

Kompetenzanforderungen Evaluationsmanagement

*Arbeitsgruppe „Kompetenzen in der Evaluation“¹
Entwurf für die Mitgliederkonsultation*

Die Professionalisierung der Evaluation zog innerhalb der letzten zehn Jahre weltweit zunehmend das Interesse zahlreicher Evaluationsgesellschaften auf sich. Kompetenzanforderungen an Vertreterinnen und Vertreter aus der Evaluationspraxis zu identifizieren, spielte dabei eine wichtige Rolle. Indem sie Kompetenzanforderungen an in der Schweiz tätige Evaluationsmanagerinnen und -manager auflistete, hat die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) zu dieser Debatte beigetragen. In letzter Zeit sind jedoch andere Akteurinnen und Akteure im Evaluationsprozess in den Vordergrund gerückt – nämlich Evaluationsmanagerinnen und -manager. Diese sind häufig Vertragspartner in Evaluationen und handeln im Namen der auftraggebenden Organisation. Evaluationsmanagerinnen und -manager spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, sicherzustellen, dass Evaluationen einen Nutzen bringen und innerhalb ihrer Organisation auch angewendet werden (siehe z.B. Love, 1993; Mayne, 2008; Owen, 2003; Preskill und Torres, 1999, Russ-Eft und Preskill, 2009). Die Rolle von Evaluationsmanagerinnen und -managern wird jedoch oft missverstanden, unterschätzt und mit unzureichenden Ressourcen ausgestattet. Konsequenterweise gibt es keine klare berufliche Laufbahn für Evaluationsmanagerinnen und -manager. Bis jetzt wurde auch kaum in die Professionalisierung ihrer Arbeit und in Ausbildungsgänge investiert, um Kompetenzen zu trainieren, die für eine erfolgreiche Tätigkeit notwendig sind.

Ziel dieses neuesten SEVAL-Projekts ist es, sich dieser Herausforderung zu stellen. Das Projekt ist Teil der Anstrengungen der SEVAL, die Evaluationspraxis zu professionalisieren. Es wurde unter der Federführung der SEVAL-Arbeitsgruppe „Kompetenzen in der Evaluation“ durchgeführt. Die vorliegende Broschüre zeigt die Kompetenzen auf, welche Evaluationsmanagerinnen und -manager im schweizerischen Kontext als notwendig erachten.

1. Ziele und Fokus

Warum dieser Kompetenzrahmen, und warum jetzt?

Der vorliegende Rahmen soll klären, welche Kompetenzen für ein qualitativ hochwertiges Evaluationsmanagement gebraucht werden. Gleichzeitig soll er dazu beitragen, dass Investitionen in Evaluation noch wirksamer genutzt werden können. Der Kompetenzrahmen ergänzt die früheren Arbeiten der SEVAL zur Professionalisierung der Evaluation. Die im Dezember 2000 publizierten SEVAL Evaluations-Standards definieren Qualitätsstandards für die Planung, Durchführung und Vermittlung von Evaluationen. Die Standards liefern Kriterien für qualitativ hochwertige Evaluationen. Allerdings werden weder das notwendige Wissen, noch Fähigkeiten und Kompetenzen, die in der Evaluationspraxis gebraucht werden,

¹ Marlène Läubli Loud, PhD. - LAUCO Evaluation & Training, Cheffe de projet, Sebastian Bellwald, MSc - Planval, Studien – Evaluationen - Kommunikation, Eva Bühlmann, MSc - Planval, Studien-Evaluationen-Kommunikation, Verena Friedrich, Dr. sc. - Universität Bern, Hans Ruedi Hertig, MBA - Hertig Project Services Ltd, Wolfram Kägi, Dr. rer. pol. - B,S,S. Economic Consultants, Simone Ledermann, Dr. admin. publ. - Parlamentarische Verwaltungskontrolle, Sabina Schmidlin, lic.phil I - across concept

thematisiert. Zusammen mit der SEVAL-Liste der Kompetenzanforderungen an Evaluatorinnen und Evaluatoren schliesst der vorliegende Kompetenzrahmen für Evaluationsmanagerinnen und -manager diese Lücke.

