

# Ziehen Auftraggebende Nutzen aus Evaluationen?

## Ergebnisse einer Follow-up-Studie

*Cornelia Keller-Ebert*

Die fokussierte Kurzstudie, die den längerfristigen Nutzen von vier abgeschlossenen Evaluationen aus den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung ermittelt, wurde Anfang 2004 durchgeführt.<sup>1</sup> Die Untersuchungsergebnisse dienen der Qualitätssicherung und helfen, die Leistungen zu optimieren.

Für das auftraggebende Evaluationsinstitut wurden vier ehemalige Auftraggebende in leitfadengestützten Telefon-Interviews zur Nutzung der Erkenntnisse aus früheren Evaluationen und zu ihrer Zufriedenheit mit dem Evaluationsprozess befragt.

Fazit: Die gewonnenen Erkenntnisse dienen diesen Auftraggebenden auch noch mehrere Jahre nach Abschluss der Evaluation.

Auftraggebende legen besonderen Wert darauf, dass das Evaluationsteam fachliche, methodische sowie Sozialkompetenz einbringt. Spezifische Kompetenz für das Feld, aus dem der Evaluationsgegenstand stammt, wird nachrangig erwartet. Das Evaluationsteam soll mit den Auftraggebenden in einen kritisch-konstruktiven Dialog eintreten und deren Bedürfnisse aufgreifen. Es soll zuverlässig und termingerecht arbeiten und den Abschlussbericht anschaulich und verständlich abfassen. Kompetenzerweiterung wird für betriebswirtschaftliches Know-how gewünscht.

## 1 Vorüberlegungen zur Studie

Um die Qualität von Evaluationen zu beschreiben und zu bewerten, bietet sich die umfassende Metaevaluation an (Widmer 1996). Eng auf die Überprüfung der Nutzung von Evaluationsergebnissen zugeschnittene Follow-up-Untersuchungen werden kaum durchgeführt. Sie werden in der Literatur über Evaluationsforschung kaum erwähnt.<sup>2</sup> Dabei sind sie eine pragmatische, schnell und kostengünstig einsetzbare Methode, speziell um Optimierungsmöglichkeiten für die Nutzbarmachung zu eruieren.

In der hier beschriebenen Follow-up-Untersuchung sollen überprüft werden:

- die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Auftraggebenden und Evaluationsteam;
- die Realisierung der Kundenorientierung durch die Evaluierenden;
- ob und inwiefern die beabsichtigten Impacts der Evaluation erreicht werden.

1 Auftraggebendes Institut war Univation, Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH, [www.univation.org](http://www.univation.org). Hier findet sich auch die Langfassung des Artikels. Unternehmensprofil von Univation auch unter [www.bds-soz.de](http://www.bds-soz.de).

2 Recherchen ergaben, dass mit Follow-up im Bereich der Gesundheitsförderung überwiegend eine Neuauflage bzw. eine Überarbeitung eines Programms bezeichnet wird.

Außerdem sollen mögliche Fehler der Evaluation aufgedeckt und Verbesserungsmöglichkeiten konkretisiert werden.

Im Fokus der Untersuchung steht damit der Evaluationsprozess und seine dialogische Abstimmung, die Wahrnehmung der Nützlichkeit der Evaluation durch wichtige Beteiligte, weniger die Güte der damaligen Messinstrumente. Eine Wirkungsanalyse, die die Evaluationseffekte objektiviert (Christiansen 2001), wurde mit der Studie nicht angestrebt.

## 2 Die Follow-up-Studie

Eine Follow-up-Untersuchung findet einige Monate bis wenige Jahre nach Abschluss des Evaluationsvorhabens statt und setzt verschiedene Erhebungsinstrumente ein. Die vorgestellte Studie bezieht Evaluationen ein, die zwischen 1998 und 2003 zu Programmen bzw. Projekten der Prävention und Gesundheitsförderung stattfanden. Sie basiert auf einer telefonischen Befragung bei den ehemaligen Auftraggebern. Die Grundgesamtheit bilden vier abgeschlossene Evaluationsvorhaben, teils komplette Evaluationen, teils Untersuchungen von bestimmten Aspekten in Gesundheitsprojekten.

