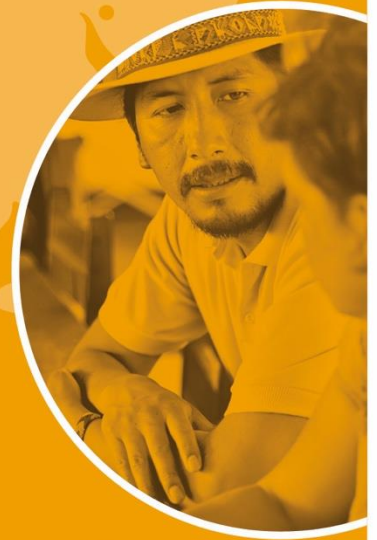


WISSEN WAS WIRKT



# Die Evaluierungspolicy der GIZ

**Prinzipien, Leitlinien und Anforderungen an unsere Evaluierungspraxis**

## Impressum

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

Als Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht sie 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 und Autoren:**

Stabsstelle Evaluierung

F +49 228 4460–17 66

### **Konzeption, Koordination und Management:**

Dr. Vera Hundt, Stabsstelle Evaluierung, Fachkonzeptionistin

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

Jessica Schendzielorz, Stabsstelle Evaluierung, Fachkonzeptionistin

I [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)

Alexander Erich, Stabsstelle Evaluierung, Fachkonzeptionist

[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](http://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)

Dr. Ricardo Gomez, Stabsstelle Evaluierung, Leiter

[www.facebook.com/gizprofile](http://www.facebook.com/gizprofile)

Dorothea Giesen-Thole, Stabsstelle Evaluierung, Senior-Fachkonzeptionistin

[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

### **Design/Layout:**

DITHO Design GmbH, Köln

### **Verantwortlich:**

Dr. Ricardo Gomez, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

### **Druck und Vertrieb:**

GIZ, Bonn

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

### **Herausgeberin:**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Bonn 2018

### **Sitz der Gesellschaft:**

Bonn und Eschborn  
Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 4460-0

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website als PDF-Download verfügbar unter [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung). Anfragen nach einer gedruckten Ausgabe richten Sie bitte an [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

## Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>2</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Evaluierungen fördern wirksame Lösungen für nachhaltige Entwicklung .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Evaluierungen stärken demokratische Regierungsführung und modernes Management.....</b>	<b>6</b>
<b>3 Evaluierungen erfüllen den Bedarf von vielfältigen Akteuren auf allen Ebenen .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Evaluierungen reagieren flexibel und systemisch auf die zunehmende Komplexität von Entwicklung .....</b>	<b>9</b>
<b>5 Evaluierungen der GIZ stehen für Qualität und Innovation.....</b>	<b>10</b>
<b>6 Evaluierungen sind integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und Standardprozesse der GIZ .....</b>	<b>11</b>

# Kernbotschaften der GIZ-Evaluierungspolicy



# Vorwort

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), mit ihren Vorgängerorganisationen, hat eine jahrzehntelange Evaluierungstradition. Einige wenige Zahlen mögen die Bedeutung von Evaluierungen in der GIZ belegen: Zwischen 2006 und 2014 hat die GIZ 166 Portfolio-Evaluierungen durchgeführt, das sind rund 20 Portfolio-Evaluierungen pro Jahr. Zwischen 2014 und 2016 kamen 194 dezentrale Projektevaluierungen hinzu. Zwischen 2013 und 2016 hat sie acht Unternehmensstrategische Evaluierungen durchgeführt, die der Vorstand der GIZ in Auftrag gegeben hat. Gegenwärtig führen wir jährlich rund 100 zentrale Evaluierungen von Vorhaben durch, die wir im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umsetzen. Hinzu kommen zahlreiche Evaluierungen von Vorhaben, die wir im Auftrag anderer Bundesressorts durchführen.

Das Motto unserer Evaluierungsarbeit lautet: „Wissen, was wirkt“. Wir wollen wissen, welche Wirkungen unsere Arbeit entfaltet, was funktioniert und was nicht, wie und warum. Und dieses Wissen wollen wir nutzen, um unsere Vorhaben, unsere Leistungserbringung, unsere Prozesse und Strukturen zu verbessern. Dementsprechend betont die neue Evaluierungspolicy der GIZ eine für uns zentrale Funktion von Evaluierungen: In der komplexen Welt der internationalen Zusammenarbeit sollen sie evidenzbasierte Informationen generieren, die uns dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen und uns als lernende Organisation weiterzuentwickeln. Neben der Unterstützung der Entscheidungsfindung stärkt die neue Evaluierungspolicy der GIZ die Rechenschaftslegung. Um den gestiegenen Anforderungen an die Rechenschaftslegung zu entsprechen, hat der Vorstand entschieden, GIZ-eigene Evaluierungsberichte sowie – die Zustimmung des jeweiligen Auftraggebers vorausgesetzt – Evaluierungsberichte von Vorhaben, die die GIZ im Auftrag des BMZ und anderer Auftraggeber durchführt, zu veröffentlichen. Mit dieser Entscheidung folgt die GIZ einem internationalen Trend zu mehr Transparenz von Evaluationsergebnissen – und ist damit Vorreiterin in Deutschland. Mit ihren Evaluierungen überprüft die GIZ ihre eigene Arbeit und legt ihre Erfolge und Misserfolge offen, und zwar für Auftraggeber und Öffentlichkeit. Die Veröffentlichung von Evaluierungsberichten setzt daher einen souveränen Umgang mit Kritik voraus und den Willen, Kritik in konkretes Veränderungshandeln umzusetzen.

