

Evaluation der Nutzung von Evaluationsergebnissen in Politik und Verwaltung  
Konzepte, Ansätze, Beispiele

Hellmut Wollmann

Diskussionsfassung

eines Beitrags

zur Sitzung des Arbeitskreises Evaluierung und Verwaltung  
der DeGEval

zum Thema „Evidenz-basiertes Policy-Making zwischen Anspruch und Wirklichkeit –  
Nutzen und Effekte von Evaluationen in Politik und Verwaltung

am 19.-21. 2012 September in Potsdam

## 1. Fragestellung

Seit den 1970er Jahren ist Politikevaluation als ständiges Handlungsmuster („standard operational procedure“) der Leistungsmessung und „Erfolgskontrolle“ in Politik und Verwaltung etabliert worden. Die Zahl der inzwischen durchgeführten Evaluationsuntersuchungen ist Legion, die hierfür aufgewandten öffentlichen Mittel sind gewaltig und der Fundus generierten und verfügbaren Evaluationswissen ist schier unübersehbar. Vor diesem Hintergrund wird mit fortschreitender Zeit und mit geradezu exponential wachsendem Evaluationswissen die Frage immer dringender, ob, in welchem Umfang und wozu die durch Evaluationsuntersuchungen gewonnenen Informationen und Einsichten in der politischen Entscheidungs- und administrativen Handlungspraxis genutzt worden sind und werden. Der Ruf nach Nutzung des wissenschaftlich generierten Wissens in Politik und Gesellschaft wurde vor über einem halben Jahrhundert programmatisch von Harold Lasswell in seinem Entwurf von „policy sciences“ formuliert (vgl. Lasswell 1951: 3, vgl. hierzu Wagner et al. 1991). Unlängst wurde die Vorstellung und Forderung, die zu treffenden politischen Entscheidungen auf das verfügbare einschlägige Wissen zu gründen, unter der britischen Labour-Regierung auf die griffige (geradezu inflationär zitierte) Formel eines *evidence based policy making* gebracht (vgl. Cabinet Office 1999<sup>1</sup>, vgl. auch etwa Davies et al. 2000).

Konzeptionell liegt Evaluation als auf die Ermittlung der Ergebnisse und Wirkungen von Politik- und Verwaltungshandeln gerichtetem Analyseverfahren die Vorstellung eines Zyklus’ zugrunde, der von Zielformulierung des Handlungsprogramms über dessen Implementation zu deren Ergebnissen/Wirkungen verläuft und darauf angelegt ist, die letzteren über kybernetische Informations- und Lernschleifen an die politischen, administrativen und gesellschaftlichen Akteure „zurückzumelden“.

In dem Maße, wie Evaluationsforschung als eine „Wissenschaft für die Praxis“ (Stamm 2003: 183) programmatisch darauf angelegt ist, „praxisrelevant“ zu werden, stellt sich die entscheidende Frage, ob und in welchem Umfang in der politischen, administrativen und gesellschaftlichen Praxis aus Evaluation „gelernt“ wird. Damit kommt die Evaluation der Verwendung von Evaluationsergebnissen als eine weitere, sich an den bekannten

---

<sup>1</sup> Government „must produce policies that really deal with problems, that are forward-looking and shaped by evidence rather than a response to short-term pressures; that tackle causes not symptoms“. (S. ??)

Evaluationszyklus anschließende Analyseschleife in den Blick. Um diese dreht sich die nachfolgende Abhandlung.

## 2. *Evaluation als mehrdimensionaler Informations- und wechselseitiger Lernprozess*

Für die Nutzung und die Verwendung von Evaluationsergebnissen können mehrere Varianten der Evaluation vor allem danach unterschieden werden, zu welchem Zeitpunkt und von wem die Evaluation durchgeführt wird.

Hinsichtlich des Zeitpunkts wird zwischen ex ante, formativer/ongoing und ex-ante, abschließender/summativer Evaluation unterschieden.

- Die erstere setzt noch während der Programm-/Maßnahmenrealisierung, nach Möglichkeit von deren Anfang an ein und dient der früh- und rechtzeitigen Rückkopplung (*feedback*) von (Zwischen-) Ergebnissen an die relevanten (politischen, administrativen und gesellschaftlichen) Akteure, um etwaige Korrekturen noch im laufenden Programm-, Projekt- und Maßnahmenvollzug zu ermöglichen.
- Die letztere wird durchgeführt, sobald das Programm/die Maßnahme abgeschlossen ist.

