und Wissenschaftssoziologen, Evaluatoren, Organisationsberater, PR-Berater und Rating Agenturen). Z.T. handelt es sich aber auch um Tätigkeiten ein und derselben Person(en) (z.B. Qualitätszirkel, "the reflective practitioner"[6]).

Im Kontext der Politikevaluation, hat sich den Handelnden (Politiker und Verwaltungsangestellte) eine ganze Gruppe von Beobachtenden zugesellt, die verschiedene Namen tragen (Politikberater, Wissenschafter, Berater u.a.m.). Die Evaluatorinnen und Evaluatoren sind darunter zur Zeit die wohl typischste Gruppe. Möglich wurde diese funktionale Ausdifferenzierung der Beobachtung durch Fortschritte in verschiedenen Disziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaft, Politikanalyse) und in disziplinübergreifender Perspektive (Logik und Entscheidungstheorie, Evaluationsmethodik, quantitative und qualitative Datenerhebung und -auswertung).

Die Tendenz zu einer Dissoziation von Handeln und Beobachten scheint sich trotz zeitweiliger Gegentendenzen in Politik (Hang zu Aktionismus und Voluntarismus) und Wirtschaft (Machbarkeitswahn, Überbewertung des Managements) auf breiter Front durchzusetzen, weil sie durch die funktionale Differenzierung eine Verbesserung beider Tätigkeiten und insgesamt einen systemischen Gewinn verspricht. Es handelt sich um einen kaum hinterfragten Aspekt der Modernisierung, obwohl zahlreiche praktische Probleme noch nicht gelöst sind.

1.4 Noch ungelöste Probleme der Politikmodernisierung

Eines der aktuellen Probleme ist die politische Steuerung der Verwaltung. Das herkömmliche Modell der Verwaltungssteuerung beruht(e) auf der Input-Steuerung (Festlegen der Grenzen für Ausgaben pro Budgetposten und für das Personal je Organisationseinheit). Zur Input-Steuerung haben sich in den letzten 30 Jahren eine Vielzahl von Planungs- und impuls-gebenenden Instrumenten (Legislaturplanung, Motionen zu Staatszielen, Abklärungsaufträge, parlamentarische Grundsatzdebatten zu politisch wichtigen Fragen) hinzugesellt. Die im Rahmen neuerer Verwaltungmodelle (Buschor 1994 und 1995, Schedler 1995, Schedler / Proeller 2000) postulierte Trennung zwischen strategischer (Parlament, z.T. Regierung) und operativer Steuerung (Verwaltung) sowie zwischen Leistungsbesteller, -finanzierer und -erbringer setzt implizit einen Auf- und Ausbau beobachtender/beurteilender Kapazitäten voraus (Bussmann 1999:75). Dabei ist noch völlig ungelöst, ob das Beobachten dem

---

5 Eine grosse Ausnahme stellen im wissenschaftlichen Bereich die "peers" (peer review) und im kulinarischen Bereich die Gastro-Kritiker und Weinkenner dar.

6 So der Titel des Werks von Schon (1983).

Handeln mit einer gewissen Zeitverzögerung folgen soll (nachträgliche Beurteilung) oder ob es parallel geschaltet sein soll. Im ersteren Fall stellt sich die Frage nach den Konsequenzen diagnostizierter Handlungsmängel (Sanktionen für die Verantwortlichen, Bemessung des künftigen Budgets etc.) und im zweiten Fall die Frage, ob durch die Parallelität zwischen Handeln (der Regierung, der Verwaltung) und Beobachten (parlamentarischer Kommissionen, der Finanzkontrolle usw.) nicht die Grenzen zwischen beiden Tätigkeiten verwischt und die funktionale Aufteilung wieder zunichte gemacht wird.

Auch in der Qualitätspflege wirft der Einsatz von Beobachtungsinstrumenten schwierig lösbare Fragen auf. In Bereichen mit stark persönlichkeitsbezogener Leistungserbringung (Schulen, Heime, Pflegeeinrichtungen usw.) können möglicherweise Beobachtungssysteme die stark intrinsisch geleitete Motivation (Frey 1997) zumindest zeitweilig gefährden. Noch völlig ungeklärt ist zudem, welche Konsequenzen aus der externen Beobachtung resultieren sollen: Ist die Evaluation bzw. deren Ergebnis lediglich als Spiegel für die Handelnden und zu ihrer ausschliesslichen Information gedacht; soll sie ein weicher Faktor der Beurteilung sein oder soll sie allenfalls Folgen auslösen (Leistungslohn, Verlängerung des Vertrags nur bei genügender Bewertung usw.)? Diese Fragen zeigen, dass noch lange keine übereinstimmenden Ansichten und keine konvergierenden Erfahrungen darüber bestehen, wie Handeln und Beobachten sinnvoll zusammengefügt werden können. Diesbezüglich müssen noch erhebliche Lernprozesse gemacht werden.

2 Entwicklung und Praxis der Politikevaluation

2.1 Mehrfache theoretische Anknüpfungspunkte

Der Status der Evaluation im Geflecht von "Politik und Verwaltung", "Wissenschaft" und "Öffentlichkeit" (Widmer 2001) wird im Beitrag von Karl Weber in diesem Sammelband. behandelt. Wesentlich ist an dieser Stelle, dass die Evaluation sich mit allen vorstehend erwähnten Bereichen in einem Interaktionsverhältnis befindet und damit keinem dieser Bereiche vollständig zuzurechnen ist, auch nicht dem Bereich der Wissenschaft.

Konzeptionell gibt es sehr unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zur Politikevaluation:

- Evaluation ist geprägt durch das Praxisfeld: Nach dieser Meinung setzt die Evaluation in einem bestimmten Aufgabenfeld eingehende Kenntnisse des Sachbereichs voraus, weil nur so die systemischen bzw. kontextuellen Faktoren ausreichend erfasst werden können (Weber 2003: 428ff.).

- Evaluation ist geprägt durch Forschungsmethodik: Evaluation setzt nach dieser Auffassung eingehende Kenntnisse der Methoden empirischer Sozialforschung voraus und ist damit ein Zweig angewandter Sozialforschung. Diese Auffassung wird implizit im Mainstream der Evaluationsliteratur vertreten.

- Evaluation ist geprägt durch Logik des Bewertens. Diese, prominent von Scriven (z.B. 1980, 1991) vertretene Auffassung, verleiht der Evaluation den Status einer Transdisziplin (Scriven 1991: 363): Ihre Wissensbausteine stehen allen anderen Disziplinen zur Verfügung.

- Daneben gibt es weitere Ansätze, welche beispielsweise Evaluation als Instrumente der Beratung und des Coachings (Michael Patton in einzelnen Beiträgen) oder als Instrument demokratischer Ermächtigung (Fetterman 1996) verstehen.

2.2 Politikevaluation in der Schweiz

International gesehen hat sich die Evaluation in der Schweiz eher spät entwickelt. Zwar haben sich erste Anfänge der Evaluation in der Schweiz in den siebziger Jahren gezeigt, beispielsweise im Schulbereich (Meylan 1981 und 1983) und in der Entwicklungshilfe. Im Rahmen der Vollzugsforschung wurden zudem erste wissenschaftliche Grundlagen gelegt (vgl. Bussmann, Klöti und Knoepfel 1997: 18 ff.). In der ersten internationalen Übersicht über die Evaluation (Rist 1990) war die Schweiz indessen noch nicht vertreten.

Politikevaluation in der Schweiz weist mehrere Facetten auf, namentlich in folgender Hinsicht:

1. Die Evaluation hat sich in den einzelnen **Politikbereichen** unterschiedlich entwickelt – ausgehend von der je anderen Natur des Gegenstands, von auf internationaler Ebene vorgenommenen Festlegungen und auch auf Grund zufälliger Faktoren. So zeichnet sich beispielsweise die Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit durch stark projektbezogene Ansätze von Evaluation und Controlling aus, diejenige im Bildungsbereich durch ein starkes Abstützen auf die Selbstevaluation und auf peer reviews, diejenige im Umweltschutz durch den Einsatz des Monitoring, während im Energie- und Krankenversicherungsbereich massnahmenbezogene Umsetzungs- und Wirkungsstudien dominieren.

2. Die Evaluation in der Schweiz wird wie auch die Aufgabenerfüllung auf drei staatlichen Ebenen ausgeübt, nämlich bei **Bund, Kantonen und Gemeinden**. Da die Durchführung von Evaluationen eine minimale kritische Masse voraussetzt, hat sich die Evaluation bisher auf Bundesebene am meisten entwickelt (s. nachfolgende Kapitel). Unter den Kantonen haben insbesondere Bern (Erfolgskontrolle Staatsbeiträge Kanton Bern ERKOS) und Genf (Commission externe d'évaluation des politiques publiques CEPP) innovative institutionelle Ansätze entwickelt. Verschiedene Kantone (insbesonndere Zürich, Bern, Luzern) haben die Evaluation im Zusammenhang mit neuen Modellen der Verwaltungsführung ausgebaut. In den Gemeinden ist die Evaluation, wenn sie überhaupt eingeführt wird, am ehesten in grösseren Gemeinden und projektbezogen bzw. im Zusammenhang mit neuen Modellen der Verwaltungsführung zu finden.

2.3 Der Ausbau der Evaluation beim Bund

In den 80er Jahren setzte eine Intensivierung der Anstrengungen an drei Fronten ein (eingehender dargestellt in: Bussmann, Klöti und Knoepfel 1997: 26ff.):

- *Ausbau der wissenschaftlichen Grundlagen und Professionalisierung:*
  Im Rahmen der **Arbeitsgruppe "Gesetzesevaluation" (AGEVAL)** wurden ab 1987 mehrere Evaluationen in Auftrag gegeben, um die Tauglichkeit dieses Instruments zu überprüfen. Das mit 5 Millionen CHF dotierte **Nationale Forschungsprogramm "Wirksamkeit staatlicher Massnahmen" (NFP 27)** unterstützte in der Periode 1990-1995 12 Evaluationen, 3 Projekte zum Thema "Lernen in Verwaltungen", eine Metaevaluation sowie 7 Kurzevaluationen. Es ermöglichte, methodische Erfahrungen zu sammeln und bei den beteiligten Forscherinnen und Forschern den Sachverstand im Bereich der Evaluation zu verbessern (Synthesen: Bussmann, Klöti und Knoepfel 1997, Bussmann 1996).

- *Schaffung von Institutionen:*
  Die bereits erwähnte *AGEVAL* hatte den Auftrag, "zweckmässige Massnahmen zur Verstärkung der Wirkungsprognose und der Wirkungskontrolle im Bereich der Gesetzgebung vorzuschlagen und deren Realisierungsmöglichkeiten zu prüfen." In ihrem Schlussbericht (Arbeitsgruppe "Gesetzesevaluation" 1991) verlangte die *AGEVAL* eine Verstärkung des Dispositivs im Bereich prospektiver Evaluation, namentlich die Schaffung einer Evaluationskonferenz auf Bundesebene und die Einsetzung von Evaluationsdelegierten in den Ämtern. Ihren Vorschlägen wurde auf Grund der sich verschlechternden Lage der Bundesfinanzen und auf Grund von Widerständen auf Departementsebene keine unmittelbare Folge gegeben. Auf informeller Basis wurde aber 1995 – durch einen Anstoss aus dem NFP 27 – das **Netzwerk "Evaluation in der Bundesverwaltung"** geschaffen, das sich den Erfahrungsaustausch zum Ziel gesetzt hat (http://www.ofj.admin.ch/themen/eval/netzwerk-d.htm). 1996 wurde im Zusammenhang mit dem Abschluss des NFP 27 und auf Anstoss aus Evaluationskreisen die **Schweizerische Evaluationsgesellschaft** (SEVAL) ins Leben gerufen. Sie hat innerhalb von vier Jahren mehr als 200 Mitglieder dazu gewonnen und hat durch ihre Jahrestagungen massgeblich zu einem "esprit de corps" der jungen Evaluationszunft beigetragen. Durch verschiedene Aktivitäten (Evaluationsstandards, Publikationen, Evaluation von Verwaltungsreformen, Aus- und Weiterbildung, Evaluation im Bildungsbereich und in der Entwicklungszusammenarbeit) hat sie wichtige Impulse für die Professionalisierung der Evaluation gegeben.

Parallel zur Einsetzung der AGEVAL bzw. deren ersten Arbeiten wurden - ausgelöst durch Anstösse aus den Geschäftsprüfungskommissionen (Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Ständerats vom 12. November 1987, BBl 1988 II, 748 ff.) - 1990 zwei Dienststellen geschaffen: Die **Dienststelle für Verwaltungskontrolle des Bundesrates** und die **Parlamentarische Verwaltungskontrollstelle**. Erstere Dienststelle wurde im Jahre 2000 nach längerer Vakanz des Dienstleiters ersatzlos aufgehoben. Letztere Dienststelle hat sich – nach mehreren Wechseln in der Leitung und den damit verbundenen Turbulenzen – mittlerweile als wichtiges Organ etabliert. Ihre Existenz hat indirekt zur Schaffung einer Verfassungsgrundlage zur Wirksamkeitsprüfung beigetragen (s. unten). Die (zeitweiligen) Schwierigkeiten beider Organe sind Beweis dafür, dass der Ausbau der Evaluation auf starken Widerstand stossen kann.

Am 1. März 1995 wurde ferner eine Änderung von Artikel 5 des Bundesgesetzes über die Eidgenössische Finanzkontrolle (SR 614.0) in Kraft gesetzt, mit der in der **Eidgenössischen Finanzkontrolle** Wirtschaftlichkeitsprüfungen ermöglicht werden – in Übereinstimmung mit internationalen Entwicklungen, namentlich Bestrebungen der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI). Die Eidgenössische Finanzkontrolle hat ihre Aktivitäten in diesem Bereich bis 2002 langsam und seither verstärkt ausgebaut.

- *Ausbau des rechtlichen Instrumentariums:*
  Seit der Schaffung der ersten Evaluationsklausel im Umweltschutzgesetz (SR 814.01) im Jahre 1983 (Artikel 44) gibt es auf Bundesebene mittlerweile rund 60 Evaluationsklauseln (Übersicht auf der Homepage des Bundesamts für Justiz: http://www.ofj.admin.ch/themen/eval/evklausel-d.htm). Auch gab und gibt es zahlreiche Versuchserlasse (Mader 1993).

  Zu einem eigentlichen Markstein entwickelte sich dann aber die in den 90er Jahren einsetzende Verfassungsreform. Ausgelöst durch einen Auftrag der Staatspolitischen Kommission – und indirekt beeinflusst durch die damaligen Schwierigkeiten der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle – schlug eine von Prof. Georg Müller geleitete Expertenkommission (Expertenkommission 1996) eine Verfassungsbestimmung vor, welche ein von der Bundesversammlung unabhängiges Evaluationsorgan verankern wollte. Das Parlament wählte dann aber eine etwas andere Lösung, den heutigen Artikel 170 BV (Überprüfung der Wirksamkeit.) Er hat folgenden Wortlaut: „Die Bundesversammlung sorgt dafür, dass die Massnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Die Evaluation wird damit als Aufgabe der Bundesversammlung festgelegt, und im Gegensatz zum Vorentwurf der Expertenkommission Müller wird die Unabhängigkeit der betreffenden Organe nicht mehr expressis verbis verankert“ (ausführlicher zu Art. 170 BV: Sägesser 2000, Morand 2001, Mastronardi 2002 und Aubert/Mahon 2003).

Die für die Verbreitung der Evaluation auf Bundesebene massgeblichen Akteure waren in den 80er Jahren im Bundesamt für Justiz (AGEVAL, NFP 27) sowie beim Sekretariat der GPK angesiedelt. Unterstützt wurden sie im Rahmen der Verfassungsreform durch Rechtswissenschafter, die z.T. auch in der Expertengruppe des NFP 27 vertreten waren. Zudem gab es in verschiedenen Ämtern (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, Bundesamt für Gesundheit, Bundesamt für Energie u.s.w.) Anstösse für die amtsbezogene Evaluation. Der in manchen ausländischen Staaten für die Evaluation bedeutsame Rechnungshof (Eidgenössische Finanzkontrolle) war zu jener Zeit noch kein massgeblicher Akteur.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends hat sich die Zahl der Akteure stark erhöht: Neben den bereits erwähnten Akteuren gibt es neu zahlreiche weitere starke Brückenköpfe für die Evaluationen (in vielen Bundesämtern, Parlamentarische Verwaltungskontrolle, sowie Eidgenössische Finanzkontrolle).

2.4 Stärken und Schwächen der Evaluation in der Schweiz

Politikevaluation beinhaltet die Institutionalisierung der Selbstreflexion des Staates. Genau diese funktionelle Logik ruft auch nach einer Selbstreflexion der Evaluation, somit nach einer Beobachtung des Beobachtens. Eine solche Eigenbeobachtung der Evaluation findet auf mehreren Ebenen statt und hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

Auf Ebene Bund im Quervergleich der Ämter: Im Rahmen einer eingehenden Untersuchung bei zwei Ämtern und Interviews bei acht Amtsstellen und bei allen Generalsekretariaten wurden in einer Studie der Universität Zürich (Widmer, Rüegg und Neuenschwander 2001) folgende Beobachtungen über die Situation in den untersuchten Ämtern gemacht: Vielfalt der Evaluationspraxis, wenig ausgebaute Evaluationsplanung, starker organisatorischer Wandel beim Management von Evaluationen, eine Professionalisierung des Evaluationsbereichs trotz Weiterbestehens gewisser Qualitätsmängel und eine ungenügende Einbindung der Evaluation in die Entscheidungsprozesse.

Im internationalen Quervergleich: Im Gegensatz zum Sammelband Rist (1990) wurde in den Quervergleich 2002 („International Atlas of Evaluation") von Ländern mit "reifer Evaluationskultur" (Furubo, Rist und Sandahl 2002) auch die Schweiz einbezogen. Im Rahmen einer Rangierung, die auf der Situation Ende 1999 und auf neun (analytisch nicht ausreichend begründeten) Kriterien zur Qualität der Evaluationskultur basiert, nimmt die Schweiz unter den einbezogenen 21 Ländern Rang 14 ein. Schwächen orten Furubo, Rist und Sandahl (2002: 14) auf Grund der Berichterstattung der Schweiz (Spinatsch 2002) und verbunden mit einer wohl etwas zu wohlwollenden Beurteilung ihrer eigenen Herkunftsländer (Schweden und USA) im ungenügenden Anteil an Wirkungsstudien im Verhältnis zu Vollzugsstudien sowie in der ungenügenden Institutionalisierung der Evaluation in der Exekutive, der Finanzkontrolle und dem Parlament; letzteres wird nach Meinung von Janett (2003) zu Unrecht bemängelt. In einer weiteren Studie (Jacob und Varone 2003: 122-126) werden die Daten des „International Atlas of Evaluation" (Furubo, Rist und Sandahl 2002) einer Überprüfung unterzogen und in einen Index der Institutionalisierung umgegossen. Auf Grund der geänderten Bewertungskriterien und einer für die Schweiz vorteilhafteren Neukodierung wird die Schweiz massiv besser bewertet und nimmt zusammen mit Australien nun einen Spitzenplatz ein. Das letzte Wort bei der Rangierung der Länder in Sachen Evaluation dürfte damit allerdings noch nicht gesprochen sein. Nach unserer Einschätzung weist die Schweiz hinsichtlich der Institutionalisierung der Evaluation in der Exekutive, dem Parlament und der Eidgenössischen Finanzkontrolle durchaus noch Verbesserungsbedarf auf. Gleichzeitig verfügt sie auf Grund sehr intakter Netzwerke im Bereich Evaluation aber über gewisse Vorteile, die sich in den Indikatoren für die Qualität der Evaluationskultur nur unzureichend niederschlagen. Unsere eigene Neukodierung der Schweiz auf Grund der Kriterien Furubo, Rist und Sandahl (2002: 14) führt zu einer leichten Verbesserung der Rangierung der Schweiz[7], Rang 11 anstatt 14 von 21 Ländern. Verbesserungsbedarf ist somit weiterhin gegeben.

2.5 Bisherige Erfahrungen: Verbessern statt Auslesen

Über die Nutzung der Evaluation im Rahmen von Entscheiden liegen in der Schweiz noch keine Studien vor. Es sind somit bloss rudimentäre – durch Literaturstudium und Erfahrungen gefärbte – Aussagen darüber möglich. Sie sollen in folgenden Punkten zusammengefasst werden

a. **"Providurien":** Eine erste Erfahrung betrifft Versuchsregelungen und Modellversuche. Die Handlungslogik solcher Versuche besteht in der Regel darin, eine Lösung versuchsweise zu testen und sie je nach Bewährung bzw. Nichtbewährung dauerhaft weiterzuführen bzw. nicht weiterzuführen. Die mit Schulreformen in den 70er Jahren gemachten Erfahrungen weisen aber auf einen anderen Verlauf hin: Die versuchsweise eingeführten Schulmodelle

[7] Für die Institutionalisierung der Evaluation in der Exekutive, dem Parlament und der Finanzkontrolle setzen wir den Wert 1 statt 0 ein (bei einem Maximum von Wert 2).

führten nicht zum Ersatz bisheriger Schulformen durch neue, sich besser bewährende resp. zum Verzicht auf diese im Nichtbewährungsfalle, sondern zu einer Verbreiterung der bestehenden Schulformen. Angebotsvielfalt statt Auslese war somit das Ergebnis. Eine ähnliche Erfahrung wurde auch mit den Versuchserlassen auf Bundesebene gemacht. Von den durch Mader (1993) erfassten 22 Versuchsregelungen wurde nur in zwei Fällen (Geschwindigkeitsreduktion von 80 auf 70 km bzw. 120 auf 100 km wegen des Sommersmogs, Verwaltungskontrollstelle des Bundes) das Objekt des Versuchs ersatzlos aufgehoben. Ähnliche Erfahrungen wurden in den USA mit der Sunset legislation gemacht (Cottier 1993).

b. **Evaluation als Legitimation:** In den vorstehend erwähnten Fällen erleichterte die Verpflichtung zu evaluieren die Einführung von Neuerungen. Damit ging die Evaluation eine lose Koppelung ein mit der Reform des Staates.

c. **Verbessern, nicht zurückschneiden***:* Auf Grund vergleichender Länderstudien (Derlien und Rist 2002, 441, 443) erfolgte der Aufbau der Evaluation in mehreren Ländern aus einer reformorientierten Perspektive. In den 80er Jahren begannen auf Grund der Budgetprobleme in mehreren Ländern konservative Regierungen, die Evaluation als Mittel zum Beschneiden der Staatstätigkeit und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit einzusetzen. Die Schweiz ist weder dem einen noch dem andern Typus der Verwendung von Evaluation klar zuzurechnen. Da in der Schweiz im Gegensatz zu zahlreichen anderen Staaten bisher (noch) keine massiven Einnahmeneinbrüche zu verzeichnen gewesen sind, ist hier die Evaluation (noch) nicht für die Finanzpolitik eingespannt worden. Evaluationen dienten vielmehr dazu, die Umsetzung und die Wirksamkeit von Massnahmen zu dokumentieren und in verschiedenen Fällen zu verbessern. Von wenigen Ausnahmen abgesehen[8] haben Evaluationen nicht zum Abbau staatlicher Massnahmen beigetragen.

d. **Lernprozesse fördern***:* Evaluationen hatten in der Schweiz somit bisher vor allem die Funktion, Lernprozesse innerhalb der Verwaltung in Gang zu bringen und dazu beizutragen, Massnahmen zu perfektionieren.

3 Zukunft der Politikevaluation in der Schweiz

3.1 Eine Verfassungsbestimmung vor der Umsetzung

Artikel 170 BV (vgl. Ziff. 2.2) gehört zusammen mit Artikel 50 (Städte- und Gemeindeartikel) zu den behutsamen Neuerungen der neuen Bundesverfassung. Er baut zwar faktisch auf bestehenden Ansätzen zur Wirkungsprüfung und einem beachtlichen Stand der Professionalisierung auf, stellt aber keine vollständige Neuerung dar. Er geht aber auch über eine reine Nachführung hinaus, indem er via Auftrag an das Parlament, Überprüfungen der Wirksamkeit sicherzustellen, die Wirksamkeit als Verfassungsauftrag verankert und damit der Wirkungsprüfung ein stärkeres politisches Gewicht und höhere Legitimität verleiht (Mastronardi 2002, 1681 f.).

3.2 Die Herausforderungen für die Exekutive

Obwohl sich der Auftrag von Artikel 170 BV an die Bundesversammlung richtet, sind von der Bestimmung her indirekt auch Regierung und Verwaltung angesprochen. Sie haben ein System der Wirkungsüberprüfung aufzubauen, das umfassend, kohärent und situationsgerecht ist.

---

[8] Die Studie Hanser, Kuster und Cavelti (1994) wurde als Argument für das Einfrieren der Mittel für die Hotellerieförderung benutzt.

Im Rahmen einer proaktiven Strategie hat die Generalsekretärenkonferenz zur Vorbereitung der Umsetzung von Artikel 170 BV eine Interdepartementale Kontaktgruppe "Wirkungsprüfungen" eingesetzt[9] und sie beauftragt, bis Frühjahr 2004 einen Bericht und Antrag an den Bundesrat zu unterbreiten.

3.3 Welche Strategie für die Wirksamkeitsüberprüfung?

Die Umsetzung von Artikel 170 BV wird beeinflusst durch die normativen Bilder bezüglich des Verhältnisses von Politik, Regierung und Verwaltung. Eine wichtige Triebfeder für bisherige Reformen des Staates war in den letzten 30 Jahren ein rationalistisches Konzept, nach welchem die Politik die Oberziele setzt und die Verwaltung die zur Erreichung dieser Oberziele jeweils wirksamen und wirtschaftlichen Massnahmen auswählt und diese sachgerecht umsetzt. Dieses Modell beinhaltet eine strikte Aufgabenteilung zwischen Politik und Verwaltung (neuer: Management)[10]. Theoretisch hat zwar die Politik das Primat, indem sie die Oberziele vorgibt (dezisionistisches Modell, s. Habermas 1971: 122 ff.), faktisch beinhaltet aber die konkrete Ausgestaltung der Massnahmen ein Primat des professionellen Sachverstands (technokratisches Modell).

3.4 Vier Eckpunkte im Hinblick auf eine Strategie der Exekutive

1. Plausibilität statt Beweise

Angesichts der ernüchternden Erfahrungen und der konzeptuellen Grenzen ehrgeiziger rationalistischer Modelle (eingehender dazu Bussmann 2001: 114 – 117) ist es aber ratsam, bei der Institutionalisierung von Evaluation einen pragmatischen Ansatz zu verfolgen. Evaluation muss sich ihrer Grenzen bewusst sein: Da ihr Gegenstand – die staatliche Massnahme - sich ständig wandelt, erreichen die Untersuchungsergebnisse von Evaluationen selten die Verlässlichkeit wissenschaftlicher Theorien, die durch mehrfache, unabhängige Untersuchungen getestet wurden. Evaluationen staatlicher Massnahmen (insbesondere komplexer "policies") können selten die Kraft von wissenschaftlichen "Beweisen" beanspruchen, sondern bloss "plausible" Resultate liefern (Mader 2001: 124).

2. Argumentationshilfen statt Zwangsläufigkeit der Folgerungen

Angesichts der Grenzen der Aussagekraft von Evaluationsstudien können Evaluationen Politik nicht ersetzen und sollen es auch nicht. Sie sollen aber politische Auseinandersetzungen gehaltvoller machen (vgl. Mader 1985: 174). Evaluationen können die politische Auseinandersetzung in seltenen Fällen "beenden"; häufig enthalten sie Argumente, die von unterschiedlichen Parteien in der politischen Auseinandersetzung als ‚Munition' benutzt werden können.

Im besten Fall können Evaluationen dazu beitragen, dass überkommene Vorstellungen über die Wirksamkeit staatlichen Handelns in Frage gestellt und – im Zuge politischer Auseinandersetzung – durch neue, (vorläufig) "bessere" Argumentationsmuster ersetzt werden. In der Evaluationsforschung ist diese Funktion unter dem Begriff der "Aufklärungsfunktion" (enlightenment; Weiss and Bucavalas 1980) bekannt; zutreffender wäre wohl der Begriff konzeptuelle Funktion. Unabhängigkeit ist eine Voraussetzung dafür, dass Evaluation eine solche kritische Funktion wahrnehmen kann. Neben der im nachfolgenden Abschnitt erwähnten eher managerialen Funktion muss bei der Institutionalisierung auch darauf geachtet werden, dass es ein beachtliches Mass an unabhängiger Evaluation gibt.

3. Einbettung von Wirksamkeitsüberlegungen in die administrative und politische Praxis

Die grösste Herausforderung für die Exekutive stellt die Notwendigkeit dar, Wirksamkeitsüberlegungen in alle gouvernementalen und administrativen Prozesse

---

9 Die Kontaktgruppe besteht zur Zeit aus folgenden Personen: Werner Bussmann (BJ: Leitung), Gabriella Bardin Arigoni (GS EDI; Vertretung der GSK), Claude-Fabienne Husson Albertoni (GS EVD; Vertretung der Departemente), Thomas Bürgi (BK), Daniel Janett (Parlamentsdienste), Emmanuel Sangra (EFK) sowie Marlène Läubli-Loud (BAG, zugleich Vertreterin des Netzwerks "Evaluation in der Bundesverwaltung").

10 Wir halten uns an den herkömmlichen Begriff „Verwaltung", weil er auf Grund seiner ethymologischen Wurzeln (walten = bewegen, bewirken) wesentlich besser auf das aktuelle Tätigkeitsfeld des öffentlichen Sektors zugeschnitten ist als „Management" (manu agire = von Hand bewegen).

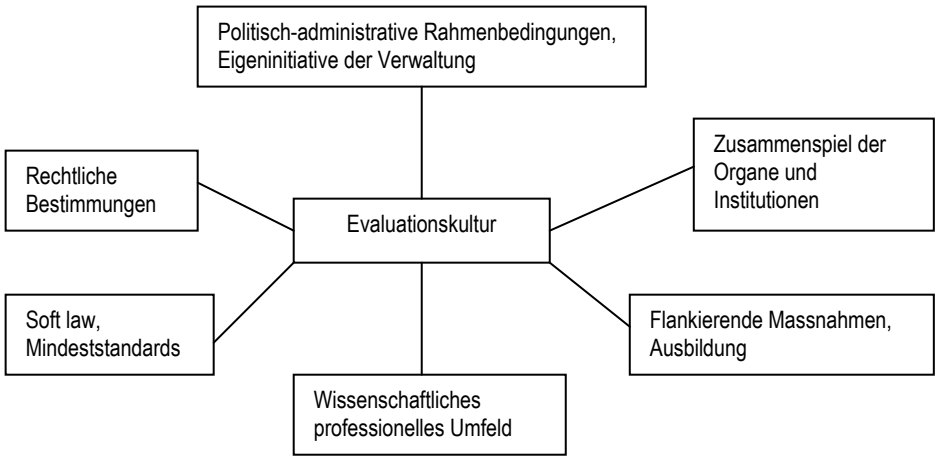
einzubetten, mithin einen "evaluativen Reflex" zu entwickeln. Dabei stehen Regierung und Verwaltung nicht am Nullpunkt (vgl. Ziff. 2.4). Fast alle Dienststellen des Bundes bedienen sich der Informationsinstrumente wie Evaluation, Controlling, Monitoring, Qualitätskontrollen (z.B. im Zusammenhang mit der Ausrichtung von Bundesbeiträgen). Der Einsatz dieser Instrumente hat sich aber naturwüchsig und häufig auch zufällig entwickelt; die Dosierung und die Qualität der eingesetzten Informationsinstrumente variieren stark nach Dienststellen; das Verhältnis der unterschiedlichen Instrumente ist in ihrer Konzeption und Praxis noch nicht überall ausgereift und, last, but not least, als Achillesferse entpuppt sich häufig die Umsetzung der Erkenntnisse. Diese Mängel rufen nach koordinierten Anstrengungen zur Schaffung rechtlicher Vorschriften und konzeptueller Grundlagen, zur Bereitstellung von Ausbildungsangeboten und zur Schaffung von dem Lernen förderlichen Rahmenbedingungen, damit die Evaluationskultur in der Exekutive verbessert werden kann.

4. Förderung der Evaluationskultur

Evaluationskultur bezeichnet die gelebte Wirklichkeit im Bereich der Evaluation. Sie wird beeinflusst durch Rahmenbedingungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der mit Evaluation befassten Personen in den verschiedenen Gewalten (Exekutive, Parlament, Finanzkontrolle) und auf allen hierarchischen Ebenen. Sie ist die Resultante vielfältiger Einflüsse und deshalb nur schwierig zu beeinflussen. Sie lässt sich z.T. direkt (z.B. durch rechtliche Vorschriften) oder indirekt (z.B. durch Minimalstandards und Hinweise auf ‚best practice', bundesinterne Ausbildungsangebote oder durch die Förderung professioneller Organisationen) beeinflussen. Häufig geht es aber darum, mögliche negative Einflüsse auf die Evaluationskultur (z.B. durch ein Übergewicht rein juristischer, politischer oder managerialer Argumente und Werte, oder durch eine übersteigerte Geheimhaltungspolitik und durch Überheblichkeit von Regierung und Verwaltung) zu vermeiden.

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist für eine Förderung der Evaluationskultur ein Handeln auf mehreren Ebenen erforderlich.

Abb. 1: Strategie zur Förderung der Evaluationskultur



1. **Aufgabenverteilung Parlament – Exekutive – Eidgenössische Finanzkontrolle:**
   Die Pflichtenhefte von Parlament, Exekutive und Eidgenössischer Finanzkontrolle sollen so ausgestaltet werden, dass jedes Organ seine Stärken nutzen und seine Schwerpunkte setzen kann; das Wechselspiel der Gewalten soll konstruktiv und ergänzend sein.

2. **Rechtliche Verankerung der Evaluation:**
   Obwohl Artikel 170 sich direkt nur an das Parlament richtet, ergeben sich daraus indirekt

Anforderungen an Regierung und Verwaltung, z.B. indem sich diese Bestimmung auch auf die Oberaufsicht durch das Parlament auswirkt (vgl. Art. 26 Parlamentsgesetz). Die wichtigsten Eckpunkte und Anforderungen an Regierung und Verwaltung, die sich implizit aus Artikel 170 BV ergeben, sollen deshalb auf Gesetzes- und Verordnungsstufe (insb. Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz und nachgeordnete Erlasse) niedergelegt werden.

3. **Mindeststandards für Wirksamkeitsüberprüfungen und "soft law":**
   Zur Sicherung der Qualität und zur Förderung eines gemeinsamen Verständnisses braucht es in der Bundesverwaltung gewisse Festlegungen in terminologischer Hinsicht und bezüglich der Mindeststandards, die für den Einsatz einzelner Instrumente gelten sollen. In verschiedenen Fällen gibt es dabei zweckmässige Vorarbeiten und Standardisierungen auf Seite der Wissenschaft und professioneller Organisationen (z.B. Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL), gegebenenfalls auch internationaler Organisationen (z.B. OECD), die als "soft law" in die Praxis der Bundesverwaltung übernommen werden können.

4. **Gezielte flankierende Massnahmen zur Förderung der Evaluationskultur:**
   Solche Massnahmen können sein: die Erleichterung des Erfahrungsaustauschs unter Fachpersonen für die Wirksamkeitsüberprüfung, das Schaffen von Netzwerken (Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung, LEWICO[11] etc.) und das Anbieten von Kursen (EPA, Fachverbände oder Universitäten und Fachhochschulen).

5. **Günstige politisch-administrative Rahmenbedingungen:**
   Eine gute Evaluationskultur kann sich nur entfalten, wenn auch ausreichend günstige politisch-administrative Rahmenbedingungen bestehen, namentlich ein lern- und reformfreudiges Klima, ein sinnvoller Umgang mit dem Risiko und mit möglichen Fehlern, eine ausreichende Ausstattung mit Ressourcen sowie ausreichend attraktive Arbeitsplätze für Fachspezialisten in diesem Bereich.

6. **Günstiges wissenschaftlich-professionelles Umfeld:**
   Die Bundesverwaltung ist bei der Wirksamkeitsüberprüfung auch abhängig von den Universitäten, den Fachhochschulen und den Fachverbänden. Diese vermitteln im Rahmen ihrer Aus- und Weiterbildung die entsprechenden professionellen Kenntnisse. Die freie und die anwendungsorientierte Forschung an Universitäten und Fachhochschulen haben die Kenntnisse über die Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit staatlicher Massnahmen verbessert. Professionelle Organisationen wie die SEVAL bündeln und vernetzen den Sachverstand, erleichtern den internationalen Austausch und tragen damit indirekt zu Qualitätsverbesserungen ein. Der Bund kann im Rahmen der Förderung der Forschung, der Universitäten, der Fachhochschulen und professioneller Organisationen (z.B. durch Mitwirkung von Bundesangestellten in den entsprechenden Leitungsorganen) dazu beitragen, dass dieses für Wirksamkeitsüberprüfungen förderliche Umfeld erhalten bleiben kann.

3.5 Abschliessende Überlegungen

Ehrgeizige Projekte, die im Trend der Zeit liegen, umfangreiche Rechtssetzungsvorhaben, neue Bauten und Infrastrukturen sind das Material, aus dem Regierung und Verwaltung sich Lorbeeren holen können. Evaluationen gehören nicht zu den möglichen Vorzeigekindern, zumindest bisher nicht. Der Aufbau von Evaluation ist mancherlei Anfechtungen ausgesetzt. In der Tat besteht bei Politikern, Magistratspersonen und bei Praktikern in der Verwaltung häufig starke Skepsis gegenüber der Evaluation. Bemängelt werden etwa die Kosten und die Personalintensität von Evaluationen sowie deren wissenschaftliche Qualität, die mangelnde Praktikabilität und Verständlichkeit der Resultate und deren unzureichende Umsetzbarkeit bzw. Umsetzung. Mit Ausnahme einzelner Wissenschafter und Praktiker, professioneller Evaluatoren und der entsprechenden Fachorganisation (SEVAL) hat die Evaluation kaum erklärte Freunde. Zudem gibt es seit langem (Freiburghaus 1990) und immer wieder (Bussmann, Klöti und Knoepfel 1997: 33, Spinatsch 2002: 375, 376 und 390) Stimmen, welche der Evaluation in der Schweiz ein eher schwieriges Los voraussagen bzw. bescheinigen. Die entsprechenden Personen begründen ihre Meinung mit den plebiszitären Elementen des schweizerischen politischen Systems und den bestehenden starken

[11] LEWICO = Leistungs- und Wirkungscontrolling (vom Eidgenössischen Personalamt betreutes Netzwerk)

Aushandlungskomponenten, mit der fein gegliederten politischen Verantwortung im mehrstufigen Föderalismus und mit dem Milizsystem: Dies alles erschwere - diesen Meinungen zu Folge - den Einbezug wissenschaftlichen Sachverstandes.

Diese Anfechtungen und Hemmnisse wirkten sich in der Vergangenheit bisher auf mannigfache Art und Weise aus, z.B. in den langen Diskussionen um den vom Parlament eingebrachten Entwurf einer Verfassungsbestimmung, welche die Unabhängigkeit des parlamentarischen Evaluationsdienstes garantiert hätte, in der Aufhebung der Verwaltungskontrollstelle des Bundesrats (2000), in der zeitweisen Reduktion des Personalbestands der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle (1996) und in Reorganisationen der Evaluationsdienste verschiedener Ämter.

Die Evaluation und ihre Institutionalisierung gingen aus diesen Anfechtungen und Krisen nicht etwa geschwächt, sondern sogar gestärkt hervor. Schritt für Schritt hat sich die Idee durchgesetzt, die Massnahmen des Bundes im Rahmen eines systematischen Vorgehens auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Bei konkreten Entscheiden zeigt sich, dass Evaluation zwar über wenig deklarierte Freunde verfügt, aber insgesamt auf sehr viel Goodwill stösst und über einen Vertrauensvorschuss bei verschiedenen Akteuren verfügt: bei Professoren der Rechtswissenschaft (Vorschlag für eine neue Verfassungsbestimmung), bei Politikerinnen und Politikern, welche für institutionelle Vorkehren zur Verbesserung von Transparenz, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit einstehen, bei Magistratspersonen und Amtsdirektoren, welche die Evaluation sporadisch oder systematisch einsetzen, und bei Protagonisten der Evaluation in der Verwaltung sowie in den Parlamentsdiensten.

Die erzielten Erfolge waren nur möglich, weil Evaluation an Werte anknüpfen kann, welche nach heutigem Verständnis modern sind (vgl. Ziff. 1.3). Diese Werte haben bei konkreten Entscheiden um das Schicksal der Evaluation gegenüber allen Anfechtungen und Vorbehalten die Oberhand behalten.

Es wird sich mit zunehmender Institutionalisierung der Evaluation zeigen, inwieweit diese Werte auch in Zukunft zu tragen vermögen und inwieweit die Evaluation nun ihre wirkliche Bewährungsprobe bestehen muss.

25

Die Tätigkeit des UNO-Menschenrechtsausschusses: Internationale Evaluation staatlichen Handelns

Walter Kälin / Wolfgang Beywl

1. Einbettung des UNO-Menschenrechtsausschusses im internationalen Recht

Der Menschenrechtsausschuss der UNO hat die Aufgabe, die Verpflichtungen der 151 Vertragsstaaten aus dem Internationalen Pakt für bürgerliche und politische Rechte (im Folgenden zitiert als ‚Pakt'[12]) zu überwachen.

Dieser Pakt konnte am 16. Dezember 1966 zusammen mit dem Pakt über die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte nach 18-jährigen Vorarbeiten von der UNO-Generalversammlung einstimmig verabschiedet werden. Es dauerte weitere zehn Jahre, bis 1976 endlich die für ihr Inkrafttreten notwendige 35. Ratifikation erfolgte. Noch 1990 hatten bloss etwas mehr als 90 Staaten, d.h. gut die Hälfte aller Länder den Pakt ratifiziert. Heute hat er mit 151 Mitgliedstaaten allerdings weltweite Unterstützung und Geltung erlangt. Die Verzögerung bei der Ausarbeitung und Inkraftsetzung beruhte auf ideologischen Differenzen zwischen Ost und West zur Zeit des kalten Krieges: Während die westlichen Staaten nach dem Vorbild der Europäischen Menschenrechtskonvention den Pakt auf unmittelbar anwendbare liberale Abwehrrechte beschränken und ihre Durchsetzung einem Gerichtshof überantworten wollten, drängten die sozialistischen Staaten auf eine Konvention, welche soziale Menschenrechte einschloss, wobei aber die Durchsetzung der Rechte ausschliesslich der Souveränität der Vertragsstaaten hätte überlassen werden sollen. Die Differenzen konnten mit der Aufteilung der Materie in zwei Pakte, jenen über die bürgerlichen und politischen Rechte und jenen über die sozialen Menschenrechte überwunden werden.

Der Pakt verpflichtet die Vertragsstaaten gemäss Art. 2:

*„die bürgerlichen und politischen Rechte zu achten, allen Rechtsunterworfenen ohne Diskriminierung Schutz zu gewährleisten und dafür Sorge zu tragen, dass die Rechtsunterworfenen gegen jede Verletzung dieser Rechte eine wirksame Beschwerde an ein staatliches, wenn möglich gerichtliches Organ einlegen können, dessen stattgebender Entscheidung unmittelbare Geltung verschafft werden muss." (*Nowak 1997, S. 9)

Dabei müssen die Staaten gemäss Art. 3 die Gleichberechtigung von Mann und Frau bei der Ausübung aller garantierten Rechte sicherstellen.

Teil III enthält die materiellen Garantien: Die Bestimmungen zum Schutz von Leib und Leben umfassen das Recht auf Leben (Art. 6), das Verbot der Folter und grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung oder Strafe (Art. 7), das Verbot der Sklaverei und Zwangsarbeit (Art. 8), das Recht auf persönliche Freiheit und Sicherheit inklusive dem Verbot willkürlicher Inhaftierung (Art. 9), die Rechte inhaftierter Personen (Art. 10) und Verbot des Schuldverhafts (Art. 11). Dem folgen Verfahrensgarantien (v.a. Art. 14) sowie eine Liste von grundlegenden Freiheiten und mit ihnen verwandten Garantien, darunter der Anspruch auf Schutz von Privatleben, Familie, Wohnung, Schriftverkehr und Ehre (Art. 17) sowie die Ehefreiheit (Art. 23), die Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit (Art. 18) und die Meinungs-, Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit (Art. 19, 21, 22). Teil III schliesst mit den Rechten des Kindes (Art. 24), den politischen Rechten (Art. 25), der Rechtsgleichheit bzw. dem Diskriminierungsverbot (Art. 26) und den Garantien des Minderheitenschutzes (Art. 27).

Ein wesentlicher Streitpunkt in der Ausarbeitung des Paktes war die Ausgestaltung des *internationalen Durchsetzungsinstrumentariums*. Die Vorstellung, den Internationalen Gerichtshof in Den Haag mit gerichtlichen Entscheidungskompetenzen bezüglich des politischen Paktes auszustatten, wurde schliesslich mit der damaligen Mehrheit der sozialistischen und Dritte-Welt-Staaten verworfen. Dagegen setzt Teil IV (Art. 28 - 45) den Ausschuss für Menschenrechte (Menschenrechtsausschuss) ein und regelt dessen Zusammensetzung und Aufgaben. Zu diesen gehören die Behandlung von Staatenberichten

12 Der „Internationale Pakt über bürgerliche und politische Rechte" wird zitiert gemäss der deutschsprachigen Fassung, abgedruckt in Kälin / Malinverni / Nowak (Hg.) 1997, S. 267-285. Standardwerke zum Thema sind Nowak (1993) sowie Joseph / Schultz / Castan (2000).

(Art. 40) und - falls die involvierten Staaten eine Erklärung gemäss Art. 41 abgegeben haben - von Staatenbeschwerden (Art. 41 und 42).

Dieses Gremium besteht aus 18 Expertinnen und Experten, die „von hohem sittlichen Ansehen und anerkannter Sachkenntnis auf dem Gebiet der Menschenrechte“ sein müssen (Art. 28) und überwiegend aus juristischen Berufen kommen. Diese werden einzeln von der Versammlung der Vertragsstaaten gewählt. Diese Wahl ist an hohe Quoren gebunden: 2/3 der Mitgliedsstaaten müssen vertreten sein; jeder Kandidat und jede Kandidatin müssen die absolute Mehrheit der abstimmenden und anwesenden Mitglieder auf sich vereinen (Art. 30 Abs. 4). Damit kommt den Mitgliedern, die nicht ihre Staaten vertreten, sondern „in ihrer persönlichen Eigenschaft gewählt und in dieser Eigenschaft tätig sind“ (Art. 28 Abs. 3) hohe Legitimität zu.

Bei der Auswahl der Ausschussmitglieder wird darauf geachtet, dass dieses Gremium interkulturell zusammengesetzt ist. So sollen z.B. die verschiedenen Weltregionen angemessen vertreten sein. Momentan sind Zentral- und Osteuropa sowie die Frauen nicht befriedigend vertreten.

Der Ausschuss tagt dreimal jährlich am Sitz der Vereinten Nationen in Genf und New York. Zu seinen zentralen Aufgaben gehört neben der Entscheidung über Individualbeschwerden die Entgegennahme und kritische Erörterung der Staatenberichte, welche die Mitgliedstaaten ihm periodisch vorzulegen haben.

