

# Die Nutzung von Evaluationen in der Bundesverwaltung Vorstellung und Diskussion von Ergebnissen einer wissenschaftlichen Untersuchung

PD Dr. Andreas Balthasar

Beitrag zur Sitzung des Netzwerks

„Evaluation in der Bundesverwaltung“ vom 4. März 2009

[balthasar@interface-politikstudien.ch](mailto:balthasar@interface-politikstudien.ch)

[www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

# Einleitung

## Worum geht es?

- Werden die Ergebnisse von Evaluationen überhaupt verwendet? Und wenn ja, wie werden sie verwendet?
- Welche Faktoren fördern, welche hemmen die Verwendung von Ergebnissen?
- Was können Personen, welche für die Planung und/oder die Begleitung von Evaluationen verantwortlich sind, tun, damit die Evaluationsergebnisse verwendet werden?

## Kontext

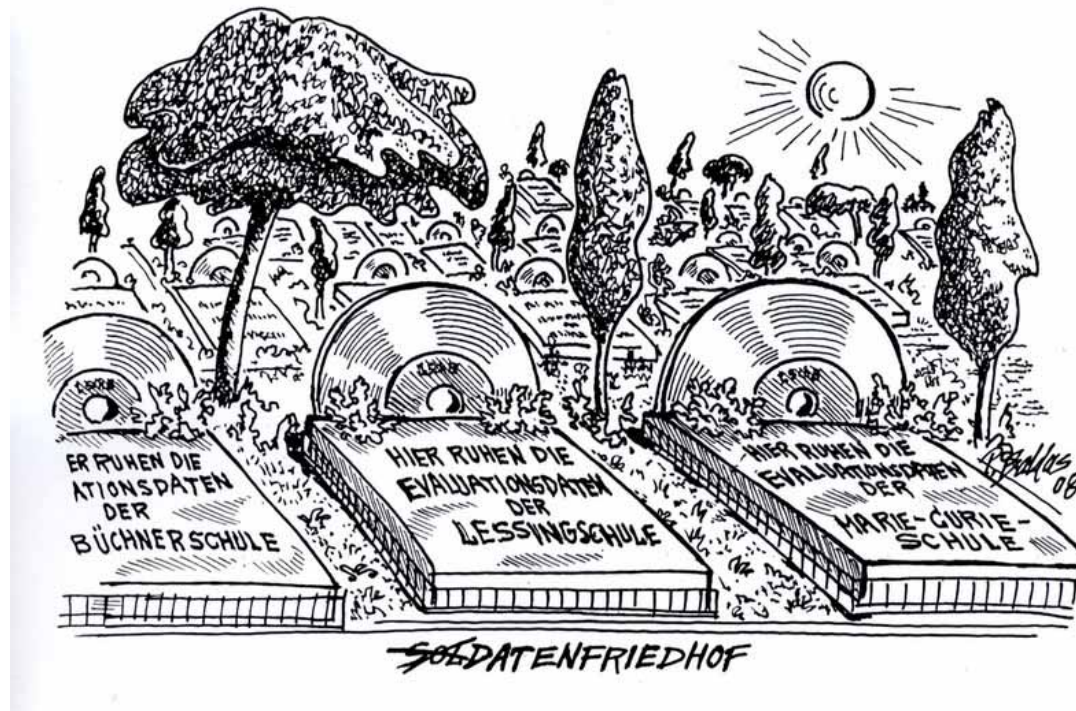
- Forschungsprojekt finanziert durch den schweizerischen Nationalfonds (2004 bis 2006)
- Habilitationsschrift an der Universität Bern
- Publiziert als:  
Balthasar, Andreas (2007): Institutionelle Verankerung und Verwendung von Evaluationen. Praxis und Verwendung von Evaluationen in der schweizerischen Bundesverwaltung, Zürich

# Einleitung

## Warum diese Fragen?

Politische Motivation:

Jährlich werden auf Bundesebene zwischen 70 und 100 Evaluationen durchgeführt. Bringt das etwas oder sind wir mit einem Evaluationsfriedhof konfrontiert?



# Einleitung

- Persönliche Motivation:  
In den letzten 20 Jahren über 100 Evaluationen  
Hat diese Arbeit Sinn gemacht?

