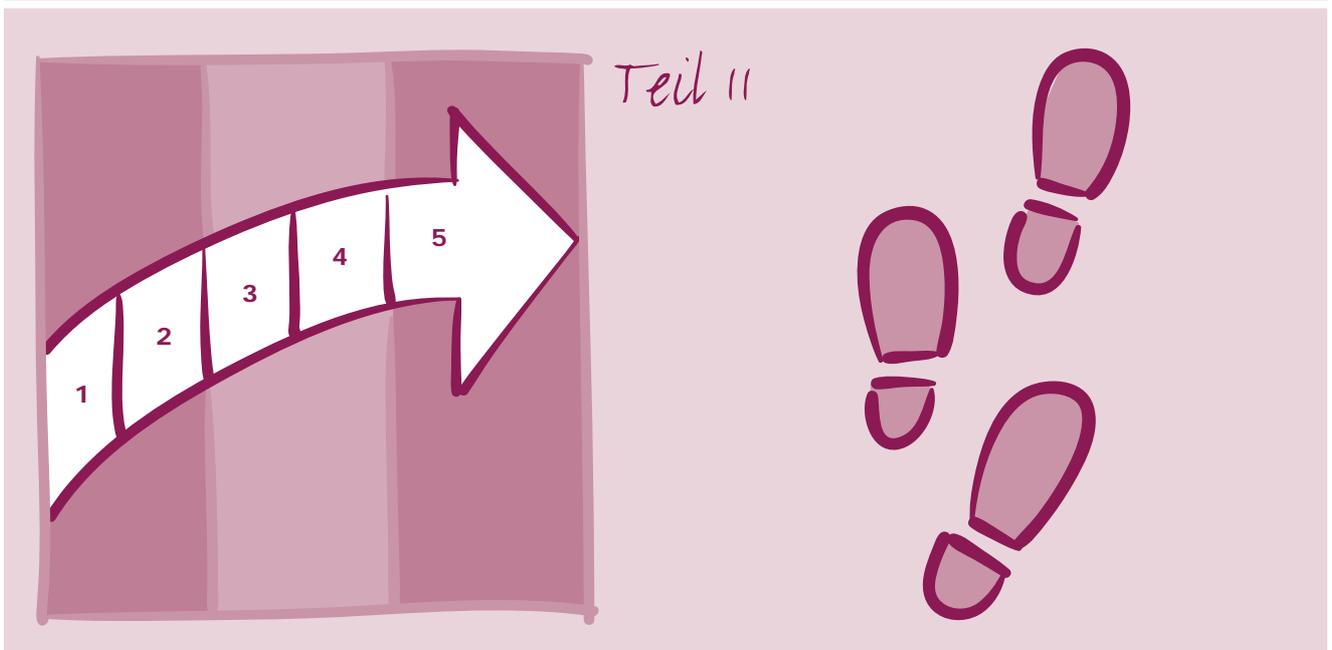
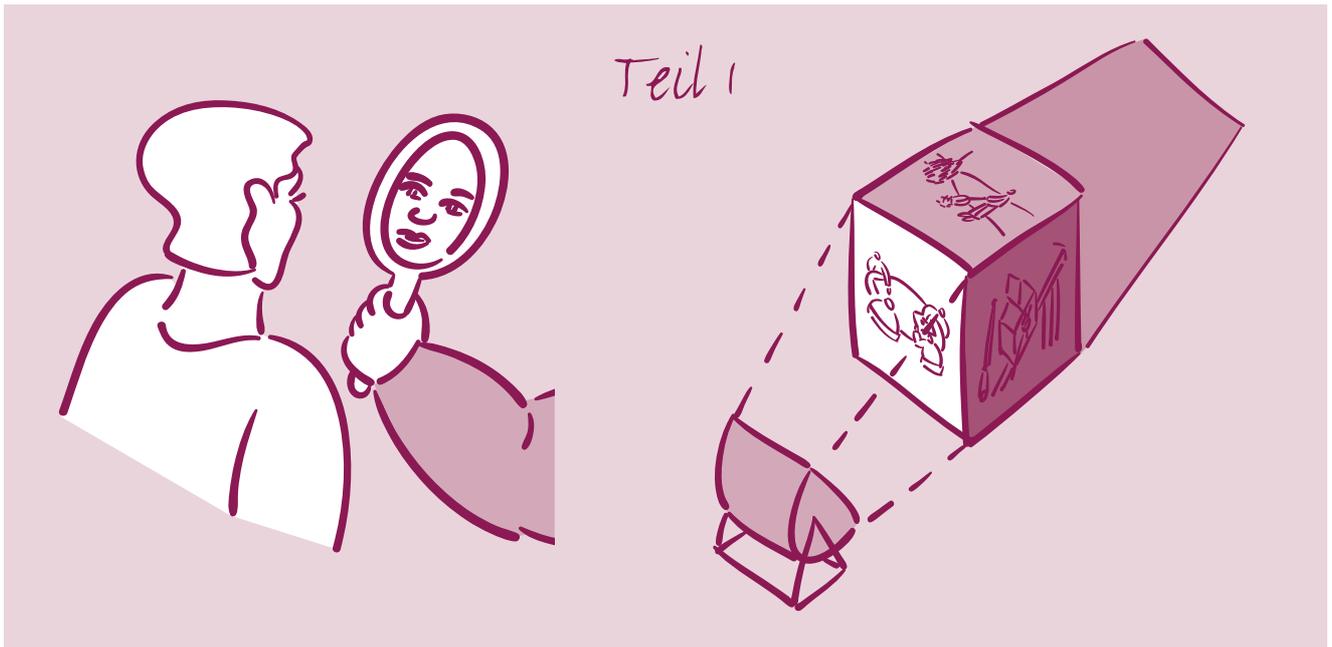


Externe Evaluation

*Tun wir die richtigen Dinge?
Tun wir die Dinge richtig?*



Impressum

Herausgeberin Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)
Controlling

Die vorliegende Arbeitshilfe wurde von Max Honegger und Denis Bugnard konzipiert und begleitet von Reto Wieser, Peter Meier, Richard Kohli und Anne Zwahlen

Bearbeitung und Redaktion Maya Krell, ConText, Büro für Medien und Kommunikation, Zürich

**Gestaltung
und Illustration** PUNKTUM, Silvia Brüllhardt, Bern

Satz Typopress Bern AG, Bern

Auflage 2500

Hinweis Diese Publikation ist auch in englischer, französischer und spanischer Sprache erhältlich.

Bezugsquelle DEZA, strategisches Controlling, 3003 Bern

Homepage <http://www.deza.admin.ch>

ISBN-Nummer 3-905398-59-1

PEMU-Arbeitshilfen

PEMU – Ein Einstieg (1996/30 S.)

Monitoring – Mit der Realität in Kontakt bleiben (1997/77 S.)

Schlüsselfragen und Indikatoren (1999/19 S.)

Zusammenarbeit planen (1992/65 S.)

Spieglein, Spieglein an der Wand... (Selbstevaluation) (1990/70 S.)

Wegweiser zur Selbstevaluation (1995/100 S.)

Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten (1990/30 S.)

Photography in Project Work* (1990/30 S.)

SEPO (KEK/CDC) (Faltbroschüre, 4 S.)

Planning Pre-Phases* (In Zusammenarbeit mit Intercooperation) (1995/36 S.)

Participatory Rural Appraisal-PRA** (1997/7 S.)

Umwelt in Planung, Evaluation und Monitoring – Eine Arbeitshilfe zur Integration von Umweltfragen in Aktionen der internationalen Zusammenarbeit (In Zusammenarbeit mit Centre for Development and Environment/ CDE, Geographisches Institut, Universität Bern) (2000/60 S.)

Arbeitshilfe Armut (2000)

Practitioners' Guide to Field Studies*

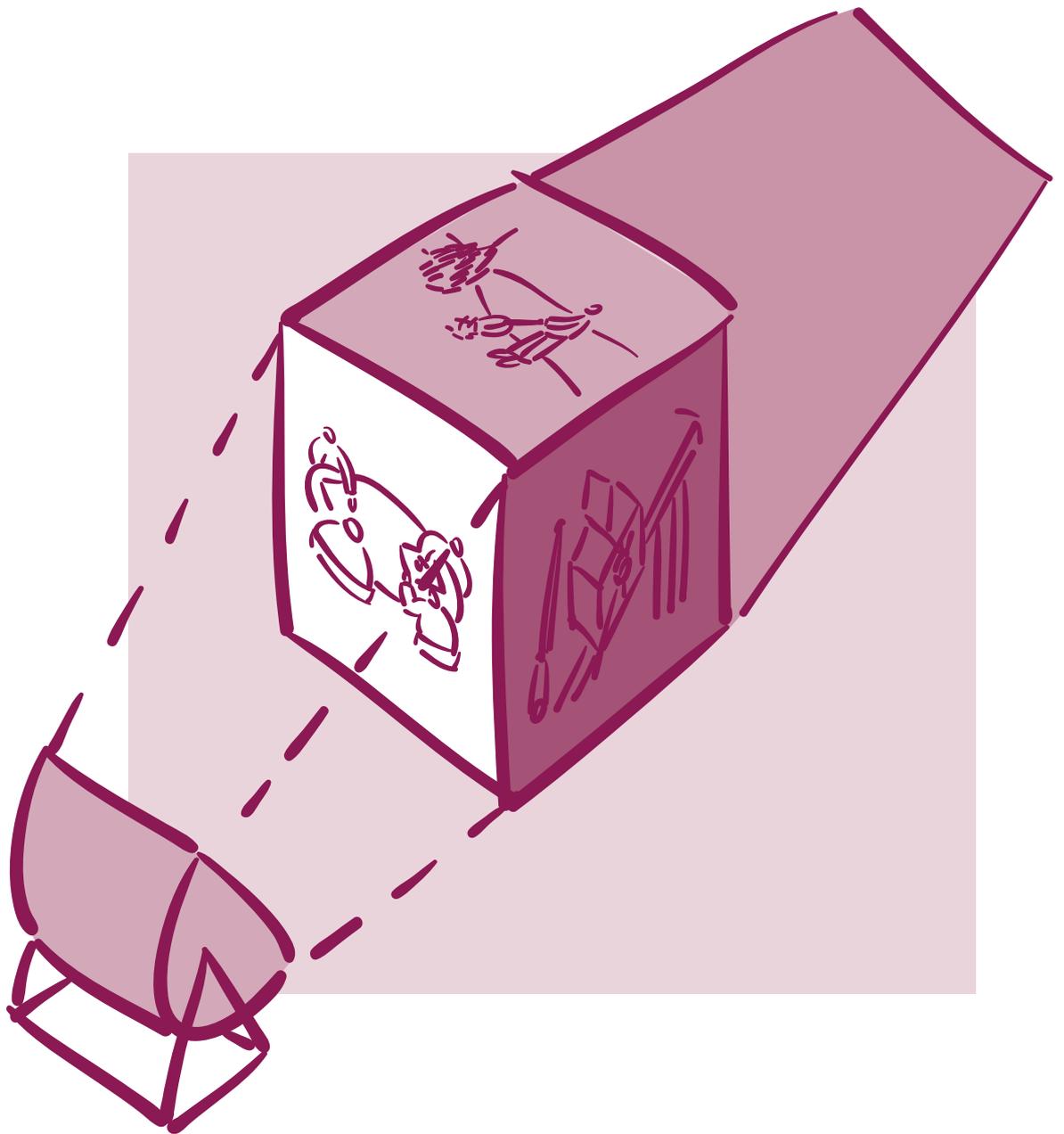
A. Tarnutzer (In Zusammenarbeit mit Intercooperation) (2000/21 S.)