Wir verfolgen einen wirkungs- und nutzungsorientierten Evaluierungsansatz. Wirkungsorientierung bedeutet für uns, dass wir den Erfolg unserer Arbeit nicht nur an der Erfüllung von Aktivitäten und erbrachten Leistungen messen, sondern vor allem daran, welche Wirkungen unsere Arbeit erzielt. Nutzungsorientierung heißt zum einen, dass die Evaluierungserkenntnisse und -empfehlungen einen Mehrwert für die primär „intendierten Nutzer“ – die Entscheidungsträger/-innen in unseren Partnerorganisationen, bei unseren Auftraggebern und bei uns selbst – generieren müssen. Sie müssen Erkenntnisse produzieren, die über das hinausgehen, was die unmittelbar Beteiligten ohnehin wissen. Und sie müssen eine neue Perspektive in die Meinungsbildung einbringen, die den Beteiligten ermöglicht, das eigene Tun mit anderen Augen zu sehen, ganz im Sinne der chinesischen Weisheit: „Die eigenen Fehler erkennt man am besten durch die Augen anderer.“ Neben der Aufarbeitung von Fehlschlägen und Misserfolgsk Faktoren geht es uns aber dabei auch um die Aufbereitung von Erfolgen und Good Practices sowie um die Analyse der Bedingungen für deren Scaling-up. Nutzungsorientierung bedeutet zum anderen, dass wir Evaluierungen so organisieren und managen, dass auch der Evaluierungsprozess einen Mehrwert für die Stakeholder produziert. So sollen sie während des gesamten Prozesses die Entscheidungskompetenz von Entscheidungsträgerinnen/-trägern und Change Agents sowie die Evaluierungskapazität und -kultur in der GIZ und in unseren Partnerorganisationen stärken – um nur einige Beispiele zu nennen. Das macht eine partizipative Vorgehensweise erforderlich, die Vertreter aller Stakeholdergruppen, einschließlich der Zielgruppen der evaluierten Vorhaben, aktiv in den Evaluierungsprozess einbezieht.

Die neue Evaluierungspolicy formuliert Prinzipien und Leitlinien, die unserer Meinung nach konstituierende Bestandteile einer zeitgemäßen, auf den Grundsätzen nachhaltiger Entwicklung, guter Regie-

rungsführung und modernen Managements beruhenden Evaluierungspolicy sind, und sie trägt der Tatsache Rechnung, dass die Anforderungen an Evaluierungen enorm gestiegen sind. Neben dem Grundverständnis von GIZ-Evaluierungen enthält sie auch unsere Position zu zentralen Aspekten der internationalen Evaluierungsdiskussion. In der Tradition und dem Anspruch der deutschen internationalen Zusammenarbeit (IZ) verfolgt die GIZ einen wertorientierten Evaluierungsansatz und legt bei ihren Evaluierungen nationale und internationale Qualitätsstandards zugrunde. Auch das macht die neue Evaluierungspolicy klar. Allerdings gehört auch die Kundenorientierung zu unserem Selbstverständnis, so dass wir das Recht jedes Auftraggebers anerkennen, den Referenzrahmen, die Bewertungskriterien und die Qualitätsstandards für eine Evaluierung selbst zu bestimmen. Die hier formulierten Werte, Bewertungskriterien und Qualitätsstandards sind daher ein Angebot der GIZ an den jeweiligen Auftraggeber. Der Ausgleich unterschiedlicher Vorstellungen und Ansprüche erfolgt gemeinsam im Rahmen der Auftragsklärung.

Die neue Evaluierungspolicy der GIZ, die ich Ihnen hiermit mit großer Freude vorstelle, richtet sich an die Auftraggeber und Partner der GIZ, die nationale und internationale Evaluierungscommunity, die Wissenschaft, unsere Auftragnehmer, die interessierte Öffentlichkeit in Deutschland und Partnerländern und nicht zuletzt an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der GIZ. Wir sind uns bewusst, dass die Evaluierungspolicy hohe Anforderungen und Ansprüche an unsere Evaluierungspraxis stellt. Diesen können wir nur dann gerecht werden, wenn wir unsere Evaluierungspraxis im Dialog mit unseren Auftraggebern und Partnern sowie den Evaluierungsexperten und -expertinnen aus Wissenschaft und Praxis kontinuierlich weiterentwickeln. Diese Herausforderung nehmen wir gerne an.

***Dr. Christoph Beier***

***Stellvertretender Vorstandssprecher***

# Einleitung

Vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen wie des Klimawandels, des Zerfalls von Staatlichkeit, der bewaffneten Konflikte und der extremen Armut, die als wesentliche Ursache für die Flüchtlingsbewegungen anzusehen sind, nehmen die Vielfalt und Komplexität des Aufgabenspektrums und der Verantwortungsrahmen der GIZ stark zu. Gleichzeitig wächst die Nachfrage von Partnern, Auftraggebern und Öffentlichkeit, sowohl in Deutschland als auch in Partnerländern, nach belastbaren Erkenntnissen über erreichte Wirkungen und die Qualität der Implementierung von Maßnahmen, sei es in der langfristigen Begleitung von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformationsprozessen oder der kurzfristigen Linderung akuter Notsituationen.

Die Evaluierungen der GIZ sind ein wichtiger Baustein in dem Bestreben nach größtmöglicher Qualität und Wirksamkeit unserer Arbeit. Sie untersuchen und bewerten systematisch deren Qualität und Nutzen und unterstützen so die zielgerichtete und bedarfsgerechte Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen der Bundesregierung und anderer Auftraggeber sowie die kontinuierliche Verbesserung unserer Leistungsprozesse. Im Mittelpunkt stehen die Erfassung und der Nachweis von Wirkungen. GIZ-Evaluierungen gehen aber darüber hinaus, indem sie die Steuerungsprozesse, die Stakeholderbeziehungen, die Qualität der Leistungserbringung und die Produktion von Outputs (nicht nur Outcomes und Impacts) analysieren. Sie sind unabhängig, da sie durch eine direkt dem Vorstand unterstellte und vom operativen Geschäft organisatorisch getrennte Stabsstelle gesteuert und unter Hinzuziehung externer Evaluatoreninnen und Evaluatoren durchgeführt werden.

