

Inhalt

1 Einleitung	4
2 Zweck der DEZA-Evaluationspolitik	4
3 Definition und Zweck der Evaluation	5
4 Evaluationsgrundsätze	6
5 Evaluationskriterien	7
6 Evaluationstypen	8
7 Evaluationsprozess	9
8 Rollen und Verantwortlichkeiten	10
9 Bekanntgabe der Evaluationsergebnisse	11

Abkürzungen

Agenda 2030	Agenda 2030 der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
ARAMIS	Informationssystem der Verwaltung betreffend Forschungs- und Entwicklungsprojekte – Plattform für externe Studien, die von der Bundesverwaltung durchgeführt oder finanziert werden
CLP	Core Learning Partnership (Kernlerngruppe)
DAC	Entwicklungshilfeausschuss der OECD
DEReC	Evaluation Resource Centre des DAC
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
E+C	Sektion Evaluation und Controlling
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
RBM	Results-based Management (ergebnisorientiertes Management)
SDG	Sustainable Development Goals (Ziele für nachhaltige Entwicklung)
SEVAL	Schweizerische Evaluationsgesellschaft
SpG	Bundesgesetz über die Landessprachen und die Verständigung zwischen den Sprachgemeinschaften (Sprachengesetz)
ToR	Terms of Reference (Pflichtenheft)
UNEG	United Nations Evaluation Group

1 Einleitung

Die vorliegende Evaluationspolitik definiert den Zweck, die Grundsätze und die wichtigsten Zuständigkeiten für Evaluationen in der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). In einer Zeit, in der die Ausgaben für die Entwicklungszusammenarbeit und deren Wirksamkeit vermehrt begründet werden müssen, ist die DEZA bestrebt, die Resultate ihrer Arbeit durch Evaluationen zu belegen, die eine wichtige Basis für solche Beurteilungen darstellen.

Die internationale Zusammenarbeit wird zunehmend von globalen Determinanten beeinflusst. Grenzübergreifende Probleme erfordern globale Lösungsansätze, oft gemeinsam mit lokalen und internationalen Akteuren. Kohärenzfragen werden wichtiger, die Effektivität und die Wirkung von Einzelbeiträgen lassen sich immer weniger klar zuordnen. Gleichzeitig steigen die Forderungen der Politik in Bezug auf einen nachvollziehbaren Resultatnachweis, die Transparenz im Umgang mit Entwicklungsinvestitionen, den stärkeren Fokus auf die ländereigenen Systeme sowie die Förderung der Eigenverantwortung der lokalen Partner. Die internationale Gemeinschaft fordert ein gemeinsames, besser koordiniertes Vorgehen, damit Effektivität

und Effizienz gesteigert und möglichst breite Wirkung erzielt werden kann. Die internationale Zusammenarbeit muss den Schwerpunkt auf Resultate legen mit dem Ziel schrittweise Veränderungen und Wirkung zu erreichen (Wirkungshypothesen). Strategische Verknüpfungen von globalen Programmen mit lokalen Entwicklungsvorhaben ist von zentraler Bedeutung bei der Umsetzung dieser Ziele.¹

Gemäss Artikel 170² der Bundesverfassung sorgt die Bundesversammlung dafür, dass die Massnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Damit der parlamentarische Auftrag an die DEZA wirkungsorientiert, zielführend und zweckmässig umgesetzt werden kann, braucht es ausreichende Ressourcen und angemessene Evaluationskompetenzen.

1 Busan-Partnerschaft; Globale Partnerschaft für wirksame Entwicklungszusammenarbeit; Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und SDG.

2 Bundesverfassung vom 18. April 1999 (Stand am 1. Januar 2018). Art. 170 Überprüfung der Wirksamkeit. Die Bundesversammlung sorgt dafür, dass die Massnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

2 Zweck der DEZA-Evaluationspolitik

Die Evaluation in der DEZA ist kein eigenständiges Instrument: Sie ergänzt andere Instrumente und Prozesse und bildet einen festen Bestandteil des ergebnisorientierten Managements (RBM) der DEZA. Andere Instrumente wie Fallstudien oder Assessments ergänzen die Monitoring- und Evaluationsprozesse, werden aber nicht von dieser Evaluationspolitik abgedeckt.

