

WISSEN WAS WIRKT

Das Evaluierungssystem der GIZ

Grundlagen

Impressum

Als weltweit tätiger Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit entwickelt die GIZ mit ihren Partnerorganisationen wirksame Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen unterstützt sie die Bundesregierung und viele weitere öffentliche und private Auftraggebende in unterschiedlichsten Themenfeldern – von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit.

Die Stabsstelle Evaluierung untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand. Diese Organisationsstruktur stellt ihre Unabhängigkeit vom operativen Geschäft sicher. Die Stabsstelle Evaluierung generiert evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen. Sie sorgt für Transparenz der Erkenntnisse aus Evaluierungen und fördert deren Nutzung.

Autorinnen und Autoren:

Mitarbeitende der Stabsstelle Evaluierung, GIZ

Konzeption, Koordination und Management

Dorothea Giesen-Thole, GIZ, Stabsstelle Evaluierung,
Senior-Fachkonzeptionistin Stabsstellenleitung

Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460-1766

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/wissenwaswirkt
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
https://twitter.com/giz_gmbh

Die GIZ legt Wert auf sprachliche Gleichbehandlung.
Wir verwenden neutrale Bezeichnungen oder die
männliche und weibliche Form nebeneinander.

Design:

now [nau], kommunikative & visuelle Gestaltung,
Frankfurt
DITHO Design GmbH, Köln

Lektorat:

Daniel Piel, Köln

Bonn, 2022

Inhalt

Vorwort	4
WISSEN WAS WIRKT.....	4
1 Qualitätsmerkmale von Evaluierungen der GIZ	5
1.1 Nützlichkeit der Erkenntnisse	5
1.2 Glaubwürdigkeit der Befunde	7
1.3 Unabhängigkeit der Bewertungen	10
2 Evaluierungsinstrumente der GIZ	11
2.1 Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft.....	12
2.2 Unternehmensstrategische Evaluierungen.....	13
2.3 Querschnittauswertungen.....	13
2.4 Auftragsevaluierungen.....	14
2.5 Rigorose Wirkungsevaluierungen und andere evaluative Studien.....	15
2.6 Evaluierungen von Kofinanzierungen.....	15

Vorwort

WISSEN WAS WIRKT

Das ist das Motto für Evaluierungen in der GIZ. Wir wollen wissen, welche Wirkungen unsere Arbeit entfaltet: Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Und warum? Wir benötigen diese Einsicht, um unsere Arbeit und unsere Projekte zu verbessern, vielleicht unsere Aufstellung zu verändern und natürlich auch, um Rechenschaft abzulegen über das, was wir tun. Die Welt der internationalen Zusammenarbeit ist komplex. Was wir brauchen, sind evidenzgestützte Informationen, die dazu dienen, unsere Entscheidungen zu verbessern und auch uns als lernende Institution weiterzuentwickeln. Unter Evaluierungen verstehen wir dabei die systematische empirische Untersuchung des Wertes, der Qualität und des Nutzens eines Gegenstands, zum Beispiel eines Vorhabens, nach transparenten Kriterien.

Die Evaluierungen der GIZ sind ein wichtiger Baustein in dem Bestreben nach größtmöglicher Wirksamkeit unserer Arbeit. Evaluierungen fördern effektive und wirtschaftliche Lösungen für nachhaltige Entwicklung. Sie untersuchen und bewerten systematisch deren Qualität und Nutzen und unterstützen so die zielgerichtete und bedarfsgerechte Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen der Bundesregierung und anderer Auftraggebende sowie die kontinuierliche Verbesserung unserer Leistungsprozesse. Unser Evaluierungsansatz ist wirkungs- und nutzungsorientiert. Den Erfolg unserer Arbeit messen wir an den Veränderungen, die unsere Arbeit bewirkt.

Den Referenzrahmen für die GIZ-Evaluierungen bestimmen grundsätzlich unsere Auftraggebenden. Für die Evaluierungen der Vorhaben, die die GIZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchführt, sind die neuen Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“ verbindlich. Als Bundesunternehmen orientieren wir uns an den Vereinbarungen des Entwicklungsausschusses (*Development Assistance Committee*, DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) „**Evaluierung von Entwicklungsprogrammen**“ sowie an den politikfeldübergreifenden „**Standards für Evaluation**“ der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation, deren institutionelles Mitglied die GIZ ist. Weiterer Referenzrahmen ist die **Agenda 2030** mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals*, SDG).

Das vorliegende Grundlagenpapier zum Evaluierungssystem der GIZ bietet Orientierung. Es beschreibt die gemeinsamen Merkmale der Evaluierungen der GIZ und die verschiedenen Evaluierungsinstrumente. Es richtet sich an die Auftraggebenden, an die Partnerorganisationen der GIZ, die nationale und internationale Evaluierungsgemeinschaft, die Wissenschaft, unsere Auftragnehmer, die interessierte Öffentlichkeit in Deutschland und in den Kooperationsländern und nicht zuletzt an die Mitarbeitenden der GIZ. Das Grundlagenpapier wird durch drei Instrumentenpapiere zum Evaluierungssystem der GIZ ergänzt: Zentrale Projektevaluierungen, Unternehmensstrategische Evaluierungen und Querschnittsauswertungen. Diese werden von der Stabsstelle Evaluierung zentral gesteuert.

Evaluierungen sind Teil unserer Unternehmenskultur und wesentlich für erfolgreiche Entwicklung. Sie zeigen und lehren uns – evidenzbasiert –, welchen Beitrag die GIZ weltweit zu einer lebenswerten Zukunft leistet und was sie weiter verbessern kann.

Ingrid-Gabriela Hoven
(Mitglied des Vorstands der GIZ)

Albert Engel
(Leiter der Stabsstelle Evaluierung der GIZ)

1 Qualitätsmerkmale von Evaluierungen der GIZ

Merkmale von Evaluierungen der GIZ sind entsprechend den Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“ Nützlichkeit, Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit.

1.1 Nützlichkeit der Erkenntnisse

Evaluierungserkenntnisse und -empfehlungen müssen nützlich sein und in unseren Partnerorganisationen, bei unseren Auftraggebern und im Unternehmen GIZ durch Transparenz und adäquate Verbreitung einen Mehrwert schaffen.

Die Grundfunktionen der Evaluierungen der GIZ sind:

- Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen,
- Transparenz und Rechenschaftslegung sowie
- Beitrag zu Wissensmanagement und organisationalem Lernen.

