



anita leutgeb

practice & research FOR DEVELOPMENT

HERAUSFORDERUNG EVALUATION

Erhebung zur Evaluationspraxis in privaten
und öffentlichen Organisationen in Österreich.

mag.phil. anita leutgeb msc
practice&research FOR DEVELOPMENT

Wien | Februar 2016

ABSTRACT

Die empirische Studie liefert Antworten auf zehn Fragen zur Evaluationspraxis in österreichischen öffentlichen und privaten Organisationen. Für diese Studie wurden 19 Experteninterviews geführt.

Nach einer Einleitung, die die Motivation für die Studie beschreibt, einer kurzen methodischen Darstellung und Begriffserklärung werden die Ergebnisse in knapper Form vorgestellt. Diese zeigen, welchen Stellenwert Evaluation in den Organisationen hat, zu welchem Zweck evaluiert wird, wer in die Evaluationen eingebunden wird. Außerdem bekommt der Leser/die Leserin Antworten auf die Frage, wie ausgeschrieben wird, wie mit den Evaluationsergebnissen umgegangen wird, was die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit Evaluationen sind. Diese reichen beispielsweise von knappen finanziellen und personellen Ressourcen, dem internen Rechtfertigungsbedarf, dem Nachverfolgen der Umsetzung von Empfehlungen bis zur Frage, wie man die Ergebnisse am besten für andere Projekte organisationsintern nutzen kann.

Desweiteren beschäftigt sich die Studie mit der Frage von besonders nutzerfreundlichen Evaluationsberichten und der Vernetzung von AuftraggeberInnen von Evaluationen. Zu guter Letzt erhält der Leser/die Leserin Einsicht, was man sich in Zukunft von Evaluationen in der eigenen Organisation erwartet.

INHALT

I.	Einleitung: Hintergründe und Ziele dieser Studie	4
II.	Evaluierung oder Evaluation? Wozu dient sie?	5
III.	Methodisches Vorgehen	5
IV.	Ergebnisse	6
IV. 1	Welchen Stellenwert hat Evaluation in der Organisation?.....	6
IV. 2	Wozu wird in den Organisationen evaluiert?	7
IV. 3	Welche Arten von Evaluationen werden durchgeführt?	8
IV. 4	Wie werden die Stakeholder in Evaluationen eingebunden?	9
IV. 5	Wie erfolgt die Auftragsvergabe?	10
IV. 6	Wie wird mit den Evaluationsergebnissen umgegangen?.....	11
IV. 7	Wie entsteht der größte Nutzen von Evaluationen und Evaluationsberichten?.....	12
IV. 8	Welche Herausforderungen treten in der Evaluationspraxis auf?.....	13
IV. 9	Wie und mit wem sind die Organisationen in Bezug auf Evaluation vernetzt?.....	15
IV. 10	Wie sieht die Zukunft der Evaluation in Ihrer Organisation aus? Was wünschen Sie sich für die Zukunft der Evaluation in Ihrer Organisation?.....	16
V.	Zusammenfassung	17
VI.	Bibliographie	18
VII.	Zur Autorin	18
VIII.	Annex	19
VII. 1	Abkürzungsverzeichnis	19
VII. 2	InterviewpartnerInnen	20

I. EINLEITUNG: Hintergründe und Ziele dieser Studie

Es gibt zwei Hauptmotive, die mich zur Erstellung dieser explorativen Studie veranlasst haben: Erstens: 2015 ist das internationale Jahr der Evaluation. Zweitens: Ich bin mit Evaluation im europäischen und internationalen Kontext durch die Teilnahme bzw. Mitgliedschaft in diversen einschlägigen Foren und Plattformen, z. B. DeGEval, LinkedIn M&E Gruppe, f-eval, Pelican, etc. mehr vertraut als mit der Evaluationspraxis in Österreich.

In Österreich gibt es keine offizielle Evaluationsgesellschaft bzw. -vereinigung. Heimische EvaluatorInnen bzw. Institutionen schließen sich oft den einschlägigen Berufsverbänden in Deutschland (DeGEval), der Schweiz (SEVAL), in der EU (EES) oder sogar in Amerika (AEA) an.

Laut meinen Recherchen gibt es nur einen Lehrstuhl für Evaluation in Österreich, nämlich an der Universität Wien, den Lehrstuhl für Bildungspsychologie und Evaluation. Ansonsten gibt es nur Einzelveranstaltungen und Vertiefungsmodule an diversen universitären Instituten.

Häufig sind Evaluationslehrveranstaltungen in den Studiengängen Pädagogik, Psychologie und Soziologie zu finden. Auch außeruniversitäre reine Evaluationsforschungsinstitute, so wie das DEval (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit) gibt es in Österreich nicht. Evaluation ist meistens ein Teilbereich von Sozialforschungsinstituten.

Das sind vermutlich ein paar der Gründe, dass ein breiter Diskurs über Evaluation in Österreich bisher weitgehend fehlt. Die Schwierigkeit liegt sicher auch in der „Transdisziplinarität und Heterogenität des Anwendungsfelds Evaluation“ (Böttcher et al.: 13). Jede Disziplin hat ihre eigenen Spezifika, Termini¹ und Herangehensweisen.

Aus den genannten Gründen plante ich Anfang 2015 diese Studie aus eigenem Interesse heraus durchzuführen.

Ich wollte u.a. herausfinden:

- wie österreichische Organisationen mit dem Thema Evaluation umgehen,
- wie sehr die Evaluationsmentalität und -praxis verankert ist,
- wozu evaluiert wird,
- ob Evaluation nur als Pflichtübung angesehen wird oder auch als Lerninstrument,
- wo die größten Herausforderungen liegen,
- wie und mit wem die Organisationen vernetzt sind und ob Interesse an mehr Vernetzung da ist.

Zu guter Letzt wollte ich mit meinen Interviews und den Ergebnissen auch die Diskussion und den Austausch über das Thema Evaluation in Österreich anregen und Interessierten Einblicke in ausgewählte Fragen der Evaluationspraxis gewähren. Wenn ich dazu einen Beitrag leisten kann, freue ich mich darüber.

Es war mir von Anfang an wichtig, nicht nur Interviews mit ExpertInnen aus dem Kontext der internationalen Entwicklung zu führen, sondern über den ‚EZA-Tellerrand‘ hinauszublicken. Aus Ressourcen Gründen liegt der Schwerpunkt jedoch auf der internationalen Entwicklung. Nach einer kurzen Begriffserklärung präsentiere ich in knapper Form die Ergebnisse der Erhebung.

Noch ein Hinweis: Die Studie wurde von mir initiiert und durchgeführt. Ich erhielt dafür keinerlei finanzielle Unterstützung.

Ich danke herzlich allen InterviewpartnerInnen für die interessanten und aufschlussreichen Gespräche, die die Grundlage dieses Artikels bilden.

Außerdem bedanke ich mich bei Karin Kohlweg, Friederike Santner, Waltraud Engl für ihre kritischen Kommentare und Gertrud Moser für die grafische Gestaltung.

¹ Siehe EVALWIKI, das von Univation betrieben wird: <http://eval-wiki.org/glossar/Eval-wiki.org>

II. EVALUIERUNG ODER EVALUATION? WOZU DIENT SIE?

Befragen wir den Duden, *die* ‚deutsche Sprachbibel‘, so finden wir unter dem Eintrag *Evaluierung* die Synonyme *Beurteilung*, *Bewertung*, *Wertung*. Unter *Evaluation* findet sich im Duden die Bedeutung sach- und fachgerechte Bewertung.

Im normalen Sprachgebrauch hört und liest man meistens von *Evaluierung*, in der Wissenschaft und Fachsprache eher von *Evaluation*. Hier werde ich den Begriff *Evaluation* verwenden.²

Es geht bei der *Evaluation* also um eine *Bewertung*. Der Unterschied zur alltäglichen *Bewertung* von Handlungsalternativen, die wir alle durchführen (z. B. Ist dieser Apfel noch gut oder schon verdorben? Gehe ich besser zu Arzt X oder Y? Soll ich mein Kind in die Hauptschule oder das Gymnasium schicken?) besteht in der *systematischen Herangehensweise*.

