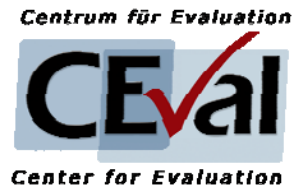




Hamburgisches  
WeltWirtschafts  
Institut



# SYSTEMPRÜFUNG DER EVALUATION IN DER DEUTSCHEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT FALLSTUDIE IM AUFTRAG DES BMZ

**Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V.**



**Autorin:** Prof. Dr. Katharina Michaelowa  
**Peer:** Dominique de Crombrughe  
**Endbericht vom:** 16.10.2008

Diplom Volkswirt Axel Borrmann | HWWI  
Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut gGmbH  
Heimhuderstr. 71 | 20354 Hamburg  
Fon: +49 (0) 40 / 34 05 76-447  
Fax: +49 (0) 1212 510 350 498  
a-borrmann@hwwi.org | <http://www.hwwi.org>

Prof. Dr. Reinhard Stockmann | CEval  
Centrum für Evaluation | Universität des Saarlandes  
Postfach 151150 | 66041 Saarbrücken  
Fon: +49 (0) 681 / 302-3320  
Fax: +49 (0) 681 / 302-3899  
r.stockmann@mx.uni-saarland.de | <http://www.ceval.de>

# Inhaltsverzeichnis

1	Organisationsprofil .....	1
1.1	Darstellung der Organisation .....	1
1.2	Ausgangslage bezüglich der vorangegangenen Systemprüfungen .....	2
2	Ziele der Evaluationspolitik .....	2
2.1	Existenz von Richtlinien, Grundsätzen der Evaluation .....	2
2.2	Inhalt der Evaluationsrichtlinien .....	3
3	Institutionalisierung der Evaluation .....	4
3.1	Organisatorische Verortung und Unabhängigkeit der Evaluation .....	4
3.2	Verknüpfung mit Qualitäts-, Wissens-, und Informationsmanagement und Verhältnis zu Controlling, Interne Revision .....	5
4	Planung und Ablauf der Evaluation .....	6
4.1	Planung der Evaluation .....	6
4.2	Ablauf von Evaluation .....	6
5	Formen und Umfang der Evaluation .....	8
5.1	Formen der Evaluation .....	8
5.2	Umfang der Evaluation .....	9
6	Qualität der Evaluationen .....	10
6.1	Überwachung, Sicherstellung und Verbesserung von Qualität der Evaluationen .	10
6.2	Berücksichtigung bzw. Anwendung von und Erfahrungen mit Evaluationsstandards .....	11
6.3	Wirkungsorientierung: Erfassen von Wirkungen .....	11
6.4	Berücksichtigung bzw. Anwendung von und Erfahrungen mit Erhebungsdesigns, Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren .....	11
6.5	Einschätzung der Qualität der Evaluationen .....	12
7	Personal .....	12
7.1	Personalkapazität .....	12
7.2	Personalkompetenzen .....	13
7.3	Personalqualifizierung .....	13
7.4	Gutachter .....	13
8	Nutzung .....	14
8.1	Ziele und Zwecke der Nutzung .....	14
8.2	Produkte: Art und obligatorische Formen der Evaluationsprodukte .....	15

8.3	Prozesse der Nutzung.....	15
8.4	Zugang, Verbreitung, Nachfrage .....	16
8.5	Sicherung .....	17
9	Partner .....	18
9.1	Kompetenzen der Partner.....	18
9.2	Rolle der Partnerorganisation und Zielgruppen.....	18
9.3	Einstellungen und Bedarf der Partner hinsichtlich Evaluation .....	19
10	Vernetzung der Evaluation .....	20
10.1	Vernetzung auf nationaler und internationaler Ebene .....	20
10.2	Vernetzung mit Wissenschaft und Forschung .....	20
10.3	Vernetzung durch Präsenz und Mitwirkung in Evaluationsforen und Netzwerken .....	20
11	Fazit und Ausblick .....	21
11.1	Zentrale Ergebnisse.....	21
11.2	Veränderungen gegenüber der Ausgangslage 1999/2001 .....	22
11.3	Geplante Weiterentwicklung der Evaluation der Organisation .....	22
11.4	Vergleich der Ergebnisse, Veränderungen und Planungen mit DAC-Prinzipien (Unabhängigkeit und Überparteilichkeit, Glaubwürdigkeit, u. a. m) zum Anzeigen von Defiziten.....	22
11.5	Handlungsempfehlungen .....	23
12	Anhang.....	26
13	Liste der Interviewpartner.....	27
14	Literatur .....	28
15	Abkürzungsverzeichnis.....	29

# 1 Organisationsprofil

## 1.1 Darstellung der Organisation<sup>1</sup>

Das Bischöfliche Hilfswerk Misereor e.V. ist der Rechtsträger des gleichnamigen, 1958 gegründeten Bischöflichen Werkes mit Hauptsitz in Aachen. Die Katholische Zentralstelle für Entwicklungszusammenarbeit (KZE), die dem BMZ für die Abwicklung der finanziellen Unterstützung aus dem Kirchentitel des Bundes gegenübersteht, ist ein eigener eingetragener Verein, gleichzeitig jedoch funktional eine Abteilung von Misereor innerhalb der Hauptabteilung ‚Internationale Zusammenarbeit‘. Letztere umfasst alle Aktivitäten von Misereor, die mit der Unterstützung von Projekten in Entwicklungsländern zusammenhängen, unabhängig davon, ob die Finanzierung aus öffentlichen Mitteln<sup>2</sup> (50%), Spendenmitteln (44%) oder kirchlichen Haushaltsmitteln (6%) erfolgt. Die Gesamteinnahmen von Misereor beliefen sich 2005 auf 164 Mio € die Gesamtausgaben lagen mit 181 Mio € etwas darüber, wobei davon 167,6 Mio für Projektförderung und -begleitung und der Rest für Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Verwaltung verwendet wurde (Misereor 2006a, S. 28). In den insgesamt drei Hauptabteilungen: ‚Internationale Zusammenarbeit‘, ‚Inland‘ (Öffentlichkeitsarbeit, Bildungs- und Pastoralarbeit, Projektpatenschaften und Entwicklungspolitik) sowie ‚Verwaltung‘ beschäftigt Misereor in Aachen etwa 300 Mitarbeiter<sup>3</sup> (Misereor 2006b).

Die öffentlichen Zuwendungen aus dem Bundeshaushalt werden durch die Bundeshaushaltsordnung (BHO) und die dazugehörige Verfügungsverordnung geregelt.

Misereor führt selbst keine Entwicklungsprojekte durch, sondern fördert die Projekte seiner Partner, d.h. von Kirchen, christlichen Organisationen und privaten Trägern in den Entwicklungsländern, mit denen vielfach langfristige Beziehungen gepflegt werden. Inhaltliche Schwerpunkte sind zu etwa gleichen Teilen die Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, ländliche Entwicklung, Wohnen und Umwelt sowie Bildung und Gesundheit (Misereor 2006a, S. 30). Da Misereor dabei auch viele kleine Projekte mit Finanzvolumina zum Teil deutlich unter 25 000 € fördert, ist die Gesamtzahl der zu betreuenden Projekte sehr hoch. Derzeit werden über 5 300 Projekte betreut, wobei einzelne Regionalreferenten häufig für 100-200 Einzelprojekte zuständig sind (INT MISEREOR 1, INT MISEREOR 2, INT MISEREOR 4). Dies hat erhebliche Folgen für die Arbeitsweise

---

<sup>1</sup> Der vorliegende gibt den Sachstand zum Oktober 2007 wider. Er basiert zu einem großen Teil auf den Sachstandsdarstellungen im Self-Assessment von Misereor (Misereor 2007a). Zur besseren Lesbarkeit wurde im Allgemeinen auf das wiederholte Zitieren dieser Quelle verzichtet.

Die Autorin dankt den zahlreichen Gesprächspartnern und Kontaktpersonen bei Misereor für ihre Bereitschaft, das Evaluationssystem in all seinen Facetten zu dokumentieren, zu erklären und zu diskutieren.

<sup>2</sup> Diese öffentlichen Mittel sind nicht ausschließlich Bundesmittel, sondern zu einem kleinen Anteil (1,2% im Jahr 2005) auch Mittel der Schweizer Regierung (DEZA) und der Europäischen Kommission (Misereor 2006a, S. 28).

<sup>3</sup> „Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.“

der Mitarbeiter und setzt den Möglichkeiten von umfassendem Monitoring und Evaluation<sup>4</sup> gewisse Grenzen.

## 1.2 Ausgangslage bezüglich der vorangegangenen Systemprüfungen

Das Evaluationssystem von Misereor wurde bereits 1999 und 2001 in die Systemprüfungen einbezogen (Borrmann et al. 1999, 2001). Die Berichte verdeutlichen, dass die Hauptverantwortung für Monitoring und Evaluation bei den Partnern selbst gesehen wurde. Schon damals verfügte jedoch auch Misereor über eine unabhängige Evaluationseinheit, deren Kompetenzen und personelle Besetzung im Rahmen einer allgemeinen Umstrukturierung im Jahr 2000 noch erweitert wurden. Die Systemprüfung des Jahres 2001 formuliert eine Reihe positiver Erwartungen an den neuen Arbeitsbereich ‚Evaluierung und Qualitätsmanagement‘ (EQM), insbesondere in Hinblick auf die Qualität, die Glaubwürdigkeit und die Unabhängigkeit zukünftiger Evaluationen von Misereor.

## 2 Ziele der Evaluationspolitik

### 2.1 Existenz von Richtlinien, Grundsätzen der Evaluation

Eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit den Fragen von Evaluation und Wirkungsanalyse erfolgte bei Misereor schon in den 1990er Jahren und schlug sich u.a. in der gemeinsamen Broschüre der kirchlichen Entwicklungsdienste zur Rolle und Bedeutung von Evaluation (Misereor/AGKED 1992), einem Buch über Wirkungsverständnis und Wirkungserfassung (Dolzer et al. 1998) sowie einem ersten, vor allem auf die Partner bezogenen Reflexionspapier zu Planung, Monitoring und Evaluation (PME) nieder (Misereor, BfdW, EZE 1999).

Auf der Basis der Diskussion in Facharbeitsgruppen, aber auch innerhalb von EQM, sind in jüngster Zeit eine Reihe weiterer Konzeptpapiere, Leitlinien und Arbeitshilfen entstanden, die insgesamt ein modernes, d.h. am aktuellen Stand der nationalen und internationalen Diskussion orientiertes Verständnis von Evaluation widerspiegeln, ohne den notwendigen Bezug zur besonderen Rolle des Partnerschaftsverständnisses im Rahmen der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit aus dem Auge zu verlieren. Zu den entsprechenden Papieren gehören insbesondere das Evaluierungs- und Beratungskonzept (Misereor 2006c) und das Positionspapier Wirkungsverständnis (Misereor 2006d). Letzteres wird in Kürze noch um ein mehrsprachiges Glossar ergänzt, das den Mitarbeitern und den Partnern von Misereor ein einheitliches Verständnis der wesentlichen Begriffe ermöglichen soll (Misereor 2007b).

---

<sup>4</sup> *Evaluation*: “The systematic and objective assessment of an on-going or completed project, programme or policy, its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfilment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability. An evaluation should provide information that is credible and useful, enabling the incorporation of lessons learned into the decision-making process of both recipients and donors.” Quelle: OECD/DAC: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, Paris 2002.

