

Evaluationskonzept

Beauftragung und Begleitung von Evaluationen und Lernen aus deren Ergebnissen



Herausgeber

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

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Telefon +49 30 65211 0
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Autorin Rosilin Bock

Redaktion Dietmar Mälzer,
Friederike Subklew-Sehume

Layout János Theil

Grafiken János Theil

Cover Katrin Schierloh

Berlin, November 2017

Evaluationskonzept

Beauftragung und Begleitung von Evaluationen und Lernen
aus deren Ergebnissen

Inhalt

1.	Einleitung	5
2.	Evaluation im Selbstverständnis bei Brot für die Welt	6
3.	Wozu wird evaluiert?	9
3.1	Lernen der beteiligten Akteure	9
3.2	Lernen aus den verschiedenen Evaluationsarten	11
4.	Wie wird evaluiert?	13
4.1	Zeitpunkte einer Evaluation	13
4.2	Evaluationsansätze	13
4.3	Methodeneinsatz	15
5.	Mit welchem Qualitätsanspruch wird evaluiert?	17
5.1	Standards der DeGEval und Prinzipien der OECD/DAC	17
5.2	Evaluationskriterien der OECD/DAC	18
5.3	Querschnittsthemen	19
5.4	Zusätzliche Kriterien für Evaluationen in der humanitären Hilfe	20
5.5	Evaluationen von Projekten, die durch das BMZ gefördert werden	20
5.6	Evaluationen bei der Diakonie Katastrophenhilfe	21
5.7	Evaluationen bei der Inlandsförderung	21
5.8	Evaluationen von Projekten, die durch andere Mittelquellen gefördert werden	22
6.	Wer hat welche Rolle bei Evaluationen?	23
6.1	Projektevaluationen	23
6.2	Projektübergreifende Evaluationen	24
6.3	Gemeinschaftsevaluationen	24
	Literatur	30

Kapitel 1

Einleitung

Als lernende Organisation stellt sich Brot für die Welt zusammen mit seinen Partnerorganisationen immer wieder die grundlegenden Fragen:

- Tun wir das Richtige?
- Erreichen wir die konkreten Ziele unseres Handelns?
- Beeinflussen wir mit unserer Arbeit das gesellschaftliche und ökonomische Umfeld in dem Maße, wie wir es beabsichtigen?
- Welche Wirkungen hat Brot für die Welt mit seinen spezifischen Ansätzen erzielt?
- Sind die erzielten Wirkungen von Dauer?
- Inwieweit und in welchem Maße hat Brot für die Welt Einfluss auf politische Debatten genommen?¹

Seit den 1980er Jahren ist **Evaluation ein wesentliches Element der Qualitätssicherung in den kirchlichen Hilfswerken**, um einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen zu leisten. Evaluation als Steuerungsinstrument soll „Meinung und Behauptungen durch Nachweise, Subjektivität durch Objektivität ersetzen“.² Seit über zwanzig Jahren haben sich Brot für die Welt und seine Vorgängerinstitutionen mit dem Instrument Evaluation auseinandergesetzt. Sie haben es professionalisiert und auf die Bedürfnisse des Hauses hin optimiert. Dies verdeutlicht vor allem die institutionelle Verankerung einer Evaluationseinheit, die seit 2010 in einer Stabsstelle angesiedelt ist. Die Trennung der Evaluationseinheit von der operativen Projektarbeit trägt dazu bei, Unabhängigkeit zu gewährleisten.

Dieses Evaluationskonzept knüpft an die Erfahrungen und die Tradition von Evaluation in den Vorgängerwerken Ökumenische Diakonie (im Folgenden OED) (Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe) und Evangelischer Entwicklungsdienst (im Folgenden EED) an. Es bildet ab, wie sich das Instrument Evaluation seit der Fusion im Jahr 2012 weiterentwickelt hat. Zudem stellt es die **verbindlichen Richtlinien und Verfahren** für extern durchgeführte Evaluationen im Auftrag von Brot für die Welt sowie der Partnerorganisationen dar. Es ist verbindlich für Mitarbeitende von Brot für die Welt³ und der Diakonie Katastrophenhilfe ebenso wie

für alle Partnerorganisationen und externen Gutachter/-innen, die mit der Durchführung von Evaluationen beauftragt werden.

1 About, Agnes (2008): Geleitwort. In: Brot für die Welt (Hrsg.): Fünf Jahrzehnte kirchliche Entwicklungszusammenarbeit. Wirkungen-Erfahrungen-Lernprozesse, Frankfurt am Main, S. 9.

2 Emert, Karl (2008): Triffst du nur das Zauberwort: Einleitende Worte. In: Ermert, Karl (Hrsg.): Evaluation als Grundlage und Instrument kulturpolitischer Steuerung. Wolfenbüttler Akademietexte, Band 34, Bundesakademie für kulturelle Bildung, Wolfenbüttel, S. 5.

3 Dies schließt die Mitarbeitenden der Verbindungsstellen (VEST) mit ein.

Kapitel 2

Evaluation im Selbstverständnis bei Brot für die Welt

Die großen internationalen Entwicklungsorganisationen, wie die Weltbank und die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), sowie die staatlichen und halbstaatlichen Entwicklungsinstitutionen – z. B. die United States Agency for International Development (USAID), das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) –, haben Evaluationen im Entwicklungssektor eingeführt und zu deren Verbreitung und Akzeptanz beigetragen. Evaluationskonzepte entstanden in den 1960er und 1970er Jahren in erster Linie als Antwort auf die Anforderungen staatlicher Großprojekte und den damit verbundenen kapitalintensiven wachstums- und technologieorientierten Entwicklungsvorhaben.⁴

Brot für die Welt implementiert keine Projekte selbst; es sind die **Partnerorganisationen**, die diese **in Eigenverantwortung** durchführen. Hier kann das Werk auf fast **60 Jahre der Zusammenarbeit** mit den Partnerkirchen und Partnerorganisationen des Südens und Nordens zurückblicken. Die Partnerorientierung ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal für Brot für die Welt.

Das Instrument der Evaluation wurde in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit lange Zeit als nur bedingt hilfreich eingestuft, auch weil in den Grundlinien der Bundesregierung Evaluation mit Erfolgskontrolle gleichgesetzt wird. Die Anwendung eines so verstandenen Konzepts der Erfolgskontrolle – so die Positionierung der kirchlichen Hilfswerke im Jahr 1986 – „würde den Partner wenig **Spielraum für echte Mitwirkung** geben“⁵ und galt als nicht vereinbar mit einem **Partnerschaftsverständnis**, das auf Eigenverantwortung und Mitwirkung basiert. Die mit der Verabschiedung der Millennium Development Goals angestoßene Debatte um *Aid Effectiveness* bzw. *Development Effectiveness*⁶ in den ersten Jahren nach der Jahrtausendwende brachte jedoch eine neue Sichtweise auf die Relevanz und den Mehrwert von Evaluationen.

Ein Meilenstein für den OED und den EED im Rahmen dieser Entwicklung ist das gemeinsame **Konzept für Wirkungsorientierung**⁷ aus dem Jahr 2010. Seither ist es beiden Häusern ein geschäftspolitisches Anliegen alle Projekte auf ihre Wirkung hin zu planen und durchzuführen.

Kernidee der Wirkungsorientierung ist die systematische Ausrichtung aller Aktivitäten bzw. des jeweiligen Projekts darauf, positive Wirkungen (Wirkungsziele) zu erreichen und Wirkungen – positive und negative, kurz- und langfristige, intendierte sowie nicht-intendierte – prüfend im Blick zu behalten und **transparent** zu machen.

Die Umsetzung dieses Konzepts erforderte die Anpassung der bestehenden **PME-Systeme**⁸ auf Partnerseite, z. B. die Einführung neuer Planungs- und Berichtsformate und **Partnerschaftsqualifizierungen**. Mit dem Aufbau eines Multiplikatorensystems sowie regelmäßigen **Schulungsangeboten für Mitarbeitende** hat Brot für die Welt seine Partnerorganisationen dabei unterstützt. Heute ist die Wirkungsorientierung in allen Schritten des Projektzyklus bei Brot für die Welt verankert.

Ein zentrales Element in der Wirkungsorientierung ist die **Evaluation**, die jenseits des regulären **Wirkungsmonitorings** die langfristige Perspektive und grundsätzlichen Fragestellungen im Blick hat. Während die Partnerorganisationen von Brot für die Welt das Monitoring in der Regel selbst durchführen, zeichnen sich Evaluationen durch eine nachweislich größere Unabhängigkeit in ihrer Beurteilung aus.

Vorhandene Monitoringdaten liefern den Gutachter/-innen wichtige Informationen zum Stand der Wirkungserreichung eines Projekts. Aus diesem Grund steht bei Evaluationen immer mehr im Fokus, PME-Systeme seitens der Gutachter/-innen schriftlich zu reflektieren, um so gezielt einen Beitrag zur Verankerung eines

4 Dütting, Martin/Kasch, Volker et al. (1992): Evaluierung in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit. Hrsg. von AGKED/Misereor. Stuttgart/Aachen, S. 12.

5 Dütting/Kasch (1992), S. 20.

6 Diese Debatte wurde weltweit durch die Verabschiedung der Istanbul-Prinzipien sowie der Busan-Erklärung vorangetrieben. Zu nennen sind hier zudem die seit 2003 stattgefundenen hochrangigen Foren der Geber- und Partnerländer sowie der Zivilgesellschaft zur Wirksamkeit von Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit in Rom (2003), Paris (2005), Accra (2008), Istanbul (2010) sowie Siem Reap und Busan (2011). Vgl. Lanzet, Peter/Bilinski, Merle (2011): Auf dem Weg nach Busan: Der internationale Dialog zur Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit. Hrsg. von VENRO. Bonn/Berlin.

7 Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe/Evangelischer Entwicklungsdienst (2010): Gemeinsames Konzept zur Verankerung und Ausrichtung der Wirkungsorientierung in der Ökumenischen Diakonie (OED) und dem Evangelischen Entwicklungsdienst (EED). Bonn/Stuttgart, S. 2.

8 Brot für die Welt (2013): Beratungsansatz – Arbeitsbereich Wirkungsorientierung, S. 4.

wirkungsorientierten Monitoringsystems bei Partnerorganisationen zu leisten.

Die Erarbeitung **partizipativer Monitoring- und Evaluationsmethoden**⁹ seit den 1990er Jahren förderte sowohl die Selbstkontrolle und Reflexionsprozesse auf der Ebene der Zielgruppen, der Partnerorganisationen mit ihren Stakeholdern als auch von Brot für die Welt selbst und somit das gemeinsame Lernen von- und miteinander.¹⁰

Was Brot für die Welt heute ausmacht

Die Verschränkung aus Rechenschaftslegung und Lerncharakter der Evaluation ist heute Realität bei Brot für die Welt. **Jedes Jahr werden bei Brot für die Welt mehr als 100 Evaluationen** von laufenden Projekten von externen Gutachter/-innen durchgeführt. Diese Evaluationen liegen in der Verantwortung der Partnerorganisationen, sie werden von ihnen geplant, beauftragt und begleitet. Brot für die Welt kann jedoch bei den Projekten, die es fördert, auf den gesamten Prozess der Evaluation über ein Vetorecht Einfluss nehmen. Zudem sind für die Durchführung von Evaluationen je nach Projektart verpflichtende Zeitpunkte festgeschrieben, ebenso wie die Erstellung eines Umsetzungsplans und die Umsetzung von angenommenen Empfehlungen.

Das **Instrument der projektübergreifenden Evaluationen**, die mehr als ein Projekt als Untersuchungsgegenstand haben, hat über die Jahre einen immer größeren Stellenwert für Brot für die Welt erhalten. Es wurde fortlaufend differenziert und auf die entsprechenden Untersuchungsgegenstände methodisch angepasst. **Heute begleitet Brot für die Welt jedes Jahr etwa vier projektübergreifende Evaluationen**, die eine ausgewogene Mischung der folgenden Evaluationsarten berücksichtigen.

