



---

Institut für  
empirische  
Soziologie  
Nürnberg

**Soziale Konflikte  
in der  
rehabilitationswissenschaftlichen  
Evaluationspraxis –  
Ursachen, Prävention und  
Management**

Dr. Hendrik Faßmann

---

2/2001

MATERIALIEN

**ISSN 1616-6884 (Print)  
ISSN 1618-6540 (Internet)**

**Zitierweise:**

Faßmann, Hendrik  
Soziale Konflikte in der rehabilitationswissenschaftlichen Evaluationspraxis – Ursachen,  
Prävention und Management. Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie an  
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2/2001, Internetversion,  
Nürnberg: IfeS  
[<http://www.ifes.uni-erlangen.de>]

---

**Redaktion: Dr. Rainer Wasilewski Marienstraße 2 90402 Nürnberg**

---

© Jeder Nachdruck, jede Vervielfältigung (gleich welcher Art)  
und jede Abschrift – auch auszugsweise – bedürfen  
der ausdrücklichen Genehmigung des  
*Instituts für empirische Soziologie*  
*an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*  
Marienstraße 2 90402 Nürnberg  
Telefon 0911 – 23 565 - 0 , 23 565 - 31 (Dr. Faßmann)  
Fax 0911 – 23 565 - 50  
<http://www.ifes.uni-erlangen.de>  
e-mail: [ifes@rzmail.uni-erlangen.de](mailto:ifes@rzmail.uni-erlangen.de)

---

# **Soziale Konflikte**

## **in der rehabilitationswissenschaftlichen Evaluationspraxis – Ursachen, Prävention und Management<sup>1</sup>**

*Dr. Hendrik Faßmann*

### **Gliederung**

- 1 Evaluationsforschung im Bereich der Rehabilitation
  - 2 Aufgaben und Akteure rehabilitationswissenschaftlicher Evaluation
    - 2.1 Aufgaben der Evaluation
    - 2.2 Die Akteure der Evaluation
      - 2.2.1 Beteiligte & Betroffene (*stakeholders*)
      - 2.2.2 Das Evaluationsteam
      - 2.2.3 Abhängigkeiten im Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren im Rahmen des Evaluationsprozesses
  - 3 Soziale Konflikte in der Evaluationspraxis
    - 3.1 Konflikte zwischen Auftraggebern und Evaluatoren
    - 3.2 Konflikte im Verhältnis von Durchführungsorganisationen und Evaluatoren
  - 4 Möglichkeiten der Prävention und des Managements von Konflikten
    - 4.1 Prävention und Management von Konflikten mit dem Auftraggeber
    - 4.2 Prävention und Management von Konflikten mit Mitarbeitern der Durchführungsorganisation
      - 4.2.1 Konfliktprävention
      - 4.2.2 Konfliktmanagement
  - 5 Resümee
- Literatur

### **1 Evaluationsforschung im Bereich der Rehabilitation**

Evaluationsforschung – auch wenn früher eher trivial von „Erfolgsermittlung“ gesprochen wurde – hat gerade im Bereich der medizinischen und beruflichen Rehabilitation von gesundheitlich angeschlagenen, behinderten oder von Behinderung bedrohten Personen eine relativ lange Tradition. In dem Maße, in dem sich das deutsche Rehabilitationswesen in den späten 60er Jahren als Instrument sozialpolitischen Handelns etablierte, suchte man nach Möglichkeiten, entsprechenden Entscheidungen eine empirische und rationale Grundlage zu geben (vgl. *Specht / Heier* 1974: 12f). Ging es zunächst darum, durch Nachweis von Effektivität und Effizienz von Rehabilitationsmaßnahmen und –einrichtungen den Ausbau des Rehabilitationssektors zu legitimieren, stand und steht vor dem Hintergrund zunehmend knapper werdender Ressourcen im Gesundheitswesen nicht nur das Anliegen im Mittelpunkt, einen Abbau von Rehabilitationsleistungen zu verhindern, sondern auch zu einer Verbesserung von Maßnahmen in diesem Bereich beizutragen.

---

<sup>1</sup> Für eine kritische Durchsicht des Beitrages sowie wertvolle Anregungen danke ich Frau Diplom-Sozialwirtin *Renate Steger* recht herzlich.

Die Evaluation von Programmen<sup>2</sup> im Bereich der Rehabilitation gehört zum Aufgabenbereich der Rehabilitationswissenschaften,<sup>3</sup> die sich als eigenständiger Forschungszweig entwickelt haben und nicht nur universitär sowie bundesweit in acht Forschungsverbänden, sondern auch in privaten gemeinnützigen und kommerziellen Forschungsinstituten betrieben werden. Im übrigen findet solche Forschung vielfach auch innerhalb von Rehabilitationseinrichtungen unter Rückgriff auf eigenes Personal statt („Hausforschung“ bzw. „Selbstevaluation“).

Rehabilitation ist hinsichtlich ihrer Ziele, Aktivitäten und Methoden seit jeher mehrdimensional angelegt: Angestrebt wird die medizinische, berufliche und soziale (Wieder-) Eingliederung der Adressaten. Dies kann nur durch interdisziplinäres Zusammenwirken verwirklicht werden (siehe dazu: *Wöhrl* 1988: 212ff; *Vogel* 1996: 91f).

## **2 Aufgaben und Akteure der rehabilitationswissenschaftlichen Evaluation**

Es ist vorzuschicken, daß sich die nachfolgenden Ausführungen im wesentlichen auf den Bereich der anwendungsorientierten Auftragsforschung beziehen. Demgegenüber müssen die geschilderten Probleme, insbesondere im Verhältnis zu Auftraggebern bzw. Finanziers, im Bereich der Grundlagenforschung nicht in jedem Fall zutreffen.

### **2.1 Aufgaben der Evaluation**

Evaluation zielt auf der Grundlage wissenschaftsgestützten Lernens ab auf die Optimierung von Handlungsmodellen (vgl. *Wottawa / Thierau* 1998: 20f). Evaluationsforschung beinhaltet daher die systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beurteilung von Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und Nutzen von Interventionsprogrammen (vgl. *Rossi / Freeman / Hofmann* 1988: 3. Siehe dazu auch: *Wittmann* 1985: 23 f; *Wottawa / Thierau*: 1998 13f; *Stockmann* 2000b: 12f).

In *Abbildung 1* werden Evaluationsphasen, -aufgaben und -konzepte aufgelistet, die zusammengenommen umfassende Evaluation ausmachen (vgl. *Rossi / Freeman / Hofmann*

---

<sup>2</sup> Der Begriff „Programm“ wird hier im Sinne des EC-Glossars verstanden als „Organised set of financial, organisational and human resources mobilised to achieve an objective or set of objectives in a given lapse of time“. (*European Commission* 1999c: 33; siehe dazu etwa auch: *Ries / Dey* 1998: 202ff)


<sup>3</sup> Einen recht guten Überblick über den aktuellen Stand der Rehabilitationswissenschaften gibt der Reader von *Bengel* und *Koch* (2000). Leider kommt dort der bedeutende Bereich der beruflichen Rehabilitation bei weitem zu kurz.

1988: 11, 43. Siehe dazu etwa auch: *European Commission* 1999b: 30; *Owen / Rogers* 1999: 39ff).<sup>4</sup>

**Abbildung 1**

<b>Evaluationsphasen, -aufgaben und -konzepte<sup>1)</sup></b>			
<b>Evaluations-Phase</b>	<b>Analyse-Perspektive</b>	<b>Evaluations-Aufgaben</b>	<b>Evaluations-Konzepte</b>
<b>Programm-Konzeptualisierung</b>	prospektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problem-beschreibung</li> <li>➤ Zielfestlegung</li> <li>➤ Modellentwicklung</li> </ul>	<b>formativ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aktiv gestaltend</li> <li>➤ prozeßorientiert</li> <li>➤ konstruktiv</li> </ul>
<b>Programm-Implementation</b>	prozeß- begleitend  retrospektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausführungs-überwachung</li> <li>➤ Wirkungsmessung</li> <li>➤ Programm-modifikation</li> </ul>	<b>formativ / summativ</b>
<b>Programm-Umsetzung und -routine</b>	prozeß- begleitend  retrospektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausführungs-überwachung</li> <li>➤ Programm-modifikation</li> <li>➤ Wirkungsmessung</li> <li>➤ Effizienzanalyse</li> </ul>	<b>formativ / summativ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zusammenfassend</li> <li>➤ bilanzierend</li> <li>➤ ergebnisorientiert</li> </ul>

<sup>1)</sup> In Anlehnung an *Rossi / Freeman / Hofmann* 1988: 43 und *Stockmann* 2000: 15

 Institut für empirische Soziologie Nürnberg 2001

Demnach erstreckt sich Evaluation auf die Phasen der

- Programmentwicklung einschließlich Konzeptualisierung und Ausarbeitung der geplanten Intervention(en),
- laufenden Überwachung der Implementation und Umsetzung eines Programms,
- Überprüfung von Programmwirkungen und –nutzen.

Evaluation kann sich zum einen formativ, d.h. aktiv gestaltend, auf zielorientiertes Handeln hinwirkend, prozeßorientiert, konstruktiv und kommunikationsfördernd orientieren, um den Akteuren schon während des Interventionsprozesses (insbesondere im Stadium der Entwicklung und Operationalisierung) Informationen zu übermitteln, die geeignet sind, ihr Verhalten oder das Programm zu verändern, etwa um bessere Resultate zu erzielen („Verbesserungsevaluation“ (*Widmer* 2000: 80)). Evaluation kann aber auch summativ, also zusammenfassend, bilanzierend, ergebnisorientiert konzipiert sein, wobei es vor allem darum geht, die Qualität und die Ergebnisse von Interventionen zu ermitteln („Bilanzevaluation“ (*Widmer* 2000: 80)). Gelegentlich werden Projekte sowohl summativ als auch formativ evaluiert (vgl. *Scriven* 1991: 168f, 340; *Ries / Dey* 1998: 206ff; *Wottawa /*

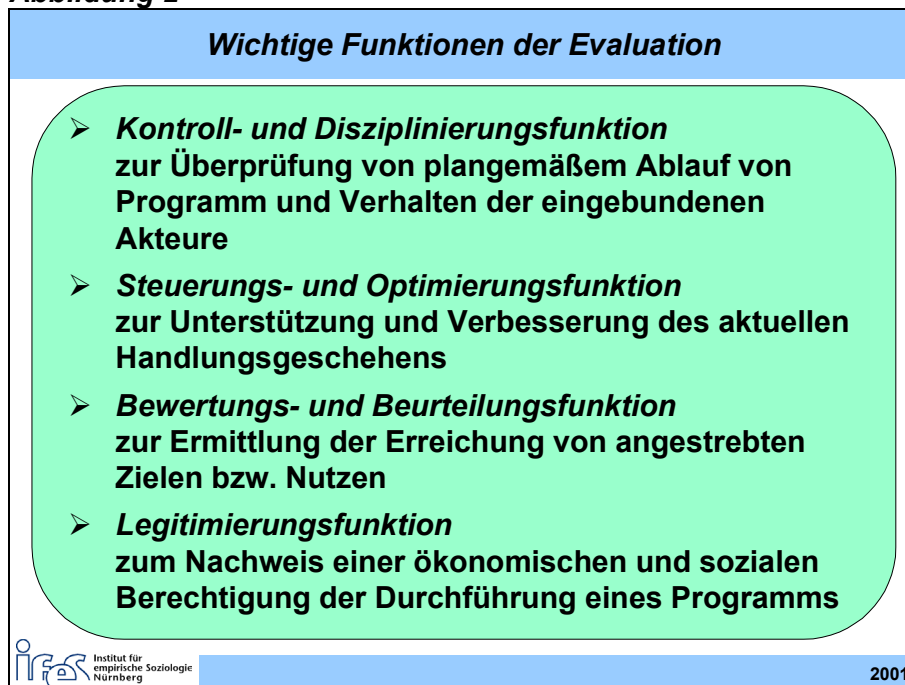
<sup>4</sup> In der Praxis sind Evaluatoren allerdings häufig nicht an der Phase der Konzeptentwicklung von Interventionen beteiligt, sondern werden frühestens in der Implementierungsphase mit der Begleitforschung beauftragt.