## 2.2 Inhalt der Evaluationsrichtlinien

Das von EQM vorgelegte neue Evaluierungs- und Beratungskonzept stellt Evaluation als wichtiges Instrument der Projekt- und Partnerbegleitung dar. Es verdeutlicht gleichzeitig, dass bei Misereor Evaluationen relativ gleichberechtigt neben dem Instrument der Beratungen stehen. Beratungen sind evaluationsnahe Besuche externer Experten, bei denen in der Regel ebenfalls zunächst die Stärken und Schwächen der Projekte analysiert werden. Beratungen setzen jedoch an einem schon festgestellten Veränderungsbedarf an, deshalb werden sie weniger als Kontrollinstrument empfunden und erfreuen sich somit bei Partnern ebenso wie Regionalreferenten in der Regel höherer Akzeptanz. Zugleich ist der formale und finanzielle Aufwand geringer, da im Gegensatz zu Evaluationen nur ein Gutachter eingesetzt wird und da die Handlungsempfehlungen innerhalb der beratenen Organisation entwickelt, umgesetzt und kontrolliert werden. Freilich verdeutlicht dies auch, dass eine Beratung inhaltlich und konzeptionell nicht mit Evaluation gleichgesetzt und auch nicht als Substitut angesehen werden darf. Dies kommt im Evaluierungs- und Beratungskonzept auch durchaus hinreichend zum Ausdruck.

Als Hauptziel von Evaluation wird das Lernen definiert, und zwar sowohl das Lernen beim Partner selbst, als auch das Lernen bei Misereor. Die Nutzung von Evaluation zu Zwecken der Kontrolle und Rechenschaftslegung wird im Konzeptpapier ebenfalls klar anerkannt, wenn auch als eher nachrangig betrachtet. Aus dieser Zielhierarchie ergibt sich dann auch ein Einsatz von Evaluation „nach Bedarf“, also nach dem vom Partner selbst oder auch vom zuständigen Regionalreferenten empfundenen Nutzen aus einer solchen Untersuchung, ohne Berücksichtigung von Aspekten wie Repräsentativität oder Kontrolle durch regelmäßige Stichproben.

Schließlich bestätigt Misereor in seinem Evaluierungs- und Beratungskonzept seine Verpflichtung auf die Einhaltung der DeGEval-Standards, die im Anhang des Konzepts auch abgedruckt werden. Im Haupttext wird deutlich, dass besondere Bedeutung dabei allen Aspekten zugemessen wird, die mit der Einbindung der Partner zusammenhängen. Als Antwort auf die vermehrte Forderung nach Transparenz nach außen, beinhaltet das Konzept zudem die Selbstverpflichtung von EQM zur Vorlage eines regelmäßigen Evaluationsjahresberichtes, der die Kurzfassungen aller evaluierten Projekte enthält.

Das Positionspapier Wirkungsverständnis will darüber hinaus sicherstellen, dass über die Fragen der Durchführung und Zielerreichung hinaus tatsächlich in jedem Fall auch auf intendierte und unintendierte entwicklungspolitische Wirkungen eingegangen wird.

Die in den letzten Jahren entstandenen Konzept- und Arbeitspapiere zeugen von der fortschreitenden Diskussion innerhalb von Misereor und stellen eine deutliche Weiterentwicklung früherer Papiere dar. Dabei erscheint Evaluation als nunmehr zumindest grundsätzlich unumstrittenes Instrument, dessen Anwendung für die Nutzung im Hause konkretisiert und – zumindest bis zu einem gewissen Grad – auch standardisiert worden ist. Das vorliegende Material inklusive der zugehörigen Leitfäden ist recht umfassend, wohldurchdacht und in geeigneter Weise auf die Bedarfe von Misereor abgestimmt. Dies bezieht sich auch auf die speziellen Papiere zur Wirkungsorientierung.

Bei den Zielen steht nach wie vor das Lernen im Vordergrund. Neben der Ausrichtung auf das Lernen der Partner tritt dabei zunehmend auch die Ausrichtung auf das eigene institutionelle Lernen. Zudem ist das Verständnis dafür gewachsen, dass Evaluation auch als Instrument der Rechenschaftslegung und – im Einzelfall – auch als Kontrollinstrument eingesetzt werden muss. Dass die Ziele der Kontrolle und Rechenschaftslegung dennoch eher zweitrangig bleiben, erscheint vor dem Hintergrund der Arbeitsweise Misereors in oft enger und langfristiger Kooperation mit seinen Partnerorganisationen als durchaus nachvollziehbar.

### 3 Institutionalisation der Evaluation

#### 3.1 Organisatorische Verortung und Unabhängigkeit der Evaluation

Evaluationen werden bei Misereor zentral durch den Arbeitsbereich EQM in Zusammenarbeit mit den zuständigen Regional- und Fachreferenten und den Partnern durchgeführt. Die Federführung liegt bei EQM. Dezentrale Evaluationen durch die Partner selbst werden, obwohl sie teilweise ebenfalls von Regionalreferenten begleitet werden, nicht als Evaluationen von Misereor (und auch nicht als gemeinsame Evaluationen) betrachtet.

EQM ist eine unabhängige Stabsstelle, die direkt dem Geschäftsführer ‚Internationale Zusammenarbeit‘ zugeordnet ist. Die institutionelle Unabhängigkeit von EQM ergibt sich unmittelbar aus dieser Rolle als Stabsstelle. Allerdings sind die Projektverantwortlichen aus dem operativen Bereich relativ stark in den Evaluationsprozess eingebunden und schlagen auch, je nach empfundenem Bedarf, ihre Projekte zur Evaluation vor. Zufällige Stichproben durch EQM gibt es nicht. Allerdings kann auch EQM die Initiative ergreifen und Projekte zur Evaluation vorschlagen. Zudem ist EQM verantwortlich für die Auswahl qualifizierter und unabhängiger Gutachter.

Durch regelmäßige, in der Regel vierzehntägige Gespräche mit dem Geschäftsführer ‚Internationale Zusammenarbeit‘ wird auch die Geschäftsleitung über die Entwicklungen der Arbeit von EQM informiert. EQM erfährt auf dieser Ebene eine eindeutige und engagierte Unterstützung. Auf die Ergebnisse der Evaluationen wird dabei kein Einfluss genommen, im Gegenteil wird die Bedeutung des unabhängigen Urteils der Gutachter für die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse klar erkannt und sehr ernst genommen. Diese Haltung ist auch an der durchaus kritischen Darstellung einiger Projekte in dem seit 2005 der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellten Jahresevaluierungsbericht erkennbar. Auch diese zusammenfassende Darstellung wird durch externe Gutachter angefertigt.

Da Evaluation und Qualitätssicherung nicht nur für die Auslandsarbeit, sondern auch für andere Arbeitsbereiche von Misereor als relevant betrachtet werden, ergibt sich die Frage, ob eine zentralere Verortung von EQM direkt beim Vorstand anstatt bei der Hauptabteilung ‚Internationale Zusammenarbeit‘ sinnvoll wäre. Ein Arbeitsbereich, in dem Misereor Evaluation und Qualitätssicherung ebenfalls als relevant erachtet, ist beispielsweise die inländische Bildungsarbeit. Aus Gründen der Unabhängigkeit erscheint eine institutionelle

Umorientierung allerdings nicht erforderlich. Vermutlich wäre damit einerseits ein Gewinn an Bedeutung und Kompetenzen verbunden, der jedoch andererseits durch ein erweitertes Arbeitsfeld erkauft würde. Hinsichtlich der Qualitätssicherung von Entwicklungsprojekten ist der Nutzen daher nicht eindeutig. Ähnlich unklar erscheint aus dieser Perspektive auch die Folge der Umstrukturierung im Jahr 2000. Allerdings sind die bestehenden Synergien aus der zu diesem Zeitpunkt umgesetzten Zusammenführung von Evaluation und Qualitätsmanagement nicht von der Hand zu weisen. Dies wird besonders deutlich in dem 2005 verfassten Arbeitskonzept von EQM, in dem Evaluation als Teil eines umfassenden Ansatzes zur Qualitätssicherung dargestellt wird (EQM/Misereor 2005).

### 3.2 Verknüpfung mit Qualitäts-, Wissens-, und Informationsmanagement und Verhältnis zu Controlling, Interne Revision

Aufgrund der derzeitigen Zuordnung zur Hauptabteilung ‚Internationale Zusammenarbeit‘ wurde auch die Federführung bei der Einführung von „Qualität als Prozess“ (QAP), einer an die Entwicklungszusammenarbeit angepassten Branchenversion des bekannteren Verfahrens der European Foundation for Quality Management (EFQM), einer anderen Stelle (im Verwaltungsbereich) übertragen. Dennoch war EQM an der Einführung intensiv beteiligt und stellt weiterhin eine Prozessbegleiterin und zwei Moderatorinnen. Eine systematische inhaltliche Verknüpfung durch die Anwendung von QAP auf den Arbeitsbereich EQM ergibt sich erst mit der Einführung des Regelbetriebs von QAP im Jahre 2008.

Die Evaluationen selbst sind als Prozesse, die überwiegend in den Partnerorganisationen ablaufen, weder von QAP noch von der internen Revision direkt tangiert.

Das Wissensmanagement erfolgt in erster Linie über ein hausinternes elektronisches Projektverwaltungssystem, anhand dessen seit 2004/2005 auch alle bereits durchgeführten Evaluationen abgefragt werden können.

Durch die Restrukturierung im Jahr 2000 hat sich an der Unabhängigkeit der für Evaluation zuständigen Stelle keine relevante Änderung ergeben. Die Evaluationsstelle war zuvor bereits unabhängig und hat diese Rolle beibehalten. Der zuständige Hauptabteilungsleiter und Misereor-Geschäftsführer zeigt reges Interesse und Unterstützung der Arbeit der Stelle, ohne dabei jedoch auf Evaluationsergebnisse Einfluss zu nehmen (INT MISEREOR 3, INT MISEREOR 6). Eine gewisse Einschränkung der Unabhängigkeit der Evaluationen ergibt sich möglicherweise durch die starke Einbindung der Regionalreferate in die Evaluationsplanung und -vorbereitung sowie durch die Einbindung der Partner, was jedoch im Hinblick auf den angestrebten Lernprozess akzeptabel erscheint.

## 4 Planung und Ablauf der Evaluation

### 4.1 Planung der Evaluation

Vorschläge für Evaluationen können von Regional- und Fachreferenten, EQM selbst sowie von der Abteilungsleiterenebene innerhalb der Hauptabteilung ‚Internationale Zusammenarbeit‘ erfolgen. Der Vorschlag für Querschnittsevaluationen erfolgt schwerpunktmäßig durch EQM in Zusammenarbeit mit den Fachreferenten. Auch auf der Ebene der Abteilungsleitung werden zum Teil Querschnittsevaluationen angeregt, wie im Falle der anstehenden Evaluation des Partnerschaftsverhältnisses zum 50. Jubiläum von Misereor im Jahr 2008. Einzelevaluationen werden dagegen in der Regel von Regional- oder Fachreferenten vorgeschlagen. Jeder Regional- und Fachreferent kann bis zu drei Evaluationen und Beratungen im Jahr beantragen und tut dies z.B., wenn ein Projekt schon sehr lange läuft und eine Zwischenbilanz gezogen werden soll oder wenn bei ihm der Eindruck entsteht, über ein Projekt anderweitig nicht mehr genügend Informationen zu bekommen (INT MISEREOR 1, INT MISEREOR 2, INT MISEREOR 3). Dabei ist die Zahl drei als Richtwert zu verstehen und nicht als absolute Obergrenze. Bei der Vielzahl der von jedem einzelnen Regionalreferenten bearbeiteten Projekte ist der Anteil der evaluierten Projekte jedoch minimal. Zudem bestehen auch bei der Ausschöpfung der gegebenen Möglichkeiten große Unterschiede zwischen den verschiedenen Kontinentalabteilungen. In der Afrikaabteilung wird Evaluation tendenziell als ein hilfreiches Serviceangebot von EQM empfunden und relativ häufig eingesetzt, während es in der Asienabteilung weniger und in der Lateinamerikaabteilung erheblich weniger Verwendung findet (INT MISEREOR 1, INT MISEREOR 3). Im Kontext Lateinamerikas wird das mit den vor Ort existierenden Service- und Beratungsstellen begründet, die vermehrt qualitativ akzeptable Evaluationen durch die Partner selbst ermöglichen (INT MISEREOR 3, INT MISEREOR 5). Da die Berichte über diese Evaluationen nicht zur Verfügung standen, lässt sich dieses Argument jedoch an dieser Stelle nicht überprüfen.