9 Dazu gehörte das von der kirchennahen Beratungsfirma FAKT entwickelte Konzept des Participatory Impact Monitoring 1996 zum Aufbau eines Wirkungsmonitorings, vgl. <http://www.ngo-ideas.net/home/> (abgerufen am 24.03.2016) und die darauf folgende Entwicklung von NGO IDEAS, einer Kooperation von 40 Nichtregierungsorganisationen (NRO) des Südens und 14 deutschen NRO, an der die Ökumenische Diakonie beteiligt war. Gleichfalls wegweisend waren der mehrjährige Dialogprozess und die Kooperation von 14 ökumenischen Organisationen aus Nord und Süd, die zur Publikation des im Jahre 2000 erschienenen Buchs „Building Bridges in PME“ führten. Vgl. Interchurch Organisation for Development Cooperation (2000): Building bridges in PME: Guidelines for good practice in the planning, monitoring and evaluation of community-based development projects implemented by Southern NGOs with support from European Ecumenical Agencies.

10 Gohl, Eberhard (2008): Handreichung zur Umsetzung des Konzeptentwurfs bei Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe. Brot für die Welt. Stuttgart, S. 21.

Tabelle 1: Arten projektübergreifender Evaluationen

Art	Untersuchungsgegenstand	Beispiele
Programm-evaluationen	bewerten mehrere Projekte, die zusammen ein Programm bilden.	Studierendenbegleitprogramm
Unternehmens-strategische Evaluationen	bewerten den Einsatz eines Instruments der Entwicklungszusammenarbeit oder von Brot für die Welt sowie hausinterne Strategien, Policies und Strukturen.	Eine bestimmte Werbekampagne der Öffentlichkeitsarbeit; eine Bildungsmaßnahme des Referats Gemeinde und Bildung; Lobbyaktivitäten der Politikabteilung
Meta-Evaluationen¹¹	bewerten die Qualität von Projektevaluationen und/oder Leistungen der Gutachter/-innen	Meta-Evaluation der Projektevaluationen 2015/2016
Querschnitts-evaluationen	bewerten mehrere Projekte oder Programme hinsichtlich einer bestimmten Fragestellung oder Thematik. Oft richten sie sich an einen bestimmten Sektor, z. B. berufliche Bildung in Westafrika. Sie können jedoch auch eine Maßnahmenart betreffen.	Lobby- und Advocacy Arbeit für eine stärker auf Armutsorientierung ausgerichtete Politik; Ebola Response der Diakonie Katastrophenhilfe
Förderbereichs-evaluationen (FBE)	bewerten Projekte eines Förderbereichs und sind zwischen dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und den kirchlichen Zentralstellen für Entwicklungszusammenarbeit als ein gemeinsames Instrument zur Erfolgskontrolle der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit vereinbart.	FBE Gesundheit; FBE Berufliche Bildung; FBE Menschenrechte

Bei der Auswahl von Gutachter/-innen für Evaluationen achtet Brot für die Welt auf:

- den Einsatz von **Gutachter/-innen aus dem globalen Süden und Norden**,
- die Berücksichtigung der **Querschnittsthemen** Gender, Inklusion und Umweltwirkungen,
- eine **Balance zwischen männlichen Gutachtern und weiblichen Gutachterinnen**,
- den **partizipativen Charakter** der Evaluationen und
- eine **ethische Erhebungspraxis**, welche die Menschenrechte und die Würde aller Beteiligten respektiert.

¹¹ Nach OECD/DAC ist eine Meta-Evaluation zudem eine Form der Evaluation, bei der die Feststellungen einer Reihe von Evaluationen zusammengefasst werden. OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management, S. 35.

Kapitel 3

Wozu wird evaluiert?

Rechenschaftslegung und Lernen aus Evaluationen

Evaluation wird von der **OECD** als Prozess definiert, „in dem der Wert oder die Signifikanz einer Aktivität, einer Politik oder eines Programms bestimmt werden, mit anderen Worten eine möglichst systematische und objektive Bewertung einer geplanten, laufenden oder bereits abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahme.“¹²

Brot für die Welt und die Diakonie Katastrophenhilfe nutzen Evaluationen, um aus Erfahrungen zu lernen, entwicklungspolitische und humanitäre Qualitätskriterien zu sichern, die Wirksamkeit von Maßnahmen zu verbessern, die Arbeit weiterzuentwickeln und effektiver zu gestalten sowie ihren Mittelgebern gegenüber Rechenschaft leisten zu können.

Rechenschaftslegung

Die Partnerorganisationen sind verpflichtet eine **Erfolgskontrolle**¹³ zu den von Brot für die Welt finanzierten Projekten und Programmen durchzuführen und deren Zielgruppen über den Erfolg und den Fortschritt der Maßnahmen zu informieren. Das Werk wiederum legt Rechenschaft gegenüber seinen Mittelgebern - den Spendenden, den Gliedkirchen, den staatlichen oder den multinationalen Institutionen bzw. Organisationen - ab.

Brot für die Welt ist bestrebt, der Öffentlichkeit seine Rechenschaftslegung transparent darzulegen - je nach Erkenntnisinteresse der Zielgruppe beispielsweise durch Artikel auf der Website, im Jahresbericht für Spendende oder durch das Berichtswesen an verschiedene Geber.

Lernen

Evaluationen ermöglichen es Brot für die Welt sowie seinen Partnerorganisationen die eigene Arbeit zu überprüfen, zu bewerten und zu verbessern. Evaluationsergebnisse leisten zudem einen Beitrag zur Gestaltung zukünftiger Kooperationen mit Partnerorganisationen.

3.1 Lernen der beteiligten Akteure

Brot für die Welt möchte gemeinsam mit den Partnerorganisationen aus guten und auch aus weniger guten Beispielen in der Projektarbeit lernen und die Ergebnisse teilen.

a) Lernen bei Zielgruppen

Brot für die Welt setzt auf partizipative Ansätze in der Evaluation. Das evangelische Hilfswerk strebt an, dass die Zielgruppe nicht nur Beobachtungsobjekt einer Evaluation ist, sondern sich **partizipativ** in den Prozess einbringt. Die Zielgruppen sind idealerweise in die Evaluation eingebunden, leisten mit ihrem Erkenntnisinteresse und ihrer Sichtweise Beiträge und werden über die Ergebnisse informiert. Durch den Einsatz von partizipativen Evaluationsmethoden erfolgt eine systematische Auswertung der Projekte mit den Zielgruppen, sodass in der Reflexion Anregungen, Erfolge und Misserfolge eines Projektes formuliert und die Erkenntnisse direkt an die Beteiligten zurückgegeben werden können. So trägt neben den Ergebnissen auch der Evaluationsprozess selbst zur Stärkung der Zielgruppe, zum Ownership und zur Nachhaltigkeit eines Projekts bei.

¹² OECD/DAC (2009), S. 27 f. Der Fachausschuss für Entwicklungszusammenarbeit (Development Assistance Committee - DAC) der OECD legt die verbindlichen Qualitätsstandards für die Entwicklungszusammenarbeit und die Erarbeitung und Abstimmung von Grundsätzen und Leitlinien für wichtige Bereiche der Entwicklungspolitik der Mitgliedsländer fest.

¹³ Die Erfolgskontrolle ist in den „Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen“ des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2009, S. 1) folgendermaßen definiert: „Für jede Einzelmaßnahme (Vorhaben, Projekt, Programm) ist mindestens eine Zielerreichungskontrolle durchzuführen (Soll-Ist-Vergleich der geplanten Ziele und der tatsächlich erreichten Zielrealisierung zur Feststellung des Zielerreichungsgrades; Ziel ist i.S. intendierter positiver Wirkungen zu verstehen; Differenzierung nach Projekt-/Oberziel bzw. direkten kurz- und mittelfristigen/längerfristigen Wirkungen; Ermittlung der Effektivität; vgl. VV Nr. 11 a 1 zu § 44 BHO; VV Nr. 2.2 zu § 7 BHO). Für übergeordnete Ziele, insb. Förderprogramme, ist eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle erforderlich (vgl. VV Nr. 11 a 2 zu § 44 BHO; VV Nr. 2.2 zu § 7 BHO: Wirkungskontrolle ermittelt, ob Einzelmaßnahmen für Zielerreichung geeignet und ursächlich (z.T. i.S. von Relevanz und Effektivität bzw. Zuordnung/attribution); Wirtschaftlichkeitskontrolle als Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit.“ Die Leitlinie wird im Folgenden zitiert als BMZ (2009).

b) Lernen bei Partnerorganisationen

Eine systematische Bewertung der Aktivitäten eines Vorhabens¹⁴, ihrer Zielsetzungen und ihrer Wirkungen ermöglicht es den Partnerorganisationen von Brot für die Welt, Antworten auf die Fragen „Tun wir die richtigen Dinge?“ und „Tun wir die Dinge richtig?“ zu erhalten.

Bereits während des Evaluationsprozesses lernt die Partnerorganisation in der **Reflexion** durch Briefings und Debriefings der Gutachter/-innen, die integraler Bestandteil einer Evaluation bei Brot für die Welt sind. Der **externe Blick** kann Erklärungen bieten, weshalb Prozesse positiv oder negativ verlaufen. Er zeigt den Partnerorganisationen Handlungsalternativen auf, damit diese ihre Stärken und die sich daraus ergebenden Handlungsfelder in der Projektarbeit hervorheben können.

c) Lernen bei Brot für die Welt

Die projektübergreifenden Evaluationen werden von Brot für die Welt genutzt, um Informationen zu ermitteln, z. B. über den Ablauf geplanter Aktivitäten, die Gründe auftretender Hindernisse, die Zielerreichung und die durch Maßnahmen, Projekte und Programme ausgelösten, intendierten und nicht-intendierten Wirkungen. Mithilfe der produzierten Fakten (Evidenzen) und Bewertungen auf der Basis von zuvor vereinbarten Kriterien können

- Planungs- und Durchführungsprobleme erkannt,
- die Effektivität von Maßnahmen, Programmen, Strategien, Förderpolicies und Verfahren gesteigert,
- Kosten gesenkt,
- die Effizienz erhöht und
- der Wirkungsgrad und die Nachhaltigkeit verbessert werden.

Ergebnisse von Evaluationen dienen dazu, Lernprozesse anzustoßen, um die gemeinsame Arbeit von Brot für die Welt und den Partnerorganisationen zu verbessern.

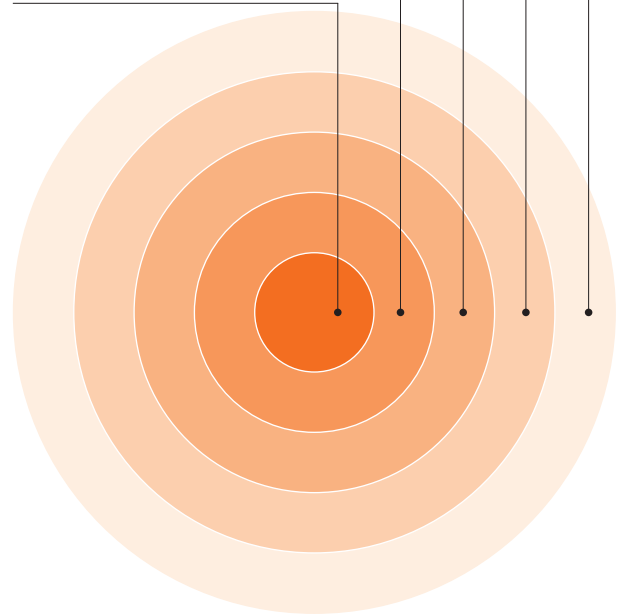
Lernkultur in der Organisation

Strategische Planung

Wissensbasiertes Management

Wissenstransfer

Zugang zu Information



Grafik 1: Beitrag von Evaluationen zum Lernen in Organisationen

Bei **Evaluationen von Personalvermittlungen** wird unter anderem der Rückkehrer und Rückkehrerinnen-Ausschuss (RKA) über die Ergebnisse informiert.

d) Lernen der Öffentlichkeit

Brot für die Welt hat das Recht, auf Anfrage von anderen Finanzierungspartnern externe Evaluationen von Partnerorganisationen an diese weiterzugeben. Darüber hinaus können projektübergreifende Evaluationen auf Anfrage einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, sofern eine Einverständniserklärung der beteiligten Partnerorganisationen vorliegt.¹⁵

¹⁴ Ein entwicklungswichtiges Vorhaben kann sowohl ein Projekt umfassen (Einzelvorhaben) als auch umfassendere Entwicklungsmaßnahmen, z. B. ein Fonds in eigener Trägerschaft, vgl. hierzu: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2015): Verfahren zur Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen in Entwicklungsländern aus Bundesmitteln vom 17.11.1983 in der Fassung vom 01.01.2015. Bonn. Im Folgenden zitiert als BMZ (2015).

