



Beitrag aus Zeitschrift für Evaluation

10. Jg. · Heft 2 · 2011

ISSN 1619-5515
© Waxmann Verlag GmbH 2011
Postfach 8603, 48046 Münster
www.waxmann.com

Wissensmanagement und Evaluation

*Jan Hense, Heinz Mandl*¹

Zusammenfassung: Sowohl für das Wissensmanagement als auch die Evaluation sind Generierung, Repräsentation, Kommunikation und Nutzung von Wissen zentrale Probleme. Trotz vielfältiger Berührungspunkte wurden Zusammenhang und Wechselspiel beider Disziplinen aber bisher nicht systematisch bearbeitet. Es lassen sich vier grundsätzliche Perspektiven unterscheiden. Auf operativer Ebene kann (1) Wissensmanagement als Werkzeug in der Evaluation und umgekehrt (2) Evaluation als Werkzeug im Wissensmanagement fungieren. Auf Steuerungsebene sind (3) das Wissensmanagement von Evaluationsergebnissen und (4) die Evaluation von Wissensmanagement relevante Betrachtungsweisen. Nach einem kurzen Überblick über zentrale Begriffe und Grundlagen des Wissensmanagements werden in diesem konzeptionell orientierten Beitrag die ersten drei dieser Perspektiven vor dem Hintergrund der aktuellen Literatur beider Fachdisziplinen analysiert. Abschließend werden praktische und professionsstrategische Konsequenzen diskutiert.

Schlagwörter: Evaluation, Wissensmanagement, Steuerung von Evaluation, Evaluationsnutzung

Knowledge Management and Evaluation

Abstract: Both knowledge management and evaluation share as central problems the generation, representation, communication, and utilization of knowledge. Despite many commonalities, the interrelation and interplay of both disciplines has not been analysed systematically up to now. Four principle perspectives can be differentiated. On an operational level, (1) knowledge management can function as a tool in evaluation and, vice versa, (2) evaluation can function as a tool in knowledge management. On a strategic level, (3) knowledge generated by evaluations has to be managed comprehensively and (4) knowledge management efforts can be subjected to evaluations. Based on a short overview of essential terms and foundations of knowledge management, this conceptual article analyses the first three of these perspectives drawing on current research from both disciplines. Concluding, we discuss consequences for evaluation practice and policy.

Keywords: Evaluation, Knowledge Management, Management of Evaluations, Evaluation Use

1 Beide: Department Psychologie, Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München

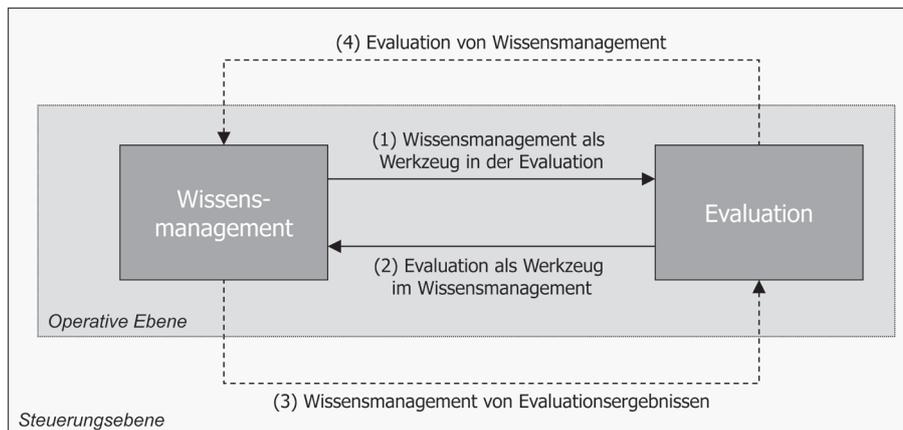
1. Bezüge und Berührungspunkte zwischen Wissensmanagement und Evaluation

Wissensmanagement und Evaluation sind auf den ersten Blick zwei Disziplinen mit gänzlich unterschiedlichen Gegenständen, Zielsetzungen und Methodiken. Dies verdeutlicht schon ein Blick auf gängige Begriffsdefinitionen. So wird *Evaluation* oft als die systematische Untersuchung von Konzept, Design, Umsetzung, Qualität oder Nutzen eines Gegenstands definiert (vgl. Joint committee on standards for educational evaluation 1994). *Wissensmanagement* dagegen lässt sich als bewusster, verantwortungsvoller und systematischer Umgang mit der Ressource Wissen und zielgerichteter Einsatz von Wissen durch Individuen und Organisationen charakterisieren (vgl. Reinmann/Mandl 2009).

Bei genauerer Betrachtung lassen sich aber trotz offensichtlicher Unterschiede einige Gemeinsamkeiten feststellen. Beide Ansätze waren in den vergangenen Jahren in praxisorientierten und wissenschaftlichen Diskursen gleichermaßen ‚Modethemen‘, die trotz gelegentlicher kritischer Stimmen (vgl. z.B. Höhne 2006; Malik 2001) nichts an Aktualität eingebüßt haben. Konzeptionell kämpfen Wissensmanagement und Evaluation gleichermaßen mit dem Problem, dass sich hinter einem einzelnen Begriff eine große Heterogenität von Fachperspektiven, Modellen und praktischen Aktivitäten verbirgt. Formal sind beide einem rationalen Steuerungsmodell verpflichtet und teilen eine grundsätzliche Verbesserungsperspektive. Methodisch greifen Wissensmanagement und Evaluation für diesen Zweck auf ein zumindest in Teilen standardisiertes Instrumentarium zurück. Beide Ansätze sind vom Status her in vielen Kontexten ein etabliertes Instrument der Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung. Und schließlich sind Probleme wie die Generierung, Repräsentation, Kommunikation oder Nutzung von Wissen zentrale Schlüsselthemen für beide Ansätze.

Trotz der vielen Berührungspunkte und Gemeinsamkeiten gibt es bisher nur punktuelle Bemühungen, diese systematisch zu hinterleuchten (Ausnahmen z.B. bei Kaufmann 2006; Patton 2001; Rist/Stame 2005). Daher stehen in diesem konzeptionell orientierten Beitrag die verschiedenen Bezüge, die sich je nach Ausgangsperspektive zwischen Wissensmanagement und Evaluation herstellen lassen, im Mittelpunkt der Betrachtung. Unsere zentrale Fragestellung lautet, wie sich Evaluation und Wissensmanagement verbinden lassen, welchen Nutzen das Wissensmanagement für die Evaluation und welchen Nutzen umgekehrt Evaluation für das Wissensmanagement haben kann. In diesem Wechselspiel lassen sich vier wesentliche Betrachtungsweisen unterscheiden. Die ersten beiden beziehen sich auf die *operative Ebene*, auf der sich Wissensmanagement und Evaluation gegenseitig instrumentell unterstützen können. Die weiteren beiden Betrachtungsweisen liegen auf einer übergeordneten Ebene, die man als *Steuerungsebene* bezeichnen kann, da hier Evaluation zur Steuerung von Wissensmanagementmaßnahmen und umgekehrt Wissensmanagement zur Steuerung von und mithilfe von Evaluationswissen eingesetzt wird (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Vier mögliche Interrelationen zwischen Wissensmanagement und Evaluation



Quelle: eigene Darstellung

1. *Wissensmanagement als Werkzeug in der Evaluation*: Unter dieser Perspektive stellt sich die Frage, wie Wissensmanagement und seine Instrumente von Evaluierenden genutzt werden können, um die praktische Arbeit in Evaluationsvorhaben zu unterstützen. Wissen, das in diesem Zusammenhang zu managen ist, kann sich einerseits auf die Evaluation und den Evaluationsprozess beziehen (*Evaluationswissen*), andererseits auf den im jeweiligen Projekt zu untersuchenden Evaluationsgegenstand (*Wissen über den Evaluationsgegenstand*).
2. *Evaluation als Werkzeug im Wissensmanagement*: Hier kehrt sich die Betrachtungsweise um, indem gefragt wird, für welche Aufgaben des Wissensmanagements man Evaluation als Instrument heranziehen kann. So umfassen prozessorientierte Wissensmanagementmodelle meist bereits Evaluationsmethoden wie Bedarfsanalysen oder die Bestimmung des Return on Investment (ROI) als explizite Schritte des Wissensmanagements. Daneben kann Evaluation auch bei der Generierung und Bewertung von Wissen herangezogen werden und dazu beitragen, wissensbezogene Probleme einer Organisation systematisch zu analysieren und zu verbessern.
3. *Wissensmanagement von Evaluationsergebnissen*: Während die ersten beiden Perspektiven sich unmittelbar auf die operative Ebene der Evaluationsbeziehung des Wissensmanagements beziehen, stellt sich auf übergeordneter Steuerungsebene die Frage, wie das in einzelnen Evaluationsstudien erzeugte Wissen umfassend gemanagt werden kann. Diese Frage berührt einerseits das Problem der systematischen Verfügbarkeit und Nutzung von Evaluationsergebnissen in politischen, administrativen und sonstigen Entscheidungsprozessen. Andererseits verweist sie auf das Problem der Zusammenfassung von Befunden aus Einzelevaluationen und damit auf Themen wie Evaluationssynthesen oder Meta-Analysen.

4. *Evaluation von Wissensmanagement*: Schließlich kann Evaluation ebenfalls auf übergeordneter Steuerungsebene genutzt werden, um Maßnahmen, Prozesse und Strukturen zum Wissensmanagement einer Organisation jenseits des operativen Tagesgeschäfts systematisch und übergreifend zu steuern. Darunter fallen vor allem die summative Evaluation von konkreten Wissensmanagementmaßnahmen und -strategien sowie die Untersuchung von Effekten, Nutzen und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Da anders als bei den drei zuvor genannten Perspektiven zur Evaluation von Wissensmanagement in der Literatur bereits relativ umfangreiche Arbeiten vorliegen (zum Überblick vgl. Grossman 2006; Helm/Meckl/Sodeik 2007; Hellström/Jacob 2003), wird sie aus Platzgründen in diesem Beitrag nicht eigens berücksichtigt.

Im Folgenden werden wir also die ersten drei dieser vier Betrachtungsperspektiven genauer beleuchten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der ersten Perspektive, indem wir vor allem die Frage analysieren, welchen Nutzen das Wissensmanagement für die konkrete Evaluationsarbeit haben kann, und mögliche Lösungen anhand beispielhafter Vorgehensweisen und Instrumente illustrieren werden (Kapitel 3). Für die zweite und dritte Perspektive werden wir jeweils einen Überblick über zentrale Probleme und mögliche Lösungsansätze geben (Kapitel 4 und 5). Zunächst wird jedoch im folgenden Kapitel 2 auf die in diesem Zusammenhang zentralen Aspekte des Phänomenbereichs Wissensmanagement eingegangen, um den notwendigen Hintergrund für die folgende Diskussion zu schaffen.

2. Grundlagen zum Wissensmanagement

Die Forderung, den Umgang mit Wissen explizit als Managementaufgabe zu verstehen, wird gewöhnlich mit der gewachsenen Bedeutung der Ressource Wissen als zentralem Erfolgsfaktor für Individuen und Organisationen in der modernen Gesellschaft begründet (vgl. z.B. Teece 2003). Daher kann es nicht verwundern, dass Wissensmanagement in den vergangenen Jahren Gegenstand unterschiedlicher fachlicher Diskurse war. Wichtigste Referenzdisziplinen sind Organisationswissenschaft, Personalwissenschaft, Managementwissenschaft, Informatik, Psychologie und Soziologie (vgl. Lehner 2006).

Wissensmanagement verstehen wir im Folgenden aus einer psychologischen Perspektive als „den systematischen und begründeten Umgang mit Wissen als Wirtschafts-, Arbeits- oder Humanressource, wobei ‚Umgang‘ sowohl die Bereitstellung und Gestaltung von Rahmenbedingungen, Methoden und technischen Werkzeugen als auch die Optimierung von technischen, organisationalen und mentalen Prozessen meint“ (vgl. Reinmann/Mandl 2009: 1050). Die Umsetzung von Wissensmanagement ist eine querschnittliche Herausforderung, die abgestimmte Maßnahmen auf *individueller*, *organisationaler* und *technischer* Ebene gleichzeitig verlangt. Diese drei Ebenen bilden die drei zentralen Komponenten des Wissensmanage-

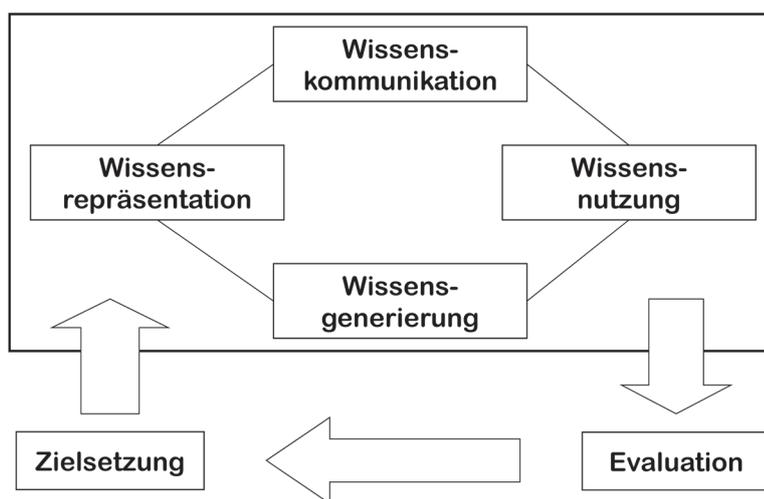
ments, wobei immer auch der gesellschaftliche Kontext mitgedacht werden muss (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001).

Der Wissensbegriff bezieht sich im Wissensmanagement üblicherweise auf die zweckorientierte Vernetzung von Informationen, die bewertet, verglichen, verknüpft oder auf sonstige Weise in Beziehung zueinander gesetzt werden. Wissen ist also abzugrenzen von *Daten* (Zeichen mit einer Syntax) und *Informationen* (Daten, die in einem bestimmten Kontext interpretiert werden), wie es die sogenannte „Wissenstreppe“ von North (2005: Kap. 2) illustriert. Der Wissensbegriff lässt sich entlang verschiedener Dimensionen differenzieren in *Sachwissen* („know-what“) vs. *Handlungswissen* („know-how“), in einfach artikulierbares *explizites Wissen* vs. wenig bewusstes *implizites Wissen* und *individuelles Wissen*, das an einzelne Personen gebunden ist, vs. *organisationales Wissen*, das die akkumulierten Wissensbestände sowie das technisch/medial repräsentierte Wissen einer Organisation umfasst (vgl. umfassend Holsapple 2003).

