

# Der Evaluationsprozess in 11 Schritten



**Herausgeber**

Brot für die Welt  
Evangelisches Werk für Diakonie  
und Entwicklung e. V.

---

Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

---

Telefon +49 30 652110  
info@brot-fuer-die-welt.de  
www.brot-fuer-die-welt.de

---

**Redaktion** Nicole Derbinski,  
Thomas Reinhardt, Dietmar Mälzer,  
Susanne Neymeyer, Lara Sander,  
Judith Stegemann

**Layout** János Theil

---

Berlin, Juni 2024

**Leitfaden**

# **Der Evaluationsprozess in 11 Schritten**

# Inhalt

Vorwort.....	5
Schritte einer Evaluation.....	6
Evaluation – Einführung.....	9
<b>Schritt 1</b>	
Planung und Budgetierung.....	14
<b>Schritt 2</b>	
Terms of Reference (ToR).....	17
<b>Schritt 3</b>	
Einholung von Angeboten.....	26
<b>Schritt 4</b>	
Auswahl von Evaluat*innen.....	27
<b>Schritt 5</b>	
Vertragsabschluss.....	31
<b>Schritt 6</b>	
Auftragsklärungsgespräch.....	33
<b>Schritt 7</b>	
Inception Report.....	36
<b>Schritt 8</b>	
Begleitung beim Prozess der Datenerhebung.....	39
<b>Schritt 9</b>	
Diskussion vorläufiger Evaluationsergebnisse.....	41
<b>Schritt 10</b>	
Bewertung des Evaluationsberichts.....	43
<b>Schritt 11</b>	
Kommunikation und Nutzung von Evaluationsergebnissen und Empfehlungen.....	49

# Vorwort

Evaluationen sind in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit mittlerweile ein wichtiger Bestandteil im Projektzyklus. Sie dienen sowohl der Rechenschaftslegung als auch dem Lernen innerhalb einer Organisation und bestenfalls auch darüber hinaus. Rechenschaft ist bei Brot für die Welt nicht nur gegenüber Mittelgeber\*innen abzulegen, sondern auch gegenüber Zielgruppen von Projekten, Partnerorganisationen und der allgemeinen Öffentlichkeit. Lernen sollen dabei alle Beteiligten, um Projekte zu verbessern und erwünschte Veränderungen zu intensivieren.

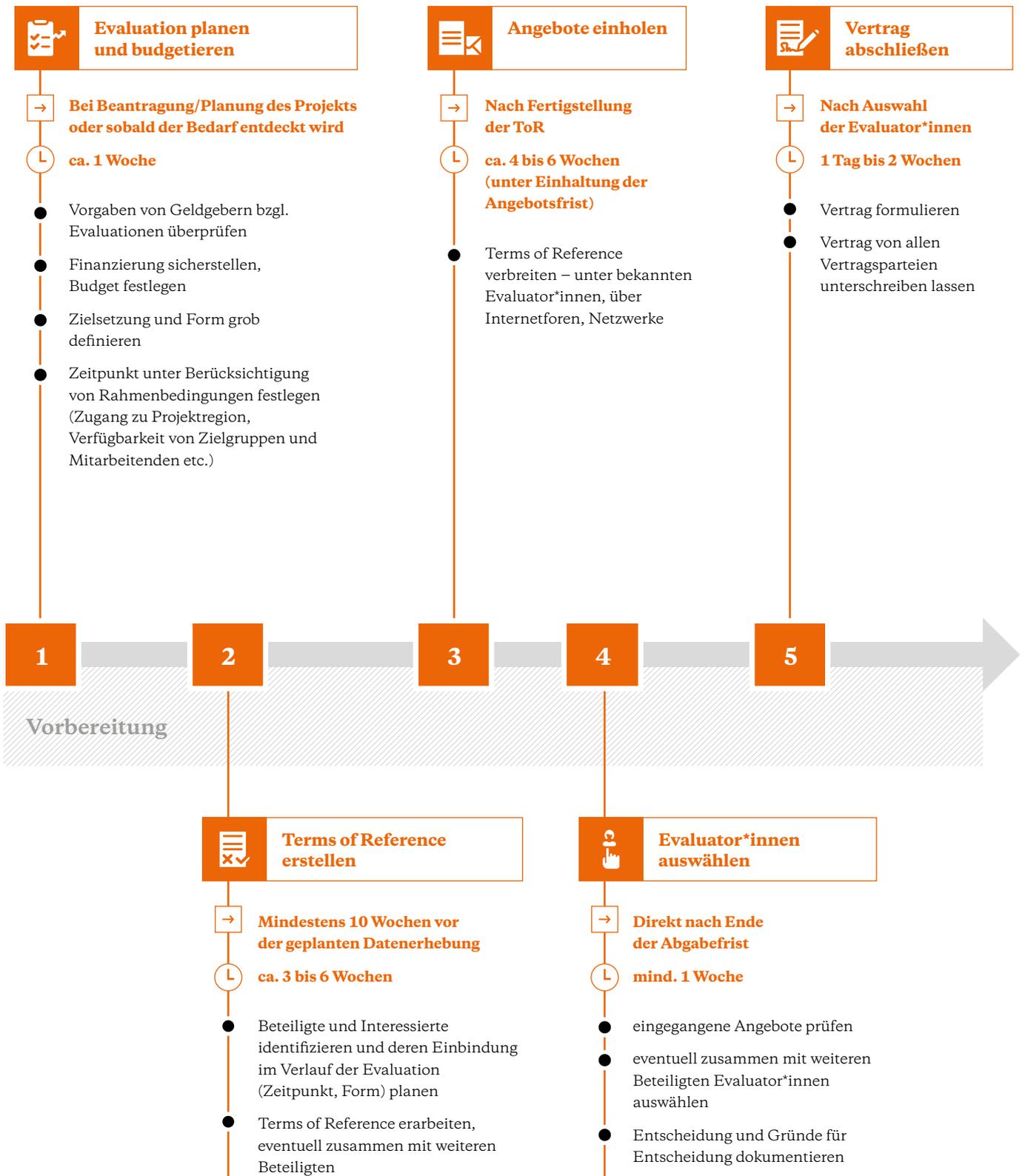
Sinn und Zweck des vorliegenden Leitfadens ist es, den Partnerorganisationen sowie den Mitarbeitenden von Brot für die Welt praktische Unterstützung bei der Begleitung von Evaluationen anzubieten. Er ist für die Begleitung extern durchgeführter Evaluationen konzipiert, enthält aber auch für andere Evaluationsformen relevante Hinweise.

Der Evaluationsleitfaden ist in elf Prozess-Schritte unterteilt. Die einzelnen Schritte sind einheitlich strukturiert: In jedem Schritt wird zunächst der Hintergrund erklärt, bevor dann auf den Zweck sowie auf das Vorgehen und die Beteiligten eingegangen wird. Bei einigen Schritten sind zusätzlich Links zu weiterführenden Informationen aufgeführt. Darüber hinaus enthält der Leitfaden Musterbeispiele zum Download. Er ist in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Portugiesisch und Spanisch verfügbar. Ergänzend steht den Partnerorganisationen von Brot für die Welt ein Online-Grundlagenkurs zum Thema „externe Projektevaluationen“ in den vier Verkehrssprachen zur Verfügung.

Der Einsatz des Leitfadens ist bei Brot für die Welt nicht verpflichtend, er ist vielmehr als Hilfestellung zu verstehen. Zu verbindlichen Vorgaben von Brot für die Welt zu Projektevaluationen sei auf das Dokument „Vorgaben zur Durchführung von Einzelprojektevaluationen“ (Anhang der Kooperationsverträge zwischen Brot für die Welt und Partnerorganisationen) verwiesen. Mit dem Leitfaden wollen wir das Lernen über und durch Evaluation fördern und die Begleitung von Evaluationsprozessen erleichtern.

**Wir wünschen eine gute Lektüre und viel Erfolg bei der Durchführung von Evaluationen!**

# Schritte einer Evaluation



## Zeichenerklärung

- Zeitpunkt
- L Durchführungsdauer





# Evaluation – Einführung

## Definition

In der internationalen Zusammenarbeit wird Evaluation definiert als „systematische und objektive Bewertung eines geplanten, laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms, seiner Konzeption, Durchführung und Ergebnisse. Ziel ist es, die Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, den Impact (entwicklungspolitische Wirkungen) und die Nachhaltigkeit von Maßnahmen zu ermitteln. Eine Evaluation beschreibt auch das Vorgehen, anhand dessen die Bewertung durchgeführt wurde.

Eine Evaluation sollte glaubwürdige und nützliche Informationen liefern, sodass gewonnene Erkenntnisse in die Entscheidungsfindung einfließen können“.

OECD: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management for Sustainable Development, 2023

## Warum wird evaluiert?

Projektelevaluationen haben zwei wesentliche **Zielsetzungen**:

- das **Lernen** aller Beteiligten, um die weitere Projektplanung zu verbessern und erwünschte Veränderungen zu intensivieren. Alle, mit denen die Ergebnisse geteilt werden, also die Zielgruppen, Durchführungs- und Partnerorganisationen, die finanzierenden Organisationen sowie die weiteren beteiligten Akteure (bspw. andere Institutionen und Organisationen), sollen die Gelegenheit haben, durch die Evaluationsergebnisse zu lernen.
- die **Rechenschaftslegung** gegenüber zentralen Akteuren wie Zielgruppen oder Geldgeber\*innen (Spender\*innen, Co-Finanziers etc.).

## Was wird evaluiert?

Der **Evaluationsgegenstand**, d. h. das, was evaluiert wird, kann sehr unterschiedlich sein. Beispiele hierfür sind:

- eine oder mehrere Projektkomponenten
- ein Projekt (Projektelevaluation)
- mehrere Projekte thematisch gleicher Ausrichtung oder mit thematisch gleichen Komponenten (Querschnittelevaluation)
- ein übergeordnetes Programm, das mehrere Projekte umschließt (z. B. alle Projekte in einem Land)
- eine (Sektor-)Politik
- ein Instrument, ein Arbeitsansatz
- eine Organisation bzw. einzelne Bereiche oder Prozesse einer Trägerorganisation (z. B. PME, Finanzsysteme, Personal- oder Managementstruktur)

## Wer evaluiert?

Evaluationen können auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden:

- als **Selbstevaluation** von den Personen, die für die Implementierung des Projektes verantwortlich sind
- als **interne Evaluation** von Personen, die zwar in derselben Organisation arbeiten, die das Projekt implementiert bzw. finanziert, die jedoch nicht in die Durchführung involviert sind
- als **externe Evaluation** von externen, unabhängigen Evaluators\*innen

<b>Übersicht: Wer evaluiert und welche Punkte sind dabei zu bedenken?</b>			
	<b>Selbstevaluation</b>	<b>interne Evaluation</b>	<b>externe Evaluation</b>
<b>Kosten</b>	Relativ niedrige Kosten, da hausinterne Evaluat*innen zum Einsatz kommen.	Relativ niedrige Kosten, da auch hier keine Honorare für externe Evaluat*innen gezahlt werden müssen.	Relativ hohe Kosten, weil externe Evaluat*innen bezahlt werden müssen. I. d. R. fallen zusätzlich Transport- und Unterbringungskosten für die Evaluat*innen an.
<b>Nichtmonetärer Aufwand (Zeit, Personal etc.)</b>	Der Zeitaufwand für das Projektpersonal ist hoch: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Evaluation müssen selbst gestaltet werden. Das nötige Know-how muss vorhanden sein.	Der Zeitaufwand für die durchführenden Personen ist hoch. Ein Vorteil gegenüber externen Evaluat*innen ist, dass sie die organisationalen Rahmenbedingungen bereits kennen.	Terms of Reference (ToR) müssen verfasst, die Ausschreibung organisiert und die Auswahl der Evaluat*innen getroffen werden. Ein zusätzlicher Aufwand entsteht durch Informationsvermittlung, Logistik und Kommunikation, da die Evaluat*innen i. d. R. das Projekt und die beteiligten Akteure nicht kennen.
<b>Mögliche negative Effekte</b>	Die Ergebnisse werden von Außenstehenden evtl. als weniger glaubwürdig gewertet, da die Distanz zum Evaluationsgegenstand fehlt.	Es könnten Konflikte innerhalb der Organisation entstehen. Die Unabhängigkeit der Evaluat*innen kann eingeschränkt sein.	Evtl. ist es aufwändig für externe Evaluat*innen, das Projekt in seiner Gänge sowie die Rahmenbedingungen zu verstehen.
<b>Mögliche positive Nebeneffekte</b>	Die Beteiligten können lernen, dass sie für den Erfolg verantwortlich sind, dass sie aber auch Einfluss auf die Gestaltung nehmen können.	Ein „Voneinander-Lernen“ innerhalb der Organisation und ein Austausch können angeregt werden, sodass verstärkt auf bereits vorhandene Kenntnisse und Wissen von Kolleg*innen zurückgegriffen wird.	Ein unverstellter Außenblick kann neue Aspekte zutage fördern, neue Fragen aufwerfen, neue Ideen bringen und so dem Projekt/der Organisation neue Impulse geben. Die Akzeptanz der Ergebnisse ist bei Personen außerhalb der beauftragenden Organisation höher.
<b>Qualität des Evaluationsberichts</b>	Oft entsteht kein formaler Evaluationsbericht. Die Art und Weise, wie die Ergebnisse dokumentiert werden, ist vorab klar zu definieren.	Die Form des Evaluationsberichts muss i.d.R. internen Vorgaben entsprechen; wenn es keine Vorgaben gibt, ist vorab eine Vereinbarung zu treffen.	Es muss ein Evaluationsbericht erarbeitet werden, der die Fragen der Terms of Reference beantwortet und den vereinbarten Anforderungen entspricht.
<p>Daneben gibt es noch <b>hybride Formen von Evaluationen, bei denen es zu einer Zusammenarbeit von internen und externen Evaluat*innen kommt</b>. Das ist bspw. der Fall, wenn externe unabhängige Evaluat*innen den Ablauf der Selbstevaluation systematisch unterstützen. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die Evaluation eng auf die Bedürfnisse des Projektteams abgestimmt ist, aber der distanzierte Blick dennoch gewahrt bleibt.</p>			

Es kann nicht gesagt werden, **dass ein Evaluationstyp grundsätzlich besser ist als ein anderer – je nach Voraussetzungen, Zielsetzung und Vorgaben der finanzierenden Organisation(en) muss man sich für die eine oder die andere Form entscheiden.** Die vorherigen Punkte in der Tabelle dienen dabei lediglich als Entscheidungshilfe.

