



Evaluations- richtlinien

Evaluationen liefern wichtige Erkenntnisse über Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit der von der DEZA (mit)finanzierten Projekte und Programme. Sie dienen der Steuerung, dem Lernen und der Rechenschaftslegung.



Abkürzungen und Akronyme

3ie	International Initiative for Impact Evaluation
AFM	Abteilung Frieden und Menschenrechte
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
CLP	Kernlerngruppe (Core Learning Partnership)
CPE	Cooperation Programme Evaluation
CSO	zivilgesellschaftliche Organisation (Civil Society Organisation)
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
EC	Fachstelle Evaluation und Controlling
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EvalNet	Netzwerk Entwicklungsevaluation OECD/DAC
GEI	Global Evaluation Initiative
IEG	Independent Evaluation Group
IEO	Independent Evaluation Office
IOCE	International Organisation for Cooperation in Evaluation
M&E	Monitoring und Evaluation
MOPAN	Netzwerk zur Bewertung der Leistungsfähigkeit multilateraler Organisationen
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OECD/DAC	Entwicklungshilfeausschuss der OECD
QD	Qualität und Digitalisierung
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
ToR	Terms of Reference (Pflichtenheft)
UNDP	Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen
UNEG	United Nations Evaluation Group (Evaluationsgruppe der Vereinten Nationen)
UNO	Organisation der Vereinten Nationen
VOPEs	Voluntary Organisations for Professional Evaluation
WBG	Weltbankgruppe

Inhalt

Zweck und Geltungsbereich der Richtlinien	4
--	---

Evaluationen in der DEZA

Ausgangslage, Zweck und Definition	5
Evaluationsarchitektur und Gouvernanz	6
Evaluationstypen	7
Evaluationsgrundsätze	8
Evaluationskriterien	10
Evaluationsplanung und Pflicht zur Evaluation	11
Evaluationsprozess	12

Anhänge

Anhang 1: Schweizer Akteure in den Bereichen Audit, Monitoring und Evaluation	14
Anhang 2: Internationale Organisationen im Bereich Evaluation	15
Anhang 3: Referenzdokumente	17
Anhang 4: Evaluationsprozess	18
Anhang 5: Kriterien zur Klassifizierung von Evaluationen	19
Anhang 6: Entscheidungsbaum Evaluation	22

Zweck und Geltungsbereich der Richtlinien

Die vorliegenden Richtlinien ersetzen die *DEZA-Evaluationspolitik* aus dem Jahr 2018. Sie sollen den Mitarbeitenden der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) helfen zu verstehen, was Evaluationen sind, und aufzeigen, wie die DEZA sie einsetzt. Sie definieren die Grundsätze und geben einen Überblick über den standardmässigen Evaluationsprozess.

Diese Richtlinien richten sich an die Mitarbeitenden der DEZA. Sie können aber auch den Kooperationspartnern der DEZA, den bei der Umsetzung von DEZA-finanzierten Entwicklungsmaßnahmen involvierten Akteuren sowie der breiten Öffentlichkeit als Informationsquelle über die Evaluationsgrundsätze der DEZA dienen.

Die Richtlinien sind ein normatives Leitdokument. Sie gelten für sämtliche Evaluationen aller Organisationseinheiten der DEZA an der Zentrale und in den Kooperationsbüros. Sie gelten für alle Evaluationen von Projekten, Kooperationsprogrammen und Programmrahmen. Sie definieren ausserdem, in welchen Fällen eine Evaluation zwingend durchzuführen ist.

Kasten 1

Bei Kernbeiträgen an internationale Organisationen (IO) und Programmbeiträgen an Schweizer Nichtregierungsorganisationen (NGO) stellt die zuständige DEZA-Einheit sicher, dass sich die Evaluationspolitik und -praxis der jeweiligen IO oder NGO an den internationalen Standards (z. B. OECD/DAC, Independent Evaluation Group [IEG] der Weltbank, United Nations Evaluation Group [UNEG]) und an diesen Richtlinien orientiert.¹

Bei Projekten, welche die DEZA zusammen mit anderen Gebern finanziert, werden zwecks Harmonisierung gemeinsame Evaluationen dringend empfohlen.² Bei gemeinsamen Evaluationen dienen die vorliegenden Richtlinien der zuständigen DEZA-Einheit als Orientierungshilfe bezüglich Ansatz, Design, Vorgehen und Nutzung solcher Evaluationen.

Diese Richtlinien beschreiben die Evaluationslandschaft der DEZA, insbesondere die Evaluationsarchitektur sowie die Evaluationsgrundsätze, -kriterien und -prozesse.

¹ Siehe Tätigkeiten des Netzwerks zur Bewertung der Leistungsfähigkeit multilateraler Organisationen (MOPAN). Dabei handelt sich um ein unabhängiges Netzwerk von Gebern multilateraler Organisationen (weitere Informationen in Anhang 2: Internationale Organisationen im Bereich Evaluation).

² Siehe *DAC Evaluation Series: Guidance for Managing Joint Evaluations* (EN)

Evaluationen in der DEZA

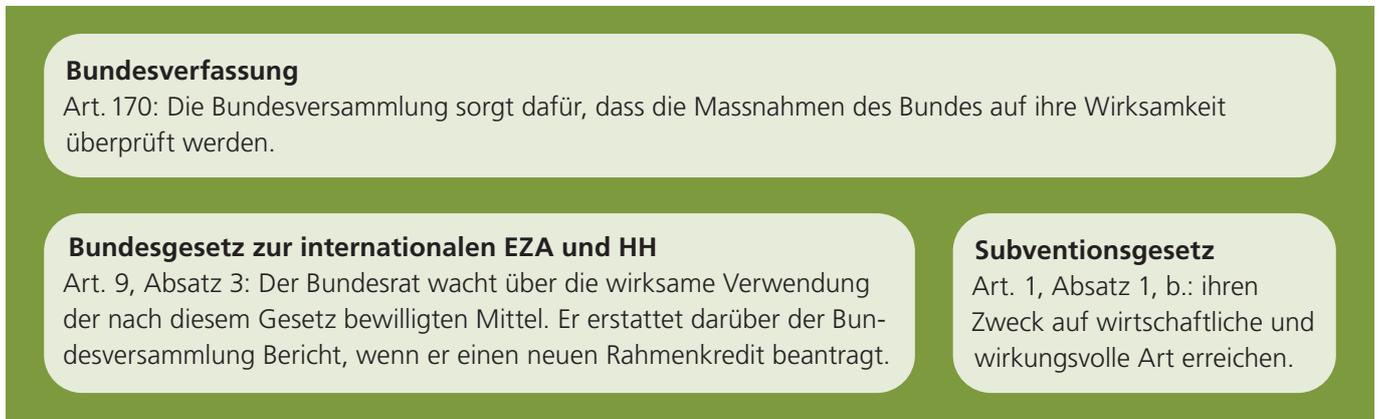


Abbildung 1: Rechtsgrundlagen

Ausgangslage, Zweck und Definition

Der Auftrag zur Überprüfung der Wirksamkeit der von der DEZA eingesetzten Mittel basiert auf der Bundesverfassung, einschlägigen Gesetzen und der Strategie der internationalen Zusammenarbeit. Wie die DEZA diesen Auftrag erfüllt, ist in den vorliegenden Richtlinien und den entsprechenden How-to-Notes definiert. Die Mittel müssen in erster Linie wirkungsvoll eingesetzt werden. Die Verwendung muss begründet und wirksam sein.

Die Evaluationen in der DEZA haben drei zusammenhängende *Ziele*:

- Evidenzbasierte *Steuerung* von Programmen, Projekten, Initiativen, Kooperationsprogrammen, Programmrahmen, Netzwerken und Politikdialog;
- *Lernen* mit dem Ziel, die Qualität und die Ergebnisse der internationalen Zusammenarbeit zu verbessern, indem Wissen darüber gesammelt wird, was funktioniert und warum;
- *Rechenschaftslegung* durch Berichterstattung und Kommunikation der Ergebnisse der Entwicklungszusammenarbeit an die beteiligten Akteure, wie Parlament, breite Öffentlichkeit im In- und Ausland und Begünstigte.

Die Projektevaluationen der DEZA orientieren sich in der Regel an allen drei Zielen. Bei der Planung einer Evaluation ist im Pflichtenheft festzuhalten, welchem Zweck bzw. welchen Zwecken die Evaluation dient.