Die Arbeiten der SEVAL sind Teil der internationalen Bestrebungen, Evaluation zu professionalisieren. Dabei wurden in erster Linie Antworten auf folgende Fragen gesucht: „Wer ist ein Evaluator / eine Evaluatorin? Wer ist ein Evaluationsmanager / eine Evaluationsmanagerin, und was braucht es, um Professionalität im Rahmen ihrer Arbeit zu gewährleisten?“ Mit dem Anstieg von Evaluationstätigkeiten in den letzten 30 Jahren fand die Notwendigkeit, derartige Fragen zu klären, zunehmende Beachtung – nicht zuletzt bei der „Evaluations-Community“ selbst. Verschiedene nationale und internationale Evaluationsgesellschaften haben das Thema aufgenommen und ihre eigenen, spezifischen Kompetenzrahmen entwickelt.

Warum auf das Evaluationsmanagement fokussieren?

In den letzten 30 Jahren haben sowohl Regierungs- als auch Nichtregierungsorganisationen in vielen Ländern –auch in der Schweiz – Schritt für Schritt Betriebseinheiten eingeführt, die sich mit dem Evaluationsbedarf ihrer Organisationen beschäftigen.

Diese Einheiten (manchmal nur aus einer Person bestehend, die sich zu 50% oder weniger mit Evaluationsangelegenheiten befasst) beschäftigen sich typischerweise mit der Entwicklung einer Art Evaluations-Strategie (was soll warum, wie, wann evaluiert werden?); mit der Steuerung des Prozesses zur Auftragsvergabe; mit der Begleitung einzelner Evaluationsprojekte in der Absicht, Qualität und Nutzung der Ergebnisse sicherzustellen und mit der Entwicklung von Instrumenten und Strukturen für ein evaluationsübergreifendes Lernen. Schliesslich fördern sie innerhalb der Organisation das Verständnis dafür, was Evaluation ist und wie sie am besten genutzt werden kann. Kurz gesagt haben Evaluationsmanagerinnen und -manager zwei Aufgaben: (1) Die Qualität und damit die Glaubwürdigkeit und den Nutzen einzelner Evaluationsstudien sicherzustellen bzw. dazu beizutragen. (2) Die Evaluationskultur der Organisation von innen heraus zu unterstützen – eine Kultur mit dem Anspruch, zu wissen, was die Organisation erreicht, wo und wie Verbesserungen gemacht werden können. Evaluationsmanagerinnen und -manager sind somit entscheidend für Qualität, Nutzen und Wert von Evaluation.

Wer ist Zielgruppe und wie wird der Kompetenzrahmen am besten genutzt?

Der Kompetenzrahmen für Evaluationsmanagerinnen und -manager kann für Folgendes genutzt werden:

- Individuelles Assessment: Hilft Evaluationsmanagerinnen und -managern und Personal-abteilungen den Stand von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen (Fachkenntnisse und Praxis) zu bewerten, den spezifischen Ausbildungsbedarf zu bestimmen sowie Karriereperspektiven zu entwickeln.
- Ausbildung: Hilft der SEVAL, Universitäten und Ausbildungsinstitutionen dabei, Aus- und Weiterbildungsprogramme zu entwickeln.
- Einstellung neuer Mitarbeitenden: Hilft Personalabteilungen bei Stellenbeschreibungen für die Einstellung von Evaluationsmanagerinnen und -managern.
- Lohnbemessung: Stellt Personalabteilungen Grundlagen für die Festlegung von Gehaltstabellen und -einstufungen zur Verfügung, welche mit anderen Stellenprofilen vergleichbar sind.
- Bessere Evaluationsqualität und grösserer Nutzen von Evaluationen: Kann als Grundlage für Aktivitäten der SEVAL (und anderer) genutzt werden, die für Qualität und bessere Nutzung von Evaluationen sensibilisieren wollen.