Institut für Politikstudien

# INTERFACE

Home Kontakt Site Map Drucken

LEISTUNGEN THEMEN PROJEKTE UND PUBLIKATIONEN PORTRAIT FR EN

WISSENSCHAFT FÜR DIE PRAXIS

LEISTUNGEN THEMEN

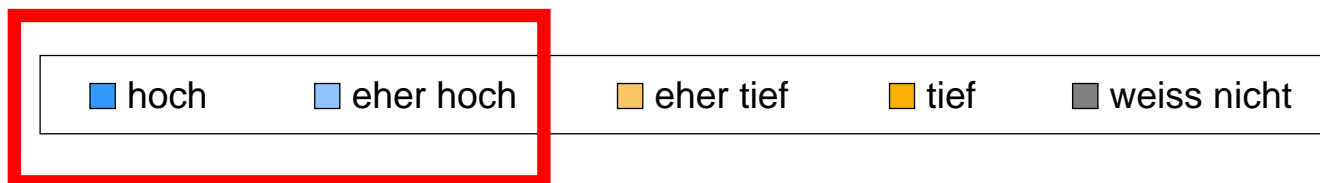
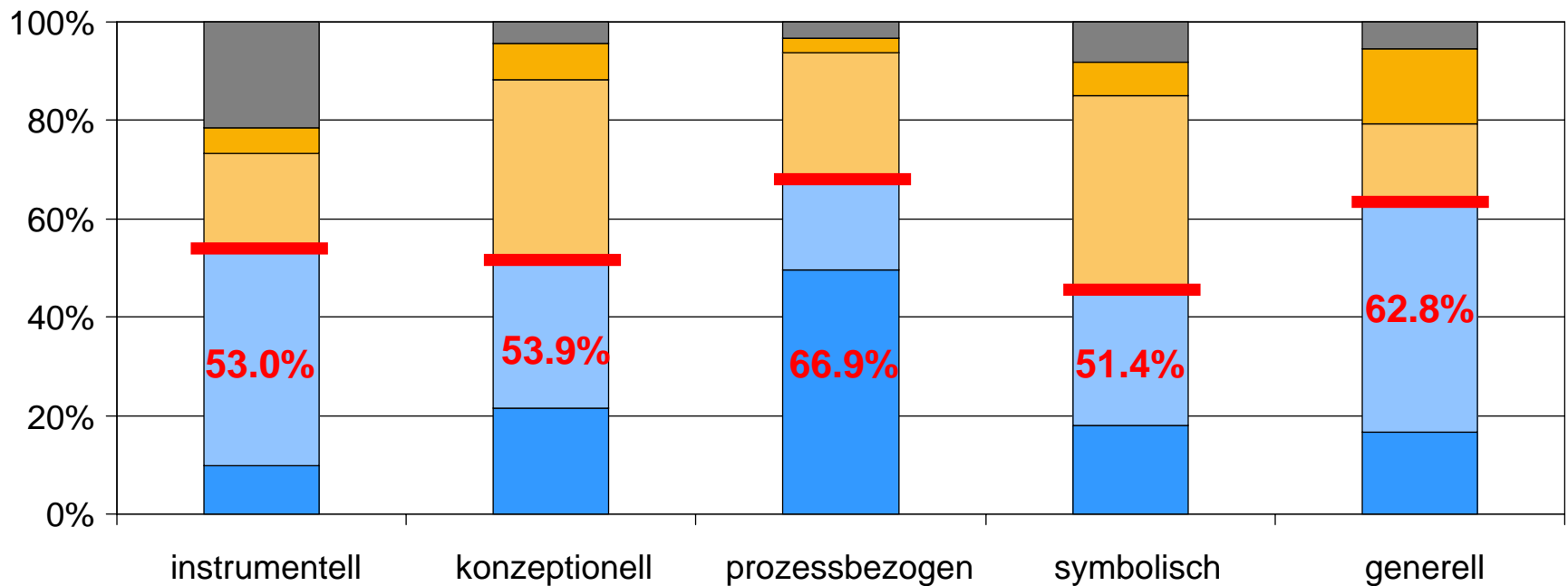
PROJEKTE UND PUBLIKATIONEN PORTRAIT

**NEUES**

**06.01.2009 - Neue Publikation**  
Der autofreie Lebensstil  
Spezialauswertungen der Mikrozensus Verkehr 1994, 2000 und 2005 sowie  
der Eidgenössischen Einkommens- und Verbrauchserhebungen 2003 bis  
2005

# Ein wichtiges Ergebnis vorneweg!

Evaluationen finden oft Verwendung:  
 Antworten der Evaluationsverantwortlichen betreffend Verwendung



# Einleitung

## Aufbau

### 1. Teil: Beispiel

- Wie wurde die Evaluation Rückkehrberatung im Asylbereich verwendet?

