

SEVAL-Jahreskongress 2011

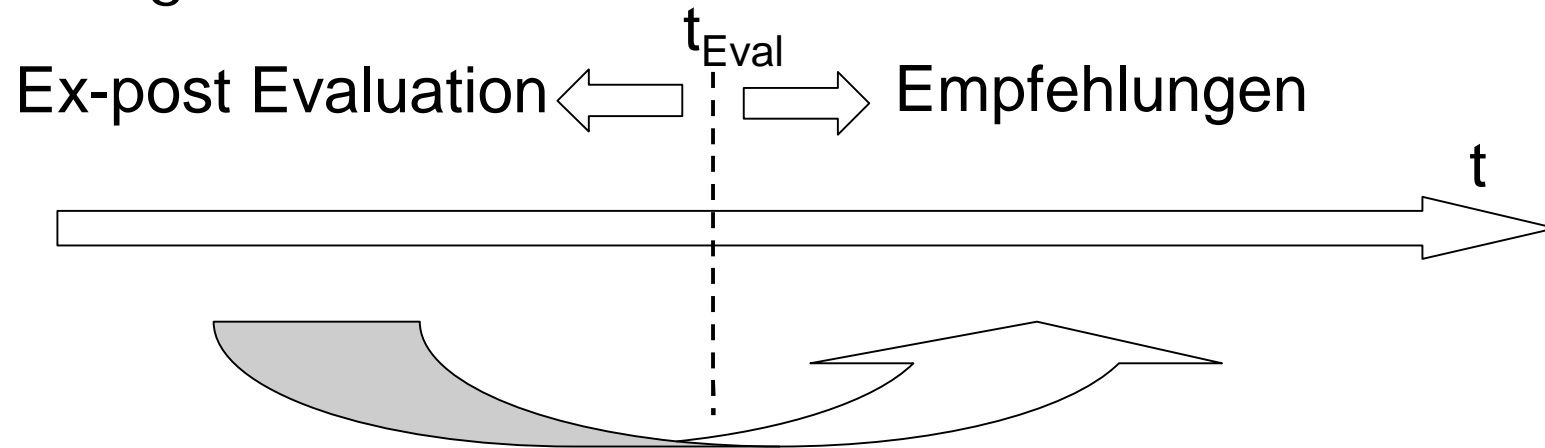
Workshop 4

Zukunftsgerichtete Empfehlungen in ex-post-Evaluationen

Christian Rüefli
Christian Bolliger

9. September 2011

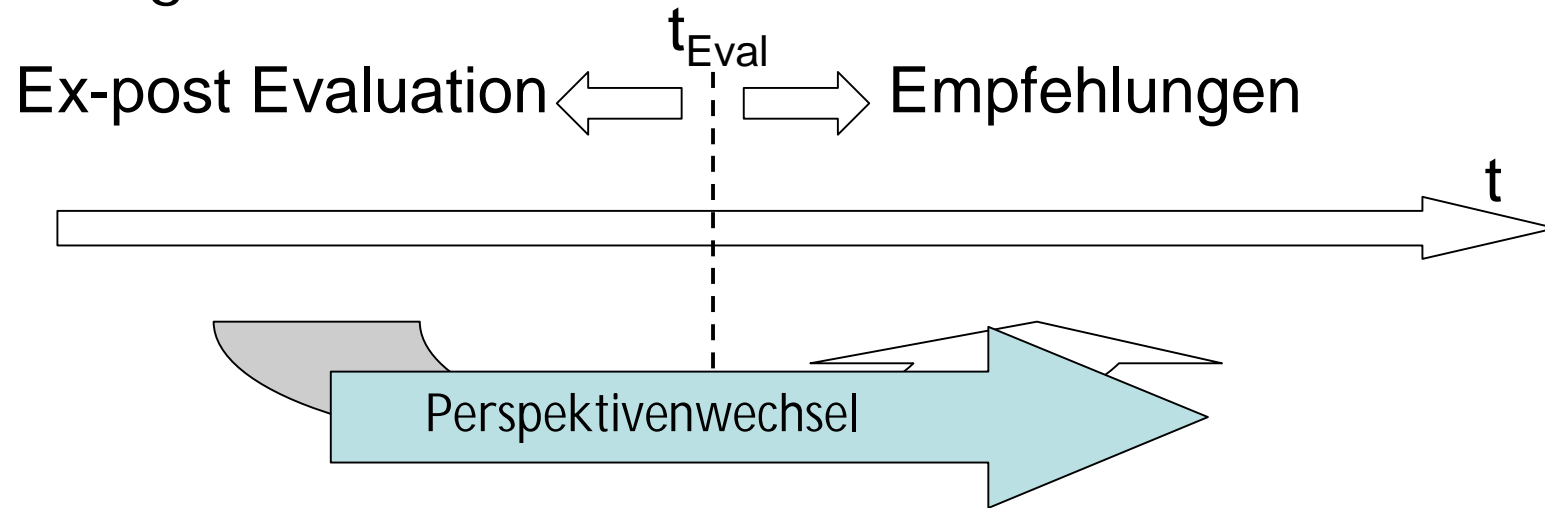
Einstieg



Analytischer Blick in den Rückspiegel,
in der Regel gestützt auf
wissenschaftliches Vorgehen
(Systematik, Methodik, empirische
Datenbasis)
à deskriptiv/evaluativ
à ex-post

Auf die Zukunft gerichtete Vorschläge
zur Anpassung des Evaluations-
gegenstandes (Projekt, Programm,
Verfahren, Organisation etc.)
à präskriptiv/normativ
à ex-ante

Einstieg



Analytischer Blick in den Rückspiegel,
in der Regel gestützt auf
wissenschaftliches Vorgehen
(Systematik, Methodik, empirische
Datenbasis)
à deskriptiv/evaluativ
à ex-post

Auf die Zukunft gerichtete Vorschläge
zur Anpassung des Evaluations-
gegenstandes (Projekt, Programm,
Verfahren, Organisation etc.)
à präskriptiv/normativ
à ex-ante

Workshopziele

- Erfahrungsaustausch über Herausforderungen des Perspektivenwechsels und Umgang damit
- Praxisorientierte Denkanstöße vermitteln

Grundfrage: Wie kommen wir vom Blick in den Rückspiegel zu zukunftstauglichen Empfehlungen?

Ablauf

- Erfahrungsaustausch in zwei Gruppen (Auftraggebende, Evaluierende) 10'
- Ergebnispräsentation 10'
- Input: Problemaufriss 10'
- Vertiefungsdiskussion unter Teilnehmenden und im Plenum 30'
- Synthese, Bilanz über Ergebnisse 10'

Erfahrungsaustausch – Auftraggebende

- Welches sind Ihre Erwartungen an Empfehlungen aus Evaluationen?
