

 xEZA

Exzellente Entwicklungszusammenarbeit

Ein Leitfaden zur Erhöhung der nachhaltigen Wirksamkeit

Autor: Gerhard Leu
Appenzell, Juni 2011

Gerhard Leu AG ■ fact based consulting® ist eine registrierte und geschützte Marke.
Das Diagramm des EFQM-Modells (9 Kriterien) ist eine registrierte und geschützte Marke von EFQM.
RADAR® ist eine registrierte und geschützte Marke von EFQM.

The stamping procedure“ by EFQM for this guideline is in progress.

Copyright © 2011 Gerhard Leu AG

Dieses Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, auch Teilen davon, ist ohne Zustimmung des Autors gesetzlich verboten. Das gilt insbesondere für das Benutzen, Informieren, Kopieren, ,
Einspeichern, Verarbeiten und Verteilen von Text, Illustrationen, Diagrammen, Formeln und Tabellen mit elektronischen, optischen oder akustischen Mitteln.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Einleitung	3
2 Die Grundkonzepte einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit	4
2.1 [A] Ausgewogene Ergebnisse erzielen	5
2.2 [B] Nutzen für die Zielgruppe schaffen	6
2.3 [C] Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	6
2.4 [D] Mit Prozessen managen	6
2.5 [E] Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein.....	6
2.6 [F] Selbständigkeit und Lernen fördern	7
2.7 [G] Partnerschaften aufbauen	7
2.8 [H] Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen	7
3 Die Kriterien einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit	7
3.1 [0] Kontext.....	8
3.2 [1] Führung	9
3.3 [2] Strategie.....	10
3.4 [3] Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter.....	10
3.5 [4] Partnerschaften & Ressourcen	11
3.6 [5] Prozesse, Produkte & Dienstleistungen.....	12
3.7 [6] Zielgruppenbezogene Ergebnisse	12
3.8 [7] Mitarbeitendebezogene Ergebnisse	13
3.9 [8] Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	13
3.10 [9] Schlüsselergebnisse	13
3.11 [10] Wirkung	14
4 Die Bewertung einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit	14
4.1 Fact sheets.....	14
4.2 Scoring	14
5 Realisierung	16
5.1 Anforderungen an die Evaluatoren.....	17
5.2 Vorbereitung.....	17
5.3 Planung Vor-Ort-Besuch	17
5.4 Durchführung Vor-Ort-Besuch	17
5.5 Konsensus & Feedback.....	18
6 Anhang.....	18
6.1 Vorlage Fact Sheet	18
6.2 Beispiel Scoring.....	19
6.3 Literatur.....	20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundkonzept einer exzellenten EZA	5
Abbildung 2: Das Exzellenz-Modell der EZA	8
Abbildung 3: Beispiel eines Exzellenzprofils	16
Abbildung 4: Evaluationsphasen	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterium 0: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	9
Tabelle 2: Kriterium 1: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	9
Tabelle 3: Kriterium 2: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	10
Tabelle 4: Kriterium 3: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	11
Tabelle 5: Kriterium 4: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	11
Tabelle 6: Kriterium 5: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	12
Tabelle 7: Kriterium 6: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	12
Tabelle 8: Kriterium 7: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	13
Tabelle 9: Kriterium 8: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	13
Tabelle 10: Kriterium 9: Definition, Subkriterien und Interpretation.....	13
Tabelle 11: Kriterium 10: Definition, Subkriterien und Interpretation	14
Tabelle 12: Bewertungsmatrix der Befähiger.....	15
Tabelle 13: Bewertungsmatrix der Ergebnisse.....	15
Tabelle 14: Vorlage Fact Sheet.....	18
Tabelle 15: Beispiel für Bewertung der Befähiger.....	19
Tabelle 16: Beispiel für Bewertung der Ergebnisse.....	20

Begriffe und Abkürzungen

EZA	Entwicklungszusammenarbeit
xEZA	exzellente Entwicklungszusammenarbeit (im Sinne einer Organisation, Intervention, eines Projektes, Programmes oder einer anderen Entwicklungsmassnahme)
EFQM	eine Nonprofit-Organisation zur Förderung von exzellenten, nachhaltigen Managementstrategien und Organisationen
EM	Excellence Model
Good Practice	Da es schwierig ist festzustellen, was „Best Practice“ ist, ist der Begriff „Good Practice“ vorzuziehen.
Intervention	Entwicklungsmassnahme
Mission	Zweck einer Intervention
NGO	Nichtregierungsorganisation
NPO	Non-Profit-Organisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Organisation	Eine Gruppe von Personen, die für einen gemeinsamen Zweck zusammenarbeiten (z.B. Unternehmen oder Projekt)
Outcome	kurz-/mittelfristiger Effekt einer Intervention
Output	Produkt oder Ergebnis einer Aktivität
Programm	Verbund von Projekten mit einem gemeinsamen, übergeordneten Zweck
P&DL	Produkte und Dienstleistungen
Strategie	mittel-/langfristige Planung über mindestens die nächsten drei Jahre
Wirkung	Längerfristiger Nutzen einer Intervention auf die (institutionelle) Entwicklung
Zielgruppe	Nutznieser einer Intervention

1 Einleitung

Die Entwicklungszusammenarbeit (EZA) – ob nun eine kleinere Intervention oder ein grösseres Programm – ist komplex. Sie ist ein vielfältiges Netzwerk aus unterschiedlichen Akteuren, Kulturen, Interessen und Aktivitäten. Sie ist aber auch geprägt von vielen Restriktionen, gegenseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten. In solch komplexen Systemen ist es nicht erstaunlich, dass einige Interventionen erfolgreicher sind als andere. Demnach muss es auch erfolgreichere oder weniger erfolgreiche Ansätze geben. Was machen die Erfolgreichen anders? Gibt es eventuell einen systematischen Ansatz, von dem weniger erfolgreiche lernen könnten?

Um den Erfolg, resp. die Wirkung einer Intervention in der EZA zu beurteilen, werden üblicherweise Evaluationen nach etablierten Evaluations-Standards durchgeführt. Diese Evaluationen weisen jedoch drei Schwachstellen auf:

- Der Fragenkatalog resp. die Evaluationskriterien werden bei jeder Evaluation individuell definiert¹. Es gibt keinen allgemein umfassenden Kriterienkatalog für Good Practices.
- Die Ergebnisse werden nicht anhand einer objektiven, quantifizierbaren Bewertung mit „Good-Practices“ verglichen.
- Die Berichte zeigen vorwiegend auf, was gut oder nicht gut läuft und nicht, was gemacht werden sollte, um ein Good Practice zu erreichen.

