

Netzwerk Evaluation der Bundesverwaltung

Stolperstein Empfehlungen? Erfahrungen und Wünsche aus Sicht von Evaluator:innen

Dr. Benjamin Buser, Partner/Geschäftsleitung
Nicole Kaiser, Bereichsleiterin

23. März 2023

econcept – vernetztes Wissen für nachhaltige Entwicklung

- seit 1994 Forschung, Beratung, Evaluation
- Öffentliche Verwaltung, Unternehmen und NGO
- Interdisziplinär mit rund 25 Mitarbeiter/innen
- Themenschwerpunkte:
 - Bildung, Wissenschaft und Innovation
 - Volkswirtschaft und Wirtschaftspolitik
 - Energie und Klima
 - Umwelt- und Ressourcenökonomie
 - Soziale Sicherheit
 - Standortentwicklung
 - Public Management
 - Kulturförderung



Ablauf

- Gute Empfehlungen – aber wie?
- Herausforderungen in der Umsetzung
- Unsere Wünsche

Ablauf

- Gute Empfehlungen – aber wie?
- Herausforderungen in der Umsetzung
- Unsere Wünsche



Der Weg zu guten Empfehlungen (1): Strukturell

- **Klärung notwendig:** Es ist zu klären, ob der Auftraggeber Empfehlungen möchte.
- **Herleitung:** Empfehlungen basieren auf der informierten Meinung des Projektteams (*informiert gemäss Evaluationsergebnissen sowie Kontextwissen*)
- **Kennzeichnung:** Die Empfehlungen sind klar gekennzeichnet und heben sich von der Beschreibung und Interpretation der Evaluationsergebnisse ab.

Der Weg zu guten Empfehlungen (2): Inhaltlich

- **Abgestimmt auf Evaluationszweck:** z.B. Grundlage für Weiterführungsentscheid, Ausblick auf neue Phase, Lehren für die Zukunft
- **Einbezug des Kontexts:** insb.
 - Rahmenbedingungen der Organisation (Strukturen, Finanzen)
 - Rechtliche Rahmenbedingungen
 - Entwicklungen des Umfelds (zentrale Akteure, gesellschaftliche Trends)→ Einbezug via Literatur, Auftraggeber, Validierung mit Stakeholdern, Expert:innenwissen der Evaluator:innen
- **Orientiert an Werten – oft konkretisiert als Evaluationskriterien:** z.B. Wirkungsorientierung, Effizienz, Nachhaltigkeit

Merkmale guter Empfehlungen gemäss Forschung und Praxis



SEVAL Standard, C3
Nützliche Empfehlungen:
Allfällige Empfehlungen sind
begründet, konkret, an
Adressaten gerichtet und für
diese umsetzbar.

Quelle: Jensen, R. (2020): Die Perspektive von
Evaluierenden und Auftraggebenden auf
Empfehlungen in Evaluationsberichten.
Zertifikatsarbeit, 28.09.2020



Ablauf

- Gute Empfehlungen – aber wie?
- Herausforderungen in der Umsetzung
- Unsere Wünsche

Trennung von Objekt und Subjekt

- Evaluationsgegenstände werden durch Menschen geprägt.

Mögliche Stolpersteine

- Differenzierung von Leistungen und Wirkungen
- Akteure inklusive ihren Rahmenbedingungen berücksichtigen
- Menschen handeln in Aufgaben und nicht in Wirkungsmodellen
- Ressourcenorientierung anstelle von Defizitorientierung
- Legitimität für Empfehlungen

Enger und weiter «Scope»

- Stimmige Empfehlungen erfordern häufig einen erweiterten Scope.

Mögliche Stolpersteine

- Phasen und/oder Dimensionen, welche nicht explizit evaluiert wurden.
- Kontextfaktoren, welche nur bedingt im Einflussbereich sind.
- Governance, Strukturen und Ressourcen
- Projektorganisation und Stammorganisation
- Autonomie im Vollzug durch Bund, Kantone und Gemeinden
- Pfadabhängigkeiten und gegenseitige Verflechtungen

Zielgruppenspezifisch und konkret

- Strategische und operative Ebene in Struktur und Inhalten unterscheiden.

Mögliche Stolpersteine

- Das grosse Versteckspiel
 - «Ich würde schon, aber ich kann nicht»
 - Vorgaben, Strategien und Gesetze
- «Tut-mir-gut-Filter» der Auftraggeber gegenüber Dritten
- Konkretisierungsgrad
 - erwünscht, wobei objektiv von aussen nicht möglich
 - abgelehnt, wobei subjektiv von aussen nicht möglich

Massnahmen zur Trittsicherheit

- Erweiterung des Scope frühzeitig thematisieren
- Empfehlungen mit weitem Scope ggf. als «Prüfauftrag» formulieren
- Rechtzeitiger Validierungsworkshop, inkl. Ansätzen für Empfehlungen
- Strukturierung entlang
 - Dimensionen Wirkungsmodell
 - Strategische und operative Ebene
 - Summative und formative Aspekte
- Selbstreflexion anhand SEVAL-Standards
- Möglichkeit eines Management Response erwähnen



CHRIST

WELCH

WELCH

WELCH

my muse!

my muse!

my muse!

Ablauf

- Gute Empfehlungen – aber wie?
- Herausforderungen in der Umsetzung
- Unsere Wünsche

Unsere Wünsche an unsere Auftraggeber:innen

- Definieren Sie den Umgang mit Empfehlungen frühzeitig
 - Management Response?
 - Eingang in Monitoring und Controlling
 - Eingang in eigene Arbeit oder Arbeit einer beauftragten Organisation
 - Zusammenarbeit mit Evaluator:innen
- ➔ Transparente und gelenkte «Einflussnahme» unterstützt die professionelle Evaluation
- Verstehen Sie sich als eine Organisation, die
 - eine Evaluation als ein Instrument zum Lernen und zur Selbstreflexion versteht und
 - dadurch den Nutzen der Evaluation maximiert.

➔ «FEHLER» = «HELFER»

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Impressum

econcept AG
Gerechtigkeitsgasse 20
8001 Zürich
+41 44 286 75 75
info@econcept.ch
www.econcept.ch

Autoren/innen
Benjamin Buser
Nicole Kaiser