Zur Trägerschaft von Evaluation wird zwischen interner Evaluation und externer unterschieden.

- Unter ersterer werden solche Evaluationsverfahren verstanden, die innerhalb der betreffenden Organisationseinheit von dieser selber (unter Umständen bei interner organisatorischer Differenzierung) durchgeführt werden,
- unter der letzteren solche, die von externen Trägern, sei es öffentlichen Institutionen (Rechnungshöfe usw.), sei es von im Wege der Auftragsforschung (*contractual research*, vgl. Wollmann 2002) herangezogenen Forschungseinrichtungen vorgenommen werden.

Anhand der Kombination dieser beiden Dimensionen können mit Blick auf die hier interessierenden Erkenntnis-, Lern- und Nutzungschancen wiederum mehrere Varianten unterschieden werden.

## 2.1 *Formative/Ongoing und interne Evaluation*

Hierbei handelt es sich um eine während des Durchführungsprozesses vom operativen Akteur selber vorgenommene Evaluation (*Selbstevaluation*).

Dieser Typus einer Selbstevaluation bildet ein Kernelement des New Public Management-Konzepts und auch des „eindeutschenden“ Neuen Steuerungsmodells (vgl. Bogumil et al. 2007: 23 ff). In beiden existiert die Vorstellung von „selbstreferenziellen“ „controlling“-Schleifen, in denen relevante Informationen über erreichte (Interims-) Leistungen und verursachte (Interims-) Kosten laufend und zeitnah in den Handlungsprozess zurückgespeist werden (zum systemtheoretischen Konzept der „Selbstreferenzialität“ vgl. Luhmann 2004).

Eine Variante der ongoing internen Evaluation findet sich in den in der Programmarchitektur der EU-Strukturfondförderung eingerichteten „Begleitausschüssen“ (vgl. Lang/Schwab/Wollmann 2000), denen dezentrale/lokale Projektträger, Projektverantwortliche der Landesregierung und Vertreter der EU-Kommission angehören und die den Fortgang der Projektimplementation und dessen mögliche Korrektur diskutieren und entscheiden.

## 2.2 *Formative/Ongoing und externe Evaluation*

Ein markantes Beispiel des Typus' von Evaluation ist die Begleitforschung, die von Ministerien und anderen Projektträgern an externe Forschungseinrichtungen im Wege der Auftragsforschung mit der Aufgabe vergeben wird, den laufenden Implementationsprozess zu evaluieren sowie Zwischenergebnisse zu ermitteln (und gegebenenfalls eine nachfolgende ex-post-Evaluation vorzubereiten) (vgl. Wollmann 1988).

Hierbei kann, wie sich bereits in den 1970er Jahren im Zusammenhang mit den damaligen umfangreichen Schulversuchen zeigte (vgl. Hellstern/Wollmann 1983: 59 ff., Wollmann 2009: 383), zwischen einer „distanzierten“ und einer (eher) „intervenierenden“ Variante von Begleitforschung unterschieden werden. Während in der ersteren die methodische Stringenz und die Sicherung wissenschaftlicher „Objektivität“ der Forschung bestimmend im Vordergrund stehen, wird von den Begleitforschern in der letzteren Variante erwartet, dass sie den Projektdurchführenden beratend zu Seite stehen und gegebenenfalls auch aktiv (intervenierend) zum Gelingen des Programms/Projekts beitragen. Damit stehen in der letzteren Variante die wechselseitige Interaktion zwischen „Evaluierer und Evaluiertem“, der

gemeinsame Lernprozess und der gemeinsame Beitrag zum Programmelingen im Vordergrund – um den möglichen Preis methodischer „Verunreinigung“ und Verlust an wissenschaftlicher Stringenz.

### 2.3 „Quasi-Evaluation“

In diesem Zusammenhang sei auch auf das von Jean Claude Thoenig in die Diskussion gebrachte Konzept einer „Quasi-Evaluation“ verwiesen (vgl. Thoenig 2003), gemäß der bei der Einleitung einer Evaluationsuntersuchung (zunächst) auf methodische Stringenz verzichtet wird und (jedenfalls zunächst) die Aufgabe im Vordergrund steht, durch Kommunikation und Dialog zwischen beteiligten Praktikern und Evaluatoren ein „Vertrauenklima“ zu schaffen, das auf einen wechselseitigen Lernprozess gerichtet ist und nach Möglichkeit den Boden für eine nachfolgende „harte“ Evaluierung bereitet.