2.1 Das Münchener Modell des Wissensmanagements

Zur konzeptionellen Fundierung des Wissensmanagements und seiner Teilaspekte wurden diverse Modelle entwickelt (vgl. umfassend North 2005: Kap. 5; Dalkir 2005: Kap. 3). In diesem Beitrag beziehen wir uns auf das Münchener Modell des Wissensmanagements, das eine explizit psychologische Perspektive einnimmt (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001). Im Einzelnen umfasst es die vier zentralen Prozesse *Wissensrepräsentation*, *Wissenskommunikation*, *Wissensgenerierung* und *Wissensnutzung* (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Das Münchener Wissensmanagement-Modell



Quelle: in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier et al. 2001

- *Wissensrepräsentation*: Dieser Aspekt umfasst Prozesse, mit denen das Wissen von Organisationen und Individuen dokumentiert und verfügbar gemacht wird. Aus organisationaler Sicht geht es hier vor allem um die Aufbereitung, Kodifizierung und Bereitstellung von Fach- und Erfahrungswissen, etwa in Form von Datenbanken. Aus individueller Perspektive ist ein häufiges Problem die externe Repräsentation impliziten Wissens, was durch Elaborationsstrategien, Mind-Mapping oder andere Visualisierungstechniken unterstützt werden kann.
- *Wissenskommunikation*: Unter diesem Aspekt werden Prozesse und Methoden zum Austausch, zur Teilung und Verteilung von Wissen subsumiert. Dies betrifft auf organisationaler Ebene die Gestaltung von Strukturen und Anreizsystemen, die sich förderlich oder hinderlich auf die Wissensweitergabe auswirken, sowie technische Tools wie Intranet, E-Mail oder Groupware. Auf individueller Ebene müssen vor allem Kompetenz und Motivation der Wissenskommunikation berücksichtigt werden.
- *Wissensgenerierung*: Hier ist die Frage, wie neues Wissen erlangt wird, wobei es gleichermaßen um die Akquise externen Wissens wie um die Neuschöpfung von Wissen geht. Auf Ebene der ‚lernenden‘ Organisation spielen daher sowohl die Personalentwicklung als auch Forschung und Entwicklung eine zentrale Rolle. Auf individueller Ebene erfolgt die Wissensgenerierung primär in formalen und informellen Lernprozessen, womit sowohl die systematische Weiterbildung als auch das implizite Lernen in den Blick geraten. Häufige Probleme sind hierbei Anwendbarkeit und Transfer neu erworbenen Wissens.
- *Wissensnutzung*: Nur Wissen, das zuvor repräsentiert, kommuniziert und generiert wurde, kann letztlich auch zur Anwendung kommen – sowohl auf organisationaler Ebene in laufenden Arbeitsprozessen als auch auf individueller Ebene bei der Anwendung erworbenen Wissens. Die Nutzung von Wissen stellt den pragmatischen Zweck des Wissensmanagements dar, an dessen Erfüllung es sich letztlich messen lassen muss. Da aus organisationaler wie auch psychologischer Perspektive oft eine große Kluft zwischen Wissen und Handeln besteht, liegt hier eine besondere Herausforderung für das Wissensmanagement.

Die vier genannten Teilprozesse sind im Münchener Modell in einen explizit gesteuerten Entwicklungszyklus eingebettet, der von den *Zielsetzungen* zu Beginn bis zur *Evaluation* des Erreichten am Ende reicht. Damit wird bereits hier der Aspekt der Evaluation als Werkzeug im Wissensmanagementprozess angesprochen, der ausführlicher noch Gegenstand von Kapitel 4 sein wird.

2.2 Die operative Umsetzung von Wissensmanagement

Auf operativer Ebene manifestiert sich das Wissensmanagement meist in Form von konkreten *Instrumenten*, also spezifischen Technologien und den damit verknüpften Prozessen und Verfahrensregeln. Instrumente des Wissensmanagements zeichnet aus, dass sie explizit beschreibbar sind, absichtvoll eingesetzt werden, für Dritte nachvollziehbar sind und wissensorientiert, aber gleichzeitig inhaltlich neutral sind

(vgl. Roehl 2000). Bekannte Beispiele sind etwa Yellow Pages oder Expertise Directories zum Sichtbarmachen der Fachkompetenzen einzelner Personen, Mapping-Techniken wie etwa Mind-Maps zur visuellen Repräsentation von Wissen oder Communities of Practice zur Förderung des Wissensaustauschs.

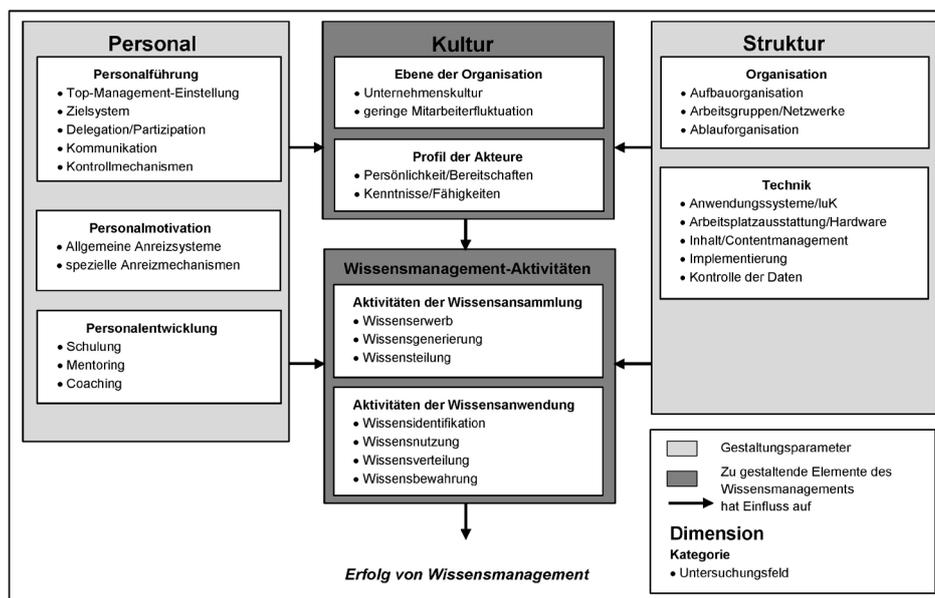
Neben Instrumenten, die relativ spezifische Funktionen verfolgen und sich mehr oder weniger eindeutig bestimmten Prozesskategorien des Wissensmanagements zuordnen lassen (z.B. Unterstützung der Wissenskommunikation), sind als übergreifende Instrumente sogenannte *Wissensmanagementsysteme* zu nennen (vgl. Tsui 2003). Diese komplexeren Systeme sind spezifisch für den Zweck des Wissensmanagements entwickelt worden und bieten eine einheitliche, netzbasierte Plattform an, die mehrere Funktionalitäten integriert und miteinander verzahnt.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass es in der Regel nicht ausreichend ist, Instrumente des Wissensmanagements den intendierten Nutzergruppen zur Verfügung zu stellen, sondern dass für eine nachhaltige Akzeptanz und Nutzung flankierende Maßnahmen zur *systematischen Implementation* erforderlich sind (vgl. Finke 2009). Wissensmanagementmaßnahmen müssen also gewöhnlich eng in die bestehenden organisationalen Strukturen und Prozesse eingebettet werden, um ihren Nutzen entfalten zu können. Zusätzlich sind sie auf die Akzeptanz der intendierten Nutzerinnen und Nutzer angewiesen, um im Alltag überhaupt zur Anwendung zu kommen. Explizit enthalten ist der Implementierungsgedanke in einem Modell von Winkler/Mandl (2004), die in ihrer Analyse auch wichtige psychologische Aspekte berücksichtigen und ein mehrere Schritte umfassendes Vorgehen in den drei Phasen (1) Änderungsanalyse, (2) Implementierungsrealisation und (3) Implementierungskontrolle vorschlagen.

Ob und inwiefern die Implementation und Umsetzung von Wissensmanagementmaßnahmen letztlich erfolgreich ist, hängt von einer Reihe von *Erfolgsfaktoren* auf unterschiedlichen Ebenen ab. In einer systematischen Überblicksarbeit haben Helm/Meckl/Sodeik (2007) insgesamt 39 internationale und deutschsprachige Studien ausgewertet, um deren zentrale Ergebnisse in Form eines einheitlichen Bezugsrahmens zusammenzufassen. Demnach lassen sich empirisch Faktoren auf vier Dimensionen identifizieren, die einen wesentlichen Einfluss auf gelingendes Wissensmanagement in einer Organisation haben (vgl. Abbildung 3).

Diese vier Dimensionen werden von Helm/Meckl/Sodeik (2007) nicht additiv gesehen. Vielmehr beschreiben sie aufgrund eigener theoretischer Überlegungen die Dimensionen Personal und Struktur als unmittelbare *Gestaltungsparameter* des Wissensmanagements, da vor allem hier Managementmaßnahmen ansetzen können, die dann einen mittelbaren Einfluss auf die Dimensionen Kultur und Aktivitäten nehmen. Letztere vermitteln dann auf unmittelbarem Wege Erfolg oder Misserfolg des Wissensmanagements. Zu berücksichtigen ist, dass der Forschungsüberblick von Helm/Meckl/Sodeik (2007) zwar ein plausibles Bild zu Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements entstehen lässt, dieses aber aufgrund der methodischen Heterogenität der zugrundeliegenden Studien nicht als empirisch abgesichert gelten kann, sondern bisher nur explorativen Charakter haben dürfte.

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



Quelle: Helm/Meckl/Sodeik 2007: 230

3. Wissensmanagement als Werkzeug in der Evaluation

Wendet man sich nach diesem einführenden Überblick zum Wissensmanagement dessen möglichen Wechselwirkungen mit der Evaluation zu, lautet die zentrale Frage aus der ersten möglichen Betrachtungsperspektive, wie Wissensmanagement und seine Instrumente von Evaluierenden genutzt werden können, um die praktische Arbeit in Evaluationsvorhaben zu unterstützen. Berücksichtigt man die Prozesskategorien des Münchener Wissensmanagementmodells, dann kann man diese relativ direkt heranziehen, um einen typischen Evaluationsprozess aus Wissensmanagementperspektive zu interpretieren. So geht es bei einer Evaluation ja letztlich darum, Wissen über den Evaluationsgegenstand zu generieren, dieses Wissen angemessen zu repräsentieren und zu kommunizieren, um es in der Praxis nutzen zu können.

Wie bereits einleitend angedeutet, ist aber zu berücksichtigen, dass Wissen sich hier nicht nur auf den im jeweiligen Projekt zu untersuchenden Evaluationsgegenstand und seinen Kontext beziehen kann (Wissen über den Evaluationsgegenstand), sondern prinzipiell auch auf die Evaluation und ihre Methoden (Evaluationswissen). Typische Probleme in Bezug auf das *Wissen über den Evaluationsgegenstand* sind beispielsweise die Ermittlung relevanter Stakeholder, die bei der Evaluation zu berücksichtigen sind, oder die Wissenskommunikation von Ergebnissen im Rahmen der Berichterstattung. Wissensmanagementprobleme in Bezug auf das *Evalua-*

tionswissen wären etwa das Ausscheiden eines Teammitglieds mit einer spezifischen Methodenexpertise oder der effektive und bedarfsgerechte Zugriff auf standardisierte Datenerhebungsinstrumente.

Als eine weitere Differenzierung sind *übergreifende* Wissensmanagementmaßnahmen, bei denen Wissen über mehrere Evaluationsvorhaben hinweg gemanagt wird, zu unterscheiden vom *projektbezogenen* Einsatz von Wissensmanagementmaßnahmen. So wird ein über mehrere Evaluationsprojekte kontinuierlich zusammenarbeitendes Team sich früher oder später Gedanken über ein gemeinsames Dokumentenmanagementsystem machen, das in allen Evaluationen zur Verfügung steht. Projektbezogen können Instrumente aber auch punktuell verwendet werden, wie beispielsweise Mapping-Techniken zur Ideenfindung im Rahmen der Konzepterstellung. Im Folgenden wollen wir diese Überlegungen systematisieren und aufzeigen, welche typischen wissensbezogenen Probleme im Laufe von Evaluationsprojekten und übergreifend in Evaluationsteams auftreten können.

Vorab muss allerdings kurz auf die Vielfältigkeit möglicher Rahmenbedingungen beim Wissensmanagement in der Evaluation eingegangen werden. Da Evaluation in der Praxis viele verschiedene Formen annehmen kann, sind die Konstellationen, Arbeitsbedingungen, Herangehensweisen und konkreten Tätigkeiten von Evaluierenden äußerst heterogen (vgl. z.B. Hense 2009a; Löwenbein 2008). Um die folgenden Darstellungen nicht unnötig zu komplizieren, kann nicht die volle Vielfalt dieser möglichen Konfigurationen berücksichtigt werden. Daher wird vom ‚Standardfall‘ einer extern ausgeschriebenen und beauftragten Fremdevaluation ausgegangen, die von mehreren Evaluierenden im Team durchgeführt und von einer erfahrenen Projektleitung gesteuert und angeleitet wird. Evaluationstheoretisch gehen wir davon aus, dass in der Evaluation ein nutzungsorientierter Ansatz verfolgt wird (vgl. z.B. Patton 2008), bei dem die Kommunikation mit Auftraggebern und Stakeholdern eine wichtige Rolle spielt, um die Wahrscheinlichkeit zu maximieren, dass die Evaluationsergebnisse auch in praktischen Konsequenzen münden. Grund für diese Festlegungen ist, dass sich in dieser Konstellation besonders viele Ansatzpunkte für Fragen des Wissensmanagements ergeben. In anderen Konstellationen kann es sein, dass die unten beschriebenen wissensbezogenen Probleme gar nicht oder nur in abgemilderter Form auftreten, so dass die vorgeschlagenen Lösungsansätze nur partiell sinnvoll sind. Die folgenden Überlegungen sind also jeweils in starkem Maße vor dem Hintergrund des spezifischen Evaluationskontexts zu interpretieren.

