

Erfolgsbedingungen für Evaluationen

Bruno Nideröst | *Evaluationen leisten einen wissenschaftlichen Beitrag zur Verbesserung von politischen Massnahmen. Aber immer noch werden Ergebnisse und Empfehlungen aus Evaluationen zu wenig umgesetzt. Eine empirische Untersuchung zeigt auf, wie der Erfolg und die Erfolgsbedingungen für die Umsetzung einer Evaluation präziser überprüft werden können.*

1 Der Forschungsstand zur Umsetzung von Evaluationen

Das Verhältnis von Wissenschaft und Politik ist ein Thema von bleibender Aktualität. Evaluationen sollen einen wissenschaftlichen Beitrag zur Verbesserung von politischen Massnahmen leisten. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Evaluationen diesen Anspruch grundsätzlich einlösen können, dass jedoch noch viel unausgeschöpftes Potenzial brachliegt, denn zu häufig werden Ergebnisse und Empfehlungen nicht umgesetzt. Zwar zweifelt deshalb niemand mehr grundsätzlich am Sinn von Evaluationen, doch stellt sich weiterhin die Frage, auf welche Weise wirkungsvoll evaluiert werden soll. Allgemeiner gefragt: Wie lässt sich das Verhältnis von Wissenschaft und Politik fruchtbarer gestalten? Mit einer Fallstudie (Nideröst 2001) ging ich dieser Frage auf empirischer Basis nach.

Bevor wir uns näher mit dieser Untersuchung befassen wollen, lohnt sich ein Blick auf den entsprechenden Forschungsstand. Gut dreissig Jahre internationale Evaluationsliteratur zeigen nämlich, dass das Umsetzungsproblem ein Dauerbrenner ist. Es war deshalb konsequent, dass Evaluatorminnen und Evaluatoren ihr methodisches Geschick auch kritisch auf die eigene Tätigkeit anwandten und fragten: Was bewirken eigentlich unsere Evaluationen? Dies ist die Hauptfrage der sogenannten Verwendungsforschung, die sich für den Umsetzungs- und Verwertungsprozess von Evaluationen interessiert. Operationalisiert wurde die Umsetzung dabei häufig als Prozentsatz von befolgten Empfehlungen (Owen 1999, 108). Für die Umsetzung hat sich der Begriff der «instrumentellen Verwendung (instrumental use)» durchgesetzt.

Die Ergebnisse solcher Verwendungsstudien waren meist ernüchternd (Alkin 1990, 234). Evaluationen werden häufig ignoriert oder politisiert (Patton 1997, 7). Ähnliche Ergebnisse wie viele amerikanische und britische Verwendungsforscher fanden Zimmermann et al. (1989) auch in der Schweiz:

Von 77 untersuchten Evaluationen in der Bundesverwaltung und verschiedenen nationalen Forschungsprogrammen hatten 44 (57%) keinerlei Einfluss auf die Politik, weitere 17 (22%) führten immerhin zu einer allgemeinen Diskussion (Medienecho, Parlamentsdebatte oder Artikel in Fachzeitschriften); schliesslich verblieben 16 Evaluationen (21%), welche umgesetzt worden waren. Diese Resultate enttäuschten sämtliche Teilnehmer von Zimmermanns Untersuchung, obwohl sie im internationalen Vergleich keinesfalls abfielen.

Dieser negative Gesamtbefund zur Umsetzung von Evaluationen umfasste zwar auch andere Teildisziplinen der angewandten Sozialwissenschaften, doch war er für die explizit auf Umsetzung angelegte Evaluationsforschung besonders beunruhigend (Weiss 1977, 1–22). Luhmann konstatierte gar (1977, 32): «Wissenschaft ist nicht nur ökonomisch, sondern auch politisch ein Defizit-Unternehmen. Es wäre verkehrt, für anwendungsbezogene Sozialforschung etwas anderes zu fordern.»

Trotzdem fanden Verwendungsforscher immer wieder umgesetzte Evaluationen (Rossi 1993, 444–449). Es zeigte sich auch, dass Evaluationen häufig positive Nebenwirkungen haben, wofür der Begriff der konzeptuellen Verwendung geschaffen wurde: Darunter werden Lerneffekte aufgrund von Evaluationen verstanden, welche zu einem besseren Verständnis der Wirkungen einer Massnahme, zu veränderten Prioritäten, Generierung neuer Ideen, Abbau von Ungewissheiten oder dem Überdenken ungeprüfter Annahmen führen, ohne jedoch unmittelbar Entscheide und Massnahmen auszulösen (Weiss 1980). Die konzeptuelle Verwendung von Evaluationen kann vielfältige Formen haben, denn zeitgenössische Politikdebatten finden typischerweise an den Übergangsbereichen von klassischen Politikfeldern statt: Geschwindigkeitsregelungen betreffen die Verkehrs- und die Gesundheitspolitik, Düngegrenzwerte die Landwirtschafts- und die Umweltpolitik, und so weiter (Bussmann 1997, 124). Sorgfältig strukturierte Evaluationen liefern nun – nebst Informationen und Empfehlungen – auch analytische Konzepte, welche die entsprechenden Abgrenzungsprobleme der Praktiker lösen helfen. Ein weiteres Beispiel für die konzeptuelle Verwendung ist die Nutzung von Evaluationsergebnissen in der Weiterbildung von Verwaltungsangehörigen (Bussmann 1993). Die aus der konzeptuellen Verwendung erfolgenden Lernprozesse können den öffentlichen Diskurs mitprägen und mittelfristig in signifikante politische Veränderungen einmünden (Alkin 1990, 175). Besonders die führende Verwendungsforscherin Weiss hat verschiedentlich nachgewiesen, dass die Beteiligten und die Betroffene

nen dank Evaluationen Politik- und Vollzugsprobleme besser erkennen und in realistischeren Zusammenhängen begreifen (Weiss 1980, 1981 und 1988).

Instrumentelle und konzeptuelle Verwendung sind zu etablierten Begriffen der Verwendungsforschung geworden. Weniger strikt unterschieden werden hingegen die folgenden Verwendungsarten:

– *Die argumentative Verwendung von Evaluationen:*

Begriffe, Informationen und Empfehlungen können als Schlagworte und Argumente in politischen Debatten gebraucht werden, wobei sich die Politik eher die unparteiisch-objektive Reputation der Wissenschaft zu Nutze macht als deren Ergebnisse und Empfehlungen.