- Was machen Sie diesbezüglich für Erfahrungen?
- Klarheit (inhaltlich und sprachlich)
- Nachvollziehbarkeit/Logik; Wirkungsanalyse als Basis der Empfehlungen soll Ergebnisse differenziert darstellen, auch Nebeneffekte
- Adressierte und stufengerechte Empfehlungen. Zwischen strategischer und operativer Ebene differenzieren. Erfahrung: Evaluierende sind z.T. schlecht über Zuständigkeiten informiert.
- Nutzbarkeit: Möglichst konkrete Empfehlungen. Erfahrung: oft finden sich zu konkrete/detaillierte neben zu vagen Empfehlungen
- Lieber wenige als zu viele Empfehlungen
- Der Mehrwert einer Evaluation liegt in der Prägnanz und Aussagekraft der Empfehlungen
- Empfehlungen sollten bereits im Pflichtenheft des Auftrags angelegt sein.

(Protokoll der Gruppendiskussion)

Erfahrungsaustausch – Evaluierende

- Kennen Sie die Erwartungen der Auftraggebenden an Empfehlungen?
- Sind Sie in der Lage, diese zu erfüllen?
- Welche Erfahrungen machen Sie in Zusammenhang mit der Erarbeitung von Empfehlungen?
- Häufig bestehen Unklarheiten über Erwartungen, Evaluierende müssen nachfragen
- Unklarheit bezieht sich z.B. auf Abstraktionsgrad der Empfehlungen
- Klärung der Erwartungen und Möglichkeiten bez. Empfehlungen als wichtiger Teil der Zielklärung der Evaluation, gemeinsam mit dem Auftraggebender
- Rollen-/Perspektivenwechsel ist anspruchsvoll: kein Automatismus
- Formulierung von Empfehlungen anspruchsvoll, wenn man Umsetzbarkeit und Umsetzungswille mitberücksichtigen will/muss

(Protokoll der Gruppendiskussion)

Ausgangslage: Ex-post-Analyse...

