

No 17, novembre 2001

Sommaire	
Editorial	
Öffentliche Arbeitstagung AG Verwaltungsreform	3
Fortsetzung der Debatte zur Evaluationskultur	6
Congrès annuel SEVAL	9
Jahrestagung SEVAL	10
Neuerscheinungen zur Evaluation	11
Divers / Diverses	12

Editorial

In Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden wurden in der zweiten Hälfte der 90er Jahre eine Vielzahl von Politik- und Verwaltungsreformen gestartet, welche die Philosophie des New Public Managements (NPM) und das St. Galler Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) umzusetzen versuchten. Mehrere Pilotversuche waren mit einer Evaluationsklausel versehen und konnten den Zielerreichungsgrad ihrer Reformen anhand der Evaluationsergebnisse beurteilen und bewerten. Einige dieser Projekte führten mittlerweile zur definitiven und flächendeckenden Einführung der neuen Führungskonzepte in Parlament, Regierung und Verwaltung – so z.B. in den Kantonen Bern, Luzern, Solothurn oder in den Städten Bern, Dübendorf und Uster.

Die Ergebnisse des Nationalen Forschungsprogramms ‚Wirksamkeit staatlicher Massnahmen‘ (NFP 27) waren 1995 veröffentlicht, die methodischen Grundlagen der Vollzugs- und Wirkungskontrolle also gelegt und die personellen Kapazitäten der Evaluationsforschung an Universitäten und in privaten Büros aufgebaut. Nun galt es, die Methode zur Evaluation von materiellen Politiken und staatlichen Programmen auch für institutionelle Reformen nutzbar zu machen. Mit einer Vielzahl von parallel laufenden NPM- und WoV-Pilotversuchen bei Ämtern und Betrieben des Bundes, der Kantone, Städte und Gemeinden entstand in kurzer Zeit eine – aus methodischer Sicht – ideale Versuchsanordnung in der Schweiz, welche es für die Evaluationsforschung unbedingt zu nutzen galt: Die nationale und die internationale Evaluationsforschung verfügte über relativ viel gesichertes Wissen zu den materiellen Politikreformen in verschiedensten Politikbereichen, so z.B. im Bildungs-, Gesundheits- oder Landwirtschaftsbereich. Über die institutionellen Reformen lag sehr viel weniger gesichertes Wissen vor – die institutionellen Transformationen im Zuge des New Public Managements wurden gerade in den anglo-amerikanischen Ländern Neuseeland, Australien, Grossbritannien, USA weder systematisch noch umfassend evaluiert. Und plötzlich kommt die kleine Schweiz mit einem grossen „NPM-Labor“ und einem breit angelegten „WoV-Feldversuch“, welcher in den meisten Versuchsverordnungen eine Vollzugs- und Wirkungskontrolle des Pilotbetriebs zwingend vorschreibt!

Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL hat diese NPM- und WOV-Pilotprojekte mit ihrer Arbeitsgruppe Verwaltungsreform seit Frühling 1996 nicht nur aufmerksam begleitet, sondern den Weg zur erfolgreichen Anwendung von Erfolgs- und Wirkungskontrollen bei institutionellen Reformen vorgedacht und vorgezeichnet. 1997 veröffentlichte die Arbeitsgruppe Verwaltungsreform einen allgemein verständlichen Leitfaden zur Evaluation von Politik- und Verwaltungsreformen, welcher den ProjektleiterInnen die unterschiedlichen Fragestellungen zu den institutionellen und materiellen Auswirkungen der NPM- und WOV-Projekten systematisch aufzeigte (LeGes Nr. 3/1997): Neben den Fragen zum Aufbau und Gebrauch der neuen Führungs- und Steuerungsinstrumente auf politischer und betrieblicher Ebene interessierten einerseits die verwaltungsinternen Auswirkungen, d.h. der Prozess-, Kultur- und Strukturwandel in den einzelnen Organisationen und bei ihrer Zusammenarbeit. Andererseits wurde nach den materiellen Auswirkungen staatlicher Leistungen und politischer Wirkungen gefragt. Am Schluss dieses LeGes-Beitrages wurden bereits vergleichende Evaluationsstudien zwischen Kantonen bzw. Städten und Gemeinden mit ähnlichem Projektfahrplan und vergleichbarer Versuchsanordnung vorgeschlagen.

Die meisten NPM- und WoV-Evaluationen wurden auf Bundes- und Kantonsebene durchgeführt; Städte und Gemeinden waren viel zurückhaltender bei der Auftragserteilung an externe Büros und Institutionen. Umso erfreulicher sind zwei Tatsachen: Erstens folgten die meisten Evaluationen den ausgearbeiteten Fragen und Analysedimensionen. Und zweitens konnte 1998 und 1999 eine vergleichende Evaluationsstudie zwischen den Kantonen Aargau, Luzern, Solothurn, Wallis und Zürich gemeinsam initiiert und 2000 tatsächlich durchgeführt werden. Diese Vergleichsergebnisse konnten wir am 14. September 2001 an einer öffentlichen Arbeitstagung einem breiteren Interessentenkreis vorstellen und diskutieren (siehe Tagungsbericht in diesem Bulletin).

Um das Potential der Evaluationsmethode für eine verstärkte Wirkungsorientierung der definitiven und flächendeckenden Verwaltungsführung mit NPM und WoV auszuleuchten, hat sich die Arbeitsgruppe Verwaltungsreform mit der inhaltlichen Ausrichtung und der organisatorischen Ansiedlung von Evaluationsstudien beschäf-

tigt: Die Diskussionen wurden 1999 und 2000 anhand von Präsentationen und Referaten von AuftraggeberInnen, BeraterInnen und ProjektleiterInnen geführt und wurden soeben in LeGes Nr. 2/2001 veröffentlicht (vgl. auch Editorial des SEVAL-Bulletins Nr. 16 vom Juni 2001).

Die praktische Frage nach robusten Zielsetzungen und zuverlässigen Indikatoren auf der Leistungs- wie auf der Wirkungsebene wird uns in der nächsten Zeit weiter beschäftigen: Welche Benchmarking-Ergebnisse und Monitoring-Daten lassen sich mit bereits vorhandenen Evaluationsstudien zu einem geeigneten und umfassenden Katalog von Wirkungszielen und Wirkungsindikatoren in sämtlichen (funktionalen) Aufgabenbereichen der öffentlichen Hand zusammenführen?