### 2.4 Expost-Evaluation

Die „klassische“ ex-post-Evaluation setzt typischerweise nach Abschluss des betreffenden Politikprogramms/der Maßnahme ein.

Zwar kann sie auch als „interne“, also von der programm-/projektverantwortlichen Organisationseinheit selber und mit eigenen personellen usw. Ressourcen unternommen werden. In der Regel handelt es sich jedoch um „externe“ Evaluationen, die von externen Trägern durchgeführt werden, sei es von im Wege von (finanzierter) Auftragsforschung 2002) herangezogenen Forschungseinrichtungen, sei es von anderen öffentlichen Institutionen (insbesondere Rechnungshöfen).

Im Wege der Auftragsforschung vergebene ex-post-Evaluation weist hinsichtlich der Umsetzung und Anwendung ihrer Ergebnisse darin eine Schwäche auf, dass die Evaluatoren ihre Ergebnisse in der Regel „abliefern“, ohne im Anschluss daran an ihrer „Nachbereitung“ und einem Wissenstransfer beteiligt zu sein. Dieses – in den USA ironisch als „hit and run“ („treffen und wegrennen“) bezeichnete – Handlungsmuster wird dadurch begünstigt, dass in der für solche Auftragsforschung eigentümlichen Finanzierung eine gesonderte Abgeltung für nachfolgende Transferleistungen in der Regel nicht vorgesehen ist.

### 2.5 Meta-Evaluation

Schließlich sei der Typus der Meta-Evaluation genannt, die darauf gerichtet ist, die in vorliegenden Evaluationsstudien zu einem bestimmten Politikprogramm/einer Maßnahme verfügbaren Informationen und Erkenntnisse (im Wege brauchbarer – sekundäranalytischer usw. – Methoden) mit dem Ziel zu kumulieren und zu bündeln, die in diesen verstreut gewonnenen Ergebnisse zu validieren und – nicht zuletzt mit Blick auf ihre Anwendbarkeit in den betreffenden Politik- und Handlungsfeldern – zu generalisieren.

### 3. *Ermittlung (Evaluation) der Nutzung/Verwendung von Evaluationsergebnissen*

#### 3.1 *Ansätze, Begriffe und Konzepte der Wissensnutzungsforschung (knowledge utilization research)*

Die sog. Wissensnutzungsforschung (*knowledge utilization research*) geht in USA der 1960er Jahre zurück; sie hat in Carol H. Weiss ihre wohl einflussreichste Vertreterin (vgl. Weiss 1977, 1999, Weiss et al. 2005, vgl. hierzu auch Wollmann 2009: 392 ff., 2011a, 747 ff mit Nachweisen). In Deutschland leistete in den frühen 1980er Jahren ein von der DFG geförderter Projektverbund (vgl. Beck/Bonß 1984) einen bedeutenden Forschungs- und Erkenntnisbeitrag, fand bislang jedoch kaum Folgeuntersuchungen, sieht man von vereinzelt Studien (vgl. etwa Wollmann/Hellstern 1984, Krautzberger/Wollmann 1988) ab. In dem in Deutschland in der jüngsten Zeit wieder verstärkt einsetzenden Forschungsinteresse an einer Evaluierung der Anwendung/Nutzung von Evaluationsergebnissen in Politik und Verwaltung werden – unter Rückgriff auf die internationale Diskussion – insbesondere fünf Definitionen und Modelle von Verwendung/Nutzung vorgeschlagen (vgl. Bergsmann/Spiel 2009: 191, insbesondere dortige Tabelle, Spiel/Bergsmann 2009: 480, Fabian 2009: 500 ff., Baltasar 2008, 2011):

- *instrumentelle* Nutzung als unmittelbare und praxisbezogene Verwendung von Evaluationsergebnissen durch Auftraggeber und andere Stakeholder zur Entscheidungsfindung (vgl. Alkin 2005), mit ähnlicher Konnotation das „engineering“ oder „problem-solving“-Modell bei Weiss 1979;
- *konzeptionelle* Nutzung als Rezeption grundlegender Erkenntnisse über Funktionsweisen eines Programms und eher indirekte Einwirkung auf Überzeugungen. Handlungsprämissen (Alkin 2005), „ideas and arguments“ (Weiss 1991);
- *persuasive/symbolische* Nutzung, um bereits fixierte Überzeugungen oder getroffene Entscheidungen zu legitimieren (vgl. Alkin 2005); ähnlich das „tactical model“ bei Weiss 1979;

- *Prozess-orientierte (process-use, process-related use)* Nutzung als wechselseitiger Lernprozess von Evaluierendem und Evaluierter (vgl. Patton 1997);
- schließlich die „*auferlegte/erzwungene*“ (*imposed use*) Nutzung, die aufgrund eines Drucks von außen vollzogen wird (vgl. Weiss et al. 2005).

