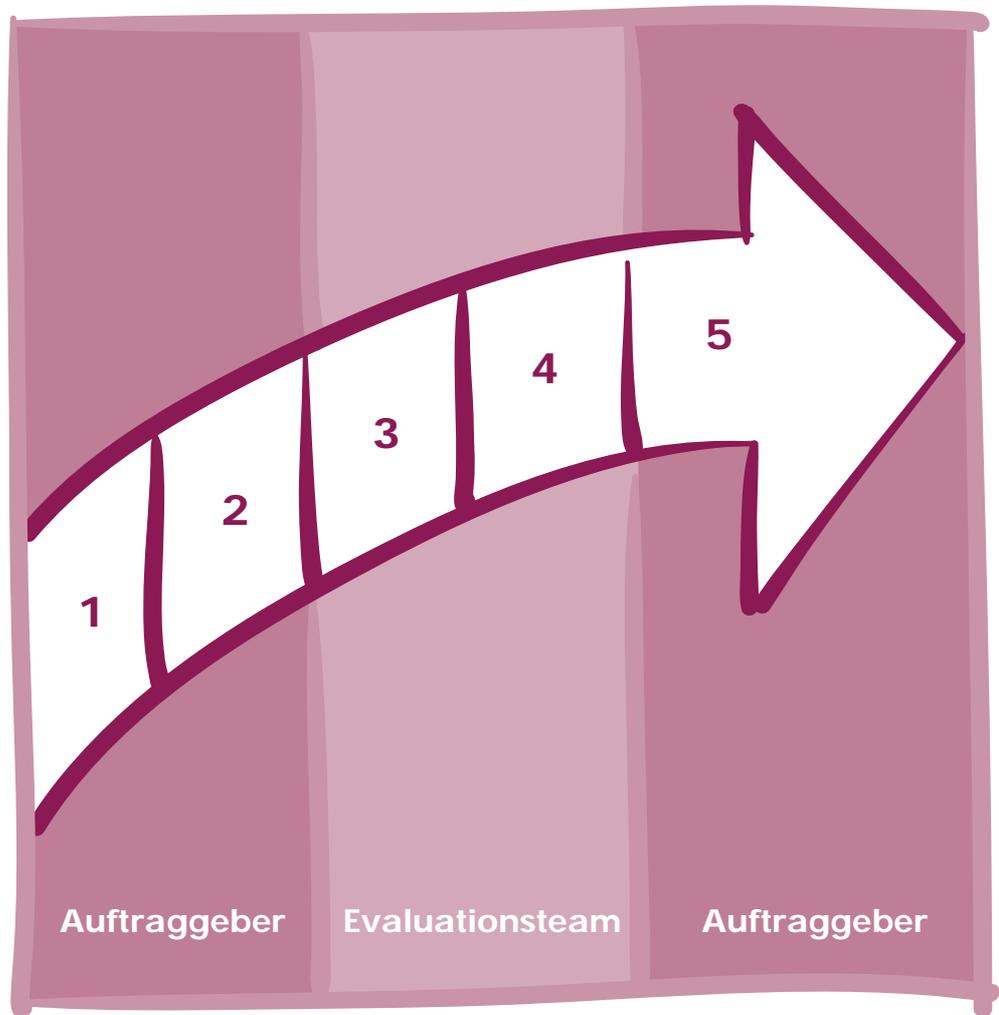


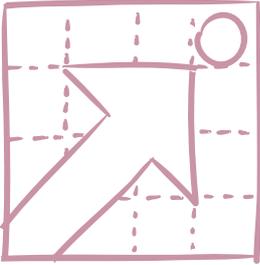
TEIL II

Die fünf Etappen der externen Evaluation

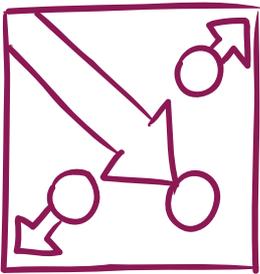


DIREKTION
FÜR ENTWICKLUNG UND
ZUSAMMENARBEIT
DEZA

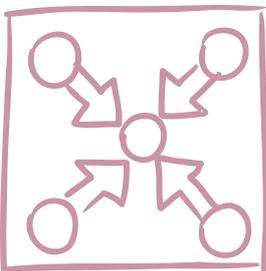
REIHE ARBEITSHILFEN ZU
PLANUNG, EVALUATION,
MONITORING UND UMSETZUNG
JUNI 2000



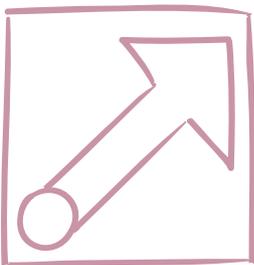
Planung



Evaluation



Monitoring

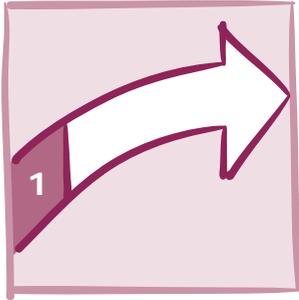


Umsetzung

Teil II Die fünf Etappen der externen Evaluation

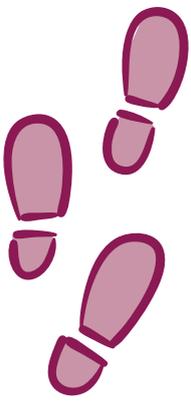
1. Verhandlungsprozess, Terms of Reference, Verantwortlichkeiten	4
1.1 Die einzelnen Schritte zur Erarbeitung der Terms of Reference	5
1.2 Die Rollen und Verantwortlichkeiten	7
1.3 Die Schlüsselfragen	8
1.4 Einbezug transversaler Themen	11
<i>Tipps</i>	13
<i>Beispiel</i>	14
2. Zusammensetzung und Bildung des Evaluationsteams	16
2.1 Erforderliche Kompetenzen und Erfahrungen im Evaluationsteam	17
<i>Tipps</i>	18
<i>Beispiel</i>	19
3. Durchführung der Evaluation	20
3.1 Die Hauptphasen der Durchführung	22
3.2 Ethische Überlegungen	23
<i>Tipps</i>	25
<i>Beispiel</i>	26
4. Debriefing und Schlussbericht	28
4.1 Berichtsinhalt und -struktur	29
4.2 Die Formulierung der Hauptaussagen	30
<i>Tipps</i>	31
<i>Beispiel</i>	32
5. Umsetzung der Evaluationsergebnisse	34
5.1 Zwischen Schlussbericht und Umsetzung	35
5.2 Schwierigkeiten bei der Umsetzung	35
5.3 Lehren aus der Evaluation für andere Aufgaben nutzen	36
<i>Tipps</i>	37
<i>Beispiel</i>	38

1. Verhandlungsprozess, Terms of Reference, Verantwortlichkeiten



Haben wir entschieden, dass sich der Aufwand für eine externe Evaluation lohnt, und sind wir mit den Partnern übereingekommen, eine solche durchzuführen, so muss nun die für die Evaluation federführende Person die Terms of Reference (ToR) für den Prozess formulieren und die Stellungnahme der Partner dazu einholen.

Die Terms of Reference sind das **Herzstück** einer externen Evaluation. Sie legen den Rahmen, Ziele und Aufgaben, Verantwortlichkeiten und allfällige Vorgaben für das Vorgehen fest und sind einzige verbindliche Grundlage für alle Beteiligten. Sind sie korrekt und präzise formuliert, so erhöhen sie die Erfolgchancen für qualitativ hochstehende Evaluationsergebnisse und ihre Umsetzung. Wenn nur ein/e externe/r Evaluator/in für diese Aufgabe verpflichtet wird, entsprechen die Terms of Reference auch seinem/ihrem Pflichtenheft. Sind mehrere externe Konsulenten/Konsulentinnen beteiligt, so können die Aufgaben der ToR auf mehrere Pflichtenhefte aufgeteilt werden.



1.1 Die einzelnen Schritte zur Erarbeitung der Terms of Reference

Prozess gestalten	Federführung klären (Zentrale oder Vertretung vor Ort). Prüfen, wer in die Konsultation einbezogen werden soll. Ablauf vereinbaren.
Beteiligte auswählen	Die am stärksten betroffenen Parteien, d.h. die für die Evaluation wichtigen Personen oder Organisationen, werden identifiziert und über die vorgesehene Evaluation informiert (Projektsteuerungskomitee, durchführende Organisationen, Projektverantwortliche, Begünstigte, andere vom Projekt Betroffene usw.).
Formulierung der Schlüsselfragen	Der Auftraggeber in der Zentrale oder seine Vertretung vor Ort formuliert in Absprache mit den Partnern zwei bis drei Schlüsselfragen und legt damit Schwerpunkte fest.
Anforderungsprofil für das Evaluationsteam festlegen	Das Erstellen des Anforderungsprofils erlaubt es den Beteiligten, sich einzubringen, ohne dass schon einzelne Personen genannt werden müssen. Danach kann das Team unabhängig von individuellen oder institutionellen Interessen gemäss dem Anforderungsprofil zusammengestellt werden.
Konsultation bei den Beteiligten	Die verantwortliche Person unterbreitet den Entwurf der Terms of Reference den weiteren Partnern (z.B. Programm- oder Projektpartnern im Süden und Osten) zur Konsultation. Ihre Kommentare oder Ergänzungen werden ausdrücklich gewünscht. Im Dialog mit den Partnern werden die unterschiedlichen Positionen aufeinander abgestimmt und ein grober Zeitplan aufgestellt.
Schlussfassung erstellen	Nach dieser Abstimmungsrunde (Verhandlungen/Konsens) werden die Änderungen eingearbeitet.
Die Grundlagen zusammenstellen	Projektdokument, Kreditantrag, Jahresprogramme, Budgets, Politiken, Leitbild der beteiligten Institutionen usw. sind die Referenzdokumente für die Evaluation.
Verhandlungen und Mandat	Die Terms of Reference bilden auch die Basis für die späteren Verhandlungen mit dem Evaluationsteam.

