

Der Evaluationsprozess in 10 Schritten – ein Leitfaden



Herausgeber

Brot für die Welt -
Evangelischer Entwicklungsdienst
Evangelisches Werk
für Diakonie und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Telefon +49 30 65211 0
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Redaktion

Nicole Derbinski,
Thomas Reinhardt

Gestaltung

NORDSONNE IDENTITY

Berlin, November 2016

Der Evaluationsprozess in 10 Schritten - ein Leitfaden

Inhalt

Vorwort	5
Schritte einer Evaluation	6
Evaluation - Einführung	9
Schritt 01	
Planung und Budgetierung.....	14
Schritt 02	
Terms of Reference (ToR)	16
Schritt 03	
Einholung von Angeboten.....	23
Schritt 04	
Auswahl von Gutachter_innen	24
Schritt 05	
Vertragsabschluss	28
Schritt 06	
Auftragsklärungsgespräch.....	30
Schritt 07	
Inception Report	33
Schritt 08	
Debriefing/Präsentation der Ergebnisse	35
Schritt 09	
Bewertung des Endberichts	37
Schritt 10	
Umgang mit Ergebnissen von Evaluationen.....	41

Vorwort

Evaluationen gewinnen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit immer mehr an Bedeutung. Externe Evaluationen werden eingesetzt, um Rechenschaft z.B. gegenüber Mittelgebern abzulegen und viel wichtiger noch, um aus den gemachten Erfahrungen und Einschätzungen externer Experten zu lernen.

Damit Evaluationen sowohl den Ansprüchen der implementierenden Organisation als auch den Ansprüchen der Geldgeber gerecht werden, ist es wichtig, dass der Prozess richtig geplant und begleitet sowie ausreichend Zeit eingeplant wird.

Wann beginne ich mit den Planungen? Was sind qualitativ gute Terms of Reference? Wie bewerte ich ob ein Bericht gut oder schlecht ist? Dies sind typische Fragestellungen im Verlauf eines Evaluationsprozesses. Die vorliegenden Handreichungen wurden erstellt, um den Mitarbeitenden sowie den Partnerorganisationen von Brot für die Welt praktische Hilfestellungen während des Evaluationsprozesses anzubieten.

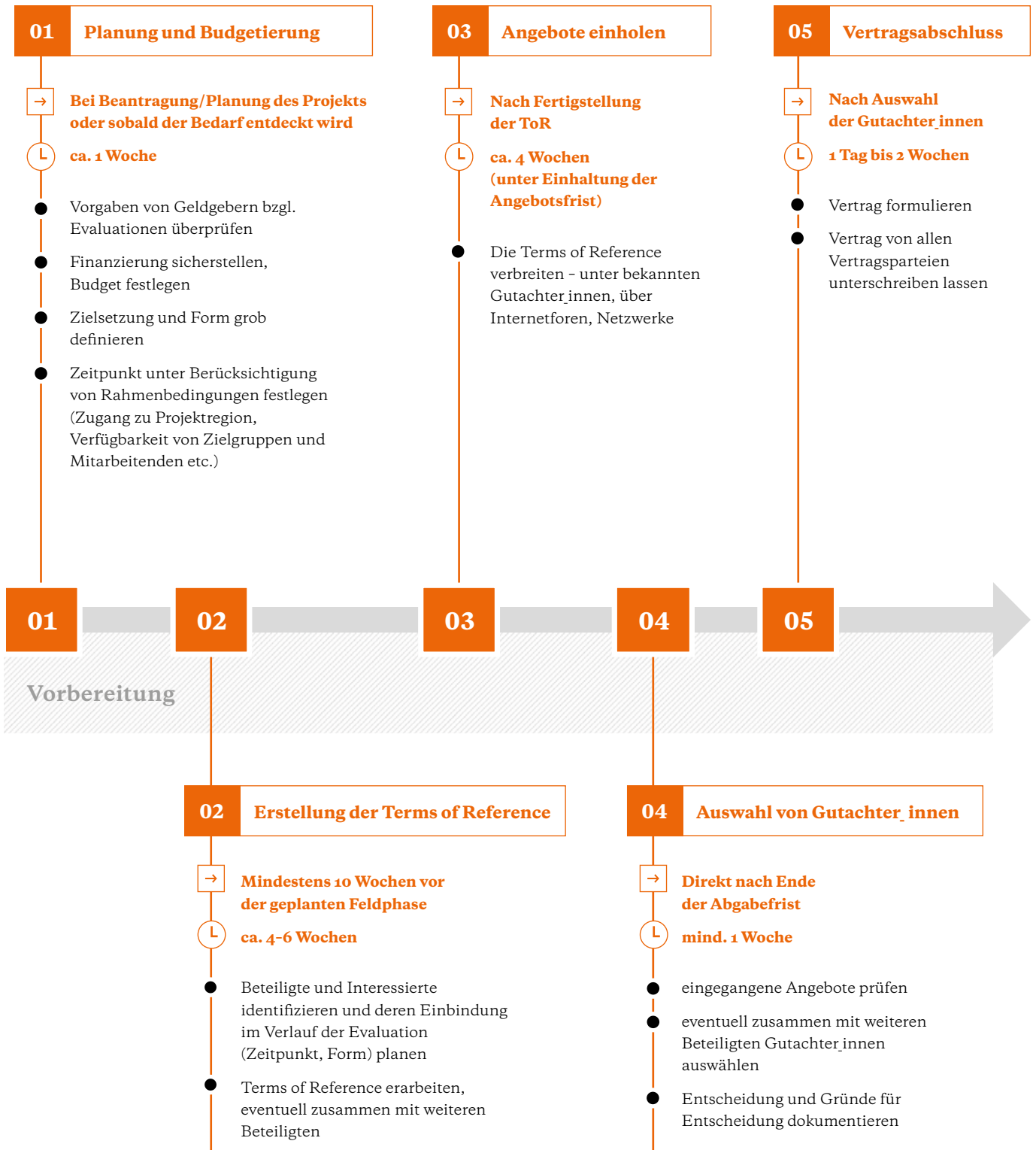
Hierzu wurde der Evaluationsprozess in zehn Schritte unterteilt. Für jeden dieser Prozessschritte wurde eine Handreichung erstellt, welche unabhängig voneinander genutzt werden können. Außerdem gibt es eine Handreichung als Einführung, welche Grundlagen zum Thema Evaluation beinhaltet. Der Schritt der Datenerhebung erfolgt durch die externen Gutachter_innen, daher gibt es zu diesem Schritt keine Handreichung.

In jeder Handreichung wird erklärt, was bei diesem Schritt zu beachten ist, warum dieser wichtig ist und wer einbezogen werden sollte. Ziel ist es, wichtige Hinweise und Hilfestellungen zu geben, wie die einzelnen Schritte umgesetzt werden können. Die Handreichungen sind speziell auf externe Evaluationen ausgerichtet, enthalten jedoch auch für andere Evaluationsformen relevante Hinweise. Alle Handreichungen sind in den 5 Verkehrssprachen von Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst (Brot für die Welt) verfügbar.

Die Handreichungen inklusive ihrer Anhänge sind als Hilfestellungen zu verstehen, ihr Einsatz ist nicht verpflichtend. Zu Vorgaben von Brot für die Welt zum Thema Evaluation sei auf das Dokument „Vorgaben zur Durchführung von Einzelprojektevaluationen“ im Anhang des Kooperationsvertrags verwiesen, allerdings ist zu beachten, dass andere Geber andere Vorgaben haben könnten, die ggf. ebenfalls berücksichtigt werden müssen.

Rückfragen und Verbesserungsvorschläge können immer an Brot für die Welt gerichtet werden !

Schritte einer Evaluation

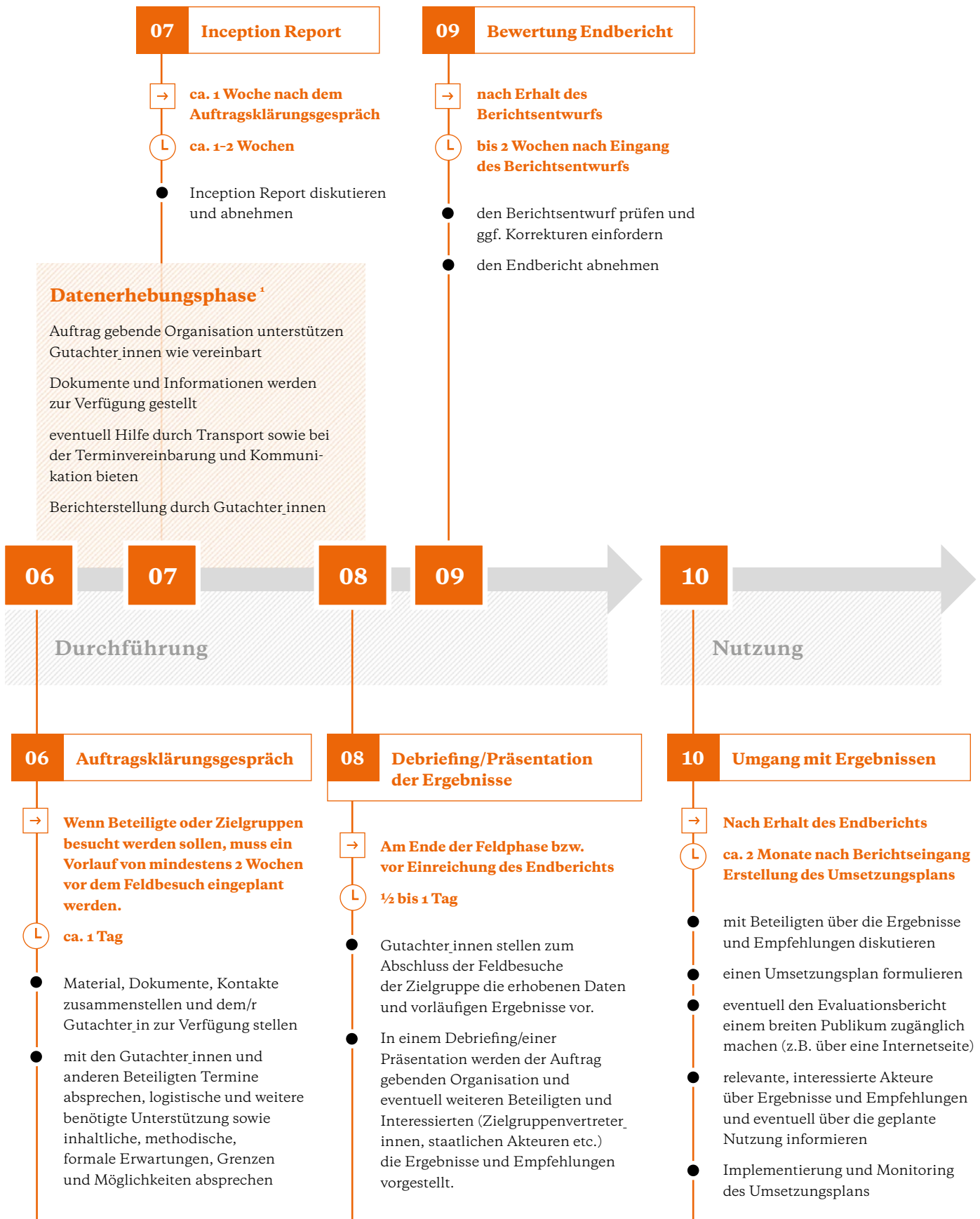


Zeichenerklärung

→ Zeitpunkt

L Durchführungsdauer

¹ Da die Datenerhebung durch die externen Gutachter_innen erfolgt, gibt es zu diesem Schritt keine Handreichung.



Evaluation - Einführung

Definition

Evaluieren bedeutet einschätzen, analysieren, bewerten, beurteilen.

In der internationalen Zusammenarbeit wird Evaluation definiert als „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 Verwirklichung von Zielen zu ermitteln sowie ihre Effizienz für die Entwicklung, ihre Wirksamkeit, längerfristige Wirkung 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.“

OECD-DAC-Glossar

Warum wird evaluiert?