Beim Begriff «Evaluation» stützt sich die DEZA auf die Definition des Entwicklungshilfesausschusses der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD/DAC):

«Eine Evaluation ist eine systematische und objektive Beurteilung einer geplanten, laufenden oder abgeschlossenen Massnahme, ihrer Gestaltung, Umsetzung und Ergebnisse. Ziel ist es, ihre Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, ihren Impact und ihre Nachhaltigkeit zu bestimmen. Der Begriff «Evaluation» bezeichnet ferner den Prozess, in dem der Wert oder die Bedeutung einer Massnahme bestimmt wird.»³

Für die DEZA muss eine Evaluation *nützlich, glaubwürdig* und *unabhängig* sein.⁴

³ OECD (2024). *Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisbasiertes Management für nachhaltige Entwicklung (zweite Ausgabe)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cfda7a8c-de-en>.

⁴ Gestützt auf: United Nations Evaluation Group, UNEG (2016). *Norms and Standards for Evaluation*. New York. Die UNEG ist ein organisationsübergreifendes Fachgremium, in dem die für Evaluationen zuständigen Stellen innerhalb des UNO-Systems vertreten sind. Weitere UNEG-Normen befassen sich mit Ethik, Professionalität und Transparenz. Siehe auch: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (2021) *Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit, Leitlinien des BMZ*, Bonn und Berlin.

Für die Durchführung einer glaubwürdigen Evaluation ist es wichtig, dass die Evaluatorinnen und Evaluatoren fachlich qualifiziert, unvoreingenommen und unbefangen (d.h. unabhängig) sind und dass sie zur Gewinnung von Erkenntnissen Evaluationsmethoden anwenden. Die Einbindung von Stakeholdern, z.B. einer (internen) Referenzgruppe oder gemischter Evaluationsteams (externe Expertinnen und Experten und DEZA-Mitarbeitende), erhöht den Nutzen der Evaluation.

Evaluationsarchitektur und Gouvernanz

Die DEZA unterscheidet zwischen einer dezentralen Evaluationsfunktion (in der Verantwortung der operationellen Einheiten) und der zentralen Evaluationsfunktion (in der Verantwortung der Direktion). Die Direktion der DEZA überträgt die Verantwortung für die Durchführung von Evaluationen an die Fachstelle Evaluation und Controlling (EC). Sie genehmigt die Evaluationsplanung für zentrale Evaluationen im jeweiligen Zeitraum der Strategie der internationalen Zusammenarbeit. Die Planung wird bei Bedarf aktualisiert. Zudem ist die Direktion für die Ausarbeitung der Management Responses zu den themati-

schen und institutionellen Evaluationen verantwortlich. Die Direktion fördert die Nutzung von Evidenz auf institutioneller Ebene.

Die Fachstelle EC beauftragt und verwaltet im Auftrag der Direktion thematische und institutionelle Evaluationen, eine begrenzte Anzahl von Evaluationen von Kooperationsprogrammen und einige Ex-post-Evaluationen. Die von der Fachstelle EC durchgeführten Evaluationen gelten als externe und unabhängige Evaluationen. Die Fachstelle EC ist für den gesamten Prozess der von ihr verwalteten Evaluationen verantwortlich, vom Konzept bis zum Abschluss und zum Monitoring der Folgemaßnahmen. Die operationellen Einheiten der DEZA unterstützen diese Evaluationen nach Kräften und wirken daran mit, da sie für die DEZA von zentraler Bedeutung sind. Die Fachstelle EC definiert die Qualitätsstandards für dezentrale Evaluationen und beurteilt deren Qualität regelmässig.

Die operationellen Einheiten sind für Projekt- und Programmevaluationen zuständig, die von externen Evaluatorinnen und Evaluatoren durchgeführt werden. Diese Evaluationen machen den Grossteil der Evaluationen in der DEZA aus. Pro Jahr werden bei rund 10 Prozent der laufenden Projekte dezentrale Evaluationen durchgeführt.

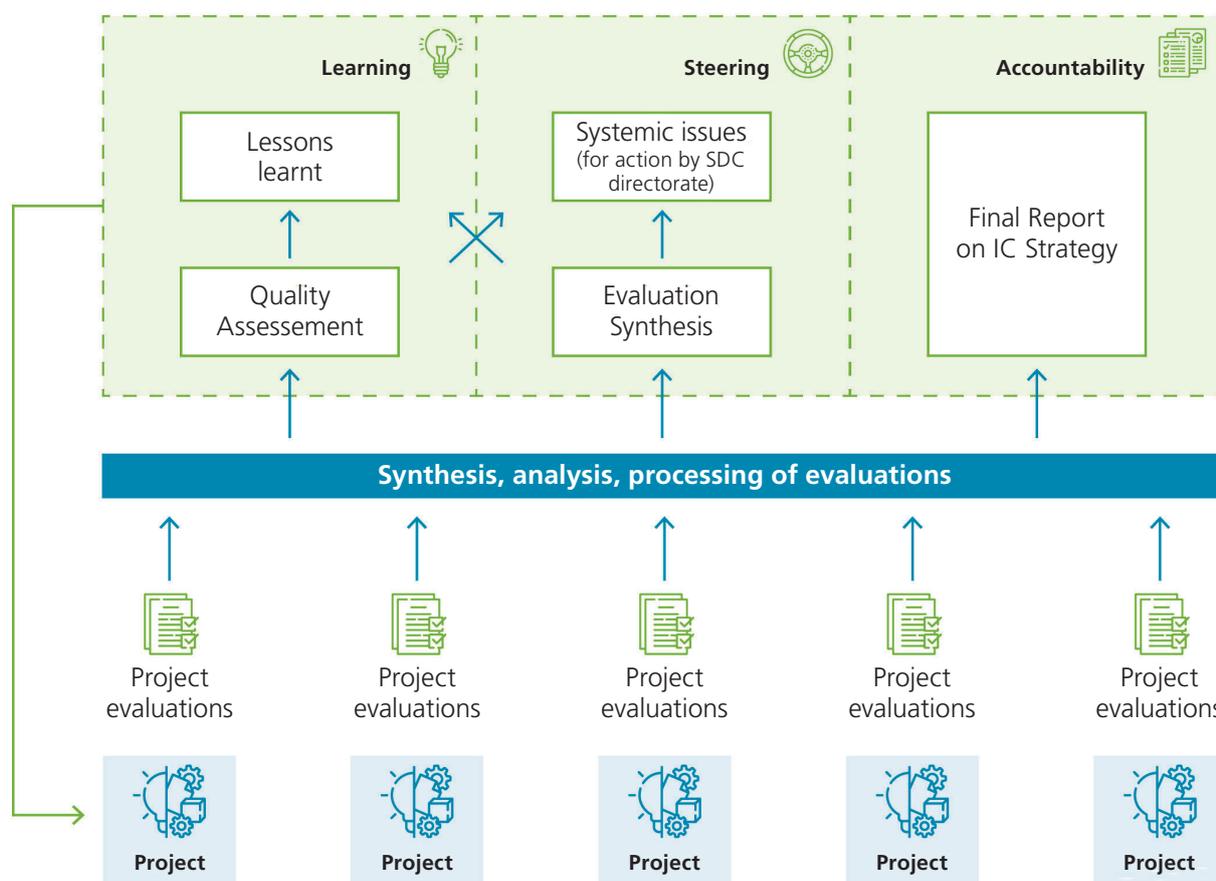


Abbildung 2: Dezentrale Evaluationen tragen in der DEZA zur Rechenschaftslegung, zur Steuerung und zum Lernen bei.

Dabei nehmen die operationellen Einheiten insbesondere folgende Aufgaben wahr:

- Planung und Koordination von Evaluationen sowie Follow-up von Empfehlungen.
- Mitwirkung bei Evaluationen der Fachstelle EC, d. h. bei Koordinations- und Leitungsaufgaben, Mitwirkung in Referenz-, Steuerungs- oder Kernlerngruppen (CLP), Bereitstellung von Daten und Informationen, Mitwirkung bei Interviews oder Diskussionen von Fokusgruppen.

Es ist wichtig, zwischen *Audit, Monitoring und Evaluation* zu unterscheiden: Evaluationen werden in der Regel punktuell und extern durchgeführt, untersuchen Programm- oder Projektziele und -logik, sind methodisch fundiert, ziehen Schlussfolgerungen und sprechen Empfehlungen aus. Der Begriff *Monitoring* bezeichnet eine kontinuierliche, intern und/oder von der durchführenden Organisation ausgeübte Kontrolle des Umsetzungsprozesses, bei der anhand festgelegter Indikatoren deskriptive Daten erhoben werden. Für bestmögliche Ergebnisse bezüglich Steuerung von Prozessen und Strategie sowie Lernen sollten die beiden Methoden kombiniert werden. Audits stellen die Einhaltung von Vorgaben sicher. Sie dienen vor allem der Qualitätssicherung und der (finanziellen) Rechenschaftslegung.