### Wann wird evaluiert?

Eine Evaluation kann je nach Erkenntnisinteresse sowie weiteren Faktoren zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden:

- **Ex-ante-Evaluationen** – Schon bevor ein Projekt beginnt, werden die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen des Projekts zusammengetragen und die geplanten Maßnahmen vor diesem Hintergrund bewertet.
- **Zwischenevaluationen** – Die Evaluation wird im Verlauf des Projekts durchgeführt, um sicherzugehen, dass man sich auf einem guten Weg zur Zielerreichung befindet und um eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Zusätzlich können die Ergebnisse genutzt werden, um daraus für eine kommende Förderphase oder auch für ähnliche Projekte zu lernen.
- **Abschlussevaluationen** – Zum Ende eines Projekts (einer Förderperiode) wird erhoben, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden und welche Wirkungen schon sichtbar sind, um daraus für kommende Förderphasen oder auch für ähnliche Projekte zu lernen.
- **Ex-post-Evaluationen** – Eine gewisse Zeit nach Projektende (oft sind das mehrere Jahre danach) wird erhoben, welche Veränderungen durch das Projekt bewirkt wurden und auch über die Projektimplementierung hinaus Bestand haben.

### Wann wird evaluiert? – Der Projektzyklus



## Wie wird evaluiert? – Qualitätsstandards

**Evaluationsstandards** beschreiben, wie der Prozess einer Evaluation gestaltet sein sollte, um eine hohe Qualität der Evaluationsergebnisse zu erreichen. Sie sind sowohl von Evaluator\*innen wie auch von denen, die Evaluationen in Auftrag geben, zu beachten. Sie dienen als Orientierung für die Vergabe, Durchführung und Beurteilung von Evaluationen.

### Die wichtigsten Standards bei Brot für die Welt<sup>1</sup>:

- **Nützlichkeit** – Eine Evaluation soll sich an den Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der Projektbeteiligten ausrichten (auch die Interessen der Zielgruppen sind dabei zu beachten). Die Nützlichkeit umfasst auch die Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Evaluator\*innen sowie die Partizipation aller Beteiligten am Evaluationsprozess. Idealerweise können Evaluationsergebnisse in anstehende Entscheidungen und Veränderungen einfließen. Evaluationsberichte sollten dafür alle wesentlichen Informationen enthalten, leicht verständlich und nachvollziehbar sein.
- **Durchführbarkeit** – Eine Evaluation soll realistisch und kostenbewusst geplant und durchgeführt werden. Dies schließt angemessene Evaluationsmethoden mit ein, die in einem adäquaten Verhältnis zum intendierten Nutzen der Evaluation stehen.
- **Fairness** – In eine Evaluation sollen unterschiedliche Sichtweisen der Hauptakteure einfließen. Die Fairness bezieht mit ein, dass die Evaluationsergebnisse unparteiisch sind und allen Projektbeteiligten soweit wie möglich zugänglich gemacht werden. Die Sicherheit, Würde und Rechte der einbezogenen Personen müssen gewahrt bleiben.

- **Genauigkeit der Daten** – Eine Evaluation soll korrekte und umfassende Informationen zu den zuvor vereinbarten Evaluationsfragen liefern. Das ist unter anderem gewährleistet, wenn:
  - der Evaluationsgegenstand und der Evaluationskontext in der Breite und in der Tiefe ausreichend beschrieben und analysiert werden,
  - adäquate Methoden und Informationsquellen eingesetzt werden,
  - so viele Daten eingeholt werden, dass eine allgemeingültige Aussage und Bewertung getroffen werden kann,
  - Schlussfolgerungen aus den Evaluationsergebnissen nachvollzogen und bewertet werden können.

## Querschnittsthemen

Querschnittsthemen sind Themen, die sich wie ein roter Faden durch die Arbeit der beauftragenden Organisation ziehen und folglich auch durch die Evaluation eines jeden Projekts.

**Gender, Umweltwirkungen und Inklusion** sind Querschnittsthemen von Brot für die Welt. Das bedeutet, dass bei jeder Evaluation auch den Fragen nachgegangen wird, wie sich Projektmaßnahmen auf Frauen, Männer, Mädchen und Jungen, auf die Geschlechtergerechtigkeit sowie auf Menschen mit Behinderung auswirken und welche aktive Rolle sie bei der Zielerreichung der Projektmaßnahmen einnehmen. Mit dem Querschnittsthema Umweltwirkungen ist der Fokus auf den Schutz und Erhalt der natürlichen Ressourcen gerichtet. Querschnittsthemen sollten in die Terms of Reference (ToR) einfließen.

### ! Hinweis

Um sicherzustellen, dass die Qualität der Evaluation den Erwartungen und den Interessen aller Beteiligten soweit als möglich entspricht, sollten diese im ganzen Evaluationsprozess, also von der Planung der Evaluation bis hin zur Kommunikation und Nutzung von Evaluationsergebnissen und Empfehlungen, einbezogen werden.

<sup>1</sup> Basierend auf den Standards für Evaluationen der DeGEval und den internationalen Qualitätsstandards der OECD DAC für Evaluation. Referenzdokumente mit weitergehenden Erläuterungen, siehe Link-Liste.

## Links

OECD (2023): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management for Sustainable Development (englisch, französisch, spanisch)  
[www.oecd-ilibrary.org/development/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition\\_632da462-en-fr-es?mlang=en](http://www.oecd-ilibrary.org/development/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es?mlang=en)

### Externe Evaluation

ADA – Austrian Development Agency (2020): Leitfaden für Programm- und Projektevaluierungen (deutsch)  
[www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs\\_Leitfaeden/Leitfaden\\_f%C3%BCr\\_Programm\\_und\\_Projektevaluierungen.pdf](http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/Leitfaden_f%C3%BCr_Programm_und_Projektevaluierungen.pdf)

Bond (2015): Impact evaluation – A guide for commissioners and managers (englisch)  
[www.bond.org.uk/resources/impact-evaluation/](http://www.bond.org.uk/resources/impact-evaluation/)

DeGEval: Recommendations for Clients of Evaluations. An Introductory Brochure for the Field of Public Administration (englisch)  
[www.degeval.org/fileadmin/content/ZO3\\_Publikationen/DeGEval-Empfehlungen/Recommendations\\_Englisch/Recom\\_Clients\\_Evaluations.pdf](http://www.degeval.org/fileadmin/content/ZO3_Publikationen/DeGEval-Empfehlungen/Recommendations_Englisch/Recom_Clients_Evaluations.pdf)

### Selbst- und interne Evaluation

DeGEval (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation (deutsch)  
[www.degeval.org/fileadmin/content/ZO3\\_Publikationen/DeGEval\\_-\\_Empfehlungen\\_Selbstevaluation.pdf](http://www.degeval.org/fileadmin/content/ZO3_Publikationen/DeGEval_-_Empfehlungen_Selbstevaluation.pdf)

International Labour Organization (2020): Guidance Note 2.2: Self and Internal Evaluations (englisch)  
[www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746710.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746710.pdf)

CAMINO (2019): Handreichung Selbstevaluation (deutsch)  
<https://camino-werkstatt.de/downloads/Handreichung-Selbstevaluation.pdf>

Zarinpoush, F. (2006): Project evaluation guide for non-profit organizations (englisch)  
[www.researchgate.net/publication/263997175\\_project\\_evaluation\\_guide\\_for\\_nonprofit\\_organizations](http://www.researchgate.net/publication/263997175_project_evaluation_guide_for_nonprofit_organizations)

DEval (2022): Sowing & Harvesting. Participatory Evaluation Handbook, 2nd English edition (englisch)  
[www.deval.org/en/publications/sowing-and-harvesting-participatory-evaluation-handbook](http://www.deval.org/en/publications/sowing-and-harvesting-participatory-evaluation-handbook)

### Evaluationsstandards

DeGEval Standards for evaluation (englisch)  
[www.degeval.org/en/publications/degeval-standards/](http://www.degeval.org/en/publications/degeval-standards/)

OECD (2010): Quality Standards for Development Evaluation (englisch)  
<https://doi.org/10.1787/9789264083905-en>

UNEG – United Nations Evaluation Group (2020): Ethical Guidelines for Evaluation (englisch)  
[https://procurement-notice.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=302194](https://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=302194)



## Schritt 1

# Planung und Budgetierung

### Das Wichtigste in Kürze

- 1. Die Evaluationsplanung ist Teil der Projektplanung und Budgetierung.**
- 2. Die Dauer des Evaluationsprozesses sollte bedacht und der Beginn frühzeitig eingeplant werden.**
- 3. Bei der Planung ist der spätere Umgang mit Evaluationsergebnissen und -empfehlungen mitzudenken.**

## Hintergrund

Evaluationen müssen bereits bei der Projektplanung berücksichtigt werden, damit genügend Zeit und Ressourcen für die Vorbereitung, Durchführung sowie für Kommunikation und Nutzung von Evaluationsergebnissen zur Verfügung stehen.

Bei der Planung eines Projektes und der Entscheidung, ob eine Evaluation durchgeführt werden soll, sind folgende Fragestellungen von Bedeutung:

- Handelt es sich um ein innovatives Projekt, bei dem nach einer gewissen Zeit die Sinnhaftigkeit oder Wirksamkeit des verwendeten Ansatzes geprüft werden soll?
- Sind die Rahmenbedingungen stabil oder unterliegen sie einem extremen Wandel, sodass die Sinnhaftigkeit oder Wirksamkeit unter veränderten Voraussetzungen geprüft werden muss?
- Soll das Projekt ausgeweitet werden oder soll eine Folgephase stattfinden?
- Ist das Projekt von besonderer strategischer oder politischer Bedeutung?
- Gibt es interne oder externe Vorgaben (z. B. von finanzierenden Organisationen), welche Projekte, wann evaluiert werden müssen?

**Die Notwendigkeit einer Evaluation kann sich auch während der Projektlaufzeit ergeben, beispielsweise wenn**

- wesentliche Verzögerungen auftreten,
- Ziele (voraussichtlich) nicht erreicht werden können,
- sich wesentliche Rahmenbedingungen geändert haben.

Bei der Planung des Evaluationszeitraums sollte bedacht werden, dass sowohl die Vorbereitung und Abstimmung mit Beteiligten (bspw. bei der Erarbeitung der ToR) als auch die Durchführung sowie die Umsetzung von Evaluationsempfehlungen Zeit und eventuell auch zusätzliche finanzielle Mittel beanspruchen. Für die Vorbereitung und die Evaluationsdurchführung sind mindestens sechs Monate einzuplanen. Insbesondere die Einbeziehung und Verfügbarkeit der direkten Projektbeteiligten muss berücksichtigt werden: So können z. B. in agrarökologischen Projekten die Zielgruppen unter Umständen während der Erntezeit die Evaluation nicht unterstützen. Außerdem können zwischen Ausschreibung und Durchführung Wochen oder Monate vergehen, da qualifizierte Evaluat\*innen oft nicht zeitnah zur Verfügung stehen.

Das Projektbudget sollte eine Budgetlinie für eine Evaluation enthalten. Es hat sich bewährt, dafür ca. 3 bis 5 % des Projektvolumens vorzusehen. Je nach Größe des Projekts kann grob überschlagen werden, wie viele Tage für die Evaluation benötigt werden und welche weiteren Kosten (z. B. Reisekosten) entstehen (siehe Checkliste).

## Zweck

Eine konkrete Planung und ausreichende Budgetierung stellt sicher, dass die Evaluation zum richtigen Zeitpunkt, mit adäquaten Methoden und im geplanten Umfang durchgeführt wird und die anstehenden Fragen beantwortet werden können. Parallel dazu sollten relevante Projektbeteiligte von Anfang an in die Evaluationsprozesse eingebunden werden, um gute Voraussetzungen für die spätere Nutzung von Evaluationsergebnissen zu schaffen.

In jedem Fall ist es wichtig, die Evaluationsplanung rechtzeitig zu beginnen, um sicherzustellen, dass die Evaluation zum geplanten Zeitpunkt abgeschlossen werden kann (siehe Übersicht „Schritte einer Evaluation“).

## Vorgehen und Beteiligte

In der Regel budgetiert der Projektträger die Evaluation. Die organisationsintern für die Evaluation Verantwortlichen sollten ausreichend Zeit für die inhaltliche Vorbereitung und die Begleitung des Evaluationsprozesses haben. Schon in diesem ersten Schritt lohnt sich die Klärung der Frage, wer am Ende des Evaluationsprozesses für die Umsetzung von Evaluationsempfehlungen verantwortlich ist. Damit die Evaluationsergebnisse von Zielgruppen und weiteren relevanten Projektakteuren besser mitgetragen werden (Ownership), ist es wichtig, den Evaluationsprozess partizipativ zu gestalten.

### Hinweis

Bei der Planung handelt es sich um eine **vorläufige Budgetierung vor Projektbeginn**. Im Prozess der Erstellung der ToR oder bei veränderten Rahmenbedingungen sollte diese Planung später angepasst werden.

