

Über die Bedeutung von Begleitgruppen in Evaluationen

Vortrag beim Netzwerk Evaluation der Bundesverwaltung

14. März 2018

Prof Dr. Ueli Haefeli

haefeli@interface-politikstudien.ch

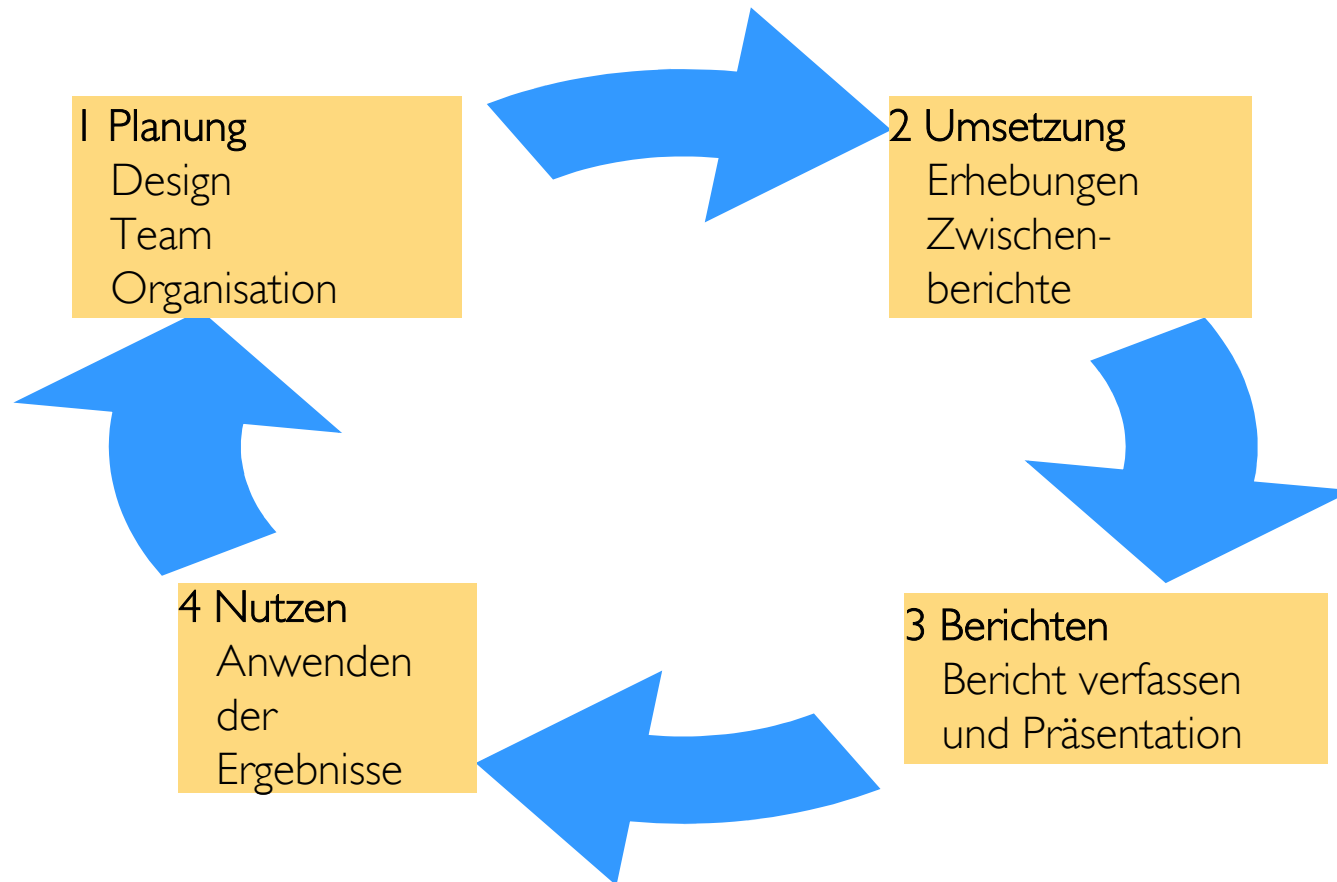
Aufbau der Präsentation

1. Meine Grundlagen
2. Drei Ausgangspunkte
3. Rolle von Begleitgruppen
4. Einige Beispiele
5. Fazit

I. Meine Grundlagen

- Eigene Evaluationspraxis
- Interne Gespräche bei Interface
- Die Greval hat einen Leitfaden für die Bildung von Begleitgruppen erarbeitet, der eine gute Hilfestellung bietet
 - <http://greval.ch/un-guide-pour-la-mise-en-place-dun-groupe-daccompagnement-dans-le-cadre-d-une-evaluation/>

