

Vom Ergebnis zum Lernen

Erfahrungen zu Evaluierungsempfehlungen des DEval und ihrer Umsetzung

DeGEval Jahrestagung | Magdeburg, 15. September 2023

Gottfried von Gemmingen (BMZ)

Heike Steckhan (DEval)



UMSETZUNG VON
EMPFEHLUNGEN AUS
EVALUIERUNGEN DES DEval

*Erste Synthese des Monitorings der Umsetzung von
Evaluierungsempfehlungen des DEval (2015 – 2018)*

2023

Vom Ergebnis zum Lernen - Ansatzpunkte im BMZ

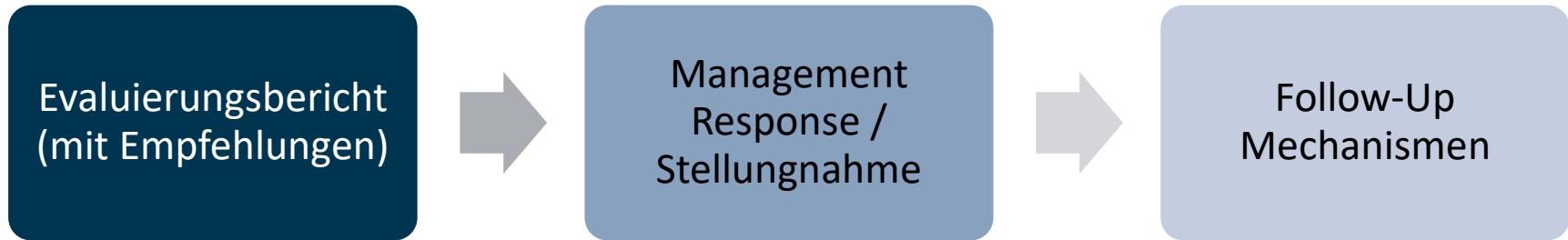
- BMZ ist interessiert an kritischer Reflexion und Lernen – daher DEval-Gründung
- Nachweis für Lernfähigkeit der EZ transparent machen
- Lernen aus Evaluierungen noch stärker verankern
 - ➔ **Umsetzungsplanung: strukturierter Prozess, um Empfehlungen aus DEval-Evaluierungen in konkrete Umsetzungsschritte zu übersetzen**
 - ➔ **Umsetzungsmonitoring: Umsetzung dieser Schritte nachhalten**
- Transparenz durch versachlichende Evidenz in Zeiten polarisierter gesellschaftlicher Debatten ist wichtiger Teil der Rechenschaftslegung
- DEval: evidenzbasierte Evaluierungsarbeit weiter verbessern.
- Umsetzung der BMZ-Evaluierungsleitlinien

Vom Ergebnis zum Lernen



- Evaluierungen gewinnen (entsprechend geltender Evaluierungsstandards) wissenschaftlich fundierte **Erkenntnisse**.
 - Aus diesen Erkenntnissen werden **Schlussfolgerungen** abgeleitet.
 - Basierend auf den Schlussfolgerungen werden **Empfehlungen** formuliert.
- Empfehlungen sind somit ein zentrales Instrument für den Transfer von Erkenntnissen aus Evaluierungen in Lernprozesse und Entscheidungen in Politik und Praxis.
- Formulierung von Empfehlungen ist ein Prozess des Austarierens (evaluative thinking)
 - Unabhängige Reflexion und evidenzbasiertes Urteilen (judgement)
 - Welche (verallgemeinerbaren) Erkenntnisse wurden gewonnen?
 - Welche Aspekte der Schlussfolgerungen eignen sich (vor dem Hintergrund der Evaluierungsfragen) für Empfehlungen?

Management Response & Follow-Up von Evaluierungen



- Lernen aus Empfehlungen beginnt mit der Management Response / Stellungnahme und setzt sich im Prozess der Planung der Umsetzung und der tatsächlichen Umsetzung von Empfehlungen fort (Follow-Up Mechanismen).
- Follow-Up Mechanismen dienen eher der Rechenschaftslegung bieten aber auch Lernpotenziale.

	Umsetzende von Empfehlungen	Evaluierende
Lernen	Planung der Umsetzung & tatsächliche Umsetzung	Umsetzungsmonitoring
Rechenschaftslegung (intern & extern)	Umsetzungsmonitoring	/

- **Weltbank, Independent Evaluation Group (IEG)**
 - Management Action Record (MAR) (Ratings online verfügbar)
 - Validation of Management's Progress on Independent Evaluation Group Recommendations (online verfügbar)
- **UNICEF**
 - Evaluation Management Response (EMR; online verfügbar)
 - Tracking system to report on all planned steps listed in the EMR (nicht online verfügbar)
- **Global Affairs Canada**
 - Management Response and Action Plan (online verfügbar)
 - Progress report on annual basis (nicht online verfügbar)
- **Niederlande, Ministry of Foreign Affairs, IOB**
 - Policy Response (nicht online verfügbar)
 - Follow-up discussion (nicht online verfügbar)

→ Formalisierte Systeme sind in großen (internationalen) Organisationen häufiger, darüber hinaus relativ selten (OECD, 2020).