2. Die Evaluationsarbeit des Menschenrechtsausschusses

2.1 Zwecksetzung der Ausschussarbeit

Perspektivische Leitorientierung des politischen Paktes ist – unter Rekurs auf die Charta der Vereinten Nationen – die „allgemeine und wirksame Achtung der Rechte und Freiheit des Menschen zu fördern“ (Präambel). Die Aufgabe des Ausschusses wird im Art. 40 angesprochen. Sie besteht insbesondere darin, auf der Basis der von den Vertragsstaaten eingereichten Berichte zu prüfen, welche Massnahmen diese „zur Verwirklichung der in diesem Pakt anerkannten Rechte getroffen haben und über die dabei erzielten Fortschritte Bericht zu legen.“ Dies geschieht für jeden Vertragsstaat periodisch im Ablauf mehrerer Jahre, erstmalig unmittelbar nach Beitritt zum Pakt, dann jeweils auf Anforderung des Ausschusses.

Aus folgender Festlegung wird der „*summative*“ Charakter der zu leistenden Evaluation deutlich: „Der Ausschuss prüft die von den Vertragsstaaten eingereichten Berichte. Er übersendet den Vertragsstaaten seine eigenen Berichte sowie ihm geeignet erscheinende allgemeine Bemerkungen.“ (Art. 40, 4). Diese können auch dem Generalsekretär, dem Wirtschafts- und Sozialausschuss und eventuell darüber hinaus weiteren UN-Organisationen zugeleitet werden.

Insofern dieses Verfahren vor der Weltöffentlichkeit abläuft und ein die jeweilige nationale Menschenrechtslage bilanzierendes Urteil aus den verschiedenen Berichten heraus gelesen werden kann, entsteht bei gravierenden Menschenrechtsverletzungen, verbunden womöglich mit ‚sichtbarem’ Nachlassen des jeweiligen Vertragsstaates in seinen Bemühungen, ein erheblicher Legitimationsdruck. Zweck der Evaluation ist hier die *Rechenschaftslegung*: Schlägt das Pendel, nach Abwägen aller verfügbaren Informationen, eher in die positive oder in die negative Richtung aus? Damit verbunden ist ein zwar sanfter aber doch bestimmter internationaler Druck, dass der Staat künftig im Sinne der Menschenrechte förderlicher handelt.

Über mehrere Berichtszyklen betrachtet wird die *formative Leistung* der Ausschussarbeit sichtbar: Zweck ist es dazu beizutragen, dass es zu einer *Verbesserung der Menschenrechtslage* im jeweiligen Land kommt, auch indem der Staat darin ermutigt wird, auf dem Weg der Verwirklichung der Menschenrechte fortzuschreiten.

Es ist interessant zu bemerken, dass beispielsweise die Regierungen der zentral- und osteuropäischen Transformationsstaaten, die durch lange Phasen von menschenrechtsgefährdender Diktatur gegangen sind, heute vor dem Ausschuss vielfach mit Stolz über das jüngst Erreichte berichten. Der dialogische *Prozess* der Ausschussarbeit und sein *Ergebnis* – die Berichte – sind für sie eine Möglichkeit ‚der Welt zu zeigen’, was sie mit ihrer neuen staatlichen Ordnung an Chancen errungen und genutzt haben.

2.2 Zentrale Fragestellungen

Die Hauptfragestellungen der Evaluation lauten: ‚An welcher Stelle auf einer gedachten Skala hin zur idealen Verwirklichung der Menschenrechte steht der jeweilige Staat bei der Umsetzung seiner Verpflichtungen aus dem Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte?' (= Fragestellung nach dem *Resultat* staatlichen Handelns). ‚In welchem Masse sind die Staaten ihren Verpflichtungen aus dem politischen Pakt nachgekommen?' (= Fragestellung nach dem *Prozess* staatlichen Handelns). Anders formuliert: Wo liegen aus Perspektive der Menschenrechte die Hauptprobleme und welche bereits ergriffenen Lösungsmassnahmen sind erkennbar?

Zugrunde liegt dieser Fragehaltung eine skeptische Grundannahme: Die Menschenrechte werden nicht als etwas quasi ‚Angeborenes' und ihre Einhaltung nicht als etwas natürlich Gegebenes und damit für die Gesellschaften Verbindliches angesehen, sondern als eine stete Aufgabe, zu der immer wieder angehalten und angespornt werden muss. Daher gehen auch Analysen und Fragestellungen vielfach von feststellbaren Defiziten, von Menschenrechts*verletzungen* aus.

Wenn es um die Beschreibung und Bewertung der ‚Prozessqualität' geht wird danach gefragt, was die Staaten im Bereich der Gesetzgebung unternommen haben und wie es in der Gerichtspraxis oder auch in der Verwaltungspraxis (bei Dienstleistungsbehörden über Schulen bis hin zu Gefängnissen) konkret aussieht.

Diese Hauptfragestellungen setzen sich staatenspezifisch in Teilfragestellungen um. In erster Linie hängt deren Konkretisierung davon ab, in welchen Bereichen der Staat offensichtlich und hauptsächlich seine Probleme mit der Sicherung der Menschenrechte hat. Einige Beispiele: Der Ausschuss hatte kürzlich die Slowakei zum Dialog eingeladen. Viele Fragen drehten sich hier um die Behandlung der Minderheiten insbesondere der Roma. Auch Israel wurde erörtert und hier war der Schwerpunkt der Umgang mit den Palästinensern. Dabei ging es um Dinge wie die Misshandlung von Gefangenen oder die gezielte Tötung von Militanten. Bei Russland stellte die Menschenrechtssituation in Tschetschenien einen Hauptschwerpunkt dar. Im Fall der Schweiz vor einigen Jahren standen die Frage der Diskriminierung der Frau und die Behandlung von Ausländern im Mittelpunkt.

Man könnte sagen: Diejenigen Themen, die in der internationalen Diplomatie, in der Weltpresse und bei den artikulationsstarken Menschenrechtsorganisationen in Bezug auf den jeweiligen Staat als besonders kritisch angesehen werden, kommen auf die Agenda des Ausschusses und konkretisieren damit die Fragestellungen seiner Untersuchungen.

Diese problemzentrierte Sicht fragt nach der aktuellen Menschenrechtslage in den verschiedenen, in den Artikeln 6 bis 27 des politischen Paktes aufgeführten Menschenrechts-Dimensionen und staatlichen Handlungsbereichen. Darüber hinaus werden die staatlichen Vertreter und Vertreterinnen in den Ausschusssitzungen auch danach gefragt, was sie an Massnahmen einzuleiten beabsichtigen, um die Situation zu verbessern. Mit dieser Frage wird gleichzeitig der längerfristige formative Zweck der Evaluation unterstützt, Lösungswege zu erarbeiten und Impulse für deren Beschreiten zu setzen.

2.3 Vorgehen und Methoden

Ingesamt ist das methodische Vorgehen durch Multiperspektivität, Methodenvielfalt und kommunikative Prüfung der Daten auf Gültigkeit gekennzeichnet.

Zentrales Instrument der Menschenrechts-Evaluation sind die Staatenberichte nach Art. 40 Abs. 1 des Paktes.[13] Die Vertragsstaaten sind verpflichtet, regelmäßig einen Bericht zu erstatten zum Status der Realisierung der Menschenrechte auf ihrem Hoheitsgebiet. Dieser kann sehr umfangreich sein und weit über hundert Seiten umfassen.

Dieser „Staatenbericht" stellt (wie in anderen Evaluationsfeldern auch[14]) den so genannten „Selbstbericht" dar. Der jeweilige Staat gibt ein Selbstzeugnis über die von ihm

13 Auf das zweite Hauptinstrument, das fakultative Staatenbeschwerdeverfahren gemäss Art. 41 (vgl. Nowak 1997, S. 23f) wird in diesem Beitrag nicht eingegangen, da für dieses keine so markante Nähe zur Evaluation besteht.

14 Auch in anderen Evaluationskontexten, in denen prinzipiell gleich Gestellte sich gegenseitig bewerten, sind solche Selbstberichte – teilweise missverständlich als ‚Selbstevaluationen' bezeichnet – Ausgangspunkt

wahrgenommene Situation, seine Ziele und Massnahmen auf dem Gebiet der Menschenrechtspolitik sowie die erzielten Resultate ab. Dieser Selbstbericht ist nach Erfahrung des Ausschusses ein geeigneter Ansatzpunkt, um auf schriftlichem und schliesslich auf mündlichem Wege ‚miteinander ins Gespräch zu kommen'.

Ebenfalls hinzu gezogen werden Unterlagen, Berichte oder auch gezielte Eingaben von nicht-staatlichen Menschenrechtsorganisationen, welche aus ihrer jeweiligen Perspektive Informationen zur jeweiligen Menschenrechtssituation bereitstellen. Hier realisiert sich eine wichtige methodische Anforderung von Evaluationen: Es werden mehrere Informationsquellen zum selben Sachverhalt heran gezogen, welche aus der Perspektive relevanter Stakeholder der Menschenrechte Daten liefern. Dabei wird Wert gelegt auf voneinander unabhängige Informationsgeber, was die Gültigkeit der kompilierten Gesamtinformation erhöht und Möglichkeiten der intersubjektiven Überprüfung durch Kontrastierung und Triangulation (Betrachtung aus mehreren Perspektiven) bietet.

Das darauf folgende Verfahren, das bis zur Rücksendung der Antworten auf Fragen im Follow-up erstreckt, dauert ca. neun Monate. Es wird durch ein ad hoc aus der Mitte des Ausschusses zusammengestelltes Länderteam gesteuert. Dieses wird moderiert durch einen aus dem Team bestimmten „Hauptberichterstatter". An diesen werden hohe persönliche Anforderungen gerichtet. Im Besonderen wird Unabhängigkeit und Fehlen jeder Interessen-verwicklung in Bezug auf den Evaluationsgegenstand sowie die Menschen-rechtslage im jeweiligen Mitgliedsstaat gefordert. Dies ist - auch bezogen auf die anderen Mitglieder - Grundlage für die Glaubwürdigkeit der Ausschussarbeit. Operativ werden Hauptberichterstatter und Länderteam vom Sekretariat des Menschenrechtsausschusses unterstützt.

Die ‚problematischen' Selbstberichte sind diejenigen, die ausschliesslich über die Gesetzgebung berichten und nicht über die Umsetzung und Realisation gesetzlich verbürgter Rechte und Verfahrensnormen. Die Realität erschliesst sich hingegen erst in Ergänzung durch glaubwürdige statistische Angaben, empirische Forschungsberichte oder auch Fallstudien. Ein Bericht mit befriedigender Informationsbreite verknüpft die Darstellung der Gesetzgebung bzw. von staatlichen Programmen mit empirischen Belegen zur Realität der Menschrechtslage.

Das Bild von der Menschenrechtslage, das sich auf Basis dieser verschiedenen Datenquellen ergibt, kann entweder in weiten Teilen konsistent sein oder aber es ergeben sich gleich mehrere Bilder einer identischen Realität, die kaum zu einem plausiblen Ganzen zusammengefügt werden können. In keinem Fall sind die Übereinstimmungen hundertprozentig; es sind auch extreme Divergenzen anzutreffen.

Der Ausschuss versucht, sich solche Arten von Dokumenten aushändigen zu lassen, von denen anzunehmen ist, dass sie Aufschluss darüber geben ‚wie die Realität tatsächlich ist'. Mit diesem Punkt werden in der Evaluationstheorie in den vergangenen Jahrzehnten intensiv diskutierte wissenschaftstheoretische Fragen berührt, die z.B. mit Stichworten wie „Postpositivismus" oder „Konstruktivismus" markiert sind (vgl. Beywl 1988; Stufflebeam 2001). So schwierig diese Aufgabe auch ist, letztlich geht es auch in der Evaluationstätigkeit des Menschenrechtsausschusses um „Reality Testing".

Folgend auf die Inhaltsanalyse der Selbstbeschreibung und den Vergleich mit davon unabhängigen Daten formuliert der Ausschuss einen Fragenkatalog an den jeweiligen Staat. Dieser umfasst in der Regel 20 bis 25 Fragen. Teils sind diese einer Art ‚Standard-Fragen-Katalog' entnommen, der an alle Staaten gestellt wird und damit eine Vergleichsgrundlage schafft. Zum anderen sind es Fragen, die durch die Auswertung und den Vergleich der vorhandenen Datenquellen aufgeworfen werden. So werden z.B. oft wichtige Probleme der Menschrechte im Staatenbericht gar nicht angesprochen. Die Fragen können auch Bitten um ergänzende Information zur Gesetzeslage oder zu konkreten Einzelfällen (z.B. wichtige Gerichtsurteile, Ergebnisse amtlicher Untersuchungen zu behaupteten Verstössen gegen die Menschenrechte) enthalten.

---

eines Evaluationsverfahrens; so z.B. in der Schul- und insbesondere der Hochschulevaluation oder bei den Qualitätspreisen nationaler oder internationaler Unternehmensverbünde bzw. –stiftungen (Baldrige-Award in den USA [www.quality.nist.gov/]; European Foundation for Quality Management [www.efqm.org] und die verfahrensmässig daran anknüpfende Stiftung ESPRIX in der Schweiz [http://www.esprix.ch]).

Der für den aktuellen Fall eigens zusammen gestellte Fragenkatalog wird dem Staat einige Monate vor dem Dialog mit dem Ausschuss zugestellt. Dieser Dialog dauert ein bis zwei Tage und erstreckt sich über zwei bis drei Sitzungen von je drei Stunden. Es nehmen die Mitglieder des Ausschusses sowie eine Delegation des Staates teil. Diese besteht aus Angehörigen des Regierungsapparates, die aus verschiedenen Ressorts und unterschiedlichen Hierarchiestufen kommen. Die Delegation ist oft geleitet von einem Botschafter. Die Delegation beginnt nach der Begrüssung mit der ausführlichen Beantwortung der im Voraus zugestellten Fragen. Die Antworten werden gruppiert und anschliessend erhalten die Ausschussmitglieder Gelegenheit zu Zusatzfragen. Diese können sofort oder aber an der nachfolgenden Sitzung beantwortet werden. Anschliessend wendet sich die Delegation den nächsten Fragekomplexen zu. Soweit die Delegation mündlich gestellte Fragen nicht beantworten kann bzw. die nötigen Informationen nicht vor Abschluss des Dialogs einholen kann, bekommt sie einige wenige Tage Zeit für schriftliche Antworten. Am Schluss der letzten Sitzung gibt der Vorsitzende des Ausschusses eine erste Einschätzung der Ergebnisse ab, indem er die wichtigsten Fortschritte und die Hauptproblembereiche hervorhebt.

Nicht nur *was* berichtet oder nicht berichtet wird sondern auch *wie* die Delegation des Mitgliedsstaates auf Fragen antwortet spielt eine Rolle in Bezug auf die Einschätzung der Glaubwürdigkeit und Vollständigkeit der staatlicherseits gegebenen Informationen. Dabei ist die Gewichtung dieses Faktors von Ausschussmitglied zu Ausschussmitglied sicher sehr unterschiedlich. Interkulturelle Aspekte spielen bei der Interpretation dieser ‚weichen' Daten eine relevante Rolle. Ein Westeuropäer wird sicher anders wahrnehmen, wenn ein Vertreter eines nicht-europäischen Staates berichtet, als wenn dieser z.B. aus Lichtenstein oder Deutschland kommt. Systematisch ist über die Ausgestaltung dieser Kommunikations- und Verarbeitungsprozesse wenig bekannt.

Der Dialog endet mit so genannten abschließenden Bemerkungen. Diese bereitet der Berichterstatter vor. Sie werden vom Gesamtausschuss gegen Ende der Session, in welcher der Dialog stattfindet, Paragraph für Paragraph durchdiskutiert und meist einstimmig, und wo Konsens nicht zu erreichen ist, mit Mehrheit angenommen. Sie enthalten die zusammenfassende Einschätzung der Menschrechtslage im Vertragsstaat. Es werden einerseits Stärken heraus gestellt. Dabei wird vor allem Bezug genommen auf die bei der vorangegangenen Berichterstattung fest gestellte Situation: was hat sich seither verbessert, welche Empfehlungen hat der Staat ganz offensichtlich umgesetzt, wo werden weitere positive Entwicklungsansätze festgestellt? Andererseits werden die negativen beurteilten Punkte heraus gearbeitet, zu denen im Ausschuss erhebliche Bedenken bestehen oder wo sich – ggf. neue – Probleme abzeichnen. Es gibt z.T. konkrete und z.T. auch etwas abstraktere aber doch gezielte Empfehlungen. Die abschliessenden Bemerkungen werden dem Staat am Ende der Session schriftlich übermittelt.

Daran schliesst sich ein Follow-up-Verfahren in dem Sinn an, dass der Staat verpflichtet ist, binnen einer Frist von zwischen sechs bis zwölf Monaten auf einige ausgewählte Punkte zu antworten. Es werden z.B. fünf besonders drängende Punkte angesprochen und der Staat wird in die Pflicht genommen mitzuteilen, wie er gedenkt, mit den gemachten Empfehlungen umzugehen.

Diese Antworten des Staates schliessen den Evaluationszyklus ab, der mit der Aufforderung begonnen hatte, einen Staatenbericht zuzusenden. Nach Ablauf von ca. fünf Jahren beginnt ein solcher Zyklus erneut.

An dieser Stelle zeigt sich das für Evaluationen charakteristische Merkmal der Periodizität.[15] Ein Zyklus wird begonnen und abgeschlossen. Darin kommt es zu Schwerpunktsetzungen bezüglich des Rahmens bereit zu stellender Informationen und zu einer Fokussierung vermittels Vertiefungsfragen, Schlussfolgerungen und schliesslich Empfehlungen.

---

[15] Im Unterschied zu *kontinuierlichen* Verfahren, wie etwa dem Monitoring oder dem Qualitätsmanagement, in dem zentrale Kennzahlen jährlich, monatlich oder gar noch häufiger erhoben und im Zeitverlauf dargestellt werden (vgl. Beywl 2002). Im Bereich der Menschrechtspolitik sind als solche kontinuierlichen Verfahren zu nennen z.B. die jährlichen Menschenrechtsberichte des US State Department oder die Jahresberichte von Amnesty International, welche beide die meisten Staaten der Welt abdecken.

2.4 Bewertung als Kernleistung

Bereits in die Abschätzung, wie vollständig und genau der eingereichte Selbstbericht ist, für wie glaubwürdig zum anderen die Informationen nicht-staatlicher Organisationen zu halten sind, fliessen Bewertungen der Ausschussmitglieder ein. Dabei ist die Bewertungs*grundlage* sehr klar: Es sind die materiellen Menschenrechtsgarantien der 22 Artikel im Teil III des politischen Paktes.

Allerdings muss der Ausschuss bei seiner Betrachtung der staatlichen Menschenrechtspraxis eine Auswahl zwischen diesen Schutz- und Freiheitsrechten treffen, für die er eine vertiefte Analyse durchführen will. Auch dieser Fokussierungsschritt ist durch Werturteile gesteuert. Diese spielen schliesslich die wesentliche Rolle bei der *Gewichtung* der Informationen in Bezug auf Fragestellungen wie: Wie soll die jeweilige Bestimmung „Gleichheit vor Gericht" operationalisiert werden? Ist es im Kern die formale Gleichheit, die bereits durch eine entsprechende Formulierung in der Verfassung hergestellt ist? Oder wird darunter eine materielle Gleichheit verstanden, etwa in dem Sinne, dass Mittellose bei identischem Sachverhalt identische Erfolgsaussichten wie Begüterte vor Gericht haben? Wie soll und kann dies gemessen werden? Wo genau wird das Erfolgskriterium gesetzt, ab einer wie kleinen Erfolgsquote ‚Mittelloser' vs. ‚Begüterter' von Gleichheit vor Gericht gesprochen werden kann?

Wie bei jeder Evaluation bildet die Bewertung den Kern der zu leistenden Aufgabe. Dies konkretisiert sich in den „abschließenden Bemerkungen" der Ausschussarbeit. In der Auflistung, Gegenüberstellung und Gewichtung von positiven Punkten und von Bedenken. Dabei gibt es unterschiedliche allgemeine Bewertungsdimensionen. Eine erste und längerfristig für die Ausschussarbeit ausschlaggebende ist die *Qualität des Selbstberichtes*. Sind alle wesentlichen Punkte angesprochen, welche im vorangehenden Evaluations-Schlussbericht als ‚bedenklich' aufgeführt waren? Ist umfassend Auskunft gegeben? Sind die Quellen genannt und leicht nachvollziehbar? Werden nicht nur regierungsamtliche sondern auch Zeugnisse verschiedener politischer, fachlicher oder sozialer Organisationen sowie von unabhängigen Wissenschaftlern/-innen einbezogen?

Ein benachbarter Aspekt ist, wie die staatliche Delegation personell zusammengesetzt ist: Sind Ressorts vertreten, welche unmittelbar für die menschenrechtsrelevanten Bereiche zuständig sind (also z.B. Polizei und Justiz)? Sind Vertretungspersonen mit hohem Verantwortungsrang entsandt? Haben diese die Kompetenz, frei und spontan Auskunft zu geben?

Auch die *Prozessqualität* des geführten Dialoges selbst wird bewertet: Werden die vorhandenen Probleme auf den Tisch gelegt oder haben die Delegierten versucht, sie wortreich zu überdecken? Bewertungskern ist die *empirische Situation der Menschenrechte* im Mitgliedsstaat. Wird diese so eingeschätzt, dass sie bei gegebenen politischen Rahmenbedingungen als befriedigend zu bezeichnen ist? Hat der Staat bezüglich der Sicherung und Förderung der Menschenrechte gegenüber dem letzten Evaluationszyklus Fortschritte gemacht, hat er stagniert oder gar Rückschritte gemacht? Solche Fortschritte können sich z.B. zeigen in einer Amnestie für politische Gefangene, in der Aufhebung einer diskriminierenden Gesetzgebung oder in der Durchführung einer Gefängnisreform, welche nachgewiesenermassen dazu geführt hat, dass die Haftbedingungen besser geworden sind weil die Zahl der Gefangenen insgesamt reduziert werden konnte und die Beschuldigten nicht während der ganzen eventuell mehrmonatigen Vorbereitungszeit in Untersuchungshaft gehalten werden.

Bedenken können sich auf Vielerlei beziehen: Beispielsweise, dass die Sprachengesetzgebung gegenüber einer Minderheit diskriminierend wirkt, der Staat zu wenig unternimmt, um wirksam Frauenhandel oder häusliche Gewalt bekämpfen zu können, oder systematische Folter durch ein allgemeines Klima der Straflosigkeit gefördert wird. Schliesslich, wenn zusammenfassende *Schlussfolgerungen* gezogen werden: Ist ein dem jeweiligen historischen und ökonomischen Kontext, in dem sich das staatliche Handeln abspielt, ‚angemessenes' Niveau der Menschenrechte verwirklicht?

In der Folge und im Zusammenhang mit Kriegen kommt es immer wieder dazu, dass die staatliche Gewalt gar nicht in dem Maße präsent ist, dass sie in der Lage wäre, politische Massnahmen zur Sicherung der Menschenrechte durchzusetzen. So müsste gegenwärtig in

Afghanistan oder im Irak ein ganz anderer Massstab zu Grunde gelegt werden als z.B. vor 20 Jahren. Hierauf nimmt der Art. 4 des politischen Paktes direkt Bezug: „Im Falle eines öffentlichen Notstandes, der das Leben der Nation bedroht und amtlich verkündet ist, können die Vertragsstaaten Massnahmen ergreifen, die ihre Verpflichtungen aus diesem Pakt, in dem Umfang, den die Lage unbedingt erfordert, ausser Kraft setzen …". Auch unterhalb dieser Schwelle des nationalen Notstandes gibt es immer wieder und auch lang andauernde Phasen sozialer und politischer Instabilität in vielen Staaten der Welt, welche angepasste Massstäbe auf Seiten der Evaluierenden erfordern.

Auch die *Empfehlungen* enthalten Bewertungen: Wenn beispielsweise nahe gelegt wird, die Gesetzgebung an einem bestimmten Punkt zu ändern oder konkrete faktische Maßnahmen zu treffen, etwa zur besseren Integration von Minderheiten, so impliziert dies ein sehr deutliches Werturteil darüber, wo der Staat in den Augen des Ausschusses versagt hat und welche Prioritäten er setzen sollte.

Eindeutig abgelehnt wird eine Art „Schlussnote" auf einer vermeintlichen absoluten Bewertungsskala. Eine solche Gesamtnote würde unweigerlich eine Art Ranking allen Staaten im Bereich der Umsetzung der Menschenrechte implizieren. Dies ist zum einen methodisch gar nicht möglich: Selbstbericht und Dialog können nie alle Menschenrechts-Bereiche abdecken, es muss immer eine – wertegesteuerte – Auswahl erfolgen. Bei vielen Sachverhalten - abgesehen einmal von zumindest auf den ersten Blick so ‚einfach' zu messenden Zahlen wie „Längerfristige Inhaftierung ohne Gerichtsverhandlung" oder „Anzahl vollzogener Todesurteile pro 1 Million Einwohner" - handelt es sich bei den meisten zu messenden und zu beurteilenden Tatbeständen um hoch komplexe und kulturell geprägte Sachverhalte (etwa: Gleichberechtigung von Mann und Frau). Schliesslich realisieren sich viele der Freiheitsrechte zentral erst im Lebensvollzug des einzelnen Bürgers und der einzelnen Bürgerin. Hier ‚objektive', gar interkulturell und international gültige und zuverlässige Messinstrumentarien vergleichender Art aufzubauen wäre ein gänzlich unrealistisches Vorhaben und könnte letztlich den Menschenrechts*dialog* eher hindern als fördern.[16]

Insgesamt zeigt sich, dass es zwischen den Mitgliedern des Menschenrechtsausschusses zwar immer wieder Bewertungsunterschiede im Detail gibt, dass die generelle Richtung der Bewertung aber weniger kulturabhängig ist als man erwarten könnte. Wenn es um eine so zentrale Frage wie die Haltung zur Todesstrafe geht, dann verläuft keinesfalls ein Graben z.B. zwischen ‚westlichen' und ‚nicht-westlichen' Kulturen, sondern zwischen Mitgliedern aus Ländern, welche die Todesstrafe schon lange abgeschafft haben und solchen, in welchen sie eine gewisse Tradition hat. Zudem macht sich bemerkbar, dass die Mitglieder nicht als Vertreter/-innen von Ländern oder Weltregionen gewählt sind sondern als unabhängige Persönlichkeiten. Bei der Evaluationstätigkeit spielen ihre privaten und beruflichen Biographien, ihre internationalen Kontakte und Erfahrungen eine ganz erhebliche Rolle.

Während bereits erörtert wurde, dass temporäre Instabilität den Bezugsrahmen für Bewertungen verschiebt oder sogar partiell ausser Kraft setzt, so ergeben sich auch aus fortschreitender Stabilität, aus Reichtum und technischem Fortschritt neue Grundlagen für eine Beurteilung der jeweiligen Menschenrechtssituation. Da nach Völkerrecht jeder Staat verpflichtet ist, im Rahmen *seiner Kräfte* die Menschenrechte zu verwirklichen, kann bei ‚wachsenden Kräften' diese Aufgabe nie abgeschlossen sein. Einerseits stellen diese erweiterten Möglichkeiten auch erhöhte Massstäbe. Andererseits resultieren aus ihnen auch ganz neue, bis dato nicht existente Bedrohungen für die Freiheitsrechte und *neue* Schutzrechte müssen staatlicherseits gesetzt und verwirklicht werden. Es gibt immer wieder neue Probleme und bedrohende Situationen. Verwiesen sei beispielhaft auf Herausforderungen der neuen Kommunikationstechnologien im Zusammenhang mit dem Schutz des Privatlebens, oder auf die Zunahme von lebensverlängernden Organtransplantationen oder die der Gentechnologie, welche das Recht auf körperliche Integrität ganz neu thematisiert. In dem Sinn sind Menschenrechte hoch dynamisch und auch der – vermeintlich - perfekteste Staat ist immer wieder mit neuen Problemen konfrontiert.

---

16 Vgl. als kurze Einführung in die Thematik Menschenrechte - Kulturelle Unterschiedlichkeit Ayton-Shenker 1995.

3. Besonderheiten und Perspektiven

Die Prüfung der Menschenrechtssituation, wie sie der UNO durch den Pakt aufgegeben ist, weist aus Sicht der Evaluationstheorie einige Spezifika auf: Im Mittelpunkt steht ein durch internationales Recht geschaffenes und gerahmtes ‚ständiges Evaluationsorgan'. Seine Mitglieder – ein Kollegium von persönlich integren und sowohl bezüglich Inhalts- wie Verfahrensfragen kompetenten ‚Evaluatoren und Evaluatorinnen' – sind von den zu Evaluierenden, den souveränen Vertragsstaaten, gewählt. Im Ausschuss sind sie als unabhängige Personen tätig, dem Text des Vertragswerkes sowie ihrem Gewissen verpflichtet.

Von der institutionellen Verortung finden sich ähnliche Konstruktionen auch in anderen Feldern, in denen sich Akteure mit hoher Autonomie verpflichten oder staatlich verpflichtet sind, ihre Leistungen einer kritischen Bewertung zu unterwerfen: Beispiele sind die Evaluationsstellen von Universitäten oder Universitätsverbünden.[17] Insofern dort das Verhältnis von kollegialer Beauftragung einer solchen Stelle vs. Einsetzung qua übergeordnetem Ministerium oft ungeklärt ist, entstehen nicht selten erhebliche Spannungen und Widerstände seitens der ‚Evaluierten'. Das Muster der Selbstverpflichtung – wie im Falle des Menschenrechtsausschusses - und der Verantwortungsübergabe an ein gewähltes Personengremium, dessen Mitglieder gleichzeitig in keiner Weise verantwortlich sind für die Kernleistung: staatliche Garantie der Menschenrechte - gibt Anregungen für die Evaluation in derartigen Spannungsfeldern. Auffallend ist auch die hohe Distanz, mit welcher die Ausschussmitglieder gegenüber den evaluierten Staaten positioniert sind. Eine in anderen Feldern produktive Vorgehensweisweise, die direkte Beratung der Programmverantwortlichen durch die einzelnen Evaluierenden, wäre in diesem internationalen Feld höchst kontraproduktiv.

Typisch für Evaluationen ist die Periodizität der durchgeführten Bewertung – damit unterscheidet sich die Arbeit des Ausschusses deutlich von einem Monitoring: Anlässlich des Beitritts eines Staates zum politischen Pakt ist vertraglich eine ‚Erstevaluation' vorgesehen, die auch als ‚Messung der Ausgangssituation' aufgefasst werden kann. Weitere Evaluationen erfolgen in unregelmässigen Abständen. Ihre Terminierung ist durch unterschiedliche Überlegungen gesteuert, u.a. durch den wahrgenommenen Problemdruck, den Grad der Widersprüchlichkeit der Datenlage, aber auch einer angemessenen Berücksichtigung unterschiedlicher Staats- und Gesellschaftstypen - ein Grundmerkmal diplomatischen Vorgehens in der Evaluation.

Die eingesetzten Methoden sind – wie es für institutionalisierte Evaluationsverfahren charakteristisch ist – im Falle des Menschenrechtsausschusses stark standardisiert, ja formalisiert:[18]

(1) Einreichung eines Selbstberichtes.

(2) Analyse von Berichten anderer Beteiligtengruppen, z.B. von Menschenrechtsorganisationen.

(3) Gezieltes Nachfordern von Daten zur Schliessung von Informationslücken.

(4) Befragung von Vertretern/Verantwortlichen.

(5) Erarbeitung eines Resümees / einer Empfehlung, möglichst im Konsens aller Gremienmitglieder.

(6) Rückmeldung an die Beteiligten / Veröffentlichung des Berichtes.

(7) Follow-up-Verfahren mit fokussierten Nachfragen und Aufforderung zur Stellungnahme.

Vorteil ist die grosse Verlässlichkeit und Berechenbarkeit des Vorgehens. Ein Nachteil besteht darin, dass die Datenerhebungsmethoden von vorneherein feststehen, damit u.a. ausgeblendet ist, welche alternativen Erhebungsmethoden zweckgerichtet eingesetzt werden könnten oder wie höhere Effizienz bei der Datenbeschaffung erreicht werden könnte.

---

17 Vgl. als Beispiel Fischer-Blum / Tschirkov / Zemene 2003.

18 Vgl. im Einzelnen die Verfahrensordnung des Menschenrechtsausschusses vom 24. April 2001 (CCPR/C/3/Rev. 6 – Deutscher Übersetzungsdienst der Vereint. Nationen, Febr. 2003 [http://www.humanrights.ch/instrumente/uno_organe/pdf/030408_ccpr_reglement.pdf]).

Wie in allen ‚juristisch' geprägten Evaluationsverfahren wird den Standards der ‚Fairness' deutlicher Vorrang vor denen der ‚Durchführbarkeit' und teils auch der ‚Genauigkeit' eingeräumt.[19] Es geht ja auch vorrangig darum, die prinzipiell autonomen Beteiligten weiterhin ‚im Spiel' zu halten, ihnen auch kritische Bewertungen vermitteln zu können, ohne dabei ihren eigenen – in diesem Fall oft durch inner- oder auch zwischenstaatliche Machtbeziehungen determinierten Handlungsspielraum in Frage zu stellen.

Es zeigt sich, dass wie in vielen Evaluationen auch im Falle des Menschenrechtsausschusses ein erheblicher ‚*Prozess*nutzen' auftritt (vgl. Patton 1998). Insbesondere der mündliche Dialog mit herausgehobenen Repräsentanten der Mitgliedsstaaten kann bereits Veränderungen in Richtung veränderter Problemwahrnehmung auf Seiten der Staatsvertreter auslösen und damit bereits Verbesserungsmassnahmen begründen. Dabei ist der potentielle *Ergebnis*nutzen des Verfahrens, der durch die Veröffentlichung der Befunde und Schlussfolgerungen und die nachfolgende internationalen Rezeption der Berichte des Menschenrechtsausschusses repräsentiert wird, ebenfalls bedeutsam. Von Interesse wäre es, auf der Basis der Standards für Evaluation über eine Meta-Evaluation der UNO-Menschenrechtsarbeit nachzudenken, mit deutlichem Schwergewicht oder gar ausschliesslichem Schwerpunkt bei der formativen Aufgabe: Wie kann seine Arbeit noch effektiver, noch effizienter und nachhaltiger gestaltet werden?

Die Betrachtung der Arbeit des UNO-Menschenrechtsausschusses auf dem Hintergrund der Theorie und Methodologie der Evaluation macht deutlich, dass dieser ‚heuristische Vergleich' nutzbringend für die weitere Klärung von Zwecksetzung und Methoden beider Vorgehensweisen sein kann.

Die Bewertung der Menschenrechtssituation ist – wie Evaluation in ihren typischen Arbeitsfeldern der personenbezogenen Dienstleistungen – eine mit der conditio humana gegebene, immerwährende, nie abzuschliessende Aufgabe. Dabei sind immer wieder neue, komplexe, interkulturell eingefärbte und durch Interessen und Werte geprägte Aufgaben der systematischen Beschreibung und der nachvollziehbaren Bewertung zu leisten. Insofern Evaluation als sich entfaltende Transdisziplin und Menschenrechtsarbeit auf nationaler wie internationaler Ebene vor gemeinsamen Herausforderungen stehen ist zu wünschen, dass sich dieser Austausch fortsetzt. Er könnte sich niederschlagen einerseits in der Nutzung der Erfahrungen und Dokumente des Menschenrechtausschusses für die Ausbildung in Evaluation. Andererseits in einer evaluationsfachlichen Qualifizierung derjenigen, welche den unabhängigen Menschenrechtsexperten der UNO zuarbeiten.

Für die Arbeit des Menschenrechtsausschusses gilt wie für die Evaluation überhaupt: Der Mensch ist unverzichtbares und wichtigstes Evaluationsinstrument.

---

[19] Vgl. zu den „Standards für Evaluation": Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (2000): Handbuch der Evaluationsstandards, 2. Aufl., Opladen.

Externe Schulevaluation – Trends und Zusammenarbeit in der Deutschschweiz

Gerold Brägger / Heiner Teuteberg

1. Schule und Evaluation – Antriebskräfte für ihre Annäherung

Evaluation gehört zu den ureigensten Aktivitäten in der Schule. Lehrerinnen und Lehrer haben bei ihrer Tätigkeit schon immer Prozesse beobachtet und Prozesse beurteilt. Sie haben das Ergebnis ihrer Beurteilung dann jedoch nicht als Evaluationsbericht bezeichnet, sondern als Zeugnis oder in den letzten Jahren vielleicht auch als Lernbericht. Obwohl evaluative Tätigkeiten zum schulischen Handlungsrepertoire gehören, hat sich die Schule eher schwer getan, sich mit der eigenen Evaluation und der eigenen Qualitätsarbeit auseinander zu setzen.

Bis vor wenigen Jahren waren sich in der Schweiz fast alle an der Schule Beteiligten, Lehrerinnen und Lehrer, Behörden, Verwaltungen und auch die meisten "Abnehmer", darin einig, dass unsere Schulen gut sind und dass wir auch keine Vergleiche mit anderen Ländern scheuen müssten. Gut ausgebildete und auch gut bezahlte Lehrkräfte und eine solide Infrastruktur böten Gewähr für eine Schule, die den Ansprüchen genügt. Dass der Begriff Qualität und die Fragen der Überprüfung dieser Qualität im Bildungsbereich auftauchten - und dies nicht erst seit der Veröffentlichung der Ergebnisse der letzten PISA Studie - ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen:

a) Die bildungsökonomische Perspektive: Die Auseinandersetzung um die Staatsfinanzen der 90er Jahre bringt (zumindest für PädagogInnen) neue Fragen auf die schulpolitische Agenda: Werden die Mittel, die in das Bildungswesen fliessen, auch in einer effektiven Weise verwendet? Werden die beabsichtigten Wirkungen auch wirklich erzielt? Reicht es, wenn Schulen über den Einsatz der Mittel und über Regelungen gesteuert werden oder sollte – entsprechend den Grundsätzen des New Public Management – die Input-Steuerung abgelöst werden durch wirkungsorientierte Steuerungsformen? Ungewohnte Fragen für PädagogInnen. Und es brauchte deshalb wohl etwas Zeit, bis diese sich vom Schock dieser ökonomischen Annäherung an die Bildung erholt hatten und die Frage nach Ziel und Mitteleinsatz als fruchtbare Auseinandersetzung um ihre Arbeit und als Chance sehen konnten. Zuerst entzündete sich die Debatte dort, wo auch am meisten Geld in die Bildung investiert wird, nämlich bei den Hochschulen und dann bei der Berufsbildung. Wie viele junge Leute sollten wozu ausgebildet werden? Und sollte der Staat wirklich alle Ausbildungswünsche finanzieren oder doch auch den wirtschaftlichen Nutzen einer Ausbildung in Betracht ziehen dürfen? Und es konnte doch nicht sein, dass das Thema Qualität für jedes Klein-Unternehmen von zentraler Bedeutung ist, aber ausgerechnet die Schule sich nicht mit ihrer Qualität, ihrem Out-put, auseinander zu setzen hat. Nicht zufällig wurden die ersten Qualitätsüberprüfungsmodelle an den Berufsschulen, den Fachhochschulen und den Universitäten etabliert. In der Folge diffundierte die Diskussion langsam auch in die Volksschule. Und seit wenigen Jahren sind nun fast alle Kantone daran, auch für diese Stufe Modelle zu entwickeln, mit denen genauer erfasst werden sollte, welche Qualitätsziele in der Volksschule erreicht werden.

b) Das neue Steuerungsparadigma: Das (traditionelle) Steuerungsmuster für den Bereich der Volksschule war bis vor kurzem durch zwei Hauptmerkmale geprägt (vgl. Brägger/Oggenfuss/Strittmatter 1997):

- Die starke Bedeutung und der hohe Detaillierungsgrad zentraler Regelungen, d.h. auf kantonaler Ebene
- Die Hauptaufteilung der Kompetenzen auf zwei Ebenen: Allgemeine Regelungen beim Kanton, Ausgestaltung der Ausführung bei der einzelnen Lehrperson.

Das Grundmuster der Steuerung in den Kantonen war (und ist es teilweise noch) eine (Fern)Steuerung der einzelnen Lehrpersonen durch zentrale Regelungen. Das Konzept setzte sich fort in der Einzelaufsicht über die Tätigkeit der Lehrpersonen und in deren primär individueller Fortbildung. Dieses Steuerungsmuster ist durch einen verstärkten Anpassungsdruck auf die Schule selbst unter Druck gekommen.

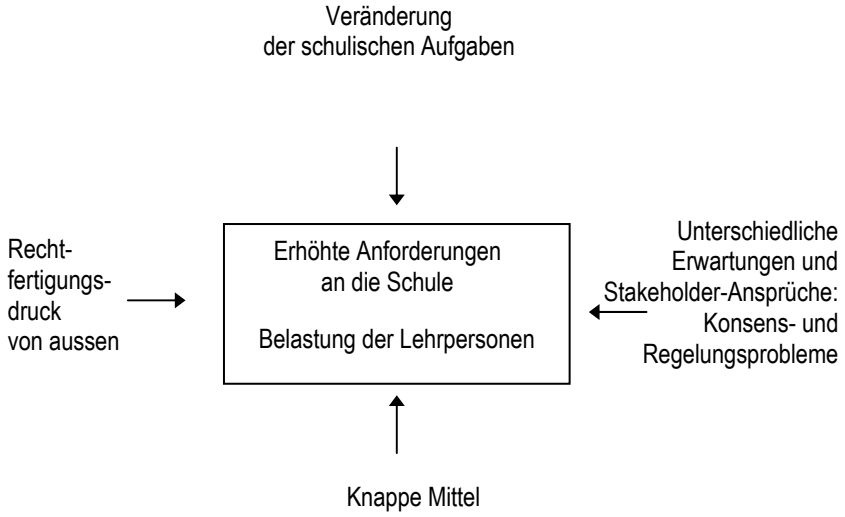


Abb. 1: Anpassungsdruck auf die Schule

Die veränderte Aufgabe der Schule bei gleichzeitiger Veränderung des schulischen Umfeldes und damit der Bedingungen für die Erfüllung der Aufgabe hat einen erheblichen Anpassungsdruck auf den verschiedenen Ebenen eines kantonalen Schulsystems erzeugt. Der aktuelle, in allen Kantonen beobachtbare Wandel, der häufig mit dem Stichwort „Teilautonomie“ gekennzeichnet wird, ist eine der zentralen Antworten auf diese Herausforderung. Dabei lassen sich zwei für die Qualitätsfrage wesentliche Bezugsgrössen herausstellen:

- Die Ausdifferenzierung der Einzelschule als mittlere Ebene zwischen der einzelnen Lehrperson und der Gemeinde bzw. dem Kanton. Mit der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen an geleitete Schulen wird die Schule zu einer Handlungseinheit, die für ihre betriebliche und pädagogische Qualität verantwortlich wird. Die Schule bekommt bedeutende Gestaltungskompetenzen, sie erhält aber im Gegenzug für die neu gewonnene Freiheit die Verantwortung und Verpflichtung zur Rechenschaftslegung (vgl. Liket 1993).

- Die aufgabenbezogene Ausdifferenzierung auf kantonaler Ebene, d.h. die Schaffung neuer Funktionseinheiten (Agenturen für Support von Schulen, kantonale Stäbe für Projektentwicklung, Fachstellen für Evaluation etc.)

c) Die Perspektive der Schul- und Unterrichtsentwicklung: Als dritte Antriebskraft für den gegenwärtigen Trend zur Schulevaluation sind die zahlreichen Schulentwicklungsprojekte zu nennen, die gegenwärtig in den Kantonen durchgeführt werden. Viele Schulen haben in den letzten Jahren aus eigener Motivation Methoden der Qualitätsevaluation und -entwicklung erprobt und umgesetzt. Die Erkenntnis ist gewachsen, dass auch das Funktionieren der Schule als Ganzes, das Schulklima, die Art der Zusammenarbeit im Lehrerteam, die Haltung und Arbeitsweise der Schulleitung zum Schulerfolg der Schülerinnen und Schüler beiträgt und dass eine innerschulische Evaluationskultur eine wesentliche Grundlage für die Verbesserung von Schule und Unterricht darstellen kann.

2. Entwicklungen in der Qualitätsevaluation und Schulaufsicht

Die beschriebenen Antriebskräfte haben dazu geführt, dass sich die meisten Kantone derzeit mit der Entwicklung neuer Formen der Steuerung und Qualitätsentwicklung der einzelnen Schulen und des ganzen Schulsystems beschäftigen. Es geht dabei um die Neudefinition der Kompetenzen und Handlungsspielräume der Schulen und Gemeinden, um die Reorganisation der Schulaufsicht und um eine Neubestimmung der Rollen der Inspektorate, der Behörden und der geleiteten teilautonomen Schulen.

Die gegenwärtige Diskussion darüber, wie die kantonalen Konzepte zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität an den Schulen erneuert werden können, kommt ohne ein Stichwort nicht aus: Evaluation. Damit ist hauptsächlich zweierlei gemeint: Die Schulen

überprüfen einerseits mittels Formen der Internen Evaluation Teile ihrer Arbeit selber (meist im Sinne einer *Selbstevaluation*), andererseits werden die Schulen von Dritten mittels einer Externen Evaluation einer Beurteilung unterzogen *(meist im Sinne einer Fremdevaluation*)[20]. Beides geschieht periodisch und dient sowohl der Entwicklung wie der internen bzw. externen Überprüfung der Schule. Während im Bereich der Internen Evaluation / Selbstevaluation in den letzten Jahren bereits zahlreiche Erfahrungen gesammelt werden konnten, besteht bei der Externen Evaluation / Fremdevaluation von Schulen noch ein grosser Entwicklungsbedarf.

Zwar ist die Externe Evaluation / Fremdevaluation der Volksschulen sowie der Schulen auf der Sekundarstufe II in fast allen Deutschschweizer Kantonen ein Thema, aber der Arbeitsstand präsentiert sich so vielfältig wie die politischen und konzeptionellen Voraussetzungen. Aufgrund ihres Entwicklungsstandes lassen sich die Kantone grob wie folgt unterscheiden:

- Kantone, die aktuell eine kantonale Stelle für Schulevaluation aufbauen bzw. aktuell Schulen evaluieren (Umsetzungsphase)
- Kantone, die aktuell Fragen der Externen Evaluation/Fremdevaluation diskutieren und erste Entwicklungsschritte planen (Konzeptionsphase)
- Kantone, die sich damit noch nicht oder nicht mehr befassen.