Hier wird ein wiederholter Aufruf und eine erneute Einladung zur aktiven Beteiligung in der Arbeitsgruppe Verwaltungsreform der SEVAL wohl nicht genügen: Neue SEVAL-Mitglieder, insbesondere privat erwerbende und universitär forschende EvaluatorInnen sind in der Arbeitsgruppe stets herzlich willkommen. Wie wäre es mit folgenden Ideen:

- Aktivieren der SEVAL-Mitglieder mit einem Internet-Diskussionsforum?
- Zusammentragen des Wissens via Internet-Umfragen?
- Aufbau und Betrieb einer Internet-Datenbank mit bekannten Wirkungszielen und einfachen Wirkungsindikatoren in sämtlichen Aufgabenbereichen und Politikfeldern?
- Aufbau und Betrieb eines virtuellen Internet-Auskunftsdienstes für öffentliche Verwaltungen?
- Anmeldung und Lobbying für ein Nationales Forschungsprogramm NFP „Wirkungsorientierung in Politik und Verwaltung“?

Die Diskussion ist hiermit eröffnet.

Die Wirkungsorientierung von Politik und Verwaltung wird durch NPM und WoV eine weitere Verbreitung und Verstärkung erfahren, welche in den nächsten zwei Jahren voraussichtlich markant und hoffentlich nachhaltig zunehmen wird. Diese einmalige Entwicklungschance in der Schweiz sollten wir als Schweizerische Evaluationsgesellschaft wirksam nutzen!

Theo Haldemann, Leiter der AG Verwaltungsreform

Öffentliche Arbeitstagung der AG Verwaltungsreform: Wirkungsorientiertes Führen – Ergebnisse von Projektevaluationen besser kennen und nutzen Zusammenfassung der Tagungsbeiträge

Theo Haldemann

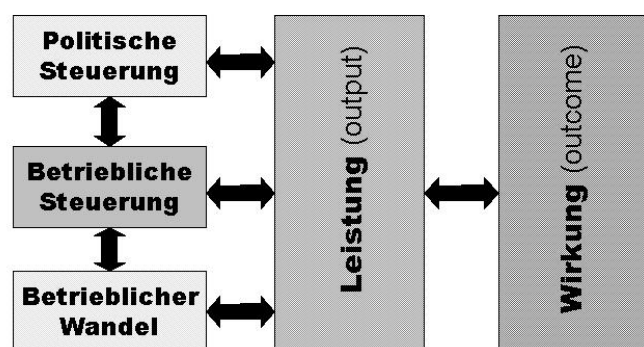
Hauptergebnisse der kantonalen NPM- und WOV-Evaluationen

Referate von Stefan Rieder, Barbara Häring
und Peter Farago

Aus den fünf Einzelevaluationen und der vergleichenden Evaluation der Kantone Aargau, Luzern, Solothurn, Wallis und Zürich kann ein vorläufiges Fazit über die Verwaltungsreformprozesse wie folgt abgeleitet werden:

- Die Richtung der NPM- und WOV-Reformen stimmt, die Verwaltungsreformen benötigen jedoch eine Ergänzung durch dazu passende Regierungs- und Parlamentsreformen.
- Die neuen Führungs- und Steuerungsinstrumente weisen keine wesentlichen Mängel auf; fundamentale Widerstände gegen die Verwaltungsreformen konnten nicht beobachtet werden.
- Die einzelnen Kantone unterscheiden sich bei der Interpretation und Umsetzung der NPM- und WOV-Reformen recht stark auf den Ebenen Parlament und Regierung, sogar sehr stark auf der Ebene der Departemente, nicht jedoch auf der Ebene ihrer Ämter. Hier herrscht am ehesten eine ‚unité de doctrine NPM‘.
- Die Evaluationen von NPM und WOV leisten einen Beitrag zur Rationalisierung des (politischen) Diskurses und setzen bei allen Beteiligten Lernprozesse in Gang, also in Politik und Verwaltung. Sie ermöglichen damit den Perspektivenwechsel vom „Es geht nicht, weil ...“ zum „Es geht, wenn ...“ (Zitat Hans-Peter Heini).

Anhand eines stark vereinfachten Wirkungsmodells zur Evaluation von NPM- und WOV-Reformen (vgl. nachstehendes Modell) lassen sich weitere Ergebnisse der fünf Studien und des Vergleichs von 30 Pilotämtern in fünf Kantonen zusammenfassen (vgl. Schlussbericht auf www.interface-politikstudien.ch/wov-vergleich.pdf):



- Bei der politischen und betrieblichen Steuerung hat sich vielerorts ein ‚operativer Kurzschluss‘ zwischen den NPM- und WOV-Pilotämtern einerseits und ihren parlamentarischen Begleitkommissionen andererseits ereignet: Die Parlamente führen detaillierte und intensive Diskussionen über die (operativen) Details der Geschäftsführung der WOV-Ämter, während sich die Departemente und Regierungen nur mit der Höhe der Globalbudgets, nicht jedoch mit den Inhalten beschäftigen.

- Beim betrieblichen Wandel lässt sich als Ergebnis des Kulturwandels ein stark angestiegenes Kostenbewusstsein der Verwaltung feststellen; Ergebnisse des Prozess- und Strukturwandels sind in der Versuchsphase von NPM und WOV noch selten anzutreffen.

- Die Leistungen der kantonalen Verwaltungen wurden zwar von den Ämtern definiert, doch genügen die Zielsetzungen und die Indikatoren den Anforderungen für eine tatsächliche Steuerung der Leistungen durch Departement, Regierung und Parlament heute noch nicht. Hier braucht es in einer zweiten Runde ein einheitliches und systematisches Vorgehen nach einem top-down-Ansatz. (Diese Erfahrungen wurden übrigens auch im NPM-Projekt des Kantons Genf gemacht).

- Die Wirkungen der Verwaltungstätigkeit sind schwierig zu definieren und noch schwieriger zu messen – gerade bei einer flächendeckenden Einführung von NPM und WOV ist die Evaluationsforschung damit erneut herausgefordert.

Folgende Erfolgsfaktoren wurden in der qualitativen und vergleichenden Analyse identifiziert:

- Nur die Regierung vermag in ihrer Rolle als aktiver Machtpromotor die Kontinuität und Konsequenz des Reformprozesses und des Kulturwandels zu gewährleisten. Ohne ihre Führungsrolle und ohne laufende Zieldiskussionen mit dem Parlament und der Verwaltung kommt der Reformprozess nur mühsam voran.

