

# Evaluationen von Projekten und Programmen der Entwicklungszusammenarbeit in schweizerischen Hilfswerken

Anne-Marie Holenstein, Konsulentin  
Entwicklungszusammenarbeit

## 1. Einleitung

Die Definition der Tätigkeit, um die es hier geht, ist eindeutig: „Eine Evaluation ist eine möglichst systematische und objektive Beurteilung einer Politik oder eines laufenden oder abgeschlossenen Programms/Projekts, einschliesslich dessen Konzept, Umsetzung und Ergebnisse.“<sup>1</sup> – „Eine Evaluation ist ein Versuch, Organisationen durch Informationen über ihr Tun zu Änderungsprozessen auf einer rationalen Basis anzuregen.“ (Neubert 1999)

Wenn wir aber nach der Praxis fragen, hört die Eindeutigkeit bald einmal auf, denn die Topographie der Evaluationsstätigkeit schweizerischer Entwicklungsorganisationen ist aus mehreren Gründen sehr unübersichtlich. Viele Dutzend Organisationen sind am Werk, angefangen beim Kleinprojekt, das ein Freiwilliger nach seinem Einsatz mit Hilfe seines Freundeskreises finanziert bis zu den ZEW<sup>2</sup>-anerkannten Hilfswerken mit jahrzehntelangen Erfahrungen und jährlichen öffentlichen Sammlungen in Millionenhöhe.

Die Projekte/Programme der Entwicklungsorganisationen<sup>3</sup> decken ein breites Spektrum von unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ab wie zum Beispiel Trinkwasserversorgung, angepasste Landwirtschaft, Berufsbildung, Demokratie und Menschenrechte, Organisationsentwicklung und Stärkung der Zivilgesellschaft. Evaluiert werden Hunderte von Projekten in Dutzenden von Ländern in vier Conti-

---

1 Diese und weitere Begriffsbeschreibungen zitiere ich nach „Die 27 am häufigsten gebrauchten Begriffe der DEZA in den Bereichen Evaluation und Controlling“. [www.deza.ch](http://www.deza.ch)

2 Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen, welche die Sammeltätigkeit kontrolliert. Organisationen, welche bestimmte Qualitätsvorgaben erfüllen, dürfen das ZEW-Gütezeichen führen.

3 Mit Entwicklungsorganisationen sind im folgenden immer private schweizerische Hilfswerke gemeint, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Die Feststellungen dieses Referats beziehen sich ausschliesslich auf die Praxis der Organisationen, denen die DEZA einen Programmbeitrag gewährt. Es handelt sich um folgende 13 Organisationen: Brot für Alle, Caritas, Fastenopfer, Fédération Genevoise de Coopération, HEKS, Helvetas, Schweizerisches Arbeiterhilfswerk, Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, Schweizerisches Rotes Kreuz, Swissaid, Swisscontact, Terre des Hommes Lausanne, Unité.

nenten mit einem denkbar grossen Variantenreichtum soziokultureller, wirtschaftlicher und politischer Umwelten. Variantenreich ist auch der Organisations- und Professionalisierungsgrad der Partnerorganisationen, den die Evaluationspraxis berücksichtigen muss.

Mehrheitlich sind nicht ökonomisch-technische Projekte zu evaluieren – für die ein standardisiertes Instrumentarium für Evaluationsvorhaben besteht – sondern Programme mit sozioökonomischen Schwerpunkten. Gemeinsam ist ihnen das komplexe Oberziel der Armutsbekämpfung und der sozialen Ermächtigungsprozesse (Empowerment). Das Anforderungsniveau der Evaluationstätigkeit ist demnach hoch.

Auf der Suche nach Studien zur Evaluationstätigkeit, die in einer unübersichtlichen Landschaft als Aussichtstürme dienen könnten, musste die Referentin bald einmal feststellen, dass es sie nicht gibt. Einige Anhaltspunkte habe ich im Protokoll des Treffens NGO-DEZA<sup>4</sup> zum Thema PEMU<sup>5</sup> vom Mai 1997 gefunden. Die Auswertung von Fragebogen, die von 14 Entwicklungsorganisationen ausgefüllt wurden, „lassen keine quantitative und nur bedingt eine qualitative Analyse zu...Die... Auswertung stellt daher lediglich eine erste Annäherung an die Praxis der NRO im Bereich PEMU dar...“,<sup>6</sup> lautet der Kommentar im Protokoll.

