

Gutachterkommission  
zur Evaluation des  
Centrums für Evaluation (CEval)  
an der Universität des Saarlandes

## **EVALUATIONSBERICHT**

Prof. Dr. Karl Frey  
Prof. Dr. Manfred Hennen (im Auftrag des Beirats in beratender Funktion)  
Prof. Dr. Paul Kevenhörster (Sprecher)  
Prof. Dr. Ernst Wolfgang Löffler  
Prof. Dr. Hildegard Müller-Kohlenberg

Münster, 24. Mai 2006

<b>INHALT</b>	<b>Seite</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Auftrag .....	4
1.2 Gegenstand der Evaluation .....	5
1.3 Leitfragen .....	6
<b>2. Die bisherige Aufbauarbeit des CEval</b> .....	<b>7</b>
2.1 Erarbeitung theoretischer und methodischer Grundlagen .....	8
2.2 Das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen .....	8
2.3 Auftragsbezogene Forschung und Beratung .....	9
2.4 Förderung des fachlichen Informationsaustauschs .....	9
2.5 Verknüpfung der Arbeitsschwerpunkte .....	9
<b>3. Die Zielvorstellungen des CEval</b> .....	<b>12</b>
3.1 Begründung .....	13
3.2 Schwerpunkte .....	15
<b>4. Das Organisationsmodell des CEval</b> .....	<b>18</b>
4.1 Organisationsstruktur .....	18
4.2 Administrative Probleme .....	19
4.3 Personalrekrutierung .....	20
<b>5. Produkte und Maßnahmen</b> .....	<b>21</b>
5.1 Durchführungsansatz .....	21
5.2 Produkte im Bereich Evaluation .....	22
<b>6. Bewertung der Ressourcen</b> .....	<b>22</b>
6.1 Qualifikation .....	22
6.2 Motivation und Kommunikation .....	23
6.3 Technische Ausstattung und Infrastruktur .....	23
6.4 Grundausrüstung .....	24
<b>7. Der Stellenwert des CEval in der Evaluationslandschaft</b> .....	<b>24</b>
7.1 Netzwerke .....	25
7.2 Verankerung .....	26
7.3 Fallstudie: Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit .....	26

<b>8.</b>	<b>Beitrag des CEval zur Profilbildung der Fakultät 5 „Empirische Humanwissenschaften“ der Universität des Saarlandes, sowie zur Entwicklung der Region des Saarlandes</b>	<b>32</b>
8.1	Fakultät 5 Empirische Humanwissenschaften	32
8.2	Universität des Saarlandes	33
8.3	Aktivitäten in der Region	35
<b>9.</b>	<b>Empfehlungen</b>	<b>36</b>
9.1	Strategische Ausrichtung	36
9.2	Optionen	38

# 1. Einleitung

## 1.1 Auftrag

Das Centrum für Evaluation (CEval) wurde 2002 an der Universität des Saarlandes aus dem Lehrstuhl für Soziologie heraus als Arbeitsstelle gegründet. Gemäß den damaligen Fördervereinbarungen sollte nach 5 Jahren eine Evaluation erfolgen, deren Ergebnisse als Entscheidungshilfe bei der weiteren Unterstützung durch das Land dienen sollen. Diese Evaluation wurde im Januar 2006 vor Ort von einer Evaluationskommission am 26. und 27. Januar 2005 in Saarbrücken am CEval durchgeführt. Mitglieder der Kommission sind in alphabetischer Folge:

Prof. Dr. Karl Frey

Prof. Dr. Manfred Hennen (im Auftrag des Beirats in beratender Funktion)

Prof. Dr. Paul Kevenhörster

Prof. Dr. Ernst Wolfgang Löffler

Prof. Dr. Hildegard Müller-Kohlenberg

Die Evaluation war vom CEval umfassend und professionell vorbereitet worden, alle erforderlichen Informationen waren frei zugänglich.

Die mit dem CEval vereinbarte Darstellung der eigenen Position und Sichtweisen konnte auf diesem Wege berücksichtigt und gewürdigt werden. Wesentliche Quellen und Referenzen des nachstehenden Berichts sind neben den Vor-Ort-Erhebungen die Jahresberichte des Instituts, der interne Evaluationsbericht vom 13. Jan. 2006 sowie verschiedene (Buch) Veröffentlichungen, Institutspapiere sowie eine übergreifende Internetrecherche zum Themengebiet. Von den Evaluatoren selber wurden am 26. und 27. Januar in Saarbrücken mit den relevanten Stellen Gespräche durchgeführt.

## *1.2. Gegenstand der Evaluation*

Gegenstand der vorliegenden Evaluation ist das Centrum für Evaluation CEval. Dabei werden die im Rahmen der interdisziplinären Arbeitsweise des Instituts und der organisatorischen Einbindung an der Universität des Saarlandes bestehenden Beziehungen ebenso wie die externen Verbindungen in die Evaluation einbezogen, sind aber selbst nicht Gegenstand der Betrachtung.

Der Evaluationszweck besteht dabei vorrangig in der Überprüfung der Qualität und der Effizienz sowie der Leistungsfähigkeit des Centrums insgesamt und nach Arbeitsschwerpunkten sowie in der schlussfolgernden Herleitung von Perspektiven und Empfehlungen für die zukünftige Entwicklung und Arbeit des CEval.

Die Systematik des vorliegenden Berichts such dazu drei Ebenen miteinander zu verbinden:

- die Perspektive der Region, d.h. des Saarlandes, wobei z.B. Aspekte der Hochschul- und Forschungspolitik und der internationalen Darstellung in Frage kommen,
- die Perspektive der Universität Saarbrücken u.a. mit Aspekten der Hochschulattraktivität, -qualität und des Lehrangebots und
- die eigentliche Institutsebene mit Fragen zukünftiger Arbeit und Entwicklung.

Aufgrund der verfügbaren Ressourcen sind die Analysen und Bewertungen neben objektivierbaren Befunden auch auf Einschätzungen angewiesen, die soweit möglich u.a. durch Einzelgespräche überprüft wurden. Als Daten- und Informationsbasis dienen ansonsten insbesondere der interne Evaluationsbericht des CEval vom Jan. 2006 sowie die CEval Jahresberichte und Veröffentlichungen des Instituts.

### 1.3. Leitfragen

Auf der Grundlage der Empfehlungen des CEval-Beirats wurden den Gutachtern folgende Leitfragen vorgegeben, die diese als Handlungsleitlinie im Zuge des strukturierten Programms verwendeten. Dabei sind die nachstehenden Leitfragen für sämtliche Arbeitsfelder des Instituts von grundsätzlicher Bedeutung.

Bei den Analysen und Bewertungen sollten insbesondere die nachstehenden Fragen berücksichtigt werden:

1. Wie ist die bisherige Aufbauarbeit des CEval gemessen an den Zielsetzungen zu bewerten?
2. Wie sind die Zielvorstellungen des CEval zu bewerten?
3. Wie ist das Organisationsmodell des CEval zu bewerten?
4. Inwieweit stehen die Produkte und Maßnahmen in Einklang mit den Zielsetzungen?
5. Wie sind die Zielerreichung und die über die Zielsetzungen hinausgehenden Wirkungen des CEval einzuschätzen?
6. Wie sind die dafür eingesetzten Ressourcen zu bewerten?
7. Welchen Stellenwert hat das CEval in der Evaluationslandschaft?
8. Welchen Beitrag leistet das CEval zur Profilbildung der Fakultät 5 'Empirische Humanwissenschaften' und der Universität des Saarlandes sowie zur Entwicklung und Internationalisierung der Region bzw. des Saarlandes?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bei der Bearbeitung der vorstehenden Fragen wurden dann für das Arbeitsfeld Evaluation in der EZ vorrangig folgende Kriterien zugrunde gelegt:

1. Relevanz? (z.B. Welche Bedeutung hat das Programm für die Weiterentwicklung der Evaluation in der EZ?)
2. Effektivität? (z.B. Wurden die eigenen Ansprüche erreicht?)
3. Effizienz? (z.B. Stehen Mitteleinsatz und Ergebnis in einem angemessenen Verhältnis?)
4. Wirkungen? (z.B. Welchen Nutzen haben die Zielgruppen sowie die Universität und das Land von den bisherigen Programmen?)
5. Nachhaltigkeit? (z.B. Ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse der CEval Arbeit dauerhaft Bestand haben?)

## 2. Die bisherige Aufbauarbeit des CEval

Das Centrum für Evaluation (CEval) wurde im Jahre 2002 an der Universität des Saarlandes etabliert. Es hat in der kurzen Tätigkeitszeit neben dem Aufbau bereits eine Vielzahl anerkannter Ergebnisse in der Evaluationsforschung sowie Angebote in der Aus- und Weiterbildung hervorgebracht, die nicht zuletzt auf die hohe Eigenkompetenz in Personal und Anfangsorganisation sowie auf die interdisziplinäre Arbeitsweise und die universitäre Einbettung zurückzuführen sind. Mit diesen Ergebnissen und begünstigt durch eine ausgesprochen hohe und weiterhin zunehmende Nachfrage nach Evaluationsleistungen, hat das CEval inzwischen die Basis für ein funktionierendes nationales und internationales Netzwerk gelegt. Positiv hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Einrichtung des Masterstudienganges Evaluation und das Weiterbildungsangebot 'Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit' (EZ), die als wichtige Maßnahmen zur erfolgreichen Positionierung des CEval in der internationalen EZ-Landschaft anzusehen sind.

So wie das CEval von der Einbindung in die Universität und von der Förderung aus Landesmitteln profitiert, so haben auch die Universität und das Saarland am Erfolg des CEval teil. Als konkreter Beleg dafür kann gelten, dass die Universität Saarbrücken bzw. das Saarland an EZ-Projekten im Ausland inzwischen eine der ersten Anlaufadressen für die Qualifizierung von Evaluationspersonal sind, was sich positiv auf die Standortattraktivität überträgt.

Die Zielsetzungen des CEval sind nach dem Gründungsentwurf Beiträge zur Weiterentwicklung der Evaluationsforschung und zur verstärkten Durchführung und Nutzung von Evaluationen in Deutschland. Dies soll insbesondere geschehen durch

- die Erarbeitung theoretischer und methodischer Grundlagen und fachlicher Standards für die Evaluation von Programmen und Maßnahmen,
- das Angebot entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen,
- die Durchführung auftragsbezogener Forschung und Beratung und
- die Förderung des fachlichen Informationsaustausches.

## 2.1 *Erarbeitung theoretischer und methodischer Grundlagen*

Das CEval hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich und erfolgreich um eine Verbesserung des theoretischen und methodischen Instrumentariums der Evaluationsforschung wie der Evaluationspraxis bemüht. Dabei ging es einerseits um die Erarbeitung theoretischer Grundlagen zum Wirkungsansatz und zur Nachhaltigkeitsdimension der Evaluationsforschung, ihre Verbindung zum Qualitätsmanagement, den Einsatz komparativer, d.h. auch interkulturell verwendbarer Instrumente und zum anderen um die Erweiterung des Wissens um kumulierte Evaluationsergebnisse in ausgewählten Feldern der Forschung. In mehreren Sektorbereichen (Entwicklungszusammenarbeit, Umwelt, Bildung etc.) hat das Centrum konsequent daran gearbeitet, bewährte Evaluationsmethoden an neue Fragestellungen der Praxis und damit verbundene ressourcenbedingte Restriktionen anzupassen. Dabei hat es sich erfolgreich darum bemüht, die methodischen und inhaltlichen Erkenntnisse mehrerer Disziplinen – der Soziologie, Verwaltungswissenschaft, Politikwissenschaft, Betriebswirtschaft, Psychologie, Erziehungswissenschaft – durch eine entsprechende Personalrekrutierung in seine Forschungsarbeit zu integrieren.