Wir gestalten die Planung, Durchführung und Nutzung von Evaluierungen so, dass der Beitrag der Evaluierung zu diesen drei Grundfunktionen optimiert wird.

Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen

Evaluierungen können insbesondere in vier Dimensionen einen wichtigen Beitrag zu evidenzbasierten Entscheidungen leisten:

- **Politik und Strategie der Auftraggebenden:** Evaluierungen der GIZ liefern den Auftraggebenden der evaluierten Vorhaben Erkenntnisse, auf deren Grundlage sie politische und strategische Entscheidungen treffen können.
- **Transformationsprozesse in Kooperationsländern:** Im Sinne von *Capacity Development* (Kompetenzentwicklung) stärken Evaluierungen die Entscheidungskompetenz von Partnerorganisationen in politischen, wirtschaftlichen und sozialen Reformprozessen und tragen dazu bei, das Verwaltungshandeln zugunsten der Bevölkerung zu verbessern.
- **Steuerung von Vorhaben:** GIZ-intern dienen Evaluierungen dazu, Steuerungsentscheidungen von Vorhaben oder Organisationseinheiten zu unterstützen.
- **Entscheidungen auf Unternehmensebene:** Ergebnisse GIZ-eigener sowie externer Evaluierungen fließen über das institutionalisierte *Management-Response-Systems* Qualitätsentwicklung in strategische Entscheidungen des Unternehmens ein.

Um die Nutzung von Evaluierungen für die evidenzbasierte Entscheidungsfindung zu optimieren, stellt das Evaluationsmanagement der GIZ sicher, dass:

- die involvierten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und weitere Handelnde im Veränderungsprozess, die primären Nutzerinnen und Nutzer einer Evaluierung sind;
- die involvierten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ihr spezifisches Erkenntnisinteresse einbringen und in allen Phasen der Evaluierung eine aktive Rolle spielen können;

- es bei den Evaluierungen eine enge Interaktion zwischen Evaluierenden, Entscheidungsträgerinnen, Entscheidungsträgern, Fachexpertinnen und -experten gibt;
- das durch die Evaluierungen generierte Wissen und die darauf basierenden Empfehlungen für die Entscheidungsfindung relevant sind und die strategische Reflexion aller Interessengruppen fördern.

Evaluierungen der GIZ sind **beteiligungorientiert**, um die vielfältigen Erkenntnisinteressen zu berücksichtigen und die Nutzung von Evaluierungsprozessen und -ergebnissen zu optimieren. Die GIZ bietet im Rahmen ihrer Evaluierungen Dialogräume und strebt danach, alle relevanten Handelnden einzubeziehen.

Die Evaluierungsbeauftragten der Bereiche und Stabsstellen bringen sich mit ihren vertieften Kenntnissen des operativen Geschäfts in die regelmäßigen Austauschtreffen mit der Stabsstelle Evaluierung ein und unterstützen die Nutzung von Evaluierungen.

Transparenz und Rechenschaftslegung

Die gezielte, adressatengerechte Verbreitung von Erkenntnissen ist Merkmal der Evaluierungen der GIZ. Hier kommen verschiedene Veröffentlichungsformate zum Einsatz: vom Hauptbericht über den Kurzbericht bis hin zu einem *One-Pager*. Unabhängig von der Sprache des Evaluierungsberichts ist mindestens eine Zusammenfassung in deutscher und englischer Sprache verfügbar (Kurzbericht). Die Evaluierungen werden nicht nur den intendierten Nutzerinnen und Nutzern übermittelt. Vielmehr sind alle Evaluierungsberichte innerhalb der GIZ über das Intranet bzw. die integrierten digitalen Anwendungen (IDA) verfügbar und die Projektevaluierungen lassen sich auch über das Projektbearbeitungssystem (SAP/PBS) mit allen anderen Projektdaten kombinieren.

Um die Nutzung für Transparenz und Rechenschaftslegung zu gewährleisten, stellt das Evaluierungsmanagement der GIZ sicher, dass die Evaluierungsberichte den Auftraggebenden übersandt und – mit der Zustimmung der jeweiligen Auftraggebenden – Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Dazu steht der interessierten Öffentlichkeit im Internet unter www.giz.de/wissenwaswirkt die GIZ-Datenbank Evaluierungen mit verschiedenen Filterfunktionen zur Verfügung.

Von diesem Vorgehen wird abgewichen, wenn die Veröffentlichung die Rechte Dritter verletzen würde, die Anonymisierung personenbezogener Daten nicht gewährleistet werden kann, der Bericht Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse beinhaltet, die Veröffentlichung laufende nationale und internationale Verhandlungen beeinträchtigen würde oder außen- oder sicherheitspolitisch sensibel ist. Evaluative Studien werden anlassbezogen veröffentlicht.

Sofern schützenswerte Belange gegen eine vollständige Veröffentlichung der Evaluierungsberichte sprechen, wird im Rahmen des Geltungsbereichs der Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“ zumindest eine aussagekräftige Zusammenfassung (Kurzbericht) in deutscher Sprache veröffentlicht. Diese wird vom Evaluierungsteam eigenverantwortlich erstellt oder autorisiert. Die vollständigen Berichte werden auf Anfrage übermittelt.

Die GIZ veröffentlicht zudem alle zwei Jahre den **GIZ-Bericht Evaluierungen** und stellt ihn der Politik und der Presse vor. Er dokumentiert die Erkenntnisse aus Evaluierungen sowie darüber hinaus Daten zu aggregierten Ergebnissen der Arbeit der GIZ und stellt die Konsequenzen dar, die die GIZ aus den Evaluationsergebnissen gezogen hat. Des Weiteren werden Design, Methodik und Ergebnisse von Evaluierungen in Artikeln von Fachpublikationen veröffentlicht und auf Evaluierungskonferenzen vorgestellt.

Beitrag zu Wissensmanagement und organisationalem Lernen

Das Wissensmanagement der GIZ zielt darauf ab, Qualität und Wirkungen der angebotenen Dienstleistungen zu erhöhen. Das Wissen der GIZ liegt zum Teil in dokumentierter Form vor, befindet sich aber vor allem in den Köpfen der Menschen. Sie stehen im Mittelpunkt des Wissensmanagements der GIZ. Die Grundlage bildet daher ein *community*-basiertes Wissensmanagement, das heißt gemeinschaftlich orientiertes Arbeiten und ein Austausch im Rahmen von *Communities*. Dieser Ansatz des Wissensmanagements der GIZ besteht aus drei miteinander verknüpften Bereichen:

- nutzerzentrierte Informationsbereitstellung (*collect*),
- Vernetzung und Austausch untereinander (*connect*) und
- gemeinschaftlicher, ergebnisorientierter Arbeits- und Lernprozess (*co-create*).

