

Möglichkeiten und Grenzen agenturinterner Evaluierung am Beispiel AWS/ERP-Fonds

Beitrag zum Frühjahrstreffen
des AK FTI der DeGEval
Berlin, 12. Mai 2016



Norbert G. Knoll, Austria Wirtschaftsservice – n.knoll@awsg.at

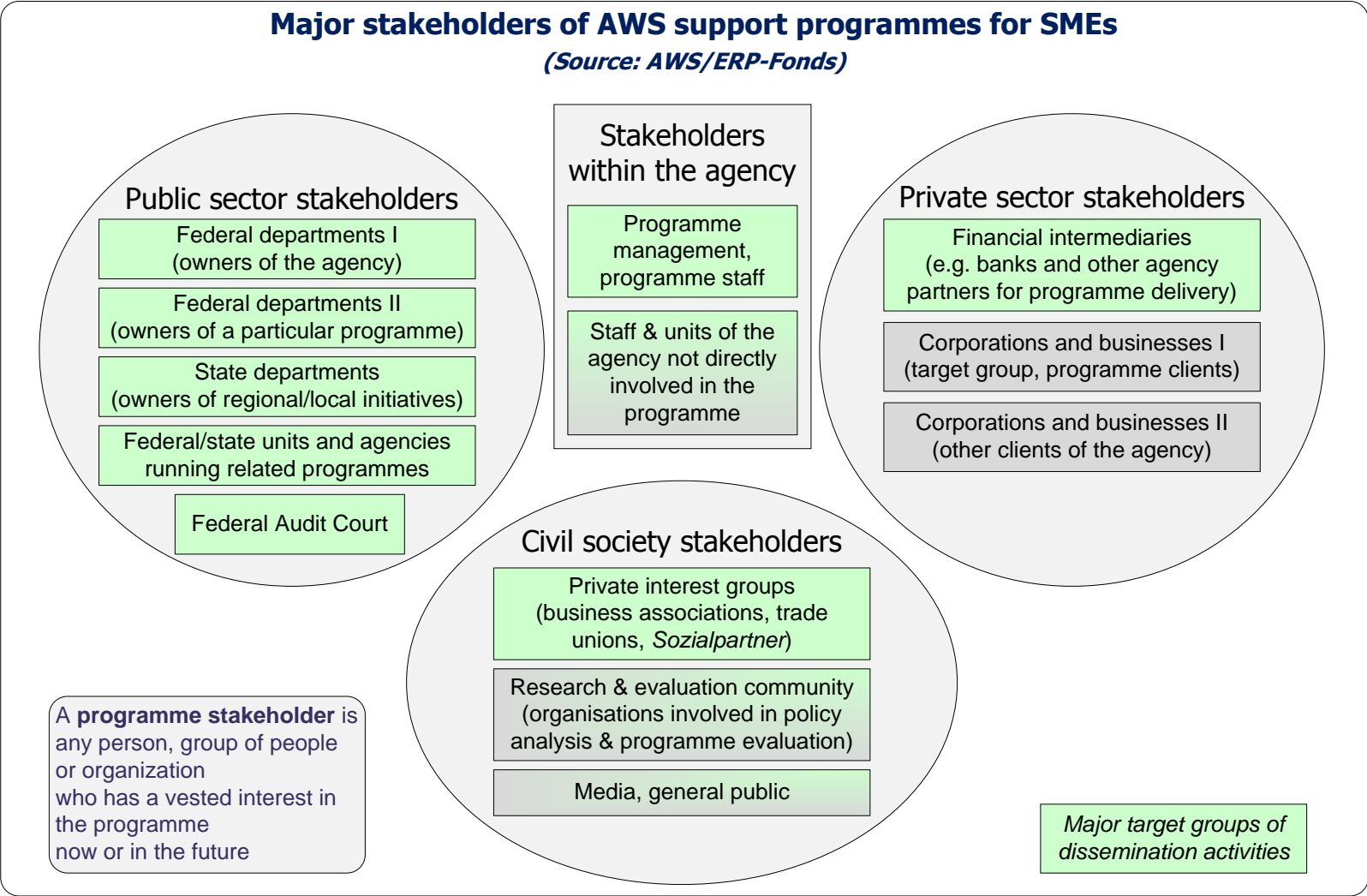
Inhalt dieses Foliensatzes

1. Grundsätzliche Überlegungen zu Evaluierung
 - Stakeholders: Für wen?
 - Funktionen: Zu welchem Zweck?
 - Relevantes Wissen: Was interessiert?
2. Genese bzw. Hintergrund AWS-interner Evaluierung