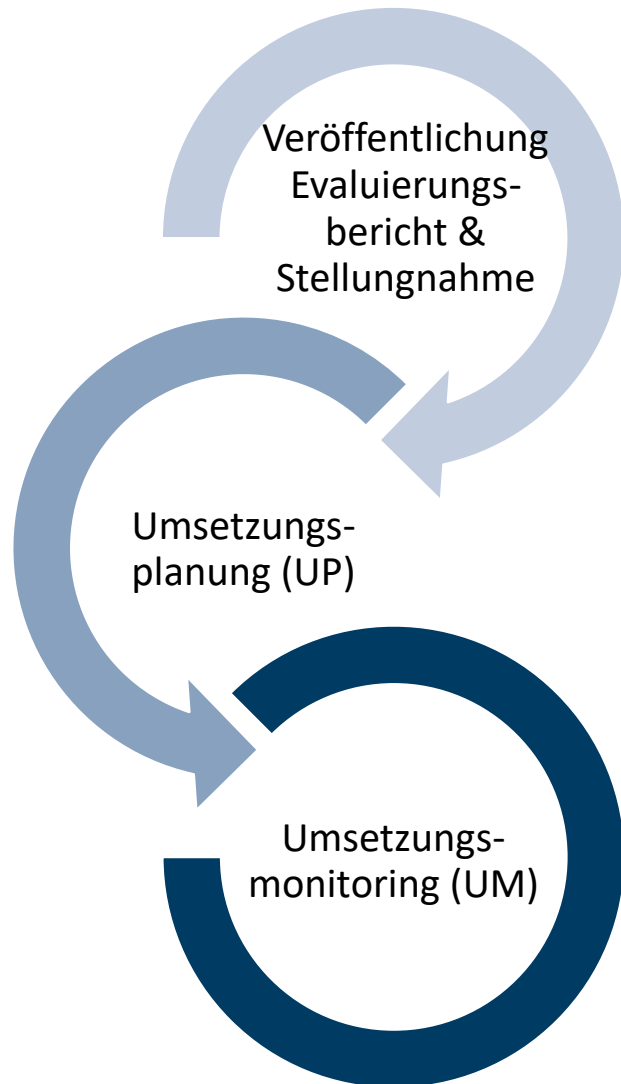
Pilotierung von Umsetzungsplanung und -monitoring (UPM) von DEval-Empfehlungen

- Pilotierung von Umsetzungsplanung und -monitoring als gemeinsamer Prozess von BMZ & DEval
 - Umsetzungsplanungen (UP) seit 2014, Standardisierung seit 2016
 - Umsetzungsmonitoring (UM) seit 2020
 - Pilotierung endete mit Veröffentlichung der 1. Synthese des UMs 2023

Ablauf des Evaluierungsprozesses



UPM-Prozess



Die Evaluierungspolicy des BMZ sieht einen **3-stufigen Follow-Up-Prozess mit geteilten Verantwortlichkeiten** vor:

- (1) Parallele Veröffentlichung von **Evaluierungsbericht** durch DEval und **Stellungnahme** durch das BMZ,
 - (2) formalisierte, interne **Umsetzungsplanung** mit konkreten, termingebundenen und überprüfbaren Teilschritten (Verantwortung: BMZ; DEval unterstützt beratend),
 - (3) **Monitoring der Umsetzung** (Verantwortung: DEval; BMZ liefert Informationen zu und kommentiert im Sinne sachlicher Richtigstellung).
- Umsetzungsmonitoringberichte sind vertraulich im Kreis der Adressaten von Empfehlungen.
 - Synthesen des Umsetzungsmonitorings werden ca. alle 2 Jahre veröffentlicht.