Evaluationen haben zwei wesentliche **Zielsetzungen**:

- das **Lernen** aller Beteiligten, das heißt von Zielgruppen, von Partnerorganisationen, von Brot für die Welt, von Geldgebern und Stakeholdern, oft auch anderer Institutionen und Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, mit denen die Ergebnisse geteilt werden, und
- die **Rechenschaftslegung** gegenüber Geldgebern (Spender/innen, Co-Finanziers etc.).

Was wird evaluiert?

Der **Evaluationsgegenstand**, d.h. das was evaluiert wird, kann sehr unterschiedlich sein. Beispiele hierfür wären z.B.:

- eine oder mehrere einzelne Projektkomponente/n
- ein Projekt (Projektelevaluation)
- mehrere Projekte thematisch gleicher Ausrichtung (Querschnittsevaluation)
- ein übergeordnetes Programm, das mehrere Projekte umschließt (z.B. alle Projekte in einem Land)

- eine (Sektor-)Politik
- ein Instrument, ein Arbeitsansatz
- eine Organisation bzw. einzelne Bereiche oder Prozesse einer Trägerorganisation (z.B. PME, Finanzsysteme, Personal- oder Managementstruktur).

Wer evaluiert?

Evaluationen können auf unterschiedliche **Weise** durchgeführt werden, d.h.

- als **Selbstevaluation** von den Personen, die für die Implementierung des Projektes/Programms verantwortlich sind
- als **interne Evaluation**, d.h. von Personen, die zwar in derselben Organisation arbeiten, die das Projekt/Programm implementiert bzw. finanziert, die jedoch nicht in die Durchführung involviert sind
- als **externe Evaluation** von externen, unabhängigen Gutachterinnen

Übersicht: Wer evaluiert und welche Punkte sind dabei zu bedenken			
	Selbstevaluation	interne Evaluation	externe Evaluation
Kosten	sind relativ niedrig, da normalerweise kein Honorar für eine/n externe/n Gutachter_innen anfällt.	sind relativ niedrig, da auch hier kein Honorar für eine/n externe/n Gutachter_innen gezahlt werden muss.	sind relativ hoch, weil ein externe/r Gutachter_innen, oft auch deren/dessen Transport und Unterbringung bezahlt werden muss.
nicht-monetärer Aufwand (Zeit, Personal etc.)	kann durchaus hoch sein, da sich mindestens eine Person des Projekts/der Organisation mit der Vorbereitung (Methodik, Fragestellung etc.) und Durchführung intensiv befassen muss.	ist für die durchführende Person relativ hoch, jedoch hält sich der Aufwand insofern in Grenzen, als dass die Person die Organisation und die Rahmenbedingungen bereits kennt.	sind nicht unbedingt geringer, denn die Terms of Reference müssen verfasst, die Ausschreibung organisiert und die Auswahl getroffen werden. Zudem kennen externe Gutachter_innen das Projekt und die Stakeholder oft nicht, sodass relativ viel Zeit in die Information, Kommunikation und die Organisation gesteckt werden muss.
mögliche, zu bedenkende negative Effekte	Je nach kulturellen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen im Team kann es schwierig bis unmöglich sein, dass sich die Beteiligten kritisch mit sich und ihrer Arbeit und eventuellen Verbesserungen auseinandersetzen.	Im Team muss darauf geachtet werden, dass die Ergebnisse und Empfehlungen auf das Projekt/die Organisation bezogen und angenommen werden und nicht der evaluierenden Person übel genommen werden. Genauso muss die Neutralität der evaluierenden Person garantiert sein.	Je nach Persönlichkeit und Vorwissen des/der externen Gutachter_in kann es schwierig sein, dass er/sie das Projekt in seiner Gänze und die Rahmenbedingungen versteht. Außerdem muss immer sichergestellt werden, dass alle Beteiligten mit dem angezeigten Respekt behandelt werden und die Anonymität gewahrt bleibt.
mögliche positive Nebeneffekte	Die Beteiligten können lernen, dass sie für den Erfolg verantwortlich sind, dass sie aber auch Einfluss auf die Gestaltung nehmen können.	Ein „Von-einander-Lernen“ innerhalb der Organisation und ein Austausch kann angeregt werden, sodass auch bei der Implementierung öfter auf vorhandene Kenntnisse und Wissen von Kolleg_innen zurückgegriffen wird.	Ein unverstellter Blick von außen kann neue Aspekte zu Tage fördern, neue Fragen aufwerfen, neue Ideen bringen und so dem Projekt/der Organisation neue Impulse geben.
Produkte	Normalerweise entsteht kein formaler Evaluationsbericht. Die Art und Weise wie die Ergebnisse dokumentiert werden, muss vorab vereinbart werden.	Die Form des Evaluationsberichts muss internen Vorgaben entsprechen; wenn es keine Vorgaben gibt, muss eine Vereinbarung vorab getroffen werden.	Ein Evaluationsbericht, der die Fragen der Terms of Reference beantwortet, dem Vertrag und den OECD/DAC-Richtlinien entspricht, muss erarbeitet werden.

Es kann nicht gesagt werden, **dass der eine Evaluationstyp grundsätzlich besser ist als der andere - je nach Voraussetzungen, Zielsetzung und Vorgaben der Geldgeber sollte bzw. muss man sich für die eine oder die andere Form entscheiden.** So sollen die vorherigen Punkte in der Tabelle lediglich als Entscheidungshilfe verstanden werden.

Wann wird evaluiert?

Der **Zeitpunkt**, wann eine Evaluation durchgeführt wird, kann variieren; es gibt:

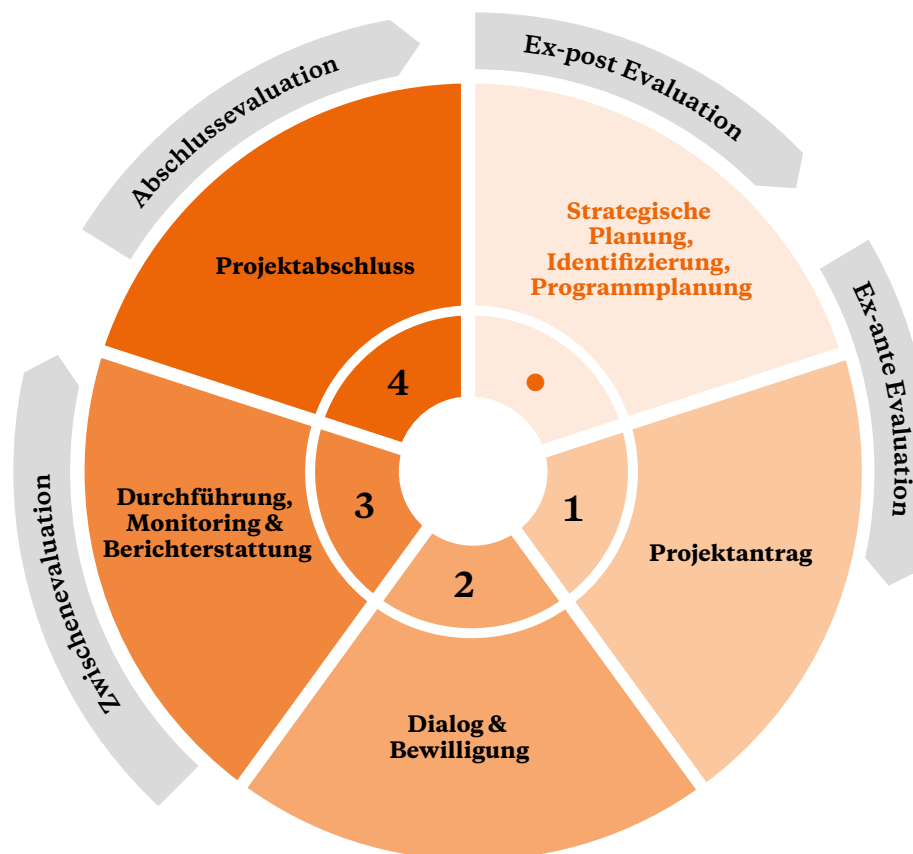
- **ex-ante-Evaluationen**, d.h. schon bevor ein Projekt beginnt, werden die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zusammengetragen und bewertet - meistens um sich ein genaueres Bild der Situation und von den Bedürfnissen zu machen

- **Zwischenevaluationen**, d.h. irgendwann im Verlauf des Projekts wird eine Evaluation durchgeführt, um sicher zu gehen, dass man sich auf einem guten Weg befindet, die gesteckten Ziele zu erreichen und um eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Zusätzlich können die Ergebnisse genutzt werden, um für eine kommende Förderphase oder auch für ähnliche Projekte zu lernen

- **Abschlussevaluationen**, d.h. am Ende eines Projektes (einer Förderperiode) wird erhoben, ob die gesteckten Ziele erreicht worden sind, und welche Wirkungen schon sichtbar sind, um für eine kommende Förderphase oder auch für ähnliche Projekte zu lernen

- **ex-post-Evaluationen**, d.h. mit einem gewissen zeitlichen Abstand zum Projektende wird erhoben, welche Veränderungen durch das Projekt bewirkt worden sind und auch über die Projektimplementierung hinaus Bestand haben.

Wann wird evaluiert - Der Projektzyklus



Wie wird evaluiert? – Qualitätsstandards

Evaluationsstandards beschreiben, wie der Prozess einer Evaluation gestaltet sein soll, damit eine hohe Qualität erreicht werden kann. Sie dienen insbesondere der Orientierung für die Durchführung, für die Vergabe sowie für die Beurteilung von Evaluationen.

Die wichtigsten Standards² sind:

- **Unparteilichkeit und Unabhängigkeit** - Insbesondere bei externen Evaluationen sollten die externen Gutachter_innen sowohl von der Auftrag gebenden Organisation, der Zielgruppe sowie sonstigen Beteiligten möglichst unabhängig sein, um Interessenskonflikte zu vermeiden. Außerdem soll die Evaluation unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen darstellen und Bewertungen sollen fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.
- **Glaubwürdigkeit der Gutachter_innen** - Wer Evaluationen durchführt, soll methodisch und fachlich kompetent, unparteiisch und unabhängig sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.
- **Genauigkeit der Daten** - Eine Evaluation soll glaubwürdige Informationen und Ergebnisse zum Evaluationsgegenstand und -fragen hervorbringen und vermitteln, was vor allem dadurch gewährleistet werden kann,
 - dass die adäquaten Methoden eingesetzt werden,
 - dass die Sichtweise von allen relevanten Stakeholdern berücksichtigt wird,
 - dass so viele Daten eingeholt werden, dass eine allgemeingültige Aussage und Bewertung getroffen werden kann.
- **Partizipation** - Möglichst alle an einem Projekt/Programm Beteiligte - Zielgruppen, durchführende Organisationen, Geberinstitutionen, andere Stakeholder - sollen gehört und berücksichtigt werden - von der Planung über die Durchführung bis hin zur Umsetzung der Empfehlungen der Evaluation.
- **Nützlichkeit** - Eine Evaluation soll sich an den Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der Nutzer_innen ausrichten. Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen enthalten, leicht zu verstehen und nachvollziehbar sein.

- **Durchführbarkeit** - Eine Evaluation soll realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und durchgeführt werden.
- **Fairness** - In einer Evaluation muss respektvoll und fair mit allen betroffenen Personen und Gruppen umgegangen werden; die Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen müssen geschützt werden. Und auch die Evaluationsergebnisse sollen allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.

Querschnittsthemen

Querschnittsthemen sind Themen, die sich wie ein roter Faden durch die Arbeit der Auftrag gebenden Organisation ziehen und folglich auch durch die Evaluation eines Projekts/Programms/einer Organisation. Querschnittsthemen sollten also so weit wie möglich - je nach Erkenntnisinteresse, Rahmenbedingungen und eventueller Vorgaben von Gebern oder von Beteiligten - in Betracht gezogen werden.