Die Fachstelle EC der DEZA und die Evaluationseinheiten der beiden anderen Bundesstellen für internationale Zusammenarbeit, d. h. der Leistungsbereich Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) und die Abteilung Frieden und Menschenrechte (AFM) im Staatssekretariat EDA, stehen im Austausch und koordinieren gegebenenfalls ihre Tätigkeiten. Wenn angezeigt, werden gemeinsame strategische

Evaluationen durchgeführt. Die drei genannten Einheiten vertreten die Schweiz auch gemeinsam in einschlägigen nationalen und internationalen Evaluationsnetzwerken wie dem OECD-DAC Evaluation Network (EvalNet).

Dezentrale, externe Evaluationen, die von operationellen Einheiten in Auftrag gegeben werden, sind nicht nur für die auftraggebende Einheit relevant. Sie tragen einerseits zur Steuerung, zum Lernen und zur Rechenschaftslegung im Rahmen des jeweiligen Projekts oder Programms bei, andererseits aber auch zum institutionellen Lernen, zur Prozessoptimierung und zur übergeordneten Rechenschaftslegung (vgl. Abbildung 2). In aggregierter Form vermitteln sie einen Überblick über die Erfolgsquote der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit und tragen zur Analyse im Schlussbericht zur Umsetzung der IZA-Strategie bei.

Die DEZA ist ausserdem bestrebt, in ihren Partnerländern die Evaluationskompetenzen zu stärken. Zu diesem Zweck werden spezielle Schulungs- und Kapazitätsaufbauprogramme durchgeführt oder Tandems von erfahrenen und weniger erfahrenen Evaluatoreninnen und Evaluatoren gebildet. Gemischte und vielfältige Evaluationsteams liefern relevantere und glaubwürdigere Evaluationsergebnisse und ermöglichen gegebenenfalls eine Lokalisierung der Hilfe.

Evaluationstypen

Die DEZA unterscheidet zwischen den folgenden, häufig verwendeten Evaluationstypen mit spezifischen Eigenschaften:

- Zentrale Evaluationen, die von der Fachstelle EC in Auftrag gegeben und geleitet werden.
- Dezentrale Evaluationen, die von den operationellen Einheiten der DEZA (thematische Sektionen und Kooperationsbüros) in Auftrag gegeben und geleitet werden.

Evaluationstyp	Kurzbeschreibung	zentral/ dezentral	Häufigkeit
Projekt-/ Programm- evaluation	Im Laufe eines Projekts oder Programms zu Steuerungszwecken durchgeführte Evaluation. Möglich ist auch eine Ex-post- oder eine rigorose Impact-Evaluation. In der Regel werden externe Expertinnen und Experten beauftragt (externe Evaluation), manchmal auch unter Mitwirkung interner Peers (gemischtes Team).	dezentral	80–100 pro Jahr
Evaluation von Kooperations- programmen	Evaluation im Hinblick auf die Planung des nächsten Programmzyklus, die als Grundlage für strategische Überlegungen dient. Sie wird in der Regel von einem gemischten Team aus externen Expertinnen und Experten und internen Peers durchgeführt. Wenn zentral durchgeführt: Die Fachstelle EC beauftragt ein externes Expertenteam und wählt die internen Peers aus.	beides	zentral und dezentral: 2–3 pro Jahr

Evaluationstyp	Kurzbeschreibung	zentral/ dezentral	Häufigkeit
Thematische/ institutionelle Evaluation	Thematische Evaluationen, die von der Fachstelle EC durchgeführt werden, befassen sich mit der Leistung thematischer Portfolios, die für die IZA-Strategie von grosser Bedeutung sind. Institutionelle Evaluationen befassen sich mit sektorübergreifenden institutionellen Fragen, die für die Durchführung der Entwicklungszusammenarbeit relevant sind. Thematische/institutionelle Evaluationen werden von internen Kernlerngruppen (CLP) begleitet und richten sich an die Direktion der DEZA. Ihre Ergebnisse dienen der Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene.	zentral	4 pro Jahr
Ex-post-Projekt- evaluation	Evaluation, die idealerweise 2–5 Jahre nach Abschluss der Entwicklungsmassnahme durchgeführt wird. Sie beurteilt die Nachhaltigkeit der Ergebnisse und Wirkungen eines Projekts im Laufe der Zeit. Sie dient als Basis für Wirkungs- und Ergebnisberichte und trägt somit zur Rechenschaftslegung bei. Die Fachstelle EC wählt die Projekte alle zwei Jahre nach dem Zufallsprinzip aus.	zentral	1–2 pro Jahr
Externe Evaluation	Evaluation, die von Stellen oder Personen ausserhalb der operationellen Bereiche der DEZA durchgeführt wird.	beides	
Impakt-Evaluation	Evaluation, welche die Erreichung der übergeordneten Ziele (direkte und langfristige Wirkung) und die kausalen Effekte einer Entwicklungsmassnahme ermittelt. Eine rigorose Impakt-Evaluation zielt auf die kausale Zuordnung beobachteter Veränderungen auf eine Entwicklungsmassnahme mittels experimenteller oder quasiexperimenteller Designs. Bei der DEZA wurden in den letzten 10 Jahren rund 15 Projektevaluationen gezielt nach dieser Methode durchgeführt.	beides	

Ein weiterer Evaluationstyp ist die Selbstevaluation, bei der ohne externe Evaluatorinnen oder Evaluatoren eine interne Beurteilung durchgeführt wird, meist auf Projekt- oder Organisationsebene. Review (Überprüfung) ist eine übergeordnete Bezeichnung für eine Beurteilung im weiteren Sinne, einschliesslich Evaluationen im Sinne dieser Richtlinien.

Evaluationsgrundsätze

Evaluationen sind ein fester Bestandteil der DEZA-Kultur und des ergebnisorientierten Managements. Sie tragen zu einer grösseren Kohärenz der Entwicklungszusammenarbeit und zu einer evidenzbasierten Entscheidungsfindung bei. Damit eine Evaluation ihren dreifachen Zweck erfüllt (Steuerung, Lernen und Rechenschaftslegung), muss sie nützlich, glaubwürdig und unabhängig sein.

Evaluationen werden partnerschaftlich und transparent durchgeführt. Sie orientieren sich an den Prioritäten und Bedürfnissen der Partnerländer und berücksichtigen die Wechselwirkungen zwischen den Kerndimensionen nachhaltiger Entwicklung (soziale, ökologische und wirtschaftliche Dimension). Evaluationen berücksichtigen und disaggregieren die Perspektiven und Realitäten verschiedener Bevölkerungsgruppen, wobei ein besonderer Fokus auf vulnerable Grup-

pen und geschlechtsspezifische Aspekte gelegt wird. Evaluationen streben Vielfalt an, indem sie unter anderem lokales, regionales und internationales Fachwissen einbeziehen.

Eine Evaluation sollte sich formell an gewisse Standards halten, in denen die wesentlichen Grundsätze definiert sind, welche die Glaubwürdigkeit der Evaluation stärken und ihre Qualität steigern. Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) hat *Evaluationsstandards* entwickelt, die zuhanden der Evaluatoreninnen und Evaluatoren, aber auch zuhanden der auftraggebenden Personen die zentralen Qualitätsanforderungen an Evaluationen definieren.⁵ Die *OECD/DAC-Standards* aus dem Jahr 1991 sind in der Publikation *Principles for Evaluation of Development Assistance*⁶ und in den *Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung (2010)* beschrieben.⁷

⁵ SEVAL Standards – SEVAL

⁶ OECD (1991). *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, Entwicklungshilfesausschuss, Paris, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2755284.pdf>.

⁷ OECD (2010). *Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung*, Entwicklungshilfesausschuss, Paris.

Damit eine Evaluation bei der DEZA verlässliche Erkenntnisse liefert, muss sie den Evaluationsgrundsätzen entsprechen und die darin definierten Mindeststandards erfüllen.