Kontakt für weiterführende Informationen zu Weiterbildung und Kursen

- Eine Übersicht zu Aus- und Weiterbildungsangeboten findet sich auf der SEVAL-Website: <http://www.seval.ch/de/veranstaltungen/ausbildung.cfm>
- Die SEVAL-Arbeitsgruppe „Kompetenzen in der Evaluation“ beschäftigt sich mit Aus- und Weiterbildung. Kontakt: <http://www.seval.ch/de/ueberuns/arbeitsgruppe.cfm>

Übersicht zum Kompetenzrahmen

Der Kompetenzrahmen listet Kompetenzen auf, die Evaluationsmanagerinnen und -manager im Schweizer Kontext als wesentlich erachten.

Das Verfahren zur Entwicklung des Kompetenzrahmens wird in Anhang 1 ausführlich beschrieben. Kurz gesagt bestand es aus mehreren Diskussionen mit Evaluationsmanagerinnen und -managern aus Bundesämtern. Dabei wurden diese aufgefordert, ihre Hauptaufgaben zu beschreiben, hervorzuheben, welches die grössten Herausforderungen sind, denen sie begegnen sowie „Erfolgsgeschichten“ ihrer Tätigkeit darzustellen. Die Summe der Erkenntnisse bezüglich Aufgaben, Herausforderungen und Erfolge half uns, diejenigen Kompetenzen zu identifizieren, welche im vorliegenden Kompetenzrahmen vorgestellt werden; also diejenigen, von welchen man ausgeht, dass sie für erfolgreiches Evaluationsmanagement und für das Erfüllen der Evaluationsfunktion innerhalb einer Organisation notwendig sind.

Diese Liste ist zwar nicht erschöpfend, bildet aber die Schlüsselkompetenzen aus der Sicht dieser Evaluationsmanager ab. Da unsere Studie hauptsächlich auf die Sichtweise von Evaluationsmanagern auf Bundesebene begrenzt war, schliesst die hier vorgelegte Liste zusätzliche Kompetenzen ein, welche aus der Sekundärliteratur zur Professionalisierung von Evaluation stammen und von den Workshop-Teilnehmenden als gleichfalls relevant akzeptiert wurden.

Die Ergebnisse zu Aufgaben, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren finden sich in Anhang 2. Entsprechend unserem Verständnis der beiden Schlüsselrollen von Evaluationsmanagerinnen und -managern, nämlich (1) einzelne Evaluationsprojekte zu managen und (2) Strukturen und Prozesse innerhalb ihrer Organisation zu institutionalisieren und zu managen, sind diese Informationen jeweils diesen beiden Ebenen zugeteilt (Ebene Evaluationsprojekt und institutionelle Ebene).

2. Kompetenzprofil Evaluationsmanager/in

A. Leadership und damit in Bezug stehende Kompetenzen

- | | |
|-----------|---|
| A1 | Kennt und versteht Strategie und Haltung einer Organisation bezogen auf Evaluationsfunktionen. |
| A2 | Beweist strategisches und politisches Geschick |
| A3 | Beweist Weitblick und Ausdauer, um Evaluation durch den institutionellen Wandel zu steuern |
| A4 | Kann Chancen für einen positiven Wandel identifizieren und geeignete Antworten entwickeln (neue Wege gehen) |
| A5 | Versteht und respektiert Genderaspekte sowie kulturelle Vielfalt; stellt sicher, dass das Evaluationsteam bei der Durchführung von Evaluationen entsprechende Sensibilität zeigt |

B. Methodische Kompetenzen

- B1 Hat elementares Wissen und Können bezüglich wissenschaftlicher Arbeitsweise, kennt quantitative, qualitative und gemischte Methoden („Mixed Methods“) der Sozialwissenschaften**
- B2 Kennt und versteht verschiedene Evaluationsansätze**
- B3 Kann beurteilen, ob ein vorgeschlagener Evaluationsansatz den Anforderungen der Aufgabenstellung entspricht**
- B4 Versteht und bestärkt den Vorteil gemischter Methoden („Mixed Methods“) für Evaluationen, soweit für spezifische Evaluationsthemen angebracht und sinnvoll.**
- B5 Kann Validität, Reliabilität, Relevanz und Grenzen verschiedener Methoden und Datenquellen bestimmen**
- B6 Kann nachvollziehen, dass sich Kriterien für Validität, Reliabilität, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit je nach Methode unterscheiden**
- B7 Verfügt über Analyse- und Synthesefähigkeit**
- B8 Integriert sich in der „Evaluations-Community“**
- B9 Keeps updated through attending courses for professional development in evaluation and evaluation management**