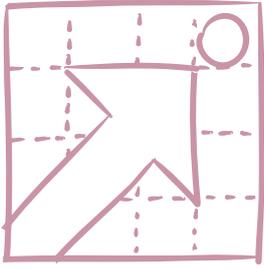
* nur in Englisch erhältlich

** nur in Englisch und Spanisch erhältlich

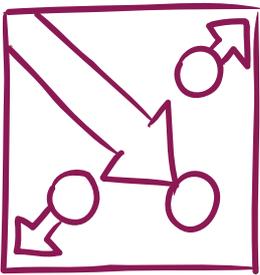
TEIL I

Evaluieren – wozu?
Grundlagen und Prinzipien
von Evaluationen

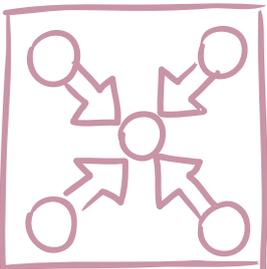




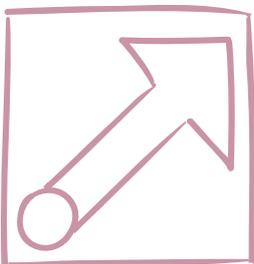
Planung



Evaluation



Monitoring



Umsetzung

Teil I Evaluieren – wozu? Grundlagen und Prinzipien von Evaluationen

Einleitung	4
1. Was heisst evaluieren?	6
2. Evaluieren ja oder nein? Gute Gründe für oder gegen eine Evaluation	14
3. Die Evaluationsformen	17
3.1 Die externe Evaluation	18
3.2 Die Selbstevaluation	19
3.3 Verknüpfung von Selbstevaluation und externer Evaluation	20
4. Anhang	22
4.1 Glossar	20
4.2 Grundsätze des DAC/OECD für die Evaluation der Entwicklungshilfe in der internationalen Zusammenarbeit	24
4.3 Raster für DAC «Executive Summary»	29

Einleitung

Eine Arbeitshilfe ist kein Krimi, und trotzdem haben wir unser Ziel nur erreicht, wenn Sie dieses Heft erst weglegen, nachdem Sie es ausgelesen haben, und es bei einer anstehenden Evaluation erneut zur Hand nehmen. Keine leichte Aufgabe, denn wenn es in den einzelnen Fallbeispielen und Geschichten der externen Evaluationen manchmal auch nicht an Spannungselementen fehlt, so können wir doch nicht ganz auf Erklärendes, Methodologisches und auf Hintergrundinformation verzichten.

Trotzdem: **Praxisnah, sofort anwendbar und leicht verständlich** soll diese Publikation für all diejenigen sein, die für Programme und Projekte in der internationalen Zusammenarbeit verantwortlich sind. Damit reiht sich «Externe Evaluation – Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig?» in die Reihe Arbeitshilfe zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung (PEMU) der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) ein und löst das frühere Heft «Externe Evaluation von Entwicklungsprojekten» von 1990 ab.

Verschiedene Veränderungen im Vorgehen und im Verständnis von externen Evaluationen, vor allem die zunehmende Bedeutung, die das **gemeinsame Lernen** während des Evaluationsprozesses einnimmt, haben eine Neuarbeitung notwendig gemacht. Zwar ist die in die Vergangenheit gerichtete Rechenschaftslegung und Dokumentation über Erreichtes oder nicht Erreichtes noch immer eine der wichtigen Aufgaben einer Evaluation, doch hat sich heute die Idee durchgesetzt, dass ein Lerneffekt mit Blick auf die Zukunft erreicht werden muss, um eine Evaluation zu rechtfertigen. Damit ist aber auch die Trennlinie zwischen Selbstevaluation und externer Evaluation unschärfer geworden; die beiden Instrumente lassen sich durchaus kombinieren.

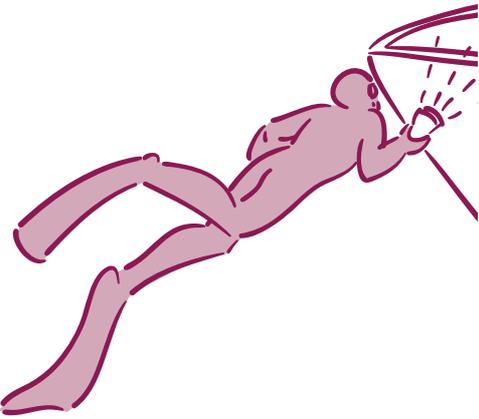
Die vorliegende Arbeitshilfe ist in zwei Hefte aufgeteilt: **Teil I** klärt Begriffe, legt Grundlagen und Prinzipien von Evaluationen dar. **Teil II** zeigt die fünf Etappen einer externen Evaluation Schritt für Schritt auf. Jedes der Kapitel in Teil II enthält 1. eine erklärende Einführung zum Thema, 2. eine Übersicht mit Tipps und Hinweisen von erfahrenen Fachleuten aus der internationalen Zusammenarbeit sowie 3. ein Beispiel aus der DEZA-Praxis. Die Arbeitshilfe richtet sich in erster Linie an alle, die eine Evaluation in Auftrag geben, diese begleiten und für die Umsetzung der Ergebnisse verantwortlich sind. Die konkrete Durchführung einer Evaluation wird aus dieser Optik in Teil II zwar aufgegriffen, Kompetenzen, Methodologie und Sachkenntnis, die Evaluations-expert/innen einbringen müssen, werden hier jedoch nicht ausführlich behandelt.

In einer Zeit des raschen und tiefgreifenden Wandels in allen Bereichen von Gesellschaft und Arbeitswelt bieten Evaluationen die Gelegenheit zur Überprüfung der gesetzten Ziele, und sie schaffen Transparenz. Den Mitarbeitenden und Verantwortlichen in Programmen oder Projekten bieten sie die

Chance, erforderliche Anpassungen zu erkennen, aus Erfahrungen zu lernen und nötigenfalls das Vorhaben neu auszurichten.

Lernen bedeutet aber auch verändern: Evaluationsergebnisse können für die Menschen schwerwiegende Konsequenzen haben. Ihre Arbeit kann sich durch die Evaluation massgebend verändern; im Extremfall können sogar Arbeitsplätze gefährdet sein. Die Qualität und die **Umsetzbarkeit einer Evaluation** hängen daher nicht nur von der fachlichen Qualität des Evaluationsteams ab, sondern mindestens genauso von seiner Sensibilität und von seiner sozialen Kompetenz und Offenheit gegenüber anderen Perspektiven. Im Umfeld der internationalen Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung ist die Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Traditionen. Evaluationen gibt es zwar in jeder Kultur, aber was man darunter versteht und die Art ihrer Durchführung können variieren. Wer eine Evaluation in Auftrag gibt, durchführt oder begleitet, sollte sich daher bewusst sein, dass unsere Evaluationsart und Vorgehensweise ein Produkt unserer mitteleuropäischen und schweizerischen Sichtweise ist und unseren eigenen Wertvorstellungen entspringt.

1. Was heisst evaluieren?



Am 14. April 1912 rampte die R.M.S. Titanic, bis dahin grösster Ozeanliner und von der britischen Presse als unsinkbar bezeichnete «Königin der Meere», auf ihrer Jungfernfahrt von Southampton nach New York einen Eisberg. Kurz vor Mitternacht schlugen die Schollen sechs Finger breite, aber über dreissig Meter lange Risse ins Vorderteil des Schiffs. Pro Sekunde strömten fortan fünf Tonnen Salzwasser in den 269 Meter langen Rumpf. Das vermeintlich unsinkbare Schiff riss innerhalb weniger Stunden Tausende von Menschen in den Tod.

Wie konnte es zu dieser Havarie kommen? Weshalb fühlten sich Reeder, Kapitäne, Medien und ein Grossteil der Öffentlichkeit so sicher in der Annahme, dieses «Wunderwerk der Technik» könne niemals sinken? Weshalb ist die Titanic trotzdem gesunken und mussten Tausende von Menschen ihr Leben lassen? Fragen über Fragen haben sich nach dem Unglück gestellt, einige sind bis heute nicht beantwortet.

Klar war am Anfang nur, dass die Titanic das **geplante Ziel** (New York) und das **gewünschte Ergebnis** (eine grössere Anzahl Passagiere teilweise auf luxuriöse Weise schneller über den Atlantik zu bringen und damit Profit zu machen) nicht erreicht hatte. In Evaluationen verschiedener Art gingen Experten mit zahlreichen Untersuchungen den Fragen nach. Die Resultate dieser Abklärungen führten dazu, dass kein Schiff mehr den Hafen verlassen durfte, ohne genügend Rettungsboote an Bord zu haben. Ausserdem wurde die International Ice Patrol gegründet, eine Art Vorwarntruppe für Schiffe, und es wurden weitere sicherheitstechnische Verbesserungen eingeführt. Im Rückblick haben der Untergang der Titanic beziehungsweise die Untersuchungen über die Gründe dafür der Schifffahrtsentwicklung wichtige Impulse gegeben. Doch der Preis für den Fortschritt war hoch.

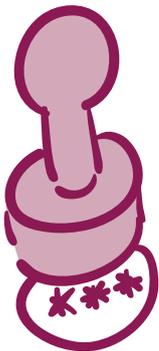
Haben wir unser Ziel erreicht?

Tun wir die richtigen Dinge? Und tun wir die Dinge richtig? Welche Lehren können wir aus den Erfahrungen ziehen, und was können wir für ähnliche Vorhaben lernen? Solche Fragestellungen gehören in Programmen und Projekten der internationalen Zusammenarbeit zu den Führungs- und Steuerungsaufgaben und können mit einer **Evaluation** formuliert und teilweise beantwortet werden.

Die Geschichte der Titanic ist ein extremes Beispiel. Wir brauchen selbstverständlich nicht den Untergang abzuwarten, um eine bewusste Denkpause einzuschalten, Fragen zu stellen, Lehren aus den Erfahrungen zu ziehen und nötigenfalls Anpassungen vorzunehmen. Das Beispiel zeigt, dass das hierarchische System nicht der beste Steuerungsmechanismus ist, weil es keine kritischen Fragen zulässt. Die Geschichte zeigt auch, dass im Projekt Titanic die Verknüpfung von **Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung (PEMU)** nicht funktioniert hat. Die Reiseroute war riskant, und obwohl Eisbergwar-

nungen das Schiff erreicht hatten, führten sie weder zur Drosselung der Geschwindigkeit noch zu einem Kurswechsel. In der Arbeitshilfe «Monitoring – mit der Realität in Kontakt bleiben» haben wir anhand der Titanic-Geschichte aufgezeigt, wie wir mit Monitoring einen Entwicklungsprozess kritisch begleiten und damit besser steuern, wie wir also auf Kurs bleiben können.

