

WISSEN WAS WIRKT

A network diagram consisting of a central hub of concentric circles, with lines radiating outwards to a grid of smaller circles. The grid is composed of horizontal and vertical lines intersecting at points where small white circles are placed. The central hub is a larger, semi-transparent circle with a grid pattern inside it.

Das Evaluierungssystem der GIZ

Unternehmensstrategische Evaluierungen

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 Auftraggeber 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:

Dr. Markus Steinich, GIZ, Stabsstelle Evaluierung,
Gruppenleiter Unternehmensstrategische Evaluierungen und Evaluierungsberatung

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 und die männliche
und weibliche Form nebeneinander.

Design/Layout etc.:

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

Lektorat:

Daniel Piel, Köln

Bonn, 2022

Inhalt

Einleitung	4
1 Funktionen	4
2 Festlegung des Evaluierungsportfolios	4
3 Konzeption und Durchführung	5
3.1 Qualitätsstandards.....	5
3.3 Durchführungsformate.....	7
4 Nutzung der Erkenntnisse	8
5 Prozess und Verantwortlichkeiten	9
5.1 Beteiligte und ihre Rollen.....	9
5.2 Prozessbeschreibung.....	12

Einleitung

Dieser Leitfaden beschreibt das Instrument der Unternehmensstrategischen Evaluierungen (USE) von der Themenauswahl bis zur Ergebnisnutzung und erklärt Verantwortlichkeiten und Prozesse. Er richtet sich an alle Akteurinnen und Akteure, die an den unterschiedlichen Phasen der Evaluierung beteiligt sind. Weitere Zielgruppen sind die Unternehmensöffentlichkeit insgesamt sowie insbesondere themenstellende Organisationseinheiten, externe Evaluierende, Referenzgruppenmitglieder, an einzelnen Erhebungsschritten beteiligte Kolleginnen und Kollegen und an der Umsetzung von Empfehlungen beteiligte Organisationseinheiten.

1 Funktionen

Unternehmensstrategische Evaluierungen (USE) 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.

Um die Qualität und Wirksamkeit unserer Arbeit zu erhöhen, sollen durch die USE Erkenntnisse generiert und Empfehlungen abgegeben werden, die

- evidenzbasierte Entscheidungen und Steuerung vor allem auf strategischer Ebene ermöglichen;
- strategische Lern- und Veränderungsprozesse auslösen und befördern;
- die Fortschreibung und Weiterentwicklung von Strategien, Strukturen und Prozessen der Unternehmensentwicklung sowie von Ansätzen und Methoden der Leistungserbringung fördern;
- die Rechenschaftslegung sowohl nach innen als auch gegenüber Auftraggebenden und Öffentlichkeit, möglichst auch gegenüber Partnerorganisationen und Zielgruppen unterstützen können;
- Informationen für die Positionierung des Unternehmens sowie für Kundengewinnung und -pflege liefern können.

2 Festlegung des Evaluierungsportfolios

Themen für das USE-Evaluierungsportfolio werden laufend gesammelt und beauftragt, um flexibel auf Evaluierungsbedarfe des Vorstands reagieren zu können. Zielgröße ist die gleichzeitige Bearbeitung von bis zu fünf Themen.

Die Stabsstelle Evaluierung führt zu diesem Zweck eine Themenliste, die auf Initiative von Vorstand, Strategiekreis, Managementkreis und einzelnen Mitgliedern des Vorstands, Bereichs- und Stabsstellenleitungen zu jeder Zeit mit neuen Vorschlägen befüllt werden kann. Die Stabsstelle prüft im Rahmen von Evaluierungsskizzen die Vorschläge hinsichtlich ihrer Erfüllung der Auswahlkriterien. Abhängig vom Ergebnis dieser Prüfung, von der Dringlichkeit der Evaluierung und den verfügbaren Ressourcen bringt die Stabsstelle Evaluierung ein oder mehrere Themen in den Strategiekreis ein. Dort werden die Themen von einem Mitglied des Strategiekreises oder einem/einer von ihm beauftragten Themenpaten/-patin vorgestellt und

anschließend diskutiert und priorisiert. Auf dieser Basis werden sie schließlich vom Vorstand entschieden und als USE beauftragt.

Für das USE-Portfolio identifiziert das Unternehmen strategisch wichtige Themen aus der Unternehmensentwicklung bzw. der Leistungserbringung. Die Prüfung der Themenvorschläge durch die Stabsstelle, die Priorisierung der Themen durch den Strategiekreis und die Entscheidung des Vorstands erfolgen dabei anhand der nachstehenden Kriterien:

- **Unternehmenspolitische Bedeutung:** Das Thema ist von übergeordnetem unternehmenspolitischem Interesse, was unter anderem in unternehmenspolitischen Grundsatzdokumenten wie der langfristigen Unternehmensplanung (LUP), der Unternehmensstrategie oder der Geschäftsentwicklungsstrategie sowie in unternehmenspolitischen Beschlüssen oder strategischen Projekten zum Ausdruck kommt. Es weist besonderes Potenzial für Verbesserungen in den Strategien, Strukturen und Prozessen des Unternehmens und/oder für die Geschäftsentwicklung auf.
- **Konkreter Bedarf:** Das Thema ist in die Vorbereitung, Umsetzung oder Nachbereitung der Unternehmensstrategie oder anderer laufender strategische Prozesse eingebettet, die Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen als Input benötigen. Dafür ist eine realistische Zeitplanung notwendig, die einerseits die Fristen dieser strategischen Prozesse, andererseits die zeitlichen Erfordernisse der Umsetzung eines für die Fragestellung angemessenen Evaluierungsdesigns berücksichtigt.
- **Evidenzbedarf:** Entscheidungen oder Positionierungen erfordern eine vertiefte Kenntnis komplexer Sachverhalte der Unternehmensrealität.
- **Evaluierbarkeit:** Ein Thema ist evaluierbar, wenn der Evaluierungsgegenstand hinreichend genau definiert werden kann, wenn die Evaluierungsfragen im Rahmen des für die Erhebung und Auswertung von Primär- und Sekundärdaten zur Verfügung stehenden Zeitrahmens und Budgets in angemessener Tiefe bearbeitet werden können und wenn die Datenlage eine Evaluierung erlaubt. Grundsätzlich gilt es hier die Frage zu beantworten, ob eine Evaluierung die optimale Herangehensweise ist, um die Anliegen der Interessengruppen zu bedienen.
- **Bewertbarkeit:** Evaluierungen bewerten strategische Themen der Unternehmensentwicklung bzw. der Leistungserbringung der GIZ nach Maßgabe transparenter, bereits vorliegender oder zu entwickelnder Kriterien und auf der Grundlage ausreichender Empirie. Darin unterscheiden sie sich von Studien, die den Wissensstand zu einem Themenfeld aufbereiten, ohne notwendigerweise eine Bewertung vorzunehmen. Studien können auch von anderen Organisationseinheiten des Unternehmens in Auftrag gegeben oder durchgeführt werden.

3 Konzeption und Durchführung

3.1 Qualitätsstandards

Unternehmensstrategische Evaluierungen 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 „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“, den „**Standards für Evaluation**“ der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation sowie im Grundlagenpapier „Das Evaluierungssystem der GIZ“ niedergelegt sind. Sie orientieren sich insbesondere an den Standards für Nützlichkeit, Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit. Diese werden wie folgt umgesetzt:

- **Nützlichkeit:** Das USE-Instrument wird konsequent am Nutzen für das Unternehmen ausgerichtet. Dies geschieht in allen Phasen der Evaluierung, von der Themenfindung über die Präzisierung des Evaluierungsgegenstands und die Bestimmung des Designs bis hin zur Verbreitung der Ergebnisse und Umsetzung der Empfehlungen (vgl. Kapitel 4). Die Einbeziehung insbesondere der Partnersicht, gegebenenfalls auch von Auftraggebern und anderen Externen ist je nach Gegenstand und Fragestellungen sicherzustellen.
- **Glaubwürdigkeit:** Evaluierungsziel, -gegenstand, -fragen und -methoden sind auf der Grundlage der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion klar beschrieben und kommuniziert. Informationsquellen werden dokumentiert. Erhebungsverfahren und Datenquellen werden so gewählt, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Bewertungen basieren auf transparenten, gegebenenfalls vorab entwickelten Kriterien, soweit die OECD/DAC-Kriterien nicht anwendbar sind. Schlussfolgerungen sollen ausdrücklich und auf Grundlage der erhobenen und analysierten Daten begründet werden, damit sie nachvollzogen und beurteilt werden können.
- **Unabhängigkeit:** Die Stabsstelle Evaluierung ist organisatorisch direkt dem Vorstand zugeordnet und auf der Grundlage abgestimmter Evaluierungsfragen in der Evaluierungsdurchführung unabhängig. Der Stabsstelle ist der Freiraum gegeben, das eigene Haus mit kritischen Evaluierungsergebnissen zu konfrontieren. Die Durchführung einzelner Evaluierungen oder Evaluierungskomponenten/-module kann an externe, unabhängige Auftragnehmer vergeben oder von der Stabsstelle selbst übernommen werden. Die Inhalte von Evaluierungsberichten und damit auch die Bewertung des Evaluierungsgegenstands liegen in der alleinigen Verantwortung der internen oder externen Evaluierenden.

3.2 Qualitätssicherung

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

- **Auftragsklärung:** Eine umfassende Auftragsklärung mit den Auftraggebern der USE einerseits und gegebenenfalls den externen Evaluierenden andererseits legt den Grundstein für eine erfolgreiche Evaluierung. Sie beugt Konflikten im Verlauf der Evaluierung vor und erhöht die Zufriedenheit aller Beteiligten mit dem Evaluierungsprozess und die Akzeptanz der Evaluierungsergebnisse. Evaluierungsmanagerinnen und -manager müssen daher dafür sorgen, dass die Ergebnisse der jeweiligen Auftragsklärung möglichst eindeutig und unmissverständlich sind.
- **Inception-Bericht:** Ein *Inception*-Bericht fasst die Vorerkenntnisse zu dem Evaluierungsgegenstand zusammen, die aus Dokumentenanalysen und Interviews gewonnen werden. Dabei werden auch Genderperspektiven auf den Evaluierungsgegenstand reflektiert. Der Inception-Bericht spezifiziert ferner das Evaluierungsdesign, legt Fokus und Umfang der Evaluierung fest, präzisiert die Evaluierungsfragen und nimmt eine kritische Analyse der Qualität der verfügbaren Dokumente bzw. Daten vor. Weiterhin entwickeln die beauftragten Evaluierenden in diesem Rahmen auch die Instrumente zur Datenerhebung. Der *Inception*-Bericht ist eine zentrale Leistung der Evaluierenden und die Abnahme seitens des Vorstands nach Diskussion in der Referenzgruppe und mit Unterstützung der Stabsstelle ein Schlüsselmoment der Qualitätssicherung.
- **Methodische Vorgaben:** 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, zum Beispiel durch eine Triangulation von Methoden, Gegenprüfung von Daten und Informationsquellen und die Anwendung des Mehraugenprinzips.

