

# Nachhaltigkeit und Wirksamkeit in der AKBP

## Projektsteuerung in volatilen Kontexten

Jörg Rech

ifa Input 2/2017

Die Akteure der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) stehen vor der Herausforderung, dass der Kontext ihres Handelns immer auch in Interaktion mit komplexen, dynamischen Politik- und Sozialzusammenhängen steht. Da diese Kontextbedingungen die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Aktivitäten und Projekten beeinflussen können, ist es erforderlich im Rahmen der Projektsteuerung Informationen über diese Kontextbedingungen zu generieren. Besonders die Projektarbeit in volatilen Kontexten kann von einer solchen umfassenden Wirkungsbeobachtung profitieren, da sich hier gesellschaftliche Systeme besonders schnell und tiefgreifend ändern können. Vor diesem Hintergrund sollen in diesem ifa-Input die folgenden Fragen beantwortet werden: Welche Instrumente verwenden die Mittlerorganisationen der AKBP für die Planung und Steuerung? Welchen Ansatz verfolgen diese Instrumente, um Monitoring sowie Wirkungs- und Fortschrittsanalyse von AKBP-Maßnahmen zu gewährleisten? Welche neueren Ansätze gibt es für Wirkungsmodelle, Bewertungs- und Entscheidungsgrundlagen im Hinblick auf eine Anwendung in der AKBP? Bei der letzten Frage soll zudem die Übertragbarkeit von in der Entwicklungszusammenarbeit eingesetzten Instrumenten geprüft werden.

---

### Die Deutsche Auswärtige Kultur und Bildungspolitik – AKBP

---

Die AKBP „bildet neben den politischen und wirtschaftlichen Beziehungen die ‚dritte Säule‘ der deutschen Außenpolitik“ (AA 2015: 15). Durch die Kultur- und Bildungsangebote (akademischer Austausch und Hochschulzusammenarbeit, Auslandsschulwesen, kulturelle Programmarbeit, Förderung von Deutsch als Fremdsprache und interkulturellen Dialog)<sup>1</sup> werden nach Auffassung des Auswärtigen Amtes (AA) die Menschen in den Partnerländern Deutschlands unmittelbar erreicht und dadurch ein breites Fundament für stabile internationale Beziehungen gelegt. Des Weiteren wird von Akteuren

und Maßnahmen der AKBP erwartet, dass sie weltweit Vertrauen in Deutschland schaffen und somit für die Gesellschaft, Wirtschaft und Politik Deutschlands wichtige und verlässliche Partner gewinnen können (vgl. ebd.: 15; 21). Die AKBP beschränkt sich dabei aber bewusst nicht auf Länder mit stabilen Rahmenbedingungen, sondern handelt auch in stark volatilen Kontexten. D.h. sie engagiert sich ebenfalls in im Umbruch befindlichen Regionen und Ländern, um dort beispielsweise die gesellschaftlichen Bemühungen für den demokratischen Wandel zu unterstützen (z.B. Nordafrika, Naher Osten, Ukraine) (vgl. ebd.: 130ff.).

Die Rahmenbedingungen für die AKBP werden durch strategische Leitlinien der Bundesregierung festgelegt, wobei die AKBP im Verantwortungsbereich des AA, dem wichtigsten Fördermittelgeber für die AKBP, liegt (vgl. ebd.: 26;

---

<sup>1</sup> Da die vorliegende Studie sich primär mit der Fragestellung beschäftigt, wie AKBP-Projekte und -Programme in volatilen Kontexten wirksam geplant und gesteuert werden und dies primär auf den Kulturbereich zutrifft, stehen die Instrumente zur Förderung von Deutsch als Fremdsprache nicht im Fokus dieser Studie.

AA 2016: 3). Mit der Umsetzung der AKBP werden privatrechtlich organisierte Mittlerorganisationen beauftragt, die in ihrer Programm- und Projektgestaltung weitgehend frei sind und auf Basis von Zielvereinbarungen mit dem AA agieren. In diesen Zielvereinbarungen sind die strategischen Ziele enthalten, an denen sich die Mittlerorganisationen bei der Planung und Steuerung sowie bei der Rechenschaftslegung orientieren.<sup>2</sup> Zu den wichtigsten Partnern gehören u.a. das Goethe-Institut, der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD), die Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH), das ifa (Institut für Auslandsbeziehungen), das Bundesverwaltungsamt – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen (ZfA) und der Pädagogische Austauschdienst (PAD). Diese Organisationen werden aufgrund ihrer Größe und Bedeutung auch im Rahmen dieser Studie näher betrachtet (vgl. AA 2015: 23; Hennefeld 2008: 3; Engin, Hennefeld, Metje & Nagel 2014: 78f.).