Nützlichkeit	<p>Evaluationsgrundsatz</p> <p>Wird eine Evaluation in Auftrag gegeben, muss die klare Absicht bestehen, die daraus resultierenden Erkenntnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen als Grundlage für Entscheidungen und Massnahmen zu nutzen. Eine Evaluation ist dann nützlich, wenn sie einen relevanten und rechtzeitigen Beitrag zum institutionellen Lernen, zu fundierten Entscheidungsfindungsprozessen und zur Rechenschaftslegung über die Ergebnisse leistet. Eine Evaluation kann auch über die Organisation hinaus nützlich sein, indem sie zum Wissensaufbau und Stakeholdermanagement beiträgt.</p>
	<p>Mindeststandard</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Evaluation wird vor wichtigen Entscheidungen oder Veränderungen durchgeführt. Die Entscheidungsträger sind offen für Evidenz. • Die Fragestellungen sind klar formuliert. Die Anzahl Fragen ist angemessen. • Die Empfehlungen sind umsetzbar, an Adressaten gerichtet und priorisiert. • Die relevanten Stakeholder sind am Prozess beteiligt.
Glaubwürdigkeit	<p>Evaluationsgrundsatz</p> <p>Eine Evaluation muss glaubwürdig sein. Voraussetzungen für eine glaubwürdige Evaluation sind Unabhängigkeit, Unparteilichkeit und methodische Qualität. Weitere wesentliche Voraussetzungen für Glaubwürdigkeit sind transparente Evaluationsprozesse, integrative Ansätze unter Einbezug der relevanten Stakeholder und solide Qualitätssicherungssysteme. Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation beruhen auf qualitativ hochstehenden, objektiven, zuverlässigen und validen Daten sowie auf einer belastbaren quantitativen und qualitativen Analyse der vorhandenen Evidenz. Glaubwürdigkeit setzt voraus, dass die Evaluation auf einer ethischen Vorgehensweise basiert und von qualifizierten und kulturell kompetenten Evaluatoren durchgeführt wird.</p>
	<p>Mindeststandard</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Evaluation wird von professionellen und qualifizierten Fachpersonen durchgeführt. • Ansatz, Design und Methoden der Evaluation sind fundiert. • Datenerhebung und -analyse erfolgen durch Triangulation und sind überprüfbar, transparent und fair. • Die Evaluation berücksichtigt beabsichtigte und unbeabsichtigte Ergebnisse. • Der Evaluationsbericht und die Management Response werden veröffentlicht. • Die vereinbarten Massnahmen werden umgesetzt und nachverfolgt.
Unabhängigkeit	<p>Evaluationsgrundsatz</p> <p>Unabhängigkeit setzt Objektivität, berufliche Integrität und Unbefangenheit voraus. Unabhängigkeit ist in allen Phasen des Evaluationsprozesses erforderlich, namentlich bei der Planung der Evaluation, der Formulierung des Auftrags und des Umfangs, der Auswahl des Evaluationsteams, der Beteiligung der Stakeholder, der Durchführung der Evaluation und der Formulierung der Ergebnisse und Empfehlungen. Die Evaluatoreninnen und Evaluatoren müssen unparteiisch sein, was bedeutet, dass die Mitglieder des Evaluationsteams nicht direkt für die politische Ausrichtung, das Design oder das Management des Evaluationsgegenstandes verantwortlich gewesen sein (oder in naher Zukunft sein) dürfen. Bei einer Evaluation ist Unabhängigkeit zum Zwecke der Glaubwürdigkeit erforderlich, denn sie beeinflusst die Art und Weise, wie die Evaluationsergebnisse genutzt werden, und ermöglicht es den Evaluatoreninnen und Evaluatoren, während des gesamten Evaluationsprozesses unparteiisch und frei von unangemessener Beeinflussung zu sein.</p> <p>Mindeststandard</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Evaluatoreninnen und Evaluatoren sind unabhängig, unparteiisch und unvoreingenommen. • Die Evaluatoreninnen und Evaluatoren haben Zugang zu Dokumenten und Stakeholdern. • Keine Interessenkonflikte, keine unzulässige Beeinflussung und kein Druck. • Der Evaluationsprozess hält sich zu jedem Zeitpunkt konsequent an ethische und rechtliche Standards. • Die Evaluation berücksichtigt und nutzt Diversität (im Team, im Ansatz, in der Datenerhebung).

Tabelle 1: Evaluationsgrundsätze und Mindeststandards

Evaluationskriterien

Wie die meisten OECD/DAC-Mitglieder stützt sich auch die DEZA bei ihren Evaluationen auf die sechs vom DAC definierten Kriterien. Die 1991 erstmals veröffentlichten und seitdem mehrfach überarbeiteten DAC-Evaluationskriterien (Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und Impact) sind zum internationalen Standard für die Planung und Durchführung von Evaluationen der Entwicklungszusammenarbeit geworden.⁸

Gemäss international bewährter Praxis sollen die Kriterien entsprechend dem Zweck und der Bedeutung der jeweiligen Evaluation sowie unter Berücksichtigung der besonderen Merkmale des betreffenden Projekts oder Programms zur Anwendung kommen. Es ist also nicht zwingend erforderlich, alle Kriterien zu verwenden. Bei einem Kooperationsprogramm beispielsweise sollte sich die Evaluation auf die Kriterien Relevanz, Kohärenz und Effektivität konzentrieren und gleichzeitig das Wirkungspotenzial untersuchen.

«Die Kriterien sollen nicht standardmässig und starr oder im Sinne einer Checkliste auf jede Entwicklungsmassnahme angewandt werden. Vielmehr sollen sie mit Blick auf die zu evaluierende Massnahme sorgfältig interpretiert und gründlich erwogen werden. Eine Evaluation verlangt Flexibilität und erfordert individuell angepasste Kriterien.»⁹

Damit die Ergebnisse der Evaluation im Rahmen der Rechenschaftslegung mit den Zielen der IZA-Strategie der internationalen Zusammenarbeit der Schweiz in Verbindung gebracht werden können, muss die Evaluation unter dem Kriterium der *Kohärenz* darlegen, inwieweit die Entwicklungsmassnahme mit der IZA-Strategie übereinstimmt.

Für Evaluationen im Bereich der humanitären Hilfe galten lange andere Prioritäten als für solche zu Entwicklungsmassnahmen. Das *Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP)* hatte sich deshalb dafür ausgesprochen, die DAC-Kriterien um drei zusätzliche Kriterien zu ergänzen: Deckungsgrad, Koordination und Anschlussfähigkeit.¹⁰



Abbildung 3: DAC-Evaluationskriterien

⁸ Das DAC-Netzwerk Entwicklungsevaluation hatte ursprünglich nur fünf Evaluationskriterien vorgeschlagen. Kohärenz wurde bei der letzten umfassenden Überarbeitung im Jahr 2019 neu hinzugefügt.

⁹ *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, OECD 2021, S. 24.

¹⁰ Vgl. *Evaluating humanitarian action using the OECD DAC criteria*, ALNAP 2006.

Erfahrungsgemäss lassen die bestehenden Kriterien und der erwähnte flexible Ansatz genügend Spielraum für eine Evaluation von humanitären Massnahmen, so dass keine zusätzlichen Anforderungen nötig sind. Aktuelle Studien haben gezeigt, dass die zusätzlichen Kriterien nur selten angewandt werden und leicht in die DAC-Kriterien Effektivität (Deckungsgrad und Koordination) und Nachhaltigkeit (Anschlussfähigkeit) integriert werden können.¹¹

Im Sinne eines *Nexus-Ansatzes* (Kombination von Entwicklungszusammenarbeit und humanitärer Hilfe) empfiehlt die Fachstelle EC für die Evaluation humanitärer Massnahmen die Anwendung der DAC-Kriterien, angepasst an den jeweiligen Zweck der Evaluation und gegebenenfalls unter Berücksichtigung spezifischer Fragestellungen.

Evaluationsplanung und Pflicht zur Evaluation

Die Evaluationsplanung gehört zur Planungsphase eines Projekts (Projektbeschreibung, Kreditantrag) oder eines Programms. Eine Evaluation ist in jeder Projektphase, für jedes Projektbudget, für jede Projektart usw. möglich.

Eine Evaluation kann gewisse Schlüsselfragen eingehend untersuchen. Für die auftraggebende Stelle, die zu evaluierende Massnahme, die involvierten Stakeholder und das Evaluationsteam entsteht ein erheblicher Aufwand. Die im Rahmen der Evaluation zu untersuchenden Fragestellungen müssen deshalb von ausreichender Bedeutung sein, um diesen Aufwand zu rechtfertigen. Die Evaluation muss eine adäquate Beantwortung dieser Fragen ermöglichen. Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein:

1. Die Fragen können durch eine Evaluation beantwortet werden.
2. Die Ergebnisse der Evaluation stehen zeitnah, das heisst rechtzeitig, zur Verfügung, damit sie für Änderungen, neue Projekte, Entscheidungen usw. berücksichtigt werden können.
3. Die für die Durchführung der Evaluation erforderlichen Daten liegen vor und sind verfügbar und/oder können erhoben werden.
4. Es ist ein ausreichendes Budget vorhanden.
5. Die Voraussetzungen für eine unabhängige Evaluation sind gegeben.

Im Hinblick auf die Rechenschaftslegung, die Steuerung und das Lernen ist bei Bedarf nach jeder Projektphase eine Evaluation angezeigt. In bestimmten Fällen ist eine Evaluation aus Gründen der Rechenschaftspflicht obligatorisch. Ob zwingend eine Evaluation durchzuführen ist, hängt vom Gesamtbudget aller Projektphasen ab.