– *Die legitimatorische Verwendung von Evaluationen:*

In manchen Fällen wissen die Akteure des zu evaluierenden Politikfeldes selber gut Bescheid über die Wirksamkeit der fraglichen Massnahmen und haben keinen Eigenbedarf nach entsprechenden Informationen. Sie haben aber möglicherweise Mühe, ihre Effektivität gegen aussen sichtbar zu machen. Eine Evaluation durch einen unabhängigen Experten kann in diesem Fall die nötige Legitimation herstellen. Aus der Sicht des entsprechenden Evaluators ist die legitimatorische Verwendung eine zwiespältige Angelegenheit, denn es handelt sich dabei um die wissenschaftliche Rechtfertigung von politischen Entscheiden im Nachhinein. Andererseits ist unübersehbar, dass es in öffentlichen Debatten auch zu Fehleinschätzungen kommt und manche Politiken objektiv besser sind als ihr Ruf. Die legitimatorische Verwendung von Evaluationen kann deshalb durchaus im allgemeinen Interesse liegen, wenn der politische Diskurs dabei mit nicht allgemein bekannten, aber stichhaltigen Informationen bereichert wird.

– *Die strategische Verwendung von Evaluationen:*

Darunter fällt der langfristige Aufbau von Forschungskapazitäten durch regelmässiges Evaluieren. Diese Art der Verwendung ähnelt der Forschungsförderung, wenn es sich um verwaltungsexterne Evaluationen handelt, beziehungsweise der Personalentwicklung, wenn eine interne Stelle die Evaluationsfunktion übernimmt, damit sie neue Verfahren kennen lernen und entsprechende Methoden in die Praxis übertragen kann.

– *Die symbolische Verwendung von Evaluationen:*

Evaluieren braucht Zeit, weshalb sich dank Evaluationen unpopuläre Entscheide vertagen lassen. In diesem Fall nutzen die Verwender also Evaluationen, um das agenda setting in ihrem Sinne zu beeinflussen. Zur symbolischen Verwendung gehören auch die Fälle, in denen Institu-

tionen ihre Evaluationen für die Öffentlichkeitsarbeit einsetzen und damit ein selbstkritisch-fortschrittliches Image pflegen. Das scheint solange unproblematisch zu sein, wie das dargestellte Bild den tatsächlichen Verhältnissen entspricht.

Eine einheitliche Sprachregelung hat sich hinsichtlich dieser Begriffe jedoch nicht durchsetzen können. Eine trennscharfe Terminologie der Verwendungstypen wäre nur denkbar, wenn die entsprechenden Sinngehalte dieser Begriffe sich nicht gegenseitig überlagern würden. Da sie sich aber überlagern, hat jede argumentative Verwendung auch symbolische Aspekte, und jede strategische Verwendung bedarf der Legitimation, und so weiter. Für eine empirische Fallstudie empfiehlt sich deshalb die Beschränkung auf Evaluationen mit instrumenteller Verwendung, da hier die Begrifflichkeit hinreichend geklärt ist.

2 Das zweiseitige Konzept der Untersuchung

Die Umsetzung von Evaluationen stellt ein sehr komplexes Phänomen dar, welches zahlreiche Ursachen haben kann (Lester 1993:270). Ein Untersuchungskonzept, welches die Erfolgsbedingungen für Evaluationen empirisch nachweisen soll, muss deshalb ausreichend detailliert sein, um alle wesentlichen Einflussgrößen zu erfassen.

Die Umsetzung einer Evaluation kann man sich wie eine einfache Markttransaktion vorstellen: Wenn das angebotene Gut (= die Erkenntnisse und Empfehlungen der Evaluation) und die Nachfrage (= der Bedarf des Politikfeldes nach entsprechenden Erkenntnissen und Empfehlungen) zusammentreffen, kommt die Transaktion zustande, und die Evaluation wird umgesetzt. Diese theoretische Annahme ist zwar trivial, doch hat sie gleichwohl beachtliche Konsequenzen: Erstens folgt daraus, dass die Umsetzung von Evaluationen nur verstanden werden kann, wenn sowohl die angebotene Evaluation als auch die Nachfrage der Beteiligten und Betroffenen in die empirische Untersuchung einbezogen werden. Die zweite Konsequenz liegt darin, dass die Qualität von Evaluationen eine notwendige, jedoch für sich allein nicht hinreichende Bedingung für die Umsetzung darstellt. Diese ist gemäss der erwähnten Marktalogie eine Frage des richtigen Passungsverhältnisses zwischen Evaluation und evaluiertem Politikfeld. Deshalb wurde das Konzept für die empirische Untersuchung in die zwei folgenden Hälften unterteilt:

1. Die umsetzungsrelevanten Erklärungsansätze zur Evaluation;
2. die umsetzungsrelevanten Erklärungsansätze zum evaluierten Politikfeld.

Sowohl zur Evaluation wie auch zum evaluierten Politikfeld wurden deshalb anhand von Verwendungsstudien, Evaluationsliteratur und den Evaluationsstandards je sieben Erklärungsansätze für die Umsetzung formuliert (SEVAL 1999)¹. Mit dieser Strukturierung des Untersuchungskonzepts wurde für die Evaluation wie für das Politikfeld bewusst dieselbe Anzahl von Erklärungsansätzen angenommen, um nicht durch Unausgewogenheit ein einseitiges Resultat vorzuzeichnen. Die insgesamt vierzehn Erklärungsansätze des Untersuchungskonzepts werden als Nächstes vorgestellt.