## 2.2 *Das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen*

Um ein angepasstes Aus- und Weiterbildungsangebot für mit Evaluationen befasste Mitarbeiter(innen) unterschiedlicher Institutionen zu entwickeln, hat das Centrum ein System kompakter Kurse aufgebaut. Dabei geht es zum einen um modulare Fortbildung in den Grundlagen- und Anwendungsbezügen der Evaluationsforschung und zum anderen um den interdisziplinär und interkulturell ausgerichteten Weiterbildungsstudiengang „*Master of Evaluation*“. Im Hinblick auf die aktuellen Anforderungen an die deutsche Entwicklungszusammenarbeit ist die Tatsache besonders positiv zu vermerken, dass das Centrum spezielle Ausbildungsmodule für die Weiterqualifikation mittlerer Führungskräfte aus Verwaltungen in Entwicklungsländern aufgebaut hat. Dadurch können Führungskräfte in diesen Ländern eher dazu befähigt werden, Entwicklungsprozesse selbständig zu beurteilen und in eigenständiger Verantwortung zu steuern.

### *2.3 Auftragsbezogene Forschung und Beratung*

In diesem Aufgabenfeld führt CEval eigenständige Evaluationen im Rahmen drittmittelfinanzierter Projekte durch und legt damit zugleich eine Grundlage für die Weiterentwicklung seines methodischen Instrumentariums. Dadurch gelingt es dem Centrum, die Planung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen in den Zusammenhang der jeweiligen Programm- und Organisationsentwicklung einzufügen.

### *2.4 Förderung des fachlichen Informationsaustauschs*

Das CEval hat diese Kommunikationsaufgabe in den vergangenen Jahren durch Tagungen, Workshops und Kolloquien und die Herausgabe der „Zeitschrift für Evaluation“ wahrgenommen. Diese ist zugleich Mittelungsorgan der Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGeval). Hierdurch und durch die engagierte Mitarbeit in den Arbeitskreisen der DeGeval hat das Centrum einen ganz wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der fachlichen Verständigung zwischen Wissenschaftlern und Praktikern der Evaluation geleistet.

Diese Funktionsleistungen des Centrums lassen sich in ihrer ganzen Breite gut am Beispiel der Entwicklungszusammenarbeit illustrieren. Hier hat das Centrum zu Recht ein „deutliches Theorie- und Methodendefizit“ konstatiert, das darauf zurückzuführen ist, dass die für Evaluationen unabdingbaren Methoden empirischer Sozialforschung an politikanalytische Fragestellungen und an heterogene sozio-kulturelle Verwendungszusammenhänge professionell angepasst werden müssen. Dies gilt auch für die Entwicklung sektorspezifischer Prüfraster in den unterschiedlichen Feldern der Entwicklungszusammenarbeit. Ausweislich seiner Evaluationsberichte und auf diesen aufbauender Sekundärstudien hat das Centrum diese Aufgaben engagiert, methodisch qualifiziert und überaus erfolgreich wahrgenommen: Dies wird durch Kooperationsvereinbarungen mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, der Deutschen Gesellschaft für technische Zusammenarbeit und der Bundesstiftung Umwelt eindrucksvoll unterstrichen.

Dabei kommen der Evaluationspraxis des Centrums die von seinem Direktor schon im Rahmen seiner Mannheimer Habilitationsschrift entwickelten theoretischen Ansätze eines Theoriemodells (Lebensverlaufs-, Wirkungs-, Innovations-, Diffusions- und Nachhaltigkeitsmodells) bei der Erfassung und Einordnung programm- und projektspezifischer Interventionen

und Leistungen zugute. Eine methodische Stärke des auf dieser Grundlage erarbeiteten methodischen Instrumentariums des CEval ist insbesondere in der engen Verzahnung quantitativer und qualitativer Methoden zu sehen. So gelingt es, intendierte wie nicht intendierte, positive wie negative Wirkungen der jeweiligen Programme und Projekte zu erfassen und in einem konsistenten theoretischen Zusammenhang zu interpretieren. Auf diesem Wege kann das Centrum auch die *Wirkungen* der entwicklungspolitischen Programme und Projekte herausarbeiten, die neuerdings verstärkt im Blickpunkt des kritischen Interesses der Fachöffentlichkeit sowie der Entwicklungs- und Haushaltspolitik („*Wirkt die Hilfe wirklich?*“) stehen.

Diesen in der Entwicklungspolitik inzwischen etablierte Analyseraster hat das Centrum in den vergangenen Jahren konzeptionell erweitert und auch für Evaluationen in anderen Politikfeldern nutzbar gemacht. Das zeigt sich insbesondere in den Aufgabenfeldern der Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Umweltpolitik. Dabei fällt auf, dass aus dem methodischen Ansatz des Centrums leistungs- und wirkungsbezogene Indikatoren und schließlich auch Bewertungskriterien abgeleitet werden können, die sich auch für andere Organisationen im Nonprofit-Sektor eignen. Auf dieses Evaluationskonzept wird zunehmend auch in anderen Anwendungsfeldern zurückgegriffen.

## 2.5 Verknüpfung der Arbeitsschwerpunkte

Die vom CEval durchgeführten Evaluationsstudien umfassen häufig mehrere Arbeitsschwerpunkte: so insbesondere den der theoretischen und methodischen Weiterentwicklung, der Durchführung von Aus- und Weiterbildungsaufgaben und schließlich auch der Organisationsberatung. So konnten in den vergangenen Jahren in der Evaluationstätigkeit des Centrums auch wiederholte Parallelen und Verflechtungen der Untersuchungsfelder *Umwelt, Bildung und Entwicklungszusammenarbeit* aufgezeigt werden. Hierbei handelt es sich um zukunfts-trächtige Forschungsbereiche, die zwar eine unterschiedliche Dynamik aufweisen, aufgrund ihrer engen Verzahnung aber zahlreiche Ansatzpunkte für weiterführende Evaluationen aufweisen. Kritisch ist an dieser Stelle freilich anzumerken, dass Politik und Verwaltung diese Analyse- und Beratungschancen nur ansatzweise, soweit überhaupt wahrzunehmen scheinen: So ist die Nachfrage der Politik in den Bereichen Beratung, Aus- und Weiterbildung nach Angaben des Centrums deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben.

Was die Entwicklungsperspektiven des CEval angeht, so steht das Centrum vor der Herausforderung, seine Evaluationstätigkeit noch stärker in den Dienst der *Qualitätsentwicklung* zu stellen. Hierzu hat das Centrum mit seiner neueren Veröffentlichung „Evaluation und Qualitätsentwicklung“ (2006) eine zukunftsweisende, anspruchsvolle Grundlagenstudie vorgelegt. Damit ist eine tragfähig theoretische und methodische Grundlage für den Ausbau der Evaluationstätigkeit im Bereich der *Aus- und Weiterbildung* geschaffen worden. In einer Zeit, in der die Einrichtungen des gesamten Bildungssystems ihre jeweilige Leistungsfähigkeit mehr als früher unter Beweis stellen müssen, kommt der Schaffung und auch dem Ausbau des systematischen Weiterbildungsangebots für Evaluatoren durch entsprechende Kursangebote eine wachsende Bedeutung zu. Dabei erscheinen vor allem das Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit (FEEZ) und Kurse im Rahmen von InWent-Programmen ausbaufähig. Ähnliches gilt für den Ausbau externer Evaluationen im Hochschulbereich und für den Ausbau von Schulevaluationen. Allerdings würden diese Ausbauschritte zusätzliche personelle Ressourcen erfordern.

Schließlich bleibt noch anzumerken, dass das Centrum in einem seiner ursprünglichen Aufgabenfelder – der Evaluation der Entwicklungszusammenarbeit – seine hohen methodischen Standards noch weiterentwickeln sollte: durch den Einsatz von Panel- und Zeitreihenanalysen zur Ermittlung der Nettowirkungen der Interventionen auf Programmebene, übergreifende Studien zur Einschätzung des Entwicklungsbeitrags in einem Land sowie in einem Politikfeld und schließlich durch interkulturell vergleichende Analysen der Wirkungen von Kontextfaktoren. Dies erfordert den *Ausbau von Wirkungsanalysen* in der gesamten Bandbreite der Entwicklungszusammenarbeit von der Armutsbekämpfung über die Bildungsförderung bis hin zur zivilen Konfliktbearbeitung. In diesem Zusammenhang könnte das Centrum schließlich auch Beiträge für den Aufbau leistungsfähiger PRSP-Monitoring-Systeme in den Entwicklungsländern leisten.

Wendet man die vom Centrum in seinen Evaluationen angewandten Kriterien des Analyserasters auf das Centrum selbst an, so ergibt eine Indikatorenanalyse auf der Output-Ebene, dass im Zeitraum von 2002 bis 2005 nach dem Umfang der zur Verfügung stehenden Drittmittel im Durchschnitt der Haushaltsjahre die Arbeitsbereiche Bildung und Arbeitsmarkt, Entwicklungszusammenarbeit und Umwelt das stärkste Gewicht besaßen. Der Bereich Entwicklungszusammenarbeit machte 2005 50,3 % des Drittmittelaufkommens und der Arbeitsbereich Bildung und Arbeitsmarkt im Jahre 2004 sogar 59,2 % aus. Insbesondere der *Bildungsbereich* ist

durch einen expandierenden Markt für Evaluationen gekennzeichnet – eine Herausforderung für Forschungsplanung und Akquisitionstätigkeit des Centrums in der nahen Zukunft.

Bei der Beurteilung der Akquisitionstätigkeit des Centrums ist zu berücksichtigen, dass diese in den relevanten Arbeitsbereichen für Evaluationen, Beratungen und Weiterbildungsmaßnahmen unterschiedliche Erfolgsaussichten aufweisen, die auf die institutionelle Vernetzung des Centrums und seiner bisherigen Tätigkeitsfelder zurückzuführen sind.

Betrachtet man Ergebnisse und Wirkungen der Tätigkeit des Centrums (Outcome- und Impact-Ebene) anhand der üblichen Indikatoren, zeigt sich ein hohes Maß der Zufriedenheit der Kunden mit der Arbeit des Centrums. Dies stellen die Ergebnisse der Befragungen der Auftraggeber wie der Teilnehmer(innen) von Weiterbildungsmaßnahmen unter Beweis. Der positive Trend ist allerdings leicht rückläufig und verlangt vom Centrum eine kontinuierliche Überprüfung der Module seines Angebots.