Die sechs Elemente
der Terms of Reference
für die Evaluation

Hintergrund

- Projektsituation, offene Fragen
- Umfeldveränderungen (soziale, politische, wirtschaftliche, ökologische Veränderungen)
- Frühere Evaluationen/Selbstevaluationen

Ziele

- Zweck der Evaluation
- Hauptanliegen: Was soll evaluiert werden? (Breite /Tiefe der Evaluation)
- Erwartungen an die externe Evaluation
- Zwei bis drei Schlüsselfragen

Aufgaben

- Zu vertiefende Aspekte (z.B. Fragen in Bezug auf Nachhaltigkeit, Relevanz, Effizienz, Effektivität oder Impact)
- Transversale Aspekte oder Themen
- Spezifische Fragestellungen

Vorgehen

- Anforderungsprofil für das Evaluationsteam
- Teamleader bestimmen
- Methodische Eckpunkte festlegen
- Verknüpfung mit Selbstevaluation, Planung und Monitoring
- Phasen/Zeitplan

Berichterstattung

- Diskussion/Feedback vor Ort: Erwartungen, Funktion und Form des Feedbacks
- Debriefing mit Auftraggeber/Schlussbericht: Inhalt, Umfang, Struktur, Sprache, Abgabetermin und evtl. Verteiler

Sonstiges

- Finanzielle Planung
- Liste der Referenzdokumente
-

1.2 Die Rollen und Verantwortlichkeiten

Wie bereits ausgeführt, liegt die Verantwortung für die Formulierung und das Aushandeln der Terms of Reference beim **Auftraggeber**. Die Schlüsselfragen der Evaluation sind das Ergebnis von Konsultationen. Während der Durchführung der Evaluation durch das Evaluationsteam begleiten der Auftraggeber und die anderen Beteiligten den Prozess inhaltlich und organisatorisch. Das heisst beispielsweise, die durchgeführte Analyse und Interpretation, falls es gewünscht wird, kritisch hinterfragen, die vorgebrachten Stellungnahmen diskutieren und sie mit der eigenen Einschätzung vergleichen.

Die Aufgabe des **Evaluationsteams** besteht darin, die ToR (das Pflichtenheft) zu erfüllen, nachdem es geprüft hat, ob der Auftrag realisierbar ist. Das Team ist verantwortlich für die Durchführung der Evaluation und die Ausarbeitung des Schlussberichts, der seine Einschätzung erhält. Damit ist seine Aufgabe als Auftragnehmer abgeschlossen. Die Verantwortung für die Umsetzung der Ergebnisse liegt in den Händen des Auftraggebers, auch wenn später die einzelnen Schritte von den verschiedenen Beteiligten oder Partnerorganisationen unternommen werden müssen.

Der Erfolg und damit der **Nutzen einer Evaluation** hängen unter anderem von der Einhaltung folgender Grundsätze ab:

- Die Institution, die den Auftrag zu einer Evaluation erteilt, bemüht sich um volle **Transparenz**: Der Auftrag muss allen Beteiligten und Betroffenen klar sein, darf keine Doppelbödigkeiten und keine nicht klar deklarierten Nebenaufträge enthalten.
- Die **Rollen** der verschiedenen Akteure in einer Evaluation (Partnerinstitutionen, Koordinationsbüro, Zentrale, Evaluator/innen usw.) sind klar festzulegen und zu kommunizieren, damit alle Beteiligten ihre Verantwortung wahrnehmen können.

	Verantwortungsebenen	
Auftraggeber der Evaluation (Zentrale oder Vertretung vor Ort) in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entscheid für oder gegen eine Evaluation ■ Briefing (mündliche Einführung der Konsulent/innen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Terms of Reference (Konzept, methodische Eckpunkte) ■ Logistik ■ Debriefing und Umsetzung
Konsulent/in (oder Team)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Briefing vor Ort ■ Bericht 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung der Evaluation
Partnerorganisationen/Projekt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellungnahme zu ToR ■ Stellungnahme zum Bericht 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Austausch mit Evaluationsteam ■ Operationelle Umsetzung

1.3 Die Schlüsselfragen

Die Schlüsselfragen zeigen, auf welche Aspekte eines Programms oder Projekts die Evaluation sich besonders **konzentrieren** soll. So kann sie zum Beispiel untersuchen, wie nachhaltig und/oder relevant ein Vorhaben ist, welchen Impact es auf die beteiligten Gruppen im Projektgebiet und darüber hinaus hat, wie wirksam es im Hinblick auf die geplanten Ziele ist und wie effizient die Mittel eingesetzt werden. Je nach Art der Evaluation (Reichweite der Fragestellung, Ziele, Zusammensetzung des Teams, Mittel) werden jeweils ein bis zwei der unten stehenden Bereiche hervorgehoben und einige wenige Schlüsselfragen formuliert. Diese müssen immer auf den **spezifischen Kontext ausgerichtet** werden. Es folgt eine Auswahl solcher Bereiche, jeweils mit einigen Beispielen für die entsprechenden Schlüsselfragen.



Nachhaltigkeit

Sind die in Gang gesetzten Prozesse und Wirkungen von Dauer?

Können die mit dem Programm oder Projekt in Gang gesetzten Prozesse und Wirkungen dauerhaft **weitergeführt und weiterentwickelt** werden, auch nach Beendigung der Unterstützung seitens der Geberinstitution? Dieser Fragenbereich beinhaltet Dimensionen wie die der sozialen Verankerung (ownership, empowerment), der technischen Angepasstheit, des wirtschaftlichen und finanziellen Nutzens, der Umweltverträglichkeit, der institutionellen Kapazität und Lernfähigkeit, der Beziehungen zum Umfeld. Je nach Projekt oder Programm, das evaluiert werden soll, können diese oder jene Dimensionen der Nachhaltigkeit wichtiger sein. Schlüsselfragen sind dann zum Beispiel:

- Haben sich die Partnerinstitutionen und die beteiligten Gruppen der Bevölkerung die ursprünglich vom Projekt geförderten Ziele und Aktivitäten zu eigen gemacht?
- Können sie sie selbstständig weiterführen und ihre Strategien den sich verändernden Gegebenheiten anpassen? Haben sie **eigene Problemlösungskapazitäten**?
- Bestehen mittelfristige Erfolgchancen aus wirtschaftlicher und finanzieller Perspektive?
- Ist das Umfeld der Weiterentwicklung der in Gang gesetzten Dynamik förderlich? Bestehen aktive Beziehungen zum Umfeld?
- Welche Massnahmen soziokultureller, institutioneller, ökologischer, finanzieller oder technischer Art könnten getroffen werden, um die Chancen für eine nachhaltige Wirkung des Programms oder Projekts zu erhöhen?

Relevanz

Tun wir in Bezug auf den übergeordneten Kontext das Richtige?

Macht das Programm oder Projekt in seinem **spezifischen Kontext** Sinn? Ist die Bedürfnislage klar und werden Probleme gezielt und angemessen angegangen? Werden vorhandene Potenziale genutzt bzw. aufgebaut? Die Beantwortung von Fragen im Bereich der Relevanz bedingt eine übergeordnete Perspektive.

- Angesichts der Bedürfnisse und Ziele der beteiligten Bevölkerung und unter den bestehenden Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen: Tun wir das Richtige?
- Ist der dem Programm oder dem Projekt zugrunde liegende Ansatz (approach) kohärent mit den zu lösenden Problemen? Oder müssten wir uns andere Ziele setzen?
- Sind unsere Strategien **angemessen** und sinnvoll? Arbeiten die am besten geeigneten Partner zusammen?



Impakt

Welche Beiträge leisten wir in Bezug auf die übergeordneten Ziele der beteiligten Bevölkerung und der Partnerinstitutionen?

Welche **erwünschten oder unerwünschten** Auswirkungen hat das Programm/Projekt auf übergeordneter Ebene und ausserhalb des eigenen Verantwortungsbereichs? Trägt es zu den übergeordneten und langfristigen Zielen bei?

- Welche wichtigen Veränderungen können aufgezeigt werden?
- Inwieweit entsprechen die **tatsächlichen Projektauswirkungen** den erwünschten?
- Gibt es wichtige unvorhergesehene Wirkungen?
- Welche Auswirkungen ergeben sich bezüglich der transversalen Themen?
- Welches sind die wichtigsten nicht durch das Projekt bedingten Veränderungen im Projektgebiet?

Effektivität

Tragen die Ergebnisse wie vorgesehen zu den übergeordneten Zielen bei?

Erreicht das Programm/Projekt die mit den Partnern vereinbarten **spezifischen Ziele**?

- Besteht ein Monitoringsystem mit Blick auf den Impakt? Welches sind die wichtigsten Aussagen daraus?
- Haben die Leistungen des Projekts tatsächlich zu den geplanten **Ergebnissen** geführt?
- Welches waren besonders fördernde bzw. hemmende Faktoren auf diesem Weg?
- Wurde eine zielorientierte Vorgehensweise gewählt?
- Besteht ein Monitoringsystem, das rechtzeitig relevante Informationen über die Zielerreichung liefert? Was sind die wichtigsten Erkenntnisse daraus?



Effizienz

Werden mit dem Aufwand (Personal, Ideen, Know-how, Material, Zeit und Finanzen) die besten und kostengünstigsten Leistungen erbracht?

Tun wir die Dinge richtig?
Erreichen wir die Ergebnisse
mit vertretbarem Aufwand?

- In welchem Verhältnis stehen Aufwand (Input) und erreichte Ergebnisse (Output)?
- Wie stehen die Ergebnisse zum geplanten Aufwand?
- Wie werden Organisation und Durchführung (technisch, umweltgerecht, zeitsparend, kostenmässig) beurteilt?
- Wie arbeitet das Projektmanagement, und wie laufen die Steuerungs- und Entscheidungsprozesse?
- Besteht ein geeignetes Monitoringsystem auf der Implementierungsebene? Werden Probleme rechtzeitig erkannt und praktisch umsetzbare Lösungen vorgeschlagen?