- **Standardisierte Berichtslegung:** Verbindliche Leitlinien für die Erstellung von Evaluierungsprodukten wie *Inception*-Bericht und Hauptbericht spezifizieren Inhalt und Struktur derselben sowie ihre erwartete Qualität. Hinzu kommen Publikationsstandards. Die Standardisierung darf dabei nicht zulasten der Nutzung von Ergebnissen gehen. Zusätzlich zum Evaluierungsbericht unterstützen daher bedarfsgerechte Formate die Verbreitung von Evaluierungsergebnissen.
- **Peer Reviewing:** *Peers* der Stabsstelle überprüfen *Inception*-Bericht und Hauptbericht hinsichtlich ihrer Qualität. Dazu wird für jede USE ein Qualitätsbericht erstellt und für die Unternehmensöffentlichkeit zugänglich abgelegt.
- **Stellungnahme zum Evaluierungsbericht:** Der finale Evaluierungsbericht oder Hauptbericht ist ein unabhängiger Bericht der (gegebenenfalls von der GIZ beauftragten) Evaluierenden. Bei der Diskussion des Entwurfs sind die Evaluierenden frei in der Entscheidung, die Anregungen in den Evaluierungsbericht aufzunehmen, die sie von den Auftraggebern, der Referenzgruppe und den Evaluierungsmanagerinnen und -managern bzw. *Peers* in der Stabsstelle erhalten (es sei denn, die Kommentare beziehen sich im Falle einer Fremddurchführung durch externe Evaluierende auf vertraglich vereinbarte Leistungen). Gegebenenfalls abweichende Einschätzungen der Ergebnisse werden in der Stellungnahme der Stabsstelle zu dem unabhängigen Evaluierungsbericht transparent gemacht. In der Stellungnahme wird seitens der Stabsstelle zudem auf der Grundlage des oben genannten Qualitätsberichts die Qualität des Berichts bewertet.

3.3 Durchführungsformate

USE können je nach Entscheidungs- und Erkenntnisbedarf begleitende (formative) Evaluierungen, Schlussequalifikationen oder Ex-post-Evaluierungen umfassen.

In der Datenerhebung kommen regelmäßig Dokumenten- und Datenanalysen sowie Befragungen im Rahmen von Einzel- oder Gruppeninterviews sowie Surveys zum Einsatz. Die Datenerhebung kann unternehmensweit angelegt sein oder sich auf kriterienbasierte Fallstudien beziehen. Datengrundlage einer USE können auch abgeschlossene Projektevaluierungen sein, die im Rahmen einer Querschnittsauswertung/Evaluierungssynthese ausgewertet werden.

Je nach thematischer Schwerpunktsetzung und Verfügbarkeit von Personalressourcen können USE extern vergeben (Fremddurchführung) oder von der Stabsstelle Evaluierung selbst durchgeführt werden (Eigendurchführung):

- Wenn der Fokus auf Transparenz und Rechenschaftslegung gelegt wird, der Wunsch nach einer externen Einschätzung besteht oder für die Beantwortung der Evaluierungsfragen spezifisches Fach- oder Methodenwissen erforderlich ist, kann eine externe Vergabe sinnvoll sein.
- Eine Eigendurchführung bietet sich an, wenn für die USE eine tiefe Kenntnis von Unternehmensprozessen erforderlich ist, unternehmenspolitisch sensible Daten erhoben bzw. vertrauliche Dokumente ausgewertet werden müssen oder – bei ausreichender Ressourcenausstattung der Stabsstelle – ein bestimmter Erkenntnisbedarf kurzfristig bedient werden soll. Eine Eigendurchführung bietet sich ferner dann an, wenn zu einem bestimmten Evaluierungsgegenstand die Kompetenz und die Lieferfähigkeit externer Evaluierender als begrenzt eingeschätzt wird.