- Die bestehende Verankerung des NPM- und WOV-Wissens in den kantonalen Parlamenten, insbesondere in den Reform- und Begleitkommissionen, kann durch eine geeignete Weiterbildung der Politikerinnen und Politiker noch ausgebaut werden.

- Innerhalb der Verwaltungen empfiehlt sich ein verstärkter Einbezug der Querschnittsämter, um die Handlungsspielräume der Amtsleitungen in der Finanz- und Personalpolitik nachhaltig zu erhöhen.

Liselotte Käser Felder

**Evaluations-Ergebnisse und -Nutzen
für Parlament und Regierung**

Berichterstattung aus dem Workshop A

Systemverträglichkeit von NPM und WOV in der Schweiz

Auf dem Fundament des schweizerischen politischen Systems können folgende Elemente von NPM und WOV problemlos eingeführt werden: Vollkostenrechnung, Kreditübertragung am Jahresende, Qualitäts-Management, Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Leistungsvereinbarungen (Kontrakte) mit Ämtern, Non-Profit-Organisationen und Privaten.

Politik und Management

Mit NPM und WOV werden die politischen Führungsaufgaben anspruchsvoller – insbesondere die politische Controlling-Verantwortung wird zunehmen. Voraussetzung für die Ausübung dieser Aufgabe ist eine praxisorientierte Ausbildung und eine permanente Weiterbildung der Regierung und des Parlaments, und zwar extern (z.B. an Fachhochschulen) wie intern (z.B. an Workshops mit Planspielen).

Erwartungen der Politik

Im politischen Alltagsgeschäft müssen Finanz- und Sachdiskussionen näher zusammenrücken. Das Verwaltungshandeln soll sich verstärkt nach den Wirkungs- und Leistungszielen ausrichten, also an Effektivität und Effizienz gleichermaßen zulegen, z.B. durch schnellere Prozesse und geringere Kosten.

Planung und Budgetierung

Die Aufgaben- und Finanzplanungen sind miteinander zu verknüpfen, um die Allokation der Ressourcen und die Effizienz der Leistungserstellung zu verbessern. Die Produktgruppen-Globalbudgets können zu Aufgabebereichs-Globalbudgets zusammengefasst werden, aber nur unter der Voraussetzung, dass die Parlamente über ein geeignetes Interventions-Instrument wie den ‚Auftrag‘, die ‚Leistungs-Motion‘ oder ähnliche verfügen. Beide Berichte der Regierung müssen in einer miliz- und parlamentstauglichen Form präsentiert werden.

Ausgewählte Thesen

- a) NPM und WOV basiert auf dem anglo-amerikanischen Konkurrenzsystem, nicht auf dem schweizerischen Konkordanzsystem, deshalb ist NPM und WOV in der Schweiz in vielen Teilen systemfremd und kann nur im Bereich der Leistungsverwaltung vollständig eingeführt werden.
- b) Öffentliche Aufgaben und Finanzen müssen in der politischen Diskussion näher zusammenrücken; hier gibt es nur optimale, keine idealen Lösungen.

Theo Haldemann

**Evaluations-Ergebnisse und -Nutzen
für Departemente und Ämter**

Berichterstattung aus dem Workshop B

Zieldiskussion und Massnahmenumsetzung

Eine zweigeteilte Diskussion über (politische) Zielsetzungen einerseits und (administrative) Massnahmen zu ihrer Umsetzung andererseits fördern die Effizienz und die Effektivität der staatlichen Aufgabenerfüllung gleichermaßen. Während die Politikerinnen und Politiker eher für die inhaltlichen Zielsetzungen zuständig sind, ist die Art des Vollzugs eher Sache der Verwaltungsfachleute. Hier kann die Frage nach dem eher strategischen oder eher operativen Gehalt der Materie eine Klärung und Vereinfachung der Zuständigkeiten in Gang setzen, welche später zu geeigneten Wirkungs- und Leistungszielen führt. Wichtig ist, dass diese zweigeteilte Diskussion entlang von Aufgaben- und Politikbereichen und nicht entlang der Departementsgrenzen geführt werden kann.

Lernprozesse in Politik und Verwaltung

Öffentliche Verwaltungen, auch WOV-Pilotabteilungen, haben Mühe, von der Null-Fehler-Kultur wegzukommen: Vorhandene Handlungsspielräume im Finanz- oder Personalbereich werden von den Amtsführungen oft nicht ausgenutzt. Oder zugesicherte Freiheiten wurden während der WOV-Versuchsphase von Parlament, von der Regierung und/oder von den Querschnittsämtern vorzeitig beschnitten, z.B. bei der Erfolgsbeteiligung der Pilotabteilungen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus Angst vor einer möglichen Grenzüberschreitung und Regelverletzung sowie im Zuge des wachsenden Spardrucks wurden Erfolg und Innovation eher bestraft als befördert, Lernprozesse behindert oder mindestens erschwert.

Führungsinstrumente und Personal-Management

Die Forderung von NPM und WOV nach verstärkter Führung und mehr Management kann nur mit einer Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen nach unten erfüllt werden. Die Verwaltungskader geraten bei den finanziellen Zuständigkeiten zu schnell in Konflikte mit der Regierung und z.T. mit dem Parlament – bei der Personalführung und Prozessgestaltung ist ein ‚empowerment‘ der Verwaltungsführung jedoch möglich und nötig. Das Personal-Management, insbesondere die klare und personifizierte Zuordnung der Verantwortungsträger, dürfte künftig noch wichtiger werden.

Ausgewählte Thesen

- a) Gute Wirkungs- und Leistungsziele fördern die staatliche Effizienz und Effektivität – aber wie kommen wir zu diesen guten Wirkungs- und Leistungszielen?
- b) Die bisherigen Führungsinstrumente wie z.B. das Beurteilungs- und Förderungssystem oder das Lohnsystem sind so an NPM und WOV anzupassen, dass schlechte Führungskräfte negative Konsequenzen spürbar erfahren.