Gegenstand von Evaluierungen in der GIZ sind zum einen Veränderungsprojekte von Partnern, die durch GIZ-Vorhaben unterstützt werden, und die entsprechenden GIZ-Vorhaben selbst. Es handelt sich dabei primär um unabhängige zentrale Projektevaluierungen, die von der Stabsstelle Evaluierung gesteuert und an externe Evaluatorinnen und Evaluatoren vergeben werden. Sie sind vor allem darauf ausgerichtet, Evidenzen für Entscheidungsträger in Partnerländern, in der GIZ und bei den Auftraggebern bereitzustellen, damit sie gut informiert darüber urteilen können, ob ein Vorhaben fortgesetzt, verändert oder beendet werden soll. Darüber hinaus können Projektevaluierungen zu bestimmten Fragestellungen dezentral und als Selbstevaluierung durchgeführt werden. Zum anderen evaluiert die GIZ Unternehmensstrategien, -strukturen und -prozesse mittels unternehmensstrategischer Evaluierungen. Diese werden vom Vorstand beauftragt und ebenfalls zentral und unabhängig implementiert. Darüber hinaus begleitet die GIZ externe Evaluierungen, die von Auftraggebern der GIZ oder dem Deutschen Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) durchgeführt werden und von der GIZ umgesetzte Vorhaben mit einbeziehen. Deren Ergebnisse nutzt die GIZ zur Unterstützung von Entscheidungen und für das eigene Lernen. Schließlich kann die GIZ die Vorhaben anderer Auftraggeber als das BMZ evaluieren, wenn sie dazu einen Auftrag erteilt bekommt.

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, das Pariser Klimaabkommen und die Beschlüsse der G20 sind zentrale Referenzrahmen für die internationale Zusammenarbeit. Den Referenzrahmen für die GIZ-Evaluierungen bestimmt grundsätzlich der jeweilige Auftraggeber. Für die Entwicklungszusammenarbeit des BMZ ist die im September 2015 von den Staats- und Regierungschefs verabschiedete Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals (SDG) der zentrale Referenzrahmen, an dem sich auch internationale Organisationen, Regierungen, die Privatwirtschaft und die Zivilgesellschaft bei der Gestaltung ihrer IZ orientieren. Mit der Agenda 2030 hat sich die internationale Staatengemeinschaft konkrete Ziele für nachhaltige Entwicklung gesetzt, die bis 2030 erreicht werden sollen. Dies soll kontinuierlich im Rahmen eines globalen Überprüfungsmechanismus nachgehalten werden. Dabei steht der zwischenstaatliche Austausch im Vordergrund. Die Agenda 2030 nimmt alle Akteure in die Pflicht, einen Beitrag zur Lösung der weltweiten sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme zu leisten.



# 1 Evaluierungen fördern wirksame Lösungen für nachhaltige Entwicklung

Als gemeinnütziges Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die Bundesregierung, insbesondere das BMZ, sowie viele öffentliche und private Auftraggeber in rund 130 Ländern dabei, ihre Ziele in der internationalen Zusammenarbeit (IZ) zu erreichen. Dafür entwickelt die GIZ mit ihren Auftraggebern und Partnern wirksame Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern sollen. Die Evaluierungen der GIZ leisten dazu einen wesentlichen Beitrag. Sie fördern die Wirkungsorientierung der Arbeit der GIZ und ihrer Partnerorganisationen und gewährleisten, dass deren Wirksamkeit überprüft wird. Dadurch kann die GIZ ihre Auftraggeber, ihre Partner und die Öffentlichkeit über das Erreichte sowie über Stärken und Schwächen in der Implementierung informieren. Daraus kann sie die notwendigen Schlussfolgerungen und Empfehlungen ziehen, um Verbesserungsprozesse anzustoßen. Dieses Verständnis kommt im **Leitbild der GIZ** zum Ausdruck, in dem es heißt: „Wir stellen Ergebnisse sicher: Die Wirkung unserer Arbeit steht im Mittelpunkt.“

In den heutigen Zeiten wachsender Erwartungen an die IZ steigt der Druck, die zunehmenden finanziellen Ressourcen so einzusetzen, dass möglichst hohe Wirkungen erzielt werden. Dementsprechend ist die Arbeit der GIZ konsequent auf Wirkungen ausgerichtet und der Nachweis beziehungsweise das Aufzeigen von Wirkungen bildet eine wesentliche Säule ihrer Evaluierungsarbeit. Wir messen den Erfolg unserer Arbeit nicht nur an der Erfüllung von Aktivitäten und erbrachten Leistungen, sondern vielmehr daran, welche Wirkungen unsere Arbeit erzielt. Unter Wirkungen versteht die GIZ intendierte oder nicht intendierte, positive oder negative Veränderungen eines Zustands, von Strukturen, Prozessen oder Verhalten aufgrund einer Intervention. Das bloße Eintreten einer Veränderung genügt nicht, um sie als Wirkung zu bezeichnen – auch dann nicht, wenn die Veränderung geplant und beabsichtigt war. Nur wenn ein ursächlicher Zusammenhang zwischen Leistung und Wirkung eindeutig oder plausibel nachgewiesen beziehungsweise aufgezeigt werden kann, lässt sich die beobachtete Veränderung als Wirkung eines Vorhabens oder einer Politik geltend machen.