- *20 Millionen Franken oder mehr*: eine Evaluation ist für jede Projektphase obligatorisch.
- *10 Millionen Franken oder mehr*: eine Evaluation ist einmal während des Projekts obligatorisch.

Wird ein Projekt nur einmal evaluiert, wird die Evaluation idealerweise gegen Ende der ersten Phase (während der ersten vier Jahre eines Projekts) durchgeführt, um wichtige Erkenntnisse für die nachfolgenden Phasen zu gewinnen. Ansonsten kann die Evaluation auch nach Abschluss des Projekts erfolgen.

Für Kooperationsprogramme und Programmrahmen ist eine Evaluation empfohlen, sie ist jedoch nicht obligatorisch. Idealerweise findet sie im vorletzten Jahr des Kooperationsprogramms oder Programmrahmens statt, damit die Erkenntnisse zur Formulierung des nächsten Programms oder Rahmens genutzt werden können.

Die *Gesamtverantwortung für den Evaluationsprozess* liegt beim Leitungsteam der zuständigen operationellen Einheit. Es muss sicherstellen, dass

1. die Evaluation mit einer vom Leitungsteam der zuständigen operationellen Einheit unterzeichneten Management Response abgeschlossen wird. Das Leitungsteam muss ausserdem sicherstellen, dass die vereinbarten Massnahmen umgesetzt und nachverfolgt werden.
2. der Evaluationsbericht und die Management Response veröffentlicht werden.

¹¹ Vgl. *Review of OECD DAC criteria for evaluating humanitarian action*, ALNAP 2023.

Evaluationsprozess

Tabelle 2 enthält einen Überblick über die wichtigsten Schritte des Evaluationsprozesses. DEZA interne Schulungen sind als Teil des QD-Trainingszyklus oder über EC verfügbar.

Schritt	Evaluationen von Projekten, Kooperationsprogrammen und Programmrahmen
0	<p>Instrument wählen</p> <p>Bevor ein Evaluationsprozess lanciert wird, gilt es zu entscheiden, ob eine Evaluation das richtige Instrument ist. Andere mögliche Instrumente sind zum Beispiel ein Gutachten und eine Machbarkeitsstudie. Eine Evaluation stützt sich auf bestehende Analysen, Gutachten und Daten. Eine Evaluation kann ein Monitoringsystem, ein Risikomanagementsystem, eine Projektprüfung usw. nicht ersetzen. Ist die betreffende Entwicklungsmassnahme überhaupt evaluierbar?</p> <p>→ Die zu klärenden Fragen sind definiert. Es wird ein geeignetes Instrument eingesetzt.</p>
1	<p>Evaluation konzipieren</p> <p>Im Pflichtenheft (<i>Terms of Reference, ToR</i>) bzw. im Approach Paper (AP) sind folgende Aspekte der Evaluation schriftlich zu definieren: Ansatz, Design, Fragestellungen, einzubeziehende Projekte und Programme, Zeitraum, geografisches Gebiet, Zeitplan, Feldbesuche und zu konsultierende Stakeholder.</p> <p>Gegebenenfalls wird eine Begleitgruppe gebildet oder es werden DEZA-Mitarbeitende ins Evaluationsteam (Peers) entsandt.</p> <p>→ Die Evaluation ist klar definiert und ist für die Beteiligten und die Mitglieder des Evaluationsteams leicht verständlich.</p>
2	<p>Evaluatorinnen und Evaluatoren wählen</p> <p>Die Anforderungen sind in einem Pflichtenheft zu definieren, das Vergabeverfahren ist verbindlich einzuhalten.</p> <p>→ Es werden qualifizierte und kompetente Evaluatorinnen und Evaluatoren gewählt.</p>
3	<p>Evaluation beginnen</p> <p>Als erstes wird ein Kick-off-Treffen organisiert. Die Evaluatorinnen und Evaluatoren sichten die Dokumente. In der Vorbereitungsphase analysieren sie das Design, die Methode, den Umfang, die Reichweite, die Evaluationsfragen, die Feldbesuche und den Zeitplan und präsentieren ihre Erkenntnisse in einem <i>Inception Report (IR)</i>. Der IR wird in einer Sitzung erörtert und anschliessend finalisiert.</p> <p>→ Es besteht ein gemeinsames und dokumentiertes Verständnis von Zweck, Umfang, Reichweite, Design und Methode der Evaluation.</p>
4	<p>Evaluation durchführen</p> <p>Die Evaluatorinnen und Evaluatoren analysieren Unterlagen, sammeln Daten, führen Interviews und Gespräche in Fokusgruppen usw. durch, besuchen Projektstandorte und konsultieren andere relevante Quellen. Die Ergebnisse werden an einer Sitzung präsentiert (Debriefing oder Kapitalisierung). Es geht in erster Linie darum, die Erkenntnisse zu präsentieren, diese sachlich abzusichern und sicherzustellen, dass die Stakeholder sie verstehen und nachvollziehen können.</p> <p>→ Es werden fundierte, dokumentierte und verständliche gemeinsame Erkenntnisse vorgelegt.</p>

Schritt	Evaluationen von Projekten, Kooperationsprogrammen und Programmrahmen
5	<p>Evaluationsbericht erstellen</p> <p>Vorläufiger Evaluationsbericht Auf der Grundlage der Erkenntnisse und des Feedbacks aus der Sitzung formulieren die Evaluatorinnen und Evaluatoren Schlussfolgerungen und darauf aufbauend Empfehlungen. Der Kontext, der Ansatz, das Design, die Methode, die Grenzen, die Fragestellungen und die Erkenntnisse der Evaluation sowie die Schlussfolgerungen und Empfehlungen werden in einem Berichtsentwurf dargelegt.</p> <p>Der Bericht wird in einer Sitzung besprochen. Im Vordergrund stehen sachliche Korrektheit, Klarheit sowie prägnante und umsetzbare Empfehlungen. Die Empfehlungen müssen priorisiert und adressiert sein. Der Bericht darf nicht das Ergebnis einer Verhandlung sein, sondern soll eine unabhängige Meinung wiedergeben. Die DEZA kann damit einverstanden sein oder nicht. Eine abweichende Auffassung ist in Ordnung.</p> <p>Finaler Evaluationsbericht Anhand der Rückmeldungen zum Berichtsentwurf erstellen die Evaluatorinnen und Evaluatoren die Endversion des Evaluationsberichts.</p> <p>→ Es liegt ein sachlich korrekter Bericht vor, der leicht zu lesen und zu verstehen ist. Die Empfehlungen sind umsetzbar, adressiert und priorisiert.</p>
6	<p>Evaluationsergebnisse nutzen und kommunizieren</p> <p>Management Response Auf der Grundlage des endgültigen Evaluationsberichts verfasst das Leitungsteam die Management Response. Sie enthält eine Bewertung der Evaluation und des Evaluationsprozesses, nimmt Stellung zu den einzelnen Empfehlungen (einverstanden, teilweise einverstanden, nicht einverstanden) und definiert Massnahmen zur Umsetzung der Empfehlungen, einschliesslich Fristen und Zuständigkeiten.</p> <p>Verbreitung Der Evaluationsbericht und die Management Response werden veröffentlicht. Die Evaluation ist an die <i>Fachstelle Evaluation und Controlling</i> zur Aufnahme in die <i>Datenbank der Evaluationsberichte der DEZA</i> weiterzuleiten und wird über das Informationssystem <i>ARAMIS</i> öffentlich zugänglich gemacht. Weitere Verbreitungsmassnahmen wie Workshops, Präsentationen, Webinare, Mailing-Listen usw. sind gegebenenfalls sinnvoll. Dabei ist zu berücksichtigen, in welchem Mass eine Evaluation zum institutionellen Lernen beitragen kann.</p> <p>Follow-up Die oder der Programmverantwortliche überwacht die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen bis zu einem bestimmten Schwellenwert, z. B. Umsetzung zu 80 Prozent.</p> <p>→ Die Ergebnisse der Evaluation sind veröffentlicht und sind den betroffenen Stakeholdern bekannt. Sie dienen der Steuerung, dem Lernen und der Rechenschaftslegung. Massnahmen sind definiert und werden umgesetzt.</p>

Tabelle 2: Evaluationsprozess

Anhänge

Anhang 1: Schweizer Akteure in den Bereichen Audit, Monitoring und Evaluation

In den Bereichen Audit, Monitoring und Evaluation sind die folgenden Akteure involviert: (nationale) Programmbeauftragte, Linienvorgesetzte und die Fachstelle Evaluation und Controlling der DEZA; Interne Revision EDA, Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) und Parlamentarische Verwaltungskontrolle (PVK).

