

# **(New) Public Management und Evaluation – Zur Bedeutung von Evaluationen im Verwaltungsmanagement**

**Isabella Proeller** | *Die Synergien zwischen New-Public-Management-Reformen und Evaluationen sind in der Praxis bislang hinter den Erwartungen zurückgeblieben. New-Public-Management-Elemente sind heute eingebettet in weiterentwickelte Post-NPM-Reformansätze. Die jüngere internationale Reformpraxis zeigt dabei einen Trend zur Verstärkung der Wirkungsorientierung. Evaluationen spielen hierbei eine wichtige Rolle als Führungsinformation. Als solche bieten sie grosses Potenzial für die Erweiterung der Informationsbasis, müssen sich aber gleichzeitig der Herausforderung stellen, die Verwendung im Führungsprozess zu erhöhen. Unter der Prämisse einer weiteren Stärkung der strategischen Ausrichtung von Verwaltungssteuerung wird der Bedarf an Evaluierungen weiter zunehmen.*

## **Inhaltsübersicht**

- 1 Einleitung
- 2 Merkmale und aktuelle Relevanz des NPM
- 3 Relevanz und Dynamik von Evaluationen in internationalen (Post-)NPM-Reformen
  - 3.1 LOLF und RGPP in Frankreich
  - 3.2 Programme-Management-Reform in Finnland
  - 3.3 Neues Steuerungsmodell und Neues kommunales Finanz- und Haushaltswesen in Deutschland
  - 3.4 Vergleichende Betrachtung
- 4 Verwendung von Führungsinformationen – Implikationen einer aktuellen Studie aus der deutschen Kommunalverwaltung
- 5 Fazit und Ausblick

## **1 Einleitung**

Die Wirksamkeit staatlichen Handelns stellt ein zentrales Erkenntnisinteresse von Evaluationen sowie das zentrale Steuerungsinteresse von Verwaltungsführungsansätzen à la New Public Management (NPM) dar. Ein gemeinsamer Nenner und das Potenzial für Synergien zwischen diesen beiden Konzepten scheinen damit auf den ersten Blick gegeben und wurden – gerade zu Beginn der NPM-Diskussion und Reformen stark – vermutet und gefordert (Bussmann 1997). In der praktischen Entwicklung blieb die Verbindung von Evaluation und NPM-Ansätzen gerade im deutschsprachigen Raum, aber auch andernorts, von Anfang an hinter diesen konzeptionellen Erwartungen zurück. So hatte denn auch die Deutsche Gesellschaft für Evaluation ihre Jahrestagung 2001 und das dazu erschienene Heft der Zeitschrift für Evaluation unter das Thema «Neues Steuerungsmodell und Evaluation» gestellt. In den damaligen Beiträgen von Wollmann (2002), aber auch von Buschor (2002) und Widmer (2002) kommt beispielsweise zum Ausdruck, dass zwar vermehrt «interne On-going-Selbstevaluationen» in

Form von Controllingdaten, Benchmarks etc. genutzt werden, die Praxis bei externen Ex-post-Evaluationen aber hinter den Erwartungen zurückbleibt und hierin weitere Potenziale gesehen würden.

Der Jahreskongress der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) vom 6. September 2013 in Freiburg zum Thema «Evaluation und NPM» greift diese Diskussion nach einer weiteren Dekade wieder auf. In dieser Zeit hat sich sowohl die Evaluationspraxis als auch die Reformpraxis national wie international weiterentwickelt, was eine erneute Standortbestimmung zur Wechselwirkung zwischen beiden Feldern interessant macht und auch Argumente liefert, dass man heute – wenn auch eher inkrementell denn radikal – zu anderen Ergebnissen und Einschätzungen als vor zehn Jahren gelangen könnte.

Die mögliche Entwicklungsdynamik, die sich zwischen der Einführung von NPM-Reformen und Evaluation entfaltet, wurde von Balthasar und Rieder (2009, 416 ff.) idealtypisch mit einer Komplementaritäts- und der konkurrierenden Substitutionshypothese umschrieben. Erstere vermutete aufgrund der Forderung von NPM-Reformen nach wirkungsorientierter Steuerung einen erhöhten Bedarf an Informationen zu Wirkungen, der eben auch wesentlich durch Evaluationen abgedeckt wird (oder werden muss); Letztere basiert auf der Annahme, dass durch die erhöhte Bereitstellung von Indikatoren und Kennzahlen Evaluationen ersetzt werden. Dabei scheinen die Erklärung und die Evidenz nicht eindeutig für die eine oder andere Hypothese zu sprechen. So finden sich für beide Hypothesen zahlreiche illustrative Beispiele, und auch in der von Balthasar und Rieder durchgeführten Studie zur Evaluationspraxis der Schweizer Kantone konnte keine der beiden Hypothesen klar bestätigt werden.

Der vorliegende Beitrag will nicht eine Metaanalyse oder gar einen weiteren Test zu Hypothesen des Verhältnisses zwischen Evaluation und NPM leisten. Vielmehr zielt er darauf ab, die Rolle von Evaluationen aus Sicht der Reformlogik und praxis zu beschreiben und einzuordnen. Diese Einordnung soll helfen, besser zu verstehen, warum Evaluationen in der aktuellen Reformpraxis (nicht) nachgefragt und gegebenenfalls dann auch (nicht) verwendet werden. Als konkrete leitende Fragen werden formuliert:

1. Welche Rolle spielen Evaluationen und Evaluationsinformationen im Rahmen von jüngeren Verwaltungsreformen?
2. Welche Anhaltspunkte lassen sich für eine Erhöhung der Relevanz von Evaluationen im Rahmen von Reformen zur Verwaltungsführung ableiten?

Zu diesem Zweck gliedert sich der Beitrag wie folgt: Im folgenden Abschnitt werden die aktuellen Reformentwicklungen zur Verwaltungssteuerung und die

Weiterentwicklungen der NPM-Debatte dargestellt. Daraufhin werden exemplarisch Beobachtungen zur Rolle von Evaluationen aus der jüngeren Reformpraxis in Frankreich, Finnland und Deutschland vorgestellt und anhand dieser einige wichtige Entwicklungen zur Rolle von Evaluationen in den jüngeren Reformen abgeleitet. Da Evaluationen aus der Steuerungslogik des NPM eine Art von Führungsinformationen sind, werden im nächsten Abschnitt die Ergebnisse einer kürzlich durchgeführten Studie zum Umgang mit Führungsinformationen vorgestellt. Aus dieser Studie können weitere Hinweise für die Rolle von Evaluationen in der NPM-Verwaltungssteuerung abgeleitet werden. Der Beitrag schliesst mit einer zusammenfassenden und zukunftsgerichteten Diskussion.