C. Evaluations-Projektmanagement Kompetenzen

- C1 Versteht die unterschiedlichen Komponenten evaluierbarer Massnahmen**
- C2 Lässt einen wirksamen und effizienten Einsatz von personellen Ressourcen erkennen**
- C3 Kann „Programmlogik“ und „Evaluationslogik“ miteinander in Einklang bringen**
- C4 Hat Marktkenntnisse (wer sind die Evaluator/innen? welche Erfahrungen, Expertise haben diese?)**
- C5 Unterstützt die Einbindung eines strategischen Kommunikationsplans in das Evaluationsdesign**
- C6 Stellt die Verbreitung der Evaluationsergebnisse und Empfehlungen bei den geeigneten Stakeholdern sicher**
- C7 Verfolgt die Nutzung und Umsetzung von Evaluationsergebnissen und Empfehlungen**

D. Kommunikative, soziale und persönliche Kompetenzen

- D1 Ist fähig, ein zielführendes Arbeitsklima zu schaffen, das auf Vertrauen und Unvoreingenommenheit beruht**
- D2 Zeigt interpersonelle und soziale Kommunikationskompetenz**
- D3 Hat diejenigen Kompetenzen, welche es braucht, um mit unterschiedlichsten Stakeholdern zu verhandeln und zwischen ihnen zu vermitteln**
- D4 Kann mit Konflikten umgehen und diese managen**

Anhang 1: Vorgehen bei der Erarbeitung des Kompetenzrahmens

Marlène Läubli beschäftigt sich seit über zwei Jahrzehnten intensiv mit dem Thema „Kompetenzen von Evaluationsmanagern“. In Anbetracht des wachsenden internationalen Interesses an Kompetenzen in der Evaluation und Kompetenzen von Evaluationsmanagerinnen und -managern im Speziellen (siehe Literaturverzeichnis) legte sie das Projekt Ende 2012 der SEVAL-Arbeitsgruppe „Kompetenzen in der Evaluation“ zur Genehmigung vor. Daraufhin nahm ein kleines Projektteam die Arbeit auf.

Unser ursprüngliches Ziel war es, Informationen bei Evaluationsmanagerinnen und -managern aller drei Ebenen der öffentlichen Verwaltung (Bund, Kantone, Gemeinden) sowie von NGO's zu sammeln. Da jedoch ein Grossteil der richtungsweisenden Erfahrungen in der Evaluation in der Schweiz auf Bundesebene stattfand, beschränkten wir uns bei der Entwicklung des Kompetenzrahmens auf diese Ebene. Die Sichtweisen von Evaluationsmanagerinnen und -managern anderer Ebenen und Bereiche werden in einem späteren Konsultationsprozess eingeholt.

Um den Kompetenzrahmen zu entwickeln, wurden drei Workshops mit einer kleinen Gruppe von Evaluationsmanagerinnen und -managern (N=17) aus der Mitgliederliste des „Netzwerkes Evaluation in der Bundesverwaltung“ durchgeführt. Selektionskriterien der Projektgruppe waren in Absprache mit dem Vorsitzenden des Netzwerkes: Mehrere Jahre Erfahrung der jeweiligen Person oder der betreffenden Verwaltungseinheit im Evaluationsmanagement und/ oder Personen, die von ihren Kolleginnen und Kollegen als Fachleute für das Thema anerkannt werden. In den Workshops wurden die Teilnehmenden gebeten – ausgehend von ihren eigenen Erfahrungen – spontan die Aufgaben, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für das Management von Evaluationen zu bestimmen. Darauf basierend haben sie die entsprechenden Kompetenzen identifiziert. Die Ergebnisse der Workshops wurden jeweils zusammengefasst und den Teilnehmenden zur Stellungnahme zugesandt.