Thierau 1998: 63; *European Commission* 1999a: 166f; *European Commission* 1999c: 17f; *Stockmann* 2000b: 14).<sup>5</sup>

Unterschieden wird weiter nach interner Evaluation, die durch das ein Programm durchführende Personal selbst erfolgt, sowie externer Evaluation durch ein Team, das vom Interventionspersonal völlig unabhängig arbeitet. Auch hier gibt es in der Praxis Zwischenformen (vgl. *Bengel / Koch* 1988: 326).

Der Evaluation werden insbesondere die in *Abbildung 2* aufgeführten Funktionen zugeschrieben.<sup>6</sup>

**Abbildung 2**



Prinzipiell unterscheidet sich Evaluationsforschung im Bereich der Rehabilitation hinsichtlich ihrer Zielsetzungen und Methoden kaum von der Evaluationsforschung in anderen Bereichen.<sup>7</sup> Spezifisch sind jedoch die Akteure, die institutionellen Rahmenbedingungen und die Art der Interventionen (vgl. *Bengel / Koch* 1988: 321f).<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Siehe dazu auch den systematischen Vergleich zwischen formativer und summativer Evaluation bei: *Wottawa / Thierau* (1998: 64).

<sup>6</sup> Als weitere Funktionen werden u.a. genannt: Gestaltungs-, Entscheidungs-, Dokumentations-, Dialog-, Weiterbildungsfunktion. Siehe dazu etwa: *Specht / Heier* 1974: 12f; *Lange* 1983: 267; *Will / Winteler / Krapp* 1987b: 20ff; *Häußler et al.* 1988: 87; *Stockmann* 2000b: 14ff

<sup>7</sup> Evaluation als pädagogisch / andragogischen Fachbegriff für einen bestimmten Bereich zur vereinnahmen, wie dies etwa bei *Reischmann* (1995: 1) geschieht, erscheint uns weder nachvollziehbar noch statthaft.

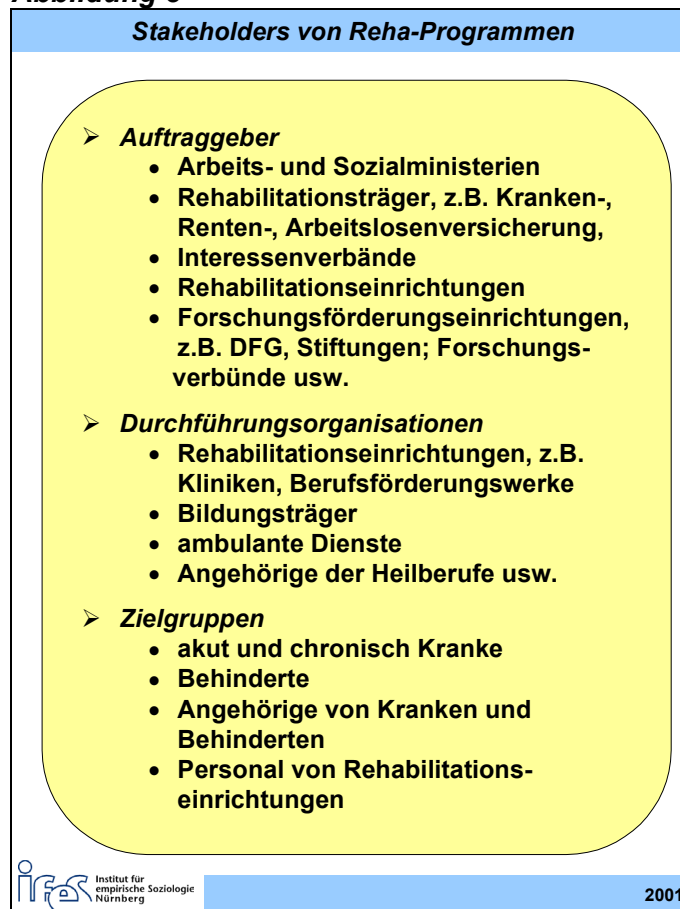
<sup>8</sup> Insofern lassen sich auch hier auch Evaluationsstandards (z.B. die Standards des *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* in: *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders* 1999: 47ff; Standards der *Evaluation Research Society* in: *Bengel / Koch*

## 2.2 Die Akteure der Evaluation im Bereich der Rehabilitation

### 2.2.1 Beteiligte & Betroffene<sup>9</sup> (*stakeholders*)

Zu den Akteuren im Rahmen eines Evaluationsprozesses sind zunächst die *stakeholders*, d.h. Personen und Gruppen zu zählen, die an der Entwicklung und Umsetzung des zu überprüfenden Programms unmittelbar beteiligt bzw. davon betroffen sind (vgl. *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders* 1999: 49).

**Abbildung 3**



Es handelt sich hier also im wesentlichen um die Mittelgeber, die das Programm und die Evaluation finanzieren, die programmgestaltenden Durchführungsorganisation(en) und ihre Mitarbeiter sowie die Zielgruppen bzw. Klienten.<sup>10</sup> Wichtige *stakeholders* im Bereich der Rehabilitation werden in *Abbildung 3* aufgeführt:

1988: 342ff)) anwenden, die eigentlich für andere Politik- oder Gegenstandsfelder entwickelt wurden und umgekehrt (vgl. *Widmer / Beywl* 1999: 248ff; *Widmer* 2000: 86).

<sup>9</sup> Es hat sich „eingebürgert“, die für *stakeholders* verwendete Wortkombination „Beteiligte & Betroffene“ als terminus technicus zu verwenden und zur Verdeutlichung zwischen die beiden Begriffe ein & zu stellen (vgl. *Widmer* 2000: 79).

<sup>10</sup> In der Praxis sind solch klare Unterscheidungen nicht in jedem Fall möglich. So können etwa Kostenträger des Programms und Evaluationsfinanziers institutionell getrennt sein, Auftraggeber

Man kann den *stakeholders* ein grundsätzliches Interesse am jeweiligen Programm unterstellen, wobei für dieses Interesse durchaus unterschiedlichen Gründe (z.B. ökonomische, politische, persönliche) maßgebend sind. Da das Programm nur gemeinsam verwirklicht werden kann, dürften die Akteure für gegenseitige Kooperationsbeziehungen aufgeschlossen sein.

Die *stakeholders* sind auch an Programmevaluation interessiert:<sup>11</sup> Während die Auftraggeber Informationen über Wirkungen der Programme und damit Entscheidungshilfen erhalten bzw. politisches Handeln legitimieren möchten, liegt das Interesse der Leitung von Durchführungsorganisationen vordringlich in einer möglichst positiven Bewertung durch die Begleitforschung, um diese Ergebnisse zur Selbstdarstellung nutzen (vgl. *Sonntag* 1987: 65). und im Verteilungskampf um finanzielle Mittel bestehen zu können. Allerdings läßt sich daraus keineswegs ableiten, daß auch die Mitarbeiter solcher Organisationen ähnliche Interessen haben und das Evaluationsvorhaben uneingeschränkt unterstützen. Da das Personal häufig zunächst weder mit dem Anliegen, noch mit dem Design der Begleitforschung vertraut ist, befürchtet es in den meisten Fällen Kontrolle, durch die Umfang und Qualität der eigenen Tätigkeit in Frage gestellt werden könnte. Passiver und aktiver Widerstand gegen solche Vorhaben sind daher wahrscheinlicher als engagierte Kooperation mit dem Evaluationsteam.

Die Erwartungen der Klienten an Evaluationsvorhaben mögen schließlich auf Verbesserungen ihrer Versorgung mit Dienstleistungen und ggf. Gütern ausgerichtet sein.

### **2.2.2 Das Evaluationsteam**

Evaluationen werden im allgemeinen durch ein Team durchgeführt. Soweit es nicht um Selbstevaluation geht, sind die Mitglieder dieses Teams nicht als Akteure unmittelbar in die Durchführung eines Programms eingebunden. Allerdings sind gerade im Rahmen formativ angelegter Evaluationsprojekte enge Arbeitsbeziehungen zu den Programmakteuren grundlegend. Dagegen sind solche Interaktionen bei summativer Evaluation weniger häufig und intensiv, auch wenn es bei längerfristig angelegter Begleitforschung nicht selten zu engen persönlichen Arbeitskontakten zu den Programmakteuren kommt. Solche Beziehungen können die Objektivität des Evaluationsteams beeinträchtigen, bei den

---

und Durchführungsorganisation zusammenfallen usw. (siehe dazu auch: *Müller-Kohlenberg* 1997: 10; *Widmer* 2000: 79).

<sup>11</sup> Zu den unterschiedlichen Interessenlagen siehe etwa: *Häußler et al.* 1988: 86ff; *Troschke* 1988: 128ff



Evaluatoren zu Interessenkonflikten („Nähe-Distanz-Konflikt“) führen und sich störend auf die Evaluationsergebnisse auswirken (vgl. *Häußler et al.* 1988: 86f; *Koch / Bengel* 1987: 235; *Frank / Seifert* 1998: 168).<sup>12</sup>

Auch die Mitglieder des Evaluationsteams verbinden mit ihrer Arbeit spezifische Interessen wie die Erarbeitung grundlegender wissenschaftlicher Ergebnisse, die reibungslose, alle Beteiligten zufriedenstellende Durchführung des Projekts, die erfolgreiche Evaluation zur Förderung des eigenen beruflichen Weiterkommens und zur Akquisition von Folgeaufträgen usw. (vgl. *Häußler et al.* 1988: 89f).<sup>13</sup>

### **2.2.3 Abhängigkeiten im Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren im Rahmen des Evaluationsprozesses**

Für die Zusammenarbeit zwischen den am Evaluationsprozeß beteiligten Akteuren ist die Qualität ihrer durch Abhängigkeitsverhältnisse und Sanktionspotentiale gekennzeichneten Beziehungen von Bedeutung (siehe dazu und zum folgenden *Abbildung 4*, in der die durchgezogenen Pfeile jeweils auf abhängige Akteure deuten, während die gestrichelten Pfeile potentielle Abhängigkeitsbeziehungen kennzeichnen). Je unabhängiger ein Kooperationspartner ist und je mehr Möglichkeiten er hat, von ihm unerwünschtes Verhalten negativ zu sanktionieren, desto eher ist er bereit, sich auf Konflikte mit anderen einzulassen, um eigene Interessen durchzusetzen.

Betrachtet man zunächst die Beziehungen zwischen den Beteiligten und Betroffenen untereinander, so sind diese im allgemeinen von einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen gekennzeichnet: Die Durchführungsorganisationen und ihre Mitarbeiter sind abhängig von Auftraggebern<sup>14</sup> und Finanziers, die Klienten von den programmgestaltenden Organisationen, gelegentlich aber auch von den Finanziers, etwa wenn es sich dabei um Rehabilitationsträger handelt. Im Rahmen mancher Evaluationsprojekte, in die mehrere Durchführungsorganisationen einbezogen werden (Multicenterstudien), stehen diese u.U. in einem Konkurrenzverhältnis zueinander.

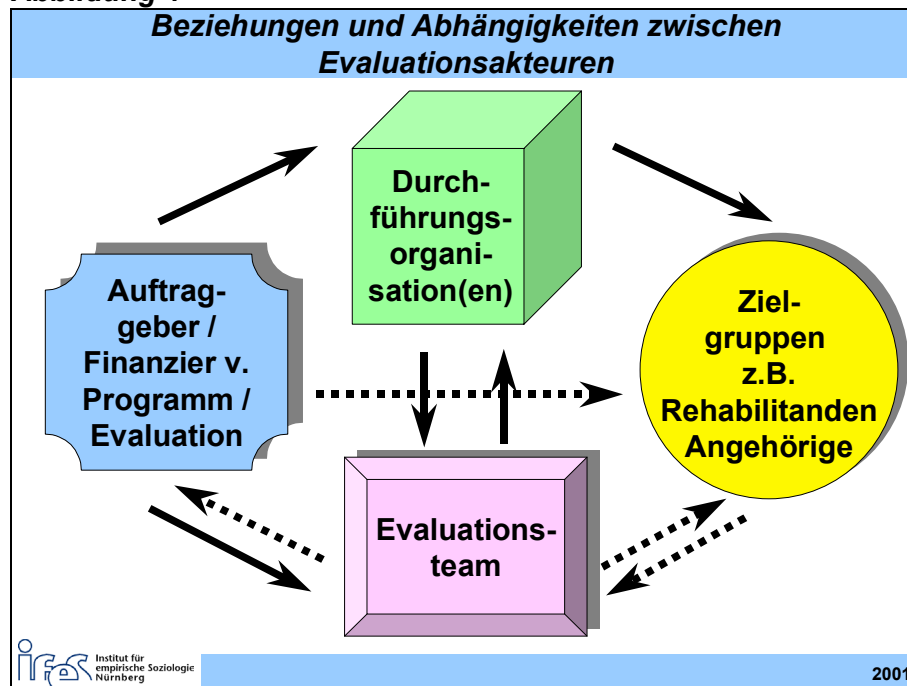
---

<sup>12</sup> Zum idealtypischen Umgang mit solchen Interessenkonflikten siehe etwa: *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders* 1999: 145ff

<sup>13</sup> Auf die sich daraus ergebenden Rollenkonflikte geht *Troschke* (1988: 130) ein.