## **2 Merkmale und aktuelle Relevanz des NPM**

NPM-Reformen haben sich als bestimmter Typus von Verwaltungsreformen in den letzten dreissig Jahren ihren erkennbaren Platz in der Verwaltungsreformdebatte gesichert. Als nicht mehr ganz «neues» Konzept werden heutzutage zahlreiche andere Konzepte als Nachfolger, Weiterentwicklung oder gar Alternativen positioniert. Damit wird dokumentiert, dass es seit den 1990er-Jahren eine Veränderung in der praktischen und konzeptionellen Reformdiskussion gegeben hat. Es stellt sich aber auch die Frage, ob es heutzutage überhaupt noch relevant ist, nach den Effekten von NPM, z. B. in Bezug auf Evaluation, zu fragen, und ob NPM in den aktuellen Reformen und Konzepten überhaupt noch eine Rolle spielt.

Eine Einschätzung der aktuellen Bedeutung des NPM wird dadurch erschwert, dass es sich dabei seit jeher um kein klar definiertes Konzept, sondern einen Sammelbegriff handelt (Schedler/Proeller 2011, 5). Pollitt und Dan (2011, 5) stellen dabei klar, dass das NPM in der Debatte regelmässig zwei Ebenen adressiert. Auf einer übergeordneten Ebene geht es um eine Doktrin, die postuliert und davon ausgeht, dass öffentliche Organisationen und die öffentliche Verwaltung durch die Nutzung von Konzepten, Techniken und Werten aus der Privatwirtschaft verbessert werden können. Auf einer «profaneren» Ebene bezieht sich der Begriff NPM auf eine Reihe von spezifischen Konzepten und Praktiken, die sie wie folgt beschreiben (Pollitt/Dan 2011, 5 f.):

- Betonung von «Performance», speziell durch eine vermehrte Messung von Outputs
- Präferenz für schlanke, flache, spezialisierte, autonome Organisationseinheiten
- Breiter Einsatz vertragsähnlicher Mechanismen als dominanten Koordinationsmechanismus anstelle hierarchischer Beziehungen

- Etablierung marktähnlicher Mechanismen oder von Wettbewerbssurrogaten
- Trend, die Nutzer von Leistungen als Kunden zu betrachten und Qualitätsmanagement anzuwenden

In der Literatur wird in den letzten Jahren intensiv entlang anderer Konzepte diskutiert, die eine «Post-NPM-Ära» proklamieren und darin entstehende, neuere Modelle des Verwaltungsmanagements beschreiben. Ohne an dieser Stelle eine nur annähernd vollständige Darstellung dieser jüngeren Entwicklungen geben zu können, sei beispielhaft auf einzelne Eckpfeiler hingewiesen. So spielt der Gedanke, vermehrt in Netzwerk- und «Whole of Government»-Perspektiven über Regierungs- und Verwaltungsinstitutionen und ihr Verhalten nachzudenken, eine wichtige Rolle. Dies kommt beispielsweise in Begriffen und Konzeptnamen wie «New Public Governance» und «Joined-up Government» zum Ausdruck. In Schlagworten wie «Public Value» oder «New Public Leadership» wird der veränderten und bewussteren Wertediskussion und Bedeutung der Akteure Rechnung und Ausdruck verliehen und eine weitere wichtige Dimension der Post-NPM-Debatte betont.<sup>1</sup>

Welche Rolle spielt das NPM aber in diesen konzeptionellen Post-NPM-Ansätzen und deren Umsetzung in konkreten Reformen überhaupt noch? Zwar wird es von einigen Autoren tatsächlich totgesagt, wie beispielsweise von Dunleavy et al. (2006, 468), die argumentieren, dass Kernelemente der NPM-Reformen entweder zu Desastern geführt hätten oder ausgesetzt wurden. Gleichwohl kommen andere Autoren zu einem differenzierten, sogar gegenteiligen Schluss. So werden vor allem die Aspekte der Verwaltungsführung und des Verwaltungsmanagements eher als eine Adaption und Weiterentwicklung des NPM interpretiert denn als Abkehr davon (Hood/Peters 2004). Andere argumentieren, dass Kernelemente des NPM heute durch Gesetzgebung und Regulierung mitunter soweit institutionalisiert sind, dass sie bleiben (werden) (Ellwood/Newberry 2007). Ferner zeigt sich, dass Elemente wie Kontraktmanagement oder Performance-Management inzwischen zum «Standardrepertoire» bei Modernisierungsansätzen der Verwaltungsführung zählen und in vielen internationalen Reformen als Kernelemente genutzt werden (Proeller 2007). Gerade was Aspekte der Verwaltungssteuerung betrifft, werden NPM-Kernelemente somit immer noch aufgegriffen und in Reformen verwendet (Goldfinch/Wallis 2010, 1109). Performance-Management ist inzwischen international zu einem allgegenwärtigen und zunehmenden Trend und Phänomen in der Verwaltungsführung geworden (Moynihan/Pandey 2010; Proeller/Siegel 2009). Für die Post-NPM-Zeit zeigen internationale Vergleiche dabei zwei wesentliche Trends, die eng mit Performance-Management verknüpft sind – neben vielen weiteren, die hier aber nicht von prioritärem Interesse sind.

Zum einen zeigt sich, dass international eine verstärkte Ausrichtung auf strategische Steuerung erfolgt, zum anderen und parallel dazu wird in der Performance-Steuerung immer mehr Bedeutung auf die Wirkungsebene gelegt, in Weiterentwicklung einer zunächst eher dominierenden Ausrichtung auf die Leistungsebene (Proeller 2007).