Ausserhalb der Entwicklungszusammenarbeit besteht jedoch eine gut eingeführte, bewährte und robuste Evaluationsmethode, die genau diese drei Schwachstellen nicht aufweist. Es ist dies das EFQM Excellence Model, das seit 1988 in der öffentlichen Verwaltung und in der Privatwirtschaft erfolgreich angewandt wird. Organisationen, die das EFQM Excellence Model nachhaltig implementiert haben, weisen gegenüber einer vergleichbaren Peer-Gruppe in allen relevanten Kennzahlen die doppelte Performance auf².

¹ z.B. durch das Erstellen eines Logical Frameworks

² Gerhard Leu [2004]: Metastudie in „Assessment von strategischen Optionen zur Maximierung des Unternehmenswertes“

Deshalb liegt es nahe, von diesem Modell zu lernen und es in die EZA zu übertragen. Damit könnten – so die Annahme – auch die Effizienz und die Effektivität von Interventionen, - Projekten, Programmen oder -Organisationen bedeutend erhöht werden. Die EZA könnte man damit in Richtung einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit (xEZA) weiter entwickeln. Wichtig ist die Weiterentwicklung an sich und nicht unbedingt das Streben nach einer Spitzenposition.

Um diese Hypothese zu verifizieren, wurde eine Machbarkeitsstudie anhand von fünf Spitälern in Nordsambia durchgeführt³. Die Testevaluation hat ergeben, dass sowohl die Relevanz als auch die Sensitivität des EFQM Excellence Model zur Evaluation in der EZA gegeben sind. Das Modell ist somit geeignet, eine xEZA zu fördern. Allerdings zeigte sich, dass die Einführung von zwei zusätzlichen Kriterien, die den Kontext und die Wirkung stärker berücksichtigen, sinnvoll wäre.

Der vorliegende Leitfaden ist eine Interpretation des EFQM Excellence Model für die Anwendung in der xEZA. Er beschreibt bewusst kein neues Exzellenz-Modell, mit Ausnahme der erwähnten zwei neuen Kriterien und ersetzt das „Original“ auch nicht. Alle, die mit dem bestehenden EFQM Excellence Modell vertraut sind, werden sich in diesem Leitfaden auch wieder finden. Allerdings setzt die Anwendung dieses Leitfadens, der sich an Fachleute richtet, auch vertiefte Kenntnisse des „Originals“ voraus.

Der Leitfaden gliedert sich in vier Hauptabschnitte:

- Der erste Abschnitt beschreibt die Grundkonzepte, auf denen eine xEZA basiert;
- der zweite Abschnitt beschreibt die Evaluationskriterien für eine xEZA;
- der dritte Abschnitt beinhaltet – auch mit Beispielen -, wie eine Bewertung nach Good Practices erfolgt;
- der vierte Abschnitt gibt einige praktische Hinweise zur Realisierung.

2 Die Grundkonzepte einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit

Für eine xEZA, die das „Normale“ übersteigt, braucht es einen umfassenden Ansatz, der die Komplexität berücksichtigt. Als Fundament dazu dienen die Grundkonzepte einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit. Diese fundamentalen Konzepte sind die Basis für den Kriterienkatalog (→ 3). Sie sind allgemein formuliert und anwendbar für alle Arten der EZA.

Das Fundament einer xEZA besteht aus acht Komponenten (→ Abbildung 1):

- [A] Ausgewogene Ergebnisse erzielen
- [B] Nutzen für die Zielgruppe schaffen
- [C] Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- [D] Mit Prozessen managen
- [E] Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- [F] Selbständigkeit und Lernen fördern
- [G] Partnerschaften aufbauen
- [H] Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

Diese fundamentalen Konzepte sind direkt aus dem EFQM Excellence Model entnommen, mit dem exzellente Organisationen nachhaltig überdurchschnittliche Leistungen erzielen.

Zwei Modifikationen wurden vorgenommen. Gegenüber dem ursprünglichen EFQM Excellence Model wurde bei der Komponente „Nutzen für die Zielgruppe schaffen“ „Kunde“ durch „Zielgruppe“ ersetzt. Kunden haben meist die Wahlfreiheit, ob sie ein Produkt oder eine Dienstleistung beziehen und dafür eine Vergütung leisten wollen. Dies entspricht in der EZA nur eingeschränkt der Wirklichkeit. Denn die Endnutznießer bestimmen dies nur indirekt und meist

³ Gerhard Leu [2011]: Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit nach dem EFQM Excellence Model | Eine Machbarkeitsstudie anhand von fünf Spitälern in Sambia

werden die Leistungen von Regierungsstellen oder NGO bezahlt. Deshalb scheint der Begriff Zielgruppe die Nutzniesser der EZA besser zu umschreiben als Kunden.

Ausserdem wurde das Grundkonzept „Innovation und Kreativität fördern“ ersetzt durch „Selbständigkeit und Lernen fördern“. Bei der EZA geht es nicht primär um innovative und kreative Handlungen, sondern viel mehr auch darum, die Nutzniesser durch selbständiges Handeln zu befähigen und das Lernen „on-the-job“ zu fördern.