So lautet die Definition, die in der 4. Auflage der Standards der DeGEval – Gesellschaft für *Evaluation* angeführt ist, auch:

Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. [...] Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen. [...] Indem sie den Gegenstand systematisch beschreibt, bereitet sie dessen *Bewertung* vor. (15)

In der Entwicklungszusammenarbeit bezieht man sich beim Thema *Evaluation* fast immer auf die OECD DAC Definitionen und die fünf DAC-Kriterien, weshalb ich sie hier anführen möchte (OECD 2010: 21-22):

Evaluation: The systematic and objective assessment of an on-going or completed project or programme, its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfilment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability. [...]

Die fünf DAC-Kriterien sind also Relevanz, Effizienz, Effektivität, Wirkung und Nachhaltigkeit von Projekten und Programmen.

Üblicherweise beziehen sich alle Ausschreibungen für *Evaluationen* in der Entwicklungszusammenarbeit auf die DAC- Kriterien. In anderen Sektoren, wie bei dieser Studie festgestellt wurde, gibt es diese in der EZA zum Standard gehörende Art der Strukturierung von *Evaluationsfragestellungen* nicht.

Die OECD sagt weiter, dass die mit Hilfe einer *Evaluation* generierte Information zudem *glaubwürdig* und *nützlich* sein sowie *lernen* ermöglichen sollte, um bessere Entscheidungen treffen zu können (OECD 2010: 22).

Zusätzlich zu Programmen und Projekten können natürlich auch Politikmaßnahmen, Sektoren, Themen und Organisationen *evaluiert* werden.

In Abgrenzung zur *Evaluation* soll hier auch noch die OECD Definition des verwandten Begriffs *Review* genannt sein (OECD 2010: 34):

An assessment of the performance of an intervention, periodically or on an ad hoc basis.

Reviews sind weniger umfassend und gehen weniger in die Tiefe als *Evaluationen*. Häufig werden die beiden Begriffe jedoch auch als Synonym verwendet.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen externen und internen bzw. *Selbstevaluationen*. Bei den der Studie zugrundeliegenden Gesprächen ging es schwerpunktmäßig um externe *Evaluationen*, die von (zumindest programm-)unabhängigen und externen *EvaluatorInnen* durchgeführt werden.

Evaluation dient u. a. dem Zweck der Rechenschaft, Transparenz, Überprüfung der Zielerreichung, Anregung von Diskussion und Reflexion und der Qualitätsverbesserung durch die Generierung und Umsetzung von *lessons learned*.

²In den Zitaten der GesprächspartnerInnen wurde keine Korrektur des verwendeten Begriffs vorgenommen.

III. METHODISCHES VORGEHEN

Ich habe zwischen Mai und August 2015 19 semi-strukturierte Interviews mit ExpertInnen von 19 Organisationen geführt. Meine InterviewpartnerInnen sind als ExpertInnen zu betrachten, weil sie in ihren Organisationen mit Ausschreibung, Auftragsvergabe, Begleitung und Follow-up der Empfehlungen betraut oder als AuftragnehmerInnen tätig sind.

Bei der Auswahl der Organisationen wurde ein Schwerpunkt auf die Internationale Entwicklung gelegt, weil ich vorwiegend in diesem Fachbereich tätig bin und diesen sehr gut kenne. Dazu kamen Organisationen aus anderen Sektoren (Landwirtschaft, Technologie, Pädagogik, Gesundheit), um ein breiteres Spektrum abzudecken und herauszufinden, ob und welche Unterschiede es gibt.

Bei den Nichtregierungsorganisationen der EZA habe ich Organisationen inkludiert, wo ich durch meine Branchenkenntnis wusste, dass Evaluation eine Rolle spielt. Deren gibt es natürlich noch mehr. Aus Ressourcen Gründen konnten nicht noch mehr VertreterInnen von Organisationen befragt werden.

Der Großteil der Interviews wurde persönlich in den Büroräumlichkeiten der GesprächspartnerInnen geführt. Ein Interview fand über Skype statt und zwei über Telefon. Die Interviews dauerten durchschnittlich 45 Minuten. Der zweite Teil der letzten Frage (IV.10) wurde im Oktober schriftlich erfragt. Weitere drei Fragen zur Ausschreibungspraxis und zum Personal, das mit Evaluationsaufgaben betraut ist, wurden im Dezember schriftlich erhoben.

Der Leitfaden war ein Anhaltspunkt, um die geplanten Fragestellungen abzudecken. Jedoch wurde auf die Situation in der jeweiligen Organisation eingegangen und Fragen zum Teil leicht abgeändert oder weggelassen, wo sie nicht relevant waren. AuftragnehmerInnen konnten auftraggeberspezifische Fragen natürlich nicht beantworten.

Alle Interviews wurden mit Zustimmung der InterviewpartnerInnen aufgenommen und von mir wörtlich transkribiert. Die Analyse folgte der Qualitativen

Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2015). Bei der Analyse wurde ein induktives System angewandt, d. h. dass die Codes zwar in Bezug zur Fragestellung, aber aus dem Interviewmaterial heraus erstellt wurden. Nach acht analysierten Interviews (36%) wurden die Kategorien überarbeitet, das Material noch einmal anhand der neuen Kategorien überarbeitet und alle weiteren Interviews mit dem erstellten Kategoriensystem bearbeitet. Eine geringe Anzahl an Kategorien ist im Laufe der weiteren Interviewanalyse noch hinzugekommen bzw. manche Kategorien wurden unter bereits bestehende Kategorien subsumiert. Für die Analyse wurde die Software QCAmap zu Hilfe genommen.

Die kursiven Wörter und Sätze sind Zitate der InterviewpartnerInnen. Sie wurden verwendet, um einen Punkt zu unterstreichen bzw. weil sie ein besseres Verständnis einer Interpretation ermöglichen.

IV. ERGEBNISSE

Dieses Kapitel liefert in relativer knapper Form Antworten auf zehn Fragen, die ich meinen GesprächspartnerInnen gestellt habe.

IV.1 Welchen Stellenwert hat Evaluation in der Organisation?

Mehr als 60% der Befragten gaben an, dass das Thema Evaluation in den Organisationen wichtig bis sehr wichtig genommen werde bzw. dass die Bedeutung des Themas zunehme, v. a. auch im Zusammenhang mit Wirkungsorientierung und organisationsinternem Lernen. Evaluation sei ein wesentliches Instrument, um hin und wieder inne zu halten und Fragen nach der Sinnhaftigkeit zu stellen bzw. ob man die Wirkung erzielt, die man geplant hatte:

Wenn man nie schaut, welchen Impact man wirklich erzielt und immer nur in eine Richtung rennt, kann man sich auch leicht verlaufen.

Evaluation und Wirkungsmessung sind also auch so etwas wie ein Kompass.

Die Themen Wirkungsorientierung, Wirkungsmessung, Wissensmanagement werden in vielen Organisationen derzeit diskutiert, Fortbildungen für das Personal werden angeboten.

In größeren Organisationen (z. B. CARE, ÖRK) gibt es zahlreiche Standards und Regelwerke für die Durchführung von Evaluationen bzw. müssen Projekte/Programme ab einer bestimmten Summe extern evaluiert werden.

Bei der CARITAS Auslandshilfe beispielsweise gilt im nationalen Büro ein ungefährender Richtwert von 80.000,- Euro für die Durchführung von externen Evaluationen.

Das Potenzial von Evaluationen für das Qualitätsmanagement wird von den meisten Organisationen erkannt. Trotz der offensichtlichen Bedeutung der Evaluation und des Interesses am Thema gibt es nur in wenigen Organisationen Personal, das ausschließlich mit dem Thema Evaluation befasst ist.

In sieben von 19 befragten Organisationen gibt es eine eigene Organisationseinheit für Evaluation. Sechs von diesen sieben Organisationen haben zwischen eine/n und fünf VollzeitmitarbeiterInnen für Evaluation angestellt, wobei die Organisationen mit dem größten Anteil an VollzeitmitarbeiterInnen Auftragnehmerorganisationen sind, auch wenn zum Teil innerhalb ihrer Organisation. Diese sind Ärzte ohne Grenzen, die Forschungsabteilung von SOS Kinderdorf, Ludwig Boltzman Health Promotion Research und die Bundesanstalt für Bergbauernfragen. In 15 Organisationen sind MitarbeiterInnen zumindest Teilzeit mit Evaluationsaufgaben betraut, in fast 90% der Fälle im Ausmaß von 0-30% ihrer Gesamtarbeitszeit.