Ein weiterer, von der DEZA unterstützter Anlauf, wurde 1998/99 von Entwicklungsorganisationen unter der Leitung eines holländischen Konsulenten unternommen. Er beschränkte sich auf die Präsentation von 7 Fallstudien, die jede für sich informativ ist. Für generelle Aussagen zur Evaluationspraxis von Schweizer Hilfswerken ist die Datenbasis des Berichts jedoch zu schmal und zu zufällig (NOG/SDC 1999).

Weil ich keine Aussichtstürme im Sinne systematischer Recherchen gefunden habe, orientiert sich mein Referat am Konzept des Qualitätsmanagements PEMU. Konzepte schildern Idealzustände. Ich habe deshalb im Rahmen meiner zeitlich begrenzten Möglichkeiten in Gesprächen mit Programmverantwortlichen, AbteilungsleiterInnen, Dozenten des Nachdiplomkurses NADEL an der ETH und mit dem DEZA-NGO-Dienst den Stand der Dinge zwischen Konzept und Realität zu eruieren versucht und fasse meine Einschätzung in den folgenden Abschnitten meines Referats zusammen. Ich hoffe, dass die Teilnehmenden an dieser Tagung sie kommentieren, kritisieren und ergänzen werden.

## 2. Evaluationen als integriertes Element des Projekt-/ Programmzyklus Managements PEMU

Was im internationalen Sprachgebrauch als Programmzyklus-Management (PCM) bezeichnet wird, heisst bei der DEZA und den Entwicklungsorganisationen PEMU. Gemeint ist der Steuerungs- und Managementprozess, der alle Phasen eines Pro-

4 DEZA: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten.

5 siehe weiter unten, Seite 128.

6 Protokoll des Treffens NGO-DEZA, Thema: PEMU, 14. Mai 1997.

jekts/Programms durchläuft von der Identifikation bis zum Abschluss. Dazu gehören Beurteilung, Planung, Umsetzung, Monitoring, Feedback und Evaluation. „PEMU“ ist ein Zusammenzug aus P=Planung, E= Evaluation, M= Monitoring, U= Umsetzung.

Evaluationen sind somit als integrierter Bestandteil im Konzept des Projekt-/Programm-Managements vorgesehen. Sie können nach Bedarf in jeder Phase des Programm-Zyklus erfolgen.

Der Grad der Formalisierung und Verbindlichkeit des PEMU-Prozesses wird bei den einzelnen Organisationen unterschiedlich gehandhabt. Für die Interpretation und Umsetzung liegt ein grosser Ermessensspielraum bei den Programm- und Länderverantwortlichen. Die Erarbeitung einer PEMU-Gesamtpolicy inklusive die Systematik von Evaluationen und die Aufarbeitung von Evaluationsergebnissen auf der Policy-Ebene der Gesamtorganisation ist bis heute bei zahlreichen Entwicklungsorganisationen ein Schwachpunkt der Programmführung. Unter dem Druck wachsender Qualitätsanforderungen zeichnen sich jedoch Verbesserungen ab. Darauf möchte ich nun eingehen.

### 3. Neue Anforderungen an die Evaluationspraxis

In der Evaluationstätigkeit der Entwicklungsorganisationen ist ein Trend zu systematischeren Evaluationsstrategien zu verzeichnen. Die Gründe sind neben der zeitlosen Verpflichtung zum optimalen Umgang mit Ressourcen die steigenden Anforderungen, denen gegenüber sich die Werke behaupten müssen.