3.1 Ansatzpunkte für Wissensmanagement in der Evaluation

Was sind also typische wissensbezogene Probleme in Evaluationsprojekten und welche möglichen Lösungsansätze bietet das Wissensmanagement dafür an? Um systematisch an die Beantwortung dieser Frage heranzugehen, bietet es sich an, die Phasen eines typischen Evaluationsprozesses (vgl. Stufflebeam/Shinkfield 2007: Part 4) auf mögliche wissensbezogene Herausforderungen hin zu analysieren. Gegliedert nach den vier Hauptphasen *Vorbereitung*, *Planung*, *Umsetzung* und *Ergebnisver-*

mittlung werden wir diese Phasen im Folgenden auf mögliche Herausforderungen bei der Wissensrepräsentation, Wissenskommunikation, Wissensgenerierung und/oder Wissensnutzung hin prüfen. Wir analysieren jeweils aus Perspektive des Wissensmanagements typische Herausforderungen und zeigen auf, welche Instrumente exemplarisch zur Lösung infrage kommen. Einige Maßnahmen und Instrumente sind allerdings so grundlegend, dass sie im gesamten Evaluationsprozess relevant sind. Daher wird zunächst der Aspekt einer übergreifenden Infrastruktur für das Wissensmanagement betrachtet.

3.1.1 Übergreifende Infrastruktur für das Wissensmanagement

Wie die Infrastruktur für das Wissensmanagement in der Evaluation zu gestalten ist, dürfte letztlich immer von konkreten Rahmenbedingungen abhängen, wie etwa der Größe und räumlichen Verteilung des Evaluationsteams oder Art und Umfang der zu bearbeitenden Evaluationsprojekte. Dennoch gibt es gewisse Probleme, die grundsätzlich auftreten können und nach einer generellen Lösung verlangen:

1. *Wie können digitale Dokumente systematisch abgelegt und effektiv wiedergefunden werden?*

Egal ob ein umfassendes Dokumentenmanagementsystem, ein virtueller Shared Workspace oder nur ein Laufwerk im lokalen Netzwerk genutzt wird, sowohl für die individuelle, aber vor allem für die Ablage gemeinsam genutzter Dokumente, ist ein einheitlich festgelegtes Verfahren und Format der Dateiablage unerlässlich, wenn es nicht früher oder später zu Versionskonflikten, Verwechslungen, erhöhtem Suchaufwand oder anderen Problemen bei der Dateinutzung kommen soll. Im einfachsten Fall handelt es sich um selbsterklärende Ordnerstrukturen und ein dazugehöriges Schema für die Vergabe von Dateinamen (vgl. Voigt 2009). Für das Wiederfinden von Dateien ist ergänzend eine Möglichkeit zur strukturierten Volltextsuche in lokalen Dateibeständen und Netzwerklaufwerken eine große Hilfe (vgl. Conway 2003). In aktuellen Betriebssystemen ist eine Basislösung in der Regel bereits integriert, wobei Drittanbieter teils noch einen größeren Funktionsumfang für das Problem bieten (Stichwort: ‚Desktop Search‘).

2. *Wie kann die teaminterne fachbezogene Kommunikation eindeutig und frei von Missverständnissen gestaltet werden?*

Wie in den meisten sozialwissenschaftlichen Domänen ist auch im Bereich der Evaluation die Terminologie teils sehr heterogen und viele Begrifflichkeiten werden in unterschiedlichen Kontexten mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Im Wissensmanagement gilt vor einem solchen Hintergrund die Etablierung einheitlicher Taxonomien und Terminologien innerhalb einer Organisation als wichtiger Erfolgsfaktor. Ausgangspunkt für eine einheitliche Sprachregelung können verschiedene Glossare im Bereich der Evaluation bieten, wie etwa das mehrsprachige „Glossary of key terms in evaluation and re-

sults-based management“ der OECD², das „Glossar wirkungsorientierter Evaluation“ des Evaluationsinstituts Univation³ oder das „Online-Wörterbuch Evaluation“⁴. Über die teaminterne Abstimmung hinaus kann eine schriftlich fixierte Terminologie, etwa in Form eines Glossars als Teil des Evaluationskonzepts, auch großen Nutzen in der Kommunikation mit Auftraggebern und weiteren Stakeholdern haben.

3.1.2 Wissensmanagement in der Vorbereitungsphase einer Evaluation

Bis auf den Fall der internen Evaluation und der Selbstevaluation erfolgt zu Beginn von Evaluationstätigkeiten gewöhnlich die Beauftragung eines externen Evaluationsteams durch Auftraggebende, woraus sich die Notwendigkeit der Auftragsklärung ergibt. Der Erteilung eines Auftrags geht oft ein Ausschreibungsprozess voraus, in dem potenzielle Auftragnehmer direkt oder im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung zur Angebotserstellung aufgefordert werden. Aber auch im Falle einer direkten Beauftragung wird üblicherweise ein Angebot zur Durchführung der Evaluation erwartet (vgl. Stufflebeam/Shinkfield 2007: Kap. 19). Typische wissensbezogene Probleme und Lösungsansätze vor diesem Hintergrund sind:

1. *Wie gelangt das Evaluationsteam an für das Angebot relevantes Wissen über Evaluationsgegenstand, -kontext und Auftraggeber?*

Neben dem obligatorischen Studium des Ausschreibungstextes sind gezielte Recherchestrategien erforderlich, um weiteres relevantes Wissen zu erlangen. Je nach Evaluationsgegenstand und Auftraggeber kann eine Suche nach Hintergrundinformationen zum Evaluationsgegenstand und Auftraggeber, nach früheren Evaluationen oder Vorläuferprojekten, relevanten Publikationen oder gesetzlichen und administrativen Rahmenbedingungen sinnvoll sein. Zu den wichtigsten Anlaufpunkten bei diesen Recherchen gehören sicherlich (soweit vorhanden) die Webseiten des zu evaluierenden Projekts, der Projektträger und der auftraggebenden Institution, Fachliteraturdatenbanken (z.B. Fachinformationssystem Bildung⁵), einschlägige Forschungsdatenbanken (z.B. Sozialwissenschaftliches Forschungsinformationssystem SOFIS⁶), Presseartikel und natürlich ganz allgemein das Internet. Wichtig ist daneben die direkte Kontaktaufnahme mit Schlüsselpersonen wie früheren Evaluierenden, Fachexperten in der zu evaluierenden Domäne sowie ggf. Vertreterinnen oder Vertretern der auftraggebenden Institution und des Programmpersonals. Stufflebeam/Shinkfield (2007: 468) empfehlen, ganz im Sinne der Wissensrepräsentation, Informationen aus diesen Quellen projektbezogenen an zentraler Stelle in Form einer ‚Bibliothek‘ zu sammeln.

2 <http://www.oecd.org/dataoecd/40/7/43184177.pdf> [21.07.2011].

3 <http://www.eval-wiki.org/glossar> [21.07.2011].

4 <http://www.evaluation.de/glossary> [21.07.2011].

5 http://www.fachportal-paedagogik.de/fis_bildung/fis_form.html [21.07.2011].

6 <http://www.gesis.org/unser-angebot/recherchieren/sofis> [25.07.2011].

2. *Wie werden Erfahrungen und Ergebnisse aus früheren Evaluationen systematisch für den neuen Evaluationsprozess genutzt?*

Viele Informationen und Elemente eines Angebots unterscheiden sich von Fall zu Fall nur geringfügig. Dazu gehören einerseits die einzelnen Gliederungspunkte (Überschriften), andererseits Informationen für den Angebotsanhang wie Anbieterprofil, CVs der beteiligten Personen oder Referenzen (vgl. Stufflebeam/Shinkfield 2007: 469). Für diese wiederkehrenden Angaben kann es sich lohnen, die relevanten Informationen zusammenzuziehen und als Dokumentengerüst bereitzuhalten (vgl. Staab/Studer/Sure 2003). Viel wichtiger als das ‚Recycling‘ konkreter Ressourcen ist aber die Nutzung von Erfahrungen aus früheren Evaluationsprojekten. Um diese unabhängig von konkret beteiligten Personen verfügbar zu haben, müssen sie systematisch identifiziert und dokumentiert werden. Klassische Instrumente des Wissensmanagements für diesen Zweck sind Lessons Learned/Best Practice Sharing oder After Action Review (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001), die je nach Umfang des Projekts auch relativ informell und schnell erfolgen können. Wichtig ist, dass eine kritische Diskussion anhand von Leitfragen erfolgt und dass die zentralen Erfahrungen mit einer klaren Verwendungsperspektive im Hinblick auf zukünftige Projekte dokumentiert werden, wobei immer die Kontextabhängigkeit von Lessons Learned und Best Practices bedacht werden sollte (vgl. Patton 2001).

3. *Wie wird sichergestellt, dass vorhandenes Wissen zu obigen Fragen nicht übersehen wird?*

Der Nutzen systematischer Debriefing-Methoden stellt sich erst mit der systematischen Nutzung ihrer Ergebnisse ein. Leider zeigt die Erfahrung, dass die bloße Verfügbarkeit von Erfahrungswissen in der Regel nicht ausreicht, um in der Alltagspraxis automatisch Berücksichtigung zu finden. Notwendig ist dazu, dass die Nutzung im Rahmen standardisierter Geschäftsprozesse und Workflows integriert wird, wobei spezialisierte Systeme für Workflowmanagement und Prozessmodellierung (vgl. z.B. Lehner 2006) im vorliegenden Kontext jedoch meist überdimensioniert sind. Wesentlich einfachere und praktikablere Mittel zur Sicherstellung der Nutzung vorhandener Wissensquellen wären hier Checklisten, mit denen bei jedem Angebotserstellungsprozess die Vollständigkeit des Angebots überprüft wird (vgl. BAG 1997), oder die oben angesprochenen Dokumentvorlagen, in denen entsprechende Hinweise zur obligatorischen Nutzung von Wissensressourcen aufgenommen werden können.

Meist bereits als Teil der Auftragsklärung, spätestens aber nach der Auftragserteilung kommt es zur Klärung von Zielen und Rahmenbedingungen der Evaluation mit den Auftraggebern. Eine häufige Herausforderung ist dabei, dass die Kommunikation nicht auf Augenhöhe erfolgen kann, wenn die Evaluationskompetenz auf Auftraggeberseite nur gering ausgeprägt ist (vgl. Brandt 2009; DeGEval 2007; Krapp 2006). Typische wissensbezogene Probleme und Lösungsansätze vor diesem Hintergrund sind:

1. *Wie kann ein transparenter Austausch mit den Auftraggebenden gestaltet werden, um Klarheit über Ziele und Rahmenbedingungen zu gewinnen und explizite wie implizite Erwartungen zu klären?*

Sowohl zur Abfrage als auch Analyse von Erwartungskonstellationen können Mapping-Techniken wie Mind-Maps und Concept-Maps eine hilfreiche Unterstützung sein (vgl. Mandl/Fischer 2000). Eine explizite Mapping-Technik zur Analyse von Haltungen und Erwartungen im Vorfeld einer Evaluation haben Beywl et al. (2007: 12f.) mit der kartografischen Erwartungsanalyse (KEA) vorgestellt. Dabei werden nicht nur die Auftraggebenden, sondern auch andere interessierte Gruppen und Akteure mit ihren unterschiedlichen Erwartungen und ggf. auch Befürchtungen in Bezug auf die Evaluation visuell repräsentiert, um darauf aufbauend mögliche Potenziale und Risiken bereits in der Planungsphase berücksichtigen zu können.

2. *Wie erfolgt die Dokumentation von Vereinbarungen, Rahmenbedingungen und relevanten Ereignissen im Laufe der Evaluation?*

Schon die Standards der Evaluation (vgl. DeGEval 2002) verlangen eine genaue Dokumentation des gesamten Evaluationsgegenstands, seines Umfelds und seiner Realisierung. Bei kleineren Evaluationsprojekten kann dazu bereits ein vorstrukturiertes Dateidokument ausreichen, das allen Mitgliedern des Evaluationsteams zur Verfügung steht. Relevante Aspekte sind u.a. Vereinbarungen mit Auftraggebenden und anderen Stakeholdern, Ergebnisse der Kontextanalyse (s. Kapitel 3.1.3), ein Protokoll kritischer Ereignisse und positiver oder negativer Einflüsse auf das Programm, Abweichungen vom ursprünglichen Programmkonzept oder Projektplan, Einflüsse auf die Evaluation sowie relevante Ergebnisse von Kontakten mit Auftraggebenden und anderen Stakeholder-Gruppen (vgl. Stufflebeam/Shinkfield 2007: 557ff.). Handelt es sich um ein komplexeres Evaluationsprojekt, kann sich für diese Zwecke ein netzgestütztes Dokumentenmanagementsystem lohnen, das eine simultane, ortsunabhängige Nutzung durch mehrere Personen oder das Ergänzen von Dateien erlaubt (vgl. Bodendorf 2006; Tsui 2003).

3.1.3 Wissensmanagement in der Planungsphase einer Evaluation

In der Planungsphase gilt es beim Zusammenstellen des Evaluationsteams zunächst, die im konkreten Kontext erforderlichen Kompetenzen und Rollen zu versammeln (vgl. Stufflebeam/Shinkfield 2007: 466f.). Da die Umsetzung von Evaluationen ein breites Spektrum unterschiedlicher Kompetenzen verlangt (vgl. DeGEval 2004), kann es Sinn machen, in bestimmten Anwendungs- oder Kompetenzfeldern der Evaluation Spezialisierungen auszubilden. Typische wissensbezogene Probleme und Lösungsansätze vor diesem Hintergrund sind:

1. *Welches spezifische Evaluationswissen und welches domänenspezifische Wissen sind bei welchen internen oder externen Personen vorhanden?*

Eine klassische Wissensmanagementmethode zur Abbildung der unterschiedlichen Wissensbestände und Kompetenzen von Personen sind ‚Yellow Pages‘, die auch Expertenverzeichnisse oder Skill Profiles genannt werden (vgl. Malafsky 2003), die im Falle kleinerer Evaluationsteams jedoch überzogen erscheinen. Zieht man allerdings zusätzlich Informationen über frühere Projekterfahrungen oder externe Kontakte in Betracht, kann zumindest eine niedrigschwellige Lösung, etwa auf Basis einer Tabellenkalkulation, Sinn machen. Relevanter können Expertenverzeichnisse auch sein, um Kompetenzen externer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen, die nur punktuell oder mit einer Beratungsfunktion in die Evaluation einbezogen werden sollen. Solche ‚Blue Pages‘ können dann helfen, die Frage „Wer kann zu einem konkreten Problem schnell und zielgenau Hilfestellung geben?“ effektiv zu beantworten (vgl. z.B. Lehner 2006: 192). In komplexeren Projekten kann es darüber hinaus Sinn machen, die Passung von erforderlichem und vorhandenem Wissen in Form einer Wissensbestandskarte abzubilden (vgl. Eppler 2003). Sie macht auf einen Blick deutlich, wo Wissensdefizite bestehen und wer nötigenfalls Training zu einem bestimmten Thema leisten kann.