<sup>14</sup> Die Leitung einer Organisation kann natürlich auch „Auftraggeber“ nachgeordneter Stellen bzw. Organisationsteile sein, die ein bestimmtes Programm durchführen.

Abbildung 4



Demgegenüber sind die Beziehungen zwischen *stakeholders* und Evaluationsteam unterschiedlich einzuschätzen. So sind die Finanziere eines Programms häufig auch Auftraggeber der Evaluation, die insofern in einem ähnlichen Abhängigkeitsverhältnis wie die Durchführungsorganisationen steht, zumal dann, wenn es sich von einer erfolgreichen Projektdurchführung weitere Aufträge verspricht (vgl. Koch / Barth 1990: 67).<sup>15</sup> Allerdings ist der Auftraggeber einer Evaluation u.U. auch abhängig von der Begleitforschung, wenn diese (z.B. vor Wahlen) fristgerecht Ergebnisse zur Legitimation sozialpolitischer Entscheidungen liefern soll (siehe dazu auch: Zuschlag 1987: 81).

Zwischen den Durchführungsorganisationen und dem Evaluationsteam sind die Beziehungen eher ambivalent. Auf der einen Seite sehen sich die Mitarbeiter dieser Institutionen durch die Begleitforschung kontrolliert und insofern von dieser abhängig, als ihr Urteil möglicherweise für die dauerhafte Finanzierung und für Arbeitsplätze im Rahmen des Programms bedeutsam sein kann. Auf der anderen Seite sind die Evaluatoren auf möglichst gute Kooperation mit diesem Personal angewiesen, um an jene Informationen zu gelangen, die zur Evaluation erforderlich sind. Darüber hinaus werden den Mitarbeitern der durchführenden Organisationen häufig anspruchsvolle und arbeitsintensive Aufgaben, z.B. Dokumentation, Mitwirkung an formativ angelegten Evaluationsprojekten, übertragen.

<sup>15</sup> Insofern scheint uns die Vorstellung interessenneutraler Begleitforschung als illusorisch (siehe dazu Brandtstätter 1990: 224).

Zwischen Evaluatoren und Adressaten von Programmen dürften die Beziehungen tendenziell als neutral einzuschätzen sein: Zwar ist die Begleitforschung auf die Zielgruppenangehörigen als Auskunft- oder Testpersonen angewiesen. Sie wird hier aber in dem Maße kooperatives Verhalten erwarten können, in dem sie glaubwürdig vermitteln kann, daß Auskünfte zu einer Programmverbesserung, wenn nicht für die aktuellen Zielgruppen selbst, so doch für nachfolgende Teilnehmer- bzw. Nutzergenerationen dienen werden. Dabei ist von Bedeutung, daß diese Informanten häufig nur über die Durchführungsorganisationen ansprechbar sind, denen insofern großer Einfluß auf die Erreichbarkeit der Adressaten zukommt.

Insgesamt gesehen ist festzustellen, daß die Begleitforschung keineswegs autonom agieren kann, sondern in viele Abhängigkeitsverhältnisse eingebunden ist. Dies gilt umso mehr, als Evaluation heute – zumindest außerhalb des akademischen und pädagogischen Bereichs – im wesentlichen als Auftragsforschung durchgeführt wird. Hier haben Auftraggeberinteresse und Praxisrelevanz sowie zeitliche und ökonomische Restriktionen gelegentlich mehr Gewicht als rein wissenschaftlich fundierte inhaltliche oder methodische Überlegungen (vgl. *Bengel / Koch* 1988: 338; *Koch / Barth* 1990: 66f; *Widmer* 2000: 82ff).<sup>16</sup>

### 3 Soziale Konflikte in der Evaluationspraxis

Überall wo soziale Beziehungen eingegangen werden, ergeben sich Möglichkeiten von Widerständen<sup>17</sup> gegen bestimmte in diesen Beziehungen artikulierte Verhaltenserwartungen sowie sozialer Konflikte<sup>18</sup>. Dies ist im Rahmen eines Evaluationsprozesses nicht anders.

Prinzipiell bietet eine frühzeitige offene und konstruktive Konfliktbearbeitung durchaus die Chance, Unklarheiten bei den Beteiligten zu beseitigen, Mängel des Evaluationsdesigns zu beheben und nachfolgend eine bessere Zusammenarbeit zu erreichen. Ist dies nicht

---

<sup>16</sup> Es erscheint fraglich, ob sich derartige Interessenkonflikte vor dem Hintergrund zunehmender Konkurrenz zwischen Forschungsinstituten durch noch so wohlmeinende Korrektheitsstandards entschärfen lassen. Im Kampf um Drittmittel sind sicherlich auch Universitätsinstitute davon nicht ausgenommen.

<sup>17</sup> Wie bei *Zuschlag* (1987: 76f) wird der Begriff „Widerstand“ hier nicht im Sinn der psychoanalytischen Theorie (siehe dazu den kritischen Überblick bei *Schreyögg* 1992: 230ff), sondern eher umgangssprachlich gebraucht. Als Widerstände werden hier demnach alle (Re)Aktionen der Beteiligten & Betroffenen angesehen, die sich gegen die Evaluation eines Programms richten.

<sup>18</sup> Nach einer Definition von *Glasl* (1997: 14f) bezeichnet der Begriff „Sozialer Konflikt“ eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten, im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen und / oder Fühlen und / oder Wollen mit dem (bzw. den anderen) Akteur(en) in der Art erlebt, daß im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen (bzw. die) anderen Akteur(e) erfolge.

möglich, dann können solche Interaktionsstörungen die Arbeit der Evaluatoren erheblich erschweren: So sind nicht nur Verzögerungen im Evaluationsprozeß, sondern auch erhebliche Qualitätseinbußen zu befürchten hinsichtlich der für Zwecke der Programmbeurteilung erforderlichen (mitzuteilenden oder zu dokumentierenden) Informationen. In Extremfällen kann es zum Ausscheiden einzelner Beteiligter oder gar zum völligen Abbruch des Evaluationsprozesses kommen.

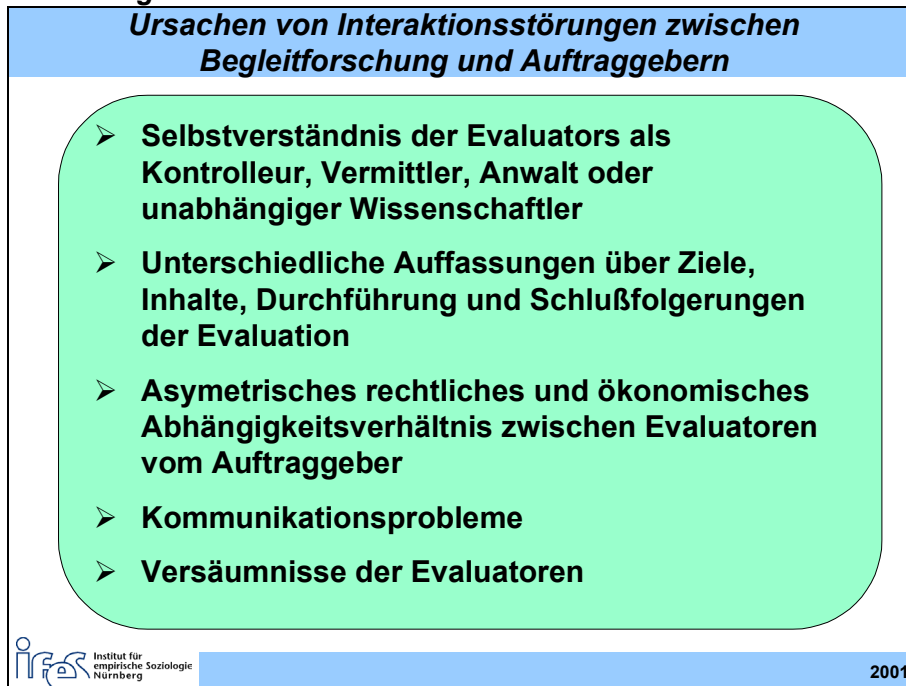
Von Bedeutung ist, daß die Evaluatoren im allgemeinen kaum über Sanktionsmöglichkeiten verfügen, um Kooperation zu erzwingen: Dies gilt auch dort, wo mit den Beteiligten & Betroffenen besondere schriftliche Vereinbarungen (Kontrakte) über gegenseitige Pflichten getroffen wurden.

Obwohl die Konflikte in der Evaluationspraxis immer wieder vorkommen (siehe etwa: *Riemann* 1988: 122ff; *Troschke* 1988: 134; *Frank / Seifert* 1998: 175ff; *Haubrich / Frank* 2000: 21ff), erfährt der Außenstehende (etwa über Forschungsberichte) nur selten etwas über Gründe, Ausmaß und Bewältigung der Schwierigkeiten. Es ist zu vermuten, daß Evaluatoren befürchten, vom Auftraggeber bzw. von der Fachwelt als unprofessionell angesehen zu werden, wenn sie über derartige Erfahrungen öffentlich Auskunft geben. Da darüber in der Praxis stillschweigend hinweggegangen wird, verwundert kaum, daß Hinweise auf solche Probleme, ihre Prävention und ihr Handling auch in der theoretischen Literatur äußerst spärlich sind (entsprechend äußern sich auch *Frank / Seifert* 1998: 169).

Im folgenden sollen zunächst Beziehungskonflikte zwischen dem Auftraggeber und dem Evaluationsteam und anschließend solche zwischen dem Personal von Durchführungsorganisationen und den Evaluatoren und ihre Ursachen näher beleuchtet werden.

### **3.1 Konflikte zwischen Auftraggebern und Evaluatoren**

Auch wenn zu vermuten ist, daß Evaluatoren zumindest im Bereich der Auftragsforschung Konflikte mit dem Auftraggeber einer Programmevaluation möglichst vermeiden werden, sind solche Störungen der Kooperationsbeziehungen in der Praxis nicht auszuschließen (siehe dazu *Abbildung 5*).

**Abbildung 5**

Resultieren können solche Konflikte aufgrund des Selbstverständnisses der Evaluatoren etwa als (vgl. Koch / Bengel 1997: 236; ferner: Wottawa 1991: 154)

- vom Auftraggeber (z.B. Kostenträger) entsandter Kontrolleur der Durchführungsorganisation und ihrer Mitarbeiter,
- Vermittler zwischen der Leitung einer Durchführungsorganisation (z.B. einer Rehabilitationseinrichtung) und ihrem Personal,
- als Anwalt von Klienten,
- als unabhängiger, nur der Wissenschaft und dem Evaluationskodex verpflichteter Forscher.

Darüber hinaus kann es in allen Phasen des Projektverlaufs zu unterschiedlichen Auffassungen über Zielsetzungen, Inhalte, Durchführung und Schlußfolgerungen im Forschungsbericht kommen, soweit darauf nicht bereits im Evaluationsdesign explizit eingegangen wurde (vgl. Koch / Bengel 1987: 234; Siegrist 1999: 48f). Zwar hat der Evaluator oftmals<sup>19</sup> durchaus die Chance, seine gesellschaftlichen, theoretischen und methodologischen Auffassungen in das von ihm angebotene Evaluationsdesign einzubringen. Gleichwohl wird die konkrete Formulierung bestimmter Fragestellungen sowie die Art und Weise der Durchführung eines Evaluationsprojekts letzten Endes zwischen

<sup>19</sup> Diese Einschränkung ist erforderlich, weil Evaluationsdesigns häufig bereits bis ins Detail vorgegeben werden (z.B. bei vielen vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) ausgelobten Projekten) oder Programme schon geraume Zeit "laufen", ehe überhaupt mit der Evaluationsplanung begonnen werden kann. (Vgl. z.B. Koch / Barth 1990: 70; Frank / Seifert 1998: 177f)

Auftraggeber und –nehmer ausgehandelt (vgl. *Lange* 1983: 267). Der Ansatz des Evaluationsteams konkurriert hier u.U. in gewisser Hinsicht mit dem Implementationsansatz der politischen und administrativen Stellen (siehe dazu auch: *Wottawa* 1991: 157f). In dem Maße jedoch, in dem Evaluatoren das Feld, in dem sie sich bewegen, kennen, werden sie solche Konkurrenzen bei der Projektplanung bewußt oder unbewußt („Schere im Kopf“) bereits berücksichtigen – schließlich ist ihnen wenig geholfen, einen finanziell attraktiven Auftrag nicht zu bekommen, weil auf Empfindlichkeiten der ausschreibenden Institution nicht ausreichend Rücksicht genommen wurde (vgl. *Koch / Barth* 1990: 69ff).