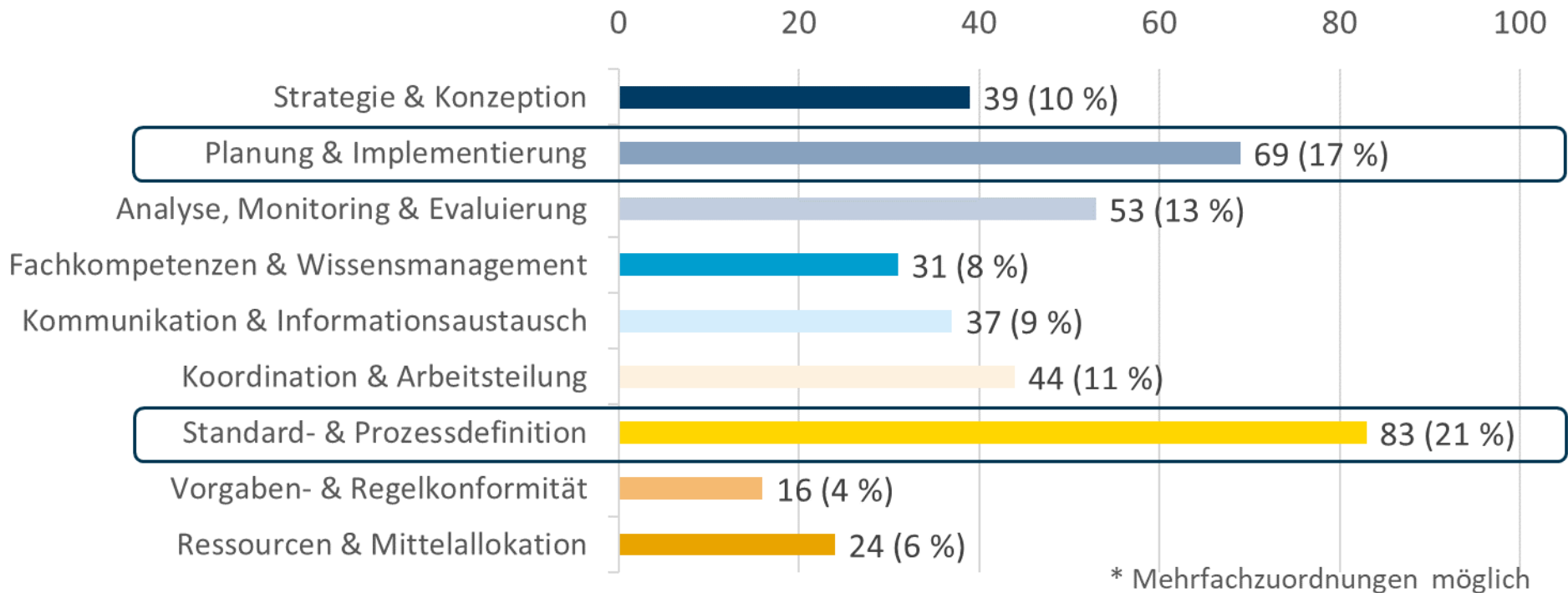
Synthese Umsetzungsmonitoring: Einbezogene Evaluierungen

- 10 Evaluierungen, die zwischen 2015 und 2018 veröffentlicht wurden
- Eigenschaften der untersuchten Stichprobe
 - Teilweise in den ersten Jahren nach Institutsgründung durchgeführt
 - UPM-Prozesse noch in der Entwicklung
 - Qualitätskriterien für Empfehlungen noch nicht final definiert



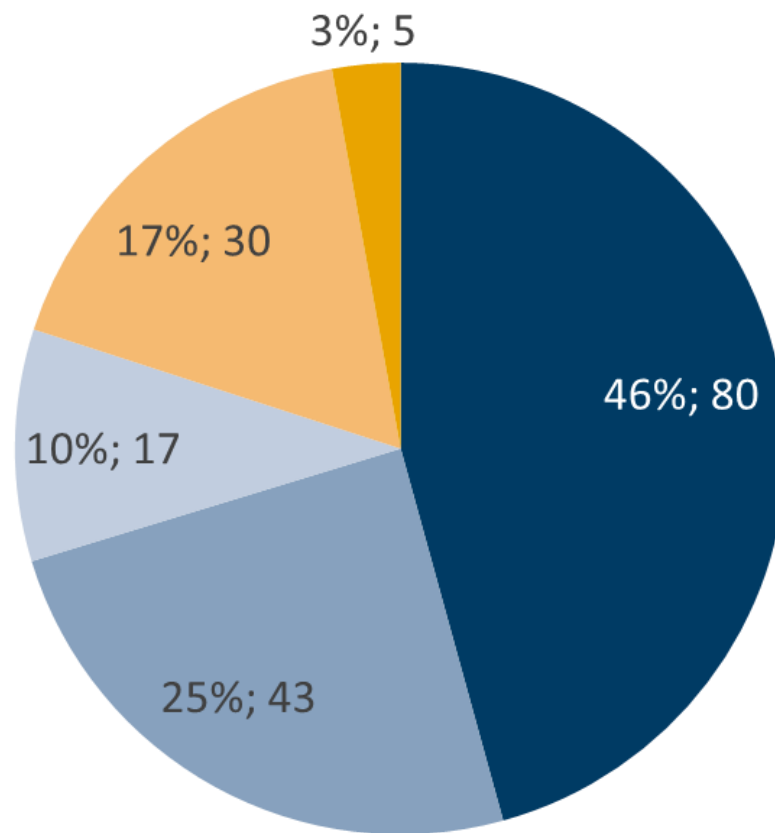
Handlungsfelder von Empfehlungen

Empfehlungen pro Kategorie (Anteil an Gesamtzahl Empfehlungen)