Da sich die meisten Kantone aktuell in der Umsetzungs- oder Konzeptionsphase befinden, besteht einerseits ein *wachsender Bedarf der Kantone an ausgebildeten Fachleuten für die Externe Schulevaluation/Fremdevaluation*, andererseits ein ausgewiesener *Bedarf an Erfahrungs- und Wissensaustausch*. Der Bedarf zeigt sich hauptsächlich auf drei Entwicklungsebenen:

- *Ebene der zentralen Verwaltung*: Klärung der organisatorischen Einbettung, der Aufgaben und des Leistungsauftrags der Externen Evaluationsstelle, Reorganisation der Schulinspektorate, Klärung der behördlichen Zuständigkeiten und Abläufe usw.
- *Ebene der Schulen*: Klärung des Zusammenspiels von Interner und Externer Evaluation bzw. von Selbst- und Fremdevaluation der Schule, Gelingensbedingungen für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung und –evaluation in den Schulen; konkrete Durchführung von Externen Evaluationen/Fremdevaluationen usw.
- *Ebene des Personals*: Gewinnung und Qualifizierung von Fachleuten für die Externe Schulevaluation/Fremdevaluation bzw. Weiterbildung von Schul-, Verwaltungs- oder InspektoratsmitarbeiterInnen zu Evaluationsfachleuten; unterschiedliche Anforderungen je nach Einsatzkonzept usw.

3. Interkantonale Arbeitsgemeinschaft „Externe Evaluation von Schulen“

Angesichts des skizzierten Entwicklungsbedarfs kann es als besonders verdienstvoll und wegweisend gewertet werden, dass die Verantwortlichen aus den Pionierkantonen von Beginn weg eine interkantonale Zusammenarbeit angestrebt haben. Die für Fragen der externen Schulevaluation Zuständigen des Kantons Zürich (man darf die Blumen dahin verteilen) haben die Initiative für eine Kooperation zuerst für die Erarbeitung eines Qualitätshandbuches und dann auch für eine institutionalisierte Zusammenarbeit ergriffen.

Aufgrund dieser Initiative ist 2002 die interkantonale Arbeitsgemeinschaft „Externe Evaluation von Schulen“ (ARGEV) entstanden, eine sonst in keinem Bereich in dieser Form existierende

---

[20] „Die Begriffe Interne Evaluation /Selbstevaluation einerseits und externe Evaluation/Fremdevaluation anderseits werden in der Fachliteratur nicht einheitlich verwendet. Für das vorliegende Papier gehen wir von der folgenden begrifflichen Festlegung aus: Die Unterscheidung von intern / extern sagt etwas darüber aus, wer die Evaluation durchführt (ausschliesslich Personen des eigenen Lehrerkollegiums oder Beizug von schulexternen Personen). Die Unterscheidung Selbst - / Fremd-Evaluation bezieht sich zusätzlich auf den Aspekt der Datenhoheit und auf die „Nutzungskompetenz“ (z.B. Entscheidung über allfällige Entwicklungsmassnahmen): In einer „Selbstevaluation“ gehören die Evaluationsergebnisse der Schule; diese kann selber darüber entscheiden, wie sie die Evaluationsergebnisse für sich nutzen möchte und welche Handlungsfolgen sie aus der Evaluation für sich ableiten möchte. In der „Fremdevaluation“ gehen die Evaluationsergebnisse an eine hierarchisch übergeordnete Instanz: Diese kann auch gewisse Optimierungsmassnahmen anordnen.“ (Brägger/Landwehr 2003)

deutschschweizerische Zusammenarbeitsstruktur der Qualitätsverantwortlichen der Bildungsdirektionen.

Die ARGEV ist eine Arbeitsgemeinschaft von Verantwortlichen verschiedener Kantone, die für die Externe Schulevaluation zuständig sind oder sich damit konzeptionell befassen.

Zweck der ARGEV ist die Professionalisierung und Qualitätssicherung im Tätigkeitsfeld der Externen Schulevaluation durch Vernetzung, Weiterbildung und Erfahrungsaustausch.

Mitglieder der ARGEV sind aktuell 16 Fachstellen für Schulevaluation, Inspektorate, Erziehungsdepartemente etc. aus folgenden Kantonen: Aargau, Appenzell-Ausserrhoden, Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Bern, Glarus, Luzern, Nidwalden, Obwalden, Schaffhausen, Schwyz, St. Gallen, Thurgau, Wallis (deutschsprachiger Teil), Zug, Zürich.

4. Ziele und Arbeitsschwerpunkte der ARGEV

Die Ziele der ARGEV sind insbesondere:

- Einrichtung einer praxisnahen, aber verbindlich geregelten Verbundstruktur für Fachleute für die Externe Schulevaluation zwecks fachlichem Erfahrungsaustausch und Wissensentwicklung, gemeinsamer und individueller ad-hoc Weiterbildung z.B. in gemeinsamen Tagungen.
- Entwicklung und Weiterentwicklung eines Konzeptes zur Auswahl und zur Aus- und Weiterbildung von Fachleuten für die Externe Schulevaluation sowie Umsetzung dieses Konzeptes.

Die Ziele werden wie folgt umgesetzt:

Qualifizierung und Professionalisierung von Fachleuten für die Externe Schulevaluation

- Curriculum für die Aus- und Weiterbildung von Fachpersonen für die schulische Fremdevaluation
- Erhärtetes Anforderungsprofil für Fachpersonen für die schulische Fremdevaluation
- Kooperation mit einem anerkannten institutionellen Anbieter einer Grundausbildung in „Externer Schulevaluation“
- Information/Koordination und z.T. Organisation der Aus- und Weiterbildungsangebote
- Formale Qualitätsstandards für die Externe Schulevaluation (ZH-Handbuch 1, SEVAL-Standards)

Aufbau eines Netzwerks von Fachleuten und Fachstellen für die Externe Schulevaluation

- Erfahrungs- und Wissensaustausch, Qualitätsentwicklung und –evaluation
- Durchführung von thematischen Tagungen und Netzwerktreffen
- Betrieb einer Internetplattform für Toolshare und Fachdiskussion: www.argev.ch

Informationen als Entscheidungsgrundlagen zu Schlüsselfragen im Bereich schulischer Fremdevaluation bereitstellen

Dabei werden insbesondere die folgenden Themen von der ARGEV bearbeitet:

- Gelingensbedingungen für ein produktives Zusammenwirken von interner und externer Schulevaluation
- Externe Schulevaluation im Verhältnis zu anderen Funktionen und Rollen des Schulsystems: Aufsicht, Kontrolle, Führung, Schulmanagement, Krisenintervention, Beratung/Support, Systemsteuerung, Bildungsmonitoring

- Verbindung zwischen externer Schulevaluation, Unterrichtsevaluation und Leistungsmessung
- Standards für Schul- und Unterrichtsqualität

5. Ausgewählte Schlüsselfragen der ARGEV

Die ARGEV befasst sich zur Zeit mit einer Reihe von Schlüsselfragen, von deren konzeptionellen und praktischen Beantwortung es nicht zuletzt abhängen wird, inwieweit die externe Schulevaluation ihre beiden Hauptfunktionen (Entwicklungs- und Rechenschaftslegungsfunktion) erfolgreich realisieren kann.

Legitimität der Qualitätsstandards

Wer evaluieren will, braucht für die Beurteilung des Evaluationsgegenstandes bestimmte Kriterien. Wird von irgendeiner Institution eine Evaluation in Auftrag gegeben, so ist es am Auftraggeber, die Erfolgskriterien - oder zumindest die genaueren Zielsetzungen des zu evaluierenden Projektes anzugeben. Nicht so bei der Schule. Der Referenzrahmen für schulische Qualitätsstandards ist ungleich komplexer und widersprüchlicher.

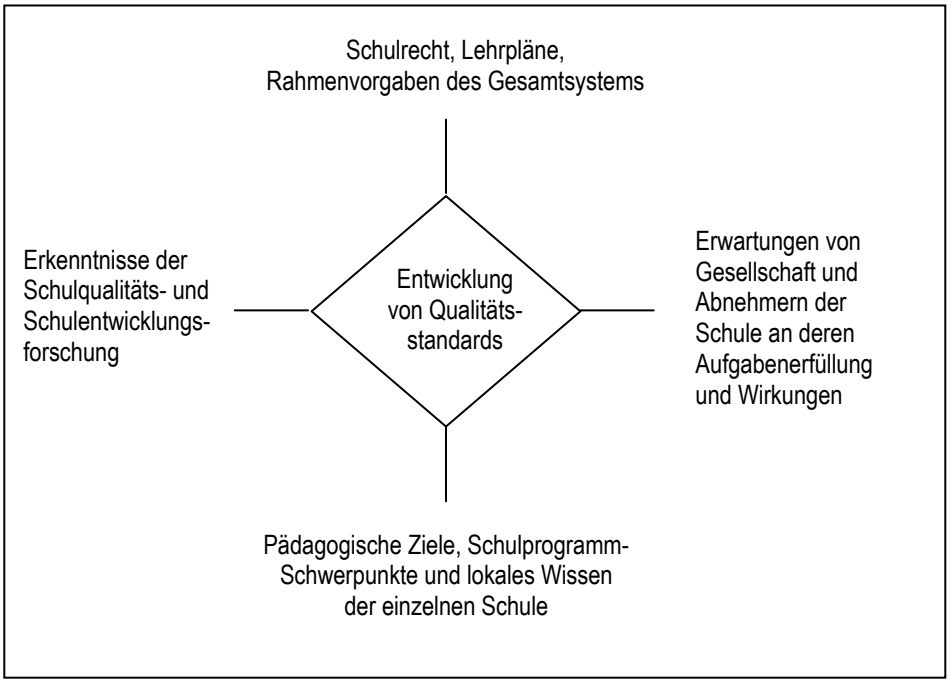


Abb. 2: Referenzrahmen für Qualitätsstandards (nach Holtappels 2003)

Die Erarbeitung von Qualitätsstandards kann sich an den Bezugsgrössen des Referenzrahmens orientieren. Dabei stellen sich aber eine ganze Reihe grundsätzlicher Fragen nach der Legitimation der Evaluationsstellen und der von ihnen angewandten Beurteilungsmassstäbe.

Leitende Fragen: Die Vorgaben der Schulen sind in Lehrplänen und Gesetzen umschrieben, welche in der jetzigen Form kaum operationalisierbare Zielsetzungen vorgeben. Wie kann die zu evaluierende Schulqualität mit Rekurs auf diese Vorgaben definiert werden? Die Normen für die Schule sind in einer demokratischen Gesellschaft eine Sache der Öffentlichkeit. Und da Schulqualität keine objektive Grösse ist, muss sie ausgehandelt werden. Wer sind die Aushandlungspartner? Wer bestimmt politisch legitimiert die Qualitätsstandards?

Wenn man die an der Schule Beteiligten, Eltern, Schülerinnen, Lehrkräfte, Behörden, Wissenschaftler, Unternehmer, Politikerinnen, fragt, was eine gute Schule sei, wird man die unterschiedlichsten Antworten erhalten und das Spannungsfeld der Ansprüche vorgeführt bekommen. Das Verständnis von Schule hängt von Wertvorstellungen, Weltanschauungen und konkreten Interessen ab. Auf welche transparente Weise werden die notwendigen

normativen Entscheide gefällt? Welchen Beitrag kann die Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung leisten?

Funktionen und Varianten der Externen Schulevaluation[21]

Externe Schulevaluation erfüllt ihre Aufgaben im Spannungsfeld zwischen Rechenschaftslegung und Entwicklungsorientierung. Innerhalb dieses Spannungsfeldes werden gegenwärtig in der Deutschschweiz einige Varianten der externen Schulevaluation erprobt. Andere (auch international erprobte) Formen sind zur Zeit noch nicht im Gebrauch. Für die längerfristige Akzeptanz, Praxiswirksamkeit und Effektivität der Externen Schulevaluation ist es erforderlich, dass verschiedene Evaluationsmodelle konzipiert, erprobt und empirisch evaluiert werden.

Leitende Fragen: Welche Funktionen hat die Externe Schulevaluation zu erfüllen? Welche konzeptrelevanten Modalitäten sind bei der Konzeption verschiedener Varianten der Externen Schulevaluation zu beachten (Expertenansatz vs. Peer-Review-Ansatz; Primär- vs. Meta-Evaluation; Prozess- vs. Wirkungsevaluation; Einbezug der Selbstevaluation)? Welche Modelle gibt es? Schwerpunkte und Funktionen dieser Evaluationsvarianten?

Externe Schulevaluation im Verhältnis zu anderen Funktionen und Aufgaben

Externe Schulevaluation muss sich im Verhältnis zu anderen Funktionen und Aufgaben verorten: Aufsicht, Kontrolle, Linienführung, Schulmanagement, Krisenintervention, Beratung/Support, Systemsteuerung, Bildungsmonitoring, ...

Leitende Fragen: Wie sieht eine funktionale Differenzierung der externen Schulevaluation aus? Mit welchen anderen Funktionen und Aufgaben kann die externe Evaluation gekoppelt werden? Wo braucht es eine klare Abgrenzung der Funktionen? Welche Konsequenzen haben die verschiedenen Varianten der Externen Evaluation für die Rolle der EvaluatorInnen?

Organisatorische Ansiedelung / Verbindung und Trennung zur Schulaufsicht

Für die Funktion und die der externen Schulevaluation zugedachten Aufgaben ist es von grosser Bedeutsamkeit, wo eine Fachstelle für Schulevaluation angesiedelt wird. Ihre Glaubwürdigkeit im Feld, ihre fachliche Unabhängigkeit hängen nicht zuletzt von der Frage der Verortung ab.

Leitende Frage: Wo soll eine Fachstelle für Schulevaluation angesiedelt werden? Welche bereits existierenden bzw. denkbaren Varianten gibt es? Welche Vor- und Nachteile sind damit verbunden? Wie kann der Informationsfluss zwischen externer Schulevaluation, Schule/Schulbehörde, Schulaufsicht bzw. Bildungsverwaltung sowie Erziehungsrat geregelt werden? Umgang mit Empfehlungen? Welche praktischen Erfahrungen und Regelungen liegen bereits vor?

Rolle der EvaluatorInnen

Wie alle Rollen ist auch die Rolle des Evaluators/der Evaluatorin in der Praxis kaum „in Reinform“ (d.h. ohne Überschneidung mit anderen Rollen) zu verwirklichen.
Neben umstrittenen Rollenkonstellationen gibt es solche, die definitiv unverträglich sind:

- Evaluator und Interessenvertreter der Bildungsdirektion – beispielsweise als Verantwortlicher für die Einführung und Umsetzung kantonaler Rahmenvorgaben
- Evaluator und Interessenvertreter der Schule – beispielsweise als Mitglied der lokalen Schulbehörde
- Evaluator und Berater im Entwicklungsprozess an derselben Schule
- Evaluator und Kooperationspartner bzw. Coach der Schulleitung

[21] Die folgenden Schlüsselfragen stammen aus einem zurzeit in Arbeit stehenden Vorprojektpapier von Brägger/Bucher/Ermatinger/Landwehr 2003.

- Evaluator und Arbeitskollege (mit engen Beziehungen zu einzelnen Mitglieder des Schulkollegiums)

- Evaluator und Zuständigkeit für Sanktionierung bzw. Massnahmenanordnung bei ungenügender Qualität. (Die Massnahmenentscheidung muss personell von der Evaluation/Qualitätsdiagnose getrennt sein, damit die Entscheidungsinstanz im Konfliktfall unbefangen entscheiden kann beispielsweise im Sinne einer unbefangenen Überprüfung von Stellungnahmen der Schule!)

Leitende Fragen: Welche Rollenkonfusionen sind mit einer unabhängigen, glaubwürdigen, unverzerrten „Qualitätsdiagnose" verträglich bzw. unverträglich? Welche verschiedenen Funktionen darf ein Evaluator/eine Evaluatorin in schulbezogenen Praxisfeldern (z.B. als InspektorIn, als SchulleiterIn, als LehrerIn, als Schulberaterin usw.) ausüben, ohne eine funktionsfähige Evaluation zu beeinträchtigen? Unter welchen Bedingungen sind bestimmte Rollenmixe verträglich/unverträglich?

Verbindung von Prozess-Evaluation und Output-Evaluation

Eine valide Qualitätsbeurteilung von Schule und Unterricht darf sich nicht nur auf die Prozessqualitäten beschränken, sondern muss sich auch um die Ergebnisqualitäten kümmern. Das gelungene Zusammenspiel von Prozess-Evaluation und Output-Evaluation (Beurteilung der von der Schule erwirkten Lernergebnisse) dürfte vermutlich längerfristig unerlässlich sein für eine glaubwürdige Schulevaluation.

Leitende Fragen: Ist Externe Schulevaluation ohne Evaluation der Wirkungen von Unterricht haltbar? Welche Modellvarianten einer produktiven Verbindung bzw. Rollenabgrenzung von externer Evaluation, Unterrichtsevaluation und Leistungsmessung sind denkbar? Internationale Erfahrungen?
In wie weit können/müssen die (prozessorientierten) Schulevaluationen eingebettet werden in eine ganzheitliche Schulbeurteilung, die auch die Ergebnisqualitäten (z.B. Ergebnisse von standardisierten Leistungstests) einbezieht? Wie ist das Zusammenspiel der beiden Evaluationsformen zu gestalten?

Verbindung und Trennung von externer Evaluation (Fremdevaluation) und interner Evaluation (Selbstevaluation)

Dass Externe Schulevaluation ohne eine vorgängige Entwicklung einer internen Evaluationskultur möglich ist, das zeigt u.a. das Beispiel des Zürcher Projekts „Neue Schulaufsicht". Dass die Entwicklung eines schulinternen Qualitätsmanagement Priorität gegenüber der Externen Schulevaluation habe, das sagen (beinahe) alle SchulexpertInnen. Von ihrer Beantwortung wird es nicht zuletzt abhängen, ob die externe Schulevaluation für Schulen zum Rückenwind oder zum Motivationskiller wird.

Leitende Frage: Welche Funktionen kann eine externe Schulevaluation ohne vorangegangene Selbstevaluation erfüllen? Welche Risiken und Chancen sind damit verbunden? Welche Schlüsse sind daraus auf der pragmatischen und welche auf der konzeptionellen Ebene zu ziehen? Folgerungen für ein Gesamtkonzept „Qualitätsmanagement und Schulevaluation"?

Entwicklungswirksamkeit der Evaluation

Ob eine Evaluation entwicklungswirksam ist, ist einerseits von Art der Rückmeldung abhängig, andererseits von Verarbeitung und Umsetzung der Rückmeldung durch die Schule. Für die Qualität des ersten Faktors ist das Evaluationsteam klar zuständig; die Zuständigkeit für den zweiten Faktor ist dagegen umstritten.

Leitende Fragen: Wieweit ist es Aufgabe der Evaluationsteams, sich - über die optimal-wirksame Rückmeldungsart hinaus – auch für die schulinterne Verarbeitungs- und Umsetzungsqualität zu kümmern? Ist es sinnvoll, die Umsetzung von vorgeschlagenen Entwicklungsprozessen und –massnahmen durch das Evaluationsteam überwachen zu lassen?

Einbezug des Unterrichts

Der Unterricht ist wesentlich geprägt durch den Gestaltungsfreiraum der einzelnen Lehrperson bzw. durch deren Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften. Der Einfluss der Institution Schule auf die Unterrichtsqualität ist demgegenüber eher zweitrangig, vor allem mittelbar wirksam (gewissermassen durch die Lehrperson „gefiltert"). Damit besteht die Gefahr, dass die Unterrichtsbeurteilung in erster Linie zu einer Personenbeurteilung wird – obwohl sie im Rahmen der Schulbeurteilung anders konzipiert ist.

Leitende Fragen: Wie lässt sich der Unterricht in die Evaluation einbeziehen, obwohl die Lehrperson die wichtigste „Gestaltungsvariable" ist. Wie ist eine schulbezogene Erfassung der Unterrichtsqualität überhaupt möglich, ohne dass eine „Personenbeurteilung" stattfindet?

Heimliche Indikatorensteuerung

Indikatoren sind Evaluations- und Beurteilungsinstrumente. In der Praxis werden sie fast unaufhaltsam zu selbständigen Instrumenten der Praxissteuerung, was aus verschiedenen Gründen nicht unproblematisch ist (z.B. Vertuschung des Normenproblems und des Konkretisierungsproblems; Verlust der ethischen/pädagogischen Dimension im Denken und Handeln der Praktiker).

Leitende Fragen: In wieweit lässt sich Transparenz & Legitimität der Indikatoren/ Standards/ Normen herstellen, ohne heimlich eine gängelnde Indikatorensteuerung der Praxis zu bewirken?

Routinisierung der Evaluationstätigkeit

Eine professionelle Evaluation hat eine hermeneutische Dimension (Versuch, die Wirklichkeit aus sich selber heraus – in ihrer je besonderen Qualität - zu verstehen.) Ein solcher hermeneutischer Zugang ist nur möglich, wenn die Evaluatorinnen und Evaluatoren ein echtes Interesse für die jeweilige Besonderheit einer Schule aufbringen.

Leitende Frage: Wie kann die Evaluation professionell betrieben werden ohne sie allmählich zu einer technologischen Routinetätigkeit zu degradieren (Evaluation als „Abhäkeln" einer Kriterienliste). Kann man Evaluationen überhaupt in einem „Vollpensum" betreiben?

Umgang mit kritischen (negativen) Fällen

Evaluationen haben bis jetzt praktisch ausnahmslos mit freiwilligen Schulen stattgefunden. Negative Rückmeldungen standen bis jetzt gegenüber aufbauenden, bestätigenden Rückmeldungen eher im Hintergrund. Die Bewährung bei deutlichen Negativ-Rückmeldungen - gewissermassen die „Nagelprobe" für das Verfahren – steht noch aus.

Leitende Frage: Sind die bisherigen Evaluationskonzepte auch bei negativen Evaluationsergebnissen „überlebensfähig"? Falls nein: Wie müssten sie verändert werden? Wie muss die Evaluation aussehen, damit sie als wirksames Instrument für die Beseitigung von gravierenden Qualitätsdefiziten genutzt werden kann? (Z.B. Frage der Rekurssicherheit)

Negative Sanktionen (Interventionen) bei Defizitfeststellungen

Die Frage nach negativen Rückmeldungen ist unmittelbar verbunden mit der Frage nach Sanktionen – zumindest wenn gravierende Mängel nicht innerhalb einer nützlicher Frist beseitigt werden.

Leitende Frage: Wie sieht eine sinnvolle Verbindung der externen Evaluation mit Sanktionen aus? In welcher Verbindung sollen die Evaluatorinnen und Evaluatoren zu sanktionsberechtigten Instanzen stehen? Wann ist die kantonale Schulbehörde zum Eingreifen berechtigt/gezwungen? Welche Sanktionsmittel stehen ihr zur Verfügung?

Formale Qualitätsstandards für die externe Schulevaluation

Entwicklung von ARGEV-Standards analog zu den SEVAL-Standards

Kritische Überprüfung und Weiterentwicklung der im Zürcher Handbuch 1 formulierten Qualitätsstandards.

Leitende Frage: Was ist der Nutzen formaler Qualitätsstandards für die Qualitätssicherung der Externen Schulevaluation in eigener Sache? Genügen die bisher formulierten Standards (Zürcher Handbuch 1)? Inwiefern haben die SEVAL-Standards auch Gültigkeit für die Externe Schulevaluation? Sind Anpassungen notwendig?

6. Qualifizierung von Fachleuten für die Externe Schulevaluation

Die Leitende Fachgruppe der ARGEV hat im Frühling 2002 beschlossen,

- einen *Pilotkurses „Externe Schulevaluation"* im Rahmen des Ergänzungsstudiums Evaluation 2002/03 der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern durchzuführen und

- parallel zum Kurs ein erfahrungsgestütztes Curriculum für die Ausbildung von Fachpersonen für die Externe Evaluation von Schulen (Fremdevaluation) erarbeiten zu lassen (vgl. Brägger/Landwehr 2003).

25 Personen nahmen am Pilotkurs teil. Von diesen 25 Teilnehmenden haben 22 das „Ergänzungsstudium Evaluation" der Universität Bern mit integriertem Kurs „Externe Schulevaluation" besucht und mit einem Zertifikat erfolgreich abgeschlossen. Mehrere Mitglieder der Leitenden Fachgruppe der ARGEV waren an der Kursdurchführung beteiligt – sei es als Projektbegleiter und Lehrbeauftragte oder als Teilnehmende.

Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Fachleuten aus Universität, Schulevaluation und Schulentwicklung konnte ein Weiterbildungsangebot bereitgestellt werden, das Theorie und Praxis, kritische Reflexion und praktisches Methodentraining verknüpft. Die Verbindung des Theorie-Wissens der Universität Bern mit dem praktischen Evaluations-Know-how der ARGEV entsprechen dem Grundsatz, dass Evaluationen theoretisch fundiert, aber praxisorientiert sein sollen.

Zielgruppen für die Weiterbildungskurse in Externer Schulevaluation sind *Personen, die Schulen extern evaluieren oder sich auf diese Aufgabe vorbereiten möchten*: MitarbeiterInnen von kantonalen Fachstellen für die Fremdbeurteilung von Schulen; InspektorInnen und VerwaltungsmitarbeiterInnen; SchulberaterInnen und LehrerbildnerInnen; kantonale Konzeptverantwortliche im Bereich QM; Verantwortliche für Schulentwicklungs-Programme einzelner Kantone oder des Bundes; SchulleiterInnen und Lehrpersonen im Rahmen eines Peer-Reviews.

Qualitätsmanagement und Schulevaluation im Kanton Luzern

Jo Kramis

1. Vom Schulinspektorat zum ganzheitlichen Qualitätsmanagement

Auf Beginn des Jahres 2000 wurde im Kanton Luzern das Schulinspektorat für die Volksschulen aufgehoben. Die Aufgaben des Inspektorates wurden im Rahmen des Luzerner Reformprojekts „Schulen mit Profil" sukzessive durch ein ganzheitliches Qualitätsmanagement ersetzt, erweitert und neu auf verschiedene Instanzen übertragen.

Da das Luzerner Qualitätsmanagement und das ihm zu Grunde liegende Reformprojekt „Schulen mit Profil" eng miteinander verknüpft sind, stelle ich zuerst das Projekt „Schulen mit Profil" kurz dar. Das Projekt „Schulen mit Profil" des Kantons Luzern ist durch die in Abbildung 1 aufgeführten Merkmale charakterisiert (Erziehungs- und Kulturdepartement des Kts. Luzern, 1995).

Merkmale von „Schulen mit Profil"	
1. Teilautonome, geleitete Schulen	Die Luzerner Volksschulen sind teilautonome, durch Schulleitungen (operativ) und Schulpflegen (strategisch) geleitete Schulen.
2. Leitbild, Leistungsauftrag	Die Schulprogramme der Schulen orientieren sich neben den kantonalen Vorgaben an ihrem Schulleitbild und am Leistungsauftrag.
3. Qualitätsgruppen von Lehrpersonen	Die Tätigkeit der Lehrpersonen wird durch regelmässige gegenseitige Intervision in den sog. Q-Gruppen begleitet (gegenseitige Unterrichtshospitation mit Feedback und Beurteilungselementen).
4. Mitarbeiterbeurteilung	Es gibt eine Mitarbeiterbeurteilung und -förderung der Lehrpersonen durch die Schulleitungen.
5. Führungskonzepte	Die Schulen verfügen je über ein Konzept für die Schulführung, ein Konzept zur Elternmitwirkung sowie zur Öffentlichkeitsarbeit.
6. Schulprogramm, Jahresprogramm	Die Schulen arbeiten periodisch schul- oder gemeindespezifische Schulprogramme und Jahresprogramme aus.
7. Evaluation	Die Schulen werden periodisch intern und extern evaluiert.

Abb. 1: Merkmale von „Schulen mit Profil"

Aufbauend auf dem Projekt „Schulen mit Profil" stelle ich im Folgenden das Luzerner Qualitätsmanagement dar. Die Abbildung 2 zeigt dessen acht Elemente und listet auch spezifische Stärken der einzelnen Elemente auf. Wichtig scheint mir, dass alle diese Elemente im Verbund gesehen werden, als ein System von Elementen, die sich wechselseitig ergänzen und bedingen.

Elemente des Qualitätsmanagements der Volksschulen des Kts. Luzern	Stärken
1. Selbstbeurteilung der Lehrpersonen (systematisch)	• kontinuierlich • umfassend
2. Q-Gruppen (Intervision der Lehrpersonen, in 3er-Gruppen, 3x/Jahr)	• Fachkompetenz • Kenntnis des Kontextes
3. Mitarbeiterbeurteilung und -förderung durch Schulleitungen	• Fremdeinschätzung der Lehrpersonen durch die Schulleitung • Standortbestimmung, Entwicklungsorientierung
4. Interne Evaluation	• für Projekte, einzelne Leitziele, einzelne Reformen • Eltern-, Schülerbefragungen, …
5. Externe Evaluation	• Aussensicht, umfassend • Qualitätsansprüche explizit formuliert • Instrumente, Methodik, Triangulation
6. Bildungscontrolling	• Kontrolle der Einhaltung von Vorgaben
7. Spezifische Weiterbildung im Qualitätsbereich, Beratung, Supervision, Coaching	• Massgeschneiderte Interventionen
8. Systemevaluation (kant., national, PISA, …)	• Wirkung, Output, Benchmarking

Abb. 2: Elemente des Qualitätsmanagements an den Luzerner Volksschulen

Aus der Abbildung 2 geht hervor: Die externe Evaluation ist nur eines von acht Elementen, wenn auch aus meiner Sicht ein sehr wichtiges, weil die externe Evaluation das ganze Qualitätsmanagement einer Schule, also sieben der acht in Abbildung 2 aufgezeigten Qualitätssicherungs-Elemente zum Gegenstand der Evaluation, der Beurteilung machen kann. Damit kommt der externen Evaluation in der Qualitätssicherung und –entwicklung eine Schlüsselstellung zu.

2. Wozu externe Evaluation?

Um diese Frage nachvollziehen zu können, versetzen Sie sich am besten in die Rolle einer Schulpflege (Schulkommission), einer Schulleitung oder eines Lehrerkollegiums und beantworten Sie für sich die Fragen der Abbildung 3.

Wozu externe Evaluation?	
1. Stärken, Schwächen	• Wollen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Schule kennen lernen?
2. Aussensicht	• Wollen Sie eine neutrale Aussensicht Ihrer Schule erhalten?
3. Vertiefte Analyse	• Wollen Sie 3 - 4 Bereiche Ihrer Schule vertieft analysieren lassen?
4. Impulse, Entwicklungshinweise	• Wollen Sie Impulse und Entwicklungshinweise für die Weiterentwicklung Ihrer Schule erhalten?
5. Steuerungswissen	• Wollen Sie Steuerungswissen für Ihre Führungsentscheide erhalten?
6. Professionalität	• Soll die Beurteilung Ihrer Schule professionellen Evaluationskriterien genügen? ➲ datengestützt ⇨ Fragebogen, Interview, Beobachtung, Dokumentenanalyse ➲ objektiv ⇨ nicht nur „Meinung, Eindruck“ ➲ reliabel, valide ⇨ verlässlich, auf Bedeutsames konzentriert ➲ trianguliert ⇨ Kernaussagen mehrfach abgestützt

Abb. 3: Wozu externe Evaluation

Wenn Sie in der Rolle als Mitglied einer Schulpflege, einer Schulleitung, die Mehrzahl der Fragen in Abbildung 3 positiv beantworten, dann wäre eine externe Evaluation, wie sie die Fachstelle für Schulevaluation des Kts. Luzern (FSE LU) durchführt, eine gute Möglichkeit.

3. Fachstelle für Schulevaluation des Kantons Luzern (FSE LU)

Fachstelle für Schulevaluation Luzern	
Neu geschaffen	Die Fachstelle wurde im Jahr 2000 neu geschaffen und 2002/03 personell und konzeptuell stark umstrukturiert.
Aufgaben	Die Fachstelle … • evaluiert die rund 100 Volksschulen des Kts. Luzern (180 Schuleinheiten) in einem 4-Jahres-Zyklus • untersucht Stärken und Schwächen dieser Schulen • bietet den Schulen eine Aussensicht ihrer Schulqualität • liefert den Schulpflegen und Schulleitungen Steuerungswissen für strategische und operative Führungsentscheide • gibt den Schulen Impulse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität • dient der Rechenschaftslegung der Schulen
Nachfolge von	Kant. Schulinspektorat
Unterschied	Schulinspektorat ⇨ Beurteilung von Personen (LP) Evaluationsstelle ⇨ Beurteilung von Institutionen Die Personenbeurteilung erfolgt neu durch: (1) Selbstbeurteilung, (2) Kollegiale Fremdbeurteilung, (3) Fremdbeurteilung durch die Schulleitung.
FSE umfasst	Die FSE umfasst seit August 2002 folgende Stellen: • 9 EvaluatorInnen (6.8 Stellen) davon 3 Erziehungswissenschafter und 6 ehemalige Schulleiter • 1 Stelle Administration/Informatik/Dokumentation • 1 Dienststellenleiter, 2 Sekretärinnen

Abb. 4: Fachstelle für Schulevaluation (FSE LU)

Zu Abbildung 4 ist anzumerken: Die Fachstelle für Schulevaluation hat zwar formal die Nachfolge des Kantonalen Schulinspektorates angetreten. Es gibt jedoch ganz wesentliche Unterschiede zwischen einem Schulinspektorat und einer Fachstelle für Schulevaluation, u.a.: Durch die Inspektoren wurden zumeist Personen beurteilt, durch eine Schulevaluation hingegen Institutionen. Die Qualität von Institutionen steht und fällt jedoch mit der Qualität der dort arbeitenden Personen. Wer übernimmt nun diese wichtige Personenbeurteilung?
Es sind mindestens vier Qualitätssicherungs-Elemente an den Schulen vor Ort, welche die Personalförderung und -beurteilung gewährleisten:

1. die Mitarbeiterbeurteilung und -förderung der Lehrpersonen durch die Schulleitung,
2. die gegenseitige Intervision der Lehrpersonen in den sog. Qualitätsgruppen (das sind 3er-Gruppen von Lehrpersonen, die sich jährlich je drei Mal gegenseitig hospitieren und sich gegenseitig Rückmeldung geben),
3. die systematische, kontinuierliche Selbstbeurteilung der Lehrpersonen, welche auch eine Grundlage beim Beurteilungs- und Fördergespräch der Schulleitung ist und
4. die eingeholten Rückmeldungen an die Lehrpersonen durch SchülerInnen und Eltern im Rahmen der internen Evaluation (obligatorisch).

4. Was evaluieren wir?

Die Fachstelle für Schulevaluation des Kantons Luzern evaluiert bei jeder Schule je ausgewählte Aspekte der Input-, Prozess- und Output/Outcome-Qualität von Schulen (siehe Abb. 5). Dabei stützen wir unsere Evaluationen inhaltlich und methodisch u.a. auf Grundlagen wie sie sich finden in Landwehr/Hildbrand (2001), Buhren et al. (2000), Landwehr/Steiner (2003), Steiner/Landwehr (2003), Landwehr/Steiner/Keller (2003), Rolff et al. (2000), Stern/Döbrich (2000).

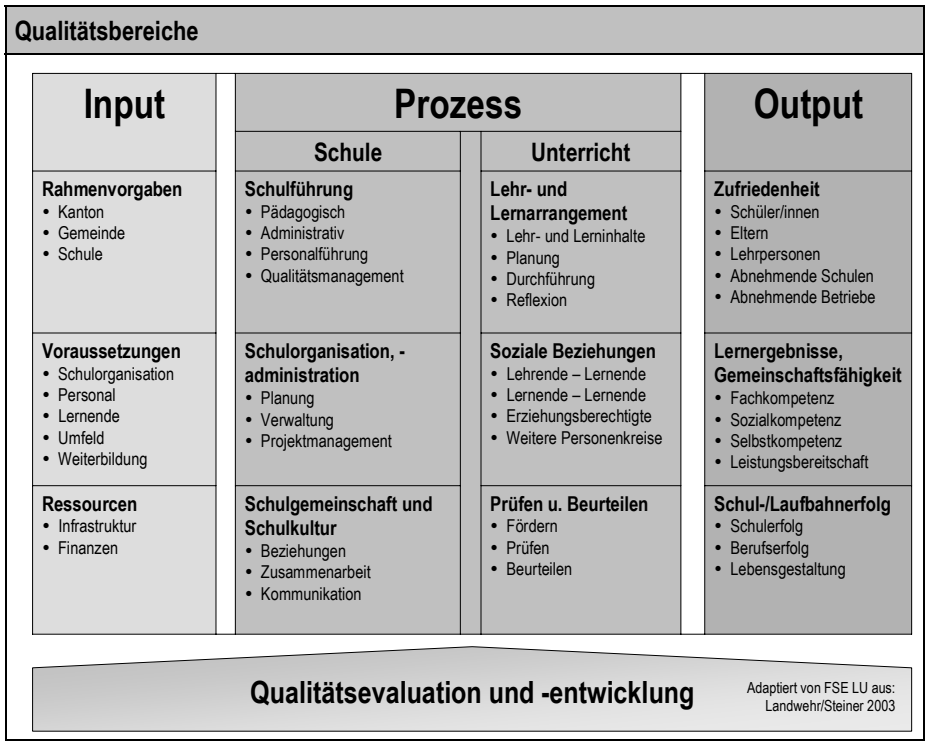


Abb. 5: Was evaluieren wir?

5. Wie evaluieren wir?

Bei allen unseren Evaluationen verwenden wir immer sowohl quantitative wie auch qualitative Methoden. Im Folgenden stelle ich kurz den Ablauf einer Evaluation sowie die von uns verwendeten Evaluationsmethoden dar.

Ablauf einer Evaluation

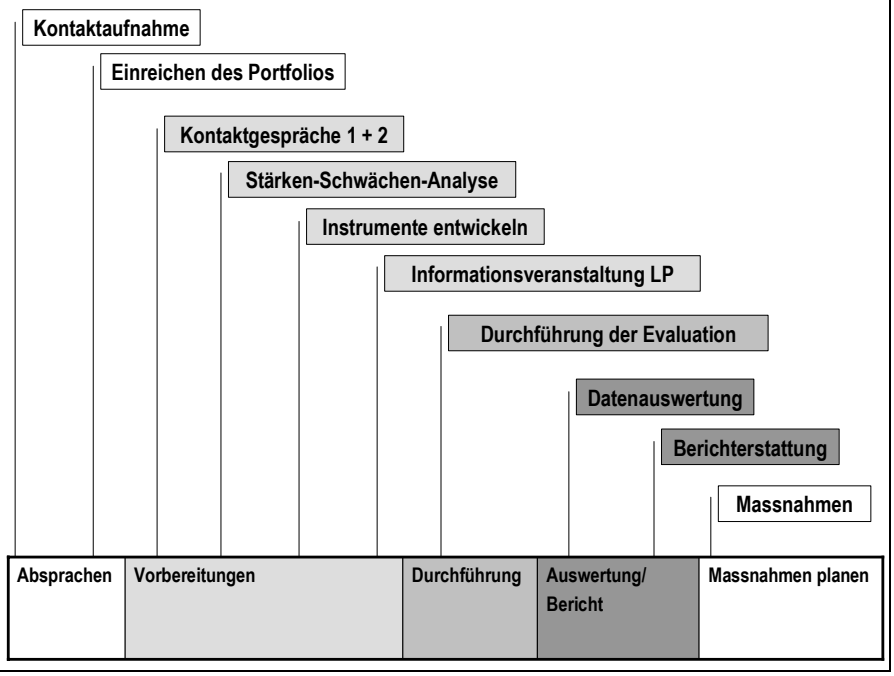


Abb. 6: Ablauf einer Evaluation

In allen unseren Evaluationen verwenden wir standardmässig die in Abbildung 7 dargestellten Methoden.

Evaluationsmethoden	
1. Dokumentenanalyse	• Leitbild • Leistungsauftrag • Führungskonzept • Konzept Qualitätsmanagement • Informationskonzept • Konzept Öffentlichkeitsarbeit, …
2. Fragebogen	• Verschiedene Aspekte der Schul-, Unterrichts- und Lebensqualität der Schule aus der Sicht von Eltern, SchülerInnen, Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulpflegen, z.B.: • Kommunikationskultur an der Schule • Projekt-Management • Qualitätsmanagement der Schule • Qualität der Schulleitung • Integrative Förderung an der Schule, …
3. Interviews (Einzeln, Gruppen)	• Gründe für IST-SOLL-Diskrepanzen in bedeutsamen Bereichen • Lösungsansätze für die Behebung von Ist-Soll-Diskrepanzen • Vertiefung von Evaluations-Fragestellungen, Methodentriangulation
4. Beobachtungen	• Unterricht • Konferenzen, Sitzungen • Infrastruktur, …
5. Softanalyse	• Stärken, Schwächen, …
6. Weitere	• Schattenstudien, …

Abb. 7: Die von uns standardmässig verwendeten Evaluationsmethoden

6. Evaluationsdesign

Bei Gemeinden mit mehreren geleiteten Schulhäusern evaluieren wir (im Normalfall) jedes Schulhaus einzeln (⇨ eine geleitet Schule = Evaluationseinheit). Zu jedem Schulhaus wird also ein separater Evaluationsbericht verfasst. Falls es zudem eine schulhausübergreifende Fragestellung gibt (wie z.B. die „Qualität der Schulleitung“), wird diese in einem zusätzlichen Bericht dargestellt.

Aus der Kombination (1) der zu untersuchenden Evaluationsbereiche, (2) der verwendeten Evaluationsmethoden, (3) der befragten Personen ergibt sich das Evaluationsdesign.

Evaluations-Design		(1) Evaluationsbereiche						(2) Evaluationsmethoden								
				Schulleitung				quantitativ	qualitativ							
(3) Befragte		Schul- und Lebensqualität	Kommunikation	Schulleitung	Schulleitungs-Modell	Ergänzungsfragen	Zufriedenheit Eltern/Schüler	Fragebogen	FB: offene Fragen	Einzelinterviews	Gruppeninterviews	Unterrichtsbesuche	Rundgang	Sitzungsbeobachtungen	Stärken-Schwächen-Analyse	Dokumentanalyse
M1	LP	x	x	x	x			✓	✓	1	2	3		1	1	
	SHL	x	x	x	x	x		✓	✓	1			1			✓
	Eltern						x	✓	✓		1					
	Schüler						x	✓	✓		2					
M2	LP	x	x	x	x			✓	✓	1	2	3		1	1	
	SHL	x	x	x	x	x		✓	✓	1			1			✓
	Eltern						x	✓	✓		1					
	Schüler						x	✓	✓		2					
M3	LP	x	x	x	x			✓	✓	1	2	3		1	1	
	SHL	x	x	x	x	x		✓	✓	1			1			✓
	Eltern						x	✓	✓		1					
	Schüler						x	✓	✓		2					
M4	LP	x	x	x	x			✓	✓	1	2	3		1	1	
	SHL	x	x	x	x	x		✓	✓	1			1			✓
	Eltern						x	✓	✓		1					
	Schüler						x	✓	✓		2					
Gemeinde-ebene	SL-Team	x	x	x	x	x		✓	✓		1					✓
	SPF	x		x	x	x		✓	✓		1					
									Total	8	22	12	4	4	4	

Abkürzungen: LP = Lehrpersonen SHL = Schulhausleitungen
SL = Schulleitung SPF = Schulpflege

Abb. 8: Evaluationsdesign für eine Gemeinde mit vier Schulhäusern - Evaluationsbereiche, Evaluationsmethoden, befragte Personen

Wenn man das Evaluationsdesign (bestehend aus (1) Evaluationsbereiche, (2) Evaluationsmethoden, (3) Befragte) mit den entsprechenden Zeiten und Orten kombiniert, ergibt sich schliesslich der konkrete Evaluationsplan pro Schulhaus.

In unseren Evaluationen sind wir stark darauf bedacht, den SEVAL-Evaluations-Standards (SEVAL 2000) gerecht zu werden.

7. Vom Qualitätsanspruch zum Qualitätsurteil

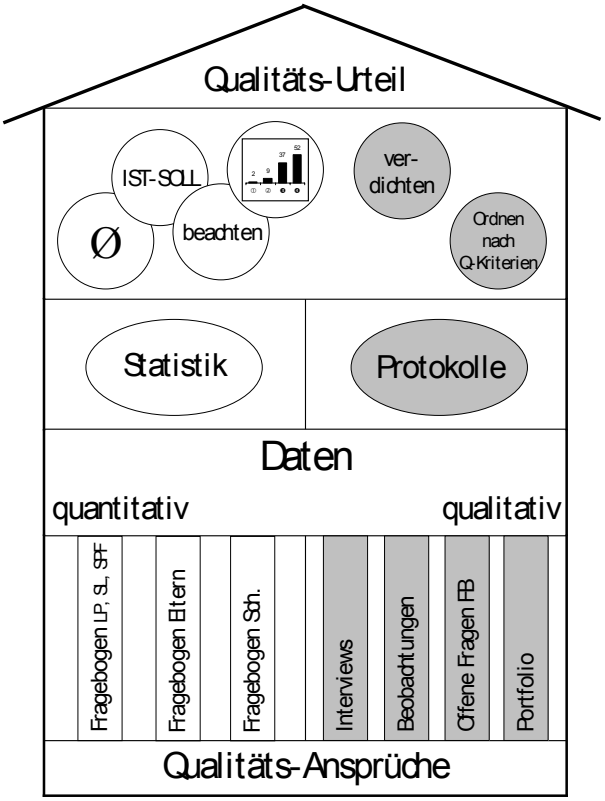


Abb. 9: Vom Qualitätsanspruch zum Qualitätsurteil

In den Kontaktgesprächen mit den Schulen werden die zu evaluierenden Qualitätsbereiche verbindlich abgesprochen. Für die Qualitätsbereiche (z.B. Kommunikationskultur, Projektmanagement, Qualität der Schulleitung, Integrative Förderung, …) werden Kataloge von Qualitätsmerkmalen erstellt, Qualitätsansprüche formuliert. Auf der Grundlage dieser Qualitätsmerkmale bzw. Qualitätsansprüche werden mittels quantitativer Methoden (Fragebogen, …) und qualitativer Methoden (Interview, Dokumentenanalyse, …) quantitative und qualitative Daten erhoben, diese zu Statistiken bzw. zu Protokollen verarbeitet und weiter in statistischen Kennwerten bzw. Protokoll-Zusammenzügen verdichtet.

Auf der Grundlage dieser verdichteten quantitativen und qualitativen Daten fällen wir unsere Qualitätsurteile und formulieren unsere Kernaussagen. Aus den uns zentral erscheinenden Kernaussagen leiten wir unsere Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Schulen ab.

8. Mündliche und schriftliche Berichterstattung

Die Rückmeldung unserer Evaluationsergebnisse an die Schulen erfolgt mündlich und schriftlich.

Mündliche Berichterstattung. Die mündliche Rückmeldung dauert ca. 1 ½ Stunden. Sie besteht aus einer visualisierten Darstellung der Kernaussagen und Entwicklungshinweise, sowie einer anschliessenden ersten Sichtung der Kernergebnisse in Kleingruppen, ergänzt durch Diskussionen in Kleingruppen und im Plenum. An dieser mündlichen Berichterstattung sind typischerweise alle Lehrpersonen, die Schulleitung, Schulpflege-Mitglieder (Schulkommission) sowie Elternvertreter anwesend. Die Schule lädt dazu ein und bestimmt selber, wen sie zusätzlich dazu einladen will (z.B. Gemeinderat usw.).

