

Evaluationen erfolgreich nutzen: 10 Leitsätze

«Use of evaluation results and processes does not come automatically. It must be planned and cultivated throughout the evaluation process.»¹

Was müssen die DEZA-Mitarbeitende, die eine Evaluation in Auftrag geben, und die Evaluierenden beachten, damit Evaluationsresultate erfolgreich umgesetzt werden?

1. Den Boden vorbereiten:

Eine vorausschauende, transparente Evaluationsplanung und breit angelegte Konsultationen mit den Beteiligten über das Vorhaben helfen Widerstände abzubauen, erhöhen die «ownership» und fördern die Umsetzungsbereitschaft. Der Zweck und der Nutzen der Evaluation muss bereits bei der Planung allen Beteiligten klar sein.

2. Darauf hinwirken, dass Veränderung möglich ist und der Wille zu Verbesserungen da ist:

Ohne Handlungsspielraum ist keine Veränderung möglich. «Hidden Agendas», fehlende Flexibilität, ungünstige politische Konstellationen, latente Konflikte und verfahrenere Situationen können die Umsetzung zum Vornherein verunmöglichen. Deshalb kann es sinnvoll sein, vor der Evaluation in eigener Verantwortung eine Situationsanalyse durchzuführen, um den Handlungsspielraum, die Veränderungsbereitschaft sowie die Interessenkonstellation der Beteiligten zu klären. Damit können auch die Risiken unerwarteter negativer Auswirkungen besser abgeschätzt werden.

3. Erwartungen der Entscheidungsträger klären und aufnehmen:

Für die Entscheidungsträger relevante Evaluationsresultate, die rechtzeitig zur Verfügung stehen, haben gute Chancen, aufgenommen zu werden. Deshalb sollen die Ziele der Evaluation den Erwartungen der Entscheidungsträger entsprechen und der Zeitplan der Evaluation mit anstehenden Entscheidungsprozessen übereinstimmen (das Gebot «timeliness»).

4. Das Vorhaben stufengerecht auf Managementebene und bei politischen Entscheidungsträgern verankern:

Steht das Management nicht hinter den Evaluationszielen, den Ergebnissen und den zur Umsetzung bestimmten Empfehlungen, werden die Umsetzungsbestrebungen der Stakeholders nicht fruchten. Stellungnahmen der Vorgesetzten erhöhen die Verbindlichkeit. Insbesondere bei Vorhaben mit innenpolitischen Bezug muss das Management eine wichtige Rolle bei der Sensibilisierung von betroffenen Entscheidungsträgern und Politikern übernehmen. Der Nutzen einer Evaluation wird erhöht, wenn ein Bezug zu einer übergeordneten Politik hergestellt werden kann oder eine strategische Weichenstellung bevorsteht.

5. Die Stakeholders

«abholen»:

Eine defensive Haltung der Stakeholders führt zu einer Ablehnung der Resultate. Bei der Gestaltung der Evaluationsfragestellung soll ein Gleichgewicht zwischen kritischen und valorisierenden Fragen angestrebt werden.

6. Kompetenzen und Glaubwürdigkeit der Evaluierenden bei den Beteiligten transparent einführen:

Der Auswahl der Evaluierenden kommt eine zentrale Bedeutung zu. Die Beachtung der Evaluationsresultate steigt, wenn die Beteiligten die Evaluierenden als glaubwürdig, fachlich kompetent und unabhängig wahrnehmen. Es ist sinnvoll, die Beteiligten bei der Selektion der Evaluierenden einzubeziehen, zum Beispiel, bei der Diskussion der Auswahlkriterien.

7. Evaluationsergebnisse in einer für die Beteiligten verständlichen und angemessenen Sprache verfassen:

«C'est le ton qui fait la musique» – Evaluationsergebnisse sollen so kommuniziert werden, dass sie für die Adressaten verständlich und kulturell angepasst sind.

8. Auseinandersetzung der Beteiligten mit den Empfehlungen sicherstellen:

Eine etappenweise Auseinandersetzung der Beteiligten mit den Evaluationsresultaten erhöht die Umsetzungsbereitschaft. Dieser Prozess löst Lerneffekte aus und dafür muss genügend Zeit einplant werden. Der Entwurf des Evaluationsberichtes soll mit den Beteiligten besprochen werden, um ihnen die Gelegenheit zu geben, Missverständnisse und Lücken zu klären und sie auf die Schlussresultate einzustimmen. Der Evaluationsprozess soll mit einer schriftlichen Stellungnahme der Beteiligten zu den Evaluationsempfehlungen abgeschlossen werden. Darin sollte nicht nur festgehalten werden, wer was wann wo verändern wird, sondern auch was nicht umgesetzt wird und weshalb. Eine stufengerechte Stellungnahme des Managements erhöht die Verbindlichkeit.

9. Über Nachvollziehbarkeit Glaubwürdigkeit schaffen:

Die Schlussfolgerungen müssen begründet sein, damit die Beteiligten diese nachvollziehen und einschätzen können. Der Evaluationsbericht soll so gestaltet werden, dass die Ergebnisse, Folgerungen und Empfehlungen zwar klar voneinander abgegrenzt sind, aber auf einander aufbauen.

10. Die Empfehlungen klar und realistisch gestalten:

Die Empfehlungen sollen spezifisch sein und Beteiligte stufen- und kompetenzgerecht klar ansprechen. Weniger ist mehr.

¹Horton, Douglas et al, 2003: Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World. ISBN 92-9118-069-6. p. 119.

DEZA
Evaluation & Controlling
Freiburgstrasse 130
CH-3003 Bern
Telefon +41 (0) 31 325 92 77
Fax +41 (0) 31 323 08 49
E-Mail ec@deza.admin.ch

www.deza.admin.ch