Die Resultate aller drei Workshops wurden zusammengetragen und ergänzt mit einigen – jeweils rot gekennzeichneten – Schlüsselkompetenzen aus der massgeblichen Forschungsliteratur (siehe Literaturverzeichnis). Wir schlagen diese Ergänzungen deshalb vor, weil die Studie sich auf Evaluationsmanager der Bundesverwaltung beschränkte. Die Literatur bildet eine breitere Basis für Empfehlungen bezüglich Kompetenzen. Diese Zusammenfassung wurde allen Mitgliedern des „Netzwerkes Evaluation in der Bundesverwaltung“ zur Stellungnahme vorgelegt. Nachdem alle Kommentare aufgenommen wurden, ging das Dokument zur Stellungnahme vorerst an die Mitglieder der SEVAL-Arbeitsgruppe „Kompetenzen in der Evaluation“ und anschliessend an alle SEVAL-Mitglieder sowie erneut an das „Netzwerk Evaluation in der Bundesverwaltung“. Andere relevante Stakeholder, wie NGOs und kantonale Behörden, werden in einer späteren Phase konsultiert.

Anhang 2: Aufgaben, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Evaluationsmanagement

1. Aufgaben

Ebene Evaluationsprojekt

- Evaluationskonzept definieren, Pflichtenheft und Aufgabenstellung erstellen, externes Evaluations-Team einbeziehen und organisieren – gewährleisten, dass die gestellten Fragen evaluierbar sind, sicherstellen, dass Projekte das sozio-politische Umfeld sowie Genderaspekte und kulturelle Vielfalt berücksichtigen
- Koordination mit den relevanten Stakeholdern (intern und extern)
- Den Datenbedarf von Evaluatoreninnen und Evaluatoren unterstützen
- Klassische Aufgaben des Projektmanagements, inklusive Budgetkontrolle
- Unterstützung und Durchsetzung der Evaluationsstandards und rechtlicher Bestimmungen
- Unterschiedliche, widerstreitende Interessen der verschiedenen internen / externen Stakeholdern managen
- Qualitätskontrolle der Auftragsvergabe, der Prozesse und der verschiedenen Produkte der Evaluation
- Ergebnisse wertschöpfend vermitteln – nicht nur verbreiten – damit Ergebnisse in Aktionen und Aktivitäten umgesetzt werden können. Sicherstellen, dass das politische Umfeld über strategische Befunde informiert wird

Institutionelle Ebene

- Management / Koordination der verschiedenen externen und internen Stakeholder
- Management / Koordination der Evaluation mit andern internen Management-Tools (z.B. Projektmanagement, Qualitätskontrolle, Wissensmanagement, Leistungskontrolle etc.)
- Aufbau einer Evaluationskultur und von Instrumenten mit klaren Abläufen und Regeln zur Steuerung der Evaluationsfunktion und Evaluationspraxis – Institutionalisierung der Prozesse und Abläufe
- Interne / externe Stakeholder motivieren, sich an der Evaluation zu beteiligen und diese zu unterstützen
- Nutzen von Evaluation aufzeigen
- Aufstellen eines mehrjährigen "Evaluationsplans", der genügend Raum lässt, um auf spontane und vorrangige Anliegen zu reagieren
- Förderung und Durchsetzung der Evaluationsstandards und rechtlicher Bestimmungen
- Übergreifende Erkenntnisse aus mehreren Evaluationen ziehen – Lücken identifizieren
- Sicherstellen, dass komplexe Informationen für die Geschäftsleitung der Institution zu klaren Botschaften über zukünftige Verhaltensweisen zusammengefasst werden
- Sicherstellen, dass durch Evaluation generiertes, neues Wissen Anwendung findet und daraus entsprechende Lehren gezogen werden
- Sich über den strategischen und politischen Kontext auf dem Laufenden halten, um die Relevanz von Evaluationspolitik und Evaluationsprojekten kontinuierlich zu überprüfen
- Sich für strategische Planung und Entwicklung einsetzen