### 3.2 *Beispielfelder und -fälle der Evaluation der Nutzung/Verwendung von Ergebnissen der Evaluationsforschung*

#### *Deutschland*

In Deutschland ist das Interesse an der (wissenschaftlichen) Erforschung der Verwendung von Evaluationsergebnissen bislang bemerkenswert gering geblieben.

Eine sichtbare Ausnahme bildet die Schulpolitik, in der – als Ergebnis und vor dem Hintergrund der von den PISA-Studien ausgelösten Welle von nationalen und internationalen Schulleistungsvergleichstudien, länderspezifischen Tests sowie innerschulischen „Eigenevaluationen“ – eine Myriade von Daten über Schulen, Unterricht und Schülerleistungen generiert und die Frage aufgegriffen wurde, ob und inwieweit aus den Evaluationsergebnissen für die schulische Praxis „gelernt“ worden ist (vgl. die Beiträge in Bohl/Kiper 2010 mit Nachweisen, vgl. Stamm 2003). Den diesbezüglichen Forschungsstand zusammenfassend, gelangt Biel zur skeptischen Einschätzung, dass „ein eklatantes Ungleichgewicht (besteht) zwischen den Ressourcen, die für Verfahren der Datenerhebung eingesetzt sind, und den Ressourcen, die Konsequenzen aus Evaluationen unterstützen“ (Bohl 2010).

Des Weiteren ist eine Untersuchung, die unlängst bei (deutschen) Bundesministerien im Wege einer schriftlichen Befragung durchgeführt wurde, und die – bei freilich schmalen Rücklauf – zum Ergebnis kam, dass die „Diskrepanz zwischen der Relevanz, die der Nutzung der Evaluationsfunktion zukommt, und ihrer tatsächlichen Realisierung sehr groß“ sei (Spiel/Bergsmann 2009: 465<sup>2</sup>) zu nennen.

---

<sup>2</sup> Wie die Verfasserinnen allerdings selber ausdrücklich einräumen, ist die empirische Basis ihrer „partiellen Bestandsaufnahme“ sehr schmal: Von den 15 deutschen Bundesministerien, denen der Fragebogen zugesandt wurde, kamen vollständig ausgefüllte Fragebogen nur von zwei Ministerien zurück, vgl. Spiel/Bergsmann 2009: 483.

Einen bemerkenswerten Vorstoß unternahm der Bundesrechnungshof 1989 mit einer Untersuchung, in der er unter Einbeziehung aller Bundesministerien analysieren ließ, ob vorliegende Evaluationsuntersuchungen in diesen „umgesetzt“ worden sind. Das Ergebnis lautete: „Die Umsetzung von Evaluationsergebnissen ist gering.“ (Bundesbeauftragter 1989, 30, vgl. auch Stockmann 2006; 33) Auch eine Nachfolgeuntersuchung des Bundesrechnungshofs gelangte zu der kritischen Einschätzung: „Die Umsetzung der Ergebnisse der Erfolgskontrolle zur finanzwirtschaftlichen Steuerung (z.B. Korrektur, Fortführung oder Einstellung einer Maßnahme) war mit Ausnahme einiger Ressorts sehr unterschiedlich, insgesamt jedoch gering. In einzelnen Fällen wurden sogar entgegen den Kontrollergebnissen Maßnahmen eingestellt oder fortgeführt, ohne dass dafür Begründungen gegeben wurden.“ (Bundesbeauftragter 1998: 27)

Auch in seinen Jahresberichten („Bemerkungen“) schneidet der Bundesrechnungshof in den letzten Jahren die Frage an, ob seine (auf eigenen oder externen evaluativen Untersuchungen beruhenden) Befunde und Empfehlungen von Ministerien „umgesetzt“ (vgl. etwa Bundesrechnungshof 2011: S. 37.,131, 204, 214, 293) worden sind. Hierbei ist zu vermuten, dass die in die Jahresberichte aufgenommenen „Bemerkungen“ vermutlich lediglich die „Spitze des Eisbergs“ darstellen, die Ministerien anderen Beanstandungen im Vorfeld bereits abgeholfen haben und damit die tatsächliche „Erfolgsrate“ der „Umsetzung“ der evaluativen Befunde des Rechnungshof höher sein dürfte.

