



LEITFADEN FÜR PROGRAMM- UND PROJEKTEVALUIERUNGEN

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Austrian Development Agency

Zelinkagasse 2, 1010 Wien

Tel.: +43 (0)1 90399-0

Fax: +43 (0)1 90399-1290

oeza.info@ada.gv.at

www.entwicklung.at

Management und Redaktionsteam:

Sigrid Breddy, Astrid Ganterer, Tonka Eibs

Austrian Development Agency

Beratung und Entwurf:

Lisa Ringhofer, Silvia Weninger

www.triple-minds.com

Übersetzung ins Deutsche:

Christine Jantscher

Grafik und Layout:

Christina Brandstötter

www.brandsisters.com

Wien, Juli 2020

Bestellungen bei:

Austrian Development Agency (ADA),

Zelinkagasse 2, 1010 Wien

oeza.info@ada.gv.at

www.entwicklung.at

Foto: © istockphoto/Patacharin Saenlakon

INHALT

PRÄAMBEL	5
ABKÜRZUNGEN	6
I. EINLEITUNG	7
II. LEITPRINZIPIEN	8
III. ARTEN DES EVALUIERUNGSMANAGEMENTS, ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN	11
IV. DER EVALUIERUNGSPROZESS IN 15 SCHRITTEN	13
■ DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN	14
SCHRITT 1: Evaluierungsinteresse und Nutzung klären	14
SCHRITT 2: Zweck und Ziel detailliert beschreiben	15
SCHRITT 3: Übergeordnete Evaluierungsfragen formulieren	16
SCHRITT 4: Evaluierungsdesign und -ansatz festlegen	17
SCHRITT 5: Kosten schätzen	21
SCHRITT 6: Leistungsbeschreibung erarbeiten	24
SCHRITT 7: Evaluator*innen auswählen und beauftragen	25
■ INCEPTION	26
SCHRITT 8: Kick-off und Auftragsklärung	26
SCHRITT 9: Die Evaluierungsmatrix	26
SCHRITT 10: Der Anfangsbericht	28
■ UNTERSUCHUNG	29
SCHRITT 11: Datenerhebung und Datenanalyse	29
■ SYNTHESE	31
SCHRITT 12: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen	31
SCHRITT 13: Der Evaluierungsbericht	32
■ MIT DEN ERGEBNISSEN ARBEITEN	34
SCHRITT 14: Evaluierungsergebnisse bekannt machen	34
SCHRITT 15: Die ManagementResponse koordinieren und ihren Verfolg sicherstellen	35
ÜBERBLICK ÜBER DIE WICHTIGSTEN PRODUKTE IM VERLAUF DES EVALUIERUNGSPROZESSES	37

DESIGN

DURCHFÜHRUNG

NUTZUNG

ANHÄNGE	38
ANHANG 1:	Arbeitsabläufe für Partner-gesteuerte und ADA-gesteuerte Evaluierungen	38
ANHANG 2:	Klärung des Untersuchungsumfangs	42
ANHANG 3:	Checkliste: Dokumente für Programm- und Projektevaluierungen	43
ANHANG 4:	Checkliste: Qualitätskontrolle der Leistungsbeschreibung (ToR)	44
ANHANG 5:	Checkliste: Qualitätskontrolle des Anfangsberichts (IR).....	46
ANHANG 6:	Checkliste: Qualitätskontrolle des Evaluierungsberichts (ER).....	48
ANHANG 7:	Vorlage: Evaluierungsmatrix	51
ANHANG 8:	Vorlage: Feedback Matrix	52
ANHANG 9:	Formular: Bewertung der Resultaterreichung (RAF)	53
ANHANG 10:	Vorlage: Management Response (MR)	54
ANHANG 11:	Bibliografie	55

LISTE DER TABELLEN/ABBILDUNGEN/KÄSTEN

TABELLE 1:	Überblick über Methoden und Techniken der Datenerhebung	19
TABELLE 2:	Beispiel einer Evaluierungsmatrix (Auszug)	27
TABELLE 3:	Mögliche Methoden zur Datenanalyse	30
TABELLE 4:	Verschiedene Feedbackformate und -zwecke	32
ABBILDUNG 1:	Die drei Phasen und fünfzehn Schritte des Evaluierungsprozesses	13
ABBILDUNG 2:	Die logische Abfolge von der Datenverarbeitung zur Datenanalyse	29
ABBILDUNG 3:	Die logische Abfolge von den Erkenntnissen zu Schlussfolgerungen und Empfehlungen	31
ABBILDUNG 4:	Die wichtigsten Produkte im Verlauf des Evaluierungsprozesses	37
KASTEN 1:	Übersicht über die OECD/DAC Evaluierungskriterien	16
KASTEN 2:	Beispiel zur Illustration der Schritte 1 bis 5	22

PRÄAMBEL

Es ist nun mehr als zehn Jahre her, dass die Austrian Development Agency (ADA) ihren ersten Leitfaden für Programm- und Projektevaluierungen entwickelt hat. Nun haben wir die praktischen Erfahrungen eines Jahrzehnts zum Anlass genommen und unsere bisherigen Anleitungen überarbeitet.

Der vorliegende Leitfaden entstand aus der uns selbst auferlegten Verpflichtung, aus unseren Erfahrungen im Arbeitsalltag zu lernen. Wir wollen damit auch neuen Entwicklungen in der globalen wie nationalen Evaluierungsgemeinschaft Rechnung tragen. Dabei haben wir uns bewusst für eine Veränderung unserer Programm- und Projektevaluierungen entschieden: Weg von einzelnen Programm- und Projektüberprüfungen mindestens einmal pro Zyklus hin zu zielgerichteten, zweckorientierten Evaluierungen, die sich auf die konkrete Nutzung von Evaluierungsergebnissen konzentrieren. So können wir einerseits unsere Mittel dort einsetzen, wo sie am besten wirken. Gleichzeitig verbessern wir die Qualität unserer Evaluierungen – und damit auch die Resultate unserer Arbeit. Mit diesem Leitfaden setzen wir außerdem die Empfehlungen der OECD/DAC Peer Review 2020 und der ersten Meta-Evaluierung von ADA-Programm- und Projektevaluierungen aus 2019 um.

Unser Leitfaden beruht auf internationalen und nationalen Standards sowie auf Beispielen guter Praxis im Bereich der Entwicklungsevaluierung. Wir empfehlen, ihn gemeinsam mit der Evaluierungspolicy der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit und den Evaluierungskriterien des OECD/DAC zu lesen. Der Leitfaden setzt hohe Anforderungen an die Qualität und den Prozess von Programm- und Projektevaluierungen. Gleichzeitig stellt er praktische Anleitungen und Werkzeuge für die Umsetzung von Evaluierungen zur Verfügung. Damit geben wir uns die Richtung für die Zukunft vor.

Evaluierung ist die gemeinsame Verantwortung aller an der Planung, der Durchführung und dem Monitoring von Programmen und Projekten Beteiligten. Daher betonen wir mit unserem neuen Leitfaden die Bedeutung gegenseitiger Abstimmung sowohl innerhalb der ADA als auch mit unseren Partnern. Das beginnt etwa bei Überlegungen, welche Programme und Projekte evaluiert werden sollen. Erfolgreiche Evaluierungen brauchen auch Konsultationen zu Themen wie die Bereitstellung der nötigen Ressourcen, das Aufzeigen von relevanten Fragestellungen und die Entscheidung über den geeigneten Evaluierungsansatz und anzuwendende Methoden. So wollen wir auch die Bereitschaft fördern, die Evaluierungsergebnisse tatsächlich zu nutzen.

Wir werden weiterhin unserem Lernen als Organisation verpflichtet bleiben. So stellen wir sicher, dass unsere Arbeit genau jene Wirkung erreicht, die wir uns zum Ziel gesetzt haben.

Ich lade Sie ein, uns auf diesem Weg zu begleiten.

Wien, Juli 2020



Martin Ledolter
ADA-Geschäftsführer

ABKÜRZUNGEN

ADA	Austrian Development Agency
AFD	Agence Française de Développement
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
BMEIA	Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten
BMK	Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie
BVerG	Bundesvergabegesetz
CBA	Cost-Benefit Analysis (Kosten-Nutzen Analyse)
CEA	Cost-Effectiveness-Analysis (Kosten-Effektivitäts-Analyse)
CSO	Civil Society Organisation (Zivilgesellschaftliche Organisation)
DAC	Entwicklungshilfeausschuss (der OECD)
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e.V.
DEZA	Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DMI	Referat Drittmittel International
EES	European Evaluation Society
EF	Evaluierungsfrage(n)
EGSIM	Environmental, Gender and Social Impact Management (in der ADA)
EM	Evaluierungsmanager*in
EPOL	Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung (ADA, Teil einer Stabsstelle)
ER	Evaluation Report (Evaluierungsbericht)
ERG	Evaluierungsreferenzgruppe
EU	Europäische Union
EVAL	Evaluierung (ADA, Teil einer Stabsstelle)
FGD	Focus Group Discussion (Fokusgruppen-Diskussion)
FMS	Fördermanagementsystem (der ADA)
IO	Internationale Organisation(en)
IP	Implementing Partner (Durchführungspartner)
IR	Inception Report (Anfangsbericht)
L&R	Länder und Regionen (ADA, Referat)
MR	Management Response
MRBA	Menschenrechtsbasierter Ansatz
MSC	Most Significant Change
MSF	Médecins Sans Frontières
ODA	Official Development Assistance (Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OEZA	Österreichische Entwicklungszusammenarbeit
PMT	Projektmanagement-Team (der ADA)
POM	Project Operational Manual (der ADA)
PP	Programm(e) und Projekt(e)
PPI	Programme und Projekte International (ADA Abteilung)
PPM	Programm- und Projektmanager*in (ADA)
PRA	Participatory Rural Appraisal
RAF	Results Assessment Form (Formular zur Bewertung der Resultaterreichung)
SEVAL	Schweizerische Evaluationsgesellschaft
T&Q	Themen und Qualität (ADA, Referat)
ToR	Terms of Reference (Leistungsbeschreibung)
UN	United Nations
UNEG	United Nations Evaluation Group
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
USAID	United States Agency for International Development
W&E	Referat Wirtschaft und Entwicklung (ADA, Referat)
VEN	Vienna Evaluation Network
VOPEs	Voluntary Organizations for Professional Evaluation
ZGI	Zivilgesellschaft International (ADA, Teil eines Referats)

EINLEITUNG

Willkommen

zum Modul 1 der Evaluierungspolicy der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit:¹ dem Leitfaden für Programm- und Projektevaluierungen der Austrian Development Agency (ADA).²

Dieser Leitfaden erscheint zur richtigen Zeit, angesichts der jüngsten Überarbeitung der Evaluierungskriterien und relevanter Definitionen und Prinzipien für deren Anwendung durch den OECD Entwicklungshilfeausschuss (DAC)³ im Dezember 2019 sowie der Veröffentlichung einer interministeriellen Evaluierungspolicy von fünf Akteuren der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit⁴ im August desselben Jahres.

Es ist das Ziel dieses Leitfadens zu besseren Evaluierungen von Programmen und Projekten (PP), zu deren stärkerer Nutzung und daher mittel- und langfristig auch zu besseren Entwicklungsergebnissen beizutragen. Zu diesem Zweck definiert der Leitfaden zunächst die Leitprinzipien für ADA Programm- und Projektevaluierungen ([Kapitel II](#)). In der Folge werden die verschiedenen Arten des Managements hinsichtlich PP-Evaluierungen dargestellt und die entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten beschrieben ([Kapitel III](#)). Schließlich bietet der Leitfaden praktische Anleitungen für jeden Schritt im Evaluierungsprozess ([Kapitel IV](#)). Zusätzlich werden Hilfsmittel und Vorlagen zur Verfügung gestellt, die ein gemeinsames Verständnis und Vorgehen stärken sollen, und damit zu qualitativ hochwertigen PP-Evaluierungen in der ADA beitragen möchten ([Anhänge 2-10](#)).

Dieser Leitfaden richtet sich besonders an ADA Mitarbeiter*innen und Durchführungspartner (IP) in der ADA-Zentrale und vor Ort.⁵ Als solcher unterstützt er sie im Design, im Management, in der Qualitätssicherung und bei der Nutzung von PP-Evaluierungen, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden. Der Leitfaden ist aber auch für externe Evaluator*innen gedacht, die ein Verständnis dafür benötigen, wie PP-Evaluierungen im Kontext der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) und ihres operativen Armes, der Austrian Development Agency, durchgeführt werden sowie für den Gebrauch durch andere interessierte Leser*innen.

Als Ergebnis eines intensiven Überarbeitungs- und Beratungsprozesses, spiegelt der Leitfaden die Erkenntnisse der [Meta-Evaluierung der ADA Projekt- und Programmevaluierungen 2016-2018](#)⁶ sowie der Evaluierungspraxis der ADA und ihrer Durchführungspartner in der letzten Dekade wider. Er beruht auf internationalen und nationalen Standards und Prinzipien sowie auf einer Auswertung verfügbarer Anleitungen von bi- und multilateralen Entwicklungsorganisationen. Die Konsultationen zur Erarbeitung des Leitfadens beinhalteten Interviews mit Schlüsselinformant*innen, eine Umfrage unter relevanten ADA Mitarbeiter*innen und Durchführungspartnern in den Zentralen und vor Ort, zwei Workshops mit einer Kerngruppe von ADA Mitarbeiter*innen aus den verschiedenen Organisationseinheiten in der ADA Zentrale und eine abschließende Feedbackrunde mit ADA Schlüsselkräften in der Zentrale und vor Ort. Die Entscheidung für eine partizipative und am Lernen orientierte Vorgangsweise für die Entwicklung des Leitfadens zielte vor allem darauf ab, das Dokument bedarfsorientiert, nutzungsfreundlich und handhabbar zu gestalten.

Der Leitfaden wird am besten zusammen mit den beiden folgenden Dokumenten gelesen:

1. Der [Evaluierungspolicy der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit](#), Sie legt die grundsätzlichen Qualitätsstandards, Prinzipien und Definitionen fest, welche für die österreichische Entwicklungsevaluierung von Bedeutung sind, und
2. Den [OECD/DAC Evaluierungskriterien, Standards und Anwendungsprinzipien](#), die das anerkannte, internationale Rahmenwerk für Evaluierungen in der Entwicklungszusammenarbeit (und darüber hinaus) bereitstellen.

Um die Lektüre und die Nutzung zu erleichtern, finden sich im gesamten Leitfaden Verweise zwischen den einzelnen Kapiteln und zu den Anhängen sowie wichtigen externen Dokumenten.

Viel Freude mit dem Leitfaden!

¹ Der Begriff „österreichische Entwicklungszusammenarbeit“ bezeichnet die Gesamtheit der österreichischen ODA-Akteure und -Inhalte und geht daher über die „OEZA“ (i.e. BMEIA und ADA) hinaus. Die Bezeichnung „Österreichische Entwicklungszusammenarbeit“ (OEZA) ist der Name einer Institution, die ausschließlich die beiden Entwicklungsakteure BMEIA und ADA umfasst. Siehe BMEIA (2019a:4)

² Dieser Leitfaden ersetzt den Leitfaden für Programm- und Projektevaluierungen der OEZA aus dem Jahr 2008. Siehe OEZA (2008).

³ OECD (2019)

⁴ BMEIA (2019a)

⁵ Für die ADA beinhaltet dies ADA Mitarbeiter*innen in Koordinationsbüros und in Projektmanagement-Teams (PMT).

⁶ ADA (2019a)

II. LEITPRINZIPIEN

Programm- und Projektevaluierungen werden definiert als „Evaluierung einer einzelnen Entwicklungsmaßnahme, durch die spezifische Ziele mit einem vorab festgelegten Budget und festem Umsetzungsplan erreicht werden sollen (Projektevaluierung) bzw. Evaluierung eines Bündels von Maßnahmen, die zusammengestellt wurden, um auf globaler, regionaler, Landes- oder Sektorebene spezifische Entwicklungsziele zu erreichen (Programmevaluierung)“.⁷

Die folgenden Prinzipien untermauern und prägen wichtige Entscheidungsprozesse sowie Verständnis und Praxis in Bezug auf ADA Programm- und Projektevaluierungen in der ADA.

1. Programme und Projekte zweckorientiert evaluieren

Programme und Projekte müssen mit einem klaren Zweck im Blick und nicht lediglich aus Prinzip evaluiert werden. Anstatt jede einzelne Intervention, die von der ADA finanziert wird zu evaluieren, ist es das Ziel, das Richtige aus den richtigen Gründen zur richtigen Zeit zu evaluieren. Die ADA verpflichtet sich, mindestens 30 bis 50 Prozent ihrer Programme und Projekte zu evaluieren. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, braucht es in und zwischen den Organisationseinheiten der ADA angemessene Abwägungen und Entscheidungen darüber, ob und wann Evaluierungen stattfinden sollen, wobei es strategischer Überlegungen bedarf, die über individuelle Programme und Projekte hinausgehen müssen.⁸ Ebenso ist es wichtig, dass die ADA und ihre Implementierungspartner (IP) über den Zweck und die Nutzung einer Evaluierung gemeinsame Überlegungen anstellen und bereits von Beginn eines Programms und Projekts an entsprechend planen. Alle Programme und Projekte, die dem ADA Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt werden, müssen standardmäßig einmal im Programm/Projektzyklus evaluiert werden.⁹

Die unten stehenden Kriterien sollen bei der Entscheidung helfen, ob und wann eine Evaluierung ratsam ist und wann nicht. Die Auflistung ist nicht erschöpfend und ersetzt keinesfalls einen konsultativen und kontextbezogenen Abwägungsprozess. Auch das Budget und personelle Ressourcen müssen bei einer solchen Entscheidung gemeinsam mit anderen Faktoren mitbedacht werden.

Hilfestellung zur Festlegung des Evaluierungsumfangs und zur Abklärung des Evaluierungsinteresses und der Nutzung findet sich in [Kapitel IV, Schritt 1 \(Evaluierungsinteresse und Nutzung klären\)](#) des Leitfadens.

Gründe, die für eine Evaluierung sprechen

- ✓ Es gibt einen speziellen Wissensbedarf¹⁰
- ✓ Es handelt sich um Pilotprogramme und -projekte oder innovative Ansätze mit Potenzial für Replikation oder Aufstockung
- ✓ Es gibt Überlegungen für eine Folgephase von Programmen und Projekten
- ✓ Programme und Projekte, die Evidenzlücken füllen können und ein hohes Lernpotenzial beinhalten (z.B. neue Ansätze oder Themen, besonders erfolgreiche oder misslungene Interventionen)
- ✓ Programme und Projekte, die von strategischer Wichtigkeit sind (z.B. die strategische Natur einer Partnerschaft mit einem Durchführungspartner, strategisches Interesse in einem Bereich, an einem Thema, einer Modalität oder einem anderen Aspekt des Engagements)
- ✓ Erwartete starke Nutzung und Nützlichkeit der Evaluierungsergebnisse

Gründe, die gegen eine Evaluierung sprechen

- ✓ Programme und Projekte, die aus dem Kleinprojekte-Fonds der ADA finanziert werden (außer eines oder mehrere Kriterien in der Spalte links treffen zu)
- ✓ Beiträge zu Fonds oder Appeals, bei denen die ADA nur einen kleinen Beitrag leistet (außer eines oder mehrere Kriterien in der Spalte links treffen zu)
- ✓ Im Falle von ADA-Beiträgen zu internationalen Organisationen (IO) ist keine eigene Evaluierung nötig, wenn die IO eine Evaluierung durchführt. In einem solchen Fall soll man sich auf die Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen des Entwicklungspartners beziehen und diese nutzen (Subsidiaritätsprinzip).¹¹

⁷ BMEIA (2019a:8)

⁸ Das könnte im Kontext der jährlichen Erstellung des Arbeitsfeldprogramms auf Referats- und/oder Abteilungsebene oder im Zuge von Teamklausuren erfolgen. ADA-Fachreferent*innen und das EGSIM-Prüfungsteam sollten dabei immer miteinbezogen werden.

⁹ Das sind Programme und Rahmenverträge mit einem Budget, das 3 Millionen Euro überschreitet sowie Projekte deren Budget 2 Millionen Euro überschreitet. Siehe ADA (2017:2)

¹⁰ Manchmal entsteht ein spezielles Evaluierungsinteresse-bedingt durch bestimmte Ereignisse - erst während der Implementierung. In solchen Fällen sollte Flexibilität, auch in budgetärer Hinsicht, vorherrschen, um innerhalb eines Programm- oder Projektbudgets Mittel für eine Evaluierung bereitzustellen oder umzuwidmen.

¹¹ BMEIA (2019a:11)

2. Die OECD/DAC Evaluierungskriterien selektiv und wohlüberlegt anwenden

Evaluierungskriterien müssen in Programm- und Projektevaluierungen bei der ADA umsichtig ausgewählt und verwendet werden. Dies entspricht der Evaluierungspolicy¹² und den adaptierten Definitionen und Prinzipien zur Anwendung der OECD/DAC Evaluierungskriterien¹³ und soll helfen sicherzustellen, dass ein spezieller Informationsbedarf zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einem konkreten Kontext gedeckt werden kann. Damit wird auch einer Feststellung der Meta-Evaluierung der ADA Projekt- und Programmevaluierungen 2016-2018 Rechnung getragen, welche die Wichtigkeit einer klaren Verbindung zwischen dem Zweck einer Evaluierung und der Auswahl und Priorisierung von relevanten Evaluierungskriterien hervorhebt. Nur so können Angemessenheit und Machbarkeit garantiert werden. Diese Herangehensweise soll die Grundlage für eine verbesserte Qualität und Verwendung von Programm- und Projektevaluierungen schaffen.¹⁴

Hilfestellung zur Auswahl von Evaluierungskriterien, die dem Evaluierungszweck und den Zielen entsprechen, und zu ihrer Verwendung als Anleitung für die Entwicklung von Evaluierungsfragen findet sich in [Kapitel IV, Schritt 2 \(Zweck und Ziele detailliert beschreiben\)](#) und [Schritt 3 \(Übergeordnete Evaluierungsfragen formulieren\)](#) des Leitfadens.

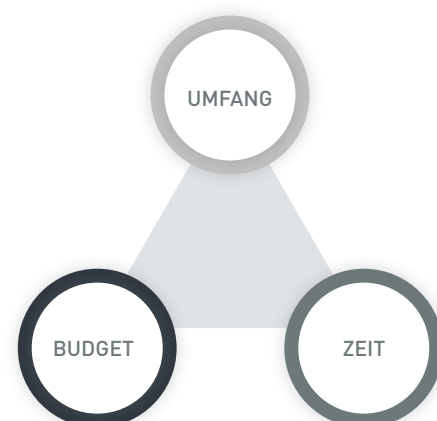
3. Evaluierungsorientiertes Denken während des gesamten Programm- und Projektzyklus anwenden

Evaluierungsorientiertes Denken ist eine bewusste Art des Denkens, mit einem Fokus darauf, wie Programme und Projekte, die geplant und durchgeführt werden, evaluiert und so zum Lernen beitragen können. Es trägt entscheidend dazu bei, Programme und Projekte besser evaluierbar zu machen und damit aussagekräftige und nützliche Evaluierungen zu ermöglichen. Wichtige Maßnahmen, die während der Planungsphase eines Programms oder Projekts ergriffen werden können, beinhalten eine Programm- oder Projektanfangsphase (Inception), in der Ausgangswerte für Schlüsselindikatoren festgelegt werden, auf die sich eine Evaluierung später beziehen kann und auf deren Basis Fortschritte gemessen werden können, die Entwicklung einer Theorie des Wandels/eines Logik-Modells, um darzustellen, wie eine Intervention geplanter Weise die gewünschten Resultate erreichen soll sowie die Entwicklung stringenter Prozesse und Methoden, um Monitoring-Daten zu sammeln, was die Grundlage für robuste und evidenzbasierte Evaluierungsergebnisse bildet. Darüber hinaus ist die systematische Analyse der Monitoring-Daten während der Programm- und Projektimplementierung entscheidend, um Trends und Dynamiken aufzuspüren, die eine Evaluierung oder alternativ einen Review, Lern – oder Audit-Prozess notwendig erscheinen lassen.