### 2. Teil: Methodik

- Kann man Verwendung von Evaluationen messen?

### 3. Teil: Ergebnisse

- Wie beeinflussen organisatorische Fragen die Verwendung?
- Was können Sie als Verantwortliche für Evaluationen in der Bundesverwaltung tun, damit Evaluationen nicht schubladisiert werden, sondern Wirkung entfalten?

# 1. Teil: Beispiel „Rückkehrberatung“

## Worum geht es?

- Evaluation der Rückkehrberatung im Asylbereich des Bundesamts für Flüchtlinge durchgeführt im Jahr 2000
- Rückkehrberatung ist Teil eines umfassenden Systems der Rückkehrhilfe für Asylsuchende in der Schweiz
- Ende der Neunzigerjahre hat der Bund jährlich rund 3 bis 3,5 Millionen Franken für die Rückkehrberatung aufgewendet
- Auftrag der für die Rückkehrberatung zuständigen Sektion des Bundesamts an Move consulting/improve consulting AG
- Kosten 199'600 Franken





# 1. Teil: Beispiel „Rückkehrberatung“

## **Wurde diese Evaluation verwendet?**

- Instrumentelle Verwendung?  
Wurden *Empfehlungen* formuliert? Wurden diese umgesetzt?
- Konzeptionelle Verwendung?  
Haben sich *Ergebnisse* der Evaluation auf die Einstellung der Verantwortlichen gegenüber der untersuchten Aktivität ausgewirkt?
- Prozessbezogene Verwendung?  
Haben Beteiligte vom *Prozess* der Evaluation profitiert?
- Symbolische Verwendung?  
Haben Untersuchungsergebnisse der Rückkehrberatung *Legitimation* verliehen?
- Generelle Verwendung?  
Wie wird der Grad der Verwendung der Ergebnisse der Untersuchung ganz generell beurteilt?

# 1. Teil: Beispiel „Rückkehrberatung“

## Untersuchungsdesign

### Institutionelle Faktoren der Durchführung

- Evaluationsverantwortliche Stelle
- Kostenübernahme
- Auslösung der Evaluation
- Vergabepaxis
- Publikationspraxis
- Evaluationsdurchführung

### Umfeldfaktoren einer Evaluation

- Art des Informationsbedürfnisses
- Evaluation als Routine
- Politisches Klima
- Verfügbarkeit anderer Informationsquellen
- Charakteristiken der Entscheidungsträger
- Offenheit der Evaluierten

### Prozessmerkmale einer Evaluation

- Potenzial zur Umsetzung
- Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Soziale Kommunikation
- Nachvollziehbarkeit
- Generelle Qualität

### Arten der Verwendung einer Evaluation

- Instrumentelle Verwendung
- Konzeptionelle Verwendung
- Symbolische Verwendung
- Prozessbezogene Verwendung
- Generelle Verwendung

## 2. Teil: Methodik

### Drei Themen

- Aufbau der Datenbasis  
Aufnahme des Bestands aller Evaluationen, welche die Bundesverwaltung zwischen 1999 und 2002 durchgeführt oder in Auftrag gegeben hat
  
- Datenerhebung und -analyse
  - Zehn vertiefte Fallstudien
  - Breitenbefragung bei allen 317 Evaluationen
  
- Exkurs  
Wie wurde Verwendung gemessen?

