

Stabsstelle Evaluierung | Zentrale Projektevaluierungen

WISSEN WAS WIRKT

# Das Evaluierungssystem der GIZ

**Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft**

## 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 der GIZ 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, sie sorgt für die Transparenz der Ergebnisse und fördert deren Nutzung.

### Autorinnen und Autoren:

Mitarbeitende der Stabsstelle Evaluierung, GIZ

### Konzeption, Koordination und Management

Claudia Kornahrens, GIZ, Stabsstelle Evaluierung,  
Gruppenleiterin Zentrale Projektevaluierungen

### 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](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)  
I [www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](http://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

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

### Design:

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

### Lektorat:

Daniel Piel, Köln

Bonn, 2022

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Funktionen der Zentralen Projektevaluierungen</b> .....	<b>6</b>
1.1 Transparenz und Rechenschaftslegung .....	6
1.2 Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungsfindung .....	7
1.3 Beitrag zu Wissensmanagement und organisationalem Lernen .....	7
<b>2 Festlegung des Evaluierungsportfolios</b> .....	<b>8</b>
2.1 Repräsentative Zufallsstichprobe .....	8
2.2 Kriterienbasierte Auswahl .....	10
<b>3 Konzeption und Durchführung</b> .....	<b>11</b>
3.1 Evaluierungskriterien .....	11
3.2 Bewertung und Benotung .....	14
3.3 Qualitätsanforderungen .....	15
3.4 Qualitätssicherung .....	17
3.5 Evaluierungsmethoden und -design .....	18
<b>4 Nutzung der Erkenntnisse</b> .....	<b>20</b>
4.1 Projektebene .....	20
4.2 Projektübergreifend .....	21
<b>5 Prozess und Verantwortlichkeiten</b> .....	<b>22</b>
5.1 Beteiligte und ihre Rollen .....	22
5.2 Prozessüberblick .....	23
5.3 Prozessbeschreibung .....	25

# Einleitung

Dieser Leitfaden gibt einen Überblick über das System der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH und die Gestaltung des Gesamtprozesses. Er richtet sich an die beteiligten Handelnden, die für die Durchführung der Evaluierungen verantwortlich sind oder sie begleiten, sich mit eigenen Erkenntnisinteressen einbringen und schließlich Interesse an den Ergebnissen der Evaluierung haben und diese nutzen. Dies sind insbesondere die Projektteams, deren Projekte evaluiert werden, die unabhängigen Evaluierenden, die Partnerorganisationen in der Implementierung der Projekte, die Auftraggebenden der Projekte (BMZ-Referate) sowie die Bereiche der GIZ.

## Evaluierungssystem der GIZ

Die Evaluierungen der GIZ sind ein wichtiger Baustein in dem Bestreben nach größtmöglicher Wirksamkeit unserer Arbeit. Sie untersuchen und bewerten systematisch deren Qualität und Nutzen und unterstützen so die zielgerichtete und bedarfsgerechte Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen der Bundesregierung und anderer Auftraggebender sowie die kontinuierliche Verbesserung unserer Leistungsprozesse.

Die GIZ verfolgt einen wirkungs- und nutzungsorientierten Evaluierungsansatz. Wirkungsorientierung bedeutet für uns, dass wir den Erfolg unserer Arbeit nicht nur an der Erfüllung von Aktivitäten und erbrachten Leistungen messen, sondern vor allem daran, welche Veränderungen unsere Arbeit bewirkt. Nutzungsorientierung heißt, dass die Evaluierungserkenntnisse und -empfehlungen einen Mehrwert für die Entscheidungsträgerinnen und -träger in unseren Partnerorganisationen, bei unseren Auftraggebenden und bei uns selbst schaffen sollen.

Die Evaluierungen der GIZ sind unabhängig, da sie durch eine direkt dem Vorstand unterstellte und vom operativen Geschäft organisatorisch getrennte Stabsstelle für Evaluierung gesteuert und durch externe Evaluationsteams durchgeführt werden. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz der Ergebnisse zu erhöhen.

Den Referenzrahmen für die GIZ-Evaluierungen bestimmen grundsätzlich die jeweiligen Auftraggebenden. Für die Entwicklungszusammenarbeit des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) sind dies die verbindlichen Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“. Weitere Referenzrahmen bilden die Anforderungen des Entwicklungsausschusses (*Development Assistance Committee, DAC*) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) „**Evaluierung von Entwicklungsprogrammen**“ und die politikfeldübergreifenden „**Standards für Evaluation**“ der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation sowie die im September 2015 von den Staats- und Regierungschefs verabschiedete **Agenda 2030** mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals, SDG*).

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

Abbildung 1: Das Evaluierungssystem der GIZ

## Berichterstattung, Monitoring und Evaluierung im BMZ-Geschäft

Entsprechend den Verfahrensvereinbarungen mit dem BMZ verfügt die GIZ über folgende Instrumente und Mechanismen im Auftragsverfahren:

- Kurzstellungnahme und Prüfung von Neu- und Folgemaßnahmen,
- Monitoring und Berichterstattung auf Programmebene,
- jährliche Berichterstattung auf Modulebene,
- kontinuierliches wirkungsorientiertes Monitoring auf Modulebene,
- dezentrale evaluative Studien (für spezifische Erkenntnisbedarfe),
- Zentrale Projektevaluierungen (Stichprobe) und
- Programmevaluierungen (ab 2022).

Im Zusammenspiel bilden diese Instrumente einen umfassenden Überprüfungsmechanismus, der sicherstellt, dass alle BMZ-beauftragten TZ-Module<sup>1</sup> auf ihre Wirksamkeit, Durchführungsqualität und Wirtschaftlichkeit hin kontinuierlich und sorgfältig überprüft werden.

Entsprechend den geltenden **Leitlinien für die bilaterale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit des BMZ** ist die GIZ verpflichtet, eigenverantwortlich

<sup>1</sup> Module sind die konkreten Maßnahmen der Technischen Zusammenarbeit (TZ), die die GIZ im Auftrag des BMZ eigenverantwortlich durchführt. Das Modul wird als abgeschlossene Maßnahme beauftragt. In der TZ stellt ein Modul in der Regel jedoch eine Phase einer auf längere Zeit geplanten Intervention im Schwerpunkt dar. Module sind meist Teil übergeordneter Programme. „Projekt“ wird hier synonym verwendet und ist der Oberbegriff für alle Aufträge im BMZ-Geschäft wie TZ-Module, Global-, Konventions-, Sektor- und IZR-Vorhaben, Sonderinitiativen, etc.

wortlich Evaluierungen für eine aussagekräftige Stichprobe von abgeschlossenen und gegebenenfalls laufenden Entwicklungsmaßnahmen durchzuführen, um die nachhaltige entwicklungspolitische Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen zu beurteilen.

Den weitaus größten Teil der Evaluierungen der GIZ machen die Zentralen Projektevaluierungen aus. Mit ihnen evaluiert die GIZ die Wirkungen, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Projekten. Sie entsprechen damit sowohl den Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“ als auch den Anforderungen an Erfolgskontrollen im Sinne von § 7 der Bundeshaushaltsordnung (systematische und nachvollziehbare Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle). Des Weiteren folgen die Evaluierungen den in den Evaluierungsleitlinien des BMZ genannten zentralen Prinzipien: Nützlichkeit, Glaubwürdigkeit, Unabhängigkeit, Partnerschaftlichkeit sowie ethische Standards unter Berücksichtigung menschenrechtlicher Prinzipien.

Ergänzend gibt es dezentral durchgeführte evaluative Studien für spezifische Erkenntnisbedarfe. Diese finden im Verlauf der Umsetzung statt und haben eine höhere Flexibilität bei Evaluierungsgegenstand, -kriterien, -prozess und -methoden. Sie werden initiiert und gesteuert durch die operativen Einheiten der GIZ.

Ab 2022 werden auch EZ-Programme evaluiert. EZ-Programme bündeln Module und sind für das BMZ das operative Steuerungsinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Sie sind der Rahmen, in dem Projekte der Technischen Zusammenarbeit (TZ) und Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) beauftragt werden, die gemeinsam Wirkungen im Schwerpunkt des Kooperationslandes entfalten sollen.

# 1 Funktionen

Mit Zentralen Projektevaluierungen erfasst die GIZ regelmäßig und systematisch die Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Vorhaben, die sie zusammen mit Partnerorganisationen im Auftrag des BMZ umsetzt. Gegenstand der ZPE im BMZ-Geschäft sind Projekte, die die GIZ im Auftrag des BMZ durchführt, um entweder Veränderungsprojekte der Partnerorganisationen zu unterstützen oder Sektor- und Globalfragen zu bearbeiten.

Grundsätzlich sollen Evaluierungen BMZ-beauftragter Projekte in der GIZ drei Grundfunktionen dienen: Transparenz und Rechenschaftslegung, Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen sowie Leistung eines Beitrags zu Wissensmanagement und organisationalem Lernen. Planung, Durchführung und Nutzung von Evaluierungen gestaltet die GIZ daher so, dass der Beitrag des Evaluierungsprozesses und der Evaluierungsergebnisse zu diesen drei Grundfunktionen optimiert wird.

## 1.1 Transparenz und Rechenschaftslegung

Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit des Systems ist die Unabhängigkeit bei der Generierung der Evaluierungsergebnisse. Die Evaluierungen werden von externen Evaluierenden durchgeführt und von der unabhängigen Stabsstelle Evaluierung der GIZ nach einheitlichen und verbindlichen Qualitätsstandards gesteuert. Die Berichte geben ausschließlich die Meinung und Wertung der externen Evaluierenden wieder. Die Nachvollziehbarkeit von Analyse, Schlussfolgerungen und Bewertung muss jedoch gewährleistet sein und wird von der Stabsstelle überprüft.

Im Sinne von Transparenz und Rechenschaftslegung stellt das Evaluierungsmanagement der GIZ sicher, dass die Projektevaluierungsberichte dem Auftraggeber BMZ übersandt und Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Dafür werden sie in der jeweils relevanten Verkehrssprache (Englisch, Französisch, Spanisch oder Deutsch) im Internet unter [www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt) zur Verfügung gestellt. Daneben werden standardmäßig eine siebenseitige Zusammenfassung, *Seven-Pager*, der wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen als Kurzbericht sowie ein *One-Pager* „Auf einen Blick“ erstellt und veröffentlicht. Letztere liegen immer auch in deutscher Übersetzung vor.

Alle Evaluierungsberichte werden grundsätzlich veröffentlicht, es sei denn, es sprechen in Einzelfällen gewichtige Gründe dagegen. In Abstimmung mit dem BMZ verzichtet die GIZ nur in folgenden Fällen auf eine Veröffentlichung des Projektevaluierungsberichts:

- Die Veröffentlichung verletzt die Rechte Dritter.
- Die Anonymisierung personenbezogener Daten kann nicht gewährleistet werden.
- Der Bericht beinhaltet Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse.
- Die Veröffentlichung könnte laufende nationale und internationale Verhandlungen beeinträchtigen oder außen- oder sicherheitspolitisch sensibel sein.