- Evaluationstrends und -muster nutzen, um den Bedarf an Personal und Weiterbildung zu bestimmen

2. Herausforderungen

Ebene Evaluationsprojekt

- Politisierung des Projekts durch Auftraggebende, Kommissionsmitglieder und / oder Mitglieder der – die Stakeholder vertretende – Begleitgruppe
- Geheime Agenden (“hidden agendas”)
- Fehlende Datenverfügbarkeit / Datenqualität / Grundlagedaten („baseline data“)
- Unrealistische Erwartungen der Auftraggebenden
- Zeitdruck / Rechtzeitigkeit der Berichterstattung
- Unzureichende Mittel für eine Evaluation
- Umgang mit Komplexität bei den Terms of Reference und im Evaluationsdesign
- Ausgewogenheit von Evaluationsempfehlungen
- Zu starre institutionelle Prozesse / fehlende Flexibilität bei der Anpassung an einzelne Projektbedürfnisse

Institutionelle Ebene

- Regelmässig wiederkehrende Gefährdung der Evaluationsfunktion durch interne Re-Organisationen / politischen Reaktionen / Budgetkürzungen
- Tatsächlicher Nutzen einer Evaluation ist schwierig vorherzusagen, Skepsis über die Nützlichkeit von Evaluation
- Furcht interner Partnerinnen und Partner vor Evaluation als „Kontrollmassnahme“
- Unrealistische Erwartungen an Evaluation
- Schwache hierarchische Position der Evaluationsfunktion
- Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Zielen der Evaluation: Rechenschaftslegung vs. Verbesserung – unterschiedliche Bedürfnisse auf unterschiedlichen Ebenen
- Politischer Druck kann den Ausschlag geben, ob die Entwicklung einer Evaluationskultur gelingt oder scheitert

3. Erfolgsfaktoren

Ebene Evaluationsprojekt

- Institutionalisierte Prozesse und Abläufe – Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Rolle und Funktion von Evaluationsmanagerinnen und -manager und deren Mitarbeitenden
- Expertise und Kompetenz der Evaluationsmanagerinnen und -manager, des Evaluationsteams
- Offenheit und Transparenz sind gewährleistet
- Sicherstellung von Beteiligung und Engagement der internen und externen Stakeholder eines Evaluationsprojekts
- Aufbau einer Begleitgruppe, die die Evaluation unterstützt und begleitet – insbesondere bei der Diffusion der Ergebnisse
- Klarheit und Einigkeit über Rollen und Aufgaben der Begleitgruppe
- Vertrauen und Partnerschaft zwischen Stakeholdern, externem Evaluationsteam und Evaluationsmanagerinnen und -manager

- Klares, gemeinsames Verständnis des beabsichtigten Nutzens der Evaluation (von wem? für wen?) sowie vertragliche Vereinbarungen (Definition der Aufgabenstellung) zwischen Auftraggebenden, Stakeholdern, Evaluatoreninnen und Evaluatoren sowie Evaluationsmanagerinnen und -managern
- Vereinbarung von realistischen Erwartungen an die Evaluation
- Qualitätssicherung und -kontrolle (auch Umsetzungskontrolle der Evaluation gemäss vorgeschlagenem Design)
- Sicherstellen von ausreichend Ressourcen, insbesondere genügend Zeit für Evaluationsmanagerinnen und -manager, um Evaluationsprojekte begleiten und führen zu können

Institutionelle Ebene

- Verschiedenste Stakeholder haben ein gemeinsames Verständnis über Funktion, Rolle und Nutzen von Evaluation. Sie verstehen auch, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Evaluation und anderen Instrumenten (z.B. Leistungsmanagement, Controlling, Audit, Monitoring, Politikanalyse etc.) bestehen
- Unterschiede zwischen Projekt, Programm und Strategie ist allen Beteiligten klar
- Interesse der Geschäftsleitung / des Führungsstabs ist sichergestellt
- Kontinuität beim Management von Projekten und bei der Evaluationsfunktion
- „Evaluationsfreundliches“ Umfeld ist entscheidend (Commitment «von oben», vorhandene Evaluationskultur)