Neben der Frage nach den Gesamteffekten und wirkungen des NPM-Reformmodells (Evaluation von NPM) ist gerade das Performance-Management jenes Element, aus dem die grössten Wechselwirkungen und Potenziale für die Evaluation abgeleitet worden sind (Evaluation im NPM). Performance-Management als Kernelement des NPM wird dabei als System zur systematischen Versorgung von Verwaltungsmanagern mit Informationen zur leistungs- und wirkungsorientierten Steuerung der Effizienz und Effektivität von Verwaltung verstanden (Proeller/Siegel 2009, 456). Es wird regelmässig über das Festlegen und Messen von Zielen und Indikatoren sowie die Definition entsprechender Steuerungsprozesse eingeführt, in denen diese Ziele und Indikatoren gemessen, berichtet und zur Entscheidung verwendet werden sollen. Die dabei unterstellte Input-Output-Outcome-Logik öffentlicher Leistungsprozesse wie auch unterstellte Annahmen über die Kausalitäten zwischen Inputs, Leistungen und Wirkungen stellen dabei bezüglich des Zwecks, der konzeptionellen Gedanken und der Inhalte die potenziell wesentliche Schnittmenge und Synergieeffekte zu Evaluationen dar. Da gerade diese Komponente des NPM auch in den aktuellen Reformansätzen omnipräsent zu sein scheint und sich mit der noch stärkeren strategischen und Wirkungsausrichtung sogar in Bezug auf das «Erkenntnisobjekt» der Kausalitäten und Wirkungen noch stärker auf Evaluationen zubewegt, ist die Frage nach der aktuellen Rolle und dem Beitrag von Evaluationen im NPM durchaus gerechtfertigt.

### **3 Relevanz und Dynamik von Evaluationen in internationalen (Post-)NPM-Reformen**

In diesem Abschnitt werden exemplarisch drei jüngere Reformen aus Frankreich, Finnland und Deutschland herausgegriffen und dargestellt, wie in diesen Reformansätzen Evaluation konzeptionalisiert worden ist beziehungsweise welche Rolle Evaluationen für die Reform der Verwaltungssteuerung spielen. Aus diesen Beispielen lassen sich Hinweise herauslesen, welcher Beitrag von Evaluationen aus Reformlogik gesehen, nachgefragt und genutzt wird. Damit wird bewusst ein sehr pragmatisches Vorgehen gewählt, das den Fokus sowohl auf die Praktiken und die Perspektiven der Verwaltungsführung und der Reform, aber auch auf die Verwendung legt. Gleichzeitig impliziert dieses Vorgehen natürlich auch gewisse methodische Grenzen und Einschränkungen, nämlich dass diese Beispielreformen nur exemplarisch und illustrativ in Hinblick auf die Erwähnung und

konzeptionelle Rolle von Evaluationen, nicht aber als (annähernd) umfassende Auswertung der aktuellen internationalen (Post-)NPM-Reformen oder ihrer Evaluationspraxis anzusehen sind. Ferner soll gerade die «Logik» der Reform(er) herausgestellt werden, was aber zugleich impliziert, dass ein gefiltertes Teilbild dargestellt wird und nicht der Nutzen von Evaluationen in Reformen insgesamt analysiert werden soll.

Vorgängig ist klarzustellen, was bei dieser Betrachtung als Evaluation verstanden wird. In einem weiten Verständnis von Evaluation, wie es auch beispielsweise von Wollmann in seinen Analysen zur Evaluation von Verwaltungspolitik dargelegt wurde (Wollmann 2002; 2013), sind Evaluationen Analyseverfahren, «die darauf gerichtet sind, die Zielerreichung und Wirkung politischer Programme und politisch-administrativen Handelns zu erfassen (und zu erklären)» (Wollmann 2013, 88). Hierzu können Ex-ante-, On-going- (begleitende) sowie Ex-post-Evaluationen gerechnet werden, die ihrerseits jeweils als interne oder externe Evaluation durchgeführt werden können. Das Performance-Management wie auch Controlling, Benchmarking, Kostenrechnung etc. als Kernelemente des NPM würden hiernach als Instrumente begleitender interner Evaluation ebenfalls darunterfallen.

### 3.1 LOLF und RGPP in Frankreich

In Frankreich wird in den letzten rund zehn Jahren von einem Anstieg der evaluativen Aktivitäten auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Verwaltung berichtet:

*Le secteur public [...] (a) aujourd'hui envie de mieux se connaître (de « mieux se regarder marcher ») en utilisant le moyen des évaluations ou tout autre moyen utile à la connaissance publique des résultats et de l'impact des PPP [politiques publiques et programmes]. (Baslé 2009, 75)*

In diesem Beitrag sollen vor allem die Entwicklungen im Zusammenhang mit dem LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) und dem RGPP (révue générale des politiques publiques) herausgegriffen werden. Im Rahmen des LOLF, das 2001 verabschiedet wurde und seit 2006 umgesetzt wird, wurde die Struktur des Staatsbudgets auf Aufgabenbereiche, Programme und Projekte umgestellt. Ebenfalls damit einher ging die Einführung von Performance-Zielen und -Indikatoren zur Budgetsteuerung sowie die Zuweisung von Ressourcen stärker im Format von Globalbudgets<sup>2</sup>, womit unter anderem das generelle Anliegen nach mehr Performance-orientierter Steuerung im Verwaltungsmanagement institutionalisiert worden ist. Neben der Stärkung des Performance-Managements wur-

den auf Ebene des Parlaments die Kompetenzen der Finanzkommissionen in Bezug auf Wirkungs- und Kosten-Nutzen-Analysen erweitert (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie 2006). Spezielle Berichtersteller wurden etabliert, die sich mit der Prüfung von Aufgaben oder Programmen befassen. Als weiteren Schub evaluativer Aktivitäten zeigten sich in Frankreich die sogenannten «Audits». Audits wurden ein erstes Mal im Rahmen der «Réforme de l'Etat» 2005 von Premierminister Villepin und dann vor allem im Rahmen des Modernisierungsprogramms RGPP unter Nicolas Sarkozy eingesetzt. Die Audits des RGPP wurden in 24, meist organisatorisch abgegrenzten Untersuchungsbereichen durchgeführt mit dem Ziel, Beiträge für die Reduktion des Haushaltsdefizits zu identifizieren und vorzuschlagen. Die Audits folgten dabei alle einem vorgegebenen Untersuchungsrastrer mit konkreten Fragestellungen. Diese Fragestellungen suggerieren dabei durchaus den Charakter von Evaluationen. So wird z. B. nach den Zielen, dem Zielbeitrag, den Wirkungen beziehungsweise dem Nutzen von öffentlichen Leistungen gefragt. Allerdings wird kritisiert, dass die Audits weniger Gewicht auf die Evaluation gelegt haben, sondern vielmehr auf die Präsentation von Empfehlungen, was durch die Zusammensetzung der Auditteams, den engen zeitlichen Rahmen und die Ausrichtung der Audits als Beitrag zur Sparpolitik befördert wurde (Lafarge 2007; Baslé 2009).