Die Berichte werden im Sinne der Transparenz vorzugsweise vollständig veröffentlicht. Sofern schützenswerte Belange gegen eine vollständige Veröffentlichung sprechen, wird entsprechend den Leitlinien des BMZ „Evaluation der Entwicklungszusammenarbeit“ zumindest eine aussagekräftige Zusammenfassung (Kurzbericht) in deutscher Sprache veröffentlicht, die vom Evaluierungsteam eigenverantwortlich erstellt oder autorisiert ist. Die vollständigen Berichte werden auf Anfrage übermittelt.

## 1.2 Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungsfindung

Zentrale Projektevaluierungen sollen evidenzbasierte Entscheidungen auf folgenden drei Ebenen unterstützen:

- Steuerung von Folgeprojekten (Projektebene) und Weiterentwicklung des Portfolios,
- Ausrichtung und Implementierung der unterstützten politischen und administrativen Reformen bei Partnerorganisationen (Partnerebene) und
- Grundausrichtung der Politik im Interventionsbereich (Ebene des Auftraggebers BMZ).

Um die Nützlichkeit der Evaluierungen auf diesen drei Ebenen zu erhöhen, stellen das Evaluationsmanagement und die Projektverantwortlichen der GIZ sicher, dass

- die Entscheidungsträgerinnen und -träger in den verantwortlichen BMZ-Referaten, in den Partnerorganisationen und in den Projekten ihr spezifisches Erkenntnisinteresse während der Planung einer Evaluation einbringen können,
- das in den Projektevaluierungen generierte Wissen und die darauf basierenden Empfehlungen möglichst auf allen drei Ebenen relevant sind und die strategische Reflexion aller Interessengruppen unterstützen,
- es während der Projektevaluierungen eine enge Interaktion zwischen Evaluierenden, Fachexpertinnen und -experten sowie Entscheidungsträgerinnen und -trägern gibt.

## 1.3 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 in der GIZ. Die Grundlage bildet

daher ein *community*basierendes Wissensmanagement, das heißt gemeinschaftlich orientiertes Arbeiten und Austausch im Rahmen von *Communities*. Dieser Wissensmanagement-Ansatz 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 Grundlage unter anderem 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 Wissenstragenden 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.

## 2 Festlegung des Evaluierungsportfolios

Die vom BMZ beauftragten Projekte mit einem Volumen ab drei Millionen Euro bilden die Grundgesamtheit der evaluierbaren Projekte. Einbezogen sind alle Haushaltstitel, das heißt der sogenannte große Haushaltstitel der bilateralen TZ (2301 896 03), die sogenannten kleinen Titel (Klima- und Umweltschutz, Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft, Agrarforschung, Wasserstoffstrategie Außenwirtschaft), der Titel Krisenbewältigung, Wiederaufbau, Infrastruktur im Krisenkontext (KWI) sowie die Sonderinitiativen Eine Welt ohne Hunger, Stabilisierung und Entwicklung Nordafrika, Nahost (MENA), Flucht sowie Ausbildung und Beschäftigung. Bei Kofinanzierungen bezieht sich der Mindestauftragswert von drei Millionen Euro auf den BMZ-Anteil.

### 2.1 Repräsentative Zufallsstichprobe

Im ZPE-System arbeitet die GIZ mit einer repräsentativen Zufallsstichprobe, die mit dem BMZ vereinbart ist. Aus einer jährlich festzulegenden Grundgesamtheit – alle im folgenden Jahr auslaufenden BMZ-finanzierten Projekte mit einem Auftragswert von mindestens drei Millionen Euro – wird eine Zufallsstichprobe von circa 40 Prozent gezogen. Aus Gründen der Haushaltsklarheit muss die Stichprobe für jeden Haushaltstitel separat gezogen werden. Im großen TZ-Titel wird sie zusätzlich nach den operativen Bereichen der GIZ proportional geschichtet:

- Bereich Afrika,
- Bereich Sektor- und Globalvorhaben (GloBe),
- Bereich Asien, Lateinamerika, Karibik (APLAK) unterteilt in zwei Schichten: Asien und Pazifik sowie Lateinamerika und Karibik und
- Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien (EMZ) unterteilt in zwei Schichten: Europa, Kaukasus und Zentralasien sowie Naher Osten und Maghreb.

Der Umfang dieser geschichteten Zufallsstichproben von circa 40 Prozent erlaubt statistisch repräsentative Aussagen über die Erfolgsquote aller in einem Zeitraum von zwei Jahren beendeten Projekte. Die Erfolgsquote beschreibt den Anteil der Projekte mit der Gesamtbewertung 1, 2 oder 3 („erfolgreich“) auf einer Sechser-



Skala. Bei der Schätzung der Erfolgsquote wird auch das sogenannte Konfidenzintervall angegeben (Genauigkeit der Schätzung).



Abbildung 2: Zusammensetzung des Evaluierungsportfolios

Alle im Rahmen der Stichprobenziehung gezogenen Projekte werden evaluiert. Um die Belastbarkeit der Stichprobe und die statistische Repräsentativität zu wahren, werden Veränderungen an der Stichprobe in Abstimmung mit dem BMZ nur vorgenommen, wenn entweder gewichtige politische Gründe vorliegen (zum Beispiel Aussetzen der Kooperation mit einem Kooperationsland) oder wenn bereits eine vergleichbare Evaluierung von anderer Seite geplant ist. Damit sollen Dopplungen vermieden werden.

Falls parallele Evaluierungen – zum Beispiel im Rahmen von Kombifinanzierungen – geplant sind, informieren die Projekte die Stabsstelle Evaluierung. Diese prüft im Einzelfall, ob eine der beiden Evaluierungen, die jeweils andere ersetzen kann und legt dafür folgende Kriterien zugrunde: Betrachtung des BMZ-finanzierten Anteils als Evaluierungsgegenstand, Anwendung der OECD/DAC-Kriterien, Existenz eines Bewertungssystems, unmittelbar zeitliche Nähe der beiden avisierten Evaluierungen, methodische Mindestqualität sowie Unabhängigkeit der Evaluierung im Sinne der BMZ-Standards.

### Zeitpunkt und Zeitrahmen der Evaluierungen

Im Fokus der Analyse und Bewertung steht immer das in der Stichprobe gezogene Projekt mit seiner Laufzeit. Die Gründe für diese klare Zuordnung sind zum einen preisrechtlich (verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten) und zum anderen durch die Anrechenbarkeit auf die Erfolgsquote der Stichprobe begründet.

Zentrale Projektevaluierungen sollen Wirkungen erfassen und finden daher als Schlussevaluierungen statt. Sie werden gegen Ende der meist dreijährigen Laufzeit durchgeführt. Wird die Laufzeit des Vorhabens bis zu einem Jahr verlängert, so verschiebt sich der Zeitpunkt der Evaluierung entsprechend nach hinten. Wird die ursprünglich beauftragte Laufzeit um mehr als ein Jahr verlängert, so bleibt der Evaluierungszeitpunkt das ursprüngliche Datum für das Ende des dreijährigen Projekts. Damit erfüllt die Evaluierung in solchen Fällen gleichzeitig die Funktion einer Zwischenevaluierung, deren Erkenntnisse direkt für die Steuerung des noch laufenden Vorhabens und gegebenenfalls für die Planung eines Folgevorhabens genutzt werden können.

Aufgrund einer Feststellung des Bundesrechnungshofs dürfen die Projektverantwortlichen erst möglichst spät, das heißt konkret erst einige Monate vor dem Beginn der Evaluierung, darüber informiert werden, dass ihr Vorhaben in der Stichprobe gezogen wurde.

Wenn Vorhaben während der Laufzeit Bedarf an Evidenzen für die Projektsteuerung oder für die Vorbereitung eines Nachfolgevorhabens haben, so können sie jederzeit in eigener Verantwortung evaluative Studien im Sinne einer Zwischenevaluierung durchführen.

### **Finanzierung der Evaluierungen**

Zur Finanzierung der Evaluierungen im Haushaltstitel der bilateralen TZ (2301 896 03) ist ein Beitragsverfahren eingerichtet worden, an dem sich alle Projekte beteiligen, die Teil der oben definierten Grundgesamtheit in diesem Haushaltstitel sind. Jedes Projekt zahlt einmal in seiner Laufzeit einen Betrag ein und aus diesem Topf werden alle Evaluierungen finanziert. In den anderen Haushaltstiteln werden die Evaluierungskosten direkt durch die evaluierten Projekte finanziert, da in diesen Titeln eine zu geringe Anzahl von Projekten enthalten ist, um ein Umlagesystem umzusetzen.

## **2.2 Kriterienbasierte Auswahl**

Ergänzt wird das ZPE-Portfolio durch Evaluierungen von Vorhaben, die aufgrund einer besonderen strategischen, politischen oder auch methodischen Relevanz vorgeschlagen werden. Vorschläge dafür können vom Hauptauftraggeber BMZ oder von Organisationseinheiten der GIZ einschließlich der Stabsstelle Evaluierung gemacht werden. Hier gilt die Mindestgrenze von drei Millionen Euro nicht. Kriterien für die inhaltliche Auswahl von BMZ-finanzierten Vorhaben sind:

- strategische Bedeutung des Vorhabens,
- politische Aufmerksamkeit, Relevanz der Nutzung der Evaluierungsergebnisse,
- Potenzial des Vorhabens für eine breite Replizierung,
- Risikopotenzial und
- Innovationspotenzial des Vorhabens.

Die kriterienbasierte Auswahl kann circa fünf Prozent der Grundgesamtheit eines Evaluierungsportfolios umfassen.

Diese Evaluierungen können nicht in die Berechnung der Durchschnittswerte nach den OECD/DAC-Kriterien einbezogen werden, da die Auswahl nicht zufällig, sondern bewusst erfolgt und eine Einbeziehung zur Verzerrung der Durchschnittswerte und Erfolgsquoten führen würde.

# 3 Konzeption und Durchführung

## 3.1 Evaluierungskriterien

Zentrale Projektevaluierungen beinhalten den kritisch-analytischen Rückblick auf die Wirkungen und die Implementierung eines Vorhabens. Dafür legt die GIZ die sechs Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale EZ zugrunde<sup>2</sup>: Relevanz, Kohärenz, Effektivität, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (*Impact*), Effizienz und Nachhaltigkeit. Sie bilden die konzeptionelle Grundlage für die Erfolgsbewertung von Maßnahmen der deutschen bilateralen EZ. Ihre Anwendung ist für alle Durchführungsorganisationen verbindlich. Entlang der sechs Evaluierungskriterien ordnen sich die Evaluierungsfragen nach einzelnen Bewertungsdimensionen.