2.1 Die umsetzungsrelevanten Erklärungsansätze zur Evaluation

a) *Die Ermittlung aller Beteiligten und Betroffenen*

Eine Evaluation wird umgesetzt, wenn die von ihr betroffenen Personen identifiziert werden, weil nur so deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können. Zu den Beteiligten und den Betroffenen können nebst dem Auftraggeber auch Führungsgremien von Verwaltungen und Bildungsinstitutionen, Behörden und Parlamentarier, Interessengruppen und Bürgervereinigungen gehören, insbesondere aber die evaluierten Organisationen. Dabei sollte besonders versucht werden, die verschiedenen Informationsbedürfnisse zu ermitteln und die Evaluation thematisch entsprechend auszurichten.

b) *Die Glaubwürdigkeit der Evaluation*

Die Glaubwürdigkeit des Evaluationsteams beeinflusst die Umsetzung einer Evaluation. Um von den verschiedenen Gruppen als vertrauenswürdig beurteilt zu werden, sind Erfahrung, Integrität, Unabhängigkeit sowie soziale und kommunikative Fähigkeiten erforderlich. Mangelndes Vertrauen der Beteiligten und Betroffenen in die Evaluation kann dazu führen, dass auch korrekte Resultate ignoriert oder zurückgewiesen werden.

c) *Der Umfang und die Auswahl der erhobenen Informationen*

Um umgesetzt zu werden, muss die Evaluation für die Beteiligten und die Betroffenen relevant sein. Die während der Evaluation erhobenen Informationen müssen die Behandlung interessanter Fragen zum Evaluationsgegenstand ermöglichen. Bei der Planung der Evaluation muss berücksichtigt werden, welche Informationen dafür unabdingbar sind und welche nicht. Dabei sollen die Informationen nicht deshalb ausgewählt werden, weil für bestimmte Fragestellungen bereits erprobte Evaluationsverfahren, bestehende Datensammlungen oder standardisierte Erhebungsmethoden bekannt sind. Wenn der Evaluationsgegenstand umfassend betrachtet wird und eine geeignete Abgrenzung der Untersuchung erfolgt, ist eine der Voraussetzungen für die Umsetzung erfüllt.

d) *Die Transparenz der Bewertung*

Damit die Evaluation umgesetzt wird, sind die Perspektiven und Gedankengänge, auf denen die Interpretation der Ergebnisse beruht, sorgfältig zu beschreiben. Die Interpretation der Resultate stellt einen der kritischsten Punkte der Evaluation dar. Damit die Beteiligten und die Betroffenen die Evaluation umsetzen, muss dieser Interpretationsvorgang nachvollziehbar und überzeugend dargestellt sein.

e) *Die Vollständigkeit und Klarheit des Berichts*

Damit die Evaluation umgesetzt wird, muss der Bericht den Untersuchungsgegenstand und seinen Kontext ebenso beschreiben wie die Ziele, Verfahren und Ergebnisse der Evaluation. Umfangreiche Schlussberichte sind nicht immer optimal; mitunter erreicht die Evaluation bestimmte Beteiligte und Betroffene besser mit Referaten, Workshops oder ähnlichen Kommunikationsformen. Zudem ist zu berücksichtigen, ob die Berichterstattung ein- oder mehrsprachig erfolgen soll.

f) *Die Rechtzeitigkeit und Verbreitung des Berichts*

Für die Umsetzung der Evaluation ist entscheidend, dass die Ergebnisse rechtzeitig zur Verfügung stehen. Die Evaluation kann jede Wirkung einbüßen, wenn ihr Zeitplan nicht auf die anstehenden Entscheiden der Beteiligten und Betroffenen abgestimmt wird. Bei Evaluationen für die öffentliche Verwaltung müssen EvaluatorInnen eine beträchtliche Vorlaufzeit einplanen, da die Ergebnisse möglicherweise in Mitberichtsverfahren und Vernehmlassungen zu verarbeiten sind, bevor Entscheide gefällt werden können. Die Umsetzung der Evaluation wird erleichtert, wenn vorläufige Resultate und Zwischenberichte rasch weitergegeben werden.

g) *Die Erhöhung der Evaluationswirkung*

Die Umsetzung wird begünstigt, wenn Planung, Durchführung und Darstellung der Evaluation die Beteiligten und die Betroffenen dazu motivieren, dem Evaluationsprozess zu folgen. Möglichst früh sollten sich alle Beteiligten mit möglichen Umsetzungsoptionen befassen. Die Ergebnisse werden umso eher umgesetzt, je mehr die Evaluatoren und Evaluatorinnen die Beteiligten und Betroffenen bei der Interpretation der Resultate unterstützen. Die EvaluatorInnen dürfen nicht davon ausgehen, dass Verbesserungen automatisch stattfinden, sobald der Evaluationsbericht abgegeben ist.

2.2 Die umsetzungsrelevanten Erklärungsansätze zum evaluierten Politikfeld

Die bisher vorgestellten Erklärungsansätze betreffen erst die Evaluation, welche im eingangs vorgestellten Untersuchungsmodell das Äquivalent zum angebotenen Produkt darstellt. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert

jedoch darüber hinaus eine aufnahmefähige Nachfrage. Die Erklärungsansätze zu dieser Nachfrage werden als nächstes beschrieben.

h) *Die Rezeptivität des Politikfeldes gegenüber der Evaluation*

Unter Rezeptivität verstehen Cousins und Leithwood (1986, 348) die vorgefasste Einstellung der beteiligten und der betroffenen Akteure gegenüber einer Evaluation. Gemäss Huberman und Thurler (1991, 185) spielt die «compatibilité des résultats avec les opinions des utilisateurs» eine wichtige Rolle für die Umsetzung. Die Rezeptivität ist eine Funktion des herrschenden Diskurses (Alkin 1990, 40). Die anfängliche Haltung der Beteiligten und der Betroffenen gegenüber der Evaluation kann eine Erklärung sein für die spätere Umsetzung.

i) *Die politischen Dritteinflüsse*

Die Umsetzung einer Evaluation kann von Einflüssen ausserhalb des evaluierten Politikfeldes bestimmt sein. Dies gilt insbesondere für die finanzpolitischen Rahmenbedingungen (Cousins/Leithwood 1986, 347–348). Wenn die Verwender in einem Klima der Austerität agieren müssen, ist die Umsetzung unwahrscheinlich (Weiss 1998, 2) – es sei denn, die Evaluation zeige Sparpotenziale auf oder könne klar benennen, aus welchen Budgets die empfohlenen Massnahmen finanziert werden können (Lipton 1992, 188). Weitere politische Dritteinflüsse wie Regierungswechsel oder Verfassungsänderungen können die Umsetzung ebenfalls mitbestimmen.

j) *Die institutionellen Aspekte*

Gemäss Cousins und Leithwood (1986, 347–348) spielen bei der Umsetzung eine Reihe von institutionellen Charakteristiken eine Rolle: die Bedeutung des Politikfeldes, welches durch eine allfällige Umsetzung der Evaluation betroffen wird, die Art der erforderlichen Umsetzungsentscheide und die Neuartigkeit der notwendigen Massnahmen. Gemäss Lipton (1992, 187–188) und Weiss (1980, 304) kann mit der Umsetzung nur dann gerechnet werden, wenn eine genügende Übereinstimmung zwischen dem rechtlichen, materiellen und geografischen Zuständigkeitsgebiet der potenziellen Verwender und den Empfehlungen der Evaluation vorliegt. Die Beteiligten und die Betroffenen müssen daneben auch die hierarchische Kompetenz haben, die erforderlichen Entscheide zu treffen und durchzusetzen (Luhmann 1977, 36).