Auch die Landesrechnungshöfe scheinen der Frage wachsende Aufmerksamkeit zuzuwenden, ob ihre evaluativen Befunde und Empfehlungen in den Landesministerien „umgesetzt“ worden sind. So zieht der Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen in seinem Ergebnisbericht 2011 Bilanz, „welche Vorschläge von der Landesverwaltung umgesetzt worden sind... Die positive Resonanz im parlamentarischen Raum auf die bisherigen Ergebnisberichte lässt den Schluss zu, dass die gezielte Information ... über den derzeitigen Stand der Umsetzung der Prüfungsempfehlungen auch einem Bedürfnis der Abgeordneten entspricht.“ (Landesrechnungshof NRW 2011: 4)

*Schweiz*

Im Vergleich zu dem eher kargen Stand, den die Forschung zur Verwendung von Evaluationsergebnissen in Deutschland aufweist, hat diese in der Schweiz zuletzt dadurch ein bemerkenswert breites Profil gewonnen, dass ein durch ein Bundesprogramm gefördertes Forschungsnetzwerk „Evaluation in der Bundesverwaltung“ entstanden ist. In diesem ist insbesondere eine Untersuchung hervorgetreten, in der, von der pointierten Frage: „Bringt dies (d.h. die Vielzahl von Evaluationen, H. W.) etwas oder sind wir mit einem Evaluationsfriedhof konfrontiert?“ (Balthasar 2009: 4) inspiriert, die Umsetzung von rund 300 in der schweizerischen Bundesverwaltung zwischen 1999 und 2002 abgeschlossenen Evaluationen analysiert worden ist (vgl. Balthasar 2008, 2009, 2011). Die Untersuchung kommt u.a. zu dem Ergebnis, „dass die Verwendung von Evaluationen von einer Institutionalisierung profitiert, die die Distanz zwischen den Evaluierenden und den Nutzenden von Evaluationen gering hält. Demgegenüber gibt es kaum Belege dafür, dass sich die Chance auf Verwendung von Evaluationsergebnissen erhöht, wenn die Institutionalisierung auf Distanz und Unabhängigkeit zwischen Evaluierenden und Evaluierten legt.“ (Vgl. Balthasar 2008: 243)

### *Österreich*

In einer Untersuchung, die parallel zur erwähnten Studie zu deutschen Ministerien (vgl. Spiel/Bergsmann 2009), in (insgesamt 11) österreichischen Bundesbehörden durchgeführt worden ist (vgl. Bergsmann/Spiel 2009), stand die Institutionalisierung der Evaluationsfunktion im Mittelpunkt und wurde die Frage der Nutzung und Umsetzung von Evaluationsergebnissen nur eher am Rande gestreift („the general use of evaluation mostly is rather high“ (Bergsmann/Spiel 2009: 195).

### *Europäische Union*

Schließlich sei auf eine 2002 im Auftrag der EU durchgeführte Untersuchung zur Verwendung („use“) von Evaluationen in den Generaldirektionen der EU und ihren Förderprogrammen hingewiesen. In der Studie wird zusammenfassend ausgeführt: „The the most common contribution of evaluation work lies in the improvement of the implementation of financial interventions, action programs and the like. However there are policy instruments of the Commission where evaluation is not yet so common and the influence is also less evident (legislation etc.) ... Overall allocation of EU resources is certainly *not* determined on

efficiency goals, but much more by political decision making. The study shows that especially such decisions are generally very little informed by evaluation.” (William/deLaat/Stern 2002; 57-58, *italics* im Originaltext, H. W.).