### Relevanz: Tut die Maßnahme das Richtige?

Das Relevanzkriterium richtet den Blick auf die Konzeption der Maßnahme. Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Zielen und Konzeption der Maßnahme und den (globalen, länder- und institutionenspezifischen) Bedürfnissen, politischen Agenden und Prioritäten der beteiligten und betroffenen Individuen, Gruppen, Organisationen und entwicklungspolitischen Partnerorganisationen. Weiter wird die konzeptionelle Anpassungsfähigkeit der Maßnahme im Hinblick auf Veränderungen über die Zeit betrachtet. Die Bewertung des Relevanzkriteriums erfolgt stets aus heutiger Sicht sowie mit Blick auf den Zeitpunkt der Konzeption.

### Kohärenz: Wie gut passt die Maßnahme?

Das Kriterium Kohärenz bezieht sich auf die Passgenauigkeit der Maßnahme vor dem Hintergrund internationaler Normen und Standards sowie anderer Maßnahmen in einem Land, einem Sektor oder einer Institution. Interne Kohärenz bezieht sich auf die Arbeitsteilung und die Synergien der Maßnahmen mit anderen Maßnahmen der deutschen EZ sowie dem Grad der Übereinstimmung der Maßnahme mit internationalen Normen und Standards, zu denen sich die deutsche EZ bekennt. Externe Kohärenz bezieht sich auf die Komplementarität und Koordinationsleistung der Maßnahme im Zusammenspiel mit den Partnerorganisationen, anderen Geberorganisationen sowie internationalen Organisationen. Das Kohärenzkriterium bezieht sich sowohl auf die Konzeption als auch auf die Ergebnisse der Maßnahme.

### Effektivität: Erreicht die Maßnahme ihre Ziele?

Das Kriterium Effektivität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Maßnahme ihre Ziele (auf *Outcome*-Ebene) erreicht hat oder voraussichtlich erreichen wird, einschließlich gegebenenfalls unterschiedlicher Wirkungen bei verschiedenen beteiligten und betroffenen Gruppen. Das Effektivitätskriterium befasst sich mit der Zielerreichung im Sinne der direkten, kurz- und mittelfristigen Wirkungen, mit dem konkreten Beitrag des Projekts zur Erreichung der Ziele, mit der Qualität der Implementierung sowie mit möglichen nichtintendierten positiven oder negativen Wirkungen.

---

<sup>2</sup> BMZ (2020): [Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit](#). BMZ-Orientierungslinie zum Umgang mit den OECD/DAC-Evaluierungskriterien in Evaluierungen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit, o. O.: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Referat GS22, Evaluierung und Ressortforschung, DEval, DIE.

### **Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (*Impact*): Welchen Unterschied macht die Maßnahme?**

Ausgehend von feststellbaren übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen (auf *Impact*-Ebene) bezieht sich das Kriterium auf das Ausmaß, in dem die Maßnahme signifikante positive oder negative, intendierte oder nichtintendierte Wirkungen auf höherer Ebene (Beiträge zu den festgestellten Veränderungen) erzeugt hat oder voraussichtlich erzeugen wird, einschließlich gegebenenfalls unterschiedlicher Ergebnisse zwischen den verschiedenen Beteiligten und Betroffenen. Das Kriterium der entwicklungspolitischen Wirksamkeit bezieht sich auf die Ergebnisse der Maßnahme.

### **Effizienz: Wie wirtschaftlich werden die Ressourcen genutzt?**

Das Kriterium Effizienz beschreibt, inwieweit die Ergebnisse der Maßnahme in wirtschaftlicher und zeitgerechter Weise (Bezüge zwischen *Input*- und *Output*-, *Outcome*- und *Impact*-Ebene) erzielt werden. Die Bewertungsdimension der Produktionseffizienz bezieht sich auf die Angemessenheit des Verhältnisses zwischen Input und Output. Die Bewertungsdimension der Allokationseffizienz bezieht sich auf die Angemessenheit des Verhältnisses zwischen den Inputs und den erzielten Wirkungen (Projektziel bzw. entwicklungspolitisches Ziel; *Outcome*- bzw. *Impact*-Ebene) der Maßnahme. Das Effizienzkriterium bezieht sich sowohl auf die Konzeption als auch auf die Umsetzung bzw. Ergebnisse der Maßnahme.

### **Nachhaltigkeit: Sind die Wirkungen von Dauer?**

Das Kriterium Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Dauerhaftigkeit von Wirkungen (*Outcome*- und *Impact*-Ebene) bzw. auf die Absehbarkeit der Dauerhaftigkeit von Wirkungen – unter Berücksichtigung eingetretener bzw. absehbarer Risiken – insbesondere nach Beendigung der Förderung der Maßnahme. Es werden zudem als Grundlage für die Dauerhaftigkeit der Wirkungen die Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen und der Beitrag des Projekts zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten untersucht.

### **Zusammenfassung: Welche Beiträge leistet die Maßnahme zur Umsetzung der Agenda 2030?**

Die zusammenfassende Betrachtung der Beiträge zur Agenda 2030 erfolgt entlang der Prinzipien eines universalen Geltungsanspruchs, gemeinsamer Verantwortung und Rechenschaftspflicht, des Zusammenspiels ökonomischer, ökologischer und sozialer Entwicklung sowie Inklusivität. Dabei stellt die Zusammenfassung Ergebnisse anhand von Evaluierungsfragen unterschiedlicher Evaluierungskriterien miteinander in Beziehung und trägt in der Gesamtschau zu übergreifenden Erkenntnissen hinsichtlich der Beiträge zur Agenda 2030 bei.



Abbildung 3: Bewertungsdimensionen in den OECD/DAC-Kriterien und Dimensionen des zusammenfassenden Agenda-Kapitels

Diese Kriterien und Dimensionen gelten für alle Vorhabentypen der GIZ, seien es bilaterale Vorhaben, Vorhaben der Übergangshilfe, Regional- und Globalvorhaben oder auch Sektorvorhaben, sofern sie messbare Ziele enthalten. Die Evaluierungskriterien können auf der Ebene der Analysefragen an die unterschiedlichen Vorhabentypen angepasst werden. So wird beispielsweise bei Vorhaben der Übergangshilfe Nachhaltigkeit im Sinne von Dauerhaftigkeit der Wirkungen als Anschlussfähigkeit an bestehende Strukturen verstanden und bewertet.

Bei allen Vorhaben in fragilen und konfliktären Kontexten werden Zusatzfragen zu Kontext- und Konfliktsensibilität sowie zu menschenrechtlichen Aspekten gestellt und Bezüge zum „*Safeguards+Gender Managementsystem*“ der GIZ hergestellt. Evaluierende sind des Weiteren dazu angehalten, Projektevaluierungen kontext- und konfliktsensibel durchzuführen.

Mit der Partnerorientierung sowie dem menschenrechtlichen Prinzip der Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit sollen entsprechend den Evaluierungsleitlinien des BMZ gleichzeitig zwei der zentralen Prinzipien der Agenda 2030, „Eigenverantwortung (*Ownership*)“ und „Niemanden zurücklassen (*Leave no one behind, LNOB*)“, in angemessener Form berücksichtigt werden.

Um die Nützlichkeit der Evaluierung für alle Beteiligten zu erhöhen, werden zu Beginn der Evaluierung (*Inception-Phase*) neben diesen standardisierten Evaluierungsfragen in ersten Interviews auch Erkenntnisinteressen des Vorhabens, der Partnerorganisationen und des Auftraggebers BMZ eingeholt. Diese können spezifische regionale oder thematische Aspekte aus Sicht der Interessengruppen umfassen. Sie fließen in den *Inception-Bericht* (Zwischenbericht zu Design und Methodik) ein und werden bei Aufnahme in die Evaluierung im Fragenkatalog entsprechend ergänzt.

Bewertet wird bei den ZPE das in der Stichprobe gezogene Projekt. Doch bei allen Vorhaben, die auf Vorgängerprojekten aufbauen, sollen mögliche längerfristige Wirkungen aus diesen Vorgängern in einer Historie ebenfalls erfasst werden, um wichtige Lernerfahrungen zu sichern. Hier geht es insbesondere um die Fragen, welche Wirkungen aus den Vorgängern heute noch fortbestehen bzw. welche Erfahrungen aus der Vergangenheit in das aktuelle Projekt eingeflossen sind (Nachhaltigkeit des Vorgängers) und welche übergeordneten Wirkungen sich im Zeitverlauf noch entwickelt haben (*Impact* des Vorgängers).

### 3.2 Bewertung und Benotung

Die ZPE werden im Auftrag der Stabsstelle Evaluierung der GIZ von externen Evaluierenden durchgeführt. Die Evaluierungsberichte geben ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder. Bei der Einbindung der beteiligten Handelnden (Projekt, Partnerorganisationen, BMZ) in die Diskussion des Berichtsentwurfs geht es nicht um Abstimmung im Sinne einer Freigabe, sondern um die Möglichkeit, die sachliche Richtigkeit der Darstellung und die Nachvollziehbarkeit der Bewertung zu prüfen. Die Evaluierenden müssen die sachliche Richtigkeit und die Nachvollziehbarkeit der Bewertung gewährleisten, sind jedoch unabhängig in der Entscheidung, Anmerkungen der beteiligten Handelnden in den Bericht aufzunehmen.

Sowohl die Bewertungsdimensionen innerhalb der OECD/DAC-Kriterien als auch die Ermittlung der Gesamtbewertung über ein Punktesystem erhöhen die Transparenz der Bewertungen und ermöglichen darüber hinaus deren bessere Vergleichbarkeit über das einzelne Vorhaben hinaus.

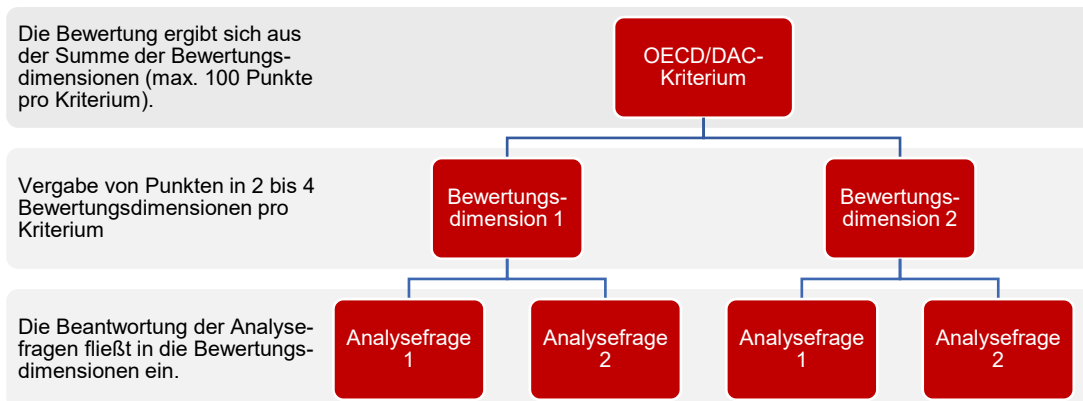


Abbildung 4: Bewertungsebenen

Das Bewertungssystem sieht pro Kriterium eine Vergabe von bis zu 100 Punkten vor, wobei diese sich unmittelbar aus den Einzelbewertungen der Unterdimensionen innerhalb des Kriteriums aufaddieren. Die Gesamtbewertung des Vorhabens basiert auf dem Durchschnitt der Punkte, die für die einzelnen DAC-Kriterien vergeben wurden. Der Durchschnittswert für die Gesamtbewertung wird den mathematischen Rundungsregeln entsprechend gerundet. Alle Vorhaben mit der Gesamtbewertung 1 bis 3 werden als „erfolgreich“ definiert, wohingegen eine Gesamtbewertung 4 oder schlechter mit einer Bewertung als „nicht erfolgreich“ einhergeht. Erzielt ein

Vorhaben in einem der drei Kriterien Effektivität, Impact oder Nachhaltigkeit die Bewertungsstufe 4, also weniger als 67 Punkte, so kann es gemäß Vorgaben des BMZ insgesamt nicht als erfolgreich gelten (sogenannte K.-o.-Kriterien).