2. *Wie können Teammitglieder fehlendes Wissen erwerben und welche Wissensressourcen stehen zur Verfügung, um Wissensdefizite zu decken?*

Zur Deckung von Wissensdefiziten kommen neben dem Selbststudium grundsätzlich Aus- und Weiterbildungsangebote in der Evaluation infrage (vgl. Hense 2009b), die aber für die unmittelbare Schließung von Wissensdefiziten zu langfristig sein dürften. Schnellere Lösungen bieten informelle Communities of Interest (vgl. Winkler 2004), die sich etwa in elektronischen Diskussionsforen und Mailinglisten wie dem deutschsprachigen Forum Evaluation⁷ oder dem englischsprachigen EVALTALK⁸ finden lassen (vgl. Dalkir 2005: 122-132; Thillosen 2007). Je nach Problem können hier oft innerhalb weniger Stunden Lösungen oder zumindest Verweise auf Lösungen zu bestehenden Wissensdefiziten gefunden werden.

Ein weiterer wichtiger Schritt in der Planungsphase ist heute in vielen Evaluationsansätzen die Einbeziehung von Stakeholdern (vgl. z.B. Cousins/Whitmore 1998), da sie sich empirisch als einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf eine spätere Nutzung von Evaluationsergebnissen erwiesen hat (vgl. Johnson et al. 2009). Typische wissensbezogene Probleme und Lösungsansätze vor diesem Hintergrund sind:

1. *Welche Personen und Institutionen sind relevante Stakeholder in einem konkreten Evaluationskontext?*

Zur Eruierung von Konstellationen, Beziehungen und Informationsflüssen zwischen verschiedenen Individuen, Gruppen und Organisationen kommt im Wis-

7 <https://lists.uni-koeln.de/mailman/listinfo/forum-evaluation> [21.07.2011].

8 <http://www.eval.org/Resources/Listservs.asp> [21.07.2011].

sensmanagement die Soziale Netzwerkanalyse zum Einsatz (vgl. z.B. Dalkir 2005: 116ff.). Sie geht weit über herkömmliche Organisationsdiagramme hinaus, da sie auch informelle und externe Beziehungen umfasst und weniger hierarchische und organisatorische Beziehungen betont als den Fluss von Information und Wissen zwischen den einzelnen Akteuren. Im Kontext der Evaluation besonders relevante Dimensionen sind einerseits der Einfluss, den Stakeholder auf Evaluation und Evaluationsnutzung haben, andererseits das Ausmaß möglicher subjektiver Konsequenzen der Evaluation und das daraus erwachsende Interesse (high-interest vs. low-interest; vgl. Patton 2008: 80). Berücksichtigt wird dieser Aspekt u.a. in dem aus der systemischen Beratungspraxis entlehnten Instrument der Akteursaufstellung, die von Galla et al. (2008) für den Evaluationsbereich adaptiert worden ist. Beywl et al. (2007: 10f.) empfehlen die Erstellung einer Beteiligten-Skizze und zählen eine Reihe relevanter Akteure auf, die bei der Erstellung berücksichtigt werden sollten.

2. *Wie können Stakeholder effektiv in den Evaluationsprozess einbezogen werden?*

Die Einbeziehung von Stakeholdern in die Evaluation kann in Form von Informieren, Beraten, Involvieren, Kollaborieren oder Befähigen (Empowerment) erfolgen (vgl. Patton 2008: 81). Die dabei entstehenden sozialen Beziehungen zwischen Evaluierenden und Stakeholdern lassen sich je nach Fall als Learning Community, Community of Practice oder Community of Interest interpretieren (vgl. Winkler 2004). Konkretes Beispiel einer Community im Kontext eines Evaluationsprojekts ist das Stakeholder Review Panel, in dem Vertreter von Programmpersonal, Zielgruppe, Auftraggebenden, relevanten Entscheidungsträgern und Evaluationsteam vertreten sind (vgl. Stufflebeam/Shinkfield 2007: 469). Aufgaben des Panels sind u.a. Prüfung und Kritik der Entwurfsfassungen von Evaluationsmaterialien, Erleichterung des Datenzugangs oder Unterstützung der Dissemination von Ergebnissen.

Der abschließende Schritt der Planungsphase einer Evaluation besteht im Erstellen eines Evaluationskonzepts. Dieser Schritt kann eine Reihe von Teilschritten umfassen wie Literaturrecherche, Kontext- und Zielanalyse, Festlegen von Kriterien und Standards der Evaluation, Erarbeitung eines logischen Rahmenmodells bzw. einer Programmtheorie, das Formulieren von Fragestellungen und ggf. Hypothesen sowie die Ausarbeitung des Evaluationsdesigns. Typische wissensbezogene Probleme und Lösungsansätze vor diesem Hintergrund sind:

1. *Wie werden Erfahrungen und Ergebnisse aus früheren Evaluationen systematisch für das neue Evaluationskonzept genutzt und wie wird sichergestellt, dass vorhandenes Wissen nicht übersehen wird?*

Diese Fragen sind analog zu typischen Problemen in der Phase der Angebotserstellung zu sehen, weshalb sich ähnliche Lösungsansätze anbieten (s. Kapitel 3.1.1). Insbesondere im Bereich der Checklisten für Evaluationskonzepte gibt es dabei zahlreiche Anregungen in der Fachliteratur (vgl. z.B. BAG 1997: 41ff.; Beywl et al. 2007: 31; Stufflebeam/Shinkfield 2007: 493ff.). Zusätzlich kann an

dieser Stelle die Verfügbarkeit einer Sammlung von früheren eigenen und fremden Evaluationskonzepten wertvoll sein.

2. *Wie kann gewährleistet werden, dass Programmkonzept und -realität umfassend und systematisch berücksichtigt werden?*

Bereits seit Längerem werden logische Modelle und Programmtheorien (Theories of Change) als wichtige Instrumente der Evaluation diskutiert (vgl. Donaldson 2007; Hense/Kriz 2006). Beiden ist gemeinsam, dass sie die Wirkweise eines Programms in visueller Form darstellen, weshalb sie oft während der Konzepterstellung erarbeitet werden. Formal weisen sie starke Parallelen zu Mapping-Verfahren auf, wie sie im Wissensmanagement verwendet werden (vgl. Mandl/Fischer 2000), weshalb es naheliegt, deren Techniken hier zur Anwendung zu bringen. Einerseits sind hier Software-Lösungen zu nennen, die für die Erstellung von Concept Maps und ähnlichen Visualisierungen verfügbar sind (z.B. kostenfreie Tools wie yEd,⁹ Dia¹⁰ oder das kommerzielle DoView,¹¹ das speziell für die Entwicklung logischer Modelle gedacht ist). Zum anderen können hier Methoden adaptiert werden, die zur individuellen oder kollaborativen Entwicklung von Concept Maps im Wissensmanagement Anwendung finden (vgl. z.B. Reinmann/Eppler 2008).

3.1.4 Wissensmanagement in der Umsetzungsphase einer Evaluation

Das Alltagsgeschäft in der Umsetzungsphase einer Evaluation besteht im Erheben, Auswerten und Interpretieren von Daten, die zur Beantwortung der formulierten Fragestellungen erforderlich sind. Bei umfangreicheren Projekten muss spätestens zu diesem Zeitpunkt die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt und entsprechend koordiniert werden. Mögliche wissensbezogene Probleme und Lösungsansätze vor diesem Hintergrund sind:

1. *Wo und wie sind existierende Datenerhebungsinstrumente zu finden, die im Rahmen der eigenen Evaluation übernommen oder adaptiert werden können?*

Im Falle von selbstentwickelten Instrumenten kann wieder auf das teaminterne Dokumentenmanagement verwiesen werden (s. Kapitel 3.1.1). Für die Recherche fremder Instrumente sind erster Anlaufpunkt Fachdatenbanken oder, falls verfügbar, Fachbibliotheken, die die Recherche einschlägiger Instrumente und Tests erlauben (z.B. ‚PSYINDEXplus Tests‘ für den Bereich psychologischer und pädagogischer Test- und Befragungsverfahren). Infrage kommt zusätzlich die datenbank- oder internetgestützte Recherche nach Fachliteratur, in der Evaluationsstudien teilweise mit den vollständigen Instrumenten publiziert sind oder bei den Autorinnen oder Autoren angefragt werden können.

9 <http://www.yworks.com/products/yed> [21.07.2011].

10 <http://live.gnome.org/Dia> [21.07.2011].

11 <http://www.doview.com> [21.07.2011].

2. *Wie können große, automatisiert anfallende Datenmengen für die Evaluation nutzbar gemacht werden?*

Die Verwaltung und Auswertung von Datensätzen kann zwar grundsätzlich als Wissensmanagementproblem betrachtet werden, nachdem beides aber zum alltäglichen Evaluationsgeschäft gehört, sind hier eher keine neuartigen Unterstützungen zu erwarten. Eine veränderte Situation ergibt sich allerdings bei routinemäßig und automatisiert anfallenden digitalen Daten, die für Evaluationsfragestellungen relevant sind. Beispiele sind Logfiles aus netzbasierten Anwendungen oder Umsatzzahlen aus Kassensystemen. Zur Analyse solcher Daten werden zunehmend Data Mining-Techniken eingesetzt, die statistische, probabilistische und andere Algorithmen verwenden, um in einem Datensatz wiederkehrende Muster, Strukturen, Abweichungen und Beziehungen zu entdecken (vgl. z.B. Bodendorf 2006). Data Mining ist etwa bei der Evaluation von Online-Lernumgebungen bereits relativ etabliert (vgl. Schrader/Lawless 2007). Ebenfalls hier zu erwähnen sind vielfältige Methoden, Darstellungsformen und Systeme zur visuell gestützten explorativen Datenanalyse umfangreicher Datensätze, die seit den innovativen und wegweisenden Arbeiten von Tukey (1977) entwickelt worden sind (vgl. Friendly 2005). Besonders interessant sind interaktive Softwaresysteme, die durch animierte und dynamisch adaptierbare Visualisierungsformen anschauliche Einblicke in die Struktur großer Datensätze erlauben.¹²

3. *Wie können Wissensaustausch und Kollaboration im Team effektiv gestaltet und koordiniert werden?*

Häufige Probleme bei gemeinsamer Bearbeitung von Dokumenten sind Versionskonflikte oder die fehlende Aktualität von Dokumenten. Als Alternativen zum herkömmlichen Austausch per E-Mail-Anhang stehen netzbasierte Software-Lösungen zur Verfügung. Solche Groupware-Systeme bieten neben dem Austausch von Nachrichten und Dokumenten eine Reihe weiterer unterschiedlicher Kollaborationswerkzeuge wie etwa Gruppenkalender, Projektplanung oder Wikis. Eine niederschwelligere Alternative sind Online-Werkzeuge zur Kollaboration, die sich meist auf einzelne Funktionalitäten konzentrieren und zumindest in ihrer Basisfunktionalität oft kostenfrei sind. So existieren Tools für die kollaborative Bearbeitung von Dokumenten wie Texten, Tabellen, Diagrammen oder Mind-Maps, für die Organisation von Gruppenprozessen (z.B. Terminfindung oder Projektmanagement) und für virtuelle Teamsitzungen (z.B. Chats, Video/Audio Conferencing oder Screen-Sharing),¹³ wobei vor einer

12 Beispiele sind das Open Source Programm GGobi (<http://www.ggobi.org> [21.07.2011]), das kostenfreie GapMinder (<http://www.gapminder.org> [21.07.2011]) für animierte Längsschnittdaten oder das kommerzielle Produkt Tableau (<http://www.tableausoftware.com> [21.07.2011]). Überblick: <http://www.infovis-wiki.net> [21.07.2011].

13 Einen hervorragenden und aktuellen Überblick bietet Robin Good in Form einer Mind-Map, die selbst mittels eines Online-Tools realisiert wurde (siehe <http://www.mindmeister.com/de/12213323/best-online-collaboration-tools-2011-robin-good-s-collaborative-map> [21.07.2011]).

Verwendung für Evaluationszwecke immer die jeweiligen Nutzungsbedingungen (Terms of Service) beachtet werden sollten.

3.1.5 Wissensmanagement in der Ergebnisvermittlungsphase einer Evaluation

Die Ergebnisvermittlungsphase ist die abschließende Phase jedes Evaluationsprojekts. Sie umfasst einerseits die mündliche und schriftliche Berichterstattung an verschiedene Stakeholdergruppen mittels unterschiedlicher medialer Kommunikationsmittel sowie den daraus resultierenden Dialog zwischen Evaluation und Praxis (vgl. Patton 2008: 510f.). Andererseits wird heute von Evaluierenden meist erwartet, dass sie sich explizit um die Anregung und Unterstützung der Ergebnisnutzung bemühen. Typische wissensbezogene Probleme und Lösungsansätze vor diesem Hintergrund sind:

1. *Wie können Ergebnisse zielgenau kommuniziert werden?*

Die Ergebnisvermittlung kann als klassisches Problem der Wissenskommunikation verstanden werden, entsprechend viele Anregungen lassen sich hier aus Wissensmanagementperspektive generieren. Zunächst ist die Frage relevant, an welche Adressatenkreise überhaupt Ergebnisse vermittelt werden müssen. Hier können Techniken wie die bereits erwähnte soziale Netzwerkanalyse als Anregung zur Identifikation relevanter Stakeholdergruppen dienen (vgl. Kapitel 3.1.3). Eine zweite Frage betrifft die bewusste Wahl einer Kommunikationsstrategie für jede intendierte Nutzergruppe, wobei grundsätzlich zwischen Push- und Pull-Ansätzen zu unterscheiden ist (vgl. Gray/Tehrani 2003). Beim Push-Ansatz werden die Informationen aktiv an die Adressaten gebracht. Der Pull-Ansatz bedeutet dagegen, dass Informationen passiv bereitgestellt werden und von den Adressaten selbstgesteuert abgerufen werden müssen, was eine Nutzung der Evaluationsergebnisse meist weniger wahrscheinlich macht.

2. *Welche Instrumente können die effiziente, verständliche und überzeugende Kommunikation von Ergebnissen unterstützen?*

Die wichtigsten Mittel, um Ergebnisse übersichtlich darzustellen und komplexe Sachverhalte zu illustrieren, sind Visualisierungen (vgl. Tufte 2007; vgl. Kapitel 3.1.4). Relevante Wissensmanagement-Instrumente im engeren Sinne sind Mapping-Techniken (Wissenskarten) und Conceptual Management Tools, die vielfältige Anregungen zur eingängigen Visualisierung von Sachverhalten enthalten (vgl. Eppler 2003). Daneben ist Storytelling eine weitere Wissensmanagement-Methode, die die Ergebnisvermittlung unterstützen kann. Dabei werden auf der Basis von Interviews und Anmerkungen von Kommentierenden Geschichten generiert und validiert, die das gesammelte Erfahrungswissen zu einem bestimmten Gegenstand wiedergeben (vgl. Thier 2006). In der Evaluation kann Storytelling dazu verwendet werden, Evaluationsberichte lebendiger und verständlicher zu gestalten. So können etwa Impact Stories von Betroffenen und Beteiligten dazu dienen, Ursache-Wirkungs-Ketten authentisch zu dokumentieren (vgl. Walther 2007).