---

## Planungs- und Steuerungsinstrumente in der AKBP

---

Wenngleich die Institutionen der AKBP gemeinsam Beiträge zu den Zielen der AKBP leisten, unterscheiden sich doch deren Maßnahmen, da die Mittlerorganisationen verschiedene Zielsetzungen und Aufgaben haben. Dementsprechend können auch deren für die Planung und Steuerung verwendete Instrumente variieren, da sie auf die jeweiligen Maßnahmen zugeschnitten sind. Diese Variation wird zudem dadurch begünstigt, dass eine umfassende Evaluation und Erfolgskontrolle der gesamten AKBP zuletzt 1975 im Auftrag des AA realisiert wurde bzw. diese Aufgaben vom AA in den Verantwortungsbereich der Mittlerorganisationen delegiert werden. Daher ist festzustellen, dass die Evaluationskul-

tur bei den großen Mittlerorganisationen deutlich stärker ausgeprägt ist als bisher beim AA. Dies äußert sich beispielsweise in eigenen Evaluationseinheiten, -richtlinien und -systematiken mit regelmäßigen externen Evaluationen (vgl. Maaß 2013: 35ff.; Engin u.a. 2014: 78ff.).

Dennoch stellt sich die Frage, inwiefern die Planung und Steuerung in der AKBP auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet sind und in ausreichendem Maße externe Rahmenbedingungen berücksichtigen. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden die Planungs- und Steuerungssysteme der o.g. Mittlerorganisationen untersucht. Daher ist zu berücksichtigen, dass die hier vorgestellten Ergebnisse nicht repräsentativ für die gesamte AKBP sind, sondern lediglich für diese sechs Organisationen gelten. Zugleich sind die Befunde auch vom Umfang und Informationsgehalt der zur Verfügung gestellten Dokumente abhängig.<sup>3</sup>

Anhand der untersuchten Planungs- und Steuerungssysteme lässt sich zunächst festhalten, dass alle Mittler die Planung und Steuerung ihrer Aktivitäten auf die langfristigen, mit dem AA festgelegten AKBP-Ziele ausrichten und mithilfe eines jährlichen Planungs- und Bewertungskreislaufs steuern. Hierbei können zwei Arten von Systemen identifiziert werden, um Steuerungsinformationen zu erhalten: QM-Systeme oder Planungs-, Monitoring- und Evaluationssysteme (PM&E-Systeme).

Die QM-Systeme werden primär im Schulbereich eingesetzt. Die darin enthaltenen Instrumente der Informationsgewinnung liefern vorwiegend Daten auf der Output- und teils der

---

<sup>2</sup> Zur kritischen Diskussion der gegenwärtigen Praxis des Einsatzes von Zielvereinbarungen als Mittel zur strategischen Steuerung von Mittlerorganisationen der AKBP vgl. Hennefeld 2013.

---

<sup>3</sup> Zur Informationsgewinnung über die Planungs- und Steuerungsinstrumente der Mittlerorganisationen wurden Hintergrundgespräche mit deren Vertreterinnen und Vertretern geführt und Dokumente analysiert, die von den jeweiligen Organisationen zur Verfügung gestellt wurden. Somit sind die vorgestellten Befunde zwar von der Auskunftsbereitschaft der Mittlerorganisationen abhängig, gleichzeitig bietet diese Vorgehensweise den Vorteil, erfahrungsbasiertes Insiderwissen in diesem Diskussionspapier berücksichtigen zu können.

Outcomeebene zu einem definierten Qualitätsrahmen. Langfristige und übergeordnete Wirkungen werden mit diesen Instrumenten nicht erfasst. Zudem können Wechselwirkungen damit wahrscheinlich nicht identifiziert werden, da die Instrumente keine Modellierung der Programmlogik enthalten. Weiterhin werden externe Rahmenbedingungen als Einflussgrößen zwar nicht systematisch erfasst, bleiben aufgrund der guten informellen Beziehungen in die jeweiligen Länder aber nicht unerkannt und damit nicht unberücksichtigt. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern bei einer solchen Vorgehensweise Veränderungen in den Rahmenbedingungen umfassend, systematisch und rechtzeitig erkannt werden und in Steuerungsentscheidungen münden.

