



HANDREICHUNG

Evaluierung
in der partnerschaftlichen
Entwicklungszusammenarbeit
von MISEREOR

MISEREOR
● IHR HILFSWERK

Impressum Handreichung:

Verfasser: Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM) MISEREOR

Erscheinungsort: Aachen

Datum: Dezember 2010

Hinweis zum Urheberrecht:

Die Handreichung ist ein internes Papier. Für jegliche Weiterverwendung und Vervielfältigung ist die Zustimmung einzuholen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Wozu ein neues Evaluierungskonzept?.....	4
Kapitel 1: Wozu dienen Evaluierungen bei MISEREOR?.....	5
1.1 Evaluierung als Lerninstrument: Fokus Qualitätsverbesserung	5
1.2 Evaluierung als ein Instrument im System der Erfolgskontrolle und Rechenschaft	6
1.3 Die Evaluierungszwecke im Einzelnen	7
Kapitel 2: Evaluierungsakteure in der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR und die Qualitätssicherung durch den Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM).....	8
2.1 Die Arbeitsweisen in der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR	8
2.2 Evaluierungsbeteiligte in der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR	8
2.3 Die Qualitätssicherungsfunktion vom Arbeitsbereich EQM	10
Kapitel 3: Das Evaluierungssystem der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR.....	11
3.1 Einzelprojektevaluierungen	12
3.1.1 Einzelevaluierungen nach Bedarf: gemeinsame Evaluierungen von Partnerorganisationen und MISEREOR	12
3.1.2 Einzelevaluierungen nach festgelegten Kriterien – insbesondere lokal beauftragte externe Evaluierungen	14
3.1.3 Gemeinsame Evaluierungen mehrerer Geldgeber	15
3.2 Übergreifende Evaluierungen	15
3.2.1 Übergreifende Evaluierungen nach Bedarf	15
3.2.2 Instrumentenevaluierungen	16
3.2.3 Förderbereichsevaluierungen	16
3.3 Evaluierung durch das BMZ	16
Kapitel 4: Lernen aus Evaluierungen	17
4.1 Lernen bei der Partnerorganisation	17
4.2 Lernen bei MISEREOR	17
4.3 Lernen für Externe	18
Abkürzungsverzeichnis und Begriffsklärung.....	19
Anhang 1	20
Anhang 2	22

Einleitung: Wozu ein neues Evaluierungskonzept?

MISEREOR schaut auf eine lange Praxis des Evaluierens zurück wie auch auf eine lange Tradition der grundsätzlichen Beschäftigung mit Evaluierungen. Bereits 1968 wurden bei MISEREOR die ersten Evaluierungen durch eine unabhängige „Evaluierungsgruppe“ in Auftrag gegeben. Das Arbeitsbuch „Evaluierung in der kirchlichen Entwicklungsarbeit“ definierte Anfang der 1990er Jahre die Position der kirchlichen Hilfswerke MISEREOR, Brot für die Welt und Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe zu Evaluierungen. Die Handreichung „Evaluierungs- und Beratungskonzept von MISEREOR“ hat 2006 die aktuelle Praxis von MISEREOR im Umgang mit Evaluierungen (und Beratungseinsätzen) erläutert.

In dieser langen Evaluierungsgeschichte begleiten MISEREOR einige Grundsätze, die auch den weiteren Umgang mit Evaluierungen entscheidend prägen.

- MISEREOR arbeitet mit unabhängigen Partnerorganisationen im Süden zusammen und schätzt diese als gleichberechtigte Partner. MISEREOR nimmt ihre Belange ernst und bemüht sich, Partnerschaft so zu gestalten, dass die Partner in ihrer eigenen Weiterentwicklung unterstützt werden. Dies ist ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft im Süden.
- In der Arbeit von MISEREOR stehen die Armen im Mittelpunkt mit ihrem ganzen Mensch-Sein. MISEREOR möchte komplexe und langfristige Selbstentwicklungsprozesse von Menschen und Gemeinschaften fördern. Die kurzfristige Projekt- und Förderlogik der praktischen Arbeit ist verwaltungstechnisch notwendig und mit Blick auf Zielerreichung oft auch hilfreich. Wo sie jedoch komplexere Prozesse an der Entfaltung hindert, müssen verantwortliche Kompromisse gesucht werden. Evaluierungen müssen immer auch auf diese Prozesse schauen und dürfen sich nicht nur mit der Oberfläche der Projektdokumentation befassen.
- MISEREOR bemüht sich, die knappen Mittel, die Spender, Staat und Kirche dem Werk zur Verfügung stellen, möglichst wirksam einzusetzen. Mittel für Evaluierungen konkurrieren mit Mitteln für die Projektdurchführung – sie müssen deshalb in dem Maße eingesetzt werden, wie sie zu einer hohen Wirksamkeit der Projektdurchführung beitragen.

In den letzten Jahren hat die Diskussion um Evaluierungen eine neue Dynamik gewonnen – international, in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wie auch innerhalb von MISEREOR. Die folgenden Faktoren haben dazu beigetragen:

- Die Festlegung der Millennium-Entwicklungsziele hat den Blick konsequent auf die Wirkungen der internationalen EZ gelenkt.
- Die Pariser Erklärung zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit hat eine Praxis initiiert, in der die Überprüfung und der Nachweis intendierter Veränderungen eine große Rolle spielt. Diese Praxis hat die ganze EZ erfasst.
- Änderungen in der Bundeshaushaltsordnung haben die Anforderungen an die Erfolgskontrolle im deutschen Zuwendungsrecht konkretisiert – dies hat direkte Auswirkungen auf die Zuwendungsempfänger des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), zu denen MISEREOR zählt.

- Die **Systemprüfung** „Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“¹ hat klare Qualitätsstandards für die Evaluierung in der EZ gesetzt.

Was bedeutet dies für MISEREOR?

MISEREOR hat – auch angestoßen **von der langjährigen theoretischen Befassung mit dem Wirkungsthema**² – bereits seit 2005 begonnen, seine eigenen Verfahren verstärkt auf Wirkungsorientierung auszurichten. Es soll systematischer zur Kenntnis genommen werden, welche Veränderungen im Leben der Armen durch die Projekte, die MISEREOR fördert, bewirkt werden. Dazu trat die Erwartung des BMZ, Evaluierungen konsequenter als Instrument der Erfolgskontrolle einzusetzen. Durch beide Prozesse haben sich Evaluierungsverfahren bei MISEREOR weiterentwickelt.

Diese Weiterentwicklung ist im vorliegenden Konzept dokumentiert,

- um innerhalb von MISEREOR auf ein gemeinsames Verständnis der Rolle von Evaluierungen als Instrument der Projektbegleitung und Erfolgskontrolle zurückgreifen und dieses auch unseren Partnerorganisationen im Süden kommunizieren zu können;
- um den Gutachterinnen und Gutachtern, die wir für Evaluierungen einsetzen, zu vermitteln, was wir von ihnen erwarten;
- um unseren Geldgebern – den individuellen Spenderinnen und Spendern wie unseren institutionellen Geldgebern, besonders dem BMZ – offen zu legen, wie wir einerseits Evaluierungen nutzen, um einen wirkungsvollen Mitteleinsatz sicherzustellen, und andererseits beim Einsatz der Evaluierungen selbst Kosten und Nutzen des Instruments in einem angemessenen Verhältnis halten;
- um auf dieser Grundlage den Dialog um die Rolle von Evaluierungen in der (kirchlichen) Entwicklungszusammenarbeit mit der interessierten Fachöffentlichkeit und mit anderen Organisationen der EZ zu führen.

Kapitel 1: Wozu dienen Evaluierungen bei MISEREOR?

Unter Evaluierungen versteht MISEREOR umfassende, systematische und intersubjektiv überprüfbare Auswertungen von laufenden oder abgeschlossenen Entwicklungsvorhaben, Instrumenten oder Strategien. Sie untersuchen Konzeption, Umsetzung und Wirkungen von Maßnahmen, bewerten sie im Hinblick auf Relevanz, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit und geben konkrete Empfehlungen.

