

Der Einfluss von Steuerung und Begleitung auf die Qualität von Evaluationen – Erfahrungen aus Auftragnehmer-Optik

Christian Rüefli

Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Bern
ruefli@buerovatter.ch

Bern, 7. Dezember 2016

Inhaltsübersicht

- Bedeutung der Evaluationssteuerung für die Qualität
- Aspekte der Projektorganisation
- Rollen von Evaluationsmanagerinnen und –managern
- Wichtige Zeitpunkte im Evaluationsprozess
 - Evaluationsplanung/Auftragsdefinition
 - Offertstellung und Offertbewertung
 - Begleitung der Evaluationsaktivitäten - Begleitgruppen
 - Valorisierung

Quellen und Hilfsmittel

SWISS CONFEDERATION OF JUSTICE AND POLICE DEPARTMENT
DEPARTMENT FEDERAL DE JUSTITIA ET POLITIA
POLIZIA DEPARTAMENT FEDERAL DE GIUSTITIA E POLIZIA
DEPARTAMENT FEDERAL DE GIUSTITIA E POLIZIA

 Bundesamt für Justiz
Office fédéral de la justice
Ufficio federale di giustizia
Ufficio federale di la giustizia

Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund

Instrument zur Qualitätssicherung gestützt auf die
Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft
(SEVAL-Standards)

Thomas Widmer

Bern, 2005

Art. 170 BV Überprüfung der Wirksamkeit

...sorgt dafür, dass die Massnahmen auf ihre
Wirksamkeit überprüft
...sorgt dafür, dass die Massnahmen auf ihre
Wirksamkeit überprüft

SEVAL

Schweizerische Evaluationsgesellschaft
Société suisse d'évaluation
Società svizzera di valutazione

Kompetenzrahmen für Evaluationsmanagerinnen und Evaluationsmanager: Aufgaben, Herausforderungen, Kompetenzen

Arbeitsgruppe „Kompetenzen in der Evaluation“

SEVAL

Schweizerische Evaluationsgesellschaft
Société suisse d'évaluation
Società svizzera di valutazione

Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft

Von der Mitgliederversammlung am 5. September 2016 verabschiedet.

Einführung

Zweck und Geltungsbereich der Standards

Die Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards) leisten einen Beitrag zur Professionalisierung der Evaluationsstätigkeit in der Schweiz. Sie formulieren zentrale Prinzipien, deren Beachtung die Glaubwürdigkeit und Qualität von Evaluationen erhöht.

Die SEVAL-Standards bieten eine Grundlage und Hilfestellung für Planung und Durchführung von Evaluationen, für die Formulierung von Aufträgen, Ausschreibungen und Evaluationsvereinbarungen und für die begleitende Sicherung oder nachträgliche Beurteilung der Qualität von Evaluationen. Sie dienen auch als didaktisches Hilfsmittel für die professionelle Aus- und Weiterbildung.

Die SEVAL-Standards sind grundsätzlich für alle Arten von Evaluationen anwendbar, unabhängig vom institutionellen Kontext, dem gewählten Vorgehen und dem spezifischen Themenbereich sowie unabhängig davon, ob es sich um eine externe, interne oder Selbstevaluation handelt. Die SEVAL-Standards sind nicht für die Personalauswertung konzipiert.

Anwendung der SEVAL-Standards auf konkrete Evaluationen

Die SEVAL-Standards sind im Sinne von grundlegenden Prinzipien formuliert. Der Hintergrund, die Organisation, der theoretische und methodische Ansatz sowie die Art der Durchführung einer Evaluation unterscheiden sich jedoch von Fall zu Fall. Bei der konkreten Anwendung müssen die Standards deshalb auf die spezifische Situation bezogen werden. Die einzelnen Standards können nicht für sich alleine betrachtet werden. Sie stehen in einer gegenseitigen Abhängigkeit zueinander. Einzelne Standards sollen daher stets im Kontext der konkreten Evaluation und mit Blick auf die Gesamtheit der Standards interpretiert werden. Bei der Konkretisierung sollen die Erläuterungen zu den einzelnen Standards eine Hilfestellung bieten.