Ein Pfeiler des Wissensmanagements sind die **Topics**, in denen die zentralen Fachthemen und Methoden der GIZ zusammengefasst sind. Die *Topics* dienen der fachlichen Positionierung der GIZ und sind unter anderem Grundlage für die Projektkonzeption und -durchführung, die Außendarstellung, Kooperation und Akquise. Daher werden alle Evaluierungsberichte in die jeweiligen *Topics* eingespeist. Ziel der *Topics* ist die kokreative Weiterentwicklung der fachlich-methodischen Themen gemeinsam mit allen Wissensträgerinnen und -trägern in analogen und virtuellen *Communities*: Mitarbeitende aller für das *Topic* relevanten Organisationseinheiten der GIZ, Fachverbände, Fachtage, Themenforen, Innovationsforen, Kooperationspartner, externe Expertinnen und Experten etc. Evidenzen aus Evaluierungen sind hier wichtige Quellen.

Die GIZ hat den Anspruch, Ergebnisse aus Evaluierungen für unternehmensweite **Lern- und Qualitätsentwicklungsprozesse** zu nutzen. Evaluierungserkenntnisse werden dabei so aufbereitet und genutzt, dass sowohl im Vorhaben und mit den Partnerorganisationen als auch im Unternehmen ein Lernprozess ermöglicht wird. Dabei ist der Austausch verschiedener Ebenen von großer Bedeutung: horizontal zwischen den Organisationseinheiten, vertikal zwischen den Hierarchieebenen und darüber hinaus im Rahmen der organisationsübergreifenden **Fachverbände**. Um die Erkenntnisse aus Evaluierungen nutzbar zu machen, hat die GIZ auf die einzelnen Evaluierungsinstrumente zugeschnittene Reflexions- und Dialogformate entwickelt, die die strategische Reflexion aller Interessengruppen fördern und das Lernen aus Evaluierungen institutionalisieren. Dazu zählen: Referenzgruppen zur Begleitung der Evaluierung, Reflexionsrunden mit den Partnerorganisationen und Auftraggebern, Diskussion und Auswertung in Fachveranstaltungen sowie Dialog- und Informationsveranstaltungen.

Neben der gezielten und adressatengerechten Verbreitung von Erkenntnissen ist die Nachverfolgung der Umsetzung von Empfehlungen fester Bestandteil der Evaluierung der GIZ. Im Rahmen des **Management-Response-Systems** reagiert die GIZ auf die Empfehlungen der Unternehmensstrategischen Evaluierungen mit konkreten Umsetzungsvereinbarungen. Dies stellt sicher, dass organisationsübergreifend relevante Evaluierungsergebnisse für die Verbesserung der Standardprozesse und der Leistungserbringung des Unternehmens für das **Qualitätsmanagement** gezielt genutzt werden. Die Stabsstelle überprüft den Fortschritt der Umsetzungsvereinbarungen und informiert dazu Leitungs- und Steuerungsgremien. Über das IT-gestützte **Auditmanagement-Modul** werden die Empfehlungen aller Evaluierungen zukünftig IT-gestützt ausgewertet und nachgehalten.

1.2 Glaubwürdigkeit der Befunde

Methodische Genauigkeit und Nachvollziehbarkeit der Untersuchung sind Grundlagen für die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse der Evaluierungen. Als Bundesunternehmen setzen wir auch in unserem Qualitätsverständnis die Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“ für eine wirksame und

transparente Entwicklungspolitik um. Diese beruhen auf den **Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung** des Entwicklungsausschusses (*Development Assistance Committee*, DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sowie auf den politikfeldübergreifenden **Standards für Evaluation** der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval), deren institutionelles Mitglied die GIZ ist.

Neben den grundlegenden Anforderungen an die Prozess- und Produktqualität, die auch gemäß den DeGEval-Standards für Evaluation mit Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit formuliert werden, geht es bei den OECD/DAC-Qualitätsstandards um weitergehende Anforderungen für die Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere um Partnerschaftlichkeit und um Kapazitätsentwicklung in den Kooperationsländern. Die Aufnahme von Kommentaren betroffener Handelnder in den Evaluierungsbericht und die systematische Beantwortung und Weiterverfolgung des Umgangs mit den Empfehlungen sind wichtige weitere Standards.

Methodische Qualität

Methodische Qualität ist für die Glaubwürdigkeit der Evaluierungsergebnisse wesentlich. Die GIZ achtet daher darauf, in den Evaluierungen eine angemessene Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung einzusetzen. Der Methodenmix wird auf den Evaluierungsgegenstand, die Evaluierungsfragen und die Verfügbarkeit von zeitlichen und personellen Ressourcen abgestimmt. Wenn in laufenden Prozessen zeitnah steuerungsrelevante Evidenzen bereitgestellt werden sollen, kann auch der Ansatz „*Development Evaluation*“ zur Anwendung kommen. Die Evaluierung wird dann begleitend durchgeführt. Dieser Ansatz eignet sich besonders für die Evaluierung ergebnisoffener, innovativer und komplexer Prozesse. Wir streben eine **Forschertriangulation** an, also die möglichst vielfältige Zusammensetzung von Evaluierungsteams (zum Beispiel nach Geschlecht, fachlichem Hintergrund und länderspezifischen Kenntnissen), um Befunde aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Zusätzlich gleichen **Methoden- und Datentriangulation** Stärken und Schwächen einzelner Erhebungsmethoden aus und erhöhen die Validität der Ergebnisse.

Bei allen zentralen Evaluierungen, die die Stabsstelle steuert, sorgt sie für die Einhaltung der Qualitätsstandards. Dafür bedient sie sich standardisierter **Qualitätssicherungsinstrumente**, die auf die jeweiligen Evaluierungsinstrumente zugeschnitten sind, wie zum Beispiel Auftragsklärung, *Inception*-Berichte (Zwischenberichte zu Design und Methodik), methodische Vorgaben und annotierte Gliederungen für die standardisierte Berichtslegung sowie Qualitätschecks anhand von Qualitätsrastern.

