



Evaluierung in dynamischen Kontexten: Anwendung von formativen und Ex-ante Elementen bei der Evaluierung von Flucht- und Migrationsvorhaben

DeGEval Jahreskonferenz, 21.9.2017, Mainz

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit GmbH (GIZ)
Lennart Bendfeldt-Huthmann



Flucht und Migration





Flucht und Migration in der GIZ

- GIZ bereits **jahrelange Erfahrungen** in Thematik Flucht und Migration
- 2015 **Mittelaufwuchs** im Themenfeld: Zahlreiche, teils großvolumige Vorhaben von unterschiedlichen Auftraggebern (BMZ, AA, EU etc.) in sehr kurzer Zeit
- **Dynamische Thematik:** Anhaltende Positionierung Auftraggeber & GIZ; Implementierung der Vorhaben unter herausfordernden Bedingungen
- Annahme: Das Thema bleibt **mittelfristig relevant** einhergehend mit hoher Auftragslage





**Wie können wir besser werden?
Wie sollen wir uns perspektivisch aufstellen?**



Bedarf für die Evaluierung

- GIZ Vorstand beauftragte Stabsstelle Evaluierung mit einer Unternehmensstrategischen Evaluierung „Flucht und Migration“
- **Funktion:**
 - Reflektionsschleife im Prozess:
 - Strategisches und operatives Lernen
 - Unterstützung evidenzgestützter Entscheidungen
- **Bedarf:**
 - Geordnete Bestandsaufnahme der Vorhaben im Themenbereich
 - Beurteilung: Wie ist es um die Wirkungsorientierung der Vorhaben bestellt?
 - Hinweise: Wie kann die Wirkungsorientierung gestärkt werden?

