

Stabsstelle Evaluierung | Querschnittauswertungen

WISSEN WAS WIRKT

# Das Evaluierungssystem der GIZ

## Querschnittauswertungen

## Impressum

Als weltweit tätiger Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit entwickelt die GIZ mit ihren Partnerorganisationen wirksame Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen unterstützt sie die Bundesregierung und viele weitere öffentliche und private Auftraggebenden in unterschiedlichsten Themenfeldern – von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit.

Die Stabsstelle Evaluierung untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand. Diese Organisationsstruktur stellt ihre Unabhängigkeit vom operativen Geschäft sicher. Die Stabsstelle Evaluierung generiert evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen. Sie sorgt für Transparenz der Erkenntnisse aus Evaluierungen und fördert deren Nutzung.

### Autorinnen und Autoren:

Mitarbeitende der Stabsstelle Evaluierung, GIZ

### Konzeption, Koordination und Management

Dorothea Giesen-Thole, GIZ, Stabsstelle Evaluierung,  
Senior-Fachkonzeptionistin Stabsstellenleitung

### Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

### Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sitz der Gesellschaft

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

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

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

### Design/Layout etc.:

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

### Lektorat:

Daniel Piel, Köln

Bonn, 2022

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Funktionen</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Festlegung des Evaluierungsportfolios</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Konzeption und Durchführung</b> .....	<b>6</b>
3.1 Datengrundlagen .....	6
3.2 Methoden.....	7
3.3 Qualität .....	7
<b>4 Nutzung der Erkenntnisse</b> .....	<b>8</b>
<b>5 Prozess und Verantwortlichkeiten</b> .....	<b>9</b>
5.1 Beteiligte und ihre Rollen .....	9
5.2 Prozessbeschreibung .....	10

# Einleitung

Mit diesem Konzept werden die Querschnittsauswertungen (QSA) als Teil des Evaluierungssystems der GIZ dargestellt. In **Querschnittsauswertungen** analysiert die GIZ Evaluierungsberichte. Dabei unterscheidet sie Meta-Evaluierungen und Evaluierungssynthesen. Querschnittsauswertungen in Form von Evaluierungssynthesen gibt es in der GIZ seit 2007. Von 2010 bis 2019 hat die GIZ zudem nahezu 500 Projektevaluierungen in Meta-Evaluierungen durch externe Evaluierende bewerten lassen, um die methodische Angemessenheit der Projektevaluierungen für Evaluierungssynthesen festzustellen und Empfehlungen für die Qualitätsverbesserung der Projektevaluierungen zu erhalten.

**Meta-Evaluierungen** sind Evaluierungen von Evaluierungen. Sie bewerten ihre Güte, Tauglichkeit und Bedeutsamkeit und damit ihre Qualität. Unter **Evaluierungssynthesen** versteht die GIZ inhaltliche Synthesen mehrerer Berichte zu ähnlichen Evaluierungsgegenständen und idealerweise zu den gleichen Fragestellungen. Sie bereiten bereits gewonnene, empirisch untermauerte Erfahrungen auf.

Die Qualität von Projektevaluierungen der GIZ (und anderer Durchführungsorganisation der deutschen Entwicklungszusammenarbeit) wird durch Meta-Evaluierungen überprüft. Sie erfolgen stichprobenhaft durch das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval). Diese externen, regelmäßigen und organisationsübergreifenden Qualitätssicherungen tragen zur Rechenschaftslegung der GIZ-Evaluierungsarbeit bei und fördern die Weiterentwicklung von Methoden und Standards der Projektevaluierung. Die Berichte werden in der **DEval-Evaluierungsdatenbank** veröffentlicht.

Zusätzlich kann die GIZ für bestimmte Zwecke auch selbst Meta-Evaluierungen in Auftrag geben, zum Beispiel um die Evidenzstärke der Evaluierungen für die Nutzung in Evaluierungssynthesen zu bestimmen. In Abhängigkeit von der Ausgestaltung und dem Deckungsgrad der Meta-Evaluierungen des DEval behält die GIZ sich grundsätzlich vor, Meta-Evaluierungen durchführen, zum Beispiel um die methodische Angemessenheit für die Nutzung dezentraler Evaluierungen für Evaluierungssynthesen festzustellen oder Erkenntnisse zum Evaluierungsstandard Nützlichkeit zu erhalten.