### **3. Die Zielvorstellungen des CEval**

Die Zeit der Gründung des CEval (2002) ist eine Zeit vielseitiger und facettenreicher Entwicklung in der Evaluation<sup>2</sup>. Evaluationsbedarf bestand in fast allen Praxis- und Politikfeldern. Daher ist die Beschränkung des CEval auf drei ausgewählte Arbeitsbereiche (vgl. S. 8 des Internen Evaluationsberichts) eine bewusste und kluge Zielentscheidung:

- Umweltforschung und Umweltkommunikation
- Allgemeine und berufliche Bildung
- Entwicklungszusammenarbeit

---

<sup>2</sup> Die meisten der heutigen thematisch unterschiedlichen 14 Arbeitskreise in der DeGEval haben sich in den Jahren 1999 bis 2004 gegründet.

### 3.1 Begründung

Zielsetzung und Auswahl sind überzeugend begründet:

(I) In erster Linie wird eine *politische Argumentation* entfaltet: Globale Entwicklungsprozesse stellen die Gesellschaft(en) vor schwierige Herausforderungen, die den Nachweis langfristiger und nachhaltiger Wirkungen verlangen. Ohne geeignete Steuerungsinstrumente, wozu insbesondere Evaluation und Wirkungsuntersuchung gehören, können diese Aufgaben schwerlich gemeistert werden. Dabei spielen die Politikfelder Bildung, Umwelt und Entwicklungszusammenarbeit die zentrale Rolle, um nach dem Selbstverständnis des Centrums „weltweit nachhaltige ökonomische, soziale und ökologische Entwicklungsprozesse auszulösen“. Da deren Zusammenspiel für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben von entscheidender Bedeutung ist, werden diese Politikfelder in den Mittelpunkt der Arbeitsschwerpunkte des CEval gerückt.

(II) Der gleichzeitige Ausbau der drei ausgewählten Evaluationsschwerpunkte bringt zudem aufgrund der interdisziplinären Verknüpfung *Synergieeffekte* mit sich. Ebenso wie die Politikfelder Umwelt, Entwicklung und Bildung aufeinander verwiesen sind, entspricht die Vorgehensweise der Evaluation im Hinblick auf die theoretischen und methodischen Grundlagen einer gemeinsamen Basis.

(III) Die *theoretische und methodische Basis* der genannten Handlungsfelder ist explizit ausgewiesen. Als gemeinsames Fundament der Evaluationsansätze in den genannten drei Arbeitsbereichen dient der von *Stockmann* entwickelte Evaluationsansatz. Darauf aufbauend lassen sich politikfeldspezifische Designs fortentwickeln. Die Auswahl der Arbeitsschwerpunkte des CEval erweist sich auch unter diesem Aspekt als sinnvolle Zielsetzung.

(IV) Im Hinblick auf geleistete *Vorarbeiten* stellt die Zielsetzung des CEval ebenfalls eine sinnvolle Entscheidung dar. Als gemeinsame wissenschaftliche Ausgangsbasis darf die Schrift von *R. Stockmann* „Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe“ (1996) gelten. Sie wurde weiterentwickelt durch die Arbeit von *A. Caspari* „Evaluation der Nachhaltigkeit von Entwicklungszusammenarbeit“ (2004) sowie durch die Arbeiten von *W. Meyer* und *S. Krapp*. Bezüglich der drei ausgewählten Arbeitsschwerpunkte

verfügt das Team des CEval über wissenschaftliche Expertise und hat in der Vergangenheit nachgewiesen, dass die theoretischen Grundlagen mit der Zunahme der praktischen Evaluationserfahrung weitergetrieben werden. Darüber legt die Liste der in den letzten Jahren veröffentlichten Arbeiten ein überzeugendes Zeugnis ab.

(V) Die Zielsetzung eröffnet *Kooperationsmöglichkeiten* mit unterschiedlichen Partnern in Feld der Evaluation, die offensiv durch Leitung und Team des CEval aufgegriffen werden. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Institutionen der Evaluationsforschung zeigt sich nicht nur im 2005 eingerichteten Aufbaustudiengang „Master of Evaluation“, an dem das CEval aktiv und initiativ beteiligt ist (als Vertreter der Universität des Saarlandes zusammen mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes und der Katholischen Hochschule für Soziale Arbeit, Saarbrücken), sondern auch in der Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungspolitischer Gutachter e. G. (AGEG). Mit der AGEG zusammen bietet das CEval Kurse zur Ausbildung von Evaluations-Fachkräften in der Entwicklungszusammenarbeit (FEEZ) an. Dabei handelt es sich um das einzige Weiterbildungsangebot (bestehend aus sieben Modulen) für Evaluatoren in Deutschland.

Des weiteren praktiziert das CEval eine sinnvolle Kooperation mit „InWent“ (Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH), indem im Auftrag der Bundesregierung Experten für den Prozess einer nachhaltigen Entwicklung in Ländern Afrikas, Asiens, Lateinamerikas und europäischen Reformstaaten ausgebildet und unterstützt werden. Weitere Träger von Fortbildungsangeboten, mit denen das CEval kooperiert sind: das IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), der DAAD, das BMZ, die Peking Universität, die Universidad de Costa Rica, San José, EASY-ECO, GTZ u.a.

(VI) Darüber hinaus ist die Zielsetzung des CEval im Hinblick auf die *Komplementarität* mit anderen bereits etablierten Evaluationsinstituten zweckmäßig gewählt. Sowohl im Hochschulbereich, wie im Gesundheitswesen, der Forschungs- und Technologiepolitik u.a. Gebieten haben sich spezifische und erfolgreiche Einrichtungen herausgebildet, mit denen das CEval vernünftigerweise nicht in Konkurrenz tritt.

### 3.2 *Schwerpunkte*

Die Schwerpunkte der bisherigen Arbeit waren Evaluationen zu Fragen der Umwelt, Bildung und Entwicklungszusammenarbeit. Über diese Schwerpunkte hinaus werden derzeit im CEval weitere Zielsetzungen erwogen, die in das Gesamtbild der Evaluationstätigkeit einzubeziehen sind. Diese neuen Perspektiven können hier nur kurz benannt und hinsichtlich ihrer Erfolgsaussichten abgewogen werden. Bei der Begehung am 26./27. 1. 06 – wurden die folgenden zusätzlichen und neuen Arbeitsfelder für das CEval erörtert:

- Evaluation im Bereich der Kultur
- Evaluation im Bereich von e-Learning
- Evaluation von Energieeffizienz
- Nachhaltigkeitsmanagement in Non-Profit-Organisationen und zivilgesellschaftlichen Organisationen
- Bildung für Nachhaltige Entwicklung
- Verbindung von Qualitätsentwicklung und Evaluation

Aus der Perspektive der Gutachterkommission erscheint diese Erweiterung des Spektrums von Themen als Ergebnis einer sinnvollen Planung. Allerdings sollte überlegt werden, ob die Evaluation von Energieeffizienz mit dem (überwiegend sozialwissenschaftlich ausgebildeten) Stab des CEval hinreichend geleistet werden kann. Bei allen andern genannten Feldern könnten die bereits erwähnten Synergieeffekte sowie die durch wissenschaftliche Vorarbeiten ausgewiesenen Kompetenzen des Teams zum Tragen kommen. Der letzte Punkt hingegen, Verbindung von Qualitätsentwicklung und Evaluation, hat durch die kürzlich erschienene Veröffentlichung von *Stockmann* (2006) zusätzliches Gewicht gewonnen. Eine weitere, bisher nur kurz angesprochene Perspektive ist die Einrichtung von Kursen zur Vermittlung von Kompetenzen in der Selbstevaluation. Hier besteht ein erheblicher Bedarf in verschiedenen Arbeitsfeldern. Durch dieses Arbeitsfeld hätte das CEval die Voraussetzungen, die Weiterentwicklung der Empfehlungen zur Anwendung der Standards der DeGEval auf Grundlage von Erfahrungswissen fortzuentwickeln.

Neben dem Diskurs um die Arbeitsfelder des CEval, muss die Besonderheit der Zielsetzung als eine *enge Verzahnung von praktischer Evaluationstätigkeit und wissenschaftlicher Fortentwicklung der Evaluationsforschung* betont werden. Das CEval ist keine Evaluationsagen-

tur, die sich durch die Einwerbung von Evaluationsaufträgen vollständig finanzieren könnte. Ausweislich der zahlreichen Veröffentlichungen fast aller Mitglieder des Teams, die sich mit theoretischen und methodologischen Fragen beschäftigen, leistet das CEval prioritär einen wichtigen Beitrag zu Grundlagenforschung und Weiterentwicklung der Evaluationsforschung in Deutschland. Der wissenschaftliche Anspruch des CEval, der einer universitären Einrichtung entspricht, kann nicht durch die Einwerbung von Evaluationsaufträgen finanziert werden. Wenn die Zielsetzung der Verbindung von Grundlagenforschung und praktischer Evaluation aufrechterhalten werden soll, wofür die Evaluationskommission sich nachdrücklich ausspricht, so muss die Sockelfinanzierung weiterhin gesichert sein. Andernfalls werden – wie bereits geschehen – die Kostenkalkulationen nicht mit den kommerziellen Anbietern konkurrieren können. Für die Universität des Saarlandes kann es u.E. nur darum gehen, ein wissenschaftliches Centrum zu betreiben und zu sichern, das weiterhin dem vierfachen Anspruch – nämlich von 1. Grundlagenforschung, 2. Studium (bzw. Qualifikationsmaßnahmen), 3. Anwendungsbezug durch auftragsbezogenen Forschung und Beratung und 4. Informationsaustausch u. Kommunikation gerecht wird.

Die Ziele des CEval<sup>3</sup> sollen insbesondere realisiert werden durch:

1. Entwicklung von theoretischen und methodischen Grundlagen sowie fachwissenschaftlichen Maßstäben für Evaluation,
2. Entwicklung und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen,
3. Durchführung auftragsbezogener Forschung und Beratung und
4. Förderung des fachlichen Informationsaustauschs.

In der Umsetzung sollen vorrangig kooperativ-partizipative Vorgehensweisen bzw. Netzwerke und interdisziplinäre Modelle der Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis präferiert werden. Vom CEval werden als konzeptionelle Dimensionen dieses Ansatzes in der EZ-Evaluation das sog. 'Lebensverlaufsmodell', das 'Wirkungsmodell', das 'Innovations-/Diffusionsmodell' und das 'Nachhaltigkeitsmodell' eingeführt, die durch das 'Integrative Theoriemodell' zu einem ganzheitlichen Konzept einer Programmevaluation verknüpft werden.

---

<sup>3</sup> Gründungsentwurf in der überarbeiteten Fassung von 2002.

Zum Selbstverständnis des Ceval im Bereich Evaluation in der EZ führt das Institut aus:  
(Quelle: Auszug aus Jahresbericht 2004)

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

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

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

Die Auswahl der fachlichen Arbeitsschwerpunkte des CEval ist nicht nur dadurch begründet, dass Bildung, Umwelt und Entwicklungszusammenarbeit (neben anderen, wie z.B. Regional- und Wirtschaftspolitik) zentrale Handlungsbereiche für die Induzierung nachhaltiger Entwick-

lungsprozesse darstellen, sondern auch, weil deren interdisziplinäre Verknüpfung zu besonders hohen Synergieeffekten führen wird.