Dementsprechend versteht die GIZ unter Wirkungsevaluierung jene Evaluierungen, die sich mit den mittel- und langfristigen Wirkungen (Outcomes und Impacts) einer Intervention analytisch auseinandersetzen und dabei der Frage nachgehen, inwiefern die beobachteten Wirkungen (Veränderungen) ursächlich auf die Intervention zurückgeführt werden können. Der ursächliche Zusammenhang zwischen der Intervention und den Wirkungen kann entweder mithilfe quantitativer Evaluierungsdesigns eindeutig (Attribution) oder mithilfe qualitativer Evaluierungsdesigns plausibel (Assoziation) aufgezeigt werden. Unabhängig davon, ob sich eine Wirkungsevaluierung quantitativer oder qualitativer Evaluierungsdesigns bedient, beschäftigt sie sich immer mit der Frage, was passiert wäre, wenn die Intervention nicht stattgefunden hätte. Die Auseinandersetzung mit diesem sogenannten Kontrafaktum ermöglicht eine Bewertung unterschiedlicher beziehungsweise alternativer Entwicklungspfade mit und ohne Intervention im Vergleich zur Ausgangssituation.

Als Durchführungsorganisation, deren Evaluierungsergebnisse zur Entscheidungsfindung beitragen sollen, hält sich die GIZ an das Motto von Howard White: „*Evaluations should be issues-led not methods-led.*“ Die Wahl der bestmöglichen Evaluierungsdesigns, ob quantitativ oder qualitativ, muss also dem Evaluierungsgegenstand und den Evaluierungsfragen folgen, nicht umgekehrt. Die entscheidende Frage ist, welcher Evaluierungsansatz in welcher Konstellation einen komparativen Vorteil hat. Für die Analyse von Wirkungszusammenhängen nutzt die GIZ demzufolge eine Vielfalt von Methoden der quantitativen und qualitativen Sozialforschung. Die Methoden werden auf den Evaluierungsgegenstand,



das Erkenntnisinteresse und den Kontext zugeschnitten. Fallweise werden durch den Einsatz gemischter Gutachterteams sowie die Begleitung von Evaluatoren und Evaluatoreninnen durch einen unabhängigen Wissenschaftler aus dem zu evaluierenden Themenbereich Befunde aus mehreren Blickwinkeln kritisch beleuchtet (Forschertriangulation). Neben der Forschertriangulation gleichen Methoden- und Datentriangulationen Stärken und Schwächen einzelner Erhebungsmethoden aus und stellen einen angemessenen Grad an Robustheit der Ergebnisse sicher.

Um die Beziehungen des betrachteten Vorhabens zur Zielerreichung möglichst robust zu erfassen (Assoziation), wendet die GIZ i.d.R. theoriebasierte Evaluierungsansätze an (Realist Evaluation, Process Tracing, Kontributionsanalyse u.a.) und sammelt durch Methoden- und Datentriangulation hinreichende Belege dafür, dass die beobachteten intendierten Wirkungen höchstwahrscheinlich auf das Vorhaben zurückzuführen sind. Mittels Theories of Change (Wirkungsmodelle mit darin enthaltenen Wirkungshypothesen) bildet die GIZ ihr systemisches Verständnis von Veränderungsprozessen ab und stellt ihre Evaluierbarkeit sicher. Quantitative Ansätze wie Randomized Controlled Trials (RCT) wendet sie in Einzelfällen an, um Teilaspekte eines Vorhabens zu evaluieren oder die Umsetzung komplexer Vorhaben evaluativ zu begleiten und kurzfristige Steuerungsentscheidungen zu unterstützen.

Ein solches holistische Verständnis von Wirkungsevaluierung ist auch dadurch bedingt, dass GIZ-Evaluierungen nicht nur der Frage nachgehen, was wirkt, sondern auch, wie und warum. Nur so können sie ausreichende Erkenntnisse generieren, um ergänzend zur Rechenschaftslegung Entscheidungsfindungen effektiv unterstützen zu können.

## **2 Evaluierungen stärken demokratische Regierungsführung und modernes Management**

Von der GIZ durchgeführte Programme und Projekte finden im politischen Kontext statt und werden mit einer Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen durchgeführt, die miteinander um die Ausrichtung von Transformationsprozessen ringen. Ähnliches gilt für Veränderungsprojekte in den Organisationen, einschließlich der GIZ. Die GIZ hat daher den Anspruch, dass ihre Evaluierungen demokratische Regierungsführung und modernes Management stärken.

Auf Partnerseite, in den Vorhaben und in der GIZ sollen sie Partizipation, Transparenz und Rechenschaftslegung sowie Menschenrechte, Geschlechtergerechtigkeit und soziale Gerechtigkeit fördern, die informierte Teilhabe der jeweiligen Stakeholder an Meinungsbildungsprozessen und das Einbringen von Deliberationsergebnissen in Entscheidungsprozesse unterstützen, eine Kultur der Effizienz, Effektivität und Wirkungsorientierung sowie die kritische Reflexion über die Qualität und die Wirkung ihrer Arbeit fördern. Sie sollen auch dazu beitragen, die Qualität von Entscheidungen durch evidenzbasierte Information zu erhöhen. In der komplexen und dynamischen Welt von heute erfordert verantwortungsvolles Handeln, dass Entscheidungsträger für wichtige Entscheidungen evidenzbasierte Information mit einbeziehen. Auch für die Rechenschaftslegung von Regierungen und Organisationen wird der Zugriff auf evidenzbasierte Information immer bedeutender. Ohne empirisch abgesicherte Information ist eine glaubwürdige Rechenschaftslegung gegenüber Steuerzahlern, Parlamenten und Öffentlichkeit nicht mehr möglich.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, verfolgt die GIZ einen partizipativen Evaluierungsansatz. Sie strebt an, im Rahmen ihrer Evaluierungen Dialogräume anzubieten und alle Stakeholder, einschließlich der Zielgruppen der evaluierten Entwicklungsmaßnahmen, einzubeziehen sowie insbesondere den marginalisierten und benachteiligten Gruppen eine Stimme zu geben und höchstmögliche Transparenz der Ergebnisse zu gewährleisten. Darüber hinaus müssen Evaluierungen sich an Werten wie Menschenrechte, Geschlechtergerechtigkeit und soziale Gerechtigkeit orientieren. Das heißt in der Praxis,