## Checkliste

### Wichtige Fragen zur Budgetplanung für eine Evaluation:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Soll die Evaluation von einer oder mehreren Personen durchgeführt werden?  | <input type="checkbox"/> 7. Müssen Transport und/oder Verpflegung von Zielgruppenvertreter*innen, staatlichen Vertreter*innen, Expert*innen etc. gezahlt werden? |
| <input type="checkbox"/> 2. Wie viele Arbeitstage dieser Person(en) werden ungefähr benötigt?  | <input type="checkbox"/> 8. Werden Übersetzer*innen benötigt? Welche Kosten entstehen hierfür?   |
| <input type="checkbox"/> 3. Wie hoch ist der zu erwartende Tagessatz/das Honorar für Evaluators*innen?                                       | <input type="checkbox"/> 9. Entstehen Kosten für die Verbreitung von Evaluationsprodukten/-ergebnissen?  |
| <input type="checkbox"/> 4. Welche Gebiete/Projektregionen sollen in die Evaluation einbezogen bzw. von den Evaluators*innen besucht werden? | <input type="checkbox"/> 10. Müssen Kosten für Versicherungen für die Evaluators*innen übernommen werden (z.B. bei Reisen in Risikogebiete)?                     |
| <input type="checkbox"/> 5. Welche Kosten entstehen ungefähr durch Transport, Unterbringung, Visa, sonstige Logistik?                        | <input type="checkbox"/> 11. Fallen zusätzliche Kosten durch Steuern (z.B. Mehrwertsteuer) an?   |
| <input type="checkbox"/> 6. Müssen Räume für Gruppendiskussionen oder für die Präsentation angemietet werden?                                |  |



Download Excel-Dokument

**Beispiel einer Kostenkalkulation für eine Evaluation****Kostenkalkulation für Evaluation X im Land Y (alle Beträge in Euro)****Honorare**

Honorar Evaluator*in I	Geschätzte Anzahl Tage:		Geschätzter Tagessatz:		0,00
Honorar Evaluator*in II	Geschätzte Anzahl Tage:		Geschätzter Tagessatz:		0,00
<b>Zwischensumme (netto)</b>					0,00
ggf. anfallende Steuern	Steuersatz in Prozent:				0,00
<b>Zwischensumme (brutto)</b>					<b>0,00</b>

**Reisekosten**

Übernachungskosten	Anzahl Übernachtungen:		Kosten je Einheit:		0,00
Transport: Flüge	Anzahl Hin- und Rückflüge:		Kosten je Einheit:		0,00
Sonstige Transportkosten: Bahnreisen, Taxi etc.	Anzahl:		Kosten je Einheit:		0,00
<b>Zwischensumme (netto)</b>					0,00
ggf. anfallende Steuern	Steuersatz in Prozent:				0,00
<b>Zwischensumme (brutto)</b>					<b>0,00</b>

**Sonstige Kosten**

Übersetzungskosten					0,00
Workshop-Kosten					0,00
Visumsgebühr(en)					0,00
Kosten für die Verbreitung von Evaluationsprodukten/-ergebnissen					0,00
<b>Zwischensumme (netto)</b>					0,00
ggf. anfallende Steuern	Steuersatz in Prozent:				0,00
<b>Zwischensumme (brutto)</b>					<b>0,00</b>
<b>Gesamtsumme (brutto)</b>					<b>0,00</b>



## Schritt 2

# Terms of Reference (ToR)

### Das Wichtigste in Kürze

- ToR stellen den Referenzrahmen für die Evaluator\*innen dar und werden als Anlage an den Vertrag angefügt.**
- ToR sollen von der beauftragenden Organisation in Absprache mit den Projektbeteiligten erstellt werden.**
- Die Evaluationsfragen sollen die OECD-DAC-Evaluationskriterien sowie Querschnittsthemen berücksichtigen.**

#### Laut OECD DAC handelt es sich bei Terms of Reference (ToR) um ein schriftliches Dokument, in dem

- Zweck und Umfang der Evaluation,
- die anzuwendenden Methoden,
- die Normen und Standards, anhand derer die Leistungen zu beurteilen oder Analysen durchzuführen sind,
- die bereitgestellten Ressourcen und
- einzuhaltende Fristen sowie
- die Anforderungen an die Berichterstattung

beschrieben sind.

OECD: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management for Sustainable Development, 2023

politische Wirkungen (Impact) und Nachhaltigkeit) berücksichtigen. Aus diesem Grund ist es hilfreich, in den ToR Fragen zu einzelnen dieser Kriterien zu formulieren. Abhängig vom Evaluationszweck kann eine begründete Auswahl aus diesen sechs Evaluationskriterien erfolgen. In der Praxis bedeutet dies, kritisch darüber nachzudenken, welche Kriterien am sinnvollsten sind, um eine möglichst qualitativ hochwertige Evaluation sicherzustellen, die für die Nutzer\*innen von hohem Interesse ist (vgl. OECD 2021, S. 23). Natürlich können auch darüber hinausgehende Fragen formuliert werden.

#### Zweck

Die partizipative Erarbeitung der ToR ist ein wichtiger Prozess, um zu diskutieren und klar zu definieren, was das Erkenntnisinteresse der unterschiedlichen Beteiligten ist: Wer braucht welche Informationen? Die ToR halten fest, was unter welchen Rahmenbedingungen (zur Verfügung stehende Zeit, finanzielle Ressourcen, Größe der Zielgruppe etc.) und mit welcher Zielsetzung erbracht und umgesetzt werden soll. Das methodische Vorgehen kann in den ToR (grob) festgelegt werden.

### Hintergrund

ToR sind eine Beschreibung der zu erbringenden Leistung und stellen den Referenzrahmen für Evaluator\*innen dar.

Gemäß internationaler Qualitätsstandards sollten Evaluationen die sechs OECD-DAC-Evaluationskriterien (Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, entwicklungs-

### Die ToR sollten methodische Mindestanforderungen vorgeben:

- Nutzung unterschiedlicher Methoden, Datenquellen und Sichtweisen (Triangulation)
- Anwendung der OECD-DAC-Qualitätsstandards und -kriterien
- Gendersensibles Vorgehen und Anwendung von „do no harm“-Prinzipien

## Vorgehen und Beteiligte

ToR werden in der Regel von der beauftragenden Organisation erstellt. Um einen maximalen Nutzen aus der Evaluation ziehen zu können, sollten möglichst alle am Projekt Beteiligten in die Erarbeitung der Evaluationsfragen eingebunden werden (z. B. Vertreter\*innen der Zielgruppe, der Partnerorganisation, der finanzierenden Organisation). Wenn dies sinnvoll erscheint, können dafür

auch weitere Akteure, z. B. Vertreter\*innen der öffentlichen Verwaltung vor Ort oder von Fachorganisationen einbezogen werden. Dies erhöht die Offenheit für und das Interesse an den Ergebnissen sowie die Bereitschaft zur Informationsweitergabe an die Evaluator\*innen. Können nicht alle interessierten Projektbeteiligten in die Erarbeitung der ToR eingebunden werden, sollten diese zumindest Einblick darin erhalten, um informiert zu sein.

Externe Beratende, wie etwa die BUS (Beratungs- und Unterstützungsservices), können bei der Erstellung der ToR mitwirken. Dagegen sind Evaluator\*innen nicht an der Erstellung der ToR beteiligt. Die ToR müssen aber auf jeden Fall im Auftragsklärungsgespräch diskutiert und bei Bedarf danach angepasst werden (Änderungen werden dann im Inception Report oder einem Protokoll festgehalten). Leitend bei der Formulierung von ToR sind die Interessen der beauftragenden Organisation: Die ToR richten sich nicht nach den Kompetenzen bereits ausgewählter Evaluator\*innen.

Querschnittsthemen müssen je nach Anforderungen der beauftragenden oder finanzierenden Organisationen in die ToR aufgenommen werden, damit sie in die Evaluation einfließen.

### Möglichkeiten zum Umgang mit dem geplanten Budget in den ToR

Optionen zum Umgang mit dem Budget		Vorteile	Nachteile
1	<b>In den ToR keine Angaben zum Evaluationsbudget aufführen.</b>	Interessierte Evaluator*innen unterbreiten in ihrem Angebot einen Vorschlag, mit dem sich die Fragen der ToR am besten beantworten lassen und budgetieren diesen entsprechend. Die Angebote sind meist heterogener.	Die Angebote können deutlich über dem geplanten Budget liegen.
2	<b>In den ToR keine Angaben zum Evaluationsbudget aufführen, aber die geschätzte Anzahl der Arbeitstage angeben.</b>	Die Angabe dient den Evaluator*innen als Orientierung zum Arbeitsaufwand und sorgt damit für passgenauere Angebote.	Die methodischen Vorschläge in den Angeboten könnten durch die Angabe geschätzter Tage eingegrenzt sein.
3	<b>In den ToR das maximal zur Verfügung stehende Budget angeben.</b>	Die Angabe kann den interessierten Evaluator*innen zur Orientierung dienen, sodass Angebote über der Höchstgrenze vermieden werden.	Die finanziellen Angebote könnten das angegebene Budget voll ausschöpfen, anstatt sich an dem zu orientieren, was notwendig ist.
4	<b>In die ToR einen detaillierten Kostenplan aufnehmen.</b>	Die interessierten Evaluator*innen reichen Angebote ein, die den Vorstellungen der beauftragenden Organisation genau entsprechen.	Die Evaluators*innen haben nur einen begrenzten Spielraum, die Evaluation (Methodik und Ablauf) zu gestalten.

## Hinweise

- Wenn laufende Projekte evaluiert werden, können auch Fragen zu Vorgängerprojekten, falls zutreffend, aufgenommen werden. Damit kann u. a. herausgefunden werden, ob zuvor erreichte Projektwirkungen auch von Dauer sind.
- Um größtmögliche Partizipation zu ermöglichen, sollte der Evaluationsbericht (oder zumindest eine Zusammenfassung) in der jeweiligen Verkehrssprache und gegebenenfalls in der lokalen Sprache vorliegen. Diese Anforderung wird in den ToR verankert.
- Im Rahmen einer Projektevaluation können auch Fragen zum Management der durchführenden Organisation in die Evaluationsfragen aufgenommen werden. Aber Achtung: Fragen zur Organisation (Management, Organisationsentwicklung etc.) benötigen eine besondere Expertise aufseiten der Evaluator\*innen. Dies muss bei der Formulierung der Schlüsselqualifikationen in den ToR berücksichtigt werden.
- Eventuell müssen Vorgaben der beauftragenden und/oder der finanzierenden Organisation berücksichtigt werden (z. B. Mindestbestandteile des Evaluationsberichts). Dies kann in den ToR vermerkt werden, Details sollten im Auftragsklärungsgespräch besprochen werden (siehe auch Checkliste in Schritt 6 „Auftragsklärungsgespräch“).
- Die Evaluator\*innen können über die ToR beauftragt werden, einen Plan zur Umsetzung ihrer Empfehlungen vorzubereiten. Hierfür sind eventuell höhere Kosten einzuplanen (für die Budgetierung einer Evaluation siehe „Vorlage einer Kostenkalkulation“ in Schritt 1 „Planung und Budgetierung“). Letztendlich ist aber die beauftragende Organisation für den Umgang mit den Evaluationsergebnissen und -empfehlungen verantwortlich.
- Wird ein Evaluationsteam benötigt, sollte dies in den ToR erwähnt werden. Unterschiedliche Geschlechter sollten im Team vertreten sein. Auch die Zusammenarbeit von Evaluators\*innen mit unterschiedlicher, sich ergänzender Expertise und Erfahrungen ist wünschenswert, denn durch den interdisziplinären Austausch kann die Qualität der Evaluation gesteigert werden.
- Fragen zu Querschnittsthemen (wie Gender, Inklusion, Umweltwirkungen) können in die Fragen zu den verschiedenen DAC-Kriterien integriert werden. Die Berücksichtigung von Querschnittsthemen in den ToR soll dazu führen, dass sie in Schlussfolgerungen, Empfehlungen und lessons learned reflektiert werden.
- In den ToR sollte darauf hingewiesen werden, dass die Evaluationsfragen – wo möglich und sinnvoll – nach Alter, Geschlecht und weiteren Kriterien wie sozioökonomischer Zugehörigkeit, Behinderung etc. differenziert beantwortet werden sollen. Auf Mehrfachdiskriminierung bei den Zielgruppen (Intersektionalität) sollte geachtet werden.
- Es gibt verschiedene Möglichkeiten, mit dem geplanten Budget in den ToR umzugehen, wie die Tabelle auf S. 18 zeigt.

### Links

Better Evaluation: Terms of Reference  
(englisch, französisch)

[www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/terms-reference](http://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/terms-reference)

[www.betterevaluation.org/evaluation-options/terms\\_of\\_reference](http://www.betterevaluation.org/evaluation-options/terms_of_reference)

(auf dieser Webseite sind auch einige Beispiele für ToR zu finden)

WFP (2021): Technical Note: Evaluation Questions and Criteria (englisch)

<https://docs.wfp.org/api/documents/258036f37ecb4a17a-f7ea8afd212b0f1/download/>

OECD (2021): Applying Evaluation Criteria Thoughtfully (englisch, französisch)

[https://www.oecd.org/en/publications/applying-evaluation-criteria-thoughtfully\\_543e84ed-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/applying-evaluation-criteria-thoughtfully_543e84ed-en.html)

Weltbank (2011): Writing Terms of Reference for an Evaluation: A how-to Guide (englisch)

<http://documents.worldbank.org/curated/en/209341599772583527/Writing-Terms-of-Reference-for-an-Evaluation-A-How-to-Guide>

Partnerorganisationen von Brot für die Welt finden weitere Informationen zu diesem Thema im Online-Grundlagenkurs zu externen Projektevaluationen. Informationen über den Zugang zum Kurs finden sich im *Infoblatt*. Der Grundlagenkurs befindet sich auf dem Lernportal von Brot für die Welt:

<https://ewde-elearning.de/>



Download Word-Dokument

### **Mustergliederung**

Unter den Überschriften finden sich Hinweise zur Ausgestaltung der ToR, die durch eigene Angaben ersetzt werden sollten.

Achtung: Es müssen nicht alle Punkte/Fragen in die ToR aufgenommen werden, die Fragen dienen lediglich als Orientierung!

## **Terms of Reference für Evaluationen**

### **Einführung**

---

Hier sollen in wenigen Sätzen der Evaluationsgegenstand und seine Kontextbedingungen beschrieben werden.

#### **Mögliche Inhalte:**

- Kurzprofil der beauftragenden Organisation
- Knappe Beschreibung des Evaluationsgegenstands (z.B. des Projekts, der Projektkomponenten oder des Instruments), der Zielsetzung des Projekts oder des Instruments, der regionalen Eingrenzung, der Zielgruppe/n, der am Projekt beteiligten Organisationen, Institutionen, Gruppen, des Zeitraums, der evaluiert werden soll, etc.
- Weitere für die Evaluation relevante Projektbeteiligte (Organisationen, Netzwerke, Regierungsstellen etc.)
- Darstellung des relevanten Umfelds, herausragender Merkmale oder Schwierigkeiten
- Mittelherkunft
- Ggf. kurze Information über die letzte Evaluation

#### **Warum?**

Die Evaluator\*innen müssen einschätzen können, was evaluiert werden soll und vor welchem Hintergrund. Zudem erhalten die Evaluator\*innen einen Einblick in das Umfeld und den Kontext des Projekts, so dass sie beurteilen können, wer Interesse am und Einfluss auf das Projekt hat. Details müssen hier nicht aufgeführt werden, da diese später ausführlich bei der Vorbereitung der Evaluation besprochen werden können.

### **Anlass und Zielsetzung der Evaluation**

---

Hier sollen das unmittelbare Erkenntnisinteresse und die der Evaluation zugrunde liegenden Beweggründe erklärt werden.

#### **Mögliche Inhalte:**

- Warum soll die Evaluation durchgeführt werden?
- Wofür sollen die Ergebnisse genutzt werden?
- Von wem sollen die Ergebnisse genutzt werden?
- Warum zu diesem Zeitpunkt?
- Durch wen ist die Evaluation veranlasst worden?

#### **Warum?**

Die Evaluator\*innen müssen die Beweggründe für die Evaluation und die Zielsetzung verstehen, um ihr Angebot und – bei Auftragserteilung – ihre Arbeit darauf ausrichten zu können.