Während Planung und Monitoring versuchen, die Programm- und Projektdurchführung vor und während des Prozesses zu erfassen, beurteilt die Evaluation diese erst nach dem Erreichen einer Zwischen- oder Schlussetappe. Eine gute Planung erhöht die Chance einer erfolgreichen Realisierung einer Aufgabe, und das systematische Monitoring kann uns schmerzliche Erfahrungen ersparen. Die Evaluation beschäftigt sich als Ergänzung zum Monitoring mit der Frage nach der **Zielerreichung und der Wirkung unseres Tuns**. Sie analysiert und vergleicht anhand ausgewählter Fragen das Geplante mit der Durchführung, den Resultaten und Auswirkungen. Aufgrund dieses Vergleichs können wir Schlüsse für die Weiterarbeit, die Steuerung und Gestaltung eines Vorhabens und Schlussfolgerungen für neue ähnliche Aufgaben ziehen. Während das Monitoring eine periodisch wiederkehrende Aufgabe ist, stellt die Evaluation immer ein **besonderes Ereignis** dar.



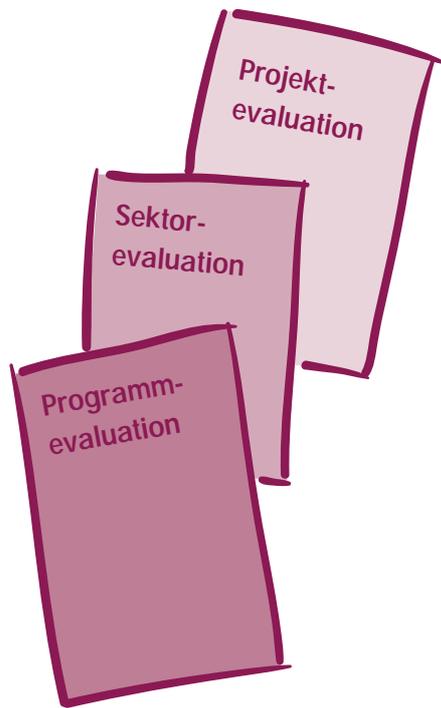
Evaluieren bedeutet einschätzen, analysieren, bewerten, beurteilen. Im weitesten Sinn stellt jedes bewertende Gespräch – beispielsweise über einen Film – eine Evaluation dar. In der internationalen Zusammenarbeit werden Evaluationen jedoch vor allem zur Wirkungsbeobachtung mit dem Zweck der **Qualitätsentwicklung und -sicherung** eingesetzt.

In einem laufenden Projekt eine bewusste Denkpause einzuschalten und auf die ursprüngliche Planung zurückzugreifen ist eine Lernchance. Werden die für die Evaluation wichtigen Beteiligten und die Betroffenen von Anfang an in den Evaluationsprozess einbezogen, so vergrössern sich die Aussichten auf erfolgreiche Arbeit und die Umsetzung der Evaluationsergebnisse.

Evaluationen in Programmen und Projekten

Eine Evaluation kann darauf ausgerichtet sein:

- die Zusammenarbeit grundsätzlich zu prüfen
- Wirkungen, Zielsetzungen oder die Effizienz zu überprüfen und damit Rechenschaft abzulegen
- spezifische Fragen, die mit dem Umfeld im Zusammenhang stehen, zu beantworten
- Lehren für eine nächste Projektphase zu ziehen
- Informationen aufzubereiten



Evaluationen können auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden und von einem einzelnen konkreten Projekt (Projektevaluation), einer Anzahl thematisch gleicher Projekte (Querschnittanalyse), einem übergeordneten Landesprogramm (alle Programme und Projekte in einem Land) oder einer (Sektor-)Politik ausgehen.

Eine **Landesprogrammevaluation** unterscheidet sich in den Grundzügen nicht von der eines Projekts, aber hier sind die eingesetzten Methoden und die Bandbreite der Fragestellung weiter gefasst. Eine Programmevaluation betrachtet die **Gesamtausrichtung**, die Einbettung der einzelnen Projekte darin und den Umgang mit transversalen Themen. Sie untersucht vor allem den Impact und die Relevanz des Programms zur Erreichung der Oberziele und fragt nach Synergien und Komplementaritäten. Ergebnisse aus Projektevaluationen bilden zwar dafür wichtige Grundlagen, die Summe dieser Resultate reicht jedoch für die Beantwortung von Fragen zum Programm nicht aus. Während bei einer Projektevaluation die Verantwortung stärker bei den Projektpartnern angesiedelt ist, liegt sie bei der Programmevaluation (insbesondere bei Landesprogrammen) eher in den Händen der Geberinstitution, da ein solches Programm immer Ausdruck ihrer strategischen Entscheide ist, die in den betreffenden Landeskontext eingebettet sein müssen.

Sowohl für die Projekt- als auch für die Landesprogrammevaluation steht uns in der Regel die Form der Selbstevaluation oder die externe Evaluation zur Verfügung. (Diese Arbeitshilfe beschäftigt sich in erster Linie mit der externen Evaluation; Ausführungen zur Selbstevaluation siehe «Wegweiser zur Selbstevaluation» und «Spieglein, Spieglein an der Wand...», Reihe Arbeitshilfe zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung, 1995 und 1990.)

Sinn und Zweck von Evaluationen

Die Ergebnisse einer externen Evaluation bieten Informationen und Grundlagen für:

Entscheidungen

Die externe Evaluation ist ein **Blick von aussen** auf eine laufende oder abzuschliessende Programm- oder Projektphase. Sie ist die Basis für Entscheide, sie bewertet und zeigt Optionen für die Zukunft auf.

Klärung

Die Meinungen gehen auseinander, Klärung ist gefragt: Die externe Evaluation zeigt Stärken und Schwächen des Programms/Projekts auf und macht im Hinblick auf die gegenseitige Verständigung und Konsenssuche Vorschläge. Die Evaluation bereitet diesen Dialog vor.

Erklärung/Legitimation

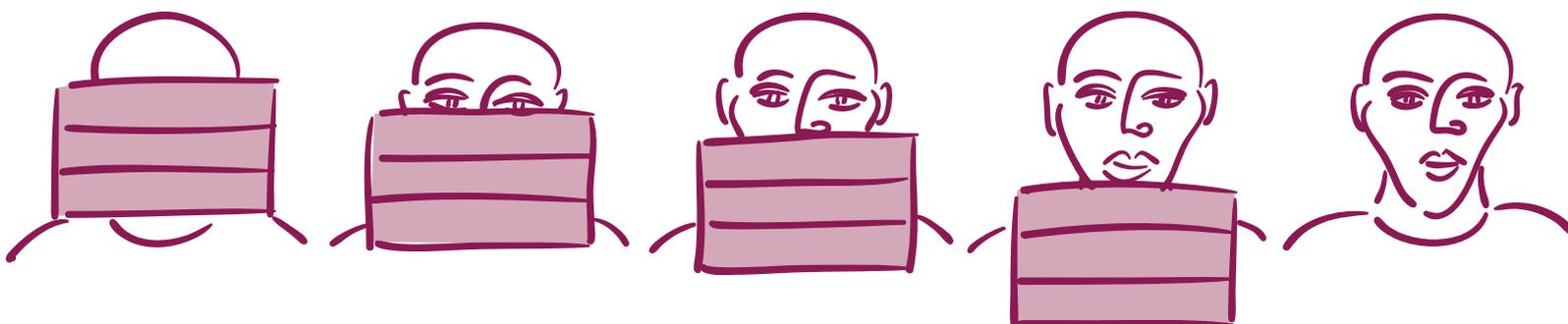
Die externe Evaluation kann dazu dienen, ein Programm oder Projekt gegenüber Entscheidungsträgern oder einer Regierungsstelle zu legitimieren.

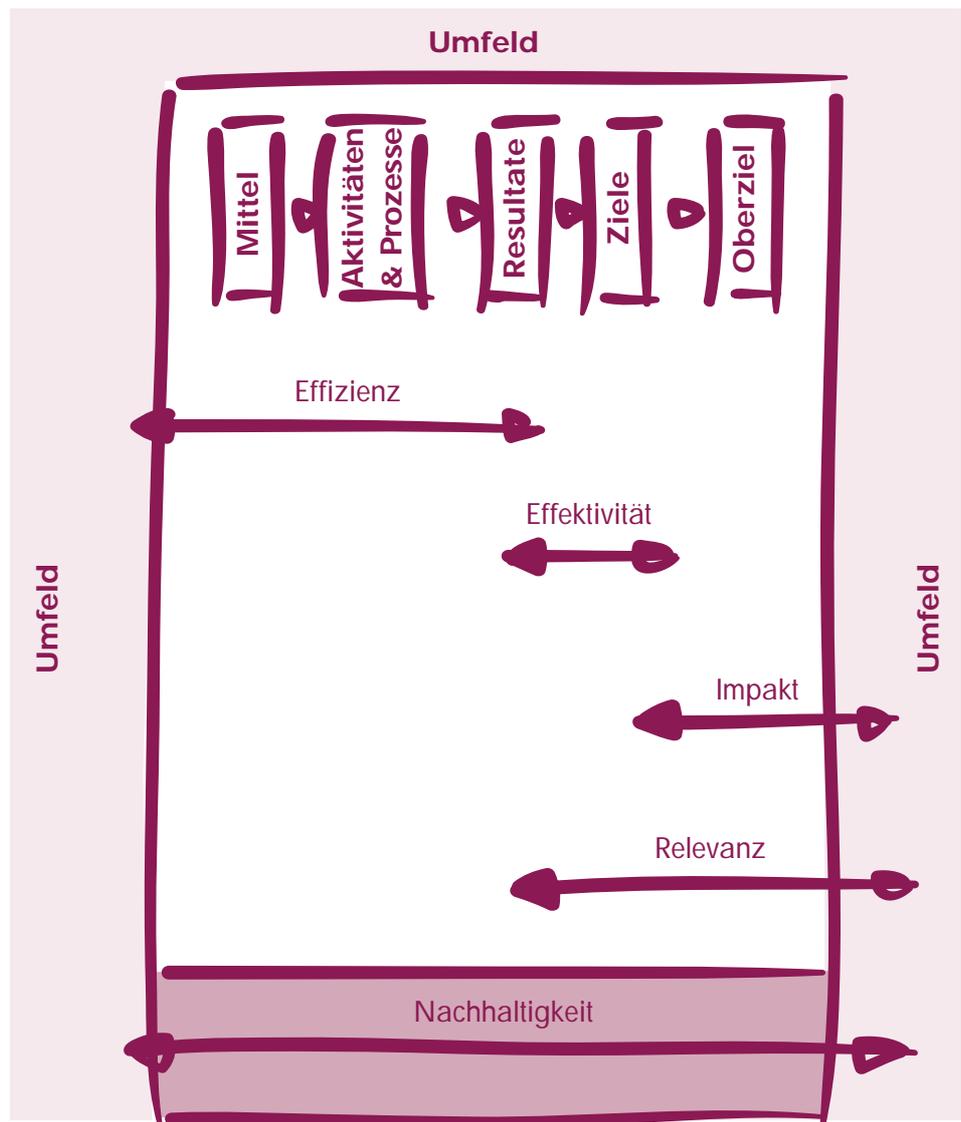
Nutzen von Erfahrungen und Lernen

Die externe Evaluation konzentriert sich auf die Analyse und Bewertung von Erfahrungen. Sie dient damit der Weiterbildung und der Aufarbeitung von Informationen und macht die Erfahrungen für die Weiterarbeit im evaluierten Programm/Projekt oder einem ähnlichen Vorhaben nutzbar.