Die DEZA-Evaluationspolitik³ richtet sich in erster Linie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der

DEZA, dient aber auch der Information anderer Bundesstellen und Partner. Sie steckt den Rahmen für die Evaluationen ab und enthält:

- die Grundprinzipien für die Evaluationen in der DEZA sowie
- eine Übersicht über die Evaluationsarchitektur der DEZA.

Die Evaluationspolitik umfasst keine vertiefte Diskussion spezifischer konzeptioneller, methodischer und operationeller Aspekte.

3 Die DEZA-Evaluationspolitik ist ein Leitdokument der Kategorie B mit normativem Charakter. DEZA-Leitdokumente der Kategorie B sind verbindlich.

3 Definition und Zweck der Evaluation

Die DEZA stützt sich auf die Definition des Entwicklungshilfeausschusses der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD/DAC): «Eine Evaluation ist eine möglichst systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms bzw. einer Politikmassnahme und ihrer Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse. Ziel ist es, die Relevanz und die Erreichung von Zielen zu ermitteln sowie die Entwicklungseffizienz, ihre Wirksamkeit, längerfristige Wirkung (Impakt) und Nachhaltigkeit zu bestimmen. Eine Evaluation sollte glaubwürdige und nützliche Informationen liefern, die die Einbeziehung gewonnener Erkenntnisse in den Entscheidungsfindungsprozess von Empfängern und Gebern ermöglichen.»

Ferner bezeichnet der Evaluationsbegriff einen Prozess, in dem der Wert oder die Signifikanz einer Entwicklungsmaßnahme bestimmt werden.⁴

Evaluationen können vor, während oder nach der Umsetzung einer Massnahme, Strategie oder Politik durchgeführt werden. Vorabklärungen (Ex-ante-Evaluation, Projekt-/Programmprüfung) sind komplementär und wichtig für die Beurteilung der Wirksamkeit einer Entwicklungsmaßnahme, unterscheiden sich aber von den Evaluationen, die sich auf laufende oder abgeschlossene Programme oder Projekte konzentrieren. Die vorliegende Evaluationspolitik deckt nicht alle Aspekte der Vorabklärungen ab.

Monitoring vs. Evaluation

Der Begriff Monitoring bezeichnet einen Prozess der systematischen Erhebung, Analyse, Zusammenstellung und Dokumentation von Daten auf verschiedenen Beobachtungsebenen unter Nutzung verschiedener Informationsquellen.

Die verschiedenen Monitoringprozesse sind entscheidend für das weitere Lernen und die Entscheidungsfindung, insbesondere für die Steuerung und Anpassung laufender Programme oder für Investitionen in neue Initiativen.

Der Begriff der Evaluation bezieht sich auf die spezifische Forschung, die das Monitoring im RBM-System der DEZA ergänzt. Evaluationen können Antworten generieren, die ein Monitoring nicht bieten kann, z. B. kausale Effekte eines Projekts oder Programms, Relevanz thematischer Ansätze oder Politiken der DEZA oder Effektivität und Effizienz von Partnerschaften.

Die Evaluationen in der DEZA haben drei zusammenhängende Ziele:

- **Lernen** mit dem Ziel, die Qualität und die Ergebnisse der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern, indem Wissen darüber gesammelt wird, was funktioniert und warum;
- Evidenzbasierte **Entscheidungsfindung** und **Steuerung** von Programmen, Projekten, Initiativen, Entwicklungsstrategien, Netzwerken und Politikdialog zur steten Verbesserung von Relevanz, Effektivität, Effizienz, Impakt und Nachhaltigkeit;
- **Rechenschaftslegung** durch Berichterstattung und Kommunikation der Ergebnisse der Entwicklungszusammenarbeit an die beteiligten Akteure (EDA und Parlament), die breite Öffentlichkeit im In- und Ausland und die Begünstigten.

Indem alle Evaluationen Resultate auswerten, dienen sie der Rechenschaftslegung. Sie liefern evidenzbasierte Informationen für die Gewinnung von Erkenntnissen und die Entscheidungsfindung, sie stärken die Umsetzung und erleichtern die Ausarbeitung neuer Entwicklungsmaßnahmen und -strategien. Je nach Evaluation und Kontext kann mehr Gewicht auf das Lernen, die Steuerung oder die Rechenschaftslegung gelegt werden.