Stefan Rieder

Evaluations-Ergebnisse und -Nutzen für Projektleitungen und Linienorganisationen

Berichterstattung aus dem Workshop C
(Leitung: Franz König)

Leistungslohn in WOV Projekten

Die gegenwärtigen Regelungen im Rahmen von WOV kranken daran, dass sie kaum substantielle Boni oder Leistungskomponenten zulassen und/oder diese zu zaghaft eingesetzt werden. Dies führt dazu, dass entweder vollständig auf Leistungskomponenten verzichtet wird, weil sich die Vorgesetzten mit den kleinen Beträgen mehr Probleme als Erfolg einhandeln. Oder aber die Leistungskomponenten werden gleichmässig an die gesamte Belegschaft verteilt, was ihren Nutzen als Leistungskomponente minimiert. Diskussionsteilnehmer stellten daraufhin die grundsätzliche Frage, ob Leistungsanreize in einer öffentlichen Verwaltung überhaupt sinnvoll seien. Dies wurde nur für Fälle bejaht, in denen sich der Erfolg tatsächlich mittels klarer Kennzahlen messen lasse. In anderen Fällen sei der Leistungslohn dermassen von subjektiven Elementen abhängig, dass er

mehr schade als nütze. Es wurde im übrigen auch die Meinung vertreten, dass dieses Problem im selben Masse auch in der Privatwirtschaft bestehe.

Kompetenzdelegation als Leistungsanreiz

Im Anschluss an die Diskussion des Leistungslohns wurde erörtert, ob es nicht auch andere Möglichkeiten für Leistungsanreize in der Verwaltung gebe. Ein zentraler Grund für die fehlende Motivation der Verwaltungsangestellten sei oftmals nicht so sehr die fehlenden monetären Anreize, sondern die Diskrepanz zwischen inhaltlichen Aufgaben und formaler Kompetenz. Die Mitarbeitenden der Verwaltung erhalten verantwortungsvolle Aufgaben übertragen. Um daraufhin erarbeitete Lösungen umsetzen zu können, fehle ihnen aber die formale Kompetenz. Diese liege in der Regel eine oder zwei Stufen oberhalb der Stelle, welche die inhaltlichen Aufgaben betreuen würden. Hier gilt es auch in den WOV-Projekten noch stärker inhaltliche Aufgaben und formale Kompetenz zur Deckung zu bringen.

Übertrag von Krediten im Investitionsbereich

In einzelnen WOV-Versuchen sind die Investitionskredite z.B. für Bauten nach wie vor an die jährliche Budgetierung gebunden. Ferner ist ein temporärer Übertrag auf andere Projekte nicht möglich. Namentlich in kommunalen Projekten ist dies der Fall. Dieses Problem besteht bei den meisten Kantonen hingegen nicht mehr. Zwar werden auch hier die Investitionsprojekte gegenüber dem Parlament einzeln ausgewiesen. Hingegen besteht für die Verwaltung die Möglichkeit bei Verzögerungen bei einem Projekt, diese Gelder temporär auf andere Projekte zu übertragen.

Ausgewählte These

Die heutigen Leistungslohn-Systeme werden in der Verwaltung grundsätzlich falsch angewendet: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen etwas leisten, werden aber vom heutigen System tendenziell mehr daran gehindert als gefördert.

Theo Haldemann

Führen mit Evaluationsergebnissen

Podiumsdiskussion unter Leitung von Sylvia Furrer

Die vier Regierungs- und Parlamentsmitglieder aus den Kantonen Luzern, Solothurn und Wallis haben folgende Erfahrungen mit der Evaluationsmethode gemacht:

- Die Evaluationen waren unbedingt erforderlich, weil die Stärken und Schwächen der NPM- und WOV-Reformen, der aktuelle Handlungsbedarf und die weitere Entwicklungsrichtung systematisch und vollständig aufgezeigt wurden. So wurden z.B. das neue Rollenverständnis von Regierung und Parlament sowie das notwendige Einüben der neuen Zusammenarbeitsformen erst in der Evaluation richtig ersichtlich.
- Die Schlussfolgerungen der Erfolgs- und Wirkungskontrollen hätten den politischen Entscheidungsträgern in Regierung und Parlament noch klarer formuliert und noch fordernder vermittelt werden sollen, damit die Umsetzung der Evaluationsempfehlungen befördert wird. So hätte z.B. der Nachholbedarf bei der Aus- und Weiterbildung der Politikerinnen und Politiker viel aufrüttelnder und schonungsloser dargestellt werden müssen.
- Für die drei Projektleiter aus den Kantonen Aargau, Luzern und Thurgau ist das Instrument der Fremdevaluation zu langsam, um im Reformprozess kontinuierlich eingesetzt werden zu können, z.B. beim Erreichen wichtiger Meilensteine.

Fortsetzung der Debatte: "Welche Evaluationskultur braucht die Eidgenossenschaft"

P. Walther, A. Kühne

Abduktion – Beitrag zur Evaluationskultur

Stichwort: Evaluationskultur

Betrachtungen zur Evaluationslandschaft in der Schweiz – allerdings aus einer sehr summarischen Warte – zeigen, dass es heute zwei Tendenzen gibt, die sich - pointiert - folgendermassen charakterisieren lassen:

(1) Die „WissenschaftlerInnen“: Evaluationen sollen Hypothesen im Rahmen von Wirkungsmodellen empirisch (vorwiegend mit quantitativen Methoden) überprüfen und damit die Wirkung von Projekten und Programmen aufzeigen. Resultate sind in erster Linie empirische Studien, deren Schlussfolgerungen durch die Programmleitungen umzusetzen sind.

(2) Die „Prozess-Orientierten“: Evaluation wird als Prozess zwischen beteiligten Akteuren verstanden. Es wird viel mit qualitativen Methoden (Tiefeninterviews, Beobachtungen im Gelände) gearbeitet. Empfehlungen und Schlussfolgerungen werden zusammen mit den zentralen Akteuren - z.B. mittels einer Expertengruppe, die sich in der Auseinandersetzung mit dem Thema ein Urteil gebildet hat - formuliert.

Bei Definitionsversuchen des Begriffs der Evaluation treten beide Dimensionen (Evaluation als Studie und als Prozess) oft unvermittelt nebeneinander auf. Insbesondere die Diskussion um den Ansatz der „utilization focused evaluation“ (Patton¹) hat die Diskussion vom wissenschaftlichen Modell (1) zum partizipativen Modell (2) hin verschoben.

Unserer Ansicht nach ist es sinnvoll, sich einmal mit den Wurzeln der Pragmatik (Philosophen wie Pierce, James) sowie, in deren Folge, mit den (pragmatischen) Erkenntnisgrundlagen der interpretativen Sozialwissenschaften (Soziologen wie Strauss, Soeffner, Reichertz) zu beschäftigen. Und dies führt zur überraschenden Erkenntnis, dass deren Arbeiten zur Logik der Abduktion unter Umständen für den Aufbau einer Evaluationskultur und zur Ueberbrückung der Differenzen zwischen den beiden Positionen (1) und (2) relevant sind.