Die Vorschläge für Evaluationen laufen bei EQM zusammen und EQM stellt auf dieser Basis einen Jahresevaluationsplan mit etwa 20 Evaluationen zusammen, über den jeweils zu Jahresbeginn auf Abteilungsleiterenebene innerhalb der Hauptabteilung ‚Internationale Zusammenarbeit‘ informiert wird. In diese Planung sind gleichzeitig auch alle Beratungsvorhaben einbegriffen, so dass es sich im Wesentlichen um einen allgemeinen Gutachtereinsatzplan handelt. Der klare Planungsprozess besteht erst seit einigen Jahren und wird innerhalb von Misereor als deutliche Verbesserung im Hinblick auf Transparenz und Systematik angesehen (INT MISEREOR 2).

### 4.2 Ablauf von Evaluation

Die Durchführung aller Evaluationen wird von EQM an externe Gutachter vergeben, welche üblicherweise im Rahmen eines freihändigen Vergabeprozesses unter Zuhilfenahme einer über 1000 Personen umfassenden Gutachterdatei ausgewählt werden. Die Datei ist nach regionalen und sektoralen Kriterien geordnet und enthält ebenfalls Aussagen über Methodenkenntnisse und über bisherige Erfahrungen mit der Qualität der Gutachter.

Während ein Gutachter direkt von Misereor ausgewählt wird, wird ein zweiter Gutachter von der Partnerorganisation bestimmt. Zu beiden Personen werden Lebensläufe ausgetauscht und beide Seiten können auch Personen ablehnen, wenn begründete Einwände bestehen.

In ähnlicher Weise findet auch ein Austausch über die TOR statt, wobei der Partner um einen ersten Entwurf gebeten wird. Den entsprechenden Dialog führt auf Seiten Misereors der zuständige Regionalreferent.

Mit der Rechtzeitigkeit der Evaluationsergebnisse gibt es keine Probleme, da Evaluationen bewusst nur dann in Auftrag gegeben werden, wenn besonderes Interesse an den Ergebnissen besteht. Die meisten Evaluationen werden zudem etwa ein Jahr vor einem vorgesehenen Verlängerungsantrag durchgeführt, so dass die Ergebnisse bei der Antragstellung berücksichtigt werden können.

Die Planung der anstehenden Evaluations- und Beratungsvorhaben ist durch die Steuerung von EQM in den letzten Jahren erheblich transparenter und systematischer geworden. Dies stellt eine deutliche Verbesserung gegenüber der Ausgangssituation in 1999/2001 dar. Gleichzeitig erscheint auch die gut strukturierte und regelmäßig überprüfte Gutachterdatei als ein überzeugendes Instrument, auf das im Planungsprozess zurückgegriffen werden kann.

Gleichzeitig bleibt jedoch sowohl im Hinblick auf die systematische Planung und Steuerung von Evaluation, als auch im Hinblick auf die Einbindung in ein allgemeines Monitoring- und Evaluationssystem noch einiger Handlungsbedarf erkennbar. Sinnvoll erschien unter anderem eine etwas gleichmäßigere Einbeziehung der verschiedenen regionalen Schwerpunkte, wobei die stärkere lokale Kompetenz in einigen Regionen ja durchaus auch im Rahmen von in Federführung von Misereor durchgeführten Evaluationen genutzt werden könnte. Auch eine stärkere thematische Bündelung könnte in Erwägung gezogen werden. Darüber hinaus ist offensichtlich, dass bei Evaluation „bei Bedarf“ neben dem Element der Repräsentativität auch das Element der methodischen Vorausplanung verunmöglicht wird. Ohne eine Vorausplanung der Evaluation unmittelbar bei Projektbeginn sind beispielsweise tiefer gehende Wirkungsstudien anhand von Vorher-Nachher-Vergleichen oder anhand von Vergleichen mit der Entwicklung von Kontrollgruppen nicht durchführbar.

## 5 Formen und Umfang der Evaluation

### 5.1 Formen der Evaluation

Neben den von den Partnerorganisationen selbst durchgeführten Evaluationen, die beliebigen Charakter haben können<sup>5</sup>, und über die bei Misereor kein Gesamtüberblick verfügbar ist, gibt es nur zwei Typen von Evaluationen, bei denen die organisatorische Federführung jeweils bei EQM liegt. Dabei handelt es sich einerseits um Einzelprojektevaluationen, die im Projektverlauf und in Verantwortung externer Gutachter durchgeführt werden und andererseits um Querschnittsevaluationen, für die ebenfalls externe Gutachter eingesetzt werden. Somit sind alle Evaluationen grundsätzlich extern, wobei in Ausnahmefällen Abweichungen möglich sind, wenn dies durch die Erwartung eines erheblichen Lernzuwachses auf Partnerseite gerechtfertigt erscheint. Dieser Lernzuwachs kann sowohl inhaltlicher Natur, als auch auf die Erfahrung mit Methoden und Evaluationstechniken bezogen sein. In diesem Zusammenhang sind in Einzelfällen Projektmitarbeiter ins Evaluationsteam aufgenommen worden, so dass sich eine Mischform aus externer und Selbstevaluation ergibt.

Ex-post Evaluationen werden bisher nicht durchgeführt. Allerdings hat sich gegenüber dieser Form der Evaluation die Einstellung gewandelt. Bei der Systemprüfung 2001 war in diesem Zusammenhang noch eine allgemeine Ablehnung erkennbar. Im neuen Evaluierungs- und Beratungskonzept ist die Durchführung solcher Evaluationen dagegen explizit vorgesehen. Allerdings handelt es sich um eine spezielle Variante dieser Evaluationen, nämlich um ex-post Evaluationen im Kontext abgeschlossener Teilprojekte von insgesamt noch fortlaufenden Programmen (Misereor 2006c). Die Einschränkung auf laufende Programme ergibt sich aus dem übergeordneten Ziel, mit der Evaluation unmittelbare Lerneffekte beim Partner zu gewährleisten.

Ex-post Evaluationen von abgeschlossenen Projekten, die in keinem direkten Zusammenhang mit anderen, noch laufenden Projekten stehen, könnten ebenfalls wichtige Erkenntnisse hervorbringen, allerdings mehr auf Seiten Misereors selbst. Angesichts der hohen Anzahl zu betreuender Einzelprojekte zeigt sich insbesondere bei den Regionalreferenten jedoch eine relativ geringe Bereitschaft, viel Zeit in die Vorbereitung und die Auseinandersetzung mit Ergebnissen von Evaluationen zu investieren, die nicht in unmittelbarem Bezug zum eigenen Projekt stehen (INT MISEREOR 1, INT MISEREOR 2, INT MISEREOR 3). Daher wäre derzeit eine andere Form von ex-post-Evaluationen, selbst wenn sie von EQM gewünscht würde, vermutlich weder durchsetzbar noch nützlich. Zumindest im vom Evaluierungs- und Beratungskonzept explizit angesprochenen Bereich der laufenden Programme könnten jedoch hilfreiche erste Erfahrungen gesammelt werden.

Wenn Projekte gemeinsam mit anderen nichtstaatlichen Geberorganisationen (z.B. CordAID, Brot für die Welt oder EED) finanziert werden, kommt es vor, dass auch

---

<sup>5</sup> Das mögliche Spektrum ist hier sehr breit und reicht von reiner Selbstevaluation bis zu externer Evaluation, wobei durch einen sehr unterschiedlichen Erfahrungsstand auch mit höchst unterschiedlichen methodischen Anspruchsniveaus zu rechnen ist.

Evaluationen gemeinsam durchgeführt werden. Dabei ist der Grad der Einbeziehung Misereors variabel. Die Zahl der Fälle, in denen Misereor entweder federführend oder in anderer Weise intensiv organisatorisch und finanziell an solchen Evaluationen beteiligt ist, beträgt etwa 2 pro Jahr. Daneben ist Misereor gelegentlich an unter der Federführung des BMZ durchgeführten Joint Evaluations beteiligt. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die BMZ-Serienevaluation zur Bürgerbeteiligung hervorgehoben, bei der ein thematischer Querschnitt aus den regulären jährlichen Evaluationen eines Zentralstellenprojekts (EZE und KZE im Wechsel) gebildet wurde.

Ein weiteres neues Produkt des Arbeitsbereichs EQM ist der seit 2005 verfügbare Jahresevaluierungsbericht. Hier wird für jedes im laufenden Jahr evaluierte Projekt eine Zusammenfassung erstellt und in einen breiteren Kontext eingebunden. Der Bericht dient nicht nur der Information der interessierten Öffentlichkeit, sondern lässt auch gewisse Vergleiche innerhalb gegebener Projekttypen zu, die institutionelles Lernen bei Misereor ermöglichen können. Zudem erhöht er innerhalb der Organisation die Transparenz darüber, welche Bereiche ihre Projekte regelmäßig externen Evaluationen unterziehen. Aus all diesen Gründen ist der Jahresevaluierungsbericht als wichtige Errungenschaft zu werten, selbst wenn er innerhalb von Misereor teilweise als wenig interessant (weil anonymisiert) und zu kritisch (bezüglich eigener Projekte) beurteilt wird (INT MISEREOR 3, INT MISEREOR 4).

## 5.2 Umfang der Evaluation

Die Gesamtzahl evaluierter Einzelprojekte ist zwischen 2001 und 2006 etwa konstant geblieben und variiert zwischen 15 und 21 pro Jahr. Da somit nur etwa 1,5% aller Projekte während ihrer typischerweise dreijährigen Laufzeit einer Evaluation unterzogen werden, lässt sich aus den vorliegenden Evaluationsergebnissen am Ende eines Jahres selbst unabhängig von den Kriterien der Projektauswahl keine Aussage über den allgemeinen Erfolg oder Misserfolg der Arbeit von Misereor treffen. Dies ist sowohl EQM als auch der Leitungsebene wohl bewusst, wobei angesichts der Vielzahl der Projekte eine in dieser Hinsicht vielversprechendere Lösung kaum denkbar erscheint.

Trotz einer relativ konstanten Zahl an Evaluationen ist das Budget für Gutachtereinsätze in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Die Fondsmittel insgesamt haben sich von 541 000 € in 2001 auf 957 000 € in 2006 erhöht, also nahezu verdoppelt. Dabei stammen jeweils etwa 2/3 aus den Fondsmitteln des BMZ. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass das Gesamtbudget für Gutachtereinsätze (inklusive der BMZ-Mittel) bei Misereor neben den Evaluationen auch Beratungen mit einbezieht. Gerade in diesem Bereich ist die Intensität und Dauer der Gutachtereinsätze in den letzten Jahren massiv angestiegen. Bei den in dieser Studie zu untersuchenden Evaluationen war dies dagegen nicht zu beobachten. Die Aufsummierung der Kosten von verschiedenen Evaluationstypen ergibt für 2001 einen Wert von 422 000 €, für 2006 eine Summe von 406 000 €. Hierbei handelt es sich sogar um eine leichte Reduktion von knapp 4%, die allerdings innerhalb der üblichen jährlichen Schwankungsbreite liegt und somit nicht wie ein allgemeiner Trend erscheint.