- ... zeigt, was/wie etwas nicht zu tun ist, aber...
 - Hendricks 1990: „...dangerous belief that offering effective recommendations is a straightforward and simple process which ‚flows naturally‘ from the conclusions of an evaluation
- ... daraus folgt oft nicht automatisch, was/wie es zu tun ist...
 - Scriven 1991: „Most evaluations spin off a few useful recommendations without extra effort; these come from the analytical approach“
 - „A road tester is not a mechanical engineer, an evaluator is not a management troubleshooter“
- ...und oft auch nicht, was möglich ist.
 - Iriti et al (2005): „Making recommendations is ... a role that has important limitations (e.g., the operation of legitimate political processes, the possession or absence of needed expert and/or contextual knowledge)

Typen von Empfehlungen nach Iriti et al. (2005)

- Unspezifische Handlungsaufforderung:
 - „Erhöhe die Bekanntheit der Kampagne (auf 70%)“
- Strategische Optionen aufzeigen:
 - „Prüfe, ob die Bekanntheit durch eine Veränderung der Botschaft und/oder durch einen anderen Medienmix erreicht werden kann“
- Strategische Option bevorzugen:
 - „Erhöhe die Bekanntheit durch einen anderen Medienmix“
- Umsetzung der strategischen Option vorschlagen:
 - „Zur Steigerung der Bekanntheit bei den jüngeren Zielgruppenangehörigen ist ein professioneller Internetauftritt zu lancieren“

Typen von Empfehlungen nach Iriti et al. (2005)

- Unspezifische Handlungsaufforderung:
 - „Erhöhe die Bekanntheit der Kampagne (auf 70%)“
- Umsetzung der strategischen Option vorschlagen:
 - „Zur Steigerung der Bekanntheit bei den jüngeren Zielgruppenangehörigen ist ein professioneller Internetauftritt zu lancieren“

Je spezifischer die Empfehlung, desto genauer müssen wir das Problem kennen.

Je verbindlicher die Empfehlung, desto klarer müssen die Referenzgrößen sein

Probleme I: Inhalt von Empfehlungen

- Unsicherheit, ob überhaupt ein Problem besteht, das eine Massnahme erfordert
- Manchmal versteht man das Problem nicht genügend gut, als dass ein Verbesserungsvorschlag möglich wäre.
- Manchmal gibt es mehrere Optionen.
- Unsicherheit, ob Empfehlungen umsetzbar sind...
 - Sind sie technisch und finanziell machbar?
 - Werden sie von der Politik zerrieben?
 - Sind sie adressatengerecht?
 - Sind die verschiedenen Empfehlungen kohärent?
- ... und ob uns das kümmern soll
- Ist es überhaupt sinnvoll, Empfehlungen zu machen?
 - „Empfehlungen beschränken die Kreativität der Verantwortlichen“
 - Evaluator/in übernimmt zuviel Verantwortung

Probleme II: Evaluationsprozess

- Missverhältnis von Relevanz für den Auftraggeber...
 - „As one evaluator remarked, „Our readers devote only 5 percent of their attention to our findings and 95 percent of their attention to our recommendations...”
- ...und Ressourceneinsatz der Evaluierenden
 - ...Yet I think we spend 95 percent of our time on study findings and only 5 percent of it on developing recommendations.’“ (Hendricks 1994)
- Timing so, dass Empfehlungen gar nicht berücksichtigt werden können
- Unklarheiten: Empfehlungen als Stiefkinder in Pflichtenheft und Offerte

Wege zu nützlichen Empfehlungen: Mögliche Diskussionspunkte

- Welche Typen von Empfehlungen gibt es? Welcher Typ ist wann angemessen?
- Wie können wir aus festgestellten Problemen Lösungsansätze ableiten?
- Wo finden wir Hinweise auf Verbesserungsvorschläge?
- Ausgewählt: Welche Chancen und Risiken birgt der Einbezug der Stakeholder in den Findungsprozess?
- Wie können wir zwischen verschiedenen Handlungsoptionen entscheiden? Sollen wir das überhaupt?
- Wie sollen wir mit Unsicherheiten umgehen?
- Wie sollte der Evaluationsprozess gestaltet werden?