1.1 Evaluierung als Lerninstrument: Fokus Qualitätsverbesserung

Evaluierungen werden bei MISEREOR schon lange zum Lernen und zur Qualitätsentwicklung in der Internationalen Zusammenarbeit eingesetzt. Sie dienen dazu, Verbesse-

¹ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009

² S. z. B. Hermann Dolzer, Martin Dütting, Doris Galinski, Lutz R. Meyer, Peter Rottländer, Wirkungen und Nebenwirkungen, MISEREOR Medienproduktion und Vertriebsgesellschaft, Aachen, 1998

ungspotentiale in der Durchführung einzelner Projekte, in der strategischen Ausrichtung und in der konkreten Zusammenarbeit zwischen MISEREOR und seinen Partnerorganisationen aufzudecken. Diese Rolle sollen Evaluierungen bei MISEREOR auch künftig vorrangig spielen.

Vor allem im Sinne der wirtschaftlichen Mittelverwendung ist es essentiell, dass dieses Instrument – das im Schnitt so teuer ist wie eines der vielen wirksamen „Kleinprojekte“ von MISEREOR – selbst zu positiven Wirkungen beiträgt und diese nicht nur überprüft und dokumentiert. MISEREOR wird deshalb auch in Zukunft seine Evaluierungsarbeit so gestalten, dass der Nutzen für die Teilnehmenden (die Partnerorganisationen³, die Zielgruppen und MISEREOR selbst) als Lernende möglichst hoch ist.

Andere Erwartungen wie z. B. eine möglichst große Vergleichbarkeit von Evaluierungsergebnissen, umfangreiche Kooperation zwischen Gebern oder größtmögliche Transparenz werden ernst genommen, aber nur insoweit realisiert, als sie dem Ziel des Beitrags zur Qualitätsentwicklung der Arbeit nicht entgegenstehen.

Um sicherzustellen, dass eine Evaluierung Lernprozesse ermöglicht, ist es in der Erfahrung von MISEREOR besonders hilfreich, wenn die am Projekt Beteiligten aktiv in die Evaluierung einbezogen werden. So erhalten sie die Chance, den Erkenntnisprozess, was verbessert werden sollte und wie es verbessert werden könnte, selbst zu durchlaufen, und es findet effektives Lernen statt. Das heißt: Eine gute Evaluierung wertet nicht nur Entwicklungsanstrengungen aus, sondern leistet selbst einen Beitrag zu Entwicklung.

1.2 Evaluierung als ein Instrument im System der Erfolgskontrolle und Rechenschaft

Zu Recht sind jedoch auch die Erwartungen an Rechenschaft in der Entwicklungszusammenarbeit gestiegen. MISEREOR hat in den letzten Jahren sein Evaluierungssystem so weiterentwickelt, dass es – neben vielen weiteren Instrumenten – stärker auch der Erfolgskontrolle und Rechenschaft dient. Elemente dazu sind die folgenden:

- Es gibt klare Kriterien, wann Projekte evaluiert werden müssen (s. Kapitel 3). Diese Evaluierungen werden dann entweder von den Partnerorganisationen beauftragt oder direkt von MISEREOR – in jedem Fall werden sie durch externe GutachterInnen durchgeführt.
- Die Evaluierungen, die die Partnerorganisationen beauftragen, werden im Rahmen des Evaluierungssystems von MISEREOR erfasst. Eine Handreichung für die Partnerorganisationen definiert Mindeststandards in der Durchführung. Eine Überprüfung der Qualität dieser Evaluierungen in regelmäßigen Abständen ist geplant.
- Bereits seit einigen Jahren wird sichergestellt, dass Evaluierungen immer die Frage nach den Wirkungen der Projektarbeit stellen.
- Regelmäßige „Förderbereichsevaluierungen“ überprüfen Strategien und Wirkungen eines gesamten Förderbereichs – in diese Evaluierungen werden Projekte nach dem Zufallsprinzip einbezogen, und es wird auch ex post evaluiert.

³ Mit „Partnerorganisationen“ sind in diesem Papier durchgängig die rechtlich eigenständigen Organisationen im Süden gemeint, die Projekte eigenverantwortlich planen und durchführen und dazu eine finanzielle Förderung von Misereor erhalten.

- Evaluierungsergebnisse werden bereits seit 2005 im Jahresevaluierungsbericht von MISEREOR öffentlich zugänglich gemacht.

1.3 Die Evaluierungszwecke im Einzelnen

MISEREOR führt im Süden nicht selbst Projekte durch, sondern fördert Vorhaben von unabhängigen, in der Regel lokalen Partnerorganisationen im Rahmen von meist dreijährigen Projektverträgen. Einzelne eigene Projekte von MISEREOR existieren in Form von Maßnahmen der Partnerbegleitung und Partnerstärkung, z. B. bei Dialog- und Verbindungsstellen in einzelnen Ländern des Südens oder als Programm für „Berater auf Zeit“, die die Partnerorganisationen bei Bedarf zu verschiedenen Themen beraten. Daneben gibt es eigene Projekte in der Inlandsarbeit von MISEREOR.

Deshalb müssen verschiedene Ebenen der Evaluierung mit verschiedenen Akteuren unterschieden werden. Diese unterschiedlichen Evaluierungsformen sollen hier kurz vorgestellt und den vier Evaluierungszwecken nach Stockmann – Kontrolle, Rechenschaftslegung, Steuerung und Lernen⁴ – zugeordnet werden. Allerdings verfolgt in der Regel keine Evaluierung nur einen einzigen Zweck, sondern es spielen meist alle Zwecke in unterschiedlicher Gewichtung eine Rolle.

- a) Partnerorganisationen im Süden beauftragen Gutachter zur Evaluierung der von ihnen durchgeführten und von MISEREOR geförderten Projekte.

Diese lokal beauftragten externen Evaluierungen gab es schon immer, sie wurden jedoch bisher nicht als Teil des Evaluierungssystems von MISEREOR betrachtet. Seit Anfang 2010 werden sie systematisch von den Partnerorganisationen eingefordert, bei MISEREOR dokumentiert und in regelmäßigen Abständen ausgewertet. MISEREOR nutzt diese Evaluierungen vor allem zu Zwecken der Kontrolle und Rechenschaftslegung; für die Partnerorganisationen sollen sie möglichst auch der Steuerung und dem Lernen dienen.

- b) MISEREOR beauftragt Gutachter zur Evaluierung von MISEREOR geförderten Projekten unabhängiger Partnerorganisationen (Einzelprojekte oder Querschnitte).

Diese Evaluierungen sind Teil der Projektbegleitung von MISEREOR. Sie werden nach Bedarf eingesetzt, wenn eine gründliche und unabhängige Informationsgrundlage für die weitere Projektbegleitung geschaffen werden soll oder wenn Strategien bei MISEREOR überprüft und weiterentwickelt werden sollen. Ziel ist dabei in der Regel immer auch ein Anstoß zur Qualitätsentwicklung bei den projektdurchführenden Organisationen. Bei Einzelevaluierungen stehen Steuerung und das Lernen in der Partnerorganisation im Vordergrund, bei Querschnittsevaluierungen das Lernen bei MISEREOR sowie Rechenschaft über z. B. einen bestimmten Förderansatz.

- c) MISEREOR beauftragt Gutachter zur Evaluierung eigener Aktivitäten, seien es Dialog- und Verbindungsstellen im Süden oder Förderprogramme und -verfahren der Geschäftsstelle.

⁴ Stockmann, Reinhard (Hg.) (2007: 37): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Waxmann, Münster

Diese Evaluierungen sind ein Instrument der Steuerung, des Lernens zur eigenen Qualitätsentwicklung und der Rechenschaft.