¹⁵ Aus Gründen des Datenschutzes erfolgt dies durch eine schriftliche Vereinbarung von Gutachter/-innen sowie Partnerorganisationen mit Brot für die Welt. In dieser erklären alle beteiligten Parteien, dass sie mit der Veröffentlichung des Berichts im Internet bzw. mit der Weitergabe des Berichts an Dritte einverstanden sind.

Die Sammlung, Aufbereitung und Bewertung von Evaluationsberichten dient dazu, Erkenntnisse beispielsweise über die entwicklungspolitische Wirksamkeit von Projekten und Programmen, die damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse sowie Faktoren für Erfolge und Misserfolge in der Arbeit darzustellen. Diese Erkenntnisse aus Evaluationen kommen nicht ausschließlich den direkt mit den Projekten befassten Akteuren und Akteurinnen und Partnerorganisationen von Brot für die Welt zugute, sondern werden projektübergreifend einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht.

Veröffentlichungsformate und -inhalte von Evaluationsergebnissen durch Brot für die Welt richten sich nach den verschiedenen Bedürfnissen der Zielgruppen und Akteure und verfolgen zwei Ziele:

1. Den **fachlichen Austausch** zu entwicklungspolitischen und humanitären Themen durch die Außerdarstellung der Wirkungen von Entwicklungsmaßnahmen anzuregen, zum Beispiel in Form von Publikationen von projektübergreifenden Evaluationen oder Fachartikeln.
2. **Informationen für ein interessiertes Publikum** anzubieten. Dies geschieht u. a. durch die Auseinandersetzung mit Evaluationsergebnissen in journalistischen Beiträgen. Zudem stellt der Jahresbericht von Brot für die Welt Ergebnisse aus einer oder mehreren besonders relevanten Evaluationen in einer festen Rubrik vor.

3.2 Lernen aus den verschiedenen Evaluationsarten

a) Lernen aus Projektevaluationen

Die Auswertung von Evaluationsergebnissen ist im Berichtswesen von Brot für die Welt an mehreren Zeitpunkten im Projektzyklus integriert.¹⁶

Für die Bewertung der Qualität von Projektevaluationen ist das Ausfüllen eines **Auswertungsbogens** durch die Projektbearbeitenden notwendig. Der Auswertungsbogen gibt die Möglichkeit, den Gutachter oder die Gutachterin zu bewerten und beschreibt, ob und wo bei der Projektgestaltung Handlungs- und Diskussionsbedarf in den Partnerorganisationen vorliegt. Er dient zudem als Grundlage für die regelmäßig durchgeführten Qualitätsuntersuchungen der Projektevaluationen durch die Evaluationseinheit des Stabsreferats Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung (StR EMVS).

Damit eine möglichst große Zahl von Akteuren aus den Evaluationsergebnissen lernen kann, werden die Endberichte, die Terms of Reference¹⁷, die Lebensläufe der beteiligten Gutachter/-innen sowie der Auswertungsbogen nach Abschluss der Evaluation von den Projektbearbeitenden in die Fachanwendung hochgeladen und zur Aufnahme in die Evaluationsdatenbank an das StR EMVS gesandt.

Die **Datenbank** ist allen Mitarbeitenden von Brot für die Welt zugänglich und dient dem internen Wissenstransfer. Die Zusendung der Evaluation an die Evaluationsdatenbank durch die Projektbearbeitenden ist **verbindlich**.

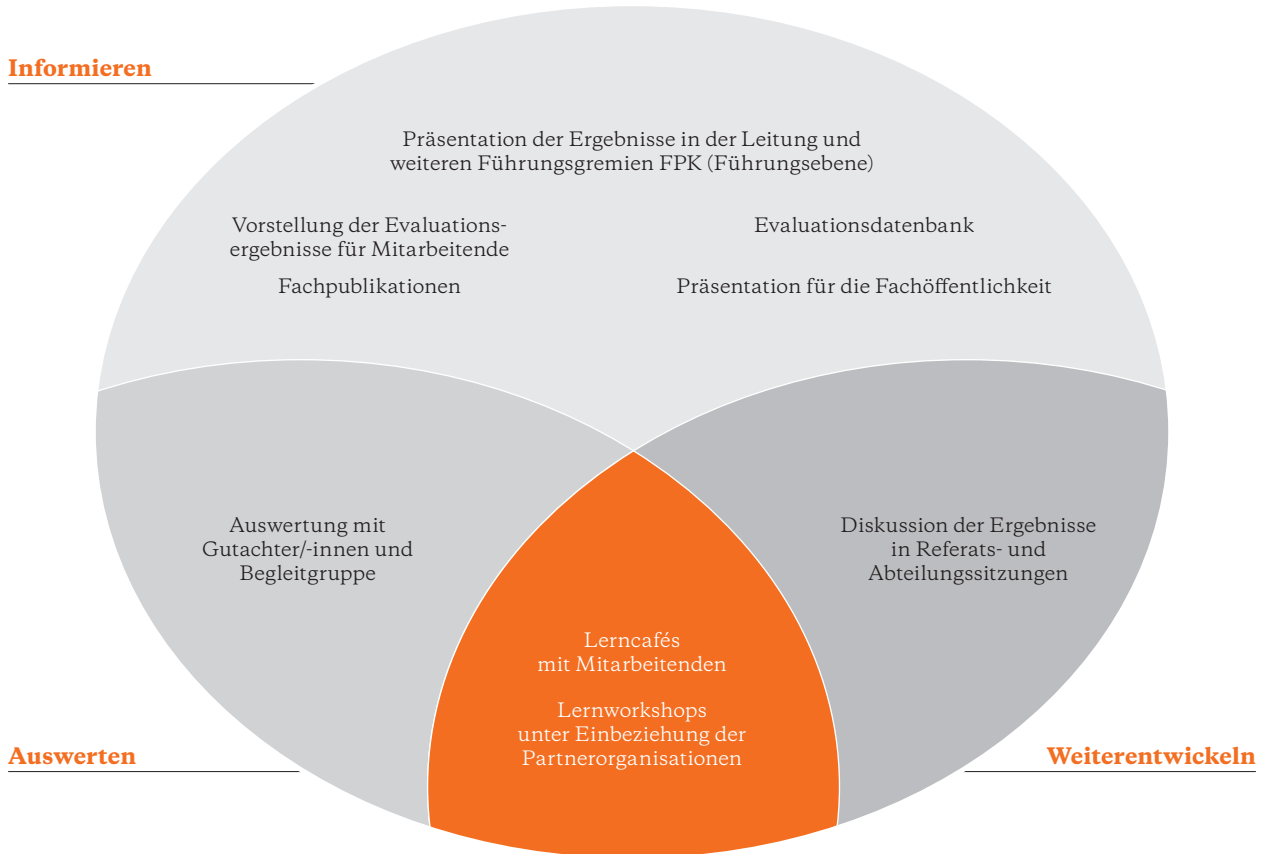
Projektbearbeitende sollen Partnerorganisationen außerdem ermutigen, Evaluationsberichte bzw. -ergebnisse auf deren Internetseite zu veröffentlichen. Hierbei ist der Hinweis auf den Datenschutz wichtig. Zudem muss sichergestellt sein, dass weder Organisationen noch Personen durch die Veröffentlichung negative Folgen zu befürchten haben.

Die **individuelle Lernerfahrung aus Projektevaluationen** bringt der/die Projektbearbeitende je nach Kontextualisierung in den Dialog mit Partnerorganisationen und weiteren Stakeholdern sowie in den informellen und formellen Austausch der Referatssitzungen und referatsübergreifenden Strukturen mit fachlichem Schwerpunkt ein.

16 Als Formblätter unterstützen der *Auswertungsbogen Evaluation* sowie der *PME-Begleitbogen* und dessen *Anhang* den Projektbearbeitenden dabei, die Qualität der Evaluation zu bewerten sowie die Veränderung im Projekt, die durch die Evaluation entstehen kann, im Berichtswesen zu dokumentieren. Ebenso unterstützt eine Vorlage für einen Dienstreisebericht den/die Projektbearbeitende/n, den Stand der Umsetzungsempfehlungen nach einer Evaluation festzuhalten.

17 Terms of Reference (ToR), deutsch „Referenzrahmen“, ist ein Dokument, das alle Aspekte definiert, wie der oder die Ausführenden die Evaluation umzusetzen haben. Es definiert u. a. Zielsetzung und Rahmen der Evaluation sowie Verantwortlichkeiten, Rollen und zu liefernde Produkte. Vgl. World Bank/Independent Evaluation Group (2011): Writing Terms of References: An How To Guide. Washington, S. 1.

Informieren



Grafik 2: Lernformate projektübergreifender Evaluationen

b) Lernen aus projektübergreifenden Evaluationen

Für **das institutionelle Lernen** führt das StR EMVS im Rahmen von Meta-Evaluationen regelmäßig stichprobenartig Qualitätüberprüfungen von Projektevaluationen durch. Diese Ergebnisse dienen der Qualitätsüberprüfung als interne und externe Rechenschaft sowie dem institutionellen Lernen.

Die **Verbreitung von Erkenntnissen aus projektübergreifenden Evaluationen** hat zum Ziel, langfristig die **Förderlogiken des Hauses** und damit **die Projektarbeit** im Einzelnen zu verbessern. Es ist die Aufgabe des StR EMVS, über unterschiedliche Kanäle Empfehlungen und Lessons Learned für den internen Wissenstransfer im Haus zu bündeln und in Umlauf zu bringen. Das StR EMVS ist dafür verantwortlich, den **Gesamtprozess von übergeordneten Evaluationen und deren Ergebnisse** in unterschiedlichen internen

und externen Veranstaltungen den Gremien, Fachgruppen, Arbeitseinheiten und Referaten oder Partner-Workshops **vorzustellen** oder die auftraggebende Einheit dabei zu unterstützen. Das StR EMVS unterstützt zudem die breite Auseinandersetzung aller Nutzer/-innen mit Evaluationen und deren Ergebnissen dadurch, dass zentrale Dokumente im Rahmen der Evaluation sowie Zusammenfassungen von Berichten in relevante internationale Verkehrssprachen übersetzt und mit den Partnerorganisationen geteilt werden.

Kapitel 4

Wie wird evaluiert?

Evaluationsdesign

Evaluationen lassen sich auf verschiedene Arten typisieren.¹⁸ Die folgende Typisierung orientiert sich am Zeitpunkt der Evaluation. Zudem werden die relevanten Evaluationsansätze, die einen Fokus auf bestimmte Aspekte von Evaluationen werfen, erläutert sowie ein Abriss zu Evaluationsmethoden gegeben.

4.1 Zeitpunkte einer Evaluation

Bei Brot für die Welt können Evaluationen zu vier verschiedenen Zeitpunkten im Projektzyklus durchgeführt werden:

Ex-ante Evaluation

Zeitpunkt: Evaluation **vor** der Implementierung eines Projekts.

Ziel: Problem und Rahmenbedingungen analysieren und bewerten, ob und in welchem Rahmen das Projekt durchgeführt werden kann.

Zwischenevaluation

Zeitpunkt: Evaluation eines Projekts **während** seiner Durchführung.

Ziel: Verbesserung oder Beibehaltung der Implementierungsstrategie des Projekts. Ergebnisse einer Zwischenevaluation geben die Möglichkeit, Korrekturen bei der Strategie und Durchführung vorzunehmen.

Abschlussevaluation

Zeitpunkt: Evaluation **am Ende** eines Projekts.

Ziel: Abschließende Bewertung oder Überprüfung, inwieweit die erwarteten Wirkungen erzielt wurden. Die Einflussnahme auf das zu evaluierende Projekt ist nicht mehr möglich.

Ex-post Evaluation

Zeitpunkt: Evaluation eines Projekts **nach seinem Abschluss**.

Ziel: Beurteilung der Nachhaltigkeit von erreichten Zielen und längerfristigen Wirkungen sowie das Formulieren von Schlussfolgerungen, die für andere Projekte von Interesse sein können.¹⁹

4.2 Evaluationsansätze

Die Komplexität eines Evaluationsdesigns hängt von verschiedenen Aspekten ab:

- der Art der zu beantwortenden Fragen,
- dem Zeitpunkt,
- der zeitlichen und finanziellen Ressourcen,
- den zur Verfügung stehenden Daten aus bestehenden Monitoringsystemen und
- der theoretischen Basis, auf die sich eine Evaluation berufen kann, wie z. B. die geplante Wirkungslogik, mit der das Projekt arbeitet.²⁰

Wirkungsorientierte Evaluationen

Seit 2010 müssen nahezu alle Projekte und Programme, die von Brot für die Welt gefördert oder in eigener Trägerschaft durchgeführt werden, Ziele auf Wirkungsebene formulieren und deren Erreichung über bestimmte Indikatoren nachweisen.²¹ Dies bedeutet, dass alle Evaluationen, die eine **Zielerreichungsprüfung** durchführen, eine **Wirkungsanalyse** beinhalten.