Zu den Kosten für Gutachtereinsätze kommen Personalkosten für EQM, die mit einem Betrag von ca. 450 000 € über die Jahre relativ konstant geblieben sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Kosten direkt der Evaluationstätigkeit zugerechnet werden können, weil die Mitarbeiter von EQM nicht allein für Evaluation zuständig sind. Finanzielle Engpässe bestehen jedoch offensichtlich nicht: Sowohl seitens der Misereor-Kommission<sup>6</sup> als auch seitens des BMZ wurden bisher die im Evaluationsplan vorgesehenen Budgets immer bewilligt.

Gegenüber der Ausgangslage in 2001 hat sich der Umfang der Evaluationen nicht verändert. Allerdings stellt die systematische Durchführung von Querschnittsevaluationen und die Veröffentlichung des Jahresevaluierungsberichts eine signifikante und relevante Ergänzung des bisherigen Evaluationsprogramms dar. Gerade vor dem Hintergrund der fehlenden Repräsentativität der durchgeführten Einzelevaluationen stellt die themenspezifisch gebündelte Untersuchung verschiedener Einzelprojekte einen sinnvollen Versuch dar, institutionelles Lernen durch Evaluation auch bei Misereor selbst zu ermöglichen. Von entscheidender Bedeutung erscheint hierbei jedoch, im Hause selbst eine größere Akzeptanz und ein größeres Interesse an den Ergebnissen dieser Untersuchungen zu erreichen.

Im Sinne der unterschiedlichen Perspektiven von Evaluation wäre es zudem hilfreich, zukünftig – wie im Evaluierungs- und Beratungskonzept bereits vorgesehen – zumindest bei laufenden Programmen ex-post Evaluationen (für abgeschlossene Programmteile) durchzuführen.

## 6 Qualität der Evaluationen

### 6.1 Überwachung, Sicherstellung und Verbesserung von Qualität der Evaluationen

Für die Sicherung der Qualität von Evaluationen ist der Arbeitsbereich EQM zuständig. Dies geschieht einerseits durch Vorgaben für Berichte, durch den regelmäßigen Austausch über die Eignung von Gutachtern und durch deren entsprechende Bewertung, und andererseits hausintern, insbesondere durch die Durchführung von Workshops. In Einzelfällen (z.B. zum Thema Wirkungserfassung) werden solche Workshops auch auf Abteilungsleiterenebene für alle betroffenen Mitarbeiter der Hauptabteilung als verbindlich erklärt. Zudem dienen die in den letzten Jahren zusammengestellten Konzepte und Orientierungsleitfäden der Systematisierung und der Transparenz über relevante Standards.

Hinsichtlich der bei der letzten Systemprüfung hervorgehobenen Qualitätssicherung durch Qualifizierung der Partner scheinen sich keine besonderen Neuerungen ergeben zu haben. In

---

<sup>6</sup> Die Misereor-Kommission ist eine Unterkommission der Deutschen Bischofskonferenz und entscheidet nicht nur über grundsätzliche Fragen, sondern auch über die konkrete Mittelvergabe des Hilfswerks. Der Hauptgeschäftsführer von Misereor ist dem Vorsitzenden der Kommission verantwortlich (Misereor 2007d).

diesem Bereich wird überwiegend auf die Tätigkeit lokaler Beratungsservices vertraut. Soweit Informationen über die von den Partnern selbst durchgeführten Evaluationen vorliegen, werden diese als qualitativ sehr unterschiedlich bezeichnet (INT MISEREOR 2).

## 6.2 Berücksichtigung bzw. Anwendung von und Erfahrungen mit Evaluationsstandards

Generell fühlt sich Misereor den Grundsätzen und Qualitätsstandards des DAC und der DeGEval verpflichtet. Das neue Beratungs- und Evaluierungskonzept reflektiert die Beschäftigung mit diesen Standards und Prinzipien, wobei die unmittelbar im Anhang abgedruckten DeGEval-Standards im Vordergrund stehen. Misereor war an der Erarbeitung dieser Standards im Übrigen auch mitbeteiligt. Da EQM letztlich für alle Evaluationen verantwortlich ist, erscheint die Gewährleistung der Einhaltung normalerweise nicht als Problem. Freilich ergeben sich auch bei Misereor in Einzelfällen Zielkonflikte (z.B. zwischen dem Ziel der Partnereinbindung und der Unabhängigkeit und Unparteilichkeit), wobei dann je nach Ziel der jeweiligen Evaluation unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

## 6.3 Wirkungsorientierung: Erfassen von Wirkungen

Wie bereits angesprochen wurde die Frage der Wirkungsorientierung bei Misereor schon vor vielen Jahren diskutiert. Seit 2005 hat sich in diesem Bereich jedoch mit der Erstellung des Positionspapiers Wirkungsverständnis (Misereor 2006d), des zugehörigen mehrsprachigen Glossars zum Einsatz auch durch die Partner (Misereor 2007b) und des in erster Linie auf Monitoring ausgerichteten Leitfadens zur Wirkungsbeobachtung eine erhebliche Dynamik entwickelt. Die Dokumente wurden in einer Arbeitsgruppe unter intensiver Einbeziehung operativer Abteilungen entwickelt und im Rahmen verpflichtender hausinterner Fortbildungsveranstaltungen vorgestellt. Auch sonst aus Gründen der Arbeitsbelastung eher evaluationskeptische Mitarbeiter schätzen insbesondere den Leitfaden als eine echte Arbeitshilfe (INT MISEREOR 2).

Weiterhin wurde Anfang 2007 von EQM entschieden, in die ansonsten für jede Evaluation speziell anzupassenden TOR in systematischer Weise immer auch Wirkungsfragen zu berücksichtigen. Ob diese in standardisierter Form oder wiederum projektspezifisch zu formulieren sind, ist dabei noch offen. Besonders intensive Berücksichtigung soll die Frage der erzielten Wirkungen in den Querschnittsevaluationen erhalten.

## 6.4 Berücksichtigung bzw. Anwendung von und Erfahrungen mit Erhebungsdesigns, Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren

Wissenschaftlich anspruchsvolle Designs, Methoden und Auswertungsverfahren werden in der Regel nicht angewendet, da sie zu aufwändig erscheinen. Dies gilt insbesondere für quantitative Studien, bei denen zur Erzielung signifikanter Aussagen eine hohe Zahl von Beobachtungen notwendig ist. Zu solchen Formen der Evaluation kommt es nur in Einzelfällen, wenn beispielsweise gerade auch das methodische Lernen als Ziel im

Vordergrund steht. Üblicher sind hingegen qualitative Befragungen, Erhebungen mit Fragebögen sowie partizipative Ansätze im Rahmen von Workshops und anderen Formen der Diskussion mit den Zielgruppen. Damit ist die Methodenverwendung relativ einseitig und überwiegend qualitativ. Generell wird seitens des Evaluierungsreferats vorab eher wenig auf eine angepasste Methodenauswahl geachtet, sondern im Wesentlichen auf das Know-How der ausgewählten Gutachter vertraut. Wie in den meisten anderen Organisationen wird somit auch bei Misereor kein Inception Report verlangt, in dem die geplante Evaluationsmethode dargestellt ist.

## 6.5 Einschätzung der Qualität der Evaluationen

Die Qualität der Evaluationen wird weder im operativen Bereich noch auf Leitungsebene in Frage gestellt. Die Nützlichkeit wird jedoch im Verhältnis zum dabei anfallenden Arbeitsaufwand – insbesondere bei den über das Einzelprojekt hinausgehenden Querschnittsevaluationen – nicht einheitlich positiv beurteilt.

Im Vergleich zur Ausgangslage bei den vorangegangenen Systemprüfungen in 1999 bzw. 2001 hat sich in den letzten Jahren insbesondere die Auseinandersetzung mit Wirkungen stark weiterentwickelt. Diese Fortentwicklung bezieht sich jedoch zunächst überwiegend auf die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und die allgemeine Akzeptanz wirkungsorientierter Monitoring- und Evaluationskriterien. Eine Anpassung der Methoden steht bisher noch aus. An und für sich erschiene eine stärkere Methodenorientierung nicht allzu schwer umsetzbar. Auch ohne die Kosten der Evaluationen erheblich zu erhöhen, sollte es möglich sein, über die Verpflichtung zu einem Inception Report die methodische Grundlage der Vorgehensweise zu klären. Dabei könnte dann beispielsweise auf die repräsentative Auswahl der Gesprächspartner, die Vorlage eines geeigneten Interviewleitfadens usw. geachtet werden. Die Qualität (und Glaubwürdigkeit) der Evaluationen könnte auf diese Weise deutlich gesteigert werden.

## 7 Personal

### 7.1 Personalkapazität

Im Arbeitsbereich EQM sind insgesamt 8 Personen (6,75 Stellen) mit evaluationsbezogenen Tätigkeiten beschäftigt. Dazu gehören neben der Leiterin vier Referenten, eine Sachbearbeiterin für Finanzabwicklung, und zwei Sekretärinnen. Im Vergleich zu anderen Organisationen ähnlicher Größenordnung verfügt Misereor somit über einen sehr hohen Personalbestand in diesem Bereich. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass für alle Mitarbeiter von EQM Evaluation nur eine Aufgabe unter einer ganzen Reihe anderer Aufgaben ist. Im Durchschnitt wird der zeitliche Anteil der Evaluationstätigkeiten bei etwa 30% angesetzt. Dazu kommen insbesondere die Organisation und Betreuung von Beratungen sowie andere Formen des Qualitätsmanagements, z.B. die Organisation von hausinternen Fortbildungsveranstaltungen und Arbeitsgruppen.

Darüber hinaus widmen sich die Mitarbeiter der Hauptabteilung ‚Internationale Zusammenarbeit‘ im operativen Bereich mit einem kleinen Teil ihrer Arbeitszeit (schätzungsweise ca. 5%) der Begleitung von Evaluationen in ihrem Länder- bzw. Fachbereich (INT MISEREOR 2).

## 7.2 Personalkompetenzen

Für die Tätigkeit als Referent in EQM wird neben einem Hochschulstudium Auslandserfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit, sozialwissenschaftliche Kenntnisse und/oder Erfahrungen aus Gutachtertätigkeit sowie die Beherrschung von mindestens zwei internationalen Verkehrssprachen erwartet. Evaluationsspezifische methodische Kenntnisse werden nur insoweit vorausgesetzt, als sie als Teil allgemeiner sozialwissenschaftlicher Kenntnisse angesehen werden können.

Bei den Mitarbeitern im operativen Bereich, die nur einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit für die Begleitung von Evaluationen einsetzen, können spezifische Evaluationskenntnisse in der Regel nicht erwartet werden.

## 7.3 Personalqualifizierung

In EQM werden Fortbildungen zu Evaluations- und Beratungsmethoden, aber auch zu Moderation und Workshopgestaltung für relevant erachtet und auch immer wieder durch einzelne Mitglieder besucht. Daneben wird die Weiterbildung durch Austausch mit anderen z.B. im Rahmen des Arbeitskreises Entwicklungspolitik der DeGEval unterstützt. Auch die Vielzahl der in den letzten Jahren entstandenen neuen Konzept- und Arbeitspapiere reflektiert diese aktive Beschäftigung mit aktuellen Entwicklungen im Evaluationsbereich.