Was ist Abduktion?

Der amerikanische Philosoph Peirce beschäftigte sich vor über 120 Jahren mit dem Problem, nach welcher Logik neue Ideen, eine Hypothese, oder ein Urteil über eine Situation entsteht². Er bezeichnete Abduktion als das

„Herzstück“ der Pragmatik. Seine Arbeiten sind insbesondere im Bereich des Designs von Expertensystemen (künstliche Intelligenz) wieder relevant geworden. Gemäss Peirce gibt es neben der Deduktion (Schlussfolgerungen mit theoretischer Sicherheit) und der Induktion (Schlussfolgerungen mit empirischer Wahrscheinlichkeit) eine dritte logische Operation, die zu Schlussfolgerungen mit praktischer Plausibilität führen. Er nannte die Operation Abduktion.

Der abduktive Schritt ist der folgende:

Regel: Alle Bohnen aus diesem Sack sind weiss.

Beobachtung: Diese Bohne ist weiss.

Schlussfolgerung: Diese Bohne ist (aus mehr oder weniger plausiblen Gründen) aus diesem Sack.

Abduktion ist die Logik der Plausibilität. Sie spielt zum Beispiel in der medizinischen Diagnose eine zentrale Rolle. Der Arzt hat ein bestimmtes Grundwissen (Theorie), er beobachtet Symptome an PatientInnen, und er fällt dann ein Urteil über den Einzelfall (die Diagnose). Dieses Urteil ist weder sicher (deduktiv) noch wahrscheinlich (induktiv). Es ist plausibel.

Peirce beharrte darauf, dass die Geburt einer neuen Idee nicht nur mit psychologischen Phänomenen oder Intuition erklärt werden kann³. Es gibt immer schlechte oder gute Gründe für eine Hypothese. Nach seiner Auffassung ist „reasoning from a hypothesis“ (Induktion) grundsätzlich verschieden von „reasoning towards a hypothesis“ (Abduktion).

Auch in den interpretativen Sozialwissenschaften wurde die Abduktion als leitende Erkenntnislogik eingeführt⁴. Damit ist ein Vorgang gemeint, der auf der Grundlage gewisser theoretischer Annahmen über einen Gegenstand zu Beobachtungen kommt, welche die Annahmen weder falsifizieren noch verifizieren, sondern weiterentwickeln und sich so den vermeintlichen, d.h. immer bereits gesellschaftlich vorinterpretierten Bedingungen, Strategien und Erfolgsaussichten von Handeln annähern. Abduktion ist hier ein kreativer, theoriebildender Prozess, der bis zu einem gewissen Grad von empirischen Beobachtungen begleitet ist. Die entsprechende Theorie zielt auf die handlungsrelevanten, oft impliziten Annahmen der handelnden Akteure. Abduktion ist damit sowohl ein alltagspraktischer Erkenntnisvorgang, mit welchem wir unsere Alltagsentscheidungen treffen, wie

ein sozialwissenschaftlicher Erkenntnisvorgang, mit welchem Alltagsentscheidungen handelnder Akteure rekonstruiert werden können.

Was hat Abduktion mit Evaluation zu tun?

Unserer Ansicht liegt diese Logik der Abduktion auch Evaluationen zu Grunde. Es geht darum, plausible Urteile über Projekte und Programme und deren Wirkungen zu fällen. Die Hypothesen und die impliziten Wirkungsmodelle von Projekten und Programmen müssen nicht nur überprüft (induktiv) sondern auch rekonstruiert (abduktiv) werden⁵.

Evaluationen sind erst dann interessant, wenn bestehendes Wissen erweitert oder überschritten⁶ und damit ein Beitrag an die Verbesserung eines Projektes oder Programmes geleistet wird. Dies ist das abduktive Fundament von Evaluationen. In Anlehnung an den Titel dieses Aufsatzes kann man daher zum Schluss kommen, dass Abduktion in Evaluationen noch zu oft „logica utens“ (basierend auf Instinkt) und zu wenig „logica docens“ (kritische Logik) ist.

Gemäss Peirce ist Abduktion die kreativste Form der Logik. Beispiele für abduktive Regeln sind nach Peirce: (1) es ist unzweckmässig, eine Hypothese vorzuschlagen, die empirisch nicht überprüfbar ist; (2) es ist nicht zweckmässig, Hypothesen vorzuschlagen, die auf einfachere Sätze reduziert werden können; (3) Hypothesen sollten an Extrem- und Gegenbeispielen überprüft werden; und (4) Hypothesen sollen nicht in einem zu grossen Widerspruch mit der Alltagserfahrung („common sense“) stehen.

Regel (3) kann natürlich als ein Votum für den Einsatz von qualitativen Methoden in Evaluationen aufgefasst werden. Regel (4) schlägt eine Brücke zur Forderung, dass die Ergebnisse einer Evaluation umsetzbar sein sollten.

Insbesondere mit der Weiterentwicklung des Evaluationsparadigmas hin zur verwendungs- bzw. nutzungsorientierten Evaluation (Patton) gewinnt die Abduktion ihren bisher wenig reflektierten Stellenwert. So stellt etwa die Rekonstruktion von Wirkungsmodellen und Kausalzusammenhängen in Programmen im Rahmen der Programmtheorie⁷ erkenntnistheoretisch eine aktuelle Anwendungsweise der Abduktion dar.

Relevant für diesen Ansatz ist die Beteiligung der Akteure an zentralen Stellen einer Evaluation (Entwicklung der Evaluationsfragen, Bestimmung des Nutzens

einer Evaluation, Interpretation von Evaluationsergebnissen). Das entsprechende Verhältnis zwischen Evaluator und Evaluiertem ist die Interaktion und der Dialog, in welchem weder deduktive, noch induktive Schlussfolgerungen, sondern das gemeinsame Entwickeln und Testen von Interpretationen auf der Grundlage ihrer Plausibilität und mit manchmal unvorhergesehenen neuen Sichtweisen (Innovationen) im Zentrum stehen.