100-Punkte-Skala	6-Stufen-Skala (Bewertung)
92–100	Stufe 1: sehr erfolgreich
81–91	Stufe 2: erfolgreich
67–80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
50–66	Stufe 4: eher nicht erfolgreich
30–49	Stufe 5: überwiegend nicht erfolgreich
0–29	Stufe 6: gänzlich erfolglos

Abbildung 5: Punkte- und Bewertungsstufenskala

### 3.3 Qualitätsanforderungen

Zentrale Projektevaluierungen folgen internationalen und nationalen Qualitätsstandards, wie sie insbesondere in den „**Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung**“ des Entwicklungsausschusses (*Development Assistance Committee, DAC*) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), den Leitlinien des BMZ zur Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit, den „**Standards für Evaluation**“ der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) sowie im Grundlagenpapier „Das Evaluierungssystem der GIZ“ niedergelegt sind. Sie orientieren sich insbesondere an den Standards für Nützlichkeit, Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit.

Neben den grundlegenden Anforderungen an die Prozess- und Produktqualität, die mit den DeGEval-Standards formuliert werden, geht es bei den DAC-Standards um spezifische Anforderungen in der Entwicklungszusammenarbeit, das heißt zum Beispiel um einen partnerschaftlichen Ansatz und um Kapazitätsentwicklung in den Kooperationsländern.

Nützlichkeit	Genauigkeit
<p><b>Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen:</b> Die am Evaluationsgegenstand oder an der Evaluation Beteiligten sowie die von Evaluationsgegenstand oder Evaluation Betroffenen sollen vorab identifiziert werden, damit deren Interessen und Informationsbedürfnisse geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.</p> <p><b>Klärung der Evaluationszwecke:</b> Es soll deutlich bestimmt sein, welche Zwecke mit der Evaluation verfolgt werden, so dass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen und die Evaluierenden einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen können.</p> <p><b>Kompetenz und Glaubwürdigkeit der/des Evaluierenden:</b> Wer Evaluationen durchführt, soll fachlich und methodisch kompetent sein, damit für die Evaluation und ihre Ergebnisse ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.</p> <p><b>Auswahl und Umfang der Informationen:</b> Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die adäquate Beantwortung der zu untersuchenden Fragestellungen zum Evaluationsgegenstand ermöglichen und die Informationsbedürfnisse der Auftraggebenden und weiterer Beteiligter und Betroffener berücksichtigen.</p> <p><b>Transparenz von Werthaltungen:</b> Werthaltungen der Beteiligten und Betroffenen, die sich in deren Perspektiven und Annahmen manifestieren und einen Einfluss haben auf die Evaluation und Interpretation ihrer Ergebnisse, sollten transparent dokumentiert werden, um Evaluationsergebnisse besser einordnen zu können.</p> <p><b>Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung:</b> Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen und für ihre Adressatinnen und Adressaten verständlich und nachvollziehbar sein.</p>	<p><b>Beschreibung des Evaluationsgegenstandes:</b> Sowohl das Konzept des Evaluationsgegenstands als auch seine Umsetzung sollen genau und umfassend beschrieben und dokumentiert werden.</p> <p><b>Kontextanalyse:</b> Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend umfassend und detailliert analysiert sowie bei der Interpretation von Ergebnissen berücksichtigt werden.</p> <p><b>Beschreibung von Zwecken und Vorgehen:</b> Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen so genau dokumentiert und beschrieben werden, dass sie nachvollzogen und beurteilt werden können.</p> <p><b>Angabe von Informationsquellen:</b> Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden können.</p> <p><b>Valide und reliable Informationen:</b> Erhebungsverfahren und Datenquellen sollen so gewählt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien der empirischen Forschung orientieren.</p> <p><b>Systematische Fehlerprüfung:</b> Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.</p> <p><b>Angemessene Analyse qualitativer und quantitativer Informationen:</b> Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation beantwortet werden können.</p>
Fairness	Durchführbarkeit
<p><b>Formale Vereinbarungen:</b> Die Rechte und Pflichten der an einer Evaluation beteiligten Parteien (was, wie, von wem, wann getan werden soll und darf) sollen schriftlich festgehalten werden.</p> <p><b>Schutz individueller Rechte:</b> Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Rechte, Sicherheit und Würde der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt sind.</p> <p><b>Umfassende und faire Prüfung:</b> Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst fair und umfassend prüfen und darstellen.</p> <p><b>Unparteiische Durchführung und Berichterstattung:</b> Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation beachten. Der gesamte Evaluationsprozess sowie die Evaluationsberichte sollen die unparteiische Position der Evaluierenden erkennen lassen.</p> <p><b>Offenlegung von Ergebnissen und Berichten:</b> Evaluationsergebnisse und -berichte sollen allen Beteiligten und Betroffenen weit wie möglich zugänglich gemacht werden</p>	<p><b>Begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen:</b> Die in einer Evaluation getroffenen wertenden Aussagen sollen auf expliziten Kriterien und Zielwerten basieren. Schlussfolgerungen sollen ausdrücklich und auf Grundlage der erhobenen und analysierten Daten begründet werden, damit sie nachvollzogen und beurteilt werden können.</p> <p><b>Meta-Evaluation:</b> Meta-Evaluationen evaluieren Evaluationen. Um dies zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert, archiviert und soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.</p> <p><b>Angemessene Verfahren:</b> Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass einerseits die Evaluation professionell und den Erfordernissen entsprechend umgesetzt wird und andererseits der Aufwand für die Beteiligten und Betroffenen in einem adäquaten Verhältnis zum intendierten Nutzen der Evaluation gehalten wird.</p> <p><b>Diplomatisches Vorgehen:</b> Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.</p> <p><b>Effizienz von Evaluation:</b> Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation stehen.</p>

Abbildung 6: „Standards für Evaluation“ der DeGEval

## Einbindung der Partnerorganisationen und Zielgruppen

Ein explizites Qualitätsziel der ZPE ist es, den Evaluierungsprozess so partizipativ wie möglich zu gestalten, um damit die Nützlichkeit der Ergebnisse zu fördern. Dies gilt, insbesondere für die Einbindung der Partnerorganisationen und Zielgruppen in die Evaluierung, die aktiv gestärkt werden soll. Die Partnerorientierung spiegelt sich in den verschiedenen Phasen der Projektevaluierung und im Evaluierungsmanagement wider. Es sollten, wann immer möglich, während der *Inception*-Phase (Einbringen ihrer Erkenntnisinteressen), der Durchführung (Interviews und *Debriefing*) und der anschließenden Nutzung der Evaluierungsergebnisse Partnerorganisationen einbezogen werden.

Auch Zielgruppen sollen in Fragestellungen, Analyse, Ergebnisse und Empfehlungen berücksichtigt und einbezogen werden. Wenn möglich und geboten sollen Befragungen von Zielgruppen oder Erhebungen auf der Grundlage von Vergleichsgruppen durchgeführt werden. Sind Zielgruppen nicht direkt verfügbar, können beispielsweise Vertreter von zivilgesellschaftlichen Organisationen interviewt werden, um die Perspektive der Zielgruppe zumindest indirekt einzubringen.



Um diese Zielsetzung zu unterstützen, wird bei jeder Evaluierung ein Team gebildet, in dem eine Evaluatorin bzw. ein Evaluator aus dem jeweiligen Land oder der Region vertreten ist. Er bzw. sie muss den Projektkontext kennen, darf aber aus Gründen der Unabhängigkeit nicht direkt an der Planung und/oder Durchführung des zu evaluierenden Projekts beteiligt gewesen sein.

### 3.4 Qualitätssicherung

Bei den Zentralen Projektevaluierungen sorgt die Stabsstelle Evaluierung mit folgenden Instrumenten für die Einhaltung der Qualitätsstandards:

#### Auftragsklärung

Eine umfassende Auftragsklärung mit den externen Evaluierenden und den Projektverantwortlichen legt den Grundstein für eine erfolgreiche Evaluierung. Sie klärt die Erwartungen aller Beteiligten an den Evaluierungsprozess, beugt Konflikten vor und fördert die Akzeptanz der Evaluierungsergebnisse. Evaluierungsmanagerinnen und -manager müssen daher für eine möglichst eindeutige und unmissverständliche Auftragsklärung sorgen.

#### Methodische Vorgaben und annotierte Gliederungen für die Berichtslegung

Für die Erstellung der Evaluierungsprodukte – Evaluierungsmatrix, *Inception*-Bericht, Evaluierungsbericht und Kurzformate – liegen genaue Anleitungen in Form von annotierten Berichtsgliederungen und Publikationsstandards vor. Damit werden Inhalt, Struktur und erwartete Qualität der einzelnen Produkte spezifiziert. In der Evaluierungsmatrix sind die Evaluierungskriterien, -dimensionen und -fragen heruntergebrochen und in Beziehung gesetzt zur Datenerhebung und -auswertung. Die annotierten Berichtsgliederungen geben darüber hinaus die erforderlichen methodischen Schritte für die Beschreibung, Analyse, Bewertung und Ableitung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen vor.

#### Inception-Bericht

Ein *Inception*-Bericht fasst die Erkenntnisse zu dem zu evaluierenden Vorhaben zusammen, die aus Dokumentenanalysen und ersten Interviews in der *Inception*-Phase gewonnen werden. Er spezifiziert ferner das Evaluierungsdesign und die empirischen Methoden, legt unter Berücksichtigung des zusätzlich genannten Erkenntnisinteresses durch u. a. Auftraggebende, Partnerorganisationen und Projektteam den Fokus und Umfang der Evaluierung fest und nimmt eine kritische Analyse der Qualität der verfügbaren Informationsquellen vor. Weiterhin entwickeln die beauftragten Evaluierenden in diesem Rahmen auch die Instrumente zur Datenerhebung (zum Beispiel Interviewleitfäden). Für eine erfolgreiche Evaluierung, die alle wichtigen Aspekte des Projekts und die Perspektiven der Interessengruppen in guter methodischer Qualität erfassen soll, ist ein sorgfältig erarbeiteter *Inception*-Bericht unentbehrlich. Die Abstimmung eines *Inception*-Berichts ist ein Schlüsselinstrument der Qualitätssicherung bei einer Projektevaluierung. Erreicht ein *Inception*-Bericht diese Mindestqualität auch nach vertraglich vereinbarten Überarbeitungsschleifen nicht, so wird das Vertragsverhältnis mit den Evaluierenden beendet.