Die Institutionalisierung der Evaluation ist ebenfalls wichtig: Die Umsetzung ist wahrscheinlicher, wenn die Evaluation verwaltungsintern durchgeführt wurde, da die Akteure Informationen von ausserhalb der eigenen Organisation häufig als irrelevant einstufen (Rist 1994, 200–201).

k) *Die mit der Evaluation konkurrierenden Informationen*

Unter konkurrierenden Informationen verstehen Cousins und Leithwood (1986, 348) Daten, welche zur Evaluation im Widerspruch stehen. In der Regel verfügen die Beteiligten und die Betroffenen bereits vor der Evaluation über eine grosse Zahl von Informationen zum Evaluationsgegenstand (Mayne 1994, 20; Lester 1993, 275–376). Häufig wissen die Akteure mehr über ‚ihre‘ Massnahme, als eine einzelne Evaluation ihnen je vermitteln kann (Weiss 1988b, 210). Mayne spricht in diesem Zusammenhang von einem «information overload», in dem sich die Beteiligten und die Betroffenen zurechtfinden müssen (1994, 34). Je weniger ihre bereits vorhandenen Informationen den Resultaten und Empfehlungen einer Evaluation zuwiderlaufen, desto wahrscheinlicher wird die Umsetzung.

l) *Die umsetzungsrelevanten personellen Aspekte*

Einen positiven Einfluss auf die Umsetzung hat die personelle Kontinuität der Beteiligten und der Betroffenen (Weiss 1988b, 213), da es nach Umbesetzungen, Neuwahlen oder Restrukturierungen unwahrscheinlich ist, dass Neankömmlinge dieselben Prioritäten haben wie ihre Vorgänger, welche die Evaluation veranlasst und begleitet haben (Patton 1997, 380–381).

Zu den weiteren personellen Faktoren gehören die Berufserfahrung sowie der persönliche Informationsbewertungs- und –verarbeitungsstil der Verwender (Cousins/Leithwood 1986, 348). Dieser wird stark durch die einmal absolvierte Ausbildung bestimmt: Bruder (1980, 115) zeigte mit seiner Untersuchung der bundesdeutschen Ministerialorganisation, dass als Folge des dort herrschenden Juristenmonopols nicht-juristische Informationen vernachlässigt werden. Gemäss Bulmer (1987, 95) hängt die Aufgeschlossenheit gegenüber sozial- und politikwissenschaftlichen Evaluationen von der Verwissenschaftlichung einer bestimmten staatlichen Tätigkeit ab. Kompatible Bildungsabschlüsse von Evaluatoren und Evaluatoredinnen und Verwendern und Verwenderinnen begünstigen deshalb die Umsetzung, während unterschiedliche Fachsprachen sie erschweren.

m) *Der Informationsbedarf der potenziellen Verwender*

Die Informationsbedürfnisse der Beteiligten und Betroffenen haben einen ebenfalls wichtigen Einfluss auf die Umsetzung der Evaluation (Cousins und Leithwood 1986, 347, Patton 1997, 30–31). Der Informationsbedarf wird als Differenz zwischen dem Informationsstand der Akteure vor und nach der Evaluation definiert. Je tiefer der Informationsstand vor der Evaluation, desto wahrscheinlicher ist die Umsetzung aufgrund der grösseren Chance, dass die Evaluation Neuigkeiten liefern kann.

n) *Die Konfliktualität innerhalb des evaluierten Politikfeldes*

Die Bedeutung von Konflikten für die Umsetzung wird durch eine grosse Zahl von Verwendungsforschern hervorgehoben. Chelimsky hat verschiedentlich gezeigt, dass Konflikte innerhalb des evaluierten Politikfeldes den wichtigsten Faktor bei der Umsetzung von Evaluationen durch den amerikanischen Kongress bilden (1995, 1992, 1987a, 1987b). Die Umsetzung ist unwahrscheinlich in einem politisch gespannten Umfeld, wo die Akteure verbissen um ihre Positionen und Besitzstände kämpfen (Alkin 1990, 234). Stattdessen besteht in einem solchen Fall die Gefahr, dass die Evaluation konfliktverschärfend wirkt und die Umsetzung blockiert wird (Alkin 1990, 208). Die Evaluation wird am ehesten umgesetzt, wenn sie entweder ein nur wenig konfliktuelles Politikfeld betrifft oder konfliktlösend wirkt.

3 Die Auswahl des untersuchten Falles

Nach der Festlegung dieses Untersuchungskonzepts mit seinen Erklärungsansätzen musste ein geeignetes Fallbeispiel gefunden werden, um den Erfolgsbedingungen für die Umsetzung von Evaluationen nachzugehen. Eine erfolgreiche Evaluation hat für eine empirische Untersuchung den Vorteil, dass die Interaktionen zwischen Wissenschaft und Politik in allen Phasen der Evaluierung und Umsetzung beobachtet werden können. Bei der Fallwahl wurden folgende Zusatzkriterien beachtet:

1. Die fragliche Evaluation musste klare Empfehlungen enthalten, denn die Operationalisierung der Umsetzung erfolgt am besten über die Implementation von Empfehlungen (Owen 1999, 108). Damit schieden alle Evaluationen aus, welche sich auf analytische Schlussfolgerungen, Entwicklungshinweise oder die Diskussion von Handlungsalternativen beschränkten.
2. Das Ausmass an Veränderung, welches diese Empfehlungen implizierten, musste erheblich sein. Manche Evaluationsempfehlungen sind leicht umsetzbar (Weiss 1998, 9). Aufgrund dieses zweiten Kriteriums schieden alle Evaluationen aus, welche Empfehlungen von eher geringer Tragweite abgaben wie zum Beispiel die Forderung nach einer verbesserten Dokumentation der evaluierten Massnahme.
3. Die Empfehlungen mussten nachweislich umgesetzt worden sein. Deshalb war eine Evaluation auszuwählen, deren Umsetzung sich infolge einer öffentlichen Debatte in besonders zahlreichen und voneinander unabhängigen Quellen niedergeschlagen hatte.