Da die Qualität einer Evaluierung und einer evaluativen Studie maßgeblich vom Design abhängt, empfiehlt die Stabsstelle Evaluierung bei besonders relevanten Vorhaben die Durchführung eines *Evaluability Assessment* zur **Überprüfung der Evaluierbarkeit**. Das *Evaluability Assessment* wird analog der Definition nach OECD/DAC verstanden als „das Ausmaß, in dem eine Maßnahme oder ein Programm in zuverlässiger und glaubwürdiger Art und Weise evaluiert werden kann“. Ein *Evaluability Assessment* prüft die Voraussetzungen für eine glaubwürdige und zuverlässige Evaluierung. Es ermittelt zudem die konkreten Erkenntnisinteressen der beteiligten Interessengruppen, damit eine spätere Evaluierung bedarfsgerecht gestaltet werden kann. Es kann eingesetzt werden, um Qualität und Nützlichkeit einer geplanten Evaluierung zu erhöhen. Es können aber auch Projektdesign und Projektsteuerung im Hinblick auf eine spätere Projektevaluierung optimiert werden. Um sicherzustellen, dass die Projektziele hinreichend definiert und die Ergebnisse überprüfbar sind, sollte ein *Evaluability Assessment* zu einem möglichst frühen Zeitpunkt im Projektzyklus durchgeführt werden. Dies gilt für kurzfristige und insbesondere für langfristig geplante Vorhaben.

Für die dezentralen Evaluierungsaktivitäten, die von anderen Organisationseinheiten gesteuert werden, bietet der **Evaluation Support** (Service Evaluierungsberatung) der Stabsstelle Evaluierung ein weltweites

Beratungsangebot für die qualitätssichernde Unterstützung und Beratung aller GIZ-Einheiten in Evaluierungsfragen. Die Ansprechstruktur über den *Evaluation Support* stellt sicher, dass die GIZ für ihren Bedarf von der Evaluationskompetenz der Stabsstelle Evaluierung profitieren kann. Das Angebot des *Evaluation Support* besteht aus:

Beratung zum *Evaluability Assessment*

- Überprüfung des Projektdesigns (Wirkungslogik und Theorie des Wandels)
- Prüfung der Datenverfügbarkeit und Datenqualität (Projektdokumentation und bestehendes wirkungsorientiertes Monitoring)
- Prüfung der institutionellen Rahmenbedingungen zur Durchführung einer Evaluierung
- Ermittlung der konkreten Erkenntnisinteressen der beteiligten Interessengruppen

Methodische und technische Einzelberatung

- Beratung zur methodischen Herangehensweise und Datenerhebung
- Kommentierung der Leistungsbeschreibung
- Unterstützung bei der Suche nach fachlich und methodisch versierten Evaluierenden

Qualitätssichernde Begleitung dezentraler Evaluierungen

- Entwurf des Evaluierungskonzepts einschließlich Beratung zur Festlegung von Evaluierungsgegenstand, -fragen und -kriterien sowie zur methodischen Herangehensweise und Datenerhebung
- Entwurf von Leistungsbeschreibungen
- Unterstützung bei der Suche nach Evaluierenden
- Entwurf des Prozesses einschließlich des Zeitplans
- Methodische Qualitätssicherung des Berichtsentwurfs

Prozessqualität

Neben der methodischen Qualität ist die **Prozessqualität** von Bedeutung. Ein zentrales Element der Qualität im Evaluierungssystem der GIZ ist deshalb das Management der Evaluierungen. **Evaluierungsmanagement** in der GIZ umfasst die Gestaltung und Steuerung von drei Phasen des Evaluierungsprozesses: Konzeption und Design, Durchführung und Bericht sowie Kommunikation und Förderung der Nutzung. Die Gestaltung dieser Phasen ist auch instrumentenspezifisch, so dass sie im Detail in den entsprechenden Instrumentenpapieren dargestellt wird. Grundsätzlich gilt aber, dass die Evaluierungsmanagerinnen und -manager diesen Prozess im Dialog mit den intendierten Nutzerinnen und Nutzern der jeweiligen Evaluierung (insbesondere mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern und weiteren Handelenden im Veränderungsprozess) gestalten. Neben **Fairness und Transparenz bezüglich der Vorgehensweise** werden folgende Kernelemente beim Evaluierungsmanagement berücksichtigt:

- die Komplexität politischer, institutioneller und kultureller Kontexte,
- die Evaluierungs- und Entscheidungskultur der für den Evaluierungsgegenstand verantwortlichen Organisation,
- die systemische Rolle der Evaluierungen bei der Förderung von Veränderungen,
- das Potenzial einer Evaluierung, sowohl durch den Prozess als auch durch die Ergebnisse zur Entscheidungsfindung beizutragen,
- die Einbeziehung der Interessengruppen (Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, weitere Handelenden im Veränderungsprozess und potenzielle Umsetzende der Empfehlungen bzw. der *Management Responses* und Umsetzungspläne).

1.3 Unabhängigkeit der Bewertungen

Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit ist die Unabhängigkeit bei der Generierung der Evaluierungsergebnisse und -bewertungen.

Die Zentralen Projektevaluierungen werden ausschließlich von externen Evaluierenden durchgeführt, die in einem vergaberechtlichen Verfahren ausgewählt wurden. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten, zur Sicherung der **Unparteilichkeit** in der Herangehensweise sowie zur Gewährleistung der unvoreingenommenen Bewertung in der Berichtslegung und Ergebnisdarstellung ist dabei Voraussetzung, dass die Evaluierenden nicht an Planung oder Durchführung des Vorhabens beteiligt waren.

Auch für die anderen zentralen Evaluierungen ist die Durchführung durch externe Evaluierende üblich. Sie können grundsätzlich aber auch von der Stabsstelle Evaluierung selbst umgesetzt werden.

Bei der Diskussion des Entwurfs sind die Evaluierenden frei in der Entscheidung, die Anregungen in den Evaluierungsbericht aufzunehmen, die sie von den Auftraggebern, Mitgliedern der Referenzgruppe und den Evaluierungsmanagerinnen und -managern der Stabsstelle erhalten; es sei denn, die Kommentare beziehen sich im Falle einer Fremddurchführung durch Externe auf vertraglich vereinbarte Leistungen. In jedem Fall geben die Berichte ausschließlich Meinung und Wertung der Evaluierenden wieder. Die Bewertung des Evaluierungsgegenstands liegt in der alleinigen Verantwortung der internen oder externen Evaluierenden. Die Nachvollziehbarkeit von Analyse, Schlussfolgerungen und Bewertung muss dabei gewährleistet sein und wird bei allen zentralen Evaluierungen von der Stabsstelle Evaluierung überprüft.