Akteur	Verantwortlichkeiten
Operationelle Einheiten der DEZA	Das Leitungsteam der operationellen Einheit ist für Projekt- und Programmevaluationen verantwortlich, inkl. Zeitplan, Umfang, Design, Durchführung, <i>Management Response</i> und Follow-up.
Fachstelle Evaluation und Controlling (EC)	Ist verantwortlich für die Evaluationsrichtlinien und gemeinsam mit QD für die How-to-Note und die Schulungen. Führt im Auftrag der DEZA-Direktion thematische und institutionelle Evaluationen sowie Evaluationen von Kooperationsprogrammen durch.
Interne Revision EDA	Prüft die Zuverlässigkeit und Integrität von finanziellen und betrieblichen Berichterstattungen und die Einhaltung von internen und externen Vorgaben für Projekte und Kooperationsprogramme. Nimmt Stellung zur Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes; Berät zu Risikomanagement, internen Kontrollsystemen sowie Führungs- und Managementfragen.
Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)	Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) ist das oberste Finanzaufsichtsorgan des Bundes. Sie handelt im Rahmen der verfassungsmässigen und gesetzlichen Vorschriften unabhängig und selbständig. Sie übt die Finanzaufsicht über der Bundesverwaltung aus und klärt insbesondere ab, ob die Mittel sparsam eingesetzt werden, Kosten und Nutzen in einem günstigen Verhältnis stehen und die finanziellen Aufwendungen die erwartete Wirkung haben. ¹²
Parlamentarische Verwaltungskontrolle (PVK)	Die Parlamentarische Verwaltungskontrolle (PVK) ist der Evaluationsdienst der Bundesversammlung und untersteht den Geschäftsprüfungskommissionen (GPK) der eidgenössischen Räte. Sie führt Evaluationen zur Rechtmässigkeit, Zweckmässigkeit und Wirksamkeit der Tätigkeiten der Bundesbehörden durch. ¹³
Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL)	Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) ist der nationale Verband der Evaluationsfachleute und der Stakeholder von Evaluationen.

Tabelle 3: Schweizer Akteure in den Bereichen Audit, Monitoring und Evaluation

¹² <https://www.efk.admin.ch/de> [24.08.2023] und Finanzkontrollgesetz, FKG vom 28. Juni 1967 (Stand am 1. Januar 2018).

¹³ <https://www.parlament.ch/de/organe/kommissionen/parlamentarische-verwaltungskontrolle-pvk> [24.08.2023].

Anhang 2: Internationale Organisationen im Bereich Evaluation

Die gegenseitige Rechenschaftspflicht ist gemäss den OECD/DAC-Leitprinzipien *Managing for Sustainable Development Results*¹⁴ ein allgemein anerkannter Grundsatz. Evaluationen von Projekten und Programmen leisten einen wesentlichen Beitrag dazu. Bilaterale und multilaterale Geberorganisationen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit verfügen über ihre eigenen spezifischen Evaluationssysteme. Sie basieren auf den OECD/DAC-Prinzipien für angemessene Evaluationssysteme.¹⁵ Die wichtigsten gemeinsamen Merkmale sind im Folgenden aufgeführt.

Organisation	Ressourcen
Multilaterale Organisationen	
Die <i>Independent Evaluation Group</i> (IEG) der Weltbankgruppe (WBG) evaluiert die Entwicklungsmassnahmen der WBG im Hinblick auf deren Wirksamkeit.	Die IEG macht sich für die Anwendung von Evaluationsmethoden stark. Sie veröffentlicht Evaluationsrichtlinien und insbesondere Informationen zu Evaluationsmethoden (<i>IEG Evaluation Methods Resources</i>).
Das <i>Independent Evaluation Office</i> (IEO) des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP) führt unabhängige thematische und programmatische Evaluationen durch und definiert Evaluationsstandards und -richtlinien.	Das IEO unterhält Informationsplattformen zu <i>Ressourcen im Bereich Evaluationen</i> und <i>Evaluationsmethoden</i> mit Berichten, Richtlinien, Methoden, Instrumenten und Vorlagen.
Die <i>United Nations Evaluation Group</i> (UNEG) ist das Netzwerk der Evaluationsstellen der UNO-Einheiten, UNO-Sonderorganisationen usw. Sie setzt sich für unabhängige und glaubwürdige Evaluationen im gesamten UNO-System ein.	Sie verfügt über eine <i>Datenbank mit Evaluationsberichten</i> und eine <i>Bibliothek mit Richtlinien und Grundlagendokumenten</i> .
Das <i>Independent Evaluation Office</i> (IEO) der <i>Global Environment Facility</i> (GEF) definiert Mindestanforderungen, überwacht die Tätigkeiten der GEF in den Bereichen Monitoring und Evaluation (M&E) und teilt evaluative Evidenz.	Die Evaluationen und Richtlinien des IEO enthalten nützliche Informationen zum Nexus Umwelt/Entwicklung, zur Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts in Evaluationen und zu Evaluationsmethoden in den Bereichen Transformation, Biodiversität, Klimawandel und Bodendegradation.
Netzwerke	
Das <i>Netzwerk zur Bewertung der Leistungsfähigkeit multilateraler Organisationen</i> (MOPAN) ist ein unabhängiges Netzwerk von Gebern multilateraler Organisationen. Es unterstützt seine Mitglieder bei der Bewertung der Effektivität multilateraler Organisationen im Hinblick auf strategische und betriebliche Aspekte, Beziehungen und Leistung.	Das MOPAN verfügt über eine Bibliothek mit <i>Evaluationen</i> und <i>Studien</i> .

¹⁴ Managing for Sustainable Development Results, Guiding Principles. OECD DAC, 2019. [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2019\)37/FINAL/En/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2019)37/FINAL/En/pdf) [26.01.2024].

¹⁵ OECD DAC (2016): *Evaluation Systems in Development Co-operation: 2016 Review*. OECD Publishing, Paris.

Organisation	Ressourcen
Das <i>Netzwerk Entwicklungsevaluation OECD/DAC</i> (DAC EvalNet) vereint 32 Evaluationsstellen aus bilateralen Agenturen für Entwicklungszusammenarbeit und 11 multilateralen Organisationen. EvalNet will zu besseren Entwicklungsergebnissen beitragen, indem es evaluative Evidenz für strategische Entscheidungen und Lernprozesse nutzt.	Das <i>DAC Evaluation Resource Centre</i> (DEReC) sammelt Evaluationsberichte aller Netzwerkmitglieder. Die Sammlung generiert Evidenz und erleichtert das Lernen.
Die <i>Global Evaluation Initiative</i> (GEI) ist eine globale Koalition, die über einen Treuhandfonds der Weltbank finanziert wird und darauf abzielt, die M&E-Kapazitäten und die Nutzung von Evidenz in Entwicklungsländern zu stärken.	Die GEI bietet zahlreiche Schulungen und Ressourcen an, darunter: <i>BetterEvaluation</i> , eine Wissensplattform mit Tools, Ressourcen und Informationen zu Evaluationsansätzen und -methoden; <i>gLOCAL Evaluation Week</i> , eine jährlich stattfindende Online-Veranstaltung für den regionalen oder über-regionalen Wissensaustausch unter Fachleuten.
Die <i>International Initiative for Impact Evaluation</i> (3ie) sammelt (quasi-)experimentelle Impakt-Evaluationen und fördert deren Nutzung.	Der 3ie <i>Evidence Hub</i> bietet Zugang zu fundierter wissenschaftlicher Evidenz, zum Beispiel eine Sammlung (quasi-)experimenteller Impakt-Evaluationen und systematischer Analysen sowie interaktive Evidenzkarten.
<i>Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab</i> (J-Pal)	Eine Sammlung von <i>Strategiedokumenten</i> und <i>Evaluationen</i> mit Schwerpunkt Entwicklung.
Das <i>Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action</i> (ALNAP) ist ein globales Multi-Stakeholder-Netzwerk. Ziel von ALNAP ist es, eine Verbesserung der Reaktionen auf humanitäre Krisen zu ermöglichen.	Die <i>Ressourcen-Bibliothek Humanitarian Evaluation, Learning and Performance</i> (HELP Library) enthält Evaluationen, Tools, Handbücher, Artikel und vieles mehr.
NGO	
Die <i>International Organisation for Cooperation in Evaluation</i> (IOCE) ist ein weltweiter Zusammenschluss von nationalen und regionalen Freiwilligenorganisationen für professionelle Evaluation (Voluntary Organisations for Professional Evaluation, VOPEs). Die IOCE fördert die Durchführung von Evaluationen und will die Evaluationskapazitäten stärken.	Das <i>VOPE Directory</i> ist ein Verzeichnis von VOPEs auf der ganzen Welt und eignet sich für die Suche nach lokalen Evaluatoreninnen und Evaluatoren.
<i>EvalPartners</i> ist eine Partnerschaft von VOPEs, UNO-Organisationen sowie Organisationen der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft. EvalPartners fördert den Aufbau von Evaluationskapazitäten, stärkt die Zusammenarbeit in der Evaluationsgemeinschaft und unterstützt Innovationen.	EvalPartners unterhält eine <i>Bibliothek</i> mit Veröffentlichungen, Leitfäden und anderen Ressourcen. Zudem bestehen fünf themenspezifische Netzwerke: <i>Gender+</i> , <i>SDG</i> , <i>indigene Völker</i> , <i>Parlamentsmitglieder</i> und <i>junge Evaluatorinnen und Evaluatoren</i> .