Zentrale Bedeutung für den Umgang mit solchen Konflikten hat demnach das rechtliche und ökonomische Abhängigkeitsverhältnis, das Auftraggeber und Evaluationsteam aneinander bindet, zumal dann, wenn die Art der Durchführung eines Auftrages direkt oder indirekt Einfluß auf die Chance weiterer Forschungsaufträge nimmt (vgl. *Koch / Bengel* 1987: 236; *Bengel / Koch* 1988: 338).

Akzentuiert werden solche Konflikte u.U. aufgrund der Tatsache, daß die Gesprächspartner des Evaluationsteams auf Auftraggeberseite oft eine andere berufliche Sozialisation (häufig handelt es sich um Verwaltungsjuristen oder Betriebswirtschaftler) durchlaufen haben als die meist sozialwissenschaftlich ausgebildeten Evaluatoren. Beide Seiten kommunizieren deshalb nicht nur unterschiedlich, sondern tragen u.U. auch ganz spezifische Erwartungen an die Programmevaluation heran, die keineswegs kompatibel sein müssen (vgl. *Gstettner / Seidl* 1977: 112ff; *Häußler et al.* 1988: 91f; *Koch / Barth* 1990: 67f).

Insgesamt gesehen sind allerdings Konflikte wegen inhaltlicher oder konzeptioneller Differenzen zwischen Evaluatoren und Auftraggebern (zumindest im Bereich der Auftragsforschung) eher selten. Vorstellungen, Erwartungen und Standpunkte der Beteiligten sind bereits bekannt<sup>20</sup> oder werden vor Auftragserteilung abgeklärt.

Konfliktträchtig sind allerdings Situationen, die weniger als evaluationsspezifisch angesehen werden können: So reagieren Auftraggeber – unseres Erachtens mit Recht – häufig allergisch auf Projektverzögerungen und das Nichteinhalten vereinbarter Termine, etwa im Hinblick auf die Berichterstattung. Auch wenn manche Prozesse im Rahmen einer Programm-evaluation, insbesondere wenn es sich dabei um Entwicklungsprojekte handelt, nur schwer ex ante kalkuliert werden können, zeugt es von fehlender Professionalität, wenn

---

<sup>20</sup> So finden sich in der (grauen) Literatur durchaus Statements, aus denen die Vorstellungen und Erwartungen potentieller Auftraggeber hinreichend deutlich hervorgehen. Siehe dazu z.B. *Haines* 1992.

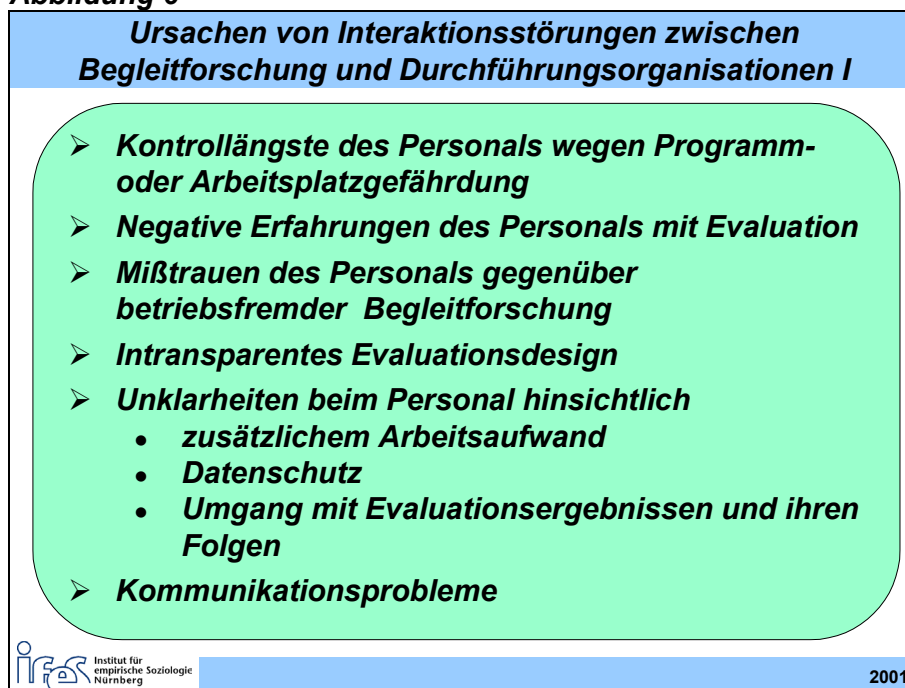
Evaluatorenteams ihren Pflichten verspätet oder nicht in der vereinbarten Qualität nachkommen.<sup>21</sup>

Aufgrund der Asymmetrie der Beziehungen können sich Auftraggeber im allgemeinen durchsetzen, wenn es zu Konflikten kommt. Diese werden auch offen artikuliert und – ggf. unter Androhung bzw. Einsatz von Rechtsmitteln – ausgetragen.

### 3.2 Konflikte im Verhältnis von Durchführungsorganisationen und Evaluatoren

Im praktischen Evaluationsgeschäft bedeutsamer als Konflikte mit Auftraggebern sind solche mit dem Personal der Durchführungsorganisationen (siehe dazu *Abbildungen 6 und 7*).

**Abbildung 6**



Für die Entstehung solcher Interaktionsstörungen besonders bedeutsam sind Kontrollängste von Programmakteuren. Sie treten vor allem dort auf, wo beim Nachweis ineffektiver oder ineffizienter Programmaktivitäten Personalstellen oder gar ganze Institutionen gefährdet

<sup>21</sup> Interessant sind in diesem Zusammenhang die Einlassungen von *Koch und Bengel* (1990: 71f), mit denen sie Schwierigkeiten mit der Projektverwaltung und Terminverzögerungen im Rahmen universitärer Evaluationsforschung begründen: Argumentiert wird mit der für einen Wissenschaftler ungewohnten Situation, nicht autonom über den Zeitpunkt entscheiden zu können, zu dem er seine Ergebnisse einer kritischen Öffentlichkeit vorstellen will. Zudem sei es schwierig, Berichte nach den Bedürfnissen eines heterogenen Leserkreises aus Praxis und Wissenschaft auszurichten. Dem kann man aus Sicht der Auftragsforschung nicht folgen, da solche Restriktionen auch hier gelten und bewältigt werden müssen. Allerdings wird hier der Einhaltung von Terminen und anderen Vereinbarungen wohl ein größeres Gewicht beigemessen als im akademischen Bereich, kommt es dort doch gelegentlich vor, daß sich Projektpartner wundern, daß *überhaupt* ein Forschungsbericht abgeliefert wird.

werden (vgl. *Roecken* 1984: 47; *Zuschlag* 1987: 80f; *Ries / Dey* 1998: 206). Sie treten aber auch dort auf, wo Mitarbeiter der programmgestaltenden Organisationen glauben, selbst Forschungsobjekt („Versuchskaninchen“) zu sein (siehe dazu auch: *Jagenlauf* 1989: 12; *Schulz / Koch* 2000: 520). Dabei können eigene negative Erfahrungen mit früheren Evaluationen oder Berichte Dritter über solche Projekte eine wichtige Rolle spielen (vgl. *Zuschlag* 1987: 81f).


Zu Vorbehalten und Mißtrauen gegenüber Evaluationen kommt es insbesondere dann, wenn Transparenz- und Kommunikationsprobleme auftreten: Dies ist z.B. der Fall, wenn

- den Beteiligten das Evaluationsdesign unverständlich ist (etwa wegen der Fachterminologie),
- ihnen das Design unzureichend erläutert oder gar vorenthalten wird,
- sie im unklaren gelassen werden
  - über den mit der Evaluation verbundenen Arbeitsaufwand,
  - über Datenschutzfragen,<sup>22</sup>
  - über den Umgang mit für sie unangenehmen Evaluationsergebnissen.

**Abbildung 7**

**Ursachen von Interaktionsstörungen zwischen Begleitforschung und Durchführungsorganisationen II**

- **Überbeanspruchung des Personals durch Evaluation**
- **Programmaktivitäten für Personal wichtiger als Evaluation**
- **Zweifel des Personals an der Beurteilungskompetenz der Evaluatoren**
  - **Praktiker-Theoretiker-Kontroverse**
  - **Unterschiedliche professionelle Sichtweisen von Erfolgskriterien, Methoden usw.**
- **Verschiebung von Konfliktebenen durch das Personal**



Institut für empirische Soziologie  
Nürnberg

2001

Zu Konflikten kann es auch kommen, wenn die Evaluation für die Programmakteure zu hohem zusätzlichen Arbeitsaufwand führt, zumal dann, wenn dieser nicht einsichtig oder mit erkennbaren Vorteilen verbunden ist – dann wird z.B. Dokumentationsarbeit zum

<sup>22</sup> Zur Bedeutung des Datenschutzes im vorliegenden Kontext siehe insbesondere *Beywl* (1988: 220ff.)



„Papierkram“, die Evaluationsarbeit zur „Zeitverschwendung“. Entsprechendes gilt, wenn Programmaktivitäten als wichtiger angesehen werden als Wünsche der Begleitforschung (z.B. Therapie hat Priorität vor Evaluationsaktivitäten).

Abgesehen von grundsätzlichem Mißtrauen der Mitarbeiter einer zu evaluierenden Organisation gegenüber Betriebsfremden<sup>23</sup>, kommt es zwischen dem Personal und der Begleitforschung häufig zu Theorie-Praxis-Kontroversen: Während die Wissenschaftler das Personal als Gruppe „vor sich hin werkelnder theorieloser Praktiker“ ansehen, wird ihnen selbst vorgeworfen, Evaluation aus „dem Elfenbeinturm“ heraus zu betreiben. Dabei mögen sich Kliniker beispielsweise im Rahmen psychologisch orientierter Evaluationsprojekte berufen auf Argumente wie (vgl. *Roecken* 1984: 45ff)

- eine *ex ante* vorgenommene Zielformulierung (vgl. *Smeltzer* 1992: 144) durch die Begleitforschung sei oberflächlich und trivial, da sich wirkliche Behandlungsziele oft erst im Therapieverlauf ergäben und meßbare, behaviorale Ziele im Gegensatz zu intrapsychisch orientierten Zielen stünden,
- therapeutische Prozesse würden bei der Erfolgsmessung vernachlässigt.

Letzten Endes wird hier die Beurteilungskompetenz der Evaluatoren (vgl. *Riemann* 1988: 124) von den Praktikern in Frage gestellt. Dies ist gerade im Rehabilitationssektor besonders bedeutsam, weil die Beteiligten häufig unterschiedlichen Berufsgruppen angehören: So stehen hier den meist sozialwissenschaftlich ausgebildeten Evaluatoren Mediziner, Psychologen oder Pädagogen, also Angehörige von Professionen gegenüber, die nicht nur gewohnt sind, unabhängig zu arbeiten. Vielmehr sind sie aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation auch der Überzeugung, ihr Handeln könne ausschließlich von Angehörigen der eigenen Berufsgruppe adäquat beurteilt werden und lehnen eine Kontrolle durch Evaluatoren mit anderer Ausbildung, anderen Beurteilungskriterien und anderem Methodenrepertoire ab.<sup>24</sup>

Auseinandersetzungen zwischen Begleitforschung und Durchführungsorganisationen müssen aber nicht in jedem Fall auf Interaktionsprobleme zurückgehen, die diese beiden

---

<sup>23</sup> *Troschke* (1988: 129) bezichtigt die Begleitforschung in diesem Zusammenhang des „quasi wissenschaftlich legitimierten Hausfriedensbruchs“.