Kapitel 2: Evaluierungsakteure in der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR und die Qualitätssicherung durch den Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM)

2.1 Die Arbeitsweisen in der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR

MISEREOR unterstützt im Rahmen der Internationalen Zusammenarbeit unabhängige, in der Regel lokale Partnerorganisationen inhaltlich und finanziell in ihrer Projektarbeit⁵. Die geförderten Maßnahmen werden durch MISEREOR begleitet – routinemäßig durch schriftliche und telefonische Kommunikation, durch die Prüfung von Sach- und Finanzberichten und durch Projektbesuche, darüber hinaus bei Bedarf durch besonders intensive Begleitinstrumente wie Beratungen und Evaluierungen.

Die Partner- und Projektbegleitung wird in den drei Kontinentalabteilungen von MISEREOR – der Afrika-, Asien- und Lateinamerikaabteilung – von KollegInnen mit regionalen und fachlichen Schwerpunkten sowie KollegInnen mit Zuständigkeiten für die finanzielle Zusammenarbeit geleistet.

Der Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM) setzt die Standards für die Evaluierungstätigkeit von MISEREOR und stellt ihre Einhaltung sicher, nimmt unabhängige GutachterInnen für Evaluierungen und Beratungen unter Vertrag und unterstützt die Internationale Zusammenarbeit von MISEREOR in der konsequenten Ausrichtung auf die Wirkungen der Arbeit.

2.2 Evaluierungsbeteiligte in der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR

Die Kontinentalabteilungen von MISEREOR: Die Kontinentalabteilungen sind im direkten Kontakt mit den Partnerorganisationen im Süden. Sie fordern die Partnerorganisationen zu eigenen Evaluierungen auf oder stoßen gemeinsame Evaluierungen an. Sie melden ihren Evaluierungsbedarf an den Arbeitsbereich EQM.

Im Evaluierungsprozess stellen die Kontinentalabteilungen den Dialog mit den Partnerorganisationen im Süden sicher, insbesondere auch die notwendigen Schritte zur Umsetzung der Empfehlungen im Anschluss an eine Evaluierung. Das eigene Lernen aus den durchgeführten Evaluierungen hat dabei einen hohen Stellenwert.

Die Partnerorganisationen im Süden: Die von MISEREOR geförderten Projekte werden von unabhängigen Partnerorganisationen durchgeführt. Dies sind Rechtsträger der katholischen Kirche vor Ort (Diözesen, Orden, Bischofskonferenzen etc.) oder Nichtregierungsorganisationen. Als Projektdurchführende sind sie Teil des Evaluierungsgegenstands, gleichzeitig sind sie häufig auch Auftraggeber von Evaluierungen.

Die Begünstigten: Die Partnerorganisationen arbeiten mit den Zielgruppen oder Begünstigten des Projekts zusammen. Diese sind entweder die Armen selbst, d. h. diejenigen,

⁵ Derzeit rd. 3.900 laufende Projekte in 97 Ländern (Stand März 2010)

die letztendlich von dem Projekt profitieren sollen, oder es sind Mittler, die z. B. bestimmte Fähigkeiten oder Einstellungen erwerben sollen, die den Armen zugutekommen. Die direkten Zielgruppen des Projekts sind wichtige Beteiligte an Evaluierungen, da sie über umfangreiches Wissen zu den Wirkungen der Projektarbeit verfügen und ihre Bewertungen für den Erfolg des Projektes entscheidend sind.

Partizipation kann entsprechend zweierlei bedeuten: Es kann bedeuten, dass die *Partnerorganisation* in besonderer Weise in die Evaluierung involviert ist oder dass die *Zielgruppen* besonders stark mit einbezogen werden. Beide Formen der Partizipation sind von MISEREOR gewünscht. Im ersten Fall erhofft sich MISEREOR davon eine besondere Einsicht der Partnerorganisationen in die Möglichkeiten und Notwendigkeiten, das Projekt zu verbessern, und die Motivation, dies umzusetzen. Im zweiten Fall kann im Idealfall die Evaluierung selbst zu einer Maßnahme der Bewusstseinsbildung werden: die Armen reflektieren, was sich verändern sollte und was sich verändert hat und wer was dazu beitragen muss, damit die gewünschte Veränderung eintritt. Eine hohe Partizipation der Zielgruppen in einer Evaluierung ist allerdings erfahrungsgemäß nur dann möglich, wenn das Projekt auch sonst stark partizipativ arbeitet. Andernfalls bleiben die Zielgruppen häufig auf die Informantenrolle beschränkt.⁶

Die externen GutachterInnen: MISEREOR zählt nur solche Evaluierungen zu seinem Evaluierungssystem, an denen unabhängige GutachterInnen beteiligt sind. In den meisten Fällen haben diese GutachterInnen einen unabhängigen Evaluierungsauftrag. In Einzelfällen handelt es sich um eine begleitete Selbstevaluierung, in der die Partnerorganisation die Hauptrolle in der Datensammlung und -auswertung übernimmt (s. auch S. 13).⁷

MISEREOR hat derzeit knapp 800 aktive GutachterInnen und Consultings in seiner Gutachterdatenbank erfasst, davon auch über 200 Personen mit Wohnsitz außerhalb Europas (Stand März 2010). Sie werden in der Datenbank nach ihrer Ausbildung, nach regionalen und sektoralen Erfahrungen, nach ihren Sprach- und Methodenkenntnissen verschlagwortet, so dass für jede Evaluierung passende GutachterInnen gefunden werden können. Jährlich werden bis zu 50 GutachterInnen neu aufgenommen.

Der Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM) von MISEREOR: Der Arbeitsbereich EQM ist Teil der Hauptabteilung Internationale Zusammenarbeit von MISEREOR und dort direkt der Geschäftsführung unterstellt. Er verfügt über einen eigenen Fonds zur Finanzierung von Gutachtereinsätzen für Evaluierungen, Beratungen, Studien u. ä.

Im Arbeitsbereich EQM werden

- Evaluierungspolicies und Handreichungen entwickelt;
- die Jahresevaluierungsplanungen erstellt;
- externe EvaluiererInnen unter Vertrag genommen;
- Evaluierungsprozesse insgesamt gesteuert und koordiniert;

⁶ Zu Mindeststandards in Bezug auf Partizipation, aber auch auf Genauigkeit und Unabhängigkeit s. auch Anhang 1.

⁷ Reine Selbstevaluierungen sind daneben auch ein von MISEREOR geschätztes und unterstütztes Instrument für Steuerung und Lernen. Da sie aber in Bezug auf Rechenschaft und Kontrolle nur begrenzten Nutzen haben, werden sie zwar im Rahmen der allgemeinen Projektbegleitung genutzt, aber nicht in das Evaluierungssystem von MISEREOR einbezogen.

- Einzelevaluierungen begleitet und Querschnittsevaluierungen konzipiert und umgesetzt;
- Evaluierungen intern und für die Öffentlichkeit dokumentiert und
- bei Bedarf Lernprozesse zu Evaluierungsergebnissen organisiert.

2.3 Die Qualitätssicherungsfunktion vom Arbeitsbereich EQM

Der Arbeitsbereich EQM leistet den anderen Beteiligten nicht nur organisatorische Unterstützung, sondern stellt insbesondere die Qualität des Evaluierungssystems sicher. Dies soll hier anhand zentraler Qualitätskriterien des DAC⁸ und der DeGEval⁹ kurz erläutert werden.

Die Evaluierungsprinzipien des DAC sind Unparteilichkeit und Unabhängigkeit (Impartiality and Independence), Glaubwürdigkeit (Credibility), Nützlichkeit (Usefulness) und Partizipation (Participation of Donors and Recipients). Die Standards der DeGEval gliedern sich nach Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit.