Qualitätsentwicklung

Die externe Evaluation prüft, ob die im Programm/Projekt angewandten Instrumente und Methoden angemessen und tauglich sind. Sie bietet zudem die Gelegenheit, den Dialog zwischen den Partnern und Geldgebern aufzunehmen oder zu verbessern.





Mit einer Evaluation können im Wesentlichen fünf Fragestellungen und Stossrichtungen eines Vorhabens unter die Lupe genommen werden: Nachhaltigkeit, Relevanz, Effizienz, Effektivität und Impakt.

Die Evaluation im Spannungsfeld von externer Kontrolle und gemeinsamem Lernen

Eine Evaluation zieht Veränderungen nach sich, die für alle Beteiligten, Programm- oder Projektmitarbeitende, Durchführungsorganisationen und Geldgeber, ganz unterschiedliche **Auswirkungen** haben können. Die einen betrachten eine solche Erfahrungsbewertung als Bereicherung für die eigene Arbeit und das Projekt. Bei anderen löst eine Analyse der geleisteten Arbeit durch externe Fachleute Verunsicherung aus. Trotz des veränderten Verständnisses haftet dem Begriff Evaluation noch oft das Bild von Kontrolle und von fremden Eingriffen an. Die Auseinandersetzung mit Entwicklungen im «eigenen» Programm oder Projekt erfordert von den Beteiligten (Selbst-)Kritik- und Konfliktfähigkeit, Offenheit, Transparenz und Distanz zur eigenen Arbeit (s. Arbeitshilfe PEMU – Ein Einstieg, 1996).

In jedem Fall bewegen wir uns mit einer Evaluation in einem **Machtfeld**. Die Durchführung einer externen Evaluation ist ein über das Sachlich-Rationale hinausgehender, lebendiger Prozess, in dem die Beteiligten unterschiedliche Rollen einnehmen. Dabei überlagern sich Sachaufgaben mit persönlichen Interessen der verschiedenen Akteure. Eigeninteressen von Evaluator/innen können beispielsweise die Stärkung von Macht und Einfluss, eigene Weiterbildung, wissenschaftliche Interessen, zukünftige Aufträge oder finanzielle Vorteile sein. Macht- und Einflusssphären innerhalb des Vorhabens können durch die Evaluation ins Wanken geraten, und die Beteiligten müssen unter Umständen eigene Wertvorstellungen hinterfragen.

Es gilt die Verunsicherung, die die Ankündigung einer externen Evaluation auslösen kann, ernst zu nehmen. Das Evaluationsteam muss sich bei seiner Arbeit stets bewusst sein, dass eine Aktion oder eine Situation aus **unterschiedlichen Perspektiven** beurteilt werden kann. Wer zudem mit Projekten und Menschen aus anderen Kulturen arbeitet, sollte mit deren **Hintergrund** vertraut sein. Bräuchen, Traditionen, religiösen Ansichten und Praktiken ist mit Respekt zu begegnen. Das setzt jedoch auch voraus, dass dem Auftraggeber und den Evaluator/innen eigene kulturelle Eigenheiten und Werte bewusst sind.

**Wer ist an einer Evaluation beteiligt?
Wer trägt die Verantwortung?**

Ob eine Evaluation notwendig und welche Evaluationsform angemessen ist, entscheiden vor allem Programmverantwortliche der Auftrag gebenden Institution in der Zentrale oder deren Vertretung vor Ort in Absprache mit den Partnerorganisationen im Süden oder Osten. Gemeinsam bereiten sie den Prozess vor und begleiten ihn. Für die konkrete Durchführung einer externen Evaluation und die Berichterstattung ist hingegen das Evaluationsteam zuständig. Eine Selbstevaluation entspringt im Idealfall der Eigeninitiative der Partnerorganisationen.

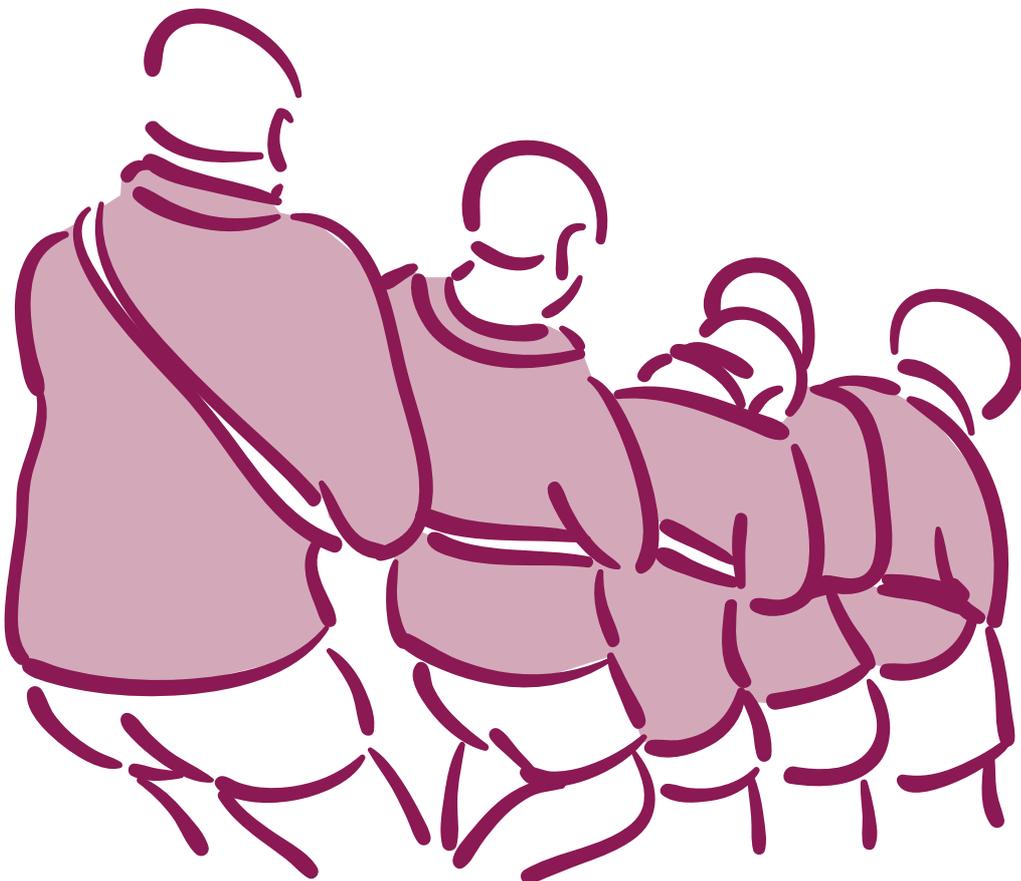
Während eine Selbstevaluation von den Programm- oder Projektmitarbeitenden selbst durchgeführt wird, sind bei einer externen Evaluation viele Stellen und Personen beteiligt:

- die Zielgruppe des Programms/Projekts
- die Partnerinstitutionen im Süden oder Osten
- die Projektequipe (inkl. Nichtregierungsorganisationen und Regieträger)
- die Geberinstitution und ihre Vertretung vor Ort
- das Evaluationsteam

Alle Akteure in diesem Prozess haben ihre **spezifische Funktion** und Rolle, woraus sich unterschiedliche Voraussetzungen, Vorstellungen und Interessen ergeben. Auch die Resultate einer Evaluation können für die verschiedenen Akteure unterschiedliche Folgen haben, beispielsweise innerhalb der Zielgruppe des Programms/Projekts je nach Geschlechterrolle, gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Status oder Alter. Die Beteiligten sollten möglichst früh in die Überlegungen über eine Evaluation mit einbezogen werden und die Möglichkeit erhalten, den Prozess mitzugestalten.

Grundlage jeder Evaluation sind die **Terms of Reference**. Diese Rahmenvereinbarung regelt Aufgaben und Verantwortung klar, stellt die Schlüsselfragen und deckt sich mit dem Pflichtenheft für die Evaluator/innen. Der **Schlüssel zur Qualität** einer externen Evaluation liegt bei:

- klaren Terms of Reference, die aus einem Verhandlungsprozess mit allen wichtigen Beteiligten hervorgegangen sind
- der Unabhängigkeit des Evaluationsteams
- der geeigneten Teamzusammensetzung
- der Konzentration auf die wesentlichen Fragen
- realitätsbezogenem Vorgehen



Grenzen der Evaluation

So wichtig die Evaluationsergebnisse für das Programm oder den weiteren Projektverlauf sein können, so wichtig die damit verbundenen Lernprozesse sind, so wenig darf eine Evaluation als die absolute oder ganze Wahrheit verstanden oder dargestellt werden. Eine Evaluation kann weder neutrale noch objektive Perspektive von aussen sein, da die einzelnen Akteure den Verlauf und die Ergebnisse einer Evaluation unterschiedlich beeinflussen. Auch die Wahl der externen Konsulenten/Konsulentinnen hat darauf Auswirkungen.

Eine externe Evaluation ist zudem nicht mehr und nicht weniger als die **zeitlich begrenzte Sicht** eines Evaluationsteams von aussen auf eine bestimmte Situation oder eine bestimmte Aktion. Entscheidungen, die aus Evaluationen abgeleitet werden, sind zudem zeitlich nicht unbegrenzt gültig und können bereits nach kurzem durch Umfeldveränderungen überholt sein. Die externe Evaluation bringt nur zum Vorschein, was sichtbar gemacht werden kann. Deshalb ist die Verknüpfung einer externen Evaluation mit anderen Instrumenten des PEMU-Zyklus und der Selbstevaluation so wichtig.