## 7.4 Gutachter

Von 2004 bis 2006 wurden bei Misereor 112 externe Gutachter eingesetzt, wobei sich nachträglich nicht zwischen dem Einsatz für Beratungen und dem Einsatz für Evaluationen unterscheiden lässt. Da Beratungen vielfach als ein Prozess gestaltet werden, bei dem derselbe Gutachter von vornherein für verschiedene Einsätze verpflichtet wird, kommt es zu einem relativ hohen Anteil von Gutachtern (10%) bzw. Gutachterinstitutionen (12%), die in diesem beschränkten Zeitraum gleich mehr als fünf Mal zum Einsatz kamen. Andererseits scheinen aber auch sonst keine größeren Bedenken zu bestehen, Gutachter wiederholt einzusetzen (INT MISEREOR 3). Allerdings besteht eine obere Grenze bei 100 Honorartagen pro Jahr, die nicht überschritten werden darf, um Abhängigkeiten zu vermeiden.

Besonders geachtet wird darauf, ob die Gutachter kulturelle Sensibilität aufweisen und sich fähig erweisen, sich auf die von Misereor geförderten Projektpartner einzulassen und diese in geeigneter Weise am Evaluationsprozess teilhaben zu lassen. Diese und andere Einschätzungen werden in der Gutachterkartei festgehalten und (insbesondere bei problematischen Fällen) kommentiert. Registriert wird ebenso die Methodenkenntnis, wobei diese jedoch bisher nur in Ausnahmefällen das ausschlaggebende Kriterium gewesen zu sein

scheint. Sehr stark wird dagegen auch auf Fremdsprachenkenntnis geachtet, da der Evaluationsbericht immer in der lokalen Verkehrssprache erstellt wird.

Die Einweisung der Gutachter erfolgt im Rahmen eines Vorgesprächs und mit Hilfe einer 2004 erstellten „Handreichung für Gutachter(innen)“ (Misereor 2004). Eine Fortbildung für externe Gutachter findet von Seiten Misereors nicht statt.

Die Qualifikation der Gutachter wird überwiegend als zufrieden stellend bewertet, was insbesondere auf deren zumeist langjährigen Erfahrungshorizont zurückgeführt wird. Ab und zu kommt es jedoch insbesondere bei der Auswahl geeigneter lokaler Gutachter zu Qualifikationsproblemen, die auch gewisse Spannungen im Evaluationsteam hervorrufen können (INT MISEREOR 3, INT MISEREOR 4, INT MISEREOR 6). Die Unabhängigkeit und Unparteilichkeit der Gutachter wird im Wesentlichen dadurch gewährleistet, dass die Auswahl des Gutachters von der unabhängigen Stabsstelle EQM getroffen, bzw. im Falle des lokalen Gutachters zumindest mitverantwortet wird.

Der neue Arbeitsbereich EQM stellt sich insgesamt als ein relativ dynamischer Bereich mit deutlichem Interesse an der eigenen Weiterentwicklung dar. Auch auf Leitungsebene wird die Qualifikation der Mitarbeiter von EQM im Bereich Evaluation (und allgemein) als zufrieden stellend bezeichnet und die Bereitschaft zur Fortentwicklung betont. Weniger eindeutig ist die Einschätzung der Zusammenarbeit durch die operativen Einheiten. Dies mag auch mit dem insgesamt eher geringen Enthusiasmus für Evaluation in den Regionalabteilungen zusammenhängen.

Hinsichtlich der Auswahl qualifizierter Gutachter ist besonders die Relevanz der überzeugend assortierten und kommentierten Gutachterdatei zu betonen. Dieses Instrument verspricht, vor allem auch langfristig relevant zu sein. Auffällig ist jedoch bisher die (in der Regel) geringe Gewichtung methodischer Evaluationskenntnisse bei der Auswahl der Gutachter.

## 8 Nutzung

### 8.1 Ziele und Zwecke der Nutzung

Rechenschaftslegung und Kontrolle spielen als Ziele von Evaluation bei Misereor nur eine untergeordnete Rolle. Die Evaluationen von Misereor werden in erster Linie genutzt, um aus den so gewonnenen Informationen und Erfahrungen für die Fortsetzung des Projektes zu lernen. Dabei geht es sowohl um Lernen auf Seiten der projektverantwortlichen Partnerorganisation, als auch um Lernen auf Seiten des zuständigen Regionalreferenten bei Misereor zur Unterstützung der Projektbegleitung und des informierten Dialogs mit dem Partner. Auf diese Weise können vor Ort Projekte angepasst und in der nächsten Projektphase verbessert werden, und bei Misereor können informierte Förderentscheidungen getroffen werden. Allerdings ist die Akzeptanz von Evaluation insgesamt in den operativen

Abteilungen von Misereor eher gering, so dass dieses Instrument nur unzureichend nachgefragt und ausgenutzt wird.

Bei Querschnittsevaluationen stehen dagegen zumeist das Ziel institutionellen Lernens innerhalb von Misereor sowie, damit verbunden, die Strategieentwicklung bezüglich unterschiedlicher Instrumente und Verfahren im Vordergrund.

Mit Ausnahme von Einzelfällen (z.B. bei besonders erfolgreichen Projektansätzen) dienen weder Einzelprojektevaluationen noch Querschnittsevaluationen als Instrument der Außendarstellung. Allerdings erfüllt der neue, übergreifende Jahresevaluierungsbericht durchaus diese Funktion und könnte sich ganz allgemein zu einem relevanten Instrument der Öffentlichkeitspolitik von Misereor entwickeln.

## 8.2 Produkte: Art und obligatorische Formen der Evaluationsprodukte

Für alle Evaluationen wird neben dem Evaluationsbericht in der landesüblichen Verkehrssprache ein Executive Summary und die Durchführung eines Debriefing Workshops mit den Partnern vor Ort verlangt. Daneben muss seit 2005 für den Jahresevaluierungsbericht auch ein anonymisierter Kurzbericht auf Deutsch vorgelegt werden. Ein Inception Report oder andere Planungsdokumente vor Beginn der Evaluationstätigkeit werden nicht verlangt. Neuerdings gibt es für das Follow-up nach Abschluss der Evaluation ein Raster, in dem die Empfehlungen und die daraufhin erfolgten Maßnahmen festzuhalten sind. Dieses Raster befindet sich allerdings noch in einer Erprobungsphase. Unklar erscheint unter anderem, ob in einem solchen Raster wirklich alle Empfehlungen der externen Gutachter aufgenommen werden sollten, da diese auch seitens Misereor nicht immer als realistisch eingeschätzt werden. Auch generell scheint im Hause umstritten zu sein, ob eine solche formalisierte Form des Monitorings tatsächlich zusätzlichen Nutzen stiftet (INT MISEREOR 2, INT MISEREOR 3).

Hinsichtlich des Evaluationsberichts selbst wird bei EQM insbesondere auf die Klarheit der Sprache, die Nachvollziehbarkeit der Inhalte sowie auf die Bezugnahme auf alle Punkte der TOR (inklusive der Ableitung von Handlungsempfehlungen) geachtet.

## 8.3 Prozesse der Nutzung

Die Nutzung durch die Partner, die gerade bei Einzelprojektevaluationen im Vordergrund steht, wird durch die konsequente Nutzung der lokalen Verkehrssprache zunächst einmal grundsätzlich ermöglicht. Auch durch die intensive Einbindung in den Ablauf der Evaluation – angefangen mit dem Auftaktworkshop, in dem die TOR diskutiert und die Vorgehensweise besprochen werden – kann beim Partner ein eigenes Problembewusstsein geschaffen werden, das die ernsthafte Einbeziehung der Evaluationsergebnisse in die zukünftige Arbeit ermöglicht. Verschiedentlich ist es auf diese Weise auch gelungen, Partner, die dem Evaluationsvorhaben an sich zunächst sehr kritisch gegenüberstanden, im Laufe des Prozesses für das Vorhaben zu gewinnen. Der Auswertungsworkshop vor Ort und ein weiteres Auswertungsgespräch in der Misereor-Geschäftsstelle auf der Basis eines ersten Berichtsentwurfs stellen neben der Beteiligung der Partner auch die Beteiligung der

zuständigen Regional- bzw. Fachreferenten sicher. Die Gespräche dienen der Diskussion der Ergebnisse gemeinsam mit den Gutachtern und – im Falle des Workshops in Aachen – einem Vertreter von EQM.

Das Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen erfolgt durch die zuständigen Regionalreferenten (INT MISEREOR 2). Dabei gibt es bis zur Einführung des sich in der Erprobungsphase befindlichen formalen Monitoringrasters keine verpflichtende Vorgehensweise. Von einzelnen Regionalreferenten werden auch Prozessberatungen als Instrument der Sicherung des Follow-up verwendet (INT MISEREOR 1). In welchem Umfang Handlungsempfehlungen jedoch tatsächlich befolgt werden, lässt sich von EQM erst abschätzen, wenn das Monitoringraster verbreitet zum Einsatz kommt und ausgewertet wird.

Im Fall von Querschnittsevaluationen, die in erster Linie dem institutionellen Lernen im Hause dienen sollen, wird die Weitergabe der Ergebnisse im Rahmen von Workshops angestrebt. So organisiert EQM jährlich 1-2 Workshops, an denen typischerweise mit einer Teilnehmerzahl von 15-20 Mitarbeitern gerechnet werden kann. Generell zeigt sich hierbei jedoch ein eher geringes Interesse, über das eigene Projekt hinausgehende Erfahrungen zur Kenntnis zu nehmen und weiterzunutzen. Dieses Interesse ist tendenziell bei den Fachreferenten noch eher gegeben als bei den Regionalreferenten. Auch auf Abteilungsleiterenebene kann keineswegs regelmäßig mit einer Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen gerechnet werden. Allerdings hat auch hier der neue Jahresevaluierungsbericht gewisse Diskussionsprozesse angestoßen (INT MISEREOR 3, INT MISEREOR 4).

#### 8.4 Zugang, Verbreitung, Nachfrage

Misereor versteht sich in erster Linie als Unterstützer für die Partner. Dies gilt auch für den Bereich der Evaluation. So besteht für die Partner ein sehr guter Zugang zu den Evaluationsergebnissen der bei ihnen durchgeführten Evaluation in der für sie relevanten Landessprache. Auch für die Mitarbeiter von Misereor bestehen hervorragende Zugangsmöglichkeiten, einerseits durch das bereits in Abschnitt 3.2 dargestellte elektronische Projektverwaltungssystem und andererseits durch die Verschlagwortung und Aufbewahrung aller Evaluationsberichte in der Bibliothek der Geschäftsstelle. Methodisch interessante Spezialinformationen werden im Einzelfall darüber hinaus auf dem Intranet bereitgestellt (INT MISEREOR 3). Außerdem können alle Mitarbeiter sich auf themenbezogene Informationslisten aufnehmen lassen (z.B. für ländliche Entwicklung oder Bildung) und erhalten dann alle Informationen zu diesem Thema, inklusive der thematisch relevanten Evaluationsberichte.

Dieses umfassende Informationssystem könnte außerordentlich hilfreich sein, zumal innerhalb der Hauptabteilung ‚Internationale Zusammenarbeit‘ die Länderportfolios regelmäßig rotiert werden, so dass bei Übernahme neuer Verantwortlichkeiten jeweils ein erheblicher Informationsbedarf über die Geschichte der laufenden Projekte entsteht. Die starke Fokussierung der Mitarbeiter auf die jeweils eigenen Projekte führt jedoch dazu, dass das umfassende Informationssystem eher wenig genutzt wird. Offensichtlich hängt dies

damit zusammen, dass sich die Mitarbeiter gar nicht erst mit dessen Möglichkeiten auseinandersetzen.