Die PM&E-Systeme basieren hinsichtlich der formulierten Wirkungslogik entweder auf der Logframe-Systematik oder komplexeren Wirkungsgefügen und externe Rahmenbedingungen werden systematisch mit erfasst. Dies erfolgt z.T. aber auf unterschiedlichen Ebenen. So werden volatile Kontextbedingungen bei DAAD, ifa und Goethe-Institut bereits beim Monitoring und bei der AvH bei der Evaluation systematisch mithilfe von Indikatoren beobachtet – wenngleich die AvH Veränderungen in für sie relevanten Programmkontexten außerhalb von Evaluationen aber auch informell berücksichtigt. Insgesamt gelingt es den Mittlerorganisationen nach eigener Einschätzung hierdurch, wichtige Veränderungen in den Kontextbedingungen zu erkennen und Handlungsbedarfe zu identifizieren. In den Hintergrundgesprächen werden hierfür einige Beispiele aus den Ländern Ukraine und Ägypten genannt. Sowohl Monitoring als auch Evaluationen liefern mit diesen Informationen wichtige Erkenntnisse für die Steuerung von Projekten und Programmen, weisen aber eine unterschiedliche Periodizität und Analysetiefe auf und ergänzen sich damit sinnvoll. D.h., Monitoringdaten werden vorwiegend für die Überprüfung von intendierten Zielen und Wirkungen auf der Out-

put- und Outcomeebene genutzt und liefern in relativ kurzen zeitlichen Abständen regelmäßig Erkenntnisse über die Zielerreichung von Projekten und Programmen und sind daher für die Steuerung und jährliche Planung relevant. Evaluationen finden seltener statt und werden eher für die Betrachtung größerer Zeiträume eingesetzt. Dabei haben sie in den untersuchten PM&E-Systemen v.a. die Aufgabe einer tiefergehenden Beobachtung von Wirkungen (auch nicht-intendierte und negative Wirkungen sowie wechselseitige Effekte) und Nachhaltigkeit. D.h. mittels Evaluationen werden beispielsweise längerfristige Wirkungen (z.B. durch die Maßnahme veränderte Verhaltensweisen oder Lebensläufe durch einen Vorher-Nachher-Vergleich) und Beiträge der Projekte und Programme zur Erreichung von Wirkungen auf der Impact-Ebene (z.B. Veränderungen im jeweiligen gesellschaftlichen System) untersucht und dabei auch nicht beabsichtigte positive und negative Effekte berücksichtigt. Auf dieser Basis können die Ziele von Projekten und Programmen stärker auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet werden und es kann für die Neuformulierung von Maßnahmen in vergleichbaren Kontextbedingungen gelernt werden.

Somit kann festgehalten werden, dass aus Sicht der befragten Mittlerorganisationen mit den betrachteten PM&E-Systemen bereits geeignete Instrumente vorliegen, um Wirkungen in sich verändernden Kontexten erkennen zu können. Zudem würden diese die Möglichkeit bieten, bei beobachteten Veränderungen in den Projekt- und Programmkontexten rechtzeitig, flexibel und wirkungsorientiert zu steuern. Solche Steuerungsentscheidungen erfolgen spätestens im Rahmen der Jahresplanung, sind aber auch unterjährig möglich.

Darüber hinaus bleibt anzumerken, dass Dokumente mit detaillierten Informationen über die einzelnen QM- oder PM&E-Systeme häufig nicht

öffentlich zugänglich sind. Dies ist sicherlich hinderlich für ein interinstitutionelles Lernen auch außerhalb des Austauschs im Arbeitskreis Kultur und Kulturpolitik der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation<sup>4</sup>. Eine stärkere Transparenz könnte zu einem einheitlichen Begriffsverständnis und zum gegenseitigen Lernen beim Einsatz von Monitoring und Evaluation und damit zur Steigerung der Qualität der Planungs- und Steuerungssysteme der Mittlerorganisationen beitragen.