#### Qualitätschecks

Sowohl der *Inception*-Bericht als auch der Evaluierungsbericht werden von der Stabsstelle nach einem verbindlichen Qualitätsraster geprüft. Das Raster bezieht sich auf methodische Qualität (die sachliche Richtigkeit der Berichtsentwürfe wird von den Auftragsverantwortlichen geprüft) und ist abgeleitet von den Qualitätskriterien vorangegangener Meta-Evaluierungen. Beide Berichte müssen mindestens 60 von 100 Punkten erhalten, damit sie von der Stabsstelle abgenommen werden können.

Die Einhaltung der Qualitätsstandards zur Durchführbarkeit und Fairness wird während der Planung und Durchführung von Evaluierungen mittels Checklisten systematisch überprüft und ausgewertet. Ein stabsstelleninternes Monitoring erfasst die Nützlichkeit und Nutzung der Evaluierungen.

### Meta-Evaluierung der Qualität

Die Qualität der ZPE der GIZ wird stichprobenhaft durch das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) im Rahmen von Meta-Evaluierungen geprüft. Anschließend veröffentlicht das DEval die Berichte in der [DEval-Evaluierungsdatenbank](#). Zusätzlich kann die GIZ für bestimmte Zwecke auch selbst Meta-Evaluierungen in Auftrag geben, zum Beispiel um die Evidenzstärke der Evaluierungen für die Nutzung in Evaluierungssynthesen zu bestimmen.

### Voraussetzung: Sicherstellung der Evaluierbarkeit durch die Projekte

Da die Qualität einer Evaluierung auch von der Konzeption und dem Monitoring des Vorhabens abhängt, kommt der Sicherstellung der Evaluierbarkeit in den Vorhaben eine große Bedeutung zu. Hierzu gehören das Vorhandensein eines Wirkungsmodells mit den entsprechenden Wirkungshypothesen, SMART<sup>3</sup> formulierte Indikatoren, *Baseline*-Daten (Daten der Ausgangserhebung) und ein adäquates Monitoringsystem. In Ergänzung zum indikatorenbasierten Monitoring sollten die Ergebnisse der offenen Erfassung von Perspektiven von Partnerorganisationen und Zielgruppen sowie weiterer relevanter Handelnder mittels qualitativer Erhebungsmethoden (KOMPASS) bereitgestellt werden.

## 3.5 Evaluierungsmethoden und -design

Evaluierungen sollen auf nachvollziehbaren Ergebnissen beruhen. Zentral sind dabei die intersubjektive Überprüfbarkeit und Genauigkeit der Feststellungen. Sie beruhen auf Datenerhebungen und Datenanalysen nach anerkannten Methoden der empirischen Sozialforschung. Die angewandten Designs und Methoden sollen dem Ziel einer Evaluierung, den Untersuchungsfragen und dem Gegenstand angemessen und im Rahmen des Budgets umsetzbar sein. Die integrierte Anwendung sowohl von quantitativen als auch von qualitativen Methoden hat sich dabei bewährt. In jedem Fall wird eine angemessene Validierung der Ergebnisse sichergestellt, insbesondere durch eine Triangulation von Methoden, Gegenprüfung von Daten und Informationsquellen und die Anwendung des Mehraugenprinzips.

In den zunehmend an Bedeutung gewinnenden Wirkungsevaluierungen geht es nicht nur darum, Wirkungen zu erfassen. Die besondere Herausforderung liegt darin, eine Kausalbeziehung von Maßnahmen zu Wirkungen eindeutig nachzuweisen (Attribution) oder den Beitrag der Maßnahme zur Wirkung plausibel zu belegen. Dies setzt voraus, dass man den Beitrag des zu evaluierenden Vorhabens von anderen Einflussfaktoren (zum Beispiel öffentliche politische Agenden im Kooperationsland, Vorhaben anderer Geber) abgrenzen kann. Um die Herausforderung einer Wirkungszuschreibung anzugehen, ist eine theoretisch fundierte, nachvollziehbare methodische Vorgehensweise erforderlich, die als rigoros bezeichnet wird. Die GIZ versteht darunter nicht nur experimentelle und quasi-experimentelle Evaluierungsdesigns, sondern jeden Evaluierungsansatz, der sich systematisch mit der Frage nach der Zuordnung von Wirkungen zu Maßnahmen befasst<sup>4</sup>.

Entscheidend für die Wahl eines Evaluierungsdesigns ist die Angemessenheit für den spezifischen Evaluierungsgegenstand und für die Fragestellungen, die verfolgt werden sollen. GIZ-Projekte zeichnen sich durch komplexe Capacity-Development-Ansätze aus, die ihre Wirkungen bei bilateralen Vorhaben über das Zusammenspiel auf verschiedenen Ebenen (Individuen, Institutionen, Gesellschaft) erzielen. Andere Vorhaben sind

<sup>3</sup> SMART: spezifisch, messbar, erreichbar (*achievable*), relevant, zeitgebunden (*time-bound*).

<sup>4</sup> Befani, Barbara (2020): *Choosing Appropriate Evaluation Methods. A Tool for Assessment & Selection (Version 2)*, o.O.: Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus (cecan).

regional oder global ausgerichtet und setzen Maßnahmen in verschiedenen Ländern um. Um die Wirkungen zum Abschluss eines Vorhabens unter anderem für die Rechenschaftslegung zu erfassen, sind (quasi-)experimentelle Ansätze in der Regel nicht geeignet, da sie a) nur einzelne spezifische Fragestellungen über die Zeit messen und b) in den meisten der oben genannten Kontexte keine Kontroll- oder Vergleichsgruppen nach den notwendigen Anforderungen gebildet werden können. Einen großen Mehrwert bieten (quasi-)experimentelle Ansätze, wenn sie zum Beispiel im Kontext begleitender Wirkungsmessung eingesetzt werden.

Bei den ZPE gibt die GIZ als Mindeststandard für einen robusten Wirkungsnachweis einen theoriebasierten Ansatz vor. Auf der Grundlage des Wirkungsmodells und des wirkungsorientierten Monitorings der GIZ können die im Angebot formulierten Indikatoren und die im Wirkungsmodell hinterlegten Wirkungshypothesen als Grundlage der Bewertung herangezogen und auf ihre Plausibilität überprüft werden. Dabei hat sich die Kontributionsanalyse als geeignetes Design für die Erfassung des Beitrags eines Projekts zu erreichten Wirkungen erwiesen<sup>5</sup>. Aber auch andere theoriebasierte Ansätze, wie beispielsweise *Realist Evaluation* oder *Process Tracing*, können zum Einsatz kommen. (Quasi-)experimentelle Erhebungsdesigns können zu ausgewählten Aspekten ergänzend herangezogen werden, wo immer es möglich und angemessen ist.

Daneben erfordert die Erfassung nichtintendierter Wirkungen ein besonderes Vorgehen. Zu diesem Zweck können zum Beispiel Ansätze wie *Most Significant Change*, *Outcome Harvesting* oder die offene Erfassung von Perspektiven und Meinungen von Partnerorganisationen, Zielgruppen und anderen relevanten Akteursgruppen mittels qualitativer Erhebungsmethoden (KOMPASS) eingesetzt werden.

### Kontributionsanalyse

Das Ziel von Kontributionsanalysen ist es, empirische Evidenz dafür zu sammeln, ob und inwieweit einem Vorhaben Beiträge zu beobachteten Veränderungen zugeschrieben werden können. Damit sollen die entsprechenden Fragen nach dem Beitrag des Vorhabens in den Kapiteln zur Effektivität und zu den übergeordneten Wirkungen (*Impact*) beantwortet werden. Darüber hinaus sollen die Analysen das Verständnis und das Wissen darüber erhöhen, was funktioniert und aus welchem Grund etwas nicht funktioniert. Die Kontributionsanalyse in den ZPE setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

- Einem Wirkungsmodell, das die Pfade von den Inputs über Aktivitäten und Outputs hin zu den angestrebten Wirkungen sowie die Erwartungen an die Ursache-Wirkungs-Beziehungen des Vorhabens visualisiert.
- Einer dem Wirkungsmodell zugrundeliegenden Wirkungslogik (*Theory of Change*) mit ausformulierten Wirkungshypothesen, welche es in der Evaluierung zu prüfen und zu bewerten gilt.
- Einer sogenannten Kontributionsgeschichte, in der ausgewählte zentrale Hypothesen iterativ überprüft werden, das heißt nachvollziehbare und belastbare Evidenz gesammelt wird, um den Beitrag des Vorhabens zu beobachteten Veränderungen zu belegen. Dafür müssen auch alternative Erklärungsansätze (beispielsweise Kontextfaktoren oder Maßnahmen Dritter) analysiert werden.
- Einer Evidenztabelle, in der Belege zu den einzelnen Wirkungshypothesen aufgeführt sind und die Bestätigung bzw. der Grad der Bestätigung oder die Widerlegung der Hypothesen dargestellt ist.

### Effizienzanalyse

Zur Effizienzbewertung werden in den ZPE Kosten-Output-Relationen herangezogen und anhand des Follow-the-Money-Ansatzes<sup>6</sup> bewertet. Dies ermöglicht im Unterschied zu früheren rein deskriptiven Herangehensweisen und subjektiven Einschätzungen eine zahlen- und datenbasierte Effizienzanalyse. Ziel des Ansatzes ist es, über eine Input-Output-Betrachtung eine Datenbasis für die Analyse und Bewertung zu schaffen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

<sup>5</sup> Vgl. John Mayne 2001, 2008, 2012.

<sup>6</sup> BMZ (2011): *Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions*. BMZ Evaluation Division: Evaluation Working Papers.

Die Analyse folgt sowohl dem Minimalprinzip (Sparsamkeit) als auch dem Maximalprinzip (Maximierung der Wirkungen). Sie zielt im Kern auf die Frage, ob die Outputs oder der Outcome mit dem gleichen Mitteleinsatz hätten maximiert werden können sowie andersherum, ob die erreichten Outputs oder der Outcome mit weniger Mitteln hätte erreicht werden können. Diese beiden Sichtweisen verdeutlichen zwei Seiten der gleichen Medaille. Die Analyse fokussiert also auf eine Diskussion alternativer Ansätze sowie eine insgesamt effiziente Wirkungserreichung.