dass Evaluierungen so geplant und durchgeführt werden müssen, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluierung einbezogenen Personen geschützt werden. Und sie sollen ein möglichst klares Bild entwerfen, welche Gender- und Verteilungswirkungen die Interventionen auslösen und wie sie damit umgehen. Eine solche Vorgehensweise ist im Hinblick auf die Herausforderungen der Agenda 2030 unbedingt erforderlich.

Indem sie auch die nicht intendierten Wirkungen und eventuellen Fehlschläge von Interventionen mit- erfassen, sollen GIZ-Evaluierungen die Kritikfähigkeit fördern und die evidenzbasierte Selbstreflexion von Organisationen unterstützen. Zu einem solchen Verständnis von Evaluierung gehören auch Ergebnisoffenheit sowie ein konstruktiver und souveräner Umgang mit Kritik. Unser partizipatives, transparentes und inklusives Evaluierungsverständnis steht im Einklang mit dem Unternehmensleitbild der GIZ, in dem die **Werteorientierung** („Wir stehen für Werte: Als Bundesunternehmen leiten uns die Prinzipien unserer Gesellschaftsordnung ...“) und die **Mittlerrolle der GIZ** („Wir agieren als Mittler: Unterschiedliche Interessen in sensiblen Kontexten auszuhandeln, gehört [...] zu unserer Kernkompetenz ...“) verankert sind.

Gute Regierungsführung und modernes Management setzen heutzutage Evaluierungskapazität voraus. Daher verstehen wir Evaluierung auch als integralen Bestandteil unseres Capacity-Development-Ansatzes. Im Rahmen der bescheidenen Möglichkeiten von Evaluierungen sollen vorhandene Potenziale für Evaluation Capacity Development (ECD) im Rahmen von GIZ-Evaluierungen – so gut es geht – genutzt werden. Zum einen sollen sie die Handlungskompetenz zentraler Akteure stärken, indem sie relevante Informationen für Entscheidungsprozesse und die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stellen. Zum anderen sollen GIZ-Evaluierungen die Evaluierungskapazität und -kultur der Beteiligten fördern und diese hierdurch unterstützen, eine Bewertung der Wirksamkeit sowie eine evidenzinformierte Planung und Implementierung ihrer Politiken, Strategien und Veränderungsprojekte vorzunehmen. Aus Sicht der GIZ sollen Evaluierungen schließlich durch Demonstrationseffekte die Professionalisierung von Evaluierungssystemen fördern.

### **3 Evaluierungen erfüllen den Bedarf von vielfältigen Akteuren auf allen Ebenen**

Eine internationale Zusammenarbeit, die komplexe Probleme lösen will, muss in Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländern eine gewachsene Anzahl von Akteuren einbinden: staatliche Akteure wie Ministerien und lokale Verwaltungen, Organisationen aus der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft, etablierte und neue internationale Institutionen und nicht zuletzt die Zielgruppen selbst, die Mitgestalter ihrer eigenen Zukunft sein wollen. Auch die GIZ agiert folgerichtig in Multi-Stakeholder-Konstellationen. Ihre Aufträge werden mit Auftraggebern und Partnern ausgehandelt und in Kooperation mit zahlreichen Akteuren umgesetzt.

Die GIZ verfolgt daher einen nutzungsorientierten Evaluierungsansatz. Es geht dabei darum, die unterschiedlichen Bedarfe vielfältiger Stakeholder auf verschiedenen Ebenen zu decken. Aus Sicht der GIZ erfüllen Evaluierungen dabei drei Grundfunktionen:

#### **Evidenzbasierte Entscheidungen:**

Für die GIZ sollen Evaluierungen einen wirksamen Beitrag zu evidenzbasierte Entscheidungen leisten. Im Leitbild der GIZ ist dieser Anspruch verankert: „Wir beraten Politik: Im In- und Ausland unterstützen wir Entscheidungsträger bei der Umsetzung ihrer politischen Ziele.“

Evaluierungen können insbesondere in vier Dimensionen einen wichtigen Beitrag zu evidenzbasierte Entscheidungen leisten:

- Politik und Strategie der Auftraggeber: Evaluierungen der GIZ liefern den Auftraggebern der evaluierten Vorhaben Erkenntnisse, auf deren Grundlage sie politische und strategische Entscheidungen treffen können.
- Transformationsprozesse in Partnerländern: Im Sinne von Capacity Development stärken Evaluierungen die Entscheidungskompetenz von Partnern in politischen, wirtschaftlichen und sozialen Reformprozessen und tragen dazu bei, das Verwaltungshandeln zugunsten der Bevölkerung zu verbessern.
- Steuerung von GIZ-Vorhaben: GIZ-intern dienen Evaluierungen dazu, das Treffen von Steuerungsentscheidungen hinsichtlich der Konzeption und Durchführung von Vorhaben zu unterstützen.
- Entscheidungen auf Unternehmensebene: Ergebnisse GIZ-eigener sowie externer Evaluierungen fließen über das institutionalisierte Verfahren der Management Response in strategische Entscheidungen des Unternehmens ein.