Die Nutzung der ländereigenen Systeme (Monitoring, Evaluation und statistische Daten) ist entscheidend für die Messung von Effizienz und Effektivität. Insbesondere für die Agenda 2030 und die globale Umsetzung der SDG mit ihren Unterzielen und Indikatoren sind Monitoring- und Evaluationskapazitäten auf Länderebene unerlässlich. Die DEZA ist bestrebt, die Entwicklung von Evaluationskompetenzen und -prozessen in den Partnerländern und darüber hinaus zu unterstützen.

Aktuelle und künftige Herausforderungen im Bereich der Evaluation erfordern oft gemeinsame Überlegungen und Massnahmen der Entwicklungspartner. Die DEZA setzt sich deshalb für das gemeinsame Lernen und Anpassen von Instrumenten, Ansätzen und Methoden ein und beteiligt sich an den entsprechenden Evaluationsnetzwerken.

⁴ OECD/DAC: Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung, 2010. www.oecd.org

4 Evaluationsgrundsätze

Die DEZA richtet sich bei Evaluationen nach den folgenden Grundsätzen der Qualitätsstandards⁵ von OECD/DAC⁶, ALNAP⁷ und SEVAL⁸:

1. **Nutzen.** Die Evaluation, einschliesslich des Evaluationsprozesses und seiner Ergebnisse, muss für den beabsichtigten Zweck konzipiert werden. Die Festlegung der Adressaten und des Verwendungszwecks ist daher entscheidend. Die Evaluationsergebnisse müssen rechtzeitig und für den vorgesehenen Verwendungszweck zur Verfügung gestellt werden.
2. **Machbarkeit.** Die Evaluation muss kontextbezogen und kostenbewusst konzipiert und durchgeführt werden.
3. **Korrektheit.** Die Evaluation muss rechtlich und ethisch korrekt, respektvoll und unbefangenen durchgeführt werden. Die Rechte und die Würde aller Beteiligten und Betroffenen sind zu respektieren.
4. **Qualität und Zuverlässigkeit.** Qualität und Zuverlässigkeit beziehen sich auf das Personal, den Prozess und das Evaluationsergebnis. Die Evaluation muss angemessene, nützliche Informationen liefern, die auf methodisch fundierten Ansätzen basieren. Die Empfehlungen müssen in einem nachvollziehbaren logischen Zusammenhang zu den Ergebnissen stehen.
5. **Mitwirkung.** Die aktive Teilnahme und Mitwirkung der betroffenen Akteure ist unerlässlich für die Sicherstellung der Eigenverantwortung und die Nutzung der Evaluationsergebnisse. Die Evaluationsergebnisse sind relevant für Geber und Begünstigte. Das Pflichtenheft sollte Fragen regeln, die für die einzelnen Partner von Belang sind.
6. **Unvoreingenommenheit und Unabhängigkeit.** Gute Evaluationen erfordern objektive und zuverlässige Daten und müssen unvoreingenommen und unabhängig von Programmgestaltung, -management und -umsetzung durchgeführt werden. Die Ansichten der Evaluatorinnen und Evaluatoren in den Evaluationsberichten werden als unabhängige Standpunkte respektiert. Es wird kein Druck auf sie ausgeübt, damit sie ihre Ansichten oder Formulierungen anpassen. Die DEZA nimmt in Form einer Management Response schriftlich Stellung zu den Empfehlungen.
7. **Transparenz.** Evaluationen, einschliesslich Prozesse, Daten, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sowie Management Response und Folgemaassnahmen müssen öffentlich zugänglich gemacht werden, um die Rechenschaftslegung zu ermöglichen und das Lernen zu fördern.
8. **Partnerschaft.** Die DEZA koordiniert die Durchführung von Evaluationen wo möglich mit anderen Akteuren und Partnern (Geber, Regierungen, NGO usw.).⁹ Die Evaluationen von Beiträgen an multilaterale Organisationen und Entwicklungsbanken beruhen auf dem Subsidiaritätsprinzip.¹⁰

Diese acht Grundsätze gelten für alle am Evaluationsprozess beteiligten Akteure; ihre Einhaltung wird während des gesamten Evaluationsprozesses von der auftraggebenden Stelle (durch eine für den Evaluationsprozess verantwortliche Person) sichergestellt.