3. *Wie können die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse verschiedener Personen und Interessensgruppen berücksichtigt werden?*

Um die Interessen und Darstellungspräferenzen aller denkbaren Rezipientengruppen angemessen zu befriedigen, wäre das ideale Medium der Berichterstattung ein interaktives dynamisches Werkzeug, in dem sämtliche relevanten Informationen, Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation repräsentiert sind, und das den Rezipienten erlaubt, diese je nach ihren Informationsbedürfnissen strukturiert, gezielt und selektiv aufzusuchen. Ansätze für eine solche innovative Form der Berichterstattung sind im interaktiven Evaluationsbericht der „Work and Health Initiative of The California Wellness Foundation“ zu erkennen (vgl. Donaldson 2007). Dabei werden für das Gesamtprogramm und seine vier Teilprojekte die jeweiligen Zielsetzungen, Konzepte, Programmtheorien und Evaluationsfragen durch Mapping-Techniken dargestellt, die interaktiv navigierbar sind. Ergebnisse der Evaluation sind jeweils über die visualisierten Programmmodelle zugänglich, so dass etwa nach einem Klick auf ein intendiertes Outcome wie ‚Reemployment‘ eine Befundzusammenfassung zu diesem Outcomes erscheint.¹⁴ Trotz einiger Schwächen in der Ausführung ist in diesem Beispiel viel Potenzial für eine Form der effektiven und individualisierbaren Wissenskommunikation in der Evaluation zu erkennen.

4. *Wie kann die Evaluation die Nutzung von Evaluationsergebnissen aktiv anregen und unterstützen?*

Zu den Wissensmanagement-Methoden, die am Ende der Evaluation die Nutzung konkret stimulieren und unterstützen können, gehören Communities of Interest und Open Space. Communities of Interest sind definiert als eine Community, in der Angehörige unterschiedlicher fachlicher Communities zusammenkommen, um gemeinsam Lösungen zu einem Problembereich zu erarbeiten (vgl. Winkler 2004). Im Kontext von Evaluationen hieße das, dass Evaluierende und Stakeholder in einen formal organisierten Austausch treten, um auf Basis der Evaluationsergebnisse konkrete Maßnahmen zu planen und zu konzipieren. Im Gegensatz dazu ist die Open Space Technology eine punktuelle Maßnahme, an der aber fast unbegrenzt viele Personen mitwirken können. Ursprünglich ist Open Space eine Methode für die Moderation von Großgruppen, in der sich Arbeitsgruppen selbst organisieren, um Ideen zu generieren und mögliche Projekte zu erarbeiten (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001). Im Kontext Evaluation könnte sie nach einer Ergebnispräsentation zum Einsatz kommen, um große Stakeholder-Gruppen an der Erarbeitung von Konsequenzen aus der Evaluation einzubeziehen.

14 <http://web.cgu.edu/media/sbos/Donaldson.swf> [21.07.2011].

3.2 Weiterführende Aspekte des Wissensmanagements in der Evaluation

Im Rahmen der obigen Analysen haben wir versucht, verschiedene Anknüpfungspunkte für die Planung und Gestaltung von Wissensmanagementmaßnahmen in der Evaluationspraxis aufzuzeigen. Dabei wurden verschiedentlich auch konkrete technische Werkzeuge und Internetadressen erwähnt, was allerdings angesichts der hohen Innovationsrate und geringen Halbwertszeit vieler Angebote relativ risikobehaftet ist. Gerade aus Wissensmanagement-Perspektive sind daher ‚Meta-Informationsquellen‘ wichtig, also Quellen, die einerseits aktuelle Überblicke über neue und bestehende Möglichkeiten geben und andererseits relativ beständig sind.

Für den Evaluationsbereich ist hier etwa das seit Januar 2010 von der American Evaluation Association (AEA) gesponserte Weblog „AEA365 – A Tip-a-Day by and for Evaluators“ zu nennen.¹⁵ Wie der Name schon sagt, sollen hier tagesaktuelle Anregungen für die Evaluationspraxis von Evaluierenden für Evaluierende gegeben werden. Viele davon beziehen sich auf die innovative Anwendung neuer interaktiver und digitaler Tools für wissensbezogene Probleme in der Evaluation. Weitere wichtige Quellen sind die bereits erwähnten fachlichen Diskussionslisten wie das Forum Evaluation oder EVALTALK (vgl. Kapitel 3.1.3).

Weitere wichtige Anlaufpunkte sind darüber hinaus die nationalen und internationalen Evaluationsgesellschaften mit ihren jeweiligen Webseiten und Informationsangeboten wie Newslettern oder Informationsportalen. Zu ihnen gehören u.a. die Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)¹⁶, die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL)¹⁷, die European Evaluation Society (EES)¹⁸ und die American Evaluation Association (AEA)¹⁹. Insbesondere die AEA pflegt ein aktuelles und umfangreiches Verzeichnis von evaluationsbezogenen Links und Ressourcen.

4. Evaluation als Werkzeug im Wissensmanagement

Welchen Beitrag kann Evaluation als Werkzeug zum operativen Wissensmanagement leisten? Diese Frage bringt uns zur zweiten Betrachtungsperspektive im Wechselspiel von Evaluation und Wissensmanagement. In Kapitel 2 sind wir bereits auf die Bandbreite möglicher Instrumente des Wissensmanagements und deren Funktionen eingegangen. Betrachtet man Methoden und Logik der Evaluation als Teil dieses Instrumentariums, so kann sie aus unserer Sicht drei konzeptionell unterschiedliche Beiträge leisten:

15 <http://aea365.org/blog> [21.07.2011].

16 <http://www.degeval.org> [21.07.2011].

17 <http://www.seval.ch> [21.07.2011].

18 <http://www.europeanevaluation.org> [21.07.2011].

19 <http://www.eval.org> [21.07.2011].

1. Evaluation kann im Rahmen von Bedarfsanalysen dazu dienen, Handlungsbedarfe in Bezug auf Wissensmanagementmaßnahmen oder -instrumente einer Organisation zu identifizieren.
2. Evaluation kann zur Bewertung jenes Wissens herangezogen werden, das Gegenstand von Wissensmanagementprozessen ist.
3. Evaluation kann selbst Wissen hervorbringen, das Gegenstand von Wissensmanagementprozessen wird, und damit zur Wissensgenerierung beitragen.

Anzumerken ist, dass wir Evaluationsmaßnahmen mit dem Ziel, Wirkungen und Nutzen von Wissensmanagementmaßnahmen summativ festzustellen, nicht als Teil des operativen Wissensmanagements betrachten. Sie stellen Maßnahmen auf einer übergeordneten Steuerungsebene dar und sind daher Gegenstand der in diesem Beitrag nicht eigens diskutierten Evaluation von Wissensmanagement.

4.1 Evaluation zur Bedarfsanalyse im Wissensmanagement

Bedarfsanalysen haben im Kontext Wissensmanagement das Ziel zu analysieren, wo in einer Organisation wissensbezogene Probleme und Optimierungsbedarfe bestehen, die durch Wissensmanagementmaßnahmen und -instrumente beseitigt werden können. Sie werden an dieser Stelle als Teil des operativen Wissensmanagements verstanden, da sie üblicherweise als unmittelbare Voraussetzung für die Planung konkreter Aktivitäten und Strategien gelten (vgl. z.B. Tiwana 2000). Klassische Methode der Bedarfsanalyse ist der Soll-Ist-Vergleich. Ausgehend von einer Festlegung des gewünschten Soll-Zustands und einer empirischen Erhebung des aktuellen Ist-Zustands wird die Diskrepanz zwischen Ist und Soll als aktuell bestehender Bedarf interpretiert (vgl. Seusing/Bötel 2000).

Diese analytisch sauber zu trennenden Schritte werden in der Praxis der Bedarfsanalyse oft nicht klar getrennt oder nur implizit umgesetzt, wenn etwa im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen direkt nach dem Bedarf zu verschiedenen Aspekten des Wissensmanagements gefragt wird. Ist und Soll werden dabei nicht explizit gemacht, sondern nur die subjektive Diskrepanz zwischen beiden. Will man Soll-Zustände dagegen explizit machen, können sie einerseits deduktiv festgelegt werden, indem sie etwa aus den allgemeinen Organisationszielen abgeleitet werden. Andererseits können sie auch empirisch, beispielsweise im Rahmen von Expertenbefragungen, ermittelt werden.

Zur empirischen Bestimmung des Ist-Zustands im Bezug auf das Wissensmanagement einer Organisation stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Direkt bei den einzelnen Organisationsmitgliedern setzt etwa der Kompetenz-Check Wissensmanagement von Finke/Heisig (2007) an. Dabei handelt es sich um ein standardisiertes Instrument zur Selbsteinschätzung einzelner Personen. Mertins/Heisig/Finke (2001) beschreiben ein umfassenderes Wissensmanagement-Audit, das die in einer Organisation bereits praktizierten Wissensmanagementaktivitäten systematisch erfassen soll. Es umfasst u.a. Analysen wissensrelevanter Dokumente über

Prozesse, Verfahren und Strukturen sowie Interviews und Fragebogenerhebungen bei relevanten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

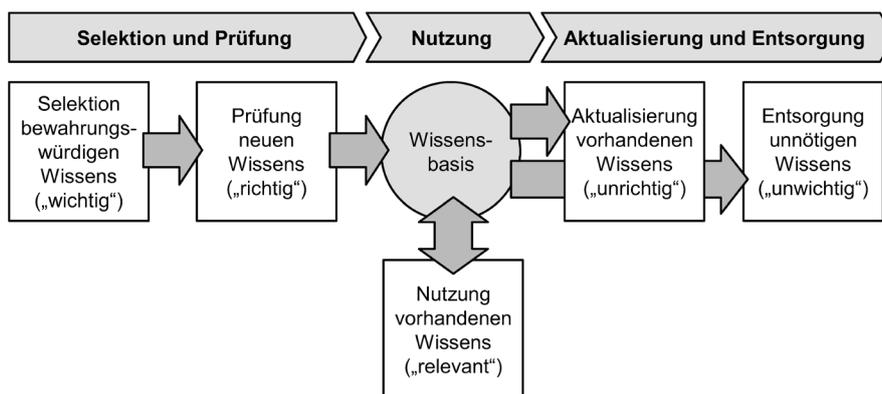
4.2. Evaluation zur Bewertung von Wissen

Wissen wird in der Literatur zum Wissensmanagement oft als ein relativ einheitlicher Gegenstand behandelt, der bereits aus sich selbst heraus einen hohen Wert besitzt. Dabei verweist aber bereits der Begriff des *Information Overload* darauf, dass weniger die Quantität als vielmehr die Qualität von Wissen und sein Nutzen in konkreten Anwendungssituationen relevant sind. Dementsprechend hat sich die Qualitätssicherung des gemanagten Wissens in verschiedenen Studien als wichtiger Erfolgsfaktor des Wissensmanagements erwiesen (vgl. Helm/Meckl/Sodeik 2007).

Als wichtige Kriterien zur Bewertung von Wissen lassen sich etwa Gültigkeit, Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Aktualität oder Umfang nennen, während als wichtige Kriterien für den Nutzen von Wissensinhalten Anwendbarkeit, Verständlichkeit, oder Strukturierungsgrad infrage kommen. Nachdem eingangs Evaluation als systematische Bewertung von Qualität und Nutzen eines Gegenstands definiert wurde, sollte es naheliegen, ihre Logik und Methodik auch zur Bewertung von Wissen im Wissensmanagement einzusetzen.

Implizit wird das auch deutlich in Forderungen von Holsapple/Joshi (2003), die sie aus den Ergebnissen einer Delphi-Studie ableiten. Demzufolge sollten zum Wissensmanagement Regularien gehören, die Quantität und Qualität von Wissensressourcen und -prozessen steuern, diese gegenüber Verlust, Veralterung, nicht autorisiertem Zugriff sowie fehlerhafter Anwendung schützen und ausreichende Genauigkeit, Konsistenz und Zuverlässigkeit von Wissensbeständen garantieren. Diese Regularien stehen in engem Zusammenhang mit einem Messsystem, das Wissensressourcen und -prozesse bewerten kann.

Abbildung 4: Bezugsrahmen für die Bewertung von Wissensbeständen



Quelle: Kusterer 2008: 44

Einen expliziten Rahmen zur Evaluation und Qualitätssicherung von Wissen hat Kusterer (2008) vorgelegt. Ausgehend von einem Prozessmodell, das den Lebenszyklus von Wissen in der Organisation von der Selektion und Prüfung über die Nutzung bis zur Aktualisierung und Entsorgung beschreibt, werden dabei fünf Qualitätsdimensionen für die Elemente einer Wissensbasis identifiziert (vgl. Abbildung 4).