Hilfestellung, wie evaluierungsorientiertes Denken und entsprechende Überlegungen während des gesamten Programm- und Projektzyklus in das Design einer Evaluierung einfließen können, findet sich in [Kapitel IV, Schritt 1 \(Evaluierungsinteresse und Nutzung klären\)](#) und [Schritt 4 \(Evaluierungsdesign und Ansatz festlegen\)](#) des Leitfadens.

4. Umfang, Budget und Zeitpunkt sorgfältig abwägen

Die richtige Balance zu finden zwischen dem, was wir wirklich wissen wollen (Umfang), den Ressourcen (Budget) und dem Zeitpunkt im Projekt- oder Programmzyklus (Zeit) ist entscheidend für die Qualität einer Evaluierung. All diese Aspekte hängen eng zusammen und voneinander ab: der Umfang muss im Hinblick auf die verfügbaren Ressourcen realistisch eingeschätzt werden (i.e. Zeit und Geld). Die Evaluierungsfragen (also was wir wissen wollen) beeinflussen die Höhe der Kosten. Vom richtigen Zeitpunkt und der Rechtzeitigkeit einer Evaluierung hängen wiederum die Akzeptanz und die Nutzung der Ergebnisse ab.



¹² BMEIA (2019a:11)

¹³ OECD (2019)

¹⁴ ADA (2019a)

Bei der Entscheidung über die Dauer und den Zeitpunkt einer Evaluierung darf schließlich auf die Verfügbarkeit der relevanten Akteure nicht vergessen werden (so könnten etwa Bauern während der Erntezeit nicht in der Lage sein, sich an der Evaluierung zu beteiligen).

Die Erfahrungen der ADA und die Ergebnisse der Meta-Evaluierung haben gezeigt, dass es wichtig ist, eine Budgetuntergrenze für Programm- und Projektevaluierungen festzusetzen da die Durchführung einer Evaluierung unter dieser Grenze nicht nur unrealistisch ist, sondern auch ihre Qualität aufs Spiel setzt.¹⁵ Die Evaluierungspolicy empfiehlt zumindest 3 Prozent des jeweiligen Programm- oder Projektbudgets für eine Evaluierung einzuplanen.¹⁶ Weiters gibt die ADA vor, dass für kleinere Programme und Projekte¹⁷ zumindest 25.000 Euro für eine Evaluierung zu budgetieren sind. Programme und Projekte, denen es nicht möglich ist, eine solche Untergrenze zu gewährleisten, können alternativ Review- und/oder Lernprozesse in Erwägung ziehen.¹⁸ Diese wären allerdings ebenso wie Studien oder Baseline Assessments nicht aus dem Evaluierungsbudget zu finanzieren.¹⁹ Für größere Programme und Projekte über 3 Millionen Euro sieht die ADA eine Budgetdeckelung von 90.000 Euro für Evaluierungen vor.

Hilfestellung, den Umfang, das Budget und die Zeitaspekte einer Evaluierung in der richtigen Balance zu halten, findet sich in [Kapitel IV, Schritt 1 \(Evaluierungsinteresse und Nutzung klären\)](#), [Schritt 4 \(Evaluierungsdesign und -ansatz festlegen\)](#) und [Schritt 5 \(Kosten schätzen\)](#) des Leitfadens. [Anhang 11 \(Bibliografie\)](#) verweist auf weiterführende Lektüre zum Thema alternativer Review- und Lernprozesse.

5. Evaluierungen nutzen und daraus lernen

Evaluierungen brauchen einen klar definierten Verwendungszweck (siehe [Prinzipien 1 und 2](#)). Aber dieser allein reicht nicht. Will man zu besseren Entwicklungsergebnissen beitragen, so müssen Evaluierungen auch tatsächlich genutzt werden. Die Voraussetzungen dafür, dass Lernen stattfinden kann und die Erkenntnisse aus der Evaluierung auch tatsächlich umgesetzt werden, schafft man bereits in der Designphase einer Evaluierung, beginnend mit der Festlegung ihres Umfangs und der Formulierung der Evaluierungsfragen. Ebenso stehen die Verwendung der Evaluierung und das Lernen aus der Evaluierung in engem Zusammenhang mit Qualität und Glaubwürdigkeit derselben ihrer Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sowie des Evaluierungsprozesses selbst. All das unterstreicht die Notwendigkeit für ein solides Evaluierungsdesign und die Anwendung von Standards und Prinzipien einer guten Evaluierung einschließlich ihrer Unabhängigkeit.²⁰ Die Evaluierungspolicy beschreibt Voraussetzungen und Hilfsmittel, die die Nutzung von Evaluierungen und das Lernen während des gesamten Evaluierungsprozesses und darüber hinaus fördern. Dazu gehören die Einrichtung einer Referenzgruppe, die Publikation und Verbreitung des Evaluierungsberichts, die partizipative Erarbeitung und zeitgerechte Umsetzung einer Management Response und deren regelmäßiges Monitoring.²¹

Sollen Evaluierungen genutzt und daraus gelernt werden, braucht es auch ein förderliches Umfeld und eine Lernkultur in den Organisationen – und zwar eine Lernkultur und damit verbundene Prozesse, die über die Verwendung und das Lernen aus einzelnen Evaluierungen hinausgehen. Es ist daher wichtig, die Erkenntnisse und Empfehlungen nicht nur mit den unmittelbaren Nutzern zu teilen, sondern proaktiv verschiedene Interessensgruppen, Organisationseinheiten und die obere Führungsebene in institutionelle Lernprozesse einzubeziehen. Das ist vor allem deshalb wichtig, damit die Evaluierung Veränderungen bewirken kann, die breiter angelegt sind und ein größeres Ausmaß erzielen.

Hilfestellung für die Verwendung von Evaluierungen findet sich in [Kapitel IV, Schritt 1 \(Evaluierungsinteresse und Nutzung klären\)](#), [Schritt 14 \(Evaluierungsergebnisse bekannt machen\)](#) und [Schritt 15 \(Die Management-Response koordinieren und den Verfolg sicherstellen\)](#).

15 ADA (2019a)

16 BMEIA (2019a:20)

17 Das sind Projekte und Programme mit einem Budget von ca. 833.000 Euro oder darunter, bei welchen die Anwendung der 3-Prozent-Regel zu einem begrenzten Evaluierungsbudget führen würde.

18 Das kann Lessons-Learned-Übungen - in persönlicher oder virtueller Form - in der Mitte oder am Ende des Programms oder Projekts beinhalten oder Lernworkshops. Siehe Chambers (2002) and Ramalingam (2006) in der Bibliografie (siehe [Anhang 11](#)), die zusätzliche Lektüre über solche Lernformate bietet.

19 Für eine Übersicht aller aus dem Evaluierungsbudget finanzierbarer Vorhaben siehe Evaluierungspolicy (BMEIA 2019a:7-9).

20 BMEIA (2019a:10)

21 BMEIA (2019a:10, 14-15)

III. ARTEN DES EVALUIERUNGSMANAGEMENTS, ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

In Übereinstimmung mit der Evaluierungspolicy werden Evaluierungen von Programmen und Projekten, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden, grundsätzlich von einer/einem bzw. mehreren externen, unabhängigen Evaluators*innen durchgeführt.²² Die Rolle der ADA Mitarbeiter*innen und der Durchführungspartner (IP) bezieht sich daher - wie unten ausgeführt - vorwiegend auf das Evaluierungsmanagement und die Qualitätssicherung.

1. Arten des Evaluierungsmanagements: Partner-gesteuert und ADA-gesteuert

Die ADA unterscheidet zwischen zwei Arten des Managements von Programm- und Projektevaluierungen:

1. **Partner-gesteuerte Evaluierungen:** Das Evaluierungsmanagement liegt beim Durchführungspartner der ADA. Das ist der Fall, wenn ein Programm oder Projekt von der ADA finanziert und von einem IP im Rahmen eines Fördervertrags²³ umgesetzt wird. Dabei ist das geplante Evaluierungsbudget im Programm- und Projektbudget inkludiert.²⁴
2. **ADA-gesteuerte Evaluierungen:** Das Management der Evaluierung liegt bei der ADA. Das ist der Fall, wenn:
 - A. Ein Programm oder Projekt von der ADA finanziert wird und von einem IP im Rahmen eines Auftrags umgesetzt wird, oder wenn die ADA eine PP-Evaluierung außerhalb des Rahmens eines Programm- oder Projektbudgets beauftragt. In beiden Fällen hat die ADA ein umfassendes Interesse daran, die Evaluierung zu managen und zu steuern.²⁵ Dabei liegt das Evaluierungsmanagement bei dem/der Programm-Manager*in oder Fachreferenten*in, die für das Programm oder Projekt in der ADA Zentrale verantwortlich sind.²⁶
 - B. Ein Programm oder Projekt wird von Dritten²⁷ (mit-)finanziert und von der ADA durchgeführt. In diesem Fall liegt das Evaluierungsmanagement normalerweise beim jeweiligen Projektmanagement-Team (PMT) vor Ort.²⁸ Wenn es ein besonderes Interesse gibt, die Evaluierung zu managen und zu steuern, kann das Evaluierungsmanagement auch bei der Abteilung Programme und Projekte International (PPI) in der ADA Zentrale und/oder beim OEZA Koordinierungsbüro vor Ort liegen.²⁹

2. Rollen und Verantwortlichkeiten

Ungeachtet dessen, wo das Evaluierungsmanagement angesiedelt ist, muss die Entscheidung ob und wann ein Programm oder Projekt evaluiert werden soll sowie die Festlegung des Umfangs, des Zwecks und des Ziels/der Ziele einer Evaluierung das Ergebnis eines Konsultationsprozesses zwischen der ADA und ihren Durchführungspartnern und/oder anderen nationalen oder bi- und multilateralen Gebern sein. In [Anhang 1](#) findet sich die Darstellung eines Arbeitsablaufs, der die jeweiligen Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten veranschaulicht sowie die für Manager*innen von Partner-gesteuerten und ADA-gesteuerten Programm- und Projektevaluierungen verfügbaren Unterstützungsmöglichkeiten auflistet. Im Folgenden werden die wichtigsten leitenden und unterstützenden Rollen bei Evaluierungen, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden, kurz beschrieben: Der/die Evaluierungsmanager*in, der/die ADA Programm- und Projektmanager*in und die ADA Stabsstelleneinheit Evaluierung.

²² BMEIA (2019a:14)

²³ Das schließt zum Beispiel Einzelförderungen, strategische Partnerschaften und Förderungen durch Calls ein.

²⁴ Einige Programme oder Projekte, die von einem IP durchgeführt werden, können durch Dritte (z.B. von der Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit/DEZA) kofinanziert werden. In diesem Fall finanziert die ADA das Programm oder Projekt mit und führt es nicht, wie im Fall 2 (B), selbst durch.

²⁵ Ein solches Interesse kann z.B. entstehen, wenn der Zweck der Evaluierung darin liegt, die Relevanz und Effektivität des Sektor Engagements der ADA quer über verschiedene Programme und Projekte, die von IPs durchgeführt werden, zu überprüfen.

²⁶ Konkret sind das Programm Manager*innen oder Fachreferent*innen in den jeweiligen Organisationseinheiten L&R, T&Q, W&E, ZGI oder EPOL, die für ein bestimmtes Programm oder Projekt im Fördermanagementsystem (FMS) der ADA verantwortlich sind (Sachbearbeiter*innen des Projekts).

²⁷ Ein Dritter kann eine multilaterale Organisation (z.B. die Europäische Union), ein Fonds (z.B. der Grüne Klimafonds), ein bilateraler Geber (z.B. Finnland) oder etwa ein österreichischer Akteur (z.B. das BMK oder das Bundesland Vorarlberg) sein.

²⁸ Im Kontext von Drittmittel-finanzierten Projekten ist die Vergabe von Dienstleistungen (einschließlich von Evaluierungsleistungen) durch das sogenannte Project Operational Manual (POM) geregelt (ADA 2019b:37-38). Vergabe und Evaluierungsmanagement liegen daher nicht notwendiger Weise bei derselben Person. Das betrifft vor allem [Schritt 7](#) im Evaluierungsprozess (siehe [Kapitel IV](#)).

²⁹ Ein solches Interesse kann zum Beispiel entstehen, wenn der Evaluierungszweck darin liegt, Lernen zu fördern und Aspekte von Relevanz, Effektivität und Kohärenz breiter und quer über verschiedene Drittmittel-finanzierte Programme und Projekte, die von der ADA finanziert werden, zu überprüfen.

Der/die Evaluierungsmanager*in

Der/die Evaluierungsmanager*in (EM) spielt eine zentrale Rolle bei der Steuerung und der Koordinierung des Evaluierungsprozesses und bei der Einhaltung der Prinzipien und Standards für gute Entwicklungsevaluierungen, wie sie in der Evaluierungspolicy und im gesamten Leitfaden für PP-Evaluierungen grundgelegt werden. Der/die Evaluierungsmanager*in stellt auch die Qualität und Rechtzeitigkeit von PP-Evaluierungen, ihrer Ergebnisse und Empfehlungen sicher. Im Falle von Partner-gesteuerten Evaluierungen, muss der/die Evaluierungsmanager*in die Zustimmung des/der ADA Programm- und Projektmanager*in zu Leistungsbeschreibung (ToR), Anfangsberichts (IR) und Evaluierungsbericht (ER) einholen. Im [Kapitel IV](#) werden für jeden Schritt im Evaluierungsprozess die spezifischen Aufgaben des/der EM dargestellt.

Der/die ADA Programm- und Projektmanager*in

Die Bezeichnung ADA Programm- und Projektmanager*in (PPM) bezieht sich auf ADA Mitarbeiter*innen, die für ein bestimmtes Programm oder Projekt im Fördermanagementsystem (FMS) der ADA zuständig sind.³⁰ Der/die ADA PPM ist verantwortlich für die qualitative und zeitgerechte Durchführung von Programmen und Projekten, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden, einschließlich ihrer Evaluierungen. Seine/ihre Zustimmung zu ToR, IR und ER ist immer erforderlich, sowohl für Partner-gesteuerte als auch für ADA-gesteuerte Evaluierungen. Im Vorfeld einer solchen Zustimmung muss der/die PPM sicherstellen, dass relevante andere Organisationseinheiten konsultiert werden.³¹ Jedenfalls sollte der/die PPM immer die ADA Fachreferent*innen der ADA-Zentrale und in den Koordinationsbüros sowie das ADA Team für die EGSIM Prüfungen in den Begutachtungs- und Feedbackprozess einbeziehen. Bei einer Partner-gesteuerten Evaluierung fungiert der/die PPM als Schnittstelle zwischen dem IP und den zuständigen Organisationseinheiten, die in der ADA Zentrale und vor Ort von der Evaluierung betroffen sind. (siehe [Anhang 1](#) und [Kapitel IV, Schritte 1 bis 15](#)).

ADA Stabsstelleneinheit Evaluierung

Die Evaluierung (EVAL) in der ADA-Zentrale in Wien, eine Untereinheit der Stabsstelle Evaluierung & Statistik,³² stellt technische Beratung und Unterstützung zur Qualitätssicherung bereit, wenn sie von den ADA PPM angefragt wird. Gemäß der [ADA Richtlinie zur Veröffentlichung projektbezogener Daten](#)³³ werden die Zusammenfassungen von Programm- und Projektevaluierungen aller Programme mit einem Budget von mehr als 3 Millionen Euro und aller Projekte mit einem Budget von mehr als 2 Millionen Euro veröffentlicht.³⁴ Diese Evaluierungen sollten immer von der ADA EVAL begutachtet und qualitätsgeprüft werden. Die ADA PPM sind dafür verantwortlich, ADA EVAL rechtzeitig um Unterstützung anzufragen.

³⁰ Für den Zweck dieses Leitfadens bezeichnet ADA PPM allgemein jene Mitarbeiter*innen, die für ein Programm oder Projekt im ADA Fördermanagementsystem (FMS) verantwortlich sind (Sachbearbeiter*in des Projekts). Im Fall einer Drittmittel-Finanzierung, aus der ADA Mitarbeiter*innen, die für Drittmittel-finanzierte Projekte im FMS zuständig sind, selbst finanziert werden, übernimmt die Leitung des Referats Drittmittel International (DMI) die PPM Funktion, um die notwendige Unabhängigkeit zu gewährleisten.

³¹ Wenn die Leitung des Referats DMI als PPM agiert, wird diese Koordinierungstätigkeit an jenen oder jene ADA Mitarbeiter*in delegiert, der oder die für das Programm oder Projekt im ADA FMS zuständig ist (Sachbearbeiter*in des Projekts).

³² Das Mandat der ADA EVAL umfasst – gemeinsam mit dem BMEIA - die Steuerung strategischer Evaluierungen gemäß dem zwei Jahre umfassenden Evaluierungsplan der OEZA, die Koordinierung und das Monitoring der Management Responses für strategische Evaluierungen, die Unterstützung von Programm- und Projektevaluierungen, Beiträge zur laufenden Weiterentwicklung des Evaluierungssystems der ADA und die Vertretung der OEZA als Kompetenzzentrum für Evaluierung in internationalen Netzwerken.

³³ ADA (2018a)

³⁴ Das gilt für alle Programme und Projekte, die nach dem 3. Juli 2018 genehmigt wurden.

IV. DER EVALUIERUNGSPROZESS IN 15 SCHRITTEN

Der Aufbau dieses Kapitels folgt einem typischen Evaluierungsprozess. Es führt die Leser*innen durch die gesamten Umsetzungsschritte von der Entscheidung, eine Evaluierung durchzuführen, bis zur Nutzung der Evaluierungsergebnisse, und stellt entlang dieses Weges Anleitungen und Tipps bereit.

Jeder Evaluierungsprozess hat drei Hauptphasen:

1. Design, 2. Durchführung and 3. Nutzung.

Der Leitfaden beschreibt 15 Schritte entlang des Evaluierungsprozesses und gibt durchgehend Hilfestellungen für ein solides Evaluierungsmanagement und die Qualitätssicherung. Gemeinsam und mit Sorgfalt angewendet, tragen sie zu einem zuverlässigen Evaluierungsmanagement und zu nützlichen Ergebnissen bei, die sich wiederum positiv auf Programme und Projekte auswirken können und so letztlich auch zu besseren Entwicklungsergebnissen führen. Programm- und Projektevaluierungen spielen eine wesentliche Rolle für die Beurteilung, in welchem Ausmaß

von der ADA finanzierte oder durchgeführte Projekte und Programme nachstehende Vorgaben umsetzen: 1. die Grundprinzipien und Qualitätskriterien der ADA für Programm- und Projektdesign,³⁵ einschließlich Gleichstellung, Beteiligung, und Empowerment, 2. den menschenrechtsbasierten Ansatz (MRBA) für Entwicklung und 3. Querschnittsthemen, welche die Arbeit der ADA leiten, wie etwa Umwelt und Klimaschutz und Gendergleichstellung.³⁶ Abhängig vom Kontext des Programms und Projekts, das evaluiert wird, können auch andere Ansätze, wie etwa der konfliktssensitive Ansatz, relevant sein. Diese Materien sollten in jeder Phase des Evaluierungsprozesses bedacht und angewendet und als ein integraler Bestandteil des Gesamtprozesses verfolgt werden. Wann und wie diese Aspekte am Besten in das Design, die Durchführung und die Nutzung von Programm- und Projektevaluierungen integriert werden können, wird im Folgenden in den jeweiligen Schritten beschrieben. Entsprechende Hilfsmittel finden sich in den Anhängen.

Abbildung 1: Die drei Phasen und 15 Schritte des Evaluierungsprozesses



35 Im Folgenden als ADA Grundprinzipien bezeichnet. Dazu gehören: Ownership, Do no harm, Gleichstellung, Gleichheit und Nichtdiskriminierung, inklusive Beteiligung und gleichberechtigte Vertretung aller relevanten Akteure, Rechenschaftspflicht und Transparenz, Ermächtigung, Nachhaltigkeit. ADA (2018b:4-6)

36 Mehr zu ADA Grundprinzipien sowie zu Querschnittsthemen und dem MRBA siehe ADA (2018b:4-6)

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN



SCHRITT 1 Evaluierungsinteresse und Nutzung klären



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Entscheiden, ob und worin ein Evaluierungsinteresse besteht und welchem Nutzen die Evaluierung dient.
- Überlegen, was innerhalb und was außerhalb des Umfangs der Evaluierung liegt.
- Sicherstellen, dass der Zeitpunkt einer Evaluierung mit dem Informationsbedarf der Nutzer*innen abgestimmt ist.



TIPP

Querschnittsthemen und Grundprinzipien beim Erkunden des Evaluierungsumfangs immer mitdenken!

Der Prozess, in dem das Evaluierungsinteresse formuliert oder der Untersuchungsumfang festgelegt wird, ist ein Erkundungsprozess. Bevor noch an Evaluierungskriterien oder Evaluierungsfragen gedacht werden kann, hilft er die Gesamtausrichtung in den Blick zu bekommen. Die Erkundung beginnt mit der Frage, ob eine Evaluierung nützlich und machbar ist ([Kapitel II, Prinzip 1](#)). Sie bereitet den Boden und steckt die grundlegenden Parameter für den Evaluierungsprozess sowie für die Klärung des Evaluierungsinteresses und der Nutzung ab. Man überlegt, was in einem spezifischen Kontext eines Programms oder eines Projekts tatsächlich bedeutsam ist: Was will man wirklich durch diese Evaluierung lernen – und was nicht?

Evaluierungsmanager*innen und Projektmanager*innen werden ermutigt, ganz bewusst Aspekte auszuschließen, die von beschränktem oder keinem Interesse sind. Das hilft, die Evaluierung zu fokussieren und erhöht die Klarheit, Machbarkeit und letztendlich ihre Nutzung. Als erster Schritt ist es daher ratsam festzulegen, was innerhalb und was außerhalb des Umfangs der Evaluierung liegen soll – und zwar in einer Umfangsklärung gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern in Form eines konsultativen Prozesses (siehe [Anhang 2](#)). Das Ergebnis dieser Überlegungen muss ausdrücklich festgehalten und später ausführlicher beschrieben werden, wenn die entsprechenden Abschnitte der Leistungsbeschreibung erarbeitet werden (siehe [Schritt 6](#)).