2 Ausgangspunkt I: Projektmanagementzyklus



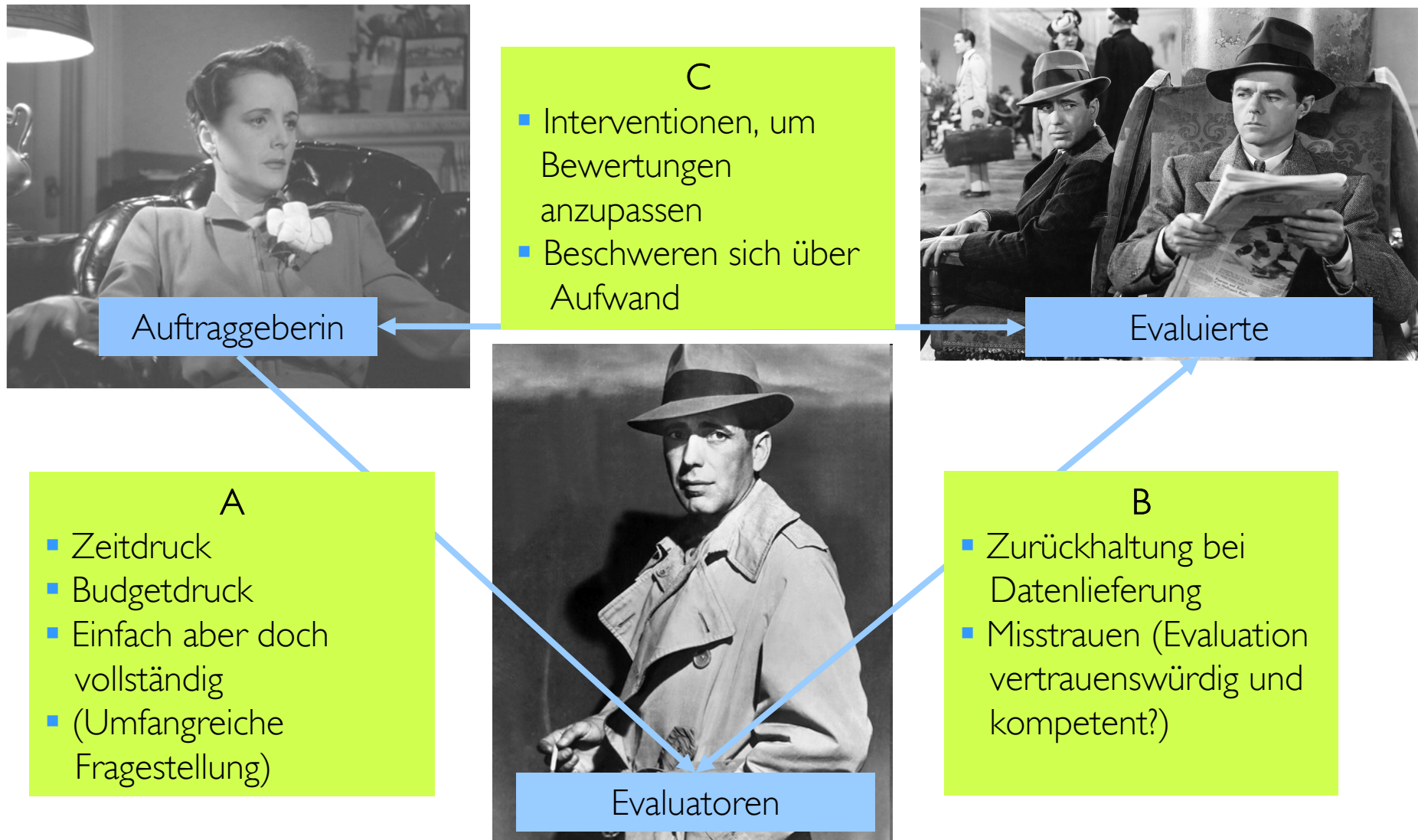
Für Arbeitsschritte eines Projekts vergleiche Projektleitfaden des Kantons Bern;

