

Stabsstelle Evaluierung

Querschnittauswertung

WISSEN WAS WIRKT



Das Evaluierungssystem der GIZ

Querschnittauswertungen

Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Die Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, zur Entscheidungsfindung evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Autorinnen

Claudia Kornahrens, GIZ Stabsstelle Evaluierung,
Gruppenleiterin Zentrale Projektevaluierungen
Dorothea, Giesen-Thole, GIZ Stabsstelle Evaluierung,
Senior-Fachkonzeptionistin Stabsstellenleitung
Beratung: Franziska Krisch, GIZ Stabsstelle Evaluierung,
Senior-Fachkonzeptionistin Unternehmensstrategische
Evaluierungen

Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

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

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

Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Vertrieb:

GIZ, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier,
nach FSC-Standards zertifiziert.

Bonn 2020

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website als pdf-Download verfügbar unter www.giz.de/evaluierung -> Evaluierung -> Wirkungen erfassen

Inhalt

Vorwort	4
Querschnittsauswertungen	5
1. Meta-Evaluierungen	5
2. Evaluierungssynthesen	6
2.2 Wozu wird ausgewertet? Erkenntnisinteressen	6
2.3 Was wird ausgewertet? Datengrundlagen	6
2.4 Warum wird ausgewertet? Triebfedern	6
2.5 Wie wird ausgewertet? Methoden	7
2.6 Wer wird beteiligt? Partizipation von Stakeholdern im Prozess	8
2.7 Wer wird informiert? Förderung der Nutzung und Transparenz	8
2.8 Wie werden die Themen ausgewählt? Planungsprozess	8

Vorwort

Wissen, was wirkt.

In Querschnittauswertungen werden Erkenntnisse aus Evaluierungen analytisch aufbereitet und zusammenfassend dargestellt. Im Qualitäts- und Wissensmanagement der GIZ kommt ihnen eine besondere Bedeutung zu. Dabei unterscheidet die GIZ zwischen Meta-Evaluierungen und Evaluierungssynthesen.

Meta-Evaluierungen überprüfen dabei die Qualität der Projektevaluierungen: Nützlichkeit, Prozessqualität und methodische Qualität. Sie liefern wichtige Erkenntnisse für evidenz-basierte Entscheidungen zur Verbesserung von Projektevaluierungen. Mit Meta-Evaluierungen zudem kann sichergestellt werden, dass nur methodisch angemessene Evaluierungen Eingang in Evaluierungssynthesen finden.

In Evaluierungssynthesen bündelt die GIZ das vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen. Durch die nochmalige, im Vergleich angestellte Auswertung anhand selbst gewählter Fragestellungen und Kriterien wird neues Wissen generiert. Sie sind ein wichtiges Instrument, um die Erkenntnisse aus den einzelnen Vorhaben für das unternehmensweite Lernen nutzbar zu machen und tragen damit wesentlich zur Nützlichkeit von Evaluierungen bei.

Querschnittauswertungen in Form von Evaluierungssynthesen werden in der GIZ seit 2007 durchgeführt und seit 2010 auch Meta-Evaluierungen. Mit diesem Konzept sollen die Querschnittauswertungen als Teil des Evaluierungssystems der GIZ dargestellt werden. Es richtet sich an die Mitarbeitenden der GIZ und die an Evaluierungen der GIZ interessierte Öffentlichkeit.

Wir wollen unsere Vorgehensweise auf Basis unserer Erfahrungen und im Dialog mit unseren Stakeholdern teilen und kontinuierlich und flexibel weiterentwickeln. Daher freuen wir uns über Anregungen und Austausch.

Albert Engel
Leiter der Stabsstelle Evaluierung

Querschnittsauswertungen

Neben den Zentralen Projektevaluierungen (ZPE), den Unternehmensstrategischen Evaluierungen (USE) und Auftragsevaluierungen interner und externer Auftraggeber sind die Querschnittsauswertungen (QSA) ein wichtiges Evaluierungsinstrument der GIZ. Dabei unterscheidet die GIZ zwischen Meta-Evaluierungen und Evaluierungssynthesen.

1. Meta-Evaluierungen

Meta-Evaluierungen sind „Evaluierung von Evaluierung(en). Sie bewerten die Güte, Tauglichkeit und Bedeutsamkeit“, und damit die Qualität von Evaluierungen.¹

Nahezu 500 Projektevaluierungen hat die Stabsstelle Evaluierung der GIZ im Laufe der Jahre auf ihre Qualität hin untersuchen lassen. Die methodische Qualität ist dabei kontinuierlich gestiegen, wozu die Meta-Evaluierungen einen wichtigen Beitrag geleistet haben.