Unparteilichkeit und Unabhängigkeit:

- Der Arbeitsbereich EQM ist selbst unabhängig von der Projektbearbeitung bei MISEREOR. Er berichtet direkt an die Leitung und verfügt über ein eigenes Budget zur Durchführung unabhängiger Evaluierungen.
- Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass für Evaluierungen unabhängige GutachterInnen beauftragt werden. Dazu dient u. a. die vom Arbeitsbereich EQM geführte Gutachterdatenbank. Personen, die bereits als Berater für ein Projekt eingesetzt worden waren, werden für Evaluierungen in demselben Projekt grundsätzlich nicht eingesetzt. Um Abhängigkeiten zu vermeiden, wird bei MISEREOR kein externer Gutachter für mehr als 100 Tage pro Jahr unter Vertrag genommen. In Bezug auf Evaluierungen, die von den Partnerorganisationen beauftragt werden, definiert eine Handreichung vom Arbeitsbereich EQM, wie die Unabhängigkeit der Gutachter sicherzustellen ist.
- Der Arbeitsbereich EQM koordiniert den gesamten Evaluierungsprozess und stellt z. B. in den Vorbereitungs- und Auswertungsgesprächen sicher, dass keine inhaltliche Einflussnahme auf Evaluierungsergebnisse erfolgt.

Glaubwürdigkeit und Genauigkeit:

- Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass GutachterInnen eingesetzt werden, die über angemessene Fach- und Methodenkenntnisse sowie auch Landes- und Sprachkenntnisse und „soft skills“ verfügen.
- Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass die DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit im Referenzrahmen berücksichtigt werden.
- Der Arbeitsbereich EQM bespricht das methodische Vorgehen mit den GutachterInnen und überprüft die Qualität des Evaluierungsberichts. Eine Handreichung weist GutachterInnen auf Mindeststandards in Bezug auf Methodik und Bericht hin.¹⁰

⁸ Development Assistance Committee – der Entwicklungshilfeausschuss der OECD

⁹ Gesellschaft für Evaluation e. V.

¹⁰ S. Anhang 1

- Der Arbeitsbereich EQM sichert die Transparenz über Evaluierungsprozesse durch eine systematische Dokumentation sowie durch die Veröffentlichung seines Evaluierungskonzepts und des Jahresevaluierungsberichts.

Nützlichkeit und Durchführbarkeit:

- Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass für jede Evaluierung ein individueller Referenzrahmen erstellt wird, der die Erkenntnisinteressen der Beteiligten – insbesondere von MISEREOR als Geldgeber und der Partnerorganisationen als Projektdurchführende – ausreichend berücksichtigt.
- Der Arbeitsbereich EQM klärt in jedem Einzelfall die Methodik und den zeitlichen Umfang einer Evaluierung, um sicherzustellen, dass einerseits die im Referenzrahmen definierten Fragestellungen angemessen bearbeitet werden können und dass andererseits die Kosten der Evaluierung in einem angemessenen Verhältnis zu der evaluierten Entwicklungsarbeit stehen.
- Evaluierungsberichte werden immer in der Verkehrssprache des Partners verfasst, so dass die Partnerorganisation des evaluierten Projekts den Bericht uneingeschränkt nutzen kann. Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass die Evaluierungsberichte zeitnah vorliegen und allen Beteiligten zugänglich sind.
- Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass die Partnerorganisation in die Evaluierung mindestens so weit einbezogen wird, dass sie die Evaluierungsergebnisse nachvollziehen und nutzen kann. Dazu dienen insbesondere Einstiegs- und Auswertungsworkshops mit der Partnerorganisation zu Beginn und Ende der Feldphase einer Evaluierung.
- Evaluierungen finden in der Regel während der Projektdurchführung statt, so dass die Empfehlungen direkt für eine Verbesserung der Arbeit nutzbar sind.

Partizipation und Fairness:

- Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass die Partnerorganisationen den Referenzrahmen mitentwickeln, dass die GutachterInnen ein ausreichend partizipatives Vorgehen wählen und dass der Evaluierungsbericht dem Gebot der Fairness entspricht, d. h. dass Stärken und Schwächen ausgewogen dargestellt und verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden.
- Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass Persönlichkeitsrechte geschützt werden und dass mit den Evaluierungsergebnissen vertraulich umgegangen wird, wenn die Partnerorganisation dies wünscht.
- Der Arbeitsbereich EQM ermöglicht der Partnerorganisation durch eine formalisierte Anfrage im Anschluss an die Evaluierung, Rückmeldungen zum Evaluierungsprozess zu geben.

Kapitel 3: Das Evaluierungssystem der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR

Das Evaluierungssystem der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR umfasst alle Evaluierungen, die im Bereich Internationale Zusammenarbeit zur Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung herangezogen werden. Evaluierungen in den Bereichen Inland und Verwaltung werden hier nicht dargestellt, da sie nicht vom Arbeitsbereich EQM verantwortet werden und zum Teil anderen Verfahren folgen (z. B. bei der Internen

Revision und dem Qualitätsmanagement oder auch in Bezug auf die Überprüfung der Wirksamkeit von Öffentlichkeitsarbeit und Spendenwerbung). In Einzelfällen unterstützt der Arbeitsbereich EQM die anderen Bereiche von MISEREOR in der Evaluierung einzelner Aufgaben oder von Inlandsprojekten.

Das Evaluierungssystem der Internationalen Zusammenarbeit

	Einzelevaluierungen	Übergreifende Evaluierungen
Durch MISEREOR/ den Arbeitsbereich EQM beauftragt	Einzelprojektevaluierungen über den Arbeitsbereich EQM (inkl. begleitete Selbstevaluierungen) Bündelevaluierungen ¹¹	Querschnittsevaluierungen Instrumentenevaluierungen Förderbereichsevaluierungen
Durch Andere beauftragt	Lokal beauftragte externe Evaluierungen (inkl. begleitete Selbstevaluierungen) Evaluierungen von kofinanzierten Projekten, beauftragt durch andere Geldgeber	Instrumentenevaluierungen durch das BMZ Einbeziehung von MISEREOR-Projekten in thematische oder regionale Evaluierungen des BMZ

Im Rahmen dieses Evaluierungssystems werden pro Jahr mindestens 10 % der Förderfälle aus öffentlichen Mitteln und der Bewilligungen über € 100.000,- aus Spendenmitteln evaluiert.

3.1 Einzelprojektevaluierungen

3.1.1 Einzelevaluierungen nach Bedarf: gemeinsame Evaluierungen von Partnerorganisationen und MISEREOR

Im Rahmen der Projektbegleitung gibt es immer wieder Zeitpunkte, in denen ein grundsätzlicherer Dialog über die strategische Ausrichtung der Arbeit, die Wirksamkeit der gewählten Ansätze oder die Qualität der Durchführung im Vordergrund steht – z. B. nach einer längeren kontinuierlichen Förderungsdauer, bei veränderten Rahmenbedingungen oder im Kontext von Personalwechseln. In diesen Situationen schafft eine Evaluierung eine fundierte gemeinsame Informationsbasis für Weichenstellungen in der Projektarbeit des Partners und ihrer Unterstützung durch MISEREOR.

Der Anstoß zu einer solchen Evaluierung kommt meistens von MISEREOR, immer häufiger aber auch von den Partnerorganisationen, die eine gemeinsame Auswertung des bisher Geleisteten wünschen. Der Bedarf an diesen Evaluierungen wird von den Kontinentalabteilungen an den Arbeitsbereich EQM gemeldet.

¹¹ Von Bündelevaluierungen (im Gegensatz zu Querschnittsevaluierungen) spricht MISEREOR, wenn mehrere Projekte aus organisatorischen Gründen vom selben Gutachterteam und ggf. im Rahmen einer Reise evaluiert werden, ohne dass es dabei um übergeordnete Fragestellungen geht.

Der Referenzrahmen wird individuell gestaltet und zwischen MISEREOR und der Partnerorganisation abgestimmt. So soll sichergestellt werden, dass spezifische Erkenntnisinteressen beider Seiten ausreichend berücksichtigt werden. Der Arbeitsbereich EQM stellt sicher, dass die DAC-Evaluierungskriterien berücksichtigt werden und insbesondere die Wirkungen der bisherigen Projektarbeit ausreichend im Blick sind (s. Anhang 2, Mustergliederung für Evaluierungen).