### **3.2 Programme-Management-Reform in Finnland**

Auch in Finnland fallen bei der Betrachtung der Reformentwicklung der letzten 15 Jahre immer wieder «Evaluationen» als wichtige Wegweiser und Elemente der Reform auf. An dieser Stelle werden dabei die Entwicklungen um das «Programme-Management» dargestellt<sup>3</sup>. Aufbauend auf dem Bericht einer internationalen Expertengruppe verabschiedete das finnische Parlament ein Set von Empfehlungen in Bezug auf die Stärkung der Regierungsführung, wobei die Horizontalität (d. h. die Kooperation und Koordination zwischen den Ministerien) und die Ausrichtung auf Prioritäten einen besonderen Stellenwert einnahmen. Ursprünglich war vorgesehen, die Wirkungen der daraus abgeleiteten Policy-Programme jährlich zu evaluieren und die Ergebnisse in die Budgetdebatte einfließen zu lassen. Die Verantwortung für den Prozess und für die damit einhergehende Wirkungsevaluation lag beim Prime Minister's Office. Die Evaluation der Programme und Ziele fand erstmals 2005 statt. Ursprünglich war der Prozess so konzipiert, dass die Evaluationsberichte von der Regierung genehmigt und dann bei der Ausarbeitung der neuen Regierungsprioritäten und Budgets berücksichtigt werden sollten. Tatsächlich erfuhr der Prozess damals eine spontane Erweiterung: Vom Premierminister wurden zwei sogenannte Policy-Foren einberufen. Diese Foren werden als ein Prozess und Versuch gewertet, die gesamte

Regierung in eine Evaluations- und Richtungsdiskussion zu involvieren. Von der ersten – recht überraschenden – Durchführung der Foren wird berichtet, dass es gelungen sei, damit eine strategische Diskussion und Auseinandersetzung in der Gesamregierung auszulösen, deren Ergebnisse sogar Eingang in die folgende Budgetdiskussion gefunden haben (Harrinvirta/Kekkonen 2005, 12 ff.). Die 2007 gewählte Nachfolgerregierung hat unter Berücksichtigung dieser positiven Erfahrungen von Anfang an keine jährlichen Evaluationen der Politikprogramme geplant, sondern eine ähnliche Veranstaltung zur Mitte der Amtszeit. Anfang 2009 hat das Prime Minister's Office eine umfangreiche Evaluation der Politikprogramme erstellt. Diese wurde den Ministern zugänglich gemacht und besprochen. Daraus ergaben sich spezifische Themen und Fragen, die während eines zweitägigen Treffens ausführlich diskutiert wurden. Die Ergebnisse, beispielsweise Änderungen bestehender oder die Einführung neuer Massnahmen, wurden in die Diskussion des Rahmenbudgets für die nächsten vier Jahre aufgenommen (Prime Minister's Office 2009, 5 f.). Neben den verschiedenen Policies wurde auch das Programm selbst evaluiert und von der Folgerregierung mit leichten Anpassungen weitergeführt (Kekkonen 2007).

### **3.3 Neues Steuerungsmodell und Neues kommunales Finanz- und Haushaltswesen in Deutschland**

In Deutschland finden sich NPM-Reformgedanken und -elemente in verschiedenen Teilreformen der letzten Jahre (Proeller/Siegel 2009). In Hinblick auf den Performance- und Evaluationsgedanken fallen hierzu auf der lokalen Ebene nach der Welle des Neuen Steuerungsmodells vor allem die Reformen zur Einführung eines Neuen kommunalen Finanz- und Haushaltswesens auf, mit dem unter anderem auch Produkthaushalte mit Indikatoren eingeführt werden, aber auch die Ansätze einzelner Städte wie beispielsweise Mannheim oder München, die sich einem wirkungsorientierten und recht umfassenden Reformansatz verschrieben haben. Beim Stichwort Performance-Management darf in Deutschland auch die Bundesagentur für Arbeit nicht unerwähnt bleiben, die das ambitionierteste und am weitesten entwickelte Performance-Management-System auf Bundesebene in Deutschland betreibt. Vor mehr als zehn Jahren hat Wollmann (2002; 2004) die Bedeutung von Evaluationen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland analysiert. Er kam damals zum Schluss, dass zwar Verfahren der internen Evaluierung wie Controlling, Leistungsvergleiche oder Kostenleistungsrechnungen zugenommen haben. Die externe Evaluierung sei aber gerade im internationalen Vergleich noch eher verhalten, und vor allem seien auch die Rechnungshöfe bis dato noch eher wenig in die Evaluierung der Verwaltungsmodernisierung eingebunden gewesen (Wollmann 2002, 93 ff.). In den letzten zehn

Jahren hat sich nun nicht zuletzt durch die Einführung der Produkthaushalte im Rahmen der Haushaltsreformen das Performance-Management weiter festgesetzt. Allerdings sind diese Systeme in der Breite immer noch als wenig «reif» zu qualifizieren, d. h. die verwendeten Indikatoren sind in der Regel noch eher Input- und Output-orientierte, wenig komplexe Indikatorensets und mehrheitlich in Berichts-, aber noch nicht in Lernroutinen eingebettet (Kroll et al. 2012; Proeller et al. 2012). Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel, so sind z. B. das System in Mannheim, aber auch jenes der Bundesagentur für Arbeit sehr wohl bereits Outcome-orientiert und auf Verbesserung und Entscheidungsrelevanz ausgelegt. Auch in Bezug auf die externe und Ex-post-Evaluierung ist in den letzten Jahren mehr Aktivität zu beobachten. So sind die Rechnungshöfe inzwischen deutlich aktiver bei Evaluationen und Kosten-Nutzen-Analysen von Modernisierungsprojekten und den Reformen des Haushaltswesens als vor zehn Jahren. Bei den Good-Practice-Beispielen wie Mannheim wurde gerade dieser Tage eine externe Ex-post-Evaluierung vorgelegt (Färber et al. 2014), und von der Bundesagentur für Arbeit ist bekannt, dass sie regelmässig Evaluationen vorlegt und verwendet (z. B. Heyer et al. 2011).