Fazit: Bausteine zu einer Evaluationskultur

Unserer Ansicht nach könnte die Belebung der Diskussion dieser diagnostischen Komponente von Evaluationen und der zugrundeliegenden Logik der Plausibilität (Abduktion) einen interessanten Beitrag an den Aufbau einer Evaluationskultur in der Schweiz liefern. Die Diskussion zeigt einen interessanten Mittelweg zwischen den obgenannten beiden Positionen.

„Aus möglichst vielen Beobachtungen ist das Gebäude der Diagnose aufzubauen“⁸; „Therapie ohne Diagnose sollte im allgemeinen unter Strafsanktionen gestellt werden“; oder „Die Diagnose ist an vielem Uebel schuld“⁹. Diese Zitate aus der „logisch verwandten Disziplin“ der medizinischen Diagnostik können vielleicht zeigen, welchen Stellenwert Evaluationen in der Politik und insbesondere in der Formulierung neuer Politiken einnehmen könnten.

Ein Mittelweg zwischen den eingangs genannten Positionen, der die Erkenntnisse der „Pragmatiker“ mit einbezieht, könnte etwa folgendermassen aussehen:

1. Evaluationsstellen nehmen die Chance, dass Evaluationen nicht einfach nur Ueberprüfungen von Hypothesen sind, sondern vielmehr der Logik der Plausibilität unterworfen sind, zur Kenntnis. Sie messen den Wert einer Evaluation an Kriterien wie Plausibilität der Ergebnisse, Erkenntnisgewinn und/oder „Wert der Diagnose für die Problemlösung“.

2. Wissenschaftliche Studien (mit induktiven Methoden) sind sehr wertvoll und dienen Evaluationen als sachlich-systematische Grundlagen, doch sind sie letztlich nicht mehr als „Beobachtungen am Patienten“ (siehe obige Metaphor der medizinischen Diagnose). Die Evaluation ist oft erst der Schritt danach, die Bildung eines plausiblen Urteils über die Situation.

3. Die Mobilisierung von Theorie und auch von Wissen über die politische Machbarkeit (von „Therapien“) sowie die Formulierung von plausiblen Schlussfolgerungen

sollte nicht allein der induktiv arbeitenden Wissenschaft sondern einer Evaluationsgruppe, die Erfahrungen in der Praxis hat und eine plausible Diagnose fällen kann, übergeben werden.

4. Nicht Punkt 2 sondern Punkt 3 ist die eigentliche Evaluation¹⁰, die zu plausiblen Ergebnissen und umsetzbaren Empfehlungen führt. In der Evaluationsgruppe sollen 2-3 Experten und mindestens ein betroffener Akteur Einsitz nehmen. Sie soll auf der Grundlage eines Pflichtenheftes einen kurzen Evaluationsbericht redigieren, dessen Schlussfolgerungen (die Diagnose) plausibel, und dessen Empfehlungen (die Therapie) umsetzbar sind.

Wir sind der Ansicht, dass dieser Vorschlag die Brücke zwischen den eingangs erwähnten Positionen (1) und (2) schlägt und die Diskussion darüber bereichert, wie Evaluationen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Praxis/Politik und Öffentlichkeit zu definieren sind.

Abduktion ist dabei nicht eine Relativierung sondern letztlich ein Bekenntnis zur Wissenschaftlichkeit von Evaluationen. Pierce versuchte einfach aufzuzeigen, dass sich die Regeln der Plausibilität (Abduktion) grundsätzlich von der Induktion und der Deduktion unterscheiden. Dem Aufbau einer Evaluationskultur wurde damit ein grosses Tor geöffnet.

Kontakt:

Dr. P. Walther, EPM Walther Consultants,
Burgernzielweg 12, 3006 Bern;

Tel 0041 31 352 01 27; eMail pwalther@dial.eunet.ch

Dr. A. Kühne, Eidgenössische Finanzkontrolle,
Monbijoustr. 51a, 3003 Bern; Tel: 0041 31 323 10 53;
eMail: armin.kuehne@efk.admin.ch

¹ Patton, M.Q., 1997: Utilization-focused Evaluation. London.

² Vgl. Fann, K.T., 1970: Peirce's logic of abduction; oder Peirce, Ch., 1901: The nature of Hypothesis; gedruckt in Thomas, V., 1957: Essays in the philosophy of science. Indianapolis: 235-255.

³ Vgl. eine interessante Analyse der Positionen von Popper und Schiller/Reichenbach in Almeder, R., 1980: The philosophy of Charles S. Peirce: a critical introduction. Oxford.

⁴ Die Chicago School of Sociology (30-er-Jahre) berief sich dabei direkt auf Peirce.

⁵ Siehe auch Pawson, R. und Tilley, N., 1997: Realistic Evaluation. London.

⁶ in Anlehnung an das berühmte Zitat von Leibniz: Wissenschaft ist erst interessant, wenn Wissen überschritten wird.

⁷ siehe auch Leeuw, F., 2000: Analyzing Program Logics. Working Paper für den Jahreskongress der EES 2000 in Lausanne.

⁸ Rudolph, G., 1978: Zeitgedanken der Diagnostik und Semeiotik in der französischen Medizin des 18. und 19. Jahrhunderts; in Habrich, C. et al, 1978: Medizinische Diagnostik. München: S. 274

⁹ beide: Schweninger, E., 1926: Der Arzt. Radeburg: S. 128).

¹⁰ In der internationalen Praxis hat sich bewährt, klar zwischen „Background Studies“ und „Evaluationen“ zu unterscheiden. Evaluationsmissionen operieren auf der Basis eines Pflichtenheftes und haben einen mehr oder weniger offiziellen Status. Studien werden als „Resource Material“ betrachtet, auf das sich das Evaluatorenteam stützt.

Annnonce:

Congrès annuel de la SEVAL, en collaboration avec la Direction du développement et de la coopération (DDC): "Evaluation dans la coopération au développement: quels enseignements peut-on tirer pour d'autres politiques publiques?"

Date: le 7 juin 2002

Lieu: Hôtel Kreuz, Berne

La SEVAL organise son prochain congrès annuel en collaboration avec la DDC. Le congrès portera sur l'évaluation dans le domaine de la coopération au développement. Il aura lieu le 7 juin 2002 à Berne.

Sur la base des expériences faites, le congrès vise à encourager un transfert de connaissances et de savoir faire du domaine de la coopération au développement vers d'autres domaines d'évaluation. Le congrès ne s'adresse donc pas seulement aux spécialistes de la coopération au développement, mais également aux

évaluateurs et évaluatrices ainsi qu'aux mandants travaillant dans d'autres politiques publiques.