 - Vorgeschichte Pilotprojekt 2007
 - Abgrenzung: Zweck, Vorgangsweise, Themenfelder
3. Erfahrungen zu Rollenverständnis, Möglichkeiten & Grenzen interner Evaluierung

Für wen evaluieren?

Major stakeholders of AWS support programmes for SMEs

(Source: AWS/ERP-Fonds)



Für wen evaluieren?

Programm-Management im Fokus

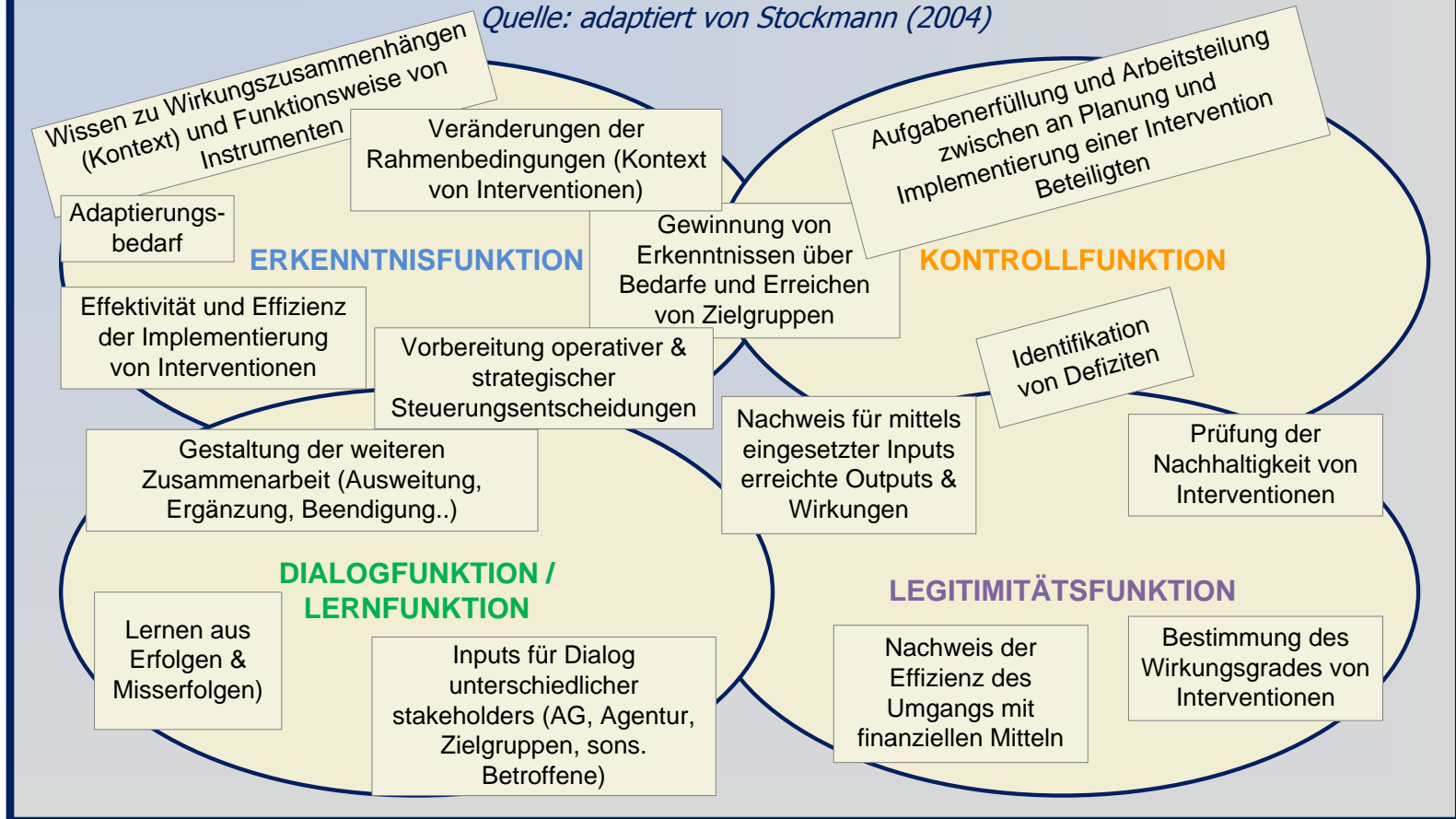
Konsequenzen stärkerer Einbeziehung des PM in Evaluierungen aus Sicht des Evaluierenden