Zwischen Auftraggebern, Evaluatoren und Evaluatorinnen und beteiligten Schlüsselakteuren müssen deren verschiedene Rollen sowie der jeweilige Anspruch an die Evaluierung, vor allem hinsichtlich der Verantwortung für die Nutzung der Evaluierungsergebnisse, zu Beginn eines jeden Evaluierungsprozesses geklärt werden. Evaluierungen müssen dazu sicherstellen, dass das durch Evaluierungen generierte evidenzbasierte Wissen (Erkenntnisse, Einschätzungen, Handlungsempfehlungen) für die Entscheidungsfindung relevant ist und dass Evaluierungsprozesse und -ergebnisse die Entscheidungskompetenzen von Entscheidungsträgern/-trägerinnen und Change Agents (*intended users*) stärken, indem sie auf empirische Evidenz gestützte Einschätzungen und Handlungsempfehlungen erzeugen. Evaluierungen müssen daher in ihrem jeweiligen Kontext zeitlich und inhaltlich an die politischen und institutionellen Prozesse ankoppeln und die Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen sich in gesellschaftliche und/oder organisationale Veränderungsprozesse einfügen.

Neben der Prozessorientierung spielt dabei das Kooperationsmanagement eine zentrale Rolle. Der Evaluierungsprozess soll den offenen Dialog aller Stakeholder fördern und diese an dem Design und der Qualitätssicherung beteiligen. So werden Evaluierungsgegenstände und -fragen aus den Erkenntnisinteressen und dem Entscheidungsbedarf von Entscheidungsträgern und Change Agents abgeleitet (Relevanz) und eine spätere Nutzung für die Entscheidungsfindung gefördert (Ownership). Evidenzbasierte Evaluierungsergebnisse führen so zu Entscheidungen, die zu einer effektiven Lösung sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Probleme beitragen.

### **Transparenz und Rechenschaftslegung:**

Über Evaluierungen erfolgt gegenüber den Auftraggebern, den Partnern und der Öffentlichkeit die Rechenschaftslegung zu den erreichten Wirkungen und zum Umgang mit Steuermitteln und/oder den Finanzmitteln privater Auftraggeber. Damit erfüllt die GIZ die Standards der International Aid Transparency Initiative (IATI). Die GIZ veröffentlicht alle Berichte eigener Evaluierungen. Evaluierungsberichte zu Vorhaben externer Auftraggeber werden in Abstimmung mit den jeweiligen Auftraggebern veröffentlicht. Alle Evaluierungsberichte sind für die Bürger/-innen in Deutschland und in den Partnerländern zugänglich und können als eine Grundlage für die Meinungsbildung zur IZ der Bundesregierung und anderer Auftraggeber sowie zur Arbeit der GIZ genutzt werden.

### **Organisationales Lernen:**

Die GIZ nutzt Evaluierungen für die eigene kritische Selbstreflexion und dafür, die kritische Selbstreflexion bei den Partnern zu fördern. Auch hier besteht die Zielsetzung darin, von der Bereitstellung von Evidenz zu Veränderungen auf allen Ebenen zu kommen. In gezielt dafür organisierten Lernräumen fördert die GIZ einen evidenzbasierten Austausch und die Reflexion zu fachlichen und managerialen Aspekten des Evaluierungsgegenstandes (*conceptual use*). Im Sinne eines Beitrags zu einem effektiven Wissensmanagement werden gute Praktiken und Innovationen aus Vorhaben in den entsprechenden

Fachabteilungen und operativen Bereichen ausgewertet und für konzeptionelle Fragen herangezogen. Durch Evaluierungen generiertes Wissen teilt die GIZ auch mit Dritten und nutzt andererseits deren Evaluierungsergebnisse (*knowledge sharing*), um eigene Entscheidungs- und Lernprozesse zu bereichern.

## 4 Evaluierungen reagieren flexibel und systemisch auf die zunehmende Komplexität von Entwicklung

In den letzten Jahrzehnten ist die IZ immer komplexer geworden. Erstens nahm die Komplexität der internationalen Rahmenbedingungen für die IZ zu. Internationale Initiativen wie die Millenniumserklärung (2000), der Monterrey Konsens über die Entwicklungsfinanzierung (2002), die Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (2005), die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (2015) und das Pariser Klimaschutzabkommen (2015) haben die internationale Zusammenarbeit erweitert, globale und nationale Entwicklungs- und Reformagenden eng miteinander verzahnt und die Ziele der Entwicklungsagenda anspruchsvoller gemacht. Zweitens nahm die Komplexität des Umfeldes, in dem Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden, zu. Zahlreiche, miteinander eng verwobene politische, institutionelle, soziale, ökonomische und kulturelle Umfeldfaktoren beeinflussen die Wirkungen von Entwicklungsmaßnahmen, wobei sich die Umfeldfaktoren oft dynamisch und rasch verändern. Mit der Ausbreitung von Fragilität nimmt ferner die Komplexität des Umfeldes von Entwicklungsmaßnahmen noch drastischer zu. Fragile Kontexte leiden i.d.R. unter den Folgen von Umweltzerstörung, Klimawandel, Bürgerkriegen, Terrorismus und Staatszerfall. Die Folgen sind oft Verarmung, Missachtung der Menschenrechte, Auflösung sozialer Beziehungen, Flucht und Migration. Schließlich, drittens, nahm als Folge der Zunahme der Komplexität bei den internationalen Rahmenbedingungen und den lokalen Kontexten auch die Komplexität der Entwicklungsmaßnahmen ständig zu. Multidimensionale, Mehrebenen- und Multi-Akteurs-Vorhaben wurden zur Regel. Oft müssen sich die Vorhaben mit sogenannten „*wicked problems*“ befassen, für die es keine effektive, dauerhafte und replizierbare Lösung gibt. Sie müssen sich daher kreativ und flexible an den Kontext und den Problemeigenschaften anpassen.