### 2.1 Zweck und Gegenstand

Die Follow-up-Untersuchung soll sowohl bewährte wie geschätzte Praktiken als auch Verbesserungsbedarfe identifizieren und hieraus Schlussfolgerungen für die künftige Evaluationspraxis ziehen. Es geht um den Nutzen einer Evaluation für die Praktikerinnen und Praktiker nach der Fertigstellung und um die heutige Relevanz der Evaluationsergebnisse.

Bei den auftraggebenden Institutionen handelt es sich um einen bundesweit aktiven Verband, eine Bundesbehörde und ein Wirtschaftsunternehmen. Gegenstände der Evaluationen sind ein Schulungsinstrument für Kursleiterinnen und –leiter in der Gesundheitsförderung, eine Ausstellung zur Suchtprävention, ein evaluiertes Programm für die Sexualerziehung an Schulen und ein Strategieprogramm zur künftigen Ausrichtung einer Bundesorganisation (vgl. Tab.1).

Tab. 1: Gegenstände der Follow-up Untersuchung

Ehemalige Auftraggebende	Durchgeführte Studie	Zeitpunkt
Bundesbehörde	Bundesweite Ausstellung Suchtprävention	1998/99
Bundesbehörde	Konzept Sexualerziehung	1999
Bundesweit aktiver Verband	Zukunftsprogramm	2000/01
Wirtschaftsunternehmen	Instrument für Gesundheitsförderung	2003

### 2.2 Methode und Vorgehen

Als Befragungsinstrument diente ein Leitfaden mit acht offenen Fragen, die den ehemaligen Auftraggebern im Telefonat mit der unabhängigen Studienleiterin, die selbst nicht an den früheren Projekten beteiligt war, gestellt wurden. Diese unabhängige Rolle wurde den Gesprächspartnern und –partnerinnen mitgeteilt und erleichterte es ihnen, Kritik zu äußern. Die Interviews dauerten im Schnitt 17 Minuten (zwischen sechs und 27 Minuten).

Die gestellten Fragen beziehen sich auf

- die gewonnene Sicherheit bei der Durchführung der evaluierten Programme und Maßnahmen;
- erfolgte Optimierungen der Programme und Maßnahmen;
- Probleme bei der Umsetzung der Evaluationsergebnisse/-empfehlungen in der späteren Arbeit;
- die Relevanz der gewonnenen Erkenntnisse für die heutige Arbeit;
- generelle Erwartungen an Evaluationen;
- Verbesserungsvorschläge für ähnliche Studien.

### 2.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Auswertung der vier Interviews zeigt die folgende Tabelle 2

Tab. 2: Stärken und Verbesserungsbedarfe der Evaluationen

Stärken	Verbesserungsbedarfe
– Nutzen für die tägliche Praxis	– Einbringen von Wirtschaftlichkeitsaspekten
– Veranschaulichung der Erkenntnisse	– Verstärkte Interdisziplinäre Zusammenarbeit
– Absicherung von Entscheidungen und Maßnahmen	– Unterstützung bei der Implementation von Empfehlungen
– Nutzen des Erkenntnisgewinns noch Jahre später	– Gestaltung des Prozesses als Partnerschaft
– Transfer der Erkenntnisse in andere Projekte	– Nutzerfreundlichkeit und Lesbarkeit der Berichte

In der Phase nach Fertigstellung der Evaluationsstudie ist der Nutzungsgrad am höchsten, besonders im ersten halben Jahr und bis zu knapp einem Jahr danach. Zum Teil wird noch Jahre später auf die Ergebnisse zurückgegriffen. Dabei ist die Nutzung der Erkenntnisse in der Praxis „überwiegend umfänglich“ bis „sehr umfänglich“. Dies wird an „sichtbaren“ Ereignissen festgemacht wie z.B. der anschließenden großräumigen Verbreitung eines Instruments für Schulungen in der Gesundheitsförderung. Die Auftraggebenden gewinnen durch die Evaluation mehr Sicherheit für ihre Entscheidungen in der Praxis. Auch als Grundlage für Präsentationen der Programme werden die Erkenntnisse der Evaluation herangezogen. Positive Resonanz beim Publikum einer Ausstellung und hausintern hohe Anerkennung der Evaluationsergebnisse bleiben in Erinnerung.