- **Einschätzung von Zweck, Nutzen und Ablauf von Evaluierungen:** AWS-interne Evaluierungen stießen anfänglich oft auf Skepsis über Sinn und Funktionen von Evaluierungen (Evaluierung als neue Erfindung von „Kontroll-Freaks“; bei gleichzeitiger, vergleichender Evaluierung zweier Programme wurde „hartes Match“ erwartet; PM kennt das eigene Programm gut genug, was braucht da noch?...)
- **Einschätzung des Informationsgehalts:** Ergebnisse bereits durchgeführter Evaluierungen machen zunehmend deutlich, dass sehr wohl kritische Würdigung von Programmen erfolgt und auch bislang nicht bekannte Aspekte eines Programms aufgezeigt werden (Überraschungseffekte, Neuigkeitswert)
- **Einschätzung des Nutzens von Evaluierungen:** Evaluierungsergebnisse können Beiträge zur Legitimation und besseren Außenwahrnehmung der eigenen Programme durch unterschiedliche Stakeholder liefern (Sichtbarkeit)
- **Bereitschaft zu eigenen Inputs ist gegeben:** Unterschiede zwischen Programmen, inwieweit gesamtes Team mitwirkt; stärkere Einbeziehung insbesondere bei Fragebogengestaltung weckt Neugierde des PM (Was kommt bei meinem Programm raus? PM würde bestimmte Fragestellung auch aufnehmen und folgendes Ergebnis vermuten! Chance, dass bisher nicht systematisch untersuchte Fragen endlich beleuchtet werden!)
- **Akzeptanz steigt, wenn primär Chance auf Veränderungen erkennbar ist:** PM kann bei insgesamt ausgewogener Darstellung auch negative Ergebnisse besser verdauen (Akzeptanz); bereits erwartete negative Ergebnisse werden offensichtlich und haben bessere Chancen in Reformdiskussionen mit anderen Anspruchsgruppen eingebracht und beachtet zu werden.
- **Aktive Beteiligung des PM an Ergebnisinterpretation für beide Seiten wichtig:** Beteiligung am Interpretationsprozess ermöglicht nicht nur die „Auflösung bestehender Widersprüche“ (Zugänglichkeit von „verteiltem Wissen“, wie insbesondere Kontextwissen zum Evaluierungsgegenstand), sondern zeigt auch den „Wert der Erfahrungen des PM“ (erlebte Wertschätzung) auf. Evaluierungsansätze, die weniger auf methodisch bedingter Asymmetrie (Laie versus Experte) beruhen, sind dabei von Vorteil.

Zu welchem Zweck evaluieren?