1. Bei der *Selektion* bewahrungswürdigen Wissens geht es um die Frage, was *wichtig* ist. Diese Bewertung kann etwa durch die Nutzerinnen und Nutzer einer Wissensbasis selbst auf der Grundlage impliziter oder expliziter Leitlinien erfolgen, sie kann an Fachverantwortliche delegiert werden oder sie kann sich an der Bedarfsabschätzung potenzieller Nutzerinnen und Nutzer orientieren.
2. Bei der *Prüfung* neuen Wissens ist das Kriterium *richtig* relevant. Dies gilt in besonderem Maße für Wissen, das auf subjektiven Erfahrungen beruht, wie sie beispielsweise Ausgangspunkt des Instruments Lessons Learned sind. Hier können etwa Mechanismen wie Experten- oder Peer-Reviews dazu dienen, individuelle Erfahrungen zu validieren und vom konkreten Erfahrungskontext ausgehend zu generalisieren.
3. Bei der *Nutzung* vorhandenen Wissens steht der Aspekt *relevant* im Vordergrund. Die besondere Herausforderung dabei ist, Wissensangebot und Wissensnachfrage möglichst stark zur Deckung zu bringen. Mögliche Methoden zur Beurteilung der Relevanz von Wissensinhalten sind u.a. die technische Auswertung von früheren Zugriffshäufigkeiten, die quantitative Nutzerbewertung von Wissensinhalten anhand von Kriterien wie Brauchbarkeit, Genauigkeit, Umfang oder Aktualität oder die offene Kommentierung von Wissensinhalten durch Nutzerinnen und Nutzer.
4. Während der *Aktualisierung* von Wissensbeständen geht es um das Kriterium *unrichtig*, um insbesondere veraltete Inhalte zu aktualisieren oder auszusondern. Die Sicherung der Datenqualität in diesem Sinne kann explizit an Wissensmanagementverantwortliche delegiert werden, die regelmäßige Überprüfungen vornehmen. Sie kann aber auch durch die Nutzerinnen und Nutzer selbst vorgenommen werden, wenn diese im Rahmen von Feedback- oder Ergänzungsmechanismen (ähnlich wie in der Online-Enzyklopädie Wikipedia) ihre Erfahrungen ergänzen.
5. Beim Schritt der *Entsorgung* muss schließlich Wissen, das unter das Kriterium *unwichtig* fällt, auch wieder systematisch aus der Wissensbasis ausgeschlossen werden. Gründe dafür können etwa Veraltung, Redundanz oder die Neuorientierung des Nutzungsinteresses sein. Methodische Hilfsmittel zur Durchführung bei der Entsorgung von Wissensbeständen sind etwa das Erstellungs- bzw. letzte Aktualisierungsdatum von Informationen oder die Auswertung der Nutzungshistorie, also des Verlaufs von Zugriffshäufigkeiten.

4.3 Evaluation zur Wissensgenerierung

Bewertungen, die in einer Evaluation vorgenommen werden, fußen in der Regel auf Daten, die im Rahmen ihrer Durchführung erst generiert werden. Diese stellen

ebenso wie die Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge einer Evaluation eine Form der Informations- und Wissensproduktion dar. Evaluation kann darüber hinaus eingesetzt werden, um wissensbezogene Probleme einer Organisation oder eines Programms zu analysieren und zu verbessern oder um brachliegende Datenbestände (etwa aus informationstechnischen oder Monitoring-Systemen) systematisch in Informationen und Wissen zu überführen (vgl. Beywl et al. 2007). Aus diesen Gründen kann man Evaluation ähnlich wie Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten als einen Prozess der Wissensgenerierung innerhalb von Organisationen und Maßnahmenprogrammen verstehen. Nicht umsonst wird die Wissensgenerierung von vielen Evaluationstheoretikern als eine zentrale Evaluationsfunktion gesehen (vgl. Chelimsky 1997; Patton 2001).

Aus Perspektive der Evaluation wird diese mögliche Funktion von Evaluation bereits seit Längerem unter Stichworten wie *Enlightenment* und *konzeptionelle Nutzung* thematisiert. Der Begriff *Enlightenment* geht auf Weiss (1977) zurück, die ihn im Kontext der Nutzungsforschung etabliert hat. Sie bezeichnet damit eine mögliche Nutzungsform von Evaluation, bei der Ergebnisse nicht direkt in kurzfristige Entscheidungsprozesse einfließen, sondern von Entscheidungsträgern eher indirekt und langfristig wirken, indem sie deren Sicht auf einen Gegenstandsbereich verändern. Ähnlich ist der Begriff *konzeptionelle Nutzung* zu verstehen. Er wurde von Rich (1977) in Abgrenzung zur instrumentellen Nutzung in die Diskussion eingebracht. Während bei der instrumentellen Nutzung Evaluationsergebnisse in unmittelbare Konsequenzen münden, führt die konzeptionelle Nutzung ganz im Sinne der Wissensgenerierung erst einmal nur zur Veränderung oder Verbreiterung der Wissensbasis.

5. Wissensmanagement von Evaluationsergebnissen

Verlässt man die operative Ebene, die sich mit der Umsetzung konkreter Evaluations- bzw. Wissensmanagementaktivitäten befasst, und betrachtet die übergeordnete Steuerungsebene administrativer und politischer Entscheidungsprozesse, so rückt aus Perspektive des Wissensmanagements die Frage in den Blickpunkt, wie das in vielen einzelnen Evaluationsstudien erzeugte Wissen umfassend gemanagt werden kann (vgl. Rist/Stame 2005). Relevant sind dabei aus Sicht von Entscheidungsinstanzen vor allem Fragen der Wissensgenerierung und Wissensrepräsentation sowie der Wissensnutzung:

1. Wie lässt sich das gesammelte Wissen aus einzelnen Evaluationen zu einem bestimmten Gegenstandsbereich integrieren und wie wird dieses integrierte Wissen verfügbar gemacht (Evaluationsübergreifende Wissensgenerierung und Wissensrepräsentation)?
2. Wie können Ergebnisse vorliegender Evaluationsstudien für administrative und politische Entscheidungsprozesse nutzbar gemacht werden (Wissensnutzung aus Evaluationen)?

Beide Fragen berühren klassische Probleme der *Evidence Based Policy* (vgl. Weiss 2008). Dabei soll die Logik der im Gesundheitsbereich entstandenen Forderung nach einer evidenzbasierten Medizin (*Evidence Based Medicine*) ganz allgemein auf administrative und politische Entscheidungen übertragen werden. Analoge Berührungspunkte bestehen zur Idee des evidenzbasierten Managements (vgl. Pfeffer/Sutton 2006). Auch hier wird gefordert, Managemententscheidungen auf Basis bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde zu treffen. Als wiederkehrende Probleme bei der Umsetzung dieser Forderung nennen Pfeffer/Sutton (2006) einerseits „too much evidence“, andererseits „not enough good evidence“ (ebd.: 66). Damit meinen sie einerseits, dass in vielen Bereichen so viel Evidenz vorliegt, dass Überblick, Bewertung und Auswahl relevanter Ergebnisse bei der Entscheidungsfindung erschwert werden, und andererseits die verfügbare Evidenz oft nicht in ausreichender Qualität verfügbar ist, um folgenreiche Entscheidungen begründet treffen zu können.

5.1 Evaluationsübergreifende Wissensgenerierung und Wissensrepräsentation

Wie Spinatsch (2005) an einer Analyse verschiedener Europäischer Gesundheitsberichterstattungssysteme zeigt, lassen sich beim übergreifenden Management von Evaluationsergebnissen zwei grundsätzliche Strategien unterscheiden. Die Vermittlungsstrategie (*Broker Strategy*) beschränkt sich auf die reine Wissensrepräsentation, da sie nur einen Überblick über verfügbares Evaluationswissen und Zugang zu den jeweiligen Datenquellen herstellen will. Die integrierende Strategie (*Synthesizing Strategy*) dagegen erzeugt durch Verdichtung und Transformation Wissen auf einem höheren Aggregationsniveau und stellt dieses in systematischer Form bereit. Während zur Realisierung einer Vermittlungsstrategie primär technische Probleme der Recherche, Organisation und Bereitstellung zu lösen sind, besteht bei der integrierenden Strategie die Herausforderung, dass zu einem Problembereich eine umfangreiche und oft auch widersprüchliche Befundlage vorliegen kann. Damit stellt sich in Entscheidungssituationen die Frage, welches Wissen in einem gegebenen Kontext relevant und richtig ist.

Eine klassische Lösung zum Problem der Integration von Einzelbefunden ist auch im Kontext der *Evidence Based Policy* die Metaanalyse, bei der die Effekte aus Einzelstudien zu einem Gesamteffekt verdichtet werden (vgl. Matt 2001). Abgesehen davon, dass diese Methode ausschließlich für quantitative Studien geeignet ist, wird die Tauglichkeit von Metaanalysen zur Lenkung praktischer Entscheidungen aus verschiedenen Gründen kritisiert (vgl. Pawson 2002a). Für praktische Entscheidungszwecke sind verschiedene alternative Formen der Befundintegration verfügbar (vgl. Perrin 2005). Zu ihnen gehören unter anderem Cluster Evaluationen, Synthesen und Reviews sowie High-Quality Lessons Learned.

Cluster Evaluation ist ein Ansatz für die Evaluation von Programmen, die aus vielen unterschiedlich konzipierten lokalen Projekten bestehen, die mittels verschiedener Strategien die gleichen Ziele verfolgen (vgl. Haubrich 2006; Sanders

1997). Sie ist nicht als Alternative, sondern als Ergänzung von Evaluationen auf Projektebene gedacht und hat die Aufgabe, innovative Ansätze, erfolgreiche und weniger erfolgreiche Strategien, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den lokalen Projekten herauszuarbeiten, um so sichtbar zu machen, was in welchen Kontexten funktioniert hat.

Synthesen und Reviews fassen mehrere Evaluationsstudien zu einer bestimmten Thematik zusammen (vgl. United States General Accounting Office 1992; Pawson 2002a, 2002b). Im Gegensatz zur Metaanalyse ist diese Zusammenfassung qualitativ und von vornherein auf die Beantwortung praktisch relevanter Schlüsselfragen ausgerichtet. Sie kann publizierte ebenso wie unpublizierte Evaluationsstudien berücksichtigen, die über verschiedene Zugänge wie Datenbanken, personenbezogene Netzwerke oder Schneeball-Sampling gesammelt werden, und zusätzlich Expertenmeinungen umfassen. Durch die Ausrichtung an Schlüsselfragen sollen die wichtigsten Folgerungen, die aus der Summe aller Quellen gezogen werden können, klar und konzis dargestellt werden, wodurch eine einfache Wissensnutzung erwartet wird.

Das Konzept der „High-Quality Lessons Learned“ hat Patton (2000) geprägt. Er geht von einer evaluationstheoretisch orientierten Kritik an der herkömmlichen Verwendung von Begriffen wie Lessons Learned und Best Practices aus, die oft die zugrundeliegenden Werte und Kontexte ausblendeten. Als Kriterien für High-Quality Lessons Learned fordert er eine Triangulation mehrerer unterschiedlicher Quellen und die Orientierung an einer Reihe von Leitfragen, z.B. „Was bedeutet *Lesson*?“, „Was bedeutet *Learned*?“, „Wer hat die Lesson gelernt?“, „Welche Evidenz liegt der Lesson zugrunde?“, „Unter welchen Kontextbedingungen ist die Lesson gültig?“, „Ist die Lesson spezifisch, substantiell und sinnvoll genug, um in der Praxis konkret umgesetzt zu werden?“ und „Wie ist diese Lesson mit anderen Lessons verbunden?“.

5.2 Wissensnutzung aus Evaluationen

Die zweite oben aufgeworfene Frage thematisiert das Problem der Evaluationsnutzung. Dabei handelt es sich um das empirisch zweifellos bestuntersuchte Phänomen im Bereich der Forschung über Evaluation (Übersichten z.B. bei Johnson et al. 2009; Leviton 2003). Da es sich hierbei um ein Schlüsselproblem im Kontext des Wissensmanagements von Evaluationsergebnissen handelt, lohnt es sich an dieser Stelle, einen Überblick über die wichtigsten Befunde dieser Forschungstätigkeiten zu geben.

Erste Studien zur Evaluationsnutzung wurden in den 1970er Jahren ursprünglich von der ernüchternden Erkenntnis ausgelöst, dass Evaluationsergebnisse in konkreten Entscheidungsprozessen häufig ignoriert wurden (vgl. Patton 2008, Weiss 1972). Evaluationsergebnisse, so lautete der Hauptbefund, werden von Verantwortlichen in der Praxis eher selten direkt bei der Entscheidungsfindung herangezogen. Ausnahmen treten am ehesten dann auf, wenn die Evaluationsergebnisse das bestätigen, was mit bestehenden Erwartungen übereinstimmt. Eher selten wird

dagegen auf Ergebnisse reagiert, die nicht erwartungskonform sind (vgl. Hense 2006: Kap. 3.5). Ansätze einer Nutzungsforschung, die inzwischen auch für den deutschsprachigen Bereich im Entstehen ist, zeigen in eine ähnliche Richtung (vgl. z.B. Schneewind 2007).

In der internationalen Evaluationsliteratur war eine Folge dieser ernüchternden Erfahrungen, dass es zu einer wesentlich differenzierteren Auseinandersetzung mit der Nutzungsfrage kam. Sie setzt sich bis heute fort und hat vor allem drei wesentliche Fortschritte gebracht:

1. Empirisch konnten verschiedene *Einflussfaktoren* identifiziert werden, die die Nutzung von Evaluation wahrscheinlicher machen.
2. Konzeptionell wurden verschiedene *Nutzungsarten* (z.B. instrumentelle Nutzung, konzeptuelle Nutzung und symbolische Nutzung; vgl. Alkin 1985) und *Nutzungsmechanismen* (z.B. Prozessnutzung und Nutzung von Evaluationsergebnissen; vgl. Alkin/Taut 2003) ausdifferenziert.
3. Der Fokus wurde vom relativ engen Nutzungsbegriff zum allgemeineren Begriff des *Evaluationseinflusses* ausgeweitet.

5.2.1 Einflussfaktoren auf die Nutzung von Evaluation

Die Nutzungsforschung hat inzwischen unzählige Studien hervorgebracht, die der Frage nachgingen, von welchen Bedingungen es abhängt, dass Evaluation in der Praxis tatsächlich genutzt wird (vgl. zum Überblick: Cousins/Leithwood 1986; Johnson et al. 2009). Versucht man deren Erträge zusammenzufassen, dann lässt sich Nutzung aus dem Zusammenspiel dreier Faktorenbündel erklären. Diese entstammen der Evaluation selbst, dem Verwendungskontext sowie der Art und dem Ausmaß der Einbeziehung von Stakeholdern, also jenen Personen, die von der Evaluation betroffen oder an ihr beteiligt sind (vgl. Johnson et al. 2009):

- Wichtige Faktoren auf Ebene der *Evaluation* sind etwa die Qualität der Kommunikation von Ergebnissen und Handlungsempfehlungen, die Rechtzeitigkeit der Ergebniskommunikation sowie die Kompetenz der Evaluierenden.
- Im *Verwendungskontext* spielen vor allem folgende Faktoren eine wichtige Rolle: individuelle Merkmale der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer (z.B. Berufserfahrung), Einstellungen gegenüber Evaluation sowie ein tatsächlich vorhandener Informationsbedarf.
- Im Bereich der *Einbeziehung von Stakeholdern* wurde gefunden, dass eine größere Partizipation von Beteiligten und Betroffenen generell zu mehr Nutzung führt. Sie kann etwa die Kommunikation zwischen Evaluation und Praxis verbessern, indem sie der Evaluation mehr Glaubwürdigkeit oder mehr Verbindlichkeit und Relevanz verleiht.