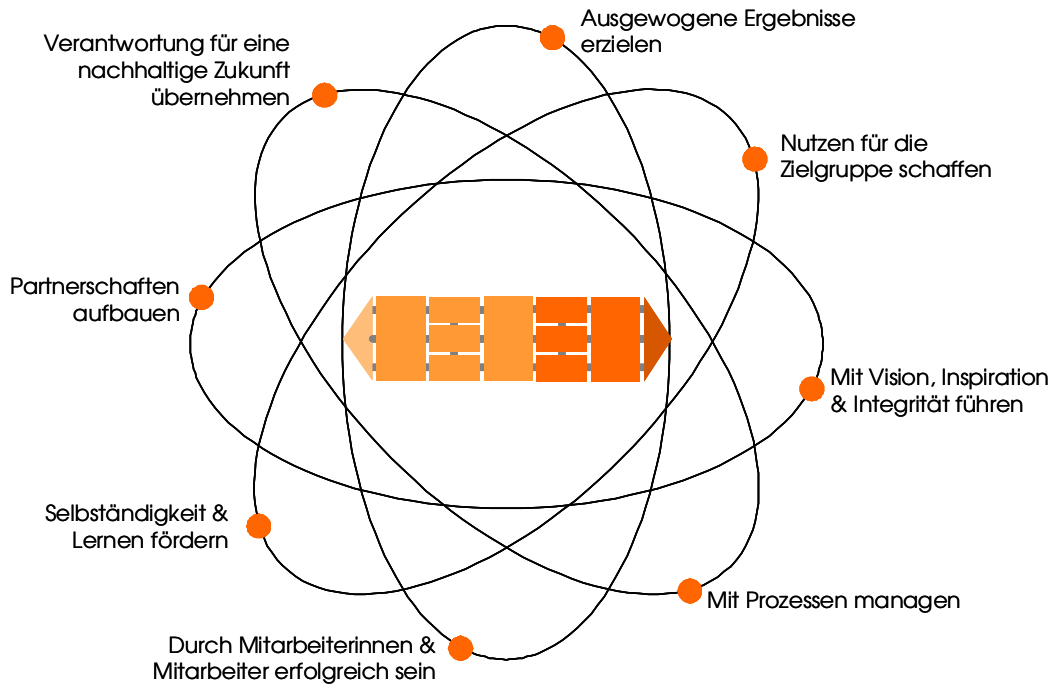


Abbildung 1: Grundkonzept einer exzellenten EZA

Diese Grundkonzepte definieren die nachhaltigen Stossrichtungen einer xEZA. Sie dienen den Verantwortlichen als Richtlinie für ihr Handeln und Entscheiden. Nachfolgend werden die acht fundamentalen Konzepte detaillierter beschrieben.

2.1 (A) Ausgewogene Ergebnisse erzielen

xEZA erzielt relevante Ergebnisse, die die kurz- und langfristigen Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessengruppen ausgewogen erfüllen.

Die Ergebnisse betreffen sowohl den Output, den Outcome als auch die Wirkung. Es sind somit die unmittelbaren als auch die nachhaltigen Ergebnisse eingeschlossen. Messgrößen, Kennzahlen und Indikatoren entlang der Wirkungskette dienen dazu, die Entwicklung der Ergebnisse frühzeitig zu erkennen und Vorhersagen über den Outcome und die Wirkung zu machen.

Dabei leiten sich die Ergebnisse aus der Mission und der Strategie der EZA ab. Sie können sowohl quantitativ (z.B. Anzahl Krankheitsfälle) als auch qualitativ-quantifizierbar (z.B. Index zur Zufriedenheit mit der medizinischen Versorgung) sein. Finanzielle Ergebnisse werden dann berücksichtigt, wenn sie Aussagen über die Effizienz und Effektivität der EZA erlauben (z.B. Budgeteinhaltung, Kosten-Nutzen) oder ein Bestandteil der Mission sind (z.B. Wirtschaftsförderung, Mikrofinanzierung).

xEZA setzt für die einzelnen Ergebnisse Ziele. Die Zielsetzungen werden mit ähnlichen Organisationen verglichen und streben bessere Ergebnisse an als diese. Die Zielerreichung wird permanent überwacht. Abweichungen werden so früh wie möglich durch entsprechende Massnahmen korrigiert.

2.2 (B) Nutzen für die Zielgruppe schaffen

xEZA versteht die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Zielgruppen. Sie versteht ebenfalls den politischen, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext, in der sich die Zielgruppe und die Intervention befindet.

Die Zielgruppen sind die Nutzniesser der EZA. xEZA antizipiert mit allen Zielgruppen, um deren Bedürfnisse und Erwartungen zu erfüllen. Sie pflegt einen Dialog, der auf Vertrauen und Offenheit beruht. Die Wahrnehmung der Zielgruppen wird mit regelmässigen Feedbacks erfasst und dient zur kontinuierlichen Verbesserung.

xEZA kennt ihre eigenen Stärken, Schwächen und andere Restriktionen, um optimalen Nutzen für die Zielgruppen schaffen zu können. Alle Mitarbeitenden der Organisation erhalten die notwendigen Mittel, Kompetenzen und Informationen, um den Nutzen zu optimieren.

2.3 (C) Mit Vision, Inspiration und Integrität führen

xEZA hat Führungskräfte, die unabhängig von ihrer organisatorischen Funktion die Zukunft mitgestalten.

Führungskräfte sind Personen, die bestrebt sind, die Vision zu erfüllen. Es können demnach Vorgesetzte als auch (externe) Fachexperten sein. Sie kooperieren miteinander, um die Mission und Vision gemeinsam zu erreichen. Sie verstehen den Kontext, die Erfolgsfaktoren und Barrieren und bauen ihre strategische und operative Planung darauf auf.

Die Führungskräfte sind Vorbilder und schaffen eine Kultur der Exzellenz. Sie inspirieren und motivieren die Mitarbeitenden – ihren Fähigkeiten entsprechend – immer besser zu werden. Sie leiten sie zu selbständigem Lernen und Handeln an.

Führungskräfte einer xEZA kommunizieren offen mit allen Interessengruppen. Sie schaffen Vertrauen, dass die Vision nicht unmöglich ist. Sie kooperieren mit Partnerorganisationen, um die Effizienz und Effektivität zu erhöhen. Sie lernen von anderen Organisationen und übernehmen Good Practices.

2.4 (D) Mit Prozessen managen

xEZA erzielt ihre Ergebnisse durch ein Netzwerk von strukturierten Prozessen.

Die Mission und Strategie wird durch ein Prozessnetzwerk umgesetzt. Es beinhaltet sowohl die operativen Tätigkeiten als auch die Planung und das Controlling. Investitionen, Produkte und Dienstleistungen werden über den ganzen Lebenszyklus (d.h. Anschaffung, Betrieb, Instandhaltung und Entsorgung) betrachtet.

Die Prozesse werden so modelliert, dass sie die definierten Ergebnisse mit den benötigten und vorhanden Ressourcen liefern können. Sie werden von Führungskräften verantwortet, die die Qualität des Outputs, die Effizienz und Effektivität anhand von Messgrössen laufend verbessern. Zur Prozessverbesserung werden die in den Prozessen Beteiligten eingebunden.

2.5 (E) Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein

xEZA ist erfolgreich durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In der Zusammenarbeit besteht eine Kultur der aktiven Mitwirkung aller Mitarbeitenden. Es besteht ein Vertrauensverhältnis unter einander und zu den Führungskräften.