*„Die Ergebnisse haben nach innen gewirkt, und es kam zu einer hohen Akzeptanz, die so nicht vorhersehbar war.“*

Sofern der Evaluationsbericht auf kritische Punkte aufmerksam macht, wie z. B. bei einem Schulungsprogramm, kann dies die Akzeptanz und Bereitschaft für die Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis erhöhen, wenn die Evaluationsergebnisse intensiv erörtert und Verbesserungsmöglichkeiten erwogen werden.

Eine wesentliche Rolle für den Erfolg einer Studie spielt aus Sicht der Befragten die Evaluationskompetenz der durchführenden Institution. Wenn die Evaluation zielgerichtet und reibungslos durchgeführt wird, ist dies ein wichtiger Garant dafür, dass die Vorschläge auch in die Praxis umgesetzt werden. Die Umsetzung behindern können allerdings hausinterne Gründe, wie in der Hierarchie liegende Entscheidungen oder Personalwechsel.

Gelingt es mit dem Evaluationsprojekt, Denkanstöße zu geben und inhaltlich Akzente zu setzen, dann besteht eine gute Chance, dass in der Folge Maßnahmen oder Projekte optimiert werden. Eine Evaluation kann damit mittelbar auch den Zielgruppen eines Programms nutzen. Dies gilt für die Ausstellungsevaluation, die insbesondere empfohlen hatte, die interaktiven Angebote zu verstärken. Nach Beobachtung der Ausstellungsverantwortlichen war deren Umsetzung zentral für optimierte Outcomes bei den Besucherinnen und Besuchern.

Ehemalige Auftraggebende erinnern sich an Schlüsselpunkte, für die die Evaluation einen wichtigen Beitrag leistete, sofern diese nicht zu lange zurückliegt (wie in einem Fall fünf Jahre). Beispiele sind:

- Die Akzeptanz der Kursleiterinnen und –leiter, die ein evaluiertes Instrument zur Gesundheitsförderung einsetzen sowie das Feedback der Zielgruppe.
- Die Transparenz, die das Strategieprogramm einer Organisation für die Beschäftigten durch die Evaluation erhält, auch die daraus folgenden Aktivitäten.
- Ein von der Evaluation vorgeschlagener Mix von Interventionsmethoden, der in die evaluierte Ausstellung eingebaut wurde.

Wenn bereits im Vorfeld Klarheit geschaffen und Übereinstimmung über Zweck und Fragestellungen der Evaluation hergestellt wird, dann verringert dies die Wahrscheinlichkeit möglicher Probleme bei der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen in die spätere Arbeit. Erst deutliches Nachfragen im Interview zeigt, dass gelegentlich Wünsche an eine Studie offen bleiben.

*„In die Konzeption der Studie hätte von Anfang an mehr der Bereich der Wirtschaftlichkeit eingearbeitet werden müssen. Darauf hätte Univation stärker eingehen können. Das fällt mir im Nachhinein ein.“*

In Evaluationsstudien sollte geprüft werden, in welchem Maße (auch wenn nicht explizit nachgefragt) betriebswirtschaftlicher Sachverstand vorgehalten und gegebenenfalls eingebaut werden muss. Dies lässt sich durch interdisziplinäre Zusammenarbeit erreichen, wie bei Univation inzwischen praktiziert.

Es kommt vor, dass Auftraggebende Erwartungen an die Evaluation haben, die durch die getroffene vertragliche Vereinbarung, auch bei flexibler Anpassung der Untersuchungsschritte im Evaluationsablauf, nicht abgedeckt werden. In solchen Fällen muss frühzeitig deutlich gemacht werden, dass dies nur über eine eventuell kostenerhöhende Vertragserweiterung möglich ist.

Sollte von der Evaluation spezifische Kompetenz für das Feld des Auftraggebenden erwartet werden, so muss auch dieser Punkt sowohl vor Beginn als auch im Verlauf der Untersuchung angesprochen und es muss versucht werden, eine angemessene Lösung zu finden.

Zum Teil müssen in der Organisation erst die Bedingungen für Verbesserungsmöglichkeiten geschaffen werden, damit die Produkte der Evaluation noch stärker zum Leistungsprozess der Organisation beitragen können und eine Studie Konsequenzen nach sich ziehen kann. Eine Evaluation wird von Auftraggebenden als Lernerfahrung gesehen, wobei sich die Erwartungen eng an den Fragestellungen der Evaluation ausrichten.