Wirkungen werden daher auf der jeweiligen Wirkungsebene des mit dem Projektträger abgestimmten Projektziels analysiert. Diese kann auf einer Use of Output- oder Outcome-Ebene liegen. Eine **Zielerreichungsprüfung** ist ein Soll-Ist-Vergleich der geplanten Ziele mit den tatsächlich erreichten Zielen.

Während das Ziel in der Regel als **intendierte positive Wirkung** zu sehen ist, geht die Wirkungsanalyse noch einen Schritt weiter und nimmt zusätzlich nicht-intendierte positive und/oder negative Wirkungen der Projekte in den Blick.

¹⁸ Vgl. hierzu auch: UK Department for International Development (2005): Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London, S. 13.

¹⁹ OECD/DAC (2009), S. 29.

²⁰ Bei Brot für die Welt sind dies in der Regel „Theories of Change“ und/oder Wirkungsgefüge für Förderbereiche, als Grundlage z. B. der Zielerreichungsüberprüfung und Wirkungskontrolle bei übergeordneten Evaluationen, sowie die Wirkungslogik in der Projektplanung mit unterschiedlichen Zielhierarchien der Projektanträge bei Projektevaluationen.

²¹ Vgl. Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe/Evangelischer Entwicklungsdienst (2010): Gemeinsames Konzept zur Verankerung und Ausrichtung der Wirkungsorientierung in der Ökumenischen Diakonie (OED) und dem Evangelischen Entwicklungsdienst (EED). Bonn/Stuttgart.

Beiträge zu **übergeordneten, entwicklungspolitischen Wirkungen** wie auch weitere, im kirchlichen Entwicklungsverständnis wichtige, längerfristige direkte und indirekte, intendierte und nicht-intendierte, positive und negative Wirkungen der Projekte werden bei einer Wirkungsanalyse auf **Impact-Ebene** dargestellt.

Impact-Evaluationen

Ein Sonderfall der Wirkungsevaluationen stellen Impact-Evaluationen dar. Diese werden durchgeführt, um die mittelfristigen direkten sowie die langfristigen übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen einer Maßnahme zu untersuchen. Impact-Evaluationen müssen spezifische methodologische Analysen beinhalten, um systematische Wirkungszuschreibungen (attribution) nachzuweisen. Sie müssen das **Kontrafaktische** berücksichtigen, das heißt analysieren, was passiert wäre, wenn die Maßnahme nicht durchgeführt worden wäre.²² Rigorose Impact-Evaluationen bestehen aus **experimentellen Evaluationsdesigns**, bei denen Kontrollgruppen zufällig gebildet werden. Experimentelle Designs sind zwar ideal zur Überprüfung und Identifikation von Kausalzusammenhängen (Ursache-Wirkungs-Hypothesen) zwischen den Maßnahmen eines Projekts und den erfassten Wirkungen, in der EZ-Evaluationspraxis allerdings selten anwendbar. Hinzu kommen geäußerte ethische Bedenken hinsichtlich einer randomisierten Zuteilung in Ziel- und Kontrollgruppe. Oftmals lassen sich diese ethischen Bedenken jedoch ausräumen, indem die Kontrollgruppe zu einem späteren Zeitpunkt Teil der Zielgruppe wird und von der Maßnahme profitiert. Brot für die Welt prüft daher im Einzelfall, ob die Bildung von Kontrollgruppen ethisch vertretbar ist. **Quasi-experimentelle Designs** arbeiten mit Vergleichsgruppen, die nicht nach dem Zufallsprinzip gebildet, sondern konstruiert werden.²³ Die anspruchsvolle methodische Vorgehensweise bei einer Impact-Evaluation setzt ein hohes Budget und Gutachter/-innen mit entsprechender methodischer Expertise voraus.

Weitere Faktoren können die finanziellen und zeitlichen Ressourcen, die regionale Ausdehnung, ethische Fragen

zur Möglichkeit der Datenerhebung oder der Kreis der Adressaten, an den sich die Evaluation richtet, sein.

Analysetechniken

Um den Gegenstand der Evaluation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, greifen Evaluationen bei Brot für die Welt in der Regel auf verschiedene Analysen zurück.

Diese Analyseaspekte sollten je nach Relevanz für die zu evaluierenden Projekte bereits als Aufgabenstellung in den Terms of Reference formuliert werden und Bestandteil von Durchführung und Berichterstattung der Evaluation sein.

Zu den meistgenutzten Analysen gehören:

- **Bedarfsanalyse:** Sie stellt fest, welchen Bedarf die Zielgruppe für die Lösung des Problems bei einem entwicklungswichtigen Vorhaben sieht und definiert, welche Sachgüter, Dienstleistungen (zum Beispiel Trainings) oder Personal in einer bestimmten Region für eine bestimmte Zielgruppe zu einer bestimmten Zeit nötig sind. Eine Bedarfsanalyse kann in drei Prozesse aufgeteilt werden: Erhebung des Ist-Zustands, Definition des Soll-Zustands, Feststellung des Bedarfs (Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand).
- **Umfeldanalyse:** Sie bewertet externe Entwicklungen und Trends, die das Projekt beeinflussen. Externe Veränderungen mit Einfluss auf die Projektimplementierung können z. B. technologischer, sozialer, ökonomischer, ökologischer oder politischer Natur sein.
- **Konfliktanalyse:** Sie stellt Gründe und potenzielle Ausprägungen eines Konflikts als Variable des Projektumfelds dar. Eine Konfliktanalyse zeigt Möglichkeiten auf, wie das Projekt in seiner Konzeption und Durchführung den Konflikt berücksichtigen kann und welche Komponenten eines Projekts den Konflikt lindern bzw. verschärfen könnten.
- **Risikoanalyse:** Sie identifiziert und bewertet Risiken in der Projektimplementierung und reagiert präventiv auf diese.

22 OECD/DAC (2006): Outline of Principles of Impact Evaluation. Paris, S. 1.

23 Vgl. Caspari, Alexandra/Barbu, Ragnhild (2008): Wirkungsevaluierungen. Zum Stand der internationalen Diskussionen und dessen Relevanz für die Evaluierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Evaluation Working Papers. Hrsg. vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Bonn, S. 7-14.

- **Trägeranalyse:** Sie bewertet z. B. Kapazitäten des Trägers bei der Bewältigung von Prozessabläufen im Projektmanagement, bei der internen und externen Kommunikation, bei den internen Governance-Strukturen oder bei der Transparenz. Auch Interne Kontrollsysteme (IKS) einer Organisation sowie die Untersuchung von Prozessen, Verantwortlichkeiten und Verfahren des Finanzmanagements können Bestandteil einer Trägeranalyse sein. Sollten Elemente einer Trägeranalyse zum gleichen Zeitpunkt stattfinden wie die Projektevaluation, muss darauf geachtet werden, dass das Gutachterteam die jeweiligen fachlichen Anforderungen für alle zu untersuchenden Bereiche aufweist. Brot für die Welt spricht sich gegen eine Vermischung von Evaluation und Wirtschaftsprüfung aus.
- **Akteursanalyse:** Sie identifiziert den Geltungsbe- reich/Einfluss der implementierenden Organisation und seinen Schlüsselakteuren, von Vetoplayern²⁴ im Projektumfeld und von Akteuren für die Gestaltung von Partnerschaften und Kooperationen in der Projektlandschaft.
- **Genderanalyse:** Sie erfasst Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Geschlechtern und deren unterschiedliche Lebenssituationen, die sich daraus ergeben. Ziel einer Genderanalyse ist die Identifizierung von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen (lokal, national, international), deren Umsetzung zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit führen soll. Zu einer Genderanalyse gehören eine geschlechtsspezifische Datenerhebung sowie die Erhebung zusätzlicher Merkmale, die mit der Geschlechterrolle verknüpft sind.
- **Effizienzanalyse:** Sie betrachtet den Einsatz von Ressourcen (Finanzen, Personal, Material, Zeit) in Relation zu den erzielten Wirkungen.²⁵

Neben verschiedenen Analyseinstrumenten gibt es zahlreiche Ansätze, denen sich Evaluationen bei Brot für die Welt und die Partnerorganisationen bedienen können.

Outcome Mapping, Appreciative Inquiry, Contribution Analysis oder Most Significant Change seien hier exemplarisch genannt.²⁶

4.3 Methodeneinsatz

Brot für die Welt sieht sich keiner bestimmten Evaluationsmethode verpflichtet, sondern legt im Dialog mit den Gutachter/-innen und/oder den Partnerorganisationen das für den Evaluationsgegenstand angemessene Evaluationsdesign und eine optimale Methodenauswahl fest. Genauigkeit von Informationen sowie intersubjektive Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen und Schlussfolgerungen stehen dabei im Vordergrund. Empfehlenswert ist die **Anwendung mehrerer Methoden** (*Mixed-Methods-Design*).

Quantitative Methoden sind standardisierte Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden. Dazu gehören beispielsweise standardisierte Umfragen, Kosten-Nutzen-Analysen der Effizienzmessung oder Haushaltsbefragungen.²⁷ Unter **qualitativen Methoden** werden Methoden zur Erhebung nicht-standardisierter Daten und deren Auswertung verstanden. Zu qualitativen Methoden gehören beispielsweise Leitfaden- oder semi-strukturierte Interviews, Beobachtungen, Fokusgruppen-Diskussionen oder Storytelling.

Die Methodenauswahl für die Datenerhebung sollte **reliable** und **objektive** Daten produzieren, die **valide** Ergebnisse liefern, welche die Basis für das Lernen und richtungswesend für Entscheidungen sind.

Reliabilität ist als Maß der Verlässlichkeit der Messung zu verstehen. Eine Untersuchung wird dann als reliabel bezeichnet, wenn es bei einer Wiederholung der Messung unter denselben Bedingungen und an denselben Gegenständen zu demselben Ergebnis kommt. **Objektivität** ist dann gegeben, wenn ein

24 Als Vetoplayer werden hier Individuen oder kollektive Akteure (z. B. ein Ministerium oder traditionelle Autoritäten) verstanden, deren Einfluss den Erfolg eines Projekts maßgeblich beeinflussen kann.

25 Für eine intensivere Darstellung von Effizienzanalysen vgl. Palenberg, Markus (2011): Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions. Evaluation Working Papers. Hrsg. vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Bonn.

26 Eine Übersicht zu weiteren Ansätzen zu Evaluationen bietet www.betterevaluation.org.

27 Sekundärdaten sind Daten, die nicht selber erhoben werden, sondern beispielsweise aus bestehenden Statistiken oder der relevanten Literatur entnommen werden.

Untersuchungsergebnis in Durchführung, Auswertung und Interpretation von den Gutachter/-innen nicht beeinflusst wird, oder mehr noch, wenn mehrere unabhängige Experten gleiche Ergebnisse erzielen. **Validität** zeigt, inwieweit es das Evaluationsdesign, die Art der Datenerhebung und deren Analyse erlauben, zu plausiblen Ergebnissen zu kommen. Sie beinhaltet eine Gegenprüfung von Daten und Informationsquellen und die Anwendung des Mehraugenprinzips. Um die Governance-Struktur einer Organisation zu untersuchen, müssen z. B. nicht nur die Managementebene, sondern auch Angestellte befragt werden. Validierung der Datenerhebung kann beispielsweise über **Triangulation** sichergestellt werden. Bei einer Triangulation werden verschiedene Theorien, Sichtweisen, Analysen, Methoden, Datenerhebungsquellen oder Arten von Informationen auf den gleichen zu untersuchenden Gegenstand angewendet und verschränkt, um mit den Stärken der jeweils einen Vorgehensweise die Schwächen der jeweils anderen auszugleichen.²⁸

²⁸ Vgl. Save the Children (2012): Evaluation Handbook. London, S. 24-26.

Kapitel 5

Mit welchem Qualitätsanspruch wird evaluiert?

Prinzipien und Kriterien der Evaluation

Für alle Projekte von Brot für die Welt²⁹ ist eine Evaluation in jeder dritten (dreijährigen) Förderphase, das heißt spätestens im neunten Jahr der Förderung, verpflichtend. Evaluationen zu einem späteren Zeitpunkt³⁰ müssen schlüssig begründet werden. Bei bestimmten vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanzierten Projekten (vgl. Kapitel 5.5) ist eine Evaluation in einer früheren Förderphase verpflichtend.