Aspekte, die bei der Festlegung des Evaluierungsumfangs zu berücksichtigen sind, schließen folgende ein:

- **Geografische Aspekte:** welche Regionen, Länder, Gebiete, Distrikte, Zielgruppen sollen Teil der Evaluierung werden? Welche nicht?
- **Zeitbezogene Aspekte:** Welcher Zeitraum soll für die Evaluierung vorgesehen werden? Der laufende Programm- oder Projektzyklus, mehrere Zyklen, oder nur ein spezifischer Zeitraum innerhalb eines Zyklus.
- **Thematisch/strukturelle Aspekte:** Soll das gesamte Programm oder Projekt betrachtet werden oder nur ausgewählte Komponenten?
- **Aspekte der Evaluierbarkeit:** Sind ausreichend Daten vorhanden und sind Hauptauskunftspersonen erreichbar, um eine solide Datenerhebung und Evidenzbasis zu schaffen?

Der Zeitpunkt und die Rechtzeitigkeit einer Evaluierung sind wichtige Elemente, die es bei der Klärung des Evaluierungsinteresses und der Nutzung zu bedenken gilt. Was den Zeitpunkt betrifft, so kann man grob zwischen Halbzeitevaluierungen und Evaluierungen zum Ende der Programm- und Projektlaufzeit unterscheiden.³⁷ Vereinfacht gesagt, zielen Halbzeitevaluierungen darauf ab, Entscheidungen in Bezug auf die Programm- und Projektdurchführung zu treffen, um die Chancen für die Zielerreichung zu erhöhen. Evaluierungen zum Ende der Laufzeit werden üblicherweise durchgeführt, um zu überprüfen, ob und warum Resultate erzielt wurden oder nicht. Dies kann die Entscheidung beeinflussen, ob Programme und Projekte weitergeführt werden sollen. Eng mit dem Zeitpunkt hängt die Rechtzeitigkeit der Evaluierung zusammen. Wann müssen Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen verfügbar sein, damit sie wirksam genutzt werden können? Das hängt meist von den Bedürfnissen der Nutzer*innen der Evaluierung und den jeweiligen Entscheidungsprozessen ab. Ebenso wichtig ist die Frage, wie schnell Ergebnisse verfügbar gemacht und kommuniziert werden können, damit sie genau dann vorliegen, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen.

³⁷ Andere Arten von Evaluierungen, die typischerweise außerhalb des Rahmens spezifischer Programme und Projekte oder im Verlauf ihrer Durchführung stattfinden, sind Ex-ante/Ex-post und Echtzeitevaluierungen/entwicklungsorientierte Evaluierungen. Siehe BMEIA (2019a)

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN



SCHRITT 2 Zweck und Ziel detailliert beschreiben



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Den Hauptzweck der Evaluierung klären (Lernen, Steuerung oder Rechenschaft).
- Die Ziele folgen konsequent aus dem Zweck und geben detaillierter an, was mit der Evaluierung erreicht werden soll.
- Die voraussichtlichen Nutzer*innen einer Evaluierung bestimmen.

Um von Nutzen zu sein, muss jede Evaluierung einen klar definierten Zweck verfolgen. Das heißt, sie muss dem Informationsbedarf der intendierten Nutzer*innen dienen. Wenn der Zweck nicht klar ist, besteht ein hohes Risiko, dass die Evaluierung auf die falschen Themen fokussiert, falsche Schlussfolgerungen zieht und Empfehlungen abgibt, die weder nützlich sind noch tatsächlich genutzt werden.

Evaluierungen der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit erfüllen drei miteinander verknüpfte Funktionen, die den Rahmen für die Definition des Evaluierungszwecks abstecken:

1. **Eine Lernfunktion**, um zu verstehen, warum bestimmte Entwicklungsinterventionen erfolgreich waren oder nicht;
2. **Eine Steuerungsfunktion**, um glaubwürdige und verlässliche Erkenntnisse für evidenzbasierte Entscheidungen auf strategischer und operationeller Ebene bereitzustellen;
3. **Eine Rechenschafts- und Kommunikationsfunktion**, um Partnern, Gebern und der österreichischen Öffentlichkeit insgesamt Rechenschaft über die Verwendung von öffentlichen Mitteln und die damit erreichten Resultate zu geben.³⁸

Auch wenn Evaluierungen in der Praxis vielen Zwecken dienen können, so ist es doch wichtig, eine klare Entscheidung über den Hauptzweck zu treffen, damit man den Fokus der Evaluierung nicht verliert.³⁹ Der/die Evaluierungsmanager*in sollte mit den folgenden Fragen beginnen: Warum und für wen? Warum wird die Evaluierung gerade jetzt durchgeführt? Wer möchte, dass sie durchgeführt wird? Wer sollte von dieser Evaluierung in welcher Weise profitieren? Wenn die Evaluierung hauptsächlich dem Zweck der Rechenschaft dient, so ist es wichtig klarzustellen, wofür und wem gegenüber Rechenschaft abgelegt werden soll. Sollte sich der Hauptzweck eher auf das Lernen richten, dann muss geklärt werden wer lernen soll und wie dieses Lernen vonstattengehen soll.

Die Ziele folgen konsequenterweise aus dem Zweck und geben detaillierter an, was mit der Evaluierung erreicht werden soll, und wie die Ergebnisse zum Nutzen des Programms oder Projekts, anderer Interventionen oder der Organisation insgesamt verwendet werden sollen (siehe ein Beispiel in [Kasten 2](#)). Manchmal werden OECD/DAC Kriterien verwendet, um Evaluierungsziele zu formulieren (siehe [Schritt 3](#)). Es empfiehlt sich, zwischen ein und drei Ziele zu formulieren, aber es gibt hier einen Spielraum. Evaluierungen sollten zielgesteuert und nicht so sehr durch methodische Abwägungen angetrieben sein. Denn die geeignetste Herangehensweise und Methode kann ja erst dann bestimmt werden, wenn die Ziele klar und deutlich formuliert sind.

Wenn der Zweck und die Ziele identifiziert sind, ist es wichtig die voraussichtlichen Nutzer*innen der Evaluierung mit ihrem Informationsbedarf und ihren Erwartungen zu bestimmen. Nutzer*innen können ADA Mitarbeiter*innen und/oder Durchführungspartner, Koordinator*innen oder andere Mitarbeiter*innen in der ADA Zentrale und/oder vor Ort, oder Stakeholder ähnlicher Programme und Projekte sein. Ihr Hauptinteresse an der Evaluierung kann der Gewinn von Wissen und von Einsichten sein, was die Zielerreichung betrifft, um wirksamere Umsetzungsstrategien zu entwickeln. In gleicher Weise brauchen Entscheidungsträger*innen, die Gesamtverantwortung für Programme und Projekte tragen, etwa die Geschäftsführung, politisch Verantwortliche oder Geber höchst voraussichtlich Evaluierungsergebnisse, um zu entscheiden, ob ein Programm oder Projekt weitergeführt, abgeändert oder beendet werden soll. Aus dem oben Gesagten wird deutlich, dass es entscheidend ist, die Nutzer*innen zu konsultieren, wenn es um die Beschreibung des Zwecks und der Ziele einer Evaluierung geht.



TIPP

Sicherstellen, dass der Hauptzweck und die Ziele tatsächlich den Bedürfnissen und dem Interesse der Hauptnutzer*innen der Evaluierungsergebnisse entsprechen!

³⁸ BMEIA (2019a:5)

³⁹ Darüber hinaus sind alle Evaluierungen, ob vorwiegend zur Rechenschaft, zum Lernen oder zur Steuerung gute Lernerlässe.

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN



SCHRITT 3 Übergeordnete Evaluierungsfragen formulieren



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Ausreichend Zeit für die sorgfältige Formulierung von Evaluierungsfragen nehmen und dabei die OECD/DAC Evaluierungskriterien als Vorlage verwenden.
- Sicherstellen, dass jede Evaluierungsfrage in der verfügbaren Zeit mit den vorhandenen Ressourcen beantwortet und nützliche Informationen für die Entscheidungsfindung hervorbringen kann.

In einem nächsten Schritt übersetzt der/die Evaluierungsmanager*in den Zweck, die Ziele und den Gegenstand der Evaluierung in spezifische Evaluierungsfragen (EF). Die Evaluierungsfragen steuern die gesamte Evaluierung: sie bestimmen das Evaluierungsdesign, einschließlich des methodologischen Ansatzes und der verwendeten Methode für die Datenerhebung und -analyse. Sie haben auch Einfluss auf das erforderliche Evaluierungsbudget.

Alle Evaluierungen von Programmen und Projekten, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden, müssen die OECD/DAC Evaluierungskriterien als Orientierung für die Formulierung der Evaluierungsfragen heranziehen (siehe [Kasten 1](#)). Abhängig vom jeweiligen Zweck und den Zielen einer Evaluierung ist es wichtig, die Kriterien wohl überlegt und selektiv anzuwenden (siehe [Kapitel II, Prinzip 2](#)). Auf welche Weise (und ob) ein bestimmtes Evaluierungskriterium aufgegriffen wird, hängt auch von der Verfügbarkeit von Daten, vom Budget, dem Zeitpunkt und methodologischen Überlegungen ab.⁴⁰

Kasten 1: Übersicht über die OECD/DAC Evaluierungskriterien

Die OECD/DAC Evaluierungskriterien⁴¹

Die sechs OECD/DAC Evaluierungskriterien – Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit – bieten jeweils unterschiedliche Blickwinkel, aus denen ein Programm oder Projekt betrachtet werden kann. Gemeinsam ergeben sie ein umfassendes und ganzheitliches Bild des Programms oder Projekts, des Implementierungsprozesses (wie sich der Wandel vollzieht) und der Resultate (worin der Wandel besteht). Um Synergien, Verbindungen, Partnerschaften, Dynamiken und Komplexität besser zu erfassen, wurde im Dezember 2019 das Kohärenzkriterium hinzugefügt.⁴²

Um die Bedeutung jedes Kriteriums zu veranschaulichen und ihre Anwendung besser zu verstehen, kann man sich eine einfache Frage für jedes Kriterium merken:

- Relevanz:** Tut die Intervention das Richtige?
- Kohärenz:** Wie gut ist die Intervention eingebettet?
- Effektivität:** Erreicht die Intervention ihre Ziele?
- Effizienz:** Wie gut werden die Ressourcen genutzt?
- Wirkung:** Welchen Unterschied macht die Intervention?
- Nachhaltigkeit:** Wird der Nutzen andauern?

Evaluierungsfragen sollten im Zweck, den Zielen und im Umfang des Gegenstands einer Evaluierung klar und gut verankert sein. Da es sehr auf den Kontext ankommt, gibt es keine Regel, was die Anzahl der Evaluierungsfragen betrifft. Man muss zwischen der Breite und der Tiefe der Evaluierung abwägen: je mehr Evaluierungsfragen, umso weniger Tiefe in der Analyse und umgekehrt. Bei der Formulierung der Evaluierungsfragen ist es wichtig ihre Umsetzbarkeit zu bedenken. Sie müssen innerhalb des Umfangs, des Zeitrahmens und des Budgets einer Evaluierung präzise beantwortet werden können und gleichzeitig müssen die Daten zugänglich und verfügbar sein.⁴³

⁴⁰ OECD 2020b:5

⁴¹ OECD 2020b

⁴² OECD 2020b:3

⁴³ Allerdings gibt es einen allgemeinen Konsens im Bereich der Entwicklungsevaluierung, nicht mehr als zwei bis drei Fragen je Kriterium zu formulieren, da zu viele Fragen zu einem Verlust des Fokus führen können. Siehe als Beispiel ALNAP (2016) oder UNODC (2017).

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN



TIPP

Querschnittsthemen und Grundprinzipien in jede Frage (implizit) einschließen, anstatt separate Evaluierungsfragen für sie zu formulieren.

Können die Fragen von mehr als einer Informationsquelle beantwortet werden, um triangulieren zu können? Besondere Aufmerksamkeit sollte auch auf die Einbeziehung relevanter Stakeholder in den Formulierungsprozess gelegt werden. Zusätzlich zu den vorgesehenen Nutzer*innen einer Evaluierung, kann hierzu auch die Partnerregierung und die Zivilgesellschaft gehören. Das soll sicherstellen, dass die aus den Evaluierungsfragen gewonnenen Informationen für alle Beteiligten wirklich von Bedeutung sind und zu interessanten Erkenntnissen führen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auch genutzt werden.

Eine praktische Anleitung zur Entwicklung guter Evaluierungsfragen:

- Offene Fragen formulieren, die üblicherweise beginnen mit „in welchem Ausmaß“, „inwieweit“, „wie gut“, oder einfach „wie“ (z.B. In welchem Ausmaß hatte die Intervention eine Auswirkung auf einen institutionellen Wandel?)⁴⁴
- Analytische (warum) anstatt beschreibende (was) Fragen verwenden
- Handlungsorientierte Fragen verwenden, weil sie stärker auf die tatsächliche Nutzung der Erkenntnisse fokussiert sind (z.B. Wie können wir die Inklusion marginalisierter Jugendlicher in Dorfspargruppen besser unterstützen?)
- Fragen auf einen Inhalt konzentrieren (und nicht mehrere Fragen in eine verpacken)
- Fragen vermeiden, die bereits einen Teil der Analyse und Antwort vorwegnehmen



SCHRITT 4 Evaluierungsdesign und -ansatz festlegen



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

→ Überlegen, welches Evaluierungsdesign und welcher Evaluierungsansatz als Gesamtstrategie und methodologische Herangehensweise, einschließlich der Auswahl von Datenerhebungs- und Analysemethoden, für die Evaluierung angemessen ist. Dabei Zweck, Ziele, Kontext sowie verfügbare Ressourcen und den Zeitrahmen beachten.

→ Die Wichtigkeit der Triangulation der Daten, Quellen und Methoden im Blick behalten, um die Glaubwürdigkeit zu stärken und die Nutzung der Evaluierungsergebnisse zu begünstigen.

Sobald die Evaluierungsfragen formuliert sind, legt der/die Evaluierungsmanager*in das Evaluierungsdesign und den Ansatz fest, mit der diese Fragen beantwortet werden sollen. In diesem Leitfaden wird Design als gewählte übergeordnete Strategie verstanden, um Veränderung festzustellen und zu analysieren; während unter Ansatz die methodologische Herangehensweise verstanden wird, einschließlich der Auswahl der Datenerhebungs- und Analysemethoden. Es gibt nicht ein einzig richtiges und bestes Design oder einen solchen Ansatz. Beide müssen für den spezifischen Evaluierungszweck, die Ziele und die Fragen maßgeschneidert werden. Gleichzeitig müssen auch der politische und soziale Kontext des zu evaluierenden Programms oder Projekts sowie das verfügbare Budget und der Zeitrahmen mitbedacht werden. Das bestmögliche Evaluierungsdesign und den Ansatz festzulegen heißt auch einen guten Mittelweg zwischen dem Besten und dem Machbaren zu finden.⁴⁵ Und schließlich sind auch robuste Methoden und Datenerhebungswerkzeuge sowie Triangulation Voraussetzungen für solide und verlässliche Daten, die wiederum die Basis für glaubwürdige und nützliche Evaluierungsergebnisse sind.⁴⁶

Zu diesem Zeitpunkt im Evaluierungsprozess ist es weder notwendig noch möglich eine vollständig detaillierte Evaluierungsmethodologie und ein Set von Datenerhebungsmethoden zu entwickeln. Dies werden die Evaluator*innen während der Inception erledigen (siehe [Schritt 9](#)). Wichtig ist es an diesem Punkt des Prozesses jedoch, Aspekte des Designs aufzuzeigen, die als angemessen und/oder notwendig für die Beantwortung der Evaluierungsfragen betrachtet werden. Welches Design wird also am besten helfen, den Datenerhebungs- und Analyseprozess so zu strukturieren, dass die Evaluierungsfragen beantwortet und der Zweck der Evaluierung erfüllt werden können? Was das Evaluierungsdesign betrifft, so wird allgemein zwischen experimentellem, quasi-experimen-



TIPP

Darauf achten, dass der geplante Ansatz und die Methoden menschenrechtsbasiert, gendersensitiv und inklusiv sind.

⁴⁴ Im Gegensatz zu geschlossenen Fragen – also Fragen, die nur mit ja oder nein beantwortet werden können – weil diese gewöhnlich in ihrem Umfang sehr limitiert sind, wie auch in Analyse und Antwort, die sie erfordern.

⁴⁵ UNODC (2017:130)

⁴⁶ Triangulation bedeutet, dass mehrere Herangehensweisen, Methoden und Quellen für die Datenerhebung und -analyse angewendet werden, um Informationen zu verifizieren und zu belegen. So soll eine Verzerrung (Bias), die durch einzelne Informanten, Methoden, Beobachtungen oder Perspektiven zustande kommt, vermieden werden. Validität bezieht sich auf die Richtigkeit und die Relevanz von Daten, d.h. wie genau eine Methode das misst, was sie zu messen vorgibt. Reliabilität bezieht sich auf die Zuverlässigkeit, bei Anwendung der gleichen Methode dieselben Ergebnisse zu erzielen, d.h. wie verlässlich eine Methode etwas misst. (UNODC 2017:132). Die Konzepte von Triangulation, Validität und Reliabilität sind nicht spezifisch für Evaluierungen. Es handelt sich um Konzepte und Qualitätsstandards der Forschung. Siehe als Beispiel auch Pierce (2008:79-99)

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN

tellem und nicht-experimentellem Design unterschieden.⁴⁷ Alle drei versuchen kausale Zusammenhänge zwischen Programm- oder Projektintervention und beobachteten Veränderungen (kausale Attribution) herzustellen, doch sie verwenden unterschiedliche Herangehensweisen. Das experimentelle und das quasi-experimentelle Design verwenden einen kontrafaktischen Ansatz,⁴⁸ um Kausalität zu erklären, während ein nicht-experimentelles Design Muster identifiziert, die eine kausale Beziehung beschreiben, die üblicherweise in einer gut entwickelten Theorie des Wandels begründet ist, und dann nach untermauernder und falsifizierender Evidenz forscht.

- **Experimentelles Design:** beinhaltet die zufällige Auswahl einer Gruppe für eine Intervention (Interventionsgruppe) und einer zweiten Gruppe, die keiner Intervention unterzogen wird (Kontrollgruppe) sowie die Messung jeder Gruppe vor und nach der (Nicht-) Intervention und den anschließenden Vergleich.
- **Quasi-experimentelles Design:** wendet den Vergleich bei einer Interventionsgruppe an, die nicht zufällig ausgewählt wurde (Vergleichsgruppe) und versucht dabei die Herausforderungen eines echten Experiments unter realen Bedingungen zu berücksichtigen.
- **Nicht-experimentelles Design:** betrachtet das Ausmaß von Veränderungen nur bei jenen, die vom Programm oder Projekt betroffen sind, ohne einen Vergleich von unterstützten und nicht unterstützten Gruppen herzustellen.



TIPP

Einen abwechslungsreichen Methodenmix bevorzugen, um reichhaltigere Daten zu gewinnen.

Was den methodologischen Ansatz betrifft, so wird generell zwischen qualitativen, quantitativen und einem Ansatz gemischter Methodenanwendung (mixed-methods approach) unterschieden, abhängig von den Methoden, womit die Werkzeuge, Techniken und Prozesse gemeint sind, die verwendet werden, um Daten zu erheben und zu analysieren.⁴⁹

- **Quantitative Ansätze und Methoden:** messen und erheben, was mit Zahlen erfasst werden kann. Sie beantworten die Was-Fragen. Quantitative Methoden verwenden stark strukturierte Herangehensweisen, die präzise Daten liefern, die statistisch ausgewertet werden können.
- **Qualitative Ansätze und Methoden:** analysieren und erklären was mit Worten erfasst werden kann. Qualitative Methoden verwenden semi-strukturierte Techniken. Die damit generierten Daten ermöglichen ein vertieftes Verständnis von Einstellungen, Wahrnehmungen und von Verhalten.

Für Evaluierungen, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden, wird ein Methodenmix empfohlen. Das vergrößert die Vielfältigkeit von Informationen und Einblicken und macht eine Methoden- und Datentriangulation möglich, die dazu beiträgt, die Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit der Erkenntnisse zu erhöhen.

Das Wichtigste an diesem Punkt ist, wie bereits hervorgehoben, jene Datenerhebungsmethoden zu identifizieren, die in diesem konkreten Evaluierungskontext am realistischsten und nützlichsten erscheinen und nicht die ganze Liste von Evaluierungsmethoden aufzuzählen. Die genaue Aufstellung, welche Methoden für welche Evaluierungsfragen geeignet sind, wird von den Evaluator*innen während der Inception entwickelt und in der Entwicklungsmatrix dargestellt (siehe [Schritt 9](#)).

[Tabelle 1](#) gibt einen Überblick über einige gebräuchliche qualitative und quantitative Datenerhebungsmethoden und -techniken, die in Programm- und Projektevaluierungen verwendet werden.⁵⁰ Verschiedene Optionen und Methoden für die Datenanalyse werden im Kontext der Untersuchung im Kapitel Datenerhebung und Datenanalyse beschrieben (siehe [Schritt 11](#)).

47 UNODC (2017:130). Was die Vorbereitung und Implementierung betrifft, sind experimentelle und quasi-experimentelle Designs generell kosten- und zeitintensiver als nicht-experimentelle Designs.

48 Ein Kontrafakt ist der Vergleich zwischen dem, was tatsächlich aufgrund eines Projekts oder Programms geschehen ist und dem, was geschehen wäre, wenn es dieses Projekt oder Programm nicht gegeben hätte. Siehe Rogers (2014).

49 Zum Beispiel: Cresswell (2014) und UNODC (2017:133)

50 Basierend auf UNODC (2017:136-137). Diese Methoden beziehen sich sowohl auf Primär- als auch auf Sekundärdaten und sind nach Alphabet und nicht nach Wichtigkeit gereiht.