Aufgrund dieser Kriterien wurde die Evaluation der Eidgenössischen Volkszählung ausgewählt, welche die Parlamentarische Verwaltungskontrolstelle (PVK) 1994/95 durchführte. Die PVK ist ein interdisziplinärer wissenschaftlicher Stab, welcher die beiden Geschäftsprüfungskommissionen (GPK) der eidgenössischen Räte in deren Kontrollfunktionen unterstützt. Die beiden Geschäftsprüfungskommissionen verwenden die Evaluationen der PVK zur politischen Beurteilung des Handelns von Regierung und Verwaltung.

Die ausgewählte Evaluation hatte eine längere Vorgeschichte: Nach der Volkszählung 1990 war es zu einer öffentlichen Debatte über den Sinn solcher Grosserhebungen und die dabei angewandten Methoden gekommen. Die Ursachen dafür waren Probleme mit dem Datenschutz, die aufwändige Durchführung der Zählung in den Gemeinden sowie der Unmut der Bevölkerung aufgrund der Fichenaffäre. Verschiedene parlamentarische Vorstösse wurden eingereicht, und 1994 beauftragte die GPK die Parlamentarische Verwaltungskontrolstelle mit der Evaluation der Volkszählung. Insbesondere wurde dabei untersucht, welchen Informationsauftrag das für die Volkszählung zuständige Bundesamt für Statistik (BFS) zu erfüllen hatte und welche Alternativen es zur aufwändigen Erhebungsmethode mit Zählpersonal gab.

Aufgrund dieser Evaluation empfahl die Geschäftsprüfungskommission, dass der Bundesrat einen nachvollziehbaren Informationsauftrag für die Volkszählung definiere, die Zählung 2000 für die Gemeinden und Kantone wesentlich vereinfache und rechtzeitig die rechtlichen Grundlagen schaffe, damit die spätere Volkszählung 2010 anhand der harmonisierten Einwohner- und Verwaltungsregister der Kantone und Gemeinden abgewickelt werden könne.² Alle diese Empfehlungen wurden umgesetzt, was zu einem neuen Verfassungsartikel,³ einer entsprechend erneuerten Gesetzgebung sowie zu einer Volkszählung 2000 führte, welche wesentlich besser akzeptiert wurde als ihre Vorgängerin im Jahr 1990.

Auf eine detailliertere Schilderung der Fallgeschichte wird hier aus Platzgründen verzichtet. Die angewandte Untersuchungsmethode wird jedoch genauer vorgestellt, da sie zum Verständnis der Ergebnisse erforderlich ist.

4 Die Datenerhebung und -analyse

Bei der Untersuchung des ausgewählten Falles wurde auf leitfadengestützte Experteninterviews, die entsprechenden Akten der GPK und PVK sowie auf öffentlich zugängliche Dokumente und Medienberichte abgestellt. Aus diesen Rohdaten wurden alle für die Fragestellung besonders relevanten

Informationen ausgewählt und in einer elektronischen Datenmatrix gesammelt. Die so selektionierte Datenmenge entsprach immer noch rund 60 dichtbeschriebenen A4-Seiten. Diese Textdaten wurden elektronisch nach Akteuren und chronologischer Folge sortiert, um die verschiedenen Quellen und Aussagen in einem ersten Analyseschritt leicht miteinander vergleichen zu können.

Für die weitere Analyse wurde der Inhalt der Datenmatrix codiert. Dabei wurden unabhängig voneinander zwei verschiedene Codiersysteme angewandt (Huberman und Miles 1994, 58–61):

1. Konzeptuelle Codes: Diese wurden gemäss den vierzehn Erklärungsansätzen des Untersuchungskonzepts den entsprechenden Textstellen zugeordnet. Die konzeptuellen Codes wurden zudem mit einem positiven oder negativen Vorzeichen versehen, um bei der Auswertung zwischen Argumenten pro und kontra Umsetzung unterscheiden zu können.
2. Induktive Codes: Diese wurden aufgrund bestimmter Konditionalwörter codiert, welche für die Beantwortung der Frage besonders vielversprechend waren. Dazu wurden alle Textsegmente der Datenmatrix, welche die Konditionalwörter *weil*, *da*, *wegen*, *darum*, *warum*, *deshalb* und *weshalb* enthielten, elektronisch aussortiert und systematisch gewichtet.⁴ Die gewichteten induktiven Codes wurden – analog zu den konzeptuellen Codes – mit einem positiven oder negativen Vorzeichen versehen und auf einen der vierzehn Erklärungsansätze des Untersuchungskonzepts bezogen.

Dem erhöhten Aufwand, der infolge des Vorgehens mit zwei unabhängigen Codiersystemen nötig war, stehen mehr Objektivität sowie eine bessere Kontrolle der Validität und Zuverlässigkeit gegenüber, da allfällige Differenzen zwischen den beiden Systemen bei der anschliessenden Auszählung der Codes sichtbar wurden.

5 Die Ergebnisse

Nach diesen Vorbereitungen konnten nun alle codierten Textsegmente maschinell wiedergefunden und ausgezählt werden, was eine qualitative und quantitative Inhaltsanalyse aller erhobenen Informationen erlaubte.