### **Schlüsselfragen**

---

Hier werden konkrete Fragen formuliert, auf die die Evaluation eine Antwort geben soll. Es ist sinnvoll, die Evaluation auf max. 15 Fragen zu begrenzen, um sicherzustellen, dass die relevantesten Fragen in ausreichender Tiefe bearbeitet werden. Gender oder andere Querschnittsthemen wie

Umweltwirkungen und Inklusion von Menschen mit Behinderung sollten berücksichtigt werden. Auch Fragen zum Projektmanagement, zu Abläufen, Verfahren und Standards sowie zum M&E-System eines Projekts oder einer Organisation können an dieser Stelle integriert werden. Es ist zu empfehlen, die Evaluationsfragen entlang der ausgewählten OECD-DAC-Evaluationskriterien anzuordnen.

#### **Warum?**

Es soll sichergestellt werden, dass die Evaluator\*innen den Erwartungen gerecht werden; der Evaluationsbericht muss die in den ToR formulierten Fragen beantworten.

#### **⇒ Relevanz**

*Tut das Projekt das Richtige?*

##### Standardfragen:

1. Inwieweit sind die Projektziele auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet?
2. Inwieweit sind die Projektziele auf die Bedürfnisse besonders benachteiligter bzw. vulnerabler Zielgruppen ausgerichtet (mögliche Differenzierung nach Alter, Einkommen, Geschlecht, Ethnizität etc.)?
3. Inwieweit ist die Projektkonzeption plausibel, angemessen und realistisch (in technischer, organisatorischer und finanzieller Hinsicht)?
4. Inwieweit wurde das Projekt während der Umsetzung an veränderte Rahmenbedingungen angepasst?

#### **⇒ Kohärenz**

*Wie gut passt das Projekt?*

##### Standardfragen:

1. Inwieweit passt das Projekt zu anderen (entwicklungspolitischen) Maßnahmen in einem Land, einer Region oder einem Sektor?
2. Inwieweit sind die Projektkonzeption sowie ihre Umsetzung mit den Aktivitäten anderer finanzierender Organisationen abgestimmt?
3. Inwieweit ist das Projekt konsistent mit internationalen sowie nationalen Normen und Standards (z.B. Menschenrechte)?
4. Inwieweit werden bestehende Systeme und Strukturen (von Partnerorganisationen/anderen finanzierenden/internationalen Organisationen) für die Umsetzung der Aktivitäten genutzt?

#### **⇒ Effektivität**

*Erreicht das Projekt seine Ziele?*

##### Standardfragen:

1. Inwieweit wurden bzw. werden voraussichtlich die Projektziele erreicht?
2. Inwieweit wurden bzw. werden voraussichtlich die Outputs des Projekts erbracht?
3. Inwieweit haben die Aktivitäten bzw. Outputs zur Erreichung der Projektziele beigetragen? Welche Faktoren waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nicht-Erreichung der Projektziele?
4. Inwieweit hat das Projekt zur Erreichung der Ziele bei den direkten Zielgruppen beigetragen?

#### **⇒ Effizienz**

*Wie wirtschaftlich werden die Ressourcen genutzt?*

##### Standardfragen:

1. Inwieweit wurden die Inputs des Projekts, also finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, im Verhältnis zu den erbrachten Outputs sparsam eingesetzt (Produktionseffizienz)?
2. Inwieweit erfolgten die Outputs rechtzeitig und im vorgesehenen Zeitraum?

3. Inwieweit hätten die Outputs des Projekts durch einen alternativen Einsatz von Inputs erhöht werden können?
4. Inwieweit ist das Verhältnis zwischen den Inputs und den erzielten Wirkungen des Projekts angemessen: Hat sich die Investition gelohnt (Allokationseffizienz)?

#### ⇒ Entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

*Welchen Unterschied macht das Projekt?*

##### Standardfragen:

1. Inwieweit sind übergeordnete intendierte/nicht intendierte bzw. positive/negative Wirkungen derzeit feststellbar oder absehbar?
2. Welche Faktoren waren ausschlaggebend für die Erreichung bzw. Nichterreichung der entwicklungspolitischen Wirkungen?
3. Inwieweit hat das Projekt zu strukturellen oder institutionellen Veränderungen geführt?
4. Inwieweit war das Projekt modellhaft und/oder breitenwirksam?

#### ⇒ Nachhaltigkeit

*Sind die Wirkungen von Dauer?*

##### Standardfragen:

1. Inwieweit sind die positiven Wirkungen des Projekts als dauerhaft einzuschätzen?
2. Inwieweit hat das Projekt dazu beigetragen, dass die Zielgruppen die positiven Wirkungen des Projekts über die Zeit erhalten können und wollen?
3. Inwieweit hat das Projekt zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Zielgruppen beigetragen?
4. Welche Risiken und welche Potenziale zeichnen sich für die nachhaltige Wirksamkeit des Projekts ab?

### **Evaluationsdesign/Methoden**

Hier sollte kurz beschrieben werden, welche Mindestanforderungen an die Methoden und das Evaluationsdesign bestehen. Welche Methoden für welche Evaluierungsfragen in der Erhebungsphase tatsächlich eingesetzt werden, wird erst im Inception Report festgelegt (siehe Schritt 7). Normalerweise wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die OECD-DAC-Standards berücksichtigt und verschiedene Methoden und Perspektiven unterschiedlicher Akteursgruppen zur Beantwortung der Evaluationsfragestellungen angewendet werden müssen (Triangulation). Manchmal wird hier auch präzisiert, ob im Rahmen der Evaluation eine Theory of Change (ToC) reflektiert oder rekonstruiert werden soll, d.h., die Evaluator\*innen sollen dann die in einem Projekt impliziten oder expliziten Ursache-Wirkungs-Annahmen überprüfen und bewerten, inwieweit die Maßnahmen zu den erwünschten Ergebnissen und Wirkungen führen können.

Außerdem sollte hier kurz formuliert werden, welche Projektakteure (Partnerorganisationen Zielgruppe(n), andere Organisationen, Regierungsstellen, finanzierende Organisationen etc.) in die Evaluation eingebunden und welche Dokumente (Projektantrag, Fortschrittsberichte etc.) berücksichtigt werden sollen.

#### **Warum?**

Die Evaluator\*innen kennen die Qualitätsstandards, die in jedem Fall bei der Angebotserstellung bedacht und bei der Durchführung der Evaluation respektiert werden müssen und die, da die ToR integraler Bestandteil des Vertrages sind, auch bindend sind.

Informationen zu Projektbeteiligten und vorhandenen relevanten Dokumenten helfen den Evaluator\*innen, den benötigten Zeiteinsatz abzuschätzen. Allerdings sollte vermerkt werden, dass dies „Mindestangaben“ sind; sollten während der Evaluation z.B. weitere Akteure als wichtig erachtet werden, sollen diese einbezogen werden.

Hinweis: Die konkret anzuwendenden Methoden während der Evaluation sollen von den Evaluator\*innen vorgeschlagen bzw. ergänzt werden, dennoch können in den ToR auch verbindliche Methoden bestimmt werden.

### **Ablauf der Evaluation/Zeitplan**

---

Hier sollte ein erster grober Zeitplan stehen, der beinhaltet, wann die Evaluation stattfindet, bis wann bestimmte Zwischenergebnisse vorliegen müssen und bis wann die Evaluation abgeschlossen sein soll.

#### **Warum?**

Die Evaluator\*innen kennen die zeitlichen Vorgaben und wissen, ob sie die geforderten Produkte zu den vorgegebenen Fristen liefern können.

### **Erwartete Produkte**

---

Hier ist zu formulieren, welche Produkte die Evaluator\*innen abgeben sollen, mit welchem Inhalt und welchen Merkmalen (Sprache, formale Anforderungen etc.).

#### **Beispiele:**

- Inception Report (siehe auch Schritt 7 „Inception Report“)
- Zwischenbericht (je nach Umfang der Evaluation)
- Entwurf des Evaluationsberichts
- Finaler Evaluationsbericht<sup>1</sup>, u.a. mit präzisierten Angaben zum erwarteten Berichtsumfang (Seitenzahl), zur Berichtssprache sowie Art und Anzahl von Empfehlungen
- Dokumentation der wesentlichen Evaluationsergebnisse in ansprechender Kurzform (auf 1 bis 2 Seiten mit Bildern und/oder Grafiken) oder als Infografik
- Bericht als Video oder als Fotogeschichte

#### **Warum?**

Die Evaluator\*innen können den Arbeitsaufwand einschätzen und sind – da die ToR Vertragsbestandteil sind – vertraglich verpflichtet, die Produkte zu liefern, die den genannten Merkmalen entsprechen.

### **Schlüsselqualifikationen der Evaluator\*innen**

---

Hier wird definiert, welche Qualifikationen, Vorkenntnisse und Erfahrungen von den Evaluator\*innen erwartet werden – in fachlicher, sprachlicher, methodischer, kultureller und regionaler Hinsicht. Ein Team ist nicht unbedingt erforderlich, aber häufig empfehlenswert. Fachliche Kompetenzen zu den relevanten Querschnittsthemen sollten vorhanden sein.

#### **Warum?**

Die Evaluator\*innen kennen die Erwartungen und Anforderungen der beauftragenden Organisation, anhand derer die Eignung bei der Auswahl der Angebote bewertet wird. Sie können somit einschätzen, ob sie sich bewerben können oder ob eventuell weitere Evaluator\*innen hinzugezogen werden sollen, um noch fehlende Kompetenzen und Erfahrungen sicherzustellen.

---

<sup>1</sup> Für eine Beispielgliederung siehe „Mustergliederung Evaluationsbericht“ am Ende des Schritts 10 „Bewertung des Evaluationsberichts“.

### **Inhalt des Angebots der Evaluat\*innen**

Hier sollte angegeben werden, ob zunächst eine Interessensbekundung mit Einreichung von Lebensläufen erbeten und Angebote nur nach Einladung abgegeben werden sollen, oder ob die Angebote direkt eingereicht werden können. Ein Angebot der Evaluat\*innen sollte enthalten:

- Lebensläufe aller beteiligten Evaluat\*innen
- Inhaltliches Angebot:
  - Skizze des geplanten Evaluationsablaufs
  - kurze Erläuterung und Begründung der zu verwendenden Methoden; hier kann die beauftragende Organisation je nach Erkenntnisinteresse um einen spezifischen Absatz bitten, der darlegt, wie relevante Querschnittsthemen berücksichtigt werden
- Finanzielles Angebot
  - vollständige Kostenaufstellung, die sowohl das Honorar als auch alle anfallenden Nebenkosten wie Transport, Unterbringung, Steuern, Gebühren und Kosten von Workshops enthält
- Zudem sollten an dieser Stelle Angaben über folgende Punkte gemacht werden:
  - den Einsendeschluss,
  - die Form (digital oder per Post),
  - wo das Angebot eingereicht werden kann (E-Mail-Adresse oder/und Anschrift mit Angabe der Person, die verantwortlich ist),
  - Ausschlusskriterien, etwa für Evaluat\*innen, die an der Planung und Implementierung des zu evaluierenden Projekts beteiligt waren und nicht frei von Interessenskonflikten sind.

#### **Warum?**

Die Evaluat\*innen wissen, was sie einreichen müssen; die beauftragende Organisation erhält vergleichbare und aufschlussreiche Angebote. Sollten interessierte Evaluat\*innen Fragen haben, wissen sie, an wen sie sich wenden können.

### **Auswahlkriterien für die Auftragsvergabe**

Am Ende der ToR können auch Angaben über die Auswahlkriterien sowie deren Gewichtung gemacht werden. Es ist sinnvoll, mindestens folgende drei Kriterien heranzuziehen:

<b>Auswahlkriterien</b>	<b>Gewichtung der Auswahlkriterien in %<sup>2</sup></b>
Qualität des technischen Angebots (insbesondere das vorgeschlagene Konzept spielt hier eine große Rolle)	40 %
Qualifikation der Evaluat*innen	30 %
Gesamtpreis	30 %

#### **Warum?**

Diese Angaben helfen den Evaluat\*innen, ihre Chancen bei der Vergabe besser einzuschätzen und ihr Angebot noch bedarfsorientierter auszurichten. Darüber hinaus fördern diese Hinweise die Transparenz und ein faires Vorgehen bei der Auftragsvergabe.

<sup>2</sup> Es obliegt der beauftragenden Person oder Einheit, die Gewichtung bedarfsorientiert zu bestimmen. Die Gewichtung in der Tabelle ist nur als Beispiel zu verstehen.



## Schritt 3

# Einholung von Angeboten

### Das Wichtigste in Kürze

- 1. In der Regel müssen mindestens drei Angebote eingeholt werden.**
- 2. Die Einholung der Angebote erfolgt auf Grundlage der ToR.**

### Hintergrund

Für eine Evaluation sollten in aller Regel mindestens drei Angebote eingeholt werden. Die Angebote der Evaluatord\*innen können noch einmal eine ganz neue Sichtweise, neue Fragestellungen und/oder neue Methoden beinhalten. Angebote umfassen in der Regel einen inhaltlich-methodischen Teil, ein finanzielles Angebot sowie Lebensläufe, aus denen hervorgeht, welche Vorkenntnisse die Evaluatord\*innen besitzen. Auch kann hierdurch oft die Unabhängigkeit der Evaluatord\*innen geprüft werden.

### Zweck

Die Einholung von Angeboten sollte nach der Erstellung der ToR erfolgen, wenn also festgelegt ist, welche Qualifikationen zur Durchführung der Evaluation benötigt werden. Die ToR sind die Grundlage, auf deren Basis mögliche Interessent\*innen ein Angebot abgeben können. Durch die Einholung von Angeboten besteht die Möglichkeit, sowohl finanzielle Angebote als auch inhaltlich-methodische Ansätze zu vergleichen. Außerdem soll sichergestellt werden, dass die Evaluatord\*innen unabhängig und unvoreingenommen sind und die benötigte fachliche Expertise besitzen.

### Vorgehen und Beteiligte

In der Regel ist die beauftragende Organisation für die Einholung von Angeboten verantwortlich. Eine Möglichkeit ist die gezielte Einholung von Angeboten bei Evaluatord\*innen und Consultingfirmen, die der ausschreibenden Organisation bereits bekannt sind, durch andere Organisationen empfohlen oder durch eine gezielte Recherche gefunden wurden. Andere Möglichkeiten zur Einholung von Angeboten sind Veröffentlichungen in Zeitungen, auf Internetseiten, Social-Media-Kanälen oder über E-Mail-Verteiler von Netzwerken freier Evaluatord\*innen sowie auf Ausschreibungsportalen von nationalen oder regionalen Evaluationsgesellschaften. Partnerorganisationen von Brot für die Welt können auch BUS (Beratungs- und Unterstützungsservices) um Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Evaluatord\*innen anfragen. Um Interessenskonflikte zu vermeiden, sollten BUS selbst jedoch keine Projekte evaluieren.