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN

Tabelle 1: Überblick über Methoden und Techniken der Datenerhebung

DATENERHEBUNGSMETHODE	KURZE BESCHREIBUNG DER METHODE
FALLSTUDIE	Eine genaue Beschreibung einer begrenzten Anzahl von Beobachtungen (z.B. einer Gemeinschaft, eines Projekts, einer Zeitperiode, etc.). Fallstudien sind besonders für komplexe Situationen und die Erforschung qualitativer Wirkungen nützlich.
DOKUMENTEN-ANALYSE	Benützt Sekundärdaten, um den Kontext besser zu verstehen und/oder Ausgangsdaten zu erheben; beinhaltet auch eine Auswertung interner und externer Dokumente.
FOKUSGRUPPEN-DISKUSSION (FGD)	Eine Diskussion, die mit einer kleinen Gruppe (vorzugsweise mit weniger als 12 Personen) durchgeführt wird, um Sichtweisen und Meinungen zum Untersuchungsgegenstand einzuholen. Im Gegensatz zu Gruppeninterviews steht im Zentrum der Fokusgruppe die Diskussion und die Debatte der Teilnehmer*innen über relevante Themen, wobei der Moderator die Diskussion leitet, beobachtet und Aufzeichnungen macht.
INTERVIEWS	Eine Standardmethode, die mit Einzelpersonen und mit Gruppen durchgeführt werden kann. Die häufigsten Interviewtypen sind 1. Strukturierte Interviews, die einem vordefinierten Fragenkatalog folgen, und 2. Semistrukturierte Interviews, die einem flexiblen Gesprächsleitfaden folgen, der gehaltvollere Antworten auf Fragen ermöglicht.
INTERVIEWS MIT HAUPTINFORMANT*INNEN	Diese Interviews werden mit ausgewählten Personen durchgeführt, die über spezielle Informationen oder Expertise, verfügen. Diese Interviews folgen meist einem offenen Format.
MOST SIGNIFICANT CHANGE (MSC)⁵¹	Eine partizipative Technik, bei der die Teilnehmer*innen gebeten werden, die wichtigste Veränderung zu beschreiben, die aus ihrer Sicht aufgrund des Programms oder Projekts stattgefunden hat. Sie wird üblicherweise für die Bewertung der nachhaltigen Wirkung (impact) verwendet und findet bei fehlenden Ausgangsdaten oder Indikatoren Anwendung.
BEOBSACHTUNG	Im Allgemeinen erfordert diese Methode beachtliche Zeit, um Geschehnisse, Prozesse oder Personen, wenn sie ihren typischen Beschäftigungen nachgehen, zu beobachten und diese Beobachtungen festzuhalten. Es kann zwischen teilnehmender (wenn der/die Evaluator*in aktiv am Geschehen teilnimmt) und nicht-teilnehmender Beobachtung (wenn der/die Evaluator*in nur die Rolle der Beobachterin einnimmt) unterschieden werden.
PARTICIPATORY RURAL APPRAISAL (PRA)⁵²	Dabei handelt es sich um ein Instrumentarium, das eine Vielzahl einfacher Methoden und Werkzeuge beinhaltet, um Gruppen in eine Evaluierung einzubeziehen und offene Diskussionen herbeizuführen. Die speziellen Werkzeuge können nach räumlichen (z.B. Erstellung von Karten zu sozialen Gegebenheiten und Ressourcen, Profile), zeitlichen (Zeitleisten, Trendanalysen, jahreszeitliche Diagramme) und Beziehungsmethoden (Ranglisten, Punkteverteilung, Netzwerkdiagramme, etc.) unterschieden werden.
UMFRAGE	Ein Katalog von Fragen, mit dessen Hilfe von einer bestimmten Bevölkerungsgruppe Informationen systematisch erhoben werden, meist mittels Interview oder Fragebogen, durchgeführt bei einer repräsentativen Stichprobe aus dieser Bevölkerungsgruppe. Eine Umfrage kann auch selbst durchgeführt werden. Das bedeutet, dass sie, wenn sie von den Befragten ausgefüllt oder ausgezählt wird, eine ausgebildete Person für die Datenerhebung und -administration erfordert.

⁵¹ MSC ist nicht nur eine Datenerhebungsmethode, sondern vielmehr ein Prozess, der die Sammlung von Geschichten über wichtige Veränderungen vor Ort beinhaltet sowie deren systematische Auswahl und Analyse. Siehe Davies & Dart (2005).

⁵² PRA ist nicht nur eine Datenerhebungsmethode, sondern vielmehr ein Prozess der Datenerhebung, der Analyse und der Schlussfolgerungen durch die Gemeinschaft selbst. Siehe Kumar (2002).

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN

Die Entscheidung für den passenden Mix an Datenerhebungsmethoden und die Entwicklung von Methoden und Instrumenten, die für die tatsächliche Datenerhebung benötigt werden, ist komplex und zeitaufwendig. So benötigt eine gute Umfrage etwa die sorgfältige Auswahl von Umfrageteilnehmer*innen und einen ausgewogenen Mix von geschlossenen und offenen Fragen. Ebenso müssen die Interview- und Diskussionsleitfäden für Interviews und Fokusgruppen gut vorbereitet und die Abfolge und Wortwahl der Fragen genau überlegt werden. In der Planung der Evaluierung müssen dafür auch die Kosten einkalkuliert werden (siehe [Schritt 5](#)).

Für die Datenerhebung vor Ort genügend Zeit einzuplanen, ist ebenso sehr wichtig. Meistens werden zu viele Interviews und/oder Fokusgruppensitzungen in den oft sehr knappen Zeitrahmen der Vor-Ort Erhebung eingeplant, was letztlich zum Nachteil der Qualität ist. Die folgenden Vorschläge stammen aus praktischen Anleitungen⁵³ und Erfahrungen:

Interviews mit Hauptauskunftspersonen:

- In zwei Wochen vor Ort können etwa 25 bis 50 Interviews mit wichtigen Auskunftspersonen geführt werden
- Normalerweise nicht mehr als vier oder fünf Interviews pro Tag einplanen
- Die theoretische Sättigung⁵⁴ tritt bei ca. sechs bis zwölf Interviews eines bestimmten Typs ein

Gruppeninterviews:

- In zwei Wochen vor Ort können etwa fünf bis zwanzig Gruppeninterviews durchgeführt werden
- Normalerweise nicht mehr als zwei bis drei pro Tag einplanen

Fokusgruppensitzungen:

- In zwei Wochen vor Ort können ungefähr zehn Fokusgruppensitzungen durchgeführt werden
- Normalerweise nicht mehr als ein oder zwei pro Tag einplanen

⁵³ ALNAP (2016)

⁵⁴ Sättigung tritt dann ein, wenn weitere Interviews keinen Informationszuwachs ergeben.

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN



SCHRITT 5 Kosten schätzen



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Sicherstellen, dass das Evaluierungsbudget auf einer realistischen Einschätzung des Arbeitspensums beruht, das für eine solide Evaluierung unter gegebenen Umständen erforderlich ist.
- Ausreichende Ressourcen für das Evaluierungsdesign, die Datenerhebung und -analyse sowie für das Verfassen des Anfangs- und des finalen Evaluierungsberichts einplanen und mit einer Budgetreserve für ein wenig Flexibilität sorgen.

Die Festlegung eines adäquaten Evaluierungsbudgets hängt vom Zweck, den Zielen, dem Umfang, dem Design und dem vorgesehenen Ansatz der Evaluierung ab. Die Kosten hängen auch von der benötigten thematischen und/oder methodologischen Evaluierungsexpertise ab sowie von den zu erwartenden Besuchen vor Ort und anderer Reisen und damit verbundener Vorkehrungen logistischer Natur während des gesamten Evaluierungsprozesses.

Dieser Leitfaden empfiehlt zumindest drei Prozent des Programm- oder Projektbudgets für eine Evaluierung vorzusehen. Gleichzeitig gibt die ADA ein Mindestbudget von 25.000 Euro und eine Budgethöchstgrenze von 90.000 Euro für Evaluierungen von Programmen und Projekten vor, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden (siehe [Kapitel II, Prinzip 4](#)). Dies in Anbetracht dessen, dass die Durchführung einer Evaluierung unter einem bestimmten finanziellen Schwellenwert unrealistisch ist und die Qualität in Mitleidenschaft zieht.

Während ein vorläufiges Budget für eine Evaluierung normalerweise im entsprechenden Programm- oder Projektbudget vorgesehen ist, muss der/die Evaluierungsmanager*in, sobald die Entscheidung für eine Evaluierung gefallen ist, ein detailliertes Evaluierungsbudget erstellen. Der größte Einzelposten jedes Evaluierungsbudgets ist das Honorar der Evaluator*innen. Will man Qualität sicherstellen, braucht man eine realistische und adäquate Kostenschätzung. Der [Kasten 2](#) stellt an einem konkreten Projektbeispiel eine Anleitung bereit, wie eine detaillierte Kostenschätzung für externe Evaluator*innen kalkuliert werden kann. Dieses Beispiel dient zur Illustration und die hier gezeigten Kostenschätzungen müssen für jede Evaluierung je nach Notwendigkeit angepasst werden. Sie hängen von der Größe und den speziellen Besonderheiten des jeweiligen Programms oder Projekts ab, das evaluiert wird (was z.B. geografische Lage, Sprache, Sicherheit, etc. betrifft), vom Zweck, den Zielen und dem Umfang der Evaluierung, sowie von der Wahl des Evaluierungsdesigns und der Methoden.

Abgesehen von den Kosten für die Evaluator*innen ist es auch wichtig, den Zeitbedarf für den/die Evaluierungsmanager*in (EM) für die Beauftragung und das Management der Evaluierung in Betracht zu ziehen. Ausreichend Zeit (und wo nötig auch Budget) sollte daher für Nachbesprechungen, die Kommunikation mit Stakeholdern und der Referenzgruppe (so vorhanden) sowie für das Lesen und Kommentieren des Anfangsberichts (IR), des Entwurfs und der Endfassung des Evaluierungsberichts (ER) einkalkuliert werden.

Und schließlich muss auch die Nutzungsphase einer Evaluierung budgetiert werden, sowohl was die finanziellen als auch die personellen Ressourcen betrifft. Diese Phase kann die Übersetzung des Evaluierungsberichts oder die Herausgabe von Kurzinformaten zur Evaluierung oder anderer Kommunikationsmittel beinhalten, um die Verbreitung und Nutzung der Evaluierungserkenntnisse zu unterstützen. Der/Die EM muss all diese Kosten bedenken und einkalkulieren, wenn es um die Entscheidung geht, ob eine Evaluierung durchgeführt werden soll und welche Ressourcen dafür nötig sind. Sollten die Evaluator*innen ebenfalls eine Rolle bei der Verbreitung der Ergebnisse spielen, so muss auch das in den ToR festgehalten werden ([Schritt 6](#)). Es ist bewährte Praxis, einen (finanziell kalkulierten) Kommunikationsplan zu erstellen (siehe [Schritt 14](#)).

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN

Kasten 2: Beispiel zur Illustration der Schritte 1 bis 5

Projekt Titel: Suharekë/Suva Reka Kleinbauerninitiative – Lokaler Entwicklungsfonds⁵⁵

Projektbudget: 510.000 Euro

Projektdauer: 24 Monate

Hintergrund:

Das Hauptziel des Projekts ist die Förderung einer inklusiven und nachhaltigen Entwicklung und die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Gemeinde Suharekë/Suva Reka. Dies soll durch die folgenden spezifischen Ziele erreicht werden:

1. Stärkung der Kapazitäten von Bauerngenossenschaften und des Municipal Development Centre (MDC) in der Gemeinde Suharekë/Suva Reka
2. Stärkung und Diversifizierung der Einkommens- und Ressourcenbasis von armutsgefährdeten Kleinbauern
3. Stärkung der Bauernvereinigungen in der Gemeinde im Bereich verbesserte Produktion, Marketing und Optimierung der Lieferketten.

Die Endevaluierung hat folgendes Ziel:

Zweck: Eine Beurteilung des Gesamtfortschritts des Projekts und der Resultate auf Basis der Ziele und Erfolgsindikatoren, wie im Projektdokument festgehalten und von der ADA beauftragt (rechenschaftsorientierter Fokus).

Ziele:

Die Evaluierung soll:

1. feststellen in welchem Ausmaß sich die wirtschaftliche Situation von Haushalten der armutsgefährdeten Kleinbauern und besonders der von Frauen geführten Haushalte verbessert hat.
2. die individuelle und organisatorische Kompetenzentwicklung der Bauernvereinigungen hinsichtlich Produktion, Marketing und Optimierung von Lieferketten bewerten.
3. zukünftige Aktivitäten empfehlen, unter besonderer Berücksichtigung von weiteren Interventionen zur wirtschaftlichen Kompetenzentwicklung.

Vorgesehene Nutzer*innen:

Hauptnutzer*innen: Stakeholder des Projekts, speziell der lokale Entwicklungsfonds (Hauptpartner), das Municipal Development Centre (der lokale Durchführungspartner), ADA und andere mitfinanzierende Geber.

Weitere Nutzer*innen: Politische Entscheidungsträger*innen und Programmplaner und Durchführer anderer Organisationen, die sich für die Stärkung von Kleinbauern durch die Schaffung von Einkommen einsetzen.

Umfang: Die Evaluierung umfasst alle Aktivitäten, die vom Beginn des Projekts bis zum Zeitpunkt der Evaluierung stattgefunden haben.

Zeitraum: Die Evaluierung wird zwischen dem 18. und dem 22. Monat der Projektdurchführung stattfinden (um genügend Zeit zu haben, bedarfsorientierte zukünftige Aktivitäten zur wirtschaftlichen Kompetenzentwicklung zu erarbeiten).

Mögliche Evaluierungskriterien und Evaluierungsfragen:

Effektivität:

1. Inwieweit waren Projektdesign, die Ziele und erwarteten Resultate kohärent dargestellt?
2. In welchem Ausmaß hat das Projekt zur Verbesserung des Haushaltseinkommens der 147 von Frauen geführten Haushalten in der Gemeinde beigetragen?
3. Was fördert oder behindert die Bauernvereinigungen ihre Produktions- und Marketingkapazitäten zu verbessern?

Nachhaltigkeit:

4. Wie stark waren die Gemeindegörperschaften in das Design, die Implementierung und das Monitoring des Projekts eingebunden?
5. In welchem Ausmaß können die fünf Bauernvereinigungen ihre Fähigkeit unter Beweis stellen, erfolgreich an Lieferketten teilzunehmen und inwieweit können sie daraus einen Nutzen ziehen.

⁵⁵ Das Projektbeispiel beruht auf einem realen ADA-finanzierten Projekt.

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN

Evaluierungsdesign und -ansatz:

Die Evaluierung verfolgt einen gemischten Methodenansatz und verwendet ein nicht-experimentelles Design. Die geplanten Methoden umfassen Dokumentenanalyse, 20 Interviews mit Hauptauskunftspersonen (15 davon vor Ort), eine Fokusgruppenspendiskussion mit zehn Frauen aus von Frauen geführten Haushalten und Teilnehmer*innen Beobachtung bei Bauernvereinigungsveranstaltungen.

Budgetaufstellung für die Evaluierungsberatung:⁵⁶

	INCEPTION	DATEN-ERHEBUNG	ANALYSE & SYNTHESE	BERICHT	RESERVE
HONORARE FÜR EINE/N EVALUATOR/IN (700€/TAG) ⁵⁷	7 Tage 4.900 €	15 Tage 10.500 €	4 Tage 2.800 €	7 Tage 4.900 €	2 Tage 1.400 €
REISE- UND AUFENTHALTSSPESEN		1.200 €			
DIVERSES	500 €				
SUMME	26.200 €				

Die größte Position in der Kostenschätzung für die Durchführung einer Evaluierung nimmt das Honorar der Evaluators*innen ein. In diesem Beispiel wird ein/e Evaluator*in für 35 Arbeitstage benötigt. Man muss dabei beachten, dass Arbeitstage nicht mit Kalendertagen gleichzusetzen sind - sie schließen weder Wochenenden noch öffentliche Feiertage mit ein. Wenn mehr als ein/e Evaluator*in vorgesehen sind, muss die Zahl der Arbeitstage entsprechend angepasst werden und es müssen auch zusätzliche Tage für die gemeinsame Arbeit und die Koordinierung einberechnet werden.

Die obenstehende Kalkulation beruht auf folgenden Überlegungen:

Für die Inception der Evaluierung sind sieben Werkzeuge erforderlich: für ein Kick-Off, die einleitende Dokumentenauswertung, die Entwicklung des Evaluierungsdesigns (Methodologie und Methoden) sowie den Entwurf und die Fertigstellung des Anfangsberichts und der entsprechenden Anhänge. Eine Dokumentenanalyse, 20 Interviews und eine Fokusgruppenspendiskussion sind geplant und müssen in die Kosten der Durchführungsphase miteinbezogen werden.

15 Arbeitstage sind berechnet für die Datenerhebung (und die entsprechenden Vorbereitungen dafür), davon zwei für Reisen, acht für 15 Interviews, die Fokusgruppenspendiskussion und die Beobachtungen vor Ort, fünf Arbeitstage für Dokumentenauswertung und für fünf Online-Interviews mit Hauptauskunftspersonen. Sodann werden mindestens vier Arbeitstage für die Analyse und Synthese gebraucht, um die Daten aus den Interviews zu verarbeiten und zu analysieren⁵⁸ und um daraus Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen abzuleiten. Dies inkludiert auch einen halben Arbeitstag für die Vorstellung der vorläufigen Erkenntnisse. Für die Erstellung des Evaluierungsberichts sind sieben Tage eingeplant, wobei für das Schreiben ungefähr fünf Seiten pro Tag gerechnet werden und ein zusätzlicher Tag für den Feedback- und Überarbeitungsprozess.

Die Kostenkalkulation für Reise und Aufenthaltsspesen beinhaltet einen regionalen Flug (die ToR stellen auf eine/n Evaluator*in aus der Region ab), den lokalen Transport sowie eine per diem Zahlung für Unterbringung und andere Aufwände während der Erhebung vor Ort. Die Budgetposition „Diverses“ umfasst Kosten für Kommunikation, für Kopien/Druck und Softwarelizenzen (z.B. MAXQDA). Schließlich sind zwei Arbeitstage als Reserve einkalkuliert.

⁵⁶ Diese Kalkulation beruht auf Nettobeträgen. Für die Gesamtsumme muss gegebenenfalls die Mehrwertsteuer miteinberechnet werden.

⁵⁷ Der hier angegebene Tagsatz versteht sich als Beispiel. Honorare für diese Zwecke können variieren und höher oder niedriger sein, abhängig vom lokalen Kontext, dem Umfang und der Komplexität der Evaluierung sowie von der Expertise der Evaluators*innen. Der Tagsatz soll mit den Prinzipien und Standards, die die Arbeit der ADA leiten, im Einklang stehen. Siehe ADA (2018b)

⁵⁸ Eine der gebräuchlichsten Methoden ist die qualitative Inhaltsanalyse, z.B. Mayring (2014)

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN



SCHRITT 6 Leistungsbeschreibung erarbeiten



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- ToR liefern den Referenzrahmen für eine Evaluierung und damit auch für die Erstellung des Angebots durch externe Evaluator*innen.
- Sicherstellen, dass die Anforderungen und Erwartungen an die Evaluierung und die Evaluator*innen klar festgehalten werden und der Zeitrahmen realistisch ist.

Die Leistungsbeschreibung (ToR) einer Evaluierung vereint die konzeptionellen Überlegungen, die in all den vorangehenden Schritten des Evaluierungsprozesses ange stellt wurden ([Schritt 1 bis Schritt 5](#)). Als solches umreißt sie **1.** warum die Evaluierung durchgeführt wird (*Zweck, Ziele und Nutzer*innen*), **2.** was untersucht wird und warum das gerade jetzt geschieht (*Umfang und Zeitpunkt*), **3.** die Hauptkriterien und Evaluierungsfragen, die behandelt werden, und die Art und Weise, wie sie beantwortet werden können (*Methodologie und Methoden*), **4.** das verfügbare Budget und **5.** den vorgesehenen Zeitrahmen und die erwarteten Evaluierungsprodukte. Wie in den vorigen Schritten, sollte der/die Evaluierungsmanager*in auch die Erarbeitung der ToR als konsultativen Prozess gestalten.⁵⁹ Das ist für ein gemeinsames Verständnis des Evaluierungszwecks wichtig, und auch um Erwartungen unter den an der Evaluierung beteiligten Interessenvertreter*innen zu klären und zu managen. So kann man auch auf der bereits vorhandenen Expertise aufbauen und sie nutzen und das Ownership für den Evaluierungsprozess stärken.

Die ToR sind ein wichtiges Referenzdokument, das ein Teil des Vertrags zwischen der beauftragenden Organisation und den externen Evaluator*innen wird. Sie regeln den Gesamtrahmen und geben insgesamt die Stoßrichtung der Evaluierung vor. Als solches dienen sie den Evaluator*innen als zentraler Referenzrahmen für ihr Angebot zur Durchführung der Evaluierung. Es gibt keinen Standard dazu, wie umfangreich eine Leistungsbeschreibung sein sollte. Sie sollte jedoch umfassend und zugleich prägnant die wesentlichen Parameter einer Evaluierung umreißen, einschließlich der Erwartungen und Anforderungen an die Qualifikationen der Evaluator*innen, des geplanten Zeitrahmens und des Kostenrahmens auf Basis der Kalkulationen in [Schritt 5](#). Die ToR sollten auch eine Kontaktperson benennen, an die sich die Evaluator*innen für Klärungsfragen wenden können sowie einen realistischen Zeitrahmen für die Angebotslegung vorgeben. Die Checkliste in [Anhang 4](#) bietet Hilfestellung für Evaluierungsmanager*innen und ADA PPM zur ToR-Entwicklung und Prüfung vor Erteilung der Zustimmung.

Ebenso gibt es keine Standards hinsichtlich der Größe und Zusammensetzung von Evaluierungsteams. Während ein/e Evaluator*in für die Evaluierung eines Projekts von kleinerer Größe und Komplexität genügen kann, mag die Evaluierung eines größeren und komplexeren Programms (das z.B. mehrere Länder umfasst) zwei oder mehrere Evaluator*innen erfordern, eine/n Hauptevaluator*in und eine/n oder mehrere Co-Evaluator*innen. Besonders für komplexere Evaluierungen wird empfohlen, dass Evaluierungsteams aus internationalen und lokalen Evaluator*innen zusammengesetzt sind. Zusätzlich ist auf einen angemessenen Gender-Mix im Evaluierungsteam zu achten, besonders in einem kulturellen Umfeld mit strengen Zuteilungen von männlichen und weiblichen Geschlechterrollen. Die Evaluierungsmanager*innen müssen die Anforderungen und Präferenzen hinsichtlich der Größe und Zusammensetzung des Evaluierungsteams in den ToR spezifizieren und das Budget dementsprechend planen, sodass die Evaluator*innen dies in ihrem Angebot berücksichtigen können.

⁵⁹ Das kann durch die Einrichtung einer Evaluierungsreferenzgruppe (ERG) geschehen, die normalerweise aus einer kleinen Zahl von wichtigen Stakeholdern und geplanten Nutzer*innen zusammengesetzt ist. Die ERG unterstützt die Evaluierung an wichtigen Stationen des Prozesses und leistet Beiträge, z.B. beim Design der Evaluierung (Umfangsklä rung und ToR), bei der Vorbereitung einer Stakeholder-Matrix, beim Entwurf des Anfangsberichts, der Präsentation der vorläufigen Ergebnisse und dem Entwurf des Evaluierungsberichts (einschließlich der Präzisierung der Empfehlungen).

DIE EVALUIERUNG PLANEN, VORBEREITEN UND BEAUFTRAGEN



SCHRITT 7 Evaluators*innen auswählen und beauftragen



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Die ToR zeitgerecht und breit zirkulieren, indem verschiedene Kommunikationskanäle genutzt werden, die qualifizierte Unternehmen und Einzelpersonen erreichen.
- Die Evaluators*innen nach dem österreichischen (oder einem anderen geltenden) Vergaberecht beauftragen.



TIPP

LinkedIn bietet eine gute Möglichkeit für zielgerichtete Einladungen (entweder an das persönliche Konto oder an Evaluierungsgruppen).

Gute und verfügbare Evaluators*innen zu finden kann ein schwieriger und zeitraubender Prozess sein. Um die am besten qualifizierten Evaluators*innen für eine bestimmte Programm- oder Projektevaluierung zu finden, sollten die ToR breit an professionelle Organisationen und kompetente Einzelpersonen verteilt werden.