Mandat

Geeignete **strukturelle Vorkehrungen** gewährleisten darüber hinaus Unparteilichkeit in der Herangehensweise, unvoreingenommene Bewertung in der Berichtslegung und Ergebnisdarstellung sowie die Abwesenheit unangemessener Beeinflussung.

Die Stabsstelle Evaluierung untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand. Diese Organisationsstruktur stellt ihre Unabhängigkeit vom operativen Geschäft sicher. Auf der Grundlage abgestimmter Evaluierungsfragen ist sie in der Steuerung zentraler Evaluierungen und in der Beratung dezentraler Evaluierungsaktivitäten unabhängig. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und das Unternehmen mit kritischen Evaluierungsergebnissen zu konfrontieren. Sie sorgt für die Transparenz der Ergebnisse und fördert deren Nutzung.

In der GIZ ist die Stabsstelle Evaluierung zentrale Ansprechpartnerin für alle Evaluierungsfragen und hält die dafür notwendige Methoden- und Managementkompetenz vor. Sie stellt belastbare, evidenzbasierte Informationen bereit und stellt sicher, dass das Evaluierungssystem der GIZ stets den aktuell gültigen nationalen und internationalen Standards entspricht und national wie international fachlich anerkannt ist. Folgende Aufgaben nimmt sie dabei wahr:

- Konzeptionelle Ausgestaltung des Evaluierungssystems
- Erstellung des Evaluierungsportfolios
- Konzeption und Steuerung zentraler Evaluierungen
- Beratung dezentraler Evaluierungsaktivitäten
- Koordination bzw. Beratung der Begleitung externer Evaluierungen
- Koordinierung von *Management Responses*, Umsetzungsvereinbarungen und Umsetzungsmonitoring
- Förderung der Nutzung von Evaluierungen und der Evaluierungskultur

- Unterstützung von Transparenz und Rechenschaftslegung
- Erstellung und Veröffentlichung des GIZ-Berichts Evaluierungen
- Positionierung und Vertretung der GIZ in allen Evaluierungsfragen nach außen

2 Evaluierungsinstrumente der GIZ

Zentrale Projektevaluierungen	Unternehmensstrategische Evaluierungen	Querschnittsauswertungen
im BMZ-Geschäft <ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung einer repräsentativen Stichprobe • Benotung nach verbindlichen EZ-Evaluierungskriterien Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung Veröffentlichung der Berichte	im Auftrag des Vorstands zu Themen <ul style="list-style-type: none"> • der Leistungserbringung und • der Unternehmensentwicklung Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung Veröffentlichung der Berichte	von Evaluierungsprodukten <ul style="list-style-type: none"> • Evaluierungssynthesen zum unternehmensweiten Lernen • Meta-Evaluierungen für Erkenntnisse zur Evaluierungsqualität Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung Veröffentlichung der Berichte
Auftragsevaluierungen	Evaluierungen von Kofinanzierungen	Rigorose Wirkungsevaluierungen und andere evaluative Studien
für externe und interne Auftraggebende <ul style="list-style-type: none"> • Evaluierungsgegenstand und • Evaluierungskriterien in Abstimmung mit den Auftraggebenden Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung oder operative Einheiten Veröffentlichung der Berichte nach Zustimmung durch die Auftraggebenden	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung des kofinanzierten Projektteils oder des Projektes • nach EZ-Evaluierungskriterien in Abstimmung mit den Auftraggebenden Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung oder operative Einheiten Veröffentlichung der Berichte nach Zustimmung durch die Auftraggebenden	<ul style="list-style-type: none"> • für spezifische Erkenntnisbedarfe im Verlauf der Umsetzung • Flexibilität bei Evaluierungsgegenstand, -kriterien, -prozess, und -methoden • keine Benotung Steuerung durch operative Einheiten Anlassbezogene Kommunikation der Ergebnisse

Die Evaluierungsinstrumente der GIZ sind in der Abbildung oben dargestellt. Dabei wird unterschieden zwischen zentral von der Stabsstelle Evaluierung und dezentral von anderen Organisationseinheiten gesteuerten Evaluierungen:

Die zentralen Projektevaluierungen, die Unternehmensstrategischen Evaluierungen und die Querschnittsauswertungen werden als zentrale Evaluierungen von der Stabsstelle Evaluierung gesteuert und verantwortet. Auftragsevaluierungen und Evaluierungen von Kofinanzierungen können hingegen sowohl zentral von der Stabsstelle Evaluierung als auch dezentral von anderen Einheiten umgesetzt werden.

Rigorose Wirkungsevaluierungen und andere evaluative Studien werden dezentral durch die jeweilige operative Organisationseinheit gesteuert und verantwortet. Methodisch besonders anspruchsvolle und innovative evaluative Studien kann die Stabsstelle Evaluierung beratend begleiten, um die Erfahrungen unternehmensweit verfügbar zu machen und zu replizieren und um unternehmensweite Standards festzulegen.

Damit auch die Erkenntnisse aus dezentralen Evaluierungen unternehmensweit für das Wissensmanagement zur Verfügung stehen und für Querschnittsauswertungen genutzt werden, sollen sie der Stabsstelle Evaluierung gemeldet und der Bericht übermittelt werden. Hierfür steht das IT-gestützte *Registry for evaluation activities* (Register für Evaluierungsaktivitäten) zur Verfügung.