- Kritische Teile der Öffentlichkeit stellen den Sinn und die Wirkung der Entwicklungszusammenarbeit grundsätzlich in Frage. Gleichzeitig ist der Verteilungskampf im Spendenmarkt aggressiver geworden. Die Entwicklungsorganisationen stehen darum unter Druck, ihre Leistungen und deren Wirkungen zu belegen, um sich zu profilieren und ihre Daseinsberechtigung zu beweisen. Bei gleichbleibenden oder sinkenden Einnahmen versuchen sie, Effizienz und Qualität ihrer Arbeit zu steigern. Dafür müssen Evaluationen Entscheidungsgrundlagen liefern.
- Mitfinanzierende Organisationen stellen Qualitätsanforderungen und fordern Ergebniskontrollen. Die wichtigste Rolle spielt dabei die DEZA im Rahmen ihrer Programmbeiträge.<sup>7</sup> Die Verantwortung für das programmatische und operationelle Qualitätsmanagement bleibt ausdrücklich bei den NGOs. Sie müssen jedoch gemäss den Grundsätzen für die Programmbeiträge gegenüber der DEZA ihre institutionellen und organisatorischen Kapazitäten und ein funktionierendes organisations-internes Steuerungs-, Evaluations- und Monitoring-System ausweisen und über die für ein qualitativ gutes Programm-Management notwendigen PEMU-Kapazitäten verfügen. Mit diesen Grundsätzen ist ein Sollzustand beschrieben, auf den hin der DEZA-NGO-Dienst mit den NGOs arbeitet.

---

<sup>7</sup> Siehe Anmerkung 3.

Unter anderem fördert die DEZA die PEMU-Kapazität, indem sie die Teilnahme von Mitarbeitenden an Ausbildungen unterstützt.

Die Rolle der „Glückskette“<sup>8</sup> als mitfinanzierende Organisation von Entwicklungsvorhaben liegt auf der Schnittstelle zwischen Katastrophenhilfe und Entwicklungszusammenarbeit. In Evaluationsprozessen stossen unterschiedliche Konzepte aufeinander, weil oft die rein technische Erfolgskontrolle („Wieviele Häuser wurden gebaut?“) schwer mit Aufbauprojekten vereinbar ist, welche auch die soziale Organisation und Entwicklungsvorhaben unter den meist in extremer Armut lebenden Zielgruppen fördern sollen.

Kantone und grössere Städte leisten ebenfalls gewichtige Finanzbeiträge. Sie lassen zum Teil die Gesuche der Entwicklungsorganisationen durch Expertengremien begutachten und üben dadurch indirekt einen gewissen Druck aus, die Qualität der unterstützten Programme durch Evaluationen auszuweisen.

- Die meisten Entwicklungsvorhaben haben Armutsminderung zum Oberziel. Die Weltgipfelkonferenz über die Sozialentwicklung in Kopenhagen (1996) hat dieser Ausrichtung zusätzliches Gewicht verliehen. Gleichzeitig ist die Komplexität dieses Vorhabens sichtbar geworden: Armutsbekämpfung betrifft die Investition in menschliche Ressourcen, die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten und die Förderung von Demokratie, sozialer Gerechtigkeit, Gewaltfreiheit und Chancengleichheit sowie die Stärkung der Zivilgesellschaft. Entwicklungsorganisationen müssen die Frage beantworten können, ob und inwieweit ihre Programme tatsächlich zur Armutsminderung beitragen und wie sich der Projektnutzen auf die relevanten sozialen Gruppen verteilt (Neubert 1999: 3-9).
- Die Armutsbekämpfungs-Strategien von UNDP, Weltbank und IWF, die Beteiligung an Friedensprozessen (z.B. in Guatemala und Kolumbien) und Dezentralisierungsprogramme von Regierungen (z.B. in Mali und Bolivien) stellen die Entwicklungsorganisationen und ihre Partner vor Ort als Akteure der Zivilgesellschaft vor neue Herausforderungen.

Die Entwicklungsorganisationen stehen darum in Klärungsphasen bezüglich ihrer Programmstrategien und des Mehrwerts, den sie durch ihre Tätigkeit bewirken wollen. Das Qualitätsmanagement inklusive Evaluation bekommt dadurch grössere Bedeutung. Bei den Programmverantwortlichen wie auf der Führungsebene der Entwicklungsorganisationen wächst die Einsicht, dass ein grosser Bedarf an gesamtinstitutionellem Capacity-Building und Ausbildung der Mitarbeitenden gerade auch im Evaluationsbereich besteht.

Ganz kurz, aber mit Nachdruck, sind auch neue Gefahrenzonen zu erwähnen: Verschiebt sich der Zweck von Evaluationen von Lernprozessen weg zur Legitimation von Mittelzuwendungen? Wie ist der Tendenz zu begegnen, Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit zu vermengen?

---

8 Nationale Sammlung in Katastrophenfällen. Die SRG (Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft) stellt dafür ihre Kanäle zur Verfügung. Eingesetzt werden die Mittel durch Organisationen für Humanitäre Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit.