Anhang 3 : Literaturverzeichnis

- Canadian Evaluation Society (2010). Competencies for Canadian Evaluation Practice. Retrieved from http://www.evaluationcanada.ca/txt/2_competencies_cdn_evaluation_practice.pdf (accessed February 15, 2013).
- De Laat, B. (2014). The Tricky Triangle. In: J. Mayne and M. Läubli Loud (eds.). Enhancing Evaluation Use: Insights From Internal Evaluation Units, pp.15-36. CA, USA: SAGE Publications.
- IDEAS - International Development Evaluation Association (2012). Competencies for Development Evaluation Evaluators, Managers and Commissioners. Retrieved from http://www.ideas-int.org/documents/file_list.cfm?DocsSubCatID=48 (accessed January 10, 2013)
- King, K.A., Stevahn, L., Ghore, G. & Minnema, J. (2001). Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies. *American Journal of Evaluation*, 22, 2 (pp 229-247).
- Läubli Loud, M. & Mayne, J. (eds) (2014). *Enhancing Evaluation Use: Insights from Internal Evaluation Units*. CA, USA: Sage Publications.
- Love, A.J. (1993). Internal Evaluation: An Essential Tool for Human Services Organizations. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 8 (2), pp 1-15. Retrieved from <http://www.evaluationcanada.ca/secure/08-2-001.pdf> (accessed September 12, 2011)
- Mayne, J. (2008). Building an evaluative culture for effective evaluation and results management. Institutional Learning and Change (ILAC) Working Paper 8. Retrieved from http://www.cgjar-ilac.org/files/publications/working_papers/ILAC_WorkingPaper_No8_EvaluativeCulture_Mayne.pdf. (accessed January 21, 2014).
- Nutley, S.M. et al (2007). *Using evidence: How research can inform public services*. Bristol, UK: Policy Press.
- Owen, J. (2003). Evaluation Culture: A Definition and Analysis of its Development within Organizations. *Evaluation Journal of Australasia*. 3 (1), pp 43-47. Retrieved from www.aes.asn.au/publications/Vol3No1/evaluation_culture.pdf (accessed July 12, 2011).
- Preskill, H. & Torres, R. (1999). *Evaluative Enquiry for Learning in Organizations*. CA, USA: Sage Publications.
- Russ-Eft, D. & Preskill, H. (2009). *Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Torres, R. & Preskill, H. (2001). Evaluation and Organizational Learning: Past, Present and Future. *American Journal of Evaluation*, 32 (1), pp 85-97.
- Tourmen, C. (2009). Evaluators' Decision Making: The Relationship between Theory, Practice and Experience. *American Journal of Evaluation* 30 (1), pp 7-30.
- Treasury Board of Canada Secretariat (2011). *Leadership Competencies for Federal Heads of Evaluation*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/lcfhe-clcef-eng.asp>(accessed January 10, 2013).
- UK Evaluation Society (2012). UKES Evaluation Capabilities Framework. Retrieved from <https://www.evaluation.org.uk/assets/UKES%20Evaluation%20Capabilities%20Framework%20January%202013.pdf> (accessed January 21, 2014).

<p>Inhalt</p> <p>1. Ziele und Fokussierung</p> <ul style="list-style-type: none">• Warum dieser Kompetenzrahmen, und warum jetzt?• Warum auf Evaluationsmanager fokussieren?• Wer ist Zielgruppe und wie wird der Kompetenzrahmen am besten genutzt? <p>2. Übersicht zum Kompetenzrahmen</p> <p>3. Kompetenzprofil Evaluationsmanager/in</p> <p>Anhang</p> <p>1. Vorgehen bei der Erarbeitung des Kompetenzrahmens</p> <p>2. Aufgaben, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Evaluationsmanagement</p> <p>Literaturverzeichnis</p>	<p>Impressum</p> <p>Kontakt Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) secretariat@seval.ch www.seval.ch</p> <p>Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch</p> <p>Vorgeschlagene Zitierweise SEVAL (2014): Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) Kompetenzrahmen für Evaluationsmanagerinnen und -manager. Bern.</p>
---	--