

## **Ein Blick in die Kochtöpfe der Evaluationsfachleute des Bundes**

Veranstaltung des Netzwerks Evaluation in der Bundesverwaltung vom 16. Oktober 2012

Wie werden externe Evaluationen in der Bundesverwaltung ausgeschrieben, ausgewählt und genutzt? Wie kann die Vergabepraxis systematisiert und verbessert werden? Diesen Fragen widmete sich die Zusammenkunft des Netzwerks am 16. Oktober 2012. Die Diskussionen fanden statt in zwei parallelen Workshops. Es folgte eine Auswertung und Diskussion im Plenum

In einem ersten Workshop wurden das Pflichtenheft, die Ausschreibung der Evaluation und die Auswahl der Offerten behandelt. Eingeleitet wurde die Diskussion durch eine Präsentation von Sophie Perrin, Dienststelle Audit und Evaluation im Bundesamt für Energie (BFE). Das von ihr vorgestellte Fallbeispiel einer relativ kleinen Evaluation (Budget von 40'000 CHF) beinhaltet ein relativ detailliertes Pflichtenheft, einen Zeitraum von vier Wochen für die Einreichung der Offerten, ein eingehendes Kriterienraster für die Beurteilung der Offerten (bereits dargestellt im Pflichtenheft) und dadurch eine gut nachvollziehbare Auswahl.

Die anschliessende Diskussion widmete sich zuerst den rechtlichen Fragen. Es zeigte sich, dass die rechtlichen Vorgaben und der Aufwand für Ausschreibungen in einem gewissen Spannungsverhältnis stehen, zumindest in der Wahrnehmung der an der Diskussion teilnehmenden Personen. In einem der Ämter wird der Rechtsdienst einbezogen, um rechtlich sauber abzuklären, ob Ausnahmen von den allgemeinen Regeln des Beschaffungsrechts gerechtfertigt sind.

Diskutiert wurde anschliessend die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass alle Offertsteller über gleich lange Spiesse verfügen. Das Problem der asymmetrischen Information (einzelne Offertsteller wenden sich an die Ansprechperson des Amtes für die Ausschreibung und stellen ihr Fragen) wird auf unterschiedliche Weise angegangen: teils gar nicht; teils mit einem Email an alle Interessenten über Antworten, die mündlich einem der Interessenten gegeben wurden; teils mit rein schriftlichem Verfahren, was voraussetzt, dass in einer ersten Phase Interessensbekundungen eingeholt werden.

Weiter wurde intensiv diskutiert, inwieweit in der Evaluationspraxis des Bundes intensive Beziehungen mit einzelnen Evaluationsbüros vorkommen sollten und dürfen. Auch hier zeigte sich eine grosse Palette von Praktiken: In einem Amt werden Auftragnehmer, die bereits eine Evaluation durchgeführt haben, von weiteren Evaluationsaufträgen ausgeschlossen; in einem anderen Amt gilt eine bisherige Zusammenarbeit tendenziell als Hinderungsgrund für die Vergabe an dieses Evaluationsteam; in einem weiteren Amt werden Auftragnehmer, mit denen bereits zusammengearbeitet wurde, nur berücksichtigt, wenn sie deutlich bessere Offerten als andere Büros unterbreiten.

Eine seit längerem als Auftragnehmerin tätige Person erwähnte, dass sich die Vergabe von Aufträgen in den vergangenen zwei Jahrzehnten verändert hat: an Stelle freihändig vergebenen Aufträge (z.B. an Einzelpersonen mit längerem Auftragsverhältnis) gibt es heute aufwändige Vergabeverfahren, in denen nur grössere (meist aus Vertretern mehrerer Disziplinen bestehende) Evaluationsbüros bestehen können. Die Professionalisierung der Evaluation und ihrer Vergabe hat auch ihren Preis.

Im zweiten Workshop wurden die Kommunikation und Nutzung von Evaluationsresultaten behandelt. Eingeleitet wurde die Diskussion durch eine Präsentation von Irene Leibundgut, stellvertretende Leiterin des Ressorts Evaluation und Controlling im Leistungsbereich Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, SECO. Anhand einer Erläuterung der Begrifflichkeit wurde aufgezeigt, dass der Hauptnutzen der Evaluationsstudien einerseits im Wissenszuwachs, im Lernen für die strategische Steuerung von Massnahmen und im Lernen für die Organisation gesehen wird und andererseits in der Rechenschaftslegung. In Bezug auf

das interne Lernen wird ein Optimierungspotenzial geortet. Insbesondere in Bezug auf das Verständnis von Lernen auf individueller Ebene und auf Ebene der Organisationseinheit bestehen noch Defizite. Desgleichen gilt für das Verständnis und die Praxis des Zusammenhangs zwischen der Evaluationsfunktion und der Entscheidungsfindung in Bezug auf Empfehlungen. Auch gut etablierte Prozesse der Nutzung von Evaluationsresultaten garantieren in dieser Hinsicht keinen "Erfolg".

Die Bedeutung der internen Kommunikation wird hauptsächlich im Zusammenhang mit der strategischen Steuerung von Massnahmen gesehen. Externe Kommunikation dient vorwiegend der Transparenz, der "Politik-Information" und der Rechenschaftslegung.

Die zentrale Herausforderung des Evaluationsmanagements wird wie folgt auf den Punkt gebracht: "Get the message to the right people at the right moment in the right form".

Die Diskussion genannter Evaluationsbeispiele warf die Frage auf, ob es sich bei den primär genannten Messungen der Effektivität (Festlegung des Zielerreichungsgrads) aufgrund der angewendeten Methoden nicht eher um Performance Measurement (Leistungsfortschrittsmessung) als um Evaluation handelt.

Erfreulicherweise wurde in der Diskussion festgestellt, dass die meisten Ämter im Evaluationsmanagement über Prozesse der Verbreitung und Nutzung von Evaluationsstudien verfügen. Desgleichen gilt für Follow-Up Veranstaltungen im Nachgang zu Evaluationsstudien.

Nach ausführlichen Erläuterungen zu Beispielen der Nutzung von Evaluationen drohte unwirkliche Langeweile. Die Frage nach Beispielen von Nicht-Nutzung von Evaluationsresultaten belebte die Diskussion und brachte zwei Beispiele zu Tage, anhand derer einmal mehr zentrale Fragen für den Evaluationserfolg aufgezeigt werden konnten. Wer will eigentlich die Evaluation, wer ist Auftraggeber und somit gewillt auch Nutzungsentscheide zu treffen?

In der Abschlussrunde im Plenum wurde vor allem das Verhältnis zwischen der Qualität von Evaluationen und der Nutzung thematisiert. Zwischen der Qualität der Evaluation und dem Grad ihrer Nutzung besteht nicht einfach ein linearer Zusammenhang. Beiden Aspekten muss im Rahmen des Evaluationsmanagements Rechnung getragen werden. Verschiedene Ämter nehmen ein Follow up der Umsetzung von Evaluationsempfehlungen vor.

Die Zusammenkunft vom 16. Oktober war sehr wertvoll, insbesondere weil die Teilnehmenden auch offen über Schwierigkeiten und Pannen bei ihrem Evaluationsmanagement sprachen. Als Hauptthema für eine weitere Tagung wurde die Evaluierbarkeitsprüfung erwähnt.

Werner Bussmann, Bundesamt für Justiz, und Herbert Brunold, Bundesamt für Gesundheit