1.4 Einbezug transversaler Themen

Evaluationen können ebenfalls darauf ausgerichtet sein, den Umgang mit transversalen Themen zu untersuchen. Das heisst, dass vor allem die Wirkung eines Programms/Projekts genauer auf das gesellschaftliche und politische Umfeld hin betrachtet wird. Der Einbezug von Transversalthemen bedeutet eine gesamtheitliche und systematische Sichtweise auf diese Bereiche im ganz spezifischen Kontext, also den Blick über das Programm oder Projekt hinaus. Viele Themen können transversal behandelt werden, nur drei davon beeinflussen aber das Zusammenleben und die Entwicklung von Gesellschaften universal und zeitlich unbegrenzt: **Gender-** (das Verhältnis zwischen Männern und Frauen), **Umwelt- und Machtfragen** (Governanzfragen wie beispielsweise die Einhaltung der Menschenrechte). Daneben werden **andere Themen** in der internationalen Zusammenarbeit priorisiert und gezielt als transversale Anliegen behandelt, beispielsweise die Überwindung von Armut und die Unterstützung von Transitionsbestrebungen. Die Wahl dieser Themen kann gewissen (Mode-)Strömungen unterworfen sein. In der Zusammenarbeit mit Partnerinstitutionen im Süden oder Osten, gerade auch bei Evaluationen, gilt es zu bedenken, dass Transversalthemen immer **Wertvorstellungen** und **unterschiedliche Problemwahrnehmung** beinhalten. Gender-, Umwelt- und Machtfragen oder andere transversale Anliegen können für die Betroffenen in diesen Regionen genauso dominant und brennend sein wie für die Geberinstitutionen, sie werden jedoch oft mit anderen Worten formuliert.

Wenn Transversalthemen **explizit** als Programm-/Projektziele oder als Oberziele genannt sind, werden sie auch in den Terms of Reference einer Evaluation aufgenommen und während der Evaluation behandelt. Aber auch wenn sie nicht in der Planung erwähnt sind, besteht ein Interesse zu erfahren, was sich durch das Programm/Projekt oder in dessen Umfeld gesellschaftlich oder politisch verändert hat, wer davon profitiert, wer betroffen und wer ausgeschlossen worden ist.

Vor allem wenn die Evaluation nach dem Impact und der Relevanz fragt, muss die Verträglichkeit des Programms/Projekts beispielsweise für die Frauen und Männer, für die Umwelt, für die Machtverhältnisse oder andere transversale Bereiche geprüft werden. Der **Minimalstandard** lautet hier, dass aus dem Programm/Projekt keine negativen Auswirkungen erwachsen dürfen (siehe dazu «Arbeitshilfe Umwelt in Planung, Evaluation und Monitoring», «Arbeitshilfe Armut», «Arbeitshilfe Gender»).

Der Einbezug von transversalen Themen wirkt sich auf die Evaluations-etappen unterschiedlich aus:

Terms of Reference	<ul style="list-style-type: none">■ Entscheid, wie viel Gewicht eines oder mehrere transversale Themen erhalten sollen.■ Entscheid, ob sich die Analyse/Beurteilung auf die Zielsetzung bzw. Zielerreichung oder den Status quo und/oder auf das Umfeld ausrichten soll.
Teamzusammensetzung	<ul style="list-style-type: none">■ Entsprechende Kenntnis über das transversale Thema muss im Team vorhanden sein.■ Genderkompetenz ist in jedem Fall erforderlich.
Durchführung	<ul style="list-style-type: none">■ Für die Analyse transversaler Themen gibt es themenspezifische Methoden. Eine Möglichkeit ist beispielsweise die differenzierte Erhebung der Daten und Informationen nach sozialen Gruppen.
Debriefing	<ul style="list-style-type: none">■ Transversale Themen werden entsprechend den Terms of Reference explizit thematisiert.
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none">■ Die Umsetzung von Erkenntnissen aus der Analyse von transversalen Themen ist eine grosse Chance, die Wirksamkeit des Programms/Projekts zu erhöhen oder Lehren für ähnliche Vorhaben zu ziehen, auch wenn Erkenntnisse nicht immer und nicht problemlos auf einen andern Kontext übertragen werden können.



Verhandlungsprozess, Terms of Reference, Verantwortlichkeiten

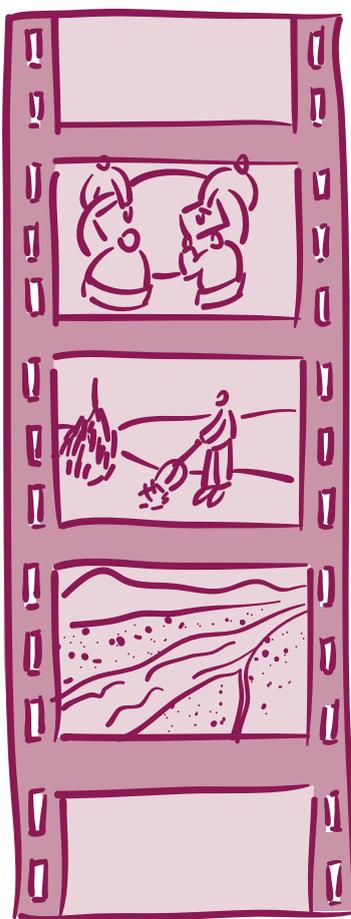
Tipps

- Qualität** Klare und eindeutige Terms of Reference tragen wesentlich zur Qualität der externen Evaluation bei.
- Verbindlichkeit** Es gibt nur eine einzige Version der Terms of Reference, die ausgehandelt und von allen Partnern vor Beginn der externen Evaluation gutgeheissen worden ist. Sie ist für alle Beteiligten einzige verbindliche Grundlage.
- Konzentration** Es ist nicht sinnvoll, das ganze Projekt evaluieren zu wollen. Eine konzentrierte Fragestellung genügt. Die Gesamtproportionen zum Programm/Projekt sind zu wahren, d.h., der Aufwand für die Evaluation ist in Bezug auf die Projektgrösse und den erwarteten Nutzen zu sehen.
- Zeitpunkt/Dauer** Der Zeitpunkt der Evaluationsdurchführung muss mit den Beteiligten abgeprochen sein. Da die externe Evaluation für die operationellen Akteure mit grossem Aufwand verbunden ist, sollte sie auf maximal drei Wochen begrenzt werden.
- Vor- und Nachbereitung** Für die Verhandlungen über die Terms of Reference ist genügend Zeit einzuplanen. Das gilt auch für die Erarbeitung des Berichts und das Feedback an die Beteiligten vor Ort.
- Fragen formulieren – keine voreiligen Behauptungen** Offene Fragen, Zweifel, Unklarheiten bezüglich eines Projekts sollten in den Terms of Reference immer als Fragen und nicht als Hypothesen oder Behauptungen formuliert werden.
- Budget** Wenn das Budget eher bescheiden ist, sollte die Evaluation nicht auf mehr als eine bis zwei grundlegende Fragen eingehen müssen.
- Formales** Die Terms of Reference sind kurz (eine bis drei Seiten) und präzise zu formulieren.

Beispiel aus der DEZA-Praxis

Gute Vorbereitung
ist der halbe Erfolg

Das Projekt «Bewässerung und landwirtschaftliche Entwicklung – Patococho» in Ecuador hat seine Ziele nach der vierten Phase weitgehend erreicht. Eine externe Evaluation war bereits im Projektvertrag und dementsprechend auch im betreffenden Operationsplan vorgesehen. Sie soll nun dazu dienen, das bisher Erreichte zu beurteilen, um die Grundlagen für die Planung der folgenden Schluss- und Übergabephase bereitzustellen.



Da das Projekt schon in einer früheren Phase von einem externen Team mit internationaler Beteiligung evaluiert worden war, schlägt das Koordinationsbüro der Zentrale vor, diesmal keine internationalen, sondern nationale Evaluatoren/innen einzusetzen. Das entspricht auch dem Prinzip, die lokalen Kapazitäten und autonomen Entwicklungsprozesse zu fördern. Es wird beschlossen, dass die Federführung für die Evaluation beim Koordinationsbüro liegen, die Zentrale aber über alle wichtigen Entscheidungen informiert werden soll.

Das Koordinationsbüro geht unverzüglich an die Arbeit: Das Thema externe Evaluation wird an der kommenden Sitzung des Steuerungskomitees im Projekt traktandiert, in dem alle wichtigen Beteiligten vertreten sind. Das Koordinationsbüro schlägt vor, dass die mit der Projektdurchführung beauftragte Privatorganisation CESA zusammen mit den Vertretern der Bauernorganisation TUCAYTA einen ersten Entwurf für die Terms of Reference erstellt. Er soll die wichtigsten Fragen aus ihrer Sicht enthalten.

Nach einem Monat wird der Entwurf vorgelegt. Das Koordinationsbüro bespricht ihn intern und informiert die Zentrale, die eine Verstärkung der genderspezifischen Fragen vorschlägt. Kurz darauf wird der Entwurf vom Koordinationsbüro zusammen mit den Vertretern/innen der staatlichen regionalen Entwicklungskorporation CREA und des zuständigen Ministeriums bereinigt und genehmigt.

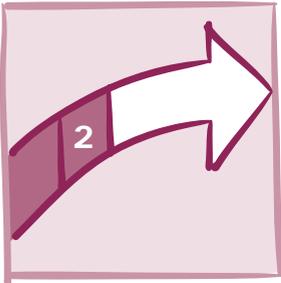
Nachdem jeder der Beteiligten aufgrund des gemeinsam definierten Anforderungsprofils (Fachkenntnisse in den Bereichen Landwirtschaft, Bewässerung und Bauernorganisationen sowie Erfahrung mit externen Evaluationen, ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen) drei Kandidat/innen für das Evaluationsteam vorgeschlagen hat, einigt man sich bald auf die Namen und erstellt die so genannte Shortlist. Das Koordinationsbüro soll nun das Interesse und die Verfügbarkeit der Kandidat/innen für die vorgesehene Evaluation prüfen. Die beschränkte Verfügbarkeit ist auch bei den guten lokalen Evaluatoren/innen ein immer wieder auftretendes Problem.

Es gelingt schliesslich, drei erfahrene Männer, aber keine geeignete Frau zu finden. Die Kandidaten treffen sich im Koordinationsbüro. Jetzt werden die Details betreffend Arbeitsteilung, Methoden, Vorarbeiten usw. festgelegt und die entsprechenden Verträge ausgehandelt. Die Logistik wird von CESA übernommen, die alle Besuche mit der Bauernorganisation TUCAYTA koordiniert.

Dank dieser guten Vorbereitung verläuft die Evaluation ohne grössere Schwierigkeiten und fördert wichtige Erkenntnisse zu Tage. Einerseits zeigt sie die erfolgreichen Resultate des Projekts auf: Das Bewässerungssystem ist in Betrieb (ca. 600 ha) und wird seit Januar 1996 – wenn auch noch mit erheblichen Schwierigkeiten – von den Bauern selbst verwaltet. Die vom Projekt angeregten neuen Anbautechniken werden bereits in 185 Bauernbetrieben angewandt. Sie führen zu besserer Bodennutzung, vermehrtem Anbau ertragreicherer Sorten, bedeutenden Ertragssteigerungen, was sich wiederum in höheren Einkommen für die Bauernfamilien auswirkt. Andererseits macht sie aber auch auf die Schwächen aufmerksam: Den Bedürfnissen der Frauen ist im Projekt zu wenig Rechnung getragen worden. Sie sind in den wichtigen Gremien untervertreten, haben noch weniger Zugang zum knappen Kredit, und Felder von Frauen sind weniger gut mit Wasser bedient als die von Männern.