Es ist wichtig, eine Chancengleichheit für alle Bietenden herzustellen. Über die ToR hinausgehende Informationen zum Evaluationsauftrag müssen deswegen allen potenziell bietenden Evaluatord\*innen zugänglich gemacht werden. Dafür bietet es sich an, Fragen von Interessent\*innen zu sammeln und die Antworten zu einem zuvor in den ToR angegebenen Zeitpunkt mit allen Interessent\*innen gleichermaßen zu teilen.



## Schritt 4

# Auswahl von Evaluator\*innen

### Das Wichtigste in Kürze

1. Die Auswahl der Evaluator\*innen sollte in einem partizipativen, transparenten Prozess erfolgen und sich an zuvor festgelegten Kriterien orientieren.
2. Beim Umgang mit Lebensläufen muss auf die Einhaltung des Datenschutzes geachtet werden.

### Hintergrund

Nach dem Eingang der Angebote erfolgt die Auswahl der externen Evaluator\*innen. Dieser Auswahlprozess sollte so partizipativ wie möglich sein, um auch hier die unterschiedlichen Sichtweisen berücksichtigen zu können. Es ist wichtig, schon vor der eigentlichen Auswahl Kriterien festzulegen, auf deren Grundlage die Bewertung der Angebote und die Auswahl erfolgt. Auch Kriterien in Bezug auf die fachlichen Kompetenzen für Querschnittsthemen (etwa für Gender, Inklusion, Umweltwirkungen) werden je nach Erkenntnisinteresse festgelegt. Um eine transparente Vergabe zu gewährleisten, sollten die Kriterien in den ToR benannt werden (siehe Schritt 2, Mustergliederung ToR: Auswahlkriterien für die Auftragsvergabe) und die Bewertung und die Gründe für die Auswahl bzw. die Ablehnung dokumentiert werden. Dies dient auch dem Zweck, Evaluators\*innen auf Nachfrage ein Feedback zu ihrem Angebot geben zu können und gegenüber Prüfer\*innen gegebenenfalls Rechenschaft über die Auswahl ablegen zu können.

### Zweck

Sowohl die vorgeschlagenen Evaluationsmethoden als auch die Erfahrungen und Kenntnisse der Evaluators\*innen sind ausschlaggebend für die Glaubwürdigkeit und Nützlichkeit der Evaluationsergebnisse. Deshalb sollte genau geprüft werden, ob die Anforderungen und Erwartungen, welche in den ToR formuliert wurden, erfüllt sind.

### Vorgehen und Beteiligte

In die Auswahl der Evaluators\*innen sollten neben der beauftragenden Organisation möglichst weitere Akteure des zu evaluierenden Projekts eingebunden werden, um auch deren Sichtweisen zu berücksichtigen. Dies kann zu einer höheren Akzeptanz der Evaluationsergebnisse führen. Da zu einem Angebot normalerweise der Lebenslauf der Evaluators\*innen gehört, muss darauf geachtet werden, dass den Anforderungen des Datenschutzes Rechnung getragen wird und die Informationen nicht nach außen weitergegeben werden.

Im Auswahlprozess hat die beauftragende Organisation die Möglichkeit, mit den Evaluators\*innen über deren eingereichtes Angebot (z. B. Anzahl der Arbeitstage, Zeitraum etc.) zu verhandeln. Gegebenenfalls bietet es sich an, mehrere Evaluators\*innen/Evaluationsteams zu einem Interview einzuladen, wenn mehrere Angebote interessant erscheinen oder die Entscheidung auf Basis der schriftlichen Angebote schwerfällt. Diese Option sowie die Mög-

lichkeit, über das eingereichte Angebot zu verhandeln, sollte allerdings zuvor in den ToR mitgeteilt werden; die Chancengleichheit der Bietenden muss dabei gewahrt bleiben.

Es empfiehlt sich, eine Bewertungsmatrix zu erstellen, um die einzelnen Angebote entlang der zuvor festgelegten Kriterien vergleichend zu betrachten und zu bewerten. Kriterien, die zur Bewertung der Angebote herangezogen werden, sollten die in den ToR genannten Auswahlkriterien aufgreifen. Die Kriterien beziehen sich in der Regel auf:

1. die Qualität des fachlichen Angebots, einschließlich der Angemessenheit vorgeschlagener Methoden und Vorgehensweisen, um die Evaluationsziele zu erreichen.
2. die Qualifikation der Evaluat\*innen, die üblicherweise in deren Lebensläufen sichtbar wird.
3. den angegebenen Gesamtpreis im Angebot.

Eine Excel-Vorlage für die Bewertung der Angebote ist unter ‚Downloads‘ am Ende des Kapitels hinterlegt. Die Vorlage ist als Beispiel zu verstehen und sollte an die jeweilige Evaluation angepasst werden. Das heißt, dort genannte Kriterien können gelöscht sowie neue aufgenommen werden; auch die maximal zu vergebende Punktzahl für ein Kriterium kann angepasst werden.

#### Link

Better Evaluation: Select an evaluator/evaluation team (englisch, französisch)

[www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/engage-team/select-evaluator-evaluation-team](http://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/engage-team/select-evaluator-evaluation-team)



Excel-Dokument für die Bewertung von Evaluationsangeboten

Name der Evaluat*innen / Evaluationsteams											
Ausschlusskriterien	Das Angebot wurde nicht fristgerecht eingereicht										
	Das Angebot ist unvollständig										
	Die vorgeschlagenen Evaluat*innen waren an der Planung oder Implementierung des zu evaluierenden Projekts beteiligt										
	Es liegen Interessenskonflikte der vorgeschlagenen Evaluat*innen vor										
Kriterium (nach Bedarf anpassen)	Maximal erreichbare Punkte (nach Bedarf anpassen)	Erreichte Punkte (wird automatisch berechnet)	Bewertung Erfüllung Kriterium/ Preis des Angebots	Kommentar/ Begründung	Erreichte Punkte (wird automatisch berechnet)	Bewertung Erfüllung Kriterium/ Preis des Angebots	Kommentar/ Begründung	Erreichte Punkte (wird automatisch berechnet)	Bewertung Erfüllung Kriterium/ Preis des Angebots	Kommentar/ Begründung	
a) Die zentralen Evaluationsziele und Fragen aus den ToR werden im Angebot aufgegriffen. Die zu erbringenden Produkte und Aufgaben sind im Angebot enthalten.	12	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			
b) Verschiedene Methoden sind vorgesehen, um die einzelnen Evaluationsfragen zu beantworten. Die vorgeschlagenen Methoden sind geeignet	11	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			
c) Die geplante Vorgehensweise ist realistisch durchführbar, berücksichtigt Kontextbedingungen, die Anzahl der Tage ist angemessen.	11	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			
e) Das Angebot ist gut strukturiert und klar formuliert	6	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			
<b>Gesamte Punktzahl technisches Angebot</b>	<b>40</b>	<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			
Qualifikation der Evaluat*innen	a) Nachgewiesene Kenntnisse des Themas/ Sektors des zu evaluierenden Projekts	7	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>		
	b) Nachgewiesene Expertise in der Durchführung von Evaluationen	7	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>		
	c) Erfahrung mit zivilgesellschaftlichen/ kirchlichen Akteuren	6	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>		
	d) Relevante Sprachkenntnisse	5	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>		
	e) Relevante Regionalkenntnisse	5	Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>			Bitte Bewertung eingeben >>		
	<b>Gesamte Punktzahl Qualifikation des Evaluationsteams</b>	<b>30</b>	<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>		

<b>Gesamte Punktzahl (technisches Angebot &amp; Qualifikation)</b>				<b>70</b>	<b>0,00</b>			<b>0,00</b>			<b>0,00</b>		
<b>Preis*</b>	Gesamtpreis brutto des günstigsten eingegangenen Angebots bitte hier eintragen >>		<b>Punkte für Gesamtpreis brutto des Angebots</b>	<b>30</b>	Bitte Gesamtpreis brutto des Angebots eintragen >>			Bitte Gesamtpreis brutto des Angebots eintragen >>			Bitte Gesamtpreis brutto des Angebots eintragen >>		
<b>Gesamtpunktzahl</b>				<b>100</b>	Gesamte erreichte Punktzahl wird angezeigt, wenn Preis des Angebots und Preis des günstigsten eingegangenen Angebots eingetragen wurden	Gesamte erreichte Punktzahl wird angezeigt, wenn Preis des Angebots und Preis des günstigsten eingegangenen Angebots eingetragen wurden			Gesamte erreichte Punktzahl wird angezeigt, wenn Preis des Angebots und Preis des günstigsten eingegangenen Angebots eingetragen wurden				
<b>Zusammenfassende Kommentare</b>													

\* Punktberechnung für Preis: Maximal zu erreichende Punktzahl abzüglich der relativen Abweichung zum niedrigsten Angebot, wenn negativ = 0

- Das Bewertungsraster dient als Vorlage, die an die spezifischen Bedarfe angepasst werden kann und soll.
- Es liegt ein Blattschutz auf dem Blatt Bewertungsraster um versehentliches Ändern / Löschen der Formeln zu verhindern. Der Blattschutz kann bei Bedarf ohne Passwort aufgehoben werden (klicke auf „Blattschutz aufheben“ in der Registerkarte „Überprüfen“).
- Die Kriterien, die bewertet werden (Spalten B-D), sollten mit den in den ToR gemachten Angaben übereinstimmen und dementsprechend angepasst werden. Falls mehr Kriterien hinzugefügt werden sollen, können neue Zeilen eingefügt werden. Hierfür und um ggf. die Formeln zu kopieren/bearbeiten, muss der Blattschutz aufgehoben werden (siehe 2.).
- Die Gewichtung der Kriterien kann angepasst werden. Dafür die Verteilung der maximal zu vergebenden Punktzahl (Spalte E) anpassen.
- Die Bepunktung des Preises errechnet sich folgendermaßen: Das günstigste eingegangene Angebot erhält die maximal zu erreichende Punktzahl. Die anderen Angebote erhalten entsprechend der relativen Abweichung zum niedrigsten Preis weniger Punkte. Es werden keine Negativpunkte vergeben. Beispiel: Der von Bieter A angebotene günstigste Preis liegt bei 150 € und erhält in der Bewertung die maximal zu erreichenden 30 Punkte. Der nächsthöhere Preis von Bieter B liegt bei 200 €, weicht um 50 €, also 33 %, ab und erhält 20 Punkte.
- Die Währung kann in der Zellformatierung der entsprechenden Zellen angepasst werden. Dafür muss auch der Blattschutz aufgehoben werden (siehe 2.).
- Um mehr als drei Angebote zu bewerten, vor Befüllen die Spalten F bis H kopieren und rechts so oft einfügen wie nötig. Auch hierfür muss der Blattschutz aufgehoben werden (siehe 2.).



## Schritt 5

# Vertragsabschluss

### Das Wichtigste in Kürze

1. **Der Vertrag regelt verbindlich, was die Vertragsparteien wie erfüllen müssen und mit welchen Fristen.**
2. **ToR und Angebot sind dem Vertrag als Anlage anzuhängen.**

### Hintergrund

Der Vertrag ist ein rechtlich bindendes Dokument. Indem die Vertragsparteien den Vertrag unterschreiben, akzeptieren sie die darin ausgeführten Bedingungen und Verpflichtungen.

In vielen Organisationen gibt es Vorlagen für den Vertrag, der dann nur noch an den jeweiligen Auftrag angepasst werden muss. Dies ist sehr hilfreich, denn bei der Formulierung eines Vertrages müssen die gültigen Gesetze des Landes berücksichtigt und rechtlich eindeutige Formulierungen benutzt werden. Bei internationalen Verträgen, wenn beispielsweise Evaluator\*innen aus dem Ausland unter Vertrag genommen werden, ist darauf zu achten, dass der Gerichtsstand benannt wird, das heißt, welches Rechtssystem dem Vertrag zugrunde liegt.

Die ToR wie auch das Angebot der Evaluator\*innen sollen dem Vertrag angehängt und damit integraler Bestandteil des Vertrages sein. Auch Richtlinien, wie zum Beispiel Abrechnungsvorgaben, können angehängt werden.

### Zweck

Mit der Unterzeichnung des Vertrages wird klar definiert,

- was
- bis wann
- wie (Form, Merkmale)

die beauftragende Organisation und die Evaluator\*innen erfüllen müssen, und welche Verpflichtungen beide Seiten haben. Damit haben die Vertragsparteien Klarheit über den Auftrag, ihre Rechte und Pflichten.

### Vorgehen und Beteiligte

Der Vertrag wird zwischen der beauftragenden Organisation und der/dem Auftragnehmer\*in – also hier den Evaluator\*innen – geschlossen. Im Falle einer Untervertragnahme von mehreren externen Evaluator\*innen muss darauf geachtet werden, dass klar geregelt ist, welche Rollen und Verantwortlichkeiten die beteiligten Personen haben und wer für die Abgabe des Berichts verantwortlich ist.

Wie bei allen Verträgen sollte auch dieser Vertrag mindestens in zweifacher Ausführung angefertigt und unterschrieben werden. Ein Exemplar verbleibt bei der beauftragenden Organisation und ein Exemplar bei den Evaluator\*innen.