<sup>24</sup> Nach *Freidson* (1975: 95) bezieht sich Autonomie als konstitutives Merkmal einer Profession in der Hauptsache auf Kontrolle über Inhalt und Umstände der eigenen Tätigkeit. Das bedeutet, daß der Angehörige der Profession in seiner Tätigkeit sich selbst leitet und überprüft. *Schulz / Koch* (2000: 517f) weisen darauf hin, daß Konflikte zwischen in rehabilitationswissenschaftliche Forschungsprojekte eingebundene Personen auf berufsspezifische Einstellungen zurückzuführen sein können: Diese können auf unterschiedlichem Rollenverständnis, auf wissenschaftstheoretischen Modellen und Positionen (z.B. biologisch-naturwissenschaftlich, sozialwissenschaftlich, hermeneutisch) sowie auf dem Verständnis von Interdisziplinarität der in diesem Prozeß einbezogenen Berufsgruppenangehörigen beruhen. Siehe dazu auch: *Wöhrl* 1988: 214; *Vogel* 1996: 102

Parteien unmittelbar betreffen. Vielmehr können sie auch Ausdruck von Konflikten auf anderen Ebenen, z.B. zwischen Rehabilitationsträgern und –einrichtungen sein, etwa wenn das Personal der Einrichtungen selten Gelegenheit hat, sich mit den Trägern (z.B. über Kostensätze, Klientenauswahl, Leistungsspektrum) auseinanderzusetzen und die Begleitforschung ausschließlich als Interessenvertretung der Träger interpretiert und wahrnimmt (vgl. *Koch / Bengel* 1987: 235). Darüber hinaus kann auch die Konkurrenz von Durchführungsorganisationen im Rahmen von Multicenterstudien zu Konflikten führen, die auf Kosten der Begleitforschung ausgetragen werden.<sup>25</sup>

Da die Evaluatoren oftmals als Kontrollinstanz gelten und die programmgestaltenden Organisationen im Konfliktfall negative Sanktionen befürchten, werden Meinungsverschiedenheiten nicht offen ausgetragen. Dies kann erhebliche, schwer kontrollierbare Auswirkungen auf die Programmevaluation und ihre –ergebnisse haben (vgl. *Zuschlag* 1987: 78). So mögen solche Dissenzen etwa dazu führen, daß gegen die Begleitforschung mehr oder weniger verdeckt opponiert wird, indem Dokumentationspflichten vernachlässigt, Termine verschleppt oder Projektpartner gegeneinander ausgespielt werden (vgl. *Roecken* 1984: 47). Im (allerdings seltenen) Extremfall wird ein Ausstieg aus dem Projekt nicht nur angedroht, sondern auch vollzogen, wobei diese Reaktion sowohl von der zu evaluierenden Organisationen als auch vom Evaluationsteam ausgehen kann.

#### **4 Möglichkeiten der Prävention und des Managements von Konflikten**

Angesichts der Fülle von Möglichkeiten, im Evaluationsprozeß Konflikte und Widerstände zu provozieren, erscheint von Interesse, wie man diesen zuvorkommen kann bzw. wie damit umzugehen ist, wenn sie akut werden.

##### **4.1 Prävention und Management von Konflikten mit dem Auftraggeber**

Oben ist bereits angeklungen, daß Konflikte zwischen Auftraggebern und Evaluatorenteam zumindest in der Praxis der Auftragsforschung eher selten vorkommen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, daß sich diese Partner vorab auf ein Evaluationsdesign geeinigt haben (soweit dies nicht schon in der Projektausschreibung fixiert wurde), das Vertragsbestandteil ist und auf dessen Umsetzung beide Seiten bestehen können. Aufgrund

---

<sup>25</sup> So mag etwa der Begleitforschung vorgeworfen werden, im Evaluationsdesign nicht für gleiche Bedingungen aller Teilnehmer (z.B. Kostensätze für Rehabilitationsmaßnahmen) gesorgt zu haben, obwohl das Evaluationsteam hierauf keinerlei Einflußmöglichkeiten hat.

der asymmetrischen Beziehung, die gekennzeichnet ist durch hohe Verhandlungsmacht des Auftraggebers, werden Auftragnehmer im allgemeinen Evaluationskonzept und -durchführung an den explizit formulierten oder unterstellten Vorstellungen des Auftraggebers ausrichten und somit Konflikten vorbeugen. Unterschiedliche Auffassungen dürften – wenn überhaupt – eher im Vorfeld von Evaluationsprojekten zur Sprache kommen. In dieser Phase mag ein Anbieter von Begleitforschung die Möglichkeit haben, begründete Alternativen zum vorgesehenen Design zu unterbreiten und den Auftraggeber von einer Umsetzung der Vorschläge zu überzeugen. Allerdings geht er dabei das Risiko ein, bei der Auftragsvergabe nicht berücksichtigt zu werden, weil er den Vorstellungen der ausschreibenden Stelle nicht entsprochen hat.

Konflikte mit dem Auftraggeber im Evaluationsprozeß lassen sich durch vereinbarungsgemäße, termingerechte Durchführung des Projekts verhindern. Soweit es zu Verzögerungen oder Störungen kommt, lassen sich Unstimmigkeiten durch rechtzeitige Information über Gründe, Ausmaß und Konsequenzen dieser Ereignisse in den meisten Fällen vermeiden.

Hilfreich sind in diesem Zusammenhang sequenzielle Untersuchungskonzeptionen, die regelmäßige Gespräche zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer vorsehen. Sie gestatten es, Zwischenergebnisse ausführlich zu diskutieren und ggf. Anpassungen des Evaluationsdesigns oder der Methodologie vorzunehmen (vgl. Koch / Barth 1990: 73). Im Idealfall geht der eigentlichen Evaluation eine Projektplanungsstudie voraus, in deren Rahmen konkrete Untersuchungsbedingungen, und begehbaren Zugangswege zum Feld untersucht sowie Meßinstrumente mit der erforderlichen Sorgfalt entwickelt und validiert werden können. Leider ist dies in der Regel ebensowenig möglich wie ein zeitgleicher Beginn von Programm und Evaluation (siehe dazu: Frank / Seifert 1998: 188); vielmehr setzt die Evaluationsforschung in der Praxis häufig erst nach Anlaufen der zu überprüfenden Maßnahme ein und unterliegt somit Verfahrenszwängen (z.B. hinsichtlich von Form und Inhalten der Datendokumentation) (vgl. Koch / Barth 1990: 70; Frank / Seifert 1998: 177f).

Zu Schwierigkeiten kommt es gelegentlich nach Vorlage von Zwischen- oder Endberichten, die Ergebnisse, Ergebnisinterpretationen, Schlußfolgerungen und/oder Handlungsempfehlungen beinhalten, mit denen der Auftraggeber nicht einverstanden ist bzw. deren Veröffentlichung ihm in der dargebotenen Form politisch nicht opportun erscheint. Allerdings liegt das Recht zur Verwertung von Projektergebnissen, etwa in Form von Veröffentlichungen, in der Regel beim Auftraggeber, der schon bei Abschluß des

Vertrages mit dem Auftragnehmer seine Interessen durchsetzen kann.<sup>26</sup> Insofern haben die Evaluatoren wenig Einfluß darauf, ob ganze Berichte oder bestimmte strittige Passagen publiziert werden können oder nicht. Soweit ihnen aus Gründen der Eigenwerbung an einer Veröffentlichung gelegen ist, werden sie daher Kompromisse mit dem Auftraggeber bezüglich einer Korrektur, Umformulierung oder gar Streichung solcher Textstellen eingehen müssen.

## **4.2 Prävention und Management von Konflikten mit Mitarbeitern der Durchführungsorganisationen**

### **4.2.1 Konfliktprävention**

Mit präventiven Maßnahmen soll verhindert werden, daß es erst gar nicht zum Ausbruch von Konflikten kommt. Dazu ist bereits in der Phase von Evaluationsplanung und Designentwicklung sowie auch während des Evaluationsprozesses laufend zu prüfen, wo Konfliktpotentiale gegeben sein und welchen Ursachen ihnen zugrunde liegen könnten (vgl. *Glasl* 1997: 289).

Viele der oben angesprochenen Probleme zwischen dem Personal der Durchführungsorganisationen und dem Evaluationsteam ergeben sich, weil

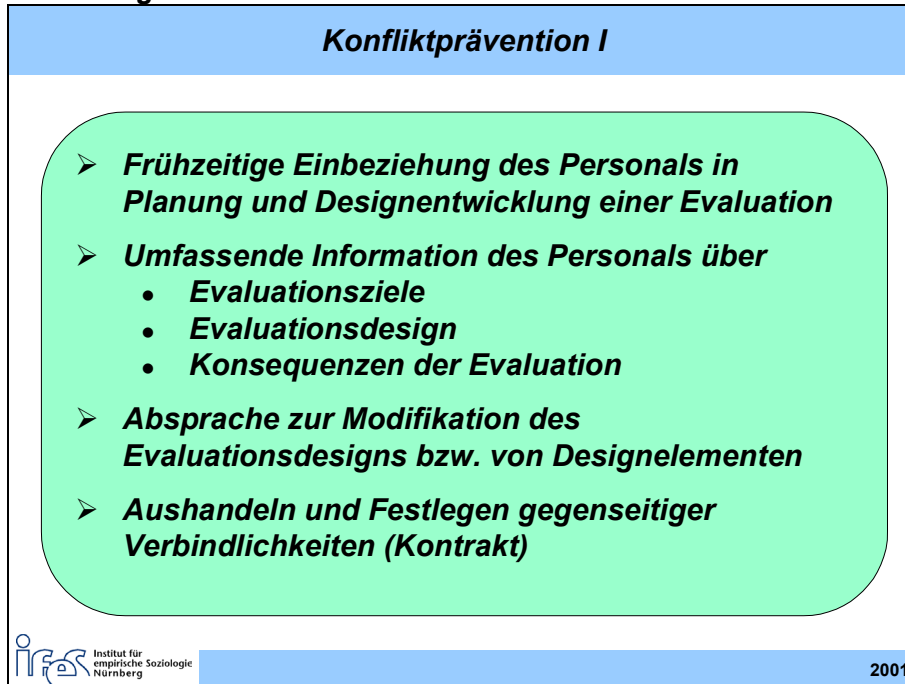
- die Evaluation über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg beschlossen wird,
- die Beteiligten nur unzureichend und zu spät über Anliegen, Durchführung und (mögliche) Konsequenzen der Evaluation informiert werden,
- ihnen keine oder nur geringe Mitsprachemöglichkeiten hinsichtlich des Untersuchungsdesigns zugestanden werden,
- im Evaluationsdesign die Aufgaben der Beteiligten nur allgemein aufgelistet werden, ohne gegenseitige Verbindlichkeiten auszuhandeln und festzulegen,
- die Betroffenen & Beteiligten sich im Laufe der Evaluation nur unzureichend über (Zwischen-)Ergebnisse und daraus gezogenen Schlußfolgerungen unterrichtet fühlen,
- keine bzw. nur unzureichende Möglichkeiten haben, zu Ergebnisinterpretationen und Schlußfolgerungen der Evaluatoren Stellung zu beziehen (siehe dazu auch: *Häußler et al.* 1988: 96f).

---

<sup>26</sup> Zumindest im Fall einer Auftragsbearbeitung für öffentliche Institutionen wie Ministerien, Rehabilitationsträger usw. ist es in der Regel unmöglich, ein Mitspracherecht über die Ergebnisverwertung zu erzielen, wie es etwa von *Lange* (1983: 268) gefordert wird. Hier werden häufig den Ausschreibungsunterlagen für Evaluationsprojekte fertig formulierte Standardverträge

Mißtrauen und Unwillen gegenüber der Evaluation und der damit verbundenen Zumutungen an zusätzlicher Arbeit oder Eindringen in persönlich empfundene Bereiche können allerdings weitgehend vermieden werden, wenn folgende Empfehlungen Beachtung finden (siehe dazu *Abbildung 8* und *9*):

**Abbildung 8**



- *Frühzeitige Einbeziehung des Personals in Planung und Designentwicklung einer Evaluation*

Diese Forderung, die z.B. das Konzept der responsiven Evaluation (siehe dazu: *Beywl* 1988: 139ff, 1991; *Liebald* 1998a) kennzeichnet, kann in der Praxis allerdings meist<sup>27</sup> nicht erfüllt werden, weil

- die Teilnahme an Evaluationsprojekten auf Leitungsebene entschieden wird, ohne daß die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, mitzuentcheiden (ggf. wird der Betriebs-/Personalrat einbezogen),
- Evaluationen ausgeschrieben, Untersuchungsdesigns von Anbietern entwickelt und Angebote ausgewählt werden, ohne die Durchführungsorganisationen daran zu beteiligen,
- Evaluationsprozesse erst nach Programmbeginn einsetzen.

beigefügt, die ein interessierter Auftragnehmer schon bei Abgabe eines Angebotes zu unterzeichnen hat, ohne auf Modifikationen dringen zu können.