- Strategischer, übergeordneter Charakter von DEval-Evaluierungen identifiziert Verbesserungspotenziale in Standards & Prozessen
- Empfehlungen richten sich an verschiedene Entscheidungsebenen, auch operative Ebene, z.B. zur Flexibilisierung von Planungs- und Implementierungsprozessen
- Je nach Evaluierungsgegenstand und Erkenntnissen unterschiedliche Schwerpunkte

Teilen von Empfehlungen insgesamt



■ geteilt ■ teilweise geteilt ■ nicht geteilt
■ uneinheitlich ■ keine Aussage

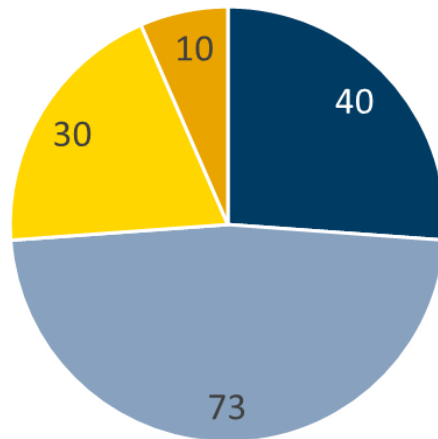
- > 70 % der Empfehlungen vollständig oder teilweise geteilt
- 10 % nicht geteilt
- 17 % verschiedene Rückmeldungen von unterschiedlichen Adressaten (Kategorie „uneinheitlich“)
- In einer Evaluierung wurde zu fünf Empfehlungen keine Aussage getroffen.
- Nicht geteilte Empfehlung ≠ schlechte Empfehlung

Umsetzung von Empfehlungen insgesamt

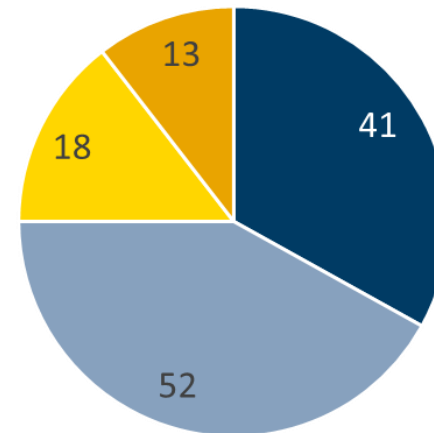
- Bewertung auf 2 Bewertungsgrundlagen:
 - a) intendierte Veränderung der Empfehlung
 - b) geplante Schritte der Umsetzungsplanung

→ Zukünftig durch Einführung von Qualitätskriterien für Umsetzungsplanungen höhere Deckungsgleichheit von beiden Bewertungsgrundlagen
- 74 bzw. 75% vollumfänglich oder weitgehend umgesetzte Empfehlungen

Bewertung auf Grundlage der Empfehlung



Bewertung auf Grundlage der Umsetzungsschritte



- vollumfänglich umgesetzt
- weitgehend umgesetzt
- in geringem Maße umgesetzt
- nicht umgesetzt

(Vorläufige) Schlussfolgerungen zur Umsetzung von Empfehlungen

Empfehlungen einer Evaluierung wurden eher umgesetzt,

- wenn die Adressaten sie als nachvollziehbar und systematisch hergeleitet bewerteten,



- wenn der Kreis der Adressaten klar umrissen und homogen war,



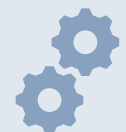
- wenn klar war, wer auf Adressatenseite für die Umsetzung verantwortlich ist,



- wenn die für die Umsetzung benötigten Ressourcen bereit standen bzw. diese bei der Formulierung der Empfehlung berücksichtigt wurden,



- wenn es gelang, die Empfehlungen an laufende Reformprozesse anzubinden.



Was leistet Umsetzungsmonitoring?

Umsetzungsmonitoring zeigt auf,

- wie Empfehlungen des DEval gestaltet sind
- welche Empfehlungen besonders umfassend geteilt werden (und welche nicht)
- welche Empfehlungen besonders vollständig umgesetzt werden (und welche nicht)
- welche Faktoren dies beeinflussen (können)
- wie sowohl BMZ als auch DEval daraus lernen können.

Umsetzungsmonitoring ist ein festes Element des Evaluierungsprozesses gemäß den BMZ–Leitlinien Evaluierung.

Wertvolle Informationen für die Gestaltung des Evaluierungssystems, zum Lernen und zur Rechenschaftslegung sowohl für BMZ als auch das DEval.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Gottfried von Gemmingen (BMZ) & Heike Steckhan (DEval)