Die Kompetenzen, das Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gefördert, so dass sie zu selbstständigem Handeln ermächtigt werden. Sie werden befähigt, Eigenverantwortung wahrzunehmen, um die Mission und die Vision zu erreichen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Teams zusammen. Die Organisation strebt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern an. Frauen werden gefördert.

2.6 (F) Selbständigkeit und Lernen fördern

xEZA erhöht ihre nachhaltige Wirkung, indem sie die Selbständigkeit der Zielgruppen fördert.

Sie strebt langfristig deren Unabhängigkeit von der EZA an. Die Ziel- und Interessensgruppen werden befähigt, die Vision selbständig zu verfolgen.

xEZA fördert das Wissen und Können aller lokalen Beteiligten und Involvierten. Sie entwickelt Vorgehensweisen, um neue Ideen, Innovationen und Kreativität zu ermöglichen. Das erworbene Wissen und Können wird wirkungsvoll umgesetzt.

Das Lernen von Good Practices innerhalb und ausserhalb der EZA ist ein integrierter Ansatz einer xEZA. Sie schafft die Voraussetzungen, um diese in der eigenen Organisation umzusetzen. Sie kommuniziert aber auch ihre eigenen Good Practices und Lessons Learned aktiv mit anderen EZA-Organisationen.

2.7 (G) Partnerschaften aufbauen

xEZA sucht, entwickelt und pflegt ein partnerschaftliches, vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Zielgruppen, Interessengruppen und anderen Institutionen (z.B. Regierungsstellen, NGO, Lieferanten, Sponsoren usw.). Die Partnerschaften beruhen auf langfristigen Beziehungen.

Die Partner verstehen die Fähigkeiten, Kompetenzen und Stärken der anderen. Dies führt zu einem gegenseitigen Mehrwert für die Zielgruppen, für die eigene Organisation und für die Partner. Allfällige Interessenskonflikte werden offen und in gegenseitigem Respekt gelöst.

2.8 (H) Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

xEZA übernimmt neben ihrer eigentlichen Mission eine ethische Verantwortung für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Zukunft der Zielgruppen. Sie kann Rechenschaft ablegen über ihr Tun und deren Auswirkungen.

Minderheiten oder benachteiligte Personen werden unabhängig ihres Geschlechtes, ihrer Kultur oder Religion gleichberechtigt behandelt.

xEZA trifft angemessene Massnahmen, um einen Gesundheitsschutz und Umweltschutz zu gewährleisten, der über die rechtlichen Vorschriften hinausgeht.

Sie ermutigt ihre Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Partner und andere Organisationen, an Aktivitäten mitzumachen, die der Nachhaltigkeit für die Gesellschaft dienen.

3 Die Kriterien einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit

Die Umsetzung der oben beschriebenen fundamentalen Konzepte einer xEZA erfolgt durch das Exzellenz-Modell (EM). Das EM ist die Konkretisierung der fundamentalen Konzepte einer xEZA. Das EM dient als Grundlage für die Evaluation und Bewertung gegenüber Good Practice.

Das EM beinhaltet 11 Kriterien (→ Abbildung 2). Diese sind gruppiert in sechs Befähigerkriterien (Kriterien 0 ... 5) und fünf Ergebniskriterien (Kriterien 6 ... 10). Die neun „viereckigen“ Kriterien (Kriterien 1...9) entsprechen vollständig dem EFQM Excellence Modell. Die beiden „dreieckigen“ (Kriterien 0 und 10) sind zusätzlich für die xEZA relevant. Sie verbinden die zu evaluierende Organisation (resp. Intervention, Projekt, Programm etc.) mit dem Umfeld der EZA.

Die sechs Befähiger-Kriterien sind:

- [0] Kontext
- [1] Führung
- [2] Strategie
- [3] Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter
- [4] Partnerschaften & Ressourcen
- [5] Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Die fünf Ergebniskriterien sind:

- [6] Zielgruppenbezogenen Ergebnisse
- [7] Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- [8] Gesellschaftsbezogenen Ergebnisse
- [9] Schlüsselergebnisse
- [10] Wirkung



Abbildung 2: Das Exzellenz-Modell der EZA

Nachfolgend werden die Kriterien aus der Sicht der EZA detaillierter erklärt. Sie sind unterteilt in zwei bis fünf Subkriterien. Die Subkriterien sind bewusst offen formuliert, so dass sie an das Evaluationsobjekt angepasst werden können. Diese einzelnen Subkriterien beschreiben zusammen das Kriterium vollständig. Sie dürfen nicht als „nicht anwendbar“ oder „nicht relevant“ weggestrichen werden. Allerdings können sie für der Relevanz des Evaluationsobjektes entsprechend interpretiert werden.

Die Themenbereiche / Interpretationen sind nur stichwortartige Anhaltspunkte und dienen zum besseren inhaltlichen Verständnis der (Sub-)Kriterien. Sie dürfen der Relevanz und dem Kontext beliebig interpretiert werden, solange sie den eigentlichen Sinn des Subkriteriums nicht grundlegend verändern.

3.1 (0) Kontext

Kriterium

xEZA versteht den Kontext, in der die Interventionen wirken. Der Kontext dient als Grundlage für die Formulierung der Vision und der Strategie.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[0a] Das kulturelle Umfeld wird verstanden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturelle Gruppen und deren Beziehungen ▪ Familiäre, verwandtschaftliche und hierarchische Strukturen ▪ Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozesse ▪ Religionen und Glauben
[0b] Die Entwicklungspolitik und deren Herausforderungen werden verstanden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ökonomische und ökologische Entwicklung ▪ soziale Entwicklung (Frauen, Kinder, Minderheiten) ▪ Bildungs- und Gesundheitswesen ▪ Entwicklungspolitische Herausforderungen, Ansätze, Schwerpunkte und Ziele
[0c] Das Regierungssystem wird verstanden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landesregierung und -Behörden ▪ Regional-/Lokal-Regierung und -Behörden ▪ politische Parteien, Verbände und andere Gruppierungen ▪ Rechtssystem ▪ Kennen der relevanten Politiker und Behördenmitglieder

[0d]	Weitere Interventionen der EZA sind bekannt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme der internationalen Zusammenarbeit ▪ Interventionen von NGO ▪ Aktivitäten von nationalen, regionalen, lokalen Gruppierungen und Bewegungen
[0e]	Das missionsspezifische Umfeld wird verstanden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lessons Learned von eigenen oder ähnlichen Projekten ▪ Good Practices ▪ kritische Erfolgsfaktoren und Barrieren ▪ andere EZA-Aktivitäten im Aufgabenbereich