Die folgende Tabelle zeigt die Häufigkeiten der konzeptuellen und der induktiven Codes pro Erklärungsansatz (zweite sowie letzte Spalte). Die Prozentualisierung ermöglicht deren Vergleich gemäss den beiden Codiersystemen (dritte sowie fünfte Spalte). Der daraus gebildete Mittelwert (vierte Spalte) ist ein Indikator für die unterschiedliche Erklärungskraft der vierzehn Ansätze:

Die Erklärungskraft der 2 x 7 Ansätze des Untersuchungskonzepts

Erklärungsansätze gemäss Untersuchungskonzept	Innerevaluative Codes		MITTEL-		Induktive Codes	
	Häufigkeit	%	WERT %	%	Häufigkeit	
Die umsetzungsgerechten Erklärungsansätze zur Evaluation						
A. Die Einbindung aller Beteiligten und Betroffenen	9	1,9%	1,9%	0,0	0	
B. Die Gleichwertigkeit der Evaluation	7	1,5%	5,2%	1,1	3	
C. Der Umfang und die Auswahl der relevanten Informationen	13	2,8%	7,3%	1,9	3	
D. Die Transparenz der Bewertung	5	2,2%	1,6%	1,1%	1	
E. Die Vollständigkeit und Klarheit der Berichte	7	1,5%	1,5%	0,0%	0	
F. Die Einverständlichkeit und Vertretung des Bedarfs	20	4,7%	7,2%	1,6%	3	
G. Die Richtigkeit der Evaluationswirkung	16	3,9%	6,1%	1,7%	6	
Ergebniswert 1: Einfluss der Evaluation auf die Umsetzung	77	20,2%	29,4%	20,6%	24	
Die umsetzungsgerechten Erklärungsansätze des Politikfeldes						
H. Die Rezipienten der Akteure gegenüber der Evaluation	-6	-1,6%	-2,4%	-2,3%	-2	
I. Die politischen Teilnehmenden	8	1,9%	2,3%	1,1%	1	
J. Die institutionellen Aspekte	11	4,0%	4,6%	4,0%	4	
K. Die zur Evaluation herangezogenen Informationen	13	5,0%	6,1%	4,7%	4	
L. Die umsetzungsgerechten generellen Aspekte	20	4,7%	7,7%	4,7%	6	
M. Der Informationsbedarf der Verwender	20	4,7%	10,4%	12,2%	11	
N. Die Konfliktualität innerhalb des evaluierten Politikfeldes	66	21,7%	41,1%	44,0%	40	
Ergebniswert 2: Einfluss des Politikfeldes auf die Umsetzung	154	41,7%	70,6%	70,6%	47	
T G T A L	231	100,0%	100,0%	100,0%	94	

Die folgenden Ergebnisse sind besonders bemerkenswert:

1. Mit einem Mittelwert von 41.3% ist die Konfliktualität innerhalb des evaluierten Politikfeldes (N) der mit Abstand stärkste Erklärungsansatz für die Umsetzung. Vor der Evaluation war die Volkszählung so stark umstritten gewesen, dass ihre Durchführung im Jahr 2000 fraglich war. Abgelehnt wurde die Volkszählung insbesondere von den Gemeinden, die ihren Erhebungsaufwand vor Ort nicht mehr bestreiten mochten. Die Gegner kritisierten insbesondere die altertümlich anmutende Zählmethode, welche die bestehenden Einwohnerregister der Gemeinden ignorierte und stattdessen alle Daten mittels Zählpersonal und Fragebogen neu erhob. Auf der befürwortenden Seite stand hingegen das Bundesamt für Statistik, welches für die Volkszählung einen gesetzlichen Auftrag hatte und wegen der sehr heterogenen Einwohnerregister in den rund 3'000 Schweizer Gemeinden keine Möglichkeit sah, diese bestehenden Datensammlungen für die Volkszählung zu verwenden und damit den Erhebungsaufwand der Gemeinden zu reduzieren. In dieser angespannten Ausgangslage brachte die Evaluation eine Wende, da sie einen Weg zu einer besseren Zusammenarbeit zwischen Bund und

Gemeinden aufzeigte. Die Aussicht auf eine modernisierte Volkszählung brachte allen Beteiligten und Betroffenen etwas und reduzierte so die Konfliktualität, was wesentlich zum Erfolg der Evaluation beitrug.

2. Der zweitstärkste Erklärungsansatz für die Umsetzung der Evaluation ist mit 10.4% der Informationsbedarf der Verwender (M). Zwar ist die Teilnahme an der Zählung für alle volljährigen Einwohner obligatorisch, weshalb die Volkszählung eine der bekanntesten Massnahmen des Staates überhaupt darstellt. Doch über den Sinn und Nutzen der aufwändigen Zählung waren sich vor der Evaluation nur wenige im Klaren. Ebenso war kaum bewusst, dass die Bildung von verlässlichen Stichproben nur möglich ist, wenn auf die nach einheitlichen Regeln erhobene Grundgesamtheit aller Landeseinwohner zurückgegriffen werden kann. Es handelte sich bei der Volkszählung schon lange nicht mehr um eine reine Zählung der Einwohner, wie deren Titel vermuten lässt, sondern um eine Strukturhebung, welche für eine Informations- und Dienstleistungsgesellschaft unabdingbar ist. Die Politik war sich zwar gewohnt, über eine Fülle entsprechender Informationen zu verfügen, doch war man sich dabei zu wenig im Klaren darüber, dass die Volkszählung eine notwendige Voraussetzung für das statistische System der Schweiz bildete. Die Evaluation brachte aus all diesen Gründen für die meisten Entscheidungsträger neue Informationen an den Tag und leitete einen eigentlichen Informations- und Meinungsbildungsprozess bei der politischen Elite in die Wege, was eine zweite wichtige Erfolgsbedingung für die Evaluation darstellt.
3. Mit Erklärungsbeitrag von 7.7% spielten als nächstes die umsetzungsrelevanten personellen Aspekte eine wichtige Rolle. Während der Evaluation und bei deren Umsetzung gab es weder auf Seiten der Evaluatorin noch bei den mit der Umsetzung betrauten Stellen personelle Abgänge, so dass der einmal erreichte Wissensstand nicht mehr verloren ging. Beide Seiten verfügten über Hochschulabschlüsse aus derselben Fachrichtung, was die Kommunikation erleichterte. Der für die Evaluation zuständige Milizparlamentarier verfügte über Schlüsseleigenschaften für die Umsetzung: Als langjähriges GPK-Mitglied war er nicht nur seit mehreren Jahren mit Vertretern der Bundesverwaltung bekannt, sondern als hauptberuflicher Gemeindeschreiber auch mit der lokalen Perspektive der Volkszählung vertraut. Da er zudem aktiv in verschiedenen Gemeindeverbänden mitwirkte, hatte er einen persönlichen Zugang zu jenen Kreisen, welche gegen die Volkszählung 2000 opponierten. Dieses Beziehungsnetz auf Gemeinde- und Bundesebene war ein Vorteil, als es

darum ging, die Beteiligten und Betroffenen für die Umsetzung der Evaluation zu gewinnen. Auch weitere biographische Voraussetzungen begünstigten die Umsetzung der Evaluation, denn das für das Bundesamt für Statistik zuständige Regierungsmitglied hatte früher selber zweimal an Volkszählungen mitgearbeitet und bei einer gewerkschaftlichen Tätigkeit den Wert der Volkszählungsdaten schätzen gelernt. Die Chance, die Volkszählung zu modernisieren und bei den Gemeinden besser zu verankern, wurde deshalb von der Exekutive mit einer Entschlossenheit ergriffen, die verschiedene Beobachtende überraschte.