Dieses Instrumentenpapier beschreibt die Querschnittsauswertungen in Form von Evaluierungssynthesen der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH von der Themenauswahl bis zur Ergebnisnutzung und erklärt Verantwortlichkeiten und Prozesse. Es setzt die Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“ für eine wirksame und transparente Entwicklungspolitik um und ergänzt das Grundlagenpapier zum Evaluierungssystem der GIZ. Es richtet sich an alle Handelnden, die für die unterschiedlichen Phasen der Evaluierung verantwortlich, bzw. daran beteiligt oder davon betroffen sind. Weitere Zielgruppe sind alle, die sich mit eigenen Erkenntnisinteressen einbringen sowie Interesse an den Ergebnissen der Evaluierung haben und diese nutzen möchten. Es richtet sich aber nicht zuletzt auch an die Unternehmensöffentlichkeit insgesamt, an die Auftraggebenden sowie Partnerorganisationen der GIZ, die nationale und internationale Evaluierungsgemeinschaft, die Wissenschaft, unsere Auftragnehmer sowie die an Evaluierung interessierte Öffentlichkeit in Deutschland und in den Kooperationsländern.

# 1 Funktionen

Die Funktion von Evaluierungssynthesen liegt zunächst darin, vorhabenübergreifende Erkenntnisse möglichst aussagekräftig zu aggregieren. In Evaluierungssynthesen bündelt die GIZ das vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen. Evaluierungssynthesen der GIZ zielen darauf ab, im Kontext der Planung und Durchführung von Vorhaben und der Weiterentwicklung von Leistungsangeboten Entscheidungen zu unterstützen. Darüber hinaus sind sie als Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung von Programmen sowie von Sektor-konzepten und Länderstrategien zu verstehen. Entsprechend den Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungs-zusammenarbeit**“ führt die GIZ, unter Wahrung der grundsätzlichen Arbeitsteilung mit dem BMZ bzw. dem DEval, für den Erkenntnisbedarf der GIZ relevante Querschnittsauswertungen auf mittlerer Ebene durch.

Die Evaluierungssynthese kann sich dabei auf die Wirksamkeit, die Identifizierung von übergreifenden Stärken und Schwächen und/oder auf die Ableitung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Umsetzung von Vorhaben bzw. einzelnen Interventionen beziehen. Sie kann Verbesserungspotenziale sowie *Good Practices* identifizieren. Dabei geht es um eine inhaltliche Synthese mehrerer Berichte.

Im Mittelpunkt steht ein Land oder eine Region, ein Sektor, ein Ansatz oder ein Thema. Erkenntnisinteressen können in spezifischen Themen wie Wirtschaftlichkeit oder Flucht und Migration bzw. auch Querschnittsthemen wie Gender oder Digitalisierung liegen. Denkbar ist auch, weitere Aspekte wie beispielsweise die Qualität der Implementierung zu beleuchten. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Projektevaluierungen von beispielsweise einem oder zwei Jahren in regelmäßigen Abständen als Längsschnittanalyse zur Qualitätsentwicklung des Portfolios auszuwerten. In diesem Rahmen können dann auch die Gesamtbewertung und die Bewertungen der einzelnen Evaluierungskriterien statistisch ausgewertet werden.

Evaluierungssynthesen können dabei einerseits ein eigenständiges Produkt darstellen, andererseits auch einen Analyseschritt in einer komplexeren, modular aufgebauten Evaluierung wie beispielsweise einer Unternehmensstrategischen Evaluierung bilden.

## 2 Festlegung des Evaluierungsportfolios

Zur optimalen Nutzung der Datenpotenziale hat sich die GIZ, auch aufgrund gewonnener Erfahrungen, für ein mehrgleisiges Vorgehen entschieden:

Auf der einen Seite besteht bereits jetzt eine **Nachfrage** der Bereiche und Stabsstellen sowie der Leitungs- und Steuerungsgremien der GIZ nach übergreifenden Erkenntnissen aus Evaluierungen. Hier wird ein Beitrag zum organisationalen Lernen, zum Wissensmanagement des Unternehmens sowie gegebenenfalls auch zum Risikomanagement erwartet. Diese Nachfrage bezieht sich sowohl auf Regionen als auch auf Ansätze und Themen (zum Beispiel Wirtschaftlichkeit der Vorhaben oder Wirkungen der Nutzung von Digitalisierung in Vorhaben). Die Stabsstelle Evaluierung will diese Nachfrage fördern und bedienen und dabei transparent und strukturiert vorgehen.

Gleichzeitig öffnet sich bei der Beschäftigung mit den tatsächlich vorliegenden Evaluierungsberichten der Blick: Die Stabsstelle Evaluierung wird aus dieser Perspektive heraus Themen im Rahmen von

Evaluierungssynthesen auf eigene Initiative verfolgen und ein **Angebot** machen.