Le programme provisoire prévoit des présentations et des discussions sur des expériences d'évaluation et de nouvelles approches:

- évaluation coopérative ou participative,
- évaluation comme instrument de gestion de savoir (application des résultats),
- évaluation des impacts et des questions stratégiques et
- évaluation comme instrument de direction (en relation avec le controlling)

Les feuilles d'inscription vous seront envoyées ultérieurement.

Programme provisoire

	Plénum
9.00	Bienvenue: Andreas Balthasar, Président de la SEVAL
9.10	Introduction: Christoph Graf (chef de l'unité "évaluation et controlling", DDC)
9.30	Evaluation dans la coopération au développement dans la perspective comparative: Ray Rist (Banque mondiale)
10.15	Pause
10.30	Les défis, les limites, les approches et les perspectives de l'évaluation dans la coopération au développement: Reinhard Stockmann (Université de la Saare)
11.10	Evaluation dans la coopération au développement des oeuvres d'entraide suisses: leçons pour d'autres domaines de politiques publiques: Annemarie Holenstein (consultant) und Elisa Fuchs (EPER)
11.45	Assemblée générale de la SEVAL
12.30	Repas de midi
14.00	Groupes de travail
	1. L'évaluation cooperative et participative Direction: Horst Breier (Allemagne: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat Erfolgskontrolle) und Elisa Fuchs (EPER)
	2. L'évaluation comme instrument de gestion du savoir: réalisation et effets des résultats d'évaluation Direction: Luciano Lavizzari (International Fund of Agricultural Development IFAD/UNO) et Annemarie Holenstein (consultant)
	3. Evaluation d'impacts: de l'évaluation de projets à l'évaluation des questions primordiales Direction: Ray Rist (Banque mondiale) et Rob van den Berg (chef du service d'évaluation dans le DCC des Pays-Bas)
	4. Evaluation comme instrument de direction: évaluation et controlling Direction: Christoph Graf (DDC) und Benoît Girardin (DDC)
15.00	Plénum: présentation des résultats des groupes de travaux
15.30	Pause
15.50	Table ronde
	Participants: Horst Breier, Ray Rist, Rob van den Berg, Reinhard Stockmann et autres participants év.
	Présidence: pas encore déterminée
16.50	Fin

Ankündigung: Jahrestagung der SEVAL in Zusammenarbeit mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA): "Evaluationen in der Entwicklungszusammenarbeit: Erfahrungen für andere Politikbereiche"

Datum: 7. Juni 2002

Ort: Hotel Kreuz, Bern

Die SEVAL organisiert ihre nächste Jahrestagung in Zusammenarbeit mit der DEZA zum Thema „Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit – Erfahrungen für andere Politikbereiche“. Die Tagung findet am 7. Juni 2002 in Bern statt.

Ausgehend von Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit sollen Querbezüge zur Evaluation in anderen Politikbereichen hergestellt und so ein Wissens- und Erfahrungstransfer in andere Bereiche ermöglicht werden. Die Tagung spricht damit nicht nur Personen an, die sich mit Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit beschäftigen, sondern auch Evaluatoreninnen und Evaluatoren und Auftraggeber aus anderen Politikbereichen.

Der Kongress dient dazu neuere Ansätze und Erfahrungen der Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit zu diskutieren und dadurch auch für andere Evaluationsbereiche zugänglich zu machen. Wie dem provisorischen Programm zu entnehmen ist, werden unterschiedliche Ansätze zur Sprache kommen:

- Partnerschaftliche und Partizipative Evaluation,
- Evaluation als Instrument des Wissensmanagements (Umsetzung von Evaluationsergebnissen),
- Evaluation von Impacts bzw. von übergeordneten, strategischen Fragen und
- die Evaluation als Führungsinstrument (im Verhältnis zum Controlling).

Die Anmeldeunterlagen werden Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt direkt zugesandt werden.

Provisorisches Programm

	Plenum
9.00	Begrüssung Andreas Balthasar (Präs. SEVAL)
9.10	Einleitung zur Tagung: Christoph Graf (Leiter Evaluation & Controlling, DEZA)
9.30	Evaluation der Entwicklungszusammenarbeit im internationalen Vergleich: Ray Rist (Weltbank)
10.15	Pause
10.30	Herausforderungen und Grenzen, Ansätze und Perspektiven der Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit: Reinhard Stockmann (Universität des Saarlandes)
11.10	Evaluation von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit in schweizerischen Hilfswerken. Lehren für andere Politikbereiche: Annemarie Holenstein (Beraterin) und Elisa Fuchs (HEKS)
11.45	Mitgliederversammlung SEVAL
12.30	Mittagessen
14.00	Arbeitsgruppen
	1. Partnerschaftliche und partizipative Evaluation Leitung: Horst Breier (Deutschland, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Erfolgskontrolle) und Elisa Fuchs (HEKS)
	2. Evaluation als Instrument des Wissensmanagements: Umsetzung und Wirkung von Evaluationsergebnissen Leitung: Luciano Lavizzari (International Fund of Agricultural Development IFAD/UNO) und Annemarie Holenstein
	3. Evaluation von Impacts: Von der Projektevaluation zur Evaluation übergeordneter Fragen Leitung: Ray Rist und Rob van den Berg (Leiter der Evaluation beim niederländischen DEZA)
	4. Evaluation als Führungsinstrument: Evaluation und Controlling Leitung: Christoph Graf (DEZA) und Benoit Girardin (DEZA)
15.00	Plenum Ergebnisse der Arbeitsgruppen
15.30	Pause
15.50	Podium
	Horst Breier, Ray Rist, Rob van den Berg, Reinhard Stockmann; weitere TeilnehmerInnen werden angefragt Leitung: noch offen
16.50	Abschluss

Neuerscheinungen zur Evaluation

zusammengestellt von Thomas Widmer, Oktober 2001

Baslé, Maurice/Guignard-Hamon, Claire (éds.) (2001): Evaluation et gouvernance. Actes du deuxième colloque de la SFE, Société française de l'évaluation des politiques publiques. Rennes, les 15 et 16 juin 2000. Noisy-Le-Grand: SFE. 617pp.

Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (2001): Evaluation – Reformmotor oder Reformbremse. Köln: Geschäftsstelle DeGEval. 218 S. ISBN 3-00-008377-4

Diese beiden Publikation enthalten Beiträge zu zwei Tagungen, jener der Société française de l'évaluation (SFE) im Juni 2000 in Rennes und jener der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) im November 2000 in Berlin. Die beiden äusserlich sehr unterschiedlichen Publikationen (617 Seiten A4 versus 218 Seiten in A5) informieren über die Aktivitäten in den Evaluationsgemeinden der beiden Nachbarländer. Angesichts der erst vor wenigen Jahren erfolgten Gründung der beiden Gesellschaften weisen die beiden gehaltvollen Publikationen auf eine beeindruckende Dynamik hin. Die Beiträge sind zwar nicht immer von gleich hoher Qualität, sie erlauben aber einen fundierten Einblick in die Evaluationsaktivitäten in diversen Anwendungsfeldern der beiden Länder. Ein Blick über die Grenzen der sich lohnt, auch wenn man nicht jeden der Beiträge genussvoll und detailliert zur Kenntnis nehmen kann resp. muss.

Fetterman, David M. (2001): Foundations of Empowerment Evaluation. Thousand Oaks: Sage. 173pp. ISBN 0-8039-5668-1 (cloth) / ISBN 0-8039-5669-X (pbk.)

Nach langem Warten ist nun die schon vor Jahren angekündigte Monographie von David Fetterman zu „seinem“ Ansatz der Empowerment Evaluation erschienen. Dieser Ansatz, der Mitte der 1990er Jahre die Gemüter der amerikanischen Evaluationsgemeinde bewegte, wird in diesem Buch – etwas spät für die bereits weitgehend gelaufene Fachdiskussion – von seinen theoretischen Grundlagen bis zu seiner Anwendung vorgestellt. Für jene, welche die Diskussion um den umstrittenen Ansatz laufend mitverfolgt haben, ist das dünne Bändchen aber eher enttäuschend, weil kaum neue Aspekte eingebracht werden. Für eine Einführung in den Ansatz bewährt es sich aber durchaus.

Hager, Willi/Patry, Jean-Luc/Brezing, Hermann (Hrsg.) (2000): Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen. Standards und Kriterien. Bern: Hans Huber. 289 S. ISBN 3-456-83245-1

Dieser als Lehrbuch deklarierte Sammelband enthält Beiträge zur Frage, wie der Wirksamkeitsnachweis psychologischer Interventionsmassnahmen auf wissenschaftliche Weise erbracht werden kann. Von ihrer Ausrichtung her richtet sich die Publikation eher an ein wissenschaftliches Publikum. Dem Nicht-Psychologen fällt dabei die an einem traditionellen Wissenschaftsverständnis orientierte Perspektive und etwas selektive Wahrnehmung neuerer Evaluationsentwicklungen durch manche der beitragenden Autoren auf. Es ist aber den Herausgebern gelungen, dem Sammelband eine recht hohe Kohärenz zu verleihen, was bei der Vielzahl der Autoren kein einfaches Unterfangen darstellt. Der abschliessende Beitrag eröffnet zudem auch dem generell an Evaluationsfragen interessierten Leser wertvolle Einsichten in diverse Dilemmata der Evaluation.

Stufflebeam, Daniel L./Madaus, George F./Kellaghan, Thomas (eds.) (2000): Evaluation Models. Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation. 2nd ed. Boston: Kluwer: 509pp. ISBN 0-7923-7884-9

Bei dieser Publikation handelt es sich um eine Neuauflage eines ‚Klassikers‘ der Evaluationsliteratur aus dem Jahre 1983, damals herausgegeben von Madaus, Scriven und Stufflebeam. Das Buch vereinigt Beiträge zu den verschiedensten – neben den älteren, auch aktuellen – Evaluationsmodellen; verfasst von den massgeblichen Promotoren der entsprechenden Ansätze, wie Cronbach, Eisner, Fetterman, Guba/Lincoln, House, Patton, Scriven, Stake, Tyler, Yin, etc. Zu bedauern bleibt, dass das Buch mit einem Preis von über 200 Franken unverschämt teuer ist.

Redaktionsschluss
der nächsten Ausgabe
des SEVAL Bulletin:
28. Februar 2002

Impressum:
Bulletin de la
Société suisse d'évaluation;
Bulletin der Schweizerischen
Evaluationsgesellschaft

Christine Rothmayr
resop
Université de Genève
Bd. du Pont d'Arve 40
1211 Genève 4
christine.rothmayr@politic.unige.ch
<http://www.seval.ch>

Groupes de travail de la SEVAL / Arbeitsgruppen der SEVAL

Arbeitsgruppe Evaluation im Bildungsbereich

Die nächste Sitzung findet am 26. November, um 14.00 Uhr in Zürich statt. Auskünfte an SEVAL-Mitglieder, die neu in unserer AG mitarbeiten wollen, erteilt Charles Landert (landert@smile.ch oder 01 265 39 90).

La prochaine réunion aura lieu le 26 novembre, à 14h00 à Zurich. Les membres de la SEVAL qui souhaiteraient rejoindre ce groupe de travail pour la première fois, sont priés de contacter M. Charles Landert (landert@smile.ch, tél. 01 265 39 90).

Internet et évaluation

L'Office fédéral de la santé publique a mandaté une étude sur l'Internet comme source d'information et outil de formation dans le domaine de l'évaluation:

Manfred Max Bergman, in collaboration with Sandro Cattacin & Marlene Läubli-Loud: "Can the Internet Respond to Evaluators' Needs? The Web as a Training Tool and Information Resource"

Le rapport contient notamment une liste de sites web utiles. Le rapport sera prochainement disponible sur le site web de l'Office fédéral de la santé publique:

<http://www.bag.admin.ch/politik/eval/d/index.htm>

Announce / Ankündigung

5th conference of the EES: "Three movements in Contemporary Evaluation: Learning, Theory and Evidence"

The European Evaluation Society is pleased to announce that the 5th conference of the EES will be held in Seville, Spain, October 10-12th 2002. The overall theme of the conference will be "Three movements in Contemporary Evaluation: Learning, Theory and Evidence"

Specific topics in relation to these themes will be circulated with the formal invitation for papers, seminars and workshops at the beginning of January.

In the meantime: Put these dates in your diary! Circulate these dates to your colleagues!

If you have preliminary ideas about conference content or design, please let us know by contacting the EES secretariat at: ees@ccrek.be or by mail to the EES Secretary, Franz Wascotte, Cour des Comptes Rue de la Regence 2, 1000 Brussels BELGIUM