Die GIZ evaluiert aber nicht nur selbst, sondern wird auch extern evaluiert. Für diese **externen Evaluierungen**, die von anderen Organisationen durchgeführt werden und die Arbeit oder das Projektportfolio der GIZ betreffen, dient die Stabsstelle Evaluierung als Eingangsportale und Schnittstelle. So koordiniert sie die Begleitung der Evaluierungen des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), damit diese den Beitrag der GIZ möglichst korrekt erfassen und Ergebnisse erbringen, die einen Nutzen für die Leistungserbringung der GIZ stiften. In Rahmen des mehrjährigen Evaluierungsprogramms führt das DEval Evaluierungen, Leistungsüberprüfungen und Wirkungsanalysen der vom BMZ verantworteten Maßnahmen durch. Untersuchungsgegenstand sind meist übergeordnete Themen (Strategien, Instrumente und Programme) zur Ausrichtung der deutschen EZ. Bei den Evaluierungen durch andere Auftraggebende, zum Beispiel durch das Auswärtige Amt und die Europäische Union, berät die Stabsstelle Evaluierung und stellt die Ergebnisse für das unternehmensweite Wissens- und Risikomanagement zur Verfügung. Die Organisationseinheiten müssen in Umsetzung des verbindlichen internen Regelwerks der GIZ „Prozesse und Regeln“ die Stabsstelle Evaluierung über die in ihren Organisationseinheiten angemeldeten externen Evaluierungen informieren und die Berichte übermitteln.

2.1 Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft

Die zentralen Projektevaluierungen machen den weitaus größten Teil der Evaluierungen der GIZ aus. Mit ihnen evaluiert die GIZ die Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Vorhaben, die sie zusammen mit Partnerorganisationen im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umsetzt.

Dazu wird seit 2017 aus allen auslaufenden BMZ-Projekten eines Jahres mit einem Volumen von über 3 Mio. Euro eine **aussagekräftige Zufallsstichprobe** gezogen – separat für jede Region, von Asien über Afrika bis hin zu Globalvorhaben. Seit 2020 wird diese Stichprobe nach BMZ-Haushaltstiteln gezogen, bei den bilateralen Vorhaben zusätzlich nach Regionen. So entstehen thematisch begründete „Töpfe“, aus deren Projekten jeweils ca. 40 Prozent nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden.

Auf Grundlage von Vorschlägen des BMZ oder Organisationseinheiten der GIZ können Zentrale Projektevaluierungen auch unabhängig von der Ziehung in der Zufallsstichprobe **kriterienbasiert** für einzelne Vorhaben umgesetzt werden. Kriterien für die Auswahl dieser zentralen Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft sind die strategische Bedeutung des Vorhabens, politische Aufmerksamkeit, Relevanz der Nutzung der Evaluierungsergebnisse, Potenzial des Vorhabens für breite Replizierung, Risikopotenzial oder Innovationspotenzial des Vorhabens.

Zentrale Projektevaluierungen beinhalten den kritisch-analytischen Rückblick auf die Wirkungen und die Implementierung eines Vorhabens. Grundlage sind die sechs **Evaluierungskriterien der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit** in den Orientierungslinien des BMZ: Relevanz, Kohärenz, Effektivität, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (*Impact*), Effizienz und Nachhaltigkeit. Sie bilden die konzeptionelle Grundlage für die Erfolgsbewertung von Maßnahmen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit.

Die Finanzierung der über die Zufallsstichprobe gezogenen Evaluierungen im Haushaltstitel der bilateralen Technischen Zusammenarbeit erfolgt über ein Beitragsverfahren aller Projekte der Grundgesamtheit aus

diesem Titel. In den anderen Haushaltstiteln und bei den kriterienbasiert ausgewählten Vorhaben werden die Evaluierungskosten direkt durch die evaluierten Projekte finanziert.

Zentrale Projektevaluierungen werden **zentral** durch die Stabsstelle Evaluierung gesteuert. Die Empfehlungen aller ZPE werden in einer Datenbank erfasst und thematisch ausgewertet. Die Umsetzung der Empfehlungen wird von der Stabsstelle Evaluierung verfolgt.

Die Berichte werden im Internet veröffentlicht. Eine umfassende Darstellung dieses Evaluierungsinstruments mit Angaben zu Funktionen, Festlegung des Evaluierungsportfolios, Konzeption und Durchführung, Nutzung der Erkenntnisse sowie Prozess und Verantwortlichkeiten ist im **Instrumentenpapier „Das Evaluierungssystem der GIZ – Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft“** zu finden.

2.2 Unternehmensstrategische Evaluierungen

Unternehmensstrategische Evaluierungen sind Evaluierungen, die von der GIZ in eigener Verantwortung ausgewählt und von der Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des Vorstands durchgeführt werden. Sie haben strategische Themen der **Unternehmensentwicklung** bzw. der **Leistungserbringung** der GIZ zum Gegenstand und sind am Nutzen für das Unternehmen ausgerichtet.

Themen für das USE-Evaluierungsportfolio werden laufend gesammelt und beauftragt, um flexibel auf Evaluierungsbedarfe des Vorstands reagieren zu können. Die Stabsstelle Evaluierung führt zu diesem Zweck eine Themenliste, die auf Initiative von Vorstand, Strategiekreis, Managementkreis und Mitgliedern des Vorstands, Bereichs- und Stabsstellenleitungen zu jeder Zeit mit neuen Vorschlägen befüllt werden kann. Die Stabsstelle Evaluierung prüft diese nach der unternehmenspolitischen Bedeutung, dem konkreten Entscheidungs- und Evidenzbedarf sowie nach ihrer Evaluier- bzw. Bewertbarkeit. Über das unternehmensstrategische Evaluierungsportfolio entscheidet der Vorstand nach Diskussion im Strategiekreis. Die Finanzierung erfolgt aus dem Budget der Stabsstelle Evaluierung.

Unternehmensstrategische Evaluierungen werden nicht nur zentral gesteuert, sondern zum Teil auch durch die Stabsstelle Evaluierung durchgeführt. Auf der Grundlage der Diskussion in der letzten Referenzgruppensitzung entwirft sie die *Management Response*, stimmt diese mit **Vorstand** und Referenzgruppenmitgliedern ab und koordiniert die Erarbeitung der konkreten Umsetzungsvereinbarungen. Die Umsetzungsvereinbarungen werden anschließend vom **Managementkreis** verabschiedet. Die Stabsstelle überprüft den Fortschritt der in der Umsetzungsvereinbarung beauftragten Maßnahmen und informiert dazu halbjährlich den **Strategiekreis**.

Die Berichte werden im Internet veröffentlicht. Eine umfassende Darstellung dieses Evaluierungsinstruments mit Angaben zu Funktionen, Festlegung des Evaluierungsportfolios, Konzeption und Durchführung, Nutzung der Erkenntnisse sowie Prozess und Verantwortlichkeiten ist im **Instrumentenpapier „Das Evaluierungssystem der GIZ – Unternehmensstrategische Evaluierungen“** zu finden.