Erkenntnisinteressen, Datengrundlagen, Anlässe sowie die Ansprüche an Methoden und Partizipation sind jeweils ins Verhältnis zu setzen und sowohl personell als auch finanzielle mit den verfügbaren Ressourcen in der Stabsstelle Evaluierung abzugleichen. Die Themenauswahl für die Evaluierungssynthesen der GIZ berücksichtigt sowohl Bedarfe verschiedener Einheiten des Unternehmens als auch besondere Erkenntnisinteressen der Stabsstelle Evaluierung:

Die Stabsstelle Evaluierung nimmt Anregungen von Evaluierungsbeauftragten, Themenverantwortlichen (wie *Topic*-Managerinnen und -manager, Fachverbände, Themen- und Innovationsforen), Kolleginnen und Kollegen aus operativen Bereichen, der Stabsstelle Unternehmensentwicklung sowie dem Bereich Auftraggeber- und Geschäftsentwicklung auf.

Mindestens einmal jährlich – vorrangig im September oder Oktober – ermittelt sie über die Evaluierungsbeauftragten die spezifischen Bedarfe und Erkenntnisinteressen der operativen Bereiche, des Fach- und Methodenbereichs, des Bereichs Auftraggeber- und Geschäftsentwicklung sowie der Stabsstelle Unternehmensentwicklung.

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 der Leiter der Stabsstelle Evaluierung und informiert das für Evaluierung zuständige Vorstandsmitglied. Einmal jährlich informiert die Stabsstelle Evaluierung den Managementkreis der GIZ, das BMZ und das DEval über die geplanten Evaluierungssynthesen.

## 3 Konzeption und Durchführung

### 3.1 Datengrundlagen

Evaluierungssynthesen werden im Gegensatz zur Metaanalyse grundsätzlich auf der Grundlage von Evaluierungsberichten erstellt, nutzen die im Rahmen der Evaluierungen gewonnenen Daten also nicht direkt. Abhängig vom Erkenntnisinteresse können auch (quasi-)experimentelle und andere methodisch angemessene evaluative und/oder wissenschaftliche Studien einbezogen sowie Erkenntnisse über Interviews und weitere Dokumente validiert werden.

Insgesamt verfügt die GIZ bereits über nahezu 1.300 Projektevaluierungsberichte interner (zentraler und dezentraler) Evaluierungen. Dazu gehören neben den aktuellen Zentralen Projektevaluierungen unter anderem<sup>1</sup> die zwischen 2006 und 2014 umgesetzten unabhängigen Portfolioevaluierungen, die zwischen 2014 und 2018 durchgeführten dezentralen Projektevaluierungen (PEV)<sup>2</sup> sowie (quasi-)experimentelle und anderer evaluative Studien. Damit liegt eine große und kontinuierlich wachsende Anzahl an Berichten zur Auswertung in Synthesen vor und es besteht inzwischen die Möglichkeit zur Erstellung aussagekräftigerer Synthesen zu einer Vielzahl unterschiedlicher Aspekte.

---

<sup>1</sup> Projektfortschrittskontrollen (PFK) von 2006-2014 und Abschlussbewertungen des Programmintegrierten Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystems (PriME) von 2009-2012.

<sup>2</sup> 213 der 345 PEV wurden in Metaevaluierungen methodisch angemessen bewertet.

Abhängig vom Erkenntnisinteresse kann die Datengrundlage von Evaluierungssynthesen auch Evaluierungsberichte anderer Organisationen beinhalten. Dafür bieten sich die vorliegenden externen Projektevaluierungen des Auswärtigen Amtes, des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, der Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) und der Generaldirektion Internationale Partnerschaften der Europäischen Kommission sowie DEval-Evaluierungen mit GIZ-Bezug und aggregierte Wirkungsberichte namhafter Evaluierungsinstitutionen (*Evidence Maps* und *Systematic Reviews* der **International Initiative for Impact Evaluation (3ie)**, **Campbell Collaboration** und anderen) an. Zudem kann weitere Literatur zum Thema in die Auswertung einbezogen werden.

## 3.2 Methoden

Wir nutzen eine Mischung von kleinen, mittleren und anspruchsvollen Formaten. Auch wenn es bei den verschiedenen Ansätzen unterschiedliche Grade der Aussagekraft und Robustheit gibt, hat jedes Format seine eigene Legitimation. Bei der letztlichen Entscheidung über die Ausgestaltung hat die Stabsstelle Evaluation die Flexibilität, Datengrundlagen, Erkenntnisinteressen und Ressourcen in Einklang zu bringen. Für alle Evaluierungssynthesen gilt jedoch:

Die Informationen sind angemessen und systematisch zu analysieren, damit die Fragestellungen beantwortet werden können.