Schriftliche Berichterstattung. Der schriftliche Evaluationsbericht wird ca. 5 Wochen nach der Evaluation der Schulpflege sowie der Schulleitung zugestellt. Die Datenhoheit über die Berichtsinhalte liegt bei der Schulpflege und Schulleitung, sie bestimmen gemeinsam, welche Personengruppen von welchen Berichtsinhalten Kenntnis erhalten.

Der schriftliche Evaluationsbericht umfasst:

a) *Einleitendes Kapitel:* Beschreibung der Schule, Evaluationsfragestellungen, evaluierte Qualitätsbereiche, Methoden, Instrumente, befragte Personen, Evaluationsvertrag sowie eine Darstellung der Evaluations- und Beurteilungsmethodik
b) *Hauptteil:* Detaillierte Darstellung der Untersuchungsergebnisse zu den verschiedenen Qualitätsbereichen
c) *Kurzfassung:* Kernaussagen, visualisierte Kernbefunde, Entwicklungshinweise
d) *Anhang:* Kennwerte und Histogramme (Verteilungen) sowie erreichte Qualitätsstufen (0 - 4) in allen evaluierten Qualitätsmerkmalen.

Bei der Verfassung unserer Evaluationsberichte gehen wir von Folgendem aus: Die Hauptadressaten des Evaluationsberichtes sind: (1) die Schulleitung, (2) die Schulpflege, (3) die Steuergruppe. Da eine externe Evaluation der Schule nur alle 4 Jahre erfolgt, muten wir diesen Personengruppen ein intensives Studium des Berichtes von 3 - 6 Stunden zu.
Für die *Lehrpersonen* ist die Kurzfassung des Berichtes gedacht: Studium von ca. 1 - 2 Stunden.
Eine *breitere Öffentlichkeit* (Eltern, Gemeinde) wird typischerweise von der Schule mit Ausschnitten der Kurzfassung informiert.

Die Abbildung 10 zeigt eine Seite aus dem Hauptteil eines Evaluationsberichtes der FSE LU.

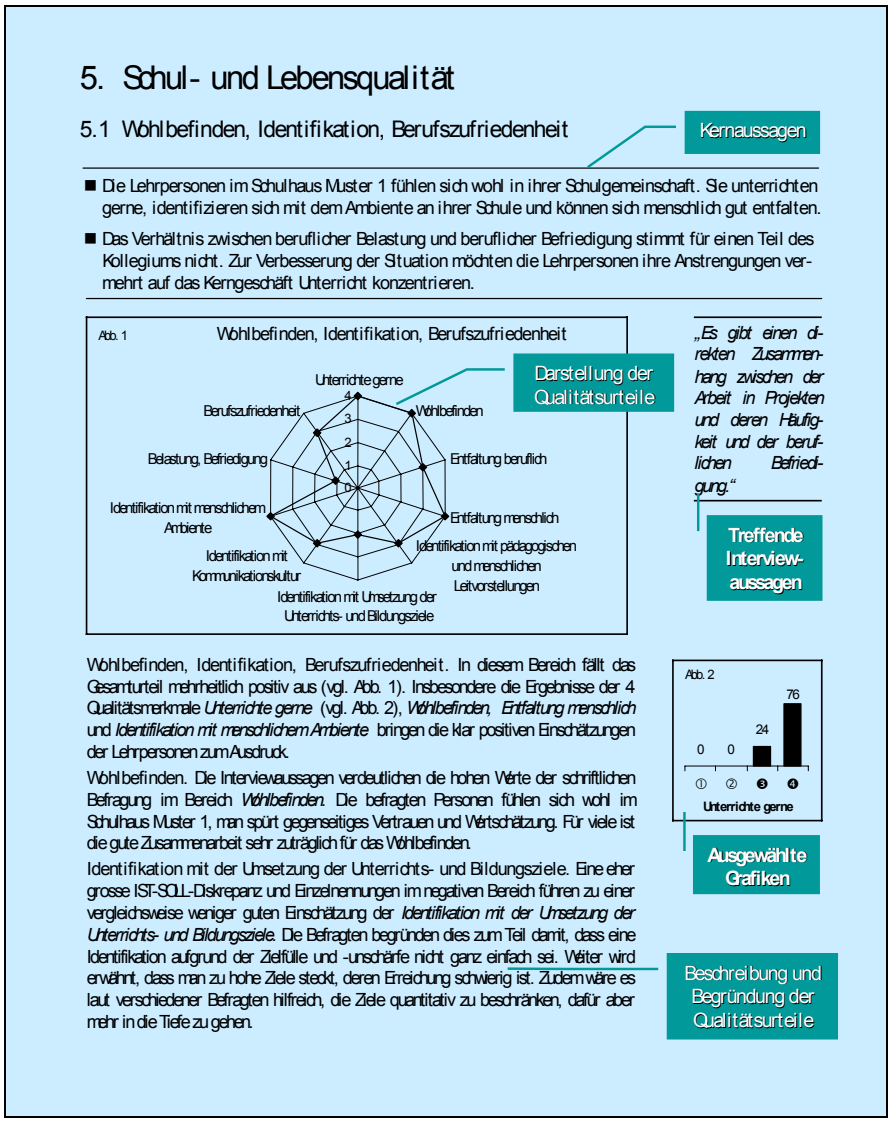


Abb. 10: Ausschnitt aus einem Evaluationsbericht der FSE LU

9. Wie werden die Evaluationen der FSE von den Schulen beurteilt?

Bei allen unseren Evaluationen holen wir etwa 2 - 3 Monate nach abgeschlossener Evaluation schriftlich und mündlich Rückmeldungen zu den Evaluationen wie auch zu den Evaluationsberichten ein. Wir verwenden dazu einerseits einen Fragebogen, den wir auf der Basis der „Qualitätskriterien der externen Schulevaluation“ von Landwehr/Steiner (2003) konstruiert haben und führen zusätzlich ein Rückmeldegespräch von 1 - 1 ½ Stunden mit der Kontaktgruppe (Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen) durch.
Für die letzen 10 Evaluationen, die wir durchgeführt haben und bei denen wir ein neues Berichtsformat verwendet haben, sind nachfolgend in Abbildung 11 die Einschätzungen in den 9 „Qualitätskriterien von Schulevaluationen“ wiedergegeben, die uns auf unsere Evaluationen von den Schulen zurückgemeldet wurden.

Die Beurteilung erfolgte auf einer 4-stufigen Skala (1, 2, 3, 4), wobei 4 die positivste Einschätzung ist.

Beurteilung der Evaluationen der FSE LU durch die Schulen

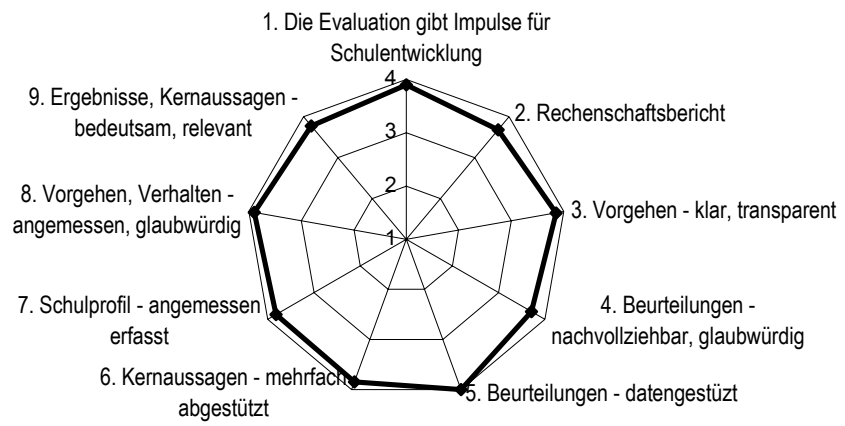


Abb. 11: Wie werden die Evaluationen der FSE LU von den Schulen beurteilt? (4-stufige Skala)

Bemerkung zu obiger Abbildung 11: Die letzten 10 Evaluationen der FSE LU wurden in den 9 „Qualitätskriterien der externen Schulevaluation“ auf einer 4-stufigen Skala im Durchschnitt mit 3.83 beurteilt, was sehr hoch ist.

10. Probleme der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation hat in der Schweiz noch eine sehr kurze Geschichte. Entsprechend sind für verschiedene Probleme noch keine befriedigenden Lösungen entwickelt worden. Zu den Problemfeldern gehören u.a.:

1. Es fehlen zur Zeit fundierte, öffentlich akzeptierte, politisch legitimierte Systeme von Qualitätsmerkmalen und Qualitätsansprüchen für die verschiedenen schulischen Qualitätsbereiche.
2. Unterricht ist das Kerngeschäft der Schulen. Aus Stichproben-Gründen ist es für die externe Schulevaluation unmöglich, repräsentative und/oder differenzierte Urteile zum Kernbereich Unterricht zu machen.
3. Der optimale Methodenmix von quantitativen und qualitativen Anteilen in der Schulevaluation ist Gegenstand intensiver und mitunter recht kontroverser Diskussionen.
4. Standardisierungen im Bereich Datenerhebung, -verarbeitung sowie Berichterstattung sind unter dem Aspekt Ökonomie beschränkter Mittel unbedingt nötig.
5. Was ist ein vertretbarer finanzieller Gegenwert einer aussagekräftigen externen Schulevaluation?
6. Der systematischen Vernetzung der verschiedenen Qualitätsmanagement-Elemente, wie ich sie in Kapitel 1 aufgelistet habe, kommt unter dem Gesichtspunkten Wirkung und Nachhaltigkeit von Evaluationen grosse Bedeutung zu.

Die Abbildung 12 listet Einzelheiten zu den sechs angesprochenen Problemfeldern auf.

Problemfelder / Zu bearbeiten	
1. Systeme fundierter Qualitätsmerkmale erstellen	• Für 20 – 40 Bereiche der Schul- und Lebensqualität sind Kataloge von Qualitätsmerkmalen zu erstellen. • „Fundiert" = Erfahrung + Wissenschaft + Kausalüberlegungen • Dies ist m.E. zur Zeit die grösste, anspruchsvollste Aufgabe im Bereich Schulevaluation, welche zu leisten ist. • Von wem? Kantonal, interkantonal, Pädagogische Hochschule (PH)/Universität? • Vorarbeiten: Q2E, NW EDK; BID ZH („Schulqualität"), … • Probleme: Wer legitimiert? Aufgrund welcher Kriterien? Wann?
2. Unterricht = Kerngeschäft	• Die Unterrichtsqualität kann durch externe Evaluation u.a. aus Stichproben-Gründen weder differenziert noch repräsentativ beurteilt werden. ⇨ Notwendig ist: Kooperation, Vernetzung zwischen den Elementen eines ganzheitlichen Q-Managements (Q-Gruppen, Mitarbeiterbeurteilung und -förderung (MAB), interne Evaluation, externe Evaluation, …) ⇨ Eine Lösung könnte sein: Die externe Evaluation macht u.a. „Metaevaluation" von interner Evaluation, Q-Gruppen, MAB, …
3. Methoden-Mix quantitativ qualitativ	Kernfrage: Was steigert die Substanz, Nützlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Wirksamkeit, Nachhaltigkeit von Evaluationen? Gütekriterien: (1) Qualitätsansprüche explizit, (2) Bedeutsamkeit der Aspekte, (3) valide, reliable Erfassung der Daten, (4) Triangulation, (5) Q-Stufen sind definiert.
4. Standardisierungen	• Standardisierungen sind nötig in den Bereichen: Datenerhebung, -auswertung, Berichterstattung; Aggregation von Daten auf nächst höherer Stufe.
5. Was darf Evaluation kosten?	• 20'000.--? 40'000.--? Vertretbarer Gegenwert = ?
6. Vernetzung des Qualitätsmanagements	• Wie sind die Elemente des Q-Managements zu koordinieren, zu vernetzen, so dass sie sich optimal ergänzen, ihre Wirkung wechselseitig steigern?

Abb. 12: Problemfelder der externen Schulevaluation

Viele der angeführten Problemfelder lassen sich nur durch eine Koordination der Kräfte auf interkantonaler Ebene bearbeiten, wenn ressourcenbewusst sinnlose Mehrfachentwicklungen und Doppelspurigkeiten vermieden werden sollen. Die NW EDK hat mit ihrem Projekt Q2E inhaltlich wertvolle Vorarbeiten geleistet. Gleiches ist im prozeduralen Bereich vom Zürcher Handbuch 1 („Verfahrensschritte der externen Schulevaluation") zu sagen. Der ARGEV (Interkantonale Arbeitgemeinschaft für externe Evaluation von Schulen) ist es gelungen, zusammen mit der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern ein respektables Ergänzungsstudium für (Schul-)Evaluation anzubieten. Was mir zur Zeit am meisten fehlt, ist ein fundiertes System von Qualitätsmerkmalen und Qualitätsansprüchen für die verschiedenen Bereiche der Schul- und Unterrichtsqualität. Für diese Arbeit scheint mir eine enge Zusammenarbeit von Personen mit gut reflektierter Schulerfahrung mit Personen aus der schulfeldorientierten Wissenschaft sehr wünschenswert, wenn nicht unabdingbar zu sein. Eine vermehrte Zusammenarbeit von Pädagogischen Hochschulen, Universitäten und Fachstellen für Schulevaluation dürfte notwendig sein.

Die Zertifikatsarbeiten im Ergänzungsstudium Evaluation: Konzeption und Bilanz

Wolfgang Beywl

Das postgraduale Evaluationsstudium an der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern besteht aus mehreren Elementen. Neben den Präsenzmodulen – die durch Selbststudium sowie schriftliche fachliche Leistungen vor- und nachbereitet werden, spielen die Zertifikatsarbeiten eine zentrale Rolle. In diesem Beitrag wird zunächst die zweifache Funktion dieser meist empirische Untersuchungen einschliessenden Vorhaben dargestellt. In den Studierprozess sind sie über mehrere Schnittstellen eingebunden. Eine produktive Nutzung wird insbesondere durch die Einbindung der Perspektiven vieler Beteiligter gefördert. Eine analytische Darstellung der insgesamt 21 Zertifikatsarbeiten[22] des 1. Studienganges 2002/2003 verdeutlicht die Breite und Variabilität, die Evaluation im Zugang auf unterschiedliche Gegenstands- und Aufgabenfelder bietet.

1. Zweck und Potential der Zertifikatsarbeit im Evaluationsstudium

Im postgradualen Studium Evaluation spielen die Zertifikatsarbeiten eine Doppelrolle: Zum einen enthalten sie reale Evaluations*projekte*, welche die Teilnehmenden in ihrem Berufsleben bearbeiten. Zum anderen berichten sie über das komplexe Lern- und Übungsfeld, in dem das im Studium Erarbeitete erprobt und auf die eigene berufliche Kernqualifikation hin angepasst wird.[23]

Dieser Doppelfunktion gemäss besteht die Zertifikatsarbeit aus zwei Teilen: Zum Ersten aus dem – an den Auftraggeber bzw. andere Akteure im Praxisfeld gerichteten – schriftlichen *Bericht* über das realisierte Evaluations*projekt.* U.a. sind hier Vorgehen und Ergebnisse dargestellt. Zum Zweiten aus einer *Reflexion*, welche die im Studium erarbeitete Theorie und Methodik der Evaluation abgleicht mit den gemachten praktischen Erfahrungen als Evaluator oder Evaluatorin.

Die folgenden – nach Abschluss des 1. Studiengangs - konkretisierten Leitziele des Studienganges lassen sich optimal erreichen, wenn die Zertifikatsarbeit in ihrer doppelten Funktion intensiv für das Studium genutzt wird:

Die Teilnehmenden …
…vertiefen ihre methodische Kompetenz, eine Evaluation vom Auftrag bis zur Vermittlung der Ergebnisse zu planen und durchzuführen;

…erwerben ein grundlegendes Verständnis für den Zusammenhang zwischen Evaluationszweck, Fragestellungen, Evaluationsmodellen und empirischen Methoden;

…kennen die Anforderungen für Evaluationen von hoher Qualität und machen Erfahrungen, wie diese erreicht werden können;

…erweitern ihre Fähigkeiten, Instrumente der Erhebung und Auswertung von Daten auf hohem fachlichem Stand zu entwickeln und einzusetzen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags stehen die Zertifikats*projekte*. Hiermit belegen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Fähigkeit, innerhalb einer gegebenen Frist ihr erworbenes Wissen zur professionellen Evaluation anzuwenden und einen eigenständigen

---

22 Die Kurzfassungen dieser 21 Arbeiten sind - bis auf eine, die mit einem Sperrvermerk versehen ist - in diesem Sammelband abgedruckt; zu diesen zählen weitere 9 Kurzfassungen, die im Zusammenhang mit den Kursen "Externe Schulevaluation" erstellt worden sind. Eine tabellarische Übersicht der 21 ausgewerteten Zertifikatsarbeiten findet sich im Anhang.

23 Folgende Definitionen sollen Klarheit schaffen, was jeweils angesprochen ist:
Das *Zertifikatsprojekt* (meist ein Evaluationsprojekt) bezeichnet die Durchführung einer meist empirischen (Evaluations-)Studie im Praxisfeld der/des Teilnehmenden. In der Regel wird es für einen Auftraggeber erstellt. Es schliesst meist mit einem Bericht ab, der sich an den Auftraggeber richtet.
Die *Zertifikatsarbeit* bezeichnet die schriftliche Abschlussarbeit, welche die Studierenden als zentralen Ausweis ihrer Studierleistung an die Projektbegleitenden und die Programmleitung abgeben. Sie besteht zum Großteil aus dem Abschlussbericht an den Auftraggeber. Darüber hinaus enthält sie einen reflexiven Teil, in dem sich die Studierenden auf dem Hintergrund von Evaluationstheorie und –methodik kritisch mit ihrem Evaluationsprojekt auseinandersetzen. Ab dem zweiten Studiengang wird durch den Prüfungsleitfaden eine klare Trennung zwischen Bericht über das Projekt und Reflexionsteil vorgesehen.

praktischen Beitrag zur Lösung wichtiger Aufgaben aus ihrem Berufsalltag zu leisten. Möglichst soll ein echter Auftrag oder Evaluationsbedarf im angestammten oder im angestrebten Tätigkeitsfeld bearbeitet werden.

Das Evaluationsprojekt soll in der zur Verfügung stehenden (kurzen) Zeit bearbeitbar sein und zu einem konkreten Nutzen für die Teilnehmer/-innen und ihre Arbeitgebenden/ihre Firma führen. Die Einbindung in das Studium, das nahezu jeden Monat drei ganze Präsenztage enthält, begrenzt den möglichen Komplexitätsgrad und Umfang der zu leistenden Aufgabe.

Im ersten Studiengang, über den hier berichtet wird, wurden sowohl konzeptionelle als auch empirische Arbeiten durchgeführt.[24] Mögliche Arten von *empirischen* Evaluationsprojekten sind:

- allein oder in Zweierteams durchgeführte Evaluationsprojekte;
- empirische Pilotprojekte, um Instrumente oder Evaluationsanlagen zu testen;
- praxisbezogene, empirisch fundierte Kritik einer Evaluation (Metaevaluation).

Mit dem Zertifikatsprojekt dokumentieren die Teilnehmenden, dass sie zu einem systematischen und reflektierten Vorgehen in der Evaluation befähigt sind. Die persönliche Reflexion während der Planung und Durchführung des Evaluationsprojektes sowie während der Erstellung des schriftlichen Berichtes und die Beurteilung durch den/die Projektbegleiter/-in erweitern ihre Sicht auf ihre neu erworbenen Kompetenzen.

Abschliessend – nach Annahme der Zertifikatsarbeit und bestandener Abschlussprüfung – wird eine Kurzfassung mit Abstract zur Zertifikatsarbeit erstellt (vgl. Anhang). Mit der Veröffentlichung dieser Kurzfassungen geben die Absolventinnen und Absolventen der interessierten Öffentlichkeit Einblick in die vielfältigen Aufgabenbereiche und Problemstellungen im Bereich der Evaluation. Sie dokumentieren ihren Beitrag zur Professionalisierung von Evaluation und in ihrem Berufsfeld.

2. Zertifikatsarbeit als Abfolge multiperspektivisch angelegter Lernzyklen

Bei einigen Teilnehmenden steht das durchzuführende Evaluationsprojekt bereits *vor* Beginn des Evaluationsstudiums fest. Sie kommen z.B. mit einem durch Vorgesetzte festgelegten Auftrag oder haben als externe Auftragnehmer/-innen einen Kontrakt geschlossen. Bei der Mehrheit ist diese Entscheidung zu Beginn noch nicht getroffen: Sie haben eine grobe Idee zu einem Evaluationsvorhaben oder haben sich bereits auf ein Evaluationsfeld – z.B. Gesundheit, Bildung oder Verwaltung – festgelegt.

Für beide Situationen zeigt sich immer wieder, dass das ursprüngliche Vorhaben angepasst, z.B. fokussiert werden muss, dass es grundlegend verändert werden muss – z.B. weil sich der Kontext des Evaluationsgegenstandes seit der Entscheidung für das Studium stark verändert hat – oder dass ein ganz neues Evaluationsvorhaben angegangen werden soll. Für alle diese Situationen hält die Studienkonzeption Klärungs- und Unterstützungsangebote bereit.

Bei der Anmeldung zum Studium werden erste Informationen über die Motivationen und Rahmenbedingungen möglicher Evaluationsprojekte deutlich. Je nach Konkretisierungsgrad ihres Vorhabens erarbeiten die Teilnehmenden bereits in den ersten zwei bis drei Monaten Projektskizzen. Diese enthalten zentrale Evaluationsleistungen – z.B. die Auftragsklärung, die Kontraktschliessung, die Kontaktaufnahme mit wichtigen Beteiligten sowie die Festlegung des weiteren Vorgehens. Dieser Klärungsprozess soll spätestens sechs Monate vor den Prüfungen abgeschlossen sein. Dann bleibt Zeit für die Durchführung der empirischen Untersuchungen, Auswertungen und Interpretationen sowie die Berichterstattung, aber auch für die Reflexion des eigenen Evaluations- und Studierprozesses, die den zweiten zentralen Bestandteil der schriftlichen Qualifikationsarbeit bildet.

Der Weg von der groben Festlegung des Evaluationsgegenstandes bis hin zur schriftlichen Endfassung der Zertifikatsarbeit verläuft bei fast jeder/-m Studierender/-m unterschiedlich und muss entsprechend individualisiert begleitet werden. Folgendes Ablaufschema ist

24 Seit dem 2. Studiengang, Durchführung 2003/04, sollen Evaluationen mit ausgeprägten empirischen Teilen durchgeführt werden.

idealtypisch. Es kann auch in anderer Reihenfolge oder in Schleifen durchlaufen werden. Es soll Anhaltspunkte bieten, wie die Arbeiten voran getrieben werden können. Gleichzeitig spiegelt es die Anforderungen des Studienreglements. Diese Spannung zwischen Praxisbewältigung und universitär gerahmtem Prüfungsprozess zieht sich durch das gesamte Studium. In der Phase der praktischen Evaluationsarbeiten tritt sie in den Hintergrund.

Übersicht 1: Idealtypischer Ablauf der Zertifikatsarbeiten

1. Die Teilnehmenden kommunizieren gegenüber der Studienleitung die Grobidee ihres Vorhabens und erhalten ggf. ein kurzes Feedback.
2. Die Teilnehmenden bilden – nach Kennen lernen und Austausch in den Präsenzveranstaltungen - Lerngruppen.
3. Wahl des/der externen Projektbegleiters/-in durch die Lerngruppe. Die Studienleitung stellt einen Pool an Projektbegleitenden; Teilnehmende können geeignete Personen vorschlagen.
4. Die Teilnehmenden konkretisieren ihre Ideen für das Evaluationsprojekt, tauschen sie mit den Mitstudierenden ihrer Lerngruppe sowie der externen Begleitperson aus.
5. Sie reichen eine Projektskizze bei der Begleitperson und bei der Studienleitung ein, die ggfs. Überarbeitungsvorschläge machen.
6. Die Studienleitung prüft die definitive Projektskizze hinsichtlich der gestellten Anforderungen und leitet diese zur Genehmigung an die Programmleitung weiter. Deren Mitglieder geben ggf. inhaltliche Hinweise oder stellen Nachfragen. In Ausnahmefällen kann eine überarbeitete Version der Projektskizze angefordert werden.
7. Durchführung des Evaluationsprojektes, orientiert am Zeitplan/Pflichtenheft, wie in der Projektskizze dargelegt.
8. Abgabe der Zertifikatsarbeit bei der Begleitperson und bei der Studienleitung.
9. Beurteilung der Zertifikatsarbeit durch die Projektbegleitenden gemäss den in Reglement und Prüfungsrichtlinien ausgewiesenen Kriterien[25].
10. Präsentation und Erörterung der Zertifikatsarbeit in der mündlichen Prüfung, durch ein Mitglied der Programmleitung und eine weitere fachkundige Person.
11. Die Studienleitung redigiert in Absprache mit den Absolventen/-innen ein Dokument, welches alle Abstracts und Kurzfassungen zu den Evaluationsprojekten zusammenstellt.

Es gibt verschiedene ‚Settings', in denen die Zertifikatsarbeiten vorbereitet und begleitet werden:

- Die selbstorganisierten Lerngruppen – meist zwischen drei und fünf Personen – setzen sich nach Wahl zusammen. Dabei fördert die Studienleitung eine heterogene Zusammensetzung: Der ‚fremde' Blick, mit dessen Unsicherheit es umzugehen und dessen Möglichkeiten es auszuschöpfen gilt, führt schnell zu neuen Perspektiven und mag scheinbar Selbstverständliches in Frage stellen und unerwartete Lösungen hervorbringen. Die Art der Zusammenarbeit, Häufigkeit persönlicher Treffen, Arbeitsorganisation und Austausch mittels E-Mail u.a. werden durch die Gruppen eigenständig festgelegt.
- Bei den Projektbegleitenden handelt es sich um Personen, die über langjährige Erfahrung in der Planung und Durchführung von Evaluationen verfügen. Einige haben ausgeprägte inhaltliche (z.B. Gesundheitsprävention) oder methodische Schwerpunkte, einige sind selbständig, andere in Universitäts- oder Fachhochschulinstituten tätig. Die Begleitpersonen werden für ein festgelegtes Beratungsbudget durch die Koordinationsstelle für Weiterbildung honoriert. Die verschieden Lerngruppen rufen dies in unterschiedlichem Masse für Gruppen- oder Einzelbegleitung ab. Dabei spricht sich die Studienleitung wegen der erweiterten Erfahrungsmöglichkeiten für die Gruppenbegleitung aus.
- Die Projektskizze ist ein erster wichtiger Meilenstein im Evaluationsvorhaben. Auf knappem Raum – bei Einzelarbeiten zwei bis vier Seiten – werden …

  …die Ausgangslage und der Kontext des Evaluationsgegenstandes skizziert sowie

25 Im Folgenden die vier Bewertungsdimensionen, die gemäss Leitfaden je drei stärker operationalisierte Kriterien enthalten, welche die doppelte Anforderungsstruktur der Zertifikatsarbeit als Praxisbewährung und theoriegestützte Reflexion widerspiegeln: (1) Systematik und Struktur der Evaluation, (2) Methodische Qualität der Evaluation, (3) Ausrichtung und Qualität des Evaluationsberichtes (4) Rollenklärung und Reflexion (vgl. Leitfaden Zertifikatsarbeit und –prüfung für das Ergänzungsstudium Evaluation; beschlossen durch die Programmleitung am 9. Dezember 2003).

Auftraggeber/-in und relevante Beteiligte aufgeführt;

…der Evaluationszweck präzisiert und die zu beantwortenden Fragestellungen aufgelistet;

….der Grobplan des methodischen Vorgehens samt einer Abschätzung der einzusetzenden Ressourcen (Zeit, Geld) festgehalten.

Die definitive Projektskizze ist einerseits Grundlage für das praktische Vorhaben im Evaluationsprojekt. Anderseits bildet sie das Ergebnis des Diskussionsprozesses der Teilnehmenden untereinander, mit den Projektbegleitenden, der Programm- und der Studienleitung. Der Prozess, der dabei ‚simuliert' wird, läuft ähnlich ab in der realen Angebots- und/oder der Startphase einer Evaluation zwischen den verschiedenen Beteiligten, namentlich den Auftraggebenden und den Auftragnehmenden. Letztlich muss der Evaluator bzw. die Evaluatorin einen Entscheid in Abwägung verschiedener berechtigter Interessen treffen. Das Produkt „Projektskizze" enthält wesentliche Teile eines Angebotes, insbesondere die inhaltliche Aufarbeitung der vorliegenden Informationen und die Zuspitzung auf zentrale Fragestellungen.

Aus der in Übersicht 1 dargelegten Abfolge wird deutlich, dass sich mehrere Lernzyklen des Studiums immer wieder an das Zertifikatsprojekt anlagern, beginnend mit den ersten Erörterungen in der Lerngruppe bis hin zur Erörterung mit den beiden Prüfenden und schliesslich der Endredaktion für das Abschlussdokument. Dabei wird die – für alle Evaluationsprojekte wertvolle – Produktivkraft der Multiperspektivität intensiv genutzt. Immer wieder stellen fachkundige Personen – besonders auch solche von ausserhalb des jeweiligen Evaluationsfeldes – Verständnisfragen oder auch Reflexionen auslösende Fragen (‚agogische Fragen') an die studierenden Evaluatorinnen und Evaluatoren. Dabei sind die verschiedenen Begleitpersonen in ihren Rollen gehalten, Fragen und Kritik in konstruktiver Absicht einzubringen, was nicht ausschliesst, ja gerade ermöglichen soll, dass auch gravierende Veränderungen im Evaluationsdesign oder in einzelnen Elementen vorgenommen werden. Die Teilnehmenden werden ebenso dabei unterstützt, das ‚Dimensionieren' eines Evaluationsprojektes zu beherrschen, sowie typische Risiken des Evaluationsgeschäfts frühzeitig wahrzunehmen und geeignete Vorkehrungen zu treffen, um das Vorhaben nützlich anzulegen, durchführbar zu halten, die Gebote der Fairness zu beachten und methodische Genauigkeit zu gewährleisten.[26] Das ‚Navigieren' zwischen diesen unterschiedlichen, bisweilen konträren Anforderungen kennzeichnet eine Kompetenz, die im Wechselspiel von praktischen Evaluationserfahrungen und theoriegestützter Reflexion schrittweise aufgebaut werden kann.

3. Die 21 Zertifikatsarbeiten des 1. Studiengangs im Überblick

Die tabellarische Übersicht 2 im Anhang enthält die Abstracts von 21 Zertifikatsarbeiten, die von den 22[27] Absolventinnen und Absolventen des allgemeinen[28] Evaluationsstudiengangs erstellt worden sind.

Die Liste lässt die thematische Breite der durchgeführten Zertifikatsarbeiten erkennen. Dies spiegelt auch die Philosophie dieses postgradualen Programms, berufserfahrene Teilnehmende mit unterschiedlichsten Qualifikationshintergründen und professionellen Erfahrungsfeldern aufzunehmen, um so eine interdisziplinäre und politikfeldübergreifende Evaluationskultur zu fördern.

Nachfolgend erfolgt eine Charakterisierung der durchgeführten Zertifikatsarbeiten entlang relevanter, evaluationstheoretisch begründeter Kategorien (vgl. dazu die Einführung in DeGEval 2001).[29]

---

26 Dies sind die vier übergreifenden Anforderungen an Evaluationen – Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit – wie sie in den „Standards für Evaluation" der Schweizer Evaluationsgesellschaft expliziert sind (SEVAL 2001).

27 Eine Arbeit wurde im Zweier-Team erstellt; aus Perspektive der Studienziele eine durchaus wünschenswerte Konstellation.

28 Darüber hinaus schlossen im ergänzenden Spezialisierungsstudium „Externe Schulevaluation" ebenfalls 22 Personen das Zertifikatsstudium ab. Darüber wird in diesem Band durch Gerold Brägger, den Kursverantwortlichen für diese Module berichtet.

29 Die Zuordnungen sind aufgrund des beschränkten Zeitbudgets vorwiegend auf Basis der in diesem Band abgedruckten Kurzfassungen erfolgt. Sie sind aus Sicht der Evaluatoren/-innen bzw. anderer Beteiligter aus

3.1 Auftraggeber

Wie im nationalen und internationalen Evaluationsgeschäft üblich kommt auch hier der Grossteil der Aufträge (13 von 21) aus dem öffentlichen Bereich: Es sind politische Gremien, die Regierung, die öffentliche Verwaltung, Gemeinden, der öffentliche Bildungsbereich (Hochschulen, Schulen, Bibliothek) sowie weitgehend öffentlich regulierte Körperschaften wie die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt. Zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich stehen die Non-Profit-Organisationen (vier Evaluationsaufträge), in denen grosser Bedarf nach Evaluationen, aber häufig nicht genügend Ressourcen für grösser angelegte, insbesondere extern beauftragte Evaluationen vorhanden sind. Schliesslich haben vier Unternehmen Evaluationen durchführen lassen – wobei deren Geschäftsfelder (Gesundheitsdienstleistungen / berufliche und allgemeine Weiterbildung) sich mit denen von öffentlichen und Non-Profit-Anbietern überschneiden.

3.2 Evaluationsfeld

Als Evaluationsfeld dominiert – nicht zuletzt auch unterstützt durch einen aktiven Projektbegleiter aus diesem Feld – der Gesundheitsbereich (oft Prävention/Gesundheitsförderung; zwei Parallelprojekte aus dem Bereich Sport). Im Bundesamt für Gesundheit der Schweiz, dessen Kompetenzzentrum für Evaluation einen weit verbreiteten Evaluationsleitfaden veröffentlicht hat (BAG 1997), besteht bereits seit mehreren Jahren eine dichte Evaluationstradition. Dies hat vielleicht ebenfalls die Schwerpunktbildung in diesem ersten Studiengang unterstützt.

Fünf Arbeiten beziehen sich auf den Bildungsbereich[30]; darunter vier auf die berufliche Bildung – ein Thema, das mit der Einführung des New Public Management in den öffentlich geförderten Volkshochschulen oder dem ‚Lehrstellenbeschluss' in jüngster Zeit viel Aufmerksamkeit erhalten hat.

Weitere fünf Zertifikatsarbeiten sind dem Bereich öffentliche Verwaltung / Gesetzgebung zuzurechnen. Auch dies ist eine schweizerische Besonderheit: die für europäische Verhältnisse sehr frühe Einführung von Evaluation, u.a. im Zusammenhang mit dem New Public Management und der Wirkungsüberprüfung von gesetzgeberischen Massnahmen.[31]

Das im internationalen Raum gut bestellte Evaluationsfeld der Entwicklungspolitik ist mit einer Zertifikatsarbeit vertreten. Eine weitere bezieht sich auf den damit verbundenen Bereich der Asylpolitik (diese könnte auch dem Bildungsbereich zugerechnet werden).

Nicht vertreten ist der weite Bereich der Sozialen Arbeit, in den es allerdings einige Überschneidungen, z.B. im Gesundheitsbereich oder mit der Asylpolitik gibt. Für den ab 2004 angebotenen Nachdiplomstudiengang Evaluation der Koordinationsstelle für Weiterbildung sind die explizit aufgeführten drei Inhaltsfelder „Gesundheit", „Bildung", „Verwaltung" um den der Sozialen Arbeit und den der Wirtschaft erweitert worden.[32]

3.3 Typ des Evaluationsgegenstandes

Systematische Evaluationen werden für eine grosse Breite unterschiedlicher Evaluationsgegenstände angeboten. Diese reicht von Produkten über Organisationen bis hin

---

den jeweiligen Evaluationskontexten vielleicht nicht immer zutreffend und müssten diskursiv validiert werden. Ausserdem wären in vielen Fällen Mehrfachzuordnungen angemessen. Mir geht es mit der Übersicht weniger um eine intersubjektiv gültige Zuordnung als um eine Darstellung mit heuristischer Funktion: Den Lesenden sollen mögliche Gegenstandsfelder, Funktionen oder Leistungen von Evaluationen deutlicher werden und sie sollen ein erweitertes Bild über deren Potentiale erhalten.

30 Die Arbeiten zum Schulbereich wurden durch den Kursleiter der Module „Externe Schulevaluation" koordiniert und dort erstellt. Im Unterschied zu den im allgemeinen Evaluationsstudium, in dem an die vorhandenen Evaluationstraditionen besonders im Gesundheits- und im Verwaltungs-/Politikbereich abgeknüpft wird, wird eine solche durch das Engagement der Interkantonalen Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen (www.argev.ch) zumindest für die deutschsprachigen Kantone mit diesem postgradualen Studienangebot systematisch aufgebaut.

31 Vgl. den Beitrag von Werner Bussmann in diesem Band sowie die Zertifikatsarbeit von Thomazine von Witzleben.

32 Einerseits erfreut sich in den sozialen Dienstleistungsfeldern das Konzept des Qualitätsmanagements grosser Beliebtheit, andererseits gibt es dort den spezifischen Ansatz der Selbstevaluation. Bei entsprechender Nachfrage wird die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern ein weiteres Feldmodul „Evaluation in den Sozialen Dienstleistungen" anbieten, um die spezifische Leistungsfähigkeit von internen und externen Evaluationen in diesem Bereich zu vermitteln.

zu den programmförmigen Evaluationsobjekten, welche in der Evaluationsgeschichte immer wieder einen Kristallisationspunkt für Theorie und Praxisentwicklung der Evaluation gebildet haben.

Die wiederum ‚klassische' Programmform ist das „Curriculum" als der schriftlich fixierte *Plan* eines Bildungsgeschehens wie dessen *Umsetzung* in Bildungspraxis. Im allgemeinen Evaluationsstudiengang sind fünfmal Curricula von Weiterbildungsangeboten und von Studiengängen Gegenstand der Zertifikatsprojekte. Eine weitere Gegenstandsform sind die „Kampagnen", von denen gleich vier – sämtlich aus dem Gesundheitsbereich – evaluiert werden. Kampagnen sind komplexe, zeitlich und von den gedachten Wirkungsketten her verknüpfte Mehrebenen-Interventionen, wobei verschiedenste Informations-, Kommunikations- und auch Bildungsaktivitäten miteinander verknüpft werden. Kampagnen-Evaluationen werden angesichts der Verbreitung neuer und vielfältiger Kommunikationstechnologien zunehmend nachgefragt und stellen gleichzeitig hohe Ansprüche an die Evaluationsteams.

Drei Zertifikatsarbeiten beschäftigen sich mit der Evaluation von Printmedien, eine mit einer Informations-Technologie (Datenbanksystem). In allen diesen Fällen ist das Medium eingebettet in eine Organisations- und Kommunikationsstruktur, die in die Evaluation einzubeziehen sind.

Die verbleibenden acht Gegenstände sind Bewertungs-, Steuerungs- und Managementverfahren. Diese sind in den zurückliegenden Jahren vermehrt auch in der öffentlichen Verwaltung, in Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen eingeführt worden und es stellt sich nun die Frage nach ihrer Zielerreichung und Effizienz.

Die Evaluationstheorie bietet mit dem Ansatz der Meta-Evaluation (Widmer 1996) einen systematischen Zugang zu dieser Aufgabe. Dabei ist es für eine Zertifikatsarbeit sicher oft sehr herausfordernd, mit dem neu anzueignenden Ansatz der Evaluation zugleich einen recht neuen Typus von Evaluationsgegenstand zu beschreiben und zu bewerten. Der Bedarf nach Evaluationen von Bewertungs-, Steuerungs- und Managementverfahren könnte in den kommenden Jahren noch zunehmen.

3.4 Evaluationszweck

Der Evaluationszweck ist ausschlaggebender Faktor für die Planung der Evaluation. Es können drei Hauptvarianten unterschieden werden: Optimierung/Verbesserung - Rechenschaftslegung/Entscheidungsvorbereitung - Wissensgenerierung[33].

Mit dreizehn sollen die meisten Zertifikatsprojekte vorrangig zur Optimierung und Verbesserung der Praxis beitragen. In zweien dieser Fälle soll eine gute Informationsbasis bereitgestellt werden, um die vorgesehene Umsetzung des Programms sicherer zu machen. In den elf weiteren Fällen sollen Daten gewonnen werden, um vorhandene Konzepte, Programme, Instrumente, Technologien, Umsetzungen etc. zu optimieren.

Insgesamt fünf Projekte stellen eine Informationsbasis bereit, um Entscheide vorzubereiten und abzusichern bzw. Rechenschaft über die Zielerreichung von Programmen abzulegen.

In drei Vorhaben ist der Zweck darauf begrenzt, zunächst Grundlagen für spätere Evaluationen zu erarbeiten bzw. Erhebungsinstrumente zu entwickeln und zu erproben. In der Zeit nach dem Studienabschluss kommt es eventuell zu einem ‚Echteinsatz'.

3.5 Evaluationsleistung

Die Leistung, die von der Evaluation erwartet wird, richtet sich nach der Zwecksetzung. Klassisch werden die formative – gestaltende – und die summative – bilanzierende – Leistung unterschieden (Scriven 1991 168-169; 340). Formative Evaluationen sind oft durch intensive Kontakte mit den am Evaluationsgegenstand Beteiligten geprägt. Bereits die Durchführung der Evaluation soll zur Praxisverbesserung beitragen. Dies erfordert kurze Erhebungs- und Auswertungszeiträume und enge Rückkopplungsschleifen, so dass der

33 Wissensgenerierung (enlightenment), die auf *konzeptionellen* Nutzen zielt, erfolgt meist ausserhalb von Auftragsverhältnissen und steht damit der freien Forschung nahe. Hingegen geht es bei Optimierung/Verbesserung sowie Rechenschaftslegung/Entscheidungsvorbereitung um *instrumentellen* Nutzen, womit sich Evaluation neben der (angewandten) Forschung als wissenschaftsbasierte Handlungsform sui generis konstituiert hat (vgl. Patton 1997 64-79).

„Prozessnutzen“ von Evaluation schnell eintreten und das Programm korrigiert bzw. feinabgestimmt werden kann.

Sieben Evaluationen sind eindeutig formativ ausgerichtet. Bei 14 steht die summative Leistungsanforderung im Vordergrund, wobei oft auch formative Anteile enthalten sind. In der summativen Evaluation sind die Anforderungen an Methodenkenntnisse oft höher.[34]

Gerade wenn man Evaluationen das erste Mal hauptverantwortlich durchführt ist es wünschenswert, eine möglichst ‚rein' formative oder ‚rein' summative Evaluation zu realisieren. Dies widerspricht oft den Anforderungen der Auftraggebenden, die sich beides gleichzeitig wünschen. Die Durchmischung in vielen der 14 summativen Studien verweist darauf, dass die Studierenden mit solchen Praxisanforderungen konfrontiert sind. Auf dem Hintergrund ihrer oft langjährigen Berufserfahrung sind sie in der Lage, die notwendigen Aushandlungen zu leisten und u.a. verantwortlich mit Daten und Datengebenden umzugehen.

3.6 Evaluationsfunktion

Evaluation wird heute noch vielfach in Eins gesetzt mit einer rückblickenden Untersuchung, die Programme nach deren Umsetzung auf Erfolg oder Wirkung überprüft. Es ist weiterhin so, dass diese ‚wirkungsfeststellende', meist summativ geprägte Funktion der Evaluation zentral ist. Hier stellen sich auch die grössten theoretischen und methodischen Herausforderungen.

Owen/Rogers (1999) führen fünf Funktionen von Evaluation auf, die sämtlich in den Zertifikatsarbeiten des Studiengangs 2002/2003 vorkommen:

- Eines der Zertifikatsprojekte nimmt eine Vorab-Bewertung der Umsetzbarkeit einer Evaluation vor.[35] Eine solche *proaktive* Evaluation ermittelt *vor* dem Start eines Programms anhand von Vergleichsuntersuchungen oder eigens für diesen Zweck durchgeführten Erhebungen, welche Bedarfe bei den Zielgruppen/in der Gesellschaft vorliegen und/oder ob die vorhandenen Rahmenbedingungen die Durchführung des Programms ermöglichen würden
  (Bedarfsermittlung, Machbarkeitsabschätzung).
- Zwei Zertifikatsprojekte sind als *klärende* Evaluationen angelegt. Diese stellen Grundlagen bereit, um die Klarheit und Stimmigkeit der Programmziele und ihre Passung auf die Bedarfslage zu gewährleisten. Klärende Evaluation bereitet die Messbarkeit der Programmziele vor, unterstützt die Abstimmung von Interventionen, gewinnt Informationen über die Ausgangssituation und die Umsetzungsbedingungen (Bedarfsanalyse, Zielklärung, Entwicklung von Konzept und Programmtheorie).
- Die sechs durchgeführten *interaktiven* Evaluationen verlaufen zeitlich parallel zur Programmumsetzung. Sie liefern in einem engen Austausch zwischen Evaluierenden und Beteiligten im Feld Zwischenergebnisse zur Prozessqualität und unterstützen die Feinabstimmung der Programme. Sie sind eng in Veränderungsstrategien der beauftragenden Organisationen eingebunden und sollen das organisationale Lernen unterstützen
  (Programmbegleitung/ -optimierung).
- Die sechs *dokumentierenden* Evaluationen fokussieren auf einen abgegrenzten Datenkranz. Entweder werden Kennzahlen-Konzepte entwickelt oder umgesetzt (monetär oder nicht-monetär) oder es werden Zufriedenheitsdaten von Nutzern/-innen bzw. Zielgruppe erfasst. Das Erhebungsinstrumentarium ist so angelegt, dass es in bestimmten Zeitabständen erneut eingesetzt werden kann und so eine auf einige zentrale Kriterien bezogene Verlaufsbeobachtung (Monitoring) ermöglicht wird. Im Idealfall werden die Erhebungsverfahren – z.B. von Kennzahlen - fest in den Programmablauf eingebaut
  (Programmlegitimierung/Feinsteuerung).
- Sechs *wirkungsfeststellende* Evaluationen wollen überprüfen, welche Ziele das Programm in welchem Umfang erreicht hat und ob tatsächlich die intendierten (Outcome-)Wirkungen bei den Zielgruppen aufgetreten sind. Die methodischen Designs

34 Methodische Fähigkeiten werden in den auf das Ergänzungsstudium anschliessenden Studiengängen (Nachdiplom und Master) noch stärker thematisiert und erprobend angewandt.

35 Genau betrachtet handelt es sich um eine proaktive Meta-Evaluation.

sind – dem Charakter der Studienabschlussarbeit entsprechend – so angelegt, dass eine *Abschätzung* der Wirkungen erfolgt. Ein strenger Wirkungs*nachweis* würde aufwändigere Designs erfordern (bis hin zu randomisierten Kontrollgruppendesigns).[36] Im Rahmen der Zertifikatsprojekte sind diese nicht finanzierbar und ggf. auch nicht angemessen.
(Rechenschaftsregelung/Erfolgskontrolle).

3.7 Methoden

Oft misst die theoretische und methodologische Auseinandersetzung der Methodenfrage einen zentralen Stellenwert zu: Sind quantitative oder qualitative Methoden angemessen oder angemessener? Wie sollen und können Instrumente und Daten validiert werden – durch Standardisierung auf Basis grosser Stichproben oder durch kommunikative Rückkoppelung mit den Datengebern und Datengeberinnen? Sind randomisierte Kontrollgruppendesigns der ‚Goldweg' oder sind bewusste Strategien der Stichprobenziehung (z.B. Quotierung nach relevanten beeinflussenden Variablen oder maximale strukturelle Variation) vorzuziehen?