In der Praxis sind folgende Rollen der Stabsstelle in den unterschiedlichen Durchführungsvarianten möglich:

Fremddurchführung	Eigendurchführung	Kombinationsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Concept Note • Ausschreibung und Vergabe • Steuerung der Evaluierenden • Qualitätssicherung durch <i>Peers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Durchführung durch Personal der Stabsstelle Evaluierung • Standardmäßige oder angepasste Prozessbegleitung • Qualitätssicherung durch <i>Peers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung der ganzen USE inkl. Verantwortung für die Berichtserstellung, dabei Vergabe einzelner Erhebungsschritte wie zum Beispiel Fallstudien • Eigendurchführung bis zum Inception-Bericht: Durchführung erster Erhebungsschritte wie zum Beispiel Portfolioanalyse, Dokumentenauswertung, danach Ausschreibung und Vergabe • Eigendurchführung einzelner Erhebungsschritte (zum Beispiel Onlinebefragung), deren Ergebnisse den für die Berichtserstellung verantwortlichen Auftragnehmern zur Verfügung gestellt werden

4 Nutzung der Erkenntnisse

Die Durchführung einer USE mit ihrem zeitlichen und finanziellen Aufwand (auch für Organisationseinheiten außerhalb der Stabsstelle Evaluierung) lässt sich nur durch die Nützlichkeit und die tatsächliche Nutzung ihrer Erkenntnisse rechtfertigen. Das Instrument der USE wird daher in allen Phasen der Evaluierung konsequent an diesem Anspruch ausgerichtet:

- USE-Themen werden von Vorstand, Strategie- und Managementkreis bzw. einzelnen Vertretern und Vertreterinnen der Führungsebene 1, entsprechend ihrer Bedarfe, eingebracht und auf der Grundlage von Auswahlkriterien, die den Unternehmensnutzen im Fokus haben, ausgewählt (vgl. Kapitel 2).
- Die Rücksichtnahme auf die Belastbarkeit des Hauses spielt im Prozess eine wichtige Rolle: bei der Bestimmung der Anzahl der beauftragten USE, bei der Auswahl von Fallstudien, bei der Gestaltung der Datenerhebung.
- Komplexe, geschäftsfeld- und instrumentenübergreifende Fragestellungen können im Rahmen einer USE in verschiedene Themenfelder oder Module untergliedert werden. Hierdurch wird eine zeitnahe Bereitstellung von Zwischenergebnissen befördert.
- Die Referenzgruppensitzungen dienen dazu, die Nützlichkeitsfrage im Evaluierungsverlauf immer wieder erneut aufzurufen und gegebenenfalls mit entsprechenden Steuerungsempfehlungen an Auftraggebende und/oder mit Berichtskommentierungen immer wieder erneut positiv zu beantworten.
- Bei der Erarbeitung und Abstimmung der Management Response wird auf Umsetzbarkeit der Empfehlungen und eindeutige Zuschreibung von Zuständigkeiten geachtet.
- Die Haupt- und Kurzberichte der USE werden mit einer Stellungnahme der Stabsstelle und der Management Response im Internet unter www.giz.de/wissenwaswirkt veröffentlicht. Je nach Zielsetzung und Evaluierungsgegenstand werden die USE auch Partnerorganisationen, Auftraggebenden oder Gebern übermittelt. Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen der USE (*Management Summary*) sowie der Umgang damit (*Management Response*) sind in einem Kurzbericht immer mindestens in deutscher und englischer Sprache verfügbar. Sofern schützenswerte Belange gegen eine vollständige

Veröffentlichung sprechen,¹ wird entsprechend den Leitlinien des BMZ „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit“ zumindest eine aussagekräftige Zusammenfassung in einem Kurzbericht in deutscher Sprache, die vom Evaluierungsteam eigenverantwortlich erstellt oder autorisiert ist, veröffentlicht. Die vollständigen Berichte werden auf Anfrage übermittelt.

- In hausinternen Lern,- Dialog- und Informationsveranstaltungen können wichtige Ergebnisse und Empfehlungen vorgestellt und diskutiert werden. Bei Themen der Leistungserbringung spielen die GIZ-internen Fachverbände eine wichtige Rolle. Ergänzend werden die Ergebnisse im Internet, durch Publikationen und Konferenzbeiträge über die GIZ hinaus verbreitet.
- Auf der Grundlage der Management Response koordiniert die Stabsstelle Evaluierung mit den zuständigen Organisationseinheiten die Erarbeitung einer Umsetzungsvereinbarung. Die Umsetzungsvereinbarung enthält Maßnahmen, Verantwortlichkeiten (auf Abteilungs- bzw. Gruppen-/Kompetenzcenter-Ebene), Zeitrahmen, Hinweise auf evtl. Ressourcenmehrbedarf und Hinweise zur Kommunikation. Der Umsetzungsstand wird halbjährlich durch die Stabsstelle erhoben.
- Die Stabsstelle berichtet regelmäßig über die wesentlichen Umsetzungsfortschritte bzw. über die abgeschlossene Umsetzung.
- Nach der Diskussion des Hauptberichts bewerten die Referenzgruppenmitglieder die Qualität des jeweiligen USE-Prozesses. So können zurückliegende Herausforderungen reflektiert und Verbesserungsvorschläge für zukünftige USE-Prozesse eingebracht werden. Nachdem die Umsetzungsvereinbarung abgearbeitet ist, soll eine Befragung zum USE-Nutzen mit den am Erstellungsprozess beteiligten Personen durchgeführt werden.

5 Prozess und Verantwortlichkeiten

5.1 Beteiligte und ihre Rollen

Vorstand

Der Vorstand kann eigene Evaluierungsthemen vorschlagen, diskutiert und priorisiert Themenvorschläge im Rahmen des Strategiekreises und beauftragt schließlich die Evaluierungen.