2018 belegte die Meta-Evaluierung des DEval², dass im Vergleich mit anderen Evaluierungsinstrumenten in der Entwicklungszusammenarbeit die dezentrale Projektevaluierung der GIZ (PEV) bei der methodischen Qualität im guten Mittelfeld liegt. Die Meta-Evaluierungen der GIZ von 2016³ und 2017⁴ haben jedoch gezeigt, dass noch einiges zu tun war, um internationale Evaluierungsstandards voll zu erfüllen. Hier setzte die Evaluierungsreform der GIZ und die Entscheidung für zentrale Projektevaluierungen⁵ an – um die Belastbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und damit das Lernen und die Entscheidungsfindung durch empirisch robuste Ergebnisse zu fördern. Die Empfehlungen der DEval-Evaluierung bestätigten diesen Weg.

Auf der Grundlage der Meta-Evaluierungen der GIZ und des DEval hat die GIZ für die ZPE ein Qualitätssicherungssystem aufgesetzt: Es sind

Qualitätskriterien definiert, und alle Evaluierungsberichte werden von den Evaluierungsmanagern*innen der Stabsstelle Evaluierung nach einem eigenen Qualitätsraster geprüft. Abgenommen werden Evaluierungsberichte nur, wenn diese Prüfung eine Mindestanzahl von Punkten ergibt. Auf dieser Grundlage wird davon ausgegangen, dass ZPE-Berichte per se eine Mindestqualität haben und in Synthesen einbezogen werden können, ohne dass eine Meta-Evaluierung vorgeschaltet werden muss.

Die hohe Bedeutung von Projektevaluierungen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit bedarf der regelmäßigen und organisationsübergreifenden Qualitätssicherung, um Lernen und Rechenschaftslegung aus Evaluierung zu garantieren und Methoden und Standards der Projektevaluierung weiterzuentwickeln. Aus diesem Grunde hat DEval die organisationsübergreifende Analyse der Qualität von Projektevaluierungen in der deutschen EZ mittels Meta-Evaluierungen in sein Evaluierungsprogramm aufgenommen. Die GIZ begrüßt diese Entscheidung sehr, da sie die Unabhängigkeit und Vergleichbarkeit der Meta-Evaluierungen steigert.

In Abhängigkeit von der Ausgestaltung und dem Deckungsgrad der Meta-Evaluierungen des DEval wird die GIZ weitere Meta-Evaluierungen durchführen, z.B. um die methodische Angemessenheit für die Nutzung dezentraler Evaluierungen für Evaluierungssynthesen festzustellen oder Erkenntnisse zum Evaluierungsstandard Nützlichkeit zu erhalten. Bei ihren Meta-Evaluierungen orientiert sich die GIZ an den Standards für Evaluation der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval).

Um die Nutzung durch andere Organisationen zu fördern, werden Ergebnisse der Meta-Evaluierungen auf Evaluierungskonferenzen vorgestellt. Die GIZ veröffentlicht die Hauptberichte aller Meta-Evaluierungen im Internet⁶. Darüber hinaus werden die Meta-Evaluierungsberichte DEval und dem BMZ übersandt.

¹ Allgemeine Beschreibung des Evaluierungssystems der GIZ S.15

² [Meta-Evaluierung Nachhaltigkeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit](#)

³ [Meta-Evaluierung von Projektevaluierungen aus 2015](#)

⁴ [Meta-Evaluierung von Projektevaluierungen aus 2016](#)

⁵ [Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft](#)

⁶ www.giz.de/wissenwaswirkt

2. Evaluierungssynthesen

Unter Evaluierungssynthesen versteht die GIZ inhaltliche Synthesen mehrerer Evaluierungsberichte zu ähnlichen Evaluierungsgegenständen. Die Synthese wird im Gegensatz zur Meta-Analyse zumeist ausschließlich auf Basis von Evaluierungsberichten erstellt, nutzt also nicht die im Rahmen der Evaluierungen gewonnenen Daten direkt (Abhängigkeit der Synthese von den Evaluierungsberichten)⁷.