Tabelle 1: Kriterium 0: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.2 (1) Führung

Kriterium

xEZA hat Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte, Ethik und Moral und schaffen Vertrauen. Sie sind flexibel, agieren vorausschauend und reagieren rechtzeitig.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen	
[1a]	Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision und Mission definieren und kommunizieren ▪ Führungsgrundsätze ▪ Vorbilder in Bezug auf Integrität, Ethik, soziale Verantwortung ▪ Effektivität der Führung nachweisen
[1b]	Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistungsfähigkeit.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation, Aufgaben, Kompetenzen, Zuständigkeiten ▪ Planung, Feedbacksystem und Verbesserungen ▪ ausgewogenes Kennzahlensystem und Ziele ▪ Prozess- und Qualitätsmanagement ▪ Good Governance, Legal compliance
[1c]	Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgruppen und Bevölkerung ▪ Sponsoren, Auftraggeber ▪ Behörden, Verwaltung ▪ Partnerorganisationen ▪ Subkontraktoren, Lieferanten
[1d]	Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Kultur der Exzellenz.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung der Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Zuverlässigkeit ▪ partnerschaftliches Zusammenarbeiten ▪ Unterstützung zur kontinuierlichen Verbesserung ▪ Förderung der Chancengleichheit und Vielfalt
[1e]	Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beobachtung der externen Veränderungen ▪ Weiterentwicklung der Strukturen ▪ lernende Organisation

Tabelle 2: Kriterium 1: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.3 (2) Strategie

Kriterium

xEZA verwirklicht ihre Mission und Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickelt. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden definiert und umgesetzt, um die Strategie zu realisieren.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[2a] Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Anspruchsgruppen und des externen Umfelds.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen und anderen Interessengruppen ▪ Evaluation des Outcomes und der Wirksamkeit ▪ Beobachtung der gesellschaftlichen, politischen, sozialen, ökonomischen, ökologischen und technologischen Veränderungen
[2b] Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der operativen Ergebnisse (Outputs) ▪ Ist-/Soll-Abweichungen ▪ Analyse der Kernkompetenzen und Fähigkeiten ▪ Bewertung des Managementsystems
[2c] Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategieformulierung und strategische Optionen ▪ Einbezug der Interessengruppen und ausgewogene Abstimmung bei Interessenkonflikten ▪ Definition der Wirkungskette, kritischen Erfolgsfaktoren und Barrieren ▪ periodisches Review der Strategie
[2d] Die Strategie und die unterstützende Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setzen von quantitativen und qualitativen Zielen ▪ Herunterbrechen der Ziele auf Teams und Geschäftsprozesse ▪ Kommunikation der Strategie an die Ziel- und Interessengruppen

Tabelle 3: Kriterium 2: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.4 (3) Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter

Kriterium

xEZA achtet ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wertschätzt sie – und schafft eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickelt die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördert Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmert sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommuniziert, belohnt und anerkennt sie in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[3a] Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalplanung (Anzahl und Qualifikationen) aus Strategie abgeleitet ▪ Stellvertretungen, Nachfolgeplanung ▪ Personalentwicklungspfade, Karrieremöglichkeiten
[3b] Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassung der vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen ▪ Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ▪ Mitarbeiterfördergespräche
[3c] Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übernehmen von Verantwortung ▪ Selbständiges, eigenverantwortliches Handeln ▪ persönliches Engagement zur Erreichung der strategischen Ziele, Mission und Vision ▪ Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die kontinuierliche Verbesserung

[3d]	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-down / Bottom-up-Kommunikation ▪ Team-übergreifende Kommunikation ▪ Austausch von Informationen, Erfahrungen und lessons learned unter einander ▪ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen ihren Beitrag
[3e]	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lohn, Vergütungen, Versicherungen ▪ nicht finanzielle Belohnungen, Anerkennungen ▪ Freizeitangebote, Motivation zur Mitwirkung an gemeinnützigen Aktivitäten ▪ Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit

Tabelle 4: Kriterium 3: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.5 (4) Partnerschaften & Ressourcen

Kriterium

xEZA plant und steuert externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleistet, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuert.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen	
[4a]	Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selektion von Partner zu gegenseitigem Nutzen ▪ Pflege von langfristigen Beziehungen ▪ vertiefter Austausch von Informationen ▪ Förderung von Exzellenz bei den Partnern
[4b]	Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzierungs- und Investitionspolitik ▪ Budgetierung, Controlling und Reporting ▪ Leitlinien, Organisation und Prozesse für Buchhaltung ▪ Vertrauen schaffen mit der Rechnungslegung
[4c]	Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitionsplanung über den ganzen Lebenszyklus ▪ durchgehende Materiallogistik von der Beschaffung bis zur Entsorgung ▪ Optimierung des Gebrauchs inkl. Schulung der Mitarbeitenden ▪ Instandhaltung und Reparaturen von Anlagen und Geräten
[4d]	Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation von wirksamen Technologien ▪ Einführung von neuen Technologien unter Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ▪ Nutzung vorhandener Technologien zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität
[4e]	Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung von Daten und Informationen für kreative, innovative Verbesserungsmaßnahmen ▪ Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität von Information ▪ Erwerb und Austausch von Wissen, lessons learned und good practices

Tabelle 5: Kriterium 4: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.6 (5) Prozesse, Produkte & Dienstleistungen

Kriterium

xEZA entwirft, managt und verbessert Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Nutzen für die Zielgruppen und andere Interessengruppen zu generieren.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[5a] Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessnetzwerk, Prozessstruktur und Prozessbeschreibungen ▪ Prozesseigner und Verantwortlichkeiten ▪ Prozessmessgrößen und Kennzahlen ▪ kontinuierlicher Verbesserungsprozess
[5b] Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für die Zielgruppen zu schaffen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P&DL basieren auf den Bedürfnissen der Zielgruppe und schaffen Nutzen ▪ Analyse der Benutzung ▪ P&DL werden laufend weiter entwickelt und optimiert ▪ P&DL fördern soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit über den ganzen Lebenszyklus
[5c] Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntmachungen bei den Zielgruppen ▪ Nutzen erklären ▪ Instruktionen und Schulungen über Anwendung ▪ Informationen erfüllen die Versprechungen
[5d] Produkte und Dienstleistungen werden erstellt, geliefert und gemanagt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durchgehende operative Prozessketten (end-to-end) ▪ Übereinstimmung mit den versprochenen Eigenschaften ▪ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind geschult ▪ Arbeitsmittel stehen zur Verfügung
[5e] Beziehungen zur Zielgruppe werden gemanagt und vertieft.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Behandeln von Anliegen ▪ Betreuung bezüglich Nutzung von Produkten und Inanspruchnahme von Dienstleistungen ▪ Vertiefung der Kontakte und des Dialoges