Schlussfolgerungen sind ausdrücklich und auf der Grundlage der Analysen zu begründen, damit sie nachvollzogen und beurteilt werden können.

Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen, einschließlich der angewandten Methoden, sind so zu dokumentieren und zu beschreiben, dass sie nachvollzogen und beurteilt werden können.

Grenzen der angewandten Methoden sind darzustellen.

Von der klassischen Inhaltsanalysen nach Mayring, gegebenenfalls ergänzt um Regressionsmodelle, über vergleichende bzw. fallübergreifende Analysen, kategorienbasierte Textanalyse, gegebenenfalls mit datengestützter Theoriebildung (*Grounded Theory*), bis hin zu *Systematic Reviews* – 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 vergleichenden Analyse (*Qualitative Comparative Analysis, QCA*) als mengentheoretische Analysemethode können auf der Grundlage qualitativer Inhaltsanalysen zusätzlich zu den Erfolgsfaktoren auch Erfolgspfade identifiziert werden. QCA können ausschließlich für bestimmte Fragestellungen angewandt werden und setzen eine Mindestanzahl an standardisierten Evaluierungsberichten voraus.

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

## 3.3 Qualität

**Nützlichkeit, Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit** bestimmen auch bei Evaluierungssynthesen unser Verständnis von Qualität. Als Bundesunternehmen setzten wir dabei die Leitlinien des BMZ „**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**“ für eine wirksame und transparente Entwicklungspolitik um. Diese beruhen auf den „**Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung**“ des Entwicklungsausschusses (*Development Assistance Committee, DAC*) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

(OECD), sowie auf den politikfeldübergreifenden „**Standards für Evaluation**“ der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation, deren institutionelles Mitglied die GIZ ist.

Querschnittauswertungen werden konsequent am **Nutzen** für die GIZ ausgerichtet. Dies geschieht in allen Phasen der Evaluierung, von der Themenfindung über die Präzisierung des Evaluierungsgegenstands und die Bestimmung des Designs bis hin zur Verbreitung der Ergebnisse und Umsetzung der Empfehlungen.

Ziel, Gegenstand und Fragen sowie Methoden werden auf der Grundlage der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion klar beschrieben und kommuniziert. Schlussfolgerungen sind ausdrücklich und auf der Grundlage der analysierten Dokumente und Daten zu begründen, damit sie nachvollzogen und beurteilt werden können. Um die methodische Qualität zu sichern und die Genauigkeit zu gewährleisten, kann zwischen den Organisationseinheiten der Stabsstelle Evaluierung ein internes **Peer-Review-Verfahren** genutzt werden. Methodische Einschränkungen werden im Bericht benannt.

Die Stabsstelle Evaluierung ist organisatorisch direkt dem Vorstand zugeordnet und auf der Grundlage abgestimmter Fragen in der Durchführung der Querschnittauswertung **unabhängig**. Die Durchführung kann an externe, unabhängige Auftragnehmer vergeben oder von der Stabsstelle selbst übernommen werden.

Die Ergebnisse der Querschnittauswertungen liegen in der alleinigen Verantwortung der Evaluierenden. Der finale Bericht ist ein **unabhängiger** Bericht der beauftragten externen oder der internen Evaluierenden. Die Nachvollziehbarkeit von Analyse und Schlussfolgerungen muss in jedem Fall gewährleistet sein und wird von der Stabsstelle Evaluierung überprüft. Gegebenenfalls abweichende Einschätzungen der Ergebnisse können in der Stellungnahme der Stabsstelle zum unabhängigen Evaluierungsbericht transparent gemacht werden.

## 4 Nutzung der Erkenntnisse

Die gezielte, adressatengerechte Verbreitung von Erkenntnissen und die Nachverfolgung der Umsetzung von Empfehlungen von Berichten ist fester Bestandteil der Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Um die Erkenntnisse für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nutzbar zu machen, hat die GIZ Formate entwickelt, die die strategische Reflexion aller Interessengruppen fördern und das Lernen aus Evaluierungen institutionalisieren. Dazu zählen: Referenzgruppen zur Begleitung, Reflexionsrunden mit den Partnerorganisationen und den Auftraggebern, Diskussion und Auswertung in Fachveranstaltungen sowie Dialog- und Informationsveranstaltungen.