#### 4. Partnerschaft und Beteiligung als massgebende Prinzipien der Evaluationspraxis

Partnerschaft und Partizipation sind massgebende Konzepte der Entwicklungszusammenarbeit. Sie prägen folgerichtig auch die Evaluationspraxis. Nun ist aber „Partnerschaft“ leider ein vager Begriff. In der Entwicklungszusammenarbeit bestehen immer noch Tendenzen, den Begriff idealisierend im Sinne einer allgemeinen Solidaritätsverpflichtung zu verwenden. So kann er dazu dienen, die Asymmetrie der Beziehungen zu vernebeln, denn Partnerschaften im Umfeld der Entwicklungszusammenarbeit beinhalten immer Komponenten der Ungleichheit von Macht und Einfluss – vor allem des lieben Geldes wegen, das da fliesst.

Eine Umfrage zur PEMU-Praxis bei 14 Schweizer Entwicklungsorganisationen stellte im Jahr 1997 fest: „Schweizerische NRO scheuen sich mehrheitlich davor, klare Kriterien für die Bewertung der Partnerleistungen zu formulieren. Über die Gründe für die Zurückhaltung kann man nur spekulieren.“<sup>9</sup>

Als Folge der bereits erwähnten Anforderungen an das Qualitätsmanagement bekommt das Konzept der Vertragspartnerschaft mehr Gewicht. Gemäss Glossar der DEZA<sup>10</sup> ist der Partner „eine Organisation oder Institution, die mit einer anderen Organisation zusammen arbeitet, um gemeinsam vereinbarte Ziele zu erreichen und Verantwortung und Rechenschaftsablage zu teilen in Bezug auf Nutzen, Risiken und Leistungen.“

Partner können sogenannte Community Based Organisations (CBO) mit basisnahen, traditionellen Organisationsformen aber auch neu entstehende Basisgruppen sein. In grösseren Projekten und auf Programmebene sind meistens NGOs modernen Zuschnitts die Partner, die dann ihrerseits mit den CBOs Kooperationsbeziehungen haben.

Sowohl bei CBOs wie bei lokalen NGOs fehlt begreiflicherweise oft das Know-How für PEMU. Durch Capacity-Building dafür die Voraussetzungen zu schaffen, ist ein wichtiges Element der Zusammenarbeit. Es leuchtet auch ein, dass die Vielfalt der Organisationstypen hohe Anforderungen an das Instrumentarium von Evaluationsvorhaben stellen, weil diese den Organisationskulturen der Beteiligten angepasst sein müssen.

Partnerschaft bedeutet in der Entwicklungszusammenarbeit Beteiligung auch der Begünstigten. Dabei kann es sich um Individuen, Gruppen oder Organisationen handeln, die direkt oder indirekt aus einem Projekt/Programm einen Nutzen ziehen.<sup>11</sup> Das Prinzip der Rechenschaftspflicht gilt folgerichtig nicht nur nach oben gegenüber der Donor-Organisation, sondern auch gegenüber den Begünstigten. Ihre Sicht soll in Evaluationsprozesse einfließen und sie sollen über Ergebnisse, die sie betreffen, informiert werden.

9 Protokoll des Treffens NGO-DEZA, Thema: PEMU, 14. Mai 1997.

10 Siehe oben, Anmerkung 1.

11 nach DEZA Glossar, siehe oben Anmerkung 1.

## 5. Verantwortung, Zuständigkeit und Verbindlichkeit

In der Organisationsstruktur der Entwicklungsorganisationen liegt die Verantwortung und Zuständigkeit für die Anwendung von PEMU und somit für die Durchführung von Evaluationen im Normalfall bei den Programmverantwortlichen.