Adressatinnen und Adressaten der SEVAL-Standards

Die Qualität einer Evaluation hängt nicht alleine von den Evaluationsformen und -Evaluatoren ab, sondern ergibt sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Personen in unterschiedlichen Rollen. Die SEVAL-Standards richten sich deshalb an alle Personen, die an Evaluationen beteiligt sind oder diese beeinflussen.

Leiterin : Mariëne Läubli Loud, PhD
Mitglieder: Sebastian Bellwald, MS
Kommunikation, Eva Bühlmann, MSc - Pl
a Friedrich, Dr. sc. - Universität Bern
es Ltd, Wolfram Kägi, Dr. rer. pol. -
mann, Dr. admin. publ. - Parla
ntat
din, lic.phil I - across concept

Enhancing Evaluation Use

insights from
Internal
Evaluation Units



Mariëne Läubli Loud
John Mayne
Editors

Bedeutung der Evaluationssteuerung für die Qualität

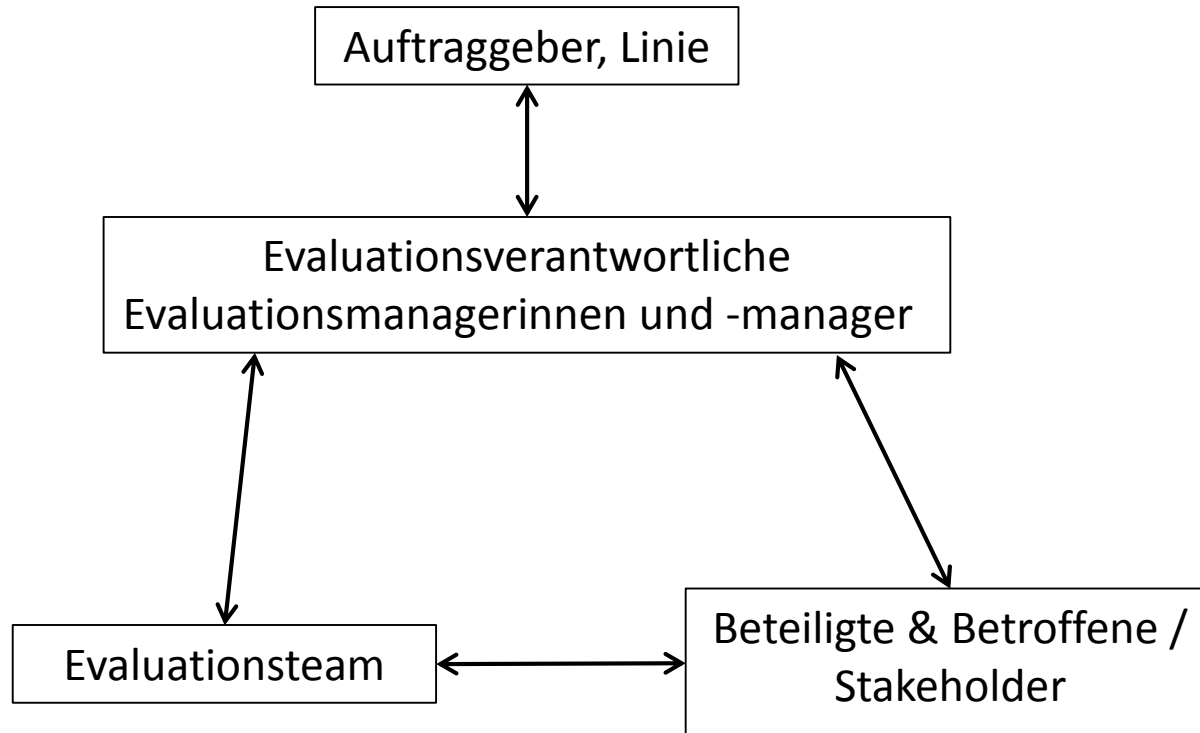
SEVAL-Standards:

- Qualitätsdimensionen guter Evaluation (Prozess und Produkt)
 - Nützlichkeit
 - Durchführbarkeit
 - Korrektheit
 - Genauigkeit
- «Die Qualität einer Evaluation (...) ergibt sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Personen in unterschiedlichen Rollen.»