Zusätzlich zum Tagesgeschäft ist in den Organisationen, die kein spezifisch für Evaluationen angestelltes Personal haben, die Begleitung von Evaluationen schwierig.

Das Österreichische Rote Kreuz hatte mehrere Jahre eine eigene Stabstelle für Evaluation, die im Zuge von Umstrukturierungen verschwunden ist. Der Verdienst einer eigenen Stabstelle für die Schaffung einer Evaluationsmentalität und den Kapazitätenaufbau in dem Bereich in der Organisation, wird jedoch in der folgenden Aussage klar:

Wir haben eine Stabstelle Evaluierung gehabt. Allein dadurch ist es dazu gekommen, dass das Bewusstsein bei den Mitarbeitern im Haus gestärkt wurde, dass Evaluierung ein integraler Bestandteil der Projekte wird. Da ist auch die Fähigkeit, wie plane ich eine Evaluierung, aufgebaut worden.

IV.2 Wozu wird in den Organisationen evaluiert?

Haben wir mit unserem Projekt/Programm das erreicht, was wir geplant hatten? Evaluationen sollen dazu einen möglichst objektiven Außenblick liefern. Mit Evaluationen wollen Organisationen die Zielerreichung überprüfen sowie von unabhängiger Seite und mit wissenschaftlichen Methoden feststellen lassen, was man durch den Mitteleinsatz bewirkt hat, und ob die finanziellen Mittel effizient und effektiv eingesetzt wurden. Wenn sich herausstellt, dass ein Programm nicht gut funktioniert und die Ziele nicht erreicht werden, dann sei die Evaluation ein gutes Instrument, um bei Entscheidungsträgern in einer Organisation auf eine unabhängige Evaluationsstudie zu verweisen und das Programm eventuell abzubrechen: *Wenn die Evaluatoren das auch sagen, hat man ein Gewicht mehr [...]um gewisse Dinge zu beenden.*

Evaluationsergebnisse können, wenn man sie ernst nimmt, durchaus zu schmerzhaften Entscheidungen führen. Vor allem wenn es sich um ein Prestigeprojekt handelt, möchte man sich Ineffizienz, Umsetzungsfehler, Irrelevanz, etc. nicht gerne eingestehen.

Es wird natürlich auch evaluiert, um Verträge und Evaluierungsverpflichtungen zu erfüllen, um den BürgerInnen, den Zielgruppen, den SpenderInnen und FördergeberInnen Rechenschaft über die eingesetzten öffentlichen und/oder privaten Geldmittel zu legen.

Einerseits wird die Durchführung einer Evaluation in vielen Fällen als Notwendigkeit angesehen, um nicht vertragsbrüchig zu werden, andererseits sehen manche Organisationen durchaus den Vorteil dieses Drucks von außen und auch, dass Finanzgeber sich Evaluationen wünschen und man diese budgetieren darf. Denn die Finanzierung von Evaluationen aus Eigenmitteln stellt für die meisten Organisationen eine große Herausforderung dar.

Der Hauptzweck von Evaluationen für die Organisationen ist Lernen, Best Practice Beispiele zu eruieren und Transparenz zu schaffen. So gut wie alle befragten Organisationen nutzen das Instrument Evaluation zum Lernen aus Erfahrungen, um die bestehende Praxis bzw. laufende Projekte/Programme zu verbessern. Vor allem bei einem langfristigen Engagement sehen die Organisationen die Evaluation als nützliches Instrument an, periodisch genau hinzuschauen und zu erheben, wo sie stehen und wohin die Reise gehen soll.

Die Evaluation soll Antworten auf die Frage liefern, ob und warum etwas funktioniert hat oder nicht und das am besten während einer Programmperiode, um steuernd eingreifen zu können oder gegen Ende, um die *lessons learned* in ein Folgeprojekt einfließen zu lassen. Erst einmal sieht man sich an, ob man *auf dem richtigen Weg* ist und in der Folge überlegt man sich, ob es sinnvoll ist, den Weg auch in der Zukunft weiterzugehen.

Die Evaluation liefert Informationen zum status quo. Die Projektverantwortlichen knüpfen daran in einer bestimmten Thematik ihre strategischen Entscheidungen über das weitere Engagement mit einem bestimmten Partner, in einem bestimmten Land, in einer bestimmten Thematik etc. an.

IV.3 Welche Arten von Evaluationen werden durchgeführt?

Die häufigsten Arten, wobei hier *Art* sowohl den *Zeitpunkt* als auch den *inhaltlichen Schwerpunkt* meinte, sind *end term* und *mid term* Evaluationen. Auffallend war, dass *end term* oder *summative* (bilanzierende) Evaluationen häufig als *ex post* bezeichnet wurden, wie sich bei genauerem Nachfragen herausstellte. *End term* Evaluationen finden unmittelbar nach oder ganz kurz vor Projektabschluss statt, während *ex post* Evaluationen strikt gesehen oft erst nach ein bis zwei Jahren stattfinden und umfassender die Ergebnisse und Wirkungen analysieren.

Die meisten Organisationen sehen die *mid term* Evaluation als die sinnvollste Variante an – sofern man sich nicht eine dazwischen und eine am Ende leisten kann und will – um steuernd (*formativ*) eingreifen zu können und um bessere Informationen für die Planung einer nächsten Phase in der Hand zu haben. Eine Evaluation am Ende der Laufzeit bringe weniger, da das Folgeprojekt meistens schon viel früher geplant werde und auch keine Steuerung des laufenden Projekts mehr möglich sei.

Zumindest einige Monate vor Projektende sollte die Evaluation stattfinden. Bei der CARITAS werden bisher fast 80% *end term* Evaluationen durchgeführt. Man ist gerade auf dem Weg einen größeren Fokus auf Lernen innerhalb der Projektlaufzeit zu legen. Zu diesem Zweck soll es in Zukunft mehr *mid term* Evaluationen geben.

Während bislang der Fokus mehr auf *mid term* Evaluationen ausgerichtet war, will die ADA mit dem neuen Unternehmenskonzept mit Schwerpunkt Resultatsorientierung in Zukunft eine bessere Balance zwischen *mid term* und *end term* Evaluationen finden. Bei Bedarf wird man auch *ex post* Evaluationen durchführen lassen. Das Außenministerium und die ADA führen hauptsächlich strategische Evaluationen durch, das heißt Evaluationen von Länderprogrammen und Strategien, Instrumenten und Themen.

Rezente Beispiele sind die Evaluation der Länderstrategie Uganda, die Evaluation der Privatsektorentwicklung oder Querschnittsevaluationen der Themen Umwelt und Gender. Das sind sehr umfassende und komplexe Evaluationen.

Von der ADA wurde in letzter Zeit mehreren Organisationen empfohlen bzw. dazu angeregt, bei sehr lange bestehenden Programmen verstärkt in Richtung Wirkungsevaluation zu gehen. Wirkungsevaluationen bzw. pre-post designs sind aber eher die Ausnahme. Es sei v.a. eine Kosten-Nutzen-Frage und methodologische Herausforderung, weshalb Wirkungsevaluationen nicht öfter durchgeführt würden, heißt es in den Organisationen. Von einer Gesprächspartnerin wurde sogar Skepsis bekundet, ob es tatsächlich möglich sei, Wirkung mit einer Evaluation festzustellen.

Die *ex-ante* Evaluation ist ebenfalls ein selten angewandtes Instrument. In größerem Umfang wurde sie bisher nur vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BM-LFUW) durchgeführt, nämlich die *ex ante* Evaluation des österreichischen Programmes für die Entwicklung des ländlichen Raumes 2014-2020.

Einzelne Organisationen legen einen besonderen Fokus auf die Evaluation der Nachhaltigkeit der Aktivitäten des Kapazitätenaufbaus in den Vor-Ort-Strukturen. Man sieht sich nach ein bis zwei Jahren an, ob die Vor-Ort-Strukturen alleine zurechtkommen, wie die Partner aufgrund der mit dem Projekt/Programm erworbenen neuen Kapazitäten arbeiten, was noch besteht, was nicht weitergeführt wurde und warum.