Die Ansprüche an ihr Know-How sind mit den Anforderungen des Qualitätsmanagements rasant gewachsen, und es ist darum nicht übertrieben, ihre Verantwortung als „enorm“ zu bezeichnen: In der Planungsphase sollten sie mit den Partnerorganisationen die Voraussetzungen für spätere Evaluationen schaffen. Dazu gehört vor allem Formulierung von Zielsetzungen und von Indikatoren für deren Erreichung. 1997 stellte ein Hilfswerkvertreter in seinem Referat fest: „Oft gehen wir Hilfswerke (d.h. meistens die Programmverantwortlichen, Anmerkung der Referentin) von uns eigenen Zielsetzungen aus und sind dann erstaunt, wenn die Projekte von Partnerorganisationen und Empfängern anders bewertet und beurteilt werden als wir es tun. Am besten wäre es, wenn die Bestimmung der Zielsetzung gemeinsam erfolgen würde, doch kommt das relativ selten vor...Erst am Ende eines Vorhabens wird dann festgestellt, dass nur partielle Angaben über die Qualität der Arbeit eines Projekts oder Programms zu beschaffen sind...Und gerade weil man am Anfang kaum Daten über die Situation vor Projekt- oder Programmeinsatz gesammelt hat, kann man dann am Ende kaum noch sagen, welche Auswirkungen das Projekt- oder Programm gehabt hat.“ (Büchler 1997):

Die Programmverantwortlichen bestimmen auch den Grad ihrer Beteiligung an Evaluationsprozessen. Er kann von blosser Kenntnisnahme der Ergebnisse bis zur aktiven Mitarbeit vor Ort reichen. Wenn ihre Dossiers eine grosse Zahl von Einzelprojekten mit mehreren Partnerorganisationen enthalten, stossen sie allerdings bald einmal an Kapazitätsgrenzen. Ihr Steuergewicht reduziert sich auch, falls es sich um kleinere Kofinanzierungsbeiträge im Rahmen grösserer Programme handelt, an denen mehrere Organisationen beteiligt sind. Initiative Projektverantwortliche können dies als Chance für „Joint Evaluations“ nutzen.

Generell lässt sich sagen, dass innerhalb der Organisationen wie auch im Quervergleich zwischen Organisationen ein sehr buntscheckiges Spektrum bezüglich Evaluations-Standards und -Normen vorhanden ist. Die PEMU-Umfrage stellte dazu 1997 fest: „Schweizerische NRO neigen mehrheitlich dazu, die Verantwortung für PEMU der untersten Hierarchiestufe (Sachbearbeiterebene) zu übertragen und auf übergeordnete Standards und Normen zu verzichten. Damit will man eine möglichst optimale Nähe zur Realität im Feld erreichen. Ist aber nicht die Qualität von PEMU-Massnahmen in Frage gestellt, wenn keine organisationsweite verbindlichen Vorgaben bestehen?“ (Büchler 1997)

Seit diese Feststellung gemacht worden ist, haben die meisten Werke Schritte zu kohärentem PEMU-Management eingeleitet. SWISSCONTACT (Berufsbildung, Förderung von Kleinunternehmern) zum Beispiel erreicht auf der für alle Programme verbindlichen methodischen Basis von Logical Framework bereits einen hohen Grad an Kohärenz. Werke, die in mehreren Sektoren tätig sind oder ihre Länderprogramme noch nicht konzentriert haben, brauchen mehr Zeit. Ein wichtiger Faktor sind auch die lokalen Begleitstrukturen. Organisationen, die vor Ort eigene Koordinationsstrukturen haben, können ihre Evaluations-Standards und -methoden rascher verbessern. Interessant ist das Beispiel von Brücke-Le Pont. Diese kleine Or-

ganisation hat die Chancen der Überschaubarkeit genutzt, um in kurzer Zeit das PEMU-Management entscheidend zu verbessern.

#### Evaluationspolicy Brücke – Le Pont

Anzahl Projektverantwortliche: 6

Projektvolumen pro Jahr: 1.2 Mio CHF

Wichtigste Tätigkeitsbereiche: Angepasste Landwirtschaft/Selbstorganisation von Basisorganisationen

Evaluationen sind seit 1999 verbindlicher Teil des Programm-Managements. Sie werden konsequent bereits in der Planungsphase der Programme und bei der Planung neuer Phasen eingeplant. Es besteht ein Reservefonds für die Entwicklung der Partnerbeziehungen, der die externen Evaluationskosten deckt.

Externe Evaluationen sind Bestandteil der Programmpolicy. Ihre Anzahl wurde konsequent gesteigert. In Afrika mit total 10 Partnerorganisationen finden pro Jahr 3 externe Evaluationen statt; in Lateinamerika mit total 6 Partnerorganisationen sind es pro Jahr 2 bis 3 Evaluationen. Sie dienen der Rechenschaftsablage, Lernprozessen unter den Beteiligten und der Verbesserung der Leistungen. Zentral ist dabei die Beurteilung der Relevanz der Gesamtstrategie. (Tun wir die richtigen Dinge?)