Dabei ist die Methodenwahl keinesfalls eine vorgängig zu treffende sondern eine abgeleitete Entscheidung im Fortgang der Evaluationsplanung. Sie ergibt sich weitgehend aus der Abwägung von Bedingungen, die in den vorgenannten Abschnitten aufgeführt sind: Gegenstandstyp, Zweck, angeforderte Leistung und Funktion der Evaluation. Hinzu kommen dann eventuelle Vorlieben des Auftraggebers (die vielleicht unangemessen aber nicht völlig zu entkräften sind), die zeitlichen, personellen und finanziellen Rahmenbedingungen der Evaluation.

Auf eine dezidierte Analyse des Methodeneinsatzes in den 21 Zertifikatsprojekten wurde verzichtet.

Ganz offensichtlich dominieren auch hier die verschiedenen Spielarten der *Befragung*:

- Interviews auf Basis von Leitfaden, face-to-face oder telefonisch
- Interviews auf Basis standardisierter Fragebogen
- auch schriftliche Befragungen (surveys)

Zwei mal wurden die – schon selteneren - *Gruppen*befragungen eingesetzt; einmal mittels Moderationstechnik, einmal nach dem Muster der Fokusgruppen-Methode.

Auch *Inhaltsanalysen* – z.B. von Geschäftsdokumenten oder von vorliegenden Forschungsergebnissen - werden öfters eingesetzt. Zum Teil ist diese – fast immer notwendige Vor- oder Begleittätigkeit zu anderen Erhebungsmethoden – nicht gesondert ausgewiesen. In welchem Masse diese Inhaltsanalysen systematisch und nachvollziehbar erfolgen oder ob sie stark intuitiv vorgenommen werden, lässt sich auf Basis des vorliegenden Materials nicht klären.

Nur in Einzelfällen kommt die dritte Hauptmethode, die *Beobachtung* zum Zuge, etwa indem Verhaltensspuren aufgezeichnet und ausgewertet werden.

4. Ausblick

Es ist beeindruckend, welche verschiedenen Spielarten der Evaluation im Mikrokosmos einer Gruppe von 22 Studierenden deutlich werden. Jede und jeder bringt dabei seinen berufsbiografischen Hintergrund ein, wendet Qualifikationen und Ressourcen an, die aus ganz anderen Handlungs- und Methodenkontexten stammen.

Evaluation ist ähnlich wie andere neue Tätigkeitsfelder (z.B. Supervision und die Organisationsentwicklung) existentiell auf in Lebens- und Berufspraxis erworbene Ressourcen der professionell Handelnden angewiesen. Deren individuelle Denkstile, Wahrnehmungsmuster und persönliche Präferenzen prägen die Vorgehensweise im Feld. Nicht von ungefähr sprechen Evaluationstheoretiker von ihr als „art & science".

Damit klingen die Forderungen nach Exaktheit, Eindämmung von Fehlern, Transparenz und intersubjektiver Überprüfbarkeit an, die der Evaluation ebenfalls aufgegeben sind. Das

36 Vgl. die ausführliche Diskussion in Beywl/Speer/Kehr 2003.

postgraduale Studienangebot in Bern betont die Seite der methodischen Fundierung der Evaluationspraxis und setzt auf die sozialen und personalen Fähigkeiten der Teilnehmenden.

Es ist eine bereichernde Aufgabe, diesen Qualifizierungsprozess zu rahmen und zu begleiten. Mit einer wachsenden Zahl von Absolventen und Absolventinnen erwarte ich auch das Entstehen einer Evaluationskultur, die nicht nur professionell geprägt ist sondern mit ihrem Schwerpunkt bei demokratisch gewählten bzw. kontrollierten Auftraggebern auch mit Wechselwirkungen zur politischen Kultur aufweist. Mit der Zeit wird sich auch die Frage stellen, welchen Stellenwert Evaluation als Ausbildungsgegenstand grundständiger Studiengänge haben soll und ich bin gespannt auf die Antworten, die einmal darauf gegeben werden.

2. Zertifikatsprojekte: Kurzfassungen

2.1. Buholzer, Heinz; Frey, Pius; Zimmermann Ursula

Externe Evaluation der Schule Hergiswil

Die externe Evaluation der Volksschule Hergiswil zeigt das Bild einer Schule, welche eindeutige Stärken aufweist: Es besteht eine angemessene Teamkultur; die Führungsstrukturen sind konzeptionell verankert und werden effektiv umgesetzt. Die Schulbereiche Individuelle Förderung, Schülerinnen- und Schülerrat und die Plege der Aussenkontakte funktionieren verschieden gut. In einigen Teilbereichen besteht Klärungs- und Optimierungsbedarf.

Gegenstand

Die Bildungsgesetzgebung des Kantons Nidwalden sieht externe Schulevaluationen vor. Dies erfolgt im Rahmen eines integralen Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsentwicklungssystems für Volksschulen. Im Rhythmus von 3 bis 5 Jahren werden die Schulen extern evaluiert. Die vorliegende Evaluation setzte sich zum Ziel, Einschätzungen zum allgemeinen Schulprofil und Aussagen zu den pädagogischen bzw. schulischen Qualitätsbereichen Individuelle Förderung, Schülerinnen- und Schülerrat sowie Pflege der Aussenkontakte zu generieren.

Die Projektarbeitsgruppe gliederte den Evaluationsauftrag, indem sich ein Mitglied des Evaluationsteams auf einen Qualitätsbereich konzentrierte, wobei die andern zwei Teammitglieder kritisch reflektierten (peers). Die Einschätzungen zum allgemeinen Schulprofil werden kollektiv verantwortet. Mittels verschiedenster Evaluationsinstrumente wurde eine Vielzahl von Daten zu den vier Qualitätsbereichen Schulprofil (SProfil), Individuelle Förderung (IF), Schülerinnen- und Schülerrat (SRat) und Pflege der Aussenkontakte (PfAk) generiert bzw. personen- und instrumententrianguliert: Dokumentenanalyse (alle Bereiche), strukturierte Beobachtungen (SProfil, IF, SRat), Fragebogen Schülerinnen/Schüler 2. bis 6. Primarklasse, N=110 von 323 (SProfil, IF, SRat), Fragebogen Dorfvereine, N=35 von 57 (PfAk), Interviews Lehrpersonen Primarschule, Hauswart und Schulleiter, N=23 von 38 (alle Bereiche wenn relevant), Ratingkonferenzen Schülerinnen/Schüler 1. bis 3. Orientierungsstufe (ORST), N=35 von 102, (SProfil, IF, SRat) und eine Ratingkonferenz Lehrpersonen ORST, N=9 von 9 (alle Bereiche). Der evaluierten Schule wurde abschliessend ein zweiteiliger Bericht abgegeben. 1. Teil: Anlagen und Verfahren, Ergebnisse und Entwicklungshinweise. 2. Teil: Resultate, Rohdaten und Vorlagen.

Ergebnisse

Tabelle 1: Beispielhafte Ergebnisse

Q-Bereich / Teilqualitäten	Anzahl Nennungen	Sehr gut (Note 4)	Gut (Note 3)	Befriedig. (Note 2)	Mangelhaft (Note 1)	Mittelwert
Schulprofil						
Gute Zusammenarbeit (SchüPrim)	93	56	34	2	1	3,56
Gute Lernunterstützung (SchüORST)	35	15	17	2	1	3,31
Individuelle Förderung						
Die IF-Lektion ist eine lernwirksame Unterrichtseinheit (SchüPrim+ORST)	131	68	53	8	2	3,43
Schülerinnen- und Schülerrat						
Wir bewirken viel mit dem SRat (SRatPrim+ORST)	31	17	8	4	2	3,29
Pflege Aussenkontakte						
Die Schule Hergiswill orientiert gut. (Dorfvereine)	29	5	18	3	3	2,90

2.2. Demel, Katharina

„Bewegung als Medikament“ – Evaluation eines Pilotprojekts zur Steigerung der Bewegungsmotivation bei kardialen RisikopatientInnen

Zur Bedeutung richtig dosierter Bewegung in der Primär- und Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen besteht breiter ärztlicher Konsens. Dass Bewegung bislang nicht als verschreibbares Medikament etabliert ist, liegt unter anderem daran, dass eine kontinuierliche Begleitung und Motivierung der Patienten/-innen sehr kostspielig ist. Ein von der Wiener Gebietskrankenkasse finanziertes Pilotprojekts soll erproben, ob das Internetprogramm „Fitnessmanager“ im therapeutischen Kontext als Mittel zur Steigerung der Bewegungsmotivation bei Hochrisikopatienten/-innen eingesetzt werden kann.

Gegenstand

2002 entwickelte die Wiener Fa.NetCare Medizinverlag den „Fitnessmanager“ - ein internetbasiertes, interaktives Trainingsprogramm zur Steigerung der körperlichen Fitness. Im Rahmen eines zehnmonatigen, von der Wiener Gebietskrankenkasse finanzierten Pilotprojekts soll getestet werden, ob sich der „Fitnessmanager“ als verschreibbares „Medikament“ zur Steigerung der Bewegungsmotivation bei kardialen Risikopatienten/-innen einsetzen lässt. Dafür wird das bestehende Internetprogramm zusätzlich mit einer speziellen Schnittstelle für den Arzt ausgestattet, die ein tägliches Monitoring von sowie Feedback an die Patienten/-innen ermöglicht. Um Personen mit unterschiedlichsten Lebensstilen anzusprechen und ihre individuellen Bedürfnisse zu berücksichtigen, enthält das Pilotprojekt „Bewegung als Medikament“ neben dem internetbasierten „Fitnessmanager“ einige andere Projektbausteine, die von den Teilnehmenden nach Belieben genutzt werden können: eine Informationsbroschüre mit Trainingstagebuch für Teilnehmende ohne Internet, ein Kick-Off-Meeting (Einführungsveranstaltung mit Vorträgen zur Bedeutung von Bewegung, richtigem Laufen, etc.) und die Durchführung von Lauftreffs und Treffs für „Walking“. Projektablauf: Zweimonatige Vorbereitungsphase (15. Februar bis 15. April 2003): Endgültige Festlegung des Projektdesigns sowie des Evaluationskonzepts. Weiter erfolgen am Ende der Vorbereitungsphase die Rekrutierung und Einschulung der Ärzte sowie die Auswahl und erste Befragung der Teilnehmende. Interventionsphase: Der Start des eigentlichen Pilotprojekts ist für den 15. April 2003 vorgesehen, das Ende ist der 15. Dezember 2003.

Vorgehen

Das Evaluationsdesign des Pilotprojekts orientiert sich an den Empfehlungen des von den CDC herausgegebenen „Physical Activity Evaluation Handbooks“. Die Evaluation bezieht sich auf

- das dem Pilotprojekt zu Grunde liegende Konzept (Schwerpunkt: Internetprogramm)
- die Implementierung des Pilotprojekts (Schwerpunkt: Internetprogramm)
- die Wirksamkeit des Pilotprojekts (Schwerpunkt: Internetprogramm)

Als Hauptfragestellung soll beantwortet werden, in welchem Ausmaß sich der modifizierte internetbasierte „Fitnessmanager“ als verschreibbares „Medikament“ zur Steigerung der Bewegungsmotivation bei kardialen Risikopatienten/-innen eignet. Zur Datenerhebung werden folgende Methoden eingesetzt: Research Review, standardisierte Befragung der Teilnehmenden zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Pilotprojekts, qualitative Interviews mit den am Projekt Beteiligten sowie die Auswertung der User/-innen-Protokolle. Die standardisierte Erstbefragung der Teilnehmer/-innen erfolgt ab 24.3.2003 mittels eines fünfseitigen Fragebogens.

Erste Ergebnisse

Da die Projektdurchführung noch am Beginn steht, liegen bis zum 31.3.2003 zunächst die Ergebnisse der Research Review vor: Personen, die unter kardialen Risikofaktoren wie Adipositas, Hypertonie oder einer gestörten Glucosetoleranz leiden, können durch regelmäßige Bewegung ihren Gesundheitszustand wesentlich verbessern. Als eine der wirksamsten Interventionen zur Steigerung der körperlichen Aktivität gelten Maßnahmen, die auf die individuellen Bedürfnisse des/der Einzelnen abgestimmt sind und ihn/sie über einen längeren Zeitraum begleiten. Daneben spielt der Arzt als „Motivator“ eine wesentliche Rolle. Das im Pilotprojekt zum Einsatz kommende Internetprogramm „Fitnessmanager“ erfüllt diese Anforderungen. Es gibt einerseits individuelles, kontinuierliches Feedback und ermöglicht andererseits auch ein kontinuierliches Monitoring durch den Arzt. Die Erfahrungen des Schweizer Projekts „active online“ lassen darüber hinaus vermuten, dass über den Einsatz neuer Technologien auch bisher nur schlecht erreichbare Zielgruppen – insbesondere Männer – angesprochen werden können.

Ausblick

Aufgrund der Osterferien musste die Vorbereitungsphase des Projekts „Bewegung als Medikament“, in der die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgt, um zehn Tage bis zum 25. April verlängert werden. Bisher liegen rund 50 Fragebögen von potentiellen Teilnehmenden vor, die gegenwärtig ausgewertet werden. Erste Ergebnisse der standardisierten Befragung sind für Anfang Mai zu erwarten. Eine zweite standardisierte Befragung der Projektteilnehmer/-innen sowie qualitative Interviews mit den beteiligten Ärzten sind für Juli/August 2003 geplant.

2.3. Doberer, Ingrid; Thierstein, Christof

Instrument zur periodischen Nachevaluation von Weiterbildungskursen als Mittel der Qualitätssicherung

Im Auftrag des Instituts Schule & Weiterbildung der Fachhochschule Aargau, Pädagogik, entwickelte das Evaluationsteam Doberer/Thierstein ein Instrument zur Messung der Teilnehmer/-innen-Zufriedenheit und des Praxisnutzens der Weiterbildungskurse für Lehrpersonen und evaluierte es in einem Pilotdurchlauf. Die Arbeit zeigt die Schritte auf, die bei der Konzipierung eines Instrumentes für die Nachevaluation von Weiterbildungskursen als Mittel zur Qualitätssicherung nötig sind.

Gegenstand

Mit dem entwickelten Instrument sollen künftig alle Segmente des Kursangebotes periodisch nachevaluiert werden. Zusammen mit den Kursberichten aus der Perspektive der Kursleitungen soll ein umfassendes Bild der Angebotsqualität entstehen. Mit Hilfe der Evaluationsresultate können Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten rechtzeitig erkannt und angegangen werden.

Vorgehen

Die Zufriedenheit der Teilnehmenden hängt weitgehend davon ab, in welchem Mass ihre Erwartungen an Kursinhalt, -gestaltung, -organisation und –infrastruktur erfüllt werden.

Der Praxisnutzen kann naturgemäss erst einige Zeit nach dem Kurs ermittelt werden. Er kann sich bei Lehrpersonen auf die Unterrichtsvorbereitung, -gestaltung, -nachbereitung, das Unterrichtsklima und die Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen und Eltern auswirken. Aus finanziellen und organisatorischen Gründen war es nicht möglich, ein Design zu wählen, welches den Vergleich der Erwartungen der Teilnehmer/-innen und der Praxis vor und nach Kursbesuch erlaubt. Wir entschieden uns daher, die von den Teilnehmenden subjektiv wahrgenommenen Veränderungen einige Zeit nach Kursende zu erheben. Zudem erfassten wir die Zufriedenheit mit der Kursorganisation, der Kursgestaltung, dem Personaleinsatz und den Rahmenbedingungen.

Die Befragung erfolgte mittels standardisiertem Fragebogen, der zwei offene Rubriken für Hinweise zu fehlenden Kursangeboten und Anregungen/Kritik enthielt. Um die Tauglichkeit des Instruments für alle Kursarten zu testen, wurde der Fragebogen nicht - wie künftig vorgesehen - für alle Kurse eines Segmentes, sondern für eine Auswahl von Kursen aus allen verschiedenen Segmenten eingesetzt und allen Teilnehmern/-innen zugesandt. Im Rahmen der Pilotevaluation befragten wir die Teilnehmenden auch zum Fragebogen (siehe Tabelle 1). Hier waren zu jeder der in der Tabelle aufgeführten Frage differenziertere Rückmeldungen möglich.

Ergebnisse

Der Bruttorücklauf der 268 versandten Fragebogen betrug 68%. 66% aller versandten Fragebogen waren vollständig ausgefüllt. Die offenen Rubriken wurden von einer Minderheit der Befragten für differenzierte Rückmeldungen genutzt.

Die Auswertung der Daten ergab eine mehrheitlich gute bis sehr gute Beurteilung der Qualität und des Praxisnutzens der Kurse. Bei einzelnen Kursen wurde ein Optimierungsbedarf erkannt.

Das Instrument erhielt vorwiegend gute bis sehr gute Noten (siehe Tabelle). Die qualitativen Rückmeldungen lieferten wichtige Hinweise zur Optimierung des Instrumentes.

Tabelle 1: Wichtigste Ergebnisse zum Handling des Fragebogens

Untersuchungsbereich	Anzahl Nennungen	trifft vollständig zu 1	trifft eher zu 2	trifft eher nicht zu 3	trifft gar nicht zu 4	keine Meinung	Mittelwert
Übersichtlichkeit des Fragebogens	177	158	8	0	0	11	1,04
Verständlichkeit	177	155	11	0	0	11	1,06
Einfachheit	177	137	25	2	1	12	1,19
Vollständigkeit der Antwortmöglichkeiten	177	78	71	11	1	16	1,59
Zeitaufwand zumutbar	176	155	11	0	0	10	1,12

Schlüsse

Das Evaluationsinstrument erwies sich als tauglich für die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen. Es erfüllt auch die Bedingungen an Benutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit. Die wertvollen Rückmeldungen rechtfertigen den Aufwand für die Auswertung der offenen Fragen. Zwei Schwachstellen bei den Angaben zur Person (Antwortkategorien unvollständig) konnten erkannt und eliminiert werden. Der zeitliche Abstand zwischen dem Kurs und der Nachevaluation erwies sich als zu gering. Beim regelmässigen Einsatz wird die Nachbefragung später angesetzt.
Die Auswertung und Aufbereitung der Daten muss für den vorgesehenen regelmässigen Einsatz noch vereinfacht werden.

Ausblick

Mit der bevorstehenden Einführung der periodischen Nachevaluation von einzelnen Kurssegmenten erhält das Institut Schule & Weiterbildung der Fachhochschule Aargau wertvolle Daten zur Optimierung des Angebots. Insbesondere wird der angestrebte Praxisnutzen verlässlich nachgewiesen.

2.4. Dürmüller-Kohler, Irmgard

Evaluation der Leistungsverträge einer Gemeinde

Im Auftrag des Gemeinderates einer grösseren Bernischen Gemeinde wurden die bisher abgeschlossenen Leistungsverträge evaluiert. Die Gemeinde führt ihre Verwaltung nicht nach New Public Management NPM, hat aber verschiedene Leistungsverträge mit Dritten, sowohl mit Privatunternehmen wie mit öffentlich-rechtlichen Körperschaften, abgeschlossen. Der Gemeinderat ist an einer Evaluation der Leistungsverträge interessiert, vor allem im Hinblick darauf, wie er diese künftig vermehrt als Führungsinstrument einsetzen kann.

Gegenstand

Leistungsverträge haben vor allem im System des New Public Managements NPM ihren festen Platz. Aber auch Gemeinwesen, die ihre Verwaltung nicht nach NPM führen, schliessen immer häufiger Leistungsverträge mit Dritten ab. Dritte können private Unternehmen, subventionierte Vereine, andere Gemeinden etc. sein, die für das Gemeinwesen eine Leistung - in aller Regel gegen ein Entgelt – erbringen. Mit einem vergleichbaren Ziel wie im NPM können die Leistungsverträge durchaus auch von „Nicht- NPM-Gemeinden“ als Führungsinstrument eingesetzt werden. Auftrag der Evaluation war nicht alleine eine Erhebung des Ist-Zustandes über die abgeschlossenen Leistungsverträge, sondern vor allem die Entwicklung eines Arbeitsinstruments (Checkliste) für den Gemeinderat zur Optimierung der Leistungsverträge als Führungsinstrument.

Vorgehen

Theoretische Konzepte sowie ausgewählte Leistungsverträge von erfahreneren NPM Gemeinden wurden auf die einzelnen Vertragselemente hin untersucht. Es wurden minimale notwendige Vertragselemente herausgearbeitet, die ein Leistungsvertrag enthalten soll. Die per Ende Dezember 2002 abgeschlossenen acht Leistungsverträge der Gemeinde wurden auf diese Elemente hin analysiert. Mit halbstandardisierten face-to-face Interviews wurden Gemeinderäte und Leistungserbringer zum Prozess der Vertragsverhandlungen und zu den Abschlüssen befragt. Diese Interviews sollten zeigen, wie und wozu der Gemeinderat das Instrumente der Leistungsverträge bis anhin einsetzte.

Aufgrund der theoretischen Überlegungen, der Analysen der Leistungsverträge sowie der Interviews wurden Empfehlungen mit einer Checkliste ausgearbeitet. Die Empfehlungen zeigen auf, warum die einzelnen Vertragselemente wesentlich sind und aufgrund welcher Überlegungen der Entscheid gefällt werden kann. Schliesslich nehmen auch Empfehlungen zum Controlling der abgeschlossenen Verträge einen wichtigen Platz ein, da dieses Element ebenso wichtig ist und zum Führungsinstrumentarium gehört.

Ergebnisse

Je neuer die Leistungsverträge der Gemeinde sind, desto eher sind die minimal geforderten Vertragselemente enthalten. Aufgrund der Interviews muss aber geschlossen werden, dass das Bewusstsein über die Leistungsverträge als Führungsinstrument nicht entsprechend zugenommen hat. Da die Leistungsverträge vor allem durch die Verwaltung ausgearbeitet und dem Gemeinderat zum Beschluss vorgelegt wurden, bietet selbst ein mustergültiger Vertrag keine Gewähr dafür, dass der Prozess der Entscheidfindung im Gemeinderat als Kollegialbehörde und als Führungsgremium stattgefunden hat. Weder aufgrund der Verträge noch der Interviews finden sich Hinweise, dass die Diskussion systematisch geführt wurde. Deshalb wird das vom Gemeinderat gewünschte Arbeitsinstrument, anhand dessen die Diskussion geführt werden kann, voraussichtlich den Entscheidfindungsprozess positiv beeinflussen.

Schlüsse

Der kombinierte Ansatz von theoretischen Überlegungen, Dokumentenanalyse und qualitativer Befragung wird dem Auftrag gerecht, da es nicht darum ging, einen Ist-Zustand festzustellen oder gar Mängel aufzuzeigen. Als Resultat der Evaluation wird ein Führungsinstrument bzw. ein konkretes Arbeitsinstrument erwartet, das dem Gemeinderat mehr Sicherheit für seine Entscheidungen bringt.

Ausblick

Interessant wäre eine erneute Evaluation nach einem Zeitraum von beispielsweise vier Jahren (Ende der nun begonnenen Legislatur), um zu überprüfen, ob das Arbeitsinstrument vom Gemeinderat eingesetzt wurde, ob es ihm tatsächlich die nötige Sicherheit gegeben hat, ob er die qualitativ verbesserten Leistungsverträge als Führungsinstrument eingesetzt hat, allenfalls auch in neuen Bereichen wie beispielsweise zwischen Gemeinderat und Verwaltung.

2.5. Felder, Rita

Evaluation der Neurodermitis-Elternschulungen

Durch die Evaluation gewinnt die Projektleitung *Neurodermitis-Elternschulung* Aussagen zur Qualität dieser Massnahme der Gesundheitspädagogik. Zudem informiert sie sich an Hand der Empfehlungen über Möglichkeiten und Erfordernisse einer zukünftigen Integration der Evaluation.

Gegenstand

Die Neurodermitis Elternschulung ist eine Patientenschulung welche durch die Projektleitung *Neurodermitis-Elternschulung* - **aha!** Schweizerisches Zentrum für Allergie, Haut und Asthma - organisiert wird. Sie richtet sich an Eltern und Betreuungspersonen von Neurodermitis-Patienten/-innen bis zum Alter von sieben Jahren. Neurodermitis-Trainern/-innen (Fachpersonen der Medizin) führen, als interdisziplinäres Team, die Patientenschulung durch. Diese Massnahme basiert auf einem schriftlichen Konzept aus dem Jahre 2001. Das Konzept und seine Umsetzung wird durch die Evaluation überprüft, um praxisrelevante Aussagen zur Qualität (Qualitätsdeterminanten) zu erhalten und um Möglichkeiten und Erfordernisse bei zukünftigen Evaluationen aufzuzeigen.

Vorgehen

Als erstes wird das Konzept im Hinblick auf Qualitätsdeterminanten analysiert. Jeder der erhobenen Determinanten ergibt ein Item für die Checkliste. Sie wird zur Überprüfung des Konzepts eingesetzt. Die Überprüfung erfolgt durch die Neurodermitis-Trainer/-innen, durch die Projekt- und durch die Geschäftsleitung (Stakeholders). Die einzelnen Determinanten können, so wie auf der Checkliste angenommen, umgeändert oder mit Bemerkungen ergänzt werden. Weitere Aussagen zur Qualität ergeben die Teilnehmerbefragungen. Schulungsteilnehmer/-innen konnten im Jahr 2002 mittels Fragebogen zur Patientenschulung Stellung nehmen. (Diese Erhebung steht der Evaluation zur Verfügung). Dadurch, dass die Fragebogen qualitative Antworten enthalten, wird ein Vergleich mit der Checkliste möglich. Kann eine Antwort einem Item zugeordnet werden, so erhält er einen Punkt. Bei dieser retrospektiven Erhebung fällt auf, dass Konzept und Fragebogen nicht übereinstimmen. Dadurch entsteht ein Bias der zum Ergebnis vermerkt wird.

Um Qualitätsdeterminanten aus der Checkliste zu empfehlen, werden die Ergebnisse aller Auditteilnehmer/-innen und diejenigen aus den Fragebogen zusammengezählt. Hohe Punktzahlen der Items stimmen mit der Empfehlung «sehr empfehlenswert» oder «empfehlenswert» überein. Items mit wenig Punktzahlen sind nochmals zu «überdenken».

Ergebnisse

Es wird festgestellt, dass die Mehrzahl der Qualitätsdeterminanten in der Praxis umgesetzt wird. Somit sind diese als praxisrelevante Qualitätsdeterminanten zu bezeichnen und für die Weiterentwicklung des Konzepts zu empfehlen. Trotzdem sind Bemerkungen zu einzelnen Qualitätsdeterminanten auffälllig. Es wird empfohlen diese nochmals zu diskutieren. Für Items mit der Bezeichnung «überdenken» empfiehlt sich eine Neuüberarbeitung.

Sehr empfehlenswert: Items Nr. 8

8. Die Zielgruppe durch das Schulungsprogramm fachlich kompetent zu informieren, zu orientieren und die gesundheitsfördernden und präventiven Massnahmen in den Vordergrund zu stellen.

Empfehlenswert: Items Nr. 3; 4; 5; 7; 9; 10; 11
(mit auffälligen Bemerkungen)

3. Therapiemotivation, Eigenkompetenz und Selbstverantwortung steigern.
4. Austausch unter Betroffenen.
5. Die Krankheit und das damit verbundene Leiden in den Griff bekommen und das Wohlbefinden steigern.
7. Erhöhung der Eigenkompetenz zur Verbesserung des Gesundheitszustandes.
9. Interdisziplinäres Schulungsteam.
10. Fachpersonen haben Weiterbildung zum/zur Neurodermitis-Trainer/-in.
11. Interaktive Schulungsabende dauern zwei Stunden.

Überdenken: Items Nr. 1; 2; 6

1. langfristige Besserung der Hautkrankheit.
2. Inanspruchnahme ineffektiver und ungesicherter Therapiemassnahmen ausschliessen.
6. Befähigungung und Bestärkung des Menschen zur Nutzung der eigenen Gesundheitsressourcen.

Schlüsse

In einer Konzeptevaluation, wo die Struktur des Konzepts schwer ersichtlich ist, die Qualitätdeterminanten nicht klar definiert sind und auf eine retrospektive Erhebung zurückgegriffen werden muss, wird das Ergebnis durch diesen Bias beinflusst. Da die *Neurodermitis-Elternschulung* noch neu und einzigartig in der Schweiz ist, ist sie auch nicht vergleichbar.

Ausblick

Im Hinblick auf Qualitätsvergleiche und auf die Weiterentwicklung der Patientenschulung ist von Anfang an, das heisst bei der Erstellung eines schriftlichen Konzepts, eines Programms oder Qualitätsstandards, der Einbezug der Evaluation sowie die Bestimmung der Stakeholders unabdingbar. Eine Evaluation die auf präzise, strukturierte Vorgaben (z. B. Ziele, erwünschte Wirkungen etc.) und definierten Indikatoren basiert, wird dadurch auch stringent. So lässt sich durch die systematische Evaluation die Wirkung der Patientenschulung fundiert aufzeigen, vergleichen und auch erforschen.

2.6. Feller, Sabine

Evaluation Nachdiplomstudium Master of Medical Education MME. Zwischenbericht: Entwickeln und Testen eines Instruments zur Absolvent/-innenbefragung

Im Auftrag der Programmdirektion MME soll mittels Befragung der Absolventen/-innen eine Analyse der Wirksamkeit des Nachdiplomstudiums MME erfolgen. Der Zwischenbericht schliesst mit dem Testen des entwickelten Fragebogens.

Gegenstand

Seit 1999 bietet die Medizinische Fakultät der Universität Bern ein zweijähriges, berufsbegleitendes Nachdiplomstudium Master of Medical Education (MME) an. Dieses Studium ist im Moment das einzige medizinpädagogische Masterprogramm im deutschsprachigen Raum und orientiert sich teilweise an im angelsächsischen Raum bereits etablierten Modellen (Master of Health Professions Education). Im Februar 2003 nahm die 5. Kohorte ihr Studium auf.

Die didaktisch orientierte Weiterbildung verfolgt vier auf Gesundheitsberufe fokussierte Ziele: (1) Heranbildung hochschulpädagogisch kompetenter Ressourcenpersonen, (2) Verbesserung der Qualität der Lehre auf der tertiären und quartären Bildungsstufe, (3) Förderung der hochschulpädagogischen Forschung, (4) Erhöhung der akademischen Karrierechancen von Personen, welche sich zusätzlich zur fachmedizinischen Qualifikation aktiv um didaktische Kompetenz bemühen.

Im Moment werden im Nachdiplomstudium die Kursleiter/-innen und die einzelnen Module (durch die Teilnehmer/-innen) sowie die Teilnehmer/-innen (durch die Kursleiter/-innen) beurteilt. Das Programm als Ganzes wurde bisher nicht strukturiert evaluiert. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war von speziellem Interesse, ob die unter (1) - (4) formulierten Ziele des MME-Programms erreicht werden. Zusätzliches Interesse hat die Programmdirektion an der Frage, ob die Absolventen/-innen über fehlende Kompetenzen berichten oder sich andere / weitere Themen (zum Erwerb von Kenntnissen / Kompetenzen) gewünscht hätten.

Vorgehen

In einer ersten Phase wurden mit Experten- und Leitfadeninterviews Programmdirektion MME und 3 Absolventen/-innen befragt. Auf der Basis dieser Informationen wurde ein Fragebogen entwickelt und im Pretest von 3 Personen ausgefüllt. Aufgrund dieser Erfahrungen wurde der Fragebogen überarbeitet und in einem Pilottest von 5 Absolventen/-innen ausgefüllt.

Ergebnisse

Die Auswertung des Pilot (Daten und persönliche Rückmeldungen der Befragten) zeigt, dass

- der Fragebogen grundsätzlich geeignet ist, um die Wirksamkeit des Nachdiplomstudiums MME zu erfassen. Eine Überarbeitung (Formulieren der Fragen, Antwortvorgaben) scheint aber angebracht.
- die bis jetzt befragten Personen die vom MME-Programm formulierten Ziele zumindest teilweise erreichen.
- die Bereitschaft und das Interesse der Absolventen/-innen gross ist, an der sehr aufwendigen Befragung (ca. 45 Minuten) teilzunehmen.

Schlüsse

Die Konstruktion des Fragebogens (zum Nachweis von Wirkungen einer Weiterbildung) hat sich als sehr aufwendig erwiesen. Der jetzt vorliegende Fragebogen scheint aber ein geeignetes Instrument zu sein, um die erwünschten Wirkungen des Nachdiplomstudiums nachzuweisen.

Ausblick

In einer nächsten Phase soll der Fragebogen an alle Absolventen/-innen der Kohorten 1 bis 3 verschickt werden. Vor dem Versand empfiehlt sich die Überarbeitung gewisser Fragen.

Die Rücklaufquote ist von verschiedenen Merkmalen abhängig, unter anderem von Länge, Aufmachung und Thema des Fragebogens sowie von den soziodemografischen Merkmalen der Zielgruppe. Um einen möglichst hohen Rücklauf der Fragebogen zu erhalten, werden in den Sozialwissenschaften bewährte Verfahren eingesetzt (Vorankündigung, Begleitschreiben von der Programmdirektion MME, Aussicht auf Schlussbericht, schriftliche oder telefonische Nachfrage eine Woche nach Versand der Fragebogen, etc.). Zudem kann die Zielgruppe als überdurchschnittlich interessiert an den Ergebnissen der Umfrage betrachtet werden, was sich sicher ebenfalls positiv auf die Rücklaufquote auswirken wird.

2.7. Gähwiler-Heim, Heidi; Teuteberg, Heiner

Externe Schulevaluation durch eine der Schulaufsicht angegliederte Evaluationsstelle

Im Kanton Thurgau genehmigte der Regierungsrat im Mai 2002 eine Konzeption für das Qualitätsmanagement an der Volksschule und dem Kindergarten. Dabei soll die externe Schulevaluation der Abteilung Schulaufsicht angegliedert werden. Zur gleichen Zeit hat die Schulaufsicht von der Projektleitung der Integrativen Schulen die Anfrage erhalten, das seit fünf Jahren an drei Schulen des Kantons umgesetzte Projekt Integration zu evaluieren. Die Arbeit beschreibt einerseits die beiden Evaluationen und andererseits werden Überlegungen zur Situierung der Schulevaluation allgemein dargestellt.

Gegenstand

Bei den Evaluationen der beiden integrativen Schulen handelt es sich um Projektevaluationen, welche sich auf relativ ausführliche interne Evaluationen der Schulen abstützen können. Die Erfahrungen, die bei diesen Evaluationen die der Aufsicht angegliederten Evaluatoren/-innen machen, sollen mit den gleichzeitig im Kanton entwickelten Konzeption der Evaluationsstelle verglichen werden.

Vorgehen

Bei der Erarbeitung des Evaluationskonzeptes, der Durchführung und der Auswertung wurde die Situation jeweils nach möglichen Rollenkonflikten hinterfragt. Nachfolgend wurden einzelne an der Evaluation Beteiligte nochmals über eventuelle Rollenprobleme befragt. Parallel zu den beiden konkreten Evaluationen wurde die weitere Konzeptarbeit in Bezug auf die Schulaufsicht und die Schulevaluation des Kantons Thurgau verfolgt.

Ergebnisse

Bei beiden Evaluationen konnten keine grundsätzlichen Probleme erkannt werden, die auf die Rolle des verwaltungsinternen mit Aufsichtsfunktionen ausgestatteten Evaluationsteams zurückgeführt werden könnten. Die Ergebnisse der Evaluation und die abgegebenen Empfehlungen werden für die Weiterarbeit und die Entwicklung der Projektschulen und die Entscheidungsfindung von Behörden und Projektleitung als einleuchtend und hilfreich empfunden. Dies bestätigten verschiedene Rückmeldungen und die Nachbefragung bei Beteiligten. Allein auf Basis der zwei Evaluationen grundsätzliche Aussagen zur Positionierung von Evaluationsstellen im Bildungswesen zu machen, war weder möglich noch angestrebt.

Schlüsse

Das in Bezug auf seine Situierung in- oder ausserhalb der Verwaltung „richtige“ und wirksamste Konzept der Schulevaluation ist noch nicht gefunden. Dies ist anzupassen an die schweizerischen Traditionen von Aufsicht und Beratung und die verschiedenen initiierten Konzepte zum Qualitätsmanagement und zur Steuerung des Systems Schule. Es gibt keine wissenschaftlich und empirisch abgestützten Erkenntnisse, welche die eine oder andere Konzeption als klar kontraproduktiv oder deutlich wirksamer darstellen könnten. Die aus den beiden durchgeführten Evaluationen gewonnenen ersten Erkenntnisse lassen keine grundsätzlichen Schwierigkeiten erkennen, wenn die beaufsichtigende Stelle eine Evaluation vornimmt, mit dem Ziel, nicht nur Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten, sondern für die Schule auch Entwicklungshinweise zu geben. Mit den Möglichkeiten und Grenzen der Schulevaluation auf dem Hintergrund der schweizerischen Steuerungsformen der Schule sind weiterhin allgemein Erfahrungen zu sammeln, die sorgfältig auszuwerten sind.

Ausblick

Die Arbeit wird als eine der Grundlagen dienen für weitere konzeptionelle Arbeiten, an denen die schon bestimmten Mitarbeitenden des zukünftigen Fachbereichs Evaluation beteiligt sind. Die grundsätzliche Ausrichtung der Evaluation wird im Zusammenhang mit der Änderung der Volksschulverordnung nochmals dem Regierungsrat vorgelegt werden müssen.

2.8. Gugger-Bruckdorfer, Eveline

Evaluation der Ausbildung für Beschäftigte im Asylbereich

Die Evaluation des vom Bundesamt für Flüchtlinge für Beschäftigte im Asylbereich angebotenen Kursprogramms zeigt, dass die Ziele nur teilweise erreicht werden. Für die Qualifizierung der Betreuer/-innen von Asylsuchenden wird das Instrument der Kurse als nicht ausreichend eingestuft, weshalb eine Zertifikatsausbildung vorgeschlagen wird. Das vorhandene Kursangebot vermag gute Anstösse zu vermitteln und wird als generell nützlich eingestuft. Mit Verbesserungen und einer Erweiterung des bestehenden Angebots könnten die Erfolge optimiert werden.

Gegenstand

Das Bundesamt für Flüchtlinge finanziert seit rund zehn Jahren Weiterbildungskurse für Beschäftigte im Asylbereich. Die Ziele dieser Kurse liegen in der Qualifizierung, der Motivation, dem Erfahrungsaustausch und der Förderung des Verständnisses der Betreuer/-innen für das Asylverfahren. Zweck der Evaluation ist es, die Zielerreichung des Weiterbildungsangebotes des Bundesamtes für Flüchtlinge in der Deutschschweiz zu überprüfen.

Vorgehen

Bei der Evaluation wurden die Methoden der Dokumentenanalyse, des Fokusgruppeninterviews und des unstrukturierten telefonischen Interviews eingesetzt. Durch den Vergleich dieser Datenerhebungen wurden die Ergebnisse valorisiert. Die Dokumentenanalyse wurde auf Basis der durch die Kursveranstalterin durchgeführten Kursevaluationen vorgenommen. Die Evaluation wurde durch eine bundesamt-interne Begleitgruppe unterstützt. Die Begleitgruppe wurde bei allen offenen Fragen beigezogen, ihr wurden zudem alle Arbeitsinstrumente der Evaluation, wie die Einladung an die Teilnehmer/-innen des Fokusgruppeninterviews und der Ablaufplan des Fokusgruppeninterviews zur Kenntnisnahme unterbreitet.

Das Fokusgruppeninterview (Gruppendiskussion) fand statt mit zufällig ausgewählten Personen, welche im Jahr 2002 an mindestens einem Kurs des Weiterbildungsangebotes teilgenommen hatten. In der Gruppendiskussion wurden die Fragen betreffend Nützlichkeit und Umsetzbarkeit der Kurse im Alltag, der Auswirkungen auf Motivation und Qualifizierung der Teilnehmer/-innen und die Beeinflussung des Verständnisses für das Asylverfahren erläutert. Ebenso wurden nicht abgedeckte Bedürfnisse eruiert. Die Teilnehmer/-innen decken dabei die verschiedenen Zielgruppen wie Betreuer/-innen in kollektiven und in individuellen Strukturen, Führungspersonen und Verwaltungsangestellte ab. Auf eine separate Auswertung der Rückmeldung von Personen der verschiedenen Zielgruppen wurde verzichtet, da sich wenig Unterschiede in der Beurteilung zeigten. Diese wenigen Unterschiede wurden aber kenntlich gemacht.

Ergebnisse

Die Evaluation zeigt auf, dass die Ziele des Bundesamtes für Flüchtlinge mit dem Instrument der Kurse für Beschäftigte im Asylbereich und dem aktuellen Kursangebot nur teilweise erreicht werden. Zwar tragen die Kurse zur Qualifizierung, zur Motivation, zum Erfahrungsaustausch und zum besseren Verständnis des Asylverfahrens bei. Die insbesondere in den Bereichen Qualifizierung vorhanden Bedürfnisse (Zertifikatsausbildung) können mit dem Instrument der Kurse aber nicht abgedeckt werden. Die Analyse des aktuellen Kursangebotes zeigt zudem Mängel und Lücken im Kursangebot auf.

Schlüsse

Die Empfehlungen der Evaluation sind verschiedener Natur. Einerseits wird vorgeschlagen, Massnahmen voranzutreiben, die ausserhalb der Weiterbildungskurse stehen, wie die Forcierung einer Zertifikatsausbildung. Anderseits sollen bestehende Mängel beim aktuellen Kursangebot behoben werden, wie die Verlängerung der Anmeldefristen oder die methodische Förderung der (internen) Referenten/-innen. Zudem wird ein Ausbau des bestehenden Angebotes im Bereich der sozialarbeiterischen Methoden und zu Fragen der Sicherheit in der Asylbetreuung vorgeschlagen.

Ausblick

Die Diskussion der Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation wird im April 2003 einsetzen. Vorgesehen ist ein erster Austausch mit der Auftraggeberin und der internen Begleitgruppe sowie eine Präsentation der wichtigsten Empfehlungen vor den Personen des BFF, welche an den Weiterbildungskursen als Referenten/-innen in Erscheinung treten. Die Empfehlungen werden zudem in die in der zweiten Jahreshälfte einsetzende Vorbereitung des Kursprogrammes 2003 einfliessen.

2.9. Hauck, Bernhard

Eine Elternbefragung an einer Oberstufenschule

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung einer Oberstufenschule wurde eine Elternbefragung als Vollerhebung durchgeführt. Bei einer Schülerzahl von 246 ist der Rücklauf von 73% befriedigend. Das Elternfeedback soll eine gesicherte Grundlage für gezielte Schritte der Qualitätsentwicklung bereit stellen. Die Befragung ergibt, dass die Eltern mehrheitlich zufrieden mit der Schule und insbesondere mit deren Führung sind. Die Kritik fokussiert unter anderem auf die Bereiche Wertschätzung der Kinder, problematische Lehrkräfte, intensivere Zusammenarbeit aller sowie Kreativitätsförderung.

Gegenstand

Eine Oberstufenschule zeichnet sich durch eine ausgesprochen heterogene Struktur aus: Einerseits stammen die SchülerInnen zu einem guten Teil aus entlegenen Gebieten, zum anderen bestehen die 13 Klassen aus verschiedensten Schultypen. Es gibt an dieser Schule, die im Übrigen nach dem Modell Manuel organisiert ist, Real- und Sekundarklassen, eine Kleinklasse sowie den gymnasialen Unterricht.

Evaluationsschwerpunkte sind das Verhältnis der Eltern zur Schule mit den Fragen nach der Kommunikation, den Elternveranstaltungen, der Wertschätzung und des Vertrauens. Das Schulklima interessiert bei der Evaluation genauso, wie die Frage, ob die Schüler/-innen ausgewogen gebildet werden und ob die im Leitbild propagierte Mündigkeit und Selbständigkeit gefördert wird. In die Erhebung einbezogen ist auch die Qualität der Schulführung sowie die Einschätzungen der Eltern zum sozial-emotionalen Bereich ihrer Kinder. Die Evaluation soll zudem aufzeigen, wie sich diese integrative Schulform auf das Arbeits-, Lern- und Sozialverhalten sowie die Leistungen auswirkt.

Vorgehen

Diese externe Evaluation beruht auf einer schriftlichen Elternbefragung mittels Fragebogen. Die Items sprechen explizit verschiedene Themen an, damit die heiklen Bereiche ausfindig gemacht werden können, um Massnahmen zu ergreifen. Zu den 30 Fragen mit Rating-Skala werden noch drei offene Fragen gestellt. Sowohl aus dem quantitativen ersten Teil der Befragung, wie auch aus dem qualitativen zweiten Teil werden Kernaussagen und Entwicklungshinweise formuliert.

Ergebnisse

Zentrale Kernaussagen sind unter anderem:

- Die befragten Eltern sind grundsätzlich zufrieden mit der Schule und deren Leitung.
- Die Zusammenarbeit wird mehrheitlich geschätzt, dürfte aber noch intensiver sein.
- Ein Drittel der Befragten ist der Ansicht, dass die Kreativität zu wenig gefördert wird.
- Viele Eltern sind überzeugt, die Schule müsse den Kindern mehr Lob und Anerkennung aussprechen.
- Ausgebrannte Lehrkräfte sollten unterstützt und entsprechend eingesetzt werden.
- Die Prävention in den Bereichen Drogen, Gewalt und Mobbing ist gut gewährleistet.

Schlüsse

Daraus ergeben sich im wesentlichen folgende Entwicklungshinweise:

- Die Vorstellungen der Eltern über die gute Schule und die idealen Lehrkräfte könnte in gemeinsamen Gesprächen diskutiert werden. Namentlich die Ausgewogenheit des Unterrichts sollte thematisiert werden.
- Der Kontakt zwischen Eltern und Schule könnte noch optimiert werden.
- Es müssten Anstrengungen unternommen werden, um eine entspanntere Lernatmosphäre zu schaffen.
- Für Lehrkräfte mit Problemen sollte ein vom Inspektorat unabhängiges Beratungsangebot bereitstehen.
- Um die gute Qualität der Schulleitung zu halten, lohnt sich auch weiterhin der Einsatz.

Ausblick

Die eingesetzten Instrumente der Erhebung erwiesen sich als tauglich. Die Resultate der Evaluation bestätigten Vermutungen der Schulleitung. Die Evaluation liefert eine breit abgestützte Datenquelle für die Qualitätsentwicklung. Es wäre wünschens- und lohnenswert, jetzt eine anschliessende, vertiefende Erhebung durchzuführen, bei der die ganze Schule evaluiert werden könnte. Es fehlen aber momentan finanzielle Ressourcen dazu. Denn noch sind im Kanton Bern externe Schulevaluationen nicht institutionalisiert, obwohl sich mit der Stärkung der Schulleitungen und einer Teilautonomisierung der Schulen solche aufdrängen.

2.10. Hausammann, Christina

Evaluation Sensibilisierungs- und Informationsprojekt einer Non-Profit-Organisation

Die interne Evaluation des Sensibilisierungs- und Informationsprojekts „Menschenrechte im Parlament“ hat Einsparungs- und weitere Finanzierungsmöglichkeiten sowie Möglichkeiten zur Optimierung des Projekts aufgezeigt. Die (nicht repräsentative) Kurzumfrage bei den Abonnenten/-innen erbrachte eine positive Beurteilung der Informationsdienstleistung. Die Publikation „Menschenrechte im Parlament“ ist allerdings noch wenig bekannt.