5 Die Ethical Guidelines for Evaluation der UNEG (www.unevaluations.org) und der Evaluation of Humanitarian Action Guide des ALNAP (www.alnap.org) enthalten auch eine Reihe von relevanten Informationen, die bei den Evaluationen der DEZA berücksichtigt werden sollten. Der ALNAP-Leitfaden beschreibt den «Do no Harm»-Grundsatz, während der UNEG-Leitfaden besonderes Gewicht auf systematische Untersuchung, Kompetenz, Integrität, Ehrlichkeit, Achtung der Menschen und Verantwortung für das allgemeine und öffentliche Wohlergehen legt.

6 OECD/DAC: Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung, 1991. www.oecd.org

7 ALNAP: Strengthening humanitarian action through evaluation and learning. www.alnap.org

8 Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft, 9. September 2016. www.seval.ch

9 Bei gemeinsamen Evaluationen sollte das Dokument «OECD DAC Guidance for Managing Joint Evaluations» (<http://www.oecd.org/dac/evaluation/37512030.pdf>) als Grundlage verwendet werden.

10 Die DEZA nutzt die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Evaluationen dieser Organisationen sowie aus externen Assessments oder Evaluationsprozessen (z. B. MOPAN). Die DEZA evaluiert keine Aktivitäten von multilateralen Organisationen und Entwicklungsbanken.

5 Evaluationskriterien

Bei der Planung einer Evaluation müssen die folgenden Kriterien immer berücksichtigt werden, wobei die OECD/DAC-Kriterien für die Evaluation der Entwicklungszusammenarbeit¹¹ als Grundlage gelten. Bei Evaluationen im Bereich der humanitären Hilfe sollte zudem den nachstehenden zusätzlichen Kriterien Rechnung getragen werden, welche auf dem Leitfaden «Evaluation of Humanitarian Action» des ALNAP¹² basieren. Wenn ein Kriterium für nicht relevant erachtet wird, sollte dies im Konzeptpapier, im Approach Paper oder im Pflichtenheft der Evaluation ausdrücklich festgehalten werden. **Es ist nicht zwingend erforderlich, alle Bewertungskriterien zu verwenden; die DEZA fördert einen verstärkten Fokus auf Evaluationen für spezifische Zwecke und Nutzer.**

- **Relevanz.** Beurteilt, inwieweit ein Programm auf die Prioritäten und Politiken der Zielgruppe, des Empfängers und des Gebers ausgerichtet ist. *Ist die Intervention relevant in Bezug auf die Ziele und Politiken der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit sowie die Bedürfnisse und Prioritäten von Partnerländern und Zielgruppen?*
- **Effektivität.** Ein Mass für die Zielerreichung eines Programms. *Inwieweit wurden die Ziele (Outcomes) erreicht oder werden voraussichtlich erreicht?*
- **Effizienz.** Misst die – qualitativen und quantitativen – Ergebnisse im Verhältnis zu den Inputs. *Können dieselben Resultate auch kostengünstiger erzielt werden?*
- **Impakt.** Positive und negative längerfristige Veränderungen, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmassnahme verursacht werden. *Welches sind die beabsichtigten und unbeabsichtigten Auswirkungen des Programms, auch auf Begünstigte und andere Akteure?*
- **Nachhaltigkeit.** Bewertet, ob die positiven Auswirkungen einer Entwicklungsmassnahme auch nach dem Rückzug des Gebers anhalten werden. *Inwieweit werden die Effekte anhalten, nachdem die DEZA ihre Unterstützung eingestellt hat?*

Zusätzliche Kriterien für die Evaluation der humanitären Hilfe (wie weiter oben beschrieben zu berücksichtigen):

