



Arbeitskreis
Umwelt

in der
DeGEval
Gesellschaft für Evaluation e.V.

Ausschreibung von Evaluationsaufträgen

- Einführung und Herausforderungen aus der Praxis des Evaluations-Managements

Dr. Christelle Nowack (DLR Projektträger)

Frühjahrstagung des DeGEval-Arbeitskreises Umwelt, 23. April 2024



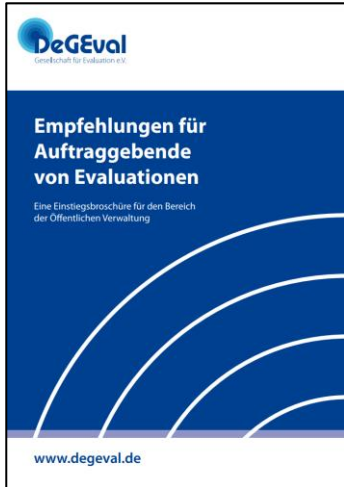
DLR Projektträger

1. Grundlage der eigenen Praxiserfahrungen
2. Überblick über bestehende Hilfestellungen für Auftraggebende von Evaluationen
3. Spotlight: Empfehlungen zur Formulierung der Leistungsbeschreibung (aus den Hilfestellungen)
4. DeGEval-Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen (und Fehlbedarfe)
5. Herausforderungen, offene Fragen

1. Grundlage der eigenen Praxiserfahrungen

- Perspektive: Projektträger, der im Auftrag eines Ministeriums (in diesem Fall BMG bzw. BfN als nachgeordnete Behörde) das Projektmanagement in einem übergeordneten Förderprogramm durchführt. Hierzu gehört auch Evaluations-Management.
- Praxisbeispiele: Bundesprogramm Biologische Vielfalt (BPBV) (Projektebene), Aktionsprogramm Natürlicher Klimaschutz (ANK) (Programmebene)
- BPBV: unbefristetes Förderprogramm seit 2011, Projektevaluation in jedem Projekt, Ausschreibungen und Vergaben durch die Projektdurchführenden (Beratung durch DLR-PT). => Große Zahl an Praxisbeispielen, die typische Fragen deutlich machen.
Veranstaltung zum Thema „Ausschreibung von Evaluationsaufträgen“ am 27. Februar 2024 (Austauschforum zur Projektevaluation) mit Praxis-Impulsen aus Sicht der Auftraggebenden und aus Sicht von Evaluierenden.
- ANK: Konzeption der Evaluation auf Projektebene und übergeordneter Programmebene, Konzeption einer Auftragsvergabe für die externe Evaluation

2. Überblick über bestehende Hilfestellungen für Auftraggebende von Evaluationen



DeGEval (Jahr?): Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen. Eine Einstiegsbroschüre für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung



Leitfaden zur Evaluation von Projekten im Bundesprogramm Biologische Vielfalt
(Flinkerbusch & Nowack 2017)



BMZ (2020): OECD-DAC-Kriterien und Formulierung von Evaluationsfragen

ADA (2020): Evaluierungsprozess in 15 Schritten



Die Design-Phase Schritt für Schritt

1. Schritt: Evaluationsinteresse und Nutzung klären

- Entscheiden, ob und worin ein **Evaluationsinteresse** besteht und welchem **Nutzen** die Evaluation dient (z.B. wo besteht hohes Lernpotential, wo ist spezieller Wissensbedarf, welche Aspekte sind strategisch besonders wichtig?)
- Überlegen, was innerhalb (und was außerhalb) des **Umfangs** der Evaluation liegt:
 - geografische Aspekte: welche Region, welche Zielgruppen werden evaluiert?
 - zeitbezogene Aspekte: wann werden Daten erhoben, wann Ergebnisse generiert?
 - thematisch-strukturelle Aspekte: gesamtes Projekt oder nur ausgewählte Komponenten?
 - Aspekte der Evaluierbarkeit: sind Daten verfügbar, wichtige StakeholderInnen für Befragungen erreichbar?