Eine Evaluation im fünften Jahr der Förderzeit empfiehlt sich, wenn sich die Rahmenbedingungen der Projektlandschaft und/oder die internen Strukturen der Organisation oder seiner Stakeholder verändert haben. Dies gilt auch, wenn es einer inhaltlichen und/oder strategischen Anpassung von Projektzielen bzw. der Projektausrichtung bedarf. Der genaue Zeitpunkt der Evaluation hängt von den spezifischen Gegebenheiten ab. Ist zu Beginn einer langjährigen Förderdauer von mehr als zwei dreijährigen Phasen auszugehen, sollte eine Evaluation schon in der zweiten Förderphase durchgeführt werden, um besser auf die Entwicklungen des Projekts eingehen zu können.

Bei allen Programmen mit einem Budget von über einer Million Euro ist bei Beantragung des Programms eine Beratung beim StR EMVS obligatorisch. Hier wird geklärt, ob und in welcher Form (Projektelevaluation oder im Rahmen einer projektübergreifenden Evaluation) evaluiert werden muss. Die Entscheidung, ob das Programm oder nur eine Komponente evaluiert werden, fällt der Bewilligungsvorstand bei Beantragung des Programms.

5.1 Standards der DeGEval und Prinzipien der OECD/DAC

Brot für die Welt orientiert sich bei der Begleitung von externen Evaluationen an den Standards der DeGEval.³¹ Evaluationen sollen den grundlegenden Standards **Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit** entsprechen. Zudem sind die folgenden

OECD/DAC-Prinzipien³² zur Durchführung von Evaluationen zu beachten:

Unparteilichkeit und Unabhängigkeit

Gutachter/-innen dürfen weder vom Evaluationsgegenstand noch von den Projektbearbeitenden, den Mitarbeitenden und den Zielgruppen abhängig sein. Der Prozess der Evaluation sollte unparteilich und unabhängig von Policy-Prozessen, dem Management und der Implementierung von Aktivitäten, die in einem Zusammenhang mit der Entwicklungsmaßnahme stehen, durchgeführt werden. Dieses Vorgehen stellt die Legitimität der Evaluation sicher: Da unterschiedliche Personen für die Evaluation und die Entwicklungsmaßnahme verantwortlich sind, werden Interessenskonflikte vermieden.

Glaubwürdigkeit

Die Glaubwürdigkeit einer Evaluation – und damit die Nachvollziehbarkeit der hervorgebrachten Ergebnisse – wird durch die fachliche Qualifikation und die Unabhängigkeit der Gutachter/-innen sowie den Grad an Transparenz und Partizipation in der Vorgehensweise maßgeblich beeinflusst. Eine glaubwürdige Evaluation trennt unter anderem Ergebnisse klar von Empfehlungen und geht sowohl auf Erfolge als auch auf Misserfolge ein.

Partizipation

Soweit möglich sollten alle an einem Projekt oder Programm beteiligten Gruppen zu verschiedenen Zeitpunkten am Evaluationsprozess beteiligt werden, um das Ownership für die Evaluationsergebnisse zu erhöhen (Partnerorganisationen, Zielgruppen). Dies sollte nicht nur den Prozess der Datenerhebung umfassen.

Nützlichkeit

Die Ergebnisse und Empfehlungen einer Evaluation müssen möglichst klar, nachvollziehbar, umsetzbar und praxisorientiert sein, damit sie den größtmöglichen Nutzen für die Adressatinnen und Adressaten entwickeln können. Bereits bei der Planung ist eine Evaluation

29 Zu den bindenden Dokumenten, die Quantität und Qualität von Evaluationen bei Brot für die Welt festlegen, gehören das Kapitel: 4.C „Wirksame Mittelverwendung“ des DZI Spendensiegels (2012) sowie BMZ (2009).

30 Gründe hierfür können vor allem außergewöhnliche, nicht beeinflussbare Umstände wie politische Unruhen, Naturkatastrophen oder Todesfälle sein. In diesen Fällen wird eine neue zeitliche Frist für eine Evaluation in der Folgephase festgelegt.

31 DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2016): Standards für Evaluation. Erste Revision auf Basis der Fassung 2002. Mainz.

32 Vgl. OECD/DAC (1991): Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris.

daher auf den vereinbarten Evaluationszweck, den richtigen Zeitpunkt sowie das Erkenntnisinteresse derjenigen, an die mögliche Empfehlungen gerichtet werden, zu achten.

Zudem legt Brot für die Welt besonderen Wert auf den von der OECD/DAC formulierten Qualitätsstandard der **Evaluationsethik**.

Die Evaluation folgt den einschlägigen fachlichen und ethischen Leitlinien sowie den Verhaltensregeln, die für Gutachter/-innen gelten. Die Evaluation unterliegt den Grundsätzen der **Integrität und Aufrichtigkeit**. Die auftraggebende Organisation und die Gutachter/-innen haben die Menschenrechte zu achten und die Unterschiede in Kultur, Sitten und Gebräuchen, Glauben und religiöser Praxis bei allen Beteiligten zu respektieren. Die Gutachter/-innen müssen daher schon bei der Konzipierung und Durchführung einer Evaluation Aspekte wie Geschlechterrollen, ethnische Zugehörigkeit, Befähigung, Alter, sexuelle Ausrichtung, Sprache sowie weitere diesbezüglich relevante Unterschiede berücksichtigen.³³

Wichtig ist es zudem, **die Sicherheit, die Würde und die Rechte** der in die Evaluation einbezogenen Personen zu schützen und deren Aussagen und Daten zu anonymisieren.³⁴

5.2 Evaluationskriterien der OECD/DAC

Bei der Planung und Durchführung von Evaluationen müssen grundsätzlich die fünf innerhalb des OECD/DAC vereinbarten **Evaluationskriterien** beachtet werden. Dies gilt sowohl für die projektübergreifenden Evaluationen als auch für Evaluationen der Projekte in Verantwortung der Partnerorganisation oder in eigener Trägerschaft. Ausnahmen von dieser Regel müssen begründet werden.

Diese OECD/DAC-Evaluationskriterien³⁵ sind im Einzelnen:

Relevanz

Ausmaß, in dem die Ziele einer Entwicklungsmaßnahme mit den Bedürfnissen der Begünstigten, den

Anforderungen eines Landes, den globalen Prioritäten und den Politiken der Partner und Geber im Einklang stehen. Im Blickfeld steht diesbezüglich vor allem die folgende Frage:

- Inwieweit zielt das Projekt aus heutiger Sicht auf die Lösung eines entwicklungspolitisch wichtigen Kernproblems der Zielgruppe(n)?

Effektivität

Ausmaß, in dem die Ziele einer Entwicklungsmaßnahme unter Berücksichtigung ihrer relativen Bedeutung erreicht worden sind oder voraussichtlich erreicht werden. Im Blickfeld stehen diesbezüglich vor allem die folgenden Fragen:

- Inwieweit werden die Projektziele (voraussichtlich) erreicht?
- Welche Hauptfaktoren haben zur Erreichung bzw. Nichterreichung des Projektziels beigetragen?

Effizienz

Ein Maß dafür, wie sparsam Ressourcen/Inputs (Finanzmittel, Fachwissen, Zeit etc.) in Ergebnisse umgewandelt werden. Im Blickfeld stehen diesbezüglich vor allem die folgenden Fragen:

- Waren die Aktivitäten kosteneffizient?
- Wurden die Projektziele in der vorgegebenen Zeit erfüllt?
- Wurde das Programm oder Projekt auf die effizienteste Weise im Vergleich zu alternativen Möglichkeiten umgesetzt?

Impact (entwicklungspolitische Wirkungen)

Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, intendiert oder nicht-intendiert durch das Projekt verursacht werden. Im Blickfeld stehen diesbezüglich vor allem die folgenden Fragen:

- Welche längerfristigen Wirkungen (intendiert und/oder nicht-intendiert, positiv und/oder negativ) resultieren aus dem Projekt oder Programm?

³³ OECD/DAC (2010): DAC-Reihe Leitlinien und Grundsatztexte. Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung. Paris, S. 6.

³⁴ Vgl. DeGEval (2008), S. 10.

³⁵ Die Definitionen sind jeweils entnommen aus: OECD/DAC (2009). Die Leitfragen sind jeweils entnommen aus: OECD/DAC (2010): Evaluating Development Cooperation, Summary of Key Norms and Standards. Second Edition. Paris.

- Welchen messbaren Unterschied hat das Projekt oder Programm bei der Zielgruppe hervorgerufen?

Nachhaltigkeit

Macht Aussagen zum Fortbestehen der positiven Effekte eines Projekts nach Abschluss der Förderphase, zur Wahrscheinlichkeit positiver Langzeiteffekte und zur langfristigen Widerstandsfähigkeit der Nettonutzeffekte gegenüber möglicher Risiken. Im Blickfeld stehen diesbezüglich vor allem die folgenden Fragen:

- Inwieweit sind die positiven Veränderungen und Wirkungen des Projekts zu den entwicklungspolitischen Zielsetzungen als dauerhaft einzuschätzen?
- Welches waren die Haupteinflussfaktoren, die die Nachhaltigkeit des Projekts oder des Programms ermöglicht oder verhindert haben?

Ergänzend dazu sollen - wenn möglich und sinnvoll - die Kriterien **Kohärenz, Komplementarität und Koordination** berücksichtigt werden. Mithilfe dieser Kriterien des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) lässt sich feststellen, ob die Projekte von anderen Akteuren (Staat, weitere Organisationen etc.) sinnvoll ergänzt werden oder ob es zu Überschneidungen oder widersprüchlichen Auswirkungen kommt.³⁶

Alle genannten Evaluationskriterien ziehen sich wie ein roter Faden durch den gesamten Evaluationsprozess und spiegeln sich in der Formulierung der Terms of Reference, den inhaltlichen Blickwinkeln bei der Durchführung der Evaluation bis zum Berichtswesen wider. Dabei müssen nicht alle Aspekte in jedem Fall gleichermaßen intensiv berücksichtigt werden. Vielmehr ist es sinnvoll, im Einzelfall begründete Schwerpunkte zu setzen.

5.3 Querschnittsthemen

Zu den bei Brot für die Welt als verbindlich geltenden Querschnittsthemen zählen **Gender, Inklusion und Umweltwirkungen**. Diese müssen ebenfalls sowohl in den Evaluationen der Partnerorganisationen als auch in denen von Brot für die Welt berücksichtigt werden.

Gender und Inklusion

Es ist bindend, in den Fragestellungen der Terms of Reference soziale Kategorien (zum Beispiel Geschlecht, Alter, sozioökonomische Zugehörigkeit, Behinderungen) durchgehend zu thematisieren. Der Verankerung von Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion als Querschnittsaufgabe von Brot für die Welt muss dabei besonders Rechnung getragen werden. Dementsprechend werden Daten und Informationen nach den Kriterien von Gender und Inklusion disaggregiert erhoben und ausgewertet. Auf dieser Basis durchgeführte Analysen müssen aufzeigen, welche soziale Gruppe in welchem Maße von der Intervention profitiert. Eventuell auftretende Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts oder Behinderungen müssen sichtbar gemacht werden. Ziel ist es, die Wirkungen der Interventionen auf marginalisierte oder vulnerable Gruppen im Berichtswesen transparent darzustellen.

Umweltwirkungen

Die Bewahrung der Schöpfung ist die theologische Grundlage für die Umweltschutzbemühungen von Brot für die Welt. Insbesondere bei Projekten, die Wirkung auf die Umwelt haben (zum Beispiel im landwirtschaftlichen Bereich) oder bei denen umweltrelevante Daten durch ein Monitoring vorliegen, soll der Beitrag zu verantwortlichem ökologischen Handeln in Evaluationen bewertet werden. Dabei ist deutlich zu machen, ob und inwiefern Projekte dem Schutz natürlicher Ressourcen dienen bzw. in welchem Maße sie ggf. mit negativen Auswirkungen auf Umweltgüter einhergehen. Bei Projekten, in denen ein marginaler Einfluss auf die Umwelt zu erwarten ist (z. B. Sensibilisierungsprojekte im Bereich Gewalt gegen Frauen), spielt dieses Querschnittsthema eine geringere Rolle.