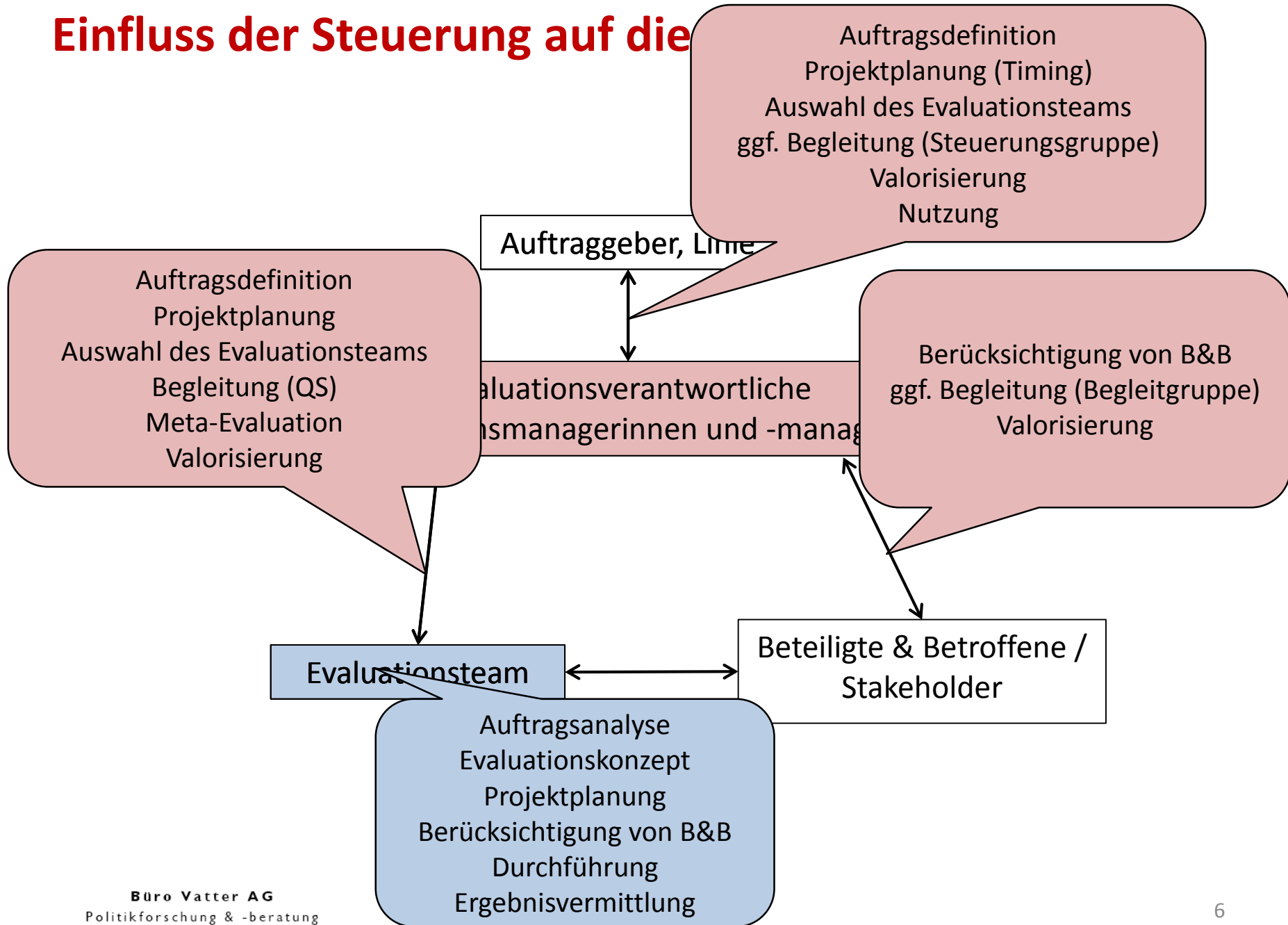
u.a.