Querschnittauswertungen können auf Erfolgsfaktoren und *Good Practices* fokussieren. Abhängig vom Erkenntnisinteresse enthalten können sie auch Empfehlungen entwickeln. Ist dies der Fall, werden die Empfehlungen in einer Datenbank erfasst und thematisch ausgewertet. Die Stabsstelle Evaluierung prüft, ob es eine *Management Response* erstellt werden soll. Diese wird dann von der Stabsstelle Evaluierung koordiniert. Betroffene erhalten die Möglichkeit der schriftlichen Stellungnahme.

Die Hauptberichte der Querschnittauswertungen werden im Internet unter [www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt) veröffentlicht. Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen sind dort in einem zusammenfassenden *Four-Pager* (Kurzbericht) mindestens in deutscher und englischer Sprache verfügbar. Sofern schützenswerte Belange gegen eine vollständige Veröffentlichung sprechen, wird zumindest eine aussagekräftige



Zusammenfassung (Kurzbericht) in deutscher Sprache veröffentlicht, die vom Evaluierungsteam eigenverantwortlich erstellt oder autorisiert ist. Um die Nutzung durch andere Organisationen zu fördern, können Erkenntnisse auf Evaluierungs- und Fachkonferenzen vorgestellt werden.

Schließlich bietet das Monitoring des Umgangs mit den Empfehlungen Aufschluss über die Nützlichkeit der Querschnittauswertungen. Die Umsetzung der Empfehlungen wird von der Stabsstelle Evaluierung verfolgt. Die umsetzenden Einheiten informieren daher über den Stand der Umsetzung. Angestrebt ist, das Umsetzungsmonitoring im Rahmen der Einführung des Auditmanagement-Moduls zu digitalisieren.

## 5 Prozess und Verantwortlichkeiten

### 5.1 Beteiligte und ihre Rollen

#### Stabsstelle Evaluierung

Querschnittauswertungen werden zentral durch die Stabsstelle Evaluierung gesteuert. Das Evaluierungsmanagement gestaltet den Prozess im Dialog mit den intendierten Nutzerinnen und Nutzern und bindet die wichtigsten Interessengruppen ein. Das Evaluierungsmanagement stellt sicher, dass sich der Evaluierungsprozess durch einen beteiligungsorientierten Ansatz auszeichnet. Im Hinblick auf die Partizipation sind aber verschiedene Abstufungen denkbar, um auch die Möglichkeit zu haben, Erkenntnisse in kurzer Zeit zu erhalten. Die Stabsstelle Evaluierung ist für die Qualitätssicherung des Gesamtprozesses, der methodischen Vorgehensweise und der Berichterstattung verantwortlich.

#### Interessengruppen

Bei sektoralen Evaluierungssynthesen spielen der Fach- und Methodenbereich (zum Beispiel die Fachplanerinnen und -planer und die *Topic*-Managerinnen und -Manager) sowie die Fachverbände und der Bereich Sektor- und Globalvorhaben eine besondere Rolle. Bei länderspezifischen Evaluierungssynthesen kommt diese Rolle den Regionalbereichen (zum Beispiel den Ländermanagerinnen und -managern), bei Analysen zur Qualität der Stabsstelle Unternehmensentwicklung zu.

#### Evaluierende

Mit der Durchführung der einzelnen Querschnittauswertungen können Mitarbeitende der Stabsstelle Evaluierung, externe Forschungsinstitute, Unternehmen oder Teams aus Evaluierenden beauftragt werden. Die Evaluierenden sind für die Inhalte des Evaluierungsberichts allein verantwortlich. Externe Evaluierenden haben dabei die von der GIZ festgelegten Leistungsanforderungen zu berücksichtigen.

#### Vorstand, Managementkreis

Das für Evaluierung zuständige Vorstandsmitglied und der Managementkreis werden über die geplanten Querschnittauswertungen informiert sowie über die Erkenntnisse aus den Querschnittauswertungen.

## BMZ und Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit

Das Evaluierungsreferat des BMZ als Vertretung der Gesellschafterin und das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) werden über die geplanten Querschnittsauswertungen informiert. Entsprechend den Leitlinien des BMZ „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit“ wird dem BMZ grundsätzlich ermöglicht, sein Erkenntnisinteresse einzubringen. Im Zuge der Veröffentlichung werden die Berichte auch an das Evaluierungsreferat des BMZ und an das DEval versandt mit dem Angebot, die Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren.