In Evaluierungssynthesen bündelt die GIZ das vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen. Dabei geht es um eine inhaltliche Synthese mehrerer Evaluierungsberichte zu ähnlichen Evaluierungsgegenständen und idealerweise zu den gleichen Fragestellungen. Die Synthese wird auf Basis von Evaluierungsberichten erstellt, nutzt also nicht die im Rahmen der Evaluierungen gewonnenen Daten direkt. Dazu werden gezielt Evaluierungen aus einem Jahr (z.B. zur Qualitätsentwicklung des Portfolios), einem Sektor oder einer Region analysiert und Erfolgs- und Misserfolgspotential sowie Verbesserungspotential sowie Good Practices identifiziert. Evaluierungssynthesen zielen darauf ab, Entscheidungen zu unterstützen im Kontext der Planung und Durchführung von Vorhaben, der Weiterentwicklung von Leistungsangeboten bzw. als Beitrag zur (Weiter-) Entwicklung von Sektor- und Länderstrategien/-konzepten.

Wenn Zweifel an der methodischen Qualität von Evaluierungen bestehen, ist die Überprüfung – möglichst durch eine Meta-Evaluierung – Voraussetzung für die Nutzung der Evaluierungsberichte im Rahmen einer Synthese.

2.2 Wozu wird ausgewertet? Erkenntnisinteressen

Der Zweck von Evaluierungssynthesen liegt zunächst darin, vorhabenübergreifende Erkenntnisse möglichst aussagekräftig zu aggregieren. Dies kann sich auf die Wirksamkeit beziehen, auf die Identifizierung von übergreifenden Stärken und Schwächen und/oder auf die Ableitung von Erfolgs- und Misserfolgspotential bei der Umsetzung von Vorhaben bzw. einzelnen Interventionen. Fokussiert wird auf ein Land oder eine Region, einen Sektor, einen Ansatz oder ein Thema. Erkenntnisinteressen können in spezifischen

Themen wie Wirtschaftlichkeit oder Flucht und Migration bzw. auch Querschnittsthemen wie Gender oder Digitalisierung liegen.

Evaluierungssynthesen können einerseits ein eigenständiges Produkt darstellen oder einen Analyseschritt in einer komplexeren Evaluierung wie einer unternehmensstrategischen Evaluierung.

2.3 Was wird ausgewertet? Datengrundlagen

Mit den dezentralen Projektevaluierungen (PEV), die zwischen 2014 und 2018 durchgeführt wurden⁸, sowie dem jetzigen System der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) liegt eine große Anzahl von Berichten zur Auswertung in Synthesen vor, die kontinuierlich wächst. Nachdem das Manko der früheren Synthesen in kleinen Stichproben und großer inhaltlicher Heterogenität der evaluierten Vorhaben lag, besteht jetzt die Möglichkeit aussagekräftigerer Synthesen zu einer Vielzahl von Aspekten.

Evaluierungssynthesen können - abhängig vom Erkenntnisinteresse - erweitert werden, indem auch Evaluierungsberichte anderer - wie DEval-Evaluierungen mit GIZ-Bezug sowie aggregierte Wirkungsberichte namhafter Evaluierungsinstitutionen (Evidence Maps sowie Systematic Reviews bspw. von 3ie und Campbell Collaboration) - in die Auswertung einbezogen und weitere Literatur zum Thema herangezogen und ausgewertet wird. Diese können sowohl als Prozessschritt im Rahmen von Evaluierungen verstanden werden als auch als eigenständiges Produkt mit substantiellem Erkenntnisgewinn.

2.4 Warum wird ausgewertet? Triebfedern

Um die Datenpotenziale zu nutzen und aus den Erfahrungen der Vergangenheit heraus bietet sich ein mehrstufiges Vorgehen an.

- Auf der einen Seite besteht bereits jetzt eine Nachfrage der Bereiche in der GIZ nach übergreifenden Erkenntnissen aus Evaluierungen. Hier wird ganz klar ein Beitrag zum organisationalen Lernen und Wissensmanagement des Unternehmens erwartet. Diese Nachfrage bezieht

⁷ Allgemeine Beschreibung des Evaluierungssystems der GIZ S.14

⁸ 213 der 345 PEV sind methodisch angemessen bewertet.

sich sowohl auf Regionen als auch auf Ansätze und Themen (z.B. die QSA Wirtschaftlichkeit oder die Einbeziehung der Stabsstelle Evaluierung in das strategische Digitalisierungsprojekt). Die Stabsstelle Evaluierung will diese Nachfrage fördern und bedienen und dabei transparent und strukturiert vorgehen.