Es gibt mehrere Orte, wo man mit der Suche nach geeigneten Evaluators*innen beginnen kann. Eine Möglichkeit ist es, Evaluators*innen oder Beratungsfirmen anzusprechen, die der beauftragenden Organisation schon von früheren Aufträgen bekannt sind, oder sie über eine gezielte Internetrecherche zu eruieren. Andere Möglichkeiten um Angebote zu erhalten⁶⁰ sind die Veröffentlichung der ToR via Anzeige, etwa in Zeitungen oder Zeitschriften und/oder ihre Veröffentlichung im Internet oder in bekannten Email-Verteilern von Netzwerken selbstständiger Evaluators*innen und Beratungsfirmen. Darüber hinaus sind auch viele nationale, regionale und internationale Evaluierungsnetzwerke und -gesellschaften⁶¹ eine gute Quelle für die Bekanntmachung der ToR, da viele von ihnen ein Newsletter-Angebot haben, das auch für Nichtmitglieder zugänglich ist.

Programm- und Projektevaluierungen müssen einem offenen, transparenten Vergabeprozess nach dem Bundesvergabegesetz⁶² oder einem anderen anwendbaren Vergaberecht und den entsprechenden Richtlinien der ADA⁶³ folgen. Die Auswahl der Evaluators*innen erfolgt auf der Grundlage eines technischen und finanziellen (Preis-) Angebots, das auf Basis der in den ToR festgelegten Anforderungen bewertet wird. Für die Bewertung selbst sollte der/die Evaluierungsmanager*in eine Bewertungsmatrix erstellen. Weiters ist es empfehlenswert, dass eine Bewertungskommission⁶⁴ eingerichtet wird, um Unparteilichkeit und Objektivität im Auswahlprozess zu gewährleisten.

Bei der Planung einer Evaluierung sollte man ausreichend Zeit für den Vergabeprozess einschließlich der Veröffentlichung der Leistungsbeschreibung einberechnen. Erfahrene und gut qualifizierte Evaluators*innen sind üblicherweise nicht gleich einsatzbereit und müssen oft Monate im Voraus beauftragt werden, um ihre Verfügbarkeit sicherzustellen. Evaluierungsmanager*innen sind daher gut beraten, bereits kurz nach der Entscheidung eine Evaluierung durchzuführen, von möglichen Evaluators*innen in Erfahrung zu bringen, ob Interesse und Bereitschaft bestehen ein Angebot zu legen.

⁶⁰ Für die Vergabe von Dienstleistungen über einem bestimmten finanziellen Schwellenwert sind spezifische Kanäle für die Anzeigen der ToR und die Mindestanzahl der zu legenden Angebote im Bundesvergabegesetz vorgeschrieben.

⁶¹ Etwa die European Evaluation Society (EES), die Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval), die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL), das Wiener Evaluationsnetzwerk (VEN) und Voluntary Organizations for Professional Evaluation (VOPEs). Sie sind eine besonders nützliche Plattform, um ToR für länderspezifische Evaluierungen bekannt zu machen.

⁶² BVerG 2018 in der letzten Fassung.

⁶³ Siehe die Allgemeinen Vertragsbestimmungen der ADA.

⁶⁴ Bei der Vergabe von Dienstleistungen über einem bestimmten finanziellen Schwellenwert schreibt das Bundesvergabegesetz Bewertungskommissionen vor (siehe BVerG 2018 in der letzten Fassung).

INCEPTION



SCHRITT 8 Kick-Off und Auftragsklärung



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Das Meeting nutzen, um den Kontext zu beschreiben, Erwartungen und Unklarheiten zu klären, den Arbeitsplan nochmals durchzudenken und die nächsten Schritte zu vereinbaren.
- Sicherstellen, dass das Treffen nach und nicht vor der Vertragsunterzeichnung mit den Evaluatorm*innen stattfindet.

In den meisten Fällen beginnt die Durchführungsphase mit einem Kick-Off und einer Besprechung zur Auftragsklärung zwischen dem/der Evaluierungsmanager*in und den Evaluatorm*innen. Das Treffen kann persönlich oder virtuell stattfinden und gibt beiden Parteien die Möglichkeit, das Mandat und die gegenseitigen Erwartungen zu klären und inhaltlich ausführlich über die Durchführung der Evaluierung zu diskutieren. Darüber hinaus können die Evaluatorm*innen mit Hintergrundinformationen über das zu evaluierende Programm oder Projekt und mit einer vorläufigen Auflistung von Stakeholdern versorgt werden. Auch administrative Themen können besprochen werden (z.B. Rechnungslegung). Das Treffen kann auch dazu genutzt werden, bereits verfügbare Dokumente und Daten weiterzugeben und zu klären, welche zusätzlichen Informationen auf welchem Wege und bis wann den Evaluatorm*innen zur Verfügung gestellt werden. Dies erleichtert den Evaluatorm*innen die nun folgende Durchsicht von Dokumenten und Daten einschließlich der Beurteilung ihrer Qualität und die Vorbereitung der Evaluierungsmatrix (siehe [Schritt 9](#)). Eine Checkliste für Dokumente, die den Evaluatorm*innen zur Verfügung gestellt werden sollten, findet sich in [Anhang 3](#).

Es ist wichtig, dass das Kick-Off und Auftragsklärungs-Treffen erst nach der Vertragsunterzeichnung der Evaluatorm*innen stattfindet, da sensible Dokumente und Daten nicht vor dem Beginn einer vertraglich geregelten Beziehung ausgehändigt werden sollten. Es ist auch ratsam, das Treffen zu protokollieren, um ein gemeinsames Verständnis der nächsten Schritte im Evaluierungsprozess sicherzustellen.



SCHRITT 9 Die Evaluierungsmatrix



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Die Evaluierungsmatrix legt den Plan für die Beantwortung jeder Evaluierungsfrage fest.
- Sicherstellen, dass die Evaluierungsmatrix 1. Evaluierungskriterien, 2. Evaluierungsfragen, 3. Indikatoren, 4. Quellen und 5. Methoden der Datenerhebung beinhaltet.

Die erste Aufgabe für die Evaluatorm*innen bei der Erarbeitung des Anfangsberichts (IR) ist die Entwicklung einer Evaluierungsmatrix, die einen integralen Teil dieses Berichts darstellt. Die Matrix ist ein Planungswerkzeug, das sicherstellen soll, dass die Evaluierung alle Evaluierungsfragen in ausreichend gründlicher Weise aufgreifen und beantworten kann. Bei der Entwicklung der Matrix müssen die Evaluatorm*innen die Fragen, wie sie in den ToR beschrieben sind, sorgfältig überdenken und präzisieren. Sie können auch Umformulierungen, Umgruppierungen und andere Priorisierungen vorschlagen und sogar Fragen ausscheiden, solange dies begründet und mit dem/der Evaluierungsmanager*in und dem/der ADA PPM abgesprochen ist.

Die Evaluierungsmatrix soll deutlich machen und detailliert darstellen, wie Daten für jede einzelne Evaluierungsfrage erhoben werden und wie eine Triangulation (siehe [Schritt 4](#)) verschiedener Datenquellen und Methoden erreicht wird. Die Evaluierungsmatrix ist auch die Grundlage für die Konzipierung der verschiedenen Datenerhebungsmethoden und -instrumente, wie z.B. Leitfäden für semi-strukturierte Interviews. Was den Inhalt betrifft, so gibt es kein allgemein gültiges Format, doch sollte eine Evaluierungsmatrix zumindest folgende Elemente beinhalten:

- Evaluierungskriterien
- Evaluierungsfragen
- Indikatoren
- Quellen
- Methoden der Datenerhebung



TIPP

Evaluatorm*innen können Evaluierungsfragen umformulieren, umgruppieren, anders priorisieren und manchmal sogar ausscheiden, solange dies begründet und mit dem/der Evaluierungsmanager*in und ADA PPM abgesprochen ist.

INCEPTION

Eine Vorlage für eine Evaluierungsmatrix findet sich in [Anhang 7. Tabelle 2](#) zeigt ein anschauliches Beispiel, wie eine Evaluierungsmatrix ausgefüllt werden kann:

Tabelle 2: Beispiel einer Evaluierungsmatrix (Auszug)

EVALUIERUNGSFRAGE	INDIKATOREN	QUELLEN	DATENERHEBUNGSMETHODEN
Evaluierungskriterium: Relevanz			
1. Inwieweit bilden die Interventionen der einzelnen Fördernehmer ein kohärentes Kinderschutz-Programm in Moldau?	<p>Nachweis der Übereinstimmung der Projektaktivitäten mit dem übergreifenden Geberprogramm</p> <p>Nachweis für die interne Kohärenz der geförderten Projekte mit der übergreifenden Programmtheorie</p>	<p>Programm- und Projektdokumentation (inkl. Programm-Modelle), Policy-Dokumente</p> <p>Arbeitspläne von Partnerorganisationen, Fortschritts- und Leistungsberichte</p> <p>Wichtige Auskunftspersonen inkl. Fördernehmer*innen</p>	<p>Systematische Dokumentenauswertung</p> <p>Fachliche Analyse und Überprüfung der Strategien</p> <p>Semi-strukturierte Interviews mit Fördernehmer*innen</p>
Evaluierungskriterium: Wirkung			
2. Inwieweit hat das Programm und seine Förderungen zu einer positiven Veränderung bei sozialen Dienstleistungen für Kinder beigetragen?	<p>Beitrag des Programms zur zunehmenden Verwirklichung von Kinderrechten (z.B. keiner/ bescheiden/ erheblich) hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • des Zugangs zu qualitativen Kinderschutz- und Gesundheitsleistungen • des Umfelds, welches das Aufwachsen in einer sicheren und unterstützenden Umgebung ermöglicht • der Übereinstimmung der Kinderschutzsysteme mit den UN-Leitlinie für alternative Formen der Betreuung von Kindern 	<p>Programm- und Projektdokumentation, Policydokumente, Evaluierungen</p> <p>Nutznieser*innen des Programms: Pflegefamilien, Kinder</p> <p>wichtige Auskunftspersonen inkl. Fördernehmer*innen, Regierungspartner, CSO-Vertreter*innen</p>	<p>Systematische Dokumentenauswertung</p> <p>Beobachtungen von Pflegefamilien, Storytelling</p> <p>Semistrukturierte Interviews mit 1. Fördernehmer*innen, 2. Regierungsinstitutionen, die für Kinderrechte zuständig sind und 3. CSO-Vertreter*innen</p>

INCEPTION



SCHRITT 10 Der Anfangsbericht



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Sicherstellen, dass der Anfangsbericht (IR) Folgendes beinhaltet:
1. Eine Zusammenfassung der vorläufigen Auswertung der Dokumente
 2. Eine Evaluierungsmatrix
 3. Eine Auflistung von Stakeholdern
 4. Einen Arbeitsplan
- Ausreichend Zeit für die interne Überprüfung und den Abnahmeprozess einplanen.



TIPP:

Darauf achten, dass der Fokus des Anfangsberichts auf dem methodologischen Teil liegt und nicht auf der Beschreibung des Kontexts.

Die Fertigstellung des Anfangsberichts (IR) ist das erste wichtige Arbeitsergebnis der Evaluator*innen. Dieser Bericht legt den Fahrplan für die Evaluierung fest und sichert ein gemeinsames Verständnis zwischen den Evaluator*innen, den Evaluierungsmanager*innen und den ADA Programm- und Projektmanager*innen was den Arbeitsplan, die erwarteten Arbeitsergebnisse und den Zeitrahmen betrifft. Allem voran beschreibt er das Evaluierungsdesign und die geplanten Datenerhebungs- und Analysemethoden sowie die entsprechenden Instrumente. Der IR hat aber auch noch eine andere Funktion: nämlich mögliche Risiken und Hindernisse sowie adäquate risikomindernde Maßnahmen zu identifizieren. Es ist wichtig zu erwähnen, dass der Evaluierungsansatz, der im Anfangsbericht präsentiert wird, von jenem der ToR abweichen kann, da es möglich ist, dass während der Inception neue Einblicke gewonnen werden. So kann zum Beispiel die Analyse der Dokumente durch die Evaluator*innen ergeben, dass eine Evaluierungsfrage nicht oder nur teilweise beantwortet werden kann oder wegen der mangelhaften Verfügbarkeit von Daten eine Umformulierung erfordert. Ebenso kann die Auflistung von Stakeholdern deutlich machen, dass bestimmte Methoden, etwa Fokusgruppensitzungen, im spezifischen Programm- oder Projektkontext - sei es aus Sicherheitsgründen oder wegen mangelndem Zugang zu oder von bestimmten Bevölkerungsgruppen - nicht durchführbar sind.

Der Vorbereitung, Durchsicht, Überarbeitung und Fertigstellung des Anfangsberichts, dem der/die ADA PPM seine/ihre Zustimmung erteilen muss, ist ausreichend Zeit einzuräumen. Der Überarbeitungsprozess kann mehrere Feedback Runden erfordern, damit die Qualitätsstandards der ADA sichergestellt sind. In [Anhang 5](#) zeigt eine Checkliste, was im IR enthalten sein sollte, und [Anhang 8](#) beinhaltet eine Vorlage für eine Feedback Matrix, die im Verlauf des Überprüfungsprozesses verwendet werden kann. Nur nach schriftlich erteilter Zustimmung durch den/die PPM darf die Datenerhebung und gegebenenfalls die Arbeit vor Ort beginnen.

UNTERSUCHUNG



SCHRITT 11 Datenerhebung und Datenanalyse



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Für eine stichhaltige Evidenz ist es besonders wichtig, sich auf mehrere Quellen zu stützen und die Daten zu triangulieren.
- Sicherstellen, dass Datenanalyse adäquat budgetiert und im Anfangsbericht wie im Evaluierungsbericht dokumentiert wird.



TIPP:

Auf eine gendersensible Sprache achten und darauf, dass Daten nach Geschlecht und anderen relevanten Dimensionen aufgeschlüsselt werden.

Datenerhebung

Datenerhebung ist der Prozess, in dem die Evaluator*innen verschiedene Arten von Daten und Informationen sammeln, die es ermöglichen, ein informiertes Urteil über das evaluierte Programm oder Projekt zu fällen. Die gesammelten Daten müssen zudem organisiert und strukturiert werden, um eine entsprechende Analyse zu gewährleisten. Für einen soliden Evaluierungsprozess ist es notwendig, Daten von einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure und Quellen zu erheben und verschiedene (qualitative und quantitative) Erhebungsmethoden und -instrumente einzusetzen. Die Triangulation von Daten, Quellen und Methoden (siehe [Schritt 4](#)) ist ebenso notwendig, um valide und glaubwürdige Ergebnisse zu erzielen.

Während der Datenerhebung hat der/die Evaluierungsmanager*in (EM) die Kernaufgabe, den Zugang zu den relevanten Stakeholdern zu vermitteln. Dabei muss eine gute Balance zwischen der notwendigen Unterstützung für die Evaluator*innen einerseits und der Einhaltung einer Distanz, die Unabhängigkeit garantiert, andererseits gewahrt werden. Selbst wenn der/die EM die Treffen und Besuche organisiert, so ist es doch wichtig, dass nur die Evaluator*innen oder andere Mitglieder des Evaluierungsteams (z.B. Übersetzer*innen) an der Datenerhebung mitwirken. Wenn die Evaluierung für glaubwürdig und nützlich gehalten werden und letztendlich auch genutzt werden soll, ist es von allergrößter Bedeutung, dass die Evaluator*innen ihre Unabhängigkeit bewahren und während des gesamten Evaluierungsprozesses als unabhängig angesehen werden.

Datenanalyse

Datenanalyse bezeichnet den Prozess, in dem gesammelte Daten in Erkenntnisse umgewandelt werden, die ihrerseits die Grundlage für die Entwicklung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen bilden. Dieser Schritt wird manchmal vernachlässigt (vielleicht, weil es der am wenigsten sichtbare ist), was häufig dazu führt, dass die dafür erforderlichen Beratungstage nicht ausreichend budgetiert werden.

Die Datenanalyse setzt sich aus zwei aufeinander folgenden Schritten zusammen:

1. Die Verarbeitung von Daten und 2. Die Interpretation der Daten, wie unten dargestellt ([Abbildung 2](#)):

Abbildung 2: Die logische Abfolge von der Datenverarbeitung zur Datenanalyse



UNTERSUCHUNG

Datenverarbeitung umfasst ihre Strukturierung und Bereinigung sowie die Sicherstellung der Richtigkeit und Plausibilität. Dabei handelt es sich um einen rein deskriptiven Vorgang, der die Nutzung statistischer Analysewerkzeuge (für quantitative Daten) oder Kodierschemata (für qualitative Daten) ebenso wie die Bereinigung von Datensätzen und Plausibilitätsprüfungen beinhalten kann. Dateninterpretation hingegen versetzt die gesammelten Daten in einen ganz bestimmten Kontext. Dies ist ein analytischer Prozess der vergleichenden Bewertung der Daten durch die Evaluator*innen. [Tabelle 3](#) gibt einen Überblick über die gebräuchlichsten Datenanalysemethoden.⁶⁵

Tabelle 3: Mögliche Methoden zur Datenanalyse

METHODE ZUR DATENANALYSE	KURZE BESCHREIBUNG DER METHODE
INHALTSANALYSE	Eine verbreitete Herangehensweise, um qualitative Daten zu analysieren. Die erfassten Daten werden gesichtet und auf Tendenzen und Muster hin untersucht. Die gebräuchlichsten Softwareprogramme, die eine solche Analyse erleichtern sind NVivo, Atlas und MAXQDA (eine solche Analyse kann aber auch mit Excel und sogar händisch erledigt werden). ⁶⁶
KONTRIBUTIONSANALYSE	Ein Ansatz, um den Erfolg von Programmen und Projekten zu bewerten, indem Ursache und Wirkung und ihr Beitrag zu beobachteten Veränderungen untersucht werden. Dazu gehört auch, die ihnen zugrunde liegende Theorie des Wandels zu prüfen und vor allem herauszufinden, ob es auch andere Faktoren gibt, welche die Ergebnisse beeinflusst haben könnten und daher in Betracht gezogen werden müssen, wenn man den Beitrag eines Programms oder Projekts zu den beobachteten Ergebnissen beurteilt.
KOSTEN-NUTZEN-ANALYSE (CBA)	Ein Ansatz die Effizienz zu bewerten, indem man positive und negative Folgen einer Intervention in monetären Kategorien berechnet und vergleicht. Er schreibt bestimmten Gütern Werte zu und prüft mit verschiedenen Methoden die Bereitschaft von Personen, für den Nutzen, den sie aus der Intervention ziehen, zu zahlen. Die CBA wird am besten als Teil einer multikriteriellen Analyse eingesetzt.
KOSTEN-EFFEKTIVITÄTS-ANALYSE (CEA)	Ein Ansatz, um zu überprüfen, ob Resultate zu vernünftigen Kosten erreicht werden können. In der Regel werden die Kosten pro Einheit einer bestimmten Leistung oder die Kosten pro Nutznießer betrachtet. Dieser Ansatz ist dann nützlich, wenn die Kosten pro Einheit mit anderen ähnlichen Interventionen verglichen werden können.
MULTIKRITERIELLE-ANALYSE (MCA)	Ein Set von Methoden, das sich mit den Kosten und Nutzen einer Intervention befasst, indem es monetäre und nicht-monetäre Werte einbezieht, die für den Erfolg einer Intervention relevant sind (Zeiterparnis, Nachhaltigkeit des Projekts und soziale und umweltbezogene Wirkungen).
STATISTISCHE ANALYSE	Eine Art quantitative Daten zusammenzufassen und zu analysieren, die üblicherweise aus Umfragen stammen. Deskriptive Statistiken helfen Charakteristiken der untersuchten Stichprobe zu verstehen (z.B.: Einkommensspanne, Durchschnittsalter, etc.). Die schließende Statistik (Inferenzstatistik) hingegen wird zum Hypothesentesten herangezogen, wenn es darum geht, Schlüsse über eine umfangreichere Bevölkerungsgruppe zu ziehen. SPSS ist eines der gebräuchlichsten Statistik Softwarepakete.

⁶⁵ Basierend auf UNODC (2017:142-143). Die Methoden sind in alphabetischer Reihenfolge und nicht nach Relevanz aufgelistet.

⁶⁶ Mayring (2014) bietet eine sehr detaillierte Beschreibung der Qualitativen Inhaltsanalyse.

SYNTHESE



SCHRITT 12 Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Sich vergewissern, dass es eine logische Abfolge von den Erkenntnissen zu den Schlussfolgerungen und Empfehlungen gibt.
- Erkenntnisse müssen auf triangulierten Daten und Informationen beruhen.
- Empfehlungen müssen klar, umsetzbar und zielgerichtet spezifische Akteure ansprechen.

Es braucht eine klare logische Abfolge, oder Analyseprozess, der von den Erkenntnissen zu den Schlussfolgerungen und Empfehlungen einer Evaluierung führt. Die Erkenntnisse sollten von triangulierten Daten und Informationen gestützt werden. Dies erfordert eine Analyse von (qualitativen und quantitativen) Daten aus verschiedenen (primären und sekundären) Quellen (siehe [Schritt 11](#)). Schlussfolgerungen sollen sich aus den Erkenntnissen ableiten und eine Verlagerung des Denkens und der Analyse vom beschreibenden „was ist“ zum analysierenden „und was bedeutet das jetzt?“ widerspiegeln, basierend auf den Bewertungen und Interpretationen der Evaluator*innen. Empfehlungen indessen sollen auf den Schlussfolgerungen aufbauen. Sie müssen klar, umsetzbar und zielgerichtet spezifische Akteure ansprechen, um nützlich zu sein und verwendet zu werden. [Abbildung 3](#) veranschaulicht die logische Abfolge von den Erkenntnissen zu den Schlussfolgerungen und Empfehlungen.⁶⁷

Abbildung 3: Die logische Abfolge von den Erkenntnissen zu Schlussfolgerungen und Empfehlungen



Dieser Schritt erfordert sehr viel konzeptionelle Klarheit und sollte mit großer Sorgfalt und ausreichend Zeit vorgenommen werden. Es ist wichtig, dass die logische Abfolge von den Erkenntnissen zu den Schlussfolgerungen und den Empfehlungen im Evaluierungsbericht sichtbar wird und gut dokumentiert ist (siehe [Schritt 13](#)). Ebenso wichtig ist es, dass die Vertraulichkeit gewahrt bleibt und die Evaluierungsergebnisse keine Rückschlüsse auf individuelle Quellen zulassen. Obwohl es keine Regel hinsichtlich der Anzahl von Empfehlungen gibt, ist es ratsam, dass die Empfehlungen handhabbar sind und zielgerichtet spezifische Akteure ansprechen. Auch sollten sie hoch genug angesiedelt werden, um bei der Erarbeitung der Management Response genügend Raum für spezifische Umsetzungsmaßnahmen zu lassen. (siehe [Schritt 15](#)). Die Empfehlungen sollten klar formuliert und umsetzbar sein, damit sie auch angenommen und verwendet werden.

⁶⁷ Basierend auf USAID (2010)

SYNTHESE



SCHRITT 13 Der Evaluierungsbericht



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Sicherstellen, dass der Bericht evidenzbasierte Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen beinhaltet.
- Eine Feedback Matrix verwenden, um den Berichtsentwurf zu kommentieren. Es ist den Evaluator*innen überlassen, ob das Feedback akzeptiert oder (mit Begründung) abgelehnt wird.



TIPP:

Für das schriftliche Feedback genügend Zeit gewähren und klare Fristen für das Kommentieren des Entwurfs des Evaluierungsberichts fixieren.

Der Evaluierungsbericht (ER) ist das sichtbarste Ergebnis des Evaluierungsprozesses. Er muss immer von dem/der ADA PPM genehmigt werden.