<sup>27</sup> Über erfolgreich durchgeführte responsiv angelegte Evaluationen wird etwa berichtet von *Liebald* 1998a, b; *Frank / Seifert* 1998: 177f, 180ff.

- *Umfassende Information des Personals über Ziele, Design und mögliche Konsequenzen der Evaluation* (Aufgabenverteilung, Belastungen, Folgen bestimmter Ergebnisse<sup>28</sup>)

Unbedingt erforderlich ist es, diese Informationen nicht nur schriftlich, sondern im Rahmen von Klärungsgesprächen zwischen Mitarbeitern und Evaluationsteam so offen und verständlich wie möglich zu vermitteln. Damit erhalten die Evaluatoren nicht nur die Gelegenheit, ihre Erwartungen an das Personal der Durchführungsorganisation persönlich vorzutragen, sowie sich mit Bedenken und Befürchtungen, aber auch konstruktiven Vorschlägen der Mitarbeiter unmittelbar auseinanderzusetzen. Vielmehr bietet sich hier auch die Chance, die eigene Kompetenz sowie die theoretische, methodische und ethische Orientierung glaubhaft zu vermitteln. Alles dies kann dazu beitragen, ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis herzustellen.

- *In Absprache mit den Organisationsmitarbeitern ggf. Modifikation des Evaluationsdesigns bzw. von Designelementen* (z.B. Erhebungsinstrumenten) im Rahmen der vom Auftraggeber vertraglich fixierten (insbes. zeitlichen und ökonomischen) Möglichkeiten.

- *Aushandeln und Festlegen gegenseitiger Verbindlichkeiten*

(z.B. von Arbeits- und Informationspflichten, Aufgabenterminierung, Kommunikationswegen) im Rahmen von schriftlichen Kontrakten, um so von vornherein Klarheit über Rechte und Pflichten der Beteiligten zu schaffen (siehe dazu: *Frank / Seifert* 1998: 189; *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders* 1999: 115ff; *Haubrich / Frank* 2000: 20f).

Allerdings haben solche Kontrakte innerhalb eines Verhältnisses, das von gegenseitigem Respekt und Vertrauen gekennzeichnet sein sollte (vgl. *Lange* 1983: 267; *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders* 1999: 115), in der Regel eher Appellativcharakter. Sollte es erforderlich sein, im Konfliktfall formale Regelungen zu bemühen, so dürfte das Verhältnis zwischen den Beteiligten bereits weitgehend zerrüttet sein. Auch wenn sich die Programmakteure den Vereinbarungen dann beugen (etwa um Gesichtsverlust oder wirtschaftliche Einbußen zu vermeiden), erscheint fraglich, welche Qualität die Ergebnisse einer solchen Kooperation (z.B. hinsichtlich einer Datendokumentation) haben werden.


---

<sup>28</sup> Modellprojekte werden heute häufig mit zusätzlich beschafftem, befristet angestelltem Personal durchgeführt. Es erscheint fraglich, ob man Mitarbeitern von Durchführungsorganisationen die Angst nehmen kann, daß Mißerfolge, Fehler bei der Programmdurchführung oder im Extremfall das Scheitern des Projekts zu einer negativen Bewertung der Organisation bzw. ihrer Mitarbeiter führen können und damit Arbeitsplätze gefährdet werden. Insofern geht die Auffassung an der Wirklichkeit vorbei, die (formative) Evaluation könne die Experimentierfreudigkeit bei der Durchführungsorganisation ungeachtet eines möglichen Scheiterns wecken oder steigern (vgl. *Ries / Dey* (1998: 209f).

**Abbildung 9**

**Konfliktprävention II**

- **Übernahme von Servicefunktionen durch Evaluationsteam**
- **Laufende Weitergabe von Informationen und Zwischenergebnissen**
  - informell
  - institutionalisiert
- **Eröffnung von Möglichkeiten zur Mitwirkung an Berichterstattung, Ergebnisinterpretation und Formulierung von Handlungsempfehlungen**


2001

- *Übernahme von Servicefunktionen durch das Evaluationsteam*, z.B. Entwicklung von Dokumentationsunterlagen für den Routinebetrieb, Qualitätssicherungsmaßnahmen, Informations- und Beratungsleistungen usw. (vgl. Schulz / Koch 2000: 521. Beispiele finden sich bei Faßmann / Reiprich / Steger (2000: 83ff)).
- *Herstellung von Transparenz während des Evaluationsprozesses durch laufende informelle und institutionalisierte Weitergabe von Informationen und Zwischenergebnissen* (siehe dazu: Häußler et al. 1988: 98f; Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders 1999: 56).  
Dabei bieten sich im Internet-Zeitalter neben dem schriftlichen und (fern-) mündlichen Weg nicht nur die sehr unbürokratische und schnelle Kommunikation per email, sondern auch die Einrichtung von speziellen, projektbezogenen *newsgroups* oder Mailing-Listen an, zu denen in Absprache mit den Beteiligten alle oder nur bestimmte *stakeholders* (z.B. nur Personal der Durchführungsorganisationen und Evaluationsteam) zugelassen werden (siehe dazu: Faßmann / Reiprich / Steger 2000: 90).<sup>29</sup>  
Im übrigen haben sich – natürlich in Abhängigkeit von Art und Umfang des jeweiligen Projekts und der zur Verfügung stehenden Mittel – institutionalisierte Formen bewährt, wie Workshops, Projektsitzungen usw., zur Kommunikation von Informationen, zur Erarbeitung und Diskussion von Möglichkeiten der Modifikation

<sup>29</sup> Die Erwartungen an eine Nutzung solcher Kommunikationswege durch die *stakeholders* sollten allerdings von vornherein nicht zu hoch geschraubt werden.

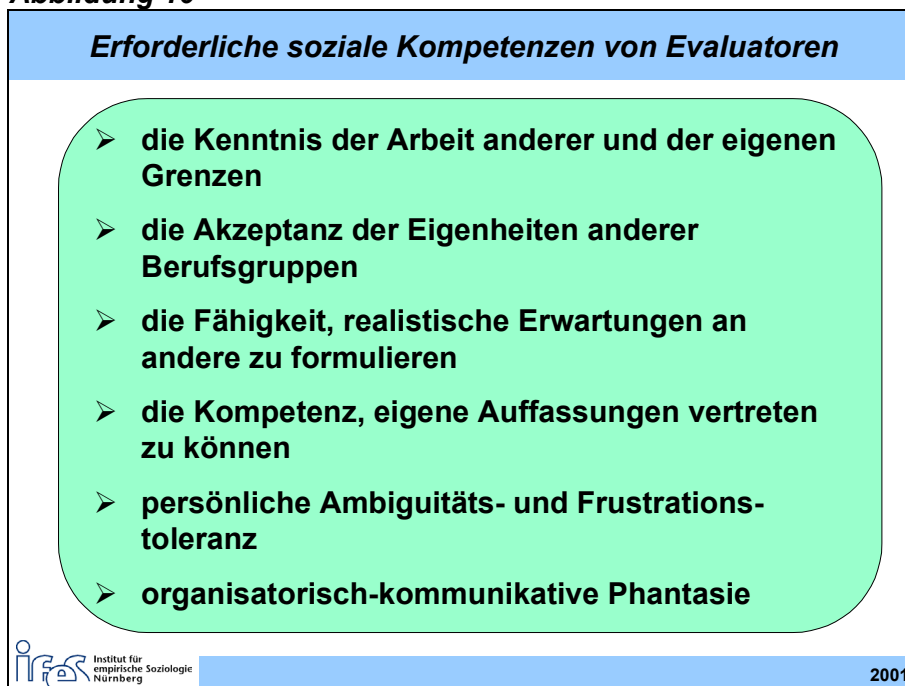
und Weiterentwicklung des zu überprüfenden Programms und / oder des Evaluationsdesigns sowie ggf. zum standortübergreifenden Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen beteiligten Einzelprojekten, Einrichtungen usw. (vgl. *Frank / Seifert* 1998: 191; *Faßmann / Reiprich / Steger* 2000: 81ff).

- *Eröffnung von Möglichkeiten zur Mitwirkung an Berichterstattung, Ergebnisinterpretation und Formulierung von Handlungsempfehlungen.*

Voraussetzung ist allerdings, daß die Ergebnisse vom Evaluationsteam so aufbereitet werden, daß sie auch für Mitarbeiter von Durchführungsorganisationen verständlich sind (vgl. *Sonntag* 1987: 70; *Koch / Barth* 1990: 72; *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders* 1999: 73ff). Eine Vereinnahmung der Evaluatoren durch diese Organisationen läßt sich weitgehend vermeiden, wenn die von den Praktikern übermittelten Modifikationsvorschläge kritisch reflektiert werden (vgl. *Sonntag* 1987: 67).

Grundvoraussetzung einer hinsichtlich der Partikularinteressen ausbalancierten Zusammenarbeit (vgl. *Häußler et al.* 1988: 93, 100; *Frank / Seifert* 1998: 191) zwischen *stakeholders* und Evaluatoren sind allerdings Bedingungen, die auch für die (interdisziplinäre) Kooperation in anderen Kontexten grundlegend sind: dazu gehört zunächst der gute Wille der Beteiligten; darüber hinaus sind günstige persönliche Konstellationen (wie Sympathie und Vertrauen) von Bedeutung, die sich allerdings auch erst im Projektverlauf entwickeln können.

**Abbildung 10**





Entsprechendes gilt für soziale Kompetenzen, die vor allem bei den Mitgliedern des Evaluatorenteams gegeben sein sollten, wie sie in *Abbildung 10* aufgelistet werden (siehe dazu etwa *Beywl (1987) zit. nach Frank / Seifert 1998: 191; Beywl 1988:218; Häußler et al. 1988: 100; Vogel 1996: 103f; Wöhrl 1988: 214f*).

Bedingungen für das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung einer produktiven Zusammenarbeit unter Berücksichtigung zu vermeidender Extrempositionen wurden von *Wöhrl (1988: 233ff)* näher erläutert. Sie lassen sich wie in *Abbildung 11* dargestellt zusammenfassen. Die aufgeführten Aspekte sind jeweils aufeinander bezogen und durch Programmgestaltung, organisatorische Vorkehrungen, Regeln des Umgangs sowie die fachliche, persönliche und soziale Qualifikation der Beteiligten auszubalancieren.

**Abbildung 11**

<b>Bedingungen produktiver Zusammenarbeit (nach Wöhrl 1988: 233)</b>			
<b>Zu vermeidende Extremvariante</b>	<b>Ausgewogenes Verhältnis zwischen ...</b>		<b>Zu vermeidende Extremvariante</b>
<b>Verselbständigung</b>	<b>Eigenständigkeit, Wahrung beruflicher Identität</b>	<b>vs.</b>	<b>Aufeinanderbezogenheit, Entwicklung gemeinsamer Identität</b>
<b>Ablehnung jeglicher Führung</b>	<b>Anspruch auf Gleichberechtigung</b>	<b>vs.</b>	<b>Anerkennung notwendiger Führung</b>
<b>Überstrapazierung persönlicher Beziehungen</b>	<b>Vertrauen</b>	<b>vs.</b>	<b>Achten auf die Äquivalenz von Leistungen</b>
<b>Versachlichung von Beziehungen</b>	<b>Sachorientierung</b>	<b>vs.</b>	<b>Beziehungsorientierung</b>
<b>Formalisierung jeglicher Kontakte</b>	<b>Festlegung von Kontakten</b>	<b>vs.</b>	<b>Spontaneität von Kontakten</b>
			<b>Verantwortungsdiffusion, Uniformität</b>
			<b>Genereller Führungsanspruch</b>
			<b>Gegeneinanderaufrechnen von Leistungen</b>
			<b>Verpersönlichung von Beziehungen</b>
			<b>Unverbindlichkeit der Kooperation</b>


#### 4.2.2 Konfliktmanagement

An dieser Stelle sollen lediglich einige grundsätzliche Hinweise zum Management von (destruktiven) Konflikten zwischen den am Evaluationsprozeß Beteiligten gegeben werden, da diese sich nicht vom professionellen Umgang mit Konflikten in anderem Kontext unterscheidet. *Abbildung 12* gibt einen Überblick über die Basismechanismen der Eskalationsdynamik von Konflikten: Sie führen im Wechselspiel zur zunehmenden Verzerrung von Perzeptionen, zur Fixierung der negativen und feindseligen Einstellungen und zu destruktiverem Verhalten der Konfliktparteien (vgl. *Glas/ 1997: 191*).