Funktionen von Evaluierungen / Verwendungszusammenhänge des im Zuge von Evaluierungen gewonnenen Wissens

Quelle: adaptiert von Stockmann (2004)



Die Mühen der Ebene: Welches Wissen würde man sich aus Evaluierungen wünschen?

Strategische Bewertungsdimensionen für Instrumente, Förderungsaktionen und Förderportfolios

Quelle: Arbeitsgruppe Instrumentenkoffer 2011/12

Bund (Programmeigentümer)

- Kosten (budgetäre Erfordernisse in Vergabeperiode)
- Zeitlicher Vorlauf zu Start, Adaptierung oder Beendigung
- Tiefenwirkung (Lenkungseffekt, Wirkungsgrad)
- Breitenwirkung (Erreichter Adressatenkreis)
- Risiko (Budgetäre Erfordernisse in Folgeperioden)

AWS/ERP-Fonds (Agentur)

- Vorbereitungsaufwand (vor Aktionsstart, Design, Markt etc.)
- Aufwand bei Vergabe (während Laufzeit der Aktion)
- Folgeaufwand (laufende Betreuung, Fehlentwicklungen)
- Bedarf an Expertise (Spezialwissen, Personalressourcen)
- Planbarkeit und Beeinflussbarkeit der Nachfrage (USP)
- Positive Wechselwirkungen mit anderen Aktionen (Synergien)
- Kostendeckungsgrad

Unternehmen (Begünstigte)

- Erfolgsaussichten auf Förderung (Weg zur Förderung, Wahrscheinlichkeit der Genehmigung, Förderungsintensität)
- Administrativer Aufwand von der Einreichung bis zum Abschluss (allenfalls mit Unterstützung von Intermediären)
- Kundennutzen (Zugang, Struktur und Kosten der Finanzierung, Informationsbasis, Risikoverteilung)
- Zeitraum zwischen Antragstellung und Inanspruchnahme

„Ideale“ Förderung

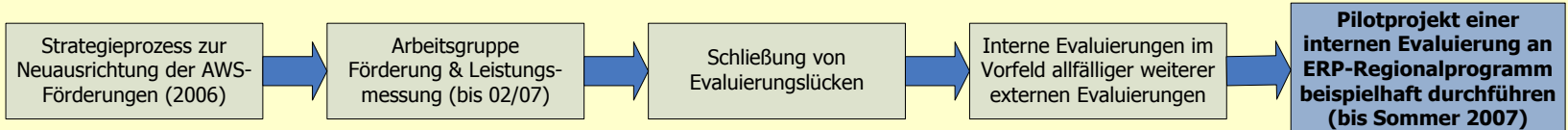
- * gering
- * gering
- *** hoch
- *** hoch
- * gering
- * gering
- * gering
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- *** hoch
- * gering
- *** hoch
- * gering
- *** hoch
- * gering

Beurteilungsskala für qualitative Bewertung

- * gering
- ** mittel
- *** hoch

Genese AWS-interner Evaluierungen (1)

Hintergrund des April 2007 gestarteten Pilotprojekts der internen Evaluierung (ERP-Regional)



Projektabgrenzung der internen Evaluierung des ERP-Regionalprogramms

Ziele des Pilotprojekts

„Erstansatz“ und Test eines Basismodells (Kern) für weitere interne Evaluierungen

Primär Ergänzung zu bestehendem Monitoring; Vorarbeiten zur Konzeption und Vergabeplanung allenfalls erforderlicher externer Evaluierungen

Pilothafte Auswertung verfügbarer Antragsdaten (Monitoringdaten) sowie von regionalökonomischen Sekundärstatistiken

Überprüfung der Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Daten für externe Evaluierungen und Abschätzung weiterer Datenerfordernisse

Qualitativ gehaltene, explorativ ausgerichtete Erhebungen kleineren Umfangs zur Präzisierung (und Identifikation) von Evaluierungsfragen

Differenzierte Bewertung (Assessment) des ERP-Regionalprogramms im Kontext unternehmensbezogener Wirtschaftsförderungen

