

# Checkliste zum Aufbau von Evaluationsvermögen in Organisationen<sup>1</sup>

Boris B. Volkov und Jean A. King

2007

Original:

<http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/organizationalcapacity.pdf>

von Wolfgang Beywl und Katharina Klockgether 2014 übersetzt

Der Zweck dieser Checkliste ist die Bereitstellung von Richtlinien für den [Aufbau von Evaluationsvermögen](#) (Evaluation Capacity Building = ECB) in Organisationen, d. h. für das Einführen von routinierter Evaluation in den Organisationsalltag. Die Checkliste, welche aus Daten einer Fallstudie und einer umfangreichen Literaturrecherche entwickelt wurde, kann als Hilfsmittel für [Stakeholder](#) in Organisationen dienen, die langfristig die Integration von [Programmevaluation](#) in alltägliche Aktivitäten der Organisationen anstreben.

**Organisationaler Kontext:** Beachten Sie den internen und externen organisationalen Kontext, Macht- und Hierarchiestrukturen, administrative Kultur und Entscheidungsprozesse.

**1. Schaffen Sie einen positiven, `evaluationsfreundlichen` internen und externen organisationalen Kontext.**

- Stellen Sie sicher, dass die Schlüsselpersonen/ Leiter der Organisation den Aufbau von Evaluationsvermögen unterstützen und die Verantwortung teilen.
- Finden Sie vorhandene und ernennen Sie neue Evaluations-Vorreiter in der Organisation.
- Bestimmen Sie den Bedarf und arbeiten Sie an der Erhöhung des Interesses der Organisation an Evaluationen und deren Ergebnissen.
- Bestimmen Sie, ob und in welchem Ausmaß die interne und externe Umwelt Veränderung unterstützt.
- Bieten Sie Möglichkeiten für einen ausreichenden Dateninput für Entscheidungsprozesse an. Stellen Sie sicher, dass die Personen in der Organisation die Daten für Entscheidungen nutzen können.
- Organisieren Sie soziale Gelegenheiten für Evaluationsaktivitäten während des Arbeitstages (bspw. einen Fragebogen im Team erstellen oder [Evaluationsergebnisse](#) während des Mittagspause diskutieren)

**2. Verstehen und nutzen Sie Vorteile der externen Umwelt und ihren Einfluss auf die Organisation.**

- Identifizieren Sie Rechenschaftspflichten, Auftragsanforderungen und Erwartungen und integrieren Sie diese in die Arbeit am Aufbau von Evaluationsvermögen.
- Ermitteln Sie, ob und in welchem Ausmaß der externe Umwelt Veränderungen unterstützt (bspw. Akkreditierungsagenturen die zu Innovationen anregen, Berufsverbände die Evaluationsaktivitäten fördern, externe Stakeholder die Unterstützung für Evaluationen anbieten).

<sup>1</sup> Die „Institutional Evaluation Checklist“ (Stufflebeam, 2002) kann als ergänzende Quelle von Personen, die den Aufbau von Evaluationsvermögen verfolgen, genutzt werden. Die Checklisten haben ähnliche Inhalte; die vorliegende Checkliste wurde jedoch unter ausdrücklicher Berücksichtigung von ECB-Literatur und -Praxis entwickelt.



**Strukturen für den Aufbau von Evaluationsvermögen: Schaffen Sie zielgerichtet Strukturen – Mechanismen innerhalb der Organisation -, welche die Entwicklung von Evaluationsvermögen ermöglichen.**

**3. Entwickeln Sie einen zielgerichteten langfristigen Plan für den Aufbau von Evaluationsvermögen in der Organisation.**

- Etablieren Sie eine kompetente Supervisionsgruppe (gebildet aus Mitgliedern, Vorstand, weiterer Gemeinschaft), um Evaluationsprozesse in der Organisation zu initiieren, evaluieren und voranbringen zu können.
- Erstellen Sie ein geeignetes Evaluationskonzept für organisationale Abläufe und Strategien.
- Entwerfen Sie eine Strategie für die Durchführung und Nutzung von Evaluationen in der Organisation, die zu den existierenden Evaluationsrahmen, Leitlinien und [Standards](#) passt.
- Integrieren Sie die Evaluationsprozesse zielgerichtet in die Organisationsstrategien und –abläufe.
- Stellen Sie sicher, dass ein detaillierter schriftlicher Plan existiert, welcher den Mitarbeitenden der Organisation vorliegt und genutzt wird, um Fortschritte bewerten zu können.
- Evaluieren Sie die Aktivitäten zum Aufbau von Evaluationsvermögen regelmäßig, um sicherzugehen, dass die Kapazität wächst und sich die Evaluationsfunktionen in der Organisation ausweiten.