Konzeption, Umsetzung und Monitoring → Evaluierbarkeit



Ex-Ante Evaluierung

Neuvorhaben

Konzeption

Umsetzung

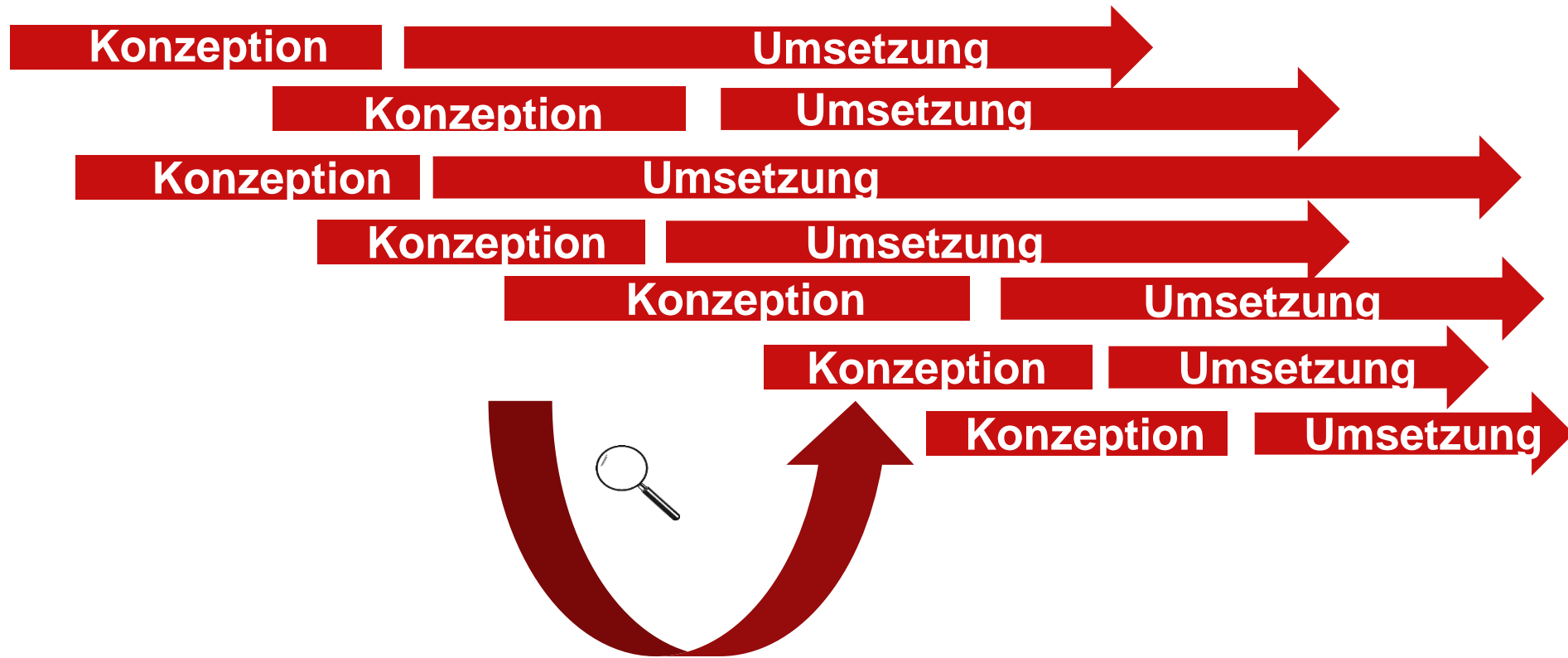


Definition: Evaluation, die vor der erstmaligen Umsetzung eines Evaluationsgegenstandes (bspw. eines Programms) dessen **Konzept bewertet**; z. B. in Bezug auf **die Passung auf Bedarfe**, die Finanzierbarkeit des Programms, seine **Umsetzbarkeit oder Wirksamkeit**, die Angemessenheit des Verhältnisses zu erwartender Kosten und Nutzen (Rentabilität). Es werden hierfür bspw. Simulationsstudien eingesetzt. Ex-ante-Evaluationen können auch zur **Klärung der Ziele von Programmen** beitragen. Sie können in ihrer Funktion proaktive Evaluationen oder klärende Evaluationen sein.

Quelle: <https://eval-wiki.org/glossar/Ex-ante-Evaluation>



Herausforderung Evaluierungsgegenstand



Evaluierung: Reflektionsschleife
Input Neukonzeption



Design der Evaluierung

- Keine summative Evaluierung notwendig und sinnvoll
 - Formative Evaluierung mit Ex-Ante Elementen
 - Geplante Arbeitsschritte
 - 1. Analyse des aktuellen GIZ-Portfolios
 - 2. Berücksichtigung Erfahrungswissen (Review)
 - 3. Exemplarische Untersuchung der Umsetzung in 3 Fallstudien