### **3.4 Vergleichende Betrachtung**

Mit diesen drei kurzen Einblicken und Ausschnitten aus der internationalen Reformpraxis soll illustriert werden, welche unterschiedlichen oder auch ähnlichen Dynamiken die verschiedenen Typen von Evaluationen in der jüngeren Reformpraxis erfahren haben. Zunächst kann festgehalten werden, dass die Verfügbarkeit von Evaluationsdaten tendenziell überall bewusst gefördert wurde und zugenommen hat. Dies trifft nicht nur auf Evaluationsdaten generell zu, sondern – wie im Fokus der Beispiele oben dargestellt – eben gerade auch auf Evaluierungen im Zusammenhang mit Verwaltungsmodernisierung. Die Rolle und der Beitrag dieser Evaluationsdaten in den einzelnen Reformen ist aber sehr heterogen und zwar sowohl hinsichtlich des Prozesses der Evaluierung, über den die Daten erhoben werden (intern/extern, ex-ante/on-going/ex-post), wie auch in Bezug auf den Zweck beziehungsweise den Beitrag, den man aus diesen Evaluierungen für die Verwaltungsreform erkennen kann. Hierin spiegeln sich zunächst wohl nicht nur eine heterogene Haltung und Kompetenz zu Evaluierungen, sondern vor allem auch die sehr heterogenen und divergenten Strategien, Umsetzungspraktiken und Reifegrade internationaler Verwaltungsmodernisierungsansätze und NPM-Reformelemente wieder (Pollitt 2007). Ein durchgängiger Trend aller Reformen ist der Ausbau des Performance-Managements, der aber nicht auf eine gleichartige Ausrichtung und Charakterisierung dieser Systeme schliessen lässt. So ist von den genannten Beispielen das finnische System wir-

kungsorientiert und baut auf einer inzwischen mehrjährigen Erfahrung im Umgang mit solchen Daten auf. Das französische System strebt auf konzeptioneller Ebene auch Wirkungsorientierung an, ist aber noch ein eher junges System, von dem berichtet wird, dass die Orientierung und der Umgang mit Wirkungszielen noch Probleme bereitet (Migaud/Carrez 2009, 13 ff.). Für Deutschland wurde bereits herausgestellt, dass das Gros der Ansätze Output-orientiert ist, wobei es als Ausnahmen auch eher wirkungsorientierte Systeme gibt. Auch der Managementaspekt des Performance-Managements (als Abgrenzung zur operativen Messung und Erhebung von Daten) präsentiert sich unterschiedlich. Im finnischen Beispiel wurde dargelegt, welcher grosser Wert dort auf die Rückkopplung und das Ziehen von Lehren aus Evaluations- und Performancedaten gelegt wird. Demgegenüber ist aus deutschen Beobachtungen der Reformlandschaft bekannt, dass der Führungskreislauf hier oftmals noch nicht geschlossen ist und die Daten zwar erhoben und berichtet werden, der Prozessschritt, in dem daraus Lehren und Schlussfolgerungen für Entscheidungen, Strategien und zukünftige Zielsetzungen gezogen werden sollen, aber bei Weitem noch nicht breit etabliert ist (Proeller et al. 2012). Ferner zeigen sich auch Unterschiede in den realisierten Reformstrategien (Mintzberg/Waters 1985), die einen Einfluss auf die Art und die Nutzung der Evaluationsdaten haben können. So liegt in Finnland der Fokus der Strategie vor allem auf Wirkungen und Effektivität, in Frankreich mehr auf Sparen, und die deutschen kommunalen Haushaltsreformen wurden bislang weitgehend als funktionale, eher technische Rechnungswesensreformen umgesetzt (in Abgrenzung zu Reformen der Steuerungslogik) (Ridder et al. 2005). Die vermeintlich strategische Ausrichtung der Reformen auf Wirkungen und Kausalitäten, aus der das wesentliche Potenzial für Synergien mit Evaluationen vermutet und abgeleitet wurde, stimmt also vielfach (noch) nicht mit den faktischen Reformstossrichtungen überein. Dass diese oft implizite strategische Ausrichtung der Reformen einen Einfluss auf die Art der nachgefragten und genutzten Evaluierungen hat, scheint nahezuliegen.

Insgesamt kann sicher festgehalten werden, dass Evaluationen als Analyseverfahren zur Erfassung und Erklärung von Zielerreichung und Wirkungen nach wie vor zahlreiche und vielfältige konzeptionelle, aber auch praktische Schnittstellen zu NPM-Reformen aufweisen. Gleichzeitig bleibt die Verlinkung beider Bereiche immer noch hinter den potenziellen Synergien und Erwartungen zurück, insbesondere was die Auseinandersetzung mit Erkenntnissen zu Wirkungen und Kausalitäten betrifft. Dies wird durchaus auch in der aktuellen Diskussion und Literatur zum NPM kritisch diskutiert, wobei hier weniger die Rolle von Evaluationen zum Thema gemacht wird als vielmehr die Herausforderungen der Steuerung und Steigerung der Wirkungen staatlichen Handelns. Dabei wird zum

einen problematisiert, dass die Verfügbarkeit von Daten zu Wirkungen und Kausalitäten von und in NPM-Reformen nach wie vor unvollständig ist (Pollitt/Dan 2011). Zum anderen hat in den letzten Jahren vor allem aber auch die Auseinandersetzung mit der (Nicht-)Verwendung von Informationen in den Steuerungsprozessen und durch die Entscheidungsträger an Bedeutung zugenommen (z. B. Moynihan/Pandey 2010). Evaluationen werden in dieser Diskussion als eine Quelle und Art von Führungsinformation für Politik und Verwaltung angesehen, die konzeptionell in die Steuerungs- und Entscheidungsprozesse einfließen sollten, dies aber oftmals nicht tun.

#### **4 Verwendung von Führungsinformationen – Implikationen einer aktuellen Studie aus der deutschen Kommunalverwaltung**

Da Evaluationen in NPM-Reformen regelmässig als Führungsinformation konzeptionalisiert und behandelt werden, sollen an dieser Stelle die Ergebnisse einer jüngeren Studie meines Lehrstuhls zur deutschen Kommunalverwaltung vorgestellt werden, die weitere Einblicke in das Zusammenspiel von Evaluation und NPM-Reformen erlauben. In dieser Studie wurden die Amtsleiter von acht ausgewählten Verwaltungsbereichen in 130 kreisfreien Städten mit einem Fragebogen zur Arbeit mit Kennzahlen und Führungsinformationen befragt (Kroll et al. 2012). In diesem Beitrag sollen zwei wichtige Ergebnisse weiterführender Auswertungen aus dieser Befragung hervorgehoben werden: erstens die Art der verwendeten Informationen und zweitens die Einflussfaktoren auf die Verwendung von Performance-Informationen.