Für diese Evaluierungen wird in der Regel ein Gutachterteam aus zwei Personen eingesetzt. Eine GutachterIn – meist mit Wohnsitz in Deutschland oder Europa – wird vom Arbeitsbereich EQM beauftragt und unter Vertrag genommen; eine zweite, in der Regel aus dem Land kommend, in dem das Projekt liegt, wird durch die Partnerorganisation beauftragt. Die zwei Personen arbeiten als Team und sollten sich in ihren fachlichen Schwerpunkten und Perspektiven ergänzen. Möglichst sollte eine Person weiblich und eine männlich sein. Die Berichtsverantwortung liegt bei der von MISEREOR beauftragten GutachterIn. Ein Inception Report¹² wird für diese Evaluierungen nur erwartet, wenn eine besonders anspruchsvolle Methodik, z. B. im Bereich Wirkungserfassung geplant ist.

Eine gemeinsame Evaluierung beginnt in der Regel mit Vorgesprächen und dem Aktenstudium der von MISEREOR beauftragten GutachterIn in der Geschäftsstelle. Parallel beschäftigt sich im Einzelfall die lokale GutachterIn schon mit dem Aktenstudium bei der Partnerorganisation. Die gemeinsame – in der Regel 2-3-wöchige – Feldphase beginnt mit einem Auftaktworkshop mit der Partnerorganisation. Die Datensammlung erfolgt durch Aktenstudium vor Ort, durch semistrukturierte Interviews, Fokusgruppengespräche, Begehungen etc. Häufig kommen Instrumente der partizipativen Entwicklungsarbeit zum Einsatz. Datenanalyse und die Erarbeitung von Empfehlungen finden zunächst vor Ort im Gutachterteam statt. In einem Abschlussworkshop – an dem gelegentlich auch MISEREOR-MitarbeiterInnen teilnehmen – werden die Ergebnisse und Empfehlungen der Partnerorganisation präsentiert und mit ihr auf Plausibilität überprüft. Meist werden hier auch schon erste Überlegungen zur Umsetzung der Empfehlungen diskutiert. Der Evaluierungsbericht wird in der Regel im Anschluss an die Feldphase von der durch MISEREOR beauftragten GutachterIn erstellt. Die lokale GutachterIn steuert nach Absprache einzelne Kapitel bei. Der Evaluierungsbericht wird immer in der Verkehrssprache des Partners verfasst, damit der Partner ihn für eigene Qualitätsverbesserungen nutzen kann.

Bei MISEREOR findet ein Auswertungsgespräch mit der aus Europa kommenden GutachterIn statt, das der Klärung offener Fragen, der Berichtsabnahme und ersten Überlegungen zum Follow-up dient. Daran sind neben der GutachterIn Regional- und ggf. FachreferentInnen aus den Kontinentalabteilungen sowie die verantwortliche KollegIn im Arbeitsbereich EQM beteiligt.

Im Anschluss erfasst und bewertet der Arbeitsbereich EQM den Bericht und hält ggf. Lernerfahrungen in der elektronischen Programmverwaltung fest. Die verantwortlichen KollegInnen der Kontinentalabteilungen verschicken den Endbericht an die Partnerorganisation und treten mit ihr in den Dialog um die Umsetzung der Empfehlungen ein. Der Arbeitsbereich EQM fragt die Partnerorganisation nach ihren Rückmeldungen zum Eva-

¹² Vorab-Bericht zu Konzeption und Methodik der Evaluierung

luierungsprozess und klärt mit ihr, ob der Evaluierungsbericht an Externe weitergegeben werden darf.

Die Finanzierung dieser Evaluierungen erfolgt aus dem Evaluierungs- und Beratungsfonds, der vom Arbeitsbereich EQM verwaltet wird.

Eine gemeinsame Evaluierung kann auch als begleitete Selbstevaluierung stattfinden. In diesen Fällen haben die GutachterInnen eine moderierende und beratende Funktion: Sie unterstützen die Methodik des Prozesses, stellen kritische Reflexion sicher und bringen eine externe Perspektive ein. Solche Selbstevaluierungsprozesse sind mit Blick auf ihre Potentiale zur Qualitätsverbesserung besonders wertvoll. Schwächen in der Projektdurchführung werden von den MitarbeiterInnen selbst häufig schonungsloser aufgedeckt als durch eine externe Evaluierung. Wenn diese Selbstevaluierungen einen unabhängigen Berichtsteil des externen Gutachters enthalten, werden sie als Teil des MISEREOR-Evaluierungssystems anerkannt.

3.1.2 Einzelevaluierungen nach festgelegten Kriterien – insbesondere lokal beauftragte externe Evaluierungen

Um sicherzustellen, dass die Auswahl der zu evaluierenden Projekte auch systematisch erfolgt, gelten für Projekte, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, sowie für Projekte aus Spendenmitteln bei einer Bewilligungssumme von mehr als € 100.000,- besondere Regeln. Eine Evaluierung während der Projektlaufzeit ist vorzusehen, wenn eines der folgenden Kriterien zutrifft:

- Das Projekt wird mit einer Laufzeit von fünf Jahren oder mehr bewilligt.
- Das Projekt wird in der dritten Förderphase im Wesentlichen unverändert gefördert.
- Es werden mehr als € 500.000,- Zuschuss in dieser Förderphase bewilligt.
- Es handelt sich um ein Einzelvorhaben mit besonderer Bedeutung, z. B.
 - ein innovatives Projekt/ein Vorhaben mit Pilot- oder Modellcharakter;
 - ein Vorhaben mit besonderer Breitenwirkung (insbesondere transkontinentale Vorhaben);
 - ein Vorhaben, das in einem erkennbar risikobehafteten Umfeld durchgeführt wird.

In diesen Fällen muss mindestens eine lokal beauftragte externe Evaluierung durchgeführt werden. Das bedeutet, dass die Partnerorganisation über den Projektvertrag verpflichtet wird, während der Projektlaufzeit eine Evaluierung durchzuführen. Dazu muss sie sich an der „Handreichung für MISEREOR-Partnerorganisationen zur Durchführung von lokal beauftragten externen Evaluierungen“ orientieren (<http://www.misereor.org/en/cooperation-and-service/evaluation.html>) in der z. B. niedergelegt ist, wie die Unabhängigkeit der zu beauftragenden GutachterIn sicherzustellen ist und welchen Fragestellungen sich die Evaluierung widmen muss (insbesondere den DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit).

Hier ist es Aufgabe der Kontinentalabteilungen von MISEREOR nachzuhalten, dass die Evaluierung durchgeführt wird und MISEREOR den Evaluierungsbericht erhält. Dieser

wird in der elektronischen Programmverwaltung erfasst. Die Ergebnisse dieser Evaluierungen fließen in die reguläre Begleitung des Projektes ein.

Die Finanzierung lokal beauftragter Evaluierungen erfolgt über die der Partnerorganisation zur Verfügung gestellten Projektmittel.

Natürlich können auch für Projekte, die nach den genannten Kriterien evaluiert werden müssen, gemeinsame Evaluierungen geplant werden. Dann gelten die unter 3.1.1 vorgestellten Verfahren.

3.1.3 Gemeinsame Evaluierungen mehrerer Geldgeber

Bei Kofinanzierungen von Projekten mit anderen Hilfswerken werden gelegentlich auch Evaluierungen gemeinsam organisiert. Hat dabei MISEREOR die Federführung für die Evaluierung, so wird den unter 3.1.1 geschilderten Verfahren gefolgt, ergänzt um Abstimmungen mit den anderen Geldgebern. Hat ein anderes Hilfswerk die Federführung, so trägt MISEREOR zum Referenzrahmen und zur Gutachterausswahl bei; die Mitfinanzierung erfolgt i. d. R. auch über den Fonds des Arbeitsbereichs EQM. Auch diese Evaluierungen werden in der elektronischen Projektverwaltung erfasst.