Bei diesem Schritt bereiten die Evaluator*innen zunächst einen Entwurf des Evaluierungsberichts vor. Dieser sollte sehr gut geschrieben und sorgfältig präsentiert werden und der Berichtsstruktur folgen, die in [Anhang 6](#) vorgestellt wird. Der Entwurf wird vom/von der Evaluierungsmanager*in (EM) geprüft, der/die sachbezogen auch andere Stakeholder⁶⁸ hinzuziehen sollten. Der/die EM ist gut beraten, eine Feedback Matrix zu verwenden (siehe [Anhang 8](#)), um das Feedback systematisch zusammenzutragen, zu dokumentieren und in einer transparenten Weise an die Evaluator*innen weiterzuleiten. Was den Inhalt betrifft, so sollte sich das Feedback vor allem konzentrieren auf die Überprüfung der sachlichen Richtigkeit der Aussagen, den logischen Fluss und die Darstellung der Evidenz (siehe [Schritt 12](#)) sowie die Einhaltung der im Anfangsbericht vereinbarten Standards⁶⁹ und Ansätze. Die Evaluator*innen sind nicht verpflichtet jedes Feedback aufzunehmen, da dies ihr unabhängiges Urteil gefährden könnte. Sie müssen aber sachliche Fehler ausbessern und eine Begründung abgeben, wenn sie ein Feedback nicht aufgreifen.

Zusätzlich zum oben genannten, formalen schriftlichen Feedbackprozess können andere Besprechungsformate verwendet werden, um den Dialog zwischen Evaluator*innen und den wichtigsten Stakeholdern zu fördern, die Ergebnisse zu validieren und die Empfehlungen während des gesamten Evaluierungsprozesses nachzuschärfen. [Tabelle 4](#) gibt einen Überblick über die verschiedenen Besprechungsformate, ihren Hauptzweck und den Zeitpunkt während des Evaluierungsprozesses – sei es persönlich oder virtuell, vor Ort oder in der Zentrale.

Tabelle 4: Verschiedene Feedbackformate und -zwecke

WAS	HAUPTZWECK	WANN
NACHBESPRECHUNGEN	Sachliche Korrekturen anbringen, Erkenntnisse validieren, mit Fairness und Respekt für Interviewpartner*innen/Zielgruppen.	Unmittelbar nach der Datenerhebung vor Ort.
PRÄSENTATION DER VORLÄUFIGEN ERGEBNISSE	Ownership sicherstellen; Klärung von Punkten, die eventuell missverständlich waren; Möglichkeit Folgeinterviews zu organisieren, falls die Evaluator*innen dies als notwendig einschätzen.	Nach der Datenanalyse.
WORKSHOP ZUR VERFEINERUNG/SCHÄRFUNG DER EMPFEHLUNGEN	Möglichkeiten für Korrekturen/Anpassungen einräumen, um die Empfehlungen nachzuschärfen und die Wahrscheinlichkeit der zukünftigen Verwendung zu erhöhen.	Nach der Ausarbeitung der Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen.
PRÄSENTATION DES EVALUIERUNGSBERICHTS (ENTWURF/ENDBERICHT)	Ergebnisse verbreiten, die Nutzung fördern, das Lernen unterstützen.	Nach der Abnahme des überarbeiteten Evaluierungsberichts.

⁶⁸ Zum Beispiel ADA Programm- und Projektmanager*innen im Falle von Evaluierungen, die von Partnerorganisationen gesteuert werden, Fachexpert*innen, Evaluierungsfachkräfte.

⁶⁹ Einschließlich jener, die in diesem Leitfadens und in der Evaluierungspolicy (BMEIA, 2019a) dargestellt sind.

SYNTHESE

Der Evaluierungsbericht umfasst auch den Hintergrund und Kontext des evaluierten Programms oder Projekts. Sein Hauptzweck ist es, evidenzbasierte Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu präsentieren. Diese drei Elemente sind das Herzstück jedes Evaluierungsberichts. Gleichzeitig beruht die Glaubwürdigkeit der Evaluierung, ihrer Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen auf dem Evaluierungsdesign und -ansatz, der gewählt wurde, um die Evaluierungsfragen zu beantworten, auf den verwendeten Datenerhebungs- und Analysemethoden und auf den getroffenen Maßnahmen zur Risikominimierung. All das muss im Evaluierungsbericht ordentlich dokumentiert und dargestellt werden.

**TIPP:**

Dem Schreiben und der Durchsicht der Zusammenfassung ausreichend Zeit einräumen. Es ist jener Teil des Berichts, der am meisten gelesen wird.

Ein Evaluierungsbericht muss auch eine Zusammenfassung beinhalten, die viel häufiger und genauer gelesen wird als andere Teile des Berichts. Häufig ist es ebendiese Zusammenfassung, die auf der ADA Website veröffentlicht wird.⁷⁰ Sie sollte daher als Einzeldokument konzipiert werden, das die Struktur des Evaluierungsberichts widerspiegelt (siehe [Anhang 6](#)). Als solches sollte sie auch keine neue Information beinhalten. So wie im Bericht selbst, sollte der Schwerpunkt auf der Präsentation der Erkenntnisse, den Schlussfolgerungen und Empfehlungen liegen. Auch wenn es keine Standardlänge für diese Zusammenfassungen gibt, so sollte sie nicht über 3 oder 4 Seiten hinausgehen, um Zugang und Nutzung für die (oft sehr beschäftigten) Stakeholder einfach zu gestalten.

Jeder Evaluierungsbericht muss mit einem vollständig ausgefüllten Formular zur Bewertung der Resultaterreichung (RAF) abgeliefert werden, das den Grad der Zielerreichung eines bestimmten Programms oder Projekts auf unterschiedlichen Ebenen (Output, Outcome und möglichst auch Wirkung) erfasst. Dieses Formular (siehe [Anhang 9](#)) muss gemeinsam von dem/der EM, dem/der ADA PPM (Abschnitt 1) und den Evaluator*innen (Abschnitt 2) ausgefüllt und in einem Excel Format zur Verfügung gestellt werden, um die anschließende Analyse des Formulars zur Bewertung der Resultaterreichung zu erleichtern. Auf diese Weise können umfangreichere Schlussfolgerungen hinsichtlich der Effektivität von Programmen und Projekten gezogen werden, die von der ADA finanziert oder durchgeführt werden.

⁷⁰ ADA (2018a)

MIT DEN ERGEBNISSEN ARBEITEN



SCHRITT 14 Evaluierungsergebnisse bekannt machen



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Den Kommunikationsplan sehr früh im Prozess – bereits wenn die Nutzer*innen und die Nutzung überlegt werden – erstellen.
- Auf die Übereinstimmung mit der ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten achten.⁷¹



TIPP:

Die Leser*innen kennen und die Botschaften auf sie zuschneiden.

Die zeitgerechte Verfügbarkeit des Evaluierungsberichts und die wirksame Präsentation und Kommunikation der Ergebnisse sind zentrale Erfordernisse, um ihre Verwendung und ihren Nutzen zu fördern.⁷² Zusätzlich trägt eine transparente Veröffentlichung von Evaluierungsberichten zu einer erhöhten Glaubwürdigkeit bei. Die ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten verlangt, dass Zusammenfassungen und RAFs aller Evaluierungsberichte von Programmen und Projekten, die einen bestimmten Schwellenwert überschreiten, auf der ADA Website zugänglich gemacht werden.⁷³

Um eine maximale Verbreitung und Nutzung der Evaluierungsergebnisse zu garantieren, ist es wichtig von Anfang an die geplanten Nutzer*innen und die Verwendung der Evaluierung im Auge zu behalten. Evaluierungsmanager*innen sind daher gut beraten bereits zu Beginn des Evaluierungsprozesses einen Kommunikationsplan zu entwerfen und potenzielle Kanäle und Produkte zu identifizieren, welche die Informationsbedürfnisse der unterschiedlichen Leserkreise am besten abdecken (siehe [Schritt 1](#)). Verschiedene Empfehlungen einer Evaluierung können sich an unterschiedliche beteiligte Parteien innerhalb und außerhalb einer Organisation richten, was auf die Notwendigkeit verweist, zielgerichtete und maßgeschneiderte Kommunikationswege⁷⁴ zu finden. Es ist auch wichtig Kosten einzukalkulieren, die aus der Kommunikation der Evaluierungsergebnisse erwachsen, und entsprechende Vorkehrungen zu treffen (siehe [Schritt 5](#)), etwa ein Budget für den Kommunikationsplan zu erstellen.

Leitfragen für die wirksame Veröffentlichung der Evaluierungsergebnisse sind zum Beispiel:

- Warum soll diese Information weiterverbreitet werden?
- Was müssen die unterschiedlichen Leserkreise wissen? Was würden sie gerne wissen?
- Gibt es spezielle Rücksichtnahmen oder Einschränkungen, die beachtet werden müssen (z.B. eine schlechte Internetverbindung, Sprache, häufiger Personalwechsel)?
- Wann ist die beste Zeit für die Veröffentlichung (z.B. eine anstehende Überarbeitung der Strategie, ein neuer Planungszyklus)?

Evaluierungsergebnisse müssen in einer nutzungsfreundlichen und leicht zugänglichen Weise präsentiert und kommuniziert werden, um ihre Verwendung zu ermöglichen. Zum Beispiel werden traditionelle und textlastige Evaluierungsberichte die geplanten Nutzer*innen nicht wirklich ansprechen. Einige Möglichkeiten, Evaluierungsberichte wirksam zu kommunizieren, könnten Storytelling Elemente beinhalten und die Verwendung von visuellen Mitteln, wie Diagramme, Bilder, Karten und Grafiken. Ebenso wichtig ist die kreative Verwendung von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien und Sozialen Medien (z.B. LinkedIn, Twitter, Facebook, Blogs, Flickr.com⁷⁵) Die Website FreshSpectrum⁷⁶ ist eine ausgezeichnete Quelle, um nutzungsfreundliche innovative Ideen ausfindig zu machen, um die Botschaften der Evaluierung so zu vermitteln, dass sie ihrer Zielgruppe gerecht werden. Die Sprache ist ein weiterer Faktor, der bei der Veröffentlichung von Evaluierungsergebnissen berücksichtigt werden muss.

⁷¹ ADA (2018a)

⁷² BMEIA (2019a:15)

⁷³ ADA (2018b)

⁷⁴ ALNAP (2016:341)

⁷⁵ Flickr.com könnte für eine Fotogeschichte der Evaluierung verwendet werden.

⁷⁶ <https://freshspectrum.com>

MIT DEN ERGEBNISSEN ARBEITEN



SCHRITT 15 Die Management Response koordinieren und ihren Verfolg sicherstellen



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Die Erarbeitung der Management Response ist eine gemeinschaftliche Anstrengung, die von dem/der Evaluierungsmanager*in koordiniert wird.
- Sicherstellen, dass die Management Response innerhalb von drei Monaten nach Fertigstellung des Evaluierungsberichts erarbeitet ist, und ihre Umsetzung regelmäßig überprüft wird.

Eine Management Response (MR) ist ein wirksames Mittel, um die Verwendung der Evaluierungsergebnisse zu unterstützen.⁷⁷ Sie erlaubt es den relevanten Stakeholdern, sich zur Evaluierung und ihren Empfehlungen zu positionieren und zum Ausdruck zu bringen, wie sie mit diesen in weiterer Folge verfahren möchten. Der Prozess der Erarbeitung einer Management Response kann auch das Lernen und die Rechenschaftspflicht der Organisation stärken.

Die Rolle des/der Evaluierungsmanager*in besteht darin, die Erarbeitung einer MR zu koordinieren, indem er/sie die von den Empfehlungen einer Evaluierung betroffenen relevanten Stakeholder zusammenbringt. Empfehlungen können angenommen, teilweise angenommen oder abgelehnt werden. In den letzten beiden Fällen muss eine Begründung für diese Entscheidung abgegeben werden. In der MR legen die betroffenen Stakeholder spezifische Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für die Umsetzung der (akzeptierten oder teilweise akzeptierten) Empfehlungen fest. Eine Vorlage für die Erarbeitung einer MR für Programm- und Projektevaluierungen findet sich in [Anhang 10](#).

Der Erarbeitung der Management Response sollte ausreichend Zeit gewidmet werden und der Prozess sollte bald nach der Fertigstellung des Evaluierungsberichts beginnen. Innerhalb von drei Monaten sollte die MR fertiggestellt sein. Die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Umsetzungsstatus der MR⁷⁸ und die Definition von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten hilft dabei, die Empfehlungen auch zeitgerecht zu verarbeiten und umzusetzen. Es kann auch Teil einer zukünftigen Evaluierung sein, zu bewerten, in welchem Ausmaß die Empfehlungen einer Programm- oder Projektevaluierung umgesetzt wurden.

⁷⁷ BMEIA (2019a:15)

⁷⁸ Sollten nicht alle Empfehlungen sofort umgesetzt werden, kann es nützlich sein, einen priorisierten Zeitrahmen festzulegen.

 **DESIGN**

 **DURCHFÜHRUNG**

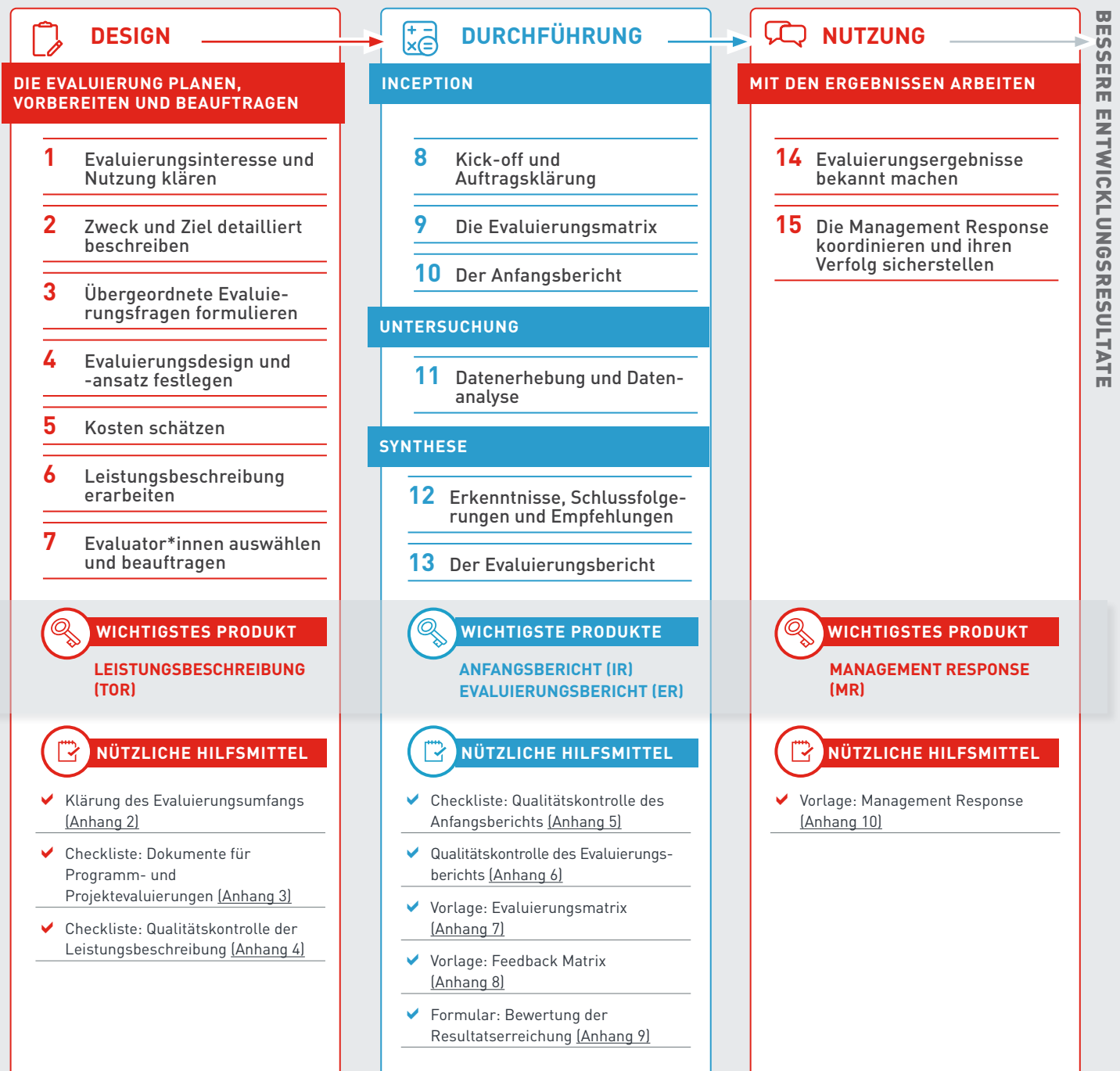
 **NUTZUNG**

ÜBERBLICK ÜBER DIE WICHTIGSTEN PRODUKTE IM VERLAUF DES EVALUIERUNGSPROZESSES

Abbildung 4 fasst die wichtigsten Produkte (key outputs) zusammen, die in der jeweiligen Phase des Evaluierungsprozesses erstellt werden, sei es durch den/die Evaluierungsmanager*in (Design- und Umsetzungsphase) oder durch die Evaluator*innen (Durchführungsphase). Die Zustimmung des/

der ADA PPM zu all diesen Produkten ist erforderlich. Als Referenz und zur einfacheren Verwendung, führt [Abbildung 4](#) auch die jeweils relevanten Hilfsmittel an, die dieser Leitfaden zur Verfügung stellt (siehe [Anhänge 2-10](#)), um die Entwicklung und Qualitätssicherung der wichtigsten Produkte zu unterstützen.

Abbildung 4: Die wichtigsten Produkte im Verlauf des Evaluierungsprozesses



ANHÄNGE



ANHANG 1 Arbeitsabläufe für Partner- gesteuerte und ADA- gesteuerte Evaluierungen

- ✓ Die unten dargestellten Arbeitsabläufe für Partner- und ADA-gesteuerte Evaluierungen veranschaulichen und beschreiben kurz die Rollen und Verantwortlichkeiten während eines Evaluierungsprozesses.

PARTNER- GESTEUERTE EVALUIERUNGEN

ARBEITSPLANUNG/ PROGRAMM- UND PROJEKTPLANUNGSPHASE

Die ADA bespricht Organisationseinheiten-intern und -übergreifend ob eine Evaluierung eines bestimmten vorgeschlagenen Programms oder Projekts (PP) geplant werden soll. Sie bringt zum Zeitpunkt der Ausschreibung damit verbundene Erwartungen zum Ausdruck, einschließlich eines Hinweises auf den ADA Leitfaden für PP Evaluierungen.

ADA PPM muss sich mit ihrer/seiner Organisationseinheit beraten und kann sich vor der Entscheidung auch mit ADA EVAL beraten.

Wenn entschieden wird, dass keine Evaluierung durchgeführt werden soll, muss ADA PPM diese Entscheidung einschließlich einer Begründung im ADA Fördermanagement System (FMS) dokumentieren.

Wenn die Entscheidung für eine Evaluierung fällt, so stellt ADA PPM sicher, dass vor Vertragsabschluss eine vorläufige Einschätzung des Evaluierungsumfangs erfolgt und dass eine erste Kostenschätzung sowie die zeitliche Planung mit den Standards des ADA Leitfadens für PP Evaluierungen übereinstimmen.

Der antragstellende IP hält dies im PP Entwurf fest; ADA PPM dokumentiert diese Entscheidung sobald das PP genehmigt ist.

ADA PPM und IP besprechen und halten fest, wie nichtsdestotrotz Lernen während des Projektzyklus stattfinden kann. IP dokumentiert dies im Projektdokument und plant ein Budget dafür ein; ADA PPM dokumentiert dies im ADA Fördermanagementsystem (FMS).

! Es ist ratsam, eine gewisse Flexibilität im Budget einzuplanen, falls zu einem späteren Zeitpunkt die Notwendigkeit einer Evaluierung entsteht.



DESIGNPHASE

ADA PPM kann ADA EVAL ersuchen, an der Diskussion teilzunehmen, oder ADA EVAL zur Vorbereitung treffen.

ADA PPM und IP halten eine Telefonkonferenz oder ein Treffen ab, um den Umfang der Evaluierung festzulegen, ihren Zweck und die Ziele zu beschreiben sowie die übergeordneten Evaluierungsfragen, relevante Kriterien und den adäquaten Ansatz und die Methodologie zu identifizieren.

IP entwirft die ToR und übermittelt sie innerhalb der vereinbarten Frist an ADA PPM zum Kommentieren und zur Qualitätskontrolle.

ADA PPM kommentiert den Entwurf der ToR, führt die Qualitätskontrolle durch und retourniert die ToR an IP zur Durchsicht und Finalisierung.

IP finalisiert die ToR und übermittelt sie an ADA PPM zur Zustimmung.

ADA PPM prüft die ToR und erteilt Zustimmung.

ADA PPM prüft die ToR und stimmt ihnen nicht zu.

IP veröffentlicht die ToR, wählt die Evaluator*innen aus und beauftragt sie.

Zusätzliche Feedbackschleife



DURCHFÜHRUNGSPHASE

IP und ADA PPM stellen Dokumente zur Verfügung und vermitteln Kontakte zu Hauptauskunftspersonen.

Der/die Evaluierungsmanager*in (EM) lädt die Evaluator*innen zum Kick-off und zur Auftragsklärung ein.

Die Evaluator*innen führen eine Schreibtischstudie, erste Interviews und Analysen durch, verfassen den Entwurf des Anfangsberichts (IR) und legen ihn dem/der Evaluierungsmanager*in innerhalb einer vereinbarten Frist zum Kommentieren und zur Qualitätskontrolle vor.

ADA PPM kann - bzw. in den Fällen, in denen die ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten gilt, muss - ADA EVAL in die Qualitätssicherungsschleife einbeziehen.

EM und ADA PPM kommentieren und prüfen die Qualität des IR-Entwurfs und retournieren ihn an die Evaluator*innen zur Fertigstellung.

EM prüft den IR und leitet ihn an ADA PPM weiter zur Durchsicht und Zustimmung.

ADA PPM prüft IR und erteilt Zustimmung.

ADA PPM prüft den IR und stimmt ihm nicht zu.

Zusätzliche Feedbackschleife

IP und ADA PPM stellen Dokumente zur Verfügung und vermitteln Kontakte zu Hauptauskunftspersonen.

Evaluator*innen erheben, verarbeiten und analysieren die Daten, führen die Synthese durch und präsentieren die vorläufigen Ergebnisse dem IP und dem/der ADA PPM, falls verfügbar. Feedback und Klarstellungen werden gegeben und nächste Schritte und Fristen vereinbart.

Evaluator*innen entwerfen den Evaluierungsbericht und übermitteln ihn an IP. IP kommentiert den ER-Entwurf, führt die Qualitätskontrolle durch und leitet ihn weiter an ADA PPM für weitere Kommentare und Qualitätskontrolle.

ADA PPM kann - bzw. in Fällen, in denen die ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten gilt, muss - ADA EVAL in die Qualitätssicherungsschleife einbeziehen.

ADA PPM kommentiert den ER-Entwurf, prüft die Qualität (bezieht andere ADA Akteure und ADA EVAL in die Feedbackschleife ein) und retourniert ihn an IP zur Durchsicht und Weiterleitung an die Evaluator*innen.

Evaluator*innen stellen den ER fertig und senden ihn zurück an IP zur letzten Überprüfung. IP leitet ihn weiter an ADA PPM zur Zustimmung.