In einer Teilauswertung wurde der Frage nachgegangen, welche Informationsquellen Führungskräfte für die Entscheidungsfindung nutzen und welche relative Bedeutung den unterschiedlichen Informationsquellen zukommt (Kroll 2013b). Als Ergebnis zeigte sich, dass die Verwendung von Performance-Informationen, im Sinne von ex-ante definierten und routinemässig erhobenen und berichteten Indikatoren, nur eine (nicht dominante) von verschiedenen relevanten Informationsquellen darstellt. Das Lesen von Dokumenten und Gespräche innerhalb der Organisation – wozu z. B. auch schriftliche Evaluationsberichte und das Berichten über solche Evaluationen zählen – spielen eine vergleichsweise wichtigere Rolle als die Berichterstattung über Indikatoren (Kroll 2013b, 271). Auch wurden die eingangs erwähnten Komplementaritäts- und Substitutionshypothesen in Bezug auf die unterschiedlichen Informationsquellen getestet, wobei sich keine klaren Ergebnisse zugunsten der einen oder anderen Hypothese zeigten (Kroll 2013b, 272).

Des Weiteren wurde im Rahmen dieser Studie untersucht, welche Faktoren die Verwendung von Performance-Daten und Indikatoren durch Führungskräfte

bei der Entscheidungsfindung erklären. Dabei zeigte sich, dass die Einstellung der Führungskräfte zu Performance-Informationen, die Absicht, mit diesen zu arbeiten, ebenso wie ein gewisser sozialer Druck des organisatorischen Umfelds (durch Peers und Vorgesetzte) zum Arbeiten mit Kennzahlen einen wesentlichen Anteil der Varianz (76 %) bei der Verwendung von Performance-Informationen erklärt. Ferner beeinflusst die Absicht der Führungskräfte auch die Qualität und die Aussagekraft der verfügbaren Performance-Informationen: Setzen sich Führungskräfte für eine hohe Qualität der Daten ein, begünstigt dies deren Verwendung (Kroll 2013a, 9).

Auch wenn diese Studie sich primär mit Performance-Informationen und nicht mit Evaluationsdaten im Allgemeinen auseinandergesetzt hat, so lassen sich daraus auf Basis von Analogien zumindest einige Hypothesen für die Verwendung von Evaluationen als Führungsinformationen ableiten. Die Ergebnisse zur Vielseitigkeit der genutzten Informationsquellen deuten darauf hin, dass einerseits Evaluationen unterschiedlicher Art eine eigenständige relevante Informationsbasis sind. Andererseits haben Führungskräfte eine Präferenz zur Verwendung von mündlichen qualitativen Daten. Dies könnte auch bei der Wahl der Verbreitungsstrategien und -formate von Evaluationen Berücksichtigung finden.

Die starke Erklärungskraft der variablen Einstellung und des sozialen Drucks führt zum Schluss, dass diesen Faktoren bei der Umsetzung von Performance-Steuerung viel grössere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss (Kroll 2013a, 9 f.). Bislang liegt der Fokus bei der Konzeption und der praktischen (Weiter-)Entwicklung der Systeme oftmals auf technischen Aspekten wie Datenqualität, -verfügbarkeit und -reliabilität. Dies ist nach unseren Ergebnissen aber nicht hinreichend, um die Verwendung dieser Informationen für die Entscheidungsfindung wirklich zu steigern. Stattdessen müsste an der Einstellung und der sozialen Norm in Bezug auf Performance-Daten gearbeitet werden. Massnahmen hierfür könnten sein, Führungskräfte vermehrt mit Erfolgsgeschichten, Best-Practice-Beispielen oder persönlichen Berichten anderer über Erfolg und Nutzen von Performance-Management-Informationen zu konfrontieren und zu überzeugen, statt sie nur zu Prozessen und Techniken zu schulen. Diese Erkenntnis deckt sich zum Teil mit Empfehlungen und Erkenntnissen der Forschung über die Nutzung von Evaluationen. So fordert beispielsweise Balthasar (2009), Betroffene stärker in Evaluationen einzubinden. Parallel dazu kann daraus für Darstellungsformate von Evaluationen geschlossen werden, dass diese sich nicht nur an Fakten und Analysen orientieren, sondern auch auf die Veränderung von Einstellungen und Überzeugungen abzielen sollten.

## 5 Fazit und Ausblick

In diesem Beitrag wurde der Frage nachgegangen, welche Rolle Evaluationen und Evaluationsinformationen im Rahmen von jüngeren Verwaltungsreformen spielen. In Verwaltungsreformen der letzten Jahre finden sich in der Regel keine Hinweise darauf, dass sie sich immer noch am Reformmodell des NPM orientieren. Der Reformdiskurs und die Reformpraxis haben sich seit den 1990er-Jahren, als das NPM international als Referenzkonzept für Verwaltungsmodernisierung galt, weiterentwickelt und neu ausgerichtet. Gleichwohl genossen einzelne mit NPM assoziierte Reformelemente wie Performance-Management und Kontraktmanagement nach wie vor hohe Attraktivität auch in jüngeren Post-NPM-Reformansätzen. Dennoch haben sich in den letzten Jahren auch deutlich andere und neuartige Schwerpunkte in den Reformen und Reformmodellen festgesetzt.

Als ein Befund lässt sich zunächst festhalten, dass evaluative Aktivitäten und die Verfügbarkeit von Evaluationsinformationen im Rahmen der Verwaltungssteuerung und modernisierung in den letzten Jahren international weiter zugenommen haben. Allein schon der weiter anhaltende Ausbau von Performance-Management-Systemen und Messungen trägt hierzu bei. Aber auch evaluative Aktivitäten von Rechnungshöfen und die Evaluationen von Projekten haben eher zugenommen. Auch wenn die Verfügbarkeit und Menge von Evaluationen somit nun gestiegen ist, so ist die Relevanz und Nutzung dieser evaluativen Daten und Aktivitäten für die Verwaltungssteuerung weitaus weniger offensichtlich. Ein Hauptargument, weshalb ein Synergiepotenzial zwischen NPM-Reformen und Evaluationen zu erwarten war, war das gemeinsame Interesse an Wirkungen und Kausalitäten. Diesbezüglich ist aber die Erkenntnislage auch heute noch fragmentarisch und unzureichend. So gibt es bis heute immer noch wenige Erkenntnisse über die Wirkungen und Wirkungsmechanismen von Reformen und NPM-Instrumenten in Hinblick auf die Effektivität staatlichen Handelns. Aber auch in der Verwaltungssteuerung finden Wirkungen – sei es in Form von Indikatoren oder auf der Ebene von Zielsetzungen – bislang nicht die ihnen konzeptionell zugeordnete Bedeutung. Dabei ist anzumerken, dass dies nicht nur ein Umsetzungsproblem ist, sondern weitgehend auch methodische Ursachen hat und damit auch ein Konzeptionsproblem ist. Ferner zeigt sich immer deutlicher, dass die Annahme, Informationen und Erkenntnisse müssten lediglich verfügbar gemacht werden und würden dann quasi automatisch in der Entscheidungsfindung Berücksichtigung finden, unzutreffend ist. Performance-Management-Systeme im NPM, aber auch die Argumentation, dass Evaluationsdaten zu den Steuerungszielen des NPM gegenseitige Synergien aufweisen und daher im NPM an Bedeutung gewinnen würden, stützten sich aber wesentlich auf diese Annahme.