Aus Sicht der Auftraggebenden muss eine Evaluation sehr praxisnah und -tauglich angelegt sein, muss aus der Praxis und mit der Praxis entwickelt werden und einen praktischen Nutzen für den evaluierten Gegenstand haben.

*„Generell muss die Information einer Evaluation verwertbar sein für andere Maßnahmen. Sie muss das laufende Projekt verbessern, und die Ergebnisse müssen für zukünftige Projekte nutzbar sein.“*

Bei der Frage nach Verbesserungsvorschlägen für ähnliche Studien nannten alle Befragten ihre positiven Erfahrungen mit der Evaluation durch das Evaluationsinstitut. Auch weiteres Nachfragen erbrachte nur in einem Fall spezifizierte Verbesserungsvorschläge. Als positiv werden herausgestellt: gute Zusammenarbeit, gute Abstimmung zwischen Auftraggeberin und Evaluator, hohe Kooperationsbereitschaft des Evaluationsteams, Einhaltung von Terminen, klare Berichte, die anschaulich und gut visualisiert sind. Einer der Befragten schlägt vor, das Evaluationsinstitut solle sich noch mehr Zeit für den Kunden nehmen.

*„Partner bleiben im Prozess, um das Kundeninteresse zu erfahren.“  
„Versuchen, den langfristigen Nutzen für den Kunden im Blick zu haben.“*

Den Evaluationsprozess als eine Art Partnerschaft verstehen und bereits im Vorfeld eine Verständigung über Qualität und Form von Publikation und Präsentation herstellen, sichert die Zufriedenheit der Auftraggebenden.

*„Es sollte mit dem Kunden über die Qualität (von Publikation und Präsentation) gesprochen werden hinsichtlich technischer Fragen wie z.B. farbige Präsentationen und inhaltlicher Fragen wie z.B. der allgemeinen Verständlichkeit der Dokumentation. Das Management Summary hätte nutzerfreundlicher für Nichtfachleute formuliert werden können.“*

### 3 Spannungsfeld Feld-, Methoden- und Sozialkompetenz

Die Studie macht deutlich, dass es beim Evaluationsteam sowohl auf die Evaluationskompetenz, fachlich wie methodisch, als auch die Sozialkompetenz ankommt. Weniger bis gar nicht erwartet wird von Evaluierenden eine spezifische Feldkompetenz für den zu bearbeitenden Gegenstand. Alle in der Follow-up-Studie erfassten Evaluationen stammen aus dem Bereich der Prävention und Gesundheitsförderung. Aufgrund der Interviews ergeben sich keine Hinweise, dass das Evaluationsinstitut, das sich nicht auf medizinische oder gesundheitliche Themen spezialisiert hat, Schwächen aufweist. Als herausragend werden stattdessen Methoden- und Sozialkompetenz der Evaluierenden genannt. Es liegt der Schluss nahe, dass diese Erkenntnisse auch für Evaluationsgegenstände aus anderen Feldern gelten.

Die „Fink-Studie“ (2004) kommt für Unternehmensberatungen zu ähnlichen Ergebnissen: Das „Manager-Magazin“ (5, 2004) zitiert, dass die allgemeine Zufriedenheit von Auftraggebenden mit Beratungsunternehmen insgesamt recht hoch ist. 90 Prozent der Projekte werden von ihnen als erfolgreich bezeichnet, von Mittelständlern 80 Prozent. Allerdings sind die beratenen Firmen weniger zufrieden in Bezug auf die Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Lösungen. Nur zu gut der Hälfte, gemessen an der Bedeutung, die diesem Kriterium von den Auftraggebenden zukommt, wird es erfüllt. Ein ähnliches Bild zeigt sich

bei der Kommunikationsfähigkeit: Nur zu etwa dreiviertel ist diese zufrieden stellend. Dabei gilt der Grundsatz: „Beziehungspflege ist elementar in diesem Geschäft“ (S. 44). Sehr wichtig ist den beratenen Firmen die Methodenkompetenz der Beratenden. Hier ist am ehesten eine Annäherung zwischen Erfüllung und Erwartung erreicht. Gewünscht werden „in erster Linie Ratgeber (...), die analytisch hervorragend ausgebildet sind und sich einen externen Blick auf die Probleme eines Unternehmens bewahren“ (S. 52).