Gegenstand

Das Projekt „Menschenrechte im Parlament“ umfasst zwei Publikationen, welche zu den viermal jährlich stattfindenden ordentlichen Sitzungen des National- und Ständerates verfasst werden: Eine Vorschau auf die jeweiligen zur Behandlung anstehenden Geschäfte mit direktem Menschenrechtsbezug und einen Rückblick auf die behandelten Geschäfte. Die Vorschau richtet sich als Sensibilisierungs- und Lobbyinstrument in erster Linie an die Mitglieder der eidg. Räte. Sie wird gratis zugestellt. Der Rückblick versteht sich als Informationsdienstleistung und richtet sich bis anhin im Wesentlichen an Nicht-staatliche Organisationen (NGO). Er kann für 40 Franken abonniert werden.

Vorgehen

Mittels Dokumentenanalyse (Aufwand- und Ertragsrechnung, Abonnenten/-innenkartei etc.) sowie Mitarbeiter/-innengesprächen wurden die Produktionsbedingungen und –abläufe untersucht. Eine Kurzumfrage bei den Abonnenten/-innen der Rückschau erfragte Angaben betreffend Nützlichkeit der Publikation, Verwendungszweck, Leser/-innenkreis, Form und Zustellungsart, Einschätzung der Abonnementskosten sowie Bereitschaft der Leser/-innen, das Projekt über die Abonnementskosten hinaus finanziell zu unterstützen. Die Publikumsbefragung beschränkte sich auf die Rückschau.

Ergebnisse

Die Analyse der Rechnung 2002 sowie der Protokolle der Mitarbeiter/-innengespräche erbrachte verschiedene Einsparungsmöglichkeiten und Produktionserleichterungen (z.B. im Bereich Vertrieb). Auf der Einnahmenseite sind die Möglichkeiten bezüglich Abonnementseinnahmen nicht optimal ausgeschöpft. Längerfristig ist das Projekt nur mit Hilfe weiterer NGO überlebensfähig. Aus der nicht repräsentativen Kurzumfrage bei den Abonnenten/-innen - bei einer Rücklaufsquote von rund 35 % (63 Fragebogen wurden verschickt; 22 haben geantwortet) - konnte entnommen werden, dass:

- die Rückschau „Menschenrechte im Parlament“ von 90,9 % als nützlich bis sehr nützlich und in der Form „gerade richtig„ beurteilt wird;
- ein Umstellen auf elektronischen Vertrieb mittels E-Mail von 62,5 % akzeptiert würde, wobei 20,8 % die Publikation bereits heute per E-Mail zu erhalten wünschen;
- die Bereitschaft, „Menschenrechte im Parlament“ über den Abonnementspreis hinaus zu unterstützen, vorhanden ist.

Schlüsse

Die Publikation „Menschenrechte im Parlament“ ist vor einem Jahr gestartet worden und sie ist noch wenig bekannt. Der Erfolg des Projekts lässt sich im jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschliessend beurteilen. Die Gesamtbeurteilung beschränkt sich im Moment vor allem auf Fragen der Finanzierbarkeit und auf die Beurteilung der Produktionsbedingungen. Hier zeichnen sich positive Entwicklungsmöglichkeiten ab, die dazu beitragen, das Projekt finanziell und organisatorisch auf eine gesunde Basis zu stellen.

Ausblick

Ein Engagement weiterer NGO für die Sensibilisierungsmassnahme hängt wesentlich davon ab, wie weit das Konzept von „Menschenrechte im Parlament“ bestehend aus der Vorschau (Lobbyinstrument zur Förderung der Menschenrechte) und aus der Rückschau (Informationsdienstleistung) auf die Parlamentsgeschäfte mit Menschenrechtsbezug gegenüber potentiellen Geldgebern und potentiellen Mitherausgeber/-innen kommuniziert werden kann. Zu beachten ist, dass im Thema selbst Unsicherheitsfaktoren liegen: Es ist nicht abschätzbar, wie sich das Interesse an Menschenrechtsfragen entwickelt. Wie weit insbesondere die NGO dauerhaft an dieser Informationsdienstleistung interessiert sind, wird sich zeigen müssen. Es empfiehlt sich, hier Entwicklungsmöglichkeiten im Auge zu behalten. Die im Anlaufen begriffene Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (z.B. amnesty international) dürfte hier dazu beitragen, die Publikation allfällig ändernden Bedürfnissen anzupassen.

2.11. Hofmann, Hans Ulrich

Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Beratung von Lehrpersonen

Seit dem Schuljahr 1999/2000 holen die Beratungspersonen des Regionalen Schulinspektorates Oberland (BE) nach Abschluss einer Beratung mittels eines Fragebogens Rückmeldungen bei den beratenen Lehrpersonen ein. Diese Rückmeldungen werden pro Schuljahr im Beratungsteam ausgewertet. Dabei tauchte die Frage nach der längerfristigen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Beratung auf. Zentrales Ergebnis einer Befragung von 17 Lehrpersonen ist, dass eine professionelle Beratung von Lehrpersonen nachhaltig die Berufssituation verbessert.

Vorgehen

In die Nachbefragung wurden alle Lehrpersonen einbezogen, die im Schuljahr 1999/2000 den oben erwähnten Rückmeldebogen ausgefüllt hatten. Sie erhielten einen Fragebogen mit geschlossenen Fragen zur Berufssituation und offenen Fragen zur Wirkung und Nachhaltigkeit der Beratung. Von 20 verschickten Fragebogen kamen 17 ausgefüllt zurück. Sie wurden mittels Inhaltsanalyse ausgewertet. Mit 4 Personen wurde zusätzlich ein vertiefendes Gruppeninterview geführt.

Ergebnisse

Die qualitative Analyse der Aussagen ergibt die folgenden wichtigsten Ergebnisse:

- Die Selbstevaluationen der Beratungen der Regionalen Schulinspektorate geben über drei Jahre hinweg konstant positive und übereinstimmende Resultate. Sie dokumentieren eine nachhaltige Wirkung und eine hohe Wertschätzung der Beratung durch die Lehrpersonen.
- Damit Berufssituationen nachhaltig besser erlebt werden, braucht es oft eine Veränderung bis hin zu einem Berufswechsel. Eine Beratung kann dies unterstützen, wenn Konflikte nicht schon weit fortgeschritten oder zu sehr verhärtet sind.
- Die Wirkung einer Beratung besteht in erster Linie in einer emotionalen Entlastung, und dem Gefühl, bei der Suche nach einer Problemlösung unterstützt zu werden.
- Die positiven Wirkungen der Beratung lassen sich aus den Fähigkeiten und der Professionalität der Beratungspersonen erklären. Fördernd für den Beratungsprozess sind an erster Stelle die Empathie, das Verständnis und Vertrauen der Beratungsperson.
- Als nachhaltige Wirkung der Beratung wird die Stärkung des Selbstvertrauens und der Gewinn von Sicherheit im beruflichen Handeln erlebt.
- Das Beratungsverständnis stimmt mit den erzielten Wirkungen überein und fördert eine nachhaltige Verbesserung der Berufssituation.

Schlüsse

Daraus werden Empfehlungen abgeleitet:

- Bei der Problemanalyse ist es wichtig, den Anteil der Lehrperson genügend herauszuarbeiten, um bewusst zu machen, dass Veränderungen nur bei sich selber möglich sind.
- Genügend Zeit und Sorgfalt ist der Festlegung der Beratungsziele zu schenken. Was soll genau in welcher Qualität erreicht werden und was ist realistisch?
- Eine Änderung der Berufssituation wird dann ein Thema, wenn Konflikte verhärtet sind.
- Wenn ein grosses Konfliktpotential vorhanden ist, Konflikte bereits ausgebrochen sind oder massiver Druck von Eltern oder Schulkommissionen besteht, kann mit Beratung allein das Problem nicht gelöst werden. Der Fall ist dann als Krisenintervention anzugehen und zu kommunizieren.
- Das Beratungsteam in Zusammenarbeit mit den Schulinspektoren überprüft periodisch Beratungskonzept und Abläufe auf Verbesserungen, um Krisenfälle rasch zu erkennen und anzugehen. Dabei ist ein umfassender Einbezug aller Beteiligten besonders wichtig.

Ausblick

Die eher breit angelegte Evaluation bestätigt frühere Untersuchungen und legt eine Basis für weitere, fokussierte Studien.

2.12. Keller, Ueli

Eine Evaluation Erfolg versprechend in Auftrag geben

Gegenstand der zu beauftragenden Evaluation sind schul- und familienergänzende Tagesstrukturen für Schüler/-innen des Kantons Basel-Stadt. Der Bericht stellt die konzipierte Evaluation von der Animation bis zum Vertragsabschluss mit der externen Stelle aus Sicht der Auftraggebenden dar und reflektiert diese. Er sei empfohlen auch für Evaluierende, die Auftraggebende nachhaltig in ihrer Kompetenz ansprechen wollen. Um das Potenzial der Evaluation optimal auszuschöpfen sind für den Gegenstand ‚Tagesstrukturen' Qualitätsindikatoren mit vergleichstauglichen Leistungseinheiten zu definieren.

Ein Patchwork als Ausgangslage

Der baselstädtische Entwurf für ein kantonales Tagesbetreuungsgesetz will: Familien in ihrer Aufgabe unterstützen, Kinder in ihrer Entwicklung fördern, Eltern ausserfamiliäres Engagement ermöglichen, Arbeitgebenden Arbeitskräfte mit Erziehungspflichten sichern. Der BereichTagesstrukturen für Schülerinnen und Schüler ist in der baselstädtischen Bildungsverwaltung neu und noch sehr porös konstituiert. Einige Schulen führen Tagesschulen oder kooperativ organisierte Betreuungsangebote. Die flächendeckend eingeführten Blockzeiten werden fakultativ durch Horte sowie von privaten Trägerschaften geführte Clubs und erste Mittagtische ergänzt. Das Tagesstrukturangebot soll weiterentwickelt und ausgebaut werden. Gegenstand

Soll eine Evaluation durchgeführt werden?

Eine interne Auslegeordnung ergibt 1001 offene Fragen und eine wenig griffige Zielklarheit. Die Meinungen betreffend einer entwicklungs- und ausbauleitenden Gesamtkonzeption sind bei Beteiligten und Betroffenen divergent. Was werden soll, kommt zu teuer. Was möglich ist, wird zum Teil als wenig geeignet taxiert. Bei den meisten Angeboten gibt es keine Kostentransparenz. Für faire Vergleiche fehlen Merkmale mit Messgrössen. Eine Evaluation solls richten! 6 Schritte

Selbst- oder/und Fremdevaluation?

Eine Entscheid-Triangulation ergibt dafür kein eindeutiges Resultat. Es wird beschrieben, wie es zum Arrangement „Extern ausschreiben, internen Teil vorsehen" kommt.

Ausschreibung der Evaluation

Die Ausschreibung ist gut gemeint, aber eigentlich eine Zumutung. Da sich bekanntlich aus Fehlern am meisten lernen lässt, bietet diese Erfahrung insbesondere für die auftraggebende Stelle extrem viele Lernchancen.

Offerten und deren Bewertung

Fast wäre hier der Faden gerissen: Besser eine Offerte als gar keine! Hier zeigt sich der Wert einer Checkliste, die auch dann zum Einsatz gebracht wird, wenn sie im Prinzip überflüssig scheint.

Rollen- und Zielklärung

Die auftraggebende Stelle macht sich unterwegs ihre Rollenvielfalt bewusst und reduziert deren Anzahl. Das Zielgelände wird lesbarer identifiziert und für die Evaluation deutlicher konturiert, beides wichtige Schritte auf dem Weg zu einem leistbaren und fairen Auftrag.

Mit dem Vertrag am Ende eines Anfangs

Die qualitative Befragung bei Anbietern/-innen, Interessenvertretern/-innen und Fachstellen mit 12 Fokusgruppeninterviews hat begonnen. Was nicht sein dürfte: Der Vertrag kommt erst mit den Vorbereitungen für die quantitative Befragung unter Dach. Er erhält seinen letzten Schliff mit Leistungseinheiten (Tagesstrukturelemente). Damit ist Vergleichbarkeit erreicht und der Bezugsrahmen für den summativen Teil der Evaluation abgesteckt. Sie hat im bisherigen formativen Teil bereits einige sehr nützliche Hinweise generiert. Budgetiert sind für das Unternehmen interne Fr. 60'000.-- / externe Fr. 45'000.--.

Nächste Evaluationen kommen in den Prozess zur Auftragsvergabe mit ... Lerngewinn

- beim Gegenstand verwaltungsintern klar und messbar definierten sowie von allen Hierachiestufen akkreditierten Zielen
- identifizierten und verpflichtend eingebundenen AdressatInnen und NutzerInnen von Ergebnissen und Empfehlungen
- enttabuisierten und zumindest im Ansatz konstruktiv geklärten Divergenzen
- abschliessend aufwandbezogen berechnetem Budget und ausgelegtem Zeitplan

... und wenn last not least: auch die übrigen SEVAL-Standards (wieder) konsequent und kreativ erfüllt sind.

2.13. Kramis, J.; Felber, F.; Kreienbühl, R.; Oehen, A.; Schmidhauser, M.

Externe Evaluation einer Volksschule

In einer grossen Luzerner Gemeinde wurden von einem Team der Fachstelle für Schulevaluation des Kts. Luzern vier Schuleinheiten der Volksschule evaluiert. Fragestellungen: Qualität der Schulleitung, Zufriedenheit von Eltern und SchülerInnen, Kommunikation, Schul- und Lebensqualität insgesamt. Methoden: Fragebogen, Interviews, Ratingkonferenzen, Unterrichts- und Sitzungsbeobachtungen, Dokumentenanalyse. Anz. Interviews: 28. Schriftlich Befragte: Lehrpersonen (69), SchulleiterInnen (4), Schulpflege (7), SchülerInnen (127), Eltern (1/2 der ca. 600 Eltern). Rücklaufquote Fragebogen: 87 %.

Fachstelle für Schulevaluation

Die Fachstelle für Schulevaluation des Kts. Luzern (FSE LU)
Die Evaluation der Volksschulen im Kanton Luzern wird seit Sommer 2002 von einem neuen Team der Fachstelle für Schulevaluation (FSE LU) durchgeführt. Die externe Evaluation im Kanton Luzern bietet den Schulen eine Aussensicht auf die Qualität ihrer Bildungsarbeit und liefert ihnen systematisch erhobene, fundierte Erkenntnisse über die Wirkungen ihrer Schul- und Unterrichtspraxis. Die Ergebnisse der externen Evaluation dienen den Schulpflegen und Schulleitungen überdies als Steuerungswissen, unterstützen somit die entsprechenden Führungsentscheide und sind Bestandteil der Rechenschaftslegung der Schule gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit. Die Schulen erhalten durch die externe Evaluation Impulse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität.

Gegenstand

Die Projektgruppe - ein Evaluationsteam der FSE LU
Kramis Jo (Leiter der Evaluation), Felber Fredy, Kreienbühl Richy, Oehen Albert, Schmidhauser Michael

Die untersuchte Schuleinheit
Die evaluierte Luzerner Volksschule ist eine teilautonome und geleitete Schule mit eigenem Leitbild. Im Schuljahr 2002/03 werden an vier Hauptstandorten insgesamt 674 Kinder in 38 Klassen von 76 Klassen- und Fachlehrpersonen unterrichtet. Die vier SchulleiterInnen leiten je eine Schuleinheit und bilden zusammen das Schulleitungsteam.

Vorgehen

Zeitlicher Ablauf der Evaluation
Die Evaluation erstreckte sich von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Abgabe der Berichte über insgesamt rund 10 Monate. Wir wendeten dabei ein sequenzielles Verfahren an, indem wir die schriftliche Befragung vor den eigentlichen Evaluationstagen durchführten, um so die Interviews gezielt auf die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung abstützen zu können.

- Evaluationsablauf (Juni 2002 – März 2003)
  Kontaktaufnahme – Einreichen des Portfolios – 1. Kontaktgespräch – quantitative und qualitative Instrumente entwickeln – Stärken-Schwächen-Analysen – 2. Kontaktgespräch – Informationsveranstaltung LP – Durchführung der schriftl. Befragungen – Datenauswertung quantitativ – Durchführung der Evaluation – Datenauswertung qualitativ – mündl. Berichterstattung – schriftl. Berichterstattung – Massnahmenplanung der Schule

Fragestellungen

Fragestellungen
Das Evaluationsteam der FSE hat mit der schulischen Kontaktgruppe, bestehend aus Delegierten der Schulpflege (SPF), Schulleitung (SL) und Lehrpersonen (LP), die Evaluationsfragestellungen ausgehandelt.
Fragestellungen 1 + 2 wurden von der Schule vorgegeben, Fragestellungen 3 + 4 von der FSE LU eingebracht:

- 1. Entspricht die Qualität der Arbeit der Schulleitung
  - anerkannten Qualitätsstandards von Schulleitungen?
  - den Erwartungen von Vorgesetzten und Leistungsempfängern?
  2. Wie ist die Zufriedenheit
  - der Leistungsempfänger mit der Schulleitung?
  - der Schulleitung mit ihren Rahmenbedingungen?
  3. Wie gut ist die Kommunikation an der Schule?
  4. Wie gut ist die Schul- und Lebensqualität insgesamt?

Instrumente

Instrumentenentwicklung und Evaluationsmethoden

Gestützt auf pädagogisch-evaluatorische Fachliteratur sind zu den vier Fragestellungen je entsprechende Qualitätsbereiche festgelegt worden. Jeder dieser Bereiche beinhaltet eine Vielzahl von Qualitätsmerkmalen. Da viele dieser Merkmale nicht direkt beobachtbar sind, wurden Aussagen (Indikatoren) formuliert, die direkt einschätzbar sind. Mit den erwähnten Qualitätsmerkmalen wurden Instrumente zur Datenerhebung entwickelt.
Dabei entstanden folgende Fragebogen: A „Schul- und Lebensqualität – Gesamteinschätzung", B „Schulleitung und Schulleitungsmodell", B1 „Ergänzungsfragen Schulleitung", C „Kommunikation", D „Personalien", E „Rückmeldung zu den Fragebogen", F „Fragebogen für Eltern", G „Fragebogen für SchülerInnen".
Im Weiteren wurden eine Vielzahl von Interviewleitfäden sowie verschiedene Beobachtungsraster entwickelt. In der Evaluation gelangten die nachfolgenden Evaluationsmethoden und -instrumente zur Anwendung:

- Quantitative Methoden (in Klammern: eingesetzte Fragebogen / Rücklaufquoten):
  - Fragebogen für Lehrpersonen (A-B-C-D-E / 94 %)
  - Fragebogen für die Schulleitung (A-B-B1-C-D-E / 100 %)
  - Fragebogen für die Schulpflege (A-B-B1 / 78 %)
  - Fragebogen für Eltern (F / 81 %)
  - Fragebogen für SchülerInnen (G / 98 %)

- Qualitative Methoden (in Klammern Anzahl Interviews und Anzahl Befragte):
  - Einzelinterviews (Total 14, mit 10 Lehrpersonen und 4 SchulhausleiterInnen)
  - Gruppeninterviews (Total 6, mit 30 Lehrpersonen)
  - Rating-Konferenzen (Total 6, mit 28 Eltern, SL-Team und SPF)
  - Unterrichtsbesuche (4 - 8 Lekt. pro Schulhaus)
  - Rundgang mit der Schulleitung (Total 4, je einen pro Schuleinheit)
  - Sitzungsbeobachtungen (Total 4, je eine pro Schuleinheit)
  - Stärken-Schwächen-Analyse (Total 4, je eine pro Schuleinheit)
  - Dokumentenanalyse

Auswertung

Datenauswertung quantitative Daten

Die quantitativen Daten aus den Fragebogen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS 11.5 ausgewertet.
Zur Bestimmung der Qualitätsstufe eines Merkmals verwendeten wir die vier nachgenannten formalen Kriterien. Wenn alle vier Kriterien erfüllt sind, dann ordnen wir dem Merkmal die Qualitätsstufe 4 (die höchste Stufe) zu, wenn nur drei Kriterien erfüllt sind, die Qualitätsstufe 3 usw.

Tabelle 1: Berichte, Adressaten, Berichtsinhalte und Berichtsverantwortliche

Berichte	Adressaten des Berichts	Schul- und Lebensqualität	Kommunikation	Schulleitung			Zufriedenheit Eltern	Zufriedenheit SchülerInnen	Berichtsverantwortliche
				Schulleitung	Schulleitungs-Modell	Ergänzungsfragen			
1	Schulhaus 1	x	x	c)	c)	c)	x		Fredy Felber
2	Schulhaus 2	x	x	c)	c)	c)	x		Albert Oehen
3	Schulhaus 3	x	x	c)	c)	c)	x	x	Richard Kreienbühl
4	Schulhaus 4	x	x	c)	c)	c)	x		Michael Schmidhauser
5	SPF und SL	x[a)]		x	x	x			Jo Kramis
b)	SHL			x	x	x			Jo Kramis und jeweiliger Berichtsverantwortlicher

a) nur der Bereich Lernergebnisse sowie Gesamteinschätzung
b) jede SHL erhält persönlich die Einschätzung der Qualität ihrer Schulleitertätigkeit durch das Schulhausteam
c) aus Personen- und Datenschutzgründen Rückmeldung nur an SPF und SL
Abkürzungen: SPF = Schulpflege SL = Schulleitung SHL = Schulhausleitung LP = Lehrpersonen

- **Die vier formalen Kriterien zur Bestimmung der Qualitätsstufe** eines Merkmals sind:
  1. Der Prozentsatz der Personen, die das Merkmal im positiven Bereich (im Fragebogen auf Stufe ❸ oder ❹ auf einer vierstufigen Skala) einschätzen, soll ≥ 70 % sein.
  2. Der Mittelwert der IST-Einschätzung soll ≥ 3.0 sein (bei vierstufiger Skala)
  3. Die Differenz zwischen IST- und SOLL-Wert soll < 0.5 sein.

4. Der Prozentsatz der Personen, die im Fragebogen ankreuzen „Dieser Punkt soll künftig ganz besonders beachtet werden“, soll < 15 % sein.

Auswertung qualitative Daten
Unsere qualitativen Daten können trotz ihres Umfanges nur beschränkt Repräsentativität beanspruchen. Wir verwenden sie einerseits mit zur Urteilsbildung, andererseits zum Erklären und Verstehen. Öfters haben wir Interviews und Ratingkonferenzen gezielt für die Erklärung von IST-SOLL-Diskrepanzen sowie zum Eruieren von Verbesserungsmöglichkeiten eingesetzt.

Urteilsfindung
Die qualitativen und quantitativen Daten wurden bereichsweise miteinander verknüpft und dargestellt. Dabei achteten wir insbesondere darauf, repräsentative und triangulierte Aussagen machen zu können. Zu den einzelnen Qualitätsbereichen formulierten wir entsprechende Kernaussagen, die das Urteil der FSE LU zum Ausdruck brachten. Aus dem Verbund der Kernaussagen leiteten wir anschliessend die Entwicklungshinweise ab.

Berichterstattung

Berichterstattung
Um den unterschiedlichen Profilen der einzelnen Schuleinheiten, der Entwicklungsorientierung und den Ansprüchen des Personen- resp. Datenschutzes Rechnung zu tragen, erstellten wir insgesamt 5 Evaluationsberichte. Dabei wurde pro Schulhaus ein separater Bericht erstellt sowie ein schulhaus-übergreifender Bericht zur Qualität der Schulleitung. Neben den schriftlichen Berichterstattungen wurden die Ergebnisse den Beteiligten an entsprechenden Veranstaltungen auch mündlich rückgemeldet.

Tabelle 1: Schulhaus, Befragte, Evaluationsbereiche, Evaluationsmethoden

		Evaluationsbereiche						Evaluationsmethoden								
				Schulleitung				quantitativ	qualitativ							
Schulhaus	Befragte	Schul- und Lebensqualität	Kommunikation	Schulleitung	Schulleitungs-Modell	Ergänzungsfragen	Zufriedenheit Eltern/Schüler	Fragebogen	FB: offene Fragen	Einzelinterviews	Gruppeninterviews	Unterrichtsbesuche	Rundgang	Sitzungsbeobachtungen	Stärken-Schwächen-Analyse	Dokumentanalyse
SH 1	LP	x	x	x	x			x	x	2	2	4		1	1	x
	SHL	x	x	x	x	x		x	x	1			1			
	Eltern						x	x	x		1					
SH 2	LP	x	x	x	x			x	x	2	2	3		1	1	x
	SHL	x	x	x	x	x		x	x	1			1			
	Eltern						x	x	x		1					
SH 3	LP	x	x	x	x			x	x	3	1	3		1	1	x
	SHL	x	x	x	x	x		x	x	1			1			
	Eltern						x	x	x		1					
	SchülerInnen						x	x	x							
SH 4	LP	x	x	x	x			x	x	3	1	2		1	1	x
	SHL	x	x	x	x	x		x	x	1			1			
	Eltern						x	x	x		1					
Gemeinde-ebene	SL-Team	x	x	x	x	x		a)	a)	a)	1					x
	SPF	x		x	x	x		x	x		1					
									Total	14	12	12	4	4	4	

a) siehe SHL

Auswertung

Reflexionen zu unseren Evaluationen
Wir haben unsere Evaluationen unter den Aspekten „Die Schulevaluationen der FSE LU im Spiegel der SEVAL-Standards“, „Verfahrensschritte einer externen Evaluation“, „Quantitative Methoden“, „Qualitative Methoden“ sowie „Schriftliche und mündliche Berichterstattung“ kritisch reflektiert.

2.14. Kuhn-Neyroud, Yvonne

Vorbereitungschritte für das Evaluationskonzept eines Programms im Bereich Gesundheit und Ernährung

Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) lässt Programme extern evaluieren. Hier werden die Vorarbeiten dargestellt und reflektiert, die im Verhandlungsprozess bis zur Erstellung eines Pflichtenheftes entstehen.

Gegenstand

Ein Programm des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) im Bereich Gesundheit und Ernährung soll extern evaluiert werden. Bis zur Ausschreibung der Evaluation sind vielfältige Vorarbeiten notwendig. Sie werden durch das Kompetenzzentrum für Evaluation des BAG (CCE) und die Programmverantwortlichen gemeinsam erarbeitet.

Der Prozess fokussiert auf die Auftraggeber der Evaluation und hat zum Inhalt die Definition und Klärung der wichtigsten Fragen der zukünftigen Evaluation. Als Ergebnis dieses Verhandlungsprozesses entsteht ein detailliertes Pflichtenheft. Gegenstand dieses Evaluationsprojekts ist die Beschreibung und Analyse des Verhandlungsprozesses bis zur Erstellung eines Pflichtenheftes.

Was sind die wichtigsten Schritte im Prozess bis zur Ausschreibung? Im Handbuch der Evaluationsstandards[37] werden dem Klärungsprozess drei Kernaufgaben zugeteilt:

- *Entscheidung über die Durchführung einer Evaluation*
- *Definition des Evaluationsproblems*
- *Planung der Evaluation (Entwicklung der Evaluationsfragen und Planung der Evaluationsausschreibung).*

Vorgehen

Es wird zuerst der Kontext beschrieben, in welchem das CCE wirkt, sowie die Aufgaben und Rollen dieser internen Evaluationseinheit. Danach werden jeweils die einzelnen Schritte bis zur Evaluationsausschreibung des Programms aus der theoretischen Perspektive beleuchtet und dann in die Umsetzungspraxis im BAG dargestellt. Es werden theoretische Annahmen getroffen und Vorgehen aus Evaluationslehrbüchern und –leitfaden beschrieben. Die Praxis wird der Theorie gegenüber gestellt und konkret aufgezeigt, wie die verschiedenen Vorarbeiten verlaufen sind, wie sie im Allgemeinen vollgezogen werden und wie sie bei diesem bestimmten Programm aussehen.
Die einzelnen Punkte werden mit einer eigenen Reflexion ergänzt, die die Verbindung zum Inhalt des Ergänzungsstudiums Evaluation herstellt.

Das zu evaluierende Programm ist ein grosses Projekt, das auf verschiedenen Ebenen und zu verschiedenen Zeitpunkten in den nächsten Jahren implementiert wird. Ein sorgfältig erstelltes Pflichtenheft für die Evaluation soll dafür sorgen, dass die Fragen der Programmverantwortlichen, aber auch der Amtsleitung sowohl im Programmverlauf wie auch am Ende des Programms beantwortet werden können. Aus diesem Grund investiert das CCE sehr viel Zeit in diesen Vorbereitungsarbeiten mit ihren internen Partnern und prüft mit ihnen, welches Konzept sinnvoll ist, bevor externe Evaluierende beigezogen werden. Zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit war der Prozess in der Praxis noch im Gange. Die Darstellung weiterer Schritte stützt sich deshalb auf vorliegende Literatur ab.

Schlüsse

Es war eine sehr interessante Aufgabe, sich einerseits in einem bestimmten Umfeld und dessen organisatorischen Ablauf zu integrieren und andererseits mit den Beteiligten konkrete Arbeitsschritte vorzubereiten und durchzuführen. Daraus entstand eine spannende Wechselwirkung zwischen Theorie und Praxis.

[37] Sanders, J.R. (Hrsg.) (2000) Handbuch der Evaluationsstandards. Opladen: Leske+Budrich

2.15. Kuster, Wilfrid

Evaluation der DEZA-Leitlinien zur Förderung der Menschenrechte und zur Bedeutung des Rechtsstaatlichkeits-Konzepts in der Entwicklungszusammenarbeit

Auf Antrag der Abteilung Good Governance der DEZA werden Leitlinien zur Förderung der Menschenrechte und zur Bedeutung des Rechtsstaatlichkeits-Konzepts in der Entwicklungszusammenarbeit evaluiert. Zu diesem Zweck wurde ein Approach Paper entwickelt, das der geplanten Evaluation durch externe Konsulenten einen Rahmen setzt. Zudem wurde ein Methodenvorschlag erarbeitet. Approach Paper und Methoden wurden von der zuständigen Begleitgruppe verabschiedet, die Resultate der Untersuchung werden im August 2003 vorliegen.

Gegenstand

Laut dem Bericht des Bundesrates zur Aussenpolitik der Schweiz in den Neunziger Jahren gehört die Förderung von Menschenrechten, Demokratie und Rechtsstaat zu den Schwerpunkten schweizerischer Aussenpolitik. Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Aktionsplanes zum Leitbild Nord-Süd publizierte die DEZA (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit) 1997 Leitlinien zur Förderung der Menschenrechte in der Entwicklungszusammenarbeit, die 1998 mit einem Grundsatztext zur Rechtsstaatlichkeit ergänzt wurden. Diese beiden Texte sollen dazu beitragen, die Förderung von Menschenrechten, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in der Entwicklungszusammenarbeit in praktisches Handeln umzusetzen. Sie werden seit 1998 breit gestreut.

Vorgehen

Im Hinblick auf die künftige Förderung von Menschenrechten und Rechtsstaatlichkeit in der Entwicklungszusammenarbeit beantragte die Abteilung Good Governance der DEZA im August 2002 eine unabhängige Evaluation, welche die Bekanntheit, Nutzung und Wirkung dieser Leitlinien untersuchen soll. Diese von der Direktion beschlossene Evaluation wird von der Sektion Evaluation&Controlling in Zusammenarbeit mit einer Gruppe von Beteiligten (Core Learning Partners, CLP) vorbereitet und von externen Konsulenten durchgeführt.

Ergebnisse

Die Sektion Evaluation&Controlling erarbeitete von September 2002 bis März 2003 ein Approach Paper, das der geplanten Evaluation einen inhaltlichen, methodischen, zeitlichen und organisatorischen Rahmen setzt. Es enthält Informationen zu Ausgangslage, Relevanz und Notwendigkeit, sowie über Gegenstand, Zielsetzungen und voraussichtlichen Nutzen der beantragten Evaluation. Fragestellungen, Methoden und zu erwartende Resultate der Untersuchung werden dargestellt, beteiligte Partner vorgestellt und deren Rollen im Evaluationsprozess geklärt. Darüber hinaus wird ein Terminplan festgelegt und das Profil der zu beauftragenden Konsulenten definiert.

Für die Evaluation wurden zwei mögliche methodische Ansätze entwickelt, die den CLP zur Auswahl vorgelegt wurden. Die ausgewählte Variante untersucht in einem ersten Schritt Nutzung und Wirkung der Leitlinien mittels einer breiten schriftlichen Befragung, einigen Fallstudien und einzelnen Experteninterviews. In einer zweiten Phase wird eine Optimierung der Strategie angestrebt. Dazu werden, zusätzlich zu den Resultaten aus dem ersten Schritt der Untersuchung, Erkenntnisse aus internationalen Erfahrungen beigezogen, um in einer Fokusgruppe Strategie und Dokumente grundsätzlich zu überdenken. Beide vorgeschlagenen Varianten beruhen auf einem Wirkungsmodell der Leitlinien. Das Modell ist ein Versuch, die Logik sichtbar zu machen, die der Entstehung, Verteilung, sowie der beabsichtigten Nutzung und Wirkung der Leitlinien zugrunde liegt.

Eine Überprüfung der geplanten Evaluation anhand der Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft ergab eine gute Wertung, was unter anderem auf das standardisierte Vorgehen der DEZA für unabhängige Evaluationen zurückzuführen ist.

Approach Paper und Methoden wurden im Februar von den CLP verabschiedet. Im April werden die Verträge unterzeichnet. Erste Resultate der Untersuchung werden im Juni 2003 erwartet. Diese werden mit den CLP diskutiert und von ihnen validiert. Danach werden Folgeaktivitäten beschlossen. Der definitive Bericht soll im August veröffentlicht werden, bevor im September die Direktion der DEZA abschliessend dazu Stellung nehmen wird.

Ausblick

Literatur: DEZA, Förderung der Menschenrechte und Entwicklungszusammenarbeit, Leitlinien, Bern, 1998. - DEZA, Rechtsstaatlichkeits-Konzept: Bedeutung in der Entwicklungszusammenarbeit, Leitlinien, Bern, 1998

2.16. Matter-Walstra, Klazien

Die Erfolgsanalyse des Medizin Spektrum - einer neuen Fachzeitschrift für Ärzte - zeigt, dass ihre Publikation für den Herausgeber erste erwünschte Auswirkungen hat, die finanzielle Seite aber noch nicht optimal geregelt ist. Beim nicht-repräsentativ antwortenden Zielpublikum kommt die Zeitschrift mehrheitlich positiv an. Andere Finanzierungsmodelle und eine weitere Leserbefragung sollten erwogen werden.

Gegenstand

Angesichts der Flut von neuen Publikationen aus der wissenschaftlichen und klinischen Forschung stellen sich Ärztinnen und Ärzte immer häufiger die Frage „unverzichtbar oder unwichtig?“. Da mag es auf den ersten Blick paradox erscheinen, dass mit dem Medizin Spektrum (MS) eine weitere Fachzeitschrift erscheint. Das MS soll helfen, diese Informationsflut zu kanalisieren und dadurch zu einer geschätzten Informationsquelle für das Zielpublikum zu werden. Die Zeitschrift wird auch lanciert, um firmenbezogen die finanzielle Situation und den Bekanntheitsgrad der Firma Mediscope zu verbessern. Das MS wird zusammen mit dem NZZ-Folio dem Zielpublikum in einer Auflage von 6500 Exemplare gratis zugesandt. Die Finanzierung soll durch Pharmawerbung sicher gestellt werden. Nach 6 Monaten Produktion möchte die Mediscope evaluieren, ob die Herausgabe des MS in bezug auf die erwünschten Auswirkungen für die Mediscope und den Nutzen für die Leser und Leserinnen, erfolgreich ist. Zweck der Evaluation ist auf Grund der Erfolgsanalyse Verbesserungsmöglichkeiten und Endscheidungsgrundlagen für die Zukunft des MS zu erarbeiten.

Vorgehen

Folgenden Fragen wurden untersucht: Ist die Herausgabe des MS für die Mediscope in finanzieller und marktwirtschaftlicher Hinsicht erfolgreich und wie wird die Zeitschrift vom Zielpublikum bewertet. Um die Fragen beantworten zu können wurden firmenintern die finanziellen und andere Auswirkungen der Herausgabe für die Mediscope analysiert. Leserspezifische Erfolge wurden untersucht, indem der Ausgabe 6 ein Fragebogen beigelegt wurde.

Ergebnisse

Auf die firmenspezifische Ebene zeigt sich, dass...

- durchschnittlich 5,3 Inserate pro Ausgabe akquiriert worden sind und bei 3 von 6 Ausgaben die Minimalquote von 6 Inseraten pro Ausgabe nicht erreicht ist.
- das MS bei der Pharmaindustrie als Türöffner für andere Produkte der Mediscope wirkt und etablierte Medizin-Verlage Interesse an einer Zusammenarbeit zeigen.
- die NZZ sich über die Zusammenarbeit sehr positiv äussert und sich, trotz schlechter wirtschaftlicher Lage, weiterhin am Paket MS/NZZ-Folio beteiligen möchte.

Die Frage betreffend leserspezifische Erfolge konnte wegen einer sehr tiefen Rücklaufquote (42 von 6500 beigelegten Fragebogen = 0.65%) nicht repräsentativ beantwortet werden. Als Trend zu betrachten sind folgende Resultate:

- Die Hälfte der Leser lesen alle oder einige Beiträge (52%).
- Die Ausführlichkeit der Studienbesprechungenvon werde von 76% der Leser als gerade richtig und die Praxisrelevanz von 53% als „sehr“ oder „eher relevant“ betrachtet.
- 43% sagen, dass MS ihr Fachwissen à jour hällt, 31% sagen „teilweise“.
- Durchschnittlich bekommt das MS die Note 4.4 (Schweizer Skala), wobei die Note 5 am Häufigsten genannt wird (45%).
- Insgesamt bewerten 60% das MS positiv, 27% negativ und 13% äusseren sich nicht.

Schlüsse

Die Frage ob das MS „erfolgreich“ ist, kann noch nicht eindeutig beantwortet werden. Die Resultate der Evaluation geben ein gemischtes Bild, firmenspezifisch sind Erfolge sichtbar, obwohl das finanzielle Ergebnis noch nicht optimal ist. Auch bei der nicht repräsentativen Leserbefragung zeigt sich ein gemischtes Bild mit sehr positiven und negativen Resultaten.

Ausblick

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das MS auf dem richtigen Weg ist erfolgreich zu werden, aber dass es bis zum renommierten, von den Kunden geschätzten sowie für den Herausgeber finanziell erfolgreichen Produkt noch einiges braucht. Der jetzige Zeitpunkt wäre noch zu früh, um schwerwiegende Entscheide betreffend seiner Produktion zu treffen. In finanzieller Hinsicht müsste nach neuen Finanzierungsmodellen gesucht werden. Eine inhaltliche Weiterentwicklung kann auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse allein nicht geplant werden und sollte erst nach einer anders konzipierten Leserbefragung in Angriff genommen werden.

2.17. Meiler, Rosemarie

Evaluation der Kampagne ‚Dänk a Glänk' - Handball

Die Botschaften dieser Präventionskampagne werden über ein Dreistufenmodell an die Zielgruppen vermittelt. Nach fünfjähriger Laufzeit will SuvLiv wissen, ob die Botschaften den Trainingsverantwortlichen bekannt sind und im Training umgesetzt werden. Die nicht-repräsentativen qualitativen Ergebnisse zeigen, dass die Trainingsverantwortlichen ihre Rolle wahrnehmen und die Botschaften für sie handlungsleitend sind. Wesentlich trägt zum Erfolg die Unterstützung und das Engagement der Vereine bei. Dies sollte vermehrt gefördert werden, damit kontextbezogene Aspekte eingebracht werden können.

1998 wurde die Präventionskampagne von SuvaLiv gestartet. Im Zentrum steht die gezielte Unfallprävention bei den Sportarten Handball, Volleyball und Basketball. Die Kampagnebotschaften werden den anvisierten Sportlern/-innen via Diffusionsmodell (Experteninstruktion ⇨ Weitervermittlung durch die Experten an die Trainingsverantwortlichen ⇨ Weiterleitung an die Sportler/-innen) vermittelt. Die Unfallentwicklung ist zwischen den drei erwähnten Sportarten als auch von Jahr zu Jahr uneinheitlich. Im Rahmen des Ergänzungsstudiums erfolgten zwei getrennte Untersuchungen in den Bereichen Hand- und Volleyball. Es sollten die Trainingsleitenden der unteren Ligen befragt werden. Unabhängig davon wurde die Firma Demoscope mit einer repräsentativen Untersuchung beauftragt. Die gesamte Prozessevaluation soll die Stärken und Schwächen der Kampagne aufzeigen. Der Kampagneleitung soll Steuerungswissen zur Verfügung gestellt werden.

Vorgehen

Es wurden acht Einzelinterviews mit einem halbstandarisierten Gesprächsleitfaden in 7 Kantonen der Deutschschweiz durchgeführt. Die Befragten waren mehrheitlich Männer. Das Alter der Interviewpersonen lag zwischen 26 und 48 Jahren. Davon hatten 5 Personen einen Jugend- und Sportleiterkurs absolviert. Die Interviews sollten primär die Frage beantworten, ob die Botschaften der Kampagne bekannt und für die Trainingsverantwortlichen handlungsleitend sind. Es sollten die persönlichen Sichtweisen, Einstellungen, Erfahrungen erhoben werden. Die Interviews wurden auf Tonband aufgenommen (Dialekt) und ins Schriftdeutsche transkribiert. Zur Darstellung der Interviewaussagen wurde ein Raster gewählt, dass die Überprüfung der Botschaften ins Zentrum stellt.

Erste Ergebnisse

Kommunikationskanal: Dieser wird von den acht Befragten als funktionell und sinnvoll beschrieben. Die Botschaften zur Unfallprävention sind bekannt und werden im Training angewandt. Es wird jedoch deutlich, dass die Unterstützung im Verein, ein wichtiges Element darstellt, wenn die Kampagnebotschaften wirksam werden sollen.

Kommunikationsmittel: Die Träger der Botschaften, welche Suva zur Verfügung stellt, sind bekannt. Ausserdem finden zusätzliche Kommunikationsmittel Verwendung. Am häufigsten genannt wird der Handballordner/Leiterhandbuch. Betont wird, dass im Verein ein ‚roter Faden' in Bezug auf das Training in den einzelnen Ligen vorhanden sein muss. Bei der Gestaltung der Kommunikationsmittel sollten die Zielgruppen vermehrt beachtet werden.

Kommunikationsinhalte: Die Interviewaussagen lassen den Rückschluss zu, dass die präventiven Massnahmen im Training umgesetzt werden. Die Trainingsverantwortlichen nehmen ihre Verantwortung wahr. Jedoch fällt auf, dass unterschiedliche Handhabungen in der Trainingsplanung, Vorbereitungs- und Wettkampfplanung sowie in der Gestaltung des Trainingsablaufs bestehen. Es scheint, dass die Persönlichkeit des Trainers/der Trainerin, die Ligazugehörigkeit sowie die Spielererfahrung die Qualität der Planung und die der Durchführung der Botschaften beeinflussen.

Kommunikationsansatz: Der präventive Ansatz wird von allen Befragten befürwortet. Es bestehen jedoch Unterschiede in der Prioritätensetzung, Wahrnehmung und Ausübung der Prävention. Die Einstellung des Trainers/der Trainerin und vor allem auch die der Spieler/-innen beeinflussen das Trainingsergebnis.

Es zeigt sich, dass das Diffusionsmodell beim Handballsport funktioniert und von den Beteiligten akzeptiert wird. Übereinstimmend äusserten sich die Beteiligten über die zentrale Rolle des Vereins in dieser Wirkungskette. Bedeutend und nicht zu unterschätzen sind dabei die Haltungen, Einstellungen der Spieler/-innen zu den präventiven Botschaften. Es sollte nebst den fachlichen Inhalten auch die Komplexität der Verhaltensänderung bewusst thematisiert werden.

Ausblick

Die Firma Demoscope führt eine Repräsentativumfrage bei den Verantwortlichen der unteren Ligen durch. Zudem werden mit Trainingsverantwortlichen der Spitzenligen sowie den Experten der jeweiligen Verbände Gespräche geführt. Zusammen mit diesen Resultaten wird es möglich sein, die Stärken und Schwächen der Präventionskampagne Dänk a Glänk im Diffusionsmodell aufzuzeigen.

2.18. Mühlethaler-Bernet, Susanna

Evaluation der SuvaLiv Präventionskampagne "Dänk a Glänk", Teilbereich Trainingsleitende Volleyball

Die qualitativ ausgerichtete Evaluation überprüfte in der Mitte der Kampagnelaufzeit in der Sportart Volleyball die Übereinstimmung zwischen dem Rollenverständnis der Trainingsleitenden und der ihnen von der Kampagne zugedachten Rolle in der Prävention von Gelenkverletzungen. Die Untersuchung lieferte konkrete Hinweise, wie die Diffusion der Kampagnebotschaften verbessert werden könnte. Der Diffusionsansatz der Kampagne erwies sich als nur mässig erfolgreich und muss durch weitere Kommunikationskanäle ergänzt werden.

Gegenstand

Die SuvaLiv-Kampagne "Dänk a Glänk" wurde von der SUVA 1998 gestartet. Ziel der Kampagne ist es, in den Ballsportarten das Risiko von Gelenkverletzungen durch eine Qualitätsverbesserung der Trainings zu reduzieren. Die Unfallstatistik der SUVA zeigt seit Beginn der Kamapagne 1998 keine positive Veränderung. Die SUVA liess die Kampagne in der Mitte ihrer Laufzeit insbesondere bezüglich ihres Diffusionsansatzes via schweizerische Verbände und J+S-Kurse (Jugend und Sport Trainerausbildung) für die Bereiche Handball und Volleyball überprüfen. Damit soll der Kampagneleitung Steuerungswissen zur Verfügung gestellt werden, wie sie der Kampagne mehr Nachdruck verschaffen kann.

Für die Evaluation beauftragte die SUVA einerseits die Firma Demoscope mit einer quantitativ ausgerichteten Untersuchung. In Ergänzung dazu erfolgten im Rahmen des Ergänzungsstudiums Evaluation als Zertifikatsarbeit zwei selbständige qualitative Untersuchungen getrennt nach den Bereichen Volleyball und Handball.

Die vorliegende Evaluation behandelt den Bereich Volleyball. Sie legt das Hauptgewicht auf die Überprüfung der Einstellungen der Trainingsleitenden, welche für das Diffusionsmodell der Kampagne (Top-Down-Ansatz) eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere wurde untersucht, ob Übereinstimmung zwischen dem Rollenverständnis der Trainingsleitenden und der ihnen von der Kampagne zugedachten Rolle in der Prävention von Gelenkverletzungen besteht und welche ergänzenden Ressourcen die Trainingsleitenden zur Umsetzung der Kampagnegrundsätze benötigen.