Tabelle 6: Kriterium 5: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.7 (6) Zielgruppenbezogene Ergebnisse

Kriterium

xEZA misst, wie die Zielgruppen die Organisation wahrnimmt. Interne Leistungsindikatoren erlauben eine Vorhersage zu dieser Wahrnehmung.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[6a] Wahrnehmungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung durch die Zielgruppe ▪ z.B. „Kunden“zufriedenheit, Befragungen
[6b] Leistungsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (interne) Messgrößen zur Vorhersage der Wahrnehmungen durch die Zielgruppe ▪ Indikatoren je nach Mission und Strategie der EZA (z.B. Wartezeiten, Durchlaufzeiten, Anzahl Teilnehmer-/innen oder Beanstandungen)

Tabelle 7: Kriterium 6: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.8 (7) Mitarbeitendebezogene Ergebnisse

Kriterium

xEZA misst, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Organisation wahrnimmt. Interne Leistungsindikatoren erlauben eine Vorhersage zu dieser Wahrnehmung.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[7a] Wahrnehmungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ▪ z.B. Mitarbeiterzufriedenheit
[7b] Leistungsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (interne) Messgrößen zur Vorhersage der Wahrnehmungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ▪ Indikatoren je nach Mission und Strategie der EZA (z.B. Anzahl Verbesserungsvorschläge, Absenzen)

Tabelle 8: Kriterium 7: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.9 (8) Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Kriterium

xEZA misst, wie die (lokale, regionale) Gesellschaft die Organisation wahrnimmt. Interne Leistungsindikatoren erlauben eine Vorhersage zu dieser Wahrnehmung.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[8a] Wahrnehmungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung der EZA durch die (lokale) Gesellschaft ▪ z.B. Image und Ansehen, Attraktivität als Arbeitgeber
[8b] Leistungsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (interne) Messgrößen zur Vorhersage der Wahrnehmungen durch die Gesellschaft ▪ Indikatoren je nach Mission und Strategie der EZA (z.B. Anzahl Veranstaltungen,

Tabelle 9: Kriterium 8: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.10 (9) Schlüsselergebnisse

Kriterium

xEZA misst ein Set von quantitativen und qualitativen Schlüsselergebnissen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie zu bestimmen. Interne Schlüsselindikatoren erlauben eine Vorhersage für diese Schlüsselergebnisse.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[9a] Schlüsselergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlüsselergebnisse in Bezug auf Mission und Strategie der EZA ▪ z.B. Anzahl behandelte Patienten, Anzahl Teilnehmer/innen von Kampagnen, Anteil sauberes Trinkwasser
[9b] Schlüsselindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (interne) Messgrößen zur Vorhersage der Schlüsselergebnisse ▪ Indikatoren je nach Mission und Strategie der EZA (z.B. Anzahl/Output von Kernprozessen, finanzielle Kennzahlen, technische Infrastruktur)

Tabelle 10: Kriterium 9: Definition, Subkriterien und Interpretation

3.11 (10) Wirkung

Kriterium

xEZA misst die Wirkung ihrer Massnahmen auf die Entwicklung einer Region oder eines Landes. Interne Wirkungsindikatoren erlauben eine Vorhersage für diese Entwicklungsergebnisse.

Subkriterium	Themenbereiche / Interpretationen
[10a] Entwicklungsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswirkungen der EZA auf die (längerfristige) Entwicklung einer Region oder eines Landes ▪ z.B. Arbeitslosenrate, Anteil erkrankter Personen, Anteil Mädchen mit Schulabschluss
[10b] Wirkungsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (interne) Messgrössen zur Vorhersage der Entwicklungsergebnisse ▪ Indikatoren entlang der Wirkungskette (z.B. Anzahl Beschäftigungsprogramme, verteilte Medikamente)

Tabelle 11: Kriterium 10: Definition, Subkriterien und Interpretation

4 Die Bewertung einer exzellenten Entwicklungszusammenarbeit

Die Bewertung der xEZA erfolgt in zwei Etappen:

- Erfassen und Beschreiben der Ist-Situation → Fact Sheets
- Bewertung nach der RADAR-Logik → Scoring

4.1 Fact sheets

Für eine Evaluation der xEZA müssen als Bewertungsgrundlagen Daten und Informationen erhoben werden. Dies erfolgt für die Befähiger primär durch strukturierte Interviews mit den Involvierten. Wo vorhanden, können zusätzlich Dokumente herangezogen werden. Für die Evaluation der Ergebnisse ist es hingegen wünschenswert, dass entsprechendes Zahlenmaterial z.B. in Form von Reports vorliegt. Ansonsten müssen die entsprechenden Ergebnisse mittels statistischen Methoden geschätzt werden.

Die Schlussfolgerungen aus den Interviews und Dokumenten sollten als Bewertungsgrundlagen in formalen Fact Sheets transparent dokumentiert werden. Der Vorteil dieser Fact Sheets ist, dass die Bewertung auf nachvollziehbaren Informationen basiert. Die Fact Sheets beinhalten

- den beobachteten, urteilsfreien Befund,
- deren Beurteilung bezüglich Stärken und Verbesserungsbereiche
- Handlungsempfehlungen.

Eine bewährte Vorlage ist im Anhang (→ 6.1) aufgeführt.

4.2 Scoring

Die Bewertung anhand einer quantitativen Skala erlaubt eine Aussage über das Exzellenzniveau einer Intervention und deren Abstand zu Good Practices. Bewertet werden die 11 Kriterien anhand der RADAR-Bewertungsmatrix aus dem EFQM Excellence Model.

Die Bewertung der Befähiger erfolgt nach den drei Elementen 'Vorgehen', 'Umsetzung' und 'Bewertung & Verbesserung' (→ Tabelle 12). Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt nach den zwei Elementen 'Relevanz' und 'Leistung' (→ Tabelle 13). Sowohl die Bewertung der Befähigerelemente als auch der Ergebniselemente erfolgt auf einer Skala von 0% ... 100% in Quanten von 5%⁴.