3.2 Übergreifende Evaluierungen

3.2.1 Übergreifende Evaluierungen nach Bedarf

MISEREOR organisiert über die Einzelevaluierungen hinaus Querschnittsevaluierungen zu bestimmten Sektoren und Themen, wenn es um übergreifende Erkenntnisinteressen, wie z. B. eine bestimmte strategische Ausrichtung der Arbeit geht. In diesen Fällen wird der Referenzrahmen häufig ohne Beteiligung der Partnerorganisationen erarbeitet, da das Lerninteresse bei MISEREOR liegt¹³. Die Auswahl der Projekte erfolgt je nach Erkenntnisinteresse von Hand (Projekte mit besonderen Eigenschaften, über die man etwas lernen möchte), durch eine – möglicherweise geschichtete – Zufallsstichprobe, oder es kann eine begrenzte Grundgesamtheit (z. B. Projekte beruflicher Ausbildung im Land X) komplett evaluiert werden.

Für Querschnittsevaluierungen wird in der Regel ein Gutachterteam von mindestens zwei Personen eingesetzt, von denen mindestens eine aus dem Land kommen sollte, in dem die Evaluierung stattfindet. Meistens nimmt hier MISEREOR auch die lokalen GutachterInnen unter Vertrag. Bei länderübergreifenden Evaluierungen wird gelegentlich aus praktischen Gründen auch auf lokale Mitglieder des Evaluierungsteams verzichtet.

Auch diese Evaluierungen werden vom Arbeitsbereich EQM organisiert, beauftragt und finanziert. Ein Inception Report ist hier seit 2009 Standard. Im Anschluss an Querschnittsevaluierungen finden in der Regel Prozesse der Aneignung der Evaluationsergebnisse bei MISEREOR statt, die bei Bedarf vom Arbeitsbereich EQM organisiert werden.

¹³ Oder es gibt einen von MISEREOR festgelegten allgemeinen Teil im Referenzrahmen sowie einen mit den einzelnen Partnerorganisationen abgestimmten individuellen Teil.

3.2.2 Instrumentenevaluierungen

Die Überprüfung von Förderinstrumenten¹⁴, die MISEREOR einsetzt, geschieht teils nach Bedarf und teils, weil auch für sie die unter 3.1.2 genannten Kriterien gelten. Der Arbeitsbereich EQM stimmt den Referenzrahmen mit den Beteiligten ab, nimmt die GutachterInnen unter Vertrag und unterstützt den Prozess der Datenerhebung bei MISEREOR, z. B. durch die Organisation von Workshops und die Koordinierung von Interviewterminen. Der Arbeitsbereich EQM nimmt den Bericht in der Regel gemeinsam mit Leitungspersonen von MISEREOR ab und organisiert bei Bedarf darauf folgende Diskussions- und Veränderungsprozesse.

Unter den Instrumentenevaluierungen sind Metaevaluierungen besonders zu erwähnen: Da MISEREOR sich entschlossen hat, die Evaluierungen durch die Partnerorganisationen in sein Evaluierungssystem einzubeziehen, soll durch Metaevaluierungen in regelmäßigen Abständen die Qualität dieser lokal beauftragten externen Evaluierungen überprüft werden. Da die systematische Erfassung lokaler Evaluierungen erst mit dem Jahr 2010 begonnen hat, wird eine erste Metaevaluierung für 2012 geplant.

3.2.3 Förderbereichsevaluierungen

Eine Besonderheit unter den übergreifenden Evaluierungen sind die Förderbereichsevaluierungen, die zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) und den kirchlichen Zentralstellen für Entwicklungshilfe¹⁵ als Teil der Erfolgskontrolle der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit verabredet sind. Hier finden Absprachen zu dem zu evaluierenden Förderbereich und zum Referenzrahmen zwischen den drei genannten Beteiligten statt.

Die Förderbereichsevaluierungen sollen im Gegensatz zu allen anderen Evaluierungen, die in der Regel während der Projektdurchführung stattfinden, bei MISEREOR schwerpunktmäßig als Ex-post-Evaluierungen konzipiert werden. Auch hier ist ein Inception Report Standard.

3.3 Evaluierung durch das BMZ

Über die genannten Evaluierungen hinaus hat der wichtigste Geldgeber für MISEREOR-Projekte, das BMZ, natürlich jederzeit die Möglichkeit, selbst Evaluierungen der mit öffentlichen Mitteln geförderten Projekte zu veranlassen oder die KZE in übergreifende Auswertungen, wie z. B. die Systemprüfung des Evaluierungssystems der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, einzubeziehen. Gelegentlich werden die kirchlichen Zentralstellen auch eingeladen, an thematischen oder regionalen Evaluierungen des BMZ durch den Einbezug einzelner von ihnen geförderter Projekte teilzunehmen. In all diesen Fällen koordiniert der Arbeitsbereich EQM die von MISEREOR erwarteten Beiträge.

¹⁴ Wie z. B. das „Berater auf Zeit“-Programm oder die Einrichtung von Dialog- und Verbindungsstellen in einzelnen Entwicklungsländern

¹⁵ Die Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. beim EED und die bei MISEREOR angesiedelte Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE).

Kapitel 4: Lernen aus Evaluierungen

4.1 Lernen bei der Partnerorganisation

Die Partnerorganisation, deren Projekt evaluiert worden ist, lernt bereits während der Evaluierung, wenn sie in den Evaluierungsprozess einbezogen ist. Spätestens im Rahmen des obligatorischen Abschlussworkshops vor Ort wird sie mit den Evaluierungsergebnissen konfrontiert und setzt sich mit den Empfehlungen der GutachterInnen auseinander.

Im weiteren Verlauf ist es auch Aufgabe von MISEREOR nachzuvollziehen, dass aus diesem Lernen konkrete Verbesserungen in der Projektarbeit erwachsen. Dies erfolgt im Rahmen des Follow-up-Prozesses, in dem im Dialog mit der Partnerorganisation Umsetzungsmaßnahmen vereinbart und nachgehalten werden.

Dieses Umsetzungsmonitoring wird bei Bedarf durch ein Formblatt unterstützt. In jedem Fall sind die zuständigen KollegInnen für den Partnerdialog angehalten, den Follow-up-Prozess nach einer Evaluierung ausreichend zu dokumentieren.

4.2 Lernen bei MISEREOR

Lernen zum Einzelprojekt: Das Lernen zum Einzelprojekt findet bei MISEREOR zunächst durch den Evaluierungsbericht und durch das Auswertungsgespräch statt. An diesem sind neben der von MISEREOR unter Vertrag genommenen GutachterIn mindestens die regional und/oder fachlich für das Projekt Zuständigen der Kontinentalabteilung sowie eine KollegIn des Arbeitsbereichs EQM beteiligt. Hier werden die Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen im Detail besprochen und Rückmeldungen von der GutachterIn auch über den Evaluierungsbericht hinaus gegeben.

Übergreifendes Lernen aus Einzelevaluierungen: Hierzu nutzt MISEREOR zwei Instrumente. Der Jahresevaluierungsbericht enthält neben den Kurzzusammenfassungen der einzelnen Evaluierungen eines Jahres einen Gesamtüberblick, den immer eine unabhängige GutachterIn erstellt. Dort werden erzielte Wirkungen und Lernerfahrungen aus den Einzelübersichten zusammengefasst. Oft ergibt dies in Bezug auf einzelne Aspekte einen erkennbaren Trend, mit dem sich im Anschluss die Leitungsrunde der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR befasst und ggf. Konsequenzen daraus zieht. Darüber hinaus hält die KollegIn des Arbeitsbereichs EQM nach einer Evaluierung inhaltliche Erkenntnisse fest, die über das Einzelprojekt hinaus von Belang sind. Sie werden in der Evaluierungsdatenbank gespeichert.

Methodisches Lernen: Ebenso werden von der zuständigen KollegIn des Arbeitsbereichs EQM methodische Lernerfahrungen festgehalten und in einem Rundlaufverfahren innerhalb des Arbeitsbereichs EQM allen anderen zugänglich gemacht. Auch diese Erkenntnisse sind in der Datenbank gespeichert, zusammen mit einer Beurteilung des Evaluierungsprozesses.