5.2.2 Nutzungsarten und Nutzungsmechanismen

Obwohl eine direkte und zeitnahe Nutzung von Evaluationsergebnissen in der Praxis oft nicht zu beobachten ist, so hinterlässt Evaluation dennoch meistens Spuren, die eher indirekt und erst verzögert sichtbar werden. Diese Erkenntnis führte zur

Unterscheidung der *instrumentellen Nutzung*, bei der die Evaluation in unmittelbare und direkt beobachtbaren Konsequenzen mündet, von Formen der *konzeptuellen Nutzung*, bei der Evaluation zwar nicht direkt handlungsrelevant wird, aber auf der Wissensebene Überzeugungen, Einstellungen und Kenntnisstand von relevanten Personen beeinflusst und so Veränderungen eher indirekt und langfristig bewirkt (vgl. Rich 1977; Alkin 1985). Als dritte Nutzungsart wird noch die *symbolische Nutzung* unterschieden, bei der die Evaluation vor allem zur argumentativen Unterstützung einer vorab bereits bezogenen Position dient (vgl. Knorr 1977).

Neben den verschiedenen Nutzungsarten lassen sich auch verschiedene Nutzungsmechanismen unterscheiden. Denn Evaluation bezeichnet sowohl den Prozess der systematischen Untersuchung einer Sache als auch das Produkt dieses Prozesses, nämlich konkrete Evaluationsergebnisse, die meist in Form von Berichten niedergelegt werden. Evaluationsnutzung kann daher nicht nur aus den Ergebnissen, sondern gleichermaßen als Folge oder Begleiterscheinung des Evaluationsprozesses entstehen. Patton (1997) hat daher den Begriff der *Prozessnutzung* etabliert, der in Abgrenzung zur herkömmlichen Konzeption der *Nutzung von Evaluationsergebnissen* zu verstehen ist. Lernen und Veränderungen ergeben sich hier aus der Beteiligung am Prozess der Evaluation oder auch nur aus ihrem bloßen Vorhandensein (vgl. Alkin/Taut 2003).

5.2.3 Von der Nutzung zum Einfluss der Evaluation

Die konzeptionelle Diversifizierung, die sich in den Unterscheidungen wie instrumentell vs. konzeptuell oder Prozess- vs. Produktnutzung niedergeschlagen hat, führte auch zu einer allgemeinen Kritik des Nutzungsbegriffs. Er mache den Blick zu eng, um sämtliche Veränderungen zu umfassen, die Evaluation in Gang setzen kann. In jüngerer Zeit wird daher häufiger der Begriff *Einfluss* bevorzugt.

Kirkhart (2000) unterscheidet in Bezug auf Einflüsse von Evaluation die drei Dimensionen *Intention* (geplanter vs. nicht geplanter Einfluss), *Quelle* (Prozesse vs. Ergebnisse der Evaluation) und *Zeitpunkt* (unmittelbarer vs. langfristiger Einfluss). Der Nutzungsbegriff im traditionellen Sinne kann innerhalb dieser Dimensionen als geplanter, unmittelbarer Einfluss der Ergebnisse einer Evaluation beschrieben werden, was verdeutlicht, dass Nutzung nur einen kleinen Ausschnitt möglicher Einflüsse von Evaluation repräsentiert.

Henry und Mark (2003) begründen ihre Kritik am Nutzungsbegriff damit, dass auch die Nutzung von Evaluation letztendlich kein Selbstzweck ist. Auch sie sei nur Mittel zum Zweck, um dem übergeordneten Leitziel von Evaluation zu dienen, das sie in der Verbesserung sozialer Gegebenheiten sehen. Sie analysieren daher verschiedene Wirkmechanismen auf individueller, interpersonaler und kollektiver Ebene, auf denen Evaluation im Sinne dieses Leitziels wirken kann.

5.3 Folgerungen für das Wissensmanagement von Evaluationsergebnissen

Die oben dargestellten Überlegungen und Befunde machen deutlich, dass Organisationen, die Evaluationen nutzen wollen oder sollen, explizite Strukturen, Prozesse, Instrumente und Ressourcen zum Management von Evaluationsergebnissen aufbauen sollten. Als beispielhafter Fall für entsprechende Anstrengungen kann das schweizerische Bundesamt für Gesundheit (BAG) dienen. Dieses hat bereits 1987 das Kompetenzzentrum für Evaluation (CCE – Centre de Compétences en Evaluation) aufgebaut, das als Dienstleistungszentrum eine Schnittstellenfunktion zur Wissenschaft wahrnimmt. Zu seinen Aufgaben gehören u.a. die Förderung einer Evaluationskultur im BAG, das Sicherstellen von Qualitätsstandards bei Evaluationen sowie die Analyse von Evaluationsergebnissen und Synthese der zu ziehenden Lehren für das BAG.²⁰ Zur Unterstützung der letztgenannten Funktion wurde eigens ein „Valorisierungskonzept von Evaluationsstudien“ erarbeitet (vgl. BAG 2008), das Nutzung und Verbreitung von Evaluationsergebnissen innerhalb der Organisation unterstützen soll, um einen „kollektiven Lernprozess“ (ebd.: 2) zu ermöglichen.

Inhaltlich enthält das Konzept neben Zieldefinitionen, Begriffsklärungen und grundsätzlichen Fragen zwei Hauptelemente. Einerseits werden klare Aufgaben und Zuständigkeiten bei der Valorisierung (Nutzbarmachung) definiert und zwischen CCE und der auftraggebenden Stelle aufgeteilt. Das CCE nimmt dabei vorwiegend Aufgaben zur Unterstützung und Qualitätssicherung der Valorisierung wahr, während die auftraggebende Stelle die Verantwortung für die operativen Valorisierungstätigkeiten erhält, zu denen etwa die Umsetzung eines Aktionsplans für die Valorisierung oder das Festlegen von Schlüsselbotschaften für verschiedene Zielgruppen gehören. Andererseits wird für die einzelnen Schritte einer Evaluation aufgezeigt, welche Valorisierungsaktivitäten die spätere Nutzung von Ergebnissen bereits im Evaluationsprozess unterstützen können. Dazu gehören beispielsweise

- das Aufstellen eines Entscheidungszeitplans und die Identifizierung von Adressaten der Evaluationsergebnisse in der Planungsphase der Evaluation,
- die Organisation von Feedbacksitzungen mit wichtigen Stakeholdern während der Umsetzung der Evaluation,
- die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und eines Aktionsplans im Rahmen der Ergebnisverwertung sowie
- Follow-up-Maßnahmen zur Nachverfolgung der Evaluationsnutzung wie die Überprüfung der Umsetzung des Aktionsplans und der Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse in anschließenden Planungsprozessen sowie die Identifikation von generellen Erkenntnissen aus dieser und anderen ähnlichen Evaluationen.

20 <http://www.bag.admin.ch/evaluation/01771> [21.07.2011].

Auch wenn das Valorisierungskonzept nicht explizit auf das Wissensmanagement Bezug nimmt, wird deutlich, dass es bewusst der Steuerung des Umgangs mit Evaluationsergebnissen dienen soll. Insofern kann es an dieser Stelle als exemplarisches Beispiel für den expliziten und ergebnisorientierten Umgang mit der Ressource Evaluationswissen gesehen werden.

6. Fazit und Ausblick

Im häufig zitierten Schlagwort des intellektuellen Kapitals drückt sich deutlich die Wertsteigerung aus, die Wissen sowohl gesamtgesellschaftlich als auch für einzelne Individuen und Organisationen in den vergangenen Jahren erfahren hat. Evaluation als eine Disziplin, zu deren Kernaktivitäten die Generierung, Repräsentation, Kommunikation und Nutzbarmachung von Wissen gehören, sollte ihre Chancen erkennen, die sich in diesem Kontext ergeben. Selbst wenn man der Ansicht ist, dass die Diskussion um das Wissensmanagement in den vergangenen Jahren vielfach Züge einer Modeerscheinung trug, sollte man damit rechnen, dass diese Diskussion in zunehmenden Maße beeinflussen wird, was Stakeholder von Evaluationen erwarten (vgl. Patton 2001). Insofern lohnt es sich, abschließend mögliche Konsequenzen für die Evaluation zu diskutieren.

Im Hinblick auf die operative Ebene der alltäglichen Arbeit in Evaluationsprojekten (vgl. Kapitel 3) lässt sich die Konsequenz ableiten, dass das Wissensmanagement einen Beitrag zur Professionalisierung der Evaluation leisten kann, wenn es ein bewusst geplanter und systematisch organisierter Bestandteil der Arbeitsprozesse von Evaluierenden wird (vgl. Abecker et al. 2002). Evaluierende und Evaluationsteams sollten also systematisch überprüfen, ob sie über die nötigen Kompetenzen, Ressourcen und Tools verfügen und ob ihre individuelle und organisationalen Arbeitsstrukturen und -prozesse geeignet sind, um ihr Wissen angemessen und effektiv zu managen. In welchem Ausmaß, mit welchen konkreten Werkzeugen und mit welchem Anspruch das umgesetzt wird, ist dabei natürlich immer stark von den lokalen Anforderungen und Möglichkeiten sowie den jeweiligen Präferenzen und Zielsetzungen der Beteiligten abhängig.

Aus den möglichen Beiträgen, die Evaluation für das operative Wissensmanagement leisten kann (vgl. Kapitel 4), ergeben sich teils neuartige Evaluationsgegenstände und Betätigungsfelder für die Evaluation. Beywl et al. (2007) betrachten das Wissensmanagement sogar als einen eigenen möglichen Zweck von Evaluationen, der gleichwertig zu den Evaluationszwecken Verbesserung, Entscheidungsfindung, Rechenschaftslegung und Erkenntnisgewinn zu sehen ist. Evaluationen mit dem Zweck Wissensmanagement werden demnach vor allem im Kontext komplexer, stark arbeitsteiliger Programme und Organisationen, an denen viele Akteure beteiligt sind, zunehmend relevant. Sie haben in solchen Zusammenhängen die Aufgabe, Steuerungswissen bereitzustellen bzw. aufzubereiten und beantworten typischerweise Fragestellungen wie „Welches Wissen wird an welchen Schnittstellen/Organisationseinheiten benötigt?“ oder „Wie können die Abstimmungsprozesse

innerhalb der Organisation optimiert werden?“ (Beywl et al. 2007: 15). Um solche Fragen adäquat beantworten zu können, wird es erforderlich sein, dass die Evaluation sich intensiv mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzt, um souverän in und mit den wissensrelevanten Strukturen und Prozessen einer Organisation oder eines Programms operieren zu können.

In Bezug auf das Wissensmanagement von Evaluationsergebnissen (vgl. Kapitel 5) ergeben sich mindestens zwei Konsequenzen für die Evaluation. Die erste bezieht sich auf die Verwendbarkeit von einzelnen Evaluationsstudien für die Zusammenfassung und den Vergleich mit den Ergebnissen anderer Evaluationen, die nur über eine angemessene Dokumentation der notwendigen Informationen zu gewährleisten ist. Für quantitative Evaluationen, deren Ergebnisse metaanalytisch weiterverarbeitet werden können, sind die erforderlichen Angaben klar definiert (z.B. Sun/Pan/Wang 2010). Aber auch Evaluationen, die keine statistischen Effekte ermitteln, sollten insbesondere Ziele, Kontext, Gegenstand, Vorgehen, Methode, Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Evaluation vollständig, eindeutig und nachvollziehbar dokumentieren, um für spätere Synthesen, Reviews und nicht zuletzt Meta-Evaluationen anschlussfähig zu sein, wie es auch die Standards der Evaluation verlangen (DeGEval 2002). Eine zweite Konsequenz für die Evaluation entsteht daraus, dass in vielen Auftragskontexten wenig Vorerfahrung mit dem Wissensmanagement von Evaluationswissen und insbesondere der systematischen Nutzbarmachung von Evaluationsergebnissen besteht. Evaluierende sollten die Nutzung ihrer Ergebnisse in solchen Kontexten nicht dem Zufall überlassen. Vielmehr müssen sie Auftraggebenden und weiteren intendierten Nutzerinnen und Nutzern von Beginn an Hilfestellung für eine effektive Evaluationsnutzung leisten, indem sie ihre Aufgaben im Sinne des von Cronbach (1980) geprägten Begriffs vom „evaluator as educator“ (ebd.: 11) und dem von Patton (2008) vertretenen Ansatzes der nutzungsorientierten Evaluation wahrnehmen.

Insgesamt erscheint uns aus praktischen wie auch aus professionsstrategischen Gründen die Empfehlung naheliegend, dass sich Evaluierende intensiv und systematisch mit zentralen Problemen und Lösungsansätzen des Wissensmanagements vertraut machen sollten. Die erforderlichen Wissensmanagement-Kompetenzen sollten daher zukünftig auch in einschlägigen Kompetenzprofilen für Evaluierende (z.B. DeGEval 2004) berücksichtigt werden, die u.a. als Orientierung für die Gestaltung entsprechender Aus- und Weiterbildungsangebote dienen. Des Weiteren sollten auch Auftraggebende von Evaluationsstudien prüfen, in welchem Ausmaß Kompetenzen und Vorerfahrungen im Wissensmanagement im konkreten Evaluationskontext relevant sein können (vgl. DeGEval 2007). Denn je besser Evaluierende mit Problemen und Lösungsansätzen des individuellen und organisationalen Wissensmanagements vertraut sind, desto eher werden sie auch in der Lage sein, mit dem von ihnen generierten Wissen etwas zu bewegen.

Danksagung

Wir bedanken uns bei Wolfgang Beywl für den ersten Impuls zur Bearbeitung der Thematik sowie seine ausführlichen Kommentare zu einer frühen Version des Beitrags.