#### 4. Zusammenfassung

1. Angesichts des Umfangs, den Politikevaluation inzwischen erreicht hat, stellt sich, wie eingangs hervorgehoben, mit Dringlichkeit die Frage, ob dieses mit hohen finanziellen und personellen Kosten erkaufte Informations- und Erkenntnispotential in Politik, Verwaltung und Gesellschaft genutzt wird und dem vielzitierten „evidence-based policy-making“ dient oder aber letztlich „schubladiert“ wird und, wie drastisch formuliert worden ist, auf dem „Evaluationsfriedhof“ (Balthasar 2009: 4) landet. Untersuchungen, die in jener weiteren Evaluationsschleife analysieren, ob, unter welchen Bedingungen, mit welchen Folgen Evaluationsergebnisse genutzt und verwendet werden, gewinnen damit hohe Relevanz. Der hier skizzierte Überblick legt freilich den Schluss nahe, dass – zumindest in Deutschland und von Ansätzen der Rechnungshöfe und wenigen Politikfeldern, wie der Schulpolitik, abgesehen – die Evaluation der Nutzung von Evaluationsergebnissen bislang nur geringe Aufmerksamkeit gefunden hat.
2. Aus den vorliegenden Untersuchungen und aus Hinweisen aus der politischen und administrativen Praxis lässt sich plausibel vermuten, dass eine Wissensnutzung dadurch begünstigt wird, wenn sich Politik/Verwaltung und (Evaluations-) Forschung nicht als „zwei Welten“ mit voneinander geschiedenen „Logiken“ – „dezisionistische“ Entscheidungs- und Handlungslogik versus wissenschaftliche Analyse- und Erklärungslogik – (vgl. Wollmann 2009: 392 mit Nachweisen) gegenüberstehen, sondern sich Evaluierende und Evaluierter zueinander interaktiv und „dialogisch“ (Habermas 1988) verhalten und in einen wechselseitigen Lernprozess eintreten, in dem die evaluierenden Wissenschaftler unter Wahrung ihrer intellektuellen Autonomie während des ganzen Evaluationsprozesses (von der Formulierung der Fragestellung über die Datenerhebung bis zur Interpretation) mit den „Praktikern“ zusammenwirken (vgl. Balthasar 2011).
3. Wie bereits erwähnt, weist ex-post-Evaluation mit Blick auf die mögliche Umsetzung ihrer Ergebnisse vielfach das Manko auf, dass die Evaluatoren ihre Ergebnisse

„abliefern“, ohne im Anschluss daran an ihrer „Nachbereitung“ und einem Wissenstransfer beteiligt zu sein. Diese – in den USA ironisch als „hit and run“ („treffen und wegrennen“) – bezeichnete Vorgehensweise wird dadurch begünstigt, dass sich die Finanzierung solcher Auftragsforschung allein auf die Erarbeitung abzuliefernder Ergebnisse („deliverables“) bezieht, jedoch eine mögliche Mitwirkung an deren Transfer nicht vorsieht. Um dieser „Transfer-Lücke“ abzuhelfen, sollten die Förderkonditionen von Evaluationsforschung künftig die Mitwirkung an möglicher Umsetzung und Anwendung einschließen.

4. Vorliegende Untersuchungen und Erfahrungen deuten schließlich plausibel darauf hin, dass die Anwendung und Nutzung von Evaluationsergebnissen auch und gerade davon abhängt, ob Politik und Verwaltung als Auftraggeber von Evaluationsforschung institutionell und personell nicht nur für die Vergabe und das „Monitoring“ von Evaluationsforschung, sondern auch für den Transfer und die Ergebnisverwendung gewappnet sind (vgl. Balthasar 2008: 243). Hierbei sind auch institutionelle und personelle Vorkehrungen zu nennen, die geeignet sind, die „Speicherung“, „Zwischenlagerung“ und „Weiterverarbeitung“ von praxis- und umsetzungstauglichen Informationen ermöglichen.

### *Bibliographie*

Alkin, M. C. 2005, Utilization of evaluation , in: Mathison, S. (ed.), Encyclopedia of Evaluation, Thousand Oaks, Sage, pp. 234 -236

Balthasar, Andreas 2008, Der Einfluss unterschiedlicher Instrumentalisierungsmodelle auf die Verwendung von Evaluationen: Erfahrungen aus der Schweiz, in: Zeitschrift für Evaluation, 2008/Heft 2, S. 243-271

Balthasar, Andreas 2009, Die Nutzung von Evaluationen in der Bundesverwaltung, [http://www.ejpd.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/evaluation/netzwerk/2009-03-04-balthasar-d.pdf](http://www.ejpd.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/evaluation/netzwerk/2009-03-04-balthasar-d.pdf)

Balthasar, Andreas 2011, Critical Friend Approach. Policy Evaluation between Closeness and Distance, in: German Policy Studies, vol. 7, no. 3, <http://www.spaef.com/file.php?id=1321>

Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.) 1990, Verwendung, Verwandlung, Verwissenschaftlichung, Frankfurt M.