Vorgehen

Für das Vorgehen wurde ein zweistufiges Verfahren gewählt. Es wurde mit 8 Trainingsleitenden nach einem Leitfaden ein Telefoninterview geführt. Zusätzlich wurde von weiteren 4 Trainingsleitenden mittels eines Moderationsinstrumentes eine gemeinsame Vorstellung der in der Verletzungsprophylaxe auftretenden Wirkungszusammenhänge aus Sicht der Trainerinnen und Trainer erarbeitet.

Ergebnisse

Die Evaluation im Teilbereich Volleyball ergab eine gute Akzeptanz der Kampagnebotschaften bei Trainerinnen und Trainern und wies darauf hin, dass Trainingsverantwortliche die ihnen von der Kampagne zugeordnete Rolle für die Verletzungsprophylaxe übernehmen. Die Trainingsleitenden gaben mehrere Hinweise dazu, was ihrer Auffassung nach in der Kampagne vermehrt beachtet werden müsste. So verlangten sie eine Verbesserung in der Aus- und Weiterbildung der Trainerinnen und Trainer und eine aktivere Unterstützung der Kampagne durch den Schweizerischen Volleyballverband sowie die Kommunikation der Kampagnebotschaften direkt an Volley-Veranstaltungen. Die Kampagne müsste zudem vermehrt auf die Trainingsverantwortlichen von Jugendlichen ausgerichtet werden.

Schlüsse

Trotz Übereinstimmung im Rollenverständnis zwischen Trainingsleitenden und Kampagne verweist die Evaluation auf einen mässigen Erfolg des Diffusionsansatzes der Kampagne. Die Umsetzung der Kampagnebotschaften ist komplex und die ganze Verantwortung für eine Verankerung im Verhalten der eigentlichen Zielgruppe, der Spielerinnen und Spieler, kann nicht allein den Trainingsleitenden zugewiesen werden.

Ausblick

Die Evaluation empfiehlt zudem eine Reduktion der von der Kampagne vermittelten Botschaften durch eine phasenweise Konzentration auf Teilbotschaften.

Der Vergleich mit den Resultaten der Untersuchung bei den Trainingsleitenden im Handball - welche analoge Fragestellungen überprüfte - zeigt, dass in der Fortsetzung der Kampagne sportartspezifische Aspekte stärker zu berücksichtigen sind.

2.19. Müller, Leo

Konzept für die externe Evaluation an den Urner Schulen

An den Urner Volksschulen wird ein kohärentes System der Qualitätssicherung und -entwicklung eingeführt, das auf teilautonomen, pädagogisch geleiteten Schulen aufbaut. Als wichtige Elemente sind die schulischen Qualitätszyklen mit interner Evaluation und periodische externe Evaluationen vorgegeben. Das Konzept beschreibt in der Hauptsache die externe Evaluation und deren Situierung innerhalb der Bildungsverwaltung. Dabei geht es vor allem um die Frage der Verbindung bzw. Trennung von Schulaufsicht und Evaluation.

Entwicklungs-aufgabe

Das Konzept geht von einem prozessorientierten Qualitätsverständnis aus. Es propagiert die Entwicklung der bestehenden Schulaufsicht und der neu einzurichtenden externen Evaluation in sich ergänzenden Profilen zu einem „dualen System". Dabei sind folgende beiden speziellen kantonalen Fragestellungen zu bearbeiten:

- Ist die institutionelle und personelle Trennung von Aufsicht und Evaluation auch von kleinen Kantonen mit kleiner Bildungsverwaltung - quasi „en famille" - gleichermassen zu vollziehen? Unter welchen Bedingungen ist es zulässig, beide Verfahren im Amt für Volksschulen zu situieren? Kann mit interkantonaler Kooperation eine Entflechtung der Verfahren erreicht werden?

- Externe Evaluation bringt den Schulen die notwendige Aussensicht zu ihren internen Qualitätsbestrebungen. Die Schulleitung spielt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Massnahmen. Sollen die kleinen und sehr kleinen Urner Schulen ohne Schulleitung ebenfalls extern evaluiert werden? Trägt ein modifiziertes Verfahren den bestehenden Strukturen eventuell besser Rechnung?

Schlüsse

Das Konzept kommt zum Schluss, dass Aufsicht und Evaluation auch in kleinen Bildungsverwaltungen zu trennen sind, mindestens in personeller Hinsicht: Personen, die einer Schule gegenüber Aufsichtsfunktion ausüben, evaluieren diese nicht. Es soll bedacht sein, dass die Wirksamkeit der externen Evaluation wesentlich von der Professionalität und Glaubwürdigkeit der Durchführenden abhängt. Das Verhältnis von Rechenschaftslegung und Entwicklungsorientierung ist nicht widerspruchsfrei. Aufsicht und Evaluation sind so auszugestalten, dass die Spannung zwischen Entwicklungs- und Rechenschaftsorientierung ausgehalten werden kann. Das „duale System" mit Schulaufsicht und externer Evaluation hat demnach folgendes Profil:

- In der kleinen Bildungsverwaltung des Kantons Uri ist die externe Evaluation neben der Schulaufsicht im Amt für Volksschulen situiert. Nicht strukturell, aber personell sind die beiden Verfahren entflochten.

- Der Schulaufsicht kommt primär Kontroll- und Rechenschaftslegungsfunktion zu (Top down), der externen Evaluation Feedback- und Entwicklungsfunktion (Bottom up). Externe Evaluation und Schulaufsicht decken als "duales System" insgesamt die beiden Hauptfunktionen der Schulevaluation ab.

- Die Themen der externen Evaluation werden von der Schule selbst und vom Kanton, jene der Schulaufsicht vom Kanton allein festgelegt.

- Die Schulaufsicht hat Führungsfunktion und Weisungsbefugnis. Die externe Evaluation führt nicht; sie gibt Entwicklungsempfehlungen ab (Datenhoheit bei der Schule).

- Die propagierte parallele Entwicklung von Evaluation und Aufsicht in Bezug auf Qualitätsbereiche, Qualitätsstandards und Methoden in sich ergänzenden Profilen lässt beide Verfahren gleichwertig erscheinen und verleiht beiden Professionalität.

- Der wechselseitige Austausch personeller Ressourcen zwischen den Kantonen Nidwalden, Obwalden und Uri ermöglicht die Entflechtung von Aufsicht und Evaluation. Er gewährleistet die Glaubwürdigkeit der Verfahren und der Personen.

- Kleine Schulen ohne Schulleitung werden nicht extern evaluiert. Sie werden von einer „erweiterten Schulaufsicht" kontrolliert und zur Qualitätsentwicklung stimuliert.

Ausblick

Das Konzept dient als materielle Grundlage für den Bericht und die Anträge an die kantonalen Erziehungsbehörden. Es soll einen Beitrag leisten zur politischen Legitimation der externen Evaluation und zu ihrer Akzeptanz in den Schulen. Ebenso soll es zum Einsatz von Schulleitungen in Leitungsverbünden zwischen kleinen Schulen beitragen.

2.20. Müller, H. P.; Bächler, A.; Hug, M.; Rohrer, B.

Externe Evaluation einer Volksschule

Von einem Evaluationsteam der Fachstelle für Schulevaluation des Kantons Luzern (FSE LU) wurde anhand von vier Themenbereichen eine Volksschule untersucht. Die Resultate der Untersuchung wurden als Kernaussagen und als Empfehlungen formuliert. Die Externe Evaluation dient sowohl der Anregung der Weiterentwicklung als auch der Rechenschaftslegung. Die Empfehlungen müssen über einen Massnahmenplan der Schule umgesetzt werden.

Die Evaluation der Volksschulen des Kantons Luzern wird seit Sommer 2002 von einem neuen Team der Fachstelle für Schulevaluation (FSE LU) durchgeführt. Die Externe Evaluation im Kanton Luzern bietet den Schulen eine Aussensicht auf die Qualität ihrer Bildungsarbeit und liefert ihnen systematisch erhobene, fundierte Erkenntnisse über die Wirkungen ihrer Schul- und Unterrichtspraxis. Die Ergebnisse der Externen Evaluation dienen den Schulpflegen und Schulleitungen überdies als Steuerungswissen, unterstützen somit die entsprechenden Führungsentscheide und sind Bestandteil der Rechenschaftslegung der Schule gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit. Die Schulen erhalten durch die Externe Evaluation Impulse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität.

Gegenstand

Die untersuchte Schuleinheit ist eine teilautonome und geleitete Schule mit eigenem Leitbild. Alle Kinder bis zur 6. Klasse können am Wohnort unterrichtet werden. Im Schuljahr 2002/2003 werden in 3 Kindergärten, 13 Primarschulklassen und 4 Oberstufenklassen insgesamt 372 SchülerInnen von 40 Klassen- und Fachlehrpersonen unterrichtet.

Vorgehen

Das aus vier Personen bestehende Evaluationsteam handelte mit einer sog. Kontaktgruppe, die aus einem Schulleiter, einer Schulpflegerin und zwei Lehrpersonen bestand, die Fragestellungen der Evaluation aus. Eine Fragestellung gab die Schule selber vor, zwei weitere wurden vom Evaluationsteam eingebracht und eine vierte vom Kanton festgelegt.

Fragestellung der Schule:	Wie gut ist das Schulklima (Fokus: Lehrpersonen untereinander; emotionale Komponenten)?
Fragestellungen der FSE:	Wie weit ist die Teamentwicklung (Ziele, Leitung, Verhalten, Einbettung) fortgeschritten?
	Wie gut verläuft die Kommunikation an der Schule?
Fragestellung des Kantons:	Wie unterstützt die Schule die Personalentwicklung und die Weiterbildung der Lehrpersonen?

Gestützt auf Fachliteratur wurden zu den vier Fragestellungen **Qualitätsmerkmale** festgelegt. Sie bilden den Ausgangspunkt der Evaluation. Da viele Merkmale nicht direkt beobachtbar waren, wurden Aussagen (Indikatoren) formuliert, die direkt einschätzbar sind. Verwandte Qualitätsmerkmale wurden zu Bereichen zusammengefasst.

Auf der Grundlage der Qualitätsansprüche bzw. Qualitätsmerkmale wurden Instrumente zur Datenerhebung entwickelt. **Qualitative Daten** konnten aus Interviews, aus offenen Fragen der Fragebogen, aus Beobachtungen und aus der Portfolioanalyse gewonnen werden. **Quantitative Daten** wurden mittels Fragebogen erhoben, die einen IST- und einen SOLL-Bereich mit jeweils vier Abstufungen (Zustimmung bis Ablehnung) enthalten. Der IST-Bereich erfasst die Einschätzung der erlebten Praxis, der SOLL-Bereich die Vorstellung, den Wunsch. Zusätzlich konnte jeder Aussage ein „künftig besonders zu beachten" angefügt werden. Der Fragebogen für die Lehrpersonen setzt sich wie folgt zusammen: A „Schulklima", B „Kommunikation", C „Teamentwicklung", D „Persönliche Weiterbildung", E „Personenangaben" und F „Rückmeldungen zu den Fragebogen". Die Vollerhebung bei den Lehrpersonen hatte einen Rücklauf von 98 % (39 von 40). Mit einem speziellen Fragebogen wurden die Sicht der 175 Eltern angesprochen. Er wurde via SchülerInnen an die Eltern verteilt (50 %-Auswahl der SchülerInnen gemäss alphabetischer Reihenfolge). Der Rücklauf betrug 77 % (135 von 175). Bei allen Fragebogen wurde Anonymität und Vertraulichkeit gewahrt.

In **Gruppeninterviews** wurden die Schulleitung, Mitglieder der Gesamtschulpflege, vier LehrerInnengruppen (von je 4 bis 5 Personen) und drei SchülerInnengruppen (zu je 4 Personen) zum Klima und zur Teamentwicklung befragt. Ein Evaluator moderierte das Interview, ein zweiter protokollierte auf ein Flipchart stichwortartig. Das Protokoll wurde am Schluss durch die TeilnehmerInnen kommunikativ validiert (Möglichkeit, Korrekturen oder Ergänzungen anzubringen). Alle Interviews wurden zusätzlich auf Tonträger aufgezeichnet und später transkribiert. Unterrichtsbesuche stellten eine wichtige und wertvolle Möglichkeit dar durch **Beobachtungen** einen Einblick in die Unterrichtspraxis und damit ins „Kerngeschäft" der Schule zu erhalten. Die Beobachtungen konzentrierten sich auf die beteiligten Personen und auf atmosphärische Merkmale des Unterrichtes: Lehrperson (Kontaktfähigkeit, motivierendes Unterrichtsklima, Verstärkung der SchülerInnen, Interaktion Lehrperson-SchülerIn), SchülerInnen (Umgang miteinander, Unterstützung gegenseitig, Humor und Empathie), Schulzimmer (bietet Anreize, bietet Möglichkeiten für soziales und individuelles Lernen, bietet Bewegungsmöglichkeiten, Umgang mit Material und Einrichtung). Mit Hilfe eines Rundgangs zweier Evaluatoren mit einem Schulleiter sollte die Funktionalität der Räume und Einrichtungen des Schulhauses. eingeschätzt und die Atmosphäre und Stimmung im Schulhaus wahrgenommen werden. Ausserdem wurde eine ordentliche Sitzung des Gesamtteams beobachtet. Das Beobachtungsraster enthielt folgende Elemente: Rahmenbedingungen, Sitzungsstruktur, Sitzungsleitung, Sitzungsverlauf,

Beteiligung der Lehrpersonen, Klima, Kommunikation. Schliesslich wurde mit einer **Portfolioanalyse d**ie Dokumentensammlung der Schule auf dem Hintergrund der Fragestellungen analysiert.

Auswertung

Die **quantitativen Daten** aus den Fragebogen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS 11.5 ausgewertet. Berechnet wurden die Anzahl Nennungen, die Mittelwerte der IST- und SOLL-Werte, die Differenz dieser beiden Mittelwerte, die Standardabweichungen (Mass der Streuung um den Mittelwert), die prozentuale Verteilung der Antworten und die Prozentzahl der Befragten, welche eine Aussage künftig besonders beachtet haben möchten.
Um ein Qualitätsurteil zu bilden, das einen schnellen Überblick über die Ergebnisse ermöglicht, verwendeten wir **vier formale Kriterien** für eine Aussage. Die Auswahl und die Grenzwertsetzungen wurden bewusst gemacht. Sie basieren auf dem Hintergrund, dass nicht das Maximum, sondern ein Optimum angestrebt werden soll: Ein Optimum im Wissen um beschränkte Ressourcen und im Bewusstsein um die Balance zwischen den eingesetzten Kräften. Folgende vier Kriterien wurden berechnet:

- Wie viel Prozent der Befragten wollen der Aussage „künftig mehr Beachtung“ schenken? Wir setzen einen kritischen Schwellenwert von 15 %. Sind es mehr, verdient die Aussage unser Interesse!
- Wie gross ist die Differenz zwischen IST- und SOLL-Mittelwert? 0.5 oder mehr betrachten wir als relevante Differenz, die Handlungsbedarf anzeigt.
- Wie viele Prozente der Befragten sehen die Aussage positiv, haben also eine 3 oder 4 angekreuzt? 70 % oder mehr erachten wir als eindeutig positive Beurteilung.
- Wie hoch ist der IST-Mittelwert? Eine 3 oder mehr ist positiv.

Durch die Berechnung der vier Kriterien ergaben sich **Qualitätsstufen**. Wurden alle vier erfüllt, war die höchste Qualitätsstufe erreicht: „klar positiv“. Bei drei erfüllten Kriterien sprachen wir von „positiv“, bei zwei von „vergleichsweise weniger gut“. Wurde nur eines der vier Kriterien erfüllt, war das Urteil „negativ“, ansonsten sogar „klar negativ“.

Die **qualitativen Daten** dienten der Vertiefung und Erweiterung der Fragestellungen, indem sie Raum für persönliche Äusserungen lassen, Offenheit für den Untersuchungsgegenstand ermöglichen und eine grosse Alltagsnähe halten. Sie zeigen neue Tendenzen und Zusammenhänge auf und ergänzen die quantitativen Daten. In Art einer Triangulation werden sie unabhängig von den quantitativen Methoden verwendet, um die Validität der Untersuchung zu steigern. Die **Interviews** wurden auf zwei verschiedene Arten ausgewertet. Sie wurden zum einen transkribiert und anschliessend mit dem Softwareprogramm Atlas ti ausgewertet. Grundlage für die Auswertung war die Kategorienbildung gemäss den oben erwähnten Qualitätsbereichen, bzw. Qualitätsmerkmalen. Die Aussagen wurden diesen Merkmalen zugeordnet und anschliessend verdichtet. Eine Parallelauswertung erfolgte mittels der Flipchartprotokolle. Sie wurden digitalisiert, zusammengefasst und kategorisiert. Die **Beobachtungsprotokolle** (Unterrichtsbesuche, Sitzungsbeobachtung, Rundgang) wurden unter den Evaluatoren besprochen, verglichen und validiert.

Art der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus quantitativen und qualitativen Daten wurden nun auf Übereinstimmungen, Widersprüche und Ergänzungen überprüft. Die Kernaussagen und die Empfehlungen im Bericht sind das Resultat dieser Synthese. Wo nicht ausdrücklich anders erwähnt, basierten die Kernaussagen auf Übereinstimmung. Erkenntnisse, die nur auf einem der beiden Datenbereiche basierten, wurden deklariert. Die Kernaussagen beruhten neben der Triangulation der Methoden auch auf der Triangulation der Personen und der Beurteiler: Das Urteil – die Kernaussage – stützte sich auf Aussagen mehrerer Personengruppen ab und auf die validierten Beobachtungen und Einschätzungen der Evaluatoren.

Die Beschreibungen und Beurteilungen der Qualitätsmerkmale der unterschiedlichen Themenbereiche wurden zu Kernaussagen zusammengefasst. Diese Aussagen bildeten ein Urteil oder eine Einschätzung. Sie wurden möglichst klar und prägnant formuliert und durch die präsentierten Daten belegbar. Aus den Kernaussagen wurden Empfehlungen abgeleitet. Die sechs Empfehlungen, welche die evaluierte Schule erhalten hat, müssen umgesetzt werden. Die Schulleitung und die Schulpflege erarbeiten zusammen einen Massnahmenplan, der dem Amt für Volksschulbildung 12 Schulwochen nach dem Erhalt des Evaluationsberichts abgegeben werden muss.

Ausblick

Unser **Untersuchungsdesign** hat sich bewährt. Die Methodenergänzungen haben funktioniert. Das Evaluationsteam verfügte über eine breite, qualitativ und quantitativ gut aufgeteilte Datenbasis. Sowohl das Prinzip der Methodentriangulation wie das der Personentriangulation überzeugte.
Die Evaluation wurde unter den Aspekten „Untersuchungsdesign und qualitative Daten“, „Quantitative Daten (Instrumente und Auswertung)“, „Berichterstattung“ und „Prozessreflexion“ reflektiert.

2.21. Neuhaus, Manfred

Teilzeitarbeit von Primarlehrkräften in Kleinbasel

Im Auftrag der Konferenz der Primarschule Kleinbasel (PSK) wurden aufgrund der zunehmenden Anzahl von Lehrkräften mit einem Teilpensum die Lehrkräfte zu den Bereichen Zusammenarbeit im Kollegium und im Team, Schul- und Schulentwicklungsprojekte, Kommunikation / Information sowie Weiterbildung befragt (Rücklauf: 61%). Es werden unterschiedliche Bedürfnisse zwischen Voll- und Teilzeitlehrkräften verdeutlicht und Schlussfolgerungen bereit gestellt, die das Rektorat der PSK sowie das Erziehungsdepartement von Basel-Stadt für Optimierungen der Situation der Lehrkräfte nutzen kann.

Gegenstand

In den letzten fünf Jahren sank der Anteil der Lehrkräfte der Primarschule Kleinbasel (PSK) mit einem Vollpensum kontinuierlich von 37 auf 28%. Dies nahm der Vorstand der Konferenz der PSK zum Anlass, eine Evaluationsstudie in Auftrag zu geben, welche die berufliche Situation der teilzeitarbeitenden Primarlehrkräfte in Kleinbasel beschreibt und Optimierungsmöglichkeiten aufzeigt, hinsichtlich a) Zusammenarbeit zwischen Voll- und Teilzeitlehrkräften im Kollegium und im Team, b) Teilnahme der Teilzeitarbeitenden an Schul- und Schulentwicklungsprojekten, c) Kommunikations- und Informationsfluss an Teilzeitlehrkräfte sowie d) des Weiterbildungsangebotes für Teilzeitlehrkräfte. In Anlehnung an die Definition von Baillod (2002) werden in dieser Arbeit diejenigen Lehrkräfte als Teilzeitlehrkräfte verstanden, deren wöchentliches Pensum an Pflichtlektionen geringer ist als dasjenige einer Lehrkraft mit einer 100% Anstellung.

Vorgehen

Die Datenerhebung erfolgte vierstufig unter Einbezug unterschiedlicher Methoden: 1. acht halbstrukturierte Interviews mit Lehrkräften, 2. Gruppendiskussion mit drei Lehrkräften und dem Auftraggeber, 3. ein Expertengespräch mit dem Rektorat der PSK, sowie 4. schriftliche Befragung mittels eines strukturierten Fragebogens (Vollerhebung). Von den total 174 verteilten Fragebogen wurden 106 zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von 61% entspricht.

Ergebnisse

Die Auswertung der Daten zeigt bei den Vollzeitlehrkräften der PSK ein (statistisch bedeutsam) höheres Überlastungsgefühl, als bei den teilzeitarbeitenden Lehrkräften (vgl. Tabelle). Sowohl voll- wie auch teilzeittätige Lehrkräfte sind für die Ausübung ihrer Tätigkeit stark motiviert. Der Anteil der Personen mit einem Teilpensum, die sich an Schul- und Schulentwicklungsprojekten beteiligt, unterscheidet sich nicht von demjenigen mit einem Vollzeitpensum. Teilzeitlehrkräfte scheinen trotz ihrer geringeren Präsenzzeit im Schulhaus gut über die im Schulhaus aktuellen Themen informiert zu sein.

Tabelle 1: Überlastungsgefühl bei den Lehrkräften in Abhängigkeit des Beschäftigungsgrades

„Ich fühle mich oft überlastet“	Anzahl	trifft nicht zu (1)	trifft eher nicht zu (2)	Teils-Teils (3)	trifft eher zu (4)	trifft zu (5)	Median
Teilzeitlehrkräfte (1-99%-Pensum)	75	11	19	28	9	8	3
Vollzeitlehrkräfte (100%-Pensum)	28	0	6	8	7	7	3.5

Mann-Whitney (U-Test): Z = - 2.576; n = 103; p < .01

Sowohl bei den Teil- wie auch bei den Vollzeitlehrkräften lässt sich eine rege Kultur der Aus- und Weiterbildung erkennen. Teilzeitlehrkräfte äussern spezifische Weiterbildungsbedürfnisse bezogen auf ihre Situation im Bereich Teamarbeit/Job-Sharing, Gesundheitsförderung im Beruf (insbesondere Stressbewältigung) und Zeitmanagement.

Schlüsse

Die einzelnen Schulhäuser reagierten auf die Zunahme von Teilzeitarbeit unter den Lehrkräften und leiteten bereits Optimierungen ein (insbesondere in der Information der Teilzeitarbeitenden und bei der Organisation von Schulkonferenzen). In einigen Bereichen besteht jedoch weiterhin ein Nachholbedarf (z.B. beim Weiterbildungsangebot), damit den spezifischen Bedürfnissen der Teilzeitarbeitenden Rechnung getragen werden kann.

Ausblick

Bis zum Projektabschluss im November 2003 sind auf der Grundlage der vorliegenden Daten weitere Auswertungen und Arbeiten (Lizentiats- und Seminararbeit) geplant. Diese Arbeiten tragen in ihrer Gesamtheit zu einer umfassenden Beschreibung der Situation der (Teilzeit-)Lehrkräfte der PSK bei, womit eine gut fundierte Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von empfohlenen Massnahmen vorliegen wird.

Baillod, Jürg (Hrsg.) (2002). Chance Teilzeitarbeit: Argumente und Materialien für Verantwortliche. Arbeitsmaterialien auf CD-ROM. Zürich: vdf Hochschulverlag.

2.22. Nydegger, Peter

Evaluation SAP R/3 Einsatz bei Bundesverwaltung

Im Auftrag der Eidg. Finanzverwaltung wurde anlässlich der Rechnungsführer-Tagung vom 28.10.2002 die Zufriedenheit der rechnungsführenden Dienststellen der Bundesverwaltung mit der auf SAP R/3 basierenden Informatiklösung REFICO erhoben. Bei einem ausgezeichneten Rücklauf von 69% kann die Befragung als erfolgreich bezeichnet werden. Nach Einführung einer neuen Schnittstelle, die den Dienststellen wesentliche Verbesserungen bei den täglichen Arbeiten bringen soll, werden die Dienststellen ca. Ende 2003 ein zweites Mal befragt, um festzustellen, ob die Zufriedenheit zugenommen hat.

Gegenstand

1997 hat der Bundesrat den Bundesstandard für Dienststellenbuchhaltungen auf der Basis von SAP R/3 beschlossen. Heute führen 85% der Bundesämter eine standardisierte Finanzbuchhaltung mit der SAP-Lösung REFICO. Die Dienststellenbuchhaltungen der Bundesämter sind über die Schnittstelle SKZ mit der Zentralbuchhaltung verbunden. Diese Schnittstelle wird im Rahmen des Projektes CS/2-Migration abgelöst. Die Funktionalität der neuen Schnittstelle FIS2002 bringt den Dienststellen Verbesserungen bei den täglichen Arbeiten und soll zu mehr Transparenz verhelfen.

Vorgehen

Anlässlich der Rechnungsführer-Tagung vom 28.10.2002 habe ich im Auftrag der Eidg. Finanzverwaltung eine Befragung der Teilnehmenden mittels Fragebogen durchgeführt. Bei dieser Befragung ging es darum, die Zufriedenheit der Anwender mit der heutigen SAP-Lösung REFICO im Allgemeinen und mit der Schnittstelle SKZ im Speziellen zu erheben.

Ergebnisse

Die Auswertung der Befragung ergibt, dass die REFICO-Anwender sowohl mit dem System, dem Support sowie der Schulung mehrheitlich zufrieden sind. Speziell zufrieden sind die Anwender mit der Kreditorenbuchhaltung und dem REFICO-Support (Vgl. Tabelle 1). Verbesserungsbedürftig erachten die Antwortenden die Schnittstelle SKZ, die Informationsqualität und die Kostenrechnung.

Tabelle 1: Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse

Untersuchungsbereich	Anzahl Nennungen	Zufrieden (Noten 5&6)	Genügend (Note 4)	Unzufrieden (Noten 1-3)	Mittelwert	Standardabweichung
Kreditorenbuchhaltung	84	72,7%	20,2%	7,1%	4,9	0,8
Unterstützungsangebot REFICO	56	69,7%	21,4%	8,9%	4,8	0,9
Schnittstelle SKZ	79	46,8%	29,1%	24,1%	4,4	1,1

Quelle: Kundenbefragung anlässlich der Rechnungsführertagung der Eidg. Finanzverwaltung vom 28.10.2002

Für die Schnittstelle SKZ wurden insgesamt 33 Verbesserungsvorschläge eingereicht; 19 können bereits mit der Einführung der neuen Schnittstelle FIS2002 realisiert werden, die restlichen Verbesserungsvorschläge werden zur Zeit geprüft.

Schlüsse

Der eingesetzte Fragebogen hat sich als äusserst tauglich erwiesen. Die Zufriedenheit mit der SAP-Informatiklösung REFICO ist heute bereits gross. Die Chancen stehen gut, die Zufriedenheit mit der neuen Schnittstelle FIS2002 zu erhöhen. Im weiteren plant die Eidg. Finanzverwaltung Verbesserungen bei der Information der Anwender und die Fortführung der geschätzten Support-Dienstleistungen des REFICO-Teams.

Ausblick

Die Befragung mittels eines 4-seitigen Fragebogens erwies sich als sehr zweckdienlich. Die Fragen waren gut verständlich formuliert und konnten rasch beantwortet werden. Für die Zufriedenheitsmessung nach Einführung der Schnittstelle FIS2002 sind daher nur kleine Änderungen am Fragebogen vorzunehmen.

Nach der bevorstehenden Einführung der Schnittstelle FIS2002 soll eine zweite Befragung mit einem leicht gekürzten Fragebogen durchgeführt werden, um feststellen zu können, ob die Bemühungen, die Anwenderbedürfnisse besser abzudecken, Früchte getragen haben und ob die Anwenderzufriedenheit gesteigert werden konnte. Ich hoffe, dass die Beteiligung bei der zweiten Befragung wieder ähnlich hoch sein wird.

2.23. Reuter, Harald

Neue Arbeitszeitmodelle für die Intensivstationen des Universitätsspitals Zürich: Evaluation der Pilotphasen aus Sicht beteiligter Mitarbeiter/-innen, Stations- und Teamleitungen

Das Universitätsspital Zürich hatte sich im Juni 2001 entschlossen, ein Projekt gemeinsam mit dem Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich zum Thema Arbeitszeitmodelle zu lancieren. Im Rahmen des Projekts wurden neue Arbeitszeitmodelle entwickelt und auf zwei Intensivstationen Pilot-getestet. Nach erfolgter Evaluation der Testphase hat eine Pilotstation das neue Arbeitszeitmodell grössten Teils übernommen, bei der zweiten Station ist die Entscheidung noch offen.

Gegenstand

Seit Sep. 2002 wurden auf zwei Intensivstationen des USZ neue Arbeitszeitmodelle getestet, die in einer interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe ausgearbeitet wurden. Zu den Gestaltungselementen der Arbeitszeitmodelle zählen unter anderem: die Einführung eines Zwischendienstes, die Abfolge der Schichten im Sinne einer Vorwärtsrotation, ein schnellerer Schichtwechsel, individuelle Schichtblöcke, die Auflösung des bisherigen Schichtgruppen-Modells zugunsten einer freien und flexibleren Dienstplangestaltung und die Änderung der Anfangs- und Endzeiten der Schichten.

Vorgehen

Mit den Ergebnissen der Evaluation sollte eine Entscheidungsgrundlage geschaffen werden, um anschliessend beurteilen zu können, welche der Gestaltungselemente nach Abschluss des Pilotversuchs beibehalten werden sollten. Weiterhin diente die Evaluation der Optimierung der Umsetzung vorgeschlagener Arbeitszeitmodelle. Die für die vorliegende Evaluation relevanten Fragestellungen waren: Wie bewerten die Mitarbeitenden und die Stations- bzw. Gruppenleitungen die neuen Arbeitszeitmodelle und welche der einzelnen Elemente sollen über den Pilottest hinaus auf den Stationen beibehalten werden? Wie bewerten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe die gemeinsame Arbeit? Zur Beantwortung der Fragestellungen fand eine schriftliche Befragung aller Mitarbeitenden der Intensivstationen statt. Zudem wurden halbstrukturierte Einzelinterviews mit Stations- und Gruppenleiterinnen der beteiligten Intensivstationen durchgeführt. Zur Evaluation der Arbeitsgruppe erfolgte eine Gruppendiskussion.

Ergebnisse

Tabelle 1: Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse

Station	Gestaltungselemente	Empfehlungen
Intensivstation 1 / Pilottest 1	Freie Dienstplan-gestaltung	Das Kernstück des neuen Arbeitszeitmodells, das sowohl von den Mitarbeitenden als auch den Gruppen- und Stationsleitungen positiv bewertet wird, sollte unbedingt beibehalten werden.
	Auflösung des Schichtgruppen-Systems	Die Auflösung sollte weiter geführt werden, da sie erst die positiven Effekte des neuen Arbeitszeitmodells ermöglicht.
	Zwischendienst	Da der Zwischendienst sowohl aus Sicht der Mitarbeitenden als auch der Stations- und Gruppenleitungen positiv bewertet wird, sollte er ebenfalls beibehalten werden.
Intensivstation 2 / Pilottest 2	Schnellerer Wechsel 2	Die Überzahl der Mitarbeitenden und auch der Gruppenleitungen auf Pilotstation 2 spricht sich für diesen Wechsel aus. Folglich sollte er auch über die Pilotphase hinaus auf der Station beibehalten werden.
	Abfolge der Schichten im Sinne der Vorwärtsrotation	Da die Abfolge der Schichten im Sinne der Vorwärtsrotation mehrheitlich positiv erlebt wird, sollte diese ebenfalls dauerhaft eingeführt werden.

Schlüsse

Die Resultate der Evaluation wurden sowohl den Entscheidungsträgern als auch den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zurückgemeldet und konnten eindeutig zur Entscheidungsfindung beitragen. Eine Pilotstation hat sich für das neue Arbeitszeitmodell entschieden, bei der anderen steht sie noch aus.

Ausblick

Ob alle Programmziele erreicht worden sind und ob ein Gesundheitsgewinn für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zustande kommen wird, kann erst zu einem späteren Zeitpunkt beantwortet werden. Zumindest ist die Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten gestiegen und eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben lässt sich ebenfalls feststellen.

2.24. Santagostini, Anna Lucia

Evaluation eines Leadershipmoduls

Im Auftrag der Bereichsleitung Aus- und Weiterbildung der Koordinationsstelle der Klubschulen Migros wurde bei Modulabsolventen/-innen eines neuen Ausbildungsangebotes der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Der kurzfristige Lernerfolg nach dem Besuch des Moduls kann nachgewiesen werden. Um eine längerfristige Wirkung feststellen zu können, wird die Evaluation im Jahr 2004 weitergeführt.

Gegenstand

Die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung SVF hat ein neues Ausbildungsangebot im Führungsbereich erarbeitet. Die SVF will ab Spätsommer 2003 Führungspersonen und Personen, die in Zukunft Führungspositionen anstreben, eine zeitgemässe branchenunabhängige Führungsausbildung anbieten.

Die Ausbildung umfasst zwei Lehrgänge: den Managementlehrgang (6 Module) und den Leadershiplehrgang (5 Module). Sie ist modular aufgebaut und führt auf der 2. Stufe zum eidgenössischen Fachausweis Führungsfachmann / Führungsfachfrau.

Die Klubschule Migros Zürich ist durch die SVF berechtigt worden, im Zeitraum vom Februar 2002 bis Februar 2003 einen Pilot mit beiden Lehrgängen durchzuführen. Ein einzelnes Modul des Leadershiplehrganges ist Gegenstand der Untersuchung. Das Modul heisst „In der Gruppe / im Team vorhandene Konflikte bewältigen". Der Modulstart erfolgte am 1. Oktober 2002 und dauerte bis zum 19. Dezember 2002. Das Modul umfasste 28 Lektionen und wurde von 15 Teilnehmenden besucht. Die Untersuchung sollte zeigen, ob sich die Lernzielvorgaben der SVF bewähren, um Modulabsolventen/-innen langfristig zu befähigen, angemessen auf Konflikte zu reagieren. Sind erforderliche „Softskills" im Konfliktmanagement vermittelbar?

Vorgehen

Um die Wirkung des Moduls festzustellen, wurde sowohl eine Umfrage mit Einsatz von Fragebogen zur Selbsteinschätzung bei der Zielgruppe (Modulabsolventen/-innen) als auch bei einer Vergleichsgruppe zu verschieden Zeitpunkten durchgeführt. Die erste Umfrage erfolgte beim Modulstart, die zweite im Januar 2003. Im Februar 2003 wurden zusätzlich Telefoninterviews mit Teammitarbeitenden der Modulabsolventen/-innen gemacht, um das Selbstbild der Zielgruppe mit einem Fremdbild vergleichen zu können.

Ergebnisse

Die Zwischenauswertung deutet darauf hin, dass die Zielgruppe nach dem Besuch des Moduls Abwehrmechanismen gegenüber Konflikten abgebaut hat und ihr Konfliktverhalten verbessern konnte. Sie nimmt Konflikte bewusst wahr und wendet Techniken zur Bewältigung von Konflikten an. Bei der Mehrheit der Teilnehmenden konnten die Lernziele erreicht werden.

Zum jetzigen Zeitpunkt werden auf Wunsch des Auftraggebers keine weiteren Ergebnisse bekannt gegeben. Der Endbericht mit den Ergebnissen wird im Sommer 2004 durch die Koordinationsstelle der Klubschulen veröffentlicht.

Schlüsse

Die Auseinandersetzung mit dem komplexen Themenfeld der Konfliktbewältigung hat gezeigt, dass es noch genauere Definitionen der Lernziele seitens der SVF braucht, um den Schulen, die das Modul anbieten wollen, Richtlinien für die Umsetzung geben zu können. Aus der Zwischenevaluation konnten bereits einige Empfehlungen an die SVF formuliert werden. Verbesserungsvorschläge ergaben sich auch für die Klubschulen.

Ausblick

Relevant werden auch die langfristigen Ergebnisse sein. Welche Wirkung hat der Modulbesuch nach einem Jahr bei der Zielgruppe? Die dritte Erhebung der Evaluation wird Anfang 2004 durchgeführt.

2.25. Schär, Stephan

Qualitätsevaluation im Kanton Zug

Im Auftrag des Regierungsrates des Kantons Zug soll zuhanden des Kantonsparlaments das Konzept "Qualitätsentwicklung", "Qualitätsmanagement" und "Qualitätsevaluation" für die Schulen des Kantons Zug ausgearbeitet, Vorschläge für die diesbezügliche Schulgesetzänderung sollen formuliert und finanzielle Konsequenzen aufgezeigt werden, damit ab Schuljahr 2006/07 Qualitätsevaluation in Form von interner und externer Evaluation an den Zuger Schulen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Fragestellungen

- Was bedeutet Qualitätsentwicklung für die gemeindlichen Schulen des Kantons Zug?
- Wie kann im Kanton Zug Qualitätsevaluation implementiert und erfolgreich durchgeführt werden?
- Welche Fakten und Argumentationen sind nötig, damit Regierungsrat und Parlament dem Projekt "Qualitätsentwicklung an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug" und der vorgeschlagenen Gesetzesänderung zustimmen?

Ausgangslage

Der Kanton Zug arbeitet seit 1998 im Rahmen einer Steuergruppe unter der Leitung von Stephan Schär (Autor) an der Entwicklung der Schulqualität im Kanton Zug. Im Gegensatz zu anderen Kanton erfolgt diese Entwicklungsarbeit "bottom-up". Die Lehrerschaft, der Lehrerinnen- und Lehrerverein, die Schulleitungen, die Schulpräsidien, die Vereinigung Schule & Elternhaus, der Erziehungsrat sowie das Schulinspektorat haben gemeinsam Überlegungen für eine Perspektive der Qualitätsentwicklung im Kanton Zug ausgearbeitet. Der Regierungsrat des Kantons Zug hat im März 2002 diesen Überlegungen zugestimmt und den Auftrag erteilt, die Schulgesetzgebung gemäss den aufgezeigten Modulen "Qualitätsentwicklung", "Qualitätsmanagement" und "Qualitätsevaluation" zu überprüfen und den Bericht und Antrag zuhanden des Kantonsrates auszuarbeiten.

Erkenntnisse

Die Zuständigkeit für die Prüfung der Qualität der Schulen soll zwischen Kanton und Gemeinden aufgeteilt werden. Die Direktion für Bildung und Kultur plant und koordiniert die Qualitätsentwicklung im Schulwesen, ist zuständig für die professionelle Aussensicht der Schulen und führt externe Evaluationen durch. Die Gemeinden klären für den Schulbereich die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen (strategische Führung - operative Führung). Mit der internen Evaluation prüfen die Schulen, was sie leisten und welche Ziele sie erreicht haben. Dazu gehört die Rechenschaftspflicht.

In der Zertifikatsarbeit wird die Bedeutung von Qualitätsentwicklung und Qualitätsevaluation im Rahmen der Bildung aufgezeigt. Insbesondere werden die interne und die externe Evaluation, deren Ansprüche sowie deren Nutzen eingehend beschrieben.

Die vier Leitsätze zur Qualitätsentwicklung sowie die Vorgaben der Bildungsdirektorenkonferenz Zentralschweiz sind prägend und Voraussetzung dafür, dass Zuger Schulen konkurrenzfähig bleiben und sich weiter entwickeln.

Leitsätze

- An guten Schulen unterrichten Lehrpersonen mit hoher Unterrichtskompetenz, mit pädagogischem und innovativem Engagement sowie mit Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft.
- Gute Schulen brauchen für ihre Auftragserfüllung mehr Entscheidungskompetenzen, mehr Freiräume und Möglichkeiten zur eigenen Profilierung.
- Gute Schulen klären und verteilen ihre Aufgaben und Kompetenzen (strategisch - operativ)
- Gute Schulen prüfen ihre Arbeit systematisch durch interne Evaluation, lassen ihre Qualität durch die externe Evaluation beurteilen und setzen Massnahmen zur Qualitätsverbesserung um.

Zweck-bestimmung

Die Zertifikatsarbeit im Rahmen des Ergänzungsstudiums Evaluation der Universität Bern soll als materielle Grundlage dienen, um Strukturen und Verfahren für die Qualitätsentwicklung im Kanton Zug aufzuzeigen. Insbesondere werden Voraussetzungen, Wege und Möglichkeiten der internen und externen Evaluation beschrieben, damit Qualitätsevaluation politische Legitimation und Akzeptanz findet und von den Schulen erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Inhalte dieser Zertifikatsarbeit werden für den Bericht und Antrag an den Kantonsrat zur Schulgesetzänderung verwendet.

Ausblick

Falls das Kantonsparlament im Jahre 2004 der Schulgesetzänderung betreffend Qualitätsevaluation zustimmt, leistet es einen wesentlichen Beitrag zu Weiterentwicklung der Schulen, damit die Zuger Schulen auch in Zukunft den Anforderungen und Veränderungen von Gesellschaft und Arbeitswelt gewachsen sind.

2.26. Stuker, André

Evaluation als Ausgangspunkt und Instrument von organisationalen Lernprozessen und Organisationsentwicklung

Der Zwischenbericht zur Evaluation der Qualitätssicherung und Entwicklung in der Beruflichen Weiterbildung im Baukastensystem zeigt, dass die Evaluation zu organisationalen Lernprozessen und Organisationsentwicklung anregen kann. Bereits die Ankündigung dieser Art von Evaluation ist eine Intervention und kann zur Qualitätssicherung beitragen.

Zweck des Pilotprojektes ist einerseits der Kommission für Qualitätssicherung ein angemessenes Evaluationsinstrument zur Verfügung zu stellen, damit sie die Aufgabe gemäss Fachausweisreglement effizient wahrnehmen kann. Mit dem Pilotprojekt soll vorerst das Evaluationsinstrument erprobt und reflektiert werden. Anderseits sollen in enger Zusammenarbeit mit den Modulanbieterinnen Erkenntnisse generiert werden, wo die Vor- und Nachteile, die Chancen und Risiken des Kompetenzdelegations-Prinzips "wer lehrt, prüft" liegen. Die Evaluation ermöglicht institutions- und kulturübergreifende Vergleiche und somit auch die Suche nach "best practice". Die Evaluation führt zu einem besseren Verständnis der in der Ausbildungspraxis tatsächlich stattfindenden Umsetzung der Richtlinien und Planungsgrundlagen. Die Evaluation ist Ausgangspunkt und Instrument von organisationalen Lernprozessen und ermöglicht, diese zu systematisieren und strukturell zu verankern.

Die Evaluation soll untersuchen, wie bei den einzelnen Modulanbieterinnen in der Ausbildung der AusbilderInnen die Vorgaben und Richtlinien umgesetzt werden und welche Evaluationsanlage die QS-K bei der Erfüllung ihrer Aufgabe gemäss Fachausweisreglement unterstützen könnte.
Die Evaluationsanlage basiert auf Dokumentenanalysen (Wegleitungen, Merkblätter, Lernzielkontrollen) und Dialog in einem Doppel-Lemniskaten-Modell. Fokus und Beurteilungsbereiche, Sinn und Zweck sind allen am Gesprächbeteiligten jederzeit transparent. Das Datenfeedback und die Validierung erfolgt in Form eines Berichtes, mit zusammenfassenden Erkenntnissen. Er wird den Evaluierten zur schriftlichen Stellungnahme vorgelegt. Der Auftraggeberin wird der Bericht zur kritischen Reflexion präsentiert, mit Empfehlungen zur Valorisierung.

Bedingungen für eine Qualitätsförderung durch Evaluation

- Die Evaluation darf nicht nur den Evaluations-Auftraggebenden (z.B. Aufsichtsbehörden) einen Nutzen bringen, sondern auch den direkten Anwendern/Anwenderinnen (z.B. Modulanbieterinnen).
- Entwicklung und Planung muss unter Einbezug der Beteiligten & Betroffenen erfolgen.
- Die Ergebnisse sollen allen Beteiligten & Betroffenen ermöglichen, ihr Angebot qualitativ zu situieren und wenn nötig anzupassen sowie das Gesamt-System zu entwickeln, damit es sich stabilisiert und etabliert.
- Die Evaluation soll eine vertrauensbildende Massnahme sein zwischen den verschiedenen Akteuren.

Absicht und Vorteil der erwähnten Evaluationsanlage ist, die primäre Qualitätsverantwortung bei den anerkannten Modulanbieterinnen zu belassen und gemeinsam mit ihnen proaktiv die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den einzelnen Organisationen und im Gesamtsystem anzugehen. Qualitative externe Evaluation führt zu einer hohen Akzeptanz im System und kann nachhaltig wirkungsvoll sein, wenn die Evaluationsanlage nach OE-Grundsätzen gestaltet wird.

Die für die Veröffentlichung gekürzte Zertifikatsarbeit kann beim Autor André Stuker, ID Andragogia GmbH ida.ch, Postfach 402, 8843 Oberiberg, Telefon +41 (0)55 414 30 77, eval@ida.ch, als pdf.Datei kostenlos bezogen werden.

2.27. Unternährer, Roland

Evaluation Sanitätsnotrufzentralen 144

Die Schweizerische Sanitätsdirektorenkonferenz (SDK) hat eine Evaluation der Qualitätssicherungsmassnahmen im Bereich der Sanitätsnotrufzentralen SNZ 144 unter spezieller Berücksichtigung der Richtlinien des Interverbandes für Rettungswesen in Auftrag gegeben. Die Evaluation zeigt grosse Unterschiede zwischen den Sanitätsnotrufzentralen auf in Bezug auf die technische Ausstattung, die Dotation und Qualifikation des Personals, die Prozessausgestaltung und den monetären Aufwand.

Gegenstand & Evaluationszweck

Die Schweizerische Sanitätsdirektorenkonferenz (SDK), Dachorganisation der kantonalen Gesundheitsdepartemente, hat den Interverband für Rettungswesen (IVR), Dachverband der Organisationen und Institutionen, die sich mit der professionellen Rettung von Menschen befassen, unter anderem mit der Entwicklung von Qualitätsvorgaben für Sanitätsnotrufzentralen beauftragt. Im Rahmen des Genehmigungsverfahrens der Richtlinien zur Anerkennung von Sanitätsnotrufzentralen 144 (SNZ 144) wurde vom Vorstand der SDK zum Ausdruck gebracht, dass der IVR bei seinen Bemühungen um die Sicherung der Qualität im Rettungswesen die Frage der Kosten zu wenig ernst nehme. Die in Auftrag gegebene Evaluation umschreibt und bewertet zum einen anhand von erhobenen Basisinformationen über Struktur, Leistungen und Kosten der Sanitätsnotrufzentralen den aktuellen Stand bezüglich Qualitätssicherung. Zum anderen wird eine Sichtung und grobe Analyse der kantonalen rechtlichen Grundlagen hinsichtlich Qualitätsvorgaben im Rettungswesen durchgeführt. Die Evaluation richtet sich primär an die Auftraggeber und soll den Vorsteherinnen und Vorstehern der kantonalen Gesundheitsdepartemente helfen, im Bereich der Qualitätssicherung im Rettungswesen informiertere Entscheidungen treffen zu können.