### 5.2 Prozessbeschreibung

Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Hinweise	
<b>Erstellung des Evaluierungsportfolios</b>					
Themenfindung	Stabsstelle Evaluierung	Evaluierungsbeauftragte, und/oder relevante Organisationseinheiten		Fortlaufend - Aufnahme in die Strategie zum Jahresende des Vorjahres	Jährlich Nachfrage und Angebot
Entwicklung von Themen	Stabsstelle Evaluierung			Oktober des Vorjahres	Jährlich
Prüfung und Priorisierung der Vorschläge	Stabsstelle Evaluierung			November des Vorjahres	
Planung der Querschnittsauswertungen	Leitung der Stabsstelle Evaluierung	Führungsteam der Stabsstelle Evaluierung	Zuständiges Vorstandsmitglied, Managementkreis, BMZ, DEval und Evaluierungsbeauftragte	Dezember des Vorjahres	Je nach Ressourcen der Stabsstelle Evaluierung ca. fünf QSA  Information mit dem Hinweis der Möglichkeit der Ergänzung der Jahresplanung bei kurzfristigen Informationsbedarfen
<b>Umsetzung der QSA</b>					
<b>1. Vorbereitung der Durchführung</b>					
Entscheidung über Vergabe oder Durchführung durch die Stabsstelle Evaluierung	Stabsstelle Evaluierung			Abhängig von personellen und finanziellen Ressourcen	
Entscheidung über Einbindung v. Interessengruppen	Stabsstelle Evaluierung		Ggf. Interessengruppen	Bei Bedarf Unterstützung durch Evaluierungsbeauftragte	
Entwicklung Leistungsbeschreibung	Stabsstelle Evaluierung		BMZ mit der Möglichkeit, sein Erkenntnisinteresse einzubringen	Nur bei Vergabe: Bewertungsraster und weitere Vorlagen gemäß Prozesse und Regeln (P+R)	
Vergabeverfahren an externe Auftragnehmer	Abteilung Einkauf und Verträge	Stabsstelle Evaluierung		Vergabe nach P+R	
<b>2. Durchführung</b>					
Übermittlung Dokumente	Stabsstelle Evaluierung			Dokumentenübermittlung über einen Arbeitskreis	