IV.4 Wie werden die Stakeholder³ in Evaluationen eingebunden?

Alle Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit arbeiten bei der Erstellung der Terms of Reference (ToR, dt. Referenzrahmen), in unterschiedlichem Ausmaß (projektabhängig, partnerabhängig),

mit den Partnerorganisationen in den Entwicklungsländern zusammen. Es herrscht das überwiegende Bewusstsein, dass eine gemeinsame Ausarbeitung oder zumindest ein gemeinsames Diskutieren und Abstimmen der ToR die Qualität und den Nutzen der Evaluation maßgeblich positiv beeinflusst. Je nach Geberrichtlinie wird auch der Geber in die Ausarbeitung der ToR einbezogen bzw. werden diese vom Geber begutachtet, der Änderungen oder Ergänzungen äußert oder grünes Licht für die Ausschreibung gibt.

Von manchen InterviewpartnerInnen wurde auch selbstkritisch angemerkt, dass der Idealfall der gemeinsamen Erstellung der ToR, damit beide Interessen vertreten sind, vor allem aus zeitlichen Gründen nicht immer erfüllt werden kann. Es werde aber zumindest immer die Zustimmung der Partner eingeholt.

In einem Interview wurde auf die *ownership* hingewiesen, d. h. dass es wichtig sei, die Partner bei der Ausarbeitung der ToR einzubinden. EZA-Projekte sind Teil der Strategie des Partners bzw. für die dort ansässige Bevölkerung, weshalb die Partner zu Recht eine bedeutende Rolle spielen sollten im Evaluationsprozess:

Im Grund genommen ist es ja deren Projekt. [...] Natürlich ist es auch unser Projekt, aber es ist in deren Land, für deren Klientel, für deren Bevölkerung, [...], deren Strategie.

Es wurde auch erwähnt, dass es wichtig sei, Vertreter der *communities*, also der direkten Nutznießer des Projektes, in die Ausarbeitung der ToR einzubinden. Dies scheint wohl eher die Ausnahme zu sein. Zumindest kam dieses Thema nur vereinzelt auf und wenn, dann eher im Zusammenhang mit der Datenerhebung, also der Einbeziehung von ProjektteilnehmerInnen in Interviews oder Fokusgruppensitzungen oder im Zuge partizipativer Methoden.

EvaluatorenInnen sind fast nirgends in die Ausarbeitung der ToR eingebunden.

³ Beteiligte/Betroffene, die ein Interesse an einem Programm bzw. der Evaluation haben, weil sie direkt oder indirekt von der Durchführung und den Folgen tangiert werden.

Nur einmal wurde angemerkt, dass es in manchen Fällen nützlich sein kann, gemeinsam mit den EvaluatorInnen schon bei der Ausarbeitung der ToR zu klären, welche Methoden in welchem kulturellen Kontext sinnvollerweise angewendet werden können. Nicht alle Methoden seien überall *praktikabel*, v. a. wenn es um partizipative Methoden geht. Für gewöhnlich werden die methodischen Diskussionen erst bei einer Auftaktveranstaltung bzw. in der *inception phase* mit den EvaluatorInnen geführt.

Bei großen Institutionen, wie dem Außenministerium und der ADA, wird der gesamte Evaluationsprozess üblicherweise von einer 4-5köpfigen Referenzgruppe, die aus Fachvertretern der beiden Organisationen zusammengesetzt ist, begleitet.

Bei allen Organisationen, kleinen und großen, öffentlichen und privaten, ist es üblich, die Evaluationsergebnisse einer Reihe von internen und externen Stakeholdern zu präsentieren bzw. diese noch vor Abschluss des Endberichtes zu diskutieren und die Diskussionsbeiträge in den Endbericht einfließen zu lassen.

IV.5 Wie erfolgt die Auftragsvergabe?

Wie kommen die Auftraggeber zu den Evaluationsteams? Die Ausschreibungspraxis und somit Auftragsvergabe ist unterschiedlich. Üblicherweise werden durchschnittlich fünf bis sechs einzelne EvaluatorInnen oder Sozialforschungsbüros angeschrieben und zur Angebotslegung eingeladen. Häufig kennt man die Namen von früherer Zusammenarbeit oder aufgrund von Empfehlungen. Manche Institutionen legen Wert darauf, auch neue EvaluatorInnen einzuladen und sehen sich dafür auch im Ausland nach geeigneten Personen um. Hierbei gibt es kaum Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Auftraggebern.

Drei (20%) der fünfzehn befragten Auftraggeber-Organisationen schreiben alle Evaluationsaufträge auf der Webseite aus. 40% schreiben die Aufträge manchmal und 33% nie auf ihrer Webseite aus.

Bei vielen Organisationen gibt es ein internes Pro-

zedere für die Einholung von Angeboten und deren Bewertung, an das man sich hält. In fast allen Organisationen gibt es ein Raster an Kriterien (z. B. Teamzusammensetzung, methodische Schlüssigkeit, Preis, Referenzprojekte, etc.), das meistens von mehreren Personen ausgefüllt und dann diskutiert wird, bevor man sich für ein Angebot entscheidet. Auch wenn es kein Raster gibt, werden immer mehrere Personen in die Entscheidung über die Auftragsvergabe eingebunden, um deren Objektivität zu erhöhen.

Die befragten internationalen NGOs haben weltweit geltende interne Vergaberichtlinien, die die Fristen für die Angebotseinholung sowie die Bewertungskriterien festlegen. Ob es solche Richtlinien auch bei den nationalen NGOs, vor allem den kleineren, gibt, kann mit dem vorhandenen Datenmaterial nicht ausreichend beantwortet werden. Soviel ist sicher: Bei Verwendung öffentlicher Mittel (z. B. der ADA) sind alle Organisationen vertraglich an die Vergaberichtlinien der Fördereinrichtung gebunden.

Bei öffentlichen Institutionen gilt es, gesetzliche Vergabevorschriften einzuhalten. In den Interviews wurde deutlich, dass öffentliche AuftraggeberInnen versuchen, komplizierte Verfahren der öffentlichen Auftragsvergabe durch Unterschreiten des Schwellenwertes für die Anwendung des Bundesvergabegesetzes (BVerG) möglichst zu vermeiden. Dieses komplexe und oft novellierte Gesetz sieht u.a. vor, dass der Auftrag über einem bestimmten Schwellenwert öffentlich ausgeschrieben und bestimmte Vergaberichtlinien eingehalten werden müssen. Der zweistufige Prozess ist langfristig und arbeitsintensiv. Dadurch kann es passieren, dass man die Evaluation nicht zu dem gewünschten Zeitpunkt durchführen lassen kann und die Daten dann nicht mehr relevant wären, beispielsweise für die Planung einer nächsten Projekt/Programmphase.

Aufgrund des geringeren administrativen Aufwandes ziehen die öffentlichen Institutionen daher die Direktvergabe vor, denn:

Wenn du nicht rechtzeitig anfängst, dann schaffst du es vielleicht nicht, wenn du eine Evaluierung für einen bestimmten Zweck brauchst.

Das BMLFUW vergibt Aufträge an die sogenannten Bundesanstalten (z. B. BA für Agrarwirtschaft, BA für Bergbauernfragen). Das sind ressorteigene Forschungsstellen. Nur wenn Forschungs- und Evaluationsaufträge nicht von diesen Forschungsstellen durchgeführt werden können, beauftragt man externe ForscherInnen.

IV.6 Wie wird mit den Evaluationsergebnissen umgegangen?

Evaluationsergebnisse werden auf verschiedenen Kanälen sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert.

Bei Ärzte ohne Grenzen gibt es eine interne Plattform, auf der die Evaluationsergebnisse gepostet werden. Darauf können alle MitarbeiterInnen zugreifen. Bei anderen Organisationen werden solche Plattformen gerade angedacht oder befinden sich in der Pilotphase.