In anderen Evaluationskontexten ist es relevant, weitere Querschnittsthemen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit zu berücksichtigen, z. B. **HIV und Aids, Do-no-harm** oder der **menschenrechtsbasierte Ansatz**.

³⁶ Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2006): Evaluierungskriterien für die bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen. Bonn, S. 8.

5.4 Zusätzliche Kriterien für Evaluationen in der humanitären Hilfe

Die OECD/DAC-Evaluationskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit sind grundsätzlich bei der Evaluation von Projekten der humanitären Hilfe anwendbar, auch wenn andere Schwerpunkte in der Bewertung der Maßnahmen gesetzt sein sollten.

Bei Evaluationen von **Projekten der humanitären Hilfe** wird ein ganz besonderer Fokus auf **Angemessenheit** gelegt. Anhand dieses Kriteriums kann überprüft werden, ob die Maßnahmen an die lokalen Bedürfnisse angepasst sind. Dabei ergänzen sich die beiden Kriterien Relevanz und Angemessenheit: Während Relevanz sich eher auf das übergeordnete Ziel und den Zweck des Programms bezieht, konzentriert sich Angemessenheit mehr auf die Ebene der Aktivitäten und Ergebnisse (Angemessenheit der Maßnahmen).

Nachhaltigkeit überprüft in diesem Zusammenhang, inwieweit die positiven Wirkungen des Projekts über das Ende der Förderung hinaus fortbestehen. Viele humanitäre Interventionen sind allerdings nicht darauf ausgelegt, in diesem Sinne nachhaltig zu sein. Projekte der humanitären Hilfe müssen aus diesem Grund daraufhin beurteilt werden, ob sie längerfristige (möglicherweise auch negative) Auswirkungen haben und inwiefern sie einen **Übergang zu nachhaltigen Entwicklungsmaßnahmen** ermöglichen. Daher behandeln viele Evaluationen der humanitären Hilfe das Kriterium Nachhaltigkeit eher unter dem Gesichtspunkt des Übergangs in die längerfristige Entwicklungszusammenarbeit.

Außerdem sollten Evaluationen von Projekten der humanitären Hilfe das Kriterium der **Abdeckung** berücksichtigen. Dabei geht es um die Überprüfung, inwieweit die Projekte einen Beitrag dazu leisten, dass große Bevölkerungsgruppen oder die Mehrzahl von Menschen in einer lebensbedrohlichen Lage erreicht werden können und ihr unmittelbares Leiden gelindert werden kann.

Das Kriterium der **Kohärenz** hat im humanitären Bereich eine besondere Bedeutung. Oftmals sind in der

humanitären Hilfe zahlreiche Akteure gleichzeitig tätig. In solchen Fällen gilt es zu analysieren, ob alle Akteure auf die gleichen grundlegenden Ziele hinarbeiten und ob es diesbezüglich eine Abstimmung gibt. Daran schließt sich die Frage nach der **Koordination** der unterschiedlichen Akteure an.

Da Projekte der humanitären Hilfe oft im Kontext von Konflikten und unter unsicheren Rahmenbedingungen stattfinden, ist der Aspekt der **Sicherheit** in besonderem Maße wichtig für die Wirksamkeit und muss daher ebenfalls berücksichtigt werden.

5.5 Evaluationen von Projekten, die durch das BMZ gefördert werden

Für die durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) geförderten Projekte und Programme wurden 2009 die bindenden „Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen“ vereinbart. Die Leitlinien beinhalten klare Vorgaben, in welchen Abständen geförderte Maßnahmen evaluiert werden müssen. Nach dem Kriterienkatalog sind Evaluationen obligatorisch für:

- alle Einzelvorhaben³⁷, die mit einer Laufzeit von fünf Jahren oder mehr bewilligt werden;
- alle Vorhaben, die in Fortführung mehr als zwei (dreijährige) Förderphasen gefördert werden;
- alle Einzelvorhaben, für die mehr als eine Million Euro Zuschuss pro Förderphase bewilligt wurde;
- Einzelvorhaben mit besonderer Bedeutung, zum Beispiel innovative Projekte/Vorhaben mit Pilot- oder Modellcharakter; Vorhaben mit besonderer Breitenwirkung, insbesondere transkontinentale Vorhaben; Vorhaben, die in einem erkennbar risikobehafteten Umfeld durchgeführt werden.

Die pro Jahr durchgeführten Evaluationen von Einzelvorhaben sollen

³⁷ Nach Inkrafttreten der neuen Förderrichtlinien zum 01.01.2015 werden alle Projekte im G-Verfahren bewilligt. Die hier aufgeführte Regelung für E-Projekte gilt somit für alle Altprojekte, die im E-Verfahren bewilligt wurden, sowie für globalbewilligte Projekte, welche die aufgeführten inhaltlichen Merkmale erfüllen und nach den neuen Förderrichtlinien bewilligt wurden.

- mindestens zehn Prozent der Förderfälle je Kontinent und des Fördervolumens (im Dreijahresdurchschnitt der Bewilligungen je Zentralstelle) abdecken;
- in ausgewogenem Verhältnis die Hauptförderbereiche (nach DAC) abdecken, in die mindestens 80 Prozent der Fördermittel geflossen sind.

Die Evaluationen von Einzelvorhaben können sowohl von den Zentralstellen als auch von deren Partnern initiiert und verantwortet sein. **Unabhängig davon sollen sie den Evaluationskriterien der OECD/DAC entsprechen.**³⁸

Dem StR EMVS obliegt es, über die durchgeführten Evaluationen von Einzelvorhaben an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zu berichten.

Laut Förderrichtlinie behalten sich das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die Zentralstellen und deren Beauftragte zudem vor, die geförderten Vorhaben – nach Absprache über die Einzelheiten mit den Trägern – einer Erfolgskontrolle zu unterziehen.³⁹

5.6 Evaluationen bei der Diakonie Katastrophenhilfe

Projektevaluationen

Bei der Diakonie Katastrophenhilfe werden fünf Prozent der Förderfälle (=Projektbewilligungen) im Dreijahresdurchschnitt der Bewilligungen evaluiert. Die Auswahl der Projektevaluationen erfolgt stichprobenartig unter Berücksichtigung eines der folgenden Kriterien: Das Projekt hat ein Fördervolumen von über einer Million Euro und eine Folgephase; es hat Pilotcharakter; es befindet sich in der dritten Förderphase bei einer durchschnittlichen Dauer der Förderphase von zwölf Monaten; es ist ein Projekt mit dreijähriger Laufzeit.

Projektübergreifende Evaluationen

Projektübergreifende Evaluationen bei der Diakonie Katastrophenhilfe werden in einem Rhythmus von zwei Jahren in Form von Programmevaluationen durchgeführt. Eine Mehrzahl an Projekten, die Reaktionen auf

eine bestimmte Naturkatastrophe oder akute bzw. anhaltende Krisen sind und bei denen das Gesamtfördervolumen über fünf Millionen Euro liegt, werden als ein Programm definiert.

5.7 Evaluationen bei der Inlandsförderung

Projektevaluationen

Projekte der Inlandsförderung werden aufgrund ihres eher geringen Fördervolumens und ihrer relativ kurzen Laufzeit in der Regel nicht extern evaluiert. Die Inlandsförderung empfiehlt bei geförderten Projekten der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit das Instrument der **Selbstevaluation**.⁴⁰ Aus diesem Grund werden Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Selbstevaluation entwicklungspolitischer Bildungsarbeit angeboten. Die Durchführung von Evaluationen durch geförderte Träger wird begrüßt und kann gefördert werden. Bei Bedarf werden durch das Referat der Inlandsförderung Evaluationen in Auftrag gegeben.

Beim Partnerschaftsprojektfonds der Inlandsarbeit werden zunehmend Evaluationen von Projekten der Partner im globalen Süden finanziell unterstützt. Außerdem haben sich Qualifizierungsseminare des Partnerschaftsprojektfonds zum PME-Prozess etabliert.

Projektübergreifende Evaluationen

Projektübergreifende Evaluationen der Inlandsförderung werden regelmäßig durchgeführt. Thematisch können Förderlinien oder vom Referat angebotene Qualifizierungsmaßnahmen Untersuchungsgegenstand sein.

Bei Evaluationen im Inland gilt, dass die an der Evaluation beteiligten Antragstellenden bzw. Partner sowohl über die Ergebnisse der Evaluation als auch über die Konsequenzen, die Brot für die Welt daraus zieht, informiert werden.

³⁸ BMZ (2009).

³⁹ BMZ (2015), S. 51.

⁴⁰ Scheinpflug, Annette/Bergmüller, Claudia/Schröck, Nikolaus (2010): Evaluation in der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit. Eine Handreichung. Münster/New York/München/Berlin.

5.8 Evaluationen von Projekten, die durch andere Mittelquellen gefördert werden

Fast alle Geldgeber in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit haben konkrete Vorgaben, in welchen Abständen und in welcher Form Maßnahmen zu evaluieren sind. Die Projektbearbeitenden müssen die Vorgaben der Mittelgeber ihrer Projekte kennen und deren Umsetzung sicherstellen. Sind diese Vorgaben externer Mittelgeber bezüglich Qualität und Quantität von durchzuführenden Evaluationen weniger streng als die im vorliegenden Konzept formulierten, kommen letztere zur Anwendung.

An dieser Stelle hervorzuheben sind die Regelungen zu Evaluationen von Emergency Response Appeals⁴¹ der **ACT Alliance**, die von der Diakonie Katastrophenhilfe angewendet werden. ACT Alliance beschreibt folgenden Kriterienkatalog für Evaluationen seiner Emergency Response Appeals:

- Evaluationen erfolgen bei allen Appeals mit einem Fördervolumen über fünf Millionen US-Dollar;
- Alle Evaluationen werden von unabhängigen externen Gutachter/-innen durchgeführt;
- ACT-Evaluationen können Real-time-Evaluationen⁴², die zwei bis drei Monate nach Implementierungsbeginn durchgeführt werden, oder Abschluss-evaluationen sein;
- Interne Evaluationen für Appeals mit einem geringeren Fördervolumen als fünf Millionen US-Dollar sollen nur durchgeführt werden, sofern sie Potenziale für zukünftiges Lernen beinhalten. ACT-Mitglieder sind dazu aufgefordert, selbstständig interne Evaluationen durchzuführen.⁴³

41 Emergency Response Appeals von ACT Alliance sind Interventionen bei humanitären Krisen von mehreren ACT Alliance Mitgliedern, die durch das Sekretariat von ACT Alliance koordiniert werden.

42 „Real time Evaluierungen werden in erster Linie im Rahmen der humanitären Hilfe, insbesondere in komplexen Notsituationen angewandt. Ein Schlüsselmerkmal von Real time Evaluierung ist die Tatsache, dass sie einen direkten Einfluss auf die laufende Programmierung von Interventionen hat. Dies rückt real time Evaluationen in die Nähe von Monitoring Aufgaben.“ Conrad, Claudia (2010): Real time Evaluation. In: Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik. DeGEval - Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Freiburger Beiträge zu Entwicklung und Politik, S. 180 f.

43 ACT Alliance (2014): Response to an emergency. Policy, guidelines and tools and annexes. Geneva, S. 115.

Weiterführend siehe auch: ACT Alliance (2010): ACT Government: Evaluation Policy and Guidelines. Canberra.

Kapitel 6

Wer hat welche Rolle bei Evaluationen?

Verantwortlichkeiten bei Projekt- und projektübergreifenden Evaluationen

Das folgende Kapitel beschreibt die Verantwortlichkeiten bei der Begleitung von Projektevaluationen und projektübergreifenden Evaluationen.

6.1 Projektevaluationen

Projektevaluationen sind Evaluationen von Projekten der Partnerorganisationen (finanzielle und/oder personelle Förderung) sowie von Projekten, Fonds und Programmen in eigener Trägerschaft. Bei Projekten und Fonds in eigener Trägerschaft liegen alle in Tabelle 2 beschriebenen Verantwortlichkeiten ausschließlich bei den Projektbearbeitenden von Brot für die Welt.

Evaluationen von Projekten der Partnerorganisationen werden bei Brot für die Welt durch den/die Projektbearbeitende/n unterstützt. **Die Planung, Beauftragung und Begleitung der Evaluationen verantworten in der Regel die Partnerorganisationen.** Die Zusendung der relevanten Dokumente (Terms of Reference, Angebote, CVs der Gutachter/-innen, Entwurf und finaler Evaluationsbericht) von der Partnerorganisation an den/die Projektbearbeitende/n ist verpflichtend. Der/die Projektbearbeitende hat in den verschiedenen Schritten des Evaluationsprozesses ein Vetorecht (vgl. Tabelle 2).