Gender, Umweltwirkungen und Inklusion sind Querschnittsthemen von Brot für die Welt. Das heißt, beispielsweise sollte eine Evaluation die Frage beantworten können, wie sich die untersuchte(n) Intervention(en) auf Frauen, Männer und Menschen mit Behinderung auswirken. Mit Bezug auf das Querschnittsthema Umweltwirkungen sollte im Rahmen von Evaluationen der Frage nachgegangen werden, inwiefern die zu evaluierenden Maßnahmen zum Schutz und Erhalt der natürlichen Umwelt beitragen. Um dies zu erreichen, sollten diese Querschnittsthemen durchgängig in die Terms of Reference (ToR) einfließen.

² Basierend auf den Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung der OECD-DAC und den Standards für Evaluation der DeGEval. Referenzdokumente mit weitergehenden Erläuterungen vgl. Link-Liste.

Hinweis

Grundsätzlich sollte von Beginn an, das heißt bereits bei der Formulierung der Terms of Reference bis zur Erarbeitung des Umsetzungsplans, in jedem Schritt darauf geachtet werden, dass die Evaluationsstandards eingehalten und die Querschnittsthemen berücksichtigt werden, um sicher zu stellen, dass die Qualität der Evaluation den Erwartungen entspricht und die Interessen von allen Beteiligten bedacht werden.

Links

bzgl. Selbstevaluation

SEPO - Praxisbogen (deutsch)

http://www.kek.ch/files/media/sepo_praxisbogen_deutsch.pdf

IDRC: Enhancing Organizational Performance.

A Toolbox for Self-Assessment. 1999. (englisch)

<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/22953/34/IDL-22953.pdf>

bzgl. externe Evaluation

Recommendations for Clients of Evaluations (englisch)

<http://www.degeval.de/publikationen/clients-of-evaluations/>

Austrian Development Agency: Projekt- und Programmevaluierungen. 2008. (deutsch)

http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/DE_Leitfaden_Evaluierung.pdf

Austrian Development Agency: Guidelines for Project and Programme Evaluations, 2009. (englisch)

<https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf>

bzgl. Evaluationsstandards

DeGEval: Standards für Evaluation. 2008 (deutsch)

http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval_-_Standards.pdf

OECD-DAC: Principles for Evaluation of Development Assistance. 1991. (deutsch, englisch)

<http://www.oecd.org/development/evaluation/50584880.pdf>

OECD-DAC: Quality Standards for Development Evaluation. 2010. (deutsch, englisch)

<http://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>

OECD-DAC: Qualitätsstandards für die Entwicklungsvaluierung. 2010. (deutsch)

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45263677.pdf>

01

Schritt 01 Planung und Budgetierung

Das Wichtigste in Kürze

1. Die Evaluationsplanung ist Teil der Projektplanung und Budgetierung
2. Die Dauer des Evaluationsprozesses sollte bedacht und der Beginn frühzeitig eingeplant werden

i Hintergrund

Evaluationen müssen bereits bei der Projektplanung berücksichtigt werden, damit genügend Zeit für die Vorbereitung und Durchführung und auch die Finanzierung sichergestellt werden kann.

Bei der Planung eines Projektes und der Entscheidung, ob eine Evaluation durchgeführt werden soll, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Gibt es Vorgaben (z.B. von Geldgebern), welche Projekte, wann evaluiert werden müssen?
- Ist einer der folgenden Punkte gegeben, sodass eine Evaluation sinnvoll erscheint:
 - es handelt sich um ein innovatives Projekt, bei dem nach einer gewissen Zeit die Sinnhaftigkeit oder Wirksamkeit des verwendeten Ansatzes geprüft werden soll,
 - die Rahmenbedingungen sind unsicher und unterliegen eventuell einem extremen Wandel, sodass die Sinnhaftigkeit oder Wirksamkeit unter veränderten Voraussetzungen geprüft werden soll,
 - das Projekt soll ausgeweitet werden,
 - das Projekt ist von besonderer strategischer oder politischer Bedeutung.

Die Notwendigkeit eine Evaluation durchzuführen kann sich auch während der Projektlaufzeit ergeben, beispielsweise wenn

- wesentliche Verzögerungen auftreten,
- Ziele (voraussichtlich) nicht erreicht werden können,
- sich wesentliche Rahmenbedingungen geändert haben.

Bei der Planung des Evaluationszeitraums sollte bedacht werden, dass sowohl die Vorbereitung, hier vor allem die Abstimmung mit Beteiligten inklusive der Zielgruppen bei der Erarbeitung der Terms of Reference, als auch die Durchführung und die sich daraus ergebenden Arbeiten Zeit beanspruchen. Ebenso muss die Verfügbarkeit von Zielgruppen berücksichtigt werden, so können z.B. Landwirt_innen in der Erntezeit die Evaluation kaum unterstützen.

Auch im Budget muss ein Budgetposten für die Evaluation eingestellt werden. Je nach Größe des Projekts kann grob überschlagen werden, wie viele Tage der/die Gutachter_innen benötigt und welche weiteren Kosten (z.B. Reisekosten) entstehen (siehe Checkliste am Ende des Dokuments).

Funktion im Ablauf der Evaluation

Eine konkrete Planung und ausreichende Budgetierung soll sicherstellen, dass die Evaluation zum richtigen Zeitpunkt, mit den adäquaten Methoden und im geplanten Umfang durchgeführt werden kann und die anstehenden Fragen beantwortet werden können.

In jedem Fall sollte mit dem Prozess der Erstellung der ToR rechtzeitig begonnen werden, damit sichergestellt ist, dass die Evaluation zum geplanten Zeitpunkt abgeschlossen werden kann (siehe Übersicht „Schritte einer Evaluation“).

Vorgehen und Beteiligte

In der Regel budgetiert die projektdurchführende Organisation die Evaluation. Zudem sollte sichergestellt sein, dass die für die Evaluation Verantwortlichen in der Organisation ausreichend Zeit für die inhaltliche Vorbereitung und die Begleitung des Evaluationsprozesses haben.

Die Evaluationsplanung sollte mit Geldgebern und anderen Projektbeteiligten abgestimmt werden.

Hinweise

Es handelt sich bei der Planung um eine **vorläufige Budgetierung vor Projektbeginn**. Im Prozess der Erstellung der Terms of Reference (ToR) oder bei veränderten Rahmenbedingungen, bei zusätzlichen Fragestellungen, dem Einsatz von Gutachterteams, etc. muss diese Planung später angepasst werden.

Checkliste

Zur Budgetplanung für eine Evaluation sollten folgende Fragen bedacht werden:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Soll die Evaluation von einem/r oder mehreren Evaluatör_innen durchgeführt werden? | <input type="checkbox"/> Fallen zusätzliche Kosten durch Steuern, wie z.B. Mehrwertsteuer an? |
| <input type="checkbox"/> Wird ein/e internationale/r Evaluatör_in benötigt? | <input type="checkbox"/> Müssen Kosten für Versicherungen für die Evaluatör_innen übernommen werden? (z.B. bei Feldaufenthalten in Risikogebieten) |
| <input type="checkbox"/> Welche Gebiete/Projektregionen sollen in die Evaluation einbezogen bzw. besucht werden? | <input type="checkbox"/> Soll die Evaluation in eine oder mehrere Sprachen übersetzt werden? |
| <input type="checkbox"/> Soll die Evaluation einen oder mehrere Feldaufenthalte beinhalten? | <input type="checkbox"/> Müssen Räume für Gruppendiskussionen oder für die Präsentation angemietet werden? |
| <input type="checkbox"/> Wie viele Arbeitstage (des/der Evaluatör_in) werden ungefähr benötigt? | <input type="checkbox"/> Muss der Transport und/oder die Verpflegung von Zielgruppenvertreter_innen, staatlichen Vertreter_innen, Expert_innen etc. gezahlt werden? |
| <input type="checkbox"/> Was ist der durchschnittliche lokale und/oder internationale Tagessatz für Gutachter_innen? | <input type="checkbox"/> Werden Übersetzer_innen für die Datenerhebung benötigt? Welche Kosten entstehen hierfür? |
| <input type="checkbox"/> Welche Kosten entstehen ungefähr durch Transport, Unterbringung, Visa, sonstige Logistik? | |

02

Schritt 02 Terms of Reference (ToR)

Das Wichtigste in Kürze

1. ToR stellen den Referenzrahmen für die Gutachter_innen dar und werden als Anlage an den Vertrag angefügt
2. ToR sollen von der Auftrag gebenden Organisation in Absprache mit anderen Stakeholdern erstellt werden
3. Die Evaluationsfragen sollen die fünf OECD DAC Kriterien sowie Querschnittsthemen berücksichtigen

Laut OECD-DAC³ handelt es sich bei Terms of Reference (ToR) um ein schriftliches Dokument, in dem

- Zweck und Umfang der Evaluation,
- die anzuwendenden Methoden,
- die Normen und Standards, anhand derer die Leistungen zu beurteilen oder Analysen durchzuführen sind,
- die bereitgestellten Ressourcen und
- die einzuhaltenden Fristen sowie
- die Berichterstattungsauflagen

fixiert sind.

³ OECD DAC
Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe
aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes
Management, 2009

Hintergrund

ToR sind eine Beschreibung der im Rahmen einer Evaluation zu erbringenden Leistung und stellen den Referenzrahmen für Gutachter_innen dar.

Gemäß internationaler Qualitätsstandards müssen Evaluationen den Evaluationsgegenstand hinsichtlich der fünf DAC-Kriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und Wirkungen) bewerten. Aus diesem Grund ist es hilfreich in den ToR Fragen zu allen fünf Kriterien zu formulieren. Natürlich können auch darüber hinausgehende Fragen formuliert werden.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Die partizipative (s.u.) Erarbeitung der ToR ist ein wichtiger Prozess, um zu diskutieren und klar zu definieren, was das Erkenntnisinteresse (d.h. was herausgefunden werden soll) der unterschiedlichen Beteiligten ist. Dadurch wird allen Beteiligten klar, was unter welchen Rahmenbedingungen (zur Verfügung stehende Zeit, finanzielle Ressourcen, Größe der Zielgruppe, etc.) und mit welcher Zielsetzung gemacht werden soll.



Vorgehen und Beteiligte

ToR werden in der Regel von der Auftrag gebenden Organisation erstellt. Um einen maximalen Nutzen aus der Evaluation ziehen zu können, sollten möglichst alle am Projekt Beteiligten (z.B. Vertreter/innen der Zielgruppe, der Partnerorganisation, der finanzierenden Organisation) und wenn dies sinnvoll erscheint weitere Stakeholder (z.B. Vertreter_innen eines Fachministeriums oder der öffentlichen Verwaltung vor Ort oder von Fachorganisationen), an der Erarbeitung der Evaluationsfragen beteiligt werden. Dies erhöht die Offenheit und das Interesse an den Ergebnissen sowie die Bereitschaft zur Informationsweitergabe an die Gutachter_innen. Können nicht alle interessierten Stakeholder in die Erarbeitung der ToR eingebunden werden, sollten diese zumindest Einblick erhalten, um informiert zu sein. Hierdurch werden eventuelle Ängste vor der Evaluation abgebaut.

BUS (Beratungs- und Unterstützungsstrukturen) können die Erstellung der ToR unterstützen.

Gutachter_innen sind nicht an der Erstellung der ToR beteiligt. Die ToR sollten aber auf jeden Fall im Auftragsklärungsgespräch diskutiert werden und können gegebenenfalls danach angepasst werden (Änderungen werden dann im Inception Report oder einem Protokoll festgehalten). Leitend bei der Formulierung von ToR sollen die Interessen der Auftrag gebenden Organisation sein, die ToR sollten demnach nicht an die Kompetenzen von bereits zuvor ausgewählten Gutachter_innen angepasst werden.