## 4 Nutzung der Erkenntnisse

Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEVal) unterscheidet zwischen Nützlichkeit, Nutzung und Nutzen von Evaluierungen<sup>7</sup>, worauf sich auch die GIZ stützt:

- Nützlichkeit wird als das Potenzial zur Nutzung verstanden und kann verschiedene Aspekte einer Evaluierung umfassen, unter anderem rechtzeitige Durchführung der Evaluierung, Einbeziehung von Interessengruppen wie auch Formulierung, Disseminierung und Bereitstellung der Ergebnisse und Empfehlungen.
- Nutzung wird als die direkte Reaktion auf die Inhalte der Evaluierung (nachdem die Evaluierung abgeschlossen wurde) definiert, zum Beispiel die Auseinandersetzung mit den Empfehlungen der Evaluierung.
- Nutzen beschreibt den tatsächlichen Vorteil, der durch eine Evaluierung entsteht, zum Beispiel durch die konkrete Verbesserung bestimmter Projektmaßnahmen auf der Grundlage der Empfehlungen einer Evaluierung. Darüber hinaus kann eine Evaluierung auch einen Nutzen für andere Beteiligte und Betroffene generieren (zum Beispiel die globale Evaluierungs- und Wissenschaftscommunity).

### 4.1 Projektebene

Unabhängig vom Zeitpunkt der Fertigstellung des Schlussberichts können im laufenden Prozess der Durchführung einer ZPE frühzeitig wichtige Erkenntnisse für Entscheidungen geliefert werden. So überprüfen die Evaluierenden bereits in der *Inception*-Phase die Plausibilität der Wirkungslogik und die Qualität der Indikatoren. Insbesondere ein als Standard durchgeführter Workshop zur Reflexion und gegebenenfalls zur Rekonstruktion des Wirkungsmodells ganz zu Beginn der Evaluierung bietet dem Projektteam und Partnerorganisationen Raum für Lernen im Prozess. Häufig läuft bei Schlussevaluierungen zum Zeitpunkt der Evaluierung bereits eine Folgemaßnahme. Erkenntnisse aus der laufenden Evaluierung können dann direkt für die Steuerung der Folgemaßnahme sowie für die eventuelle Planung eines weiteren Folgemoduls genutzt werden.

Die Erkenntnisse aus Projektevaluierungen werden so aufbereitet und genutzt, dass ein Lernen im Vorhaben, bei Partnerorganisationen, in der GIZ und im BMZ stattfinden kann, zum Beispiel im Rahmen von

- Reflexionsrunden mit den Partnerorganisationen: Ein Austausch über die Evaluierungsergebnisse soll das Einbringen relevanter Erfahrungen in partnereigene Entscheidungsprozesse befördern.
- Reflexionsrunden mit dem Auftraggeber BMZ: Mit dem projektführenden Referat und gegebenenfalls dem jeweiligen Sektorreferat sowie dem Evaluierungsreferat des BMZ werden die Ergebnisse und Empfehlungen des Evaluierungsberichts mit Blick auf Handlungsbedarf für das Vorhaben und den Interventionsbereich sowie im Hinblick auf entwicklungspolitische Lernerfahrungen diskutiert.

Schließlich fließen die Ergebnisse in die Planung neuer Projekte ein. Bei der Erstellung von Modulvorschlägen

---

<sup>7</sup> DEVal (2021): Metaevaluierung von (Projekt-)Evaluierungen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. *Inception*-Bericht, Bonn: Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH (nicht veröffentlicht)

für das BMZ sind Evidenzen aus Evaluierungen verbindlich zu berücksichtigen und darzustellen.

## 4.2 Projektübergreifend

Die Ergebnisse aller ZPE fließen in das unternehmensweite Wissensmanagement ein. Um die Nutzung von Evaluierungsergebnissen auch oberhalb der Ebene einzelner Projekte zu fördern, setzt die GIZ folgende Instrumente ein:

- Reflexionsrunden auf der fachlichen Ebene: In analogen und virtuellen Communitys (Mitarbeitende aller für *Topics* relevanten Organisationseinheiten der GIZ, Fachverbände, Fachtage, Themenforen) werden Ergebnisse aus Evaluierungen – insbesondere nach übergreifenden Fragestellungen – diskutiert und ausgewertet.
- GIZ-interne und öffentliche Dialog- und Informationsveranstaltungen: Sie bieten die Möglichkeit, sich fachübergreifend über Evaluierungsergebnisse auszutauschen. Sie richten sich nicht nur an unmittelbar Beteiligte und Verantwortliche, sondern an alle, für die die Evaluierungserkenntnisse von Nutzen sein können.

Weiter nutzt die GIZ Querschnittsauswertungen, um die Erkenntnisse aus den Projektevaluierungen für das unternehmensweite Lernen und für den Diskurs mit Interessengruppen in Wert zu setzen. Querschnittsauswertungen in Form von Evaluierungssynthesen bündeln das vorhandene Wissen und Evidenzen aus Evaluierungen. Dazu werden gezielt Projektevaluierungen zu einem Thema, einem Sektor, einer Region oder einem Land analysiert und Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie *Good Practices* identifiziert.

Darüber hinaus trägt die Analyse des Impacts eines Vorhabens zur Bewertung des übergeordneten Programms bei und fördert somit auch Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung des Interventionsbereichs auf der Programmebene. Projektevaluierungen und ihre Ergebnisse werden zudem in Programmevaluierungen und in Evaluierungen des DEval herangezogen.

Schließlich bietet das Monitoring des Umgangs mit den Empfehlungen aus Evaluierungen Aufschluss über deren Nützlichkeit. Die Empfehlungen aller ZPE werden in einer Datenbank erfasst und thematisch ausgewertet. Die Umsetzung der Empfehlungen wird von der Stabsstelle Evaluierung verfolgt. Die umsetzenden Einheiten informieren daher über den Stand der Umsetzung. Angestrebt ist, das Umsetzungsmonitoring im Rahmen der Einführung des Auditmanagement-Moduls zu digitalisieren.

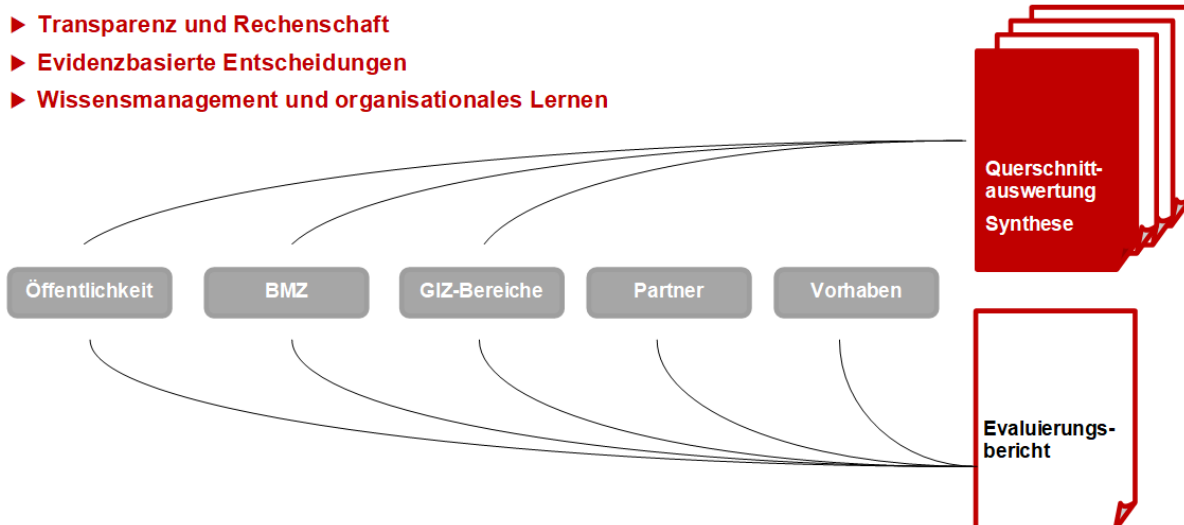


Abbildung 7: Kommunikation und Nutzung zentraler Projektevaluierungen

# 5 Prozess und Verantwortlichkeiten

Evaluierungsmanagement ist ein zentrales Element im Evaluierungssystem der GIZ. Die Evaluierungsmanagerinnen und -manager der Stabsstelle Evaluierung der GIZ gestalten diesen Prozess im Dialog mit den an der Evaluierung beteiligten Handelnden sowie den intendierten Nutzerinnen und Nutzern der Ergebnisse (insbesondere mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern und weiteren Handelnden im Veränderungsprozess). Die Auftragsverantwortlichen übernehmen dabei die Schnittstellenfunktion zu den Partnerorganisationen.

## 5.1 Beteiligte und ihre Rollen

### BMZ

Das BMZ ist der Auftraggeber der evaluierten Projekte und Adressat der Ergebnisse. Die Grundelemente der ZPE basieren auf Vereinbarungen mit dem BMZ (Evaluierungskriterien, Bewertungssystem, Stichprobengröße, Finanzierungsverfahren, Berichtsformate). Die projektführenden Referate erhalten im Prozess der Evaluierungen die Möglichkeit, spezifische Erkenntnisinteressen einzubringen, Berichtsentwürfe zu kommentieren, Evaluationsergebnisse mit Evaluierenden und Projektverantwortlichen zu reflektieren und Entscheidungen über die Veröffentlichung der Ergebnisse zu treffen.

### Partnerorganisationen

In den ZPE spielen die Partnerorganisationen im gesamten Prozess eine wichtige Rolle. Die Implementierungsabkommen der GIZ mit den Partnerorganisationen sehen für die Durchführung der Projekte grundsätzlich Evaluierungen vor. Bei der Vorbereitung der Evaluierung werden von den Projektteams Erkenntnisinteressen und Entscheidungsbedarfe eingeholt und in den Leistungsbeschreibungen der Evaluierung abgebildet. Bei der Prüfung der erforderlichen und verfügbaren Daten sind die Partnersysteme und -kapazitäten zu berücksichtigen. In der Phase der Durchführung der Evaluierung werden relevante Partnerperspektiven erfasst. Partnerorganisationen können zu Evaluationsergebnissen Stellung nehmen, aber keinen Einfluss auf die unabhängigen Berichte oder deren Veröffentlichung ausüben. Auch bei der Verbreitung und der Nutzung der Evaluationsergebnisse und Empfehlungen sind die Partnerorganisationen zentrale Adressaten. Gemeinsame Dialog- und Reflexionsrunden (insbesondere beim *Briefing* und *Debriefing*) sind Elemente dafür.

### Externe Evaluierende

Unter Berücksichtigung der von der GIZ festgelegten Leistungsanforderungen ist das Evaluierungsteam in Abstimmung mit der Stabsstelle Evaluierung der GIZ verantwortlich für die Vorbereitung und Durchführung der Einzelevaluierung einschließlich Berichtslegung. Sie verantworten die Inhalte der Evaluierungsberichte, wodurch die Unabhängigkeit in der Rechenschaftslegung gestärkt wird.