In sehr vielen Organisationen werden die Stakeholder der Evaluation zu einem Workshop eingeladen, bei dem der Rohbericht diskutiert wird und Rückmeldungen dazu abgegeben werden können. Der Endbericht wird allen Beteiligten zugeschickt. In anderen Organisationen wiederum findet die Präsentation und Diskussion schon vor dem Verfassen des Rohberichtes statt. Im Anschluss gibt es dann noch eine zweite Runde, in der Feedback dazu gegeben werden kann. Evaluationsberichte oder Teile davon landen nicht automatisch auf den Webseiten der Organisationen. Das ist eher die Ausnahme. Dem österreichischen Außenministerium und der ADA ist es ein besonderes Anliegen, dass die Ergebnisse im vollen Wortlaut aus Gründen der Transparenz veröffentlicht werden:

Alle strategischen Evaluierungen seit 1999 sind auf unserer Homepage. Es ist für uns ganz wichtig, dass das ein transparenter Prozess ist.

Auch bei CARE und im BMLFUW können alle Evaluationsberichte auf der Webseite abgerufen werden. Es kommt hin und wieder auch vor, dass im Zuge der Präsentation eines Evaluationsberichtes eine Pressekonzferenz oder eine andere größere öffentliche

Veranstaltung stattfindet, v. a. wenn es sich um sehr große und kostenintensive Programme handelt.

Von GesprächspartnerInnen außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit wurde angesprochen, dass die Evaluationsberichte oder Teile davon in wissenschaftlichen Journalen publiziert oder auf Fachkongressen präsentiert werden.

Im Grund genommen hängt es aber überall vom Auftraggeber/von der Auftraggeberin ab, ob die EvaluatorInnen die Ergebnisse publizieren dürfen oder ob der Auftraggeber/die Auftraggeberin selber publiziert.

In Bezug auf das Follow-up müssen in den meisten Organisationen die Vorgesetzten in Kenntnis gesetzt werden oder um Genehmigung von Schritten, die zu unternehmen sind/wären, angesucht werden. Es hängt von internen Entscheidungsprozessen ab, wer wie und bei welchen Maßnahmen eingebunden werden muss.

Wenn die Weiterführung des Projektes/Programmes geplant ist, dann werden die Evaluationsergebnisse intensiver diskutiert, um so viel wie möglich die Erkenntnisse in das Design der neuen Phase einfließen zu lassen. Der intensive Austausch zwischen EvaluatorInnen und ProjektplanerInnen wird von den Organisationen als „*Idealfall*“ zur besseren Planung angesehen.

Interessant ist, dass die Evaluation Unit von Ärzte ohne Grenzen bei manchen Evaluationen auch mit Hilfe eines Surveys nachverfolgt, wie die Evaluationsergebnisse verwendet und die Empfehlungen umgesetzt wurden. Davon verspricht man sich als Auftragnehmer zu lernen, um die Evaluationen für die Beteiligten noch benutzerfreundlicher und verwertbarer zu gestalten.

Etwa ein Drittel der InterviewpartnerInnen gab an, das Tool der Management Response für das Umsetzungsmanagement zu verwenden. In der Management Response wird der Evaluationsbericht und meistens jede einzelne Empfehlung vom Management in Österreich und/oder anderen wichtigen Stakeholdern (wie z. B. Projektpartnern, Länderbüros, etc.) kommentiert und begründet, zur Gänze oder teilweise akzeptiert oder zurückgewiesen sowie die

nötigen Folgeschritte, Verantwortlichkeiten, Fristen und Status der Umsetzung aufgelistet. Meistens geschieht das in Form einer Tabelle, die regelmäßig aktualisiert wird, solange bis alle Umsetzungsschritte abgearbeitet sind.

IV.7 Wie entsteht der größte Nutzen von Evaluationen und Evaluationsberichten?

Zu allererst müsse der Auftraggeber/die Auftraggeberin Klarheit darüber haben, was er/sie mit der Evaluation erreichen will, welche Fragen für ihn/sie bzw. die Beteiligten Stakeholder von Bedeutung sind, um damit sinnvoll weiterarbeiten zu können. Wenn darin Klarheit herrsche, dann können auch die Fragestellungen in den ToR so formuliert werden, dass die Evaluation Antworten darauf liefern kann. Deshalb sei es wichtig, sich für die Ausarbeitung der Evaluationsfragen viel Zeit zu nehmen und diese gründlich zu überlegen. Denn:

Der Bericht kann nur das bearbeiten, was gefragt wurde. Man muss einen Schritt zurückgehen und sagen: Hoffentlich sind die Evaluierungsfragen die relevanten.

Die richtigen Evaluationsfragen sind sicher ein zentrales Element der Terms of Reference. Die Art der Fragestellung und die Anzahl der Fragen müsse aber auch in einem guten Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen stehen:

Die Qualität der Evaluierung selber hängt sehr davon ab, wie gut die ToRs sind, wie gut die Fragen formuliert sind, wie gut das im Einklang ist mit dem, was erforscht werden soll und sich mit den Ressourcen deckt, sodass es auch durchführbar ist.

Da sehen die Organisationen durchaus, dass sie selbst eine entscheidende Rolle dabei spielen, wie sehr das Ergebnis dann später für ihre Organisation bzw. ihre Abteilung nützlich ist.

Neben der Qualität der Terms of Reference wurde immer wieder auf die Qualität der Empfehlungen und das Follow-up, also das Umsetzungsmanagement von Empfehlungen, hingewiesen.

Dabei wurden Adjektive wie *griffig, umsetzbar, realistisch* verwendet.

Außerdem sollten die Empfehlungen explizit an diverse Akteure gerichtet werden: Durchführungsorganisationen, NGOs in Österreich, Ministerium, ADA, etc.

Um möglichst allen Stakeholdern zu ermöglichen, von der Evaluation zu lernen, sei die Einbeziehung aller Beteiligten in die Diskussion der Ergebnisse und der Empfehlungen wichtig.

Die Organisationen verlangen von den EvaluatorenInnen, sich wirklich genau zu überlegen und gemeinsam mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin zu diskutieren, ob die Empfehlungen realistisch umgesetzt werden können. Ansonsten würden die Empfehlungen niemandem etwas bringen.

Für den Evaluator/die Evaluatorin ist das Verfassen von Empfehlungen ein nicht ganz einfacher Part, wie auch eine Vertreterin der Auftragnehmerseite angemerkt hat: *Wie allgemein und wie spezifisch sollen sie sein?* Sie sollen innovativ und tatsächlich umsetzbar sein, war der allgemeine Tenor. Das verlangt viel branchenspezifisches Know-how und Fingerspitzengefühl von den EvaluatorInnen.

Dass gute Empfehlungen erst der erste Schritt sind, um aus einer Evaluation bzw. einem Evaluationsbericht Nutzen zu ziehen, ist den Vertretern der befragten Organisationen bewusst. Es geht in der Folge um ein gutes Umsetzungsmanagement. Im hektischen Tagesgeschäft, wo man oft sehr rasch reagieren muss, v. a. im Bereich der humanitären Hilfe, ist es nicht immer einfach, dranzubleiben:

Projekt zu Ende, Budget zu Ende, Aufmerksamkeit zu Ende. [...] Es ist ein Prozess- und Aufmerksamkeitsproblem.

Idealerweise gibt es eine beauftragte Person, die am Ball bleibt und nachverfolgt bzw. einfordert, dass die Empfehlungen auch umgesetzt und die Evaluationsergebnisse organisationsintern kommuniziert werden.

Ein Beispiel dafür sind *Learning Guides* mit den wichtigsten Ergebnissen, die bei Licht für die Welt erstellt werden. Mit Hilfe dieses internen Tools für das Wissensmanagement können ProjektplanerInnen nachsehen, was schon einmal wo und wie gemacht wurde, was gut gelaufen ist und was nicht so gut und was man davon übernehmen oder adaptieren kann. Licht für die Welt hat gegenüber vielen anderen befragten Organisationen den Vorteil, dass es eine eigene Stelle für Evaluation und Lernen gibt, wenn auch nur Teilzeit. Eine Aufgabe der Mitarbeiterin ist es, organisationsinternes Lernen zu fördern.

Die Umsetzung der Empfehlungen hänge auch davon ab, ob sie die Beteiligten für sinnvoll halten, ob die nötigen finanziellen Mittel dafür zur Verfügung stehen bzw. eingeworben werden können und *ob es einen Druck gibt Richtung Änderung*.