---

### **Ausblick auf die Nützlichkeit von (neueren) Planungs- und Steuerungsinstrumente der Entwicklungszusammenarbeit für die AKBP**

---

Auf der Basis der bisherigen Befunde zur Planung und Steuerung in der AKBP lassen sich verschiedene Bereiche identifizieren, bei denen die AKBP von EZ lernen könnte. Dies bedeutet nicht, dass hinsichtlich dieser Punkte bei allen betrachteten Organisationen Verbesserungsbedarf besteht. Die Erläuterungen sind vielmehr als Hinweis zu verstehen, wie die EZ bei der Planung, Steuerung und Evaluation vorgeht und welche Ansätze davon insbesondere in volatilen Kontexten der AKBP hilfreich sein könnten. Hierzu gehören insbesondere drei Felder: Berücksichtigung von Wirkungsarten und -ebenen, Modellierung der Wirkungslogik und Evaluationsdesigns.

**Wirkungsarten:** Folgt man dem Begriffsverständnis des Development Assistance Committees (DAC) der OECD, gehört zum Wirkungsverständnis immer auch die Berücksichtigung von nicht-intendierten, indirekten und negativen Veränderungen, um ein vollständiges Bild zu generieren und adäquat steuern zu können (vgl. DAC 2010). Insbesondere in volatilen Kontexten, bei denen sich gesellschaftliche Rahmenbedin-

gungen plötzlich ändern oder ggf. auch nicht umfassend bekannt sind, sind nicht-intendierte, indirekte und negative Veränderungen wahrscheinlich. Sollten keine Informationen dazu in den Monitoringsystemen erhoben werden, könnten die verfügbaren Steuerungsinformationen eventuell zu einseitig sein. Daher wäre zu empfehlen, dass die Organisationen der AKBP überprüfen, welche Wirkungsbereiche ihre Monitoringsysteme abbilden und diese ggf. systematisch um die genannten Aspekte erweitern. Um die Erhebungsinstrumente nicht zu überfrachten, könnte zumindest offen nach unerwarteten und nicht-intendierten Wirkungen gefragt werden.

**Modellierung der Wirkungslogik:** Die vorliegenden Befunde verdeutlichen, dass die Grundlage für eine adäquate Planung und Steuerung eine sorgfältige Modellierung der Wirkungslogik (*Theory of Change*) ist, bei der die Projekt- und Programmziele auf der Output- und Outcomeebene definiert werden und deren Beitrag zur Erreichung übergeordneter, langfristiger Ziele (*Impact*) spezifiziert wird. Um diese Projekt- und Programmziele anzustreben, werden wiederum verschiedene Maßnahmen geplant und Ressourcen eingesetzt. Allerdings hat die EZ inzwischen erkannt, dass eine Wirkungslogik, die vom Ressourceneinsatz bis hin zu den übergeordneten Zielen führt, nicht ausschließlich linear ist. Vielmehr können sich innerhalb eines Projekts/Programms viele Wirkungsbereiche gegenseitig beeinflussen, d.h. sie stehen zueinander in dynamischen Wechselbeziehungen. Um solche Beziehungen bei der Planung und Steuerung mit zu berücksichtigen, wird in der EZ inzwischen mit Wirkungsmodellen gearbeitet. Wenngleich auch dies nur Modelle sind, in denen die Wirklichkeit notwendigerweise vereinfachend dargestellt wird, veranschaulichen sie die verschiedenen, z.T. komplexen Wechselbeziehungen verschiedener Wirkungen.

---

<sup>4</sup> vgl. <http://www.degeval.de/arbeitskreise/kultur-und-kulturpolitik/> [23.05.2016]

Dies gilt nicht nur für intendierte Wirkungen innerhalb des Programmbereichs. Vielmehr können auch externe Rahmenbedingungen die Wirkungsentfaltung hemmen oder fördern – und zwar auf verschiedenen Ebenen. Dies bedeutet, dass Programmziele zwar erreicht werden (z.B. berichten Teilnehmer über ein verändertes, positives Deutschlandbild) und trotzdem aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen keine gesellschaftliche Wirkung haben können. Insofern empfiehlt sich ein systemisches Denken im Hinblick auf die Berücksichtigung verschiedener Kontexteinflüsse bei der Planung und Steuerung, um solche Effekte erkennen und bei Bedarf gegensteuern zu können. Hierzu gehören zumindest folgende Leitfragen:

- Wie wirken einzelne Bereiche des gesellschaftlichen Systems zusammen?
- Wie wirken Projekte/Programme auf soziale Systeme?
- Wie wirken gesellschaftliche (Teil-)Systeme auf Projekte und Programme? (vgl. Hummelbrunner 2013; vgl. hierzu auch weiterführend Williams & Hummelbrunner 2011)

Quer gelagert zu diesen Überlegungen wird in der EZ auch unterschieden zwischen den verschiedenen Ebenen, auf denen Wirkungen ausgelöst werden sollen: Individuum (Mikroebene), Institutionen (Mesoebene) und Systeme (Makroebene) (vgl. Silvestrini, Bellino und Väth 2015). Auch dies ist für die AKBP relevant, da sie mit Individualförderung und/oder der Unterstützung von Organisationen Veränderungen in der Gesellschaft auslösen möchte. Je nachdem welcher Ansatz gewählt wird, sind aber unterschiedliche Wechselwirkungen und externe Einflüsse denkbar, wie folgendes Beispiel auf der Mesoebene verdeutlicht: So können z.B. andere Organisationen existieren, deren Tätigkeit entgegengesetzt wirken oder die gleichen Zielsetzungen verfolgen, sodass Wirkungszuschreibungen erschwert werden.

Schließlich soll noch darauf hingewiesen werden, dass das Denken in Wirkungsmodellen inklusive der Berücksichtigung externer Rahmenbedingungen auch bedeutet, dass im Modell Variablen enthalten sind, zu denen nicht unbedingt eine kausale Beziehung bestehen muss. Dies bedeutet, dass nur aufgrund der Tatsache, dass keine kausale Wirkungsattribution bei der Wirkungsüberprüfung möglich ist, bestimmte Faktoren dennoch einen für die Wirkungsentfaltung relevanten Beitrag leisten können und somit im Wirkungsmodell berücksichtigt sein sollten. Dies gilt insbesondere für übergeordnete Wirkungen und andere externe Rahmenbedingungen.

**Evaluationen:** Zur tiefergehenden Untersuchung von Wirkungen und Nachhaltigkeit werden sowohl in der AKBP als auch der EZ Evaluationen eingesetzt. Insbesondere in der EZ wurden inzwischen einige Verfahren entwickelt, wie man auch ohne experimentelle Designs versuchen kann, die Wirkungen eines Projekts/Programms im Vergleich zum kontrafaktischen Zustand aufzuzeigen. Vereinfacht dargestellt wird bei experimentellen Designs, d.h. unter streng kontrollierten Bedingungen untersucht, wie eine Entwicklung ohne die Intervention verlaufen wäre und dieser Zustand wird verglichen mit dem Zustand, den eine Intervention ausgelöst hat. Der Unterschied wird als Wirkung der Intervention identifiziert. Da dies in der Praxis bzw. insbesondere in volatilen Kontexten aus verschiedenen Gründen nicht immer möglich ist, werden in der EZ Designs<sup>5</sup> angewandt, die dem Erkenntnisgewinn dieses Verfahrens nahe kommen. Hierzu gehören beispielsweise:

- Matching Techniken
- Pipeline Ansatz

---

<sup>5</sup> Einen Überblick über diese Verfahren bietet folgendes Dokument, in dem für jedes Verfahren auch weiterführende Literatur zur Methode sowie Praxisleitfäden und Fallstudien angegeben sind: Silvestrini, Stefan/Bellino, Ines/Väth, Susanne (2015) Impact Evaluation Guidebook for Climate Change Adaption Projects. Bonn und Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

- Regression Discontinuity Design (RDD)<sup>6</sup>
- Zeitreihen (wenn möglich inklusive Erhebung von Baseline-Daten)
- Strukturgleichungsmodelle

(vgl. Silvestrini u.a. 2015)

Um die Wirkungen der eigenen Maßnahmen im Rahmen von Evaluationen besser herausstellen und beurteilen zu können, wird daher empfohlen zu prüfen, ob solche Designs auch bei Evaluationen in der AKBP angewandt werden können.