4. Die drei bisher angeführten Ursachen für die Umsetzung lagen alle auf der Seite des evaluierten Politikfeldes. Die wichtigste Eigenschaft der Evaluation bestand darin, dass sie bezüglich Umfang und Auswahl der erhobenen Informationen (C, 7.3%) entscheidungsrelevant war. Damit dieses Ziel erreicht wurde, betrieben PVK und GPK im Vorfeld der Untersuchung einen grossen Aufwand mit der Ausarbeitung einer Machbarkeitsstudie und führten mit den Akteuren für die Festlegung der Fragestellung vier Sitzungen durch. Dank dieser Vorarbeiten konnten schliesslich vertiefte Erkenntnisse gewonnen werden, da die Modernisierung der Volkszählung nicht nur als administrativ-technisches Problem, sondern auch als eine Frage des Zusammenspiels zwischen allen beteiligten Staatsebenen betrachtet wurde.
5. Die Rechtzeitigkeit und Verbreitung des Berichts (F, 7.1%) war einerseits der Einhaltung der vorgegebenen Termine für die verschiedenen Berichte zu verdanken und andererseits von der Wahl eines geeigneten Zeitpunkts für die Evaluation abhängig, welcher die Umsetzung von Resultaten und Empfehlungen noch erlaubte.
6. Zur Erhöhung der Evaluationswirkung (G, 6.8%) trugen PVK und GPK bei, indem sie durch kurzfristig herbeigeführte Aussprachen und verschiedene Treffen den Beteiligten und den Betroffenen klar machten, dass Veränderungen nötig und möglich waren. Einzelne Neuerungen betrafen das Gebiet des Datenschutzbeauftragten, der auf Initiative des Evaluators ebenfalls in solche Gespräche einbezogen wurde. Auch als nach zwei Jahren praktisch feststand, dass die Empfehlungen umgesetzt würden, führte die GPK eine Nachkontrolle durch, um sich vom positiven Stand der Entwicklung zu überzeugen. Diese Aktivitäten und Massnahmen nach dem Abschluss der eigentlichen Untersuchungsphase förderten die Umsetzung der Evaluation.
7. Mit Ausnahme der Rezeptivität (H, -2.4%) tragen sämtliche weiteren Ansätze des Untersuchungskonzepts einen Teil zur Erklärung bei, was

auf die Komplexität des Umsetzungsphänomens verweist. Zwar stellt die Konfliktualität mit 41.3% den eindeutig stärksten Erklärungsansatz dar, doch ist damit keinesfalls schon ein monokausales Erklärungsmuster gegeben.

8. Den jeweiligen Einfluss der Evaluation bzw. des Politikfeldes auf die Umsetzung zeigen die beiden Zwischentotal in der Tabelle auf. Mit einem Mittelwert von 29.4% (Zwischentotal 1) hat die Evaluation einen deutlich kleineren Gesamteinfluss auf die Umsetzung als das evaluierte Politikfeld mit einem Mittelwert von 70.6% (Zwischentotal 2). Daraus ist zu folgern, dass das brachliegende Potenzial von Evaluationen vor allem von den beteiligten und betroffenen Akteure erschlossen werden kann. Massnahmen im Bereich Evaluationsbegleitung und -nutzung sind angesichts dieses Ergebnisses aussichtsreich, da die meisten Erfolgsbedingungen für Evaluationen auf der Nachfrageseite des Untersuchungskonzepts zu finden sind.
9. Das Untersuchungskonzept erwies sich als ausreichend detailliert, um die Umsetzung der ausgewählten Evaluation zu erklären. Alle in den verschiedenen Datenquellen gefundenen Argumente für und wider die Umsetzung konnten ohne besondere Schwierigkeiten einem der vierzehn Erklärungsansätze zugeordnet werden. Es darf davon ausgegangen werden, dass die Erklärungsansätze auch in anderen Fallbeispielen anwendbar sind. Es wäre interessant, eine ähnliche Untersuchung mit einer grösseren Zahl von Fällen vorzunehmen und die Resultate zu vergleichen.

Das oft schwierige Verhältnis von Wissenschaft und Politik wird im Licht der präsentierten Ergebnisse besser verständlich: Wenn eine erfolgreiche Zusammenarbeit von einer grossen Zahl von Faktoren abhängt und dabei insbesondere die Konfliktualität eine wichtige Rolle spielt, sind übersteigerte Erwartungen zu überdenken. Auch das untersuchte Fallbeispiel spiegelt anhand seiner zahlreichen Erfolgsbedingungen die mannigfaltigen Schwierigkeiten bei der Übertragung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die politische Praxis. Allerdings – und das zeigt diese Fallstudie ebenfalls – gibt es auch keine prinzipiellen Gründe, weshalb das Spannungsverhältnis zwischen Politik und Wissenschaft nicht auch fruchtbar genutzt werden kann.

Anmerkungen

- 1 Insbesondere die ersten sieben Erklärungsansätze des Untersuchungskonzepts lehnen sich sehr eng an diese Standards an.
- 2 Informationsauftrag und Erhebungsmethode der Eidgenössischen Volkszählung. Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates auf der Grundlage einer Evaluation der Parlamentarischen Verwaltungskontrollstelle. In: BBl 1996 II S. 1373.
- 3 BV 1998 Art. 65 Abs. 2: «Er (der Bund) kann Vorschriften über die Harmonisierung und Führung amtlicher Register erlassen, um den Erhebungsaufwand möglichst gering zu halten.»
- 5 0 = kein Argument des elektronisch aussortierten Textsegments bezüglich der Umsetzung der Evaluation (= Fehlfund). 1 = einfaches Argument des elektronisch aussortierten Textsegments bezüglich der Umsetzung der Evaluation. 2 = starkes Argument des elektronisch aussortierten Textsegments bezüglich der Umsetzung der Evaluation. Diese Höhergewichtung erfolgte aufgrund eines besonders deutlichen Hinweises *oder* der Schriftlichkeit der zugrunde liegenden Datenquelle. 4 = sehr starkes Argument des elektronisch aussortierten Textsegments bezüglich der Umsetzung der Evaluation. Diese nochmalige Verdoppelung der Codegewichtung erfolgte aufgrund eines besonders deutlichen Hinweises *und* der Schriftlichkeit der zugrunde liegenden Datenquelle.