Die zunehmende Komplexität von globalen Rahmenbedingungen, Kontexten und Vorhaben stellt die Evaluierungspraxis vor große Herausforderungen. Einige Beispiele dafür sind folgende: Vorhaben müssen nicht nur über die Erreichung eigener Wirkungen, sondern auch über ihre Beiträge zur Agenda 2030, ihren Prinzipien und Zielen, sowie zu anderen internationalen Abkommen Rechenschaft ablegen. Bei sich dynamisch und rasch verändernden Umfeldfaktoren ist die Abgrenzung des zu evaluierenden Systems schwierig und der Einfluss vielfältiger und eng miteinander verwobener externer Faktoren schwer zu identifizieren. Bei Multi-Akteurs-Vorhaben müssen die unterschiedlichen, oft unvereinbaren Narrative zu einem kohärenten und glaubwürdigen Bild über die Qualität und die Wirkungen eines Vorhabens zusammengebracht werden. In komplexen Kontexten sind die Ursache-Wirkungs-Beziehungen mehrdeutig, instabil und schwer prognostizierbar. In fragilen Kontexten sind solche Bedingungen verschärft vorhanden und die Evaluierungsgegenstände lassen sich – wenn überhaupt – nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand eingrenzen. Zudem sind Information und kumuliertes Wissen wenig oder gar nicht vorhanden und die Interessenkonstellationen und die Machtverhältnisse vielfältig und intransparent. Auch der Einsatz von Evaluatoreninnen und Evaluatoren ist in fragilen Kontexten oft mit hohen Sicherheitsrisiken verbunden.

GIZ-Evaluierungen passen sich flexibel, systemisch und situativ an die unterschiedlichen Grade von Komplexität bei den globalen Rahmenbedingungen, den Kontexten und den Vorhaben an. Dabei gilt aber: Evaluierung unter Komplexität impliziert keineswegs ein komplexes Evaluierungsdesign, sondern vielmehr ein komplexitätsangepasstes Vorgehen. Dazu gehören vor allem:

- klare Kriterien, um herauszufinden, ob und in welchem Ausmaß eine Evaluierung mit irgendeiner Art von Komplexität zu tun hat;
- Prüfung, ob es möglich und sinnvoll ist, ein komplexes Vorhaben in einzelne Komponenten aufzuteilen und diese getrennt zu evaluieren und dennoch sicherzustellen, dass ein Gesamtbild über die Qualität und die Wirkungen des Vorhabens gezeichnet werden kann;
- Anwendung vielfältiger Evaluierungsdesigns und -methoden (beispielsweise Rapid Evaluation, Experimental Manipulation und/oder Reliance on primary Data Collection, Systemic Reviews, Participatory Evaluations), kombiniert mit Ansätzen aus der *Complexity Science* (Social Network Analysis, Agent-Based Modeling, System Dynamics) und dem *Systems Thinking*, um zu analysieren, wie sich ein Vorhaben im Laufe der Zeit verändert und anpasst (Adaptive Intervention), wie die Stakeholders interagieren, welche Spannungsfelder vorhanden sind und welche nicht intendierten Wirkungen die Intervention im Zusammenspiel mit den externen Einflussfaktoren auslöst;
- in hoch komplexen und fragilen Kontexten werden Interventionsexperimente mit entscheidungsorientierten Monitoringsystemen und begleitenden Evaluierungen flankiert, um über Feedback-Loops eine kontinuierliche und flexible Anpassung der Implementierung zu ermöglichen;
- Evaluierungen müssen vor allem dabei helfen, die Dynamik komplexer Systeme zu verstehen und geeignete Interventionsformen zu identifizieren.

Gerade bei Evaluierungen unter Komplexität strebt die GIZ die Verwendung neuer digitaler Möglichkeiten für Datenerhebung und -analyse an, um besser zu verstehen, wie Entwicklungsintervention unter Komplexität das Verhalten von Individuen und Gruppen beeinflusst. In fragilen Kontexten prüft sie immer, ob die Anwendung digitaler Medien eine Möglichkeit ist (beispielsweise bei Remote Evaluations“, die Ziele der Evaluierung unter Wahrung der Sicherheit von Evaluatorinnen und Evaluatoren zu erreichen.

## 5 Evaluierungen der GIZ stehen für Qualität und Innovation

Je höher die Qualität von Evaluierungen, desto größer sind die Akzeptanz und die Nutzung ihrer Ergebnisse – und desto höher ist dadurch die Qualität der auf deren Grundlage getroffenen Entscheidungen. Die Evaluierungen der GIZ basieren auf internationalen Qualitätsstandards der Fachgesellschaften für Evaluierung. Die GIZ verwendet dabei einen breiten Qualitätsbegriff mit den vier Dimensionen: Genauigkeit, Fairness, Durchführbarkeit und Nützlichkeit. Die methodische Qualität (u.a. Verlässlichkeit von Ergebnissen, korrekte Anwendung von Forschungsmethoden) muss mit einer hohen Prozessqualität (u.a. Beteiligung von Stakeholdern, Angemessenheit von Aufwand und Nutzen, unparteiische Bewertung) einhergehen, um für Entscheidungsträger nützliche Evaluierungsergebnisse zu produzieren. Die Instrumente zur Qualitätssicherung von Evaluierungen der GIZ tragen diesen Aspekten gleichermaßen Rechnung. Dazu zählen auch regelmäßige Meta-Evaluierungen (Evaluierung der Evaluierung).