Querschnittsthemen müssen je nach Anforderungen der Auftrag gebenden Organisation oder der Geldgeber in die ToR aufgenommen werden, damit sie in die Evaluation einfließen.



Hinweise

- Im Rahmen von Evaluationen laufender Projekte können auch Fragen zu Vorgängerprojekten aufgenommen werden. Dies dient vor allem der Ermittlung langfristiger Wirkungen und der Nachhaltigkeit.
- Um größtmögliche Partizipation zu ermöglichen, sollte der Endbericht (oder zumindest eine Zusammenfassung) in der jeweiligen Verkehrssprache und gegebenenfalls in der lokalen Sprache vorliegen. Dies sollte in den ToR festgehalten werden.
- Es gibt verschiedene Möglichkeiten mit dem geplanten Budget in den ToR umzugehen (siehe Tabelle)
- Im Rahmen einer Projektevaluation können auch Fragen zum Management der durchführenden Organisation in die Evaluationsfragen aufgenommen werden. **ABER ACHTUNG:** Fragen zur Organisation (Management, Organisationsentwicklung, etc.) benötigen eine besondere Expertise auf Seiten der Evaluator_innen, dies muss bei der Formulierung der Schlüsselqualifikationen in den ToR berücksichtigt werden.
- Eventuell müssen Vorgaben der Auftrag gebenden Organisation und/oder der Geldgeber berücksichtigt werden (z.B. Mindestbestandteile des Endberichts). Dies kann in den ToR vermerkt werden, Details sollten im Auftragsklärungsgespräch besprochen werden (siehe auch Anlage „Mustergliederung Evaluationsbericht“ an der Handreichung „6. Auftragsklärungsgespräch“).
- Die Gutachter_innen können über die ToR beauftragt werden, einen Umsetzungsplan mit allen im Endbericht gemachten Empfehlungen vorzubereiten. Hierfür sind eventuell höhere Kosten einzuplanen. **WICHTIG:** Der Umsetzungsplan ist nicht per se Bestandteil des durch den/die Gutachter_innen zu erstellenden Endberichts.
- Es sollte geprüft werden, ob die Zusammenarbeit mit Gutachter_innen-Teams sinnvoll ist. Das kann der Fall sein, wenn spezielle Sprach- oder Fachkenntnisse benötigt werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Männer und Frauen im Team vertreten sind. Wenn beispielsweise Männer in bestimmten Kulturen Frauengruppen nicht besuchen können, ist das sogar unerlässlich. Auch die Zusammenarbeit von internationalen und lokalen Gutachter_innen ist oft wünschenswert, denn über den Austausch von Wissen und Kenntnissen zu Evaluationsmethoden und kulturellen Besonderheiten kann die Qualität der Evaluation gesteigert werden. Wird also ein Evaluations-Team gewünscht, sollte dies in den ToR vermerkt werden.
- Gender sowie die weiteren Querschnittsthemen Umweltwirkungen und Inklusion sollten in Betracht gezogen werden - je nach Zielsetzung und Rahmenbedingungen des Evaluationsgegenstands oder interner Regelungen der Auftrag gebenden Organisation oder des Geldgebers. Fragen zu den

Querschnittsthemen können in die Fragen unter den verschiedenen DAC-Kriterien integriert werden. Die Berücksichtigung von Querschnittsthemen in den ToR soll dazu führen, dass Schlussfolgerungen, Empfehlungen, lessons learned u.a. gender-, inklusions- und umweltspezifische Aussagen enthalten.

- In den ToR sollte darauf hingewiesen werden, dass die Evaluationsfragen – wo möglich und sinnvoll – nach Alter, Geschlecht und anderen Kriterien wie sozioökonomischer Zugehörigkeit, Behinderung etc. differenziert beantwortet werden sollen.

Möglichkeiten zum Umgang mit dem geplanten Budget in den ToR			
Option zum Umgang mit Budget		Vorteile	Nachteile
1	<p>In den ToR keine Angaben zum Evaluationsbudget machen</p> <p>→ Steht in den ToR keine Angabe zum Budget, kann Gutachter_innen auf Nachfrage die Höchstgrenze z.B. telefonisch mitgeteilt werden.</p>	<p>Interessierte Gutachter_innen machen in ihrem Angebot einen Vorschlag, mit dem sich die Fragen der ToR am besten beantworten lässt und budgetieren diesen entsprechend. Die Angebote sind meist heterogener.</p>	<p>Die Angebote können deutlich über dem geplanten Budget liegen.</p>
2	<p>In den ToR das maximal zur Verfügung stehende Budget angeben</p>	<p>Die Angabe kann den interessierten Gutachter_innen zur Orientierung dienen, sodass Angebote über der Höchstgrenze vermieden werden.</p>	<p>Es besteht die Gefahr, dass alle Angebote, das angegebene Budget ausschöpfen, sodass die finanziellen Angebote sich nicht unbedingt an dem, was notwendig wäre, orientieren.</p>
3	<p>In die ToR einen detaillierten Kostenplan aufnehmen</p>	<p>Die interessierten Gutachter_innen reichen Angebote ein, die den Vorstellungen der Auftrag gebenden Organisation genau entsprechen.</p>	<p>Die Gutachter_innen haben nur einen begrenzten Spielraum, die Evaluation (Methodik und Ablauf) zu gestalten.</p>

Links

Weltbank (Hrsg.): Writing Terms of Reference for an Evaluation: A how-to Guide. 2011. (englisch)

http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf

Canadian International Development Agency:

How to Perform Evaluations-Model TOR. 2000. (englisch)

[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/\\$file/Tor.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/$file/Tor.pdf)

Canadian International Development Agency:

Comment faire une évaluation - Le modèle de CR. 2000. (französisch)

[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview3/\\$file/Cr-cadre.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview3/$file/Cr-cadre.pdf)



Download Word-Dokument

Mustergliederung

In dem Text unter den Überschriften finden sich Hinweise für Auftraggeber_innen, die helfen sollen, diese Punkte auszuarbeiten. Dieser Text (d.h. die in grau gemachten Angaben) muss somit durch einen Text, der sich auf die konkrete Evaluation bezieht, ersetzt werden.

Achtung: Es müssen nicht alle Punkte/ Fragen in die ToR aufgenommen werden, die Fragen dienen lediglich als Orientierung!

Terms of Reference für Evaluationen

1. Einführung

Beispiele:

- Kurzprofil der Auftrag gebenden Organisation
- Beschreibung des Evaluationsgegenstands (z.B. des Projekts, des Programms, der Projektkomponente oder des Instruments), der Zielsetzung des Projekts/Programms/etc., der regionalen Eingrenzung, der Zielgruppe/n, der am Projekt beteiligten Organisationen, Institutionen, Gruppen, des Zeitraums, der evaluiert werden soll, etc.
- Weitere für die Evaluation relevante Stakeholder (Organisationen, Partner, Netzwerke, Regierungsstellen, etc.)
- Darstellung des relevanten Umfelds, herausragender Merkmale oder Schwierigkeiten
- Mittelherkunft
- Wann hat die letzte Evaluation stattgefunden?

Warum?

Die Gutachter_innen müssen einschätzen können, was evaluiert werden soll und vor welchem Hintergrund. Zudem erhalten die Gutachter_innen einen Einblick in das Umfeld und die Aufhängung des Projekts, so dass sie beurteilen können, wer Interesse am und Einfluss auf das Projekt hat. Details müssen hier nicht aufgeführt werden, da diese später ausführlich bei der Vorbereitung der Evaluation besprochen werden können.

2. Anlass und Zielsetzung der Evaluation

Hier sollen das unmittelbare Erkenntnisinteresse und die der Evaluation zugrunde liegenden Beweggründe erklärt werden.

Beispiele:

- Warum soll die Evaluation durchgeführt werden?
- Wofür sollen die Ergebnisse genutzt werden?
- Von wem sollen die Ergebnisse genutzt werden?
- Warum zu diesem Zeitpunkt?
- Durch wen ist die Evaluation veranlasst worden?

Warum?

Die Gutachter_innen müssen die Beweggründe für die Evaluation und die Zielsetzung verstehen, um ihr Angebot und – bei Auftragserteilung – ihre Arbeit darauf ausrichten zu können.

3. Schlüsselfragen

Hier werden konkrete Fragen formuliert, auf die die Gutachter_innen eine Antwort geben sollen. Gender oder andere Querschnittsthemen wie Umweltwirkungen und Inklusion von Menschen mit Behinderung sollten in den Evaluationsfragen berücksichtigt werden.

Warum?

Es soll sichergestellt werden, dass die Gutachter_innen den Erwartungen gerecht werden; der Endbericht muss die hier formulierten Fragen beantworten. Das ist eines der wichtigsten Qualitätskriterien für die Evaluation.

⇒ Relevanz

Tun wir das Richtige?: Dieses Kriterium misst das Ausmaß, in dem die Ziele eines Projekts/ Programms mit den Bedürfnissen der Begünstigten und Strategien (policies) von Partnern und Gebern im Einklang stehen.

⇒ Effektivität

Werden die Ziele des Projekts/ Programms erreicht? Das heißt, dieses Kriterium misst, in welchem Ausmaß die Ziele eines Projekts/ Programms (voraussichtlich) erreicht werden.

⇒ Effizienz

Werden die Ziele auf wirtschaftliche Art und Weise erreicht?: Das heißt, das Kriterium misst die Angemessenheit der eingesetzten Ressourcen im Hinblick auf die damit erzielten Ergebnisse und Wirkungen.

⇒ Wirkung (Impact)

Trägt die Entwicklungsmaßnahme zur Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Ziele bei?: Im Rahmen dieses Kriteriums ist zu überprüfen, ob und inwieweit die Entwicklungsmaßnahme dazu beiträgt, die angestrebten übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele zu erreichen. Außerdem wird untersucht, ob und welche anderen positiven und negativen Veränderungen eingetreten sind.

⇒ Nachhaltigkeit

Sind die erzielten positiven Veränderungen (voraussichtlich) von Dauer?: Im Rahmen dieses Kriteriums wird abgeschätzt, inwieweit die positiven Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme über das Ende der Unterstützung hinaus fortbestehen.

Darüber hinaus können auch Abläufe, Verfahren und Standards oder das M&E System einer Organisation bzw. eines Programms im Rahmen einer Evaluation bewertet werden.

4. Evaluationsdesign/ Methoden

Hier sollte kurz beschrieben werden, welche Mindestanforderungen an die Methoden und das Evaluationsdesign bestehen. Normalerweise wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die OECD-DAC-Standards berücksichtigt werden müssen.

Außerdem sollte hier kurz formuliert werden, welche Stakeholder (Partner, Zielgruppe, andere Organisationen, Regierungsstellen, Geber, etc.) in die Evaluation eingebunden und welche Dokumente (Projektantrag, Fortschrittsberichte, etc.) berücksichtigt werden sollen.

Warum?

Die Gutachter_innen kennen Qualitätsstandards, die in jedem Fall bei der Angebotserstellung bedacht und bei der Durchführung der Evaluation respektiert werden müssen und die, da die ToR integraler Bestandteil des Vertrages sind, auch bindend sind.

Die Informationen zu Stakeholdern und Dokumenten hilft den Gutachter_innen abzuschätzen, wie viel Zeit sie für die Evaluation benötigen werden. Allerdings sollte vermerkt werden, dass dies „Mindestangaben“ sind; sollten während der Evaluation weitere Stakeholder als wichtig erachtet werden, sollen diese einbezogen werden.

Hinweis: Es ist nicht notwendig, bereits in den ToR Methoden für die Evaluation zu nennen, da diese auch von den Evaluator_innen vorgeschlagen bzw. ergänzt werden können und sollten. Es ist allerdings durchaus möglich, Methoden vorzuschlagen, die auf jeden Fall angewendet werden sollen.