Der Vorstand benennt das inhaltlich zuständige Mitglied des Vorstands, das den Vorstand als Auftraggebender mit allen Entscheidungsbefugnissen vertritt. Der Vorstand kann im Ausnahmefall diese Funktion an eine (inhaltlich zuständige) Führungskraft der ersten Ebene delegieren.

Die Auftraggebenden verantworten die unternehmenspolitische Ausrichtung der Evaluierung und stellen ihre Akzeptanz im Unternehmen sicher. Sie achten auf potenzielle Synergien mit anderen relevanten Prozessen im Unternehmen. Die Auftraggebenden sind Ansprechpersonen der Stabsstelle Evaluierung im Vorstand für den jeweiligen USE-Prozess und werden in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden. Die Auftraggebenden nehmen auf Vorschlag der Stabsstelle Evaluierung und nach Diskussion in der Referenzgruppe *Concept Note*, *Inception*-Bericht und Hauptbericht ab. Nach Abnahme der *Management Response* durch den Vorstand beauftragen sie die Stabsstelle Evaluierung mit der Erarbeitung konkreter Umsetzungsvereinbarungen.

¹ Dies ist der Fall, wenn Evaluierungen die Rechte Dritter verletzen, die Anonymisierung personenbezogener Daten nicht gewährleisten, Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse beinhalten, laufende nationale und internationale Verhandlungen beeinträchtigen oder außen- bzw. sicherheitspolitisch sensibel sind.

Referenzgruppe

Für jede unternehmensstrategische Evaluierung wird eine Referenzgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern relevanter Organisationseinheiten gebildet. Sie wird in Abstimmung mit den Leitungen der betreffenden Bereiche bzw. Stabsstellen vom zuständigen Mitglied des Vorstands auf Vorschlag der Stabsstelle Evaluierung nach inhaltlichen und unternehmenspolitischen Kriterien zusammengestellt. Ihre Zusammensetzung soll die Breite des jeweiligen Themas sowie Verantwortlichkeiten im Unternehmen widerspiegeln, weshalb Fach- und Managementebene vertreten sind. Die Mitglieder der Referenzgruppe sind von ihrer jeweiligen Organisationseinheit benannt und mandatiert, die Position ihrer Organisationseinheit einzubringen. Zusätzlich können Arbeitsgruppen zu ausgewählten Themen die Arbeit der Referenzgruppe unterstützen.

Die Referenzgruppe ist kein Entscheidungsgremium. Während des gesamten Evaluierungsprozesses berät sie das zuständige Mitglied des Vorstands und die Stabsstelle im Sinne eines *Sounding Board* zu konzeptionellen und sonstigen grundlegenden Fragen der Durchführung der Evaluierung und stellt so sicher, dass die Evaluierung den Bedarf des Unternehmens abdeckt und der Evaluierungsprozess sowie die Empfehlungen nicht zu Überlastungen von Unternehmensteilen führen. Sie diskutiert und kommentiert die Berichtsentwürfe sowie die Schlussfolgerungen und Empfehlungen und übernimmt bei der Erstellung der *Management Response*, der Umsetzungsvereinbarung und der Kommunikation der Evaluierungsergebnisse eine wichtige Funktion. Als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren tragen die Referenzgruppenmitglieder die Ergebnisse und Evidenzen der USE in ihre jeweiligen Bereiche und Stabsstellen.

Management- und Strategiekreis

Management- und Strategiekreis können Evaluierungsthemen vorschlagen.

Auf Initiative der Stabsstelle Evaluierung diskutiert und priorisiert der Strategiekreis die vorgelegten Themenvorschläge. Er diskutiert die *Management Response* und schlägt sie dem Vorstand zur Abnahme vor.

Über die Umsetzungsvereinbarungen, die die zuständigen Organisationseinheiten unter Koordination der Stabsstelle Evaluierung anschließend erarbeiten, wird der Managementkreis informiert.

Stabsstelle Evaluierung

Die Stabsstelle Evaluierung führt eine Themenliste für mögliche USE, erstellt zu vorgeschlagenen Themen eine Evaluierungsskizze, bewertet sie anhand der Auswahlkriterien und legt sie dem Strategiekreis vor. Sie wird vom Vorstand mit der Durchführung der beschlossenen Evaluierungen beauftragt. Sie macht Vorschläge zur Besetzung der Referenzgruppe und schlägt *Inception*-Bericht und Hauptbericht zur Abnahme vor.

Die Durchführung der einzelnen USE übernimmt ein Team, das aus einem Koordinator oder einer Koordinatorin und weiteren Evaluierungsmanagerinnen und -managern besteht. Dieses Team entwickelt unter Einbeziehung von Auftraggebenden und Referenzgruppenmitgliedern das Evaluierungskonzept (*Concept Note*), organisiert die Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen, steuert diese bzw. koordiniert die Durchführung der Evaluierungen oder führt sie gegebenenfalls selbst durch. Es entwickelt frühzeitig eine geeignete Kommunikationsstrategie, um das Unternehmen zeitnah über Zwischenergebnisse der USE zu informieren.