7. Literatur

- Abecker, Andreas/Hinkelmann, Knut/Maus, Heiko/Müller, Hans J. (Hg.) (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin: Springer.
- Alkin, Marvin C. (1985): A guide for evaluation decision makers. London: Sage.
- Alkin, Marvin C./Taut, Sandy M. (2003): Unbundling evaluation use. In: *Studies in Educational Evaluation*, 29 (1), S. 1-12.
- BAG – Bundesamt für Gesundheit (1997): Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation. Bern: BAG. Verfügbar unter: <http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html> [02.04.2011].
- BAG – Bundesamt für Gesundheit (2008): Valorisierungskonzept von Evaluationsstudien. Bern: BAG.
- Beywl, Wolfgang/Kehr, Jochen/Mäder, Susanne/Niestroj, Melanie (2007): Evaluation Schritt für Schritt. Planung von Evaluationen (hiba Weiterbildung, 20/26). Darmstadt: heidelberger institut für beruf und arbeit (hiba).
- Bodendorf, Freimut (2006): Daten- und Wissensmanagement. Berlin: Springer (2., aktual. und erw. Aufl.).
- Brandt, Tasso (2009): Evaluation in Deutschland: Professionalisierungsstand und -perspektiven. Münster u.a.: Waxmann.
- Chelmsky, Eleanor (1997): The coming transformations in evaluation. In: Chelmsky, Eleanor/Shadish, William R. (Hg.): *Evaluation for the 21st century. A handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, S. 1-26.
- Conway, Susan (2003): Knowledge searching and services. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 2. Knowledge directions*. Berlin: Springer, S. 69-83.
- Cousins, J. Bradley/Leithwood, Kenneth A. (1986): Current empirical research on evaluation utilization. In: *Review of Educational Research*, 56 (3), S. 331-364.
- Cousins, J. Bradley/Whitmore, Elisabeth (1998): Framing participatory evaluation. In: *New Directions for Evaluation*, 80, S. 5-23.
- Cronbach, Lee J. (1980): *Toward reform of program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dalkir, Kimiz (2005): *Knowledge management in theory and practice*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (2002): *Standards für Evaluation*. Köln: DeGEval.
- DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (2004): *Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile an Evaluatoreninnen und Evaluatoren*. Alfter: DeGEval.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2007): *Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen: Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung*. Mainz: DeGEval.
- Donaldson, Stewart I. (2007): *Program theory-driven evaluation science. Strategies and applications*. New York: Erlbaum.
- Eppler, Martin J. (2003): Making knowledge visible through knowledge maps: Concepts, elements, cases. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 1. Knowledge matters*, S. 189-205.
- Finke, Ina (2009): Einführung von Wissensmanagement. In: Mertins, Kai/Seidel, Holger (Hg.): *Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*. Berlin: Springer, S. 23-32.
- Finke, Ina/Heisig, Peter (2007): Kompetenz-Check – Fragebogen zur Erfassung relevanter Kompetenzen für Wissensmanagement. In: Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 606-621.

- Friendly, Michael (2005): Milestones in the History of Data Visualization: A Case Study in Statistical Historiography. In: Weihs, Claus/Gaul, Wolfgang (Hg.): *Classification: The Ubiquitous Challenge*. New York: Springer, S. 34-52.
- Galla, Judith/Kopp, Ursula/Martinuzzi, André/Störmer, Eckhard (2008): Programmaktorsaufstellungen – Erste Erfahrungen mit Systemaufstellungen in theoriebasierten Evaluationen. In: *Zeitschrift für Evaluation*, Jg. 7, Heft 1/2008, S. 35-73.
- Gray, Paul/Tehrani, Sean (2003): Technologies for disseminating knowledge. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 2. Knowledge directions*. Berlin: Springer, S. 109-127.
- Grossman, Martin (2006): An overview of knowledge management assessment approaches. In: *The Journal of American Academy of Business*, 8 (2), S. 242-247.
- Haubrich, Karin (2006): Wirkungsannahmen sichtbar machen: Cluster-Evaluation innovativer multizentrischer Programme. In: *Projekt eXe* (Hg.): *Wirkungsevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe. Einblicke in die Evaluationspraxis*. München: Deutsches Jugendinstitut e.V., S. 101-122.
- Hellström, Tomas/Jacob, Merle (2003): Knowledge without goals? Evaluation of knowledge management programmes. In: *Evaluation*, 9 (1), S. 55-72.
- Helm, Roland/Meckl, Reinhard/Sodeik, Nicole (2007): Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77 (2), S. 211–241.
- Henry, Gary T./Mark, Melvin M. (2003): Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions. In: *American Journal of Evaluation*, 24 (3), S. 293-314.
- Hense, Jan U. (2006): Selbstevaluation. Erfolgsfaktoren und Wirkungen eines Ansatzes zur selbstbestimmten Qualitätsentwicklung im schulischen Bereich. Frankfurt a. M.: Lang.
- Hense, Jan U. (2009a): Grundfragen und Ansätze der Evaluation innovativer Lehr-Lern-Szenarien. In: Kriz, Willy C./Mayer, Horst O. (Hg.): *Evaluation von Lernszenarien in Ausbildung und Training*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, S. 12-38.
- Hense, Jan U. (2009b): Lernziel Evaluationskompetenz: Universitäre Aus- und Weiterbildung im Bereich Evaluation. In: Hietzge, Maud/Neuber, Nils (Hg.): *Bewegung und schulische Selbstvergewisserung. Bewegungs- und Sportangebote als Motor von Schulentwicklung*. Hohengehren: Schneider, S. 147-160.
- Hense, Jan U./Kriz, Willy C. (2006): Theoriebasierte Evaluation am Beispiel der Evaluation des EU-Projekts Simgame. In: *Projekt eXe* (Hg.): *Wirkungsevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe. Einblicke in die Evaluationspraxis*. München: Deutsches Jugendinstitut e.V., S. 81-99.
- Höhne, Thomas (2006): Evaluation als Medium der Exklusion. Eine Kritik an disziplinärer Standardisierung im Neoliberalismus. In: Weber, Susanne M./Maurer, Susanne (Hg.): *Gouvernementalität und Erziehungswissenschaft. Wissen. Macht. Transformation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 197-218.
- Holsapple, Clyde W. (2003): Knowledge and its attributes. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 1. Knowledge matters*, S. 165-188.
- Holsapple, Clyde W./Joshi, Kshiti D. (2003): A knowledge management ontology. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 1. Knowledge matters*. Berlin: Springer S. 89-124.
- Johnson, Kelli/Greenseid, Lija O./Toal, Stacie A./King, Jean A./Lawrenz, Frances/Volkov, Boris (2009): Research on evaluation use. A review of the empirical literature from 1986 to 2005. In: *American Journal of Evaluation*, 30 (3), S. 377-410.
- Joint committee on standards for educational evaluation (1994): *The program evaluation standards. How to assess evaluations of educational programs*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaufmann, Philippe (2006): SEVAL Jahrestagung 2006. Wissensmanagement: Fehlendes Glied zwischen Politik und Evaluation? In: *SEVAL Bulletin* (26), S. 2-4. Verfügbar unter: <http://www.seval.ch/documents/Bulletin/bull26.pdf> [23.06.2010].
- Kirkhart, Karen E. (2000): Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence. In: *New Directions for Evaluation* (88), S. 5-23.
- Knorr, Karin (1977): Policymakers' use of social science knowledge: symbolic or instrumental. In: Weiss, Carol H. (Hg.): *Using social research in public policy making*. Lexington: Lexington Books, S. 165-182.

- Krapp, Stefanie (2006): Evaluationsbegleitende Abstimmung: Aufgaben von Auftraggebern und -nehmern im idealen Evaluationsprozess. In: Böttcher, Wolfgang/Holtappels, Heinz G./Brohm, Michaela (Hg.): Evaluation im Bildungswesen. Eine Einführung in Grundlagen und Praxisbeispiele. Weinheim: Juventa Verlag, S. 79-86.
- Kusterer, Stefan (2008): Qualitätssicherung im Wissensmanagement: Eine Fallstudienanalyse. Wiesbaden: Gabler.
- Lehner, Franz (2006): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München: Hanser.
- Leviton, Laura (2003): Evaluation use: Advances, challenges and applications. In: American Journal of Evaluation, 24, S. 525-535.
- Löwenbein, Oded (2008): The evaluation market in Germany: Estimating market size for evaluation of political programs. In: Journal of MultiDisciplinary Evaluation, 5 (10), S. 78–88.
- Malafsky, Geoffrey P. (2003): Technology for acquiring and sharing knowledge assets. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): Handbook on knowledge management 2. Knowledge directions. Berlin: Springer, S. 85-107.
- Malik, Fredmund (2001): Wissensmanagement – auch dieser Kaiser ist nackt. In: www.managermagazin.de. Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,169723,00.html> [20.10.2010].
- Mandl, Heinz/Fischer, Frank (Hg.) (2000): Wissen sichtbar machen. Göttingen: Hogrefe.
- Matt, George E. (2001): Will it work in Münster? Meta-Analysis and the empirical generalization of causal relationships. In: Schulze, Ralf/Holling, Heinz/Böhning, Dankmar (Hg.): Meta-Analysis. New developments and applications in medical and social sciences. Göttingen: Hogrefe.
- Mertins, Kai/Heisig, Peter/Finke, Ina (2001): Wissensmanagement-Audit: Benchmarks für den Umgang mit Wissen. In: Schwuchow, Karlheinz (Hg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung. Neuwied: Luchterhand, S. 157-162.
- North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler (4., aktual. und erw. Aufl.).
- Patton, Michael Q. (2000): Utilization-focused evaluation. In: Stufflebeam, Daniel L./Madaus, George F./Kellaghan, Thomas (Hg.): Evaluation models. Viewpoints on educational and human services evaluation. Boston: Kluwer, S. 425-438.
- Patton, Michael Q. (2001): Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned. In: American Journal of Evaluation, 22 (3), S. 329-336.
- Patton, Michael Q. (2008): Utilization-focused evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage (4. Aufl.).
- Pawson, Ray (2002a): Evidence-based Policy: Search of a Method. In: Evaluation, 8 (2), S. 157-181.
- Pawson, Ray (2002b): Evidence-based Policy: The Promise of ‚Realist Synthesis‘. In: Evaluation, 8 (3), S. 340-358.
- Perrin, Burt (2005): How evaluation can help make knowledge management real. In: Rist, Ray C./Stame, Nicoletta (Hg.): From studies to streams. Managing evaluative systems. New Brunswick: Transaction, S. 23-45.
- Pfeffer, Jeffrey/Sutton, Robert I. (2006): Evidence-based Management. In: Harvard Business Review, S. 63-74.
- Reinmann, Gabi/Eppler, Martin J. (2008): Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Bern: Hans Huber.
- Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (2009): Wissensmanagement und Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga v. (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (3., überarb. und erw. Aufl.). S. 1049-1066.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/Mandl, Heinz/Erlach, Christine/Neubauer, Andrea (2001): Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim: Beltz.
- Rich, Robert F. (1977): Uses of social science information by federal bureaucrats: Knowledge for action versus knowledge for understanding. In: Weiss, Carol H. (Hg.): Using social research in public policy making. Lexington: Lexington Books, S. 199-211.
- Rist, Ray C./Stame, Nicoletta (2005): From studies to streams. Managing evaluative systems. New Brunswick: Transaction.

- Roehl, Heiko (2000): *Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Sanders, James R. (1997): Cluster Evaluation. In: Chelimsky, Eleanor/Shadish, William R. (Hg.): *Evaluation for the 21st century. A handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, S. 396-404.
- Schneewind, Julia (2007): Erfahrungen mit Ergebnismeldungen im Projekt BeLesen. Ergebnisse der Interviewstudie. In: *Empirische Pädagogik*, 21 (4), S. 368-382.
- Schrader, Peter G./Lawless, Kimberly A. (2007): Dribble files: Methodologies to evaluate learning and performance in complex environments. In: *Performance Improvement*, 46 (1), S. 40-48.
- Seusing, Beate/Bötel, Christina (2000): Bedarfsanalyse – die betriebliche Praxis der Planung von Weiterbildungsbedarfen. In: Bötel, Christina/Krekel, Elisabeth (Hg.): *Bedarfsanalyse, Nutzerbewertung und Benchmarking. Zentrale Elemente des Bildungscontrollings*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 21-34.
- Spinatsch, Markus (2005): Management of evaluative knowledge in national health: Some comparative observations. In: Rist, Ray C./Stame, Nicoletta (Hg.): *From studies to streams. Managing evaluative systems*. New Brunswick: Transaction, S. 49-64.
- Staab, Steffen/Studer, Rudi/Sure, York (2003): Knowledge processes and meta processes in ontology-based knowledge management. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 2. Knowledge directions*. Berlin: Springer, S. 47-67.
- Stufflebeam, Daniel L./Shinkfield, Anthony J. (2007): *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sun, Shuyan/Pan, Wei/Wang, Lihshing (2010): A comprehensive review of effect size reporting and interpreting practices in academic journals in education and psychology. In: *Journal of Educational Psychology*, 102 (4), S. 989-1004.
- Teece, David J. (2003): Knowledge and competence as strategic assets. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 1. Knowledge matters*, S. 129-152.
- Thier, Karin (2006): *Storytelling: Eine narrative Managementmethode*. Heidelberg: Springer.
- Thilloßen, Anne (2007): Schreiben und Lesen in (fachlichen) Mailinglisten – Sozialisation für eine neue akademische Kultur? In: Dittler, Ullrich/Kindt, Michael/Schwarz, Christine (Hg.): *Online-Communities als soziale Systeme. Wikis, Weblogs und Social Software im E-Learning*. Münster u.a.: Waxmann, S. 165-180.
- Tiwana, Amrit (2000): *The knowledge management toolkit. Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tsui, Eric (2003): Tracking the role and evolution of commercial knowledge management software. In: Holsapple, Clyde W. (Hg.): *Handbook on knowledge management 2. Knowledge directions*. Berlin: Springer, S. 5-27.
- Tufte, Edward R. (2007): *The visual display of quantitative information*. Cheshire, Conn.: Graphics Press (2. Aufl., 5. Druck).
- Tukey, John W. (1977): *Exploratory data analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- United States General Accounting Office (GAO) (1992): *The Evaluation Synthesis*. Washington, D.C.: United States General Accounting Office (GAO), Program evaluation and methodology division.
- Voigt, Stefan (2009): *Selbsterklärende Ordnerstrukturen*. In: Mertins, Kai/Seidel, Holger (Hg.): *Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*. Berlin: Springer, S. 69-74.
- Walther, Pierre (2007): Impact Stories in der Wirkungsevaluation. In: *SEVAL Bulletin* (29), S. 4-5.
- Weiss, Carol H. (1972): Utilization of evaluation: Toward comparative study. In: Weiss, Carol H. (Hg.): *Evaluating action programs. Readings in social action and education*. Boston: Allyn and Bacon, S. 318-326.
- Weiss, Carol H. (1977): Research for policy's sake: The enlightenment function of social science research. In: *Policy Analysis*, 3 (4), S. 531-545.
- Weiss, Carol H. (2008): The Fairy Godmother – and Her Warts. Making the Dream of Evidence-Based Policy Come True. In: *American Journal of Evaluation*, 29 (1), S. 29-47.
- Winkler, Katrin (2004): Wissensmanagementprozesse in face-to-face und virtuellen Communities. Kennzeichen, Gestaltungsprinzipien und Erfolgsfaktoren. Berlin: Logos.
- Winkler, Katrin/Mandl, Heinz (2004): Mitarbeiterorientierte Implementation von Wissensmanagement in Unternehmen. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hg.): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe, S. 207-219.