Bergsmann, E./Spiel, C. 2009, *Context, Standards and Utilisation of Evaluation in Austrian Federal Ministries*, in : A. Fouquet/L. Measson (Eds.), L'évaluation des politiques publiques en Europe. Cultures et futurs/Policy and Programme Evaluation in Europe. Cultures and Prospects. Grenoble: L'Harmattan, pp. 187-198

Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. 2008, Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell, Berlin: Sigma

Bohl, Torsten 2009, Unter welchen Bedingungen ist Lernen aus Evaluationsergebnissen möglich?, in: Bohl, Torsten/Kiper, Hanna (Hrsg.) 2009, Lernen aus Evaluationsergebnissen. Verbesserungen planen und implementieren, Verlag Klinkhardt: Bad Heilbrunn, S. 305-309

Bohl, Torsten/Kiper, Hanna (Hrsg.) 2009, Lernen aus Evaluationsergebnissen. Verbesserungen planen und implementieren, Verlag Klinkhardt: Bad Heilbrunn (Kurzreferate der Beiträge <http://www.socialnet.de/rezensionen/8309.php>)

Bundesbeauftragter für die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung 1989, Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung, Gutachten

Bundesbeauftragter für die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung 1998, Erfolgskontrolle finanzwirksamer Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung, Gutachten, 2. Aufl. <http://www.sam-consulting.de:7070/Testportal/bundesbeauftragter-bwv/ergebnisse-des-bwv-1/bwv-bande/bwv-band2.pdf>

Bundesrechnungshof 2010, Bemerkungen 2010 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes, <http://bundesrechnungshof.de/veroeffentlichungen/bemerkungen-jahresberichte/bemerkungen-2010.pdf>

Bundesrechnungshof 2011, Bemerkungen 2011 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes, <http://bundesrechnungshof.de/veroeffentlichungen/bemerkungen-jahresberichte/Bemerkungen-2011.pdf>

Bundesrechnungshof 2006, Folgerungen aus den Bemerkungen des Bundesrechnungshofs 2003 und 2004

Cabinet Office 1999, Modernising Government, White Paper, Londonm, Cabinet Office

Davies, H. T. O./Nutley, S. M./Smith, P. C. (eds.) 2000, What Works? Evidence-Based Policy and Practice in Public Services, Bristol: Policy Press

Fabian, Carlo 2009, Nutzung der Evaluationsfunktion im Vergleich, in: Widmer, Thomas/Beywl, Wolfgang/Carlo, Fabian (Hrsg.) 2009: Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag, S. 498-505

Habermas, Jürgen 1968, Verwissenschaftlichte Politik und öffentliche Meinng, in: ders., Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt: Suhrkamp

Hellstern, Gerd-Michael/Wollmann, Hellmut (Hrsg.) 1983, Experimentelle Politik – Reformstrohfeuer oder Lernstrategie, Opladen Westdeutscher Verlag

Hellstern, Gerd-Michael/Wollmann, Hellmut 1984, Methoden-und Nutzungsprobleme von Evaluierungsuntersuchungen in Auftragsforschung. Ein Fallbericht, in: Hellstern, Gerd-Michael/Wollmann, Hellmut (Hrsg.) 1984, Evaluierung und Erfolgskontrolle in Kommunalpolitik und -verwaltung, Basel u. a., S. 481-493.

Konzendorf, Götz 2009, Institutionelle Einbettung der Evaluationsfunktion in Politik und Verwaltung in Deutschland, in: Widmer, Thomas/Beywl, Wolfgang/Carlo, Fabian