Das Evaluierungsteam besteht in der Regel aus einem Zweierteam (internationale und lokale oder regionale Evaluierende). Ihre Arbeitsteilung kann je nach Kompetenzprofil und Standort variieren. Lokale bzw. regionale Evaluierende sollen insbesondere die partizipative Ausrichtung der Evaluierung unterstützen, indem sie Erkenntnisinteressen und Perspektiven von Partnerorganisationen und Zielgruppen stärker einbringen und vorhandene Daten aus lokalen Monitoring- und Evaluierungssystemen nutzbar machen. Bei Sektorvorhaben, deren Leistungserbringung nicht im Kooperationsland liegt, besteht das Team aus zwei (inter-)nationalen Evaluierenden.

## Operative Einheiten der GIZ

Innerhalb der operativen Bereiche der GIZ spielen die Auftragsverantwortlichen eine besonders wichtige Rolle. Sie unterstützen die Vorbereitung und Durchführung der Projektevaluierungen und sind schließlich für die Nutzung der Ergebnisse und Empfehlungen im Kontext des Projekts verantwortlich.

Konkret umfasst die Unterstützung durch das Projekt vor Ort insbesondere die Bereitstellung relevanter Informationen, die Einbindung der Partnerorganisationen, die Identifikation wichtiger Interviewpersonen, die Unterstützung bei der Organisation von Workshops, die Beteiligung an *Briefings* und *Debriefings* sowie logistische Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Vor-Ort-Missionen. Außerdem prüfen die Auftragsverantwortlichen und ihre Teams den Entwurf von *Inception*-Bericht und Evaluierungsbericht auf sachlich-inhaltliche Richtigkeit. Wenn ein Projekt zum Zeitpunkt der Evaluierung bereits beendet ist und keine Folgemaßnahme läuft, werden diese Aufgaben über das Landesbüro organisiert, gegebenenfalls unter Einbeziehung von Nachbarvorhaben.

## Fach- und Methodenbereich der GIZ

Mit der Beratung zum Wirkungsmodell, zur Entwicklung der SMART formulierten Indikatoren, zur Durchführung der *Baseline* (Ausgangserhebung) und zum wirkungsorientierten Monitoring sowie bei der Qualitätsprüfung der Angebote kommt dem Fach- und Methodenbereich (FMB) der GIZ eine Schlüsselrolle in der Herstellung der Evaluierbarkeit der Projekte zu. Eine zentrale Funktion hat der FMB darüber hinaus beim Wissensmanagement und dem organisationalen Lernen aus Evaluierungen. Alle Evaluierungsberichte sind auf den digitalen Informations- und Austauschplattformen verfügbar (insbesondere in den *Topics*). Gemeinsam mit der Stabsstelle Evaluierung diskutieren die fachlichen Kompetenzcenter und die Fachverbände Evaluierungsergebnisse und bereiten thematische querschnittliche Auswertungen vor. Ziel dabei ist eine gute Synchronisierung von Planung, Monitoring und Evaluierung, indem zum Beispiel Evidenzen in die Prüfung von neuen Projekten einfließen.

## Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Die Stabsstelle Evaluierung ist im Unternehmen zentrale Ansprechpartnerin für alle Evaluierungsfragen. Sie untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Im Einzelnen nimmt sie bei den ZPE folgende Aufgaben wahr:

- Erstellung des Portfolios für die ZPE (Ziehung der Zufallsstichprobe und Einbeziehung kriterienbasierter Evaluierungen),
- Bewirtschaftung des Verrechnungskostenträgers und Koordination des Beitragsverfahrens für die Vorhaben im sogenannten großen TZ-Titel,
- Ausschreibung und Bewirtschaftung der Evaluierenden-Pools,
- Steuerung der Durchführung der ZPE und Sicherstellung ihrer Qualität,
- Weitergabe der Evaluierungsergebnisse an das BMZ sowie alle internen Beteiligten und anschließende Veröffentlichung,
- Beteiligung an Aktivitäten zur Förderung der Nutzung von Evaluierungsergebnissen,
- Weiterentwicklung der Verfahren, Instrumente und Standards für Projektevaluierungen, um sicherzustellen, dass diese stets den aktuell gültigen nationalen und internationalen Standards entsprechen.

## 5.2 Prozessüberblick

Das Evaluierungsmanagement der GIZ umfasst die Gestaltung und Steuerung von drei Phasen des Evaluierungsprozesses: (1) Konzeption und Design, (2) Durchführung und Berichtslegung sowie (3) Kommunikation der Evaluierungsergebnisse. Diesen Schritten vorgeschaltet ist der Prozess der Festlegung des Evaluierungs-

portfolios. An den hier dargestellten Prozess schließt sich der Prozess der Förderung der Nutzung der Evaluierungsergebnisse an, der Lernformate für einzelne Evaluierungen und Optionen wie Querschnittsauswertungen einer Reihe von Evaluierungen umfasst.

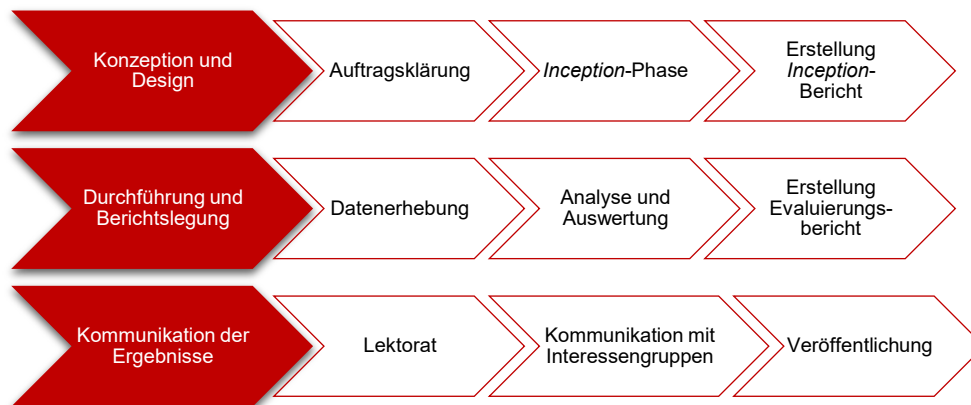


Abbildung 8: Überblick Standardprozess einer Zentralen Projektevaluierung

Die Evaluierungen starten gegen Ende der Projektlaufzeit. Genauer Zeitpunkt und Ablauf hängen davon ab, wie lange ein Projekt läuft, ob ein Nachfolgeprojekt existiert und wie die Unterstützung der Evaluierung und gegebenenfalls einer Mission vor Ort gewährleistet werden kann.

Kennzeichnend für den Prozess der ZPE ist ein zeitlicher Abstand zwischen der *Inception*-Phase und den nachfolgenden Schritten. In der *Inception*-Phase geht es um die Herstellung von Evaluierbarkeit, das heißt die Auseinandersetzung mit der Wirkungslogik (*Theory of Change*) des Projekts, die Erfassung von Evaluierungsfragen aus der Partner- und Zielgruppenperspektive und schließlich um die Prüfung verfügbarer Daten unter anderem aus den Partnersystemen. In ausgewählten Fällen kann eine *Inception*-Mission vor Ort angemessen sein.

Abweichungen sind je nach Evaluierung möglich. So können beispielsweise je nach Größe und Komplexität der Projekte längere Vor-Ort-Missionen oder Reisen in mehrere Länder erforderlich sein. In anderen Fällen sind keine Reisen erforderlich und alle Prozessschritte können virtuell von den Beteiligten umgesetzt werden.

### Semi-remote-Evaluierungen

Sowohl unter Aufwand-Nutzen-Abwägungen als auch unter Nachhaltigkeitsaspekten ist die Notwendigkeit von Reisen zur Erhebung von Daten grundsätzlich kritisch zu prüfen. Unter besonderen Bedingungen (Pandemie, Sicherheitslage vor Ort) wird auf Dienstreisen bei der Durchführung von Evaluierungen verzichtet. In diesen Fällen hat sich ein Semi-remote-Vorgehen bewährt: Die internationalen Evaluierenden arbeiten virtuell ohne Reisetätigkeit. Die Datenerhebung und direkte Kommunikation werden unter Berücksichtigung der aktuellen Gegebenheiten vor Ort von den lokalen Evaluierenden übernommen. Die lokalen Evaluierenden tragen somit eine größere Verantwortung. Die Herausforderung besteht dabei in einem erhöhten Koordinationsaufwand, in der Verfügbarkeit von Infrastruktur der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) für bestimmte Formen der virtuellen Datenerhebung (Fokusgruppendifkussionen, Workshops) sowie in einem höheren Aufwand zur Erfassung der Perspektiven von Zielgruppen. Andererseits entfallen Reisezeiten und -kosten.

Bei jeder Evaluierung wird geprüft, ob eine Vor-Ort-Mission erforderlich und umsetzbar ist und ob der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Erkenntnisinteresse steht. Für eine Vor-Ort-Mission spricht, dass die Erfassung von Wirkungen generell vielschichtig und komplex ist. Anforderungen wie Forschertriangulation, Erfassung des Projektkontextes, Vertrauensbildung bei Gesprächen und Zugang zu indirekten Zielgruppen können mit Vor-Ort-Missionen besser erfüllt werden. Nur bei bestimmten Projekttypen wie Sektorvorhaben, bei denen keine Maßnahmen in Kooperationsländern umgesetzt werden und alle Interessengruppen Zugang zur



IKT-Infrastruktur haben, können die Evaluierungen generell remote durchgeführt werden, das heißt das Evaluierungsteam erhebt die Daten rein virtuell.

### 5.3 Prozessbeschreibung

Die Durchführung der Evaluierung folgt der hier abgebildeten standardisierten Prozessbeschreibung. Die Zeitschiene wird für jede Evaluierung spezifiziert und ist Bestandteil der *Terms of Reference* (Leistungsbeschreibung). Die Hinweise und Checklisten geben weitere Detailinformationen, die hier nicht verlinkt sind. Anpassungen des Standards sind bei einzelnen Prozessschritten möglich und in der Praxis manchmal erforderlich, wenn es zum Beispiel um die Arbeitsteilung innerhalb des Evaluationsteams oder zwischen Stabsstelle, Projekt und Landesbüro geht. Die Arbeitsteilung innerhalb des Projekts und die Delegation von Aufgaben an das Projektteam obliegt den Auftragsverantwortlichen.

Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Zeitschiene	Hinweise
<b>1. Vorbereitung der ZPE</b>					
Erste Klärung mit Vorhaben	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche		Spätestens 1 Monat vor Vertragsschluss mit Evaluierenden	Themen: Prozess und Zeitschiene
Erstellung ToR mit Zeitschiene	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche			
Einzelabruf Evaluierende aus Pool	Stabsstelle Evaluierung	Vertragsmanagement	Stabsstelle Evaluierung		
Vertrag mit Evaluierenden	Abteilung Einkauf und Verträge	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche		
Suche und Vertrag Lokale Evaluierende	Internationale Evaluierende	Stabsstelle Evaluierung Abteilung Einkauf und Verträge	Auftragsverantwortliche		Teil der <i>Terms of reference (ToR)</i>
Einrichten MS-Teams-Kanal	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche	Internationale Evaluierende		
Bereitstellung der Projektdokumente	Auftragsverantwortliche	Stabsstelle	Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende		Hinweise zur Dokumentenbereitstellung im MS-Teams-Kanal
Auftragsklärungsgespräch	Stabsstelle Evaluierung	Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende	Auftragsverantwortliche		Checkliste
Auftaktgespräch	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende ggf. Partnerorganisationen			Themen: Erkenntnisinteressen, Prozess und Rollen
Formale Ankündigung der Evaluierung	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche Landesbüro Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende	Ländermanagerin oder -manager bzw. Vertreterin oder Vertreter Bereich GloBe Evaluierungsbeauftragte Fach- und Methodenbereich		Muster-Standardschreiben

Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Zeitschiene	Hinweise
<b>2. Inception-Phase</b>					
Sichtung und Auswertung der Dokumente	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			
Explorative Interviews	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende	Auftragsverantwortliche		Inkl. Einholen von Evaluierungsfragen des BMZ, der Partnerorganisationen, des Projektteams und des Fach- und Methodenbereichs
Herstellung der Evaluierbarkeit	Internationale Evaluierende	Auftragsverantwortliche Lokale Evaluierende			(Re-)Konstruktion der Wirkungslogik  Prüfung der verfügbaren Daten
<b>3. Erstellung Inception-Bericht</b>					
Entwurf Inception-Bericht	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			Annotierte Berichtsgliederung  Inkl. Planung der Datenerhebung
Qualitätssicherung Inception-Bericht	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche			Auftragsverantwortliche: Prüfung auf sachliche Richtigkeit  Stabsstelle: Prüfung der methodischen Qualität und des evaluatorischen Vorgehens gemäß Qualitätsraster
Überarbeitung Inception-Bericht	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			
Abnahme Inception-Bericht	Stabsstelle Evaluierung		Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende  Auftragsverantwortliche	Spätestens 3 Monate vor Beginn der Evaluierungsmission	60 von 100 Punkten gemäß Qualitätsraster müssen erreicht sein
<b>4. Datenerhebung</b>					
Formale Ankündigung der Evaluierungsmission	Stabsstelle Evaluierung	Auftragsverantwortliche  Landesbüro	Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende  Ländermanagerin oder -manager bzw. Vertreterin oder Vertreter Bereich GloBe		Muster-Standard schreiben
Organisation und Reise Logistik	Internationale Evaluierende	Auftragsverantwortliche  Landesbüro  Lokale Evaluierende			Zu beachten: Reiserichtlinien Risikomanagement
Erarbeitung Interviewplan	Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende	Auftragsverantwortliche	Stabsstelle Evaluierung		
Abstimmung Interviewplan	Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende	Auftragsverantwortliche  Stabsstelle Evaluierung			Bei hochrangigen Interviewpartnern Kontaktaufnahme über die GIZ.

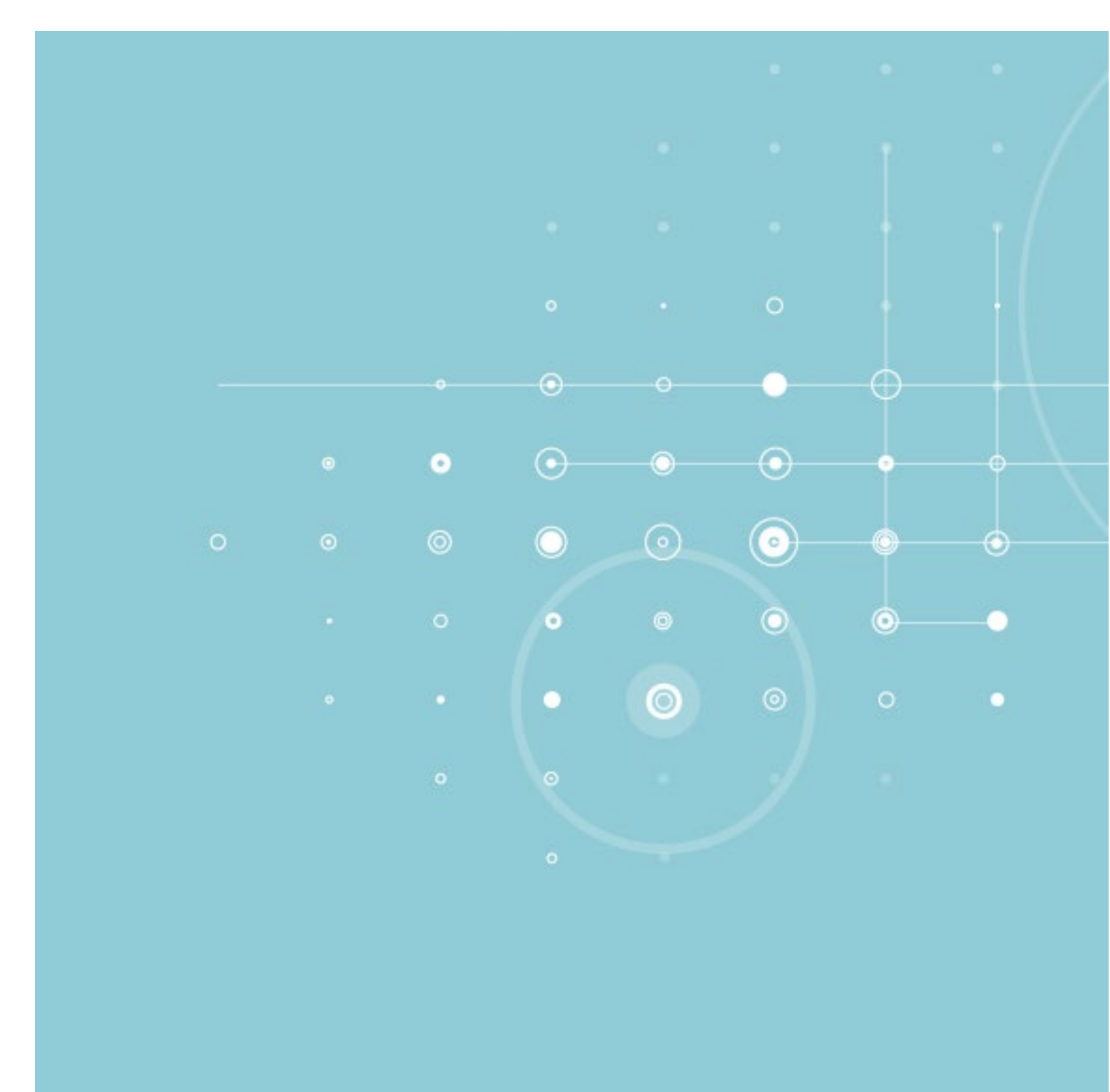
Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Zeitschiene	Hinweise
Briefing vor Ort	Internationale Evaluierende	Auftragsverantwortliche Lokale Evaluierende	Landesdirektion Botschaft (WZ-Referentin oder -Referent) Partnerorganisationen		Verbindliche Vorgaben zu Ablauf, Teilnehmendenkreis (Botschaft, Landesdirektion, Partnerorganisation) und Powerpoint-Vorlage
Datenerhebung vor Ort	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende	Auftragsverantwortliche		
<b>5. Analyse und Auswertung</b>					
Analyse der erhobenen Daten	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			
Zusammenführung und Triangulation der Ergebnisse	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			
Erarbeitung vorläufiger Ergebnisse und Empfehlungen	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			
Debriefing vor Ort zur Validierung	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende Auftragsverantwortliche	Landesdirektion Botschaft (WZ-Referentin oder Referent) Partnerorganisationen		Verbindliche Vorgaben zu: Ablauf, Teilnehmendenkreis (Botschaft, Landesdirektion, Partner) und Powerpoint-Vorlage
Abschließende Auswertung	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			
<b>6. Berichterstellung</b>					
Entwurf Hauptbericht	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende		Spätestens 4 Wochen nach Ende Evaluierungsmission	Annotierte Berichtsgliederung
Qualitätssicherung Hauptbericht	Stabsstelle Evaluierung		Auftragsverantwortliche		Prüfung der methodischen Qualität und der Nachvollziehbarkeit der Bewertung gemäß Qualitätsraster
Prüfung auf sachliche Richtigkeit	Auftragsverantwortliche	Partner	Stabsstelle Evaluierung		
Inhaltliche Finalisierung des Hauptberichts	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			Gemäß Kommentierung der GIZ
Formale Finalisierung des Hauptberichts	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			Gemäß Publikationsstandards der GIZ
Erstellung der Kurzformate	Internationale Evaluierende	Lokale Evaluierende			Zusammenfassung ( <i>Seven-pager</i> ) und „Auf einen Blick“ ( <i>One-pager</i> )  Annotierte Berichtsgliederungen
Abnahme Hauptbericht	Stabsstelle Evaluierung		Internationale Evaluierende Lokale Evaluierende  Auftragsverantwortliche		60 von 100 Punkten gemäß Qualitätsraster müssen erreicht sein

Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Zeitschiene	Hinweise
<b>7. Lektorat</b>					
Redaktion und Korrekturen	Externe Dienstleistende	Stabsstelle Evaluierung			
Formatierungen und Layout	Externer Dienstleistende	Stabsstelle Evaluierung			
<b>8. Kommunikation an Stakeholder</b>					
Übermittlung des Berichts an BMZ	Stabsstelle Evaluierung		Ländermanagerin oder -manager bzw. Vertreterin oder Vertreter Bereich GloBe		Verteiler an relevante Referate nach Verfahrensinformation des BMZ  Hinweis auf evtl. Einspruch gegen Veröffentlichung
Übermittlung an interne Stakeholder	Stabsstelle Evaluierung		Auftragsverantwortliche  Landesdirektion  Ländermanagerin oder -manager bzw. Vertreterin oder Vertreter Bereich GloBe  Evaluierungsbeauftragte  Fach- und Methodenbereich		
Übermittlung des Berichts an Partnerorganisationen	Landesbüro	Auftragsverantwortliche	Stabsstelle Evaluierung		Zusammenfassung und <i>One-pager</i> „Auf einen Blick“
<b>9. Veröffentlichung</b>					
Einstellung ins Intranet (IDA)	Stabsstelle Evaluierung				DMS-Ordner Infos aus den OE
Einstellung auf der GIZ-Homepage	Stabsstelle Unternehmenskommunikation	Stabsstelle Evaluierung			Publikationsdatenbank Evaluierungsdatenbank Deutsche Nationalbibliothek (DNB)
Einstellung bei OECD DAC	Stabsstelle Evaluierung				<i>DAC Evaluation Resource Centre</i> (DEReC)
<b>10. Umgang mit Empfehlungen</b>					
Erfassung der Empfehlungen	Stabsstelle Evaluierung				Empfehlungsdatenbank
Thematische Auswertung der Empfehlungen	Stabsstelle Evaluierung				
Umsetzung von Empfehlungen und Nachverfolgung	Adressatinnen und Adressaten der Empfehlungen	Stabsstelle Evaluierung			Auditmanagement-Modul

## 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 distanzisiert 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](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)