**Abbildung 12**

**Basismechanismen der Konflikteskalation (nach Glasl 1997: 191f)**

1. **Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration**  
Die andere Seite wird als Ursache aller Probleme angesehen, alles Negative auf die Gegenseite projiziert. Mit unbeherrschten Aktionen frustrieren sich die Konfliktparteien aber auch selbst.
2. **Ausweitung strittiger Themen bei gleichzeitiger kognitiver Komplexitätsreduktion**  
Immer mehr Punkte werden in den Konflikt gezogen, Anzahl, Umfang und Komplexität der Streitfragen wächst. Demgegenüber vereinfachen die Konfliktparteien die Situation.
3. **Wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen bei gleichzeitiger Vereinfachung der Kausalitätsbeziehungen**  
Streitpunkte aus subjektiver und objektiver Sphäre werden zusehens vermischt und verflochten, Klare, eindeutig benennbare Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge sind nicht zu bestimmen, simplifizierte Erklärung von Ursache und Wirkung des Konflikts.
4. **Ausweitung der sozialen Dimension bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren**  
Konfliktparteien ziehen zunehmend weitere Personen zur eigenen Unterstützung in den Konflikt ein, Art der Auseinandersetzung wird aber mehr und mehr personifiziert, „Face-to-face“-Kontakte nehmen ab.
5. **Beschleunigen durch Bremsen**  
Durch Drohen wird versucht, die andere Seite zum Nachgeben zu bewegen, Konfliktpartner reagiert jedoch darauf mit Gegendrohungen: Was als Abschreckung („Bremsen“) gedacht war, wird zum Beschleuniger.

 Institut für empirische Soziologie Nürnberg

2001

Konfliktmanagement hat nun zum Ziel, daß die Konfliktparteien


- das Konfliktgeschehen auch hinsichtlich des immanenten Eskalationspotentials erkennen und verstehen,
- sich gegenüber den wirksamen Einflüssen immunisieren,
- ihre eigene Haltung überprüfen und
- den Konfliktverlauf in der gewünschten Richtung beeinflussen (vgl. Glasl 1997: 329).

**Abbildung 13**

**Aufgaben von Konfliktmanagement (nach Glasl 1997: 293)**

**Konfliktparteien sollen ...**

- **einseitige oder verzerrte Perzeptionen korrigieren**
- **feindselige Gefühle und Einstellungen überwinden**
- **Klarheit über bewußte und unbewußte Absichten bekommen**
- **unkontrolliert destruktives Verhalten wieder in konstruktive Bahnen lenken**
- **die Folgen ihres Tuns erkennen und dafür Verantwortung übernehmen**

 Institut für empirische Soziologie Nürnberg

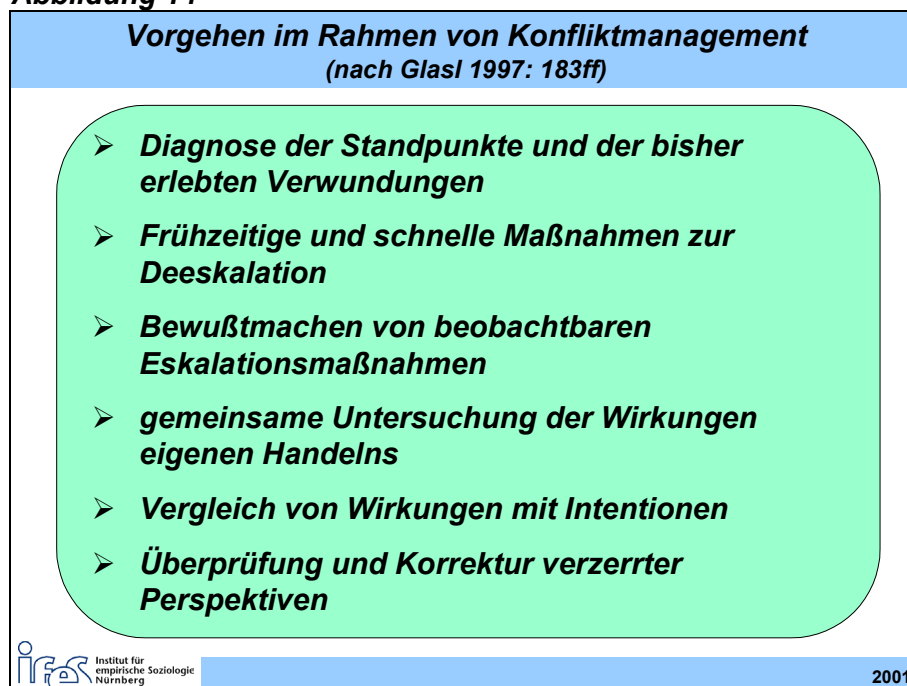
2001

Die im Rahmen des Konfliktmanagements im einzelnen zu lösenden Aufgaben werden in *Abbildung 13* enumeriert (vgl. *Glasl* 1997: 293).

Dabei geht es zunächst um kurative Interventionen, mit deren Hilfe ein bestehender Konflikt gelöst, begrenzt oder geregelt werden soll. Es wird diagnostiziert, welche Streitpunkte gegeben sind, wie diese erlebt werden, was sich im Konfliktverlauf bereits an gegenseitigen Konditionierungen und Verwundungen ergeben hat usw. Die darauf Rekurs nehmenden Interventionen zielen dann ab auf die Herstellung eines entspannten Zustandes, in dem die Konfliktparteien wieder konstruktiv miteinander arbeiten können (vgl. *Glasl* 1997: 290).

Da Konflikte stets die Gefahr der Eskalation bergen (siehe dazu *Glasl* 1997: 183ff) ist es notwendig, möglichst frühzeitig und schnell auf Deeskalation hinzuwirken, indem den am Evaluationsprozeß Beteiligten beobachtbare Eskalationsmechanismen bewußt gemacht, gemeinsam mit ihnen die nicht gewünschten Wirkungen ihres Handelns untersucht und mit den eigentlichen Intentionen verglichen werden. Dazu gehört auch, verzerrte Perspektiven des gegenseitigen Verhaltens zu überprüfen und zu korrigieren. Gelingt dies, dann wird Spannungsreduktion erreicht: die Konfliktparteien erkennen, daß sie den Konflikt unter Kontrolle bringen können, und sind daher in der Lage, weitere Schritte zur Klärung tun (siehe dazu *Abbildung 14*; vgl. *Glasl* 1997: 290).

**Abbildung 14**



Gelegentlich kann es im Interesse einer dauerhaften Konfliktlösung aber auch (zumindest vorübergehend) geboten sein, einen bestehenden Konflikt durch eskalierende Interventionen „anzuheizen“, etwa wenn Spannungen von den Beteiligten (z.B. wegen Furcht vor

Gesichtsverlust oder aus Schuldgefühlen) geleugnet oder als nicht gravierend angesehen werden, unterschwellig aber stets präsent sind. Deshalb unterbleiben Bemühungen um eine Lösung der bestehenden Probleme. In solchen Fällen bietet es sich an, den Parteien eine Prognose der bestehenden Konflikte vor Augen zu führen und die Gegensätze dadurch zu verstärken. Anschließend kann geklärt werden, ob die Beteiligten für die Folgen einer solchen Entwicklung verantwortlich gemacht werden möchten, um so zu erreichen, daß sie sich zu einer wirklichen Bearbeitung ihrer Beziehungsprobleme entschließen (vgl. *Glasl* 1997: 291).

*Abbildung 15* gibt einen Überblick über Formen von Konfliktmanagement:

**Abbildung 15**



Soweit Konflikte sich noch in relativ niedrigen Stadien der Eskalation befinden, wird es den Beteiligten selbst möglich sein, im Dialog auf eine Behebung der Spannungen hinzuwirken. Dies gilt insbesondere dann, wenn vorab Verhaltensspielregeln für den Konfliktfall vereinbart wurden.

Dabei kann u.U. die Einrichtung einer kontinuierlich arbeitenden Beratungsgruppe („*task force*“) sinnvoll sein, die sich aus Vertretern aller Beteiligengruppen zusammensetzt (vgl. *Patton* (1982) zit. nach *Beywl* 1988: 213). Sind die Konfliktparteien nicht mehr in der Lage, die Spannungen selbst zu beheben, bieten sich verschiedene Strategiemodelle unter Einbindung einer Drittpartei (z.B. Moderator, Prozeßbegleiter; Berater, Vermittler, Schiedsrichter, Machtinstanz) an (siehe dazu etwa: *Kirchhoff* 1976: 85ff; *Glasl* 1997: 360ff). Im Rahmen kleinerer Projekte kann Supervision konfliktreduzierend wirken. Bei größeren,

multizentrisch angelegten Vorhaben bietet sich zur Moderation und Vermittlung im Falle auftretender Konflikte die Nutzung einer träger- oder projektübergreifenden Instanz (z.B. Projektbeirat) an, die bereits im Evaluationsdesign vorgesehen sein und sich zu Beginn eines Projekts konstituieren sollte (vgl. *Frank / Seifert* 1998: 189f).

In Extensituationen, wenn Konfliktregulatoren versagen und andere Bemühungen um die Beilegung des Konflikts fehlgeschlagen sind, so daß ein Scheitern eines Projekts mit gravierenden wirtschaftlichen und politischen Auswirkungen zu befürchten ist, kann ein Machteingriff angebracht sein. Dabei können Vorgesetzte der Konfliktparteien, höchste Aufsichtsorgane, aber etwa auch der Auftraggeber aufgrund formeller Kompetenzen aktiv werden (vgl. *Glas* 1997: 393ff).

## 5 Resümee

Auch wenn über Konflikte zwischen den Kooperationspartnern im Rahmen von Evaluationsprojekten selten offen geredet wird, kommen sie in der Praxis doch des öfteren vor. Um sei ne Aufgaben bewältigen zu können muß sich das Evaluationsteam diesen Problemen stellen und in der Lage sein, mit Konflikten im Akutfall umzugehen. Dies geschieht mit Strategien, die auch in anderen Bereichen zur Deeskalation und Lösung solcher Streitigkeiten gängig sind. Besonders wichtig sind allerdings Präventionsmaßnahmen, die schon im Stadium von Projektplanung und Evaluationsdesignentwicklung sowie in der Anfangsphase einer Begleitforschung ergriffen werden und in der Folge sehr wirksam sein können.