## **4. Das Organisationsmodell des CEval**

Als wissenschaftliches Institut ist das *Centrum für Evaluation* in die Fakultät für empirische Humanwissenschaften der Universität des Saarlandes integriert. Diese Einordnung ist nicht nur administrativer, sondern auch fachlicher Natur: Denn *Evaluation* ist nach dem Universitätsentwicklungsplan 2002 – 2007 einer der fünf Forschungsschwerpunkte der Fakultät. Der Leiter des Centrums befasst sich als Lehrstuhlinhaber für Soziologie in Lehre und Forschung schwerpunktmäßig mit evaluationstheoretischen und methodischen Fragen.

### *4.1 Organisationsstruktur*

Innerhalb des Centrums betreuen Bereichskoordinatoren die drei Arbeitsschwerpunkte (Umwelt, Entwicklungszusammenarbeit, Bildung und Arbeit) in Forschung, Beratung und Lehre. Ein großer Teil der Mitarbeiter ist im Rahmen drittmittelfinanzierter Projekte beschäftigt. Entsprechend der Aufgabenstellung und dem Selbstverständnis des Centrums haben sich die Mitarbeiter(innen) in unterschiedlichen Disziplinen qualifiziert, vertreten unterschiedliche evaluationstheoretische Kompetenzen und Fachkenntnisse wie praktische Erfahrungen in verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten.

Durch diese Organisationsstruktur, insbesondere die organisatorische Einbindung in die Universität, wird institutionell eine enge Verzahnung von evaluationstheoretischer Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Auftragsforschung gewährleistet. Dadurch werden zugleich, wie die Publikationen und Lehrveranstaltungen des Centrums unterstreichen, weitreichende Synergieeffekte ausgelöst. Die hochschulinterne Einbindung kommt darüber hinaus der Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses zugute.

Das Centrum wird bei seiner Arbeit durch einen Beirat unterstützt, in dem die zuständigen Ministerien der Landesregierung, die Leitung der Universität, die Bundesstiftung Umwelt, das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, das Bundesinstitut für Berufsbildung sowie die Universität Mainz und die FU Berlin vertreten sind. An dieser Stelle sei allerdings die Frage gestellt, ob die beteiligten Institutionen bei der Wahrnehmung ihrer jeweils eigenen Evaluationstätigkeit vom methodischen und fachlichen Beratungspotential des Centrums im eigenen Interesse ausreichenden Gebrauch machen.

#### 4.2 *Administrative Probleme*

Die aufgrund der Verfassung des Centrums erforderliche Abwicklung administrativer Vorgänge durch die Universitätsverwaltung wirft allerdings einige Probleme auf, die an dieser Stelle nur stichwortartig benannt werden sollen:

- Die auf EU-Richtlinien beruhenden Vertragsvorgaben der Universität lassen sich mit den Allgemeinen Vertragsbedingungen der Auftraggeber nicht immer in Einklang bringen. Die Folge: Der Leiter CEval haftet gelegentlich mit seinem Privatvermögen, auch wenn die konstruktive Beratung durch die Rechtsabteilung der Universität bei der Vertragsanbahnung nicht in Abrede gestellt werden soll.
- Die Vorgabe der Drittmittelrichtlinie der Universität, den Auftraggebern Overheadkosten in Höhe von (im Ergebnis) 10 % der Projektmittel in Rechnung zu stellen, hat in mehreren Fällen bereits das Zustandekommen von Aufträgen verhindert. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die stärkere rechtliche Prüfung durch die Universität lediglich das Resultat von EU-Richtlinien ist, die den deutschen Universitäten seit 2005 im Einklang mit anderen europäischen Hochschulen begründete wettbewerbsrechtliche Rahmenbedingungen auferlegen.
- Die rechtzeitige Unterzeichnung von Arbeitsverträgen durch die Universität macht es erforderlich, die entsprechenden Einstellungsanträge mindestens drei Wochen vor Vertragsbeginn der Personalabteilung vorzulegen. Diese Vorlaufzeit steht vielfach im Widerspruch nicht nur zum Geschäftsgebaren der Auftraggeber, sondern auch zur Praxis von Forschungsförderungsorganisationen, die wesentlich kürzere Fristen zwischen Auftragsbewilligung und Projektbeginn vorsehen (so bei Bundes- und Landesministerien und mehreren Nichtregierungsorganisationen).

Das Centrum für Evaluation ist nicht auf eine vollständige Selbstfinanzierung angelegt: Einerseits tragen die Saarländische Landesregierung und die Universität des Saarlandes durch die

institutionelle Förderung und die Finanzierung des Lehrstuhls für Soziologie ganz wesentlich zur finanziellen Grundsicherung des Instituts bei, andererseits hat sich das Centrum durch die Akquisition drittmittelfinanzierter Forschungsprojekte und Beratungsaufträge einen wachsenden Finanzierungsanteil erwirtschaftet. Die Folge: Der Grundfinanzierung des Saarlandes und der Universität steht ein wachsender Anteil von Eigenmitteln gegenüber, der weit über dem geplanten Soll liegt.

Den hochschulpolitischen Zielen der Finanzierung des Centrums hat ursprünglich das Finanzierungsmodell der Fraunhofer-Institute zugrunde gelegen: ein Drittel Grundfinanzierung und zwei Drittel Drittmittelfinanzierung. Das Centrum weist bereits eine Drittmittelquote von bis zu 87 % auf, so dass sich der Grundfinanzierungsanteil auf 13 % verringert hat. Dieser Trend kann jedoch nicht fortgeschrieben werden. Vielmehr stellt der derzeitige Eigenmittelanteil ein *absolutes Minimum* dar, wenn das Centrum im Rahmen seines bisherigen Auftrages und im Interesse der Lehre und Forschung der Universität auch weiterhin wissenschaftliche Grundlagenforschung betreiben soll und darüber hinaus den von europäischen Forschungsprojekten geforderten Eigenmittelanteil sicherstellen soll. Sollten Landesregierung und Universität eine erweiterte Aufgabenzuweisung an das Centrum anstreben – etwa im Bereich der Evaluation von Bildungseinrichtungen sowie der Arbeitsmarkt- und Umweltpolitik – ist eine entsprechende Aufstockung des Eigenmittelvolumens sinnvoll. Dies würde im Übrigen auch der Tatsache Rechnung tragen, dass der Leiter des Centrums als Lehrstuhlinhaber für Soziologie im Vergleich zu Kollegen der anderen Fachrichtungen der Fakultät ein überdurchschnittlich hohes Drittmittelaufkommen (pro Professor) erzielt hat.

#### 4.3 Personalrekrutierung

Trotz dieses insgesamt beeindruckenden Bildes der finanziellen Entwicklung soll auf einige Probleme der *Personalrekrutierung* hingewiesen werden:

- Der Wegfall des Soziologiestudiengangs an der Universität Saarbrücken schmälert das Potential entsprechend ausgebildeter Sozialwissenschaftler(innen), die für eine Beschäftigung im Centrum in Betracht kommen. Damit ist das Centrum auf die Akquisition von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von Universitäten außerhalb des Saarlandes angewiesen und muss auch das Risiko einer höheren Fluktuation tragen.
- Dieses Risiko wird durch die Personalrekrutierung für Drittmittelprojekte noch weiter gesteigert, da einerseits ein hohes Qualifikationsprofil von Bewerbern gefordert wird, andererseits aber langfristige Arbeitsverträge auch für außeror-

dentlich bewährtes Projektpersonal nicht zur Verfügung stehen. Hinzu kommen die rigiden Befristungsregeln der universitären Personalpolitik. Zwar ist Nachwuchsförderung vorrangiges Ziel der Personalpolitik der Universität und damit auch des Centrums, doch ist es auf Dauer unmöglich, im Rahmen der Drittmittelprojekte nur mit Nachwuchswissenschaftlern zu arbeiten, denn die Auftraggeber von Evaluationsstudien verlangen von Projektmitarbeitern Kompetenz *und* Erfahrung. Gerade deshalb ist die Beschäftigung von *Bereichskoordinatoren* erforderlich. Der Zuwendungsgeber sollte hierbei bedenken, dass eine Ausweitung der Stellen für Koordinatoren sowohl im Interesse der Nachwuchsförderung als auch einer weiteren Konsolidierung oder sogar Expansion des Drittmittelgeschäfts des Centrums liegt.

## 5. Produkte und Maßnahmen

### 5.1 *Durchführungsansatz*

Die Konzeption des CEval zielt letztlich auf Grundlagenforschung im Bereich der wissenschaftlichen Weiterentwicklung von Evaluationstheorien und –methoden ab. Zur Durchführung verfolgt das CEval dabei einen interdisziplinär angelegten Forschungsansatz und hat sich inzwischen vielfältige methodische Kompetenzen erworben. Die regionale Ausrichtung der Aktivitäten reicht allgemein von der lokalen Ebene (z.B. Evaluation von Prozessen der Verwaltungsmodernisierung in Landkreisen) über die nationale Ebene (z.B. Evaluierung der Förderprogramme von Bundesministerien) bis hin zu internationalen Kontexten z.B. bei der Evaluierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit.

Bei der Aufteilung nach Arbeitsfeldern und Produktkategorien ergeben sich dabei thematische und funktionale Überschneidungen, die sich im Gesamtzusammenhang des Instituts positiv und befruchtend darstellen. Hierzu zählen u.a. die Verknüpfung von Theorie und Praxis der Evaluationsforschung und –anwendung mit Lehre und Forschung insbesondere über den Masterstudiengang sowie FEEZ. Zu erwähnen sind weiterhin u.a. die Zeitschrift für Evaluation (ZfEv), die Deutsche Gesellschaft für Evaluation und die Konferenzen, Tagungen, Symposien etc. des CEval die alle zum Funktionieren des Themen-Netzwerkes beitragen.

Für den Bereich Evaluation ist generell anzumerken, dass eine reine Grundlagenforschung ohne den direkten Praxisbezug aus den zuvor dargelegten Gründen nicht realistisch und nicht

erfolgversprechend erscheint. Hier ist aus den Ansätzen und Strategie internationaler Organisationen wie der Weltbank und den UN zu lernen.

## 5.2 *Produkte im Bereich Evaluation*

Zur Analyse und Leistungsbewertung wird hier auf die im Rahmen der internen Evaluation durchgeführte Bestandsaufnahme verwiesen.<sup>4</sup> Generell berühren die durchgeführten Projekte zumeist mehrere Arbeitsbereich gleichzeitig, wie z.B. Modellentwicklung, Implementierungserfahrung und Personalqualifizierung. Dies gilt aber auch für die Schwerpunktbereiche Umwelt und Bildung, so dass eine eindeutige Zuweisung von Projekten manchmal schwierig ist. Andererseits spricht dies für die Synergiepotentiale zwischen den gewählten Schwerpunkten. Die wichtigsten abgeschlossenen, begonnenen und geplanten Produkte und Maßnahmen des CEval im Bereich der Evaluation können dabei dem internen Evaluationsbericht bzw. den Jahresberichten entnommen werden.

## **6. Bewertung der Ressourcen**

### *6.1 Qualifikation*

Im CEval ist hochrangige Evaluationskompetenz versammelt. Dies gilt unzweifelhaft für den Initiator und Gründer des CEval, *Reinhard Stockmann*. Ihm gelang es, auch weitere MitarbeiterInnen an das Institut zu binden, die im Hinblick auf die genannten Evaluationsschwerpunkte bestens ausgewiesen sind oder aufgrund der theoretischen und praktischen Betreuungsarbeit durch den Leiter des Centrums weiter qualifiziert wurden (Promotionen, Habilitationen). Im Zuge ihrer Qualifikationsarbeiten leisteten die MitarbeiterInnen ebenfalls Grundlagenarbeit, so dass festgestellt werden kann, das Team entspreche den hohen Erwartungen der Gutachterkommission. Auch die wissenschaftlichen Hilfskräfte leisten auf ihrem jeweiligen Gebiet anspruchsvolle Arbeit und ergänzen so die Arbeitsgruppe vorteilhaft.

Ausdrücklich sei hervorgehoben, dass sich die Qualifikationen der Mitarbeiter auf die gesetzten Arbeitsschwerpunkte – sowie die von CEval und Gutachterkommission avisierte Erweite-

---

<sup>4</sup> Vgl. CEval: Interner Evaluationsbericht 13. Januar 2006, Saarbrücken 2006, S. 71 ff.

rung – beziehen. Im Falle der Evaluation von darüber hinausgehenden Handlungs- und Politikfeldern müsste das Team ergänzt werden.

## *6.2 Motivation und Kommunikation*

Als Kriterien für die Motivation werden Produktivität, Innovationsfreude, Einsatzbereitschaft und die Bereitschaft zu Auslandseinsätzen herangezogen; Kriterien für Kommunikation sind die Vernetzung der einzelnen Sparten und das Arbeitsklima.

Die Produktivität ist im Hinblick auf Zahl und Qualität der Veröffentlichungen sehr hoch. Eine Veröffentlichungsliste sämtlicher Publikationen des CEval hätte den Rahmen dieses Berichts gesprengt; diese gehen aber z.B. aus den Jahresberichten hervor. Der Ausstoß an gut platzierten Publikationen sowie an internen Berichten, Curricula, Ergebnispräsentationen u.a. zeugt von einer hoch motivierten Belegschaft, die bereit ist, sich für die gemeinsamen Ziele des CEval nachdrücklich einzusetzen. Dabei werden immer wieder neue Wege hinsichtlich der Methodenwahl und der Theoriebildung beschritten. Die Evaluationen im Bereich der EZ erfordern üblicherweise Arbeitsphasen im außereuropäischen Ausland, denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehrfach nachgekommen sind.

Die interne Kommunikation wird durch ein konsequentes Monitoringsystem unterstützt, das den jederzeitigen Überblick über Art und Anzahl der durchgeführten Serviceleistungen, Zahl der Kursteilnehmer, Kundenzufriedenheit u.a. erlaubt. Die erhobenen Daten sind Gegenstand jährlich stattfindender Analysetagungen. Daneben bestehen wöchentliche Mitarbeiterunden. Mit wachsendem Archivbestand und zunehmender Zahl von Arbeitsgruppen wurde eine interne Vernetzung erforderlich. Dazu wurde ein Dokumentenverwaltungssystem (DVS) entwickelt, das eine solide Basis auch für die weitere Entwicklung des CEval sein dürfte (dazu mehr unter „Infrastruktur“)

## *6.3 Technische Ausstattung und Infrastruktur*

Die Begehung am 26./27. Januar 06 zeigte zunächst, dass die Räumlichkeiten des Centrums aufgrund der Ansiedlung auf einem gemeinsamen Flur zwar Nähe und unmittelbaren Austausch der MitarbeiterInnen erlauben, z.T. ist die Unterbringung aber recht beengt. Das gilt

für Personen, die sich ein Zimmer teilen müssen, wie auch für die Bereithaltung von Materialien und Literatur.

Soweit feststellbar entspricht die Ausstattung mit Rechnern (Hardware) dem aktuellen Stand. Auf die hausintern entwickelte Software sollte wegen ihrer Bedeutung für das Wissensmanagement speziell eingegangen werden:

Das online-gestützte Dokumenten-Verwaltungs-System (DVS) dient dazu, die in verschiedenen Arbeitsgruppen des CEval entstandenen Texte und Daten (wie z.B. Rohdaten, Leitfäden, Präsentationen, Veröffentlichungen) zu archivieren und intern zugänglich zu machen. Da viele Dokumente dem von *R. Stockmann* entwickelten Analyseraster folgen, sind die Materialien untereinander kompatibel. Das DVS hat damit nicht nur Archivfunktion für die zunehmend umfangreicheren Evaluationsergebnisse, sondern bietet auch Zugang zur Grundlagenliteratur und stellt einen Baukasten dar, aus dem Textbausteine rationell entnommen werden können (Formblätter, Seminarunterlagen).

#### 6.4 Grundausrüstung

In diesem Zusammenhang ist das Verhältnis von Grundausrüstung (durch das Land) und eingeworbenen Mitteln zu betrachten. Mit den durch das Land bereitgestellten Mittel konnte während der erst kurzen Existenz des CEval durch Einwerbung von Drittmitteln eine hohe „Gewinn“-Spanne erwirtschaftet werden. Der Anteil der Grundausrüstung durch das Land beträgt nur 13%, während 87% der Mittel eingeworben wurden. Wenngleich dieses Kriterium auf der Output-Ebene angesiedelt ist, gibt es doch einen deutlichen Hinweis auch auf die Dynamik und den Erfolg der Eigenfinanzierung, die durch die hohe Qualität der Evaluationsarbeit erreicht werden konnte, die jedoch nur auf der Grundlage einer kontinuierlichen Sockelzuweisung sicher gestellt werden kann.

## 7. Der Stellenwert des CEval in der Evaluationslandschaft

Das CEval ist in der regionalen und nationalen Evaluationslandschaft gut verankert. Seit seiner Gründung hat es Evaluationen auf vier Kontinenten durchgeführt und mit einer Vielzahl von Organisationen zusammengearbeitet. Die internationale Vernetzung des Centrums ist im

Bereich der beruflichen Bildungszusammenarbeit besonders eindrucksvoll: Hier hat es mit Trägerorganisationen in Ägypten, Mexiko, Lateinamerika, Großbritannien und Österreich kooperiert. In der Bundesrepublik ist CEval in diesem Kooperationsfeld in ein paralleles Netzwerk eingebunden, an dem sich die GTZ, InWent, der Evangelische Entwicklungsdienst, der DAAD und das Bundesinstitut für berufliche Bildung beteiligen. Zu den klassischen regionalen Schwerpunkten Süd- und Mittelamerika und Ostasien sind in jüngster Zeit Osteuropa und Ostafrika hinzugekommen. Die Beziehungen zu Partnern in Costa Rica, China Laos und Thailand sollen nach der Planung des Centrums weiter ausgebaut werden.

### 7.1. Netzwerke

Zentrales Netzwerk ist in Deutschland die *Deutsche Gesellschaft für Evaluation* (DeGEval). Hier sind Mitglieder des Centrums an der Leitung zweier Arbeitskreise und im Vorstand beteiligt. Ferner ist in diesem Zusammenhang die Mitarbeit von CEval-Mitarbeitern in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft, dem Institut für Energie und Umwelt in Heidelberg, einzelnen Consulting-Unternehmen und in der Arbeitsgemeinschaft entwicklungspolitischer Gutachter (AGEG) zu erwähnen.

Für die starke professionelle Verankerung des Centrums in der deutschen Evaluationslandschaft spricht auch die Tatsache, dass sich zahlreiche Auftraggeber wiederholt für die Auftragserteilung an das Centrum entschieden haben: mehrere Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit und Bildungspolitik, das saarländische Ministerium für Umwelt, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt und die Hanns-Seidel-Stiftung. Ferner sind in diesem Zusammenhang mehrere Bundesministerien (z. B. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit), Stiftungen und Verbände, Bundes- und Landeseinrichtungen und das European Centre for the Development of Vocational Training zu nennen.

Wiederholt war das Centrum darüber hinaus in Netzwerkevaluationen (*Joint Evaluation*) eingebunden (z.B. in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich). Dabei ging es beispielsweise um die Evaluation von Verbundprojekten der von der EU im 6. Rahmenprogramm geförderten Maßnahmen (EQUAL-Programm). Die mit Netzwerkevaluationen verbundenen methodischen und anwendungsbezogenen Fragen können jedoch aus der Sicht des Centrums noch nicht als geklärt angesehen werden. Dabei geht es um die Vernetzung mit anderen Evaluationsinstituten

zur Akquise, Netzwerkkooperationen als Forschungsobjekt und die Anwendung von Netzwerkanalysen als spezifische Forschungsmethode.

## 7.2 Verankerung

Zur festen Verankerung des Centrums in der Evaluationslandschaft dürfte auch die Tatsache beigetragen haben, dass das Centrum einen intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen und einzelnen Evaluatoren durch die Organisationen von Seminaren, Workshops, Tagungen und den Austausch von Informationsmaterialien pflegt. Diese Angebote sind durchweg auf eine sehr positive Resonanz gestoßen. Das gilt insbesondere für die verschiedenen Vermittlungsaktivitäten der Mitarbeiter des Centrums in der DeGEval. In diesem Kontext kommt den Arbeitspapieren, sonstigen Informationsmaterialien und der Mitarbeit an der „Zeitschrift für Evaluation“ besondere Bedeutung zu. Die Website des Centrums stellt zudem ein ausbaufähiges Medium für die Öffentlichkeitsarbeit dar. Auf diesem Wege trägt das Centrum auch wesentlich zur Profilbildung der eigenen Universität bei. Die mit dem Centrum verbundene Evaluationsforschung könnte dabei einen fächerübergreifenden Schwerpunkt eines erweiterten Universitätsprofils bilden.

## 7.3 Fallstudie: Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit

Weltweit verzichtet kein Land und keine relevante Organisation oder Einrichtung in der EZ auf das Instrument der Evaluation. Im Gegenteil nehmen Bedeutung und Einsatzbreite stetig zu. Es handelt sich dabei ohne Einschränkung um eine globales Arbeitsfeld, mit hohem Entwicklungspotential, und es kann davon ausgegangen werden, dass dieses noch lange nicht ausgeschöpft ist und dass die Entwicklungserfordernisse z.B. in den sog. 'Lernenden Organisationen' und den in der Entstehung befindlichen internationalen Wirtschaftsregionen sowie im Zuge globalisierter Produktion und Wirtschaft erst in den kommenden Jahren definiert werden.

Als Beleg für die Wichtigkeit und Zukunftsbedeutung des Steuerungsinstruments 'Evaluation in der EZ' kann z.B. die aktuelle Position der Weltbank dienen, die im folgenden Kasten auszugsweise wiedergegeben wird: (Quelle: <http://www.worldbank.org/ieg/about.html>)

## **Enhancing Development Effectiveness through Excellence and Independence in Evaluation**

The Independent Evaluation Group (IEG) is an independent unit within the World Bank; it reports directly to the Bank's Board of Executive Directors. IEG assesses what works, and what does not; how a borrower plans to run and maintain a project; and the lasting contribution of the Bank to a country's overall development. The goals of evaluation are to learn from experience, to provide an objective basis for assessing the results of the Bank's work, and to provide accountability in the achievement of from experience and by framing recommendations drawn from its objectives. It also improves Bank work by identifying and disseminating the lessons learned evaluation findings.