Empfehlung: **konsultativer Prozess** zum Interesse und Umfang mit wichtigen StakeholderInnen

- **Rechtzeitigkeit**: sicherstellen, dass der Zeitpunkt der Evaluation mit dem Informationsbedarf der Nutzenden abgestimmt ist und dass Evaluationsergebnisse genutzt werden können.

2. Schritt: Zweck und Ziel detailliert beschreiben

- „**Warum und für wen?**“
- Was ist der primäre Zweck: Rechenschaftslegung, Lernfunktion, Steuerungsfunktion, ...?
- Wenn primärer Zweck **Rechenschaftslegung**: wofür und wem gegenüber?
- Die Ziele folgen konsequent aus dem Zweck und geben detaillierter an, was erreicht werden soll
- Empfehlung: auf wenige Ziele fokussieren (**Bundesprogramm: 3-5 Ziele**, ADA 2020: 1-3 Ziele).
- OECD-DAC-Kriterien bieten eine Hilfestellung zur Formulierung der Ziele (siehe Schritt 3)
- Wenn Zweck und Ziele definiert sind: wer sind die Nutzenden der Evaluation, was ist ihr Informationsbedarf, was sind ihre Erwartungen?

3. Schritt: Übergeordnete Evaluationsfragen formulieren

Als Orientierung: OECD/DAC-Evaluationskriterien



Quelle: [BMZ \(2020\)](#), Darstellung gemäß OECD DAC (2019)

3. Schritt: Übergeordnete Evaluationsfragen formulieren

- Evaluationsfragen sollten im Zweck, den Zielen und dem Umfang des Evaluationsgegenstands verankert sein.
- **Anzahl** an Evaluationsfragen: keine Regel, Abwägung zwischen Breite und Tiefe der Evaluation. Empfehlung aus Entwicklungsevaluation (ADA 2020): max. 2-3 Evaluationsfragen pro Kriterium.
- Einbeziehung relevanter Stakeholder und Nutzenden der Evaluation in den Formulierungsprozess von Evaluationsfragen => sicherstellen, dass die gewonnenen Informationen für alle Beteiligten von Interesse sind und genutzt werden.
- Tipps zur Formulierung der Fragen:
 - Offene Fragen formulieren (In welchem Ausmaß...? Inwieweit...? Wie gut...? Wie...?)
 - Analytische (warum?) statt beschreibende Fragen (was?) verwenden
 - Handlungsorientierte Fragen verwenden, die auf die tatsächliche Nutzung der Ergebnisse fokussieren (z.B. Wie können wir ...besser unterstützen?)
 - Fragen auf einen Inhalt konzentrieren, anstatt mehrere Inhalte in einer Frage zu verpacken
 - Fragen vermeiden, die einen Teil der Analyse/Antwort vorausnehmen

4. Schritt: Evaluationsdesign und –ansatz festlegen

- „**Evaluationsdesign**“: übergeordnete Strategie der Evaluation (welche Aspekte werden als angemessen und notwendig für die Beantwortung der Evaluationsfragen angesehen?)

Arten von Evaluationsdesigns:

- Experimentelles Design
- Quasi-experimentelles Design
- Nicht-experimentelles Design

- „**Evaluationsansatz**“: methodologische Herangehensweise der Evaluation (ökologische/sozioökonomische Evaluation), inkl. Auswahl der Datenerhebungs und -bewertungsmethoden

Arten von Evaluationsansätzen:

- Quantitative Ansätze und Methoden
- Qualitative Ansätze und Methoden
- Mixed-methods Ansatz

- Zweck, Ziel, verfügbare Ressourcen, Zeitrahmen beachten
- **Anwendung mehrerer** Daten, Quellen und Methoden, um die Glaubwürdigkeit zu stärken und die Nutzung der Evaluationsergebnisse zu begünstigen („Triangulation“)
- Die genaue Aufstellung der Methoden und Datenerhebungsplänen wird von den Evaluierenden in der Durchführungsphase entwickelt