Die Stabsstelle Evaluierung ist für die Qualitätssicherung des Gesamtprozesses, der methodischen Vorgehensweise und der Berichterstattung verantwortlich. Die Inhalte des Hauptberichts werden von den

Evaluierenden verantwortet. Die Stabsstelle Evaluierung erarbeitet zur unternehmenspolitischen Einordnung des Evaluierungsgegenstands, zur Qualität und den Inhalten des Hauptberichts eine Stellungnahme. 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 Stabsstelle überprüft den Fortschritt der in der Umsetzungsvereinbarung beauftragten Maßnahmen und informiert dazu regelmäßig.

Darüber hinaus ist die Stabsstelle Evaluierung für die Veröffentlichung der Evaluierungsberichte verantwortlich und organisiert zusammen mit den zuständigen Organisationseinheiten analoge oder virtuelle Lern-, Dialog- und Informationsveranstaltungen, um die Evaluierungsergebnisse dem Unternehmen sowie gegebenenfalls dem nationalen und internationalen Fachdiskurs vorzustellen.

Die Stabsstelle berücksichtigt die Empfehlungen der Referenzgruppe, ist im Sinne der Unabhängigkeit jedoch nicht an deren Entscheidungen gebunden. Der Vorstand ist bezüglich der Spezifizierung des Evaluierungsgegenstands weisungsbefugt, nicht aber hinsichtlich der methodischen Herangehensweise und/oder der Interpretation der Evaluierungsergebnisse. Insgesamt sind die Entscheidungskompetenzen im USE-Verlauf wie folgt verteilt:

Vorschlag von USE-Themen	Vorstand, Management-/Strategiekreis, Mitglieder des Vorstands, Bereichs- und Stabsstellenleitungen
Auswahl der USE-Themen	Vorstand nach Befassung im Strategiekreis
Benennung des zuständigen Mitglieds des Vorstands	Vorstand
Zusammensetzung der Referenzgruppe	Zuständiges Mitglied des Vorstands auf Vorschlag der Stabsstelle Evaluierung
Abnahme Concept Note	Zuständiges Mitglied des Vorstands nach Diskussion in der Referenzgruppe
Abnahme Inception-Bericht	Zuständiges Mitglied des Vorstands auf Vorschlag der Stabsstelle Evaluierung, nach Diskussion in der Referenzgruppe
Abnahme Hauptbericht	Zuständiges Mitglied des Vorstands auf Vorschlag der Stabsstelle Evaluierung, nach Diskussion in der Referenzgruppe
Stellungnahme Hauptbericht	Stabsstelle Evaluierung
Verabschiedung der Management Response	Vorstand auf Vorschlag des Strategiekreises
Verabschiedung Umsetzungsvereinbarung	an Erstellung beteiligte OE; Managementkreis wird informiert

Evaluierende

Mit der Durchführung der einzelnen Evaluierungen können Mitarbeitende der Stabsstelle Evaluierung, externe Forschungsinstitute, Unternehmen oder Teams aus Evaluierenden beauftragt werden. Darüber hinaus können neben Evaluierenden auch renommierte internationale Fachexpertinnen und -experten zur Begleitung der Evaluierung hinzugezogen werden, wenn dies der methodischen und fachlichen Qualität der Evaluierungsergebnisse dient. Die Evaluierenden sind für die Inhalte des Evaluierungsberichts allein verantwortlich.

BMZ, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit

Nach der Beauftragung eines neuen USE-Themas durch den Vorstand informiert die Stabsstelle Evaluierung das Evaluierungsreferat des BMZ als Vertretung der Gesellschafterin und das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), um bei Bedarf eine Abstimmung mit dem DEval-Evaluierungsprogramm vornehmen zu können. Im Zuge der Veröffentlichung des Hauptberichts einer USE wird dieser grundsätzlich auch an das Evaluierungsreferat des BMZ und an das DEval versandt. Bei Interesse können die Ergebnisse im BMZ und beim DEval diskutiert und dargestellt werden. Im Falle von USE, bei denen Mitarbeitende des BMZ im In- und/oder Ausland interviewt oder Daten und Informationen beim BMZ angefragt werden, erhält das BMZ auf Anfrage auch Arbeitsdokumente (Evaluierungsskizze, Evaluierungskonzept, *Inception*-Bericht) zur Kenntnisnahme.

5.2 Prozessbeschreibung

Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Hinweise
Festlegung des Evaluierungsportfolios				
Sammlung von Themen	Stabsstelle Evaluierung	Vorstand, MK, SK, Führungsebene 1		laufende Themensammlung
Prüfung der Vorschläge	Stabsstelle Evaluierung			anhand der Auswahlkriterien in Kapitel 2
Aufbereitung der Vorschläge als Evaluierungsskizzen	Stabsstelle Evaluierung	Ideengebende		
Priorisierung der Themenvorschläge	Strategiekreis	Stabsstelle Evaluierung		auf Initiative der Stabsstelle Evaluierung nach Maßgabe von Erfüllung der Auswahlkriterien, Dringlichkeit der Evaluierung und Ressourcenverfügbarkeit
Beauftragung einer USE	Vorstand		Stabsstelle Evaluierung	
Benennung eines zuständigen Vorstandsmitglieds	Vorstand		Stabsstelle Evaluierung	
Information an BMZ und DEval	Stabsstelle Evaluierung			
Umsetzung der einzelnen USE				
1. Vorbereitung der USE				
Zusammenstellung USE-Team	Stabsstelle Evaluierung			Team aus mindestens zwei Personen mit einer Koordinatorin bzw. einem Koordinator
Auftragsklärung mit zuständigem Vorstandsmitglied	Stabsstelle Evaluierung	Zuständiges Vorstandsmitglied, Ideengebende		Überprüfung der Evaluierungsskizze insb. hinsichtlich: Entscheidungs- und Erkenntnisbedarfen sowie der angestrebten Nutzung der Evaluationsergebnisse Evaluierungszielen und -fragen, Vorschlägen für Referenzgruppe