- parallele Dialogformate: Ermittlung Bedarfe, Verifizierung von Arbeitshypothesen, Diskussion Zwischenergebnisse



Ausdifferenzierung

Ex-Ante Elemente

Ziel: Beitrag zu Konzeption zukünftiger Vorhaben, um Wirksamkeit zu optimieren

Evaluierungsgegenstand: Schwerpunkt auf Wirkungskonzeption (Modelle/ Hypothesen);
Überprüfung hinsichtlich Qualität, Relevanz und Vollständigkeit
Überprüfung der Umsetzung des Monitorings

Berücksichtigung der Rahmenbedingungen auf verschiedenen Ebenen sowie verfügbares Erfahrungswissen

Berücksichtigung nicht-intendierter Wirkungen und Risiken sowie differenzierte Erhebung von Zielgruppen zur besseren Erfassung Bedarfe



Ausdifferenzierung

Formative Elemente

Referenzgruppen: wichtige Stakeholder sind im Gesamtprozess beratend eingebunden, Schärfung Arbeitsauftrag, Rückmeldung zu Zwischen und Schlussprodukten.

Dialogformate: unterstützen bedarfsorientiertes Vorgehen, Verifizierung von Arbeitshypothesen und vorläufigen Ergebnissen, Identifikation zentraler Herausforderungen

Verknüpfung mit parallelen Lernprozessen: Erkenntnisse von weiteren Lern-Prozessen werden mit Evaluierung verknüpft, Teilnahme Evaluatoren an Lernveranstaltungen, Sammlung Studien

Iteratives Vorgehen: Abweichung vom ursprünglichen Plan, Umsteuerung aufgrund neuer Erkenntnisse im Prozess.