5. Ablauf der Evaluation/ Zeitplan

Hier sollte ein erster grober Zeitplan stehen, der beinhaltet, wann die Evaluation stattfinden, bis wann bestimmte Zwischenergebnisse vorliegen und bis wann die Evaluation abgeschlossen sein soll.

Warum?

Die Gutachter_innen müssen erkennen können, welche zeitlichen Vorgaben bestehen, und ob sie die geforderten Produkte zu den vorgegebenen Fristen liefern können.

6. Erwartete Produkte

Hier soll formuliert werden, welche Produkte die Gutachter_innen, mit welchem Inhalt und Merkmalen abzugeben haben (Sprache, formale Anforderungen etc.):

Beispiele:

- Inception Report (siehe auch Handreichung 7. Inception Report)
- Zwischenbericht (je nach Umfang der Evaluation)
- Entwurf des Endberichts
- Endbericht¹ (z.B. maximale Seitenzahl, Sprache)

Warum?

Die Gutachter_innen können den Arbeitsaufwand einschätzen und sind vertraglich verpflichtet die Produkte zu liefern, die den genannten Merkmalen entsprechen müssen, da die ToR Vertragsbestandteil sind.

7. Schlüsselqualifikationen der Gutachter_innen

Hier soll definiert werden, welche Qualifikationen, Vorkenntnisse und Erfahrungen von den Gutachter_innen erwartet werden – in fachlicher, sprachlicher, methodischer, kultureller und regionaler Hinsicht. Ein Team ist nicht unbedingt erforderlich, häufig aber empfehlenswert.

¹ Für eine Beispielgliederung siehe „Mustergliederung Endbericht“ am Ende der Handreichung „6. Auftragsklärungsgespräch“

Warum?

Die Gutachter_innen kennen die Erwartungen und Anforderungen der Auftrag gebenden Organisation und können somit einschätzen, ob sie sich bewerben können oder ob eventuell ein/e weiterer/e Gutachter_in hinzugezogen werden soll, um noch fehlende Kompetenzen und Erfahrungen sicher zu stellen.

8. Inhalt des Angebots der Gutachter_innen

Hier sollte angegeben werden, was ein Angebot der Gutachter_innen enthalten soll, z.B.:

- Lebensläufe aller beteiligten Gutachter_innen
- Inhaltliches Angebot:
 - Skizze des geplanten Evaluationsablaufs
 - kurze Erläuterung und Begründung der zu verwendenden Methoden; hier kann der/die Auftraggeber_in - je nach Erkenntnisinteresse - um einen spezifischen Absatz bitten, der darlegt, wie relevante Querschnittsthemen berücksichtigt werden
- Finanzielles Angebot
 - vollständiger Kostenvoranschlag, der sowohl das Honorar als auch alle anfallenden Nebenkosten wie Transport, Unterbringung, Steuern, Gebühren und Kosten von Workshops im Rahmen der Evaluation etc. enthält.
- Zudem sollten an dieser Stelle Angaben darüber gemacht werden,
 - bis wann (Einsendeschluss),
 - in welcher Form (digital oder per Post),
 - wo (E-Mail-Adresse oder/und Anschrift mit Angabe der Person, die verantwortlich ist) das Angebot eingereicht werden kann, um sich für den oben beschriebenen Auftrag/die beschriebene Evaluation zu bewerben.

Warum?

Die Gutachter_innen wissen, was sie einreichen müssen, sodass die Auftrag gebende Organisation vergleichbare und aufschlussreiche Angebote erhält. Sollten interessierte Gutachter_innen Fragen haben, wissen sie, an wen sie sich wenden können.

03

Schritt 03 Einholung von Angeboten

Das Wichtigste in Kürze

1. In der Regel müssen mindestens drei Angebote eingeholt werden
2. Die Einholung der Angebote erfolgt auf Grundlage der Terms of Reference

Hintergrund

Für eine Evaluation sollten immer mehrere Angebote eingeholt werden.⁴ Oft eröffnen Angebote von externen Gutachter_innen noch einmal eine ganz neue Sichtweise, neue Fragestellungen und/oder schlagen neue Methoden vor. Angebote umfassen in der Regel einen inhaltlich/methodischen Teil, ein finanzielles Angebot sowie den/die Lebensläufe aus dem/denen hervorgeht, welche Vorkenntnisse der oder die Gutachter_innen besitzen. Auch kann hierdurch oft die Unabhängigkeit geprüft werden.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Die Einholung von Angeboten sollte nach der Erstellung der Terms of Reference erfolgen, wenn also festgelegt ist, welche Qualifikationen zur Durchführung der Evaluation benötigt werden. Die Terms of Reference sind die Grundlage auf deren Basis mögliche Interessent_innen ein Angebot abgeben können. Durch die Einholung von Angeboten besteht die Möglichkeit, sowohl finanzielle Angebote als auch inhaltlich-methodische Ansätze zu vergleichen. Außerdem soll sichergestellt werden, dass die/der Evaluator_innen unabhängig und unvoreingenommen ist/sind und die benötigte fachliche Expertise besitzt/en.

Vorgehen und Beteiligte

In der Regel ist die Auftrag gebende Organisation für die Einholung von Angeboten verantwortlich.

Eine Möglichkeit ist die gezielte Einholung von Angeboten bei Gutachter_innen und Consultingfirmen, die der ausschreibenden Organisation bereits bekannt sind, durch andere Organisationen empfohlen wurden oder die durch eine gezielte Internetrecherche gefunden wurden.

Andere Möglichkeiten zur Einholung von Angeboten sind eine Ausschreibung z.B. in Zeitungen oder Zeitschriften, eine Veröffentlichung auf Internetseiten oder über e-mail-Verteiler von Netzwerken freier Gutachter_innen sowie Consultingfirmen.

Sollten BUS Berater_innen (sofern vorhanden) über Gutachter_innen Kontakte verfügen, können diese den Prozess unterstützen und Kontakte vermitteln.

⁴ In den Durchführungsbestimmungen der Finanziellen Förderung von Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst ist geregelt, dass der Projektpartner verpflichtet ist, bei Beschaffungen von mehr als 400 € mindestens drei Angebote einzuholen.

04

Schritt 04

Auswahl von Gutachter_innen

Das Wichtigste in Kürze

1. Die Auswahl der Gutachter_innen sollte in einem partizipativen, transparenten Prozess erfolgen und sich an zuvor festgelegten Kriterien orientieren
2. Beim Umgang mit Lebensläufen muss auf die Einhaltung des Datenschutzes geachtet werden

Hintergrund

Nach dem Eingang der Angebote erfolgt die Auswahl der externen Gutachter_innen. Dieser Auswahlprozess sollte so partizipativ wie möglich sein, um auch hier die unterschiedlichen Sichtweisen berücksichtigen zu können. Es ist wichtig, schon vor der eigentlichen Auswahl Kriterien festzulegen, auf deren Grundlage eine Bewertung der Angebote und dann die Auswahl erfolgen sollen. Um eine transparente Vergabe zu gewährleisten, müssen die Bewertung und die Gründe für die Auswahl bzw. die Ablehnung dokumentiert werden. Dies dient auch dem Zweck, Gutachter_innen auf Nachfrage ein Feedback zu ihrem Angebot geben zu können und gegenüber Prüfer_innen gegebenenfalls Rechenschaft ablegen zu können (siehe „Muster-Raster für die Auswahl von Gutachter_innen“ am Ende dieses Dokuments).

Funktion im Ablauf der Evaluation

Sowohl die Erfahrungen und Kenntnisse der Gutachter_innen als auch die vorgeschlagenen Methoden sind ausschlaggebend für die Glaubwürdigkeit und Nützlichkeit der Evaluationsergebnisse. Deshalb sollte genau geprüft werden, ob die Anforderungen und Erwartungen,

welche in den ToR formuliert wurden, (zumindest größtenteils) erfüllt sind.

Vorgehen und Beteiligte

In die Auswahl der Gutachter_innen sollten möglichst viele von der Evaluation Betroffene eingebunden sein, um unterschiedliche Sichtweisen zu berücksichtigen, was letztendlich auch dazu beitragen kann, dass die Ergebnisse leichter akzeptiert werden können.

Da zu einem Angebot normalerweise der Lebenslauf der Gutachter_innen gehört, muss darauf geachtet werden, dass den Anforderungen des Datenschutzes Rechnung getragen wird und die Informationen nicht nach außen weitergegeben werden.

Im Auswahlprozess hat die Auftrag gebende Organisation die Möglichkeit mit den Gutachter_innen über deren abgegebenes Angebot (z.B. Anzahl der Gutachtertage, Zeitraum, etc.) zu verhandeln.

Gegebenenfalls bietet es sich an, ein oder zwei Gutachter_innen zu einem Interview einzuladen, wenn beide Angebote interessant erscheinen oder die Entscheidung auf Basis der schriftlichen Angebote schwer fällt. Zur möglichen Auswahl von Gutachter_innen-Teams siehe auch die Hinweise in der Handreichung „2. Terms of Reference“.



Download Word-Dokument

Erläuterungen zur Anwendung des Rasters für die Auswahl von Gutachter_innen

Das folgende Raster kann für die Dokumentation der Entscheidung eines Auswahlprozesses und der Gründe dafür genutzt werden.

- Es handelt sich um ein Beispiel welches an die jeweilige Evaluation angepasst werden sollte, das heißt, Kriterien können gelöscht und neue aufgenommen werden, besonders wichtige Kriterien sollten höher bewertet oder aufgesplittet werden.
- Das Raster muss nicht verwendet werden.

Wann ist es sinnvoll das Raster zu benutzen?

Das Raster kann helfen, Einschätzungen zu vergleichen, z.B.

- wenn mehrere Personen am Auswahlprozess beteiligt sind. Alle Beteiligten können die vorliegenden Angebote zunächst lesen und dann im Raster Bewertungen vornehmen. Wichtig ist, dass zunächst einmal alle an der Auswahl beteiligten Personen alleine das Raster ausfüllen, um sich dann auf der Basis der eigenen Bewertung mit anderen auszutauschen.
- wenn sehr viele Angebote vorliegen. Man kann durch das Raster die unterschiedlichen Angebote miteinander vergleichen, ohne den Überblick zu verlieren.

Wie ist das Raster aufgebaut?

Im oberen Teil werden zunächst die generellen Informationen eingetragen, damit man am Ende noch weiß, zu welchem Angebot welcher Bewertungsbogen gehört.

Im zweiten Abschnitt wurden fünf Kriterien aufgenommen, die bei Nichterfüllung den Ausschluss aus dem Auswahlverfahren bedeuten können.

Im dritten Teil befindet sich eine Tabelle, mit der die Güte des vorliegenden Angebots bewertet werden kann.

Die Bewertung ist in zwei Hauptkriterien unterteilt:

1. **Die Bewertung des/ der Gutachter_innen** hinsichtlich ihrer Evaluationserfahrung, thematischen und regionalen Erfahrung, etc. Um eine unterschiedliche Qualität dokumentieren zu können, wurde an dieser Stelle ein Punktesystem eingeführt (0 Punkte würden z.B. auf eine sehr geringe Qualifikation hinweisen, die jeweilige Höchstpunktzahl auf eine sehr hohe Qualifikation) Die maximal zu vergebende Punktzahl ist unterschiedlich hoch, da bestimmte Kriterien **eine höhere Wichtigkeit oder Gewichtung** als andere haben können.
2. **Die Bewertung des Angebots** (insofern vorhanden) für die vorliegende Evaluation. Diese folgt dem gleichen Muster wie die Bewertung der Gutachter_innen.

Abschließend kann man die Punkte zusammenzählen und erhält einen Gesamtwert für jedes Angebot. Diese Bewertungen kann man mit anderen Personen vergleichen, die ebenfalls das Raster ausgefüllt haben.

Die Kommentarspalte kann variabel genutzt werden, falls man sich bestimmte Punkte notieren möchte die besonders auffällig waren (z.B.: eine große Methodenvielfalt).