### Checkliste für Vertragserstellung

#### Punkte, die ein Vertrag zur Durchführung einer Evaluation beinhalten sollte:

- |  |   |
|--|---|
| <p><input type="checkbox"/> 1. Name, Adresse und Kontaktdaten der beauftragenden Organisation</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 2. Name, Adresse und Kontaktdaten des Auftragnehmers/der Auftragnehmerin</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 3. Gegenstand des Vertrages (z. B. Evaluation des Projektes XY)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 4. Anfang und Ende der Vertragslaufzeit</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 5. Erwartete Produkte (z. B. Inception Report, Entwurf des Evaluationsberichts, Endfassung des Berichts, Zusammenfassung etc.) mit Abgabefristen</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 6. Regelung über die Rechte an den Produkten</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 7. Aufschlüsselung der Vertragssumme nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorar (Anzahl der zu vergütenden Tage, Tagessatz)</li> <li>• ggfs. Reisekosten und weitere gegen Beleg zu erstattende Kosten</li> <li>• ggfs. anfallende Steuern</li> </ul> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 8. Zahlungsmodalitäten: Termine und Voraussetzungen für (Teil-)Zahlungen sowie Angaben zum Zahlungsverkehr.<br/><b>Hinweis:</b> Die Schlusszahlung sollte immer erst nach Abnahme aller vereinbarten Produkte (z. B. des Evaluationsberichts) durch die beauftragende Organisation vorgenommen werden.</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 9. Konsequenzen bei Nichterfüllung des Vertrages, wobei unterschieden werden muss zwischen Nichterfüllung des Vertrages aufgrund Fremdverschuldens bzw. höherer Gewalt oder Verschulden durch den/die Auftragnehmer*in</p> | <p><input type="checkbox"/> 10. Vertraulichkeit (auch über das Ende des Vertrages hinaus):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Persönlichkeitsrechte von Evaluationsbeteiligten müssen garantiert werden (z. B. durch die Anonymisierung von Aussagen)</li> <li>• es muss sichergestellt werden, dass Dokumente nicht von Dritten eingesehen werden können</li> <li>• erlangte Informationen dürfen nicht ohne ausdrückliche, schriftliche Genehmigung durch die beauftragende Organisation an Dritte weitergegeben werden</li> </ul> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 11. Ggf. Festlegung, ob für die Erfüllung des Vertrages Dritte durch den/die Auftragnehmer*in unter Vertrag genommen werden dürfen</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 12. Regelung, ob die Auftragnehmer*innen und eventuell Ausrüstungsgegenstände über die beauftragende Organisation versichert sind, oder ob Auftragnehmer*innen sich selbst versichern müssen</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 13. Hinweis darauf, dass Vertragsänderungen oder sonstige Absprachen der Schriftform bedürfen, um rechtsgültig zu sein</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 14. Festlegung des Gerichtsstandes</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 15. Unterschriften der Vertragspartner*innen</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 16. Anhang: ToR, Angebot und eventuell weitere Regelungen (wie z. B. Reisekostenrichtlinien, Verhaltenskodex, Bestätigung der Unabhängigkeit der Evaluator*innen)</p> |
|--|---|



## Schritt 6

# Auftragsklärungsgespräch

### Das Wichtigste in Kürze

1. **Das Auftragsklärungsgespräch findet vor Beginn der Evaluation zwischen der beauftragenden Organisation und den Evaluator\*innen statt.**
2. **Ziele, Vorgaben, Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation können und sollen während des Auftragsklärungsgesprächs offen besprochen werden.**
3. **Fertigen Sie ein Ergebnisprotokoll an!**

### Hintergrund

Im Auftragsklärungsgespräch besprechen die Vertragsparteien die in den ToR festgehaltenen Informationen detaillierter; es besteht die Möglichkeit für Rückfragen. Erste Informationen wie grundlegende Dokumente und Kontaktdaten werden übergeben.

### Zweck

Zu Beginn der Zusammenarbeit, **nach** der Unterzeichnung des Vertrages, sollte eine klare und ausführliche Auftragsklärung stattfinden. Hierbei müssen insbesondere alle Fragen zu den ToR sowie Erwartungen und Logistikfragen geklärt werden. Dies vermeidet Konflikte, führt zu einer konstruktiven, zielorientierten Zusammenarbeit und fördert das Verständnis der beiden Parteien für die Möglichkeiten und Grenzen des jeweils anderen. Können z. B. einzelne Fragen aus den ToR aus Sicht der Evaluator\*innen nicht beantwortet werden, sollte dies diskutiert und festgehalten werden.

### Vorgehen und Beteiligte

Am Auftragsklärungsgespräch sollten die unmittelbar Beteiligten – Vertreter\*innen der beauftragenden Organisation und die Evaluator\*innen – teilnehmen. Je nach Zielsetzung und Umfang der Evaluation können weitere Projektakteure, z. B. Vertreter\*innen von Zielgruppen, finanzierenden Organisationen oder unterstützenden Strukturen wie BUS (Beratungs- und Unterstützungsservices), eingeladen werden. Eine Tagesordnung einschließlich der Ziele des Auftragsklärungsgesprächs sollte den Teilnehmenden im Voraus zugesandt werden.

Das Auftragsklärungsgespräch sowie die Herausgabe von Dokumenten und Daten (z. B. Projektberichte, Daten von Zielgruppen) sollte immer erst nach der Vertragsunterzeichnung erfolgen, um Vertraulichkeit zu gewährleisten.

## Hinweise

- Es ist zweckdienlich, die Evaluator\*innen zu bitten, den Beteiligten ihr vorläufiges Evaluationsdesign vorzustellen.
- Es ist empfehlenswert, ein kurzes Protokoll mit den wichtigsten besprochenen Punkten aus dem Gespräch anzufertigen.
- Ein kontinuierlicher Dialog zwischen beauftragender Organisation und Evaluator\*innen auch nach dem Auftragsklärungsgespräch ist für einen guten Evaluationsablauf wichtig.
- Einige sensible Themen, z. B. Konflikte, können nicht in die ToR aufgenommen werden, sollten aber im Auftragsklärungsgespräch besprochen werden.

### Checkliste für ein Auftragsklärungsgespräch

Es sollte relativ viel Zeit für das Gespräch eingeplant werden, denn häufig ergeben sich weitere Fragen und Klärungsbedarf. Die folgende Liste enthält Fragen, die Sie zur Gestaltung eines Auftragsklärungsgesprächs nutzen können. Sie sind optional und dienen lediglich als Hilfestellung.

- |  |   |
|--|---|
| <p><input type="checkbox"/> 1. Welche grundlegenden Informationen (z. B. Vision, Mission, Größe) zur <b>beauftragenden Organisation</b> sind für die Evaluator*innen nützlich?</p>   | <p><input type="checkbox"/> 8. Welche Gruppen/Personen sollten, um ihre Sichtweise zum Projekt oder den Rahmenbedingungen zu teilen, befragt werden (z. B. Regierungsvertreter*innen, weitere Organisationen)?</p>  |
| <p><input type="checkbox"/> 2. Was genau ist der <b>Gegenstand der Evaluation</b> (z. B. Projekt, Instrument, mehrere Projekte, eine bestimmte Projektkomponente etc.)? Welcher <b>Zeitraum</b> soll betrachtet werden? Wer sind die <b>Projektbeteiligten</b>? Was sind die <b>Rahmenbedingungen</b>?</p> | <p><input type="checkbox"/> 9. Diskussion/Klärung der <b>Evaluationsfragen</b>. Bestehen <b>Unklarheiten</b>? Welche <b>Ergebnisse</b> können wahrscheinlich (aufgrund von äußeren Rahmenbedingungen) <b>nicht geliefert</b> werden? Was müsste eventuell <b>angepasst</b> werden, um die Ergebnisse zu produzieren? Müssen evtl. Fragen gestrichen oder neu formuliert werden?</p> |
| <p><input type="checkbox"/> 3. Was genau möchten die beauftragende oder die finanzierende Organisation mit der Evaluation erreichen (<b>Zielsetzung</b>)? Warum besteht überhaupt Interesse an den Ergebnissen? Warum jetzt (<b>Anlass</b>)?</p>   | <p><input type="checkbox"/> 10. Im Falle eines Evaluationsteams: Sind die <b>Rollen und Verantwortlichkeiten</b> geklärt?</p>   |
| <p><input type="checkbox"/> 4. Was genau soll mit den Ergebnissen geschehen (<b>Verwendung</b>)? Wer soll das Ergebnis nutzen (<b>Adressat*innen der Empfehlungen</b>)?</p>  | <p><input type="checkbox"/> 11. Wann sollen Produkte eingereicht werden (<b>Termine</b>, auch für Zwischenergebnisse)? Sind die <b>Fristen für Kommentierungen</b> durch die beauftragende Organisation (z. B. Inception Report oder Entwurf Evaluationsbericht) geklärt?</p>   |
| <p><input type="checkbox"/> 5. Welche Baseline-Daten, Monitoring-Daten und Evaluationen gibt es bereits in diesem Projekt oder aus Vorgängerprojekten (Vorprodukte)?</p>   | <p><input type="checkbox"/> 12. Ist der geplante <b>Zeitablauf</b> der Evaluation realistisch und mit allen Beteiligten (z. B. Zielgruppen, weiteren Projektakteuren) abgestimmt? Sind Anpassungen nötig?</p>   |
| <p><input type="checkbox"/> 6. Was muss während der Evaluation auf jeden Fall vermieden bzw. beachtet werden (kritische Themen, kulturelle Tabus etc.)?</p>  | <p><input type="checkbox"/> 13. Welche Unterstützung bezüglich <b>Logistik, Transport, Unterbringung, Übersetzung etc.</b> brauchen die Evaluator*innen? Wer ist dafür <b>verantwortlich</b>?</p>   |
| <p><input type="checkbox"/> 7. Mit welchen <b>Methoden</b> sollen die Daten erhoben werden?</p>  |   |

14. Welchen **Vorgaben** – allgemeinen Qualitätsansprüchen und formalen Anforderungen, z. B. der finanzierenden Organisation(en) – muss entsprochen werden?
- 
15. Gibt es noch **offene Punkte zum Vertrag**, z. B. zur **Abrechnung** (was wird für die Abrechnung benötigt, welche Belege sind einzureichen, Fristen, etc.) oder zur **Verschwiegenheitsklausel**?
- 
16. Nächste Schritte: Wer kommuniziert mit wem (z. B. **wer ist bei der beauftragenden Organisation verantwortlich** für die Ankündigung und Vorstellung der Evaluator\*innen, z. B. bei Zielgruppen und weiteren Projektbeteiligten)? Von wem erhalten die Evaluator\*innen die nötigen Dokumente und Daten?
-



## Schritt 7

# Inception Report

### Das Wichtigste in Kürze

- 1. Der Inception Report beschreibt den Auftrag, die Evaluationsmethoden, den Zeitplan sowie mögliche Einschränkungen.**
- 2. Der Inception Report ist nach den ToR und dem Auftragsklärungsgespräch der verschriftlichte und verbindliche „Fahrplan“ für die Durchführung der Evaluation.**
- 3. Der Inception Report wird durch die Evaluator\*innen erstellt. Er kann sowohl in Berichtsform als auch in anderer Form erfolgen. Wichtig ist, dass die beauftragende Organisation den Inhalten zustimmt.**

## Hintergrund

Im Inception Report wird:

- der Auftrag noch einmal dargelegt und der Evaluationsgegenstand mit seinen Evaluationsfragen präzisiert,
- die Methodik, mit der gearbeitet werden soll, detailliert beschrieben,
- eine Evaluationsmatrix sowie Entwürfe von Erhebungsinstrumenten wie bspw. Fragebögen und Interviewleitfäden aufgeführt,
- festgehalten, welche etwaigen Einschränkungen und Schwierigkeiten auftreten könnten,
- ein detaillierter Zeitplan aufgestellt.

## Zweck

Der Inception Report ist entscheidend für die Durchführung einer Evaluation. Durch ihn kann sichergestellt werden, dass der Auftrag richtig verstanden und die Evaluation in einer Intensität und Qualität durchgeführt wird, die den Ansprüchen der beauftragenden und gegebenenfalls der finanzierenden Organisation entsprechen. Außerdem können die Evaluator\*innen im Inception

Report auf ihre Bedarfe hinsichtlich benötigter Dokumente und eventueller Unterstützung bei Transport, Logistik etc. hinweisen. Auch eventuelle Schwierigkeiten und Grenzen können benannt werden, z. B. kann festgehalten werden, dass bestimmte Evaluationsfragen nicht beantwortet werden können.

Teil des Inception Reports sollte eine Evaluationsmatrix sein. Sie stellt dar, anhand welcher Informationsquellen und mithilfe welcher Methoden die einzelnen Evaluationsfragen beantwortet werden. Es gibt verschiedene Darstellungsmöglichkeiten der Evaluationsmatrix. Am Ende von Schritt 7 findet sich eine Mustergliederung für einen Inception Report mit einer Evaluationsmatrix.

## Vorgehen und Beteiligte

Der Inception Report wird nach dem Auftragsklärungsgespräch und der ersten Sichtung grundlegender Dokumente durch die Evaluator\*innen erstellt. Die beauftragende Organisation stimmt dem Inception Report schriftlich innerhalb einer vereinbarten Frist zu. Eine Begleitung durch externe Beratende, wie BUS (Beratungs- und Unterstützungsservices) ist möglich. Diese können

die Einschätzung zur Eignung der vorgeschlagenen Datenerhebungsmethoden, -instrumente und der Auswertungsmethoden sinnvoll unterstützen.

## ! Hinweise

- Ein Inception Report enthält noch keine Evaluationsergebnisse, erste Analysen zum Evaluationsgegenstand können jedoch Bestandteil sein.
- Es ist zu empfehlen, ausreichend Zeit für die Kommentierung des Inception Reports und den Abnahmeprozess einzuplanen.

## Links

AF-TERG (2024): Guidance Note: Inception Report. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG) (englisch)

[www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/AFBEFC.318Add.6-02.13.24.pdf](http://www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/AFBEFC.318Add.6-02.13.24.pdf)

International Labour Organization (2022): Checklist 4.8: Writing the Inception Report (englisch)

[www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_mas/@eval/documents/publication/wcms\\_746817.pdf](http://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_746817.pdf)

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Step 06: Inception Report (englisch, französisch)

[www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual](http://www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual)  
[www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation](http://www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation)

Nützliche Links zu Datenerhebungsmethoden/-instrumenten:

INTRAC (2019): M&E Universe: Data collection (englisch)  
[www.intrac.org/resources/me-universe-data-collection/](http://www.intrac.org/resources/me-universe-data-collection/)

Community Sustainability Engagement: Evaluation Toolbox (englisch)

[https://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=131](https://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=131)

DeGEval, Arbeitskreis Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (2021): Handreichung Remote Evaluation – Aus der Praxis für die Praxis (deutsch)

[www.degeval.org/fileadmin/content/ZO2\\_Arbeitskreise/AK\\_EPol/Handreichung\\_Remote\\_Evaluation\\_AK\\_Epol\\_HuHi\\_DeGEval\\_10\\_2021.pdf](http://www.degeval.org/fileadmin/content/ZO2_Arbeitskreise/AK_EPol/Handreichung_Remote_Evaluation_AK_Epol_HuHi_DeGEval_10_2021.pdf)

Partnerorganisationen von Brot für die Welt finden weitere Informationen zu diesem Thema im Online-Grundlagenkurs zu externen Projektevaluationen. Informationen über den Zugang zum Kurs finden sich im *Infoblatt*. Der Grundlagenkurs befindet sich auf dem Lernportal von Brot für die Welt:

<https://ewde-elearning.de/>



Download Word-Dokument

## Mustergliederung

### Inception Report für Evaluationen

#### 1. Kurzer Überblick über das zu bewertende Projekt und den Kontext

- Hintergrundinformationen über das zu evaluierende Projekt
- Ziel(e), Zielgruppen und zentrale Aktivitäten des Projekts
- Kontextbedingungen des Projekts