2.3 Querschnittsauswertungen

In Querschnittsauswertungen analysiert die GIZ Evaluierungsberichte. Dabei unterscheidet sie Meta-Evaluierungen und Evaluierungssynthesen.

Meta-Evaluierungen evaluieren Evaluierungen. Sie überprüfen die Nützlichkeit, Prozessqualität und methodische Qualität von Evaluierungen oder evaluativen Studien anhand nationaler und internationaler Evaluierungsstandards und liefern Erkenntnisse für deren Qualitätsverbesserung. Bis 2019 hat die GIZ

regelmäßig Meta-Evaluierungen beauftragt und diese veröffentlicht. Seit 2020 wird die Qualität von zentralen Projektevaluierungen der GIZ extern stichprobenhaft durch eine Meta-Evaluierung des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) bewertet. Die Berichte werden in der **Datenbank des DEval** veröffentlicht. In Abhängigkeit von der Ausgestaltung und dem Deckungsgrad der Meta-Evaluierungen des DEval behält sich die GIZ vor, weitere Meta-Evaluierungen durchführen zu lassen, zum Beispiel um die methodische Angemessenheit dezentraler Evaluierungen oder evaluativer Studien für Evaluierungssynthesen festzustellen oder Erkenntnisse zum Evaluierungsstandard Nützlichkeit zu erhalten.

In **Evaluierungssynthesen** geht es um eine inhaltliche Synthese mehrerer Berichte. Es werden gezielt Evaluierungen und gegebenenfalls auch methodisch angemessene evaluative Studien aus einem Jahr, einem Sektor, einer Region oder zu einem Thema analysiert und Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie *Good Practices* identifiziert. Das vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen wird gebündelt und so die Planung und Umsetzung von Vorhaben sowie die Weiterentwicklung von Leistungsangeboten oder Sektor- und Länderstrategien unterstützt. Die Stabsstelle Evaluierung nimmt Anregungen aus dem Unternehmen auf und bringt selbst Themen ein. Über die Themenauswahl entscheidet sie und informiert unter anderem das für Evaluierung zuständige Vorstandsmitglied und den Managementkreis.

Querschnittauswertungen werden **zentral** durch die Stabsstelle Evaluierung gesteuert. Die Finanzierung von Querschnittauswertungen erfolgt aus dem Budget der Stabsstelle Evaluierung. Die Stabsstelle Evaluierung prüft, ob es eine *Management Response* erstellt werden soll. Diese wird dann von der Stabsstelle Evaluierung koordiniert. Betroffene erhalten die Möglichkeit der schriftlichen Stellungnahme. Wenn Querschnittauswertungen Empfehlungen enthalten, werden sie in einer Datenbank erfasst und thematisch ausgewertet. Die Umsetzung der Empfehlungen wird von der Stabsstelle Evaluierung verfolgt. Das für Evaluierung zuständige Vorstandsmitglied und der Managementkreis werden über die geplanten Querschnittauswertungen informiert sowie über die Erkenntnisse aus den Querschnittauswertungen.

Die Berichte werden im Internet veröffentlicht. Eine umfassende Darstellung dieses Evaluierungsinstrumentes mit Angaben zu Funktionen, Festlegung des Evaluierungsportfolios, Konzeption und Durchführung, Nutzung der Erkenntnisse sowie Prozess und Verantwortlichkeiten ist im **Instrumentenpapier „Das Evaluierungssystem der GIZ – Querschnittauswertungen“** zu finden.

2.4 Auftragsevaluierungen

Besteht ein besonderes Erkenntnisinteresse, das zeitlich oder methodisch nicht mit den Standardevaluierungen der GIZ beantwortet werden kann, bietet die Stabsstelle Evaluierung auch **internen Auftraggebern** anlassbezogene Evaluierungen an. Die Stabsstelle Evaluierung prüft Anfragen nach der unternehmenspolitischen Bedeutung, dem konkreten Entscheidungs- und Evidenzbedarf sowie nach ihrer Evaluier- bzw. Bewertbarkeit und entscheidet auf dieser Grundlage über die Annahme des Auftrags. Der Auftrag wird durch eine Stabsstellen- oder Bereichsleitung erteilt. Die Finanzierung erfolgt gemeinsam durch die Stabsstelle Evaluierung und die auftraggebende Einheit.

In den Geschäftsfeldern Deutsche Öffentliche Auftraggeber und International Services bietet die GIZ auch **externen Auftraggebern** Evaluierungen an. So hat die GIZ mit dem Auswärtigen Amt die Grundzüge eines gemeinsamen Evaluierungssystems für Evaluierungen von vom Auswärtigen Amt beauftragten und der GIZ durchgeführten Projekten vereinbart. Die Finanzierung erfolgt durch die Auftraggebenden.

Auftragsevaluierungen können sowohl durch die Stabsstelle Evaluierung **zentral** als auch **dezentral** gesteuert werden. Die Entscheidung liegt bei den Auftraggebern. Bei der Konzipierung und Durchführung

dezentral umgesetzter Auftragsevaluierungen bietet die Stabsstelle Evaluierung über den *Evaluation Support* Beratung an.

Evaluierungsgegenstand und -ziele, das Evaluierungsdesign und die Evaluierungskriterien werden bei allen Auftragsevaluierungen mit den jeweiligen Auftraggebenden vereinbart. Die Qualitätsstandards für Evaluierungen bleiben jedoch unberührt.

Die Veröffentlichung der Berichte erfolgt im Internet – bei Auftragsevaluierungen für externe Auftraggebenden nur mit deren Zustimmung.

2.5 Rigorose Wirkungsevaluierungen und andere evaluative Studien

Das Interesse und der Bedarf an einer Wirkungsmessung mittels (quasi-)experimenteller evaluativer Studien wie *Rigorous Impact Evaluation* (rigorose Wirkungsevaluierungen) sind in der GIZ gestiegen. Sie können zum Beispiel beauftragt werden, wenn im Rahmen von Vorhaben die Wirkung innovativer Interventionen oder politisch besonders relevanter Fragestellungen untersucht werden soll, um auf dieser Grundlage zu entscheiden, ob und gegebenenfalls in welcher Form *Scaling-up* (Aufstockung) dieser Intervention wirkungsvoll ist.