⁴ 0%, 5%, 10%, 15%, ..., 100%

Element	Attribute	Interpretation
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fundiert ▪ integriert 	<p>Dies erfasst die von der Organisation geplanten Tätigkeiten und deren Begründung.</p> <p>Ein fundiertes Vorgehen basiert auf einer klaren Begründung, ausgerichtet auf gegenwärtige und zukünftige Ziele der EZA und ausgerichtet auf die Interessengruppen.</p> <p>Ein integriertes Vorgehen ist aus der Strategie abgeleitet und - wo sinnvoll - mit anderen Vorgehen verknüpft.</p>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eingeführt ▪ systematisch 	<p>Dies umfasst, was eine Organisation tut, um das Vorgehen umzusetzen.</p> <p>Das Vorgehen ist in den relevanten Bereichen nachhaltig eingeführt.</p> <p>Die systematische Einführung basiert auf einer klaren Planung und erfolgt in einer für die Organisation und für das Vorgehen angemessenen Art und Weise.</p>
Bewertung & Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ messen ▪ lernen ▪ verbessern 	<p>Dies umfasst, was die Organisation tut, um das Vorgehen und dessen Umsetzung zu überprüfen und zu verbessern.</p> <p>Das Vorgehen und die Umsetzung werden regelmässig bezügliche Effizienz und Effektivität gemessen.</p> <p>Lernorientierte Massnahmen und Kreativität werden genutzt, um neue oder geänderte Vorgehen zu generieren.</p> <p>Die Erkenntnis aus der Messung und dem Lernen wird für kontinuierliche Verbesserungen verwendet.</p>

Tabelle 12: Bewertungsmatrix der Befähiger

Element	Attribute	Interpretation
Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevanz ▪ Integrität ▪ Segmentierung 	<p>Die Ergebnisse sollten für die EZA relevant sein und im Einklang stehen mit der Mission und Strategie sowie den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessensgruppen.</p> <p>Die Ergebnisse sollten umfassend, verlässlich, zeitgerecht und aktuell sein.</p> <p>Sie sind angemessen segmentiert.</p>
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trends ▪ Ziele ▪ Vergleiche ▪ Ursachen 	<p>In einer xEZA zeigen die Ergebnisse positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen.</p> <p>Ziele sollten gesetzt sein und begründet sein. Die Ergebnisse erreichen oder übertreffen die gesetzten Ziele.</p> <p>Wo möglich, sollten die Ergebnisse mit anderen Organisation oder "Benchmarks" verglichen werden und sollten positiv ausfallen.</p> <p>Der Zusammenhang zwischen den Befähigern und den Ergebnissen wird verstanden. Die positiven Trends werden durch die Befähiger verursacht.</p>

Tabelle 13: Bewertungsmatrix der Ergebnisse

Im Anhang (→ 6.2) ist ein Beispiel einer Bewertung in tabellarischer Form dargestellt. Es ist zu beachten, dass die Schlussbewertung auf Ebene Kriterium erfolgt. Dies ist der Mittelwert über die Detailbewertungen der Subkriterien und Bewertungselemente.

Die Bewertung nach den 11 Kriterien kann in einem Radar-Diagramm als Exzellenzprofil dargestellt werden. Die visuelle Darstellung erleichtert die Interpretation der Evaluation. Selbstverständlich sind weitere Diagrammtypen (z.B. Balkendiagramme) je nach Bedürfnis möglich.

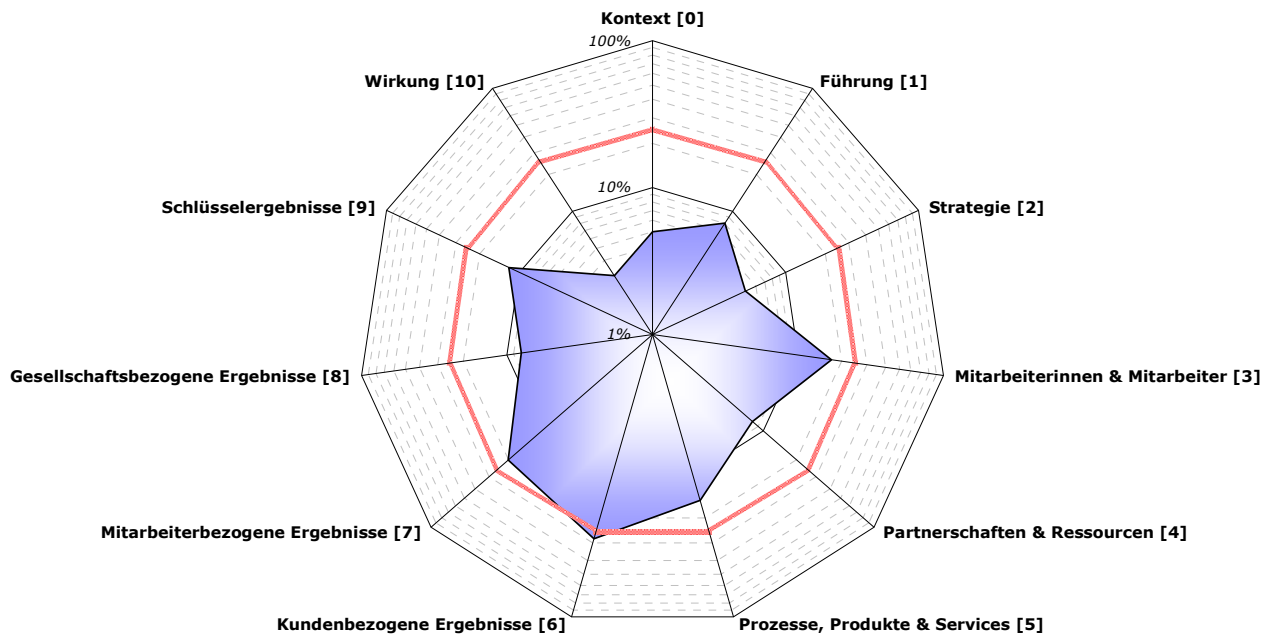


Abbildung 3: Beispiel eines Exzellenzprofils

Im vorliegenden Beispiel ist bei 20% eine Zielmarke eingetragen. Diese könnte das Niveau sein, das mit entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen erreicht werden sollte.