## 2. Teil: Methodik

### Zum Aufbau der Datenbasis

- *Wann ist eine Studie eine „Evaluation“?*  
Evaluationsen = Untersuchungen, welche den Vollzug und die Wirkungen von Gesetzen, Programmen, Projekten oder Massnahmen *im Nachhinein* systematisch analysieren, dabei ein empirisches Vorgehen wählen und bewertende Aussagen über Erfolg bzw. Misserfolg machen
- *Wie wurde der Bestand gesammelt?*  
Internet, Publikationslisten, Erfahrung  
In der Regel Beschränkung auf Evaluationen mit öffentlich zugänglichen Berichten
- *Wie wurde die Vollständigkeit der Listen geprüft?*  
Eine Ansprechperson pro Dienststelle der Verwaltung

## 2. Teil: Methodik

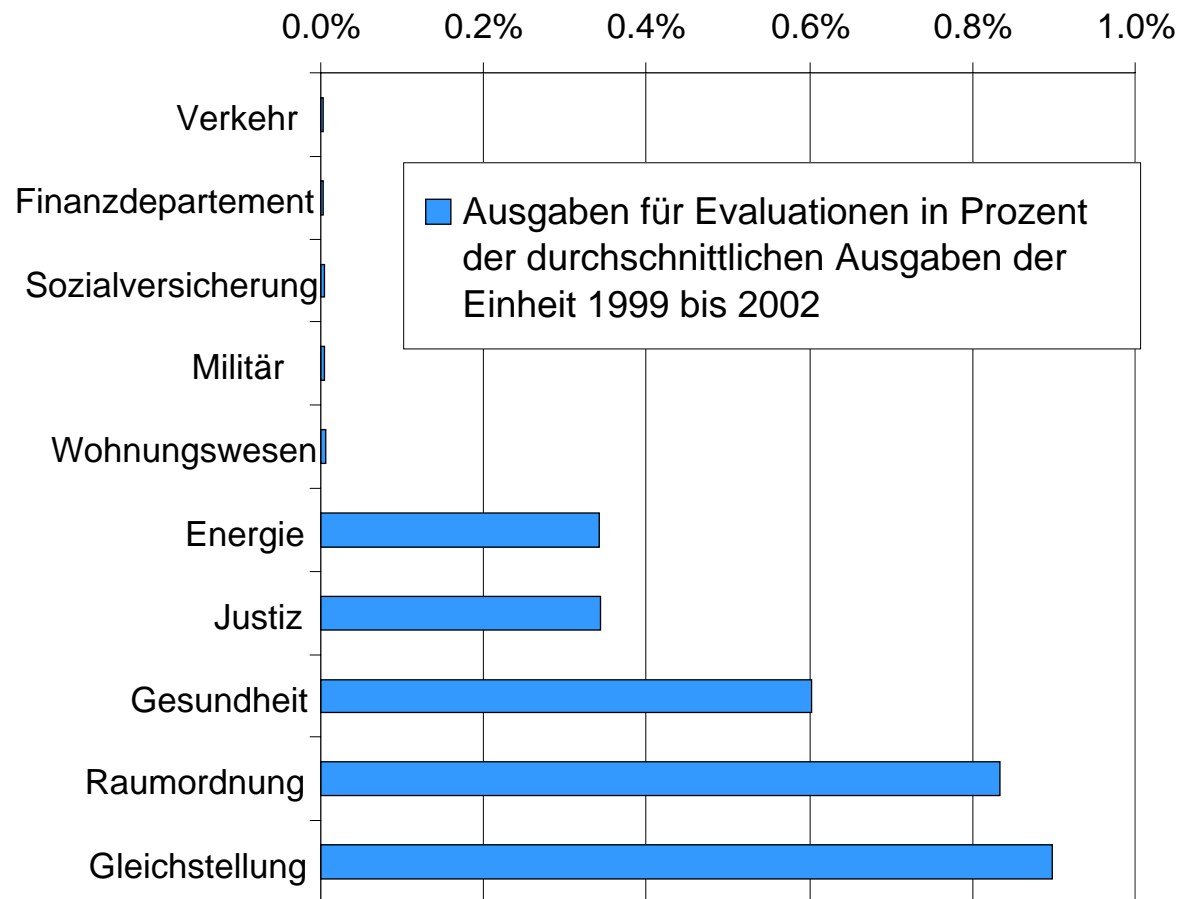
### Zum Aufbau der Datenbasis

#### Ergebnis der Bestandesaufnahme

- Total 317 Evaluationen gefunden (rund 70 pro Jahr)
- Von 45 Ämtern und Dienststellen der Verwaltung, welche wir unterschieden haben, haben 31 im Untersuchungszeitraum mindestens eine Evaluationen durchgeführt
- Schätzung: Total rund 8 Millionen Franken pro Jahr für Evaluationen ausgegeben.  
Zum Vergleich: Expertenmandate 2004 gemäss Parlamentarische Verwaltungskontrolle: 600 bis 700 Millionen Franken pro Jahr

## 2. Teil: Methodik

### Zum Aufbau der Datenbasis Ergebnis der Bestandsaufnahme



Es sind  
ausgewählte  
Bundesstellen  
abgebildet

## 2. Teil: Methodik

### Zur Datenerhebung und -analyse

#### *A: Die Fallstudien*

- Ziel: Verfeinerung Hypothesen
- Auswahl: Most-different-systems-Design
- Erhebungsmethode: Gespräche mit Evaluationsverantwortlichen, Bericht, Dokumente, zum Teil Befragung Evaluierende, zum Teil Befragung Nutzende
- Auswertung: Qualitativ Comparative Analysis (QCA)
- Ergebnis:  
Zum Beispiel: generelle Verwendung dann *hoch*,  
- wenn es kein unabhängiges Budget oder  
- keine Publikation gab

Formal ausgerückt:  $\text{GENERELL}(1) = \text{BUDG}(0) + \text{PUBL}(0)$

## 2. Teil: Methodik

### Zur Datenerhebung und -analyse

#### *B: Zur Breitenbefragung*

- Methode:
  - Fragebogen an Person in der Verwaltung, welche für eine Evaluation verantwortlich war
  - Fragebogen an Person, welche als wichtige mögliche nutzende Person genannt wurde
- Rücklauf:
  - Studienverantwortliche:  $n = 278$ ; entspricht 91,4% Rücklauf
  - Potenzielle Nutzende:  $N = 138$ ; Rücklauf  $n = 88$  (74,6%)
- Analyse:
  - Univariat
  - Bivariat
  - Multivariat