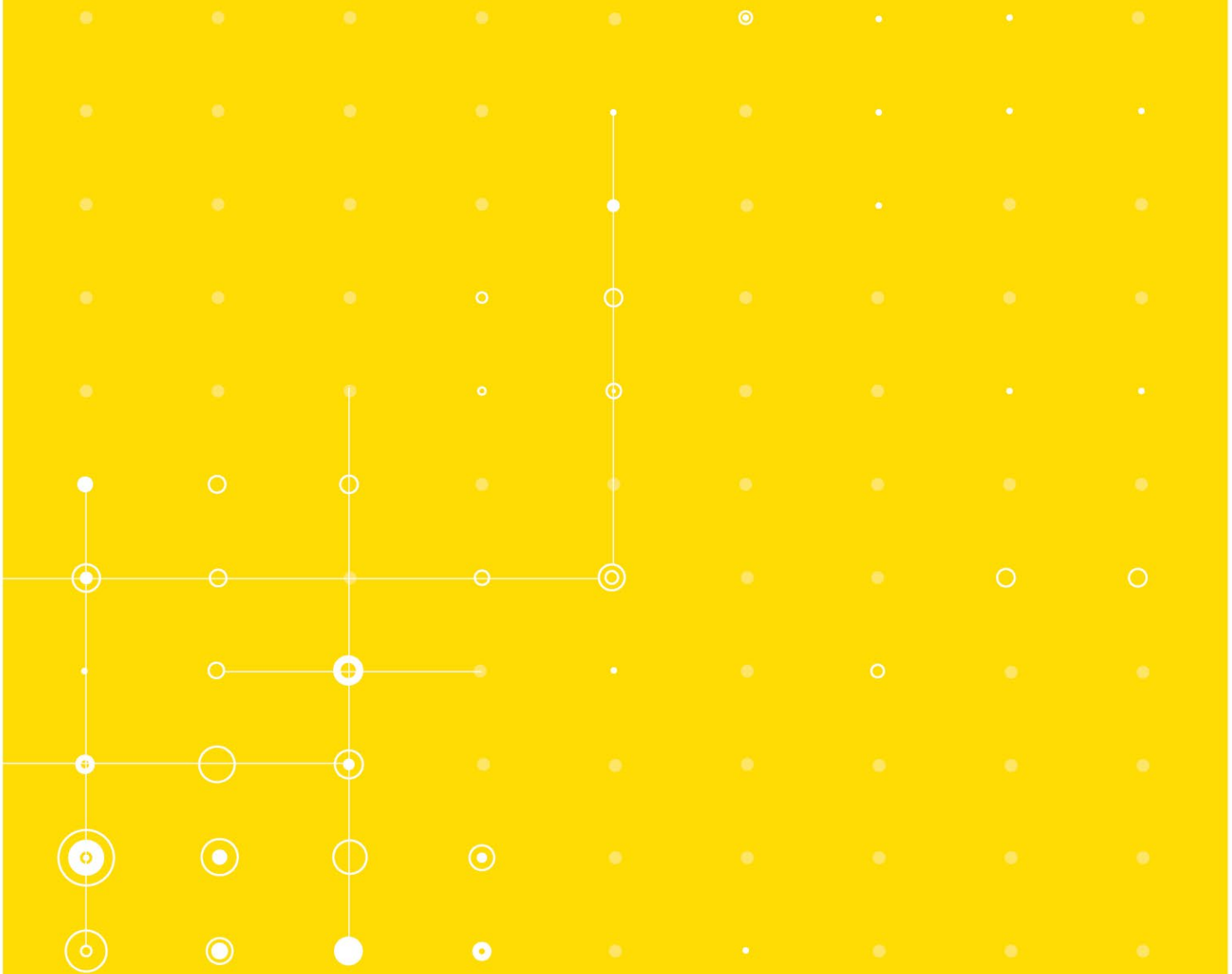
Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Hinweise
Entwurf Konzept/ methodisches Vor- gehen	Auftragnehmende (o. Stabsstelle Evaluierung)			
Kommentierung und Rückmeldung zum Konzept/ methodischem Vor- gehen	Stabsstelle Evaluierung	Ggf. <i>Peer Reader</i> Stabsstelle Evaluierung ggf. Interessen- gruppen		
Ggf. Anpassung Konzept/methodi- sches Vorgehen	Auftragnehmende, ggf. Stabsstelle Evaluierung			
Abnahme Konzept/ methodisches Vor- gehen	Stabsstelle Evaluierung		Ggf. Interessen- gruppen	
Dokumentenanalyse	Auftragnehmende (o. Stabsstelle Evaluierung)			Abhängig vom Design: Ggf. weitere ergänzende Interviews, o. Ä.
Entwurf Hauptbericht	Auftragnehmende (o. Stabsstelle Evaluierung)			
Kommentierung und Rückmeldung zum Hauptbericht	Stabsstelle Evaluierung	Ggf. <i>Peer Reader</i> Stabsstelle Evaluierung Ggf. Interessen- gruppen		
Anpassung des Hauptberichts	Auftragnehmende (o. Stabsstelle Evaluierung)			Falls nötig, weitere Qualitätssicherungsschleife
Abnahme des Hauptberichts	Stabsstelle Evaluierung		Ggf. Interessen- gruppen	
Erstellung <i>Four-Pa- ger</i> (Kurzbericht)	Auftragnehmende (o. Stabsstelle Evaluierung)			
Abnahme <i>Four-Pa- ger</i> (Kurzbericht)	Stabsstelle Evaluierung		Ggf. Interessen- gruppen	
<b>3. Förderung der Nutzung</b>				
Prüfung Erstellung einer <i>Management Response</i> ggf. Koordination	Stabsstelle Evaluierung		Betroffene	Betroffene erhalten die Möglichkeit der schriftlichen Stellungnahme.
Übersetzung	Abteilung Internationaler Sprachendienst	Stabsstelle Evaluierung		Veranlassung durch Stabsstelle Evaluierung  Übersetzungen ins Deutsche über externe Gutachterinnen und Gutachter
Information des Managementkreises	Stabsstelle Evaluierung		Zuständiges Vorstandsmitglied	Informationsvorlage
Kommunikation der Ergebnisse intern	Stabsstelle Evaluierung			Veröffentlichung im Führungsportal  GIZ-intern <i>News</i>  <i>Newsletter evaluation brief</i>
Versendung von Hauptbericht und <i>Four-Pager</i> (Kurzbe- richt) an BMZ und DEval	Stabsstelle Evaluierung			Angebot, die Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren
Veröffentlichung von Hauptbericht und <i>Four-Pager</i>	Stabsstelle Unternehmenskommunikation	Stabsstelle Evaluierung		GIZ-Publikationsdatenbank  GIZ-Evaluierungsdatenbank  Deutsche Nationalbibliothek (DNB)
Veröffentlichung	Stabsstelle Evaluierung			DAC <i>Evaluation Resource Centre</i> (DEReC)