ADA PPM prüft ER und erteilt Zustimmung.

ADA PPM prüft den ER und stimmt ihm nicht zu.

Zusätzliche Feedbackschleife



NUTZUNGSPHASE

IP verbreitet und/oder veröffentlicht den Evaluierungsbericht und initiiert die Management Response.

ADA PPM sorgt für die Veröffentlichung der Zusammenfassung des Evaluierungsberichts gemäß der ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten.

IP koordiniert die Management Response und stellt ihren Verfolg sicher.

ADA-GESTEUERTE EVALUIERUNGEN**ARBEITSPLAN/ PROGRAMM- UND PROJEKTPLANUNGSPHASE**

ADA PPM bespricht Organisationseinheiten – intern und – übergreifend ob ein bestimmtes vorgeschlagenes Programm oder Projekt (PP) evaluiert werden soll und trifft gemäß dem ADA Leitfaden für PP Evaluierungen eine entsprechende Entscheidung.

ADA PPM muss sich mit ihrer/seiner Organisationseinheit und kann sich vor einer Entscheidung auch mit ADA EVAL beraten.

Wenn die Entscheidung fällt, keine Evaluierung durchzuführen, muss ADA PPM dies einschließlich der Begründung dokumentieren.

Wenn die Entscheidung für eine Evaluierung fällt, trifft ADA PPM eine vorläufige Einschätzung des Umfangs der Evaluierung und unternimmt eine erste Kostenschätzung sowie die zeitliche Planung gemäß den Standards des ADA Leitfadens für PP Evaluierungen.

ADA PPM erfasst diese Entscheidung in der entsprechenden PP Dokumentation.

ADA PPM bespricht und hält fest, wie nichtsdestotrotz Lernen während des Projektzyklus stattfinden kann. ADA PPM dokumentiert dies im Projektdokument, plant dafür ein Budget ein und dokumentiert dies im FMS.

! Es ist ratsam eine gewisse Flexibilität im Budget einzuplanen, falls zu einem späteren Zeitpunkt die Notwendigkeit einer Evaluierung entsteht.

**DESIGNPHASE**

ADA PPM kann ADA EVAL ersuchen, an der Diskussion teilzunehmen, oder ADA EVAL zur Vorbereitung treffen.

Der/die Evaluierungsmanager*in (EM) und ADA PPM legen den Evaluierungsumfang fest, beschreiben den Evaluierungszweck und die Ziele und identifizieren übergeordnete Evaluierungsfragen, relevante Kriterien, adäquate Ansätze und die Methodologie.

EM entwirft ToR und schickt sie an relevante ADA-Kolleg*innen in der Zentrale oder vor Ort zur Kommentierung.

ADA PPM kann - bzw. in den Fällen, in denen die ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten gilt, muss - ADA EVAL in die Qualitätssicherungsschleife einbeziehen.

EM konsolidiert die ToR auf Basis der Rückmeldungen und kontrolliert die Qualität.

ADA PPM finalisiert die ToR und genehmigt sie. Der/die Evaluierungsmanager*in veröffentlicht die ToR und managt den Ausschreibungsprozess.



DURCHFÜHRUNGSPHASE

Der/die Evaluierungsmanager*in (EM) lädt die Evaluator*innen zum Kick-off und zur Auftragsklärung ein.

IP und ADA PPM stellen Dokumente zur Verfügung und vermitteln Kontakte zu Hauptauskunftspersonen.

Die Evaluator*innen führen eine Schreibtischstudie, erste Interviews und Analysen durch, verfassen den Entwurf des Anfangsberichts (IR) und legen ihn dem/der Evaluierungsmanager*in innerhalb einer vereinbarten Frist zum Kommentieren und zur Qualitätskontrolle vor.

ADA PPM kann - bzw. in Fällen, in denen die ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten gilt, muss - ADA EVAL in die Qualitätssicherungsschleife einbeziehen.

EM und ADA PPM kommentieren und prüfen die Qualität des IR-Entwurfs und retournieren ihn an die Evaluator*innen zur Fertigstellung.

EM prüft den IR und leitet ihn an ADA PPM weiter zur Durchsicht und Zustimmung.

Zusätzliche Feedbackschleife

ADA PPM prüft den IR und erteilt Zustimmung.

ADA PPM prüft den IR und stimmt ihm nicht zu.

Evaluator*innen erheben, verarbeiten und analysieren die Daten, führen die Synthese durch und präsentieren die vorläufigen Ergebnisse der/dem EM, ADA PPM und anderen ADA Kolleg*innen. Feedback und Klarstellungen werden gegeben und nächste Schritte und Fristen vereinbart.

Evaluator*innen entwerfen den Evaluierungsbericht und übermitteln ihn an EM.

ADA PPM kann - bzw. in Fällen, in denen die ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten gilt, muss - ADA EVAL in die Qualitätssicherungsschleife einbeziehen.

EM und ADA PPM prüfen die Qualität des ER; EM retourniert ihn an die Evaluator*innen zur Fertigstellung.

IP und ADA PPM stellen Dokumente zur Verfügung und vermitteln Kontakte zu Hauptauskunftspersonen.

Evaluator*innen stellen den ER fertig und senden ihn zurück an EM zur letzten Überprüfung und Zustimmung.

EM prüft den ER und leitet ihn an ADA PPM weiter zur Durchsicht und Zustimmung.

Zusätzliche Feedbackschleife

ADA PPM prüft den Evaluierungsbericht und erteilt Zustimmung.

ADA PPM prüft den ER und stimmt ihm nicht zu.



NUTZUNGSPHASE

ADA PPM verbreitet den Evaluierungsbericht und sorgt für die Veröffentlichung der Zusammenfassung des Evaluierungsberichts gemäß der ADA Richtlinie zur Veröffentlichung von projektbezogenen Daten.

ADA PPM koordiniert die Management Response und stellt ihren Verfolg sicher.



ANHANG 2 Klärung des Untersuchungsumfangs

- ✓ Die folgenden Fragen⁷⁹ sollen den/die ADA PPM und die Durchführungspartner (IP) bei ihrem ersten Brainstorming zur Evaluierung unterstützen. Diese erste Umfangsklärung kann verschiedene Formen und Gestalten annehmen – Treffen, Telefongespräche, Workshops – und sollte als Grundlage für die Ausarbeitung der Leistungsbeschreibung (ToR) bereits dokumentiert werden.

1. WAS? (THEMA)

Überlegen, was evaluiert werden soll:

- Was ist der Kerninhalt des Programms und Projekts, das evaluiert werden soll?
- Was ist der Kontext des betreffenden Programms oder Projekts?
- Soll das ganze Programm oder Projekt untersucht werden, oder nur eine oder mehrere bestimmte Komponenten?
- Was soll von der Evaluierung ausgeschlossen werden? Das können geografische, zeitbezogene, inhaltliche, strukturelle und/oder andere Aspekte sein, die von geringerem Interesse sind oder als nicht evaluierbar eingeschätzt werden.

2. WARUM? (ZWECK)

Überlegen, wie die Idee für eine Evaluierung entstand:

- Warum soll die Evaluierung durchgeführt werden? Warum jetzt? Wer hat sie gewünscht?
- Welche Informationen sollen gewonnen werden und welche Themen sollen angesprochen werden?
- Wie werden die Ergebnisse der Evaluierung genutzt werden und von wem?
- Wie kann die Evaluierung dem Programm oder Projekt, anderen Vorhaben und der Organisation Nutzen bringen?
- Besteht Interesse an einem spezifischen Evaluierungsprodukt abseits des Evaluierungsberichts und dessen Zusammenfassung? (z.B. einer zweiseitigen Kurzinformation, einer Infografik, einem Poster, einem Video oder Podcast)?

3. WER, WAS, WANN? (UMFANG)

Überlegen, was in den Umfang der Evaluierung eingeschlossen und was ausgeschlossen werden soll:

- Welcher Zeitraum soll durch die Evaluierung abgedeckt werden?
- Soll die gesamte Programm- und Projektphase, mehrere Phasen oder ein spezifischer Abschnitt darin (z.B. die letzten zwei Jahre) betrachtet werden?
- Wer sind die Hauptinteressensgruppen auf den verschiedenen Ebenen (Zentrale und vor Ort) und wie sollen sie in den Prozess einbezogen werden?
- Was ist der beste Zeitpunkt, um die Evaluierung durchzuführen?
- Gibt es spezifische Fristen oder Prozesse, die beachtet werden müssen, wenn der Evaluierungsbericht zeitgerecht vorliegen soll?

4. FRAGEN? (ALLGEMEIN UND SPEZIFISCH)

Überlegen, was im Hinblick auf das Programm oder Projekt gelernt werden soll:

- Zu diesem Zeitpunkt alle Fragen, die in den Sinn kommen, sammeln, egal ob sie sehr allgemein oder sehr spezifisch formuliert sind. Sie werden zu einem späteren Zeitpunkt präzisiert.
- Die den Fragen zugrunde liegende Arbeitshypothese oder -annahme offenlegen.



ANHANG 3 Checkliste: Dokumente für Programm- und Projektevaluierungen

- ✓ Die folgenden Dokumente können für externe Evaluator*innen nützlich sein, wenn sie eine Evaluierung von Programmen oder Projekten durchführen, die von der ADA finanziert oder implementiert werden. Sie werden den externen Evaluator*innen zum Zeitpunkt des Kick-Off von dem/der Evaluierungsmanager*in (EM) zur Verfügung gestellt. Einige Dokumente werden nicht sofort verfügbar sein und müssen daher im Vorfeld von den betreffenden Stakeholdern angefordert werden. Die Checkliste ist nicht erschöpfend und muss für jede Evaluierung von Fall zu Fall eigens adaptiert und erweitert werden.

ADA PP Dokumente, einschließlich Anhänge (Logframe, Budget, etc.) und Umwidmungen	
PP Fortschrittsbericht/e	
PP Abschlussbericht	
ADA EGSIM-bezogene Dokumentation (Handbuch, Bewertungen, Empfehlungen, etc.)	
ADA Dokumente zur Risikobewertung (Handbuch, Bewertungen, Empfehlungen, etc.)	
Frühere Evaluierungen des Programms oder Projekts und der Vorgängerprojekte /früherer relevanter Vorhaben (einschließlich früherer Programm- und Projektzyklen)	
ADA Monitoring Daten (Berichte, Notizen, etc.)	
ADA Statistikdaten (Marker, etc.)	
ADA Reiseberichte	
etc.	



ANHANG 4 Checkliste: Qualitätskontrolle der Leistungsbeschreibung (ToR)

- ✓ Diese Checkliste⁸⁰ unterstützt den/die Evaluierungsmanager*in, die ADA Mitarbeiter*innen und die Durchführungspartner*innen (IP) bei der Vorbereitung der Leistungsbeschreibung (ToR) einer Evaluierung. Sie beinhaltet die Grundstruktur der ToR und dient als Hilfestellung für Evaluierungsmanager*innen, wenn sie die ToR überprüfen und für ADA PPM, bevor sie den ToR ihre Zustimmung erteilen.

- ✓ Leistungsbeschreibungen sollten wie folgt strukturiert werden:
 1. Kontext und Hintergrund
 2. Zweck und Ziele
 3. Umfang
 4. Evaluierungsfragen
 5. Design und Ansatz
 6. Arbeitsplan
 7. Ausgestaltung des Evaluierungsmanagements
 8. Anforderungen an die Evaluator*innen
 9. Vorgaben für die Angebotslegung
 10. Anhänge

1. Kontext und Hintergrund

Der ökonomische, soziale und politische Kontext, in dem das Programm und Projekt durchgeführt und evaluiert wird, ist beschrieben.	
Der Hintergrund des Programms und Projekts, das evaluiert wird, ist beschrieben.	

2. Zweck und Ziele

Auf den Auftrag zur Durchführung der Evaluierung wird Bezug genommen.	
Der Zweck der Evaluierung wird erklärt: Warum wird die Evaluierung durchgeführt und warum gerade jetzt?	
Die wichtigsten Nutzer*innen der Evaluierung und die erwartete Verwendung der Evaluierung sind ausgewiesen.	
Das/die festgelegte/n Ziele sind realistisch, erreichbar und konsistent mit dem Zweck der Evaluierung.	

3. Umfang

Der Zeitraum, die Programm- oder Projektphase, der geografische Bereich und der inhaltliche Fokus der Evaluierung sind festgelegt.	
Auf die OECD/DAC Evaluierungskriterien und alle zusätzlichen Kriterien, die als Orientierung für die Evaluierung nützlich sein können (z.B. Evaluierungen der Humanitären Hilfe oder normativer Programme) wird ausdrücklich hingewiesen.	
Der Umfang ist realistisch angesichts der verfügbaren Ressourcen und zeitlicher Gesichtspunkte	

4. Evaluierungsfragen

Evaluierungsfragen sind auf die konkreten Evaluierungsziele zugeschnitten und nach den OECD/DAC Evaluierungskriterien strukturiert.	
Die Evaluierungsfragen sind schlüssig, klar formuliert und ermöglichen evidenzbasierte Antworten unter Berücksichtigung der Daten, welche die Evaluierung erheben wird.	

⁸⁰ Diese Checkliste basiert auf der UNEG Checkliste für Qualitätskontrolle von Leistungsbeschreibungen und Anfangsberichte von Evaluierungen. UNEG (2010a).

5. Design und Ansatz

Das gesamte Evaluierungsdesign, der methodologische Ansatz, die Methoden für die Datenerhebung und die Analyse, die bei der Evaluierung zur Anwendung kommen, sind genau beschrieben.	
Das vorgeschlagene Design, der methodologische Ansatz sowie die Datenerhebungs- und Analysemethoden ermöglichen eine adäquate Beantwortung der Evaluierungsfragen.	
Es ist dargelegt, wie der menschenrechtsbasierte Ansatz (MRBA), die Querschnittsthemen der OEZA sowie die Grundprinzipien und Qualitätsstandards, die für ADA Programm- und Projektdesigns gelten, in das Evaluierungsdesign, den Ansatz und die Methoden Eingang finden. ⁸¹	
Die vorgeschlagenen Datenerhebungs- und Analysemethoden sind streng genug, um eine vollständige, gerechte und unparteiische Bewertung zu gewährleisten.	
Die Notwendigkeit verschiedenartige Methoden anzuwenden, die auf verschiedene Quellen zurückgreifen und Informationen zu triangulieren, ist ausdrücklich hervorgehoben.	
Es wird deutlich gemacht, dass die Evaluierung OEZA- und OECD/DAC-Normen und Standards sowie ethischen Richtlinien für Evaluierungen folgt (mit entsprechendem Hinweis auf die jeweiligen Dokumente).	

6. Arbeitsplan

Der Arbeitsplan beinhaltet eine Beschreibung der Hauptphasen der Evaluierung mit den dazugehörigen Leistungsergebnissen, eine Einschätzung der Anzahl der Arbeitstage und einen Zeitplan.	
Der Qualitätssicherungsprozess, einschließlich der erforderlichen Zeit für schriftliches Feedback des/der EM, der Referenzgruppe (wo möglich) und anderer Stakeholder ist entsprechend einkalkuliert.	

7. Ausgestaltung des Evaluierungsmanagements

Es ist ausgeführt, wo das Evaluierungsmanagement angesiedelt ist und ob eine Referenzgruppe eingerichtet wird, mitsamt den betreffenden Rollen und Verantwortlichkeiten.	
Es ist klargestellt, dass das Evaluierungsmanagement ethische Standards und Leitprinzipien für Evaluierungen respektieren muss, einschließlich der Unparteilichkeit und Unabhängigkeit.	

8. Anforderungen an die Evaluator*innen

Es ist ausdrücklich angeführt, dass die Evaluator*innen nicht an dem Design oder der Durchführung des Programms oder Projekts, das evaluiert werden soll, beteiligt gewesen sein dürfen.	
Das Niveau und die Art der erforderlichen (i) Evaluierungsexpertise und -erfahrung, (ii) die thematische und/oder geografische Expertise und Erfahrung, und (iii) die Expertise und Erfahrung mit dem menschenrechtsbasierten Ansatz, gendergerechten Ansätzen sowie anderen Fachbereichen je nach Relevanz für das spezifische Programm oder Projekt, das evaluiert werden soll, sind spezifiziert.	
Soll das Angebot mehrere Evaluator*innen beinhalten, so ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen und auf Diversität im Team zu achten.	
Die erforderlichen Sprachkenntnisse für die Durchführung der Evaluierung sind angegeben.	

9. Vorgaben für die Angebotslegung

Es ist angegeben, dass ein technisches und ein finanzielles Angebot zu legen sind, sowie welche Inhalte und maximale Länge für jedes der beiden Dokumente erwartet werden.	
Die Gewichtung der Beurteilung des tech. und des finanziellen Angebots (in Prozenten) ist angegeben.	
Ein Budgetrahmen für Angebote wird angeführt.	
Klare Fristen (Datum, Zeit, Zeitzone) und eine Kontaktadresse für die Angebotslegung sind enthalten.	

10. Anhänge

Verweise auf die Evaluierungspolicy und auf den ADA Leitfaden für Programm- und Projektevaluierungen sind enthalten.	
Verweise auf wichtige öffentlich zugängliche Dokumente, die für das Programm oder Projekt, das evaluiert wird, von Bedeutung sind, werden angeführt.	
Link zum Formular für die Bewertung der Resultaterreichung (RAF) ist angeführt und das Ausfüllen und die Vorlage desselben als Anhang des Evaluierungsberichts als verpflichtende Aufgabe in der Leistungsbeschreibung vermerkt.	

⁸¹ Dazu gehören die Teilnahme von Pflichtenträger*innen und Rechteinhaber*innen, besonders von Frauen und gefährdeten Gruppen, die Dokumentation, in welcher Weise die Datenerhebung menschenrechtsbasiert erfolgt, die ökologische Nachhaltigkeit und die Gendergleichstellung stärkt sowie die Disaggregation der Daten nach Geschlecht, Ethnizität, Alter, Behinderung, etc. gewährleisten wird.



ANHANG 5 Checkliste: Qualitätskontrolle des Anfangsberichts (IR)

- ✓ Diese Checkliste⁸² unterstützt die Evaluierungsmanager*innen und ADA Programm- und Projektmanager*innen bei der Prüfung des und der Zustimmung zum Anfangsbericht. Sie dient auch den Evaluators*innen dabei, den Anfangsbericht zu strukturieren und sicherzustellen, dass er den Anforderungen der ADA entspricht.

- ✓ Der Anfangsbericht⁸³ sollte wie folgt strukturiert sein:

1. Hintergrund, Zweck, Ziele
2. Evaluierungsdesign, und Ansatz
 - 2.1. Methodologie und Methoden
 - 2.2. Evaluierungsmatrix
 - 2.3. Datenerhebungsinstrumente
 - 2.4. Datenanalyse
 - 2.5. Einschränkungen, Risiken und Maßnahmen zur Risikominimierung
3. Qualitätssicherung und Ethische Gesichtspunkte
4. Arbeitsplan
5. Anhänge

1. Hintergrund, Zweck und Ziele

Die Interventionslogik des Programms oder Projekts, das evaluiert wird, ist anschaulich dargestellt.	
Der Zweck, das Ziel/die Ziele und der Umfang der Evaluierung stimmen mit den ToR überein.	
Die Hauptnutzer*innen und die geplante Verwendung der Evaluierung sind angeführt.	

2. Evaluierungsdesign und -ansatz

2.1. Methodologie und Methoden

Der methodologische Ansatz, der im IR verfolgt wird, ist geeignet zu verlässlichen Ergebnissen zu führen, die in Einklang mit dem Evaluierungszweck, den Zielen und den Fragen stehen.	
Die beschriebenen Ziele sind angesichts der Informationen, die im Kontext der Evaluierung gesammelt werden können, realistisch und erreichbar.	
Die Kriterien und Referenzrahmen, auf denen die evaluative Bewertung beruht, sind angeführt.	
Die Methoden für die Qualitätssicherung und Triangulation sind beschrieben.	
Es wird darauf Bezug genommen, wie die gewählte Methodologie und die Methoden die Anwendung der ADA Grundprinzipien und Querschnittsthemen sowie den menschenrechtsbasierten Ansatz (MRBA) und – wo erforderlich – auch andere Ansätze, z.B. den konflikt sensitiven Ansatz, sicherstellen.	

2.2. Evaluierungsmatrix

Die ausgewählten Indikatoren, Quellen und Methoden, die zur Beantwortung der Evaluierungsfragen herangezogen werden, sowie deren Triangulation, sind dargestellt und für jede Evaluierungsfrage ausgearbeitet.	
--	--

⁸² Diese Checkliste basiert auf der UNEG Checkliste für Qualitätskontrolle von Leistungsbeschreibungen und Anfangsberichte von Evaluierungen. UNEG (2010a).

⁸³ Zusätzlich zu den spezifischen Kapiteln, die hier angeführt werden, sollte der Bericht auch eine Titelseite, ein Inhaltsverzeichnis, eine Liste der Tabellen/ Grafiken und Abbildungen sowie eine Liste der verwendeten Abkürzungen beinhalten.

2.3. Datenerhebungsinstrumente

Die während der Evaluierung verwendeten Datenerhebungsinstrumente sind beschrieben.	
Die Abfolge der Datenerhebungsinstrumente ist beschrieben.	
Die relevanten Interviewpartner und ihre ungefähre Anzahl sind bestimmt.	
Schlüsseldokumente, die herangezogen werden sollen, und ihre ungefähre Anzahl sind festgelegt.	
Nachvollziehbare Stichprobenverfahren sind für jedes Datenerhebungsinstrument erarbeitet.	
Die Instrumente der Datenerhebung (z.B. Gesprächsleitfaden, Fragebogen) sind ausgearbeitet und im Anhang verfügbar.	

2.4. Datenanalyse

Die Datenverarbeitung und -interpretation sind beschrieben.	
Datenanalyseplan und -methoden sind umfassend und klar dargestellt.	

2.5. Einschränkungen, Risiken und Maßnahmen zur Risikominimierung

Alle vorhersehbaren Einschränkungen in Bezug auf Evaluierung und Methodologie und deren Auswirkungen auf die Evaluierung werden aufgezeigt.	
Angemessene Methoden zur Risikominimierung werden vorgeschlagen.	

3. Qualitätssicherung und ethische Gesichtspunkte

Instrumente zur Aufrechterhaltung der Standards und Prinzipien für gute Evaluierungen ⁸⁴ sind angegeben.	
Das Evaluierungsdesign und der Ansatz, einschließlich der Evaluierungsfragen und der Datenerhebungsmethoden spiegeln die Grundprinzipien, den Menschenrechtsansatz der ADA und ihre Verpflichtungen hinsichtlich der Querschnittsthemen in angemessener Weise wider.	
Mögliche Schäden für die an der Evaluierung Teilnehmenden und für die Evaluator*innen sowie Maßnahmen zu deren Minimierung sind identifiziert.	
Vorgangsweisen zum Schutz der Vertraulichkeit und der Anonymität der Quellen sind beschrieben.	

4. Arbeitsplan

Die Fristen und die im Verlauf der Evaluierung zu liefernden Ergebnisse sind im Arbeitsplan angeführt.	
Jegliche Änderungen oder Anpassungen der Leistungsbeschreibung, auf die man sich in der Inception geeinigt hat, sind ausdrücklich angeführt.	