Kein Ziel im Pilotprojekt

Konzeption eines universellen Modells für die umfassende Evaluierung von aws-ERP-Programmen

Ersatz für eine Evaluierung des ERP-Regionalprogramms durch externe Evaluierungsteams

Entwicklung oder Anwendung eines ökonometrischen Modells zur quantitativen Bestimmung der Wirksamkeit von Förderungen aus dem ERP-Regionalprogramm

Aufbereitung und Ergänzung der in aws-ERP verfügbaren Antragsdaten für eine externe Evaluierung

Über die Identifikation von Evaluierungsfragen hinausgehende Konzeption oder Durchführung zusätzlicher Erhebungen

Unkritische oder rein deskriptive Darstellung eines Einzelprogramms und Vernachlässigung der Wechselwirkungen zu anderen Förderungen

Genese AWS-interner Evaluierungen (2)

Ab 2007 entwickelter und in internen Evaluierungen praktizierter Ansatz (schematisch)

Zweck und Vorgangsweise bei internen Evaluierungen

Zweck interner Evaluierungen

Verbesserung der hausinternen Informationsbasis zum Programmportfolio

Schließung von Evaluierungslücken insb. für strategisch bedeutsame Programme

Vertiefung der Argumentationsbasis vor, während & nach externen Evaluierungen

Nutzung intern generierter Expertise für die Stakeholder-Kommunikation

Vorgangsweise interner Evaluierungen

Weitgehend einheitlicher Ansatz mit Programmspezifischen Differenzierungen

Breite Informationsbasis: Antragsdaten, individuelle Anträge, eigene Erhebungen

Einbindung des Programm-Managements in Konzeption, Abwicklung & Interpretation

Themenfelder interner Evaluierungen

Zielsetzungen und Umwelt

A Strategische Ausrichtung, Förderungslogik & Programmumwelt

B Wechselwirkungen mit anderen Förderungsquellen