Die Evaluationen der DEZA im internationalen Umfeld

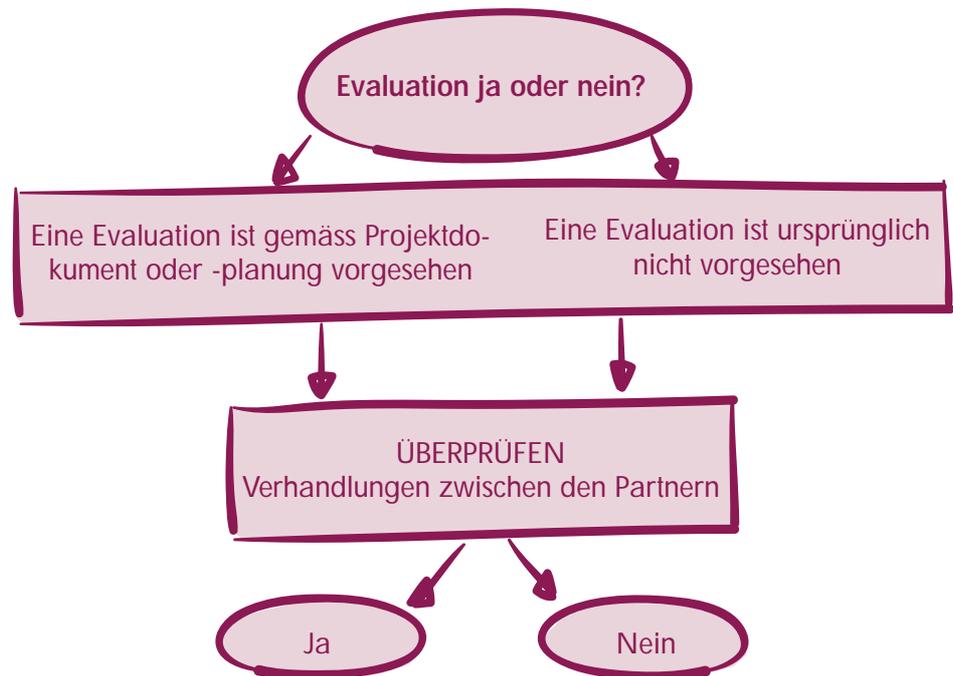
Die Entwicklungsagenturen im Norden haben im Rahmen der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD (in der Working Party on Aid Evaluation des Development Assistance Committee/DAC) allgemeine Richtlinien für Evaluationen erarbeitet und die wichtigsten Prinzipien, **Unparteilichkeit und Partnerschaft**, festgehalten. Diese Richtlinien haben zum Ziel, die Kommunikation und Koordination zwischen den Akteuren (vor allem zwischen Gebern und Partnerregierungen sowie den Gebern untereinander) zu verbessern und Transparenz zu schaffen. So sind beispielsweise die Zusammenfassungen der von den Entwicklungsagenturen in Auftrag gegebenen externen Evaluationen im Internet öffentlich zugänglich (DAC-Evaluation Inventory: <http://minweb.idrc.ca/daclog.htm>). Das Raster für das «DAC executive summary» ist in Anhang 4.3 zu finden.

2. Evaluieren ja oder nein? Gute Gründe für oder gegen eine Evaluation

Ein Vertreter der Partnerorganisation spricht die verantwortliche Mitarbeiterin im Koordinationsbüro auf ein heikles Thema an: In einem ihrer Projekte ist in letzter Zeit einiges schief gelaufen. Drei Mitglieder der Projektleitung haben das Projekt fast gleichzeitig verlassen. So sind Know-how und Kontinuität verloren gegangen. Die Pannen, die dadurch in den letzten Monaten entstanden sind, gefährden das Projekt. Es scheint heute nicht sicher, ob man sich überhaupt noch auf die Projektziele zubewegt. Die Mitarbeiterin im Koordinationsbüro überlegt, ob in dieser Situation eine Evaluation hilfreich sein könnte. Sie wägt gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten und der Programmbeauftragten in der Zentrale das Für und Wider ab.

Für die meisten Programme und Projekte wird bereits in der Planung eine Evaluation **vorgesehen** und in der Vereinbarung mit den Projektpartnern festgehalten. Ein Blick in die Vereinbarung könnte der Mitarbeiterin im Koordinationsbüro die Frage theoretisch beantworten. Doch Praxis und Realität erweisen sich als komplexer. Da eine Evaluation immer ein einschneidendes Ereignis im Arbeitsablauf ist, grossen **Aufwand** für alle Beteiligten bedeutet und neben den Chancen auch Risiken beinhaltet, ist in jedem Fall die Notwendigkeit und Zweckmässigkeit eingehend zu prüfen. Der richtige Entscheid für oder gegen eine Evaluation basiert deshalb auf der Klärung der Ausgangslage (s. Fragenkatalog Seite 16) und dem Abwägen der Argumente und ist das Resultat von Verhandlungen, die zum Konsens zwischen den Beteiligten führen.

Selbst wenn eine Evaluation in der Vereinbarung zwischen Geberinstitution und Programm- oder Projektpartnern vorgesehen ist, können gute Gründe gegen eine Durchführung sprechen, beispielsweise weil sich die Projektsituation seither stark verändert hat, die **Entscheide** über die Zukunft des Vorhabens eigentlich **schon gefällt** sind und eine Evaluation lediglich zu deren Rechtfertigung gewünscht wird (Alibi-Evaluation). Eine Überprüfung des Entscheids wird auch dann notwendig, wenn die weiteren Entwicklungen der Region oder des Landes zum vorgesehenen Evaluationszeitpunkt zu unsicher sind oder das politische Umfeld eine Evaluation nicht zulässt.



Mögliche Situationen, in denen die Notwendigkeit einer Evaluation geprüft werden muss

- Im politischen oder institutionellen Umfeld stehen Änderungen an
- Eine neue Phase oder der Abbruch eines Programms/Projekts steht bevor
- Im Umfeld, im Personalbereich oder bei den Verantwortlichkeiten haben sich Veränderungen ergeben
- Die Orientierungsphase (erste Phase) ist abgeschlossen, das Konzept muss überprüft werden
- Rechenschaftslegung wird verlangt
- Ein Fallbeispiel (good practice) soll dargestellt werden; Erfahrung und Wissen aus einer Aktion sollen aufgearbeitet und bekannt gemacht werden
- Schwerwiegende Konflikte zwischen Partnern bestehen
- Probleme erschweren oder behindern die Durchführung; wichtige Zwischenergebnisse werden nicht erreicht

Grundlagen für einen Entscheid

Gerade weil bei einer Evaluation für die Beteiligten viel auf dem Spiel stehen kann, die Ergebnisse und **Konsequenzen** nicht absehbar sind, aber auch weil Evaluationen in einem Spannungs- und Machtfeld stehen, darf der Blick hinter die Kulissen, also über die Sachebene hinaus, nicht vernachlässigt werden. Antworten auf die folgenden Fragen ergänzen das **Gesamtbild**, das die Entscheidung für oder gegen eine Evaluation beeinflusst.



Weshalb und wozu?

- Sind die **Entscheidungsgrundlagen** für die Weiterführung des Programms/Projekts **ausreichend**?
- Sollen Erfahrungen aufgearbeitet werden?
- Stehen Entscheide an, die mittels einer Evaluation erzwungen oder beschleunigt werden sollen?

Was?

- Was soll in Erfahrung gebracht werden? Welche Fragen und Themen verlangen nach Antworten?
- Falls im betreffenden Programm/Projekt eine Evaluation bereits durchgeführt worden ist: Ergeben sich daraus Fragen für eine neue Evaluation?

Wer?

- Wer verlangt die Evaluation, und welche **Interessen/Erwartungen** haben die Akteure?
- Wer muss allenfalls in den Evaluationsprozess eingebunden sein?
- Wer ist nach einer durchgeführten Evaluation für ihre Umsetzung verantwortlich?

Wie?

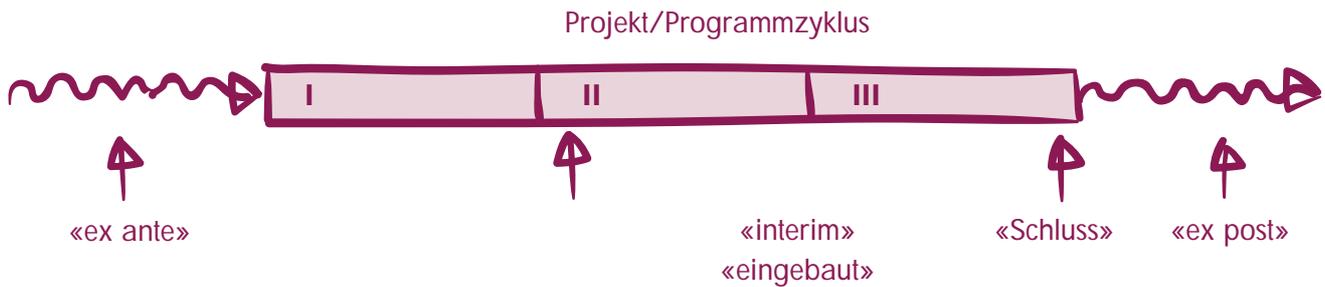
- Wie ist die Evaluation in den PEMU-Zyklus **eingebunden**?
- Wie tief kann eine Evaluation gehen, wie breit soll sie angelegt sein? Sind genügend finanzielle Mittel verfügbar und eingeplant?
- Welche **Evaluationsform** wäre die geeignetste?

Wann?

- Wie fügt sich die Evaluation in die übrigen Zeitpläne und -abläufe ein?
- Welcher **Zeitpunkt ist für die Partner** geeignet? Sind die Beteiligten zum vorgesehenen Zeitpunkt verfügbar?
- Kann genügend Zeit für die Vorbereitung und die **Umsetzung** eingeplant werden?

3. Evaluationsformen

Für Evaluationen stehen uns vor allem zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Die **Selbstevaluation** und die **externe Evaluation**. Weitere Kriterien der Unterscheidung sind der Zeitpunkt der Evaluation im Projektzyklus und die Zuständigkeit.



Zeitpunkt

Vor Beginn des Programms/Projekts

Während der Durchführung

Bei Abschluss des Programms/Projekts

Nach Abschluss des Programms/Projekts

Evaluationstyp

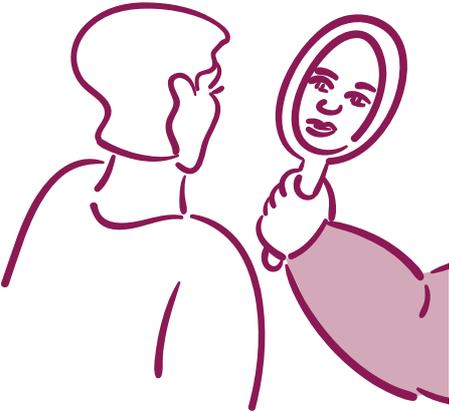
Identifikation (Evaluation ex-ante)

«interim»-Evaluation

Schlussevaluation

Evaluation ex-post

Evaluationstyp	Zuständigkeit für die Durchführung
Externe Evaluation	Unabhängige/r Experte/Expertin Evaluationsteam, das sich aus Vertreter/innen der Auftraggeber und Partner zusammensetzt
Selbstevaluation	Projektverantwortliche selbst Projektverantwortliche mit Unterstützung einer externen Person



3.1 Die externe Evaluation

Die klassische Evaluationsform ist die externe Projektevaluation. Extern bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Evaluator/innen nicht im Projekt mitarbeiten. Es sind Expert/innen aus dem Norden, Süden oder Osten, die aufgrund ihres spezifischen Profils und Pflichtenheftes während ein bis drei Wochen den ihnen gestellten Fragen nachgehen. Die externe Evaluation eignet sich dabei eher für sachliche Aspekte, komplexere Sachverhalte und **Gesamtbeurteilungen**. Mit einem Blick von aussen sammeln die externen Evaluator/innen durch geeignete Methoden im Projekt und in dessen Umfeld Informationen, die ihnen eine Beurteilung und Beantwortung der gestellten Fragen erlauben. Sie erstellen als Endprodukt einen Bericht zuhanden des Auftraggebers.