- **Verknüpfung.** Bewertet, inwieweit kurzfristige Nothilfemassnahmen auch längerfristige und miteinander verbundene Probleme berücksichtigen. Ersetzt das bei developmental evaluations verwendete Nachhaltigkeitskriterium.
- **Deckungsgrad.** Bewertet, inwieweit die humanitäre Hilfe die wichtigsten Bevölkerungsgruppen erreicht, die von einer lebensbedrohlichen Situation betroffen sind.
- **Kohärenz.** Bewertet, inwieweit die Sicherheits-, Entwicklungs-, Handels- und Militärpolitik sowie die humanitäre Politik kohärent sind und humanitäre und Menschenrechtsüberlegungen einbeziehen.
- **Koordination.** Bewertet, inwieweit die Aktivitäten der verschiedenen Akteure aufeinander abgestimmt sind, Synergien fördern und Lücken, Doppelspurigkeiten und Ressourcenkonflikte vermeiden (häufig Teil der Effektivität).

11 OECD/DAC: Kriterien für die Evaluation von Entwicklungszusammenarbeit. www.oecd.org

12 <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-evaluation-humanitarian-action-2016.pdf>

6 Evaluationstypen

Es gibt verschiedene Evaluationstypen, die sich je nach Anforderungen der Auftraggeber unterscheiden. Die verschiedenen Typen, gemäss OECD/DAC-Liste, können in vier Kategorien unterteilt werden: **Evaluationsgegenstand** (Institution, Politik, Strategie, Thema, Sektor, Programm, Projekt), **Zeitpunkt der Durchführung** (ex-ante, *real-time*, *mid-term*, formativ und ex-post), **Ansatz** (theoriebasierte Evaluation, Impakt-Evaluation, *Entwicklungsevaluation*¹³, nutzenorientierte Evaluation¹⁴, Meta-Evaluation usw.) und **Verbindung zum Subjekt** (unabhängige Evaluation, Selbstevaluation).

Die DEZA erachtet alle Evaluationen in ihrem RBM-System als strategisch, unterscheidet aber zwischen den folgenden auftraggebenden Stellen:

- **Evaluationen, die von der Direktion in Auftrag gegeben** und von der Sektion Evaluation und Controlling (E+C) geleitet werden;
- **Evaluationen, die von den operationellen Einheiten** der vier Bereiche der DEZA oder den Schweizer Kooperationsbüros im Ausland in Auftrag gegeben werden.

¹³ Aus dem englischen: Developmental Evaluation (Michael Quinn Patton)

¹⁴ Aus dem englischen: Utilisation-Focused Evaluation (Michael Quinn Patton)

Die häufigsten Evaluationstypen:

Evaluationstyp ¹⁵	Kurzbeschreibung ¹⁶
Evaluation von Kooperationsstrategien	Mid-Term- oder End-Term-Evaluation der Kooperationsstrategie eines Landes oder einer regionalen Kooperationsstrategie. Es handelt sich häufig um eine summative ¹⁷ oder formative ¹⁸ Evaluation.
Impakt-Evaluation ¹⁹	Impakt-Evaluationen ermitteln den kausalen Effekt eines Projekts, eines Programms oder einer Politik in Bezug auf ein oder mehrere Outcomes. Sie werden in der Regel vor dem <i>Upscaling</i> von Innovationen durchgeführt, um eine breitere Evidenz zu erzielen.
Institutionelle Evaluation	Sektor übergreifende, Organisations- oder Partnerevaluation auf der Grundlage übergeordneter institutioneller Ziele. Dabei werden häufig Ansätze der <i>Developmental Evaluation</i> verwendet. ²⁰
Gemeinsame (Joint) Evaluation	Eine Evaluation, an der verschiedene Geber und/oder Partner beteiligt sind. Zu den potenziellen Vorteilen gehören gegenseitiger Kapazitätsaufbau, gemeinsames Lernen, Harmonisierung, reduzierte Transaktionskosten und grössere Reichweite. ²¹
Meta-Evaluation	In einer Meta-Evaluation werden die Erkenntnisse von mehreren Evaluationen zusammengefasst. Meta-Evaluationen werden auch verwendet, um Erkenntnisse einer Evaluation zu bewerten, um deren Qualität zu beurteilen und/oder die Leistung der Evaluatoreninnen/Evaluatoren zu bewerten. ²²
Programm-/Projektevaluation	Mid-Term- oder End-Term-Evaluation eines Programms/Projekts oder einer Reihe von Programmen/Projekten innerhalb der operationellen Bereiche der DEZA. Externe Evaluationen sind die Regel, manchmal auch unter Mitwirkung von Peers.
Selbstevaluation	Evaluation durchgeführt von den Verantwortlichen für die Gestaltung und Durchführung einer Entwicklungsmassnahme. ²³ Selbstevaluationen bzw. interne Evaluationen werden hauptsächlich für Lernzwecke verwendet.
Thematische Evaluation	Evaluation einer Anzahl ausgewählter Entwicklungsmassnahmen, die alle dieselbe Entwicklungspriorität haben – Länder-, Regionen- und Sektorübergreifend. ²⁴