5. Schritt: Kosten schätzen

- BPBV: laut Leitfaden beträgt der Mittelbedarf für Evaluation meist zwischen 5-10 % der Gesamtausgaben.
- ADA (2020): Mindestens 3 % des Projektbudgets, bei einem Mindestbudget von 25.000 € und einer Budgethöchstgrenze von 90.000 € für die Evaluation
- Sicherstellen, dass das Budget auf einer realistischen Einschätzung des Arbeitspensums beruht, das für eine solide Evaluation erforderlich ist. Neben Evaluationsdesign, Datenerhebung und –analyse auch Verfassung des Anfangs- und Endberichts sowie ggf weiterer Nutzungsformate der Evaluationsergebnisse einplanen (**zielgruppengerechte Kommunikation** von Beginn an mit einplanen und budgetieren).
- Grundlagen der Kostenschätzung Evaluationsauftrag: **Tagessatz** Evaluierende, **Zeitbedarf** in Tagen (unterteilt nach Phase oder Arbeitspaket), Reise- und Aufenthaltsspesen, Diverses, ggf. kleiner Puffer
- BPBV: Auch den **Zeitbedarf des Projektpersonals** für die Beauftragung und das Management der Evaluation einplanen und Kosten einkalkulieren, die aus der Kommunikation der Evaluierungsergebnisse erwachsen

6. Schritt: Leistungsbeschreibung erarbeiten

Struktur der Leistungsbeschreibung laut ADA (2020) Anhang 4	Inhalt
1. Kontext und Hintergrund	Politischer Kontext und fachlicher Hintergrund
2. Zweck und Ziele	Warum und für wen wird die Evaluation und warum gerade jetzt durchgeführt? Wer sind die Nutzenden? Erwartete Verwendung der Ergebnisse
3. Umfang	Zeitraum, Projektphase, geografischer Bezug
4. Evaluationsfragen	Basierend auf Evaluationskriterien
5. Design und Ansatz	Mit welchen Methoden werden die Evaluationsfragen beantwortet? Mixed-methods-Ansatz, Methodentriangulation erwünscht
6. Arbeitsplan	Beschreibung der Hauptphasen der Evaluation mit den dazugehörigen Ergebnissen und Produkten, Einschätzung der Anzahl der Arbeitstage und Zeitplan. Zeit für den Qualitätssicherungsprozess (Abstimmungsschleifen mit Auftraggebenden) einplanen
7. Ausgestaltung des Evaluationsmanagements	Rollen, Verantwortlichkeiten im Management des Evaluationsauftrags, unparteiliche Qualitätssicherung
8. Anforderungen an die Evaluierenden	Niveau und Art der erforderlichen Evaluationsexpertise und Erfahrung, ggf. Teamzusammensetzung
9. Vorgaben für die Angebotslegung	1 technisches und 1 finanzielles Angebot, max. Seitenzahl, erwartete Inhalte, Gewichtung der Beurteilung beider Dokumente in Prozenten, Budgetrahmen, Frist, Kontaktdaten für Rückfragen
10. Anhänge	Verweis auf wichtige öffentlich zugängliche Dokumente, Vorgaben zu Nutzungsrechten an Daten, Corporate Design und Barrierefreiheit der Produkte

7. Schritt: Evaluierende auswählen und beauftragen

Suche nach Evaluierenden:

- Ausschreibung einem möglichst großen Kreis geeigneter Personen bekannt machen: z.B. in „[forum-evaluation](#)“ (Zielgruppe: v.a. sozioökonomisch Evaluierende), [Service Bund.de](#) oder örtliche öffentliche Plattformen. Achtung: Es gibt auch Vergabeplattformen, die kommerziell betrieben werden (z.B. evergabe, Deutsches Vergabeportal, Vergabe-suche.de)
- Verschiedene Kommunikationskanäle nutzen
- Kleinere Aufträge: Evaluierende aus früheren/ähnlichen Aufträgen recherchieren und direkt anfragen (Schwellenwerte und Vorgaben nach Bundesvergabegesetz beachten), z.B. über LinkedIn
- Ausschreibung **zeitgerecht** zirkulieren, um qualifizierte Unternehmen und Einzelpersonen zu erreichen

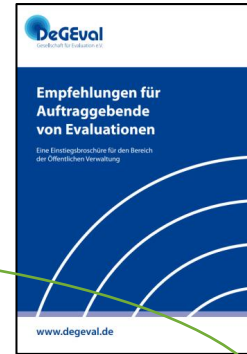
Auswahl:

- Auf Grundlage eines Angebots und der **vorher** in der Leistungsbeschreibung **definierten Anforderungen**
- Nutzung einer **Bewertungsmatrix** mit definierten Kriterien, Punkten und Gewichtung
- Empfehlung, eine Bewertungskommission einzurichten, um Unparteilichkeit und Objektivität zu gewährleisten (je nach Auftragswert ist dies nach Vergaberecht vorgegeben)

4. DeGEval-Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen

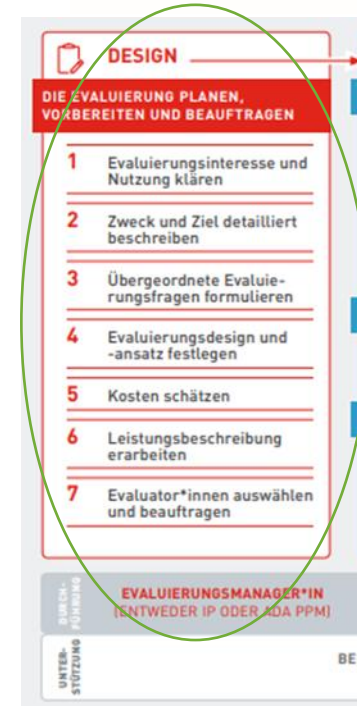
Struktur:

- Design-Phase
1. Wie wird eine Evaluation vorbereitet?
 2. Wie wird der Rahmen einer Evaluation abgesteckt?
 3. Wie wird eine externe Evaluation ausgeschrieben und vergeben?
 4. Wie wird die Durchführung einer externen Evaluation begleitet?
 5. Wie werden Evaluationsergebnisse verbreitet und umgesetzt?



Arbeitskreis
Umwelt

in der
DeGEval
Gesellschaft für Evaluation e.V.



Zum Vergleich:
[ADA \(2020\)](#)



Fehlbedarfe in den DeGEval-Empfehlungen

- Konkrete, praxisnahe und direkt verwertbare Schritt-für-Schritt-Anleitung
- Erfahrungswerte z.B. bzgl. Zeitbedarfs einzelner Schritte
- Weiterführende Informationen (Linkliste zu Leitfäden für Evaluationen wird im Dokument angekündigt, fehlt aber)
- Aktualität ist nicht erkennbar. Keine Jahreszahl, keine Veränderung in den letzten Jahren, obwohl inzwischen mehr Erfahrungen vorliegen müssten
- Checklisten, Vorlagen, Visualisierungen

5. Herausforderungen, offene Fragen

- **Faktor Zeit bei der Vergabe:** Welche Arbeitsschritte können parallel laufen? Wie lange muss man für die einzelnen Schritte einplanen? Mit wieviel Vorlauf soll man ausschreiben und vergeben? Wie passt das zu dem oft hohen Zeitdruck von Seiten der Politik (Rechenschaftslegung)? Inhaltlich-fachlich: Wann sind Wirkungen bezogen auf spezifische Maßnahmen frühestens überhaupt erfassbar?
- **Faktor Zeit bei Projekten/Programmen:** Sind ex ante, begleitende und ex post Evaluationen überhaupt deutlich trennbare Kategorien, die sich anhand bestimmter Kriterien genau unterscheiden lassen? Wie können sie bei komplexen Programmen, die schon angelaufen sind, bevor das gesamte Evaluationskonzept steht, ggf. zusammenwirken? Wie schreibt man adaptives Evaluationsdesign aus?
- **Erwartungsmanagement:** Politischer Druck bzgl. gewünschter Ergebnisse gepaart mit zeitlichem Druck. Vermittlung, was machbar ist und was nicht. Nicht unbedingt ein offenes Ohr für methodische Herausforderungen.
- Wie kann man mit hoher **Komplexität** umgehen? Stichwort Evaluierbarkeit, Datenflüsse, Dynamik.
- Wie kann man den **Aufwand** für alle Seiten möglichst gering halten, z.B. durch ein mehrstufiges **Vergabeverfahren**? Worauf sollte man hier achten? Gibt es best-practice-Beispiele?