### **Overview**

The World Bank has developed an increasingly rigorous system of evaluation over the past 30 years. Two independent reviews sponsored by evaluation units of regional development banks have found that the Bank's evaluation tools and approaches come closest to best practice among the multilateral development banks.

Evaluation measures achievements in relation to institutional policies, Bankwide program objectives, and the goals set for each operation. It is designed to:

- provide an objective basis for assessing the performance of policies, programs, projects, and processes;
- help provide shared accountability for the achievement of the Bank's objectives; and
- improve policies, programs, and projects by identifying and disseminating the lessons learned from experience and by making recommendations drawn from evaluation findings.

Evaluation at the Bank has two major dimensions: (a) self-evaluation by the units responsible for particular programs and activities; and (b) independent evaluation by the Independent Evaluation Group (IEG). These dimensions link to a system of organizational learning, use of external expertise and stakeholder participation-that, in combination, make it unique among development organizations. The following principles apply to both independent and self-evaluation.

- **Usefulness:** For evaluation to affect decision making, decision makers must perceive the findings as useful, timely, and geared to current operational concerns. To ensure a practical focus, Bank evaluations involve operational managers, borrowers, co-financiers, and beneficiaries of Bank assistance.
- **Credibility:** If Bank managers and staff are to use the lessons learned from evaluation, they must perceive the evaluation as objective, rigorous, and impartial. The credibility of evaluation rests on the professional quality of the staff, the rigor of its methods, and timely availability of its findings.
- **Transparency:** All evaluation reports are issued to Bank member governments and to the Bank's management, and are available to all staff. The evaluation process itself (including self-evaluation) is subject to independent annual reviews by the Committee on Development Effectiveness (CODE) of the Bank's board.

In addition, evaluation by IEG must be based on:

- **Independence:** If independent evaluation is to be impartial, its findings, analyses, and conclusions must be free from bias. This means that evaluation by IEG must be independent from line management at all stages of the process, including planning of work programs, formulation of terms of reference, staffing of evaluation teams, and clearance of reports. More information on the Independence of IEG is available.

IEG reports directly to the Bank's Board of Executive Directors, which oversees its work through the Board's Committee on Development Effectiveness (CODE). CODE oversees the operations evaluation system of the Bank and of the International Finance Corporation. It was established in 1994 as a standing committee of the Board of Executive Directors. The eight-member committee has the following terms of reference:

- To review the work program and reports produced by IEG and the Operations Evaluation Group (OEG) of the International Finance Company (IFC)-and management's responses to them-and to identify policy issues for consideration by the board.
- To satisfy itself that the Bank's operations evaluation and self-evaluation activities are adequate and efficient.
- To examine selected issues concerning operations evaluation and development effectiveness, for review and decision making by the board.

CODE deliberates on issues that have a bearing on relevance, efficiency, and effectiveness of the Bank's operations-including operational policies and business processes-and monitors the implementation of Bank activities to ensure that the overall purpose of reducing poverty is being served.

Im Widerspruch hierzu gibt es insbesondere im europäischen Raum bisher kaum qualitativ leistungsfähige, zentrale Einrichtungen, die in diesem Bereich unabhängig agieren können und neutralen bzw. eher wissenschaftlich-ethischen denn politischen Standards bzw. Organisationsordnungen verpflichtet sind. Im Alltag der EZ sind es zumeist die sich verknappenden Ressourcen bei steigenden Effizienzforderungen im Verein mit Fragen nach den tatsächlichen Wirkungen von EZ und der zugrunde liegenden Legitimation, die Evaluationsbedarf auslösen. Vermehrte politische Erfolgsmachweise, Bestrebungen zur weiteren Standardisierung und die viel benutzte Forderung 'Nachhaltigkeit' sind beispielhafter Ausdruck der geänderten Sicht- und Verfahrensweisen.<sup>5</sup>

Die Überprüfung der Ausrichtung des CEval ist in den ersten drei Leitfragen zur Evaluation enthalten. Insgesamt ist die Bildung eines Schwerpunktbereichs Evaluation in der EZ am CEval bedarfsgerecht und unter wissenschaftlichen, universitären und landespolitischen Aspekten als richtig und zukunftsweisend zu bewerten. Viele Anzeichen sprechen dafür, dass Bedarf und Bedeutung von Evaluation in der EZ in den kommenden Jahren weltweit noch deutlich anwachsen. Zusätzlich besteht ein generelles Methodendefizit und insbesondere in Europa dazu noch ein umfänglicher Nachholbedarf. Der weltweite Kommunikationszuwachs, die neuen Möglichkeiten logistischer Überwachung und die im Zuge der Globalisierung zunehmend intensivierten Austauschprozesse sind wichtige Faktoren des Zuwachses. Für das Instrument der Evaluation zeichnen sich in dieser Erweiterung und Vertiefung neue Anwendungsfelder und integrierte Ansätze ab, die es zu rechtzeitig zu erkennen und zu entwickeln gilt.

Die grundsätzliche Wahrnehmung des Arbeitsfeldes durch das CEval, wie es sich aus den Dokumenten und Gesprächen ergibt, ist richtig, wenn auch die Fragen nicht vollständig zu beantworten waren, ob einerseits die Potentiale in diesem Sektor in vollem Umfang erkannt

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu ergänzend auch die zusammenfassenden Ausführungen der Broschüre zum Fortbildungsprogramm Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit (FEEZ) des CEval

und gewichtet werden und ob andererseits die bisherige Vorgehensweise in diesem Sektor den politischen, organisatorischen und operationalen Gegebenheiten der EZ optimal angepasst ist.

Allgemein herrscht heute in der Praxis von Evaluation in der EZ eher eine statische Sichtweise vor, die versucht, Evaluationsmodelle für zumeist politisch vorgegebene, bürokratisch-strukturierte Projektanliegen und -verfahren zu entwickeln. Sehr leicht geraten dabei darüber hinausgehende Ansprüche wie Wissenschaftlichkeit und Forschung in Widerspruch zu den realen Bedürfnissen und Potentialen der EZ-Praxis. Dort kommt es darauf an, im tätigen Miteinander wirksame Hilfe bei der Bewältigung der Implementierungsprobleme auf den verschiedenen Ebenen von Entwicklungsprojekten und –programmen zu liefern. Nur ganz selten kann davon ausgegangen werden, dass EZ-Projekte unter den konkreten Bedingungen von Implementierung in der Lage und bereit sind, als Versuchsfeld von Evaluationsforschung zu dienen. Dies gilt ganz besonders unter den Restriktionen sich verknappender Mittel und angespannter Leistungsanforderungen. Hier sind andere Ebenen und Zugangswege zu erschließen, bzw. ist die Forschungsstrategie den Realitäten flexibel anzupassen.

Evaluation in der EZ wird bisher oft zu eng geschnitten. Zukünftig wird es in der EZ darauf ankommen, Evaluation als aktives Bindeglied und strategisches Mittel und Steuerungsinstrument zwischen Wissensmanagement, MIS und Implementierung zu sehen. Dies gilt insbesondere auf der funktionalen Meso- und der politischen Makroebene. Weiterhin ist Evaluation nicht ausreichend in den Regelkreis von Aufgabenstellung, Problemwahrnehmung, Entwicklungsstrategie und Rückmeldung bei der konkreten Implementierung integriert.

Einen Beleg für den hohen und weiter zunehmenden Bedarf an Evaluation in der Praxis angewandter Sozialforschung, nationaler und internationaler Kooperation und Vernetzung liefert u.a. die schnelle Entwicklung der schweizerischen Evaluationsgesellschaft SEVAL, die seit ihrer Gründung vor 10 Jahren inzwischen auf über 300 Mitglieder angewachsen ist.

## Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL)

Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft versteht sich als Forum für den Austausch über Evaluationen zwischen Politik, Verwaltung, Hochschulen, NGO's und der Beratung. Sie ist eine multidisziplinäre Organisation und setzt sich aktiv für die Qualität und Verbreitung von Evaluationen ein (Strategie für die Jahre 2003-2006: [Strategie-PDF](#)).

Mit der Entwicklung der [SEVAL-Standards](#) hat die SEVAL eine gute Basis für die Förderung der Qualität gelegt. Mittels [Jahrestagung](#), [Fachtagungen](#) und [Arbeitsgruppen](#) fördert sie aktiv die den Austausch und die Vernetzung.

Die SEVAL wurde 1996 gegründet. Sie ist die praktische Folge des Nationalen Forschungsprogrammes 27, des Schweizerischen Nationalfonds, das die Erprobung, Verbesserung und Beurteilung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen zum Ziel hatte.

Seit ihrer Gründung hat sich die SEVAL schnell entwickelt. Mitte 2004 erreichte sie einen Bestand von 300 Mitgliedern. Die Mitglieder repräsentieren heute eine Evaluationspraxis, die breiter gefasst ist und zusätzlich zur Evaluation staatlicher Massnahmen sowohl die Evaluation von einzelnen Projekten, Dienstleistungen oder Produkten als auch den Bereich der [Aus- und Weiterbildung](#) in Evaluation beinhaltet. (Quelle: [www.seval.ch](http://www.seval.ch))

Dort kann auch die aktuelle Strategieplanung des SEVAL eingesehen werden.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass der Bereich 'Evaluation in der EZ' unter den aktuellen dynamischen Bedingungen für alle rechtzeitig etablierten und kompetenten Einrichtungen das Potential bietet, sich mit entsprechender politischer Unterstützung zu einer Einrichtung von internationaler Bedeutung zu entwickeln. Dies dürfte vielfältige Chancen für Universität und Region eröffnen. Politisch stellt sich dabei die Frage einer Neubewertung der Ansiedlung des CEval. Ohne Zweifel hat das CEval für die Region Saarland und die Universität des Saarlandes bereits jetzt wichtige und wirksame Beiträge zur Standortattraktivität und zum Image national wie international positiv geleistet.

## **8. Beitrag des CEval zur Profilbildung der Fakultät 5 „Empirische Humanwissenschaften“ der Universität des Saarlandes sowie zur Entwicklung der Region/des Saarlandes**

### *8.1 Fakultät 5 Empirische Humanwissenschaften*

Die Fakultät 5 „Empirische Humanwissenschaften“ hat in ihrem Positionspapier zur Vorbereitung des Universitätsentwicklungsplans 2003-2007 die Schwerpunkte „*E-Learning*“ und „*Evaluation*“ bzw. „*Entwicklung von Methoden der Evaluation*“ zu zentralen fächerübergreifenden Forschungsschwerpunkten erklärt und diese Schwerpunkte auch im Universitätsentwicklungsplan 2003-2007 festgeschrieben. Beide Schwerpunkte werden konzeptionell und methodisch vor allem von der Soziologie und dem CEval getragen, die anderen Fächer entwickeln unter Nutzung dieser Fachkompetenz ihre fachspezifischen Konzepte in Forschung und Lehre. Dies zeigt bereits, dass das CEval, dessen zentralen Ziele und Aufgaben die Weiterentwicklung der Evaluationsforschung sowie die Qualitätssteigerung der Durchführung und Nutzung von Evaluation sind, eine entscheidende Rolle in der Profilbildung der Fakultät spielt.