- Gleichzeitig öffnet sich der Blick bei der Beschäftigung mit den tatsächlich vorliegenden Evaluierungsberichten: Die Stabsstelle Evaluierung wird aus dieser Perspektive von sich aus Themen im Rahmen von Evaluierungssynthesen auf eigene Initiative verfolgen und anbieten. Und diese können in der Zukunft möglicherweise auch außerhalb des bisherigen Fokus auf Länder/Sektoren/Querschnittsthemen liegen und verschiedene weitere Aspekte wie beispielsweise die Qualität der Implementierung beleuchten.

Daneben sollten in einem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage regelmäßige zum Beispiel jährliche Synthesen erarbeitet werden, um auf diese Weise Entwicklungen aufzuzeigen – zum Beispiel im Hinblick auf Wirksamkeit und Notendurchschnitt.

2.5 Wie wird ausgewertet? Methoden

Ob, Inhaltsanalysen ggf. ergänzt um Regressionsmodelle, vergleichende Analysen, kategorienbasierte Textanalyse, ggf. mit datengestützter Theoriebildung (Grounded Theory), oder Systematic Reviews⁹ - auch bei Evaluierungssynthesen achtet die GIZ darauf, angemessene Methoden der empirischen Sozialforschung einzusetzen und auf den Evaluierungsgegenstand, die Evaluierungsfragen und die Verfügbarkeit von zeitlichen und personellen Ressourcen abzustimmen.

Mittels der Methode der qualitativ vergleichende Analyse (Qualitative Comparative Analysis, QCA) als mengentheoretischer Analyseverfahren können auf Grundlage qualitativer Inhaltsanalysen zusätzlich zu den Erfolgsfaktoren noch Erfolgspfade identifiziert werden.¹⁰ Dabei sind wir im Rahmen der QSA zur begleitenden Wirkungsmessung (Review Rigorous Impact Evaluation) zu der Erkenntnis gelangt, dass QCA gut eingesetzt werden kann. Allerdings eignet

sich QCA nur für bestimmte Fragestellungen und setzt eine Mindestmenge von Fällen voraus.

Ein weiterer interessanter Ansatz, den wir in der Zukunft weiterverfolgen möchten, sind Evidence (Gap) Maps, also Karten, die sowohl Evidenzlücken aufzeigen als auch darüber informieren können, wo bereits ausreichend Evidenz vorliegt, um Synthesen durchzuführen.

Aber auch die vergleichende Betrachtung mehrerer Evaluierungsberichte in einem Themen-Cluster im Rahmen eines Workshops kann einen wertvollen Beitrag leisten, vorhabenübergreifende Erkenntnisse zu gewinnen.

Eine Mischung von kleinen, mittleren und anspruchsvollen Formaten ist vorgesehen. Auch wenn es bei den verschiedenen Ansätzen unterschiedliche Grade von Aussagekraft und Robustheit gibt, so hat jedes Format seine eigene Legitimation. Bei der letztlichen Entscheidung über die Ausgestaltung sollte die Stabsstelle Evaluierung ausreichend Flexibilität haben, um Datengrundlagen, Erkenntnisinteressen und Ressourcen in Einklang zu bringen.

Für alle aber Evaluierungssynthesen gilt aber,

- Die Informationen sollen angemessen und systematisch analysiert werden, um die Fragestellungen beantwortet werden können.
- Schlussfolgerungen sollen ausdrücklich und auf Grundlage der Analysen begründet werden, damit sie nachvollzogen und beurteilt werden können.
- Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen, einschließlich der angewandten Methoden, sollen so dokumentiert und beschrieben werden, dass sie nachvollzogen und beurteilt werden können.
- Grenzen der angewandten Methoden sollen dargestellt werden.

Um die methodische Qualität zu sichern, nutzt die Stabsstelle Evaluierung ein internes Peer Reviewing Verfahren zwischen den Organisationseinheiten.