Inwieweit auch die Zielgruppen von den Evaluationsergebnissen in Kenntnis gesetzt werden, liegt in der Verantwortung der Partner. Hier erweist sich unter anderem auch die Sprache als Problem, denn häufig ist die lokale Verkehrssprache, in der der Bericht erstellt wird, für die Zielgruppen eine Fremdsprache. In Einzelfällen wurde jedoch auch schon auf Anfrage der Partner die Übersetzung von Evaluationsberichten in Lokalsprachen finanziert.

Der Öffentlichkeit werden die Evaluationsergebnisse seit 2005 in gekürzter und anonymisierter Form im Rahmen des Jahresevaluierungsberichts zur Verfügung gestellt. Dies stellt eine erhebliche Verbesserung gegenüber dem Ausgangszustand in 2001 dar, als überhaupt keine Transparenz über Evaluationsergebnisse gegeben war. Dennoch wäre in diesem Bereich eine noch größere Offenheit möglich. Dies würde die Zustimmung der Partner bedingen, die regelmäßig bei jeder durchgeführten Evaluation mit abgefragt werden könnte. So könnte der Öffentlichkeit auf der Internetseite oder im Vorwort zum Jahresevaluierungsbericht die Möglichkeit signalisiert werden, auch komplette Berichte bei EQM zu beziehen. Die derzeit im Vorwort des Jahresevaluierungsberichts gewählte Formulierung klingt nicht gerade ermutigend (Misereor 2007c, S. 3). Natürlich müssen Ausnahmen möglich sein, z.B. wenn der Partner aufgrund eines schwierigen politischen Umfeldes bei einer Veröffentlichung in Gefahr geriete.

## 8.5 Sicherung

Ein Feedback aus Evaluation in die Planung ‚neuer‘ Projekte geschieht überwiegend bei Anträgen auf Weiterförderung. Das elektronische Projektverwaltungssystem bietet darüber hinaus eine hervorragende Basis für ein umfassenderes Wissensmanagement, dessen Möglichkeiten jedoch derzeit noch nicht voll ausgenutzt zu werden scheinen. Zum Teil scheitert dies wohl derzeit auch noch an gewissen Schwierigkeiten mit der Durchführung von themenspezifischen Recherchen quer über alle Projekte hinweg (INT MISEREOR 3). In jedem Falle sichert diese Form der Archivierung jedoch die Unabhängigkeit des institutionellen Gedächtnisses von individueller Erinnerung.

Eine Hinterfragung der Nutzung von Evaluationsergebnissen im Rahmen von QAP könnte die genaueren Gründe der geringen Nutzung klären, wird aber derzeit nicht durchgeführt oder in Erwägung gezogen.

Bei Misereor stehen die Partner als Nutzer von Evaluation im Vordergrund. Ihre Nutzungsmöglichkeiten sind sehr gut und das Monitoring der tatsächlichen Nutzung wird aller Voraussicht nach zukünftig mit der Einführung des Monitoringbogens auch formal überprüft.

Schwieriger gestaltet sich die Misereor-interne Nutzung, die gerade bei den Querschnittsevaluationen eigentlich im Vordergrund stehen sollte. Moderne hausinterne Wissensmanagementsysteme umfassen seit 2004/2005 auch alle Evaluationen, aber die Nachfrage erscheint eher gering. Dies scheint unter anderem mit der Vielzahl der jeweils zu

betreuenden Projekte zusammenzuhängen. Hier wären neue Strategien erforderlich, die die Beschäftigung mit Evaluationsergebnissen – auch über das Einzelprojekt hinaus – als Erleichterung des Arbeitsalltags und nicht als zusätzlich aufgezwungene Bürde erscheinen lassen. So könnten vor dem Hintergrund der bei Misereor regelmäßig vorgenommenen Rotation der Länderportfolios Erfahrungen aus früheren Evaluationen den Einstieg erleichtern. Für diese Formen der Nutzung scheint jedoch derzeit in den Kontinentalabteilungen noch wenig Verständnis vorzuherrschen.

Die Nutzung durch Externe wird seit zwei Jahren durch den Jahresevaluierungsbericht ermöglicht. Während eine weitere Öffnung wünschenswert erscheint, so stellt dies dennoch bereits einen bedeutenden ersten Schritt zu erhöhter Transparenz dar.

## 9 Partner

### 9.1 Kompetenzen der Partner

Im Bereich Evaluation werden von Partnern keine besonderen Kenntnisse erwartet oder gar vorausgesetzt. Wenn besondere Defizite deutlich werden, werden durch Misereor jedoch lokale Beratungen durch externe Gutachter, beispielsweise für Planung, Monitoring und Evaluation angeboten. Beratungen können zum Teil auch durch lokale Organisationen übernommen werden, die in einigen Fällen selbst durch die Initiative Misereors ins Leben gerufen wurden. Schließlich erwartet man sich aus der Wirkungsdiskussion bei Misereor und der Vereinheitlichung der damit verbundenen Terminologie auch indirekte Lerneffekte bei den Partnern. Diese positiven Erwartungen sind allerdings innerhalb Misereors nicht ganz unumstritten (INT MISEREOR 2, INT MISEREOR 5)

### 9.2 Rolle der Partnerorganisation und Zielgruppen

Die Partnerorganisationen von Misereor sind in jeder Phase in den Prozess der Evaluation eingebunden. Dies beginnt in der Regel bereits mit einer Konsultation hinsichtlich der Entscheidung, ob überhaupt eine Evaluation durchgeführt werden sollte. Anschließend wird der Partner um einen ersten Entwurf für die TOR gebeten, die in einem weiteren gemeinsamen Abstimmungsprozess dann endgültig festgelegt werden. In ähnlicher Weise erfolgt die Abstimmung über die externen Gutachter, wobei üblicherweise ein Gutachter vom Partner und ein Gutachter von Misereor vorgeschlagen wird. Die Evaluationsphase vor Ort beginnt mit einem gemeinsamen Workshop, durch den ein gemeinsames Verständnis der TOR sichergestellt und die weitere Vorgehensweise diskutiert wird. Der Partner ist in der Folge auch für die logistische Unterstützung der Gutachter zuständig. So wären ohne Unterstützung des Partners die Gutachter vielfach gar nicht in der Lage, die Zielgruppen zu finden. Die Gutachter werden somit in der Regel auch von Mitarbeitern der Partnerorganisation begleitet. Zum Abschluss der Evaluationsphase vor Ort findet ein zweiter gemeinsamer Workshop statt, bei dem erste Ergebnisse besprochen werden. In einigen Fällen nimmt die Leitung der Partnerorganisation auch am abschließenden Treffen

in der Misereor-Geschäftsstelle teil. Da der Bericht in der lokalen Verkehrssprache verfasst wird, kann die Partnerorganisation ihn vollumfänglich zur Kenntnis nehmen und ggf. kommentieren.

Die Einbindung der Zielgruppen (im Sinne einer Einbeziehung in die Vor- und Nachbereitungsphase von Evaluation) ist unsystematisch und liegt in der Verantwortung der Partner sowie in der Initiative der Gutachter. Es ist davon auszugehen, dass sie in der Regel vor allem als Befragte an den Evaluationen teilnehmen. Über ein Follow-up liegen keine Informationen vor.

### 9.3 Einstellungen und Bedarf der Partner hinsichtlich Evaluation

Die Einstellung der Partner zu Evaluationen hat sich in den letzten Jahren insofern gewandelt, als sie zunehmend als normaler Teil der Projektbegleitung und weniger als unerwünschtes Kontrollinstrument von außen wahrgenommen werden. Dieser positive Wandel in der Einstellung zu Evaluationen erscheint allerdings weniger ausgeprägt als beispielsweise beim EED, wo allein schon die Tatsache, dass Evaluationen inzwischen für jedes Projekt eingefordert werden, Evaluation zum selbstverständlichen Teil des Projektverlaufs werden lässt. Bei nicht weiter an systematischen Auslösern (z.B. auch Laufzeit oder Förderungsvolumen) orientierten, sondern eher ad hoc „nach Bedarf“ durchgeführten Evaluationen, ist vermutlich ein vollständig natürlicher Umgang mit dem Thema nur schwer zu erreichen.

Die Verwirklichung der Partnerbeteiligung von der Festlegung der TOR und der Gutachter und durch den gesamten Prozessablauf gehört ohne Zweifel zu den Stärken der Evaluationen von Misereor und ergibt sich unmittelbar aus dem Selbstverständnis dieser Organisation. Allerdings erscheinen im Vergleich mit den bei der Systemprüfung von 2001 erweckten Erwartungen hinsichtlich der evaluationsbezogenen Fortbildung der Partner selbst nicht wirklich viele neue Schritte unternommen worden zu sein. Da die von Misereor angestoßenen Evaluationen nur einen kleinen Bruchteil der insgesamt geförderten Projekte abdecken, erscheint der Aufbau eigener Monitoring- und Evaluationskapazität bei den Partnern besonders wichtig. Ggf. könnten die Partner auch selbst in systematischer Weise zur eigenen Beauftragung von Evaluationen aufgefordert werden. Sporadisch erscheint dies bereits heute zu erfolgen. Sofern diese Evaluationen in hinreichendem Maße die Kriterien von Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit erfüllen, sollten sie auch in das Wissensmanagementsystem von Misereor und in Misereors thematische Querschnittsauswertungen aufgenommen werden. Insgesamt könnte durch die Nutzung dieser Evaluationen der Partner ein repräsentativeres Bild über die Ergebnisse der Arbeit von Misereor gewonnen werden.

## 10 Vernetzung der Evaluation

### 10.1 Vernetzung auf nationaler und internationaler Ebene

Misereor ist vor allem im Rahmen des Netzwerks katholischer Hilfsorganisationen (Coopération International pour le développement et la solidarité, CIDSE) international eingebunden. In diesem Kontext bemüht man sich auch um Austausch von Evaluationsergebnissen und diskutiert Evaluationsmethoden und -terminologie. Andere Hilfswerke, mit denen regelmäßige Kooperation besteht und mit denen zeitweise auch schon gemeinschaftliche Evaluationen durchgeführt worden sind, sind der EED und Brot für die Welt. Mit der Deutschen Welthungerhilfe wurden in 2006 sogar gegenseitige oder Peer Reviews erwogen, was sich dann jedoch als nicht durchführbar herausgestellt hat.

### 10.2 Vernetzung mit Wissenschaft und Forschung

Hinsichtlich des Austauschs mit Wissenschaft und Forschung steht insbesondere die Vernetzung im Rahmen der DeGEval im Vordergrund. EQM nimmt regelmäßig an der Jahrestagung teil, ist Mitglied im Arbeitskreis Entwicklungszusammenarbeit und nimmt aktiv an dessen Arbeitsgruppen teil. Darüber hinaus werden ab und zu Beratungen bzw. externe Expertise in Anspruch genommen, z.B. im Zusammenhang mit der Erarbeitung des Evaluierungs- und Beratungskonzepts, der ein Workshop mit externen Gutachtern vorangeschaltet wurde. In 2006 gab es unter Einbindung externer Expertise eine Lernwerkstatt zur Methodik von Querschnittsevaluationen.

### 10.3 Vernetzung durch Präsenz und Mitwirkung in Evaluationsforen und Netzwerken

Neben der Teilnahme an der DeGEval beteiligt sich Misereor am Erfahrungsaustausch im Rahmen der Jahrestreffen der Evaluationseinheiten von Organisationen der deutschen EZ. Allerdings ist EQM in die laufenden Diskussionen mit dem BMZ um die zukünftige Berichterstattung im Rahmen der geänderten Verwaltungsvorschriften zur BHO bisher nur am Rande eingebunden. Diese Gespräche werden von der Katholischen Zentralstelle geführt.