Welche Chancen und Risiken birgt der Einbezug der Stakeholder in den Findungsprozess?

- Chancen
 - Einbezug der Stakeholder in der Analyse
 - Erhöhung der Akzeptanz und der Umsetzbarkeit
 - Zugang zu Information und Wissen
 - Qualität ist höher: Fachleute haben das Wort

(Protokoll der Plenumsdiskussion)

Welche Chancen und Risiken birgt der Einbezug der Stakeholder in den Findungsprozess?

- Risiken

- Trennung zwischen Ist und Soll ist schwierig
- Es könnten blinde Flecken entstehen
- Gefahr eines Bazars, auf dem der Mächtigste gewinnt
- Definitive Empfehlungen sind Entscheidung der Evaluierenden
- Es sollte nicht zu sehr von der Innensicht geprägt sein. Evaluation muss unabhängig und extern sein

(Protokoll der Plenumsdiskussion)

Welche Chancen und Risiken birgt der Einbezug der Stakeholder in den Findungsprozess?

- Wie macht man es am besten?
 - Es braucht einen Erstinput der Evaluation: Klare Empfehlungen nach allen Regeln der Kunst
 - Empfehlungen der Evaluatoren und Umsetzung durch Auftraggeber klar trennen
 - Systemgrenze beachten: Innen- und Aussensicht sind nicht immer kongruent. Das müssen Auftraggebende bei der Umsetzung beachten.
 - Abwägen, wieviel interne und externe Evidenz nötig ist
 - Partizipation v.a. bei „kleinen Optimierungen“ geeignet

(Protokoll der Plenumsdiskussion)

Anstelle von Empfehlungen...

...einige Anregungen und Denkanstösse (I)

- Erwartungen des Auftraggebers bezüglich Empfehlungen (Reichweite, Konkretisierungsgrad, vorgesehene Nutzung) frühzeitig klären
 - à Rollenklärung: Evaluation ↔ Beratung
 - à „Ownership“ der Empfehlungen klären
- Zeit und Ressourcen für Entwicklung von Empfehlungen von Beginn weg einplanen
 - à abhängig von Erwartungen, Rahmenbedingungen, Budget, notwendigen Erhebungsschritten, Erarbeitungsprozess etc.
- Klare Etappierung des Evaluationsprozesses: Analysephase mit reinem Ergebnisbericht als Zwischenprodukt, danach Empfehlungsphase
- Informationserhebung nicht nur analyse-, sondern auch empfehlungsorientiert gestalten

Anregungen und Denkanstösse (2)

- Empfehlungen empirisch abstützen und begründen (à Transparenz, Nachvollziehbarkeit) – ideologisch begründete, uninformierte oder ad-hoc Empfehlungen vermeiden
 - à Unterschied zwischen Empfehlungen, die direkt aus der Evaluation abgeleitet sind und Empfehlungen, die auf spezifischen zusätzlichen Informationen und Überlegungen beruhen
- Kontextveränderungen berücksichtigen
- Informationsasymmetrie reflektieren: Evaluierende sind nicht allwissend! („We do not always know, what we do not know.“ – Iriti et al.)
- Enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggebenden und Evaluierenden bei Ausarbeitung von Empfehlungen

Anregungen und Denkanstösse (3)

- Realistische Empfehlungen abgeben: Stufengerechtigkeit beachten; Umsetzbarkeit, politische Akzeptanz etc. reflektieren
 - à Drei Stufen von Empfehlungen (Iriti et al.)
 - à Diskussion von Vor- und Nachteilen bzw. Kosten und Nutzen, prospektive Folgeabschätzung (ex-ante-Evaluation)?

Weiterführende Literatur

- Hendricks, Michael (1994). Making a splash: reporting evaluation results effectively. In: Wholey, Joseph S. Handbook of practical program evaluation. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 549-579.
- Hendrick, Michael und Handley, Elisabeth A. (1990). Improving the recommendations from evaluation studies. Evaluation and Programm Planning 13. 109-117.
- Scriven, Michael (1991). Evaluation thesaurus. Newbury Park, CA: Sage.
- Iriti, Jennifer E., Bickel William E. und Awsumb Nelson, Catherine (2005). Using recommendations in evaluation. a decision making framework for evaluators. American Journal of Evaluation 26/4: 464-479.