Damit etwas passiert, d. h. dass die Empfehlungen auch umgesetzt werden, sei es wichtig, MitarbeiterInnen zu haben, die den Umsetzungsprozess im Auge haben bzw. forcieren.

Die Notwendigkeit der Einführung eines elektronischen Tools für das Wissensmanagement, auf das auch die ProjektpartnerInnen Zugriff haben, gewinnt mehr und mehr an Bedeutung. Datenbanken nehmen bei manchen Organisationen (z. B. CARE, ADA, HORIZONT3000, Licht für die Welt) langsam Gestalt an oder sind schon in der Pilotphase und werden bei anderen diskutiert (z. B. CARITAS, ÖRK).

Evaluation und Wissensmanagement sind also eng verquickt, wie auch die Ergebnisse der Frage zu den größten Herausforderungen der Evaluationspraxis zeigen (siehe IV.8).

In den Interviews wurde bei dieser Frage immer wieder auch über den Evaluationsbericht an sich diskutiert: Wie soll er aussehen, aufgebaut sein, etc., um den größten Nutzen bei den LeserInnen zu erzielen? Gibt es eine ideale Länge? Was macht einen Evaluationsbericht besonders benutzerfreundlich?

Kurz, einfach, schnell verständlich, übersichtlich wurden als Charakteristika eines guten Evaluationsberichtes angeführt.

Ein guter Evaluationsbericht müsse sich auf das Wesentliche konzentrieren und dürfe die LeserInnen nicht abschrecken oder gar erschlagen. Die meisten Organisationen haben keine bestimmte Seitenanzahl als Vorgabe für den Evaluationsbericht. Jedoch tendieren die Organisationen dazu, lieber kürzere und prägnante Evaluationsberichte zu verlangen. Häufig wurden Zahlen zwischen 25 und 30 Seiten angegeben, die für die/den gestresste(n) Manager/in noch gut bewältigbar seien:

Ich glaube zumindest die Quintessenz der Evaluierung sollte in den ersten 25 Seiten drinnen sein.

Auffallend häufig wurde die Qualität des *Executive Summary* als besonders wichtig genannt. Die Zusammenfassung des umfassenderen Evaluationsberichtes solle auf wenigen Seiten die wesentlichen Informationen der Evaluation darstellen und so die Chancen erhöhen, dass der Evaluationsbericht nicht in einer Schublade landet. Die Länge des Berichtes insgesamt spiele eine wichtige Rolle, ob man gerne damit weiterarbeitet.

IV.8 Welche Herausforderungen treten in der Evaluationspraxis auf ?

Die Evaluationspraxis stellt fast alle Organisationen vor große Herausforderungen. Aufgrund der Fülle an genannten Herausforderungen liste ich sie zuerst auf, bevor ich dann auf einzelne Aspekte näher eingehe:

- Verwertbarkeit der Ergebnisse in der Praxis (Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis)
- Einbeziehung aller Beteiligten
- Gewinnung von InterviewpartnerInnen
- Auffinden von geeigneten und verfügbaren EvaluatorInnen

- Methodologische Herausforderungen
- Interner Rechtfertigungs- und Erklärungsbedarf
- Wissensmanagement
- Mangelnde personelle Kapazitäten für die Begleitung der Evaluation
- Unterschiedliche Interessen der Stakeholder
- Kosten vs. Nutzen einer (externen) Evaluation
- (nicht geübte) Kritik von EvaluatorsInnen
- Spannungsfeld zwischen Rechenschaft (Kontrolle) und Lernen (kontinuierliche Verbesserung)

Am häufigsten genannt wurden methodologische Herausforderungen und das Thema Wissensmanagement/Lernen als Organisation, also die Nutzbarmachung von Evaluationsergebnissen für andere Projekte/Programme und die Vermittlung derselben an die MitarbeiterInnen. Aus Aussagen meiner GesprächspartnerInnen geht hervor, dass früher oft evaluiert wurde, weil es gemacht werden musste, dass jedoch nicht von Beginn an geplant war, wie man im Anschluss daran sinnvoll mit den Ergebnissen umgeht und den größtmöglichen Nutzen aus der Evaluation zieht. Diese Praxis scheint sich nun langsam zu ändern. Die Gespräche zeigen, dass es ein gesteigertes Bewusstsein in den Organisationen gibt, Evaluationen und vorhandenes Wissen generell besser zu nutzen, *noch mehr Gewinn im Sinne des organisationseigenen Lernens daraus zu ziehen* und die Erkenntnisse zeitgerecht abrufbar zu machen:

Bei uns ist sehr viel internes Wissen, wo wir schauen müssen, wie wir das auch für uns selber besser übersetzen, sodass das Wissen dann vorhanden ist, wenn wir es brauchen.

Diverse Organisationen haben die Suche nach EvaluatorsInnen mit der nötigen fachlichen, regionalen und sozialen Kompetenz und der Verfügbarkeit, wenn man sie braucht, als Herausforderung genannt. Umso schwieriger wird es, wenn es um sehr spezifische Inhalte wie z. B. des Bankensektors oder wenn es um innovative Methoden zur Datenerhebung mit Kindern geht.

Viele Organisationen, auch große wie Ärzte ohne Grenzen oder das BMEIA, haben den internen Rechtfertigungs- und Erklärungsbedarf für Evaluationen als Herausforderung genannt: *Ja, wozu brauchen wir das?* Die für den Evaluationsprozess zuständigen Personen müssen Vorgesetzten, dem Vorstand, anderen MitarbeiterInnen, etc. immer wieder erklären, warum es wichtig sei, Projekte und Programme evaluieren zu lassen, und eine Evaluation Chancen für Verbesserungen darstelle. Bei einem Leitungswechsel beginne das Spiel von vorne.

Ein wenig fürchte man sich wohl auch vor den Ergebnissen, die vielleicht problematisch sein könnten. Die für Evaluationen verantwortlichen MitarbeiterInnen brauchen dann sehr gute Argumente, den potenziellen Nutzen den Kosten gegenüber darzustellen.

Vor allem in kleineren Organisationen, die fast ausschließlich mit Spendengeldern arbeiten ist der Rechtfertigungsaufwand groß. Man will die finanziellen Mittel zur Gänze ins Projekt fließen lassen und nicht in – oft kostenintensive – Evaluationen investieren.

Von der AuftragnehmerInnenseite wurde angeführt, dass von AuftraggeberInnen oft sehr viele Fragen gestellt würden, aber die Budgets limitiert seien. Als EvaluatorIn stehe man dabei vor einer großen Herausforderung. Methodisch sauber zu arbeiten erfordere Zeit und Geld. Da scheint eine gewisse Diskrepanz zwischen dem Anspruch und dem, was tatsächlich machbar und auch nötig ist, zu bestehen. Es müsse eine Balance gefunden werden, um nicht zu viele Daten zu erheben, die in weiterer Folge nicht genutzt werden und auf einem Datenfriedhof landen.

Evaluationen sollen Daten liefern, mit denen man arbeiten kann und konkrete Handlungsanleitungen geben.

Mit allzu komplexen wissenschaftlichen Arbeiten haben die Praktiker eher weniger Freude, wie auch die folgende Aussage zeigt:

Die Evaluation sollte praktikabel sein, etwas mit dem man arbeiten kann und das weiterbringt.

Das Thema methodische und methodologische Herausforderungen wurde vor allem im Zusammenhang mit der Wirkungsmessung häufig angesprochen. Wie kann eine Evaluation sicherstellen, was ihr Projekt/Programm bewirkt hat? Welche Veränderung ist der eigenen Arbeit zuzuschreiben? Viele Einflussfaktoren sind zu berücksichtigen. Die Zuordnung der Wirkungen des eigenen Projekte/Programmes ist das Kernproblem einer Wirkungsevaluierung. Man spricht von der sogenannten ‚Zuordnungslücke‘, die methodische Probleme bereitet, denn

[d]ann gibt es die Welt außerhalb der Programme, die auch Wirkungen haben. Das ist das schwierigste, die Wirkungen methodisch sauber hinzubekommen.

Bei kleinen Projektvolumina, wie sie in österreichischen NGOs durchaus üblich sind, ist der Nachweis einer vom Projekt/Programm ausgelösten nachhaltigen Wirkung natürlich umso schwieriger.