Für die Schritte einer Evaluation vergleiche BAG 1997 oder Balthasar 1997

2 Ausgangspunkt 2: Elemente von Führungsverantwortung

1. *Rollenverantwortung*: Führungsrolle wahrnehmen, Repräsentation etc
2. *Zielbildungsverantwortung*: Formulierung und Präzisierung von Aufgaben
3. *Organisationsverantwortung*: Arbeitsteilung, Koordination, Auswahl der Mitarbeitenden
4. *Kommunikations- und Informationsverantwortung*: Orientierung der Mitarbeitenden und Vorgesetzten
5. *Kontrollverantwortung*: Überprüfung, Beurteilung, Verbesserung
6. *Service- und Innovationsverantwortung*: Qualitätssicherung, Innovation
7. *Förderungsverantwortung*: Motivation, Förderung der Mitarbeitenden, Förderung der Umsetzung von Ergebnissen

2 Ausgangspunkt 3: Das Dreieck Auftraggeber, Evaluatoren, Evaluierte



3 Übergeordnetes Ziel: «intended use for intended users»

- Utilization-Focused Evaluation (UFE), (Michael Quinn Patton, 1978 [2009])
- Evaluation sollen ausgerichtet werden auf den Nutzen der Adressaten, weil ihre Ergebnisse dann die besten Chancen haben, auch tatsächlich umgesetzt zu werden.
- Was heisst das für Begleitgruppen?
 - «intended users» frühzeitig identifizieren...
 - ... und einbinden (je adäquat bei formativen bzw. summativen Ansätzen)
 - Im Rahmen der Begleitgruppe Umsetzung von Empfehlungen schon einleiten
 - Ev. Begleitgruppe im Sinne eines «Controllings» der Umsetzung einige Zeit nach Abschluss der Evaluation nochmals zusammenrufen?
 - ...

3 Rolle von Begleitgruppen: Allgemeine Aufgaben

- Begleitgruppen kommen in Kombination mit allen Evaluationsformen (summativ/ formativ) und Organisationsvarianten vor
- **Aufgaben:** Begleitgruppen werden oft eingesetzt, um
 - verschiedene Organisationseinheiten auf Seiten der Auftraggeber und/oder die Evaluierten in die Evaluation einzubinden
 - zusätzliches Wissen für die Evaluation nutzbar zu machen
 - Ergebnisse zu diskutieren und validieren zu können
- **Formalitäten:** Bei der Bildung von Begleitgruppen ist formal insbesondere folgendes festzulegen
 - Grad der Einbindung der Mitglieder (Häufigkeit der Sitzungen)
 - Kompetenzen, die den Mitgliedern übertragen werden
 - Entschädigung
 - Vertraulichkeit

3 Rolle von Begleitgruppen: Auswahl möglicher Funktionen

Prozessablauf	Mögliche Funktionen der Begleitgruppe
<ul style="list-style-type: none">Planung	<ul style="list-style-type: none">Kommentierung von AusschreibungsunterlagenDefinition von EvaluationsfragenAuswahl der EvaluatorInnen
<ul style="list-style-type: none">Durchführung	<ul style="list-style-type: none">Diskussion und Kommentierung von ZwischenergebnissenHilfestellungen bei der Beschaffung von DatenKommentierung von ErhebungsinstrumentenTüroffnerfunktion für Interviews
<ul style="list-style-type: none">Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none">Kommentierung von BerichtenHilfestellung bei der Darstellung komplexer BeschreibungenVorschläge für EmpfehlungenErstellen eines unabhängigen Kommentars zur EvaluationAbnahme oder Verabschiedung von Ergebnissen
<ul style="list-style-type: none">Nutzung	<ul style="list-style-type: none">Kommunikation und Umsetzung der Ergebnisse im eigenen UmfeldBeitrag zu Umsetzungsmassnahmen (Pressekonferenzen, Interviews, Diffusion der Ergebnisse)