Vorgehen

Die Sanitätsnotrufzentralen wurden mittels standardisiertem Fragebogen zu ihrer Struktur, ihren Leistungen, ihren Kosten und zu verschiedenen Qualitätsaspekten schriftlich befragt. Mit einer Aufdatierung einer vom Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) im Jahre 2001 durchgeführten Umfrage sollte ein Überblick über die kantonalen rechtlichen Grundlagen im Rettungswesen gewonnen werden.

Ergebnisse

Die Analyse der kantonalen Gesetzesgrundlagen hat ergeben, dass im Bereich der Sanitätsnotrufzentralen viele Kantone sehr zurückhaltend legiferieren oder gänzlich auf Interventionen verzichten. Vor allem kleine Sanitätsnotrufzentralen haben Mühe, im Bereich der technischen Ausstattung mit dem Durchschnitt mitzuhalten. Aus der Umfrage geht weiter hervor, dass auf den Sanitätsnotrufzentralen gut 70% aller Arbeitsstunden von Personen geleistet werden, die der IVR-Definition des Sanitätsleitstellendisponents entsprechen. Mehr Mühe bereiten den Sanitätsnotrufzentralen die Qualitätsvorgaben des IVR hinsichtlich Personaldotation. Nur knapp die Hälfte der befragten SNZ erfüllt die IVR-Forderung nach einer Doppelbesetzung rund um die Uhr. Bezüglich abgefragter Qualitätsmassnahmen im Bereich der Prozessqualität hat die Umfrage unter den SNZ relativ grosse Lücken aufgezeigt. Bezüglich Aufwand und Ertrag der SNZ differieren die Gesamtausgaben in Schweizer Franken zwischen den einzelnen Sanitätsnotrufzentralen stark. Auch wenn die unterschiedlichen Einwohnerzahlen und Flächen mittels Kennzahlen pro Einwohner oder pro km^2 „neutralisiert“ werden, bleiben grosse Unterschiede zwischen den SNZ bestehen. Auch die Qualifikation und Dotation des Personals vermag die Varianz bezüglich Aufwand nicht zu erklären.

Empfehlungen

Gestützt auf die durchgeführten Umfragen und die im Rahmen dieser Evaluation erfolgten Analysen und unter Berücksichtigung der Schlussfolgerungen werden den kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und Gesundheitsdirektoren folgende stark gekürzte Empfehlungen abgegeben:

- Die IVR-Richtlinien zur Anerkennung von Sanitätsnotrufzentralen 144 erweisen sich als orientierend für die durchgeführte Evaluation und können auch die weiteren Bemühungen zur Qualitätssicherung anleiten.
- Bestrebungen im Rettungswesen zu vermehrter Kostenwahrheit sind zu unterstützen.
- Harmonisierungen im Bereich der Systeme zur Datenerfassung und Datenauswertung sind notwendig und voranzutreiben.
- Qualitätssicherung soll nicht auf die Bestrebung reduziert werden, Qualitätsrichtlinien von Dachverbänden mit möglichst tiefem Aufwand zu erfüllen.
- Interkantonale Kooperationen und Arbeitsaufteilungen sind im Bereich der Sanitätsnotrufzentralen verstärkt zu prüfen und einzugehen.
- Die Ausarbeitung von Rettungskonzepten ist zu fördern.

Literatur: Øvretveit J (2002), Evaluation gesundheitsbezogener Interventionen: Einführung in die Bewertung von gesundheitsbezogenen Behandlungen, Dienstleistungen, Richtlinien und organisationsbezogenen Interventionen, Verlag Hans Huber, Bern.

2.28. von Witzleben, Thomazine

Stand der Umsetzung von Evaluationsklauseln[1] in Bundesgesetzen und Verordnungen

Untersucht wurden die Evaluationsklauseln in Bundesgesetzen und Verordnungen. Dies sind rechtliche Bestimmungen zur Erfassung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen. Die Untersuchung erfolgte im Auftrag der Geschäftsprüfungskommissionen von National- und Ständerat. Es wurde überprüft, inwieweit zu bestehenden Evaluationsklauseln entsprechende Evaluationen durchgeführt wurden, zurzeit in Arbeit oder geplant sind, welche personellen und finanziellen Ressourcen eingesetzt und wie Ergebnisse aus den Evaluationsstudien umgesetzt werden. Die deskriptive Untersuchung erfolgte als Vollerhebung bei 17 Dienststellen aller mit Evaluationsklauseln befassten Bundesämter zu insgesamt 30 Evaluationsklauseln.

Ergebnisse

Untersuchungsgegenstand sind die Evaluationsklauseln in Bundesgesetzen und Verordnungen. Hierbei handelt es sich um rechtliche Bestimmungen zur Erfassung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen. Inhalt dieser Bestimmungen sind Verfahrensvorschriften zur Durchführung von Evaluationen oder Erfolgskontrollen von Massnahmen des Bundes. Die Untersuchung erfolgte im Auftrag der Geschäftsprüfungskommissionen von National- und Ständerat. Es wurde die Frage geprüft, inwieweit zu bestehenden Evaluationsklauseln entsprechende Evaluationen durchgeführt wurden, zur Zeit in Arbeit sind oder geplant werden sowie Fragen zu den personellen und finanziellen Ressourcen und zur Umsetzung der Ergebnisse aus den Evaluationsstudien. Die deskriptive Untersuchung zu den Evaluationsaktivitäten wurde mittels einer Vollerhebung bei allen mit Evaluationsklauseln befassten Bundesämtern durchgeführt. Hierzu gab es eine schriftliche Umfrage bei 17 Dienststellen in den schweizerischen Bundesämtern zu 30 Evaluationsklauseln.

Schlüsse

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Evaluationsklauseln führen zu Evaluationsaktivitäten*
  In allen Tätigkeitsbereichen mit Evaluationsklauseln sind regelmässige Evaluationsaktivitäten festzustellen. Zum Teil reichen sie weit zurück, zum Teil sind sie neueren Datums. Der Umfang der Evaluationsaktivitäten nimmt tendenziell zu.

- *Evaluationen erfüllen unterschiedliche Funktionen*
  Die verschiedenen Funktionen der Evaluation ergeben sich aus den jeweils unterschiedlichen Aufgaben der Dienststellen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen. Bei fast allen Ämtern werden die Massnahmen von Kantonen und privaten Organisationen vollzogen. Evaluationen dienen hier primär einer Überprüfung des Vollzugs und der Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen und loten Optimierungsspielräume aus. Die unterschiedlichen Funktionen von Evaluationen drücken sich auch in terminologischen Unterschieden bei den Evaluationsklauseln aus. Die Begriffe reichen von Wirkungsanalysen bis zum Qualitätsmanagement, von technischer Abwicklung bis zu reinen Statistikdaten und vom Controlling bis zur Kostenplanung.

- *Personelle und finanzielle Ressourcen sind erforderlich für Evaluationen*
  Evaluationen benötigen personelle Ressourcen zur Ausschreibung und Begleitung oder zu deren Durchführung in den einzelnen Bundesämtern. Sie benötigen aber auch finanzielle Ressourcen bei der Vergabe von Aufträgen an externe Stellen.

- *Die Zugänglichkeit von Evaluationsstudien ist unterschiedlich*
  In der Regel ist die Zugänglichkeit der Evaluationsstudien bei allen befragten Ämtern gegeben. Zum Teil gibt es unterschiedliche Strategien (interne Berichte, Internet, CD-ROM, Syntheseberichte).

- *Nutzung von Evaluationen*
  Evaluationen werden genutzt zur Projektsteuerung und Massnahmenoptimierung, zur Erprobung neuer Massnahmen, zur Gestaltung von Massnahmen und bei der Gesetzgebung. Mehrere Dienststellen äussern sich auch über mögliche Verbesserungen im Bereich der Evaluation. Die Ausgestaltung der Evaluation bleibt für die befragten Dienststellen ein wichtiges Thema.

Ausblick

Die Frage der Notwendigkeit und Zweckmässigkeit von Evaluationsklauseln in dieser Form stellt sich insbesondere mit Blick auf Artikel 170 der Bundesverfassung, der neu auf Verfassungsstufe eine Sicherstellung der Wirksamkeitsprüfung von Massnahmen des Bundes vorsieht. Zukünftig wird zu prüfen sein, ob angesichts des Verfassungsartikels Evaluationsklauseln in einzelnen Sachgebieten weiterhin das hauptsächliche Instrument zur Steuerung der Evaluationsaktivitäten sein sollen oder ob gegebenenfalls auch andere Instrumente sinnvoll sind.

[1] Die Evaluationsklauseln finden sich im Internet unter www.ofj.admin.ch/d/index.html >Evaluation >Evaluationsklauseln.

2.29. Wigger, Martha

Evaluation Kundenzufriedenheit mit Schulberatungsstelle

Eine Evaluation im Bereich der Kundenzufriedenheit mit der psychologisch-pädagogischen Beratungsstelle, einer Abteilung der Fachstelle für Schulberatung, zeigt, dass die Klienten und Klientinnen mit der Beratung sehr zufrieden sind. Die Evaluation hat Input- und Prozessqualitäten geprüft, insbesondere Rahmenbedingungen. Die Rücklaufquote von 77% ist so hoch, dass die gewonnenen Ergebnisse auch für die Gesamtheit der Befragten Geltung beanspruchen können.

Gegenstand

Im Auftrag der psychologisch-pädagogischen Beratungsstelle, Abteilung einer kant. Fachstelle für Schulberatung, wurde die Kundenzufriedenheit mit der Beratung erfragt, und zwar mit Input- und Prozessqualitäten. Insbesondere Rahmenbedingungen wie Raumausstattung oder Beratungsmethoden sind Gegenstand der Befragung. Die Stelle steht Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden zur Verfügung für Beratungen bei Problemen, Coaching in Führungsfragen, Standortbestimmungen, Kriseninterventionen usw. Es werden Einzel- und Gruppenberatungen angeboten.

Seit Inkrafttreten des neuen Volksschulbildungsgesetzes ist die Beratung nur noch bis zur zehnten Sitzung kostenlos. Ab der elften Sitzung wird zu Lasten der Rat suchenden ein Beratungshonorar erhoben.

Vorgehen

Die Befragung bezog 65 Klienten ein, die eine Einzelberatung in Anspruch nehmen oder per Dezember 2002 abschlossen. Die Fragestellung bezieht sich vor allem auf Inputqualitäten wie: Anmeldungsprozedere, Fristen, Dauer von Sitzungen und Beratung, Raumausstattung, Beratungsmethode, Freiwilligkeit der Beratung und einige Prozessqualitäten wie Beziehung zwischen Klientin und Berater, Eingehen auf die Probleme des Klienten, Transfer der Beratungsergebnisse in den Alltag. Die Befragung erfolgte mittels Fragebogen.

Ergebnisse

Die Auswertung der Daten ergibt eine hohe bis sehr hohe Zufriedenheit bei den abgefragten Qualitäten der Beratungsstelle, was, wie Quellen belegen, bei ähnlichen Beratungen nicht unüblich ist. Danach kann nicht zwischen zufriedenen und unzufriedenen Kunden unterschieden werden, sondern zwischen mehr oder weniger zufriedenen. Die am wenigsten positiven Ergebnisse erzielen die Items "Erworbene Erkenntnisse setze ich im Alltag um" und "Einrichtung/Atmosphäre des Beratungsraumes trägt zu Wohlbefinden bei".

Tabelle 1: Beispielhafte Ergebnisse der Befragung

Item	trifft vollständig zu	trifft überwiegend zu	trifft teilweise zu	trifft gar nicht zu
Beziehung zwischen Klient u. Berater	40	7	0	3
Angewendete Methoden entsprechen mir	30	17	1	2
Einrichtung des Raumes <> Wohlbefinden	25	14	7	3
Transfer Erkenntnisse in den Alltag	22	19	7	2

Aus den Ergebnissen resultieren folgende Empfehlungen:

- Der Stelle wird empfohlen, ein Qualitätssicherungskonzept zu erarbeiten, um die hohe Qualität der Beratung erhalten zu können.
- Es sind Beratungsmethoden einzusetzen, welche die Klienten befähigen, das in der Beratung Gelernte im Alltag umzusetzen.
- Der Raumausstattung ist mehr Aufmerksamkeit zu widmen.
- Die Fachstelle sollte mit den vorgesetzten Stellen über die Kostenpflicht verhandeln.

Ausblick

Die Stelle hat noch kein Qualitätssicherungskonzept. Geplant ist, dass nach dieser ersten Befragung eine weitere folgen soll über Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Beratungen. Vom Bildungsdepartement ist eine Fusion der psychologisch-pädagogischen Beratungsstelle mit dem Schulpsychologischen Dienst des Kantons in Gang gesetzt.

Literatur: Hannöver, Wolfgang et. al.: Patientenzufriedenheit – ein Mass für Behandlungserfolg? In Psychotherapeut 2000-45: 292 – 300

2.30. Zimmermann, Therese E.

Evaluation des ‚prix ittigen – der Wettbewerb'

Die Gesundheitskommission ‚xund und zfride' der Gemeinde Ittigen/BE beauftragte die SOM Consulting mit der Konzeption bis Durchführung des Gesundheitsförderungsprojekt ‚prix ittigen – der Wettbewerb'. Die vom Projektträger beauftragte Evaluation entwickelt für das innovative und nach nur einjähriger Laufzeit erfolgreiche Projekt Verbesserungsvorschläge, und zwar sowohl für die laufende Durchführung als auch für die Weiterführung. Sie zeigt auf, dass ‚prix ittigen – der Wettbewerb' Ergebnisse bewirkt, die im Sinne der Gesundheitsförderung sind wie in der Ottawa-Charta von 1986 postuliert.

Gegenstand

Die Gemeinde Ittigen engagiert sich seit mehreren Jahren im Gesundheitsbereich. Mit ‚prix ittigen – der Wettbewerb' will sie „mittels eines Wettbewerbes die Bevölkerung aufrufen, Ideen zu entwickeln, die zum Ziel haben, die Lebensqualität, die Gesundheit und das Wohlbefinden in Ittigen zu steigern, zu stärken und zu fördern" (prix ittigen – der Wettbewerb: Konzept 2002). Die Evaluation begleitet das Projekt seit der Konzeptgenehmigung durch die Gemeinde und richtet sich an die Evaluationsauftraggeber sowie an die Ittiger Gesundheitskommission. Sie soll Verbesserungsmöglichkeiten während der Projektdurchführung aufzeigen, Rechenschaft über die Zielerreichung ablegen sowie Aussagen zur Wirkung machen.

Vorgehen

Die Leistungen der Evaluatorin sind: 1. Um das Projekt evaluierbar zu machen, wird nach Analyse des Konzepts und der Projektziel-Formulierung eine Hierarchie mit kurzfristigem sowie langfristigem Ziel erstellt; die relevanten Zielstufen bezüglich kurzfristigem Ziel sind (I) ‚Ideen sind eingereicht', (II) ‚Ideen sind gewählt' und (III) ‚Ideen sind umgesetzt'. Zudem werden je Zielstufe zu erfüllende Voraussetzungen definiert. 2.) Die Verortung der Ergebnisse des Projektes anhand eines durch die Evaluatorin modifizierten Modells zur Ergebnis-Typisierung von Gesundheitsförderungsmassnahmen. 3.) Die umfassende und dichte Dokumentation des Projektprozesses durch die enge Begleitung der Projektleitung.

Ergebnisse

Die Analysen der erhobenen Daten aus Dokumenten (Verhaltensspuren), Befragungen der Projektleitung, teilnehmender Beobachtung und Telefoninterviews zeigen, dass die Projektleitung

- alle definierten Voraussetzungen zur Zielerreichung schafft;
- das unmittelbare Ziel Stufe I (Ideen sind eingereicht) mit 53 eingereichten Ideen aus der Ittiger Bevölkerung übererfüllt (als Zielgröße gesetzt waren 3 Ideen);
- das unmittelbare Ziel auf Stufe II (Ideen sind gewählt) ebenfalls erfüllt; in Zusammenarbeit mit der Gesundheitskommission werden sogar auf der Basis der eingereichten Ideen noch zwei zusätzliche gesundheitsförderliche Massnahmen (Gesundheitsbörse, öffentlicher Raum) entwickelt;
- am Ende der Projektlaufzeit das Ziel III (Ideen sind umgesetzt) nur zu einem Teil erfüllt, d.h. es sind nicht alle jurierten Ideen umgesetzt. Sie sind jedoch zur Durchführung per 2003 oder 2004 terminiert.

Schlüsse

Insgesamt bewirkt ‚prix ittigen – der Wettbewerb' mit dem initiierten Prozess und seinen Ergebnissen auf Gemeindeebene, was die 1986 verabschiedete Ottawa-Charta von den Mitgliedsländern gefordert hat und was bezüglich gesundheitsförderlichem Handeln weiterhin gültig ist: Mitbestimmung durch BürgerInnen, Schaffen von gesundheitsförderlichen Lebenswelten, Aktivierung von Netzwerken, intersektorale Zusammenarbeit und die Einbindung politischer Organe. Gestützt auf die ausgewerteten Daten werden insgesamt sieben Empfehlungen zu Handen der Projektleitung formuliert, darunter besonders Folgende:

- Die offene Frage bezüglich der Auszahlung des Preisgeldes bei einer der GewinnerInnen ist zu klären; die Gewinnerin ist anschliessend zu informieren.
- Den Ideen-Gebenden sollen Abläufe und Zuständigkeiten transparent gemacht werden. Die Vorgaben für die Präsentation an der Gesundheitsbörse sind festzulegen.
- Die Projektleitung hat dafür zu sorgen, dass gegenüber potentiell Teilnehmenden kommuniziert wird, was der Zweck des ‚prix ittigen – der Wettbewerb' ist.

Ausblick

An die Gesundheitskommission wird eine Frage bezüglich der Vernetzung gerichtet: Will die Gemeinde Ittigen aus ihrem Erfolg heraus aktiv werden und die Vernetzung entweder mit anderen Gemeinden und/oder als Pioniergemeinde eine Zusammenarbeit mit relevanten PartnerInnen im Gesundheitsförderungsbereich anstreben?

3. Verzeichnisse

3.1. Die erfolgreichen Kandidaten/-innen

Buholzer-Hodel Heinz, Bern
Bächler Alois, Luzern
Demel Katharina, Wien
Doberer Ingrid, Basel
Dürmüller Kohler Irmgard, Steffisburg
Felber Fredy, Luzern
Felder Rita, Bern
Feller Sabine, Bern
Frey Pius, Stans
Gähwiler-Heim Heidi, Wigoltingen
Gugger Bruckdorfer Eveline, Biel
Hauck Bernhard, Faulensee
Hausammann Christina, Bern
Hofmann Hans Ulrich, Langnau
Hug-Schumacher Martin, Luzern
Keller Ueli, Allschwil
Kramis Jo, Luzern
Kreihenbühl Richard, Luzern
Kuhn-Neyroud Yvonne, Uster
Kuster Wilfrid, Winterthur
Matter-Walstra Klazien, Innerberg
Meier Albert, Wabern
Meiler Rosemarie, Basel
Mühlethaler Susanna, Biel
Müller Leo, Altdorf
Müller Hans Peter, Luzern
Neuhaus Manfred, Bern
Nydegger Peter, Bern
Oehen Albert, Luzern
Pedinelli Stotz Daniela, Muri
Reuter Harald, Zürich
Rohrer Bruno, Luzern
Santagostini Anna, Zürich
Schmidhauser Michael, Luzern
Schär Stephan, Zug
Simmen Jeanne, Köniz
Stuker André, Oberiberg
Teuteberg Heiner, Frauenfeld
Thierstein Christoph, Zürich
Unternährer Roland, Bern
Von Witzleben Thomazine, Bern
Wigger-Felder Martha, Wolhusen
Zimmermann Therese E., Oberbottigen
Zimmermann Ursula, Schwyz

3.2. Die Autoren der Beiträge

Beywl Wolfgang, Dr., Koordinationsstelle für Weiterbildung, Erlachstrasse 9a, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 87 54, email: wolfgang.beywl@kwb.unib.ch

Brägger Gerold, lic. phil., Büro für Schulentwicklung und Beratung, Tellstrasse 11, 8400 Winterthur, Tel. G.: +41 (0)52 202 45 55, email: g.braegger@bluewin.ch

Bussmann Werner, Dr. oec., Bundesamt für Justiz, 3003 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 322 47 98, email: werner.bussmann@bj.admin.ch

Kälin Walter, Prof. Dr., Universität Bern, Institut für öffentliches Recht, Hochschulstrasse 4, 3012 Bern, Tel. G: +41 (0)31 631 47 38 email: walter.kaelin@oefre.unibe.ch

Kramis Jo, Fachstelle für Schulevaluation, Himmelrichstrasse 6, 6002 Luzern Tel. G.: +41 (0)41 228 54 36, email: jo.kramis@lu.ch

Teuteberg Heiner, Amt für Volksschule und Kindergarten, Spannerstrasse 31, 8510 Frauenfeld, email: heiner.teuteberg@kttg.ch

Weber Karl, Prof. Dr., Koordinationsstelle für Weiterbildung, Falkenplatz 16, 3012 Bern Tel. G.:. +41 (0)31 631 39 29, email: karl.weber@kwb.unibe.ch

3.3. Programmleitung

Abel Thomas, Prof. Dr., Universität Bern, Institut für Sozial- und Präventivmedizin (ISPM), Niesenweg 6, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 35 12, email: abel@ispm.unibe.ch

Beywl Wolfgang, Dr., Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung, Erlachstr. 9a, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 87 54, email: wolfgang.beywl@kwb.unibe.ch

Bolliger-Salzmann Heinz, Dr., Universität Bern, Institut für Sozial- und Präventivmedizin (ISPM), Niesenweg 6, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 35 17, email: bolliger@ispm.unibe.ch

Grob Alexander, Prof. Dr., Universität Bern, Institut für Psychologie, Muesmattstrasse 45, 3000 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 32 21, email: grob@psy.unibe.ch

Künzel Manfred, Dr., Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung, Erlachstr. 9a, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 87 54, email: manfred.kuenzel@kwb.unibe.ch

Linder Wolf, Prof. Dr., Universität Bern, Institut für Politikwissenschaft, Lerchenweg 36 / Unitobler, 3000 Bern 9, Tel. G.: +41 (0)31 631 83 31, email: linder@ipw.unibe.ch

Vatter Adrian, Dr., Universität Bern, Institut für Politikwissenschaft, Lerchenweg 36 / Unitobler, 3000 Bern 9, email: vatter@ipw.unibe.ch

Weber Karl, Prof. Dr., Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung, Falkenplatz 16, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 39 29, email: karl.weber@kwb.unibe.ch

3.4. Prüfungsexperten

Binder Hans-Martin, Interface Institut für Politikstudien, Seidenhofstr. 12, 6003 Luzern, Tel. G.: +41 (0)41 412 07 12, email: binder@interface-politikstudien.ch

Bussmann Werner, Dr., Bundesamt für Justiz, Bundeshaus-West, 3003 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 322 47 98, email: werner.bussmann@bj.admin.ch

Ermatinger Heinz, Stelle für Qualitätssicherung, Kasernenstr. 21, 5001 Aarau, Tel. G.: +41 (0)62 835 20 41, email: heinz.ermatinger@bluewin.ch

Gantenbein Christian, Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Walchestr. 21, 8090 Zürich, Tel. G.: +41 (0)1 259 53 59, email: christian.gantenbein@gs.bid.zh.ch

Grob Alexander, Prof. Dr., Universität Bern, Institut für Psychologie, Muesmattstrasse 45, 3000 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 32 21, email: grob@psy.unibe.ch

Künzel Manfred, Dr., Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung, Erlachstrasse 9a, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 87 54, email: manfred.kuenzel@kwb.unibe.ch

Weber Karl, Prof. Dr., Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung, Falkenplatz 16, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 39 29, email: karl.weber@kwb.unibe.ch

3.5. Studienleitung

3.5.1. Ergänzungsstudium Evaluation 2002/03

- Studienleiter bis Februar 2003: Künzel Manfred, Dr., Koordinationsstelle für Weiterbildung, Erlachstrasse 9a, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 87 54, email: manfred.kuenzel@kwb.unibe.ch
- Studienleiter ab März 2003: Beywl Wolfgang, Dr., Koordinationsstelle für Weiterbildung, Erlachstrasse 9a, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 87 54, email: wolfgang.beywl@kwb.unib.ch

3.5.2. Weiterbildungskurs "Externe Schulevaluation"

- Leiter: Brägger Gerold, lic. phil., Büro für Schulentwicklung und Beratung, Tellstrasse 11, 8400 Winterthur, Tel. G.: +41 (0)52 202 45 55, email: g.braegger@bluewin.ch

3.6. Projektbegleitende, Dozierende

Amos Jaques, Service de la recherche en éducation, 12, quai du Rhône, 1205 Genf, Tel. G.: +41 (0)22 327 70 41, jaques.amos@etat.ge.ch

Balthasar Andreas, Dr., Interface Institut für Politikstudien, Seidenhofstrasse 12, 6003 Luzern, Tel. G.: +41 (0)41 412 07 12, email: balthasar@interface-politikstudien.ch

Bolliger-Salzmann Heinz, Dr., Universität Bern, ISPM, Niesenweg 6, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 35 17, email: bolliger@ispm.unibe.ch

Brägger Gerold, lic. phil., Büro für Schulentwicklung und Beratung, Tellstrasse 11, 8400 Winterthur, Tel. G.: +41 (0)52 202 45 55, email: g.braegger@bluewin.ch

Bucher Beat, Pilatusstrasse 60, 6400 Luzern, Tel. P.: +41 (0)41 420 44 93, email: beatbucher@tic.ch

Cloetta Bernhard Dr., AGF/ISPM Bern, Niesenweg 6, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 35 12, email: cloetta@ispm.unibe.ch

Daniel Hans-Dieter, Prof. Dr., Evaluationsstelle Universität Zürich, Künstlergasse 15, 8001 Zürich, Tel. G.: +41 (0)1 534 23 43, email: daniel@zuv.unizh.ch

Ermatinger Heinz, Stelle für Qualitätssicherung, Kasernenstrasse 21, 5001 Aarau, Tel. G.: +41 (0)62 835 20 41, email: heinz.ermatinger@ag.ch

Gantenbein Christian, Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Walchestrasse 21, 8090 Zürich, Tel. G.: +41 (0)43 259 53 59, email: christian.gantenbein@gs.bid.zh.ch

Gertsch Marianne, Koordinationsstelle für Weiterbildung, Falkenplatz 16, 3012 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 631 87 51, email: marianne.gertsch@kwb.unibe.ch

Harney Klaus, Prof. Dr. phil., Ruhr-Universität Bochum, DE-44780 Bochum, Tel. G.: ++49 (0)234 322 45, email: klaus.harney@fuhr-uni-bochum.de

Hildbrand Jospeh, Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Walchestrasse 21, 8090 Zürich, Tel. G.: +41 (0)1 259 53 63, email: joseph.hildbrand@gs.bid.zh.ch

Horber-Papazian Katia, Prof. Dr., IDHEAP, Route de la Maladière 21, 1022 Chavannes-près-Renens, Tel. G.: +41 (0)21 694 06 35, email: katja.hober-papazian@idheap.unil.ch

Hunziker Markus, Schulhaus Eichhalde, Eichhaldenstrasse 9, 8492 Wila, Tel. G.: +41 (0)52 385 25 50

Kaiser Hansruedi, Dr., Bildungszentrum für Gesundheitsberufe Kanton Solothurn, 4600 Olten, Tel. G.: +41 (0)32 325 38 55, email: hansruedi.kaiser@bzg.so.ch

Keller Beat, Areal Kantonsspital, 4601 Olten, Tel. G. 062 311 45 43, email: bkeller@spital.ktso.ch

Landwehr Norbert, Dr., Pädagogische Arbeitsstelle, Kasernenstrasse 21, 5001 Aarau, Tel. G.: +41 (0)62 835 20 30, email: norbert.landwehr@ag.ch

Läubli Loud Marlène, Dr., Bundesamt für Gesundheit, Sägestrasse 65, 3098 Köniz, Tel. G.: +41 (0)31 323 87 61, email: marlene.laeubli@bag.admin.ch

Mettauer-Szaday Belinda, Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik, Schaffhauserstrasse 239, 8057 Zürich, Tel. G.: +41 (0)1 317 11 93, email: belinda.mettauer@hfh.ch

Meyer Schweizer Ruth, Prof. Dr., Institut für Soziologie, Lerchenweg 36, 3000 Bern 9, email: ruth.meyer-schweizer@soz.unibe.ch

Ruckstuhl Brigitte, Dufourstrasse 30, 3000 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 350 04 22, email: brigitte.ruckstuhl@promotionsante.ch

Rütten Alfred, Prof. Dr. phil., Institut für Sportwissenschaft Gebbertstrasse 123b, D-91058 Erlangen, Tel. G.: ++49 (0)9131 852 5002, email: alfred.ruetten@sport-uni-erlangen.de

Spycher Stefan, Dr. rer. pol., Büro BASS, Konsumstrasse 20, 3007 Bern, Tel. G.: +41 (0)31 372 44 55, email: stefan.spycher@buerobass.ch

Stadelmann Willi, Dr., Bildungsplanung Zentralschweiz, Zentralstrasse 18, 6003 Luzern, Tel. G.: +41 (0)41 226 00 61, email: willi.stadelmann@bildungsplanung-zentral.ch

Steiner Peter, Ausbildung- und Organisationsberatung, Moränenweg 991, 5728 Gontenschil, Tel. G.: +41 (0)62 773 19 54, email: pet.steiner@bluewin.ch

Ulich Eberhard, Prof. Dr., ETHZ, Obere Zäune 14, 8001 Zürich, Tel. G.: +41 (0)1 254 30 65,
email: ulich@lafob.com

Wiederkehr Brigitte, Erziehungs- und Kulturdirektion Kanton AR, Evaluation,
Regierungsgebäude, 9102 Herisau, Tel. G.: +41 (0)71 353 68 84,
email: brigitte.wiederkehr@bluewin.ch

4. Literaturverzeichnis

Karl Weber
Evaluation im Kontext der Wissenschaft

Beck, Ulrich,1986, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. Main: Suhrkamp Verlag.

Bourdieu, Pierre, 1998, Homo Akademicus, Frankfurt a. Main: Suhrkamp Verlag.

Gibbons, Michael et. al., 1994, The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: Sage.

Nowotny, Helga/Scott, Peter/Gibbons, Michael, 2001, Re-Thinking Science Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty. Cambridge: Polity Press.

Oltoson, Judith M. 2000, Evaluation of continuing Professional Education: Toward a Theory of Our Own, in: New Direction for Adult and Continuing Education, no 86, S. 43-53.

Popitz, Heinrich,1989, Epochen der Technikgeschichte, Tübingen: J.C.B. Mohr.

Weber, Karl, 2003, Innovation und Evaluation in der beruflichen Weiterbildung – Anmerkungen zu einem schwierigen Verhältnis zwischen zwei Praktiken. in: Gogolin, Ingrid./Tippelt, Rudolf. (Hrsg.), Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, Opladen: Leske+Budrich.

Weiss, Carol H., 1998, Evaluation (2nd ed.), New York: Prentice Hall.

Widmer, Thomas./Landert, Charles./Bachmann, Nicole,1999, Von der SEVAL empfohlene Evaluationsstandards, Bern/Genf: SEVAL.

Werner Bussmann
Ungeliebt, aber unverzichtbar: Evaluation im Kontext der Politik

Arbeitsgruppe "Gesetzesevaluation" 1991. *Die Wirkungen staatlichen Handelns besser ermitteln: Probleme, Möglichkeiten, Vorschläge*, Schlussbericht an das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement. Bern: EDMZ.

Aubert, Jean-François et Mahon, Pascal 2003. *Petit commentaire de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999.* Art 170. Evaluation de l'efficacité. Zurich: Schulthess: 1289-1293.

Buschor, Ernst - (1995). Das Konzept des New Public Management. Der Ansatz zur wirkungsgeführten Verwaltung: *Schweizer Arbeitgeber,* Nr. 6/1995, S. 272-276.

Buschor, Ernst 1994: Wirkungsorientierte Verwaltungsführung, *Wirtschaftliche Publikationen der Zürcher Handelskammer*, Heft 52, Zürich: ZHK.

Bussmann, Werner 1996. *Evaluationen – Mehr Transparenz über die Wirkungen staatlichen Handelns,* Kurzberichte, Nationales Forschungsprogramm 27, Bern.

Bussmann, Werner 1999. Verwaltungsleistung messen und steuern: Konzeption, Konsens und Kosten. *LeGes*. 2: 61-67.

Bussmann, Werner 2001. Rezension des Werkes: Schedler, Kuno und Proeller Isabella. New Public Management. Bern: Haupt 2000. *LeGes*. 1: 111-118.

Bussmann, Werner, Klöti Ulrich und Knoepfel Peter 1997 (Hrsg.). *Einführung in die Politikevaluation*. Basel: Helbing & Lichtenhahn.

Cottier, Bertil 1993. Les sunset Laws: des lois expérimentales à la mode américaine, in: Morand, Charles-Albert (éd.). *Evaluation législative et lois expérimentales.* Aix-en-Provence: Presses universitaires d'Aix-Marseille:161-175.

Derlien, Hans-Ulrich and Rist Ray C. 2003. Policy Evaluation in International Comparison, in: Furubo Jan-Eric, Rist Ray C. und Sandahl Rolf (Hrsg.). *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick/London: Transaction: 439-455.

Expertenkommission 1996. *Kompetenzverteilung zwischen Bundesversammlung und Bundesrat.* Bericht der von der Staatspolitischen Kommission der eidgenössischen Räte eingesetzten Expertenkommission vom 15. Dezember 1995, BBl 1996 II 428 - 534.

Fetterman, David (ed.) 1996. Empowerment evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Newbury: Sage.

Freiburghaus, Dieter (1990). Les enjeux de l'évaluation: quelques propos provocateurs. in: Horber, Katja (Hrsg.) *Evaluation des politiques publiques en Suisse: pourquoi? pour qui? comment?,* Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, S. 125-129.

Frey, Bruno S. 1997, Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München: Vahlen.

Furubo, Jan-Eric, Rist Ray C. und Sandahl Rolf (Hrsg.) 2002. International Atlas of Evaluation. New Brunswick/London: Transaction.

Habermas, Jürgen 1971. Verwissenschaftlichte Politik und öffentliche Meinung, in: ders. *Technik und Wissenschaft als Ideologie*, 5. Auflage. Frankfurt: Suhrkamp.

Hanser, Christian, Kuster, Jürg und Cavelti, Guido 1994. Hotellerieförderung durch Bund und Kantone, Evaluation der Auswirkungen in der Hotellerie. Bern: Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit: Beiträge zur Tourismuspolitik, Nr. 3.

Jacob, Steve et Varone Frédéric 2003. Évaluer l'action publique: état des lieux et perspective en Belgique. Gent: Academia Press.

Janett, Daniel 2003. Evaluation wird als Kontrollinstrument des Bundesparlaments immer wichtiger. *LeGes,* 1: 165-167.

Lipsey Mark W. 1990. Design Sensitivity, Statistical Power for Experimental Research. Newbury Park, Sage.

Mader, Luzius 1985. L'évaluation législative: Pour une analyse empirique des effets de la législation. Lausanne: Collection Juridique Romande.

Mader, Luzius 1993. La législation expérimentale en Suisse, in: Morand Charles-Albert (éd.). *Evaluation législative et lois expérimentales.* Aix-en-Provence. Presses universitaires d'Aix-Marseille: S. 221-242.

Mader, Luzius 2001. Evaluating the Effects: A Contribution to the Quality of Legislation. *Statute Law Review,* Volume 22, Number 2: 119-131.

Mastronardi Philippe 2002. Art. 170: Überprüfung der Wirksamkeit, in: Ehrenzeller Bernhard u.a. *Die schweizerische Bundesverfassung: Kommentar*. Schulthess/Dike: 1677-1682.

Meylan, Jean-Pierre 1981 (Hrsg). *Innovation und Evaluation von Schulversuchen*. Bern/Stuttgart: Haupt.

Meylan, Jean-Pierre 1983 (Hrsg). *Evaluation von Innovationen im Bereich der Primarschule*. Bern/Stuttgart: Haupt.

Morand, Charles-Albert 2001. L'évaluation des effets des mesures étatiques, paru dans: Thürer Daniel, Aubert Jean-François et Müller Jorg Paul (Ed.*), Droit constitutionnel suisse.* Zurich: Schulthess, p. 1119-1129.

Rist, Ray C. 1990 (Ed.). *Program Evaluation and the Management of Government.* New Brunswick: Transaction Publishers.

Sägesser, Thomas (Hrsg.) 2000. *Die Bundesbehörden*. Bern: Stämpfli (Kommentar zu Artikel 170 BV: S. 345-353).

Schedler, Kuno 1995. Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Bern: Haupt.

Schedler, Kuno und Proeller Isabella 2000. *New Public Management.* Bern: Haupt.

Schon, Donald A. 1983. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

Scriven, Michael 1980. The Logic of Evaluation. Inverness: Edgepress.

Scriven, Michael 1991. Evaluation Thesaurus. 4th ed. Newbury Park: Sage.

Spinatsch, Markus 2002. Evaluation in Switzerland: Moving toward a Decentralized System, in: Furubo Jan-Eric, Rist Ray C. und Sandahl Rolf (Hrsg.). *International Atlas of Evaluation.* New Brunswick/London: Transaction: 375-391.

Weber, Karl 2003. Innovation und Evaluation in der beruflichen Weiterbildung -Anmerkungen zu einem schwierigen Verhältnis zwischen zwei Praktiken, in: Gogolin, Ingrid/ Tippelt, Rudolf (Hrsg.). *Innovation durch Bildung*. Beiträge zum 18. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Opladen. Leske + Budrich: S. 422 -436.

Weiss, Carol Hirschon und Bucuvalas, Michael J. 1980. *Social Science Research and Decision-Making.* New York: Columbia University Press.

Widmer, Thomas 2001. Qualitätssicherung in der Evaluation – Instrumente und Verfahren, *LeGes*, 2: 9-39.

Widmer, Thomas, Rüegg Erwin und Neuenschwander Peter 2001. *Stand und Aussichten der Evaluation beim Bund.* Universität Zürich: Institut für Politikwissenschaft (http://www.admin.ch/ch/d/cf/rg/div/20010309-evalbund.pdf).

Willke, Helmut, 1987. Entzauberung des Staates. Jahrbuch für Staats- und Verwaltungswissenschaft 1. Baden-Baden: Nomos: 285-308.

Walter Kälin / Wolfgang Beywl
Die Tätigkeit des UNO-Menschenrechtsausschusses: Internationale Evaluation staatlichen Handelns

Ayton-Shenker, Diana (1995): The Challenge of Human Rights and Cultural Diversity. Published by the United Nations Department of Public Information. DPI/1627/HR--March 1995 [http://www.un.org/rights/dpi1627e.htm].

Beywl, Wolfgang (1988): Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Frankfurt: Peter Lang (Reprint, Köln 1999).

Beywl, Wolfgang (2002) Qualitätsentwicklung in der Projektarbeit durch Evaluation und Qualitätsmanagement; in: Horst Friedrich (Hg.) Berufsorientierende Projektarbeit, Bergisch Gladbach 2002, S. 249-268.

Fischer-Blum, Karin / Tschirkov, Carmen / Zemene, Susanne (2003). Verbund norddeutscher Universitäten; in: Zeitschrift für Evaluation, 3(2), 311-321.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (2000): Handbuch der Evaluationsstandards, 2. Aufl., Opladen. (Original: The Program Evaluation Standards, 1994. 2. völlig überarbeitete Auflage. Thousand Oaks).

Joseph, Sarah / Schultz, Jenny / Castan, Melissa (2000): The International Covenant on Civil and Political Rights - Cases, Materials and Commentary. Oxford: Oxford University Press.

Kälin, Walter / Malinverni, Giorgio / Nowak, Manfred (Hg.) (1997): Die Schweiz und die UNO-Menschenrechtspakte. Zweite, stark erweiterte Auflage. Basel: Helbig & Lichtenhahn.

Nowak, Manfred (1993): U.N. Covenant on Civil and Political Rights, CCPR Commentary, Kehl: Engel Publishers.

Nowak, Manfred (1997): Inhalt, Bedeutung und Durchsetzungsmechanismen der beiden UNO-Menschenrechtspakte; in: Kälin / Malinverni / Nowak (Hg.), S. 3-40.

Patton, M.Q. (1998): Die Entdeckung des Prozessnutzens. Erwünschtes und unerwünschtes Lernen durch Evaluation; in: Heiner (1998) (Hg.): Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Weinheim, S. 55-66.

SEVAL (2001) Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft. Bern (http://www.seval.ch).

Stufflebeam, Daniel L. (2001): Evaluation Models, New Directions for Evaluation, No. 89, Spring. San Francisco.

Gerold Brägger / Heiner Teuteberg
Externe Schulevaluation – Trends und Zusammenarbeit in der Deutschschweiz

Altrichter, Herbert: Reflexion und Evaluation in Schulentwicklungsprozesse. in: Altrichter, Herbert/Schley, Wilfried/Schratz, Michael (Hrsg.): Handbuch zur Schulentwicklung. Studien- Verlag. Innsbruck 1998.

Bildungsdirektion des Kantons Zürich: Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich. Handbuch 1. SBN 3-906743-98-5. Lehrmittelverlag des Kantons Zürich 2001. Räffelstr. 32, Postfach, 8045 Zürich (www.lehrmittelverlag.com).

Brägger, Gerold/Oggenfuss, Felix/Strittmatter, Anton: Bausteine eines Steuerungskonzepts für den Bereich Volksschule. Arbeitsgemeinschaft Dezentralisierung und Qualitätssicherung im Bildungswesen. Luzern 1997.

Brägger, Gerold/Hildbrand, Joseph: Projekt „Teilautonome Volksschulen“ im Kanton Zürich. Falldarstellung im Rahmen des OECD/CERI-Regionalseminars für deutschsprachige Länder in Rheinfelden (Schweiz) vom 18.- 22. Oktober 1999. Kurztext in: Die Vielfalt orchestrieren. Steuerungsaufgaben der zentralen Instanz bei grösserer Selbständigkeit der Einzelschulen.

Brägger, Gerold/Landwehr, Norbert: Konzept und Programm zur Aus- und Weiterbildung von externen SchulevaluatorInnen. Grundlagen zu einem Curriculum für die Qualifizierung von Fachleuten für die Externe Evaluation von Schulen. Hrsg. ARGEV 2003.

Brägger, Gerold/Bucher, Beat/Ermatinger, Heinz/Landwehr, Norbert: Schlüsselprobleme bei Erarbeitung eines Konzeptes zur externen Schulevaluation. Internes Vorprojektpapier der ARGEV 2003.

Dalin, Per: Schule auf dem Weg in das 21. Jahrhundert. Berlin: Luchterhand, 1997.

Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagement an Schulen. Schuber mit fünf Broschüren. ISBN 3-905905-86-8 (www.hep-verlag.ch).

Holtappels, Heinz Günter: Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Konzepte, Forschungsbefunde, Instrumente. München: Luchterhand 2003.

Liket, Theo M.E. Freiheit und Verantwortung. Das niederländische Modell des Bildungswesens. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 1993.

Jo Kramis
Qualitätsmanagement und Schulevaluation im Kanton Luzern

Buhren, Claus G./Killus, Dagmar/Kirchhoff, Dietmar/Müller, Sabine, 2000: Qualitätsindikatoren für Schule und Unterricht. 2. Aufl., Dortmund: IFS.

Erziehungs- und Kulturdepartement des Kts. Luzern (Hrsg.), 1995: Schulen mit Profil. Luzern: Erziehungs- und Kulturdepartement.

Landwehr, Norbert/Hildbrand, Joseph, 2001: Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation, Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich, Handbuch 1, Bildungsdirektion des Kantons Zürich (Hrsg.), Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich.

Landwehr, Norbert/Steiner, Peter, 2003: Grundlagen der externen Schulevaluation. 2. Aufl., Bern: h.e.p.

Landwehr, Norbert/Steiner, Peter/Keller, Hans, 2003: Schritte zur datengestützten Schulevaluation. 2. Aufl., Bern: h.e.p.

Rolff, Hans-Günter/Buhren, Claus G./Lindau-Bank, Detlef/Müller, Sabine, 2000: Manual Schulentwicklung. 3. Aufl., Weinheim: Beltz.

SEVAL, Schweizerische Evaluationsgesellschaft, 2000: SEVAL-Evaluations-Standards. www.seval.ch.

Steiner, Peter/Landwehr, Norbert, 2003: Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität. 1. Aufl., Bern: h.e.p.

Stern, Cornelia/Döbrich, Peter (Hrsg.), 2000: Wie gut ist unsere Schule? - Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren. 3. Aufl., Gütersloh: Bertelsmann.

Wolfgang Beywl
Die Zertifikatsarbeiten im Ergänzungsstudium Evaluation: Konzeption und Bilanz

Bundesamt für Gesundheit (BAG) (Hrsg.) (1997) Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluationen, Bern (als PDF-Datei auf: www.bag.admin.ch/cce/tools/leitfaden/d/index.htm [Jan. 2004]).

Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (Hrsg.) (2002) Standards für Evaluation. Köln.

Owen, J. M., Rogers, P. J. (1999) Program Evaluation. Forms and Approaches. Thousand Oaks: Sage.

Patton, M. Q. (1997) Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text. Thousand Oaks: Sage.

Scriven, M. (1991) Evaluation Thesaurus. Newbury Park: Sage.

SEVAL (2001). Schweizerische Evaluationsgesellschaft / Thomas Widmer, Charles Landert und Nicole Bachmann: Evaluations-Standards.
(www.seval.ch [Jan. 2004]).

Widmer, T. (1996), Meta-Evaluation: Kriterien zur Bewertung von Evaluationen. Bern.

Beywl, W. / Speer, S. / Kehr, J. (2003) Wirkungsorientierte Evaluation im Rahmen der Armuts- und Reichtumsberichterstattung. Perspektivstudie für das Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS), Bonn 2003.
(als PDF-Datei auf: www.bmgs.bund.de/deu/gra/themen/sicherheit/armutsbericht/index.cfm [Feb. 2004]).

Anhang

Impressum

Herausgeber	Wolfgang Beywl
Schlussredaktion	Therese Zimmermann
Grafik	www.nbm.ch
Bezugsquelle	Koordinationsstelle für Weiterbildung Universität Bern Falkenplatz 16, CH-3012 Bern mariann.kuenzi@kwb.unibe.ch

ISBN 3-906587-24-X

© 2004 by Koordinationsstelle für Weiterbildung

ISBN 3-906587-24-X
© 2004 by
Universität Bern
Koordinationsstelle für Weiterbildung
Falkenplatz 16, CH-3012 Bern
Tel. 031 631 39 28, Fax 031 631 33 60
www.kwb.unibe.ch