Evaluierungsfragen

1. Welche unterschiedlichen Ziele sollen GIZ-Vorhaben im Bereich Flucht und Migration erreichen?
2. Auf welchen Wirkungserwartungen/ Wirkungsmodellen basieren Projekte zu Flucht und Migration?
3. Wie plausibel und tragfähig sind die zentralen Wirkungsversprechen der GIZ im Bereich Flucht und Migration?
4. Wie wird die Wirkungsbeobachtung umgesetzt?



Evaluierungsfragen - Empfehlungen

- Wie lässt sich die Ausrichtung auf Outcomes stärken?
- Wie lassen sich zielgruppenspezifische Bedarfe besser berücksichtigen?
- Wie kann Wirkungsorientiertes Monitoring im Allgemeinen und die Berücksichtigung von „Do-no-Harm“-Prinzipien im Besonderen in der Konzeption geberunabhängig gewährleistet und gestärkt sowie in der Umsetzung besser nachgehalten werden?



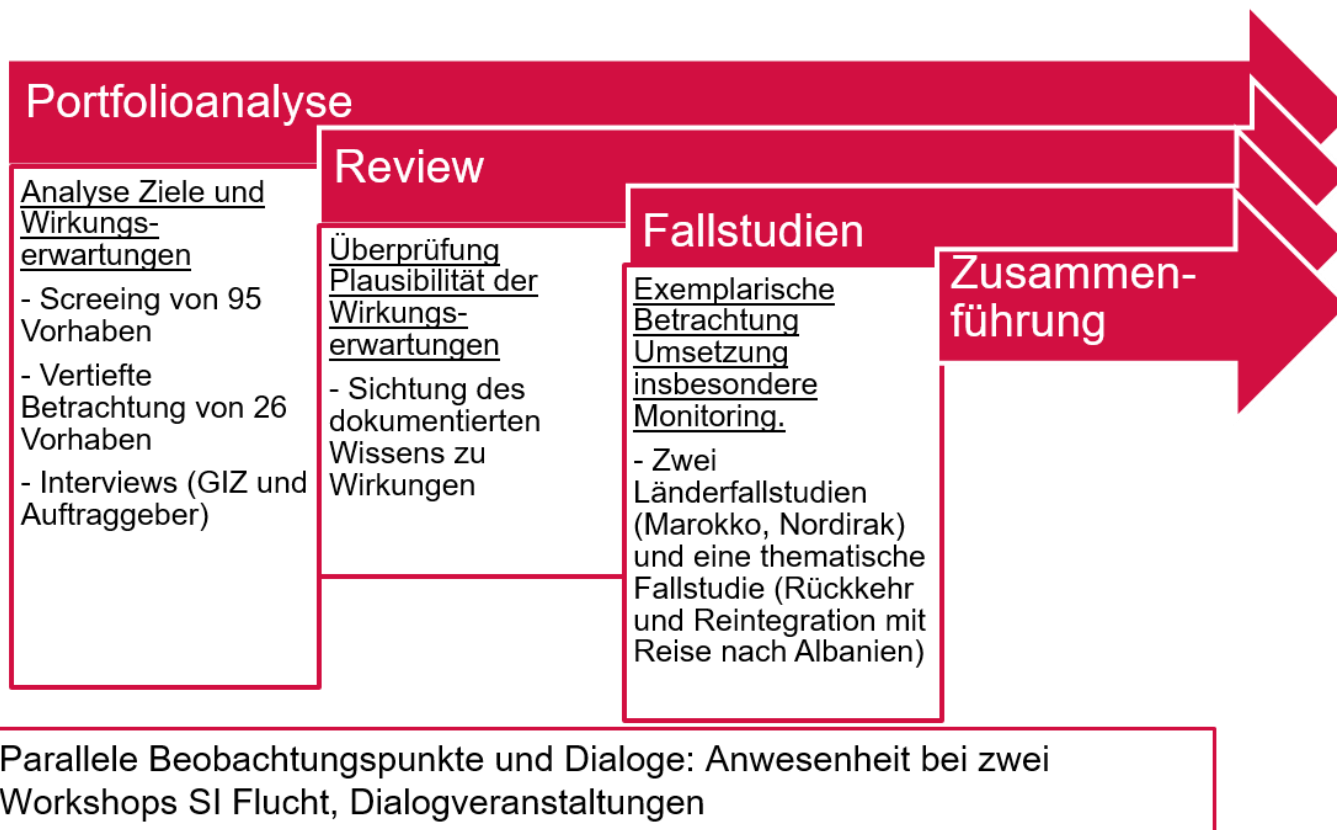
Durchführung

- Evaluierungsteam:
Konsortium aus GPPi und adelphi, 5 Evaluatoren
- Evaluierungszeitraum:
Dezember 2016 – September 2017
- Anzahl Interviews:
117
- Gesichtete Projekte:
zahlreicher Projektdokumente
- Fallstudien:
Irak, Marokko und „Rückkehr und Reintegration“ (Albanien)