Tabelle 4: Internationale Organisationen im Bereich Evaluation

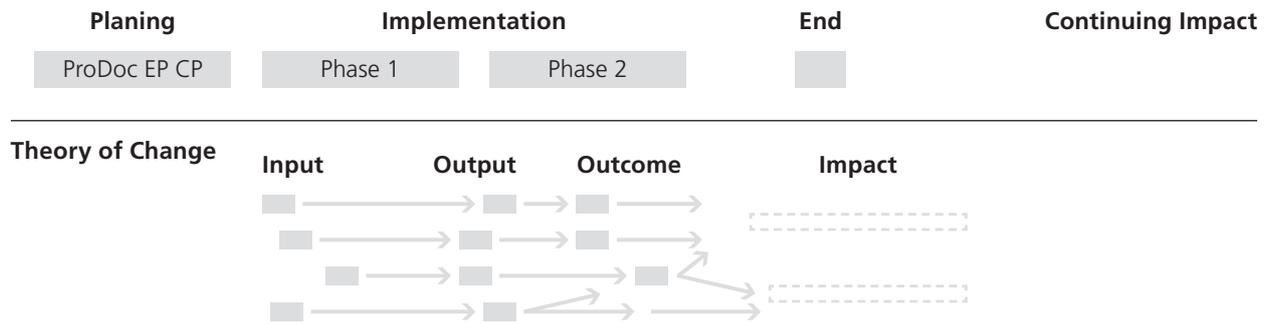
Anhang 3: Referenzdokumente

Literatur

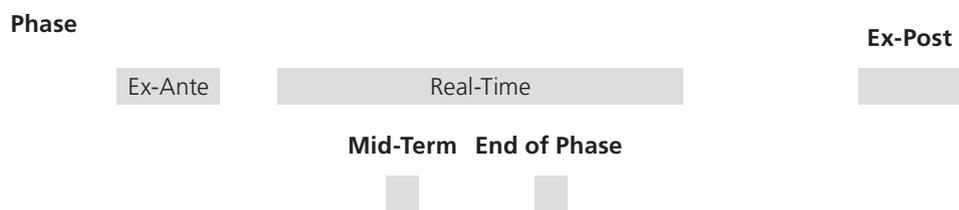
- Viertes Hochrangiges Forum zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit, 2011: Busan Partnership for Effective Development Co-operation, <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf> [02.11.2023].
- ALNAP (2006). Evaluating Humanitarian Action Using the OECD DAC Criteria.
- ALNAP (2023). Review of the OECD DAC criteria for evaluating humanitarian action.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (2021). Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit, Leitlinien des BMZ, Bonn und Berlin.
- OECD (1991). DAC Principles for Evaluation of Development Assistance, Entwicklungshilfeausschuss, Paris.
- OECD (2006). DAC-Reihe Evaluation: Guidance for Managing Joint Evaluations. OECD, Paris. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/37512030.pdf>
- OECD (2010). Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung, Entwicklungshilfeausschuss, Paris. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully, OECD 2021.
- OECD DAC (2016): Evaluation Systems in Development Co-operation: 2016 überarbeitete Ausgabe. OECD, Paris.
- OECD (2023). Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisbasiertes Management für nachhaltige Entwicklung (zweite Ausgabe), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cfda7a8c-de-en>.
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, EDA (2020). Strategie der internationalen Zusammenarbeit 2021–2024. Bern, 2020. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/de/documents/publikationen/Diverses/Broschuere_Strategie_IZA_Web_DE.pdf
- United Nations Evaluation Group, UNEG (2016). Norms and Standards for Evaluation. New York.
- Widmer, Thomas; De Rocchi, Thomas (2012). Evaluation: Grundlagen, Ansätze und Anwendungen. Zürich, Rüegger Verlag.

Anhang 4: Evaluationsprozess

Project



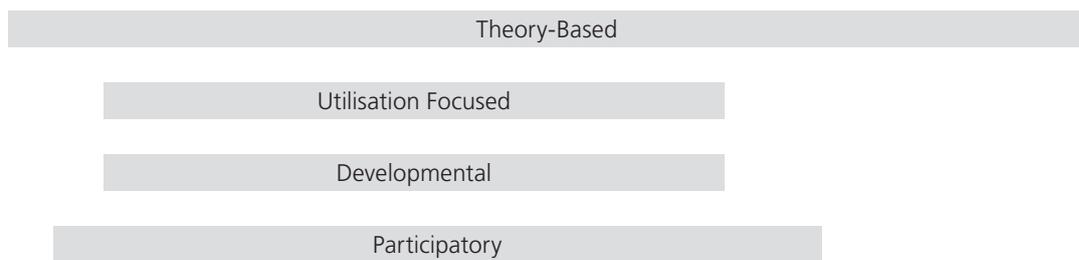
Evaluation



Level of Results



Approach



Time



Anhang 5: Kriterien zur Klassifizierung von Evaluationen

Evaluationen lassen sich anhand der folgenden Kriterien klassifizieren. Der Text in Anführungszeichen stammt aus dem OECD/DAC-Glossar¹⁶.

Evaluationsgegenstand	Projektevaluation: «Evaluation einer einzelnen Massnahme, durch die spezifische Ziele mit einem vorab festgelegten Budget und Umsetzungsplan erreicht werden sollen, häufig im Rahmen eines breiter angelegten Programms. Untersucht werden Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit der Massnahme.»
	Programmevaluation: «Evaluation eines Katalogs an Massnahmen, die kombiniert wurden, um auf globaler, regionaler, Landes- oder Sektorebene spezifische Entwicklungsziele zu erreichen. Hinweis: Ein Entwicklungsprogramm ist von begrenzter Dauer und umfasst mehrere Aktivitäten, die verschiedene Sektoren, Themen und geografische Räume betreffen können.»
	Institution: Evaluation der Funktionsweise einer Institution und deren Fähigkeit, ihren Auftrag zu erfüllen.
	Politik: Evaluation eines bestimmten Politikbereichs.
	Strategie: Evaluation einer Strategie einer Institution, eines Gebers, einer NGO oder einer staatlichen Stelle.
	Thematische Evaluation «Evaluation einer Anzahl ausgewählter Massnahmen, die alle auf eine bestimmte nachhaltige länder-, regionen- und sektorübergreifende Entwicklungspriorität oder -thematik ausgerichtet sind. Hinweis: Thematische Evaluationen überprüfen häufig einen strategischen Ansatz oder ein prioritäres Thema, der bzw. das mehrere Massnahmen betrifft. So kann z. B. evaluiert werden, inwieweit ein Portfolio von Massnahmen in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Beschäftigung die Rechte von Menschen mit Behinderungen stärken kann.»
Zeitpunkt	Sektor(programm)evaluation: «Evaluation eines Bündels von Massnahmen in einem einzelnen Land oder in mehreren Ländern, die allesamt zur Verwirklichung eines spezifischen übergeordneten Ziels beitragen. Hinweis: Ein Sektor umfasst Entwicklungsaktivitäten, die gemeinhin im Rahmen öffentlicher Massnahmen zusammengefasst sind, z. B. in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Landwirtschaft, Verkehr usw.»
	Ex-ante-Evaluation: «Evaluation einer Massnahme vor deren Durchführung.»
	Echtzeitevaluation: «Prozess, der unmittelbare (unabhängige) Evidenz, Einblicke und Feedback liefert, die während der Massnahme in die Entscheidungsfindung, den Lernprozess und die Umsetzung einfließen.»
	Zwischenevaluation: «Evaluation, die etwa in der Mitte der Durchführungsphase einer Massnahme erfolgt.» Sie dient als Grundlage für die Entscheidung, ob die Massnahme fortgesetzt werden soll, und wenn ja, wie sie verbessert werden kann.
	Ex-post-Evaluation: «Evaluation einer Massnahme nach deren Abschluss.» Idealerweise wird die Evaluation zwei bis vier Jahre nach Abschluss des Projekts durchgeführt.