3 Rolle von Begleitgruppen : Potentielle Konflikte

- In der Praxis entstehen oftmals **Konflikte**, weil
 - Kompetenzen und Aufgaben nicht klar geregelt sind und
 - die Mitglieder ihre Aufgabe damit unterschiedlich verstehen und interpretieren
- Verfügt die Begleitgruppe über sehr viele Entscheidungskompetenz sollte sie besser als Steuerungsorgan konzipiert werden

4. Evaluation des Strategieprogramms Intelligente Verkehrssysteme und Services VALIDUS (2012)

Auftraggeber

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) der Republik Österreich

Art der Evaluation

Summativ, Ex Post

Charakter der Begleitgruppe

- Eher Steuernd, nur Vertreter des Ministeriums
- Lediglich an Berichterstattung interessiert, nicht ohne Interesse an Beeinflussung

4. Förderung der E-Mobilität im zweiten deutschen Konjunkturpaket (2011)

Auftraggeber

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Berlin

Art der Evaluation

Metaevaluation, Summativ, Ex Post

Charakter der Begleitgruppe

- Eher Steuernd, Vertreter der verschiedenen Ministerien, die im Konjunkturpaket eine Rolle spielten
- Die Ministerialen überwachen sich in erster Linie gegenseitig
- Lediglich an Berichterstattung interessiert, nicht ohne Interesse an Beeinflussung, wenig Verständnis für unabhängige Evaluation (ausser beim Auftraggeber)

4. Evaluation Sicherheit Schienengüterverkehr (2012)

Auftraggeber

Bundesamt für Verkehr

Art der Evaluation

Summativ, Ex Post, (formativ)

Charakter der Begleitgruppe

- BAV (verschiedene Abteilungen), BAZ, SBB und BLS
- In Durchführung und Berichterstattung aktiv
- Klare Kommunikation der Rollen
- Sehr gutes Beispiel, unterstützend bei der Recherche und kaum Beeinflussungsversuche der Stakeholder

4. Evaluation des Programms Mobilitätsmanagement in Unternehmen (MMU)(2013)

Auftraggeber

Bundesamt für Energie

Art der Evaluation

Summativ, Ex Post, (formativ)

Charakter der Begleitgruppe

- BFE (verschiedene Abteilungen), externe Programmverantwortliche
- In allen vier Phasen aktiv
- Klare Kommunikation der Rollen
- Gutes Beispiel, unterstützend bei der Recherche und wenige Beeinflussungsversuche der Stakeholder

4. Evaluation Vollzug der Luftreinhalte-Verordnung in den Bereichen Feuerungen und Anlagen in Industrie und Gewerbe (2011)

Auftraggeber

Bundesamt für Umwelt

Art der Evaluation

Summativ, Ex Post, (formativ)

Charakter der Begleitgruppe

- BAFU (verschiedene Abteilungen), drei Kantonsvertreter
- In Durchführung und Berichterstattung aktiv
- Klare Kommunikation der Rollen
- Gutes Beispiel, unterstützend bei der Recherche und kaum Beeinflussungsversuche der Stakeholder

4. Evaluation Klimaanpassungsstrategie des Bundes (2016)

Auftraggeber

Bundesamt für Umwelt

Art der Evaluation

Summativ, Ex Post, (formativ)

Charakter der Begleitgruppe

Evaluation Klimaanpassungsstrategie des Bundes

- Charakter der Begleitgruppe: Auftraggeber, zwei Evaluationsexperten (Prof. Thomas Widmer, und Prof. Fritz Sager) geben in verschiedenen Phasen des Projekts Feedbacks zur Evaluation (Entschädigt)
- Innovativer Ansatz, der sich in diesem Kontext gut bewährt hat.

5. Fazit

- In der Praxis ist die Abgrenzung zu Steuerungsgruppen sehr oft unklar
- Sehr oft sind die Rollen anfangs klar, aber je länger je weniger
- «Verhinderer» gehen gerne in Begleitgruppen...
- Die Führung von Begleitgruppen ist SEHR wichtig => Evaluationsmanager der Ämter sollten diese Rolle für sich beanspruchen
- Insgesamt sind Begleitgruppen sehr wichtig für die Rolle von Evaluationen in der Politik ganz allgemein