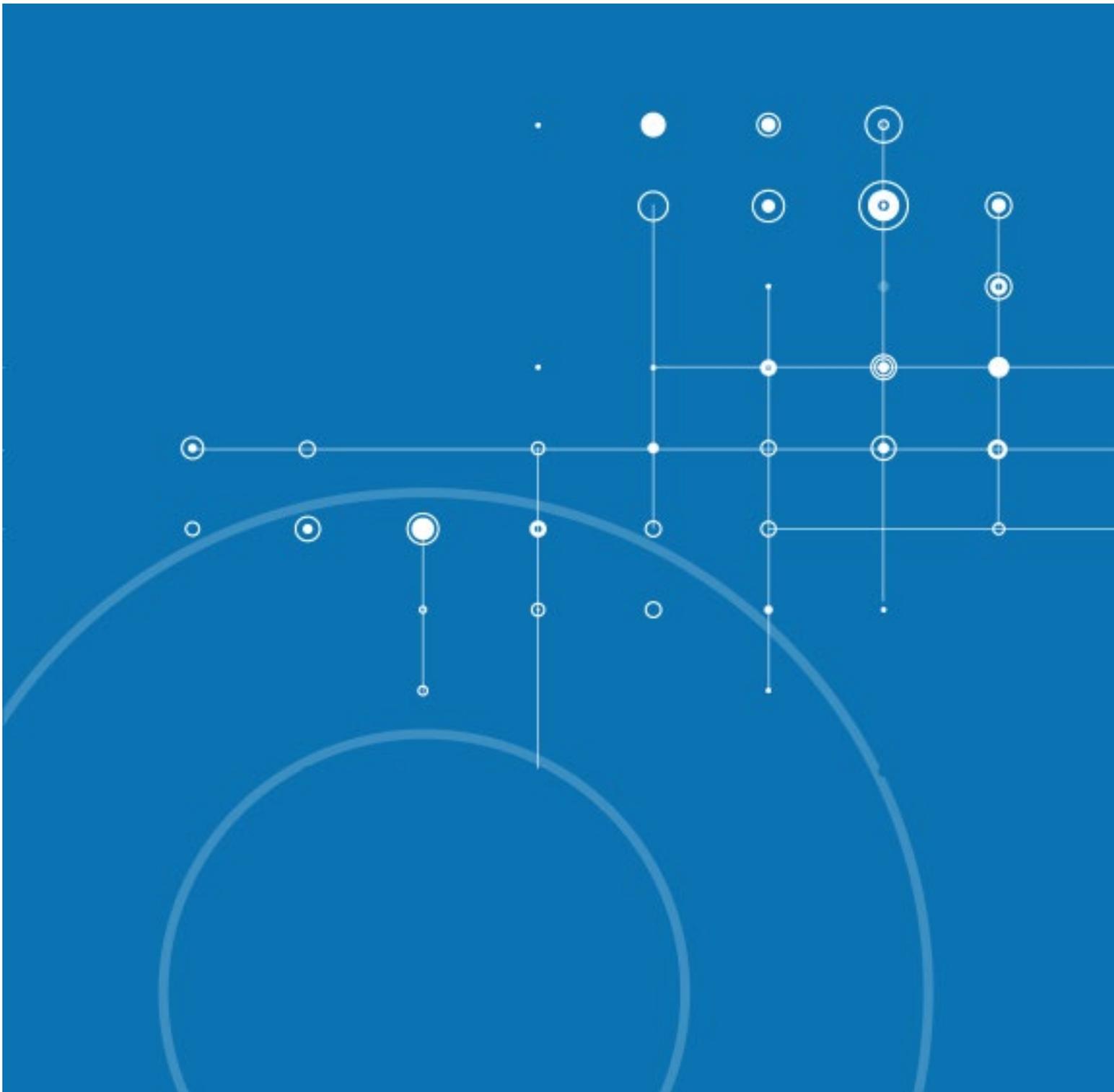
Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Hinweise
				Entscheidung über interne/externe Durchführung <i>(Im Folgenden wird der Normalfall der externen Vergabe dargestellt.)</i>
Bildung der Referenzgruppe	Stabsstelle Evaluierung	Zuständiges Vorstandsmitglied, Bereichs- /Stabsstellenleitungen		Entscheidung durch zuständiges Vorstandsmitglied in Abstimmung mit relevanten Bereichen/Stabsstellen
Entwicklung der Concept Note	Stabsstelle Evaluierung			Konkretisierung von Evaluierungsgegenstand und -fragen sowie Evaluierungsdesign
Abnahme Concept Note	Zuständiges Vorstandsmitglied	Stabsstelle Evaluierung, Referenzgruppe		
Auftragsvergabe an externe Auftragnehmer	Stabsstelle Evaluierung	Abteilung Einkauf und Verträge	Zuständiges Vorstandsmitglied	Vergabe nach Prozesse + Regeln (P+R)
2. Durchführung der USE				
Explorative Datenerhebung und -analyse	Auftragnehmer, ggf. Stabsstelle Evaluierung	Relevante Organisationseinheiten		Klärung der Datenlage; Entwicklung von Erhebungsinstrumenten; Durchführung erster Interviews und Dokumentenanalysen
Entwurf Inception-Bericht	Auftragnehmer, ggf. Stabsstelle Evaluierung			Evaluierungs- und Erhebungsdesign wird mit Stabsstelle Evaluierung abgestimmt
Diskussion und Kommentierung Inception-Bericht	Stabsstelle Evaluierung, Referenzgruppe	Zuständiges Vorstandsmitglied		Komentierung durch zuständiges Vorstandsmitglied und Referenzgruppe nach Qualitätsprüfung durch die Stabsstelle Evaluierung (<i>Peer Review</i>)
Anpassung Inception-Bericht	Auftragnehmer, ggf. Stabsstelle Evaluierung			
Abnahme Inception-Bericht	Zuständiges Vorstandsmitglied	Stabsstelle Evaluierung	Referenzgruppe	Abnahme nach erneuter Qualitätsprüfung durch die Stabsstelle Evaluierung
Ggf. Auswahl Fallstudien(-länder)	Stabsstelle Evaluierung	Auftragnehmer, operative Bereiche/Evaluierungsbeauftragte	Referenzgruppe, zuständiges Vorstandsmitglied	Kriterienbasierte Auswahl
Datenerhebung und Datenanalyse	Auftragnehmer, ggf. Stabsstelle Evaluierung			Abhängig vom Design: <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Interviews • Onlinebefragung • Fallstudien
Entwurf Hauptbericht	Auftragnehmer, ggf. Stabsstelle Evaluierung			
Diskussion und Kommentierung Hauptbericht	Zuständiges Vorstandsmitglied	Stabsstelle Evaluierung, Referenzgruppe		Komentierung durch zuständiges Vorstandsmitglied und Referenzgruppe nach Qualitätsprüfung durch die Stabsstelle Evaluierung (<i>Peer Review</i>)
Anpassung des Hauptberichts	Auftragnehmer, ggf. Stabsstelle Evaluierung			
Abnahme des Hauptberichts	Zuständiges Vorstandsmitglied	Stabsstelle Evaluierung	Referenzgruppe	Abnahme nach erneuter Qualitätsprüfung durch die Stabsstelle Evaluierung
Erarbeitung einer Stellungnahme für die Veröffentlichung	Stabsstelle Evaluierung			Stellungnahme zur unternehmenspolitischen Einordnung des Evaluierungsgegenstands, zur Qualität und den Inhalten des Hauptberichts

Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Hinweise
3. Förderung der Nutzung der USE				
Koordination der Management Response	Stabsstelle Evaluierung	Referenzgruppe		Mit der Management Response reagiert das Management der GIZ auf die Empfehlungen. Sie werden geteilt, teilweise angenommen oder abgelehnt, je nachdem wie ihre Relevanz und Nützlichkeit für das Unternehmen bewertet werden.
Verabschiedung der Management Response	Vorstand	Strategiekreis		Nach Diskussion im Strategiekreis; Freigabe zur Veröffentlichung
Veröffentlichung des Hauptberichts und des Kurzberichts	Stabsstelle Evaluierung	Stabsstelle Unternehmenskommunikation		Evaluierungsberichte werden bis auf benannte Ausnahmen veröffentlicht
Versendung des Hauptberichts an BMZ und DEval	Stabsstelle Evaluierung			
Koordination der Umsetzungsvereinbarung	Stabsstelle Evaluierung/ federführende OE	Referenzgruppe mit relevanten Organisationseinheiten		Konkreter Maßnahmenkatalog auf der Grundlage der <i>Management Response</i>
Information über erarbeitete Umsetzungsvereinbarung	Managementkreis	Stabsstelle Evaluierung	Vorstand	Als Informationsvorlage mit Einschätzung zum Prozess; Veröffentlichung im Führungsportal
Kommunikation der Ergebnisse und Umsetzungsmaßnahmen	Stabsstelle Evaluierung, relevante Organisationseinheiten			GIZ-intern Partnerorganisationen, andere Geber (je nach Zielsetzung und Evaluierungsgegenstand) Weitere Externe
Veröffentlichung	Stabsstelle Unternehmenskommunikation	Stabsstelle Evaluierung		Publikationsdatenbank Evaluierungsdatenbank Deutsche Nationalbibliothek (DNB)
Veröffentlichung	Stabsstelle Evaluierung			DAC <i>Evaluation Resource Centre</i> (DEReC)
Monitoring der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen	Stabsstelle Evaluierung, beteiligte Organisationseinheiten			halbjährlich
Regelmäßige Berichterstattung	Stabsstelle Evaluierung		Unternehmensöffentlichkeit	Bzgl. Umsetzungsfortschritte bzw. abgeschlossener Umsetzung
Bewertung des Nutzens der USE	Stabsstelle Evaluierung	Beteiligte Organisationseinheiten		Bewertung nach abgeschlossener Umsetzung

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