**4. Schaffen und stärken Sie eine Infrastruktur zur Unterstützung einzelner spezifischer Komponenten des Evaluationsprozesses und der Kommunikationssysteme.**

- Schaffen Sie organisationale Strukturen, welche Evaluationsaktivitäten begünstigen (bspw. [Evaluationsfragestellungen](#) ausarbeiten; Ideen für erforderliche Studien entwickeln; [Bedarfsanalysen](#) durchführen; [Erhebungsdesigns](#) erstellen; [Daten](#) erheben, analysieren und interpretieren).
- Legen Sie die Verantwortlichkeiten fest, um eine kontinuierliche Entwicklung und die Evaluation der Evaluationsprozesse zu ermöglichen.
- Fördern Sie die Bereitschaft und das Wissen um die Implementierung von Evaluationsaktivitäten der Mitarbeitenden.
- Entwickeln und nutzen Sie ein internes Berichts-/[Monitoringsystem](#).
- Implementieren Sie eine effektive Kommunikation und Berichterstattung, um Stakeholdern Evaluationsprozesse zu erklären und um positive wie auch negative Ergebnisse zu verbreiten.

**5. Führen Sie eine gezielte `Sozialisation` in Bezug auf die organisationale Evaluation ein und behalten Sie diese bei.**

- Schaffen Sie ein klares Bild von den Rollen der Evaluierenden und sorgen Sie dafür, dass ausreichend Zeit für Evaluationstätigkeiten im Arbeitsalltag zur Verfügung steht.
- Bieten Sie konkrete Anreize als Belohnung für die Teilnahme an Evaluationsprozessen.
- Bieten Sie Training, Personalentwicklung und Coaching in Bezug auf Evaluation an.
- Fördern und vereinfachen Sie die Lernprozesse in Bezug auf Evaluation in der Organisation, indem Sie die Mitarbeitenden in sinnvoller Weise in die Planung und Einführung von Evaluationsvorhaben integrieren („learning by doing“).
- Schaffen Sie die Bereitschaft, evaluiert zu werden, indem Sie zusichern, dass Evaluationen und der Prozess des Aufbaus von Evaluationsvermögen routinemäßig und transparent durchgeführt wird.



**5. Richten Sie kollegiale Lernstrukturen ein und erweitern Sie diese laufend.**

- Heben Sie die Vorteile von vertrauensbildenden Maßnahmen hervor (sowohl auf interpersoneller als auch auf organisationaler Ebene) und integrieren Sie unabhängige Rollen in den Evaluationsprozess.
- Etablieren Sie ein [Feedback](#)-System im Entscheidungsprozesses sowie ein effektives Kommunikationssystem, sodass Mitarbeitende aus den laufenden Evaluationsaktivitäten lernen.
- Schaffen Sie kontinuierliche Lernaktivitäten, in denen die Mitarbeitenden sich zu Evaluationsprozessen und –ergebnissen austauschen.
- Schaffen Sie ausreichend Gelegenheiten zur Selbst- und Gruppenreflexion (bspw. datenbasierte Diskussion von Erfolgen, Herausforderungen und Misserfolgen in der Organisation).

**Ressourcen: Stellen Sie Evaluationsressourcen zur Verfügung und nutzen Sie diese.**

**7. Fördern und erweitern Sie sukzessive den Zugang zu den Evaluationsressourcen.**

- Nutzen Sie das vorhandene Evaluationspersonal in effektiver Weise (bspw. lassen Sie interne Experten qualitativ hochwertige Praxis als Vorbild entwickeln, lehren Sie Evaluationsprozesse indem Sie Mitarbeitende in Evaluationsaktivitäten einbeziehen, lassen Sie von externen Beratenden den Mitarbeitenden Ergebnisse präsentieren).
- Schaffen Sie einen einfachen Zugang einerseits zu relevanten Wissenschaftsdatenbanken, die „[best practice](#)“-Beispiele von Evaluation im Allgemeinen und für spezifische Programme enthalten, andererseits zu qualitativ hochwertigen Evaluationsberichten.
- Stellen Sie die Verfügbarkeit ausreichender Informationen und die Wege ihres Zugangs sicher (bspw. Webseiten, Evaluationsinstitute, Evaluationsberatende).

**8. Klären Sie die unterstützenden Quellen für Programmevaluation in der Organisation ab.**

- Sichern Sie eine langfristige finanzielle Unterstützung seitens des Vorstands oder der Administration ab, d. h. eine Finanzierung ausdrücklich für Aktivitäten der Programmevaluation.
- Stellen Sie grundlegende Ressourcen zur Verfügung (Zugang zu Kopien, Ausrüstung zur [Datenerhebung](#) und –analyse, Computer und Software, etc.).
- Planen Sie genug Zeit und die Möglichkeit zur Teamarbeit (wenn möglich, gemeinsam in einer störungsfreien Umgebung) für Evaluationsaktivitäten ein.
- Entwickeln Sie bei Bedarf finanziell gewinnbringende Strategien, um Programmevaluation zu unterstützen (bspw. [Erhebungsinstrumente](#) verkaufen oder gegen Bezahlung andere Organisationen im Bereich Evaluation beraten).

**Hilfreiche Literatur/Referenzen**

Compton, D., & Baizerman, M. (2007). Defining evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 118-119.

Compton, D., Baizerman, M., & Stockdill, S. (2002). The art, craft, and science of evaluation capacity building. *New Directions for Evaluation*, 93.

Dabelstein, N. (2003). Evaluation capacity development: Lessons learned. *Evaluation*, 9(3), 365-369.

- Duignan, P. (2003). Mainstreaming evaluation or building evaluation capability? Three key elements. *New Directions for Evaluation*, 99, 7-23.
- Johnson, D. (2000). Laying the foundation: Capacity building for participatory monitoring and evaluation. In M. Estrella et al. (Eds). *Learning from change: Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation* (pp. 217–228). Intermediate Technology Publications, London, UK, and International Development Research Centre, Ottawa, Canada.
- King, J. A., & Volkov, B. (2005). A framework for building evaluation capacity based on the experiences of three organizations. *CURA Reporter*, 35(3), 10-16.
- McDonald, B., Rogers, P., & Kefford, B. (2003). Teaching people to fish? Building the evaluation capability of public sector organizations. *Evaluation*, 9(1), 9-29.
- Mott, A. (2003). Hand in hand—Evaluation and organizational development. *The Evaluation Exchange*, 9(3), 8.
- Preskill, H., & Russ-Eft, D. (2004). *Building evaluation capacity: 72 activities for teaching and training*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preskill, H., & Torres, R. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanders, J. (2003). Mainstreaming evaluation. *New Directions for Evaluation*, 99, pp. 3-7.
- Stufflebeam, D. (2002). *Institutionalizing evaluation checklist*. The Evaluation Center: Western Michigan University. Available from: <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/institutionalizingeval.htm>.
- Taut, S. (2007a). Defining evaluation capacity building: Utility considerations. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 120.
- Taut, S. (2007b). Studying self-evaluation capacity building in a large international development organization. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 45-59.
- Williams, D., & Hawkes, M. (2003). Issues and practices related to mainstreaming evaluation: Where do we flow from here? *New Directions for Evaluation*, 99, 63-85.
- World Bank (1994). *Building evaluation capacity: Lessons and practices*. Paper No. 4. Washington, DC: Author.



#### Disclaimer

Die Checkliste ist Bestandteil der „Evaluation Checklists Website“ des Evaluation Center an der Western Michigan University. Die Nutzenden erhalten sie als kostenlosen Service. Die Verfassenden haben die Checklisten nicht auf einen spezifischen Bedarf zugeschnitten; die Nutzenden wenden die Checklisten nach eigenem Ermessen und Urteil an. Es werden keine Zusicherungen oder Garantien gegeben, dass diese Checkliste für den spezifischen Zweck geeignet ist, für den die Nutzenden sie einsetzen wollen. Die Verfassenden stellen solche Garantien oder Zusicherungen ausdrücklich in Abrede.

Diese deutschsprachige Fassung erscheint auf der Website von Univation – Institut für Evaluation, Köln. Herausgeber der deutschen Versionen der auf dieser Webseite veröffentlichten Checklisten sind Wolfgang Beywl und Katharina Klockgether. Die Übersetzungen erfolgen mit Erlaubnis der Verfassenden; mehrdeutige Textstellen sind teils in Rücksprache mit ihnen geklärt. Teils finden sich Erläuterungen der Übersetzenden in Fußnoten. Bei der Übersetzung von Akteurs-Begriffen wie „*participant*“ werden geschlechtsneutrale Bezeichnungen bevorzugt (z. B. Teilnehmende) oder beide grammatikalischen Geschlechter genannt (z. B. Kunden und Kundinnen). Gelegentlich wird im Plural formuliert auch wenn im Original der Singular steht. In Ausnahmefällen wird zur Vereinfachung des Satzaufbaus/bei Platzmangel (in Fragebogen, Tabellen ...) das generische Maskulinum genutzt (z. B. Einwohnerzahlen). Teils werden den übersetzten Begriffen die englischsprachigen Originalbegriffe in doppelten spitzen Klammern und kursiv ausgezeichnet nachgestellt. Beispiel: Auftraggebende «*clients*».

Mehr Informationen zur Zwecksetzung und Konzeption der Checklisten finden sich auf: [www.wmich.edu/evalctr/checklists/](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/)

Besonders hingewiesen sei auf die Leitlinien für eine akzeptable Verwendung der Checklisten:  
[www.wmich.edu/evalctr/checklists/policy.html](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/policy.html)

Copyright beim Verfasser; für die Übersetzung ins Deutsche zusätzlich beim Herausgeber der deutschen Checklisten.

**Zitierweise:** Volkov, Boris B. & King, Jean A. (2007): *Checkliste zum Aufbau von Evaluationsvermögen in Organisationen*. 2014 übersetzt von Wolfgang Beywl und Katharina Klockgether.

Downloadbar von [www.univation.org/checklisten](http://www.univation.org/checklisten)