Gemeinsame externe Evaluationen (joint evaluations) werden in den verschiedenen Institutionen unterschiedlich definiert. Das Entwicklungskomitee der OECD (DAC) versteht darunter die gemeinsame Durchführung einer Evaluation von zwei oder mehreren Geberinstitutionen. In der DEZA gelten «joint evaluations» jedoch als Evaluationen, die gemeinsam mit Vertretern der Partnerinstitutionen im Süden oder Osten realisiert werden. Sie sind besonders dann gut durchführbar, wenn im Projekt wirklich partnerschaftlich zusammengearbeitet wird. Ein solches Vorgehen bietet zudem eine gute Gelegenheit, die Zusammenarbeit und das gegenseitige Vertrauen der Partner zu stärken.

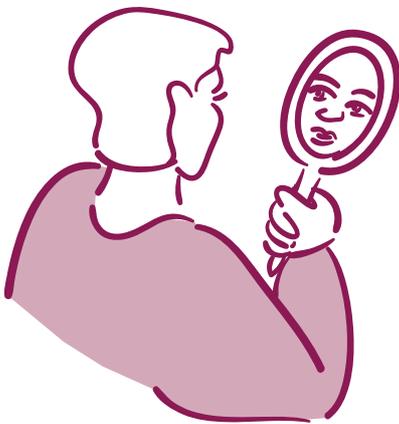
Die **Stärken** einer externen Evaluation liegen in der Distanz und der Unabhängigkeit. Die Evaluator/innen können aufgrund ihrer Erfahrungen Vergleiche ziehen und sehen dabei Dinge, die den direkt involvierten Personen nicht (mehr) auffallen. Fragen zu Nachhaltigkeit, Impact und Effektivität können mit einer externen Evaluation angegangen werden.

Für die Durchführung einer Querschnittanalyse ist die externe Evaluation die einzig mögliche Form.

Die **Schwächen** der externen Evaluation liegen im beträchtlichen Vorbereitungs- und Durchführungsaufwand und in der zeitlichen Begrenztheit. In der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit kann nur ein Ausschnitt der verschiedenen Realitäten erfasst werden. Das schliesst eine vertiefte Analyse zwangsläufig aus. Eine externe Evaluation stellt zudem immer nur eine Momentaufnahme dar, in der aktuelle Ereignisse die Einschätzung eines längeren Zeitraums völlig überlagern können. Indem sich aber die Evaluation auf die Ergebnisse des Monitorings bezieht, kann die Dynamik einer Aktion immerhin teilweise mit erfasst werden.

Kosten einer externen Evaluation: Das Ziel und die Aufgaben einer Evaluation haben unterschiedliche Auswirkungen auf das Budget. Eine vorgängige Selbstevaluation kann zu einem kürzeren Mandat für die externe Evaluation führen, was die externen Kosten reduziert. Eine Evaluation mit lokalen Fachleuten, die sich auf präzise Themen oder eine spezifische Studie begrenzt, kann mit einigen tausend Franken realisiert werden. Für eine Evaluation von zwei bis drei Wochen im Feld durch eine/n Evaluator/in muss nach europäischen Tarifen mit insgesamt 15 000 bis 30 000 Franken gerechnet werden.

3.2 Die Selbstevaluation



In der Selbstevaluation analysieren die Akteure in einem Programm oder Projekt ihre eigene Arbeit, mit einem **Blick aus dem Inneren heraus**. Mögliche Fragestellungen können sein: Entsprechen die Resultate den Erwartungen bzw. der Planung? Wie können Umfeldfaktoren besser genutzt oder die eigenen Leistungen verbessert werden? Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Partnern, wie verläuft sie intern? Sind die Aufgaben und Rollen gegenseitig geklärt? Was kann verbessert werden? Bei Bedarf wird eine aussenstehende Person für die Moderation des Prozesses herangezogen.

Die **Stärken** der Selbstevaluation liegen in der vertieften und spezifischen Kenntnis, die die Evaluierenden vom Projekt und den beteiligten Institutionen im Partnerland haben. Sie kann flexibel und mit wenig Aufwand periodisch durchgeführt werden und ermöglicht rasche Kurskorrekturen. Sie ist Erfolg versprechend, wenn die Beteiligten genügend selbstkritisch sind, und führt in der Regel zu verstärkter Teambildung und Zusammenarbeit.

Schwächen ergeben sich, wenn vor lauter Bäumen der Wald nicht mehr gesehen wird und die Distanz zum Alltagsgeschäft fehlt. Die Selbstevaluation eignet sich auch weniger zur Analyse von Relevanzfragen im übergeordneten Kontext.

Merkmale von Selbstevaluation und externer Evaluation (aus der Programm-/Projektperspektive)



Selbstevaluation «Blick von innen»	Externe Evaluation «Blick von aussen»
<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluationsobjekt liegt im eigenen Verantwortungsbereich ■ Vertiefter Blick aus der Innenwelt eines Programms/Projekts ■ Periodischer Prozess; in regelmäßigen, kürzeren Abständen möglich ■ Nähe zu Betroffenen und zum eigenen Projekt ■ Kostengünstiger 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluationsobjekt liegt im Verantwortungsbereich anderer ■ Einbringen von Kenntnissen aus ähnlichen Vorhaben und Themenbereichen ■ Zeitlich befristeter Prozess; bestimmter, oft einmaliger Zeitpunkt ■ Distanz zu Thema/Projekt ■ Kostspieliger/aufwändiger

3.3 Verknüpfung von Selbstevaluation und externer Evaluation

Die Selbstevaluation kann mit der externen Evaluation gut kombiniert werden, da sich die beiden Evaluationsformen **ergänzen**. Eine Selbstevaluation als Vorbereitung auf eine externe Evaluation kann Widerstände und Ängste reduzieren und die Beteiligten durch den vorangegangenen Prozess selbstsicherer machen. Durch diese Vorarbeit wird der Aufwand für die externe Evaluation zudem reduziert. Eine Selbstevaluation kann aber auch während einer externen Evaluation (zum Beispiel in Form einer Retraite bei Schwierigkeiten im Prozess) oder danach sinnvoll sein.

Beide Vorgehensweisen tragen zum Lernprozess und zum Verständnis der Projektrealität bei, und Ergebnisse aus einer Selbstevaluation können für eine externe Evaluation **Impulse geben** und umgekehrt. Schlüsselfragen, Methoden und Lernprozesse sind dieselben, unterschiedlich gestalten sich aber die Rollen und Verantwortlichkeiten der Akteure.

Auch bei der Überprüfung eines Landesprogramms (Review) können Selbstevaluationen eine wichtige Rolle spielen. Dabei werden Fragen nach der strategischen Ausrichtung und Wirkung des Programms aufgeworfen, die Überlegungen erhalten meist eine politische Dimension. Zum Einstieg in die Überprüfung werden Detailfragen analysiert und, falls vorhanden, Ergebnisse aus der Selbstevaluation herangezogen. Dieser Prozess kann sich in Etappen über einige Monate hinziehen, und es werden externe Ressourcepersonen beigezogen.

4. Anhang

4.1 Glossar

Audit	Das Audit ist eine Überwachungstätigkeit, die nach Abschluss der Arbeiten und Kontrollen einsetzt. Es ist mehr als eine einfache buchhalterische Revision, da es überprüft, ob die vorhandenen Politiken und Instrumente richtig um- und eingesetzt werden.
Effektivität	Effektivität fragt, in welchem Ausmass ein Projekt oder Programm seine Ziele erreicht.
Effizienz	Effizienz vergleicht den Einsatz der Mittel (Personal, Zeit und Finanzen) mit den erzielten Ergebnissen («Input – Output»).
Evaluation	Evaluation stellt die Fragen: Tun wir die richtigen Dinge? Und tun wir die Dinge richtig?
Querschnittanalyse	Mehrere Projekte/Programme aus verschiedenen Sektoren/Ländern werden analysiert aus der Perspektive eines transversalen Themas (z.B. Umwelt, Gender, Armut) oder Sektors.
Evaluationsteam	Gruppe von Personen, die für die Durchführung einer Evaluation verantwortlich sind. Die Zusammensetzung der Gruppe muss ausgewogen sein. Sie soll unabhängige Fachleute, Vertreter der Partner und/oder der begünstigten Bevölkerung, externe und lokale Experten umfassen. Es wird sichergestellt, dass die Gruppe sowohl soziale wie auch fachliche Kompetenzen besitzt. Besondere Bedeutung wird dem Umstand beigemessen, dass die Mitglieder des Evaluationsteams ebenfalls prioritäre Transversalthemen behandeln können (z. B. Armut, Gender, Umwelt).
Externe Evaluation	Evaluation, die von einer oder mehreren Personen ausserhalb der Projekt- bzw. Programmstruktur durchgeführt wird.
Externes Audit	Das externe Audit wird von der eidgenössischen Finanzkontrolle durchgeführt, die in erster Linie dem Parlament unterstellt ist.
Impakt	Impakt umfasst erwünschte und unerwünschte langfristige Auswirkungen eines Projektes oder Programmes, die über dessen unmittelbaren Verantwortungsbereich hinausgehen.
Indikator	Ein Indikator ist eine Variable, die hilft, indirekt Unterschiede in Qualität oder Quantität in einem bestimmten Zeitraum aufzuzeigen. Zu diesem Zweck werden komplexe Sachverhalte angemessen vereinfacht und auf eine beobachtbare Dimension reduziert.