5. Anhänge

Datenerhebungsinstrumente, so wie (semi-)strukturierte Gesprächsleitfäden, Fragebogen.	
Eine umfassende Liste von Dokumenten, die für die Evaluierung relevant sind.	
Eine umfassende Liste von Stakeholdern.	

⁸⁴ BMEIA (2019a)



ANHANG 6 Checkliste: Qualitätskontrolle des Evaluierungsberichts (ER)

✓ Diese Checkliste⁸⁵ unterstützt Evaluierungsmanager*innen und ADA Programm- und Projektmanager*innen bei der Prüfung des und der Zustimmung zum Evaluierungsbericht. Sie dient auch den Evaluator*innen den Evaluierungsbericht⁸⁶ zu strukturieren und sicherzustellen, dass er den Anforderungen der ADA entspricht.

✓ Der Evaluierungsbericht sollte wie folgt strukturiert sein:

1. Zusammenfassung
2. Einleitung
3. Hintergrund und Kontextanalyse
4. Evaluierungsdesign und Ansatz
 - 4.1. Methodologischer Ansatz
 - 4.2. Datenerhebungs- und Analysemethoden
 - 4.3. Einschränkungen, Risiken und Maßnahmen zur Risikominimierung
5. Erkenntnisse
6. Schlussfolgerungen
7. Empfehlungen
8. Anhänge

1. Zusammenfassung

Isst als für sich stehendes Kapitel an den Beginn des Evaluierungsberichts gestellt.	
Beinhaltet die Kapitel 2 – 7 wie oben angegeben.	

2. Einleitung

Der Zweck der Evaluierung, ist klar beschrieben und beinhaltet eine Begründung, warum die Evaluierung genau zu diesem Zeitpunkt stattfindet, wer die Informationen benötigt und wie die Informationen zukünftig genutzt werden.	
Das Ziel oder die Ziele der Evaluierung sind angeführt.	
Der Umfang der Evaluierung ist klar abgegrenzt.	
Ein Bezug zu den verwendeten Qualitätsstandards und Kriterien ist hergestellt.	

3. Hintergrund und Kontextanalyse

Der Kontext von zentralen sozialen, politischen, wirtschaftlichen, demographischen und institutionellen Faktoren, die unmittelbaren Einfluss auf das evaluierte Programm oder Projekt haben, ist beschrieben.	
Die Dimension und Komplexität des evaluierten Programms oder Projekts einschließlich seiner Komponenten, der geografischen Abgrenzung, des Zwecks, des Managements und des Budgets (aller Finanzierungsquellen) sind dargestellt.	
Die wichtigen Stakeholder, die an Design und Durchführung des Programms oder Projekts beteiligt sind, wurden benannt; auch Durchführungs- und andere Partner und deren Rolle sind angeführt.	
Das Logik-Modell (Logframe), die Theorie des Wandels (Theory of Change) und/oder die auf den verschiedenen Ebenen erwarteten Resultate sind beschrieben.	
Der Umsetzungsstatus des Programms oder Projekts, einschließlich der aktuellen Phase und aller signifikanten Veränderungen, die sich über die Zeit ereignet haben, sowie deren Auswirkungen auf die Evaluierung sind erklärt.	

⁸⁵ Diese Checkliste basiert auf der UNEG Checkliste für Qualitätskontrolle von Leistungsbeschreibungen und Anfangsberichte von Evaluierungen. UNEG (2010a)

⁸⁶ Zusätzlich zu den spezifischen Kapiteln, die hier angeführt werden, sollte der Bericht auch eine Titelseite, ein Inhaltsverzeichnis, eine Liste der Tabellen/ Grafiken und Abbildungen sowie eine Liste der verwendeten Abkürzungen beinhalten.

4. Evaluierungsdesign und Ansatz

4.1. Methodologischer Ansatz

Der methodologische Ansatz, einschließlich der Verweise auf entsprechende Literatur, ist beschrieben und begründet.	
Der Stakeholder-Konsultationsprozesses, einschließlich der Begründung für die Wahl der jeweiligen Konsultations-Ebene und Aktivitäten, ist dargestellt.	
Eine Bewertung des Designs, der Durchführung und des Monitorings des evaluierten Programms/Projekts hinsichtlich einer fundierten Gender- und Menschenrechtsanalyse sowie effektiver Resultate in Bezug auf Gendergleichstellung, ökologische Nachhaltigkeit, Menschenrechte und andere fundamentale Prinzipien der Entwicklungszusammenarbeit, durch die Querschnittsthemen umgesetzt werden, ist vorhanden.	
Es ist dargestellt, wie sich in dem gewählten Ansatz die der Arbeit der ADA zugrunde liegenden Prinzipien sowie der menschenrechtsbasierte Ansatz und die Verpflichtungen im Hinblick auf Querschnittsthemen wiederfinden.	

4.2. Datenerhebungs- und Analysemethoden

Die Datenerhebungsmethoden und die Begründung für ihre Auswahl sind beschrieben.	
Die Stichprobenauswahl – zu repräsentierende Bereiche und Gruppen, Selektionskriterien und -mechanismen, Stichprobenumfang und Einschränkungen – sind beschrieben und die jeweilige Entscheidung ist begründet.	
Es ist beschrieben, in welcher Weise sich in Datenerhebungsmethoden und damit in Zusammenhang stehenden Prozessen die Grundprinzipien und Verpflichtungen der ADA im Hinblick auf Menschenrechte und Querschnittsthemen wiederfinden.	
Die Maßnahmen, die ergriffen wurden, um die Datenqualität sicherzustellen, sowie Belege, welche die Reliabilität und Validität der Erkenntnisse belegen (z.B. Interviewprotokolle, das Umfragedesign, Beobachtungsmethoden) sind beschrieben.	
Eine Beschreibung welche Arten (Quelle, Methode, Daten, Theorie) von Triangulation angewandt wurden, ist vorhanden.	

4.3. Einschränkungen, Risiken und Maßnahmen zur Risikominimierung

Risiken und Einschränkungen, die während der Durchführung der Evaluierung auftraten und die entsprechenden Strategien diese zu minimieren sind beschrieben.	
Lücken und Einschränkungen was die Evidenz betrifft und/oder unvorhersehbare Erkenntnisse werden offengelegt und diskutiert.	

5. Erkenntnisse

Die Relevanz in Bezug auf die Evaluierungskriterien und Fragen ist gegeben.	
Die Erkenntnisse beruhen auf Evidenz.	
Die Triangulation erfolgte für jede einzelne Erkenntnis, um die Glaubwürdigkeit sicherzustellen, und wurde dokumentiert.	
Die Erkenntnisse sind nummeriert und werden übersichtlich, logisch und kohärent dargestellt.	
Die Prinzipien und Verpflichtungen der ADA hinsichtlich Menschenrechte und Querschnittsthemen sind ein integraler Bestandteil der Erkenntnisse.	

6. Schlussfolgerungen

Angemessene evaluative Bewertungen werden getroffen, die auf den Erkenntnissen beruhen, von Evidenz untermauert und nachvollziehbar sind.	
Logische Verbindungen zu einem oder zwischen mehreren Evaluierungserkenntnissen sind dokumentiert.	
Die beschriebenen Implikationen sind relevant für den Gegenstand, den Zweck der Evaluierung und das Erkenntnisinteresse der Evaluierungsnutzer*innen.	
Die Grundprinzipien der ADA, ihre Verpflichtung hinsichtlich Querschnittsthemen, dem menschenrechtsbasierten Ansatz und anderer entsprechend relevanter Ansätze, wie z.B. dem konfliktsensitiven Ansatz, werden in der Formulierung der Schlussfolgerungen aufgegriffen.	

7. Empfehlungen

Ihre solide Grundlage in der Evidenz und den Schlussfolgerungen ist nachvollziehbar.	
Die Relevanz in Bezug auf den Gegenstand und den Zweck der Evaluierung ist deutlich.	
Für jede Empfehlung wurde eine Zielgruppe identifiziert.	
Die Sprache ist präzise und klar, der Inhalt ist umsetzbar und weist Verständnis auf für die beauftragende Organisation, die Hauptnutzer*innen und für potenzielle Einschränkungen, was den Verfolg betrifft.	
Die Anzahl der Empfehlungen ist angemessen und ermöglicht eine Management Response, die realistisch umsetzbar ist.	
Aspekte, die Gleichheit und Menschenrechte betreffen, sind angemessen berücksichtigt.	

8. Anhänge

Bewertung der Resultaterreichung (RAF).	
Präsentation der Evidenz in einem Bewertungsraster nach Evaluierungsfragen geordnet.	
Instrumente für die Datenerhebung.	
Liste der Interviewpartner (anonymisiert).	
Bibliografie.	
ToR der Evaluierung.	
Zusätzliche Anhänge, die nützlich erscheinen.	



ANHANG 7 Vorlage: Evaluierungsmatrix

- ✓ Diese Vorlage soll helfen, die vorgeschlagene Vorgangsweise zur Beantwortung der Evaluierungsfragen zu strukturieren und zu dokumentieren. Die Evaluierungsmatrix ist das wichtigste Instrument, um eine angemessene und realistische Evaluierung aufzusetzen und ist ein integrales Element des Anfangsberichts. Die folgende Vorlage kann je nach Bedarf von den externen Evaluator*innen angepasst und erweitert werden. Sie muss aber zumindest die relevanten Informationen beinhalten, die in den vier unten stehenden Spalten angeführt sind.
- ✓ Die Vorlage der Evaluierungsmatrix kann von der ADA Website im Excel Format [heruntergeladen](#) werden.

EVALUIERUNGS- FRAGE	INDIKATOREN	QUELLEN	DATENERHEBUNGSMETHODEN
Evaluierungskriterium			
1			
2			
3			
Etc.			
Evaluierungskriterium			
1			
2			
3			
Etc.			
Etc.			
Etc.			



ANHANG 8

Vorlage: Feedback Matrix

- ✓ Diese Vorlage soll dem/der Evaluierungsmanager*in helfen, schriftliches Feedback von relevanten Stakeholdern einzusammeln, die am Kommentierungsprozess der Entwürfe des Anfangsberichts und des Evaluierungsberichts einer Programm- oder Projektevaluierung beteiligt sind. Die Vorlage dient auch dazu, die Stellungnahme und Begründung der Evaluator*innen zu dokumentieren, falls das Feedback nicht aufgenommen wird. Sie hilft, den Überarbeitungsprozess und die Feedbackschleifen transparent zu gestalten.
- ✓ Die Vorlage für die Feedback Matrix kann von der ADA Webseite im Excel Format [heruntergeladen](#) werden.

STELLUNGNAHME EVALUATOR*INNEN					
KOMMENTAR					
THEMA					
SEITE					
ZUM BERICHTS- KAPITEL					
KOMMENTAR VON					



ANHANG 9 Formular: Bewertung der Resultaterreichung (RAF)

- ✓ Das Formular zur Bewertung der Resultaterreichung ist verpflichtend gemeinsam mit dem Evaluierungsbericht von ADA Programm- und Projektevaluierungen vorzulegen (als Anhang). Es dient der ADA zur Beurteilung, wie ein integriertes ergebnisorientiertes Management auf Ebene von Programmen/Projekten umgesetzt wird und zu bewerten, in welchem Ausmaß Programme und Projekte zur Erreichung von Resultaten auf verschiedenen Ebenen beitragen.⁸⁷ Teil 1 des RAF muss von EM und ADA PPM, Teil 2 hingegen von den Evaluator*innen ausgefüllt werden.
- ✓ Die RAF-Vorlage kann im Excel Format von der ADA Webseite [heruntergeladen](#) werden.

VON ADA EM UND ADA PPM AUSZUFÜLLEN (TEIL 1)					
PP Titel:					
ADA PP Nummer:		Zuständige ADA Organisationseinheit:		CRS Code/s:	
Land/Region des PP:		ADA EM:		Projektbudget:	
VON EVALUATOR*INNEN AUSZUFÜLLEN (TEIL 2)					
Evaluierungsfirma: Evaluator/Evaluatorin:		Zeitpunkt der Evaluierung in Relation zu PP Zyklus*:		Erledigungsdatum der Evaluierung der Evaluierung (xx/xx/xxxx):	
Bewertung der Resultate – Hauptaspekte					
1. Das Ausmaß, in dem die geplanten Outputs (wie in Projektdokument/Logframe/Theorie des Wandels definiert) erreicht wurden, unter Berücksichtigung der kausalen Zusammenhänge zwischen Inputs und Outputs.					
Bewertung** (nur eine Antwort für jeden einzelnen bewerteten Aspekt).					
Begründung des Werts; Beleg durch Evaluierungserkenntnis und Angabe der Seitenzahl im Evaluierungsbericht (ER).					
2. Das Ausmaß, in dem die geplanten Outcomes (wie in Projektdokument/Logframe/Theorie des Wandels definiert) erreicht wurden, unter Berücksichtigung der kausalen Zusammenhänge zwischen Outputs und Outcomes.					
Bewertung** (nur eine Antwort für jeden einzelnen bewerteten Aspekt).					
Begründung des Werts; Beleg durch Evaluierungserkenntnis und Angabe der Seitenzahl im ER.					
3. Das Ausmaß in dem das Programm/Projekt zu den Zielen auf einer nachhaltigen Wirkungsebene (Impact; wie in Projektdokument/Logframe/Theorie des Wandels definiert) beigetragen hat					
Bewertung** (nur eine Antwort für jeden einzelnen bewerteten Aspekt).					
Begründung des Werts; Beleg durch Evaluierungserkenntnis und Angabe der Seitenzahl im ER.					
4. Das Ausmaß in dem die erzielten Ergebnisse (Output, Outcome und Impact), zu Ergebnissen in Bezug auf die relevanten Querschnittsthemen beigetragen haben. Eine Begründung für jedes einzelne Querschnittsthema ist anzugeben.					
Bewertung** (nur eine Antwort für jeden einzelnen bewerteten Aspekt).					
Begründung des Werts; Beleg durch Evaluierungserkenntnis und Angabe der Seitenzahl im ER.					
5. Sind im Hinblick auf die Anwendung der übergreifenden Prinzipien der ADA die richtigen Ansätze verfolgt worden, um die Erreichung der Ziele zu gewährleisten?					
Bewertung** (nur eine Antwort für jeden einzelnen bewerteten Aspekt).					
Begründung des Werts; Beleg durch Evaluierungserkenntnis und Angabe der Seitenzahl im ER.					

* Zum Beispiel Mid-Term Evaluierung oder Endevaluierung.

** Eine Dropdownliste mit einer Bewertungsskala findet sich in der RAF-Vorlage im Excel Format auf der ADA Webseite.



ANHANG 10

Vorlage: Management Response (MR)

- ✓ Diese Vorlage unterstützt Evaluierungsmanager*innen, eine Management Response zu erstellen und deren Umsetzung nachzuverfolgen. Wenn eine Empfehlung nicht oder nur teilweise angenommen wurde, muss eine Begründung angegeben werden.
- ✓ Der Umsetzungsstatus sollte regelmäßig (zumindest alle sechs Monate) überprüft und in der Vorlage dokumentiert werden. Der/die Evaluierungsmanager*in ist für die Koordination der Erstellung der MR verantwortlich in Abstimmung mit den relevanten Stakeholdern, die, wie in der MR definiert, für die Umsetzung der Empfehlungen und der damit zusammenhängenden Maßnahmen eine Rolle haben.
- ✓ Die MR Vorlage kann auf der ADA Webseite [heruntergeladen](#) werden.

Empfehlung der Evaluierung (Nummer und Kurztitel einfügen) (A)	Empfehlung vollständig angenommen (B)	Empfehlung teilweise angenommen (B)	Empfehlung nicht angenommen (B)	Empfehlung teilweise angenommen oder nicht angenommen - Begründung (C)	Empfehlung vollständig oder teilweise angenommen - Beschreibung konkreter Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlung (D)	Umsetzungsfrist (E)	Name der Organisation und der für die Umsetzung verantwortlichen Organisationseinheit (F)	Aktueller Status der Umsetzung und Datum (G)
1.	Ja/ Nein	Ja/ Nein	Ja/ Nein					
2.								
3.								
etc.								



ANHANG 11 Bibliografie

ADA (2019a), **Meta Evaluation of ADA Project and Programme Evaluations, Evaluation Report (Mimeo) and Executive Summary**. Vienna: ADA.

https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/2019/Management_Response/Executive_Summary_ADA-Meta_Eval.pdf [3 March 2020]

ADA (2019b), **Project Operational Manual for projects implemented by ADA (Mimeo)**. Vienna: ADA.

ADA (2018a), **Public Disclosure of Project Information, Directive**. Vienna: ADA.

https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projektberichte/Directive_Public_Disclosure_of_Project_Information.pdf [3 March 2020]

ADA (2018b), **Manual Environmental, Gender and Social Impact Management**, Vienna: ADA. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Publikationen/Handbuecher/Environmental_and_Social_Impact_Management/EGSIM_Manual_Juni2018.pdf [3 March 2020]

ADA (2017), **Richtlinie für Programm- und Projektgenehmigungen durch den ADA Aufsichtsrat (Mimeo)**, aktualisiert November 2017. Vienna: ADA.

ADA (2015), **Austrian Development Agency Business Strategy 2014**. Vienna: ADA.

https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Publikationen/Unternehmenskonzept/Englisch/ADA_Business_Strategy_2014.pdf [3 March 2020]

AFD (2018), **Evaluations Report 2017-2018**. Paris: AFD.

<https://www.afd.fr/en/ressources/evaluations-report-2017-2018> [03 March 2020]

AFD (2013), **AFD's Evaluation Policy**. Paris: AFD.

<https://www.oecd.org/derec/france/AFD-evaluation-policy-eng.pdf> [3 March 2020]

ALNAP (2018), **The State of the Humanitarian System. ALNAP Study**. London: ALNAP/ODI.

<https://www.alnap.org/help-library/the-state-of-the-humanitarian-system-2018-full-report>

ALNAP (2016), **Evaluation of Humanitarian Action Guide**. London: ALNAP/ODI.

<https://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide> [15 December 2019]

BMEIA, (2019a) **Evaluierungspolicy der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit**. Wien: BMEIA.

https://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/Zentrale/Aussenpolitik/Entwicklungszusammenarbeit/Web_Evaluierungspolicy.pdf [15 Februar 2020]

BMEIA (2019b), **Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik 2019 bis 2021**. Wien.

https://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/Zentrale/Aussenpolitik/Entwicklungszusammenarbeit/Dreijahresprogramm_2019_-_2021_0820 [3 März 2020]

Brot für die Welt (2016), **Der Evaluationsprozess in 10 Schritten – ein Leitfaden**, Berlin: Brot für die Welt

<https://www.brot-fuer-die-welt.de/downloads/leitfaden-evaluation/> [15 January 2020]

Chambers, R. (2002), **Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities**. Abingdon: Earthscan.

Cresswell, J.W. (2014), **A Concise Introduction to Mixed Methods Research**. London: Sage.

DANIDA (2018), **Evaluation Guidelines**. Copenhagen.

http://www.netpublikationer.dk/UM/evaluation_guidelines_january_2018/Index.html [18 February 2020]

- Davies R., Dart J. (2005), **The most significant change (MSC) technique: A guide to its use**, April 2005. https://www.betterevaluation.org/en/resources/guides/most_significant_change [3 März 2020]
- DFID (2005), **Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff**. London: DFID Evaluation Department. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67851/guidance-evaluation.pdf [16 February 2020]
- European Commission (2015), **Evaluation Matters**. The Evaluation Policy for European Union Development Co-operation. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5fff5736-ffce-4de1-b691-6c3134345391/language-en/format-PDF/source-114558552> [03 March 2020]
- GIZ (2018), **Das Evaluierungssystem der GIZ. Zentrale Projektevaluierung im BMZ-Geschäft**. Bonn: GIZ. https://www.giz.de/de/downloads/03_GIZ_EVAL_USE.pdf [3 March 2020]
- Kumar, S. (2002), **Methods for community participation. A complete guide for practitioners**. London: ITDG Publishers.
- Martinez, A. (2009), **A participatory programme review of the international federation of the Red Cross and Red Crescent societies response to the Peru earthquake of 15th August 2007**. Geneva: IFRC. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/martinez%2C-a-%282009%29-participatory-programme-review-ifrc-response-peru-earthquake-2007.pdf>
- Mayne, John (2012), **Contribution Analysis: Coming of Age?** Evaluation 18(3), 270-280
- Mayne, John (2008), **Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect, Institutional Learning and Change (ILAC) Brief 16, May 2008**. https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief16_Contribution_Analysis.pdf [15 July 2020]
- Mayring, Philipp (2015), **Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken**, Beltz.
- Mayring, Philipp (2014), **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. Klagenfurt. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173> [15 July 2020]
- MSF (2019), **Scoping document for evaluations and lessons learned**. Vienna: MSF Evaluation Unit Vienna.
- OECD (2020a), **OECD Development Co-operation Peer Reviews: Austria 2020, OECD Development Co-operation Peer Reviews, Paris**: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/03b626d5-en> [13 July 2020]
- OECD (2020b), **Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use**. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf> [15 February 2020]
- OECD (2019), **Evaluation Criteria: Adapted Definitions and Principles of Use**, DCD/DAC(2019) 58F. 11 December 2019. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2019\)58/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2019)58/FINAL&docLanguage=En) [03 March 2020]
- OECD (2002), **Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management**. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf> [18 February 2020]
- OEZA (2008), **Leitfaden für Projekt- und Programmevaluierungen**. Wien: ADA.
- Patton, Michael Quinn (2008), **Utilization Focused Evaluation. Fourth Edition**, SAGE Publications.

Ramalingam, B. (2006), **Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisation**. London: Overseas Development Institute.
<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/188.pdf>

Pierce, Roger (2008), **Research Methods in Politics**, London: Sage.

Rogers, P. (2014), **Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2**, Florence: UNICEF Office of Research.
<https://www.unicef-irc.org/publications/747-theory-of-change-methodological-briefs-impact-evaluation-no-2.html> [22 März 2020]

Sida (2018), **Sida's Evaluation Handbook: Guidelines and Manual for Conducting Evaluations at Sida**. Stockholm: Sida's Evaluation Group.
https://www.sida.se/contentassets/7bf0f1bc150c4b92b67722c95a0eecf9/sidas_evaluation_handbook_external.pdf [20 February 2020]

UNDP (2019), **Evaluation Guidelines**. New York: Independent Evaluation Office of UNDP.
<http://web.undp.org/evaluation/> [20 March 2020]

UNEG (2016), **Norms and Standards for Evaluation**. New York: UNEG.
<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914> [16 February 2020]

UNEG (2013), **Handbook for Conducting Evaluations of Normative Work in the UN System**. New York: UNEF Guidance Documents.
<http://www.uneval.org/document/detail/1484> [17 February 2020]

UNEG (2010a), **Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports**. New York: UNEG.
<http://www.uneval.org/document/detail/608> [03 March 2020]

UNEG (2010b), **Quality Checklist for Evaluation Reports**. New York: UNEG
<http://www.unevaluation.org/document/detail/607> [03 March 2020]

UNODC (2017), **Evaluation Handbook Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC**, Vienna: 2017.
<https://www.unodc.org/unodc/en/evaluation/evaluation-handbook.html>

USAID (2010), **Performance Monitoring & Evaluation Tips Constructing an Evaluation Report**. No. 17, 1st edition. Washington DC: USAID