¹⁵ Die Liste ist nicht abschliessend; die verschiedenen Typen können auch anders kombiniert werden.

¹⁶ Weitere nützliche Informationen sind auf der Website <http://www.betterevaluation.org/> zu finden. Das OECD/DAC-Glossar zu Evaluationen umfasst Definitionen der häufigsten Begriffen.

¹⁷ Summative Evaluationen werden nach Abschluss eines Programms oder Projekts durchgeführt. Sie liefern Erkenntnisse zur Frage, inwieweit die erwarteten Ergebnisse (vor allem Outcomes) erzielt wurden. Summative Evaluationen können mit formativen Evaluationen kombiniert werden.

¹⁸ Formative Evaluationen dienen der Verbesserung der Leistung laufender Programme und Projekte. Ihr Hauptzweck sind Lernen, Steuerung und Management. Formative Evaluationen können mit summativen Evaluationen kombiniert werden.

¹⁹ Nützliche Informationen sind unter <http://www.3ieimpact.org/en/> zu finden.

²⁰ Der Developmental Evaluation Approach, entwickelt durch Michael Quinn Patton wird auf folgender Webseite erörtert: http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/developmental_evaluation

²¹ Bei gemeinsamen Evaluationen sollte das Dokument «OECD DAC Guidance for Managing Joint Evaluations» (<http://www.oecd.org/dac/evaluation/37512030.pdf>) als Grundlage verwendet werden.

²² Definition des OECD/DAC-Glossars entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management.

²³ Definition des OECD/DAC-Glossars entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management.

²⁴ Definition des OECD/DAC-Glossars entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management.

7 Evaluationsprozess

Alle Evaluationen in der DEZA folgen einem sechs-stufigen Prozess²⁵, unabhängig vom Evaluationstyp und vom Auftraggeber (d. h. Direktion der DEZA oder operationelle Einheiten). Der folgende Prozess stellt einen Mindeststandard dar; Abweichungen sollten angemessen begründet werden.

²⁵ Die Leitfäden der DEZA für den Evaluationsprozess stehen unter <https://www.shareweb.ch/site/qa> zur Verfügung.