Strukturgleichungsmodelle gehören zu den hypothesenprüfenden Verfahren und haben konfirmatorischen Charakter. D.h. sie dienen dazu, ein theoretisch fundiertes Hypothesensystem von Kausalzusammenhängen empirisch zu bestätigen. Dabei können auch komplexe Wirkungszusammenhänge simultan überprüft werden und mehrere Indikatoren für die Messung einer Variablen des Modells (theoretisches Konstrukt) verwendet werden. Ein Vorteil dieses Verfahrens ist des Weiteren die Analyse kausaler Wirkungsbeziehungen von nicht direkt beobachtbaren Konstrukten (sog. latente Variablen; z.B. Einstellung zu Demokratie), indem diese mit direkt messbaren Indikatoren verknüpft werden (vgl. Jahn 2007).<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Dieser Ansatz wird – vereinfacht dargestellt – gewählt, wenn sich Zielgruppen in einem bestimmten Merkmal unterscheiden und aufgrund dessen an einer Maßnahme teilnehmen oder nicht (z.B. Einkommen). Dementsprechend werden sie einer Interventions- oder Vergleichsgruppe zugeteilt und Gruppenunterschiede untersucht (vgl. Silvestrini u.a.: 29f.). Bei der Anwendung dieses Verfahrens bei AKBP-Projekten ist daher zu prüfen, ob es bestimmte Merkmale gibt, aufgrund dessen Zielgruppen an Maßnahmen teilnehmen können oder nicht.

<sup>7</sup> Einen ersten Einstieg und Überblick über die Methode, die Unterschiede der beiden Ansätze der Strukturgleichungsmodellierung (Kovarianz- und Varianzanalyse) und die beispielhafte Anwendung mittels gängiger Software (LISREL, AMOS und SmartPLS) bietet folgende öffentlich zugängliche Quelle: Jahn, Steffen (2007): Strukturgleichungsmodellierung mit LISREL, AMOS und SmartPLS. Eine Einführung.

---

## Verwendete Quellen

---

Auswärtiges Amt (AA) (2015): Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik 2013/2014. Grenzen überbrücken – Werte teilen – Wissen schaffen – die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik in globaler Verantwortung. 18. Bericht der Bundesregierung. Online verfügbar unter:

[https://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/670488/publicationFile/205472/AKBP-Bericht\\_2013-2014.pdf](https://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/670488/publicationFile/205472/AKBP-Bericht_2013-2014.pdf) [13.04.2016].

Auswärtiges Amt (AA) (2016): Kultur, Bildung, Wissenschaft und Kommunikation in globaler Verantwortung. 19. Bericht der Bundesregierung zur Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik. Online verfügbar unter:

[http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/729324/publicationFile/1214340/160309\\_AKBP\\_Bericht\\_19\\_Download.pdf](http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/729324/publicationFile/1214340/160309_AKBP_Bericht_19_Download.pdf) [21.04.2016].

Development Assistance Committee (DAC) (2010): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> [27.04.2016].

Engin, Tülin/Hennefeld, Vera/Metje, Ute M./Nagel, Tanja (2014): Zur Evaluationskultur in Kultur und Kulturpolitik. In: Bötcher, Wolfgang/Kerlen, Christiane/Maats, Peter/Schwab, Oliver/Sheikh, Sonja (DeGEval-Vorstand) (Hrsg.): Evaluation in Deutschland und Österreich. Stand und Entwicklungsperspektiven in den Arbeitsfeldern der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation. S. 73-87.

Hennefeld, Vera (2008): Evaluation als Instrument der kulturpolitischen Steuerung: Methodische Überlegungen am Beispiel der AKBP. CEval Arbeitspapier Nr. 13. Saarbrücken: Centrum für Evaluation. Online verfügbar unter:

[http://www.ceval.de/modx/fileadmin/user\\_upload/PDFs/workpaper13.pdf](http://www.ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper13.pdf) [13.04.2016].

Hennefeld, Vera (2013): Zielvereinbarungen und Evaluation als Instrumente zur strategischen Steuerung der Mittlerorganisationen in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik Deutschlands. In: Hennefeld, Vera/Stockmann, Reinhard (Hrsg.): Evaluation in Kultur und Kulturpolitik. Eine Bestandsaufnahme. Münster, u.a.: Waxmann. S. 137-161.