#### 2. Evaluationsziel und Zweck, Umfang sowie zentrale Fragen der Evaluation

#### 3. Verständnis des Evaluationsgegenstandes

- Strategien und Ansätze des zu evaluierenden Projekts
- Wirkungsgefüge/Theory of Change des Projekts

#### 4. Evaluationskonzeption und Methoden

- Datenerhebungsmethoden, um die Evaluationsfragen zu beantworten
- Qualitative und quantitative Analyseverfahren
- Stichprobenverfahren/Auswahl der zu befragenden Personen
- Mögliche Risiken für die Durchführung der Evaluation und Maßnahmen zur Risikominimierung

#### 5. Zeit- und Aktivitätenplan für die Durchführung der Evaluation

- Detaillierter Zeitplan für Datenerhebung, Analysen und Berichterstattung
- Ggf. Zeitplan für Aufenthalte für die Datenerhebung
- Ggf. detaillierter Arbeitsplan und Arbeitsteilung innerhalb des Teams

## Anlagen

Anlage A „Evaluationsmatrix“

Evaluationskriterien	Evaluationsfragen	Präzisierung der Evaluationsfragen und -unterfragen	Indikatoren/ Kriterien für die Bewertung	Informationsquellen	Methoden der Datenerhebung
Relevanz					
Kohärenz					
Effektivität					
Effizienz					
Impact					
Nachhaltigkeit					

Anlage B „Entwürfe der Erhebungsinstrumente“ (bspw. Fragebögen und Interviewleitfäden)

Anlage C „Vorläufiges Inhaltsverzeichnis des Evaluationsberichts“

Anlage D „Literaturverzeichnis“



## Schritt 8

# Begleitung beim Prozess der Datenerhebung

### Das Wichtigste in Kürze

1. **Es ist wichtig, dass die Evaluator\*innen Kontakt zu den relevanten Akteuren und Zugang zu relevanten Datenquellen erhalten.**
2. **Die Logistik der Datenerhebung sollte zwischen Evaluator\*innen und beauftragender Organisation abgesprochen werden.**
3. **In Kontexten mit schwieriger Sicherheitslage sollte ein Sicherheitsbriefing stattfinden.**

### Hintergrund

Für eine erfolgreiche Datenerhebung müssen die Kontextbedingungen beachtet werden und die Logistik gut vorbereitet sein. Deshalb müssen im Vorfeld zwischen Evaluator\*innen und beauftragender Organisation Absprachen zu Zuständigkeiten, Sicherheitsvorkehrungen und Verhaltensregeln getroffen werden. Die beauftragende Organisation sollte relevante Informationen mit den Evaluator\*innen teilen sowie Kontaktdaten bereitstellen und, wo sinnvoll, den Prozess logistisch unterstützen.

### Zweck

Die Unterstützung der Evaluator\*innen bei der Datenerhebung hat drei Funktionen:

1. den Zugang der Evaluator\*innen zu den relevanten Wissensträger\*innen, Akteuren und Datenquellen sicherzustellen und einen möglichst reibungslosen Ablauf der Datenerhebung zu gewährleisten.
2. die Bereitschaft und Motivation unter den relevanten Projektbeteiligten zu erhöhen, ihre Meinungen und Ansichten zum Projekt in Interviews und Diskussionen zu äußern. Dies schließt mit ein, dass die zu befragenden Personen vorab über Sinn und Zweck der Evaluation informiert werden und geeignete Gesprächstermine und -orte festgelegt werden.
3. die Sicherheit der Evaluator\*innen und aller in die Evaluation involvierten Personen während der Datenerhebungsphase soweit als möglich zu gewährleisten.



## Vorgehen und Beteiligte

### Link

Die Datenerhebung liegt in der Verantwortung der Evaluator\*innen. Es sollte zwischen der beauftragenden Organisation und den Evaluator\*innen abgesprochen werden, wie die logistische und die Terminkoordination, der Transport sowie die Kontaktaufnahme mit den Gesprächspartner\*innen erfolgt. Außerdem müssen geeignete Orte zur Durchführung von Interviews und Workshops identifiziert werden. Eine Ansprechperson aus dem Projektteam oder der beauftragenden Organisation sollte während des Prozesses der Datenerhebung für die Evaluator\*innen kontaktierbar sein, um etwaige Änderungen der Datenerhebung zu besprechen und ggf. koordinieren zu können.

Wenn die Datenerhebung in Gebieten mit schwieriger Sicherheitslage durchgeführt wird, sollten auch Absprachen zu Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden und ggf. eine Ansprechperson für Notfälle vereinbart werden.

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Step 07: Field Phase – Data Collection and Analysis (englisch, französisch)

[www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual](http://www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual)

[www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation](http://www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation)

### Hinweise

- Es ist wichtig, dass alle an der Evaluation beteiligten Personen verstehen, dass die Evaluation eine Gelegenheit ist, das Projekt oder zukünftige Projekte zu verbessern.
- Falls Gruppendiskussionen/-interviews oder Workshops organisiert werden, sollten die Evaluator\*innen und die beauftragende Einheit sich bezüglich der Teilnehmenden und der Gruppengröße gemeinsam besprechen.
- Wenn Übersetzer\*innen benötigt werden, sollten diese unabhängig vom Projekt und unparteiisch sein.
- Mitarbeitende des zu evaluierenden Projekts sollten nicht bei Interviews mit Zielgruppen und anderen Akteuren anwesend sein, da dies Einfluss auf die Gesprächsinhalte haben könnte.



## Schritt 9

# Diskussion vorläufiger Evaluationsergebnisse

### Das Wichtigste in Kürze

- 1. Vorläufige Evaluationsergebnisse sollten mit den an der Evaluation beteiligten Personen diskutiert und verifiziert werden.**
- 2. Die Diskussion der vorläufigen Ergebnisse kann sachlich unzutreffende Informationen sowie Unklarheiten und Missverständnisse aus der Datenerhebung beseitigen.**

### Hintergrund

Bei der Diskussion vorläufiger Evaluationsergebnisse stellen die Evaluator\*innen die vorläufigen Ergebnisse und ihre Schlussfolgerungen den Projektbeteiligten und der beauftragenden Organisation vor und diskutieren und verifizieren diese mit ihnen. Auf dieser Basis fließen notwendige Änderungen, Präzisierungen und/oder wichtige Punkte der Diskussion in den Evaluationsbericht ein.

### Zweck

Die Diskussion der vorläufigen Evaluationsergebnisse hat folgende Funktionen:

- Die am Projekt beteiligten Personen ziehen eigene Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen und teilen ihre Meinung über die vorläufigen Schlussfolgerungen und Empfehlungen mit.
- Die Projektbeteiligten und weitere an der Evaluation beteiligte Personen haben die Gelegenheit, Missverständnisse oder Fehlinformationen zu berichtigen.
- Die Evaluator\*innen können für sie noch unklare Punkte ansprechen und weitere Informationen erhalten, die für die Evaluation relevant sind.

### Vorgehen und Beteiligte

Bei der Diskussion der vorläufigen Ergebnisse können unterschiedliche Akteure beteiligt sein:

- Mitarbeitende des Projekts und der beauftragenden Organisation,
- Zielgruppen/Projektbeteiligte,
- weitere in die Evaluation involvierte Personen (z. B. Mitarbeitende von Organisationen, die zu ähnlichen Themen arbeiten, finanzierende Organisationen, Regierungsvertreter\*innen).

Falls für die Evaluation eine Begleitgruppe zur Steuerung und Begleitung des Evaluationsprozesses eingesetzt wurde, sollten die Mitglieder dieser Gruppe an der Diskussion der vorläufigen Ergebnisse teilnehmen. Idealerweise werden für die Diskussion alle Personen eingeladen, die bei der Durchführung der Evaluation mitgewirkt haben.

Wenn geplant ist, dass externe Berater\*innen, wie etwa BUS (Beratungs- und Unterstützungsservices), für die Nutzung der Ergebnisse und Empfehlungen herangezogen werden, sollten sie bereits in diesem Prozessschritt mit einbezogen werden.

Für die Diskussion der vorläufigen Ergebnisse sollte ein Zeitfenster zwischen zwei Stunden und einem Arbeitstag eingeplant werden, abhängig davon, ob auch gemeinsam Empfehlungen erarbeitet werden sollen. Die beauf-

tragende Organisation ist dafür verantwortlich, die entsprechenden Beteiligten rechtzeitig über den Termin zu informieren und einzuladen.

## ! Hinweise

- Zwischen beauftragender Organisation und den Evaluator\*innen sollte vereinbart werden, wer in die Diskussion eingebunden werden soll.
- Zu Beginn sollte klar kommuniziert werden, warum die vorläufigen Evaluationsergebnisse gemeinsam diskutiert werden. Sinn und Zweck ist es nicht, kritische Evaluationsergebnisse abzuschwächen. Die Diskussion sollte durch ein Klima der Kritikoffenheit sowie Reflektions- und Lernbereitschaft geprägt sein.
- Die Präsentations- und Diskussionsform zu den vorläufigen Ergebnissen sollte zwischen beauftragender Organisation und Evaluator\*innen zuvor abgestimmt werden.

## Links

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Step 08: Conduct debriefing (englisch, französisch)

[www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual](http://www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual)

[www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation](http://www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation)

Gullickson, A.; Stufflebeam, D. L. (2001): Feedback Workshop Checklist (englisch)

[www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf](http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf)



## Schritt 10

# Bewertung des Evaluationsberichts

### Das Wichtigste in Kürze

- 1. Formale und inhaltliche Vorgaben der ToR sollen im Evaluationsbericht eingehalten werden.**
- 2. Der Entwurf des Evaluationsberichts kann und sollte kommentiert werden.**
- 3. Faktisch falsche Aussagen müssen durch den/die Evaluator\*innen geändert werden.**

### Hintergrund

Der Evaluationsbericht wird durch den/die Evaluator\*innen in Form einer Entwurfsfassung eingereicht, die dann von allen relevanten Beteiligten (einschließlich der finanzierenden Organisationen) gelesen, kommentiert und den Evaluator\*innen zur Überarbeitung zurückgegeben wird. Dabei können eine mangelnde Detailtiefe von Analysen beanstandet werden und eine Bitte um Nachschärfung durch die Evaluator\*innen erfolgen. Auch etwaige formale Mindestanforderungen an den Bericht, z. B. das Vorhandensein einer Zusammenfassung, sollten geprüft werden. Die Kommentierung des Berichtsentwurfs erfordert zeitliche Ressourcen und Absprachen unter den Beteiligten.

### Zweck

Dieser Schritt hat die Funktion, die sachliche Richtigkeit und Vollständigkeit von Aussagen und Beschreibungen zu überprüfen und, falls nötig, zu korrigieren oder zu ergänzen. Darüber hinaus sollte kritisch geprüft werden, ob die Qualitätsanforderungen an eine Evaluation und an den Evaluationsbericht berücksichtigt sind. Insbesondere geht es um die Prüfung, ob die Fragen aus den ToR beantwortet und das im Inception Report vereinbarte Vorgehen eingehalten wurde. Die Bewertungen und Schlussfolgerungen liegen in der Zuständigkeit der unabhängigen Evaluator\*innen.



## Vorgehen und Beteiligte

Der Entwurf des Evaluationsberichts wird mindestens von der beauftragenden Organisation gelesen und schriftlich kommentiert. Idealerweise lesen und kommentieren den Bericht all jene Personen, die mit den Evaluationsergebnissen und -empfehlungen weiterarbeiten und davon profitieren sollen. Die Evaluator\*innen müssen die Kommentare in adäquater Form im Evaluationsbericht berücksichtigen. Der Evaluationsbericht wird anschließend durch die beauftragende Organisation abgenommen.

Die Ansprechperson aufseiten der beauftragenden Organisation sollte das Feedback zum Berichtsentwurf koordinieren, sammeln und – falls nötig – sich widersprechende Kommentare im Vorfeld abklären. Für die Bewertung des Evaluationsberichts kann das unten aufgeführte Musterraster verwendet werden. Es kann mit den Evaluator\*innen als Orientierungshilfe geteilt werden.



### Hinweis

Nur Evaluationsberichte im Entwurfsstadium können kommentiert und durch die Evaluator\*innen geändert werden. Sobald der Evaluationsbericht formal abgenommen ist, sind keine Änderungen mehr möglich.

### Links

Better Evaluation: Reporting (englisch, französisch)  
[www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/reporting](http://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/reporting)

AF-TERG (2024): Guidance Note: Evaluation Reporting. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG) (englisch)  
[www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/2023-03-06-AFBEFC.31.8.Add.3-EPG-Development-Annex-3-Draft-GN-Eval-Budgeting.pdf](http://www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/2023-03-06-AFBEFC.31.8.Add.3-EPG-Development-Annex-3-Draft-GN-Eval-Budgeting.pdf)



Download Word-Dokument

### Musterraster zur Beurteilung von Evaluationsberichten

Nr.	Kriterium	Bewertung			Bemerkungen
		Ja	Nein	Teils	
<b>Formale Kriterien</b>					
1	Deckblatt vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	Darauf sind folgende Angaben zu finden:				
	▪ Projekttitle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Projektnummer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Projektträger*in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Name Evaluator*in/der einzelnen Teammitglieder (Autor*innen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Datum des Berichts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Region/Land	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Version des Berichts (z.B. Entwurfsfassung oder finaler Evaluationsbericht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	Inhaltsverzeichnis mit Seitenangaben vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	Abkürzungsverzeichnis vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	Zusammenfassung mit Beschreibung des Evaluationsgegenstandes (bspw. des zu evaluierenden Projekts) und zentralen Ergebnissen und Empfehlungen liegt vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Im Anhang finden sich die ToR, eine Auflistung der interviewten Personen, gesichtete Dokumente und Datenquellen, der Zeitplan, evtl. auch eine Theory of Change (ToC) oder ein Logframe und die Erhebungsinstrumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Schriftart und -größe sind angemessen. Anordnung von Texten, Bildern und anderen grafischen Elementen ist gelungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Klare Sprache; Rechtschreibung und Grammatik sind beachtet, der Bericht ist insgesamt gut lesbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Berichtsumfang ist angemessen – nur so lang wie nötig, um Sachverhalte und Empfehlungen verständlich darzustellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Inhaltliche Kriterien</b>					
10	Struktur des Berichts ist logisch und nachvollziehbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Alle Fragen aus den ToR sind beantwortet. Eventuelle Abweichungen sind benannt und ausreichend begründet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12	Evaluationsgegenstand und Evaluationsziele sind verständlich beschrieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	Vereinbarte DAC-Kriterien (Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkung, und/oder Nachhaltigkeit) sind bearbeitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Vereinbarte Querschnittsthemen sind berücksichtigt (z.B. Gender, Umweltwirkungen, Inklusion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Äußerungen und Sichtweisen der befragten Akteure sind anonymisiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Positionen und Perspektiven der befragten Akteure sind neutral und ausgewogen dargestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	Wo möglich und sinnvoll, sind Daten desaggregiert (bspw. nach Geschlecht oder Alter) dargestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Verwendete Methodik der Datenerhebung und -analyse ist nachvollziehbar beschrieben. Damit einhergehende Einschränkungen bei der Bewertung sind benannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Ergebnisse sind begründet und beziehen sich auf die Evaluationsfragen und den Evaluationsgegenstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Empfehlungen				
	▪ sind klar von den Ergebnissen getrennt, d.h. in einem separaten Abschnitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ basieren klar auf bestimmten Ergebnissen und greifen identifizierte Potenziale oder Risiken auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ sind adressiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ sind konkret und umsetzbar/realistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ sind praktikabel in ihrer Anzahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ sind priorisiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Download Word-Dokument

### **Mustergliederung Evaluationsbericht**

Die im Folgenden aufgeführten Punkte sind die Minimalbestandteile eines Evaluationsberichts, Querschnittsthemen sollten, wo sinnvoll, berücksichtigt werden.

