

Empfehlungen in Evaluationsberichten – Herausforderungen



SEVAL Standards

C3 Nützliche Empfehlungen

Allfällige Empfehlungen sind begründet, konkret, an Adressaten gerichtet und für diese umsetzbar.

Erläuterungen zu den SEVAL Standards

C3 Aus einer Evaluation müssen nicht zwingend Empfehlungen resultieren. Dies hängt vom Evaluationsauftrag ab. Werden Empfehlungen abgegeben, ist darauf zu achten, dass diese für die Adressatinnen und Adressaten von möglichst hohem Nutzen sind. Empfehlungen sollen sich möglichst unmittelbar auf die untersuchten Sachverhalte beziehen und mit den Schlussfolgerungen der Evaluation kohärent sein. Werden einzelne Empfehlungen nicht auf die empirischen Ergebnisse der Evaluation abgestützt, ist dies entsprechend zu deklarieren. Empfehlungen sollen klar formuliert sein und konkret aufzeigen, wer was tun soll bzw. kann, um die Ergebnisse der Evaluation umzusetzen. Die zuständigen Adressatinnen und Adressaten sind zu benennen. Dabei ist deren Handlungsmöglichkeiten Rechnung zu tragen. Empfehlungen verlangen von den Adressatinnen und Adressaten nichts, was diese nicht umsetzen können.

Braucht es Empfehlungen?



An evaluation without recommendations is like a fish without a bicycle.

M. Scriven

Braucht es Empfehlungen?

Massgeblich ist immer der Auftrag

ABER

- Was ist die Systemgrenze der Evaluation?
- Wann wird aus der Evaluation ein Consultingauftrag?
- Wie steht es um die Unabhängigkeit des Evaluationsteams

Arten von Empfehlungen je nach Evaluationstyp

Ex-ante Evaluation

Was tun? Was nicht?

Formative Evaluation

Vorschläge zur Erhöhung
der Zielerreichung

Anpassungen
bezüglich
Implementierung

Signifikante
Änderungen bei
Zielen,
Aktivitäten oder
Zielgruppen

Summative Evaluation

Erweiterung, Konzentration,
Fortführung oder Streichung
von Programm oder Projekt

Änderungen, die
wesentliche Auswirkungen
auf die Finanzierung, das
Personal, die Politik oder
die Erbringung von
Dienstleistungen haben

SEVAL-Anforderungen an Empfehlungen

- a. Möglichst hoher Nutzen für die Adressatinnen und Adressaten
- b. Möglichst unmittelbarer Bezug auf die untersuchten Sachverhalte
- c. Kohärenz mit den Schlussfolgerungen der Evaluation
- d. Abstützung auf empirische Ergebnisse bzw. Deklaration, wo Fachwissen des Evaluationsteams mit einfließt
- e. Klare Formulierung
- f. Empfehlung soll konkret aufzeigen, wer was tun soll bzw. kann d.h.
 - Benennung der zuständigen Adressatinnen und Adressaten
 - Berücksichtigung ihrer Handlungsmöglichkeiten

a. Nutzen für Adressatinnen und Adressaten

- a. Evaluierende sind oft Spezialisten in Evaluation, nicht aber im Feld, das untersucht wird. Der Nutzen für Adressatinnen und Adressaten kann nur mit einer Kombination von Fachwissen und Feldwissen und unter Einbezug der Adressatinnen und Adressaten ermittelt werden
- b. Frühzeitige Diskussion der von Empfehlungen hilft der Qualität und vergrößert die Chance der Umsetzbarkeit
- c. Verschiedene Optionen zur Erreichung der gewünschten Resultate anbieten und von da aus einen Auswahl- und Optimierungsprozess starten
- d. Kosten und Nutzen, Risiken und Chancen der Umsetzung sollten diskutiert werden
- e. Empfehlungen sollten rechtzeitig gemacht werden

b. Bezug auf die untersuchten Sachverhalte

- a. Empfehlungen sollen sich an Zweck und Fragestellungen der Evaluation orientieren
- b. Empfehlungen sollen möglichst unmittelbarer Bezug auf die untersuchten Sachverhalte nehmen

c. Kohärenz mit den Schlussfolgerungen

- a. Keine Empfehlung, die sich nicht auf Schlussfolgerungen stützt
- b. **ABER:** Es ist möglich, Schlussfolgerungen zu ziehen, ohne dazu Empfehlungen zu formulieren.