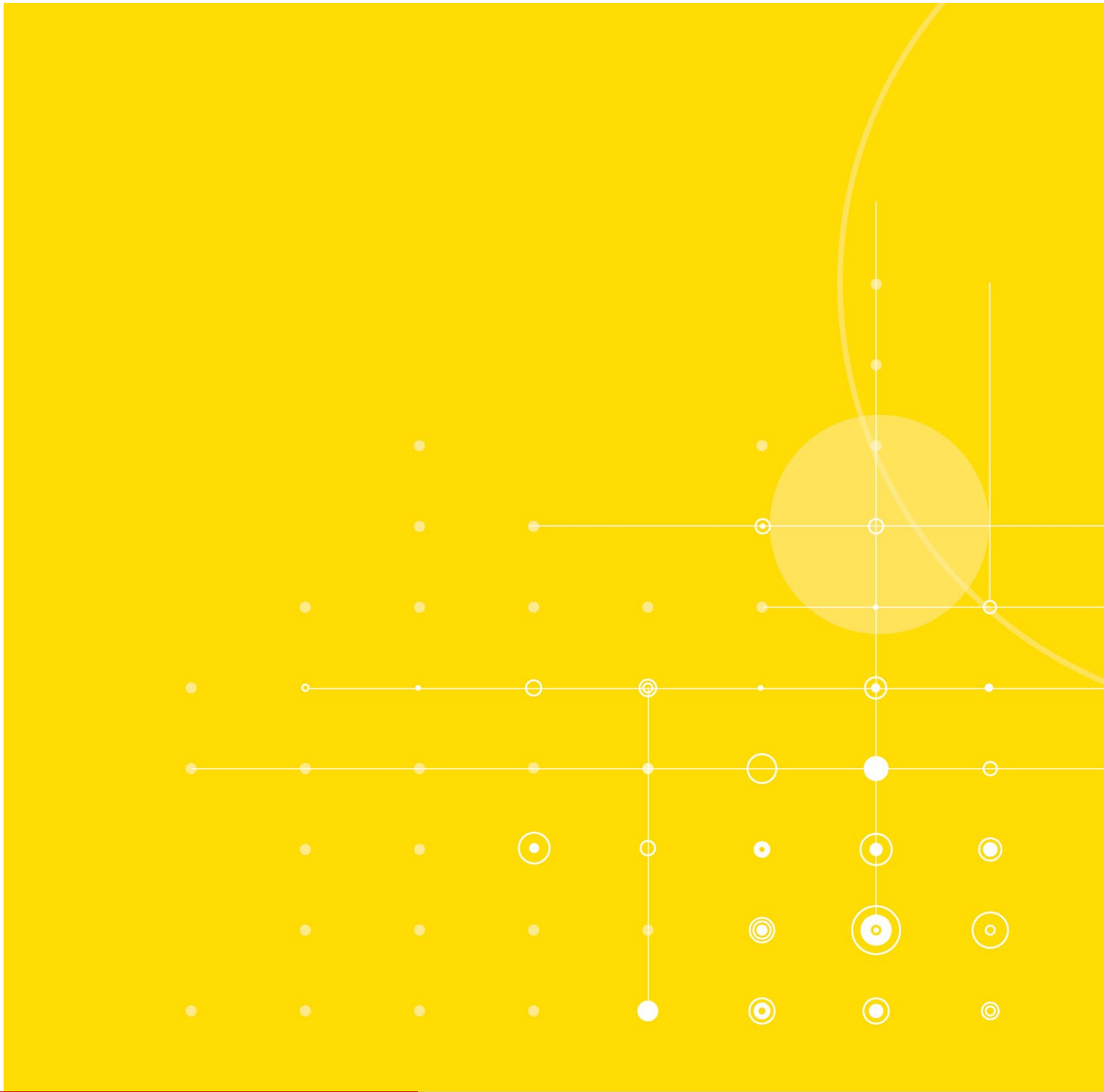
Prozessschritt	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informieren	Hinweise
Erfassung der Empfehlungen	Stabsstelle Evaluierung			Empfehlungsdatenbank
Thematische Auswertung der Empfehlungen	Stabsstelle Evaluierung			
Umsetzung von Empfehlungen und Nachverfolgung	Adressatinnen und Adressaten der Empfehlungen	Stabsstelle Evaluierung		Auditmanagement-Modul

## Quellen

### URL-Verweise:

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





Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

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

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

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