⁹ Siehe hierzu die [Analyse der Methodik von Evaluierungssynthesen der GIZ und DEval \(GIZ-intern\)](#)

¹⁰ Siehe hierzu [Methodik für Evaluierungssynthesen \(GIZ-intern\)](#)

2.6 Wer wird beteiligt?

Partizipation von Stakeholdern im Prozess

Im Hinblick auf die Partizipation sind ebenfalls verschiedene Abstufungen denkbar. Grundsätzlich stellt das Evaluierungsmanagement der GIZ sicher, dass der Evaluierungsprozess sich durch einen partizipativen, auf Inklusion, Dialog und Deliberation orientierten Ansatz auszeichnet.

Die Evaluierungsmanager*innen gestalten diesen Prozess im Dialog mit den intendierten Nutzer*innen der jeweiligen Evaluierungssynthese und binden die wichtigsten Stakeholder ein. Bei sektoralen Evaluierungssynthesen kommt dem Fach- und Methodenbereich (z.B. den Fachplaner*innen und den TOPIC-Manager*innen) und dem Bereich Sektor- und Globalvorhaben eine besondere Rolle zu und bei länder-spezifischen Evaluierungssynthesen den Regionalbereichen (z.B. den Ländermanager*innen).

2.7 Wer wird informiert?

Förderung der Nutzung und Transparenz

Um die Erkenntnisse aus Evaluierungen – oder auch aus Synthesen - für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nutzbar zu machen, hat die GIZ auf die einzelne Evaluierungsinstrumente zugeschnittene Reflexions- und Dialogformate entwickelt, die die strategische Reflexion aller Stakeholder fördern und das Lernen aus Evaluierungen institutionalisieren. Dazu zählen: Referenzgruppen zur Begleitung, Reflexionsrunden mit den Partnern und den Auftraggebern, Diskussion und Auswertung in Fachveranstaltungen sowie Dialog- und Informationsveranstaltungen¹¹. Die Stabsstelle Evaluierung informiert den Managementkreis über die Ergebnisse der Querschnittsauswertungen.

Um die Nutzung durch andere Organisationen zu fördern, werden Ergebnisse auf Evaluierungs- und Fachkonferenzen vorgestellt.

Die GIZ veröffentlicht die Hauptberichte aller Querschnittsauswertungen im Internet¹². Darüber hinaus werden die Evaluierungsberichte den Auftraggebern und DEval übersandt.

2.8 Wie werden die Themen ausgewählt?

Planungsprozess

Erkenntnisinteressen, Datengrundlagen, Anlässe sowie die Ansprüche an Methoden und Partizipation sind jeweils ins Verhältnis zu setzen mit den verfügbaren Ressourcen in der Stabsstelle Evaluierung - personell und finanziell.

Die Themenauswahl für das Evaluierungsprogramm der GIZ soll aus einer Mischung aus angebotsorientierten und nachfrageorientierten Synthesen bestehen:

- Die Stabsstelle Evaluierung nimmt Anregungen von Evaluierungsbeauftragten, Themenverantwortlichen (wie Topic Manager*innen, Fachverbände, Themen- und Innovationsforen), Kolleg*innen aus operativen Bereichen, der Stabsstelle Unternehmensentwicklung sowie dem Bereich Auftraggeber- und Geschäftsentwicklung auf.
- Mindestens einmal jährlich¹³ fragt sie die operativen Bereiche und den Fach- und Methodenbereich sowie den Bereich Auftraggeber- und Geschäftsentwicklung und die Stabsstelle Unternehmensentwicklung über die Evaluierungsbeauftragten nach Bedarfen und Erkenntnisinteressen.
- Bei der Themenauswahl für Evaluierungssynthesen wird die Stabsstelle Evaluierung auch selbst Themen einbringen. Mit ihrem Überblickswissen kann die Stabsstelle kontinuierlich die Potenziale entdecken, die die fortlaufend produzierten Berichte bieten.
- Über die Themenauswahl entscheidet die Stabsstelle Evaluierung in Abstimmung mit dem für Evaluierung zuständigen Vorstandsmitglied. Die Stabsstelle Evaluierung informiert den Managementkreis der GIZ über die geplanten Querschnittsauswertungen.

¹¹ Lern- und Dialogformate (*GIZ intern*)

¹² www.giz.de/wissenwaswirkt

¹³ Die Nachfrage soll vorrangig im September oder Oktober erfolgen.

Fotonachweise und Quellen

Fotonachweise/Quellen:

© GIZ / Thomas L. Kelly, Markus Kirchgessner, Florian Kopp, Dirk Ostermeier

URL-Verweise:

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

Kartenmaterial:

Kartografischen Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

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

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

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