Evaluatorinnen und Evaluatoren, die Evaluationen konzipieren und durchführen
Auftraggebende, d.h. Personen, die Zweck und Auftrag von Evaluationen definieren und Evaluatorinnen und Evaluatoren mit solchen Aufträgen betrauen

Einfluss der Steuerung auf die Qualität



Einfluss der Steuerung auf die



Projektorganisation

4 Leitungsmodelle:

- Alleinige Leitung durch Linie/Dossierverantwortliche
- Leitung durch Linie/Dossierverantwortliche, Begleitung durch Evaluations-Fachperson
- Alleinige Leitung durch EvaluationsmanagerInnen
- «Tandem»: Gemeinsame Leitung durch Linie/Dossierverantwortliche und EvaluationsmanagerInnen

Erfahrung aus Sicht von Evaluierenden:

- Konstrukt „Tandem“ mit EvaluationsmanagerIn als zentrale Ansprechperson (z.B. BSV, BAG) bewährt sich in der Regel
 - Kombination von Dossierkenntnis und Evaluations-/Forschungsfachlichkeit
→ Förderlich für Nützlichkeit und Nutzung der Evaluation
 - Schnittstellenmanagement und «Übersetzungsarbeit» durch EvaluationsmanagerIn

Rollen von Evaluationsmanagerinnen und –managern

Ebene Evaluationsprojekt:

- Evaluationen definieren, planen, auslösen, lenken, begleiten, unterstützen, überprüfen, valorisieren...
- Projektmanagement gegenüber Evaluationsbeauftragten
- Koordination mit internen Auftraggebenden (Linie)
- Koordination mit organisationsexternen Stakeholdern

Institutionelle Ebene:

- Evaluationskultur und –praxis innerhalb der eigenen Organisation fördern
- Koordination der Evaluationsfunktion mit Steuerungsprozessen und anderen Management-Tools
- Wissenstransfer und -management

Rollen von Evaluationsmanagerinnen und –managern

Erfahrungen und Anliegen aus Sicht von Evaluierenden:

- Evaluationskompetenz beim Auftraggeber hilfreich
- Bewusstsein nötig, dass Betreuung eines Evaluationsmandats Ressourcen bindet und diese Ressourcen auch bereitstellen
- Bei Steuerungsentscheiden: klare, intern (mit Auftraggeber/Linie) konsolidierte Rückmeldungen
- Für Evaluation relevantes internes Wissen bündeln und an Evaluationsteam weiterleiten

Evaluationsplanung und Auftragsdefinition

Relevanz für Qualität:

- Klarheit von Gegenstand, Zweck, Evaluationsfragestellungen und Nutzung
- Ergebnisoffenheit
- Rechtzeitigkeit
- Aufwand-Nutzen-Verhältnis
- Berücksichtigung der Beteiligten & Betroffenen
- Nutzungsorientierung

Evaluationsplanung und Auftragsdefinition

Erfahrungen und Anliegen aus Sicht von Evaluierenden:

- Pflichtenheft:
 - Klare Erwartungen an die Evaluation formulieren
 - Welche Fragen sind zu beantworten?
 - Was ist das Erkenntnisinteresse?
 - Motivation, Ziele, Adressaten und vorgesehene Nutzung der Evaluation
 - Überschaubare Fragekataloge, klare Priorisierung, möglichst präzise Evaluationsfragen
 - Klare Angaben zu vorhandenen Daten/Materialien
- Gute Koordination mit übergeordneten Prozessen, z.B. Bundesratsbericht, Entscheid über Weiterführung eines Programms etc.
- Realistische Fristen für Offertstellung und Umsetzung
 - Offertstellung: 4 Wochen
 - Umsetzung: Je nach Umfang und Komplexität der Evaluation

Offertstellung und Offertbewertung

Relevanz für Qualität:

- Auftragsverständnis
 - Zweckmässiges Evaluationskonzept
 - Berücksichtigung des Kontexts
- Nutzungsorientierung
- Berücksichtigung der Beteiligten & Betroffenen
- Auswahl des Evaluationsteams
 - Kompetenz, Glaubwürdigkeit
 - Ergebnisoffenheit und Unvoreingenommenheit
- Projektplanung
 - Angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen
 - Rechtzeitigkeit

Offertstellung und Offertbewertung

Erfahrungen und Anliegen aus Sicht von Evaluierenden:

- Während Offertphase persönlichen Austausch mit Auftraggebenden zulassen
 - Ermöglicht besseres Auftragsverständnis und Ausrichtung der Evaluation auf Bedürfnisse der Auftraggeber
 - Ermöglicht das Abklären der Machbarkeit kreativer Ideen ohne Wettbewerbsnachteil aufgrund von Transparenz durch schriftliche Rückmeldungen an alle Fragesteller
- Offertbewertung im Quervergleich, nicht «quantitativ» anhand starrer vordefinierter «objektiver» Zuschlagskriterien
 - Lässt Raum für Bewertung innovativer/kreativer Elemente, die nicht vorgängig schon im Kriterienraster abgebildet sind
 - Evaluation ist kein normierbares, eindeutig spezifizierbares Produkt, sondern eine intellektuelle Dienstleistung!
- Kriterium Evaluationsfachlichkeit gleich hoch gewichten wie z.B. Feldfachlichkeit und Preis

Begleitung der Evaluationsaktivitäten

Relevanz für Qualität:

- Nutzungsorientierung
- Rechtzeitigkeit
- Qualitätssicherung (laufend/ex post → Meta-Evaluation)
- Unterstützung der Evaluationsaktivitäten
 - Zugang zu Daten/Informationen
 - Vermittlung von Feldwissen, Kontakte zu Stakeholdern
 - Fachlicher Austausch, z.B. Diskussion von Bewertungskriterien
- Ergebnisoffenheit: Vermeidung von verzerrender Einflussnahme
- Genauigkeit: Kritische Prüfung von Erhebungsinstrumenten und Zwischenberichten
 - sachliche Richtigkeit
 - Datenauswertungen korrekt?
 - Argumentationen und Bewertungen stichhaltig/nachvollziehbar?

Begleitung der Evaluationsaktivitäten

Erfahrungen und Anliegen aus Sicht von Evaluierenden:

- Laufendes proaktives Handeln (Termine, Protokolle), Interesse an Evaluationsaktivitäten zeigen
- Verbindliche Planung von Arbeitsschritten, v.a. von Rückmeldungen auf Zwischenprodukte
- Rasche Reaktion auf Anfragen und Rückmeldungen auf Zwischenprodukte
- Konstruktiv-kritische Rückmeldungen, inhaltliche Diskussionen
- Intern konsolidierte Rückmeldungen, mit Auftraggeber/Linie abgesprochen
- Bei Bedarf Unabhängigkeit des Evaluationsteams gegen Einflussnahme verteidigen

Begleitgruppen

Herausforderungen bzgl. Steuerbarkeit

- Politische vs. fachliche/analytische Inputs von Stakeholdern
- Angemessene Form und Ausmass des Einbezugs von Stakeholdern finden

Erfahrungen und Anliegen aus Sicht von Evaluierenden

- Rolle der Begleitgruppe im Evaluationsprozess klar definieren, den Stakeholdern kommunizieren und durchsetzen
 - Wozu kann/soll sich die BG äussern? Wann im Prozess?
 - Rolle: Reine Information / beratender Einbezug ohne Entscheidungsbefugnisse / Entscheidungen über gewisse Aspekte
- Gute Begleitkommunikation an Begleitgruppe über Zweck, Kontext, Ablauf und Stand der Evaluation
- Kontinuität in der Besetzung und in den Diskussionen
- Disziplinierendes Begleitgruppen-Management

Berichterstattung und Valorisierung

Relevanz für Qualität:

- Qualität der Ergebnisvermittlung
 - Nachvollziehbare Bewertung und begründete Folgerungen
 - Angemessene Berichterstattung
 - Nützliche Empfehlungen
- Nutzungsorientierung: Kommunikation an Auftraggeber/Linie, Beteiligte und Betroffene und ggf. Öffentlichkeit
- Transparenz: Zugang zu Ergebnissen

Berichterstattung und Valorisierung

Erfahrungen und Anliegen aus Sicht von Evaluierenden

- Redaktionelle Verantwortung des Evaluationsteams für Bericht respektieren
 - Kommentare zum Bericht und Korrekturen von objektiven Fehlern (Fakten) sind okay, aktive Eingriffe in die Berichtsredaktion (Aufforderung zu Umformulierungen oder Streichungen, Verfassen von Textbausteinen etc.) nicht!
- Schwierige Balance zwischen Transparenz/Vollständigkeit und fokussierter Ergebnisvermittlung
- Valorisierung als Teil des Mandats von Beginn weg einplanen
 - Ergebnisworkshops mit Linie und/oder Stakeholdern
 - Präsentationen an amtsinternen Veranstaltungen oder an Fachtagungen
 - Fachartikel in Amtszeitschriften