An der Erarbeitung der Terms of Reference und an der Suche nach lokalen EvaluatorsInnen ist Brücke – Le pont voll beteiligt. Die Verträge werden von Brücke – Le pont abgeschlossen. In Togo koordiniert, vernetzt und kontrolliert ein lokaler Koordinator im Auftrag von Brücke – Le pont die externen Evaluationen.

Neben externen Evaluationen werden auch Selbstevaluationen gefördert.

Ein weiteres Ziel ist ein jährliches Monitoring anhand von Indikatoren zur Beurteilung der Output-, Outcome- und Impactqualität der Programme.

Die Anforderungen der Evaluationspolicy haben Schwächen im PEMU-Management sowohl bei den Partnerorganisationen wie bei Brücke – Le pont sichtbar gemacht. Gezielte Weiterbildung in Qualitätsmanagement bis zur Ebene der Geschäftsführerin soll sie beheben. Noch nicht voll beantwortet ist die Frage des Transfers der Evaluationsergebnisse in die nächste Planungsphase.

## 6. Wozu evaluiert wird

Evaluationen ermitteln Informationen für die Beurteilung und Steuerung von Programmvorhaben. Je nach dem Stand und den Bedürfnissen des Programmzyklus verändern sich die Evaluationszwecke:

- *Rechenschaftsablage*, ob das Projekt/Programm gemäss geltenden Vereinbarungen und Standards ausgeführt wurde.
- *Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen* für die nächsten Programmetappen, für die Weiterentwicklung der Programmkonzepte sowie für künftige neue Programme oder den Abschluss der Zusammenarbeit.

- *Lernen* der Beteiligten *aus abgelaufenen Prozessen*, um die Erfahrungen bei der Suche nach besten Lösungswegen umzusetzen oder um neue, wirksamere Betätigungsfelder zu erschliessen.
- *Analyse der internen Prozess- und Organisationsqualität* als Grundlage für Capacity-Building und Organisationsentwicklung.
- *Überprüfung von Effizienz, Effektivität, Relevanz und Nachhaltigkeit* von Programmen. Die Leitfragen lauten:
  - Tun wir die Dinge richtig und gehen wir mit den Mitteln wirtschaftlich um (*Effizienz*)?
  - Haben wir unsere Ziele erreicht (*Effektivität*)? In welchem Ausmass haben unsere Leistungen (*Outputs*) zu den erwünschten Auswirkungen (*Outcomes*) geführt?
  - Inwiefern tun wir die richtigen Dinge? Macht es Sinn, was wir tun (*Relevanz*)?
  - Erreichen wir eine dauerhafte Fortsetzung der Nutzen und Wirkungen auch nach der Beendigung des Programms (*Nachhaltigkeit*)?
- Evaluationen als *Instrument des institutionellen Wissensmanagements*. Durch systematische Auswertung der gesamten Evaluationstätigkeit soll die Organisation ihre Evaluationskultur entwickeln. Erfahrungen und Wissen aus Evaluationen sollen allgemein zur Verfügung stehen und in die Programmentwicklung einfließen.

Mir liegen keine Angaben vor, wie sich die Evaluationen zur Zeit quantitativ auf die einzelnen Evaluationszwecke verteilen.

Zeitlich erfolgen Evaluationen je nach Evaluationszweck vor (ex ante), während (begleitend) oder nach (ex post) Beendigung eines Vorhabens.

## 7. Evaluationsmethoden und Evaluationstypen

Aus dem bisher Gesagten lässt sich folgender *Anforderungskatalog* an die Evaluationsmethoden ableiten:

- Die Methoden sollen Lernprozesse ermöglichen und sich als Dialoginstrumente auch in asymmetrischen Partnerbeziehungen bewähren.
- Sie sollen dem jeweiligen soziokulturellen Umfeld angepasst sein und dadurch die Beteiligung aller Stakeholders ermöglichen. Ich erwähne als Beispiel nicht alphabetisierte Kleinbäuerinnen.
- Sie sollen einfach und expertenunabhängig anwendbar sein.
- Sie sollen zu transparenten, umsetzbaren Ergebnissen führen.
- In der Tätigkeit der schweizerischen Entwicklungsorganisationen geht es vor allem um soziale Ermächtigungsprozesse (Empowerment). Darum müssen die Methoden es ermöglichen, die Veränderung von Einstellungen, Fortschritte in der Organisationsentwicklung und – nochmals schwieriger – den Beitrag der Programme zur Entwicklung der Zivilgesellschaft zu erfassen.
- Dieser Wirkungsnachweis erfordert die Unterscheidung zwischen den Ebenen von Input/Output, Outcome und Impact.