Evaluationsschritt	Kurze Beschreibung und <i>Schlüsseldokumente</i>
1. Definieren Sie den Evaluationsgegenstand .	Entwickeln Sie eine erste Beschreibung des Evaluationsthemas (Programm, Projekt, Strategie, Politik usw.). Stützen Sie die Evaluation auf eine bestehende Wirkungshypothese oder Programmlogik ab. Dieser erste Schritt stellt die <i>Nutzenorientierung</i> der Evaluation sicher: Warum ist eine Evaluation notwendig, und wer nutzt die Evaluationsergebnisse wofür?
2. Stecken Sie den Rahmen der Evaluation ab.	Definieren Sie den Zweck, den Umfang und die spezifischen Fragen der Evaluation. Klären Sie auch, wer an der Evaluation teilnehmen soll (in einer Referenzgruppe, Kernlerngruppe [CLP] usw.), um die institutionelle Verankerung und Akzeptanz der Evaluationsergebnisse sicherzustellen. Das <i>Pflichtenheft</i> (ToR) oder das <i>Approach Paper</i> (AP) beschreiben Hintergrund und Kontext, Zweck, Ziel, Umfang und Zeitrahmen der Evaluation.
3. Wählen Sie eine Evaluatorin bzw. einen Evaluator .	Wählen Sie eine Evaluatorin oder einen Evaluator (oder ein Evaluationsteam) durch eine (internationale) Ausschreibung. › Der <i>Vertrag</i> mit den ausgewählten Evaluatorinnen/Evaluatoren legt die Bedingungen des Auftrags fest. Selbstevaluationen basieren ebenfalls auf klaren Pflichtenheften und/oder Vorgaben für das interne Evaluationsteam.
4. Stellen Sie sicher, dass die Evaluation methodisch fundiert ist.	Die Evaluationsgrundsätze der DEZA müssen während des gesamten Prozesses gewahrt bleiben. Der vom Evaluator, der Evaluatorin bzw. den Evaluatoren vorbereitete <i>Inception Report (IR)</i> fasst die wesentlichen Erkenntnisse der Vorbereitungsphase zusammen und verdeutlicht den Evaluierungsprozess.
5. Erstellen Sie Bericht über die Evaluationsergebnisse und unterstützen Sie deren Nutzung.	Erste Erkenntnisse sollten mit den wichtigsten Stakeholdern diskutiert und validiert werden. Die Evaluatoren/Evaluatoren sind gebeten, einen unabhängigen, qualitativ hochwertigen und nutzungsorientierten Bericht zu erstellen. Der endgültige <i>Evaluationsbericht</i> gibt direkte und explizite Antworten auf die Schlüsselfragen. Der Bericht erläutert die verwendeten Methoden, beschreibt die Ergebnisse, Herausforderungen und Mängel und umfasst Schlussfolgerungen und Empfehlungen.
6. Sorgen Sie für eine formelle Management Response .	Die formelle <i>Management Response</i> der auftraggebenden Stelle anerkennt den Wert der Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation im aktuellen Kontext und gibt eine strategische Ausrichtung für ihre Nutzung vor, auch in Bezug auf die zu ergreifenden Massnahmen und die Verantwortlichkeiten. Die DEZA engagiert sich, dass die Management Response vollständig ist und veröffentlicht wird, und stellt das Follow-up sicher.

8 Rollen und Verantwortlichkeiten

Direktion der DEZA

Die Direktion der DEZA überträgt die Verantwortung für die Durchführung von Evaluationen, die für die ganze Institution relevant sind, an die Sektion Evaluation und Controlling (E+C). Sie genehmigt jährlich die Evaluationsplanung. Zudem bestätigt die Direktion die Evaluationen und genehmigt die Management Responses.

Sektion Evaluation und Controlling (E+C)

Die Sektion E+C ist innerhalb der DEZA dafür zuständig, die von der Direktion der DEZA angeordneten Evaluationen zu planen, zu organisieren und in Auftrag zu geben. Zudem ist sie für die Veröffentlichung und das Follow-up der Management Responses zu diesen Evaluationen verantwortlich.

Die Sektion E+C sorgt für hohe Evaluationsstandards bei allen ihren Evaluationen und berät die Sektion Qualitätssicherung und Armutsreduktion (QS) in Bezug auf die angemessene Begleitung aller Evaluationen. Des Weiteren beteiligt sich die Sektion E+C an internationalen gemeinsamen Evaluationen und vertritt die DEZA in nationalen und internationalen Evaluationsnetzwerken.

Die Sektion E+C koordiniert ihre Aktivitäten mit anderen Evaluationseinheiten der Bundesverwaltung. Durch die Verbreitung von Evaluationsergebnissen in der Öffentlichkeit (Universitäten, parlamentarische Kommissionen usw.) leistet sie zudem einen aktiven Beitrag zur Transparenz und zur Legitimierung der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit.

Die Sektion E+C verfügt über ein eigenes Budget für die Durchführung und das Follow-up von Evaluationen, für die Stärkung der Evaluationskompetenzen von Partnern sowie für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten.

Operationelle Einheiten (Zentrale und Schweizer Kooperationsbüros)

Die operationellen Einheiten aller DEZA-Bereiche und Schweizer Kooperationsbüros (Kobü) führen diejenigen Evaluationen durch, die für sie von strategischem Interesse sind. Sie haben dabei folgende Verantwortlichkeiten:

- Planung und Koordination von Evaluationen gemäss den internationalen und schweizeri-

schen Evaluationsstandards, einschliesslich der Evaluationspolitik der DEZA.