Die Vernetzung von Misereor mit anderen Hilfswerken und deutschen EZ-Organisationen erscheint als insgesamt zufriedenstellend. Eine Veränderung gegenüber 1999/2001 ist nicht erkennbar. Das neue Evaluierungs- und Beratungskonzept zeugt von einem u.a. durch diesen Austausch geprägten modernen Verständnis von Evaluation bei EQM. Allerdings wurde die intensive Diskussion der Wirkungsthematik bei Misereor in den letzten Jahren offenbar ohne engeren Bezug zu den analogen Diskussionen dieses Themas in anderen, insbesondere auch den staatlichen EZ-Organisationen, durchgeführt. Auch die derzeit hinsichtlich der Veränderung der relevanten Stellen der BHO von der KZE mit dem BMZ geführten Gespräche, die auch einen Einfluss auf die zukünftige Berichterstattung an den Zuwendungsgeber haben dürften, haben bisher noch kaum Gegenstand des Austauschs mit EQM dargestellt. Zudem erscheint hinsichtlich der verstärkt geplanten

## 11 Fazit und Ausblick

### 11.1 Zentrale Ergebnisse

Misereor versteht sich in hohem Maße als Serviceorganisation für die Partner. Dies prägt auch das Verständnis und die Durchführung von Evaluation. Aus diesem Kontext ergibt sich unter anderem eine interessante Verbindung aus Evaluation und Beratung, wobei letzteres selbst vielfach einige Elemente von Evaluation enthält oder aber (in anderen Fällen) das Follow-up von Evaluationsempfehlungen sicherstellt.

Positiv ist auch die in den letzten Jahren verstärkte konzeptionelle Arbeit, die in verschiedenen Positions- und Konzeptpapieren sowie anwendungsbezogenen Leitfäden ihren Niederschlag gefunden hat. In diesem Zusammenhang ist insbesondere das von Misereor im Jahr 2006 verabschiedete Evaluierungs- und Beratungskonzept zu erwähnen, das u.a. die Anwendung der gängigen Evaluationsstandards und -prinzipien festschreibt und konkretisiert. Darüber hinaus findet eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkungen statt, die ebenfalls in verschiedenen Papieren ihren Niederschlag gefunden hat. Allerdings hat die vertiefte Wirkungsdiskussion noch kaum Parallelen in einer Auseinandersetzung mit adäquaten methodischen Ansätzen gefunden.

Der mit Evaluation betraute Arbeitsbereich EQM ist eine unabhängige Stabstelle, die direkt der Hauptabteilungsleitung ‚Internationale Zusammenarbeit‘ zugeordnet ist. Die Federführung dieser Stelle bei allen Evaluationen und der regelmäßige Einsatz externer Gutachter sind die wesentlichen Instrumente zur Absicherung der Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Evaluationen von Misereor.

Auf der Ebene der Hauptabteilungsleitung wird der Arbeit von EQM reges Interesse und Unterstützung entgegengebracht. Dennoch ist die Wahrnehmung von Evaluation insgesamt im Hause eher als problematisch einzustufen. Vielfach erscheint die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen von Evaluation und mit neuen Konzepten, wenn überhaupt, dann nur notgedrungen stattzufinden. Dies gilt insbesondere für Erkenntnisse, die nicht ganz unmittelbar die eigenen Projekte betreffen. Institutionelle Lerneffekte bei Misereor werden als Ziel von Evaluation im Hause nur unzureichend anerkannt, was gerade auch die Querschnittsevaluationen für Regionalreferenten häufig als Belastung erscheinen lässt, denen kein entsprechender Nutzen gegenübersteht. Entsprechend gering ist die Nachfrage aus dem Hause nach der Durchführung dieser Form von Evaluationen.

Gleichzeitig erscheint aber gerade diese Form der Evaluation als zukunftsweisend, da aufgrund der Vielzahl der durchgeführten Evaluationen eine halbwegs repräsentative Abbildung durch die durchgeführten Einzelprojektevaluationen ohnehin nicht möglich ist. Denkbar wäre jedoch auch eine systematische Abdeckung zumindest der Großprojekte oder

aber zumindest eine regional stärker repräsentative Projektauswahl. Generell erscheint eine stärkere Systematisierung von Evaluation empfehlenswert.

Darüber hinaus ist auffällig, dass die Vielzahl der durch die Partner selbst durchgeführten Evaluationen kaum dokumentiert und in keiner Weise systematisch genutzt wird. Dies fällt gerade insofern auf, als das Wissensmanagement ansonsten nur als vorbildlich bezeichnet werden kann. Zu allen von Misereor selbst verantworteten Evaluationsberichten besteht über Schlagwortsuche ein einfacher, auch elektronischer Zugang. Thematische Informationslisten gewähren darüber hinaus bei Interesse regelmäßige Information über aktuelle Evaluationsprodukte im gewählten Bereich.

## 11.2 Veränderungen gegenüber der Ausgangslage 1999/2001

Einige der oben genannten Veränderungen sowie eine ganze Reihe weiterer Punkte stellen positive Entwicklungen der letzten Jahre dar. Dazu gehört die Erarbeitung grundlegender Strategiepapiere, die stärkere Wirkungsorientierung auf der Basis neu erarbeiteter Konzepte und Leitfäden, eine generell stärkere Systematisierung von Evaluation durch Jahrespläne sowie die Einstellung der Evaluationen in die allgemeine elektronische Projektverwaltung. Daneben ist die zunehmende Zahl an Querschnittsevaluationen und die Einführung des Jahresevaluierungsberichts, der auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird, zu betonen.

Das in der Systemprüfung 2001 bereits angesprochene Thema der ex-post Evaluationen wird im neuen Evaluierungs- und Beratungskonzept zumindest für den Kontext laufender Programme als sinnvoll dargestellt, wenn auch bisher noch keine solchen Evaluationen durchgeführt wurden.

Über die Jahre ist bei Misereor insgesamt auch insofern ein Verständnis für Evaluation gewachsen, dass dieses Instrument als solches heute von niemandem mehr in Frage gestellt wird. Allerdings scheint die Beschäftigung mit einer Vielzahl von zu betreuenden Einzelprojekten vielfach den Blick auf größere institutionelle Zusammenhänge zu versperren, so dass insbesondere die breiter angelegten Querschnittsevaluationen oder auch die Diskussionen um neue Ansätze und Terminologie auf wenig Begeisterung stoßen und Evaluationsprodukte generell hausintern (mit Ausnahme der unmittelbar Betroffenen) wenig zur Kenntnis genommen werden.

## 11.3 Geplante Weiterentwicklung der Evaluation der Organisation

Die geplanten Weiterentwicklungen der Evaluation bei Misereor folgen der bisherigen Orientierung. So sollen weiterhin die Querschnittsevaluationen verstärkt werden. Alle Einzelevaluationen sollen zukünftig auf der Grundlage des neu erarbeiteten Wirkungsverständnisses Aussagen zu den Projektwirkungen beinhalten und die von den Partnern zukünftig (unter Zuhilfenahme des neuen Leitfragebogens) routinemäßig verlangte Wirkungsberichterstattung soll Grundlage für Querschnittsauswertungen werden.

Darüber hinaus ist eine stärkere Systematisierung der Auswahl von Evaluationen und des Umsetzungsmonitorings geplant. Ersteres soll zu einer auf Grundlage der

Bedarfsmeldungen stärker thematisch orientierten Jahresevaluationsplanung führen. Letzteres bezieht sich auf den Einsatz des neuen Monitoringbogens, der dann auch von zentraler Stelle ausgewertet werden kann.

#### 11.4 Vergleich der Ergebnisse, Veränderungen und Planungen mit DAC-Prinzipien (Unabhängigkeit und Überparteilichkeit, Glaubwürdigkeit, u. a. m) zum Anzeigen von Defiziten

Das Evaluationssystem von Misereor ist überwiegend konform mit den DAC-Prinzipien. Hieran hat sich in den letzten Jahren wenig geändert und auch in Zukunft sind keine größeren Änderungen zu erwarten. Im Vordergrund steht die Partnerschaftlichkeit, denn auf den Nutzen für den Partner ist die Arbeit von Misereor insgesamt und damit auch die Evaluationstätigkeit in besonderer Weise ausgerichtet. Unabhängigkeit und Unparteilichkeit sind vor allem durch die institutionelle Verortung des für Evaluationen zuständigen Arbeitsbereichs EQM sowie durch den generellen Einsatz externer Gutachter abgesichert. Allerdings ist die Unabhängigkeit des vom Partner vorgeschlagenen Gutachters auch bei Vorlage des CVs möglicherweise nicht immer vollständig nachprüfbar. Hier werden, ebenso wie bei der häufig stattfindenden Begleitung der Gutachter durch die Partner, mögliche Abstriche vom Prinzip der Unabhängigkeit zugunsten der Partnerschaftlichkeit hingenommen.

Um die Absicherung der Qualität der Evaluationen bemüht sich EQM vor allem durch die Auswahl erfahrener Gutachter sowie die Besprechung und Verankerung der mit einem Gutachter gemachten Erfahrungen in der elektronischen Gutachterdatei. Allerdings ist der Fokus bisher wenig auf methodische Kenntnisse gerichtet. Dies führt zu gewissen Einschränkungen nicht nur bei der Qualität, sondern auch bei der Glaubwürdigkeit der Evaluationsergebnisse.

Eine stärkere Vernetzung mit der Wissenschaft könnte hier möglicherweise hilfreich sein. Insgesamt erscheint die Vernetzung jedoch angemessen, wobei der Austausch mit anderen Organisationen stark auf andere katholische Hilfswerke und einige weitere Nichtregierungsorganisationen fokussiert ist.

#### 11.5 Handlungsempfehlungen

Aus der obigen Diskussion lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten.

##### *(1) Verbesserung der Akzeptanz von Evaluation und ihrer Nutzung*

Als äußerst zentrales Anliegen für die weitere Entwicklung der Evaluationstätigkeit von Misereor erscheint die Erhöhung der Akzeptanz im Hause. Dabei geht es nicht um die grundsätzliche Anerkennung der Notwendigkeit von Evaluationen, sondern um die Erfahrung, dass Evaluationen für die eigene Tätigkeit und die Tätigkeit von Misereor insgesamt hilfreich sind, indem sie Qualitätsverbesserungen ermöglichen. Möglicherweise besteht hier ein generelles Informationsdefizit, dem durch verstärkte, möglicherweise auch verpflichtende Trainings bzw. Workshops abgeholfen werden könnte. Ein anderer Weg ist die verstärkt direkt

anwendungsbezogene hausinterne Vermarktung der Produkte von Evaluation und Qualitätsmanagement, wie es z.B. im Zusammenhang mit dem Leitfragebogen zum Wirkungsmonitoring offensichtlich gelungen ist. Möglicherweise müssten auch direkte Anreize geschaffen werden, sich mit Evaluationsergebnissen auseinanderzusetzen. In diesem Fall müsste zunächst auf Abteilungsleiterenebene eine stärkere Wertschätzung (und Zurkenntnisnahme) der Evaluationsberichte und insbesondere der Querschnittsberichte erfolgen. Auf dieser Basis könnte die Einbeziehung der gewonnenen Erkenntnisse bei der Begleitung anderer Projekte ebenso wie bei Neuanträgen systematisch abgefragt werden. Möglicherweise müsste die Auseinandersetzung mit institutionellen Erfahrungen generell stärkere Anerkennung erfahren, um die derzeit vielfach zu beobachtende reine Konzentration auf Einzelprojekte zu verhindern. Möglicherweise müssten Mitarbeiter, die verstärkt zur Orientierung auf institutionelles Lernen angehalten werden, dann auch Signale erhalten, an welchen anderen Stellen sie ihre Arbeitsbelastung möglicherweise reduzieren könnten. Dies gilt auch für die sicherlich zeitintensive Einbindung in hausinterne Diskussionsprozesse wie z.B. in den Facharbeitsgruppen.