d. Abstützung auf die empirischen Ergebnisse

I. Mindestanforderungen – Transparenz und Nachvollziehbarkeit

- a. Abstützung auf empirische Ergebnisse bzw.
- b. Deklaration, wo Fachwissen des Evaluationsteams mit einfließt

II. Weitere mögliche Bezugspunkte für Empfehlungen:

- Beteiligte und Betroffene und ihre Bedürfnisse
- Programm- oder Projektziele
- Frühere Forschungsergebnisse / früher definierte Kriterien
- Logische Modelle

e. Klarheit der Formulierung

- a. Die Empfehlung sollte aus sich heraus verstanden werden, ohne dass die ganze Evaluation vorher gelesen werden muss
- b. Die Empfehlung soll spezifisch sein und sich an definierte Akteure richten
- c. Die Empfehlung soll so formuliert werden, dass die Angesprochenen / intendierten Nutzenden sie verstehen können

f. Wer soll was wann tun?

Folgende Fragen stellen sich:

- a. Wer hat welche Handlungsmöglichkeiten?
- b. Wer kann was umsetzen?
- c. Wie konkret und spezifisch soll die Empfehlung sein?
- d. In welchem Umfang sollen und müssen allfällige Widerstände und Bedenken der Adressatinnen und Adressaten berücksichtigt werden?
 - ⇒ Rolle der Auftraggebenden
 - ⇒ Eskalation ?
- e. Monitoring und Controlling der Empfehlungen?

g. Management Response

Das weitere Schicksal der Empfehlungen ist erst klar, wenn ein Management Response vorliegt

Dazu gibt es Checklisten im Netz, etwa

- Checklist Management Response to Evaluation Results des BAG
- Guidance Note 5.4: Management follow-up to recommendations from independent project evaluations
- Checklist Evaluation Recommendations sets out the United Nations Evaluation Group's. (UNEG)

Empfehlung für das Verfassen von Empfehlungen

I. Im Evaluationsprozess

- a. Klären, welche Art von Empfehlungen, wenn überhaupt, auftragsseitig erwartet werden und an welche weiteren Adressatinnen und Adressaten Empfehlungen zu formulieren sind
- b. Bei Interaktion mit Beteiligten und Betroffenen frühzeitig auf Inputs für etwaige Empfehlungen achten
- c. Mögliche Empfehlungen frühzeitig mit den angedachten Adressaten validieren und abstimmen, genügend Zeit für Feedback-Runden zu den Empfehlungen einplanen

Empfehlung für das Verfassen von Empfehlungen

II. Bei der Formulierung von Empfehlungen

- a. Unterscheide zwischen Ergebnissen und Empfehlungen
- b. Anzahl der Empfehlungen überschaubar halten
- c. Klarheit beachten
- d. Empfehlungen auf Evidenz und ggf. zusätzlich auf Erfahrung referenzieren und Nachvollziehbarkeit sicherstellen
- e. Prioritäten setzen (welche Empfehlungen haben die grösste Hebelwirkung?)
- f. Klar aufzeigen, wer wann was tun sollte

Empfehlung für das Verfassen von Empfehlungen

III. Follow up?

- a. Möglichkeiten des Auftraggebers
- b. Möglichkeiten des Auftragnehmes

Fragen und Diskussion



Einige Literaturhinweise

[SEVAL-Standards-2016_d.pdf](#)

[SEVAL-Standards_2016-Erläuterungen.pdf](#)

[LeGes - Empfehlungen in Evaluationsberichten \(weblaw.ch\)](#)

[Art-Wahl-Eval-LEGES-d.pdf \(admin.ch\)](#)

[Detail of Improved Quality of Evaluation Recommendations Checklist \(unevaluation.org\)](#)

[Evaluation of FAO's evaluation function](#)

BALZER, L. & BEYWL, W. (2015). evaluiert – Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich. 2., überarbeitete Auflage, hep verlag, Bern

BALZER, L. (2005). Wie werden Evaluationsprojekte erfolgreich? – Ein integrierender theoretischer Ansatz und eine empirische Studie zum Evaluationsprozess. Landau: Verlag Empirische Pädagogik

PATTON, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation (4th edition). Thousand Oaks: Sage Publications

SCRIVEN, M. (2007) Key Evaluation Checklist [Microsoft Word - kec_feb07.rtf \(wmich.edu\)](#)