- Erstellung einer Management Response zu allen in Auftrag gegebenen Evaluationen, die bei der Umsetzung der Empfehlungen und beim Follow-up verwendet wird.
- Sicherstellen, dass Programme so geplant und ausgeführt werden, dass die Validität der Wirkungshypothesen auch zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert werden kann (d. h. explizite Wirkungshypothesen, Resultatmatrix, Baselines, Monitoringdaten usw.).
- Beitrag zum Wissensmanagement. Die operationellen Einheiten sorgen für eine angemessene Verbreitung von Evaluationsergebnissen, gewonnenen Erkenntnissen und Empfehlungen.
- Veröffentlichung des Evaluationsberichts (einschliesslich Management Response) in der Datenbank «Externe Studien» der Bundesverwaltung.²⁶
- Mitwirkung bei Evaluationen der Sektion Evaluation und Controlling, d. h. bei Koordinations- und Leitungsaufgaben, Mitwirkung in Referenz-, Steuerungs- oder Kernlerngruppen (CLP), Bereitstellung von Daten und Informationen, Mitwirkung bei Interviews oder Diskussionen von Fokusgruppen.

Sektion Qualitätssicherung und Armutsreduktion (QS)

Die Sektion Qualitätssicherung und Armutsreduktion (QS) berät und unterstützt die operationellen Einheiten konzeptionell und methodisch bei Evaluationen. Sie stellt sicher, dass die Resultatorientierung gestärkt und eine lernorientierte operationelle Steuerung gefördert wird, indem Evaluationen als integraler Bestandteil eines umfassenden Monitoring- und Evaluationskonzepts (RBM) betrachtet werden. Sie sorgt für die dafür notwendige Weiterbildung und Kapazitätsentwicklung und verfasst die entsprechenden Standards und Leitfäden.

²⁶ <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/studien.html>

9 Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse

Die Kommunikation der Evaluationsergebnisse ist eine Voraussetzung für (institutionelles) Lernen, Steuerung, Transparenz und Rechenschaftslegung. Die DEZA strebt nach vollständiger Transparenz und stellt daher sicher, dass die Evaluationsberichte einschliesslich der entsprechenden Management Responses öffentlich zugänglich sind. Die von der Direktion der DEZA in Auftrag gegebenen Evaluationen werden beim DEREc, auf der Website des EDA, in der öffentlichen Datenbank «Externe Studien/Evaluationen» der Bundesverwaltung und auf ARAMIS publiziert. Alle anderen Evaluationsberichte (einschliesslich Management Responses) werden in der öffentlichen Datenbank «Externe Studien/Evaluationen» der Bundesverwaltung zugänglich gemacht. Die Verbreitung des Evaluationsberichts sollte Teil der ordentlichen Planung einer Evaluation sein.

Neben dem Evaluationsbericht, seiner Zusammenfassung und der Management Response sollten weitere Publikationen für die wichtigsten Stakeholder in Erwägung gezogen werden. Evaluationsevidenz und Empfehlungen sollten für ein breiteres Publikum einfach zugänglich sein.²⁷ Daher sollten auf der Grundlage der Evaluationsberichte Informationsbroschüren, Bild- und Videomaterial, Factsheets oder gezielte Berichte wie Wirkungsberichte erstellt werden, um das öffentliche Bewusstsein und die Diskussion über die internationale Zusammenarbeit und die humanitäre Hilfe zu fördern. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Verbreitung solcher Informationen zielgerichtet, leserfreundlich und im Einklang mit den heutigen Kommunikationsstandards erfolgt.

²⁷ Art. 7 Sprachengesetz (SpG): «Die Bundesbehörden bemühen sich um eine sachgerechte, klare und bürgerfreundliche Sprache und achten auf geschlechtergerechte Formulierungen.»

Impressum

Herausgeber:

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

3003 Bern

www.deza.admin.ch

Gestaltung:

Visuelle Kommunikation EDA

Kontakt:

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

Sektion Evaluation und Controlling

Freiburgstrasse 130, 3003 Bern

sektion.evaluation-controlling@eda.admin.ch

Die vorliegende Publikation (Leitdokument der Kategorie B) ist auch auf Französisch, Englisch, Italienisch und Spanisch erhältlich und kann unter www.eda.admin.ch/publikationen in elektronischer Form bezogen werden.

Bern, März 2018/© EDA