---

#### **Deckblatt**

- Projekttitel
- Projektnummer
- Projektträger\*in
- Evaluator\*innen (Autor\*innen)
- Datum des Berichts
- Region/Land
- evtl. Laufzeit des Projekts

---

#### **Inhaltsverzeichnis**

---

#### **Abkürzungsverzeichnis**

---

#### **Zusammenfassung**

- Kurze Darstellung des Evaluationsgegenstandes, evtl. inklusive wesentlicher Rahmenbedingungen
- Kurze Information zur Evaluation: Anlass und Ziel, Zeitraum der Untersuchung
- Zentrale Evaluationsergebnisse
- Zentrale Empfehlungen

---

#### **1. Kurzbeschreibung des Evaluationsgegenstandes**

- Projekt(e)/-komponenten, die evaluiert wurden (z.B. Projektstrategien, Projektziele, Zielgruppen)
- Durchführungsorganisation, Laufzeit, finanzierende Organisationen
- Zeitpunkt der Evaluation im Projektverlauf

---

#### **2. Rahmenbedingungen (nur soweit relevant für den Evaluationsgegenstand)**

- Politische, wirtschaftliche, ökologische, gesellschaftliche und soziokulturelle Faktoren, die den Projekterfolg begünstigen oder behindern
- Relevante Aktivitäten anderer Organisationen (z.B. staatliche, zivilgesellschaftliche, privatwirtschaftliche Akteure)
- Rolle staatlicher Akteure

---

#### **3. Beschreibung der Evaluation und der angewendeten Methodik**

- Methodik der Datenerhebung und -analyse
  - Eingebundene Personengruppen, Anzahl der Beteiligten (Stichprobe und Stichprobenverfahren)
  - Limitierungen der angewandten Methodik und Implikationen für die Evaluationsergebnisse
-

**4. Ergebnisse (entlang der in den ToR genannten Evaluationskriterien)**

- 4.1 Relevanz
  - 4.2 Kohärenz
  - 4.3 Effektivität
  - 4.4 Effizienz
  - 4.5 Entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)
  - 4.6 Nachhaltigkeit
- 

**5. Schlussfolgerungen (lessons learned)**

---

**6. Empfehlungen (auf Ergebnissen basierend, realistisch, spezifisch und adressiert)**

---

**7. Anhang**

- Terms of Reference
- Zeitplan und Arbeitsablauf
- Quellen (Gesprächspartner\*innen, gesichtete Projektdokumente sowie Fachliteratur)
- Evaluationsmatrix
- Erhebungsinstrumente (bspw. Fragebögen und Interviewleitfäden)
- Evtl. detaillierte desaggregierte Datenanalyse (Tabellen und Grafiken)
- Evtl. Theory of Change (ToC) oder Logframe des Projekts sowie weitere relevante Darstellungen



## Schritt 11

# Kommunikation und Nutzung von Evaluationsergebnissen und Empfehlungen

### Das Wichtigste in Kürze

1. **Evaluationsergebnisse und Empfehlungen sollten mit relevanten Akteuren in geeigneter Form geteilt werden.**
2. **Die Ergebnisse und Empfehlungen sollten mit unterschiedlichen Akteursgruppen reflektiert und diskutiert werden.**
3. **Der Umgang mit angenommenen Evaluationsempfehlungen sollte in einem Umsetzungsplan festgehalten werden.**

## Hintergrund

Evaluationen entfalten ihren zentralen Mehrwert durch ihre Nutzung, das Lernen und die damit verbundene Verbesserung von Projekten. Kommunikation und Nutzung von Evaluationsergebnissen sind eng miteinander verknüpft. Schon während der Evaluationsplanung sollte die beauftragende Organisation überlegen, wer über die Evaluationsergebnisse und Empfehlungen später informiert werden sollte und welche Kommunikationsformen sich für welche Adressat\*innen eignen. Nicht nur mit den direkt am Projekt Beteiligten, sondern auch mit weiteren Akteuren (z. B. interessierte Öffentlichkeit, finanzierende Organisationen) sollten Evaluationsergebnisse und Empfehlungen geteilt werden. Neben der Kommunikation der Evaluationsergebnisse ist die Auseinandersetzung mit den Empfehlungen wichtig.

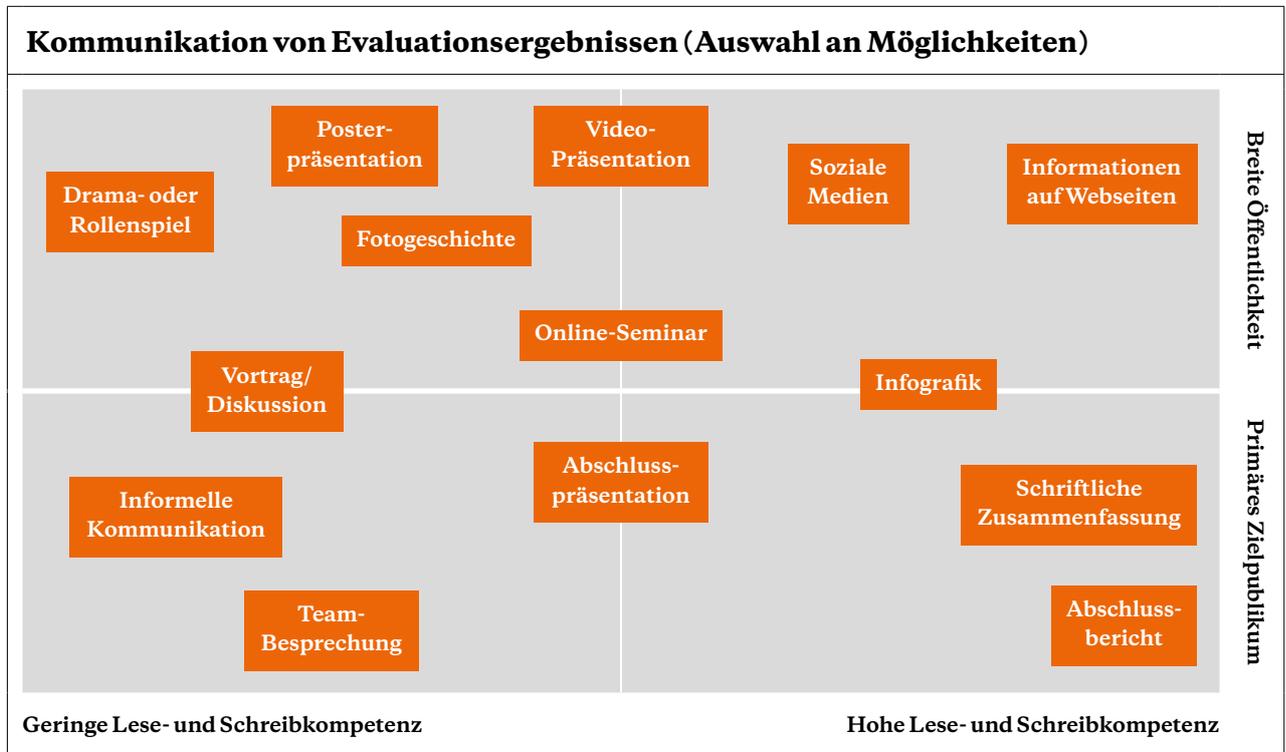
## Zweck

Dieser Schritt verfolgt das Ziel, Evaluationen zur Steuerung, zum Lernen und für die Rechenschaftslegung zu nutzen. Empfehlungen und Ergebnisse können und sollten bei Anpassungen im Projektverlauf und/oder der Konzipierung von Folgeprojekten berücksichtigt werden.

## Vorgehen und Beteiligte

Die am Projekt Beteiligten (u. a. Vertreter\*innen der Zielgruppe, der Partnerorganisation, der finanzierenden Organisation) sollen die Gelegenheit erhalten, die Evaluationsergebnisse und Empfehlungen zu reflektieren und zu diskutieren. Form und Inhalte der Kommunikation hängen von den Adressat\*innen ab. Bei der Auswahl sollten deren jeweilige Kommunikationspräferenzen berücksichtigt werden. Es sollte auch überlegt werden, wie Informationen barrierefrei weitergegeben und bspw. auch für Interessierte mit Hör- oder Sehbehinderungen zugänglich gemacht werden können. Die folgende Abbildung zeigt Möglichkeiten, in welcher Form Evaluationsergebnisse an unterschiedliche Adressat\*innengruppen kommuniziert werden können.

**Neben dem klassischen Evaluationsbericht können Ergebnisse und Empfehlungen u. a. auch über Infografiken, Kurzmeldungen in Newslettern, durch Webseiten oder über visuelle Formate wie Videobotschaften und Poster übermittelt werden.**



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Am Ende eines jeden Evaluationsprozesses sollte ein Umsetzungsplan erstellt werden, der definiert, wie von wem und in welchem Zeitraum die angenommenen Evaluationsempfehlungen umgesetzt werden und wer den Prozess der Umsetzung begleitet. Werden einzelne Empfehlungen von den Beteiligten nicht oder nur teilweise angenommen, sollte dies kurz begründet und dokumentiert werden (siehe Muster Umsetzungsplan am Ende von Schritt 11). Es empfiehlt sich, die definierten Umsetzungsschritte nach Wichtigkeit zu priorisieren. Über die Empfehlungen hinaus können manchmal weitere Handlungsbedarfe aus den Evaluationsergebnissen abgeleitet werden. Diese sollten dann ebenfalls in den Umsetzungsplan aufgenommen werden. Bei der Erstellung des Umsetzungsplans sollten die beauftragende Organisation sowie alle relevanten Beteiligten, an die sich die Empfehlungen richten, einbezogen sein.

Externe Beratende, bspw. BUS (Beratungs- und Unterstützungsservices), können die beauftragende Organisation in Lernworkshops und bei der Ausgestaltung des Umsetzungsplans unterstützen.

## Hinweise

- Lernen findet nicht nur am Ende einer Evaluation statt. Regelmäßige Reflexionen über Monitoring- und Evaluationsdaten sind wichtig. Die Einbindung von Lernveranstaltungen in den Projektzyklus ist entscheidend.
- Empfehlungen sollten, soweit möglich, in Planungs- oder Strategiedokumente integriert werden.
- Bei der Umsetzung von Evaluationsempfehlungen handelt es sich um einen Prozess, für den genügend zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen eingeplant werden sollten.
- Zusätzliche Kosten für die Kommunikation und Diskussion der Evaluationsergebnisse (bspw. für Veranstaltungs-, Druck- sowie Übersetzungskosten) müssen im Projektbudget berücksichtigt werden.

Links

Better Evaluation (2018): Three templates for effective communications planning (englisch)  
[www.betterevaluation.org/blog/three-templates-for-effective-communications-planning](http://www.betterevaluation.org/blog/three-templates-for-effective-communications-planning)

Better Evaluation: Support the use of evaluation findings (englisch, französisch)  
[www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/distribution-learnings/support-use-evaluation-findings](http://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/distribution-learnings/support-use-evaluation-findings)

CIPP (2017): Effectively Communicating Evaluation Findings (englisch)  
<https://cippsite.org/wp-content/uploads/2022/07/CIPP-TA-Product-Effectively-Communicating-Evaluation-Findings.pdf>

Partnerorganisationen von Brot für die Welt finden weitere Informationen zu diesem Thema im Online-Grundlagenkurs zu externen Projektevaluationen. Informationen über den Zugang zum Kurs finden sich im *Infoblatt*. Der Grundlagenkurs befindet sich auf dem Lernportal von Brot für die Welt:  
<https://ewde-elearning.de/>

O'Neil, Glenn (2017): A Guide: Integrating communication in evaluation (englisch)  
[www.owlre.com/wp-content/uploads/2019/08/A\\_guide\\_integrating\\_communication\\_in\\_evaluation\\_FINAL.pdf](http://www.owlre.com/wp-content/uploads/2019/08/A_guide_integrating_communication_in_evaluation_FINAL.pdf)

Download Word-Dokument

**Muster für Umsetzungsplan**

Datum:	
Titel der Evaluation:	
Gesamtverantwortung/Federführung seitens beauftragender Organisation:	
Datum des Evaluationsberichts:	
An der Erarbeitung des Umsetzungsplans Beteiligte:	
Verantwortung Monitoring Umsetzungsplan:	

Kurzinformationen zum Evaluationsgegenstand: [v.a. wichtig, wenn die Evaluation einen bestimmten Fokus hatte, nur Teile eines Projektes evaluiert wurden oder es sich um eine Querschnitts- oder Instrumentenevaluation handelt]

Empfehlungen aus dem Evaluationsbericht / Ergebnisse, die Handlungsbedarf erfordern	Wird Empfehlung geteilt?			Bei „ja“: Nennung wichtiger Teilschritte zur Umsetzung der Empfehlung Bei „teils“ oder „nein“: Begründung, warum Empfehlung nicht umgesetzt werden kann, ggf. Alternativvorschläge (mit Teilschritten)	(Bis) wann (M/J)	Verantwortung	Monitoring: Stand der Umsetzung
	ja	teils	nein				
<i>Empfehlung 1:</i> [Text/Zitat aus dem Evaluationsbericht]							
<i>Empfehlung 2:</i> [Text/Zitat aus dem Evaluationsbericht]							
<i>Empfehlung 3:</i> [Text/Zitat aus dem Evaluationsbericht]							
<i>Empfehlung 4:</i> [Text/Zitat aus dem Evaluationsbericht]							
<i>Empfehlung 5:</i> [Text/Zitat aus dem Evaluationsbericht]							
:							