Aus diesen Erkenntnissen leitet das Evaluationsteam zuhanden des Auftraggebers Empfehlungen ab, die später mit allen beteiligten Organisationen besprochen und zum grossen Teil in der darauf folgenden Schlussphase umgesetzt werden.

2. Zusammensetzung und Bildung des Evaluationsteams



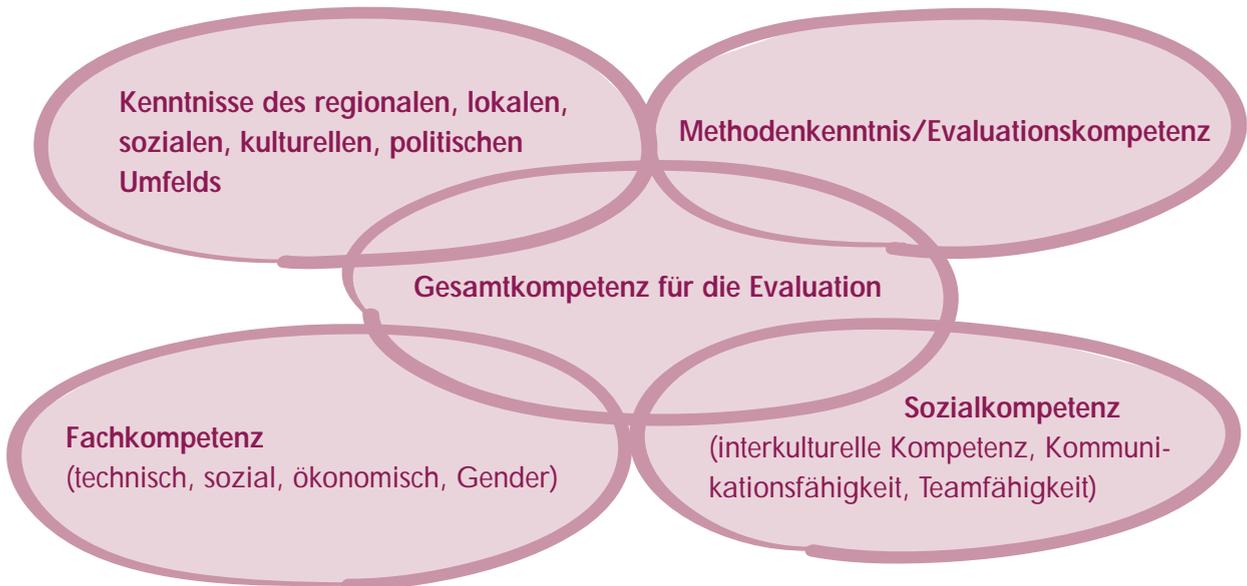
Die Qualität der externen Evaluation steht und fällt mit der **Auswahl** der geeigneten Personen und mit der **Unabhängigkeit** des Teams. Das Evaluationsteam sollte in Bezug auf die Vertretung von Männern und Frauen ausgewogen sein und neben sozialen Kompetenzen auch Fachwissen zum Thema Geschlechterrollen (Gender) mitbringen. Entscheidend für den Erfolg der Evaluation sind die Zusammensetzung und die Fähigkeit der Mitglieder zusammenzuarbeiten. Da die fachliche wie die persönliche Qualifikation jedes Teammitglieds zum Erfolg der Evaluation beiträgt, muss sich beides **gegenseitig ergänzen**.

Je nach Situation und Anforderung ist das Evaluationsteam unterschiedlich zusammengesetzt. In der Regel umfasst es zwei bis vier Personen, eine/n externe/n Konsulenten/Konsulentin, eventuell eine Vertretung aus der auftraggebenden Institution und/oder den Partnerorganisationen. Der Auftraggeber sollte dabei nicht überrepräsentiert sein. Je grösser das Team, desto höher der Koordinationsaufwand, was unter Umständen jedoch in Kauf genommen werden muss, um das erforderliche Fachwissen zu erhalten. Insbesondere ist darauf zu achten, dass auch **lokale Personen** einbezogen werden, denn sie sind mit dem Kontext vor Ort am engsten vertraut. Gut bewährt hat sich beispielsweise die Beteiligung von Expert/innen aus Nachbarländern, die in vergleichbaren Programmen arbeiten. Sie können Lösungserfahrungen aus ähnlichen Problemen einbringen und wiederum neue Impulse für ihre eigenen Institutionen nach Hause nehmen.

An den/die Leiter/in des Evaluationsteams werden zusätzliche Anforderungen gestellt. Er/sie muss über Kompetenz und Erfahrung verfügen, um von den anderen Teammitgliedern akzeptiert zu werden, und sollte auch in schwierigen und hektischen Situationen einen kühlen Kopf bewahren, mit Konflikt- und Stresssituationen umgehen und Verhandlungen führen können.

Wenn das Evaluationsteam bestimmt ist, müssen Auftraggeber und Teammitglieder klären und sicherstellen, dass beide Seiten das **Mandat übereinstimmend interpretieren**. Die institutionellen Hintergründe von Auftraggeber und Partnerorganisationen müssen genügend klar dargelegt werden (Leitbilder, Werte, Mission, Politiken und Grundsätze müssen bekannt sein).

2.1 Erforderliche Kompetenzen und Erfahrungen im Evaluationsteam



Kenntnisse des regionalen, lokalen, sozialen, kulturellen, politischen Umfelds	Einbezug von Ressourcepersonen vor Ort, da diese ihren Kontext am besten kennen.
Fachkompetenz	Berufliches Wissen und Können (Ausbildung und Erfahrung) je nach den Erfordernissen des Programms/Projekts und der Fragestellung der Evaluation.
Sozialkompetenz	Fähigkeiten und Fertigkeiten wie offenes, sensibles Gesprächsverhalten, klarer Ausdruck, Teamverhalten, die Fähigkeit, mit Frauen und Männern zusammenzuarbeiten, namentlich auch aus anderen Kulturen, Verhandlungsgeschick, Konfliktfähigkeit.
Methodenkompetenz	Analysefähigkeit, didaktische Fähigkeiten, Problemlösungskompetenz, die Fähigkeit, Gespräche zu moderieren, konzeptuell zu arbeiten, zu organisieren, sowie das Vermögen, Prioritäten nach sachlichen und situativen Erfordernissen zu setzen.
Führungskompetenz	Führungskompetenz (v.a. für die Leitung des Evaluationsteams) setzt sich zu wesentlichen Teilen aus sozialen und methodischen Kompetenzen zusammen. Dazu kommen spezifische Fähigkeiten wie: Ziele zu setzen, Entscheidungsprozesse zu gestalten, andere zu motivieren und zu fördern, strategisch und vernetzt zu denken und Aktivitäten an übergeordneten Strategien auszurichten.



Zusammensetzung und Bildung des Evaluationsteams

Tipps

Zusammensetzung des Evaluationsteams	Persönliche und fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen sollen sich ergänzen. Dabei ist auf genügende Kompetenz in Gender- und interkulturellen Fragen zu achten sowie auf die ausgewogene Zusammensetzung des Teams durch Männer und Frauen. Süd-Süd-/Ost-Ost-Austausch gezielt fördern.
Unvoreingenommenheit/ Unabhängigkeit	Die Mitglieder des Teams sind gegenüber den verschiedenen Partnern unvoreingenommen und vom Auftraggeber möglichst unabhängig.
Rollen und Verantwortlichkeiten	Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitglieder des Teams müssen klar geregelt sein.
Kulturspezifische und kontextspezifische Vorbereitung	Bewusstsein für den Einfluss kultureller Unterschiede entwickeln und schärfen.
Erfahrungsaustausch	Kenntnisse aus ähnlichen Projekten oder Institutionen in anderen Ländern und regionalen Erfahrungsaustausch einbeziehen.
Arbeitsgrundlagen	ToR und Verträge müssen frühzeitig geregelt werden.
Teamgrösse	Zwei bis vier Personen.

Beispiel eines Anforderungsprofils

Beispiel aus der DEZA-Praxis

Die Ausgangslage für die Evaluation von drei Kartoffelprogrammen in Bolivien, Peru und Ecuador im Jahr 1997 ist komplex: drei Länder, drei Projekte, nationale staatliche und private Partnerorganisationen mit verschiedenartigen Interessen, eine international tätige, an den Projekten unterschiedlich beteiligte Institution.

Nachdem verschiedene Beteiligte versucht haben, bestimmte ihnen bekannte Evaluator/innen ins Team zu bringen, um so gewisse Einzelinteressen durchsetzen zu können, und andere damit nicht einverstanden sind, schlägt jemand vor, sich auf ein Anforderungsprofil zu einigen. Es soll als Grundlage für die Auswahl der Konsulent/innen dienen. Dieser Vorschlag wird akzeptiert, und so kann die Diskussion weitgehend auf die Sachebene gehoben werden.