Im Bereich der Weiterentwicklung von Evaluationstheorien und -methoden leistet das CEval Grundlagenforschung und erarbeitet fachlich wissenschaftliche Standards für die Evaluation. Es führt Qualifizierungsmaßnahmen zum Themenfeld Evaluation sowie auftragsbezogene Forschung durch und berät darüber hinaus öffentliche und private Organisationen bei der Planung, Durchführung und Auswertung aber auch Qualitätsbeurteilung von Evaluationen und fördert den fachlichen Informationsaustausch.

Seit seiner Gründung ist das CEval an den Aktivitäten der Fakultät 5 im Bereich „*E-Learning*“ beteiligt und hat hier für die Evaluation Neuer Medien im Bildungsbereich Standards gesetzt. Insbesondere das Evaluationsprojekt „eLearning in der Bewegungs- und Trainingswissenschaft“ (eBut), das im Rahmen des BMBF-Förderprogramms „Neue Medien in der Bildung“ gefördert worden war, hat sich als wegweisend erwiesen. Die vom CEval entwickelte Konzeption konnte in dem Fortsetzungsprojekt „eLearning an der Universität des Saarlandes“ genutzt werden: In Zusammenarbeit mit dem Competence Center „Virtuelle Saar Universität“ wurde vom CEval eine Situationsanalyse „eLearning an der Universität des Saarlandes“ durchgeführt, um den Umfang der „Neuen Medien“ im Lehrangebot zu eruieren. Auf-

bauend auf dieser Studie wurde eine Konzeption für die Entwicklung einer Virtuellen Saar Universität (VISU) erarbeitet, deren Umsetzung ebenfalls vom CEval begleitend evaluiert wird.

## 8.2 *Universität des Saarlandes*

Das CEVal ist mit seinem Arbeitsschwerpunkt „*E-Learning*“ nicht nur für die Fakultät, sondern für die Universität ein wichtiger profilbildender Faktor. Die nachhaltige Integration von Neuen Medien in allen Studiengängen und der Aufbau der hierzu notwendigen unterstützenden Infrastruktur gehört zu den zentralen Leistungszielen der Universität des Saarlandes. Das CEval zählt dabei zu den ersten Anwendern des Learning Management Systems CLIX©-Campus und betreut die Evaluation des Implementationsprozesses.

Das CEval orientiert sich darüber hinaus stark an den Leistungszielen der Universität des Saarlandes: Mit seiner breiten Evaluationskompetenz berät das CEval die Universität des Saarlandes auch bei der *Evaluation der Lehre* und unterstützt hierdurch die *Qualitätssicherung*. Durch die Einrichtung eines der ersten Master-Studiengänge – des hochschulübergreifenden Evaluationsstudiengangs „*Master of Evaluation*“ – wurde ein wichtiger Beitrag zum Ziel der „*Umstellung auf Bachelor-Master-Studiengänge*“ geleistet. Außerdem wurde dadurch erstmals einem Ziel der Landesregierung Rechnung getragen, hochschulübergreifende Studiengänge zu schaffen.

Das vom CEval bereits aufgebaute und kontinuierlich weiterentwickelte Weiterbildungsangebot für unterschiedliche universitäre und außeruniversitäre Zielgruppen entspricht dem Universitäts-Ziel der „*wissenschaftlichen Weiterbildung und Verbesserung des Wissenstransfer*“. In beachtlichem Maße wird das im Bereich Forschung formulierte Leistungsziel der Universität „*Steigerung des Drittmittelvolumens*“ vom CEval unterstützt: In den Jahren 2002 bis 2004 hat das CEval (bzw. die FR Soziologie) ein sehr hohes Drittmittelaufkommen erzielt.

Die Universität hat sich in ihrem Entwicklungsplan einer konsequenten *Internationalisierung aller Tätigkeitsfelder* verpflichtet und die *Europa-Orientierung* zu einem ihrer drei Schwerpunktbereiche erklärt. Bedingt durch seine inhaltlichen Tätigkeitsfelder pflegt das CEval eine Vielzahl internationale Kontakte und bemüht sich stetig um einen weiteren Ausbau dieser Beziehungen. Mit der Universität in Cairo sowie der Universidad de Costa Rica wurden be-

reits Kooperationsabkommen abgeschlossen und eine entsprechende Vereinbarung mit der Higher School of Economics in Moskau soll noch in diesem Jahr folgen. Darüber hinaus bestehen intensive Kontakte zu den thailändischen Universitäten King Monkut's Institute of Technology und der Thammasat University in Bangkok, der Geman University in Cairo und der Peking University. Eines der Ziele des CEvals ist es, in Kooperation mit diesen und anderen Einrichtungen Hochschulkurse und Schulungsmaßnahmen für Evaluatoren anzubieten und einen Austausch von Dozenten und Studierenden zu initiieren. Dadurch soll die vielfach beklagte Qualität nationaler Gutachter in Entwicklungsländern verbessert und der Universität des Saarlandes eine Vorreiterrolle zugewiesen werden.

Innerhalb Europas bemüht sich das CEval ebenfalls um den Aufbau von Beziehungen sowohl zu Evaluationsinstituten als auch zu Hochschulen, die sich mit Evaluationsforschung beschäftigen. Einen Schwerpunkt stellen dabei die Bestrebungen zum Aufbau eines wissenschaftlichen Netzwerks zum Thema „Evaluation von Nachhaltigkeit“ dar. Das CEval ist hier in eine von der EU geförderte Veranstaltungsserie zum Thema eingebunden und wird Ende dieses Jahres hierzu eine internationale Fachtagung mit dem Titel „Improving the Quality of Sustainable Development Projects“ organisieren. Darüber hinaus waren CEval-Mitarbeiter an den Trainingsprogrammen der Regional Environmental Center (REC) in Bratislava (Slowakei) und Szentendre (Ungarn) beteiligt. Eine Weiterführung dieser auf Initiative des CEvals von der nationalen UNESCO-Stelle als „offizielles Projekt der Weltdekade Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichneten Aktivitäten ist geplant und wird gegenwärtig in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Nachhaltigkeitsmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien vorbereitet.

Darüber hinaus hat sich das CEval im Rahmen einer Reihe weiterer EU-Projekte engagiert. Hierzu gehört die Erstellung eines Berichts über den europäischen Forschungsstand der Biographie- und Lebensverlaufsforchung im Bereich berufliche Bildung (im Auftrag der Cedefop), die Evaluierung von EU-Twinning Programmen zur Abfallwirtschaft in Mitteleuropa (im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt), die Evaluation der Projektberichterstattung von EURES Transfrontalier Saar-Lor-Lux-Rheinland-Pfalz (im Auftrag von EURES), die Durchführung von Datenerhebungen und -auswertungen im INTERREG IIIa-Projekt „Vergleich der Gesundheitssysteme im Saarland und im Department Moselle“ (im Auftrag der Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung im Saarland LAGS) und aktuell ein

gemeinsam mit dem Ludwig Boltzmann Institut für Medizin- und Gesundheitssoziologie der Universität Wien vorbereitetes EU-Evaluationsprojekt.

Kooperationsbeziehungen neben den bereits genannten internationalen bestehen auf europäischer Ebene des Weiteren zur CDS –Centro Ricerche Documentazione Studi, Ferrara, zum Institute for Development Policy and Management der Universität Manchester, zum Performance Assessment Research Centre PARC in Birmingham und zum Centre Europeen d'expertise en Evaluation EUREVAL in Paris.

### *8.3 Aktivitäten in der Region*

Das CEval profiliert sich nicht nur als Forschungsinstitut in der Region, sondern versteht sich auch als Dienstleister für diese Region. Dies schlägt sich in einer Reihe von regionalen Projekten und Beratungsleistungen nieder. Zu den regionalen Forschungsprojekten gehören im Umweltbereich die Evaluation der „Aktion Wasserzeichen“ (im Auftrag des saarländischen Ministeriums für Umwelt) sowie die Evaluation des Regionalmanagements und der Regionalpartnerschaft „Vis-á-Vis“ (im Auftrag des Vis-á-Vis e.V.) und im Bildungsbereich die Evaluierung der Entwicklungspartnerschaft MENTOR (im Auftrag des Deutschen Forschungszentrums für künstliche Intelligenz) sowie der Aufbau eines Monitoring und Evaluationssystems am Bildungszentrum der Arbeitskammer in Kirkel (im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes).

Im Rahmen von Qualifizierungsarbeiten von Mitarbeitern des CEval wurden kleinere Projekte unterstützt bzw. durchgeführt, wie z.B. die Begleitung des Verwaltungsreformprozesses im Saar-Pfalz-Kreis, die Absolventenverbleibsstudie des Berufsbildungszentrums Püttlingen oder die Studie zum Thema Umweltschutz im Schreinerhandwerk für das Saar-Lor-Lux Umweltzentrum der Handwerkskammer des Saarlandes. Diese aufgrund der Einstellung des Studiengangs Soziologie in letzter Zeit nicht mehr gegebenen Möglichkeiten sollen nun mit Unterstützung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Studiengangs „Master of Evaluation“ wieder aufgegriffen werden. Des Weiteren werden von CEval-Mitarbeitern Kurse für die Ergotherapieschule der SHG-Kliniken Merzig im Rahmen der Ergotherapeutenausbildung durchgeführt.

## 9. Empfehlungen

Aufbauend auf den guten Anfangserfolgen wird es in der nahen Zukunft darauf ankommen, dass das CEval Gelegenheit zur Konsolidierung und organisatorisch-strukturellen Optimierung im Rahmen einer politischen Neubestimmung seiner Aufgaben und Organisationsform erhält. Dies bedingt zum einen die weitere materielle Grundabsicherung für eine kritische Masse von Forschungskapazität, die politische Unterstützung und Promotion auf bundesrepublikanischer und europäischer Ebene und die selbstkritische Eigenanalyse mit dem Ziel der permanenten Qualitäts- und Effizienz-sicherung.

### 9.1 *Strategische Ausrichtung*

Grundsätzlich wird empfohlen, das Institut auch weiterhin auf mehrere Säulen zu stützen. Die bisher definierten Arbeitsfelder sollten dazu vorerst weitergeführt und nach Marktentwicklung und Teilnahmeerfolg bedient werden.

Dem Arbeitsfeld Evaluation in der EZ kommt dabei mittel- und langfristig wohl eine besondere Bedeutung zu. Allerdings sind die Zugangswege und Zugangsvoraussetzungen für eine erfolgreiche international Teilhabe und sogar Meinungsführerschaft vom CEval noch zu erschließen bzw. zu entwickeln. Dabei könnte sich die politische Förderung, Absicherung und Unterstützung auf Bundesebene und auch auf europäischer Ebene sowie durch das Saarland mittelfristig als ausgesprochen positiv erweisen. Generell ist die Bedarfsentwicklung positiv zu sehen, da Entwicklungspolitik zunehmend auf begründete Lenkungsinformationen und Entscheidungshilfen angewiesen ist. Neue Finanzierungsformen und Monitoringmodelle, die sich z.Zt. in der Diskussion befinden, sollten dabei in der strategischen Ausrichtung des CEval im Bereich EZ berücksichtigt werden.