Für das methodische Lernen hat sich darüber hinaus bewährt, zu bestimmten Fragestellungen bei Bedarf einen Lernaustausch mit von MISEREOR eingesetzten EvaluiererInnen zu organisieren¹⁶.

Lernen aus Querschnittsevaluierungen: Die Ergebnisse von Querschnittsevaluierungen sowie von Evaluierungen von Instrumenten und Verfahren von MISEREOR werden in der Regel vielen Beteiligten im Haus vorgestellt, und es werden gemeinsam die Konsequenzen daraus diskutiert. Häufig werden diese Prozesse vom Arbeitsbereich EQM organisiert und moderiert; oft werden die EvaluiererInnen dazu eingeladen.

Bei thematischen Querschnittsevaluierungen sind Lernschleifen mit den beteiligten Partnerorganisationen ein wichtiges Element, um die Wirksamkeit der Arbeit vor Ort zu erhöhen. Dies beginnt in der Regel mit einem gemeinsamen Workshop zu den Evaluierungsergebnissen. Nicht selten schließt sich – wie auch gelegentlich bei Einzelevaluierungen – ein Beratungsprozess zur Unterstützung der Umsetzung der Empfehlungen an.

4.3 Lernen für Externe

In der Diskussion um Evaluierung wird immer wieder gefordert, Evaluierungsberichte zu veröffentlichen, um auch Externen ein Lernen daraus zu ermöglichen. MISEREOR ist es mit Blick auf konkrete Qualitätsverbesserungen in einzelnen Projekten vor allem wichtig, ein möglichst umfassendes und offenes Lernen für die betroffene Organisation zu ermöglichen. Dazu brauchen Organisationen – neben selbstverständlichem Datenschutz – einen geschützten Raum, d. h. sie müssen wissen, dass die Ergebnisse des Prozesses nicht eins zu eins an die Öffentlichkeit gelangen. Deshalb veröffentlicht MISEREOR die Evaluierungsberichte von Einzelprojektevaluierungen nicht regulär. Stattdessen werden anonymisierte Kurzdarstellungen der Evaluierungen mit Hinweisen zum Follow-up durch MISEREOR im Jahresevaluierungsbericht von MISEREOR veröffentlicht.

Darüber hinaus fragt MISEREOR nach jeder Evaluierung die evaluierte Partnerorganisation an, ob sie mit einer Weitergabe des Berichts an Externe auf Anfrage einverstanden ist. Wenn MISEREOR dazu eine positive Antwort erhält, wird der Evaluierungsbericht über die MISEREOR-Bibliothek MIDOC auch Externen zugänglich gemacht.

Bei Querschnittsevaluierungen ist das Interesse von Externen voraussichtlich größer als bei Einzelprojekten. Bei diesen Evaluierungen wird zukünftig eine anonymisierte Version für ein breiteres Publikum zugänglich sein.

13.06.10, Arbeitsbereich EQM

¹⁶ In den letzten Jahren wurden Workshops mit GutachterInnen zu Herangehensweisen bei Querschnittsevaluierungen, zur Bewertung von Erfolg in der EZ und zur Evaluierungsmethodik durchgeführt.

Abkürzungsverzeichnis und Begriffsklärung

BAZ	BeraterInnen auf Zeit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee der OECD
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e.V.
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EQM	Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement bei MISEREOR
Ex-post-Evaluierung	Evaluierung eines Entwicklungsvorhabens nach seinem Abschluss
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
Inception Report	Vorab-Bericht zu Konzeption und Methodik der Evaluierung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

Anhänge

Anhang 1: Qualitätskriterien für eine angemessene Evaluierungsmethodik

Anhang 2: Mustergliederung für Evaluierungen

Des Weiteren verweisen wir auf die folgenden elektronisch verfügbaren Dokumente:

a) Für die MitarbeiterInnen im Intranet unter EQM:

Ablauforganisation für (Einzel-) Evaluierungen und Beratungen

„Loses Blatt“: Verpflichtende Projektevaluierungen

Handreichung für Misereor-Partnerorganisationen zur Durchführung von lokal beauftragten externen Evaluierungen

b) Für externe LeserInnen auf unserer Website

Positionspapier „Das Wirkungsverständnis von MISEREOR“

Glossar zum Bereich „Wirkungen“

Handreichung für Misereor-Partnerorganisationen zur Durchführung von lokal beauftragten externen Evaluierungen (*auf den fremdsprachigen Seiten*)

Anhang 1

Qualitätskriterien für eine angemessene Evaluierungsmethodik Hinweise für GutachterInnen

A. Partizipation

Mindeststandards:

- Bei der Konkretisierung des methodischen Vorgehens wird die Partnerorganisation einbezogen (in der Regel im Rahmen eines Auftakt-Workshops). Das Gutachterteam stellt dabei sicher, dass die Auswahl der zu evaluierenden Projektbereiche (Regionen, Gruppen etc.) und wichtiger Schlüsselinformanten unparteiisch erfolgt.
- Von der Partnerorganisation erhobene (Monitoring-)Daten werden, wann immer sinnvoll, genutzt und bei Bedarf kommentiert.
- Die (vorläufigen) Evaluierungsergebnisse werden der Partnerorganisation am Ende des Aufenthalts vor Ort vorgestellt und mit ihr diskutiert.
- Deutlich abweichende Einschätzungen der Partnerorganisation werden im Bericht dokumentiert.
- Die Perspektive der Zielgruppen soll durch Interviews und/oder partizipative Erhebungsmethoden intensiv in die Evaluierung mit einfließen. Die Heterogenität der Zielgruppen ist dabei zu berücksichtigen (Ethnien, Geschlecht, Alter, soziale Schichten etc.).
- Die Anwesenheit von Projektpersonal bei Interviews mit den Zielgruppen kann Vertrauen bei den Zielgruppen schaffen und wichtige Lerneffekte bei den teilnehmenden ProjektmitarbeiterInnen auslösen. Sie kann aber auch dazu führen, dass die Interviewpartner (vermeintlich) erwünschte Antworten geben oder bzgl. kritischer Aspekte gehemmt sind. Hier hat das Gutachterteam eine besondere Sorgfaltspflicht, nicht nur die Partizipation des Projektpersonals, sondern vor allem auch einen angemessenen Rahmen für die unbeeinflusste Partizipation der Zielgruppen sicherzustellen. Ein Teil der Gespräche sollte deshalb immer auch ohne das Projektpersonal geführt werden (außer bei begleiteten Selbstevaluierungen).

(Bei Sprachbarrieren ist zu prüfen, welche Rolle die lokale GutachterIn bei Zielgruppeninterviews spielen kann oder ob ggf. jemand für eine begrenzte Dolmetscherrolle rekrutiert werden müsste.)

Gute Praxis:

- Die Partnerorganisation wird, wann immer sinnvoll, im Evaluierungsverlauf in den Erkenntnisprozess einbezogen.

B. Genauigkeit und Glaubwürdigkeit

Mindeststandards:

- Eine Triangulation von Informationen und Beobachtungen findet statt, u. a. durch einen Methodenmix. Nicht gesicherte Aussagen werden im Bericht deutlich gemacht.
- Interviewpartner werden so gewählt, dass eine Vielfalt von Perspektiven erfasst wird.

- Stichproben werden so gewählt, dass ein Bias möglichst vermieden wird, z. B. durch ausreichend große Zufallsstichproben oder durch die bewusste Auswahl von stärkeren, durchschnittlichen und schwächeren Elementen einer Grundgesamtheit (in Bezug auf die Zielerreichung). Auswahlkriterien und -verfahren werden im Evaluierungsbericht offengelegt.
- Wann immer möglich, werden Aussagen quantifiziert (nicht „Die Frauen sagen ...“, sondern „In drei von fünf befragten Gruppen ...“ oder „60 % der Interviewpartner ...“).
- Die eingesetzten Methoden, Anzahl und Auswahlkriterien von Gesprächspartnern sowie Umfang und Auswahlverfahren von Stichproben werden in einem Methodenkapitel oder im Anhang nachvollziehbar beschrieben.