Das Anforderungsprofil für das Evaluationsteam sieht wie folgt aus:

Teamleader/in (internationale/r Experte/Expertin)

*Kenntnis sowohl der Geberorganisation als auch der Verhältnisse und Arbeitsweise dieser oder ähnlicher internationaler Forschungsinstitutionen
Langjährige Erfahrung in Evaluation von Programmen und Projekten der internationalen und interinstitutionellen Zusammenarbeit
Kenntnisse in Organisationsentwicklung und Management*

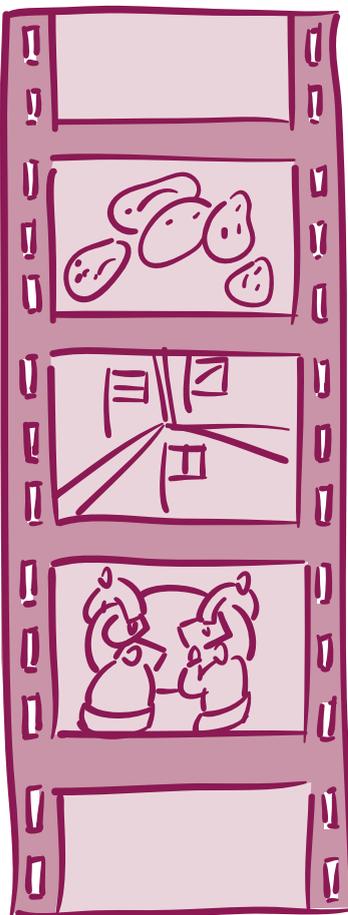
Mitglieder des Teams

*Agronom/in mit Erfahrung in ökonomischen Analysen oder umgekehrt: Ökonom/in mit guten landwirtschaftlichen Kenntnissen
Experte/Expertin in Organisationssoziologie mit praktischer Erfahrung mit Bauernorganisationen
Genderkompetenz
Experte/Expertin in Technologietransfer in der kleinbäuerlichen Landwirtschaft*

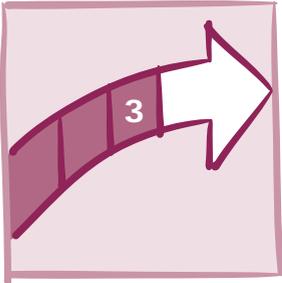
Bedingungen für alle

*Nicht direkt ins nationale Programm oder Projekt involviert
Erfahrung aus anderen Projekten und Evaluationen (wenn möglich auch im Süden)*

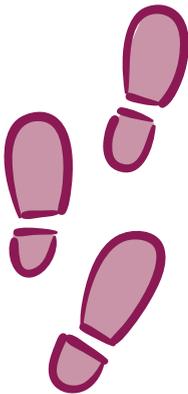
Aufgrund dieses Anforderungsprofils kann für jedes der drei Projekte ein entsprechendes Team zusammengestellt werden. Die drei Evaluationen verlaufen parallel mit einem gleichen Set von Schlüsselfragen, die für die einzelnen Projekte, aber auch für das zukünftige Gesamtprogramm von Bedeutung sind.



3. Durchführung der Evaluation



Die Durchführung einer Evaluation verläuft normalerweise nach einem definierten Muster. Die meisten Evaluationen stützen sich auf vorhandenes Informationsmaterial in Form von Dokumenten, Plänen, Budgets aus dem Vorhaben sowie Richtlinien, Politiken, Forschungsberichten oder von Institutionen, Universitäten oder Gebern durchgeführten Studien. Dieses Material sollte vor dem Beginn der eigentlichen Evaluationsarbeit zusammengetragen worden sein. In einigen Fällen, beispielsweise in komplexen Projekten oder bei einer Impact- oder Prozessuntersuchung, kann es sich lohnen, eine **Vorstudie** machen zu lassen. Durchgeführt wird diese Studie entweder von der entsprechenden Institution oder von unabhängigen Konsulenten. Die Ergebnisse der Vorstudie müssen vorliegen, bevor das Evaluationsteam die Arbeit im Feld beginnen kann.



Die Durchführung der Evaluation liegt ganz in der **Verantwortung des Evaluationsteams**, dessen Arbeit sich in drei Hauptphasen einteilen lässt:

Teambildung, Arbeitsplan und Kontaktaufnahme Evaluierungsschritte im Feld Feedback vor Ort

Die Arbeit des Evaluationsteams beginnt mit der Teambildung. Dafür sollte genügend Zeit in Anspruch genommen werden, da sich alle Mitglieder über Hintergrund, Fragestellung, Methoden und Vorgehen im Klaren und einig sein müssen. Die intensive Auseinandersetzung mit den Terms of Reference führt dazu, dass alle **das gleiche Verständnis des Auftrags** haben. Wenn sich die Teammitglieder einander mit ihren beruflichen, methodischen und weiteren Kompetenzen vorstellen, können die Verantwortungen innerhalb des Teams in gegenseitiger Ergänzung zugeteilt werden. Die Teammitglieder bestimmen die Programmschwerpunkte und stellen einen **Arbeitsplan** zusammen. Diese Einstiegsphase ist eine gute Investition, die sich in der Qualität der Evaluation niederschlagen wird.

Im Feld nimmt das Team zuerst Gespräche mit Vertretern von Institutionen im Umfeld des zu evaluierenden Programms oder Projekts auf. Diese Begegnungen auf zentraler und lokaler Ebene haben nicht nur formellen Charakter, sondern in ihnen können auch wichtige übergeordnete Fragen aufgeworfen und weitere Kontaktmöglichkeiten eröffnet werden.

Das Evaluationsteam stellt aufgrund seines Kenntnisstandes Arbeitshypothesen auf, die es während des Prozessverlaufs immer wieder hinsichtlich der Schlüsselfragen prüft und abändert. Es nähert sich so seiner abschließenden Bewertung.

Während der Feldarbeit kann das Evaluationsteam unterschiedliche **Methoden der Informationsbeschaffung** anwenden. Vorstudien verlangen oft kostenintensive und anspruchsvolle Methoden wie Fragebogen und Erhebungen, partizipative Beobachtung usw. Das Evaluationsteam wird sich daher meistens auf ein einfacheres Vorgehen einigen. Das können Interviews, Feldbesuche, Gruppengespräche usw. sein.

Bei schwerwiegenden Problemen während der Evaluation muss der Auftraggeber verständigt werden. Er entscheidet über das weitere Vorgehen (Änderung der ToR, Veränderung in der Zusammensetzung des Teams, Mediation, Abbruch der Evaluation).

Nach der Informationsbeschaffung, Analyse, Vertiefung, Bewertung und den Schlussfolgerungen des Evaluationsteams erhalten die involvierten Institutionen an einem **Feedbackseminar** (meist ein halbtägiger Workshop) Gelegenheit, Stellung zu beziehen und die vorläufigen Schlussfolgerungen zu diskutieren. Das Feedback vor Ort dient auch dazu, erste Ergebnisse, Schlüsselbotschaften und Vorschläge zu präsentieren und die Reaktionen und Meinungen der betroffenen Personen einzuholen. An dieser Diskussion der Ergebnisse, die dem Kontext, den Teilnehmenden und dem Evaluationsobjekt angepasst sein muss, nehmen möglichst alle Beteiligten, die Geberververtretung, Partnerorganisationen, Vertreter/innen der Zielgruppe, teil. Diese Konsultation ist die letzte Möglichkeit für das Evaluationsteam, vor Ort Informationen und Fakten mit den direkt Beteiligten zu prüfen oder zu korrigieren und Ergänzungen anzubringen. Das Evaluationsteam sollte sich über die Schlussfolgerungen und die Empfehlungen geeinigt haben, bevor es damit nach außen tritt.

Da die Evaluation ernsthafte Folgen für die Beteiligten eines Programms/Projekts nach sich ziehen kann, muss der/die Evaluator/in hohen professionellen und ethischen Anforderungen entsprechen. Die Mitglieder des Evaluationsteams müssen die kulturellen Gegebenheiten und die Situation vor Ort kennen. Es liegt allerdings auch in der Verantwortung der Auftraggeber, das Team auf lokale Besonderheiten und die Verhaltenskodexe, die auch von verschiedenen Evaluationsgesellschaften empfohlen werden, hinzuweisen.



3.1 Die Hauptphasen der Durchführung

1. Teambildung, Arbeitsplan und Kontaktaufnahme

- Diskussion und Interpretation der Terms of Reference
- Erarbeitung der Evaluationsinstrumente, Kriterien und Indikatoren durch das Evaluationsteam
- Organisation und Planung der Arbeit, Konzept und Methodenwahl
- Kontakt mit den Programm-/Projektpartnern vor Ort
- Kontakte mit anderen institutionellen Akteuren (z.B. Koordinationsbüros, Botschaft usw.)

2. Evaluierungsschritte im Feld

- Informationsbeschaffung und Analyse
Erheben von Fakten und Informationen aus dem Prozess der Zusammenarbeit (Rückgriff auf Planung)
- Bewertung
Persönliche und fachliche Meinung zur Analyse, Vergleiche mit ähnlichen Vorhaben zur Beantwortung der gestellten Schlüsselfragen (wie in den Terms of Reference festgehalten)
- Folgerungen aus der Analyse und Bewertung
Eventuell mit Empfehlungen für die Zukunft, Aufzeigen verschiedener Alternativen, Vor- und Nachteile gewisser Optionen, Risiken und Chancen

3. Feedback vor Ort und Diskussion mit den Beteiligten

- z.B. mit Zielgruppe, Politikern, Nichtregierungsorganisationen, Regierungsstellen, Kunden, Betroffenen von Projekten

3.2 Ethische Überlegungen

Grundwerte In vielen Fällen wird es schwierig sein, einen Ausgleich zwischen kulturellen Traditionen, Prioritäten der verschiedenen Beteiligten, Gebern und Empfängern von Geldern zu finden. Dabei muss man sich der Grundwerte, die die DEZA in ihrem **Leitbild** festhält, bewusst sein:

- «Gerechtigkeit, Solidarität und das Streben nach Ausgleich bestimmen unser Verhalten als Individuen und als Institution.
- Der Erfolg unserer Aktion baut auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Verständnis sowie auf der Teilhabe unserer Partner an Wissen, Ressourcen und Entscheidung auf.
- Zur Erfüllung unseres Auftrags setzen wir auf das persönliche Engagement, die berufliche Fähigkeit, die Verantwortungs- und Lernbereitschaft sowie die Teamfähigkeit der Mitarbeitenden.
- Im Hinblick auf grösstmögliche Wirkung, Qualität und Effizienz arbeiten wir mit Strukturen und Prozessen, die Anreize zu Leistung, Kreativität und Abbau bürokratischer Abläufe und Einstellungen bieten.»

Partnerinstitutionen sollten die Möglichkeit erhalten, dem Evaluationsteam ihre Grundwerte ebenfalls darzustellen.

Kulturelle Sensibilität Alle, die mit Menschen anderer Kulturen arbeiten, sollten mit deren kulturellem Hintergrund vertraut sein, bevor sie mit der Feldarbeit beginnen. **Lokale Sitten**, religiöse Überzeugungen und Praktiken müssen respektiert, das soziale System, gesellschaftliche Tabus oder politische Sensibilitäten beim Vorgehen in Betracht gezogen werden. Es braucht von den Evaluator/innen die Sensibilität dafür, dass die eigenen Vorstellungen nicht immer auf einen anderen Kontext übertragbar sind. Dabei ist es wichtig, Unterschiede zu erkennen, zu erklären und flexibel genug zu sein, um gemeinsame Ziele und Lösungen zu erreichen. Diese gegenseitige **Annäherung** an die Menschen und die Umgebung sowie die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Wahrnehmungen brauchen Zeit.