¹⁶ OECD (2023), Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisbasiertes Management für nachhaltige Entwicklung (zweite Ausgabe), OECD Publishing, Paris.

Ergebnisorientierung	<p>Prozessevaluation: «Evaluation der internen Dynamik der Durchführungsorganisationen, ihrer Politikinstrumente, ihrer Mechanismen der Leistungserbringung und Managementpraktiken sowie der Verknüpfungen zwischen den genannten Elementen.»</p> <p>Impakt-Evaluation: «Evaluation, die bewertet, inwieweit mit der Massnahme die übergeordneten Ziele erreicht wurden, und die die Kausalzusammenhänge der Massnahme beleuchtet. Impakt-Evaluationen können experimentelle, quasiexperimentelle und nichtexperimentelle Ansätze nutzen.</p> <p>Hinweis: Manchmal bezieht sich der Begriff auch nur auf die Evaluationen, die die Effekte (einschliesslich Outputs und kurz- und mittelfristigen Wirkungen) einer Massnahme mithilfe einer expliziten kontrafaktischen Analyse erfassen.»</p>
Ansatz	<p>Theoriebasierte Evaluation: Evaluation, die auf der Grundlage einer expliziten Wirkungshypothese oder eines logischen Rahmens durchgeführt wird. Um die Wirkungshypothese zu testen, werden bei theoriebasierten Evaluationen häufig deduktive und induktive Verfahren angewandt. Ein deduktives Verfahren geht von der Wirkungshypothese aus und formuliert Argumente, die zutreffen müssen, wenn die Hypothese richtig ist. Anschliessend werden die Argumente anhand der gemachten Beobachtungen und gesammelten Daten überprüft. Mithilfe der Ergebnisse kann die Wirkungshypothese verworfen oder bestätigt werden. Bei einem induktiven Verfahren werden aus Beobachtungen und Daten Muster abgeleitet. Aus diesen Mustern werden soweit möglich Schlussfolgerungen gezogen. Die Wirkungshypothese wird im Abgleich mit alternativen Wirkungshypothesen getestet, welche die Beobachtungen erklären.</p> <p>Nutzenorientierte Evaluation: Bei nutzenorientierten Evaluationen wird der Nutzerkreis ermittelt und einbezogen. Die Evaluationsergebnisse sollen für die Nutzerinnen und Nutzer nützlich sein. Durch den Einbezug in den Prozess können die intendierten Nutzerinnen und Nutzer wichtige Inputs beisteuern, die Überlegungen besser nachvollziehen, mehr Eigenverantwortung übernehmen und sind daher eher bereit, die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen umzusetzen.</p> <p>Begleitende Evaluation: «Iterativer, integrierter Evaluationsansatz, der insbesondere in einem komplexen oder unsicheren Umfeld Lernprozesse fördern soll. Bei diesem Ansatz erhält das für die Massnahme zuständige Personal in Echtzeit oder nahezu Echtzeit (unabhängiges) Feedback, wodurch kontinuierliches Lernen gefördert wird und Verbesserungen während der Umsetzung möglich sind.»</p> <p>Partizipative Evaluation: «Ansatz, bei dem die Partner (einschliesslich der Zielgruppen) zusammenarbeiten und sich aktiv an der Evaluation beteiligen. Dies umfasst u. a. die Konzipierung von Plänen, die Erhebung und Interpretation von Daten, die Dokumentation und Nutzung von Erkenntnissen sowie die Formulierung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen.»</p> <p>Evaluationssynthese: In einer Evaluationssynthese werden die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus einer Reihe von Evaluationen zusammengefasst (manchmal auch als Meta-Evaluation bezeichnet).</p> <p>Qualitätsassessment: Ein Qualitätsassessment beurteilt die Qualität einer oder mehrerer Evaluationen sowie deren Übereinstimmung mit Evaluationsstandards und bewährten Verfahren (manchmal auch als Meta-Evaluation bezeichnet).</p>

Design	<p>Experimentelles Design: Vor dem Beginn eines Projekts werden die Personen nach dem Zufallsprinzip einer von zwei Gruppen zugeteilt: Personen, die von der Massnahme profitieren (Begünstigte), und Personen, die nicht davon profitieren (Kontrollgruppe). Für beide Gruppen werden Erhebungen durchgeführt. Im Verlauf des Projekts kann die Erhebung wiederholt werden, nach Abschluss des Projekts muss sie wiederholt werden. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ermöglicht es, einen kausalen Zusammenhang zwischen Projekt und Impact festzustellen.</p> <p>Quasiexperimentelles Design: Bei quasiexperimentellen Designs werden statistische Methoden angewandt, um von Personen, die nicht von der Massnahme profitieren, und von denen, die davon profitieren, auf den kausalen Zusammenhang zwischen Projekt und Impact zu schließen. Beispiele für solche Methoden sind: Differenz-von-Differenzen-Analyse, Regressions-Discontinuitäts-Analyse, Zeitreihenanalyse, Instrumentalvariablenmethode und Paneldatenanalyse.</p> <p>Ex-post-facto-Design: Bei einer Ex-post-facto-Evaluation wird während oder nach einem Projekt eine einmalige Studie durchgeführt. Dabei werden unterschiedliche Datenquellen berücksichtigt. Durch den Vergleich möglicher Unterschiede und die Berücksichtigung deren Einflusses auf die Ergebnisse soll der Beitrag eines Projekts zum Impact ermittelt werden.</p>
Verwendungszweck	<p>Formative Evaluation: «Evaluation zum Zweck der Leistungsverbesserung oder Information für die Planung einer Folgephase. Sie erfolgt oft in der Durchführungsphase einer Massnahme. Hinweis: Formative Evaluationen können auch aus anderen Gründen durchgeführt werden, z. B. zur Überprüfung der Einhaltung von Vorschriften, aufgrund von gesetzlichen Vorgaben oder als Teil grösserer Evaluationsinitiativen.»</p> <p>Summative Evaluation: «Untersuchung, die am Ende einer Massnahme (oder einer Phase dieser Massnahme) durchgeführt wird, um festzustellen, inwieweit die erwarteten kurz- und mittelfristigen Wirkungen erzielt wurden. Eine summative Evaluation soll Aufschluss über den Wert oder die Bedeutung der Massnahme geben.</p>
Methode	<p>Zum Zweck der Datenerhebung und -analyse verwendete Methode. Dazu gehören Diskussionen in Fokusgruppen, Beobachtungen, Fragebögen, Messungen, statistische Instrumente, Textanalysen usw.</p>

Anhang 6: Entscheidungsbaum Evaluation

Haben Sie Fragen oder Zweifel im Zusammenhang mit dem Projekt?



Ja



Haben Sie eine Frage zu:

Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit, Impact?	Monitoringsystem oder Monitoringdaten?	Einhaltung von Projektunterlagen, Verträgen usw.?	Projektorganisation, Management und Gouvernanz?	Thematischen/ technischen Aspekten?
↓	↓	↓	↓	↓
	Monitoring-Assessment. Monitoring durch eine Drittpartei	Audit	Überprüfung der Organisation oder des Managements	Gutachten durch thematische/technische Fachperson
	Zeitpunkt	Ergebnisse	Ansatz	Design
Relevanz	Ex-ante-, Echtzeit-, Zwischenevaluation	Prozessevaluation	Theoriebasierter, nutzenorientierter, begleitender, partizipativer Ansatz	Ex-post-facto-Design
Kohärenz	Ex-ante-, Echtzeit-, Zwischenevaluation	Prozessevaluation		Ex-post-facto-Design
Effektivität	Ex-ante-, Echtzeit-, Zwischen-, Ex-post-Evaluation	Prozessevaluation Impact-Evaluation		Experimentelles, quasi-experimentelles, Ex-post-facto-Design
Effizienz	Ex-ante-, Echtzeit-, Zwischenevaluation	Prozessevaluation		Experimentelles, quasi-experimentelles, Ex-post-facto-Design
Nachhaltigkeit	Zwischen- (Nachhaltigkeitspotenzial), Ex-post-Evaluation	Prozessevaluation, Impact-Evaluation		Experimentelles, quasi-experimentelles, Ex-post-facto-Design
Impact	Echtzeit, mittelfristig (Impactpotenzial), Ex-post-Evaluation	Impact-Evaluation		Experimentelles, quasi-experimentelles, Ex-post-facto-Design

Impressum

Herausgeber:
Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA
Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA
3003 Bern
www.deza.admin.ch

Kontakt:
Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA
Fachstelle Evaluation and Controlling
Eichenweg 5, 3003 Bern
deza.evaluation-controlling@eda.admin.ch

Der Bericht kann online auf www.deza.admin.ch unter Wirkung bezogen werden

Bern, Juli 2024