Literatur

- Alkin, Marvin C., 1990, *Debates on Evaluation*, Newbury Park.
- Bruder, Wolfgang, 1980, *Sozialwissenschaften und Politikberatung. Zur Nutzung sozialwissenschaftlicher Informationen in der Ministerialorganisation*, Opladen.
- Bulmer, Martin (Hg.), 1987, *Social Science Research and Government. Comparative Essays on Britain and the United States*, Cambridge.
- Bussmann, Werner, 1996, *Die Lehren aus dem Nationalen Forschungsprogramm 'Wirksamkeit staatlicher Massnahmen' (NFP 27), Verwaltung und Management*, 3, S. 132–134.
- Bussmann, Werner/Klöti, Ulrich/Knöpfel, Peter, 1997, *Einführung in die Politikevaluation*, Basel.
- Chelimsky, Eleanor, 1987a, *The Politics of Program Evaluation*, in: Cordray, D. S./Bloom, H. S./Light R. J. (Hgg.), 1987, *New Directions for Program Evaluation* Nr. 34, *Evaluation Practice in Review*, p. 5–22.
- Chelimsky, Eleanor, 1987b, *What We Have Learned About the Politics of Program Evaluation*, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9, p. 199–213.
- Chelimsky, Eleanor, 1992, *Expanding Evaluation Capabilities in the General Accounting Office*, in: Wye C. G./Sonnichsen R. C. (Hgg.), *New Directions for Program Evaluation*, Nr. 55, *Evaluation in the Federal Government: Changes, Trends and Opportunities*, San Francisco, p. 91–96.
- Chelimsky, Eleanor, 1995), *The Political Environment of Evaluation and What It Means for the Development of the Field*, *Evaluation Practice* 16 (3), p. 215–225.
- Cousins, J.B./Leithwood, K.A., 1986, *Current Empirical Research on Evaluation Utilization*, *Review of Educational Research*, 56 (3), p. 331–364.
- Hubman, M./Thurler G., 1991, *De la Recherche à la Pratique. Eléments de base*, Berne.
- Lester, J. P./Wilds, L. J., 1990, *The Utilization of Public Policy Analysis. A Conceptual Framework*. *Evaluation and Program Planning* 13, p. 313–319.
- Lipton, D.S., 1992, *How to Maximize Utilization of Evaluation Research by Policymakers*, *ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 521 (May), p. 175–88.
- Luhmann, Niklas, 1977, *Theoretische und praktische Probleme der anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften. Zur Einführung*, in: *Wissenschaftszentrum Berlin (Hg.), Interaktion von Wissenschaft und Politik*, S. 16–39, Frankfurt/New York.
- Mayne, John, 1994, *Utilizing Evaluation in Organizations. The Balancing Act*, in: Leeuw, Frans L./Rist, Ray C./Sonnichsen, Richard C., 1994, *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation & Organizational Learning*, New Brunswick and London, p. 17–44.
- Miles, M.B./Huberman, A.M., 1994, *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks.
- Nideröst, Bruno, 2001, *Eine erfolgreiche Politikevaluation. Die Evaluation der Eidgenössischen Volkszählung und die Gründe für deren Umsetzung*, Universität Bern, Institut für Politikwissenschaft.
- Owen, John M./Rogers, Patricia J., 1999, *Program Evaluation*, London, Thousand Oaks and New Delhi.
- Patton, Michael Quinn, 1997, *Utilization-Focused Evaluation*, Thousand Oaks.
- Rist, Ray C., 1994, *The Preconditions for Learning. Lessons from the Public Sector*, in: Leeuw, Frans L./Rist Ray C./Sonnichsen, Richard C., 1994, *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation & Organizational Learning*, New Brunswick and London.
- Rossi, Peter H./Freeman, Howard E., 1993, *Evaluation. A systematic approach*, Newbury Park und London.

- SEVAL, 1999, Evaluations-Standards, empfohlen von der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL), <http://www.seval.ch>.
- Weiss, Carol H. (Hg.), 1977, *Using Social Science in Public Policy Making*, Lexington.
- Weiss, Carol H., 1980, Knowledge creep and decision accretion, *Knowledge*, 1 (3), p. 381–404.
- Weiss, Carol H. (1981), Use of social science research in organizations, the constrained repertoire theory, in: Stein, H. (Hg.), *Organizations and the human services*, Philadelphia.
- Weiss, Carol H., 1988, If Program Decisions Hinged Only on Information. A Response to Patton, in: Alkin, Marvin C, 1990, *Debates on Evaluation*, Newbury Park, London und New Delhi, p. 208–222.
- Weiss, Carol H., 1998, Have we learned anything new about the use of Evaluation? *The American Journal of Evaluation*, Winter 1998.
- Zimmermann, Willi/Kolly, Doris/Mahon, Pascal, 1989, *Die wissenschaftliche Evaluation von Bundespolitik*, Bern, EDMZ (Art. Nr. 407450 d).

Résumé

La politique et la science n'épousent pas toujours les mêmes intérêts. C'est ce que traduit l'absence fréquente de prise de mesures suite à une évaluation législative. Le présent article donne un aperçu de l'état de la recherche sur cette question, éclaire la terminologie qui lui est associée et fournit une contribution sur le sujet en exposant un cas type. L'analyse approfondie de celui-ci fait ressortir que la mise en œuvre de mesures suite à une évaluation se heurte souvent à des conflits d'intérêts d'ordre politique, sans pour autant que l'on puisse parler de cause unique, car bien d'autres facteurs entrent également en jeu. Si l'on approfondit le problème, on s'aperçoit que la qualité de l'évaluation n'intervient qu'à hauteur de 30% dans la mise en œuvre ultérieure de mesures législatives et que celle-ci dépend avant tout (à 70%) des personnes impliquées dans le processus. Aussi, la prise en compte concrète des évaluations ne peut passer que par l'adoption de mesures du côté de ses destinataires.