(2) *Systematisierung von Evaluation*

In diesem Bereich sind in der Vergangenheit bereits Fortschritte erzielt worden und auch weiterhin geplant. Diese Orientierung erscheint sehr unterstützenswert, da die derzeitige ad hoc Auswahl der zu evaluierenden Projekte weder einen repräsentativen Gesamtüberblick, noch eine thematische Vertiefung zulässt. Zudem erscheint, unabhängig von den möglicherweise höheren eigenen Monitoringkapazitäten in einigen Regionen, eine regional gleichmäßigere Aufteilung der Evaluationsvorhaben wünschenswert. Nur so könnten beispielsweise die vermuteten höheren Kapazitäten auch überprüft und ggf. angemessen verstärkt werden. Ebenfalls denkbar wäre die verpflichtende Evaluation zumindest aller größeren Projekte (über einem noch genauer festzulegenden Unterstützungsvolumen). Eine solche systematischere Vorgehensweise bei der Evaluation könnte auch dazu beitragen, dem Partner verbleibende Befürchtungen gegenüber Evaluation zu nehmen, weil ihr Einsatz dann vermutlich auch für ihn klarer nachvollziehbar erschiene.

(3) *Qualitätssicherung durch verstärkten Methodenfokus*

Zur Sicherung der Qualität und Glaubwürdigkeit von Evaluation wäre eine stärkere methodische Orientierung wünschenswert. Dieser Punkt wird umso bedeutender, wenn zukünftig eine ernsthafte Untersuchung von Wirkungen vorgenommen werden soll. Dabei geht es nicht unbedingt zwingend um groß angelegte quantitative Untersuchungen. Auch hinsichtlich von Interviewtechniken, der Auswahl der Befragten usw. sind methodische Vorgehensweisen von Bedeutung. So bringt eine kurzfristige Auswahl vor Ort, möglicherweise zudem rein auf Hinweis der durchführenden Partnerorganisation, fast notwendigerweise eine Verzerrung der Ergebnisse mit sich. Um diese Art von Problemen zu vermeiden, sollten die methodischen Details vorab in einem Inception Report festgehalten werden. So könnte auch von vornherein verstärkt auf eine je nach Projekt möglichst geeignete

methodische Herangehensweise geachtet werden, die vermutlich insgesamt zu einer erhöhten Vielfaltigkeit der Ansätze führen würde.

(4) *Qualitätssicherung der Partnerevaluationen und Einbeziehung in Querschnitte und Wissensmanagementsystem*

Viele der von Misereor geförderten Partnerorganisationen führen eigene Evaluationen durch. Gerade vor dem Hintergrund der relativ geringen Anzahl der von Misereor selbst durchführbaren Evaluationen, erscheint es sinnvoll, auch diese Evaluationen verstärkt auszuwerten. Allerdings müsste auch dabei auf die Einhaltung gewisser Mindeststandards geachtet werden. Sofern diese erfüllt sind, könnten diese Evaluationen auch vollumfänglich analog zu Misereor eigenen Evaluationen genutzt werden. Das bedeutet, sie könnten mit zur Grundlage von Querschnittsauswertungen gemacht werden und auch in den Jahresevaluierungsbericht einfließen. Zudem könnten sie über das elektronische Wissensmanagementsystem miterfasst werden. Die Gesamtzahl der erfassten Projektevaluationen würde sich damit erheblich erhöhen, so dass unter Umständen sogar repräsentative Aussagen über das gesamte Projektportfolio möglich würden. Dies wäre insbesondere dann der Fall, wenn von den Partnern systematisch die Organisation solcher Evaluationen verlangt würde.

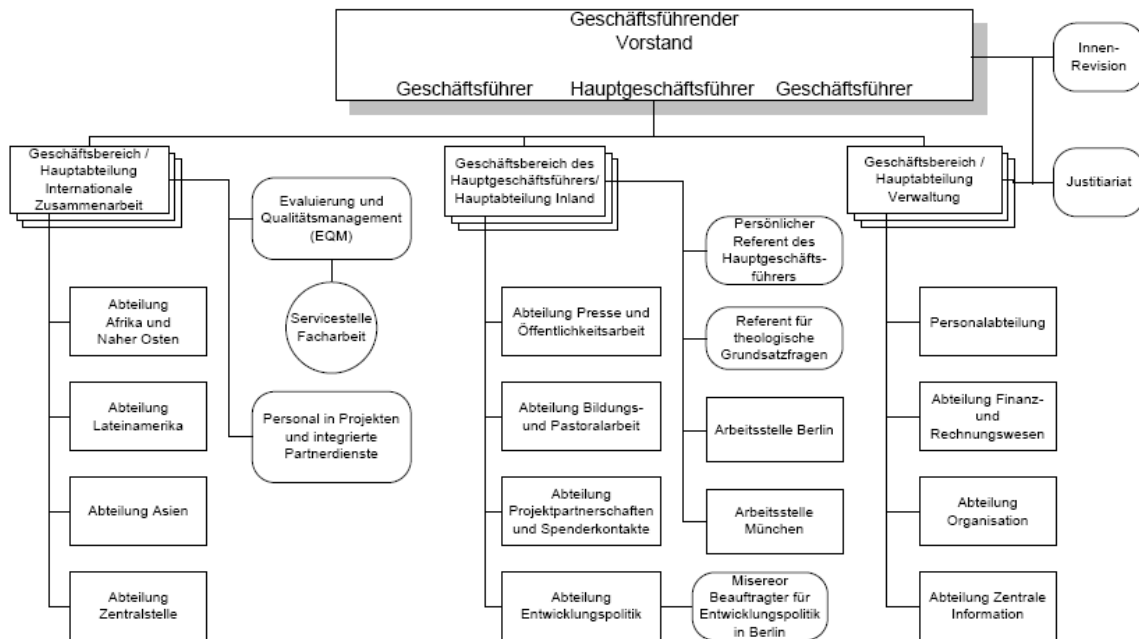
(5) *Transparenz der Ergebnisse*

Schließlich ließe sich auch im Bereich der Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit noch einen Schritt weitergehen, als dies mit dem Jahresevaluierungsbericht inzwischen ohnehin der Fall ist. So könnten die Partner systematisch nach ihrer Zustimmung zur Weitergabe des Berichts gefragt werden und der interessierten Öffentlichkeit eine Zusendung auf Anfrage angeboten werden. Die tatsächliche Nachfrage würde sich vermutlich sehr in Grenzen halten, aber eine solche Darstellung nach außen könnte ein Signal von Transparenz und Offenheit senden und damit die Glaubwürdigkeit der Evaluationstätigkeit von Misereor erhöhen. Die zu erwartenden Nutzer kämen vermutlich überwiegend aus dem Bereich der Wissenschaft, so dass damit im Einzelfall auch ein weiterer wissenschaftlicher Austausch angestoßen werden könnte.

Während alle genannten Punkte hilfreich erscheinen, um das Evaluationssystem von Misereor weiter zu stärken, ist der erste Punkt dominant. An der Frage der Akzeptanz und Nutzung von Evaluation innerhalb Misereors wird sich entscheiden, welche Rolle das Evaluationssystem von Misereor künftig spielen wird und ob auch die innerhalb von EQM selbst entwickelten Planungen, z.B. in Hinblick auf weiter verstärkte Querschnittsevaluationen, mittelfristig realisierbar sind.

## 12 Anhang

### 12.1 Organigramm von Misereor, Mai 2006



Stand: Mai 2006

**MISEREOR**  
DHR HILFSWERK

### 12.2 Tabelle Kriterien für obligatorische Evaluationen / Häufigkeit nach Formen.

Es gibt bei Misereor keine *obligatorischen* Evaluationen.

## 13 Liste der Interviewpartner

(geordnet nach Alphabet, Nummerierung im Text in geänderter Reihenfolge)

Name	Funktion
Dr. Martin BRÖCKELMANN-SIMON	Geschäftsführer und Hauptabteilungsleiter ,Internationale Zusammenarbeit'
Dr. Hermann DOLZER	Referent ,Evaluierung und Qualitätsmanagement' (EQM)
Dr. Martin DÜTTING	Abteilungsleiter ,Asien'
Dorothee MACK	Leiterin des Arbeitsbereichs EQM
Kesuma SADDAK	Regionalreferentin Indien
Dorothee ZIMMERMANN	Regionalreferentin Westafrika

Die im Text verwendeten Kurzbezeichnungen sind wie folgt zu lesen:

INT MISEREOR 1            Interviewpartner **(INT)** des Bischöflichen Hilfswerks  
MISEREOR mit der zufällig zugeteilten Nummer **1**.

## 14 Literatur

- Borrmann, Axel/Fasbender, Karl/Holthus, Manfred/von Gleich, Albrecht/Reichl, Bettina/Shams, Rasul (1999): Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Analyse, Bewertung, Reformen. Baden Baden: Nomos.
- Borrmann, Axel/von Gleich, Albrecht/Holthus, Manfred/Shams, Rasul (2001): Reform der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Eine Zwischenbilanz. Baden Baden: Nomos.
- Dolzer, Herrmann/Dütting, Martin/Galinski, Doris/Meyer, Lutz/Rottländer, Peter (1998): Wirkungen und Nebenwirkungen, Wirkungsverständnis und Wirkungserfassung in der Entwicklungszusammenarbeit. Aachen: Misereor.
- EQM/Misereor (2005): EQM Arbeitskonzept. internes Manuskript. Aachen.
- Misereor/AGKED (1992): Evaluierung in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit, Ein Arbeitsbuch, Stuttgart.
- Misereor/BfdW/EZE (1999): Zur Praxis von Planung, Monitoring und Evaluierung (PME) in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit – Erfahrungen und Reflexionen. internes Arbeitspapier. Aachen.
- Misereor (2004): Handreichung für Gutachter(innen). EQM-Information. Internes Dokument. Aachen.
- Misereor (2006a): Jahresbericht 2005. Aachen.
- Misereor (2006b): Misereor: Stellen, <http://www.misereor.de/Stellen.667.0.html>, Stand: 23.06.07.
- Misereor (2006c): Evaluierungs- und Beratungskonzept von MISEREOR. interne Handreichung. Aachen.
- Misereor (2006d): Das Wirkungsverständnis von MISEREOR. Positionspapier. Aachen.
- Misereor (2007a): Fragebogen zum Self-Assessment der Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit. Antworten zum Fragebogen vom 5.3.2007. Aachen.
- Misereor (2007b): Glossar zum Bereich „Wirkungen“. Handreichung in Ergänzung des Positionspapiers „Wirkungsverständnis“. Aachen (im Erscheinen).
- Misereor (2007c): Jahresevaluierungsbericht 2006. Aachen.
- Misereor (2007d): Statut des Bischöflichen Werkes MISEREOR, <http://www.misereor.de/ueberuns/auftrag-struktur/statut.html>, Stand: 9.12.07.

## 15 Abkürzungsverzeichnis

AGKED	Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst
BfdW	Brot für die Welt
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CIDSE	Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité, Europe
DAC	Development Assistance Committee
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQM	Evaluierung und Qualitätsmanagement
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
EZE	Evangelische Zentralstelle für Entwicklungszusammenarbeit
KZE	Katholische Zentralstelle für Entwicklungszusammenarbeit
PME	Planung, Monitoring und Evaluation
QAP	Qualität als Prozess
TOR	Terms of Reference