Hummelbrunner, Richard (2013): Systemische Ansätze in der Evaluation. Diskussionspapier der Arbeitsgruppe „Systemische Ansätze“ des Arbeitskreises Evaluation von Entwicklungszusammenarbeit in der DeGEval. Online verfügbar unter:

[http://www.degeval.de/images/stories/Arbeitskreise/AK\\_ENTW\\_POL/Diskussionspapier\\_AG\\_SAE\\_130731.pdf](http://www.degeval.de/images/stories/Arbeitskreise/AK_ENTW_POL/Diskussionspapier_AG_SAE_130731.pdf) [28.04.2016].

Jahn, Steffen (2007): Strukturgleichungsmodellierung mit LISREL, AMOS und SmartPLS. Eine Einführung. Online erhältlich bei SSRN:

<http://ssrn.com/abstract=2729658> oder <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2729658> [23.05.2016].

Maaß, Kurt-Jürgen (2013): Rolle und Bedeutung von Evaluation in der Auswärtigen Kulturpolitik Deutschlands. In: Hennefeld, Vera/Stockmann, Reinhard (Hrsg.): Evaluation in Kultur und Kulturpolitik. Eine Bestandsaufnahme. Münster, u.a.: Waxmann. S. 35-52.

Rolff, Hans G. (2009): Pädagogisches Qualitätsmanagement (PQM). Skizze einer Gesamtübersicht (überarbeitete Fassung des Originals von 2001). Online verfügbar unter:

[http://www.bva.bund.de/DE/Organisation/Abteilungen/Abteilung\\_ZfA/Auslandsscholarbeit/PaedagogischesQualitaetsmanagement/PQM\\_Skizze\\_einer\\_Gesamt%C3%BCbersicht.doc?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bva.bund.de/DE/Organisation/Abteilungen/Abteilung_ZfA/Auslandsscholarbeit/PaedagogischesQualitaetsmanagement/PQM_Skizze_einer_Gesamt%C3%BCbersicht.doc?__blob=publicationFile&v=2) [25.04.2016].

Silvestrini, Stefan/Bellino, Ines/Väth, Susanne (2015) Impact Evaluation Guidebook for Climate Change Adaption Projects. Bonn und Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Online verfügbar unter:

[https://gc21.giz.de/ibt/var/app/wp342deP/1443/wp-content/uploads/filebase/me/project-level-me/giz2015-Impact\\_Evaluation\\_Guidebook\\_for\\_Adaptation\\_to\\_Climat\\_Change.pdf](https://gc21.giz.de/ibt/var/app/wp342deP/1443/wp-content/uploads/filebase/me/project-level-me/giz2015-Impact_Evaluation_Guidebook_for_Adaptation_to_Climat_Change.pdf) [28.04.2016].

Williams, Bob/ Hummelbrunner, Richard (2011): Systems Concepts in Action. A Practioner's Toolkit. Stanford, California: Stanford University Press.

### **Über den Autor**

Jörg Rech war Seniormitarbeiter in den Bereichen Bildung und Kultur sowie Arbeit und Gesundheit am Centrum für Evaluation (CEval) der Universität des Saarlandes.

### **Über das ifa**

Das ifa (Institut für Auslandsbeziehungen) engagiert sich weltweit für ein friedliches und bereicherndes Zusammenleben von Menschen und Kulturen. Es fördert den Kunst- und Kulturaustausch in Ausstellungs-, Dialog- und Konferenzprogrammen. Als Kompetenzzentrum der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik vernetzt es Zivilgesellschaft, kulturelle Praxis, Kunst, Medien und Wissenschaft. Es initiiert, moderiert und dokumentiert Diskussionen zu internationalen Kulturbeziehungen.

Dieser Text basiert auf den Ergebnissen eines Forschungsprojekts im Rahmen des ifa-Forschungsprogramms „Kultur und Außenpolitik“.

### **Impressum**

Die Publikation gibt ausschließlich die persönliche Auffassung des Autors wieder.

Herausgeber:

ifa (Institut für Auslandsbeziehungen)

Charlottenplatz 17, 70173 Stuttgart,

Postfach 10 24 63, D-70020 Stuttgart

*info@ifa.de, www.ifa.de*

© ifa 2017

Autor: Dr. Jörg Rech (CEval GmbH)

Koordination: Dr. Vera Hennefeld (CEval GmbH)

Lektorat: ifa-Forschungsprogramm „Kultur und Außenpolitik“

ISBN: 978-3-921970-44-7