Evaluative Studien generieren in laufenden Projekten Erkenntnisse für Steuerung und Lernen. Anders als dezentrale Auftragsevaluierungen sind sie Bestandteil des Auftrags des Vorhabens. Als flexibles Instrument werden bei evaluativen Studien Evaluierungsziele, Evaluierungsgegenstand, Evaluierungsdesign und -methoden, Evaluierungskriterien und Evaluierungsprozess einzelfallbezogen und entsprechend dem spezifischen Erkenntnisbedarf vereinbart. Die Qualitätsstandards für Evaluierungen müssen dabei gewahrt bleiben. Evaluative Studien enthalten in der Regel keine Benotung. Finanziert werden sie dezentral. Die Kommunikation erfolgt anlassbezogen.

Durch ihre **Flexibilität** sowie ihre Nähe zu den intendierten Nutzerinnen und Nutzern von Ergebnissen spielen evaluative Studien eine besondere Rolle für das Lernen und für evidenzbasierte Entscheidungen. Zudem können evaluative Studien andere Instrumente des GIZ-Evaluierungssystems und des gesamten wirkungsorientierten Managements stärken.

Bei allgemeinen Fragen zu (quasi-)experimentellen und anderen evaluativen Studien steht die Stabsstelle Evaluierung beratend zur Verfügung. Bei methodisch besonders anspruchsvollen evaluativen Studien wie *Rigorous Impact Evaluation* (rigorosen Wirkungsevaluierungen) sowie Evaluierungen innovativer oder strategisch bedeutsamer Vorhaben kann die Stabsstelle Evaluierung intensivere Beratung und Begleitung anbieten, um die Erfahrungen unternehmensweit verfügbar zu machen.

2.6 Evaluierungen von Kofinanzierungen

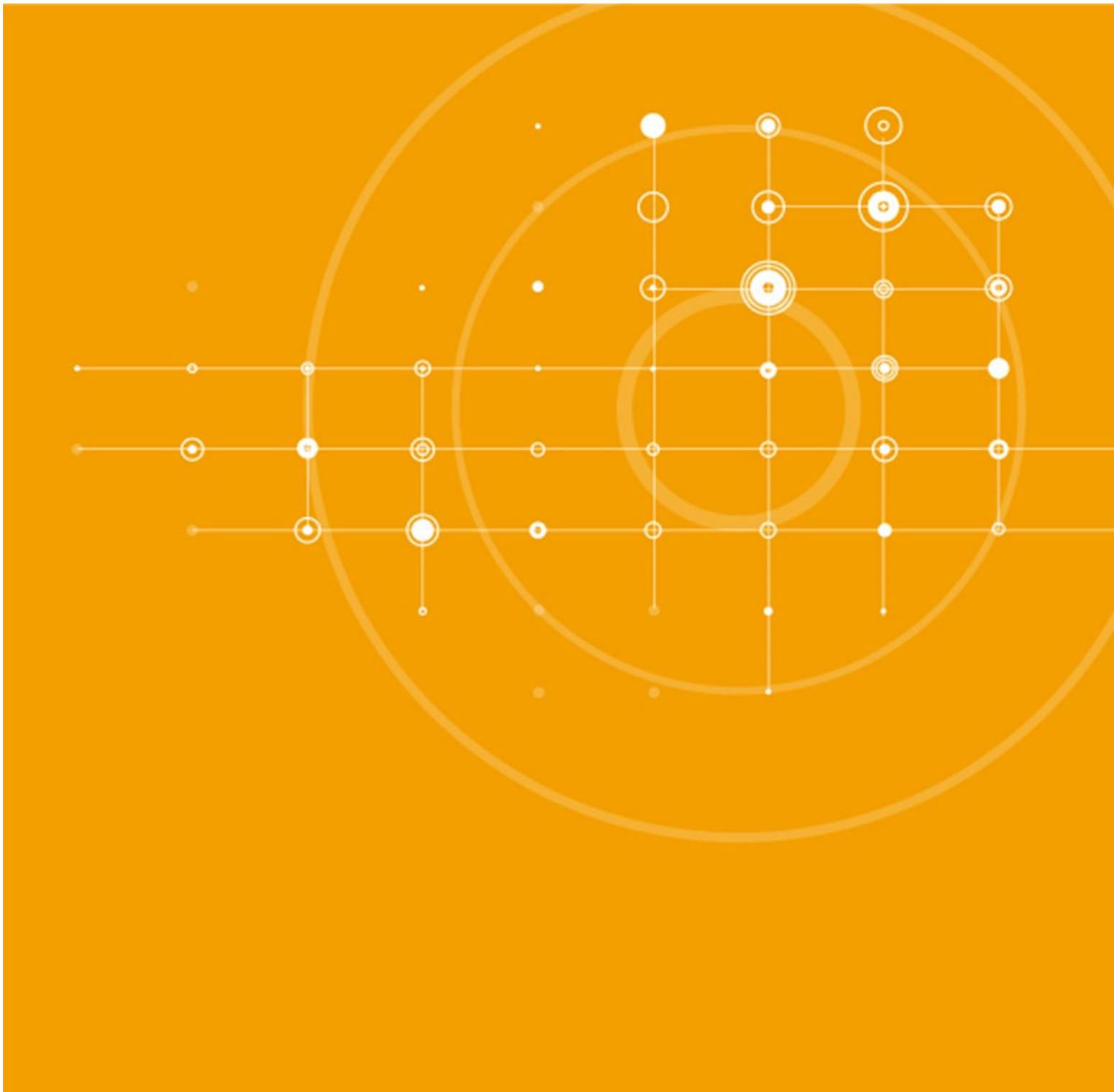
Evaluierungen von Kofinanzierungen bewerten das kofinanzierte Projekt oder nur den kofinanzierten Projektteil. Sie können von der Stabsstelle Evaluierung in Form von Auftragsevaluierungen oder in Form von Zentralen Projektevaluierungen **zentral** gesteuert werden. Sie können auch von operativen Einheiten in Form von Auftragsevaluierungen oder evaluativen Studien **dezentral** gesteuert werden.

Die Berichte der Evaluierungen von Kofinanzierungen im Rahmen von zentralen Projektevaluierungen werden im Internet veröffentlicht. Im Falle der Evaluierung von Kofinanzierungen im Rahmen von Auftragsevaluierungen für externe Auftraggebende erfolgt die Veröffentlichung nach deren Zustimmung und bei evaluativen Studien nur anlassbezogen.

Quellen

URL-Verweise:

In dieser Publikation befinden sich gegebenenfalls Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de