Anonymität/Vertraulichkeit Der/die Evaluator/in garantiert **Quellenschutz**. Zwar wird das Vorgehen transparent und die Analyse nachvollziehbar dargestellt, die Aussagen von Einzelpersonen im Zusammenhang mit der Informationsbeschaffung werden jedoch vertraulich behandelt.

Respekt gegenüber den Menschen im Projekt Auch für die Menschen im Süden/Osten bedeutet eine Evaluation zusätzliche Arbeit und zusätzlichen Aufwand. Deshalb sollten sich Evaluator/innen frühzeitig im Projekt anmelden und mit der Zeit effizient umgehen.

Das Evaluationsteam beurteilt Programm- oder Projektaspekte und Prozesse. Dabei stellt sich oft auch die Frage nach dem Verhalten Einzelner, z.B. von Personen in Führungspositionen. Das Evaluationsteam achtet darauf, Menschen nicht auf persönlicher Ebene zu beurteilen oder zu kritisieren, sondern das Handeln Einzelner und dessen Auswirkungen im **Rahmen ihrer Funktion** zu sehen.

Verantwortung wahrnehmen Der/die Evaluator/in hat die Verantwortung, auch Sachverhalte, die nicht in den Terms of Reference thematisiert sind, ans Tageslicht zu bringen, wenn sie für das Gesamtbild und die Gesamteinschätzung wichtig sind.

Informationen gegenprüfen Um die Gültigkeit und Verlässlichkeit von Informationen zu gewährleisten, kann es nützlich sein, Kommentare dazu von verschiedenen Beteiligten einzuholen. Alle, die in den Prozess eingebunden sind, sollten ihre Meinung über die gesammelten Informationen kundtun können. Der endgültige Entscheid über die Verwendung von Datenmaterial liegt jedoch beim Evaluationsteam.

Offenlegung der Ergebnisse/Transparenz Die am Projekt Beteiligten wie auch die verantwortlichen Stellen vor Ort sind meistens daran interessiert, die Schlussfolgerungen bald zu erfahren. Das Evaluationsteam sollte sich jedoch auf das Debriefing vor Ort, in dem eine Zusammenfassung der Arbeit diskutiert wird, beschränken. Die Verteilung des Evaluationsberichts ist Sache der auftraggebenden Organisation und sollte innerhalb nützlicher Frist erfolgen.

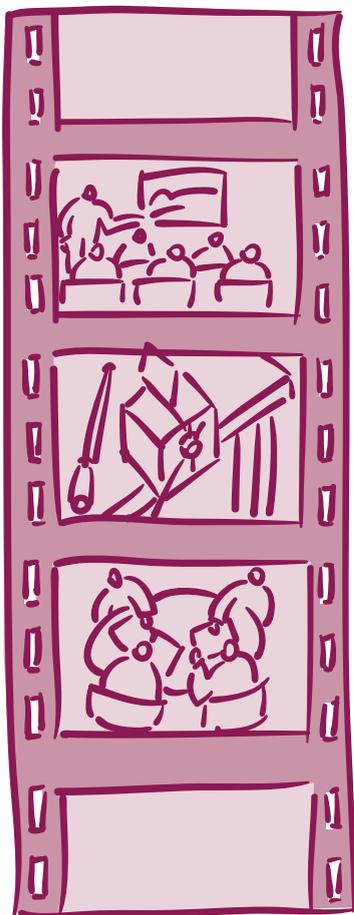


Durchführung der Evaluation

Tipps

- Grundlage** Für die Durchführung der Evaluation sind die Terms of Reference für alle verbindliche Grundlage.
- Verantwortung** Sie liegt beim Evaluationsteam allein. Aufgabe des Auftraggebers, seiner Vertretung vor Ort und des Projekts ist es, den Prozess zu begleiten und zu unterstützen.
- Zeit für Kommunikation** Für eine erfolgreiche Arbeit muss das Evaluationsteam genügend Zeit für die gegenseitige Kommunikation innerhalb des Teams, die Vorbereitung der Evaluation und die Kontaktaufnahme vorsehen.
- Arbeitsmethoden** Das Evaluationsteam legt im Detail das Vorgehen und die Methoden fest. Dabei sollten Feldbesuche bzw. Interviews einen repräsentativen Teil der Arbeit ausmachen.
- Recht der Beteiligten auf die Bestimmung des Zeitpunkts der Evaluation** Eine sorgfältige und stufengerechte Auswahl der Beteiligten ist wichtig für die gemeinsame Vereinbarung des geeigneten Zeitpunkts der Evaluation.
- Schwierigkeiten während des Prozesses** Bei schwerwiegenden Problemen während der Evaluation muss der Auftraggeber verständigt werden. Er entscheidet über das weitere Vorgehen.
- Feedback vor Ort** Alle in das Programm oder Projekt involvierten Parteien müssen Gelegenheit erhalten, sich zu äussern.

Trotz Hindernissen nützliche Ergebnisse



Beispiel aus der DEZA-Praxis

Nach acht Jahren Projektaktivitäten sollen im Ausbildungsinstitut für Berufsschullehrer/-innen in Nepal (TITI) Strategie und Ansätze überprüft werden. Die Schule ist das erste Regierungsinstitut dieser Art und wird von der DEZA über die private Organisation Swisscontact von Anfang an unterstützt, und zwar mit einem Schweizer Kodirektor und drei ausländischen Expert/innen in den Bereichen Pädagogik, Didaktik, Management und Organisation. Die Notwendigkeit einer Evaluation nach der Pilot- und Startphase hängt auch mit dem veränderten Umfeld nach politischer und institutioneller Instabilität und Unsicherheit in Nepal zusammen. Die externe Evaluation stösst bei den Projektverantwortlichen auf Ablehnung. «Wozu brauchen wir eine externe Evaluation? Das ist noch viel zu früh, wenn man bedenkt, dass das Projekt auf zwanzig Jahre angelegt ist, und im Übrigen läuft ja alles gut.»

Die DEZA und ihr Koordinationsbüro in Kathmandu setzen sich mit ihren Gegenargumenten durch: Bereits in den Kreditanträgen für die beiden ersten Phasen war die Durchführung einer Evaluation vorgesehen, und trotzdem ist bisher keine durchgeführt worden. Für den Übergang des Projekts in die dritte, die Entwicklungsphase, sollen die Ergebnisse der externen Evaluation Dialog- und Orientierungsgrundlage liefern. Die dreiseitigen Terms of Reference, die gemeinsam von DEZA und TITI erarbeitet werden, sind im Juni 1998 bereit und werden von DEZA und Swisscontact angenommen. Die Schlüsselfragen konzentrieren sich auf die Leistungen, den Impact, die Effizienz und die Überlebensfähigkeit des Instituts. Zwei Personen, ein Experte aus Deutschland und einer aus Nepal, werden mit der Durchführung der Evaluation beauftragt.

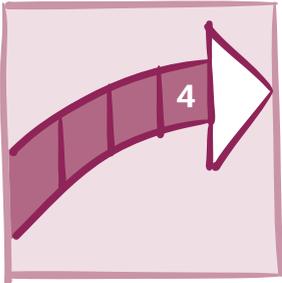
Die Evaluation dauert drei Wochen und wird im November 1998 in angespannter Stimmung und einem Klima des Misstrauens durchgeführt. Sie wird im Projekt als Kontrolle aus Bern und als Infragestellung der vier von Ausländern besetzten Stellen wahrgenommen. Trotzdem übergibt das Institut den Evaluatoren qualitativ hoch stehende Informationen und Berichte und ein Dokument zur strategischen Vierjahresplanung. Die Evaluatoren machen ein Inventar und treffen sich mit Vertreter/-innen bestehender und potenzieller Partnerorganisationen. Jede Sitzung spielt sich mehr oder weniger gleich ab: Präsentation der aktuellen Situation (Informationsbeschaffung) und der Zukunftsvision (Perspektiven) durch die Partner als Grundlage der Diskussion. Dieses Vorgehen kombiniert den kritischen Blick und erste Lösungsideen der Betroffenen und Beteiligten selbst. Die Frage der Überlebensfähigkeit des Instituts wird von den Evaluatoren aufgenommen, obwohl die Behandlung

des Themas noch etwas verfrüht scheint, da das Projekt noch jung und die Selbstfinanzierung eines Bildungszentrums ohnehin schwierig ist. Die Diskussionen wirken sich jedoch günstig auf das weitere Vorgehen im Marketing und bei der Diversifikation der Finanzierungsquellen aus.

Nur das TITI und das DEZA-Koordinationsbüro in Kathmandu beziehen Stellung zum Schlussbericht. Trotz des schwierigen Prozesses bringt die externe Evaluation einiges zum Vorschein: die hoch angesetzten Ziele, die gute Arbeit, das gute, arbeitsplankonforme Vorankommen und die institutionellen Probleme mit dem Aufsichtsorgan. Für die weitere Projektarbeit und die Problemlösungen zeigen die Evaluatoren verschiedene Optionen auf.

Das TITI nimmt den Bericht wohlwollend zur Kenntnis, weist aber darauf hin, dass eine klare Bilanz und die deutliche Unterscheidung zwischen der bisherigen Arbeit und der Zukunft fehlen. Das Koordinationsbüro beurteilt den Bericht als interessant und wertvoll. Einige Unstimmigkeiten können daraufhin zwischen den Partnern diskutiert werden, und die Evaluationsergebnisse fließen in die Planung der dritten Phase ein und führen zu konkreten Veränderungen im Projekt.

4. Debriefing und Schlussbericht



Mit der Übergabe des Schlussberichts an den Auftraggeber endet die Arbeit und damit die Verantwortung des Evaluationsteams. Das Debriefing beim Auftraggeber findet vor Abgabe des Schlussberichts statt. Dabei informiert die Evaluationsequipe oder der/die Teamleiter/in über die Ergebnisse. Der Auftraggeber kann zu diesem Zeitpunkt noch **Änderungen** in Form und Ton des Berichts verlangen, aber nicht mehr auf den Inhalt einwirken, der vom Evaluationsteam verantwortet wird.