Kundenschnittstelle und Auswahl

C Zugänglichkeit des Programms für Zielgruppen

D Prozess und Kriterien der Projektselektion

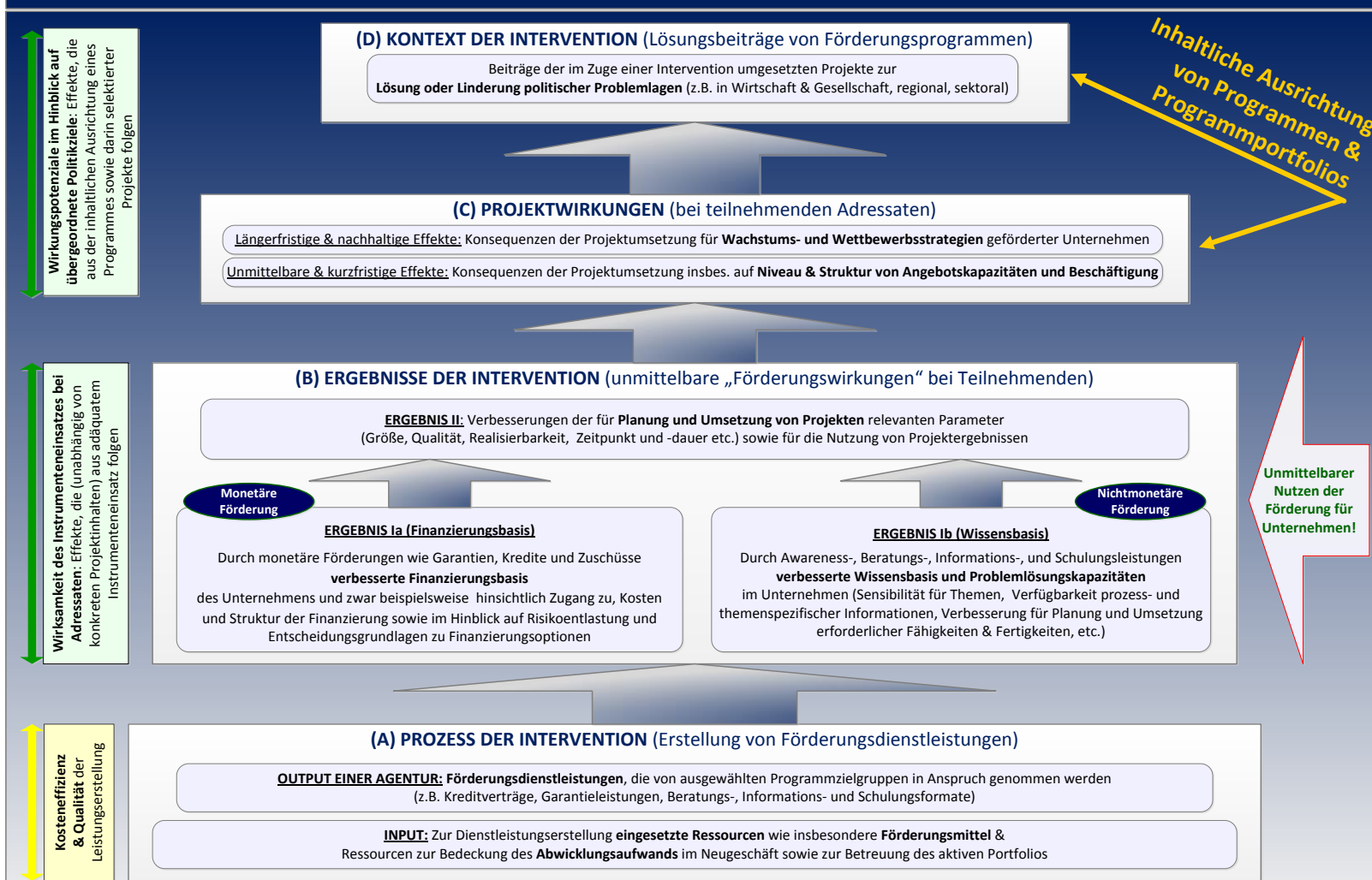
Wirkungen

E Förderungswirkungen im Unternehmen

F Wirkungen des geförderten Projekts im Unternehmen

Genese AWS-interner Evaluierungen (3)

AWS-Standardmodell der Interventionslogik direkter Unternehmensförderungen



Erkenntnisse zu Grenzen und Möglichkeiten interner Evaluierung (1)

- Lernfunktion von Evaluierungen steht im Vordergrund
- Gehaltvolle Informationen auf Mikroebene insbesondere zu Funktionsweise von Instrumenten erreichbar
- Generiertes Wissen für Vorbereitung auf und Ergänzung zu externen Evaluierungen einsetzbar
- Relevanz für Strategieentwicklung der Agentur gegeben
- Einheitlicher, vergleichender Ansatz ist vorteilhaft
- Direkter Kontakt zu PM und dessen Einbindung sowie privilegierter Zugang zu Dokumenten birgt Vorteile bei Erschließung von Kontextwissen
- Freiheit der Konzeption versus Mängel im Zugang zu spezialisiertem Methodenwissen externer Teams

Erkenntnisse zu Grenzen und Möglichkeiten interner Evaluierung (2)

- Gestaltungsflexibilität bei der Umsetzung trifft auf beschränkte Ressourcen und zwingt zur Konzentration auf wirklich relevante Fragestellungen
- Meist bessere Möglichkeiten zur Verbreitung der Ergebnisse unter relevanten Akteuren als externe Teams
- Interne Evaluierungen können Vorstudiencharakter zur (externen) Vertiefung von Fragestellungen annehmen
- Externen Teams kommt neben tatsächlicher Vorteile hinsichtlich spezifischer Methodenkompetenz oft ein Glaubwürdigkeitsbonus bei externen Auftraggebern zugute