Input	Ressourcen (Know-how, finanzielle, personelle usw. Mittel), die für den geplanten Output eines Projektes notwendig sind.
Internes Audit	Das interne Audit wird von einer unabhängigen Stelle, Inspektorat, durchgeführt, die direkt dem Direktor unterstellt ist. Das Audit dient dem Direktor als Managementinstrument.
Landesprogramm	Das Landesprogramm stellt den verbindlichen Rahmen für die mittelfristige Planung und Umsetzung (5–7 Jahre) des DEZA-Beitrages an die Entwicklung eines Partnerlandes dar. Es enthält die thematischen Schwerpunkte, voraussichtliche Allokation der Ressourcen und legt die Prinzipien für die operationelle Durchführung fest.
Logical framework	Bezeichnet den Prozess, der zu einer Planungsplattform führt. Die verschiedenen Akteure eines Programms legen ihre Visionen fest, analysieren gemeinsam die Probleme, die es zu lösen gilt, und die vorhandenen Kräfte und Potenziale. Ausgehend davon bestimmen sie das Oberziel eines Programms/Projekts, leiten die spezifischen Ziele daraus ab, stimmen ihre Aktivitäten und die zu erzielenden Ergebnisse (Output und Auswirkungen) aufeinander ab.
Meta-Evaluation	Eine Querschnittanalyse analysiert bestehende Evaluationen zu einem bestimmten Thema bzw. Sektor, um auf übergeordneter Ebene Rechenschaft abzulegen und Erfahrungen aufzuarbeiten, die anschliessend in eine neue Politik oder Umsetzungsstrategie einfließen.
Monitoring	Monitoring umfasst die Tätigkeit einer bewussten Auswahl von Beobachtungsfeldern und einer zielgerichteten, systematischen Sammlung und Produktion von Daten und Informationen während der Durchführung eines Vorhabens. Monitoring setzt bei der Planung an und ist ein wesentliches Element für die Steuerung. Wir unterscheiden Monitoring auf der Ebene der Outputs, Outcomes, der Prozesse, des Impakts und des Umfeldes.
Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit ist eine prioritäre Zielsetzung für Entwicklungsprozesse mit einem Blick über die Dauer des Vorhabens hinaus. Dieses ist dann nachhaltig, wenn die in Gang gesetzten und unterstützten Veränderungen (Wirkungen, Prozesse usw.) dauerhaft weitergeführt und weiterentwickelt werden.
Oberziel	Längerfristiges Entwicklungsziel, zu welchem ein Projekt/Programm mit seinen Ergebnissen (outcomes) beiträgt, dessen Erreichung aber ausserhalb des Verantwortungsbereiches des Projektes/Programmes liegt und noch durch andere Einwirkungen beeinflusst wird.
Output	Die durch die Projekt-Aktivitäten direkt erzielten Ergebnisse.

Programm	Ein Programm umfasst mehrere Projekte, die im Prinzip ein gemeinsames oder ähnliches Oberziel verfolgen. Aber ein Programm ist mehr als die Summe seiner Teile.
Projekt	Ein Projekt ist ein geplantes Massnahmenpaket zur Erreichung eines definierten Ziels, in einem zeitlich und räumlich begrenzten Raum und mit einem bestimmten Finanzrahmen. Die Arbeitsorganisation, das Mandat und die Verantwortung der Durchführung werden festgelegt. Ein Projekt bedingt multidisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Personen und Institutionen.
Projektzyklus	System, das die verschiedenen Elemente einer Programm-/Projektentwicklung umfasst (Identifikation, Planung, Monitoring, Evaluation, Umsetzung). Sie bilden ein Ganzes, sind inhaltlich verknüpft und zeitlich aufeinander abgestimmt.
Relevanz	Die Relevanzfrage bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen den Entwicklungszielen eines Projekts/Programms und den im betreffenden Gebiet/Land herrschenden Bedingungen, Chancen und Risiken. Es wird die Frage gestellt nach dem Beitrag des Vorhabens angesichts der bestehenden Bedürfnisse und Prioritäten der Zielgruppen/Nutzniesser (tun wir das Richtige?).
Resultat	Resultate umfassen sowohl die Ergebnisse (direkte Produkte und Leistungen eines Projekts/Programms) als auch die direkten und indirekten Auswirkungen.
Sektor-Evaluation	Evaluation verschiedener Projekte/Programme, die demselben Sektor angehören und in einem oder in verschiedenen Ländern durchgeführt werden. Dabei werden immer die gleichen Schlüsselfragen gestellt.
Selbst-Evaluation	In einer Selbstevaluation sind die Personen, die Gegenstand der Evaluation sind, und jene, die sie durchführen, identisch. Es können Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen sein. Eine Selbstevaluation wirft den Blick auf den eigenen Verantwortungsbereich. Sie kann von einer externen Person begleitet werden, die jedoch nur als Moderatorin auftritt.
Stakeholders	Menschen, Gruppen und Institutionen, die sich aktiv an einem Projekt/Programm beteiligen und/oder davon betroffen sind.
Terms of Reference (Referenzvereinbarungen)	Beschreibung von Zielen, Schlüsselfragen, Vorhaben, erwarteten Ergebnissen, methodischen Vorgehensweisen bei spezifischen kurzfristigen Aufgaben. Wird gewöhnlich bei der Umschreibung von spezifischen Mandaten für Konsultanten gebraucht, z.B. für die Durchführung einer externen Evaluation eines Projekts oder Programms.

4.2 Grundsätze des DAC/OECD für die Evaluation der Entwicklungshilfe in der internationalen Zusammenarbeit

Auszug aus dem Bericht «Grundsätze für die Evaluation der Entwicklungshilfe» des Development Assistance Committee (DAC) der OECD, Paris 1991

I. Einführung

Partnerschaft zwischen Gebern und Empfängerländern

(...)

Die Entwicklungshilfe ist ein partnerschaftliches Unternehmen, das von den Gebern und den Empfängerländern geführt wird. Die Länder der Dritten Welt sind für ihre eigene Entwicklung verantwortlich, die Hilfe kann folglich nur ein untergeordnetes und ergänzendes Element ihrer eigenen Anstrengungen sein. Mit der Hilfe werden Aktivitäten unterstützt, für welche die Entwicklungsländer die Hauptverantwortung und das ownership tragen. Beide sind daran interessiert und dafür verantwortlich, dass die spärlich vorhandenen öffentlichen Mittel bestmöglich genutzt werden. Die Geber und die Empfängerländer müssen daher an einer Evaluation interessiert sein, nicht nur um die für die Entwicklung zur Verfügung stehenden Mittel besser zu nutzen, indem aus Erfahrungen Lehren gezogen werden, sondern auch zur Rechtfertigung der Aktivitäten gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.

(...)

Die nachfolgenden Grundsätze geben allgemeine Hinweise über die Rolle der Evaluation in der internationalen Zusammenarbeit, dabei werden die folgenden Schwerpunkte hervorgehoben:

- Die Entwicklungsorganisationen sollten eine **Evaluationspolitik** mit klar formulierten Richtlinien und Methoden verfolgen. Sie sollten die Rolle und die Aufgaben der Evaluation sowie ihren Stellenwert innerhalb der institutionellen Strukturen genau definieren.
- Der **Evaluationsprozess** sollte unvoreingenommen und unabhängig sein vom Prozess der Ausarbeitung von Entwicklungspolitiken und der Durchführung der Entwicklungshilfe.
- Der Evaluationsprozess muss so offen wie möglich sein, und die Ergebnisse müssen möglichst breit gestreut werden.
- Evaluationen sind erst dann nützlich, wenn sie auch genutzt werden. Daher sind feedbacks an die Entscheidungsträger und die operationellen Agenten unerlässlich.
- Der **Einbezug der Empfängerländer** und die Zusammenarbeit zwischen Gebern sind für die Evaluation von grosser Bedeutung: Sie stellen einen wichtigen Aspekt des Aufbaus institutioneller Strukturen (institution building) der Empfängerländer und der Koordination der Entwicklungshilfe dar und vermögen die administrativen Aufgaben der Empfängerländer zu verringern.
- Die Evaluation der Entwicklungshilfe und ihre Anforderungen müssen bereits **in der Planungsphase** einbezogen werden. Eine klare Festlegung

der Zielsetzungen, die durch Hilfeaktivitäten erreicht werden sollen, ist eine notwendige Voraussetzung für eine objektive Evaluation.

Definition Eine Evaluation ist eine möglichst systematische und objektive Beurteilung über ein laufendes oder abgeschlossenes Projekt, Programm oder Politik, und über dessen Konzept, Durchführung und Ergebnisse. Es geht darum, die Bedeutung der Ziele und ihren Durchführungsgrad, die Effizienz, die Effektivität, den Impact und die Nachhaltigkeit zu bestimmen. Eine Evaluation sollte **glaubwürdige und nützliche Informationen** liefern, damit die daraus gezogenen Lehren in den Prozess der Entscheidungsfindung der Geber und Empfänger mit einbezogen werden können.

II. Zweck einer Evaluation

Die Hauptziele einer Evaluation sind:

- Verbesserung der zukünftigen Politiken, Programme und Projekte durch Einbinden der gewonnenen Erfahrungen und Lehren aus der Vergangenheit;
 - Schaffung einer Grundlage für die Rechtfertigung der durchgeführten Aktivitäten und Bereitstellung von Informationen für die Öffentlichkeit.
- (...)

Im Rahmen der Evaluation wird die Rechtfertigung der durchgeführten Aktionen in Bezug auf die Entwicklungsergebnisse und die Auswirkungen der Entwicklungshilfe betrachtet. Der Begriff der Rechtfertigung für die Nutzung öffentlicher Gelder wird hier nicht im buchhalterischen und juristischen Sinn gebraucht. Die Verantwortung dieser Aufgaben liegt gewöhnlich bei einer Revisionsstelle.

III. Unvoreingenommenheit und Unabhängigkeit

Unparteilichkeit trägt zur Glaubwürdigkeit einer Evaluation bei, da sie für objektive Ergebnisse, Analysen und Schlussfolgerungen bürgt. Die Unabhängigkeit gibt der Evaluation ihre Legitimität und vermindert die Gefahren der Interessenkonflikte, die auftreten könnten, wenn allein die Entscheidungsträger und die ausführenden Stellen für die Evaluation ihrer eigenen Aktivitäten zuständig wären.

Institutionelle Struktur der Durchführung der Evaluation

Die Wirksamkeit der Evaluation hängt in grossem Masse vom **institutionellen Rahmen** ab. Sie muss den folgenden drei Anforderungen entsprechen: Ausarbeitung einer Politik und einer Reihe von Richtlinien für die Evaluation, Gewährung der Unparteilichkeit und Unabhängigkeit, Einbezug der Evaluationsergebnisse in zukünftige Aktivitäten. (...)

Unparteilichkeit und Unabhängigkeit des Evaluationsprozesses können am besten durch eine Loslösung der Evaluationsfunktion von der Führungslinie, die für Planung und Durchführung der Entwicklungshilfe verantwortlich ist, erreicht werden. (...) Die Organisationsstrukturen und -abläufe sollten eine

Verknüpfung zwischen den Evaluationsergebnissen und der Programmierung und Ausrichtung der Entwicklungspolitiken erleichtern. (...)