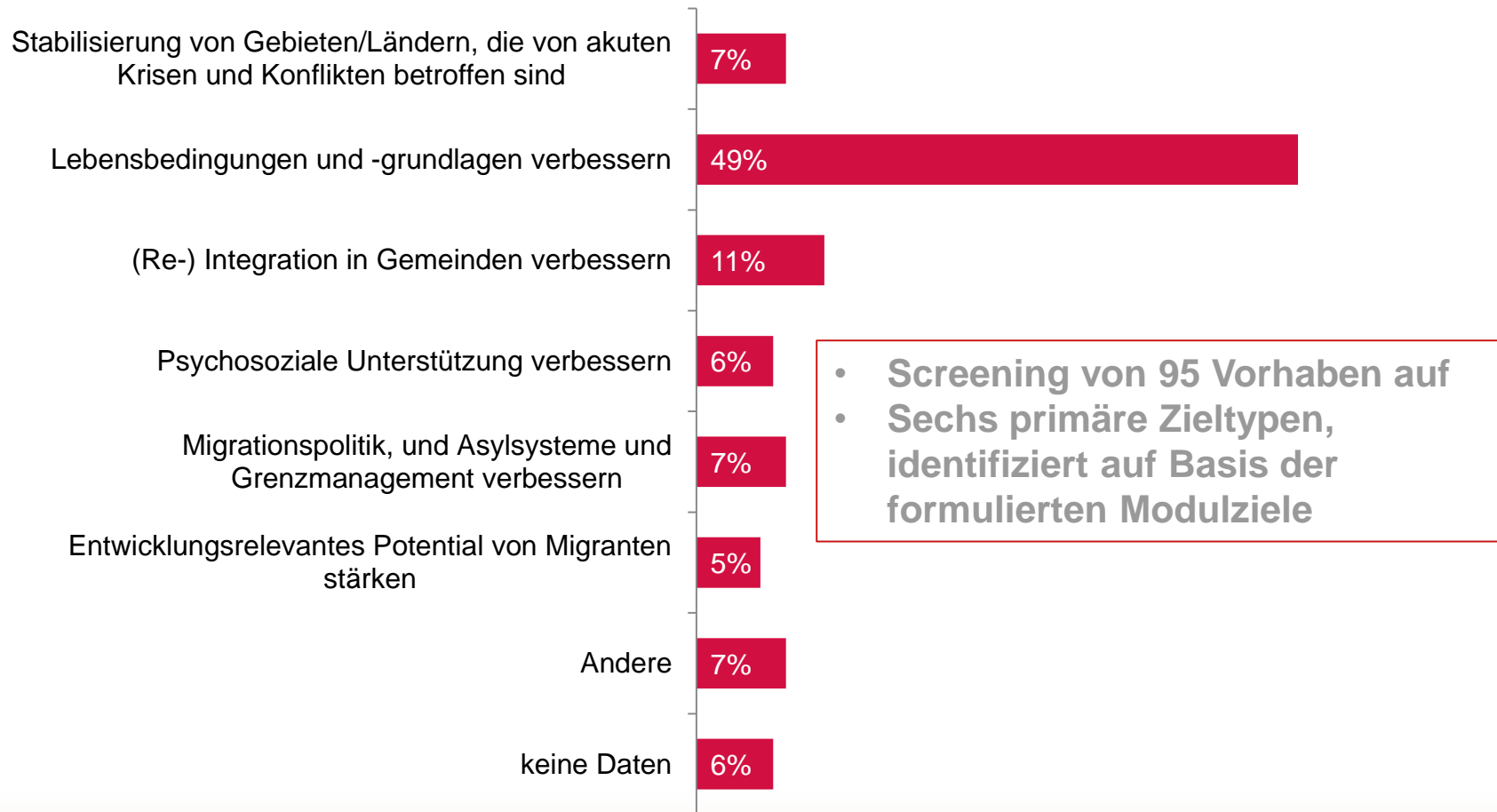


Umsetzung





Portfolioanalyse





Welche Erkenntnisse haben wir gewonnen?
Welche Herausforderungen gab es?
Was geschieht mit den Ergebnissen?



Ausgewählte Ergebnisse

Ergebnisse	Empfehlungen
Vorhaben tendenziell Output-orientiert (Zeitdruck)	Prüfmissionen (Personal und Zeit) sowie Qualitätssicherung der Angebote stärken um Orientierung auf Outcomes zu erhöhen
Trennung der Fachlichkeit Flucht und Migration	Zusammenführung Expertise in GIZ
Risiken und Do-no-Harm (DnH) werden nicht konsequent berücksichtigt – Gefahr negativer nicht-intendierter Wirkungen	Safeguards konsequent auf alle Auftraggeber ausweiten, Ausnahmeregelungen einschränken; interne Handreichungen; Anreizstrukturen z. Nachhalten stärken
Wirkungserwartungen und zugrundeliegende Wirkungshypothesen (ToC) weisen Inkonsistenzen auf	ToCs sollten im Narrativ explizit erläutert werden; prozesshafte Arbeit am Wirkungsmodell stärken; Berichterstattung bzgl. Wirkungen stärken
Zielgruppen und Ihre Bedarfe werden teilweise nicht spezifisch genug ermittelt	Partizipative Elemente stärken, Differenzierte Erhebung der Zielgruppe erhöhen (Vulnerability)
Monitoringsysteme weisen Schwächen auf	Monitoringsysteme früher als bisher aufbauen; Einbeziehung weiterer Beobachtungsfelder (DnH)