Gute Praxis:

- Es werden sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben.

C. Wirkungserfassung

Mindeststandards:

- Neben Zielerreichung/beabsichtigten Wirkungen wird auch nach unerwarteten Wirkungen (positiven und negativen) gefragt.
- Es wird überprüft (und im Bericht dokumentiert), ob sich beobachtete Veränderungen plausibel auf die Einwirkung des Projektes zurückführen lassen, indem das Kontrafaktische mitgedacht wird: Was wäre ohne das Projekt gewesen? (Welche Veränderungen lassen sich auf das Projekt zurückführen?)
Methoden dafür können z.B. sein: Einflussmatrix, Befragung von Schlüsselpersonen, Vergleichsgruppen/Befragung von Nicht-Teilnehmenden in ähnlicher Situation.

Gute Praxis:

- Wirkungshypothesen werden auf Basis der Dokumentenanalyse erstellt und vor Ort (z. B. im Auftaktworkshop) diskutiert.
- Wirkungen werden entsprechend der Heterogenität der Zielgruppen differenziert dargestellt.
- Um unerwartete Wirkungen festzustellen, werden auch Lebensbereiche der Zielgruppen in den Blick genommen, die nicht im direkten Fokus des Projekts sind (z. B. Veränderungen im Schulbesuch bei einem Wasserprojekt oder Einkommenseffekte bei einem Menschenrechtsprojekt). Solche zusätzlichen Beobachtungsfelder können sich einerseits aus gemeinsam entwickelten Wirkungsgefügen oder auch andererseits aus Querschnittsthemen der Organisation/von MISEREOR ergeben.
- Es wird geprüft, ob auch weitergehende, indirekte Wirkungen beobachtet werden können (z. B. in Bezug auf Nachahmung/Breitenwirkung).

Recommended Structure for the Terms of Reference of Evaluations

The Terms of Reference (ToRs) set out the evaluation objectives and are agreed between all parties involved in the task to be performed by the evaluation team. In order to ensure that an evaluation fulfils the expectations of all stakeholders, it is necessary that the ToRs are formulated as clearly and precisely as possible. The following information and explanations may be of help in this task.

*The Terms of Reference **should be formulated individually** for each evaluation in order to ensure that they are appropriate to the individual project setting and the evaluation objectives.*

1. Introduction

This section should describe the project/programme to be evaluated and outline the history of the evaluation (Who initiated the evaluation? Why was it initiated?). If relevant, some general background information on the region and sector can be included.

2. Objectives of the evaluation

This section should state as precisely as possible the proposed objectives of the evaluation. This is especially important for the evaluation team, as the evaluation objectives critically affect exactly what information is to be collected and the collection methods to be applied.

3. Key issues

We recommend that the key issues to be addressed in the evaluation are formulated as concrete questions that are expected to be answered by the evaluation.

When drawing up the list of questions, the DAC criteria¹⁷ for evaluations have to be taken into account: relevance, impact (*for MISEREOR "effects" or "outcomes and impacts"*), effectiveness, efficiency, and sustainability. The following table includes a description/explanation of each criterion complete with example questions. These key questions should be tailored to the requirements of the individual evaluation (i.e. they can be modified, formulated more precisely, or omitted).

¹⁷ See: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Relevance: The extent to which the project is suited to the priorities and policies of the target group, the organisation responsible for the project and the donor organisation. It is useful to consider the following questions:

- To what extent is the intervention important for the target group (for example, does it focus on an important problem/bottleneck)?
- To what extent are the initial objectives of the project still appropriate?
- Are the activities and outputs of the project consistent with the project goals and objectives (coherence of the planned chain of causality)?

Outcomes and impacts: The positive and negative changes produced by a project, directly or indirectly. This involves the main outcomes and impacts resulting from the project. The evaluation should be concerned with both intended and unintended outcomes and impacts.

It is useful to consider the following questions:

- What real difference has the project made to the beneficiaries in terms of social, economic, political, cultural, and ecological changes, taking into account the gender dimension?
- How many people have been affected?
- Which other factors contributed to the changes that were generated, and to what extent can the changes be attributed to the project activities (plausibility)?
- has the real chain of causality been consistent with the chain of causality established at the planning stage? If not, what were the differences?

Effectiveness: A measure of the extent to which a project achieves its objectives, i.e. a comparison of the intended outcome with the observed outcome (see 'Outcomes and impacts' above). It is useful to consider the following questions:

- To what extent were the objectives achieved or are likely to be achieved?
- What were the major factors influencing the achievement or non-achievement of the objectives?
- Were the initial objectives realistic?

Efficiency: Efficiency measures the qualitative and quantitative outputs in relation to the inputs. It is an economic term which signifies that the project uses the least costly resources possible in order to achieve the desired outcomes and impacts.

There is general agreement about the difficulty of making such comparisons. It is useful to consider the following questions:

- Were the effects achieved at reasonable costs?
- Was the project implemented in an economically justifiable way under the given circumstances? Are there benchmarks to support the answers?
- Were the objectives achieved on time?
- Have effective management and administration systems been in place and was there a suitable PME system?

Sustainability: is concerned with measuring whether the benefits of a project are likely to continue after funding has been withdrawn. Benefits need to be environmentally as well as economically, technically and socially sustainable. It is useful

to consider the following questions:

- To what extent are the benefits of the project likely to continue once donor funding has ceased?
- What were the major factors which influenced the achievement or non-achievement of sustainability of the (programme or) project?

If relevant to the context and the project, we recommend that questions on cross-sectoral issues to be answered by the evaluation should also be included, for example relating to gender, human rights, stakeholder participation, peace-building and civic conflict transformation, good governance, civil society involvement, HIV/Aids, health and the environment.

4. Methodology

It is important to bear in mind that a project not only affects a single homogeneous target group, but different groups with different interests and perspectives. Generally, a set of varied and adapted methods is adopted (usually applying a gender-sensitive approach) that focuses on quantitative and qualitative aspects in the following steps in the evaluation:

- Prior to the field visit: a review of the documents, preparation of interview guidelines, quantitative survey, ...
- During the field visit: start-up workshop, document review, participant observation, quantitative survey, in-depth interviews, semi-structured interviews, focus group discussions, contextual analysis, key informant interviews, debriefing workshop, ...

5. Organisation of the mission

This section includes details of:

- The expertise required, the members of the evaluation team and their roles
- The schedule: duration of preparatory activities, dates of the mission, deadline for the (draft) report, debriefing date etc.

6. Report

This section sets out the proposed structure of the report. The following outline, based on past experience, has proven useful for this purpose:

- A first part should describe the project and the project context as a basis for the analytical and evaluative sections that follow. Aspects to be considered:
 - Project context and framework conditions
 - Project goals and objectives
 - Project strategy/approach
 - Description of project activities. Was there a difference between the planned activities and those actually implemented? Were there any lobbying or networking activities?
 - Description of target groups. How many were reached through the activities?
 - Organisational structure; how does project administration work?
 - Description of the cooperation with MISEREOR

- The next section focuses on the findings related to the questions listed above under 'Key issues'. This is the main section for data presentation and analysis.
- The conclusions follow logically from the findings but are clearly distinguishable from these. The conclusions should provide answers to the main evaluation questions.
- The recommendations follow logically from the conclusions. They should be actor oriented (Who should do what?) and prioritised (What is most important?, What could be improved?).

The report documents the evaluation activities and results and serves as a reference for follow-on activities. It must therefore have a clear structure and be complete. The following questions should be addressed in the Terms of Reference:

- Who will write the report? Who will have overall responsibility?
- How long is the report expected to be?
- What should be included in the report (for example, an executive summary)?
- What are requirements with respect to the reporting format?

Arbeitsbereich EQM/Sprachendienst December 2009