Download Word-Dokument

Muster-Raster für die Auswahl von Gutachter_innen

Projekt: _____

Zeitraum: _____

Gutachter_in/ Consulting: _____

Ist das Angebot rechtzeitig eingegangen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein ➤ Ausschluss
Ist das Angebot vollständig?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein ➤ Ausschluss
Ist der/die Gutachter_in frei von Eigeninteressen bzw. unabhängig und unvoreingenommen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein ➤ Ausschluss
Ist der/die Gutachter_in in der Vergangenheit negativ aufgefallen bzw. bewertet worden (von Brot für die Welt oder anderen Organisationen)?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja ➤ Ausschluss
Liegt das Angebot im vorgesehenen finanziellen Rahmen des Auftrags?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein ➤ Ausschluss

Bewertung Gutachter_innen

Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Bemerkung/ Begründung
Kann glaubhaft die notwendigen Fachkenntnisse und Erfahrungen nachweisen.	bis 60		
Kann glaubhaft Kenntnisse der Evaluationsmethoden nachweisen.	bis 50		
Kann glaubhaft Kenntnisse und Erfahrungen in der Behandlung des/der relevanten Querschnittsthemas/en nachweisen.	bis 20		
Spricht die notwendige(n) Sprache(n).	bis 25*		
Kann glaubhaft Kenntnisse und Erfahrungen in der Region nachweisen.	bis 15		
Kann glaubhaft soziale Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit Zielgruppen und Partnern nachweisen.	bis 20		
Entspricht den Präferenzen bzgl. persönlicher Merkmale (z.B. Geschlecht).	bis 10		
Kann die Evaluation in dem geplanten Zeitraum durchführen und abschließen.	bis 10*		
Teilsomme Bewertung Gutachter_in/team	max. 220		

* kann Ausschlusskriterium sein

Bewertung des Angebots

Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Bemerkung/ Begründung
Ist angemessen, d.h. das Konzept und die Arbeitsplanung entsprechen den Vorgaben und Vorstellungen.	bis 150		
Berücksichtigt (wo möglich) lokale Ressourcen.	bis 30		
Teilsumme Bewertung Angebot	max. 180		
INSGESAMT	max. 400		

bewertet durch: Name: _____

Funktion: _____

Datum: _____

05

Schritt 05 Vertragsabschluss

Das Wichtigste in Kürze

1. ToR und Angebot sollten dem Vertrag als Anlage angehängt werden
2. Der Vertrag sollte verbindlich regeln, was, wie und bis wann beide Vertragsparteien liefern müssen

Hintergrund

Der Vertrag ist ein rechtlich bindendes Dokument. Indem die Vertragsparteien den Vertrag unterschreiben, akzeptieren sie die darin ausgeführten Bedingungen und Verpflichtungen.

In vielen Organisationen gibt es Vorlagen für den Vertrag, der dann nur noch an den jeweiligen Auftrag angepasst werden muss. Dies ist sehr hilfreich, denn bei der Formulierung eines Vertrages müssen die gültigen Gesetze des Landes berücksichtigt und gewisse rechtlich eindeutige Formulierungen benutzt werden. Bei internationalen Verträgen, wenn beispielsweise ein/e Gutachter_in aus dem Ausland unter Vertrag genommen wird, ist darauf zu achten, dass der Gerichtsstand, das heißt, welches Rechtssystem dem Vertrag zu Grunde liegt, benannt wird.

Die Terms of Reference wie auch das Angebot der Gutachter_innen sollen dem Vertrag angehängt und damit integraler Bestandteil des Vertrages sein. Auch Richtlinien wie zum Beispiel zur Abrechnung, die beachtet werden müssen, können angehängt werden.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Mit der Unterzeichnung des Vertrages wird klar definiert,

- was
- bis wann
- wie (Form, Merkmale)

die Auftrag gebende Organisation und die Gutachter_innen liefern müssen, und welche Verpflichtungen beide Seiten haben. Damit haben die Vertragsparteien Klarheit über den Auftrag, ihre Rechte und Pflichten.

Vorgehen und Beteiligte

Der Vertrag wird zwischen der Auftrag gebenden Organisation (einer juristischen Person) und dem/der Auftragnehmer_in (juristische oder natürliche Person) – also hier den Gutachter_innen – geschlossen. Im Falle einer Untervertragnahme von mehreren externen Gutachter_innen sollte darauf geachtet werden, dass klar geregelt ist, wer für die Abgabe des Berichts verantwortlich ist.

Wie bei allen Verträgen sollte auch dieser Vertrag in zweifacher Ausführung angefertigt und unterschrieben werden. Ein Exemplar verbleibt bei der Auftrag gebenden Organisation und ein Exemplar bei den Gutachter_innen.

Checkliste für Vertragserstellung

Punkte, die von einem Vertrag bzgl. Evaluation abgedeckt werden sollten:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Name, Adresse und Kontaktdaten des/der Auftrag gebenden Organisation | <input type="checkbox"/> Vertragsdauer - Anfang und Ende der Vertragslaufzeit |
| <input type="checkbox"/> Name, Adresse und Kontaktdaten des/der Auftragnehmers/in | <input type="checkbox"/> eventuell Unterverträge, d.h. die Auftrag gebende Organisation kann festlegen, ob für die Erfüllung des Vertrages Dritte durch den/die Auftragnehmer_in unter Vertrag genommen werden dürfen, was vor allem wichtig ist, um sicher zu stellen, dass Persönlichkeitsrechte und Rechte zur Veröffentlichung gewahrt bleiben |
| <input type="checkbox"/> Gegenstand des Vertrages (z.B. Evaluation des Projektes xy, das von MM.JJJJ bis MM.JJJJ in yx durchgeführt wurde) | <input type="checkbox"/> Versicherungen - Hinweis, ob die Auftragnehmer_innen und eventuell Ausrüstungsgegenstände über die Auftrag gebende Organisation versichert sind, oder Auftragnehmer_innen sich selbst versichern müssen |
| <input type="checkbox"/> Erwartete Produkte (z.B. Inception Report, Entwurf des Endberichts, Endfassung des Berichts etc.) mit Deadline | <input type="checkbox"/> Regelung hinsichtlich der Verantwortlichkeiten zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit (z.B. Beschaffung von Visa etc.) |
| <input type="checkbox"/> Rechte an Produkten, z.B. dass der Bericht und die Ergebnisse nur durch die Auftrag gebende Organisation veröffentlicht werden dürfen | <input type="checkbox"/> Konsequenzen bei nicht Einhaltung der Vorgaben des Vertrages, wobei unterschieden werden muss zwischen Nichterfüllung des Vertrages aufgrund Fremdverschuldens oder höherer Gewalt oder Verschulden durch den/die Auftragnehmer_in |
| <input type="checkbox"/> Vertraulichkeit - auch über das Ende des Vertrages hinaus - , d.h. dass <ul style="list-style-type: none"> - die Persönlichkeitsrechte von Interviewpartner/innen garantiert werden müssen (z.B. durch die Anonymisierung von Aussagen), aber auch - Dokumente so behandelt werden müssen, dass Dritte sie nicht einsehen können, - erlangte Informationen ohne ausdrückliche, schriftliche Genehmigung durch den/die Auftraggeber/in nicht an Dritte weitergegeben werden. | <input type="checkbox"/> Hinweis darauf, dass Vertragsänderungen oder sonstige Absprachen der Schriftform bedürfen, um rechtsgültig zu sein |
| <input type="checkbox"/> Vertragssumme aufgeteilt auf <ul style="list-style-type: none"> - Honorar auf Rechnung, mit Ausweisung evtl. anfallender Steuern - Kosten (z.B. Reisekosten), die erstattet werden, wenn die entsprechenden Belege vorgelegt werden (eventuell Hinweis auf verbindliche Regelungen oder Höchstbeträge) | <input type="checkbox"/> Unterschriften, wobei darauf zu achten ist, dass die Unterschrift bei Unternehmen und Organisationen, die Vertragspartner sind, durch eine Person geleistet wird, die Procura hat |
| <input type="checkbox"/> Zahlungsmodalitäten: Termine und Voraussetzungen für (Teil-) Zahlungen, wobei zu berücksichtigen ist, wenn den Gutachtenden Kosten z.B. durch Reisen entstehen
HINWEIS: Die Schlusszahlung sollte immer erst nach Abnahme aller vereinbarten Produkte (z.B. Endbericht) durch die Auftrag gebende Organisation vorgenommen werden. | <input type="checkbox"/> Anhang: ToR, Angebot und eventuell weitere Regelungen wie z.B. Reisekostenrichtlinien, Code of conduct |

06

Schritt 06 Auftragsklärungs- gespräch

Das Wichtigste in Kürze

1. Das Auftragsklärungsgespräch findet vor Beginn der Evaluation zwischen den Auftraggeber_innen und den Evaluator_innen statt.
2. Ziele, Vorgaben, Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation können und sollen auf diesem offen besprochen werden.
3. Fertigen Sie ein Ergebnisprotokoll an!

Hintergrund

Das Auftragsklärungsgespräch ist eine Besprechung zwischen Vertreter_innen der Auftrag gebenden Organisation und den unter Vertrag genommenen Gutachter_innen, um den Auftrag detailliert zu besprechen, Möglichkeit für Rückfragen zu geben und erste Informationen wie grundlegende Dokumente und Kontaktdaten, eventuell auch von Vertreter_innen der Zielgruppe oder anderer Stakeholder zu übergeben.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Am Anfang einer Zusammenarbeit, **nach** der Unterzeichnung des Vertrages mit den Gutachter_innen, muss eine saubere Auftragsklärung stattfinden. Hierbei sollten vor allem alle wichtigen Punkte der ToR sowie zusätzliche Vorgaben (z.B. der Geldgeber) besprochen und Logistikfragen geklärt werden. Dies vermeidet Konflikte, führt zu einer konstruktiven, zielorientierten Zusammenarbeit und fördert das Verständnis der beiden Parteien für die Möglichkeiten und Grenzen des jeweils anderen (können z.B. einzelne Fragen aus den ToR aus Sicht der Gutachter_innen nicht beantwortet werden und müssen daher abgeändert werden?).

Vorgehen und Beteiligte

Am Auftragsklärungsgespräch sollten die unmittelbar Beteiligten - Vertreter_innen der Auftrag gebenden Organisation und die Gutachter_innen teilnehmen. Je nach Zielsetzung und Umfang der Evaluation können Vertreter_innen von Stakeholdern, Geldgebern oder unterstützende Strukturen wie BUS (insofern vorhanden) eingeladen werden.

Das Auftragsklärungsgespräch sollte immer erst nach der Vertragsunterzeichnung durchgeführt werden, da hierbei sensible Dokumente und Daten (z.B. Projektberichte, Daten von Zielgruppen, etc.) an die Gutachter_innen übergeben werden.

Hinweis

- Es ist empfehlenswert von dem Gespräch ein kurzes Protokoll mit den wichtigsten besprochenen Punkten anzufertigen.
- Es besteht die Möglichkeit, Projektdokumente und Daten vor dem Auftragsklärungsgespräch an die Gutachter_innen zu versenden. Hierbei ist zu beachten, dass der Vertrag bereits unterzeichnet ist.

- Ein kontinuierlicher Dialog zwischen Auftrag gebender Organisation und Gutachter_innen auch nach dem Auftragsklärungsgespräch ist für einen guten Evaluationsablauf wichtig.
- Manche Themen, die evtl. „heikel“ sind, wie z.B. Konflikte, können nicht in ToR aufgenommen werden, sollten aber im Auftragsklärungsgespräch besprochen werden.

Checkliste für ein Aufklärungsgespräch

Es sollte relativ viel Zeit für das Gespräch eingeplant werden, denn häufig ergeben sich weitere Fragen und Klärungsbedarf. Die folgende Liste enthält Fragen

die Sie zur Gestaltung eines Auftragsklärungsgesprächs nutzen können. Sie sind optional und dienen lediglich als Hilfestellung.

- | | |
|--|--|
| <p><input type="checkbox"/> 1. Grundlegende Informationen (z.B. Vision, Mission, Größe) zur Auftrag gebenden Organisation.</p> | <p><input type="checkbox"/> 10. Welche Baseline-Daten, Monitoring-Daten und Evaluationen gibt es bereits in diesem Projekt oder aus Vorgängerprojekten? (Vorprodukte)</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 2. Was genau ist der Gegenstand der Evaluation (z.B. Projekt, Instrument, mehrere Projekte, eine bestimmte Projektkomponente etc.)? Welcher Zeitraum soll betrachtet werden? Wer sind Zielgruppe und Stakeholder? Was sind die Rahmenbedingungen?</p> | <p><input type="checkbox"/> 11. Diskussion/Klärung der Evaluationsfragen. Bestehen Unklarheiten? Welche Ergebnisse können wahrscheinlich (aufgrund von äußeren Rahmenbedingungen) nicht geliefert werden? Was müsste eventuell angepasst werden, um die Ergebnisse zu produzieren (z.B. mehr Zeit)? Müssen evtl. Fragen gestrichen oder angepasst werden?</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 3. Was genau möchte der/die Auftraggeber/in oder Geldgeber mit der Evaluation erreichen? (Zielsetzung)</p> | <p><input type="checkbox"/> 12. Was muss während der Evaluation auf jeden Fall vermieden bzw. beachtet werden? (kritische Themen, kulturelle Tabus, etc.)</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 4. Was genau soll mit den Ergebnissen gemacht werden? (Verwendung) Wer soll das Ergebnis nutzen? (Adressat_innen der Empfehlungen)</p> | <p><input type="checkbox"/> 13. Nächste Schritte: Wer kommuniziert mit wem (z.B. wer ist bei der Auftrag gebenden Organisation verantwortlich, Ankündigung und Vorstellung der Gutachter_innen z.B. bei Zielgruppen und Stakeholdern). Von wem erhalten die Gutachter_innen die nötigen Dokumente und Daten?</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 5. Warum besteht überhaupt Interesse an den Ergebnissen? Warum jetzt? (Anlass)</p> | <p><input type="checkbox"/> 14. Ist der geplante Zeitplan der Evaluation noch realistisch und mit allen Beteiligten (z.B. Zielgruppen, Stakeholder, etc.) abgestimmt? Sind Anpassungen des Zeitplans nötig?</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 6. Mit welchen Methoden sollen die Daten erhoben werden?</p> | <p><input type="checkbox"/> 15. Welche Unterstützung bezüglich Logistik, Transport, Unterbringung, Übersetzung etc. brauchen die Gutachter_innen? Wer ist dafür verantwortlich?</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 7. Wann sind die Produkte abzuliefern? (Termine, auch Termine für Zwischenergebnisse) Sind die Fristen für Kommentierungen durch die Auftrag gebende Organisation (z.B. Inception Report oder Entwurf Endbericht) geklärt?</p> | <p><input type="checkbox"/> 16. Hinweise auf wichtige Punkte des Vertrags, z.B. zur Abrechnung, (was wird für die Abrechnung benötigt, welche Belege sind einzureichen, Fristen, etc.), auf Verschwiegenheitsklausel, etc.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 8. Welche Gruppen/Personen sollten um ihre Sichtweise zum Projekt oder den Rahmenbedingungen befragt werden? (z.B. Regierungsvertreter_innen, andere Organisationen)</p> | <p><input type="checkbox"/> 17. Im Falle eines Gutachter_innen-Teams: Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt?</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 9. Welchen Vorgaben - allgemeinen Qualitätsansprüchen und formalen Anforderungen z.B. des Geldgebers - muss entsprochen werden? (Evaluationskonzept, OECD-DAC-Dokumente bzgl. Evaluation, Mindestanforderungen an den Endbericht)</p> | |



Download Word-Dokument

Mustergliederung Evaluationsbericht

Die im Folgenden aufgeführten Punkte sind die Minimalbestandteile eines Evaluationsberichts, Querschnittsthemen sollten wo sinnvoll berücksichtigt werden

Deckblatt

- Projekttitel
- Projektnummer
- Trägerorganisation
- Evaluator_innen (Autor/innen)
- Datum des Berichts
- Region / Land
- evtl. Laufzeit des Projekts

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Zusammenfassung

- kurze Darstellung des Evaluationsgegenstandes, evtl. inklusive wesentlicher Rahmenbedingungen
- kurze Information zur Evaluation: Anlass und Ziel, Zeitraum der Untersuchung
- wesentliche Feststellungen
- wesentliche Empfehlungen

1. Kurzbeschreibung des Evaluationsgegenstandes

- Projekt / Programm /Instrument (Idee, Zielgruppe, formulierte Ziele)
- Durchführungsorganisation, Laufzeit, Geldgeber

2. Rahmenbedingungen (nur soweit relevant für den Evaluationsgegenstand)

- politische, wirtschaftliche, ökologische, gesellschaftliche und sozio-kulturelle Faktoren
- Risiken für den Projekterfolg, Annahmen/ Voraussetzungen
- relevante Aktivitäten anderer Organisationen/ privatwirtschaftlicher Unternehmen
- Rolle staatlicher Akteure

3. Beschreibung der Evaluation und der angewendeten Methodik

- Zeitpunkt der Evaluation im Projektverlauf
- Zusammensetzung/ Expertise des Evaluationsteams
- Methodik
- eingebundene Personengruppen, Zahl der Beteiligten
- eventuelle Schwierigkeiten bei der Durchführung der Evaluation und Umgang damit

4. Ergebnisse

- 4.1 Relevanz
- 4.2 Effektivität
- 4.3 Effizienz
- 4.4 Entwicklungspolitische Wirksamkeit (Impact)
- 4.5 Nachhaltigkeit

5. Empfehlungen (auf Erkenntnissen basierend, realistisch, spezifisch und adressiert)

6. (eventuell) Allgemeine Schlussfolgerungen (lessons learned)

- für den Projekttyp (u.a. Modellhaftigkeit)
- in Bezug auf die Verfahren und Instrumente

7. Anhang

- Reise- und Arbeitsablauf
- Quellen (Gesprächspartner, Dokumente, Fachliteratur, Primärerhebungen etc.)
- Übersichtskarte
- Terms of Reference

07

Schritt 07 Inception Report

Das Wichtigste in Kürze

1. Der Inception Report wird durch die Gutachter_innen angefertigt und durch den Auftragnehmer schriftlich abgenommen.
2. Der Inception Report enthält eine Darstellung des Auftragsverständnisses, der Evaluationsmethoden, einen Zeitplan sowie mögliche Einschränkungen.

Hintergrund

Der Inception Report ist ein Bericht der Gutachter/innen, in dem mindestens

- der Auftrag noch einmal detailliert dargelegt wird,
- etwaige Einschränkungen und Schwierigkeiten dargestellt werden (z.B. dass bestimmte Evaluationsfragen nicht beantwortet werden können),
- die Methodik, mit der gearbeitet werden soll, beschrieben und
- ein detaillierter Zeitplan aufgestellt wird.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Der Inception Report stellt ein Schlüsseldokument bei einer Evaluation dar, weil hier noch einmal sicher gestellt werden kann, dass der Auftrag richtig verstanden worden ist und die Evaluation in einer Intensität und Qualität durchgeführt werden kann, die den Ansprüchen der Auftrag gebenden Organisation und eventuell des Geldgebers entspricht. Außerdem kann der Bedarf der Gutachter_innen hinsichtlich benötigter

Dokumente und eventueller Unterstützung hinsichtlich Transport, Logistik etc. dargelegt werden, sodass dieser fristgerecht gedeckt werden kann. Auch eventuelle Schwierigkeiten und Grenzen können benannt werden, d.h. Gutachter_innen haben die Möglichkeit zu benennen, was aus ihrer Sicht nicht geleistet werden kann.

Ein Inception Report muss durch die Auftrag gebende Organisation schriftlich (z.B. in Form einer E-Mail) innerhalb einer vereinbarten Frist abgenommen werden, um Gültigkeit zu erlangen und Grundlage für die Durchführung der Evaluation zu sein.

Vorgehen und Beteiligte

Der Inception Report wird im Anschluss an das Auftragsklärungsgespräch und nach einer ersten Sichtung grundlegender Dokumente durch die Gutachter_innen erstellt, sofern dies in den ToR so festgelegt wurde. Vertreter_innen der Auftrag gebenden Organisation sind als Kontroll- und Kommentierungsinstanz beteiligt und nehmen den Inception Report ab.

!! Hinweise

- Ein Inception Report ist noch kein Vor- oder Zwischenbericht. Detaillierte Analysen des Evaluationsgegenstands sind nicht Bestandteil.
- Wichtig ist es, alle oben (unter 1. Hintergrund) genannten Punkte schriftlich festzuhalten. In welcher Form (formaler Bericht, E-Mail, o.ä.) dies geschieht, kann zwischen Auftrag gebender Organisation und Gutachter_innen geklärt werden.

Links

Mustergliederung und Handreichung für Inception Reports:
UNESCO: Guidelines for Inception Reports. 2008. (englisch)
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001583/158397e.pdf>

08

Schritt 08 Debriefing/Präsentation der Ergebnisse

Das Wichtigste in Kürze

1. Bei einem Debriefing handelt es sich um eine Kurzdarstellung und Diskussion der Ergebnisse mit der Zielgruppe/auftraggebenden Organisation.
2. Bei der Ergebnispräsentation handelt es sich um die Vorstellung der Ergebnisse für die Auftrag gebende Organisation.
3. Mischformen sind möglich und zu begrüßen!

Hintergrund

Bei einem Debriefing/einer Präsentation der Ergebnisse stellen die Gutachter_innen die vorläufigen Ergebnisse und ihre Schlussfolgerungen den Stakeholdern, Zielgruppen und der Auftrag gebenden Organisation vor und diskutieren diese mit ihnen. Auf dieser Basis nehmen die Gutachter_innen entweder Korrekturen vor oder aber wichtige Punkte der Diskussion in den Endbericht auf.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Debriefing-Sitzungen/Präsentationen haben hauptsächlich zwei Funktionen:

- zum einen sollen die Vertreter_innen der Zielgruppe und Stakeholder, aber auch die Auftrag gebende Organisation über die Ergebnisse informiert werden, sodass sie sich nicht nur als Informationsquelle sehen, sondern die Möglichkeit haben, aus den Ergebnissen eigene Schlussfolgerungen zu ziehen und ihre Meinung über Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Gutachter_innen abzugeben.

- zum anderen ist es noch einmal eine Gelegenheit Missverständnisse oder Fehlinformationen zu berichtigen.

Vorgehen und Beteiligte

Für Debriefings und Präsentationen gibt es verschiedene Möglichkeiten, dazu gehören:

Debriefing mit Zielgruppe(n):

Empfehlenswert ist ein Debriefing der Zielgruppen direkt im Anschluss an die Erhebungsphase vor Ort (Fairness).

Debriefing/ Präsentation mit Auftrag gebender Organisation:

Am Ende der Phase der Datenerhebung und -analyse bzw. kurz vor oder nach Einreichung des Endberichts (in Entwurfsfassung), sollte ein Debriefing bzw. eine Präsentation der Ergebnisse mit der Auftrag gebenden Organisation stattfinden.

Präsentation mit allen Beteiligten:

Eine Präsentation sollte kurz vor oder nach Einreichung des Endberichts (in Entwurfsfassung) stattfinden, zu

der - je nach Rahmenbedingung - bestenfalls Zielgruppenvertreter/innen, Vertreter/innen der Auftrag gebenden Organisation, des Geldgebers, aber auch andere wichtige Stakeholder wie Repräsentanten der lokalen Administration oder Vertreter/innen anderer Trägerorganisationen eingeladen werden.

Die Auftrag gebende Organisation ist dafür verantwortlich die entsprechenden Beteiligten über diesen Termin zu informieren und einzuladen.