Als Arbeitshypothese für vertiefte Analysen ergibt sich aus der „Fink-Studie“ wie aus der hier vorgestellten Follow-up-Studie: Sowohl in der Evaluations- als auch in der Beratungsbranche kommt es bei den Auftragnehmenden auf die Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz an.

Für Evaluationsteams lohnt sich ein Blick auf das „Anforderungsprofil an Evaluatordamen und Evaluatoren“<sup>3</sup>, welches diese Kompetenzbereiche spezifiziert. Hier sind ausgehend von den Standards für Evaluationen die Kompetenzfelder für Evaluierende aufgezeigt.

## 4 Erkenntnisse aus der Follow-up-Studie

Die Studie zeigt: Evaluationsdienstleistungen werden an der Nachvollziehbarkeit und insbesondere Umsetzbarkeit der Problemlösung gemessen. An erster Stelle steht die Praxisorientierung: Klare und eindeutige Schlussfolgerungen bis zu Empfehlungen werden erwartet. Hohe Kompetenz der Evaluierenden und zielgerichtetes Vorgehen erhöhen die Sicherheit bei der Durchführung der angestrebten Maßnahmen. Auch Kommunikationsfähigkeit hat große Bedeutung: Probleme bei der Umsetzung in die Praxis lassen sich vermeiden, wenn bereits im Vorfeld der Evaluationsgegenstand gezielt und übereinstimmend geklärt wird. Eine gute Kooperation ist entscheidend für den Erfolg einer Evaluation.

Wenn es gelingt, durch Dialog und Begleitung im Prozess eine hohe Qualität aller Teilaspekte der Evaluation bis hin zum fertigen Produkt und dessen Publikation wie Präsentation sicherzustellen, dann ist der Weg für Zufriedenheit und künftige Zusammenarbeit bereitet.

## 5 Ausblick

Die dieser Follow-up-Studie zu Grunde liegenden vier Evaluationsprojekte bieten eine zu kleine Basis, um gesicherte Erkenntnisse zum Spannungsfeld zwischen Methoden- und Sozialkompetenz einerseits und Feldkompetenz andererseits zu gewinnen. Außerdem fehlen eindeutige Konzepte für Follow-up-Studien und auch solche für Qualitätssicherung durch Follow-up-Untersuchungen. Zu wünschen und anzuregen wären eine weitere Diskussion und gegebenenfalls Forschung zum Thema der Nutzung von Evaluationen.

3 Siehe „Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation“, 2004.

## Literatur

- Badura, Bernhard; Siegrist, Johannes (Hrsg.), 1999: Evaluation im Gesundheitswesen – Ansätze und Ergebnisse. München.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) (Hrsg.), 2001: Qualitätsmanagement in Gesundheitsförderung und Prävention – Grundsätze, Methoden und Anforderungen. Köln.
- Christiansen, Gerhard, 2001: Evaluation – ein Instrument zur Qualitätssicherung in der Gesundheitsförderung. Köln: BZgA.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.), 2004: Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Alfter.
- O.A.: „Sanierung in eigener Sache“, Manager-Magazin 5/04, S. 38 – 53 („Fink-Studie“).
- Rosenbrock, Rolf, 2003: Evidenzbasierung und Qualitätssicherung in der gesundheitsbezogenen Primärprävention. In: Zeitschrift für Evaluation. Heft 1/2004, S. 71 – 80.
- Waller, Heiko: Gesundheitswissenschaft – Eine Einführung in Grundlagen und Praxis von Public-Health. Stuttgart.
- Widmer, Thomas: Meta-Evaluation, 1996: Kriterien zur Bewertung von Evaluationen. Bern.
- Widmer, Thomas; Rothmayr, Christine; Serdült, Uwe, 1996: Kurz und gut? Qualität und Effizienz von Kurzevaluationen, Chur/Zürich.

Cornelia Keller-Ebert  
Evaluation Beratung Mediation  
Beller Weg 3, D 50858 Köln  
Tel.: +49 (0)221 938 54 58  
Fax: +49 (0)221 938 54 59  
[keller-ebert@mediationskompetenz.de](mailto:keller-ebert@mediationskompetenz.de)  
[www.mediationskompetenz.de](http://www.mediationskompetenz.de)

Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Wirtschaftsmediatorin,  
selbständig mit Evaluation und Mediation, Schwerpunkte:  
Gesundheitswesen, Arbeitsmarktpolitik, berufliche Bildung,  
Konfliktlösung.