Die Evaluierungen der GIZ orientieren sich an international anerkannten Evaluierungskriterien. Dazu gehören die Kriterien des Development Assistance Committee (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für die Evaluierung der entwicklungspolitischen Wirksamkeit (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit). Die GIZ entwickelt ihre methodischen und technischen Grundlagen für die Messung der DAC-Kriterien fortwährend weiter, unter anderem durch die aktive Mitwirkung an methodischen Innovationen mit der Wissenschaft. Die DAC-Kriterien wendet die GIZ vereinbarungsgemäß standardmäßig bei der Evaluierung der im Auftrag des BMZ durchgeführten Vorhaben an. Bei Evaluierungen für andere Auftraggeber oder bei spezifischen

Evaluierungsgegenständen werden die Bewertungskriterien bei Bedarf zu Beginn des Evaluierungsprozesses entwickelt und mit dem jeweiligen Auftraggeber vereinbart.

Ein effektives und professionelles Evaluierungsmanagement gewährleistet eine hohe Prozessqualität und stellt sicher, dass Evaluierungen für Entscheidungen und Veränderungsprozesse genutzt werden. Evaluierungsmanagement wird in der GIZ daher als eigene Kompetenz verstanden. Dazu zählen neben der Koordination und methodischen Qualitätssicherung insbesondere die situativ angepasste Gestaltung und Moderation von Dialog- und Strategieprozessen im Sinne einer Scharnierfunktion zwischen Evaluationsteams und Entscheidungsträgern. Damit dies gelingt, berücksichtigt das Evaluierungsmanagement der GIZ institutionelle Prozesse und die verschiedenen Perspektiven und Rollen von Stakeholdern in ihren jeweiligen politischen und kulturellen Kontexten. Das Evaluierungsmanagement umfasst dabei die drei Phasen: Design, Umsetzung und Nutzung, die jeweils entscheidungs-, rechenschaftslegungs- und lernorientiert gestaltet werden. Aufgrund seiner Bedeutung für die Wirksamkeit von Evaluierungen entwickelt die GIZ ihre Ansätze des Evaluierungsmanagements stets weiter.

Durch eine intensive Kooperation und Vernetzung mit der Wissenschaft, internationalen Thinktanks, Consultingunternehmen, freiberuflichen Evaluatoren und Evaluatorinnen und den Evaluierungseinheiten anderer EZ/IZ-Organisationen – auch im Sinne gemeinsamer Initiativen und Evaluierungen – beteiligt sich die GIZ aktiv an der internationalen Evaluierungsdiskussion.

## **6 Evaluierungen sind integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und Standardprozesse der GIZ**

Die Unternehmenskultur der GIZ ist konsequent auf Wirkungen ausgerichtet. Die Bereitschaft, die Qualität ihrer Leistungen fortlaufend zu verbessern, und die hohe Bedeutung von Partnerschaftlichkeit und Transparenz kennzeichnen die Evaluierungskultur in der GIZ. Diese wird getragen von der konsequenten Integration der Evaluierung in die Standardprozesse. Evaluierung ist im Auftragsmanagement des Projektzyklus ab der Planung integriert und wird in den verschiedenen Prozessschritten nachgehalten. Bei der Planung wird die Evaluierbarkeit von Zielsystemen und Indikatoren sichergestellt, in der Durchführung wird auf der Grundlage wirkungsorientierter Monitoringsysteme gesteuert, die wiederum die Daten für Evaluierungen und die Planung von Folgemaßnahmen liefern. Eine optimale Verknüpfung von Monitoring und Evaluierung ist Merkmal des Auftragsmanagements der GIZ und die Verwendung aussagekräftiger Monitoringsysteme wird von Führungskräften nachgehalten.

Die Institutionalisierung von Management Responses, mit denen das Unternehmen auf die Ergebnisse und Empfehlungen von eigenen und externen Evaluierungen mit konkreten Aktionsplänen reagiert, stellt sicher, dass Evaluierungsergebnisse für die Verbesserung der Standardprozesse und der Leistungserbringung des Unternehmens gezielt genutzt werden.

Evaluierung wird von allen Einheiten in der GIZ gelebt und ist als arbeitsteiliger Prozess organisiert. Die verschiedenen Evaluierungstypen erfordern die Mitwirkung zahlreicher Organisationseinheiten in unterschiedlichen Rollen. Eine unparteiische und unabhängige Durchführung und Berichterstattung wird im Rahmen des Evaluierungsprozesses sichergestellt.

Die Stabsstelle Evaluierung verantwortet innerhalb des Unternehmens die Durchführung der zentralen Projektevaluierungen und der unternehmensstrategischen Evaluierungen (USE). Darüber hinaus übernimmt sie eine Normierungsfunktion, setzt die Qualitätsstandards für die von der GIZ durchgeführten Evaluierungen und sorgt für die Weiterentwicklung von Evaluierungsmethoden und -instrumenten. Zur Erfüllung dieser Funktionen hält die Stabsstelle Evaluierung umfassende Kompetenzen in Evaluierungsmethoden und im Evaluierungsmanagement vor. Da in der GIZ viele Akteure am Evaluierungsprozess

mitwirken, fördert die Stabsstelle Evaluierung das Verständnis von Evaluierung in allen Unternehmensbereichen. Um ihre Unabhängigkeit sicherzustellen, untersteht sie direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft organisatorisch getrennt. Sie nutzt dennoch die Vorteile der vertieften Kenntnisse des operativen Geschäfts sowie der Organisations- und Führungskultur der GIZ für ihre Evaluierungsarbeit.



## Fotonachweise und Quellen

### **Fotonachweise/Quellen:**

© GIZ / Ranak Martin, Florian Kopp, Dirk Ostermeier, Ralf Bäcker

### **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:**

Kartografische 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 36 + 40  
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)