Die aktuellen Trends in der Praxis und in der Public-Management-Forschung bergen aber dennoch weiterhin wesentliches Potenzial für Evaluationen im Rahmen der Verwaltungssteuerung. So zeichnet sich trotz der eben genannten Probleme mit der Wirkungssteuerung und der Verwendung von Führungsinformationen nicht ab, dass diese aufgegeben werden. Gerade in Bezug auf die Wirkungsorientierung ist international sogar eher eine Konzentration und Verstärkung der Bemühungen zu beobachten, Wirkungen und Effektivität als Steuerungsgrößen zu stärken und weiterzuentwickeln. Dass Evaluationen in verschiedenen Ausprägungen weiterhin wesentliches Potenzial als relevante Führungsinformation aufweisen, ist unter dieser Perspektive auch für die Zukunft anzunehmen.

Die Verwendung von Führungsinformationen hat in den letzten Jahren in der Forschung wieder vermehrt Aufmerksamkeit gefunden. Auch wenn sich die Evaluationsforschung schon lange mit der Frage der Nutzung von Evaluationen befasst, wird diesem Aspekt in der Public-Management-Literatur erst seit der Einführung von Performance-Management-Systemen und der Erfahrung, dass diese oftmals nicht genutzt werden, mehr Beachtung geschenkt. In der Praxis zeigt sich ein heterogenes Bild von Organisationen, in denen der Steuerungskreislauf geschlossen wird und auch das Ziehen von Lehren anhand verfügbarer Daten gelingt, und solchen, die diesbezüglich noch Potenzial aufweisen. Evaluationen der unterschiedlichen Form zeigen hier – im Sinne der Komplementaritätshypothese von Balthasar und Rieder – Potenzial, das Verhalten von Führungskräften zu unterstützen, sich aus unterschiedlichen Quellen zu informieren. Auch die Strategien zur Verbreitung von Evaluationsergebnissen sowie die prozessuale Ausgestaltung der Durchführung von Evaluationen, beispielsweise durch den Einbezug von Entscheidungsträgern, scheinen aufgrund erster Erfahrungen wichtige Faktoren für eine gegenseitige Stimulation von Verwaltungssteuerung und Evaluation zu sein.

Wie und ob sich die zukünftigen Trends und Dynamiken in der Verwaltungssteuerung selbst, aber auch im Zusammenspiel mit Evaluation weiter entlang dieser Trends entwickeln und extrapolieren, wird aber nicht zuletzt wohl auch noch von den Effekten der Finanz- und Wirtschaftskrise abhängen. Die zum Teil dramatisch veränderte öffentliche Haushaltslage wird sich auch auf die Konzepte und Praktiken der Verwaltungssteuerung niederschlagen. Bislang zeichnen sich hier zwei grobe Entwicklungsverläufe ab. In einem davon führt die notwendige striktere Haushaltsdisziplin zu einer deutlichen Verstärkung strategischer Ansätze, mit klar restriktiver Prioritätensetzung und Kontrolle. In diesem Szenario ist davon auszugehen, dass auch das Interesse an Wirkungsinformationen und damit an Evaluationen im Allgemeinen anhält oder zunimmt. Ein anderes Szenario

rio ist, dass die knappen finanziellen Ressourcen eine Fokussierung auf traditionelle Sparstrategien forciert und damit letztendlich eher einen Rückschlag für komplexe Steuerungssysteme und damit auch für Evaluierungen zur Folge haben. Wahrscheinlich wird sich die internationale Reformlandschaft auch hier wieder weiter ausdifferenzieren und zu weiterer Heterogenität führen, aber damit auch weiterhin, wenn auch nicht flächendeckende Potenziale für Evaluierungen als wichtige Führungsinformation in der Verwaltungssteuerung aufweisen.

*Isabella Proeller, Prof. Dr. oec. et lic. iur., Professorin für Public und Nonprofit-Management an der Universität Potsdam, Deutschland, E-Mail: proeller@uni-potsdam.de*

#### Anmerkungen

- 1 Für einen breiteren Überblick zur Post-NPM-Konzept-Debatte mit Referenzen siehe Goldfinch/Wallis (2010).
- 2 Für Details siehe [www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)
- 3 Zur Programme-Management-Reform siehe detaillierter auch Proeller (2007, 20 ff.).

#### Literaturverzeichnis

- Balthasar, Andreas, 2009, Evaluationen in der Schweiz: Verbreitung und Verwendung, in: Widmer, Thomas / Beywl, Wolfgang / Fabian, Carlo (Hrsg.), *Evaluation: ein systematisches Handbuch*, Wiesbaden, VS-Verlag, S. 486-497.
- Balthasar, Andreas / Rieder, Stefan, 2009, Wo ist evidenzbasierte Politik möglich? Die Verbreitung von Evaluationen auf kantonaler Ebene, in: Vatter, Adrian / Varone, Frédéric / Sager, Fritz (Hrsg.), *Demokratie als Leidenschaft: Planung, Entscheidung und Vollzug in der schweizerischen Demokratie*, Bern, Haupt, S. 403-429.
- Baslé, Maurice, 2009, RGPP et activité évaluative en France: différences, complémentarité?, in: Trosa, Sylvie (Hrsg.), *Evaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique. Une perspective internationale*, Vicennes, Igpde, S. 61-84.
- Buschor, Ernst, 2002, Evaluation und New Public Management, *Zeitschrift für Evaluation*, H. 1, S. 61-73.
- Bussmann, Werner, 1997, Evaluationen in der Schweiz, in: Bussmann, Werner / Klöti, Ulrich / Knoepfel, Peter (Hrsg.), *Einführung in die Politikevaluation*, Basel, Helbing & Lichtenhahn, S. 13-36.