Wichtig sei herauszufinden, ob man in die richtige Richtung gehe und somit wenigstens *Indizien für Wirksamkeit* zu bekommen, wurde an einer Stelle angemerkt. *Denn man stoße auch an die Grenzen, was [...] wirklich feststellbar [ist].* Ein Auftraggeber/eine Auftraggeberin benötige selbst auch methodisches Wissen, um die Grenzen des mit den vorhandenen Ressourcen realistisch Erhebbaren anzuerkennen.

Oft würden die Organisationen gerne mehr evaluieren, könnten vielleicht auch das nötige Geld dafür aufreiben, haben jedoch nicht die personellen Ressourcen, um die Evaluation ordentlich aufzusetzen und zu begleiten. Diese Schwierigkeit betrifft Ministerien ebenso wie Nichtregierungsorganisationen.

In den Interviews wurde auch die schwierige Balance zwischen allzu scharfer Kritik am Projekt/Programm, dem Betreiben von seriöser Wissenschaft und der Angst vor Verlust von Folgeaufträgen angegeben, die ein Evaluator/eine Evaluatorin finden müsse. Es würde jedoch niemandem nützen, wenn die Dinge schön

geredet würden und man nach mehreren Jahren feststellen müsse, dass das Programm nicht laufe. Da wünschen sich die AuftraggeberInnen Offenheit von den EvaluatorInnen.

IV.9 Wie und mit wem sind die Organisationen in Bezug auf Evaluation vernetzt?

Der Großteil der GesprächspartnerInnen gab zur Antwort, mit brancheninternen Organisationen vernetzt zu sein, sei es bei den NGOs der Entwicklungszusammenarbeit über die AG Globale Verantwortung (AGGV), bei der Entwicklungsbank mit anderen Entwicklungsbanken, bei der ADA mit ähnlichen Entwicklungsagenturen und bei den großen EZA-Organisationen wie CARE oder World Vision mit den eigenen Mitgliedsorganisationen auf internationaler Ebene. Es erfolgt ein Austausch über Herausforderungen, methodische Fragen, über die Kompetenz von EvaluatorInnen etc.

Der Dachverband AGGV organisiert in regelmäßigen Abständen Trainings für seine Mitgliedsorganisationen. Außerdem gibt es eine Steuerungsgruppe, die sich mit dem eng mit Evaluation verbundenen Thema Wirksamkeit beschäftigt. Der Austausch wird generell als sinnvoll und befruchtend angesehen. Das Voneinander-Lernen steht im Vordergrund:

[...] es [ist] schon interessant zu wissen, was machen andere, was funktioniert bei denen, man muss nicht jedes Mal das Rad neu erfinden.

Wo es bisher einen eher geringen Austausch mit anderen AuftraggeberInnen gibt, zeigten die GesprächspartnerInnen durchaus Interesse zu erfahren, wie die Evaluationspraxis in anderen Sektoren aussieht:

Ich kenne die anderen Bereiche sehr wenig oder überhaupt nicht, wie dort evaluiert wird, wie man an die Sachen herangeht. Es wäre interessant, ob die andere oder dieselben Erfahrungen machen. Wenn sie andere Erfahrungen machen, warum.

Sektorübergreifende Austauschforen gibt es, meines Wissens, in Österreich nicht. Von den befragten Organisationen sind nur die ADA und das Ludwig Boltzmann Institut für Gesundheitsförderung institutionelle Mitglieder der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation in Deutschland.

Nur ein kleiner Teil der Organisationen gab an, in Bezug auf Evaluation mit universitären Instituten vernetzt zu sein und die Evaluationsergebnisse in wissenschaftlichen Foren zu präsentieren und zu diskutieren.

Evaluation ist eng mit dem Thema Wissensmanagement verknüpft. Im diesem Bereich hat sich 2015 ein neues Netzwerk, das von HORIZONT3000, Licht für die Welt, dem Österreichischen Roten Kreuz und KM-A initiiert wurde, formiert: die KM4Dev Austria Group.⁴

IV.10 Wie sieht die Zukunft der Evaluation in Ihrer Organisation aus? Was wünschen Sie sich für die Zukunft der Evaluation in Ihrer Organisation?

Eine Kristallkugel hat natürlich niemand. Ich habe diese Zukunftsfrage dennoch gestellt, um zu eruieren, wie sich das Aufgabenfeld Evaluation in österreichischen Organisationen weiterentwickeln wird. Die Ergebnisse sind gemischt.

Etwa ein Drittel der GesprächspartnerInnen gab an, dass keine großen Veränderungen erwartet werden, einerseits weil Organisationen wie CARE, World Vision, Licht für die Welt, die Stadt Wien schon sehr viele Projekte und Programme evaluieren lassen und man quasi am Limit des Möglichen sei, andererseits weil die Budgets nicht größer werden.

Ein Ministeriumsvertreter gab an, dass vermutlich eher weniger evaluiert werden wird, *weil die Politik mit dem nicht umgehen kann. Es sei ein ständiger Kampf, ob man bestimmte Projekte machen kann.* Er sähe es als wünschenswert an, wenn Evaluationser-

gebnisse öfter in konkretes politisches Handeln einfließen würden.

Bei nur wenigen Organisationen wurden Evaluationen in den letzten Jahren mehr. Bei diesen wird erwartet, dass der Aufwärtstrend anhalte, wenn es gelinge, in den Organisationen Interesse zu erzeugen. Natürlich müssten auch die erforderlichen Geldmittel dafür aufgestellt werden.

Sowohl in der EZA als auch auf EU-Ebene stellen die Organisationen einen Trend in Richtung Wirkungsevaluation fest.

Nur eine Interviewpartnerin drückte sich sehr positiv zur bestehenden Evaluationspraxis in ihrer Organisation aus. Von allen anderen wurden Wünsche nach Verbesserung geäußert.

Auf dem Wunschzettel steht zum Beispiel die bessere Ausrichtung der Projekte auf Wirkung, einerseits von der Planungsphase mit der Ausarbeitung von Wirkungsindikatoren, andererseits in Richtung Wirkungsanalyse. D. h. es soll nicht nur die Erreichung der unmittelbaren Projektziele analysiert werden, sondern auch längerfristige Resultate und Veränderungen von Strukturen und Einstellungen.

Mehrmals wurde auch die Ressourcenfrage angeführt: einerseits zeitliche Ressourcen, um Evaluationen gut begleiten zu können, andererseits finanzielle Ressourcen, für die Einstellung von qualifiziertem Personal, für den Kapazitätenaufbau bei Entwicklungs- und Partnerorganisationen, für die Ausschreibung von externen Evaluationen und in den Forschungsabteilungen für die Evaluationsforschung.

Ein Befragter erwähnte, dass er gerne eine kritische Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen auf allen internen und externen Projekt- und Programmebenen sehen würde und mehr Druck in Richtung tatsächlicher Umsetzung.

Vor allem bei EU-Projekten, bei denen es sehr strikte Vorgaben gibt, wünscht man sich eine Reduktion derselben und größere Flexibilität in Hinblick auf die Einbeziehung von nationalen Fragestellungen.

⁴ Knowledge Management for Development.

Zu guter Letzt wurde der Wunsch geäußert, dass nicht evaluiert werden soll, weil es vielleicht gerade *modern* ist, sondern weil und wenn es *sinnvoll und hilfreich* erscheint, um die Praxis zu verbessern. Um die Chancen einer Evaluation zu sehen, müsste sie jedoch als ein integraler und *selbstverständlicher Bestandteil* der Arbeit, und nicht als *lästige Kontrolle* gesehen werden: Evaluation muss zum *Anliegen aller Beteiligten* werden, um den größten Nutzen daraus zu ziehen.

V. ZUSAMMENFASSUNG

Meine 19 GesprächspartnerInnen gaben interessante Einblicke in zentrale Bereiche im Zusammenhang mit Evaluationen in österreichischen privaten und öffentlichen Organisationen: Gründe für die Durchführung von Evaluationen, Auftragsvergabe, Stakeholdereinbindung, Umgang mit und Nutzen von Ergebnissen, Umsetzungsmanagement, themenspezifische Vernetzung sowie Zukunftsaussichten.