Daneben haben der/die Projektbearbeitende und die betreffende Partnerorganisation das Recht, Evaluationen außer Plan zu initiieren. Sollten nicht genügend finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, kann eine Finanzierung beim StR EMVS beantragt werden.

Bei der **Diakonie Katastrophenhilfe** liegt die Verantwortung der Planung und Begleitung von Projektevaluationen nicht bei der Partnerorganisation.

In Kapitel 5 sind die Prinzipien und Qualitätskriterien für die Verfahren von Evaluationen beschrieben. Zudem sind die Regelungen der Beschaffungsrichtlinie verbindlich für den Evaluationsprozess. Es gelten die jeweiligen Verfahren und Standards zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses.⁴⁴ Die Verantwortlichkeiten der Partnerorganisationen bei der Begleitung von Evaluationen sind in dem Dokument „Vorgaben zur Durchführung von Projektevaluationen“ im Anhang des Kooperationsvertrags beschrieben. Es liegt in der Verantwortung des/der Projektbearbeitenden, die Partnerorganisationen,

die eine Evaluation in der Projektphase geplant haben, an die vereinbarten Verantwortlichkeiten und Verfahren zu erinnern. Der/die Projektbearbeitende ist zudem für die Einhaltung der Verfahren und Qualitätskriterien in ihrer Projektbegleitung verantwortlich.

Hinsichtlich der Evaluation von Projekten der Partnerorganisationen hat das StR EMVS eine überwiegend beratende Funktion der Mitarbeitenden im Haus inne; es berät nicht die Partnerorganisationen direkt. Eine Hilfestellung für die Projektbearbeitenden und Partnerorganisationen bietet zudem der Leitfaden Evaluation. Je nach Partnerland können externe Resourcepersonen/-institutionen oder interne **Beratungs- und Unterstützungsstrukturen (BUS)** direkte unterstützende Tätigkeiten (z. B. bei der Erstellung der Terms of Reference oder der Unterbreitung von Vorschlägen bzgl. der Gutachter/-innen) im Evaluationsprozess der Partnerorganisationen leisten. BUS dürfen jedoch nicht an der Durchführung und Abnahme von Evaluationen von Partnerorganisationen und Projekten in ihrem Zuständigkeitsbereich beteiligt sein, um nicht in Interessenskonflikte zu geraten.

Die Ergebnisse von Zwischenevaluationen müssen bei der Projektsteuerung von den Partnerorganisationen berücksichtigt werden. Auch dieser Prozess wird von dem/der Projektbearbeitenden bei Brot für die Welt nachgehalten.

Umsetzungen von Empfehlungen einer Evaluation können mehrere Konsequenzen für eine Folgephase haben. Empfehlungen im Bereich Organisationsentwicklung können in einen Bedarf an fachlicher Beratung der Partnerorganisation (z. B. Kapazitätenstärkung in einem bestimmten Bereich wie beispielsweise Monitoring) münden. Auf Projektebene kann ein anderer Zugang zu Zielgruppen oder eine Einbindung anderer Schlüsselgruppen oder -personen erfolgen. Neue Kooperationen mit Netzwerken oder Stakeholdern im Projektgebiet können ebenfalls zu einer Verschiebung der Projektstrategie und damit zu anderen Zielen und Maßnahmen führen.

All diese Punkte müssen bei der inhaltlichen und finanziellen Neugestaltung des Projekts beachtet werden.

⁴⁴ Seit 2012 schreiben die Verträge zwischen Brot für die Welt und Partnerorganisationen vor, für Dienstleistungen über 400,00 Euro, wie z. B. Gutachten für Evaluationen, verbindlich drei Angebote einzuholen.

Es wird empfohlen, dass der/die Projektbearbeitende den Partnerorganisationen nahelegt, alle betroffenen Stakeholder, die eine strategische Veränderung des Projekts beeinflussen können, über die Evaluation zu informieren, sodass alle Involvierten an der Umsetzung der angenommenen Empfehlungen mitarbeiten können.

Die Gutachter/-innen von Evaluationen bei Brot für die Welt sind angehalten, vorläufige Evaluationsergebnisse mit den Partnerorganisationen und ggf. weiteren relevanten Stakeholdern zu diskutieren (Debriefing), um nachweisbar falsche Aussagen, Analyse- und formale Fehler zu beheben, ein gemeinsames Verständnis der Evaluationsergebnisse zu erzielen und divergierende Einschätzungen zu dokumentieren.

Die Planung und Vorbereitung von Gemeinschaftsevaluationen sollte in enger Abstimmung zwischen allen Beteiligten geschehen, sodass das Erkenntnisinteresse aller Beteiligten berücksichtigt wird. Im Regelfall hat die für die Durchführung des Projekts oder Programms verantwortliche Partei die Federführung bei der Evaluation. Sie muss die Koordination und die rechtzeitige Information der anderen Parteien während des gesamten Evaluationsprozesses sicherstellen. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteure müssen im Vorfeld schriftlich festgelegt werden. Die Regelungen dieses Evaluationskonzepts müssen grundsätzlich bei allen Gemeinschaftsevaluationen berücksichtigt werden.

6.2 Projektübergreifende Evaluationen

Projektübergreifende Evaluationen werden zur Überprüfung hausinterner Strategien und Policies, Verfahren und Instrumente oder eines thematischen Schwerpunkts mehrerer Projekte (z. B. integrierte Ernährungssicherungsprojekte weltweit oder in einer Region) durchgeführt.

Diese projektübergreifenden Evaluationen liegen in der technischen und finanziellen **Verantwortung des StR EMVS**, das dabei grundsätzlich für das **Management des Gesamtprozesses** zuständig ist. Das StR EMVS ist für die Auswahl eines fachlich angemessenen Evaluationsdesigns verantwortlich, das sich an Gütekriterien quantitativer und qualitativer Sozialforschung orientiert. Ziel ist die Gewinnung von validen, objektiven und reliablen Informationen, damit die Fragestellungen der Evaluationen umfänglich beantwortet werden können.

6.3 Gemeinschaftsevaluationen

Gemeinschaftsevaluationen sind Evaluationen von Projekten oder Programmen, die durch mehr als einen Mittelgeber anteilig finanziert werden.

Die Evaluation eines solchen Projekts oder Programms kann

- entweder dem Verhältnis der Projektfinanzierung entsprechend finanziert werden, oder
- von einem Mittelgeber vollständig finanziert werden.

Tabelle 2: Verantwortlichkeiten im Evaluationsprozess bei Projektevaluationen im Partnerdialog bei Brot für die Welt und der Diakonie Katastrophenhilfe

Brot für die Welt		Diakonie Katastrophenhilfe	
Schritte der Evaluation	Verantwortung Partnerorganisation	Verantwortung Projektbearbeitende/r	Verantwortung Projektverantwortliche/r (ggf. in Zusammenarbeit mit Auslandsbüro)
a) Planung	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung des Budgets in der Planung des Projekts. Richtwert: drei bis fünf Prozent des Gesamtbudgets in Relation zu lokalen Gegebenheiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Einstellen des Budgets für die Evaluation auf der vorgegebenen Kostenstelle. Eintragen der geplanten Evaluation in die hausinterne Projektmanagement-Software „Fachanwendung“; bei verschobener oder aus nachvollziehbaren Gründen gar nicht durchgeführter Evaluation erfolgt ein Vermerk in der Fachanwendung. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation durch die Diakonie Katastrophenhilfe initiiert. Projekterechnungen erfolgen meist durch separate Finanzierungen. Sie sind dann nicht Bestandteil der Projektbudgets.
b) Erstellung der Terms of Reference (ToR)	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung Pflicht, die Terms of Reference dem/der Projektbearbeitenden zuzusenden. 	<ul style="list-style-type: none"> Vetorecht innerhalb einer 14-tägigen Rückmeldefrist. 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung Zusendung der Terms of Reference an die Partnerorganisation.
c) Auswahl der Gutachter/-innen	<ul style="list-style-type: none"> Einholung von mindestens drei Angeboten. Pflicht, das ausgewählte Angebot bzw. den Lebenslauf der Gutachter/-innen dem/der Projektbearbeitenden zuzusenden. Bei der Auswahl der Gutachter/-innen ist das in Kapitel 5 dargestellte Prinzip der Unabhängigkeit zu berücksichtigen. 	<ul style="list-style-type: none"> Vetorecht innerhalb einer 14-tägigen Rückmeldefrist. Unter bestimmten Voraussetzungen oder bei besonderem Erkenntnisinteresse kann die zusätzliche Entscheidung eines/einer internationalen Gutachters/Gutachterin empfohlen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Auswahl der Gutachter/-innen.
d) Begleitung des Evaluationsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung der Dokumente und logistische Vorbereitungen (z. B. Absprache von Interviewterminen mit Gutachter/-innen und Stakeholdern, Feldbesuche, Unterkunft und Transportmöglichkeiten der Gutachter/-innen). 		<ul style="list-style-type: none"> Organisation und Absprache der Bereitstellung der Dokumente und logistische Vorbereitungen (z. B. Absprache von Interviewterminen mit Gutachter/-innen und Stakeholdern, Feldbesuche, Unterkunft, Transportmöglichkeiten und Sicherheit der Gutachter/-innen).
			<ul style="list-style-type: none"> Gemäß Absprachen Bereitstellung der Dokumente und logistische Vorbereitungen (z. B. Absprache von Interviewterminen mit Gutachter/-innen und Stakeholdern, Feldbesuche, Unterkunft, Transportmöglichkeiten und Sicherheit der Gutachter/-innen).

Brot für die Welt		Diakonie Katastrophenhilfe		
Schritte der Evaluation	Verantwortung Partnerorganisation	Verantwortung Projektbearbeitende/r	Verantwortung Projektverantwortliche/r (ggf. in Zusammenarbeit mit Auslandsbüro)	
e) Endbericht	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtende Zusage des Entwurfs des Endberichts an den/die Projektbearbeitende. • Verpflichtende Zusage des finalen Endberichts in der von den Gutachter/-innen erhaltenen Form. • Abnahme des finalen Endberichts. • Ablehnung des gesamten Evaluationsberichts nur möglich, wenn die in Kapitel 5.1 beschriebenen Standards und Prinzipien nachweislich nicht eingehalten wurden und/oder nachweisbar falsche Aussagen und Analysefehler vorliegen. • Bei Ablehnung im Einverständnis mit dem/der Projektbearbeitenden erfolgt in der gleichen oder Folgephase eine erneute Evaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommentierung des Entwurfs des Endberichts: Vetorecht innerhalb einer 14-tägigen Rückmeldefrist. • Abnahme des finalen Endberichts: Vetorecht innerhalb einer 14-tägigen Rückmeldefrist. • Bei Dissens über die Ablehnung erfolgt eine konstruktive Auseinandersetzung zwischen der Partnerorganisation und dem/der Projektbearbeitenden, die zu einer Infragestellung der erneuten Förderung führen kann. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ablehnung des gesamten Evaluationsberichts nur möglich, wenn die in Kapitel 5.1 beschriebenen Standards und Prinzipien nachweislich nicht eingehalten wurden und/oder nachweisbar falsche Aussagen und Analysefehler vorliegen. 	
f) Umsetzungsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtende Stellungnahme zu den Ergebnissen und Empfehlungen einer Evaluation: Welche Empfehlungen werden ganz, teilweise oder gar nicht angenommen? • Erstellung eines Umsetzungsplans auf Grundlage der angenommenen Empfehlungen. • Der Umsetzungsplan trägt zur Anpassung der laufenden Phase oder zur strategischen und finanziellen Neukonzipierung bzw. Weiterentwicklung einer Folgephase oder Restrukturierung von Einheiten der Organisation selbst bei. Der Umsetzungsplan muss in der Projektkonzeption einer Folgephase berücksichtigt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vetorecht innerhalb einer 14-tägigen Rückmeldefrist. • Monitoring des Umsetzungsprozesses der Partnerorganisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Letzte Entscheidungsinanz bei der Erstellung des Umsetzungsplans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Erstellung des Umsetzungsplans mit der Diakonie Katastrophenhilfe.