- Schliesslich müssen angesichts der finanziell bescheidenen Programmvolumen Aufwand und Ertrag von Evaluationsprozessen in einem vertretbaren Verhältnis stehen.

Was die *angewandten Methoden* betrifft, besteht kein systematisiertes Inventar. Von grösserer Praxisrelevanz als ein Inventar dünkt mich die Frage, wie der Erfahrungs- und Wissenstransfer für Evaluations-Know-How zwischen Organisationen und Programmverantwortlichen unterstützt werden könnte. Ich gehe davon aus, dass Organisationen mittlerer Grösse nicht über die nötigen Ressourcen verfügen, um intern je eine Fachstelle für Evaluation aufzubauen.

Unter den *Evaluationstypen* hat die Unterscheidung zwischen *Selbstevaluation* oder interner Evaluation und *Fremdevaluation* oder externer Evaluation einige Bedeutung. (Allerdings scheint da auch Begriffsverwirrung zu herrschen, auf die ich hier nicht eingehen kann.) Bei Selbstevaluationen stehen operationelle Teilaspekte und Lernprozesse im Mittelpunkt. Externe Evaluationen können ein stärkeres Element von Selbstkontrolle beinhalten. Sie werden von Konsulentinnen oder Konsulenten geleitet und sind angezeigt, wenn der „Blick von aussen“ im Sinne der kritischen Distanz für eine Gesamtbeurteilung oder für die Erarbeitung von Lösungen in kritischen Phasen nötig ist.

In der Praxis sind Mischformen häufig. Oft finden in der Vorbereitungsphase für grosse externe Evaluationen partielle Selbstevaluationen statt oder es wird eine externe Beratung beigezogen, um die Selbstevaluationsprozesse zu unterstützen.

Über das quantitative Verhältnis von internen und externen Evaluationen fehlen mir zuverlässige Informationen.

Gegenüber externen Evaluationen besteht ein gewisses Misstrauen, wenn sie zu Kontrollzwecken erfolgen. Oft kommen sie wegen der hohen Kosten grundsätzlich nicht in Frage. Vorzugsweise werden lokale Konsulentinnen und Konsulenten beauftragt, die das Programmumfeld bereits kennen. „Eingeflogene“ EvaluationsspezialistInnen sind nicht nur teurer, sondern das knappe Zeitbudget erlaubt leider oft keine ausreichende Einarbeitung in das soziokulturelle Umfeld der Programme. Ungenügend ist in vielen Fällen auch das Zeitbudget für den Know-How-Transfer zu den Programmverantwortlichen und die allfällige Begleitung in der Umsetzungsphase.

Schliesslich noch ein Wort zur Zusammenarbeit mit den Sozialwissenschaften. Aus der Sicht der Praxis sind nicht wissenschaftlich anerkannte Evaluationsstudien gefragt, wohl aber die Zusammenarbeit zur Erarbeitung von wissenschaftlich abgestützten, einfach anzuwendenden Methoden, die mit vertretbarem Aufwand sozialwissenschaftliche Mindeststandards erfüllen.

## Literatur

- Büchler Peter (1997): Evaluationsdienst Caritas, Gedanken zur Qualitätsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Protokoll des Treffens NGO-DEZA, 14. Mai 1997 zum Thema PEMU.
- Neubert, Susanne (1999): Die soziale Wirkungsanalyse in armutsorientierten Projekten: ein Beitrag zur Methodendiskussion in der Evaluationspraxis der Entwicklungszusammenarbeit. Köln: Weltforum-Verl.

NOG/SDC (1999): Exchanges on Evaluation. Final Report. Autor: Henk van Loo, Management for Development Foundation – the Netherlands, May 1999.