Links

Handreichung (deutsch): Arlen Gullickson & Daniel L. Stufflebeam 2001:
Checkliste Feedback-Workshops.

http://www.univation.org/download/Checkliste-feedback_workshops-de.pdf

Handreichung (englisch): Arlen Gullickson & Daniel L. Stufflebeam 2001:
Checkliste Feedback-Workshops.

<http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf>

09

Schritt 09 Bewertung des Endberichts

Das Wichtigste in Kürze

1. Der Entwurf des Endberichts einer Evaluation kann und sollte kommentiert werden!
2. Faktisch falsche Aussagen müssen durch den/die Gutachter_innen geändert werden!
3. In jedem Fall muss geprüft werden, ob die formalen Vorgaben der ToR eingehalten wurden.

Hintergrund

Der Endbericht einer Evaluation muss immer durch den/die Gutachter_innen in einer Entwurfsfassung eingereicht werden, die dann von allen relevanten Beteiligten gelesen, kommentiert und den Gutachter_innen zurückgegeben wird. Dies sollte bereits zuvor mit den betreffenden Personen abgesprochen werden, damit dies entsprechend eingeplant werden kann.

Die Auftrag gebende Organisation kann formale Mindestanforderungen an einen Evaluationsbericht mit den Gutachter_innen vereinbaren, so sollte es zum Beispiel immer eine Zusammenfassung geben, die Terms of Reference (ToR) sollten angehängt sein etc. (siehe auch Mustergliederung Evaluationsbericht in Handreichung „6. Auftragsklärungsgespräch“). Bei einigen Geldgebern müssen eventuell weitere Vorgaben berücksichtigt werden. Diese Anforderungen sollten bereits in den ToR oder beim Auftragsklärungsgespräch kommuniziert werden.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Dieser Schritt hat die Funktion, zum einen die sachliche Richtigkeit von Aussagen und Beschreibungen zu überprüfen und falls nötig zu korrigieren. Zum anderen muss kritisch geprüft werden, ob die Qualitätsanforderungen an Evaluationen und Evaluationsberichte - beispielsweise die Evaluationsstandards und -kriterien - berücksichtigt worden sind. Vor allem muss aber geprüft werden, ob die Fragen aus den ToR beantwortet werden und dem im Inception Report vereinbarten Vorgehen Folge geleistet worden ist.

Vorgehen und Beteiligte

Der Entwurf des Evaluationsberichts muss mindestens von Vertreter_innen der Auftrag gebenden Organisation gelesen und schriftlich kommentiert werden, die den Evaluationsgegenstand gut kennen. Der/die Gutachter_innen müssen die Kommentare in adäquater Form im Endbericht berücksichtigen. Der Endbericht muss durch die Auftrag gebende Organisation abgenommen werden.

WICHTIG: Die Ergebnisse der externen Evaluation als solche können und sollen nicht mehr diskutiert werden, es sei denn diese beruhen auf nachweisbar falschen Fakten oder Missverständnissen. Die Empfehlungen sind nur dann zu kommentieren, wenn diese eine schwache Qualität aufweisen bzw. unverständlich sind.

! Hinweise

Alle oben und im angehängten Raster genannten Bewertungskriterien zur Beurteilung von Evaluationsberichten sind gleichermaßen für den Entwurf als auch für die finale Version des Endberichts gültig. Wichtiger Unterschied ist, dass nur der **Entwurf des Endberichts** durch die Auftrag gebende Organisation kommentiert und durch den/die Gutachter_in geändert werden kann. Sobald der Endbericht formal abgenommen wurde, sind in aller Regel keine Änderungen mehr möglich.



Download Word-Dokument

4. Muster Raster zur Beurteilung von Evaluationsberichten

Nr.	Kriterium	Bewertung			Bemerkungen
		Ja	Nein	Teils	
Formale Kriterien					
1	Ein Deckblatt ist vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	Auf dem Deckblatt sind die folgenden Angaben zu finden:				
	▪ Projekttitle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Projektnummer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Trägerorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Name/n des/r Evaluator_innen (Autor_innen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Datum des Berichts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Region / Land	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Art des Berichts (z.B. Draft Evaluationsbericht oder Endbericht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	Ein Inhaltsverzeichnis mit Seitenangaben ist vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	Ein Abkürzungsverzeichnis existiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	Eine Zusammenfassung, die eine Projektbeschreibung, Ergebnisse und Empfehlungen enthält, existiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	Ein Anhang, der ToR, Liste der Interviewpartner, Zeitplan, evtl. Karten enthält, ist vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	Die Schriftart und -größe ist angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	Die Sprache ist klar, der Bericht insgesamt gut lesbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Die Regeln der Rechtschreibung werden beachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	Der Bericht hat eine angemessene (wie in den ToR festgelegte) Seitenzahl – so viel wie nötig für eine verständliche Darstellung der Sachverhalte und Empfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	Werden die in den ToR gemachten formalen Vorgaben eingehalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Das Verhältnis von Bild und Text ist sinnvoll, d.h. Bilder haben eine unterstützende Funktion für das im Text Dargestellte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13	Der Bericht (Deckblatt, Haupttext und Anhänge) liegt in einer einzigen Datei vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Inhaltliche Kriterien					
14	Die Struktur des Berichts ist logisch und nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Die Fragen aus den ToR werden beantwortet. Eventuelle Abweichungen werden benannt und ausreichend begründet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Der Evaluationsgegenstand wird verständlich beschrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

17	Alle DAC Kriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung, Nachhaltigkeit) werden berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Die DAC-Standards werden/ wurden berücksichtigt. Das heißt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Rechte aller werden geschützt. ▪ die Anonymität und Vertraulichkeit wird gewahrt. ▪ der Bericht stellt verschiedene Positionen und Perspektiven von Beteiligten und Betroffenen neutral und ausgewogen dar. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Querschnittsthemen werden angemessen berücksichtigt (z.B.: Gender)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Die verwendete Methodik wird beschrieben (Zahl der befragten Personen, Art der Dokumente etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	Die Stichproben-, Datenerhebungs- und -auswertungs-methoden erscheinen insgesamt geeignet, um die Evaluationsfragen zu beantworten. Alle relevanten Stakeholder wurden eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	Die Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstands werden so vollständig wie möglich erfasst und ausgewogen und fair dargestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	Die Ergebnisse können klar dem Evaluationsgegenstand zugeordnet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	Die Empfehlungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ sind klar von den Ergebnissen getrennt, d.h. in einem separaten Abschnitt oder aber deutlich als solche benannt. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ basieren klar auf bestimmten Ergebnissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ sind adressiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ sind umsetzbar/ realistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10

Schritt 10 Umgang mit Ergebnissen von Evaluationen

Das Wichtigste in Kürze

1. Nach jeder Evaluation sollte die Auftrag gebende Organisation einen Umsetzungsplan erstellen, der regelt wie mit den Empfehlungen umgegangen werden soll.
2. Jede Person oder Gruppe, die im Umsetzungsplan genannt wird und eine Verantwortung trägt, sollte in die Erstellung einbezogen werden
3. Termine für die Umsetzung sollten festgelegt werden!

Hintergrund

Schon der Sinn und Zweck von Evaluation – das Lernen – impliziert, dass der Prozess mit dem Erhalt des Endberichts nicht abgeschlossen ist. Eine Evaluation enthält in aller Regel nicht nur Empfehlungen die an die Auftrag gebende Organisation gerichtet sind, sondern auch an andere am Projekt beteiligte. Alle Angesprochenen (z.B. Partnerministerien, Geldgeber, Zielgruppen) sollten auf die an sie gerichteten Empfehlungen reagieren.

Funktion im Ablauf der Evaluation

Dieser Schritt ist fundamental für die Sinnhaftigkeit einer jeden Evaluation, denn nur indem die akzeptablen und realistischen Empfehlungen umgesetzt werden, hat die Evaluation den Effekt des Lernens und der Veränderung im positiven Sinn.

Empfehlungen und Ergebnisse können und sollten bei der Konzipierung von Folgeprojekten oder ähnlich gelagerten Projekten Berücksichtigung finden.

Vorgehen und Beteiligte

Je nachdem an wen die Empfehlungen im Endbericht adressiert sind, sollten die angesprochenen Organisationen, Abteilungen, etc. sich zunächst dazu äußern, ob sie die Empfehlung akzeptieren können. Für den Fall, dass sie es nicht oder nur teilweise können, sollte eine kurze Erklärung abgegeben und dokumentiert werden, warum nicht bzw. warum nur teilweise. Wenn die Empfehlung auf Zustimmung stößt, muss vereinbart werden, wie die Empfehlung umgesetzt werden soll und wer für die Umsetzung, in welchem Zeitraum, verantwortlich und wer zu beteiligen ist. Dieses sollte in Form eines Umsetzungsplans festgehalten werden (für Muster Umsetzungsplan siehe Anhang), der in der Regel durch die Auftrag gebende Organisation erstellt wird.

Ebenfalls sollte festgelegt werden, wer verantwortlich ist, die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und eventuell deren Wirkungen zu monitoren.

Der geplante Umgang mit den Empfehlungen sollte mit den Projektverantwortlichen der Geberseite geteilt werden.

!! Hinweise

- Können nicht alle Empfehlungen sofort umgesetzt werden, besteht die Möglichkeit, eine zeitliche Priorisierung im Umsetzungsplan festzulegen (siehe unten 5. Muster Umsetzungsplan Spalte „Umsetzung bis ...“).
- Manchmal ergibt sich auch aus Ergebnissen einer Evaluation, zu denen es im Endbericht keine explizite Empfehlung gibt, ein Handlungsbedarf. Dieser sollte dann von den Projektverantwortlichen (des Projektträgers) ebenfalls in den Umsetzungsplan aufgenommen werden.
- Gutachter_innen können einen Umsetzungsplan vorbereiten, allerdings nur die Spalte der Empfehlungen ausfüllen (siehe unten 5. Muster Umsetzungsplan). Alle weiteren Schritte müssen von den Adressat_innen - der Auftrag gebenden Organisation, der Zielgruppe, andere Beteiligte - ausgefüllt werden.



Download Word-Dokument

Muster für Umsetzungsplan

Datum:	
Titel der Evaluation:	
Gesamtverantwortung/Federführung seitens Auftraggeber:	
Name/n der Gutachter_innen:	
Datum der Endfassung des Abschlussberichts:	
An der Erarbeitung des Umsetzungsplans Beteiligte:	
Verantwortung Monitoring Umsetzungsplan:	

Kurzinformationen zum Evaluationsgegenstand: [v.a. wichtig, wenn die Evaluation einen bestimmten Fokus hatte, nur Teile eines Projektes evaluiert wurden oder es sich um eine Querschnitts- oder Instrumentenevaluation handelt]

Empfehlungen aus dem Evaluationsbericht / Ergebnisse die Handlungsbedarf erfordern	Wird Empfehlung geteilt?			Bei „ja“: Nennung wichtiger Teilschritte oder Indikatoren zur Umsetzung der Empfehlung Bei „teils“ oder „nein“: Begründung, warum Empfehlung nicht umgesetzt werden kann, ggf. Alternativvorschläge (mit Teilschritten)	(Bis wann (M/J))	Verantwortung
	ja	teils	nein			
<i>Empfehlung 1: [Text/ Zitat aus dem Evaluationsbericht]</i>						
<i>Empfehlung 2: [Text/ Zitat aus dem Evaluationsbericht]</i>						
<i>Empfehlung 3: [Text/ Zitat aus dem Evaluationsbericht]</i>						
<i>Empfehlung 4: [Text/ Zitat aus dem Evaluationsbericht]</i>						
<i>Empfehlung 5: [Text/ Zitat aus dem Evaluationsbericht]</i>						
⋮						

**Brot für die Welt -
Evangelischer
Entwicklungsdienst**

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Tel +49 30 65211 0
Fax +49 30 65211 3333
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de