Weiterhin ist neben Qualität, Bedarfsgerechtigkeit und Transparenz die Kommunikation mit den relevanten, wichtigen Trägern intensiv zu pflegen und es ist Flexibilität und Bedarfsorientierung im Leistungsangebot erforderlich. Die aktuell geplante Neuordnung der bundesrepublikanischen Vorfeldorganisationen der EZ könnte dabei eine gute zeitlich-organisatorische

Möglichkeit bieten. Unabdingbar für eine erfolgreiche Entwicklung ist jedoch die permanente Arbeit an der eigenen Qualität und die Präsenz in der internationalen Diskussion.

Es gibt Grund zu der Annahme, dass insbesondere die jetzigen Arbeitsbereiche auch in Zukunft einen herausragenden Stellenwert in der Evaluationslandschaft einnehmen werden. Weiterhin zeichnet sich z.B. in den großen Wirtschaftsräumen EuroMed, APEC, CARICOM und Südafrikanische Zollunion etc. sowie in der Erweiterung der Europäischen Gemeinschaft und der Globalisierung ab, dass das Monitoring der entstehenden Finanz-, Migrations-, Güter- und Dienstleistungsströme ein wachsendes Anwendungsfeld für Evaluation im erweiterten Sinne darstellen.

Mit der Veröffentlichung „Evaluation und Qualitätsentwicklung“ (2006) hat das Centrum ein überzeugendes, in die Zukunft weisendes Manifest seines Grundverständnisses vorgelegt. Diese Publikation bestätigt ebenso wie die bisherigen Jahresberichte des Centrums die Entscheidung der Landesregierung zur Unterstützung des Aufbaus eines neuen sozialwissenschaftlichen Instituts. Durch eher bescheidene Investitionen konnte so eine neue Forschungs- und Beratungseinrichtung in einem expandierenden Arbeitsgebiet mit hoher Praxisrelevanz geschaffen werden. Diese Relevanz soll aber nicht darüber hinweg täuschen, dass das Centrum aus guten Gründen kein Consultingunternehmen darstellt, das kommerzielle Dienstleistungen anbietet, sondern vorrangig Forschung und Lehre verpflichtet ist. Nur so ist es möglich, einerseits Beiträge zur Entwicklung der Grundlagenforschung zu leisten, und zum anderen eine Weiterqualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses sicherzustellen.

Das eindrucksvolle Wachstum durchgeführter Forschungs- und Qualifizierungsarbeiten, auf das das Centrum verweist, kann allerdings mit der aus der Grundfinanzierung bereitgestellten Personalkapazität nicht beliebig fortgeführt oder gar gesteigert werden. Dieser Engpass wird dadurch unterstrichen, dass das Centrum derzeit aus erwirtschafteten Überschüssen eine halbe Koordinatorenstelle zusätzlich erwirtschaftet. Die Fortführung der bisherigen Finanzierung ist daher notwendig, wenn das Centrum seine bisherige Arbeit im Bereich der Grundlagenforschung, der Lehre und der Politik- und Organisationsberatung erfolgreich fortsetzen soll. Dies gilt erst recht dann, wenn das Centrum in den Bereichen berufliche Bildung und Arbeitsmarktpolitik neue Aufgabenfelder erschließen soll. Betrachten wir daher die Optionen für die weitere Förderung des Centrums im Einzelnen.

Mit seinen Arbeitsschwerpunkten bedient das CEval ein umfassendes Bedarfsfeld mit hohem nationalen und internationalen Entwicklungspotential. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses noch lange nicht ausgeschöpft ist und dass die wesentlichen Entwicklungserfordernisse erst in den kommenden Jahren definiert werden. Andererseits existieren - auch nach internationalen Maßstäben – bisher kaum qualitativ leistungsfähige Evaluationszentren, die unabhängig agieren können und entsprechend flexibel sind. Viele Anzeichen sprechen dafür, dass Bedarf und Bedeutung von Evaluation in vielen Politikfeldern zukünftig noch deutlich anwachsen. Wichtige Ursachen sind der weltweite Kommunikationszuwachs, die steigende Migration und die neuen Möglichkeiten logistischer Steuerung sowie die im Zuge der Globalisierung und Liberalisierung zunehmend intensivierten Austauschprozesse, Güter- und Finanzströme. Für das Instrument der Evaluation zeichnen sich in diesem Zuge neue Anwendungsfelder und integrierte Ansätze u.a. in der Verknüpfung mit Knowledge Management ab, die es rechtzeitig zu erkennen und zu entwickeln gilt.

## 9.2 Optionen

### 1. *Abbau der Landesfinanzierung („Outsourcing“)*

Diese haushaltspolitisch gewiss bequeme Perspektive würde darauf verzichten, das wissenschaftliche Know how des Centrums an der Schnittstelle der beteiligten Disziplinen auszubauen. Die Option würde lediglich eine Vermarktung der bisher gewonnenen Kenntnisse in einem fachlich und zeitlich begrenzten Umfang erlauben. Denn die dem CEval-Auftrag zugrunde liegende Forschungs- und Lehrtätigkeit im Bereich der Sozialwissenschaften lässt sich nicht nach außen verlagern. Zudem wäre die führende Mitwirkung des CEval an der wissenschaftlichen Entwicklung der Evaluationsforschung und Evaluationspraxis in Deutschland in Frage gestellt. Auch betriebswirtschaftliche Argumente sprechen im übrigen gegen diese Option. Einmal hat sich die Marktlage im Bereich von Evaluationsstudien in den letzten Jahren verschlechtert. Dieser Markt ist schon jetzt von Consulting-Unternehmen hart umkämpft und trägt Erfordernissen der Grundlagenforschung und Weiterbildung kaum Rechnung. Zum anderen werden die Mehrwertsteuerpflicht für Universitäten und der im Universitätsvertrag vorgesehene Overhead von 20 % nicht nur zu einer starken Verteuerung der Leistungen führen, sondern eine Preisgestaltung im obersten Bereich des Angebots von Consultings erzwingen und damit das Centrum aus dem Markt werfen.

2. *Verminderung der Grundfinanzierung des Landes*

Unter den gegebenen Bedingungen würde diese Option ähnliche Probleme wie unter 1., wenn auch in verringertem Umfang, aufwerfen. Angesichts des schon bestehenden Ungleichgewichts zwischen dem Umfang der Grundfinanzierung und der Akquisition von Drittmitteln (der Grundfinanzierungsanteil des Landes beträgt derzeit 13,3 %) wären entweder die Fortführung der Grundlagenforschung, die Weiterführung des Master-Studiengangs und/oder die Betreuung der Zeitschrift für Evaluation gefährdet. Ähnliche Bedenken sind auch gegenüber einer Umstellung der Landesfinanzierung von der institutionellen Förderung auf eine Projektfinanzierung zu erheben: Kontinuität und Qualität der bisherigen Grundlagenforschung, der Lehre, Publikationstätigkeit und Beratung wären nachhaltig gefährdet. Ein Ausbau der bisherigen Forschungs- und Beratungskompetenz und die in mehrfacher Hinsicht nahe liegende, stärkere Vernetzung der Evaluations- und Beratungstätigkeit in der Universitätslandschaft wären in Frage gestellt.

3. *Fortführung der institutionellen Förderung im bisherigen Umfang*

Im Falle einer Entscheidung für diese Option ließen sich zwar die destabilisierenden Folgen der ersten beiden Optionen grundsätzlich weitgehend vermeiden. Aber die beschriebenen Ungleichgewichte würden fortbestehen. Die unter 2. vorgetragenen Einwände wären auch hier zu erheben: An eine Ausweitung der Forschungs- und Beratungsfelder etwa in den vielfältigen Anwendungsbereichen universitärer Evaluationen und Fächerevaluationen wie auch in der beruflichen Bildung wäre nicht zu denken. Allerdings ist in diesem Falle eine flexiblere Bewirtschaftung der Projektmittel durch die Universitätsverwaltung vordringlich: etwa bei der Vertragsgestaltung mit Auftraggebern, der wünschenswerten, unbefristeten Besetzung der Koordinatorenstellen und einer flexibleren Handhabung der Fristen bei Arbeitsverträgen. Werden diese Flexibilisierungsmaßnahmen nicht durchgeführt, wird das Centrum bei der Akquisition auch von Drittmitteln weiterhin gegenüber Consultingunternehmen und anderen Forschungseinrichtungen benachteiligt bleiben.

4. *Ausbau der institutionellen Förderung*

Wenn das Centrum neue Aufgabenfelder in den Bereichen Bildung, Umwelt, Arbeitsmarkt und Organisationsberatung von Nonprofitorganisationen erschließen soll, ist ein

Ausbau der institutionellen Förderung in einem Umfang angezeigt, der dem erfolgreichen Ausbau der Drittmittelakquisition wie der Bedeutung neuer Forschungsfelder entspricht. Dies gilt erst recht dann, wenn gefordert wird, die Leistungen des Centrums für die Universität, Landesbehörden und Bildungseinrichtungen stärker zu nutzen. Die Mitglieder der Evaluationsgruppe haben den Eindruck, dass auch in der Universität des Saarlandes durchaus Interesse besteht, das fachliche Potential des Centrums für die Evaluation der Lehrerausbildung, die Evaluation der Lehr- und Forschungsleistungen einzelner Fächer und das Qualitätsmanagement der verantwortlichen Stellen stärker zu nutzen. Nach unserem Eindruck könnten hiervon wichtige Impulse für die Evaluations- und Beratungstätigkeit auch anderer Hochschulen im Bundesgebiet ausgehen. Für eine nachhaltige Entwicklung des Centrums scheint zugleich eine stärkere Institutionalisierung vordringlich, die eine größere organisatorische Selbstbehauptung des Centrums auch bei etwa eintretenden personellen Veränderungen gewährleistet. Im Interesse einer solchen Konsolidierung könnte einerseits an die Beteiligung anderer, benachbarter Disziplinen/Seminare an der Leitung des Centrums und zum anderen an die Weiterentwicklung des Team-Charakters der Personalstruktur gedacht werden.

Voraussetzung für diese Strategie ist es, das Centrum noch stärker in Forschung und Lehre der Universität einzubinden und die so institutionalisierte sozialwissenschaftliche Kernkompetenz für Evaluationsaufgaben in weiteren Politikfeldern zu nutzen. Aus dieser Sicht sind die Optionen 4. und – nur mit erheblichen Abstrichen 3. – zu empfehlen. Der Aufbau ausreichender und methodisch anspruchsvoller Evaluationskapazität bleibt für Landes- und Bundesministerien eine Aufgabe von Dauer. Derzeit finden systematische Evaluationen auf Landes- und Bundesebene nur in wenigen Ressorts statt. Im Gegensatz hierzu kommt es – erst recht in Zeiten extrem knapper Haushaltsmittel – künftig darauf an, jeweils einen Teil der Einzelpläne des Haushaltes für Evaluationen vorzumerken, rechtzeitig Arbeitseinheiten für Evaluation und Politikberatung zu schaffen und Institutionen aufzubauen, die entsprechende Aus- und Fortbildungsangebote unterbreiten. Diesem Anspruch wird das Centrum für Evaluation in hohem Maße gerecht. Seine dauerhafte Institutionalisierung und die Dynamisierung seiner Aufgabenfelder liegen im Interesse des Landes wie der Universität.