Der Evaluationsbericht ist die **Sicht des Evaluationsteams** und basiert auf den Abmachungen in den Terms of Reference (Etappe 1). Er stellt den Bezug zu den gestellten Schlüsselfragen her und versucht sie zu beantworten. In der Regel wird ein erster Entwurf des Berichts bereits während der Mission verfasst und dient als gemeinsame Ausgangslage des Teams für das Feedback vor Ort (Etappe 3). Gegenüber dem Auftraggeber ist der/die Teamleiter/in für den Schlussbericht verantwortlich.

Am Debriefing beim Auftraggeber nehmen in der Regel der/die Programmverantwortliche, der/die Vorgesetzte, eventuell Vertreter/innen des Koordinationsbüros, beteiligte Fachdienste und weitere Interessierte (z.B. Regieorganisationen) teil. Eine gute Vorbereitung des Debriefings lohnt sich, und der Aufwand dafür sinkt proportional zur Qualität des Berichts.

Entscheidungen über das weitere Vorgehen und die Verteilung des Berichts sind Sache des Auftraggebers (Etappe 5).

4.1 Berichtsinhalt und -struktur

Der Bericht umfasst max. 30 Seiten (plus Anhänge) und enthält:

1. Eine **Zusammenfassung** der Schlussfolgerungen und Entscheidungsgrundlagen von drei bis vier Seiten.
2. **Vorgehen und Ergebnisse:** In diesem Teil wird auch die Arbeitsmethodik erwähnt, die Informationsbeschaffung und das Vorgehen transparent gemacht, so dass die Ergebnisse nachvollziehbar sind.
3. **Analyse:**
 - Spezifische Analysen gemäss Terms of Reference: Strategie, spezifische Themen wie Armutsbekämpfung, Gender, Umwelt, Menschenrechte usw.
 - Lehren für den operationellen und den Politikbereich
4. **Beurteilung** mit Optionen, Vorschläge als Entscheidungsgrundlage je nach Mandat:
 - Beurteilung und Bewertung durch das Team, unterschiedliche Einschätzungen
 - Empfehlungen für die Weiterführung des Programms/Projekts
 - Optionen
 - Offene Fragen
 - Interpretationen, Vor- und Nachteile
5. **Anhänge:**
 - Terms of Reference
 - Eventuell Abkürzungsverzeichnis
 - Liste der Personen, die das Evaluationsteam getroffen hat
 - DAC-Abstract gemäss Strukturvorgabe (Teil I Anhang 4.3)
 - Zusammenfassung über das Feedback vor Ort und andere Informationen
 - Arbeitsprogramm

4.2 Die Formulierung der Hauptaussagen

Bedeutendster Teil des Evaluationsberichts für die Zukunft des Programms oder Projekts ist zweifellos der vierte Teil, in dem das Evaluationsteam Optionen oder Empfehlungen für die Zukunft aufzeigt und beurteilt. Die Erfahrung zeigt, dass sich das Vorgehen und die Formulierung der Vorschläge darauf auswirken, wie die Evaluationsergebnisse in der Praxis umgesetzt werden. Es gilt daher Folgendes zu bedenken:

Empfehlungen enthalten manchmal eine Soll- oder Muss-Botschaft, die in der Praxis bei den Beteiligten auf Ablehnung stösst und Entscheide vorwegnimmt. In vielen Fällen ist es angebrachter, wenn die Evaluator/innen eigene Schlussfolgerungen formulieren, diese einer eingehenden Analyse unterziehen und in Form von **offenen Fragen oder Optionen** dem Auftraggeber widerspiegeln. Dieses Vorgehen hat unter anderem zur Folge, dass:

- die externe Evaluation ihrem **Stellenwert** entsprechend nicht als eigene Entscheidungsinstanz, sondern als ein Schritt (neben andern) wahrgenommen wird, bei dem Elemente und Hinweise zusammengetragen werden, um den Verantwortlichen die Entscheidung zu erleichtern;
- für die Verhandlung über wichtige Kurskorrekturen im Rahmen eines Umsetzungsprozesses nach der Evaluation mehr Flexibilität für alle beteiligten Partner entsteht;
- die Tragfähigkeit für die Durchsetzung von Lösungen erhöht wird, wenn diese von den Verantwortlichen eines Projekts selbst formuliert werden;
- sowohl die Projektverantwortlichen wie die Sachbearbeitenden mehr Eigenverantwortung wahrnehmen, mehr Entscheidungssicherheit gewinnen.

Wenn aber ein Team, ein Projekt, eine Institution oder Organisation die Mechanismen der Selbstregulierung in eigener Verantwortung noch nicht oder wenig entwickelt hat und von einer Evaluation im Sinne eines Verhandlungsangebots klare Empfehlungen erwartet werden, sollte dies im Pflichtenheft des Evaluators/der Evaluatorin als Aufgabe formuliert werden.

Je nach Situation ist es angebracht, keine Empfehlungen abzugeben, beispielsweise wenn es darum geht, eine breite Plattform zu erstellen, oder wenn eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Evaluationsanalyse gewünscht und angestrebt wird.



Debriefing und Schlussbericht

Tipps

- Abweichende Positionen** Bevor sich das Evaluationsteam wieder auflöst, müssen sich die Mitglieder über die Schlussfolgerungen und die verschiedenen Entscheidungsgrundlagen einig sein. Unterscheiden sich die Vorstellungen in wesentlichen Punkten, so wird das im Bericht transparent gemacht, wenn es der Beantwortung der Schlüsselfragen dient.
- Respekt** Heikle Situationen, subjektiv erlebte Stimmungen und Eindrücke sollten im Bericht nicht eingebracht werden. Der Bericht behandelt die Beschriebenen respektvoll. Die Formulierungen sind sorgfältig abzuwägen, ohne wichtige Informationen zu verheimlichen oder auszulassen (siehe Evaluationsethik).
- Lesbarkeit** Wer einen Bericht verfasst, will, dass er gelesen wird. Die Chancen dafür sind um so grösser, je kürzer, verständlicher, einfacher und zielgerichteter der Bericht formuliert ist.
- Debriefing** Eine gute Vorbereitung zahlt sich aus. Visualisierungen, die den Teilnehmenden erlauben, in kurzer Zeit viel zu gewichten und zu beurteilen, beeinflussen den Diskussionsverlauf positiv.
- Beendigung der Aufgabe** Die Verantwortung des Evaluationsteams endet mit der Übergabe des Berichts und dem Debriefing.
- Zugänglichkeit/
Transparenz** In der Regel macht der Auftraggeber den Evaluationsbericht öffentlich zugänglich: Eine Zusammenfassung davon (DAC-Abstract) wird immer im Internet (DAC Evaluation Reports Inventory) publiziert und der Gesamtbericht in der DEZA aufbewahrt.

Gezielte Vorbereitung zahlt sich aus

Beispiel aus der DEZA-Praxis

Mit einer Ex-ante-Evaluation sollen Möglichkeiten und Schwierigkeiten eines künftigen DEZA-Programms zur Privatsektorförderung im Kosovo abgeklärt werden. Ein erster Entwurf der Terms of Reference ist vom Programmbeauftragten an der Zentrale verfasst worden, anschliessend konsultiert er das Koordinationsbüro per E-Mail und bereinigt den Text gemeinsam mit den beiden Experten in einer anderthalbstündigen Sitzung.

Die Abklärungsmission dauert zehn Tage. Der von den Konsulenten verfasste Bericht darüber ist von hoher Qualität, was nicht nur für die Fähigkeiten der Experten spricht, sondern auch für die Klarheit der Terms of Reference, sowohl in Bezug auf Erwartungen und Ziele der DEZA als auch hinsichtlich der Anweisungen zur Gestaltung des Berichts.

Als letzter Schritt dieser Mission findet das Debriefing statt. Das Haupttraktandum ist natürlich der Missionsbericht. Es stellt sich die Frage, wie viele Personen und welche eingeladen werden sollen. In diesem Fall wird der Kreis der Teilnehmenden relativ weit gefasst. Neben dem Programmbeauftragten und den Experten sind der Sektionschef, eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Fachdienstes Industrie, Berufsbildung und Urbanisierung, ein Vertreter der Abteilung Humanitäre Hilfe und Schweizerisches Katastrophenhilfekorps, ein Diplomatenstagiare und ein Vertreter des Bundesamts für Flüchtlinge anwesend. Ein Teilnehmer übernimmt die Moderation.

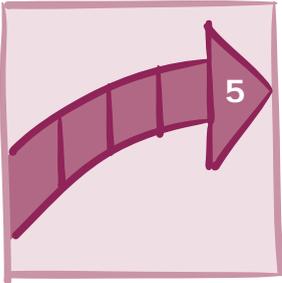
Eingangs wird erklärt, dass es sich um keine Veranstaltung mit wissenschaftlicher Tiefenschärfe und fertigen Entscheiden handelt, sondern um eine erste Einschätzung des Berichts, die das Ziel hat, weitere Schritte des Planungsprozesses so weit wie möglich festzulegen.

Konkret spielt sich die Veranstaltung wie folgt ab: Als Einstieg gibt es eine Vorstellungsrunde, kurze Eindrücke des Experten über Höhepunkte und Schwierigkeiten der Mission und eine Runde für Verständnisfragen zum Bericht. Eine Übersicht von möglichen Programmlinien auf der Makro- und Mesoebene wurde vorbereitet und auf einem Flipchart dargestellt. Das erleichtert die Diskussion und zieht sich zusammen mit einem Bewertungsbogen zu sechs Empfehlungen und Hypothesen des Berichts wie ein roter Faden durch das ganze Debriefing. Die neun Teilnehmenden haben die Gelegenheit, die Programmlinien mit Klebepunkten zu gewichten und zu den Hypothesen und Empfehlungen Stellung zu nehmen (stimme völlig zu – stimme gar nicht zu). Dabei kristallisiert sich sofort heraus, in welchen Punkten die Einschätzungen übereinstimmen beziehungsweise auseinander gehen. Die



inhaltliche Diskussion kann anschliessend leicht auf die Divergenzen fokussiert werden. Mit diesem Vorgehen werden nicht nur die wesentlichen Diskussionspunkte herausgeschält, die Teilnehmenden haben auch Gelegenheit, während der anschliessenden Diskussion ihre Aussagen einzuordnen und auf die Visualisierung zu verweisen. Auf der Basis der teils bereinigten, teils explizit als solche bezeichneten Divergenzen können anschliessend die weiteren Schritte bis hin zum geschätzten effektiven Programmstart definiert und in einer einseitigen Beschlussnotiz zusammengefasst werden. Das Debriefing wird nach zweieinhalb Stunden mit guten Voraussetzungen für die Umsetzung abgeschlossen.