- Dunleavy, Patrick / Margetts, Helen / Bastow, Simon / Tinkler, Jane, 2006, New Public Management is Dead - Long Live Digital-Era Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, H. 16 (3), S. 467-494.
- Ellwood, Sheila / Newberry, Susan, 2007, Public sector accrual accounting institutionalising neo-liberal principles?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, H. 4, S. 549-573.
- Färber, Gisela / Salm, Marco / Schwab, Christian, 2014, Evaluation des Verwaltungsmodernisierungsprozesses «Change<sup>2</sup>» der Stadt Mannheim, Speyer, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Goldfinch, Shaun / Wallis, Joe, 2010, Two Myths of Convergence in Public Management Reform, *Public Administration*, H. 4, S. 1099-1115.
- Harrinvirta, Marku / Kekkonen, Sirpa, 2005, Government Programme as a subject of performance measurement – process and politics. Paper presented at EGPA Annual Conference, Bern, online verfügbar unter: <http://webh01.ua.ac.be/pubsector/index.htm> > Bern (2005) > Accepted abstracts & papers.
- Heyer, Gerd / Koch, Susanne / Stephan, Gesine / Wolff, Joachim, 2011, Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Ein Sachstandsbericht für die Instrumentenreform 2011, Nürnberg, IAB.
- Hood, Christopher / Peters, Guy, 2004, The Middle Aging of New Public Management - Into the Age of Paradox?, *Journal of Public Administration Research & Theory*, H. 3, S. 267-282.

- Kekkonen, Sirpa, 2007, The Finnish Government's Programme Management – a new tool for policy-coordination, Helsinki, The Prime Minister's Office.
- Kroll, Alexander, 2013a, Explaining the use of performance information by public managers: a planned-behavior approach, *American Review of Public Administration*, H. XX (X), S. 1-15, im Erscheinen.
- Kroll, Alexander, 2013b, The Other Type of Performance Information Nonroutine Feedback, Its Relevance and Use, *Public Administration Review*, Vol. 73, I. 2, S. 265-276.
- Kroll, Alexander / Proeller, Isabella, 2012, Steuerung mit Kennzahlen in den kreisfreien Städten. Ergebnisse einer empirischen Studie, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.
- Lafarge, Francois, 2007, Le lancement de la Révision générale des politiques publiques, *Revue française de l'administration publique*, S. 683-696.
- Migaud, Didier / Carrez, Gilles, 2009, Rapport d'information No 1780, Paris, Assemblée Nationale, online verfügbar unter: [www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i1780.pdf](http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i1780.pdf).
- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2006, Les grandes étapes de la LOLF et sa mise en oeuvre, Paris.
- Mintzberg, Henry / Waters, James, 1985, Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic management journal*, Vol. 6, I. 3, S. 257-272.
- Moynihan, Donald P. / Pandey, Sanjay K., 2010, The Big Question for Performance Management Why Do Managers Use Performance Information?, *Journal of Public Administration Research & Theory*, H. 4, S. 849-866.
- Pollitt, Christopher, 2007, Convergence or divergence. What has been happening in Europe?, in: Pollitt, Christopher / van Thiel, Sandra / Homburg, Christian (Hrsg.), *New public management in Europe: adaptation and alternatives*, Basingstoke u.a., Palgrave Macmillan, S. 10-25.
- Pollitt, Christopher / Dan, Sorin, 2011, The impacts of New Public Management in Europe: a Meta-Analysis, COCOPS Report, online verfügbar unter: [www.cocops.eu](http://www.cocops.eu).
- Prime Minister's Office, 2009, The Finish Government's Mid-Term Policy Process Review, Helsinki.
- Proeller, Isabella, 2007, Strategische Steuerung für den Staat, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Proeller, Isabella / Siegel, John, 2009, Performance Management in der deutschen Verwaltung – eine explorative Einschätzung, *DMS der moderne Staat*, H. 2, S. 455-474.
- Proeller, Isabella / Kroll, Alexander / Meier, Anne-Kathrin, 2012, Performance Management in den kreisfreien Städten. Einschätzungen aus Perspektive der mittleren Führungskräfte, *Verwaltung & Management*, H. 4, S. 180-187.
- Ridder, Hans-Gerd / Bruns, Hans-Jurgen / Spier, Fabian, 2005, Analysis of Public Management Change Processes. The Case of Local Government Accounting Reforms in Germany, *Public Administration*, Vol. 83, I. 2, S. 443-471.
- Schedler, Kuno / Proeller, Isabella, 2011, New Public Management, 5. Auflage, Bern, Haupt.
- Widmer, Thomas, 2002, Staatsreformen und Evaluation: Konzeptionelle Grundlagen und Praxis bei den Schweizer Kantonen, *Zeitschrift für Evaluation*, H. 1, S. 101-114.
- Wollmann, Hellmut, 2002, Verwaltungspolitik und Evaluierung. Ansätze, Phasen und Beispiele im Ausland und in Deutschland, *Zeitschrift für Evaluation*, H. 1, S. 75-99.
- Wollmann, Hellmut, 2004, Evaluation und Verwaltungspolitik. Konzepte und Praxis in Deutschland und im internationalen Vergleich, in: Reinhard Stockmann (Hrsg.), *Evaluationsforschung*, 2. Auflage, Opladen, Leske + Budrich, S. 205-232.
- Wollmann, Hellmut, 2013, Zur (Nicht-)Verwendung von Evaluationsergebnissen in Politik und Verwaltung. Eine vernachlässigte Fragestellung der Evaluationsforschung, in: Kropp, Sabine / Kuhlmann, Sabine (Hrsg.), *Wissen und Expertise in Politik und Verwaltung*, *DMS der moderne Staat*, Sonderheft 1, Opladen/Toronto, Verlag Barbara Budrich, S. 87-102.

## Résumé

*Dans la pratique, les synergies entre évaluations et nouvelle gestion publique (NGP) ne sont pour l'instant pas à la hauteur des attentes en la matière. Les éléments de NGP sont aujourd'hui insérés dans les réformes de l'après-NGP. La pratique internationale la plus récente en termes de réforme montre une tendance au renforcement de la gestion axée sur les résultats. A ce sujet, les évaluations jouent un rôle important d'information en matière de gestion. Si elles offrent certes un potentiel considérable pour élargir la base d'information, le défi consiste à les utiliser davantage dans le processus de gestion. Si l'on considère que l'orientation stratégique du pilotage administratif va poursuivre sa course, les besoins en évaluations continueront eux aussi d'augmenter.*