- (Hrsg.) 2009, *Evaluation . Ein systematisches Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 27-33
- Krautzberger, Michael/Wollmann, Hellmut 1988, Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens in der Gesetzgebung, in: *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, S. 188-205
- Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen 2011, *Ergebnisbericht 2011 über den Jahresbericht 2009*, [http://www.lrh.nrw.de/pdf\\_zip\\_exe/LRH\\_NRW\\_Ergebnisbericht\\_2011.pdf](http://www.lrh.nrw.de/pdf_zip_exe/LRH_NRW_Ergebnisbericht_2011.pdf)
- Lang, Jochen/Schwab, Oliver/Wollmann, Hellmut 2000, Institutionelle Innovation der EU und Renitenz des deutschen Föderalismus. Die Begleitausschüsse in der EU Strukturfonds-Förderung, in: *Verwaltungsarchiv*, S. 100-116
- Lasswell, Harold D. 1951, The Policy Orientation, in: Lerner, Daniel/Lasswell, Harold D. eds.), *Policy Sciences*, Stanford U Press, pp. 3-15
- Luhmann, Niklas 2004, *Einführung in die Systemtheorie*. Carl Auer-Systeme Verlag Heidelberg 2004
- Patton, Michael Quinn 1997, *Utilization-focused evaluation*, 3rd ed. Thousand Oaks, Sage
- Spiel, Christiane/Bergsmann, Evelyn 2009, Zur Nutzung der Evaluationsfunktion. Partielle Bestandsaufnahme und Pilotstudie in österreichischen und deutschen Bundesministerien, in: Widmer, Thomas/Beywl, Wolfgang/Carlo, Fabian (Hrsg.) 2009: *Evaluation . Ein systematisches Handbuch*. Wiesbaden, S. 478-485
- Stamm, Margit 2003, Evaluation im Spiegel ihrer Nutzung.: Grande idée oder grande illusion des 21. Jahrhunderts, in: *Zeitschrift für Evaluation*, 2003, Heft 2, S. 183-200
- Stockmann, Reinhard 2006, Evaluation in Deutschland, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.) 2006a, *Evaluationsforschung*, 3. Aufl., Münster: Waxmann, S. 15-46
- Thoenig, Jean Claude 2003, Quasi-Evaluation, in: Wollmann, Hellmut (ed.) 2003a: *Evaluation in Public Sector-Reform*. Cheltenham: Edward Elgar
- Wagner, Peter/Weiss, Carol H./Wittrock, Björn/Wollmann, Hellmut 1991, The policy orientation: Legacy and perspective, in: Wagner, Peter/Weiss, Carol H./Wittrock, Björn/Wollmann, Hellmut (eds. 1991), *Social Science and Modern States*, Cambridge U Press, Cambridge, pp. 2-19
- Weiss, Carol H. 1979, The many meanings of research utilization, in: *Public Administration Review*, vol. 39, no. 5, pp. 563-574
- Weiss, Carol H 1991, Policy Research: data, ideas or arguments, in: Wagner, Peter/Weiss, Carol H./Wittrock, Björn/Wollmann, Hellmut (eds.), *Social Sciences and Modern States*, Cambridge U Press, Cambridge, pp. 290-306.
- Weiss, Carol/Murphy-Graham, E./Birkeland S. 2005, An alternate route to policy influence: How evaluations effect DARE, in: *American Journal of Evaluation*, vol. 26, no. 1, pp. 12-30
- Wewer, Götrik 2009, Politikberatung und Politikgestaltung, in: Schubert, Klaus & Brandelow, Nils (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0*, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag: München, S. 401-421

- Widmer, Thomas/Leeuw, Frans 2009, Die institutionelle Einbettung der Evaluationsfunktion: Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich, in: Widmer, Thomas/Beywl, Wolfgang/Carlo, Fabian (Hrsg.) 2009: Evaluation. Ein systematisches Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag, S. 64-71
- Williams, Kevin/deLaat, B, Bastiaan/Stern, Elliot 2002, The Use of Evaluation in the Commission Services. Final report. Paris:Technopolis
- Wollmann, Hellmut 1990, Konzept und Methode der Begleitforschung, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 10/11, S. 563-575  
<http://www.baufachinformation.de/zeitschriftenartikel.jsp?z=1991069401741>
- Wollmann, Hellmut 2002, Contractual research and policy knowledge, in: International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, vol. 5, pp. 11574-11578
- Wollmann, Hellmut 2007, Policy Evaluation and Evaluation Research, in: Fischer, Frank et al. (eds.), Handbook of Public Policy Analysis, Boca Raton etc., CRC Press, pp. 393-404
- Wollmann, Hellmut 2009, Kontrolle in Politik und Verwaltung: Evaluation, Controlling und Wissensnutzung, in: Schubert, Klaus & Brandelow, Nils (Hrsg.), Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, S. 379-400
- Wollmann, Hellmut 2011a, Politikberatung, in: Nohlen, Dieter/Grotz, Florian (Hrsg.), Kleines Lexikon der Politik, Beck'sche Reihe München, S. 452-456
- Wollmann, Hellmut 2011b, Politikevaluierung/Evaluationsforschung, in: Nohlen, Dieter/Grotz, Florian (Hrsg.), Kleines Lexikon der Politik, Beck'sche Reihe München, S.456-460