5. Umsetzung der Evaluationsergebnisse



Nachdem die Evaluationsequipe ihre Aufgabe beendet hat, ist es nun am **Auftraggeber** und an der Programm- oder Projektleitung, die weiteren Schritte, also die Umsetzung der Evaluationsergebnisse, einzuleiten. Umsetzung heisst, die Evaluationsergebnisse als Grundlage für die Entscheidungsbildung hinsichtlich der Zukunft eines Programms oder Projekts zu verwenden. Umsetzung einer Evaluation heisst nichts anderes, als explizit die **Verknüpfung** mit PEMU (wieder) **herzustellen**. Auf zwei Ebenen werden im Rahmen des Programms/Projekts Entscheide gefällt beziehungsweise Anpassungen vorgenommen: auf der Ebene der operationellen Alltagssteuerung in der Verantwortung der Durchführenden sowie auf der strategischen Ebene (konzeptionelle Entscheide).

Darüber hinaus können die Evaluationsergebnisse einer weitergehenden inhaltlichen Aufbereitung und Auswertung von Erfahrungen dienen, die für die Länder- oder Sektorprogrammierung von allgemeinem Interesse sind.

5.1 Zwischen Schlussbericht und Umsetzung

Der Auftraggeber der Evaluation leitet mit dem Evaluationsbericht bei den Beteiligten und eventuell bei den zukünftigen Partnern einen Prozess der Meinungsbildung über die Ergebnisse ein und sammelt und konsolidiert die verschiedenen Positionen.

- Die Entscheidungsträger der Partnerregierungen bzw. der nationalen Trägerorganisationen des Programms oder Projekts **nehmen** zu den zentralen Folgerungen **Stellung**.
- Der Auftraggeber (Zentrale oder Vertretung vor Ort) bildet seine Meinung und nimmt aufgrund der Einschätzungen der Evaluationsergebnisse wiederum Stellung zu den Vorschlägen der Partnervertretung.
- Im Rahmen des Steuerungsgremiums (sofern vorhanden) wird ein Konsens über Inhalte und Vorgehen gesucht, und die entsprechenden Schritte werden eingeleitet.
- Die Partner formulieren beispielsweise eine gemeinsame **Plattform**. Diese stellt die Basis für die nächsten Schritte dar. Z.B. leiten die Projektverantwortlichen die nachfolgende Phasenplanung ein (Planungsworkshop, Neuformulierung der Ziele) und sind für ihre Umsetzung zuständig.

All diese Schritte erfordern Zeit und sollten so aufeinander abgestimmt sein, dass sie transparent und somit institutionell tragfähig werden.

5.2 Schwierigkeiten bei der Umsetzung

Die Praxis zeigt, dass die Umsetzungsdefizite eine der grössten Schwachstellen beim Einsatz von PEMU-Instrumenten, also auch der Evaluation, sind. Die Gründe dafür sind mannigfaltig; folgende Fragen können zu Erklärungen führen:

- War die Evaluation den Gegebenheiten genügend angepasst?
- Haben alle Beteiligten Kenntnis von den Schlussfolgerungen der Evaluation erhalten?
- Behindert die Entscheidungskultur des Programms/Projekts die Umsetzung?
- Verweigern die direkt Betroffenen die Umsetzung?
- Absorbieren Alltagsprobleme so stark, dass eine Befolgung der Orientierung aus der Evaluation untergeht?

- Stützen sich die Politik- und Entscheidungsträger nicht auf die Erfahrungsauswertung ab?
- Sind die Haltungen der Partner in Bezug auf die umzusetzenden Massnahmen bekannt und klar?
- Sind Alternativen für das Umsetzungsvorgehen ausgelotet worden?

Antworten auf diese Fragen sollen im Folgenden bei der Umsetzung so weit als möglich berücksichtigt werden. Sicherlich kann davon ausgegangen werden: Je partnerschaftlicher sich die Zusammenarbeit während der Evaluation gestaltet hat, desto eher wird damit das Bewusstsein einer gemeinsamen Verantwortung (ownership) gefördert und desto grösser ist danach der gemeinsame Lerneffekt – und umso wahrscheinlicher ist auch die erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse.

5.3 Lehren aus der Evaluation für andere Aufgaben nutzen

Die Lehren oder die «lessons learnt», die wir aus einem Evaluationsprozess ziehen, sind inhaltlicher (Gegenstand der Evaluation) und methodischer Natur und tragen zur allgemeinen Qualitätsentwicklung der Arbeit in der internationalen Zusammenarbeit bei. Wichtig ist, die Informationen direkt oder in aufgearbeiteter Form, sofern das nötig ist, breit **zugänglich zu machen**. Es stehen dafür verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, diese Lernerfahrungen auch für andere nutzbar zu machen:

- Thematische Workshops im Partnerland mit ähnlichen Projekten und/oder anderen Gebern oder Organisationen, um Erfahrungen auszutauschen und die Koordination zu verbessern
- Thematische Berichte, die in die Politikformulierung einfliessen (z.B. «good practices»)
- Querschnittanalyse (Evaluation von Evaluationen zu einem bestimmten Thema)
- Jahresberichte, die Informationen aus den Evaluationen beinhalten
- Publikation der Evaluationszusammenfassungen
- Sensibilisierung und Ausbildung im institutionellen Umgang mit Evaluationen bzw. PEMU
- «good practice» für die methodische Weiterentwicklung von Evaluationen



Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Tipps

Die Evaluation ist realistisch und nutzenorientiert

Durch die aktive Beteiligung der Partner am Evaluationsprozess steigen die Chancen für die Umsetzung der Evaluationsergebnisse.

Die Evaluation ist auf die spezifischen Interessen und Informationsbedürfnisse der Beteiligten ausgerichtet.

Die Evaluation muss zugänglich gemacht werden

Eine Evaluation kann nur umgesetzt werden, wenn die Beteiligten Gelegenheit haben, den Bericht zu lesen oder anderweitig von der Analyse und Beurteilung Kenntnis erhalten und sie diskutieren können.

Die verschiedenen Positionen

Die verschiedenen Positionen werden im Anschluss an die Evaluation erkannt und berücksichtigt.

Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Die Umsetzung der Ergebnisse wird erleichtert, wenn die Evaluation auf den Entscheidungsprozess und -zeitplan der Beteiligten abgestimmt ist.

Genügend Zeit vorsehen, um mit den Partnern über die Umsetzung zu verhandeln

Gegenüber den Partnern sind die eigenen Vorstellungen deutlich zu machen. Bei Uneinigkeit sollen Alternativen gesucht und ausgelotet werden, die den Möglichkeiten der Partner entsprechen.

Kleine Schritte sind besser als keine

Kleine Schritte in der Umsetzung sind oft besser als darauf zu drängen, alles auf einmal umzusetzen.

Beispiel aus der DEZA-Praxis



Seit Anfang der neunziger Jahre unterstützt die DEZA Wissenschaftsprojekte in Osteuropa. Als wissenschaftliche Referenzinstitution in der Schweiz wurde der Schweizerische Nationalfonds (SNF) mit der Durchführung des Programms beauftragt. Die Schweiz wollte wie andere Geber dazu beitragen, den «Brain Drain», also die Abwanderung von Fachleuten und Wissenschaftlern aus Osteuropa, zu verhindern und die Wissenschaftsstrukturen zu stärken.

Im Hinblick auf die Planung der dritten Phase gibt die DEZA in Absprache mit dem SNF den Auftrag für eine Evaluation des Programms. Im Evaluationsbericht wird, wie bereits bei einer ersten Evaluation im Jahr 1994, dem SNF hohe wissenschaftliche Kompetenz, Professionalität und Effizienz in der Programmabwicklung attestiert. Grundsätzlich werden die gemeinsamen Forschungsprojekte und Institutspartnerschaften zwischen Schweizer und osteuropäischen Forschungsstellen positiv beurteilt. Ernsthafte Vorbehalte macht die Evaluation aber in Bezug auf die zu wenig explizite Zielsetzung, Gesamtausrichtung und -einbettung der Projekte in die osteuropäische Forschungslandschaft. Auch der Bezug dieser einzelnen Aktionen zum politischen, wirtschaftlichen und sozialen Transformationsprozess dieser Länder ist gemäss Evaluation zu wenig gegeben. Der Bericht beinhaltet daher Empfehlungen an den Schweizerischen Nationalfonds, die notabene bereits in der ersten Evaluation 1994 genannt, aber offenbar nur teilweise ausdiskutiert und umgesetzt worden sind.

DEZA und SNF würdigen den neuen Bericht in einem gemeinsamen Workshop. Bei dieser Gelegenheit und auch in späteren Verhandlungen führen die kritischen Stellen über die Umsetzung der Empfehlung zur Polarisierung: Die SNF-Vertreter zeigen zwar ein gewisses Verständnis für die Anliegen der Evaluation, sehen sich jedoch nicht in der Lage, sie umzusetzen. Zu einem späteren Zeitpunkt werfen sie gar die Frage auf, ob sie für den geforderten Programmansatz und das Vorgehen noch die richtigen Partner sind. Die DEZA folgt der Argumentation des Berichts, ihre Verhandlungsposition ist jedoch während längerer Zeit unklar: Mit dem national bedeutenden und im Wissenschaftsbereich massgebenden SNF als Partner- bzw. Durchführungsinstitution steht das Wissenschaftsprogramm mit Osteuropa im innenpolitischen Schaufenster. Der Prozess der Umsetzung der Evaluationsergebnisse ist in eine kritische Phase geraten: Entweder können sich die Partner doch noch auf eine Lösung einigen, oder aber die Evaluationsergebnisse versanden. Ein klarer Kompromissvorschlag der DEZA, der die Aufteilung des Gesamtprogramms auf zwei Partner vorsieht, führt schliesslich auch beim Nationalfonds zu einem Meinungsumschwung. Versuchsweise und mit einem programmatischen Ansatz soll zunächst für ein bis zwei Länder die Umsetzung wichtiger Teile der Evaluationsergebnisse getestet werden.