Herausforderungen

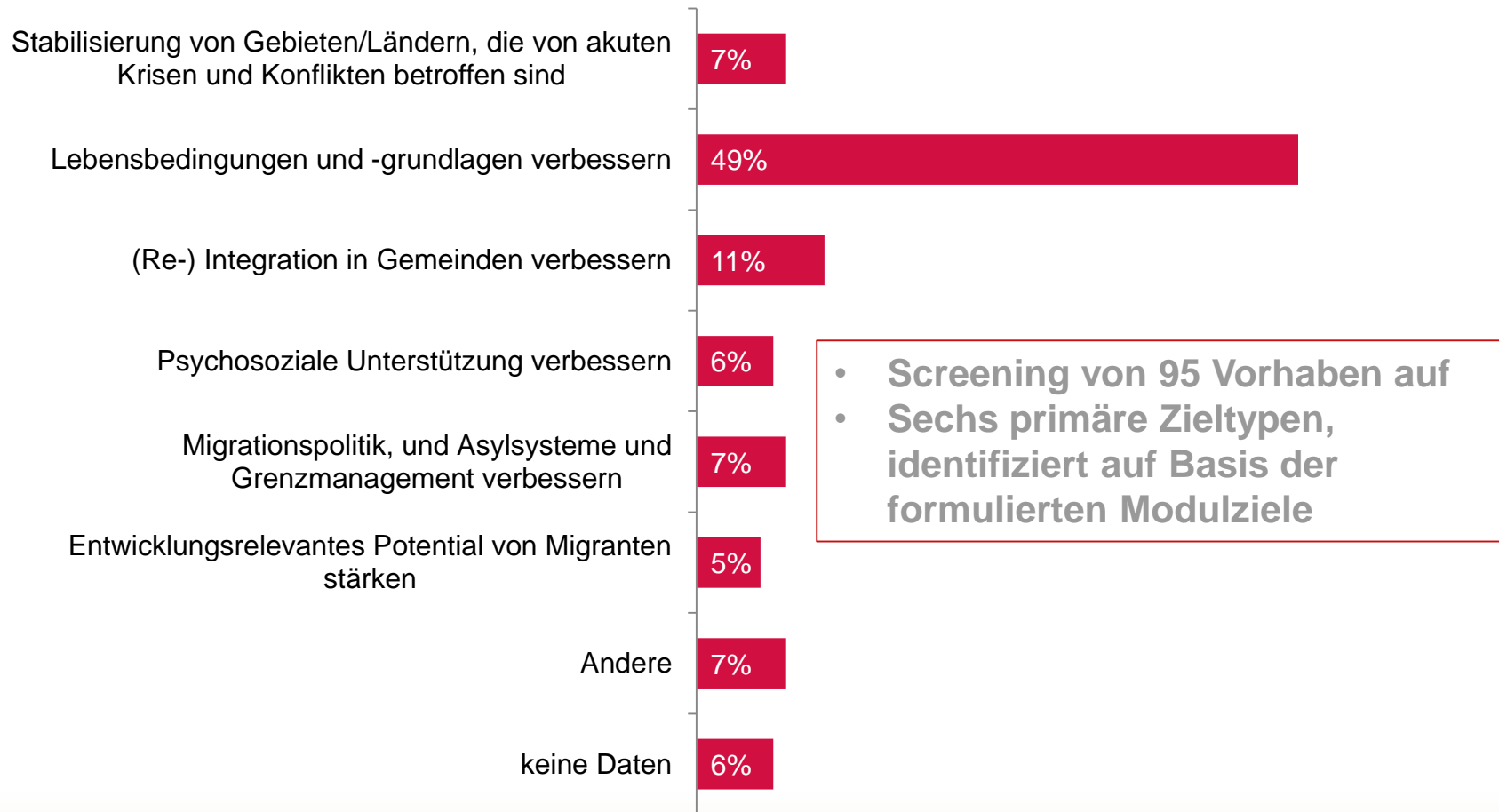
- Herausfordernd für Stabsstelle und EvaluatorInnen Überblick über Parallelentwicklungen zu behalten
- Schwierigkeiten zu triangulieren: z.B. Außenblick Auftraggeber
- Terminierung Fallstudien, Verfügbarkeit Fachkollegen
- Doppelte Belastung der KollegInnen durch formatives Vorgehen

Beispiele für Umsteuerungen:

- Geplante Erarbeitung von Wirkungsmodellen wurde nach Rückmeldung von FachkollegInnen verworfen
- Anpassung der Themen für Reviews in Absprache mit FachkollegInnen



Portfolioanalyse





Fazit und Ausblick

- Kurze Zeit, begrenzte Mittel, anspruchsvoller Evaluierungsgegenstand
→ Innerhalb von 9 Monate gute Evaluierung mit wichtigen Ergebnissen
- Sehr aufwendige Evaluierung (Steuerung und Durchführung)
- Derzeit Erarbeitung Management Response
- Vorbereitung von Informationsveranstaltungen zur Einspeisung der Ergebnisse ins Unternehmen
- Publikation Schlussbericht



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: Lennart.Bendfeldt-Huthmann@giz.de