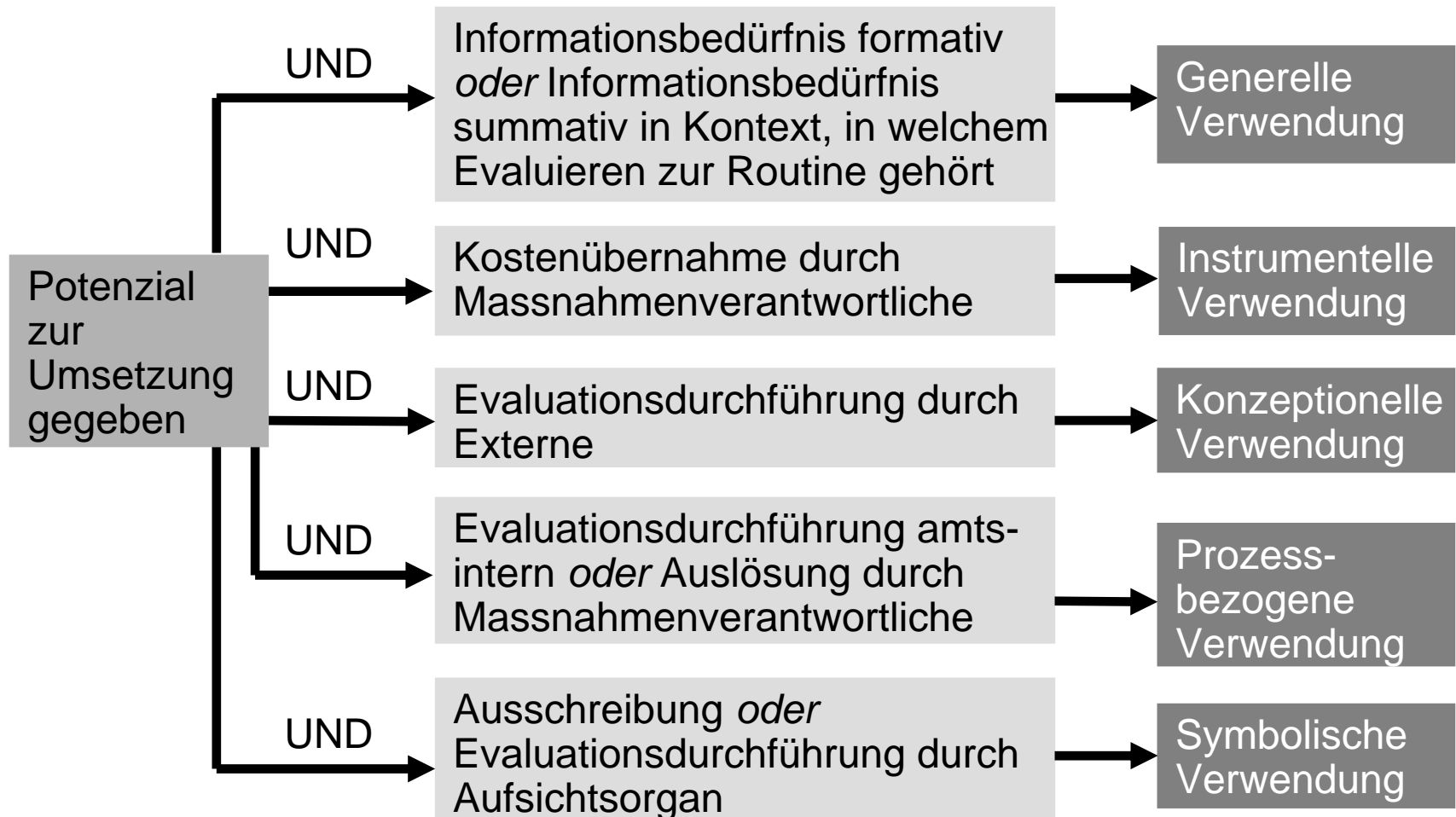
## 2. Teil: Methodik

### Wie lässt sich Verwendung messen?

- Vier Herausforderungen:
  - Verwendung muss als solche erkannt werden
  - Von Evaluationsabschluss bis Verwendung kann viel Zeit vergehen
  - Ausmass der Verwendung schwierig zu messen
  - Einfluss der Evaluation auf Veränderung beurteilen
- Subjektives Konzept: Verwendung, wenn sie von den Akteuren in der Praxis als solche beurteilt wird.
- Alternativen
  - Umfassendere Fallstudien – aber aufwändig und bleibt subjektiv
  - Beschränkung auf objektive Kriterien – aber Auswahl der Kriterien und Einengung Verwendungsdimensionen

### 3. Teil: Ergebnisse

#### Einflussfaktoren auf die Verwendung von Evaluationen



## 3. Teil: Ergebnisse

*Was können Sie als Verantwortliche für Evaluationen in der Bundesverwaltung tun, damit „ihre“ Evaluationen verwendet werden?*

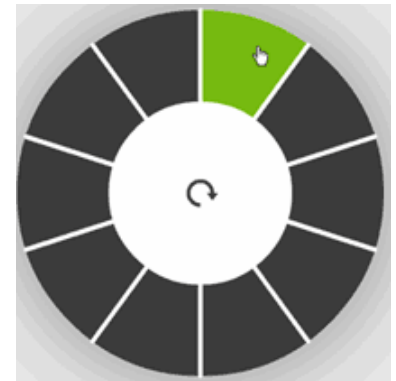
Zwei zentrale Ergebnisse:

- Formative, lernorientierte Evaluationen haben es leichter, verwendet zu werden.
- Summative, bilanzierende Evaluationen brauchen, damit sie verwendet werden, einen Kontext, der es sich gewohnt ist, mit Evaluationen umzugehen.

## 3. Teil: Ergebnisse

*Und was heisst das konkret?*

- Sie sollten auf ein Programmmanagement mit Evaluation als integriertem Bestandteil hinarbeiten (singuläre Evaluationen bringen wenig).
- Sie sollten die potenziellen Nutzenden konsequent in Evaluationsprozesse integrieren.



### 3. Teil: Ergebnisse

- Sie sollten beachten, dass (unterstützte) interne Evaluationen aus der Verwendungsperspektive in der Regel mindestens so erfolgsversprechend sind wie externe Evaluationen.
- Sie sollten die Publikation von Berichten aus Verwendungsperspektive nicht als „Muss“ betrachten.
- Sie sollten bei der Auswahl von Evaluierenden nicht nur Methodenkompetenz, Unabhängigkeit und Ausgewogenheit, sondern vor allem auf Kommunikationskompetenz achten.



Schluss

**Besten Dank für die Aufmerksamkeit!**