Tabelle 3: Verantwortlichkeiten im Evaluationsprozess bei projektübergreifenden Evaluationen im Partnerdialog bei Brot für die Welt und der Diakonie Katastrophenhilfe

Schritte der Evaluation	Rolle StR EMVS	Rolle der auftraggebenden Einheit bei Brot für die Welt ⁴⁵	Rolle weiterer interner und externer Beteiligter
a) Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Budget für Evaluationen setzt sich zusammen aus Grundhaltung und Mitteln aus externen Finanzierungsquellen. • Personelle und finanzielle Ressourcen basieren auf Nachfrage und Erfahrung der vergangenen Jahre. • Abfrage an das Haus zu Beginn eines jeden Kalenderjahres. • Möglichkeit der Aufnahme von Evaluationen auf Initiative des StR EMVS. • Erfolgt basierend auf zur Verfügung stehenden Kapazitäten und Ressourcen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragung vom StR EMVS kann durch alle Vorstandsbereiche erfolgen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leitung beschließt die Planung. • Brot für die Welt ist verantwortlich ein angemessenes Budget für Evaluationen zur Verfügung zu stellen.⁴⁶
b) Erstellung der Terms of Reference (ToR)	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat, die Qualität der Durchführung entlang interner und externer Standards zu sichern. • Gestaltung der Terms of Reference und die Durchführung der Evaluation erfolgen nach den Prinzipien dieses Evaluationskonzepts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für inhaltliche Ausrichtung der Evaluation. 	
c) Auswahl der Gutachter/-innen	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Auswahl der Gutachter/-innen. Auswahl der Gutachter/-innen erfolgt auf transparente und nachvollziehbare Weise. • Verantwortlich für die Entscheidung bzgl. des von den Gutachter/-innen vorgeschlagenen Evaluationsdesigns. • Verantwortlich für den Vertragsabschluss und dessen Einhaltung durch die Gutachter/-innen. • Teilnahme am Auftragsklärungsgespräch mit den Gutachter/-innen. • Verantwortlich für die Abnahme des Inception Report. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an Auswahl der Gutachter/-innen. • Beteiligung an Entscheidung bzgl. des von den Gutachter/-innen vorgeschlagenen Evaluationsdesigns. • Teilnahme am Auftragsklärungsgespräch mit den Gutachter/-innen. 	

⁴⁵ Die auftraggebende Einheit ist die Organisationseinheit, welche die jeweilige Evaluation beim StR EMVS beantragt.

⁴⁶ Weder das Bundeshaushaltsrecht noch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) haben bindende Vorgaben hinsichtlich des Budgets für projektübergreifende Evaluationen von Organisationen.

Schritte der Evaluation	Rolle StR EMVS	Rolle der auftraggebenden Einheit bei Brot für die Welt	Rolle weiterer interner und externer Beteiligter
<p>d) Begleitung des Evaluationsprozesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primäre Ansprechperson bei auftauchenden Problemen für Gutachter/-innen und Projektarbeitende. • Verantwortlich für die Begleitung des Evaluationsprozesses, Kommunikation mit den Gutachter/-innen, Abnahme der Evaluationsberichte. • Mandat, im Rahmen der Evaluation Fallstudien bei den Partnerorganisationen durchführen zu lassen. Die Auswahl der Fallstudien erfolgt mit den unabhängigen Gutachter/-innen anhand abgestimmter Kriterien. • Herstellen des Kontakts zwischen Projektarbeitenden und Gutachter/-innen für die Vorbereitung der Feldbesuche bei den Partnerorganisationen. Frühstmögliche Darstellung des Zeitaufwands für die Partnerorganisation. • Erstellen von Empfehlungsschreiben auf Anfrage der Gutachter/-innen für die Erstellung von Visa. • Aus den Fallstudien resultieren Evaluationsberichte, die als reguläre Evaluation genutzt werden können, es sei denn, es handelt sich um eine Komponente des Projekts als Untersuchungsgegenstand. • Verantwortung, Informationen für die Partnerorganisationen zur Kommunikation für den/die Projektarbeitende/n vorzubereiten. • Sofern nicht anders vereinbart, werden alle Kosten der Evaluation (Unterkunft, Transport, Übersetzung etc.) durch das Budget der projektübergreifenden Evaluation gedeckt. Bei Abstellung eines Mitarbeitenden der Partnerorganisation für die logistische Unterstützung der Gutachter/-innen vor Ort wird diese vom Evaluationsbudget getragen, es sei denn, das Gehalt des Mitarbeitenden wird von den Mitteln von Brot für die Welt übernommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an der Begleitung des Evaluationsprozesses, Kommunikation mit den Gutachter/-innen, Abnahme der Evaluationsberichte. • Sofern nicht anders festgelegt, Management der logistischen Vorbereitung der Feldbesuche, wie z. B. Festlegung von Interviewterminen mit Gutachter/-innen und Stakeholdern, Unterkunft- und Transportmöglichkeiten der Gutachter/-innen vor Ort. • Sofern nicht anders festgelegt, Inkennnissetzung des StR EMVS bei jeder Kommunikation zwischen Gutachter/-innen, Projektarbeitenden und Partnerorganisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Verfügungstellung von angeforderten Dokumenten und Informationen durch die beteiligten Arbeitseinheiten an das StR EMVS ist zwingend erforderlich. • Beteiligung anderer Organisationseinheiten an der Durchführung von projektübergreifenden Evaluationen – wo erforderlich – ist verbindlich, z. B. als Interviewpartner/-in oder durch die Mitarbeit in den der Evaluation angegliederten Begleitgruppen.⁴⁸ • Ablehnung der Vorschläge für die Feldaufenthalte erfolgt nur in begründeten Fällen.⁴⁹ • Verantwortlichkeit der Beschaffung von Visa liegt bei den Gutachter/-innen.

48 Beteiligte können Vorstände, Abteilungs- und Referatsleitende, Partnerorganisationen und deren Projektarbeitende, fachliche Beratende bei Brot für die Welt sowie weitere Fachabteilungen mit thematischem Bezug sein.

49 Begründete Ausnahmen können vor allem außergewöhnliche und nicht-beeinflussbare Umstände, wie z. B. politische Unruhen, Naturkatastrophen und Todesfälle, sein. Wenn die Partnerschaft beendet ist oder die Partnerorganisation in dem Jahr bereits eine geplante Evaluation hat, die sich nicht mit der Querschnittsevaluation verbinden lässt, muss von der Fallauswahl im Einzelfall abgesehen werden.

Schritte der Evaluation	Rolle StR EMVS	Rolle der auftraggebenden Einheit bei Brot für die Welt	Rolle weiterer interner und externer Beteiligter
e) Endbericht	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung und Kommentierung des Entwurfs des Endberichts auf der Grundlage der formalen und inhaltlichen Qualitätskriterien. • Verantwortlich für die Abnahme des Endberichts. • Verantwortlich für die Weiterleitung der Ergebnisse im Haus, ggf. an Partnerorganisationen und externe Akteure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommentierung des Entwurfs des Endberichts, fachliche Abnahme in Rücksprache mit dem StR EMVS. 	
f) Umsetzungsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Anfrage erfolgt die Teilnahme des StR EMVS an der Präsentation der Ergebnisse der Evaluation und des Umsetzungsplans durch die auftraggebende Einheit bei der Leitung. • Liegt sechs Monate nach der Durchführung der Evaluation kein Umsetzungsplan vor, informiert das StR EMVS die Leitung hierüber und übersendet ihr den Evaluationsbericht. • Verantwortlich für die Überprüfung des Umsetzungsprozesses periodisch nach sechs und zwölf Monaten. • Verantwortlich, der Leitung in Kurzform über den Stand der Umsetzung zu berichten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Erstellung eines Umsetzungsplans mit zeitgebundenen menen Empfehlungen aus den angenommenen Verantwortlichkeiten, abgestimmt mit relevanten Schnittstellen. • Zusendung des Evaluationsberichts und des Umsetzungsplans bis spätestens sechs Monate nach Erhalt des Endberichts an die Leitung. • Auf Einladung erfolgt die Präsentation der Ergebnisse der Evaluation und des Umsetzungsplans bis spätestens sechs Monate nach Erhalt des Endberichts bei der Leitung. Je nach Erkenntnisinteresse erfolgt die Vorstellung in weiteren Führungsgremien durch die auftraggebende Einheit und das StR EMVS auf Anfrage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abnahme des Umsetzungsplans durch die Leitung.

Literatur

ACT Alliance (2010): ACT Government: Evaluation Policy and Guidelines. Canberra.

ACT Alliance (2014): Response to an emergency. Policy, guidelines and tools and annexes. Geneva.

AGKED/Misereor (1993): Evaluierung in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit - Ein Arbeitsbuch für Partnerorganisationen und ihre Hilfswerke. Aachen.

Brot für die Welt (Hrsg.) (2008): Fünf Jahrzehnte kirchliche Entwicklungszusammenarbeit. Wirkungen - Erfahrungen - Lernprozesse. Frankfurt am Main.

Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe (2011): OED-Evaluationskonzept von Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe. Stuttgart.

Brot für die Welt (2013): Beratungsansatz - Arbeitsbereich Wirkungsorientierung. Berlin.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2006): Evaluierungskriterien für die bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen. Bonn.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2009): Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungs-wichtiger Vorhaben der Kirchen. Bonn.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2015): Verfahren zur Förderung entwicklungs-wichtiger Vorhaben der Kirchen in Entwicklungsländern aus Bundesmitteln vom 17.11.1983 in der Fassung vom 01.01.2015. Bonn.

Brot für die Welt/Diakonie Katastrophenhilfe/Evangelischer Entwicklungsdienst (2010): Gemeinsames Konzept zur Verankerung und Ausrichtung der Wirkungsorientierung in der Ökumenischen Diakonie (OED) und dem Evangelischen Entwicklungsdienst (EED). Bonn/Stuttgart.

Caspari, Alexandra/Barbu, Ragnhild (2008): Wirkungsevaluierungen. Zum Stand der internationalen Diskussionen und dessen Relevanz für die Evaluierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Evaluation Working Papers. Hrsg. vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Bonn.

Conrad, Claudia (2010): Real time Evaluation. In: Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik. DeGEval - Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Freiburger Beiträge zu Entwicklung und Politik.

DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e. V. (2016): Standards für Evaluation. Erste Revision auf Basis der Fassung 2002. Mainz.

Dütting, Martin/Kasch, Volker et al. (1992): Evaluierung in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit. Hrsg. von AGKED/Misereor. Stuttgart/Aachen.

DZI Spendensiegel (2012): Berlin.

Ermert, Karl (Hrsg.) (2008): Evaluation als Grundlage und Instrument kulturpolitischer Steuerung. Wolfenbüttler Akademietexte, Band 34, Bundesakademie für kulturelle Bildung, Wolfenbüttel.

Evangelischer Entwicklungsdienst (2010): EED-Evaluationskonzept und seine Umsetzung. Bonn.

Gohl, Eberhard (2008): Handreichung zur Umsetzung des Konzeptentwurfs bei Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe. Brot für die Welt. Stuttgart.

Interchurch Organization for Development Cooperation (2000): Building bridges in PME: Guidelines for good practice in the planning, monitoring and evaluation of community-based development projects implemented by Southern NGOs with support from European Ecumenical Agencies. Zeist.

Lanzet, Peter/Bilinski, Merle (2011): Auf dem Weg nach Busan: Der internationale Dialog zur Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit. Hrsg. von VENRO. Bonn/Berlin.

OECD/DAC (1991): Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris.

OECD/DAC (2006): Outline of Principles of Impact Evaluation. Paris.

OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Paris.

OECD/DAC (2010): Evaluating Development Cooperation. Summary of Key Norms and Standards. Second Edition. Paris.

OECD/DAC (2010): DAC-Reihe Leitlinien und Grundsatztexte. Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung. Paris.

Palenberg, Markus (2011): Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions. Evaluation Working Papers. Hrsg. vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Bonn.

Save the Children (2012): Evaluation Handbook. London.

Scheinpflug, Annette/Bergmüller, Claudia/Schröck, Nikolaus (2010): Evaluation in der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit. Eine Handreichung. Münster/New York/München/Berlin.

UK Department for international Development (2005): Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London.

World Bank/Independent Evaluation Group (2011): Writing Terms of References: An How To Guide. Washington.

Internet

Betterevaluation: approaches (abgerufen am 26.10.2015): www.betterevaluation.org/approaches

NGO Ideas (abgerufen am 24.03.2016): www.ngo-ideas.net/home

**Brot für die Welt -
Evangelischer
Entwicklungsdienst**

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Tel +49 30 65211 0
Fax +49 30 65211 3333
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de