Evaluation stellt die befragten Organisationen vor große Herausforderungen. Eine der größten davon ist nicht nur Daten zu generieren, sondern diese auch sinnvoll weiterzuverwenden. Hier müssen sich AuftraggeberInnen im Vorfeld sehr genau überlegen, welche Informationen benötigt und mit den vorhandenen Ressourcen und methodologischen Herausforderungen überhaupt erhoben werden können.

In den befragten Organisationen gewinnen Evaluationen nicht zuletzt aufgrund des Trends in Richtung Wirkungsmessung und Wissensmanagement an Bedeutung. Wesentlich sei, dass die Führungsebene einer Organisation vom Nutzen von Evaluationen überzeugt ist, damit auch die notwendigen Ressourcen dafür bereitgestellt werden. Denn eigene Organisationseinheiten oder ausreichend Personal für die Vorbereitung, Durchführung und Begleitung von Evaluationen gibt es bisher kaum. Innerhalb der Organisationen besteht häufig sehr viel Erklärungs- und Rechtfertigungsbedarf in Bezug auf Evaluation.

Daraus resultiert, dass bei der Begleitung der Umsetzung von Empfehlungen ebenfalls die notwendigen Ressourcen fehlen. Das Potenzial von Evaluationen

für die Verbesserung der eigenen Praxis ist in den meisten Organisationen also noch nicht völlig ausgeschöpft.

Gründe zu evaluieren gibt es viele. Sie reichen von der Verpflichtung, Verträge einhalten und Rechenschaft ablegen zu müssen, die Zielerreichung zu untersuchen bis zum Willen, zu lernen und die eigene Arbeit zu verbessern. Evaluation dient den Organisationen als Basis für strategische Entscheidungen, ob und wie ein Programm weiterlaufen bzw. –entwickelt werden soll.

Große Einigkeit besteht darin, wie Evaluationen den größten Nutzen erzielen: Eine Grundvoraussetzung dafür ist die Einbeziehung aller Beteiligten in den gesamten Evaluationsprozess, von der Ausarbeitung der Terms of Reference bis zur Diskussion der Umsetzung von Empfehlungen und der tatsächliche Wille zur Verbesserung der eigenen Praxis auf allen Ebenen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Anspruch und Wirklichkeit oft auseinanderklaffen: einerseits in vielen Fällen niedrige Budgets und/oder wenig spezifisch geschultes Personal, andererseits hohe Ansprüche an den Evaluationsprozess und besonders an die wissenschaftliche Qualität von Evaluationen. Evaluationsberichte hingegen sollen so wenig wie möglich in wissenschaftlichem Jargon geschrieben, sondern sehr griffig und praktisch verfasst sein.

Im Kontext geringer werdender Budgets für Programme und Projekte (was vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit zu beobachten ist) schließe ich aus den Interviews, dass Evaluationen, vor allem in Kombination mit Wissensmanagement, mit mehr Selbstverständnis durchgeführt werden als dies bisher der Fall ist. Man kann und will sich weniger als bisher erlauben, weder die falschen Dinge zu tun noch die Dinge falsch zu tun.

Der Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationen, auch sektorübergreifend, kann meiner Meinung nach einen wesentlichen Beitrag zur Förderung einer Evaluationskultur in den österreichischen Organisationen leisten. Ich wünsche es mir in erster Linie für die Hauptzielgruppen von Projekten und Programmen, die von einer verbesserten Praxis profitieren sollen.

VI. BIBLIOGRAPHIE

Böttcher, Wolfgang/Kerlen, Christiane/Maats, Peter/Schwab, Oliver, Sheikh, Sonja (Hg.) (2014): Evaluation in Deutschland und Österreich. Stand und Entwicklungsperspektiven in den Arbeitsfeldern der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation. Münster, New York: Waxmann.

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (Hrsg.) (2008): Standards für Evaluation. Mainz. 4. unveränderte Auflage.

Eval-Wiki Glossar der Evaluation: <http://eval-wiki.org/glossar/Eval-wiki.org> (betrieben von Univation - Institut für Evaluation Dr. Bewyl&Associates GmbH).

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz (12. überarbeitete Auflage).

OECD (2010): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. www.oecd.org/dac/evaluationnetwork.

VII. ZUR AUTORIN

Mag. phil. Anita Leutgeb MSc ist Entwicklungspraktikerin und -forscherin. Ihre Schwerpunkte liegen auf Evaluation, Wirkungsorientierung, institutionelles Fundraising sowie Projektplanung und -begleitung. Sie arbeitet in den Sektoren soziale und ländliche Entwicklung, Aus- und Weiterbildung.

VII. ANNEX

VII.1 Abkürzungsverzeichnis

AEA	American Evaluation Association
AGGV	Arbeitsgemeinschaft Globale Verantwortung
BA	Bundesanstalt
BMEIA	Bundesministerium für Europäische und Internationale Angelegenheiten
BMLUFW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BVergG	Bundesvergabegesetz
ADA	Austrian Development Agency
DAC	Development Assistance Committee
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
M&E	Monitoring und Evaluation
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖRK	Österreichisches Rotes Kreuz
SEVAL	Schweizerische Evaluationsgesellschaft
TOR	Terms of reference

VII.2 InterviewpartnerInnen

INSTITUTION	NAME	FUNKTION	DATUM DES INTERVIEWS
-------------	------	----------	----------------------

AuftraggeberInnen:

Austrian Development Agency	Karin Kohlweg	Head of Evaluation Unit	21. Mai 2015
BM f. Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz	Johannes Schweighofer	Abteilungsleiter Internationale Arbeitsmarktpolitik und Forschung	22. Mai 2015
BM f. Europa, Integration, Äußeres	Anton Mair	Stellvertretender Leiter Sektion VII	22. Mai 2015
BM f. Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft	Otto Hofer	Abteilungsleiter Stellvertreter Referat II/1b	7. Mai 2015
Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe	Dagmar Lassmann	Bereichsleitung Projektarbeit	28. Mai 2015
Care Österreich	Daniel Seller, Elisabeth Brezovic	Programmdirektor EZA, Gender Advisor	13. Juli 2015
Caritas Österreich	Georg Matuschkowitz	Leiter Auslandshilfe	25. August 2015
Horizont3000	Thomas Vogel	Abteilungsleiter Programme und Projekte	6. Juli 2015
Kommission f. Entwicklungsforschung	Andreas Obrecht	Leiter	27. Mai 2015
Licht für die Welt	Birgit Müllegger	Programmkoordinatorin	20. Mai 2015
Österreichisches Rotes Kreuz	Annette Schneider; Fritz Petroczi	Leitung Ressourcen u. Support; Projektmonitoring	25. Juni 2015
Österreichische Entwicklungsbank	Kristin Duchateau	Abteilungsleiterin Advisory Programmes	7. Juli 2015
SOS Kinderdorf	Kathrin Pauschenwein	Head of International Programmes	13. Juli 2015
Stadt Wien, MA 23 Wirtschaft, Arbeit und Statistik	Christian Wurm	Leiter Dezernat Forschung, Technologie und Innovation	28. Mai 2015
World Vision	Daniel Streit	Head of International Programmes	15. Juni 2015

AuftragnehmerInnen:

Ärzte ohne Grenzen	Mzia Turashvili	Evaluation coordinator	1. Juli 2015
Bundesanstalt f. Bergbauernfragen	Gerhard Hovorka	Leiter der Abteilung Wirtschaftswissenschaftliche und umweltpolitische Analysen	19. Mai 2015
Ludwig Boltzmann Institut Health Promotion Research	Rahel Kahlert	Institutsleitung	3. Juni 2015
SOS Kinderdorf	Bettina Hofer	Wissenschaftliche Mitarbeiterin Forschung&Entwicklung, Fachbereich Pädagogik	1. Juni 2015

IMPRESSUM

Eigentümerin, Herausgeberin, Verlegerin:

mag.a phil. anita leutgeb msc
practice&research FOR DEVELOPMENT
Maurichgasse 20/29, A-1220 Wien
Tel.: +43 (0)680 5519705
E-Mail: office@anitaleutgeb.at
www.anitaleutgeb.at



anita leutgeb

practice & research FOR DEVELOPMENT