## Literatur

- Badura, B.; Siegrist, J. 1999:** Evaluation im Gesundheitswesen: Ansätze und Ergebnisse. *Gesundheitsforschung*, Weinheim: Juventa
- Bengel, J.; Koch, U. 1988:** Evaluationsforschung im Gesundheitswesen. In: *Koch / Lucius-Hoene / Stegic* 2000: 321-347
- Bengel, J.; Koch, U. 2000:** Grundlagen der Rehabilitationswissenschaften: Themen, Strategien und Methoden der Rehabilitationsforschung. Berlin: Springer
- Beywl, W. 1988:** Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie: Grundlegung, Konzeption und Anwendung eines Modells der responsiven Evaluation. *Europäische Hochschulschriften*, Reihe XXII Soziologie, Band 174, Frankfurt a. M.: Peter Lang
- Beywl, W. 1991:** Entwicklung und Perspektiven praxiszentrierter Evaluation. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 14, 1991, Heft 3: 265-279
- Brandtstädter, J. 1990:** Evaluationsforschung: Probleme der wissenschaftlichen Bewertung von Interventions- und Reformprojekten. In: *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie* 4, 1990, Heft 4: 215-227

- Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung e.V. (Hrsg.) 1998:** Qualitätssicherung durch Evaluation: Konzepte, Methoden, Ergebnisse – Impulse für die kulturelle Kinder- und Jugendbildung. *Schriftenreihe der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung*, Band 46, Remscheid: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung
- Dietzel, G. T. W.; Troschke, J. v. 1988:** Begleitforschung bei staatlich geförderten Modellprojekten – strukturelle und methodische Probleme. *Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit*, Band 216, Stuttgart: Kohlhammer
- European Commission 1999a:** Evaluation design and management. Evaluation socio-economic programmes, Volume 1. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- European Commission 1999b:** Principal evaluation techniques and tools. Evaluation socio-economic programmes, Volume 3. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- European Commission 1999c:** Glossary of 300 concepts and technical terms. Evaluation socio-economic programmes, Volume 6. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- Faßmann, H.; Reiprich, S.; Steger, R. 2000:** „*REGionale Netzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)*“ Erster Sachstandsbericht der wissenschaftlichen Begleitung einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR). Forschungsbericht, Nürnberg: IfeS
- Frank, K.; Seifert, B. 1998:** Evaluation von Modellprogrammen. In: Heiner, M. (Hrsg.) 1998: *Experimentierende Evaluation: Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen*. Edition Soziale Arbeit, Weinheim: Juventa: 167-193
- Freidson, E. 1975:** Dominanz der Experten: zur sozialen Struktur medizinischer Versorgung. *Medizin und Sozialwissenschaften* 3, München: Urban und Schwarzenberg
- Glasl, F. 1997:** Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. *Organisationsentwicklung in der Praxis*, Band 2, 5., erw. Aufl., Bern: Haupt
- Gstettner, P.; Seidl, P. 1977:** Sozialpsychologische Aspekte wissenschaftlicher Begleitforschung. In: Mitter, W.; Weishaupt, H. (Hrsg.) 1977: *Ansätze zur Analyse der wissenschaftlichen Begleitung bildungspolitischer Innovationen*. Weinheim: Beltz: 84-141
- Häußler, M.; Stöbel, U.; Troschke, J. v.; Walterspiel, G.; Wetterer, A. 1988:** Konzepte und Erkenntnisinteressen der wissenschaftlichen Begleitforschung von Modelleinrichtungen. In: *Dietzel / Troschke* 1988: 31-105
- Haines, H. 1992:** Zur Situation in der Rehabilitationsforschung aus der Sicht der Bundesregierung. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg.) 1992: *Rehabilitation – Zukunft 2000: Bundeskongreß für Rehabilitation in Düsseldorf 23.-25.10.1991– Kongreßbericht*. Frankfurt a. M.: BAR: 286-287
- Haubrich, K.; Frank, K. 2000:** Vom Aufsuchen zur beruflichen Integration: Evaluationsstudie zum Bundesmodellprogramm „Mobile Jugendsozialarbeit für junge Menschen ausländischer Herkunft“. *DJI-Arbeitspapier* Nr. 1-156, München: Deutsches Jugendinstitut e.V.
- Jagenlauf, M. 1989:** Erfolgskontrolle und Evaluation. In: Güttler, R.; Peters, O.; Urbach, D. (Hrsg.) 1989: *Grundlagen der Weiterbildung: Praxishilfen*, Band 2, Neuwied: Luchterhand, Kapitel 7.90.10
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation; Sanders, J. R. (Hrsg.) 1999:** Handbuch der Evaluationsstandards: Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“. Opladen: Leske + Budrich
- Kirchhoff, G. 1976:** Soziale Konflikte (II) in der Arbeitswelt. München: Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit
- Koch, U.; Barth, M. 1990:** Erfahrungen bei der Anregung und Übernahme von Evaluationsvorhaben – Die Sicht des Evaluationsforschers. In: *Koch / Wittmann* 1990: 63-76
- Koch, U.; Bengel, J. 1987:** Nutzen der Evaluationsforschung in der Rehabilitation. In: *Projektgruppe „Evaluation der Rehabilitation“* 1987: 217-241
- Koch, U.; Bengel, J. 2000:** Definition und Selbstverständnis der Rehabilitationswissenschaften. In: *Bengel / Koch* 2000: 3 – 18
- Koch, U.; Lucius-Hoene, G.; Stegie, R. (Hrsg.) 2000:** Handbuch der Rehabilitationspsychologie. Berlin: Springer
- Koch, U.; Wittmann, W. W. (Hrsg.) 1990:** Evaluationsforschung: Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen. Berlin: Springer
- Lange, E. 1983:** Zur Entwicklung und Methodik der Evaluationsforschung in der Bundesrepublik Deutschland. In: *Zeitschrift für Soziologie* 12, 1983, Heft 3: 253-270
- Liebald, C. 1998a:** Responsive Evaluation: ein beteiligten- und nutzerorientiertes Verfahren. In: *Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung* 1998: 55-60
- Liebald, C. 1998b:** Das Konzept des Evaluationsprojekts. In: *Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung* 1998: 69-77

- Müller-Kohlenberg, H. 1997:** Evaluation von sozialpädagogischen Maßnahmen aus unterschiedlicher Perspektive: Die Sicht der Träger, der Programmanager/-innen und der Nutzer/-innen. In: *Müller-Kohlenberg / Autrata 1997:* 8-20
- Müller-Kohlenberg, H.; Autrata, O. 1997:** Evaluation in der sozialpädagogischen Praxis. *Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Qs 11, Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Owen, J. M.; Rogers, P. J. 1999:** Program Evaluation: Forms and Approaches. London: Sage Publications
- Projektgruppe „Evaluation der Rehabilitation“ 1987:** Entwicklung praktikabler Konzepte zur Beurteilung medizinischer Rehabilitationsmaßnahmen der Rentenversicherungsträger: Abschlußbericht. Frankfurt a. M.: Verband Deutscher Rentenversicherungsträger
- Reischmann, J. 1995:** Evaluation von Bildungsprozessen, Teil I. Studienbrief Erwachsenenbildung: Kaiserslautern: Universität Kaiserslautern, Zentrum für Fernstudien & universitäre Weiterbildung
- Riemann, R. 1988:** Die Interessen und Ziele aus der Perspektive des Modellträgers. In: *Dietzel / Troschke 1988:* 120-125
- Ries, A.; Dey, K. 1998:** Zur Rolle von Evaluation bei der Umsetzung sozialpolitischer Zweckprogramme. In: *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis* 30, 1998, Heft 2/3: 201-216
- Roecken, S. 1984:** Goal Attainment Scaling: Eine Methode zur Evaluation psychotherapeutischer Maßnahmen. *Forschungsberichte des Psychologischen Instituts der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.*, Nr. 14. Freiburg i. Br.: Abteilung für Rehabilitationspsychologie – Psychologisches Institut der Universität Freiburg
- Rossi, P. H.; Freeman, H. E.; Hofmann, G. 1988:** Programm-Evaluation: Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Stuttgart: Enke
- Schreyögg, A. 1992:** Supervision - Ein integratives Modell: Lehrbuch zu Theorie & Praxis. Paderborn: Junfermann
- Schulz, H.; Koch, U. 2000:** Interaktionelle Aspekte der Rehabilitationsforschung. In: *Bengel / Koch 2000:* 513-523
- Scriven, M. 1991:** Evaluation Thesaurus. Fourth Edition. Newbury Park: Sage Publications
- Siegrist, J. 1999:** Chancen und Grenzen sozialwissenschaftlicher Evaluationsforschung im Gesundheitswesen. In: *Badura / Siegrist 1999:* 43-51
- Smeltzer, C. H. 1992:** Evaluating Quality Assurance Program Effectiveness. In: Meisenheimer, C. G. (Ed.) 1992: *Improving Quality: A Guide to Effective Programs*. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publishers: 134-147
- Sonntag, K. 1987:** Evaluation in der Berufsbildungsforschung im Beziehungsgefüge unterschiedlicher Interessen. In: *Will / Winteler / Krapp 1987a:* 61-74
- Specht, K. G.; Heier, D. 1974:** Maßnahmen und Erfolge der Rehabilitation Behinderter aus der Sicht empirischer Forschung. In: *Die Rehabilitation* 13: 8–14 und 88–95
- Stockmann, R. (Hrsg.) 2000a:** Evaluationsforschung: Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. *Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung*, Band 1. Opladen: Leske + Budrich
- Stockmann, R. 2000b:** Evaluation in Deutschland. In: *Stockmann 2000a:* 11-40
- Troschke, J. v. 1988:** Begleitforschung im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. In: *Dietzel / Troschke 1988:* 126-136
- Vedung, E. 2000:** Evaluation Research and Fundamental Research. In *Stockmann 2000a:* 103 – 126
- Vogel, H. 1996:** Berufsgruppen in der medizinischen Rehabilitation. In: Delbrück, H.; Haupt, E. (Hrsg.) 1996: *Rehabilitationsmedizin: Therapie- und Betreuungskonzepte bei chronischen Krankheiten*. München: Urban & Schwarzenberg: 91- 106
- Widmer, T. 2000:** Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird. In: *Stockmann 2000a:* 77-102
- Widmer, T.; Beywl, W. 1999:** Die Übertragbarkeit der Evaluationsstandards auf unterschiedliche Anwendungsfelder. In: *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders 1999:* 243-257
- Will, H.; Winteler, W.; Krapp 1987a:** Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. *Schriftenreihe Moderne Berufsbildung*, Band 10. Heidelberg: Sauer
- Will, H.; Winteler, W.; Krapp 1987b:** Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation. In: *Will / Winteler / Krapp 1987a:* 11-42
- Wittmann, W. W. 1985:** Evaluationsforschung: Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Berlin: Springer
- Wöhrl, H. G. 1988:** Berufsgruppen in der Rehabilitation: Funktionen und Kooperationsmodelle. In: *Koch / Lucius-Hoene / Stegie 2000:* 212-249
- Wottawa, H. 1991:** Zum Rollenverständnis in der Evaluation und der Evaluationsforschung. In: *Empirische Pädagogik* 5, 1991, Heft 2: 151-168

**Wottawa, H.; Thierau, H. 1998:** Lehrbuch Evaluation. 2., vollst. überarb. Aufl., Bern: Huber

**Zuschlag, B. 1987:** Widerstände gegen Evaluationsmaßnahmen. In: *Will / Winteler / Krapp* 1987a:  
75-88



**Bisher erschienene  
Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie Nürnberg**

- Heft 1/1998 Das Abbrecherproblem – die Probleme der Abbrecher. Zum Abbruch der Erstausbildung in Berufsbildungswerken (17 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 2/1998 Determinants of Verbal Aggression, Physical Violence, and Vandalism in Schools. Results from the „Nuremberg Pupils Survey 1994: Violence in Schools“ (15 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 3/1998 Ein Instrument zur Früherkennung und Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen in Berufsbildungswerken – Anliegen, Struktur, Handhabung und Erprobungsergebnisse (20 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 4/1998 Violence in German Schools: Perceptions and Reality, Safety policies (15 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 5/1998 Abbrecherproblematik und Prävention von Ausbildungsabbrüchen (18 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 1/1999 Konzept der BAR–Modellinitiative „*REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)*“ und erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung (13 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 2/1999 Das 3i-Programm der Siemens AG: Instrument des Kulturwandels und Keimzelle für ein leistungsfähiges Ideenmanagement
- Heft 1/2000 REGINE und MobilIS im Spannungsfeld zwischen allgemeinen und besonderen Leistungen (16 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 2/2000 Verbal Aggression, Physical Violence, and Vandalism in Schools. Its Determinants and Future Perspectives of Research and Prevention (21 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 3/2000 Violence in German Schools: The Current Situation (16 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 4/2000 Aufgaben und Zielsetzung eines Case Managements in der Rehabilitation (26 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 5/2000 Gewalt in der Schule. Determinanten und Perspektiven zukünftiger Forschung (35 Seiten, Schutzgebühr DM 15,--)
- Heft 6/2000 REGINE – Ein neues Lernortkonzept zur Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher – Erste Erfahrungen und Folgerungen (7 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 7/2000 Sicherheitempfinden in Nürnberg. Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse einer Bürgerbefragung im Jahr 1999 im Einzugsgebiet der Polizeiinspektion Nürnberg-West (24 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 8/2000 Der Einfluß unterschiedlicher Sozialkontexte auf die Gewalt an Schulen. Ergebnisse der Nürnberger Schüler Studie 1994 (29 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 1/2001 Violence in German schools. Its determinants and its prevention in the scope of community crime prevention schemes (24 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)
- Heft 2/2001 Soziale Konflikte in der rehabilitationswissenschaftlichen Evaluationspraxis – Ursachen, Prävention und Management. (31 Seiten, Schutzgebühr DM 10,--)