IV. Glaubwürdigkeit

Die Glaubwürdigkeit der Evaluation hängt von den fachlichen Kompetenzen und der Unabhängigkeit der Evaluatoren ab, sowie von der **Transparenz des Evaluationsprozesses**. Damit eine Evaluation glaubwürdig ist, muss sie sowohl Erfolge wie Misserfolge aufzeigen. Die Empfängerländer sollen im allgemeinen immer voll einbezogen werden in die Evaluation, weil dadurch die Glaubwürdigkeit zunimmt und ein stärkeres Engagement zu erwarten ist. (...)

Die Transparenz des Evaluationsprozesses ist für dessen Glaubwürdigkeit und Legitimität entscheidend:

- Der Evaluationsprozess sollte als Ganzes so offen wie möglich sein. Seine Ergebnisse sollen breit gestreut werden.
- Die Evaluationsberichte sollen zwischen Ergebnissen und Empfehlungen unterscheiden. Wichtige Informationen zur Unterstützung von Ergebnissen sollten so eingebunden werden, dass sie die Urheber nicht gefährden.

V. Nutzen

Damit die Ergebnisse der Evaluation tatsächlich Einfluss haben auf die Entscheidungsfindung, müssen sie als relevant und nützlich wahrgenommen und klar und kurz dargestellt werden. Sie sollten die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der zahlreichen in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen Akteure widerspiegeln. Ein **leichter Zugang** ist ebenfalls entscheidend für den Nutzen. Der Evaluationsprozess als solcher trägt zu einer Klärung der Ziele bei, verbessert die Kommunikation, erhöht den Lernprozess und bereitet das Terrain für zukünftige Aktionen vor.

Evaluationen müssen **rechtzeitig** erfolgen, das heisst, sie sollten dann zur Verfügung stehen, wenn Entscheidungen getroffen werden. Dies deutet darauf hin, dass Evaluationen eine wichtige Rolle spielen während den verschiedenen Etappen einer Projekt- oder Programmdurchführung und nicht nur als eine «ex-post» Übung durchgeführt werden sollen. Für das Monitoring der laufenden Aktivitäten sind die operationellen Einheiten zuständig. Vorkehrungen, die für den Einbezug von unabhängigen Evaluatoren getroffen wurden, sind eine nützliche Ergänzung zum regelmässigen Monitoring auf operationeller Ebene.

VI. Partizipation der Geber und Empfänger

Gemäss dem bereits erwähnten Grundsatz der Partnerschaft sollten, wenn immer möglich, Geber und Empfänger in den Evaluationsprozess eingebunden werden. (...)

Der Einbezug aller Beteiligten bietet die Gelegenheit des «learning by doing» und **stärkt** damit die **Kapazitäten** in den Empfängerländern; ein wichtiges

Ziel, das ebenfalls durch Massnahmen im Ausbildungsbereich und andere Unterstützungsformen im Rahmen der institutionellen Entwicklung (institution building) und der Managemententwicklung verfolgt werden soll.

VII. Geberkoordination

Eine Zusammenarbeit unter den Geberländern ist wichtig, damit Erkenntnisse und Wissen ausgetauscht und Doppelspurigkeiten vermieden werden können. Es ist angebracht, die Geberländer aufzufordern, zusammen zu arbeiten, um gemeinsam Evaluationsmethoden zu entwickeln, Berichte und Informationen über Evaluationen auszutauschen und den Zugang zu Evaluationsergebnissen zu verbessern. (...)

VIII. Programmierung der Evaluationen

Die Entwicklungsorganisationen müssen einen Gesamtplan für die Evaluation ihrer Entwicklungstätigkeit ausarbeiten. Zu diesem Zweck sollten die verschiedenen zu evaluierenden Aktivitäten in entsprechende Kategorien eingeteilt werden. Danach sollte eine **Prioritätenliste** für die Evaluation der verschiedenen Kategorien und ein entsprechender Zeitplan aufgestellt werden. (...)

Evaluationskapazität ist gefordert, um ein möglichst breites Spektrum an Evaluationen abzudecken: Politiken, Programm- und Projektaktivitäten, Sektoren, Themen und Transversalthemen. Evaluationen sollten sich zudem mit Abläufen und Führungsanliegen der Entwicklungsorganisation befassen. (...)

IX. Gestaltung und Umsetzung der Evaluationen

Jede Evaluation muss geplant werden und die entsprechenden Terms of Reference müssen erstellt werden,

- um das **Ziel** und die Reichweite der Evaluation zu definieren, und insbesondere die Empfänger zu nennen, an die sich die Ergebnisse richten,
- um die während der Evaluation eingesetzten **Methoden** zu beschreiben,
- um die Standards zu erfassen in Bezug auf die Projekt-/Programmeleistungen, die evaluiert werden,
- um die **Mittel** und die für die Durchführung der Evaluation erforderliche Zeit zu bestimmen.

Das Ziel der Evaluation muss erklärt werden, d.h. es muss erläutert werden, ob es sich um eine Verbesserung der Politiken, Abläufe und Techniken handelt ob über eine Fortsetzung oder einen Unterbruch der laufender Aktivitäten entschieden werden muss.

Eine Evaluation muss die zu evaluierende Aktivität definieren, z.B. Projekte, Institutionen, Sektoren oder Programme und Hintergrundinformationen über Ziele, Aktivitäten, Ausgaben, erwartete Auswirkungen enthalten.

Es ist wichtig, dass jene Fragen, die in der Evaluation behandelt werden – oft als «Evaluationsthemen» bezeichnet – genau festgelegt werden. Diese Themen werden einen praktischen Rahmen stecken für die Durchführung der

Evaluation und die Grundlage bilden für eine klare Äusserung über Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Diese Themen können unter den folgenden Rubriken zusammen gefasst werden:

- Zweck/Begründung (...)
- Zielerreichung (...)
- Auswirkungen (...)

Ziel dieser Fragestellung ist es, sicherzustellen, dass der Evaluator die Informationen auswerten kann und Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu folgenden Punkten formulieren kann:

- Das Gesamtergebnis (...)
- Nachhaltigkeit (...)
- Alternativlösungen (...)
- Lehren (...)

Während dieser Phase müssen ebenfalls die zu verwendenden Methoden und Techniken definiert werden, um die ausgewählten Themen zu behandeln. Je nach Art der Entwicklungshilfe ist es denkbar, dass in den meisten Fällen **quantitative und qualitative Techniken** kombiniert werden. Im Allgemeinen sollten die für die Einschätzung einer Aktivität angewandten Methoden ebenfalls für die ex-post Evaluation angewandt werden. (...)

X. Berichterstattung, Verbreitung der Ergebnisse und Feedback

Die Evaluationsberichte sollten eine klare wenn möglich nicht technische Sprache aufweisen und folgende Elemente enthalten: eine analytische Zusammenfassung, ein Profil der evaluierten Aktivität, eine Beschreibung der verwendeten Evaluationsmethoden, die wichtigsten Ergebnisse, Lehren, Schlussfolgerungen und Empfehlungen. (...)

Eine **systematische Verbreitung** der Ergebnisse ist unerlässlich, um eine Verbesserung der Planung und Durchführung bei Entwicklungsaktivitäten zu gewährleisten. Die Evaluationsergebnisse können nebst dem Evaluationsbericht auch in anderer Form verbreitet werden: Jahresberichte mit einer Synthese der Ergebnisse, kurze Zusammenfassungen mit einem Überblick über die wichtigsten Ergebnisse.

Feedbacks sind ein wichtiger Teil des Evaluationsprozesses, weil sie vergangene und zukünftige Aktivitäten verknüpfen. Um sicher zu stellen, dass die Evaluationsergebnisse in zukünftige Politiken und in die Programmentwicklung einfließen, müssen Feedbackmechanismen eingebaut werden, die alle Beteiligten mit einbeziehen.

4.3 Raster für das DAC «Executive Summary»

Bibliographical Information

Donor	in abbreviated form; always use English term for DEZA: SDC
Report title	in original language, avoid abbreviation
Subject number	leave blank; will be assigned by I/D – SDC
Geographic area	mention country, region (if border-crossing), or continent
Sector	more than one may be indicated
Language	Enter the language in which the document is written – e.g. EN (English), FR (French), SP (Spanish)
Date	Enter the evaluation date in YYYY-MM-DD form. You can enter the complete date (i.e., 1989-02-01) or only the year and month (i.e., 1988-11) or only the year (i.e., 1989)
Collation	Enter the number of pages and annexes associated with the evaluation (i.e., 20pp; 4 annexes)
Evaluation type	Timing (mid-term, completion, ex-post) Subject of evaluation (project, program, sector, country/region, synthesis, thematic, multilateral, NGO)
Status	Enter P for planned or C for completed
Authors	Enter the author and/or the Evaluation Office responsible for conducting the evaluation. Avoid the use of Acronyms
Cross-sectional themes	mention only if relevant to project; e.g. gender, poverty, environment, empowerment, autonomy, institution capacity building, good governance
Type of project	bilateral or multilateral, or multi-bi
Project executing agency in the project country	state-run (i.e. public body) / NGO / others:
Type of cooperation	technical cooperation (TC), financial cooperation (FC), humanitarian aid (HA), Swiss Disaster Relief Unit (SDR)

Subject description	The subject description should attempt to capture the rationale for the intervention (i.e., what development constraint is being addressed) as well as what was/is expected as a result of the activity. If there is more than one paragraph these should be separated by a blank line.
Evaluation methodology	Enter a brief description of the methodology or approach used in conducting the evaluation and the methodological considerations addressed. These could include the objectives, scope and focus with respect to the issues of the evaluation, as well as the methodologies and data sources used. If there is more than one paragraph these should be separated by a blank line.
Major findings	Enter the major findings from the evaluation. These should highlight the relative success of the aid activity in achieving its objective or expected results. If there is more than one paragraph these should be separated by a blank line.
Lessons learned	Enter any lessons learned from the evaluation. If there is more than one paragraph these should be separated by a blank line.

Die Abstracts müssen in **Englisch, Französisch** oder **Spanisch** (also nicht auf Deutsch) nach folgenden Richtlinien erstellt werden:

Umfang: Die Abstracts sollten nicht länger als 2 Seiten sein (Normseite: Font: Arial 12, 30 Zeilen à 60 Anschläge).

Struktur: Es gibt zwei Teile. Der erste Teil enthält die bibliographischen Angaben. Der zweite Teil umfasst vier Unterkapitel, die in Textform verfasst werden sollen. Abkürzungen vermeiden.

Das DAC-Abstract ist ein fester Bestandteil des Evaluationsberichtes. In den **TOR's** wird festgehalten, dass die Evaluator/innen ein solches zu erstellen haben. Das Abstract ist dem Evaluationsbericht beizulegen und gleichzeitig in elektronischer Form (Diskette/E-Mail) an die /den Evaluationsverantwortliche/n an der Zentrale zu schicken.

Das Abstract wird ins **DAC Evaluation Reports Inventory** aufgenommen, das Informationen über geplante und laufende Evaluationen der in der OECD vertretenen Entwicklungsorganisationen enthält. Diese Datenbank ist neu auch auf dem Internet zugänglich: <http://minweb.idrc.ca/daclog.htm>