5 Realisierung

Die Evaluation einer xEZA erfolgt durch vier sequenzielle Phasen:

- Vorbereitung
- Planung Vor-Ort-Besuch
- Durchführung Vor-Ort-Besuch
- Konsensus & Feedback

Eine anschließende fünfte Phase, die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen, ist Aufgabe der Organisation. Die Evaluatoren können jedoch unterstützend mitwirken.



Abbildung 4: Evaluationsphasen

Die Evaluation setzt qualifizierte und erfahrene Evaluatoren / Assessoren voraus (→ 5.1). Diese verstehen diese fünf Phasen weshalb sie hier nur noch informativ in Stichworten erwähnt sind.

5.1 Anforderungen an die Evaluatoren

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an Experten, die das notwendige Wissen & Können zur Evaluation von internationalen Organisationen auf exzellentem Niveau besitzen. Die Voraussetzungen sind:

- Erfahrung als Feldmitarbeiterin /-Mitarbeiter in der EZA
- EFQM-Zertifikat als Assessor
- mind. 3 Assessments in einem internationalen Umfeld
- Kenntnisse in Good Practices
- Ausbildung und Erfahrung in Evaluationen

5.2 Vorbereitung

- Schlüsselinformationen
 - Kontext der Intervention
 - Ziel- und Interessengruppen
 - Mission, Vision und Strategie
 - Kulturelles und organisatorisches Umfeld
 - Produkte und Dienstleistungen
 - Finanzierung
 - Erstellung „One-pager“ über Evaluationsobjekt
- Selektion der Evaluatoren / Assessoren
 - Überprüfung der Qualifikation und Interessenskonflikten
 - Rollen und Verantwortlichkeiten
 - Briefing
- Kontakt mit Organisation
 - Kontaktpersonen und Funktionen
 - Abstimmung / Bereinigung „one pager“
 - Klärung von Restriktionen, Vorbehalte oder anders Wissenswertes
 - Meilensteine

5.3 Planung Vor-Ort-Besuch

- Site Visit Issues
 - Erfassung und Vorstudium von verfügbaren Informationen
 - Beschreibung von Site-Visit-Issues
 - Vorabklärung von offenen Punkten
 - Verlangen – falls vorhanden – von Zusatzinformationen
- Terminplanung
 - Masterplanung
 - Kontaktpersonen und Zuständigkeiten
 - Opening / Interview / Closing sessions
 - reservierte Pufferzeiten
- Logistik
 - Standorte, Lokalitäten
 - Reise, Transporte, Verpflegung und Unterkunft
 - Visa, Bewilligungen

5.4 Durchführung Vor-Ort-Besuch

- Interviews
 - Durchführung der Interviews gem. Planung
 - Klärung von offenen Punkten
 - Anfordern – wo vorhanden – von Zusatzinformationen
- Zusatzinformationen
 - Analyse der zusätzlich erhaltenen Dokumente

- Rückfragen bei Unklarheiten
- Daily Debriefing
 - Rückmeldungen zwischen Organisation und Evaluatoren
 - Gegenseitiger Info-Austausch unter den Evaluatoren

5.5 Konsensus & Feedback

- Fact sheets
 - Erstellung fact sheets Kriterium für Kriterium
 - Review bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit und Verständlichkeit
 - Konsens über relevante Aspekte der Fact Sheets
- Scoring
 - Scoring der Kriterien
 - Querabgleich Scoring (a) mit Fact Sheet Statements und (b) zwischen Kriterien
- Feedback-Report
 - Einleitung
 - Zusammenfassung
 - Ergebnisse
 - Interpretation
- Feedback-Gespräch
 - Face-to-face-Meeting mit Kontaktpersonen
 - Präsentation der Schlüsselerkenntnisse

6 Anhang

6.1 Vorlage Fact Sheet

Fact Sheet	<Kriterium>
Themen	<Themenbereiche, die dieses Fact Sheet beinhaltet (z.B. Subkriterium)>
Grundlagen	<Auflistung der Interview-Partner> <Auflistung der berücksichtigten Dokumente>
Befund	<wertfreie Beschreibung der Beobachtungen>
Stärken	<Auflistung der Beobachtungen, die positiv bewertet wurden (Was ist gut und soll erhalten bleiben)>
Verbesserungsbereiche	<Auflistung der Beobachtungen, die negativ bewertet wurden (Was könnte verbessert werden)>
Empfehlungen	<Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Stärken und Verbesserung der Verbesserungsbereiche>

Tabelle 14: Vorlage Fact Sheet

6.2 Beispiel Scoring

Kriterium / Subkriterium		A ⁵	D	A&R
[0]	Kontext	5%		
[0a]	Verständnis kulturelles Umfeld	15%	10%	5%
[0b]	Entwicklungspolitische Herausforderungen	10%	5%	0%
[0c]	Regierungssystem	10%	5%	0%
[0d]	Weitere Gruppen der EZA	0%	0%	0%
[0e]	Missionsspezifisches Umfeld	10%	10%	0%
[1]	Führung	8%		
[1a]
...
[1e]
[2]	Strategie	5%		
[2a]
...
[2d]
[3]	Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter	17%		
[3a]
...
[3e]
[4]	Partnerschaften & Ressourcen	8%		
[4a]
...
[4e]
[5]	Prozesse, Produkte & Dienstleistungen	15%		
[5a]
...
[5e]

Tabelle 15: Beispiel für Bewertung der Befähiger

Kriterium / Subkriterium		R ⁶	P
[6]	Zielgruppenbezogene Ergebnisse	28%	
[6a]	Wahrnehmung	30%	25%
[6b]	Leistungsindikatoren	35%	20%
[7]	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	20%	
[7a]
[7b]

⁵ A = Approach (Vorgehen); D = Deployment (Umsetzung), A&R = Assessment & Refinement (Bewertung und Verbesserung)

⁶ R = Relevance (Relevanz), P = Performance (Leistung)

Kriterium / Subkriterium		R ⁶	P
[8]	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	8%	
[8a]
[8b]
[9]	Schlüsselergebnisse	12%	
[9a]
[9b]
[10]	Wirkung	3%	
[10a]
[10b]

Tabelle 16: Beispiel für Bewertung der Ergebnisse

6.3 Literatur

- EFQM [2009]: EFQM Excellence Model 2010
- Gerhard Leu [2011]: Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit nach dem EFQM Excellence Model | Eine Machbarkeitsstudie anhand von fünf Spitälern in Sambia
- OECD | DAC [2009]: Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management
- OECD [2010]: Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung