



HANDREICHUNG

Evaluierung
in der partnerschaftlichen
Entwicklungszusammenarbeit
von MISEREOR

MISEREOR
IHR HILFSWERK

Impressum Handreichung

Verfasser: Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM), MISEREOR

Erscheinungsort: Aachen

Datum: Dezember 2010/2. Fassung September 2014/3. Fassung 2017

Hinweis zum Urheberrecht:

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

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis und Begriffsklärung	4
Einleitung.....	5
Kapitel 1: Wozu dienen Evaluierungen bei MISEREOR?.....	6
1.1 Evaluierung als Lerninstrument.....	6
1.2 Evaluierung als ein Instrument im System der Erfolgskontrolle und Rechenschaft	7
1.3 Die Evaluierungszwecke im Einzelnen	7
Kapitel 2: Evaluierungsakteure in der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR und 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.....	9
2.3 Die Qualitätssicherungsfunktion des Arbeitsbereichs EQM	10
Kapitel 3: Das Evaluierungssystem der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR.....	13
3.1 Einzelprojektevaluierungen	13
3.1.1 Gemeinsame Evaluierungen von Partnerorganisationen und MISEREOR	14
3.1.2 Externe, lokal beauftragte Evaluierungen.....	16
3.1.3 Gemeinsame Evaluierungen mehrerer Geldgeber	16
3.2 Übergreifende Evaluierungen.....	16
3.2.1 Übergreifende Evaluierungen nach Bedarf	16
3.2.2 Instrumentenevaluierungen	17
3.2.3 Förderbereichsevaluierungen	17
3.3 Evaluierung durch das BMZ bzw. das DEval	18
Kapitel 4: Lernen aus Evaluierungen	18
4.1 Lernen bei der Partnerorganisation	18
4.2 Lernen bei MISEREOR	18
4.3 Lernen für Externe	19
Anhang 1: Qualitätskriterien für eine angemessene Evaluierungsmethodik – Hinweise für Gutachter/-innen	22
Anhang 2: Mustergliederung für den Referenzrahmen von Evaluierungen.....	25
Anhang 3: Mindestanforderungen an Evaluierungsberichte für Projekte, die mit Mitteln von MISEREOR/KZE gefördert werden.....	30

Abkürzungsverzeichnis und Begriffsklärung

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee der OECD
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V.
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
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

Einleitung

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. Ein Evaluierungskonzept wurde 2006 zum ersten Mal erstellt; es hat seitdem mehrfach Anpassungen erfahren.

In dieser langen Evaluierungsgeschichte begleiten MISEREOR einige Grundsätze:

- 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 mit ihrem ganzen Mensch-Sein im Mittelpunkt. 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/-innen, 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.

Das vorliegende Konzept dient dazu,

- innerhalb von MISEREOR auf ein gemeinsames Verständnis der Rolle von Evaluierungen als Instrument der Projektbegleitung und Erfolgskontrolle zurückgreifen zu können und dieses auch unseren Partnerorganisationen im Süden zu kommunizieren;
- den Gutachterinnen und Gutachtern, die wir für Evaluierungen einsetzen, zu vermitteln, was wir von ihnen erwarten;
- unseren Geldgebern – den individuellen Spenderinnen und Spendern wie unseren institutionellen Geldgebern, besonders dem BMZ – offenzulegen, 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;

- 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. Sie geben Impulse zum Lernen und leisten einen Beitrag zur Rechenschaft.

1.1 Evaluierung als Lerninstrument

Evaluierungen werden bei MISEREOR schon lange zum Lernen und zur Qualitätsentwicklung in der Internationalen Zusammenarbeit eingesetzt. Sie dienen dazu, Verbesserungspotenziale in der Durchführung einzelner Projekte, in der strategischen Ausrichtung und in der konkreten Zusammenarbeit zwischen MISEREOR und seinen Partnerorganisationen aufzudecken.

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 gestaltet deshalb seine Evaluierungsarbeit so, dass der Nutzen für die Teilnehmenden (die Partnerorganisationen¹, 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 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.

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 sein Evaluierungssystem deshalb so aufgestellt, dass es – neben vielen weiteren Instrumenten – 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 unabhängige Gutachter/-innen durchgeführt.
- Die Evaluierungen, die die Partnerorganisationen beauftragen, werden als Teil des Evaluierungssystems von MISEREOR erfasst. Eine Handreichung für die Partnerorganisationen definiert Mindeststandards in der Durchführung. Eine regelmäßige Überprüfung der Qualität dieser Evaluierungen durch unabhängige Metaevaluierungen ist Teil des Systems.
- Evaluierungen stellen immer die Frage nach den Wirkungen der Projektarbeit.
- Regelmäßige „Förderbereichsevaluierungen“ überprüfen Strategien und Wirkungen eines gesamten Förderbereichs – in diese Evaluierungen werden Projekte auch nach dem Zufallsprinzip einbezogen, und es wird teilweise ex post evaluiert.
- Evaluierungsergebnisse werden seit 2005 im Jahresevaluierungsbericht von MISEREOR und auf unserer Webseite 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 Projekt für „Berater/-innen 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 Lernen² – zugeordnet werden. In der Regel verfolgt allerdings keine Evaluierung nur einen einzigen Zweck, sondern es spielen meist alle Zwecke in unterschiedlicher Gewichtung eine Rolle.

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

Diese externen, lokal beauftragten Evaluierungen werden seit 2010 systematisch von den Partnerorganisationen eingefordert, bei MISEREOR dokumentiert und in

² Stockmann, Reinhard (Hg.): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Waxmann, Münster (2007, s. S. 37)

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/-innen zur Evaluierung von MISEREOR-geförderten Projekten unabhängiger Partnerorganisationen (Einzelprojekte oder Querschnitte).

Diese Evaluierungen, die üblicherweise gemeinsam mit den Partnerorganisationen gestaltet werden, 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 und Gutachterinnen zur Evaluierung eigener Aktivitäten, seien es Dialog- und Verbindungsstellen im Süden oder Förderprojekte und -verfahren der Geschäftsstelle.

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 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 Projektarbeit³. 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 Kolleg(inn)en mit regionalen und fachlichen Schwerpunkten sowie Kolleg(inn)en 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 Gutachter/-innen für Evaluierungen und Beratungen unter Vertrag und

³ Derzeit fördert MISEREOR in Afrika, im Nahen Osten, in Asien und Ozeanien sowie Lateinamerika rund 3.000 Projekte von knapp 1.900 Partnerorganisationen in über 90 Ländern (Stand Juli 2017).

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 stehen 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: Die von MISEREOR geförderten Projekte werden von unabhängigen Partnerorganisationen durchgeführt. Dies sind Rechtsträger der katholischen Kirche vor Ort (Diözesen, Orden, Bischofskonferenzen etc.) oder Nicht-regierungsorganisationen. 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, 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 Einschätzungen für den Erfolg des Projekts 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, 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.⁴

Die externen Gutachter/-innen: MISEREOR zählt nur solche Evaluierungen zu seinem Evaluierungssystem, an denen unabhängige Gutachter/-innen beteiligt sind. In den meisten Fällen haben diese Gutachter/-innen einen unabhängigen Evaluierungsauftrag. In Einzelfällen handelt es sich um eine begleitete

⁴ Zu Mindeststandards in Bezug auf Partizipation, aber auch auf Genauigkeit und Unabhängigkeit s. auch Anhang 1.

Selbstevaluierung, in der die Partnerorganisation die Hauptrolle in der Datensammlung und -auswertung übernimmt (s. auch S. 15)⁵.

MISEREOR hat derzeit knapp 750 aktive Gutachter/-innen und Consultings in seiner Gutachterdatenbank erfasst, davon auch über 200 Personen mit Wohnsitz außerhalb Europas (Stand August 2017). Sie werden in der Datenbank nach ihrer Ausbildung, nach regionalen und sektoralen Erfahrungen, nach ihren Sprach- und Methodenkenntnissen verschlagwortet, sodass für jede Evaluierung passende Gutachter/-innen gefunden werden können. MISEREOR veröffentlicht jährlich die Evaluierungsplanung auf seiner Webseite und lädt Gutachter/-innen zu Interessensbekundungen ein. So werden jährlich bis zu 50 Personen neu aufgenommen.

Der Arbeitsbereich Evaluierung und Qualitätsmanagement (EQM) von MISEREOR: Der Arbeitsbereich EQM ist Teil der Hauptabteilung Internationale Zusammenarbeit (HIZ) 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 Evaluierer/-innen unter Vertrag genommen;
- Evaluierungsprozesse insgesamt gesteuert und koordiniert;
- 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 des Arbeitsbereichs EQM

Der Arbeitsbereich EQM bietet den anderen Beteiligten nicht nur organisatorische Unterstützung, sondern stellt insbesondere die Qualität des Evaluierungssystems sicher. Dies soll hier für die von MISEREOR selbst beauftragten Evaluierungen anhand zentraler Qualitätskriterien des DAC⁶ und der DeGEval⁷ 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.

⁵ 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.

⁶ Development Assistance Committee – der Entwicklungshilfeausschuss der OECD

⁷ Gesellschaft für Evaluation e. V.

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 Gutachter/-innen beauftragt werden. Dazu dient u. a. die vom Arbeitsbereich EQM geführte Gutachterdatenbank. Personen, die bereits beratend für ein Projekt tätig 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 vom Arbeitsbereich EQM erstellte Handreichung, wie die Unabhängigkeit der Gutachter/-innen 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 Gutachter/-innen 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 einer Evaluierung berücksichtigt werden.
- Der Arbeitsbereich EQM bespricht das methodische Vorgehen mit den Gutachter(inne)n und überprüft die Qualität des Evaluierungsberichts. Eine Handreichung weist Gutachter/-innen auf Mindeststandards in Bezug auf Methodik und Bericht hin.⁸
- Der Arbeitsbereich EQM sichert die Transparenz über Evaluierungsprozesse und -ergebnisse durch eine systematische Dokumentation sowie durch die Veröffentlichung seines Evaluierungskonzepts, seiner Evaluierungsplanung und des Jahresevaluierungsberichts.
- Der Arbeitsbereich EQM beauftragt regelmäßig Metaevaluierungen zur Überprüfung der Evaluierungsqualität und informiert über die Ergebnisse.

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.

⁸ s. Anhang 1

- Evaluierungsberichte werden immer in der Verkehrssprache des Partners verfasst, sodass die Projektverantwortlichen des evaluierten Projekts den Bericht uneingeschränkt nutzen können. 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 dient einerseits die gemeinsame Erarbeitung des Referenzrahmens mit der Partnerorganisation. Andererseits werden die Projektbeteiligten bei obligatorischen Einstiegs- und Auswertungsworkshops zu Beginn und Ende der Feldphase einer Evaluierung involviert.
- Evaluierungen finden in der Regel während der Projektdurchführung statt, sodass 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 Gutachter/-innen 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.

Die Instrumente zur Qualitätssicherung der Evaluierungen, die die Partner beauftragen, umfassen eine verpflichtende Handreichung, die o.g. Metaevaluierungen sowie in einzelnen Regionen Qualifizierungsangebote für Partnerorganisationen und lokale Gutachterinnen und Gutachter.

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 Interne Dienste 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 von MISEREOR

	Einzelevaluierungen	Übergreifende Evaluierungen
Durch MISEREOR/den Arbeitsbereich EQM beauftragt	Einzelprojektevaluierungen über den Arbeitsbereich EQM (inkl. begleitete Selbstevaluierungen); Bündelevaluierungen ⁹	Querschnittsevaluierungen Instrumentenevaluierungen Förderbereichsevaluierungen
Durch andere beauftragt	Externe, lokal beauftragte Evaluierungen (inkl. begleitete Selbstevaluierungen) Evaluierungen von kofinanzierten Projekten, beauftragt durch andere Geldgeber	Einbeziehung von MISEREOR (-Projekten) in thematische, regionale oder Instrumentenevaluierungen des BMZ bzw. des DEval

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

Einzelprojekte werden bei MISEREOR nach festen Regeln evaluiert – und zusätzlich in Situationen, in denen ein besonderer Informationsbedarf gesehen wird. Für Projekte, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, sowie für Projekte aus Spendenmitteln bei einer Bewilligungssumme von mehr als € 100.000,- gilt, dass eine Evaluierung während der Projektlaufzeit vorzusehen ist, 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;

⁹ 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.

- es werden mehr als 1 Mio € 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.

Darüber hinaus gibt es im Rahmen der Projektbegleitung 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.

3.1.1 Gemeinsame Evaluierungen von Partnerorganisationen und MISEREOR

Der Anstoß zu einer gemeinsamen Evaluierung kommt meistens von MISEREOR, immer häufiger aber auch von den Partnerorganisationen, die eine gemeinsame Auswertung des bisher Geleisteten wünschen. Die anstehenden verpflichtenden Evaluierungen werden häufig zum Anlass genommen für ein solches gemeinsames Vorgehen. Der Bedarf an diesen Evaluierungen wird von den Kontinentalabteilungen an den Arbeitsbereich EQM gemeldet.

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. Ein(e) Gutachter/-in – meist mit Wohnsitz in Deutschland oder Europa – wird vom Arbeitsbereich EQM beauftragt und unter Vertrag genommen; eine zweite/ein zweiter, 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 dem/der von MISEREOR beauftragten Gutachter/-in. Ein Inception Report¹⁰ wird für diese Evaluierungen nur erwartet, wenn eine besonders anspruchsvolle Methodik, z. B. im Bereich Wirkungserfassung, geplant ist.

¹⁰ Vorab-Bericht zu Konzeption und Methodik der Evaluierung

Eine gemeinsame Evaluierung beginnt in der Regel mit Vorgesprächen und dem Aktenstudium des/der von MISEREOR beauftragten Gutachters/Gutachterin in der Geschäftsstelle. Parallel beschäftigt sich im Einzelfall der/die lokale Gutachter/-in schon mit dem Aktenstudium bei der Partnerorganisation. Die gemeinsame – in der Regel zwei- bis dreiwöchige – 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-Mitarbeitende teilnehmen – werden der Partnerorganisation die Ergebnisse und Empfehlungen 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 dem/der durch MISEREOR beauftragten Gutachter/-in erstellt. Der/Die lokale Gutachter/-in 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 dem/der aus Europa kommenden Gutachter/-in statt, das der Klärung offener Fragen, der Berichtsabnahme und ersten Überlegungen zum Follow-up dient. Daran sind neben dem/der Gutachter/-in Regional- und ggf. Fachreferent(inn)en aus den Kontinentalabteilungen sowie die verantwortliche Person im Arbeitsbereich EQM beteiligt.

Im Anschluss erfasst und bewertet der Arbeitsbereich EQM den Bericht und hält ggf. Lernerfahrungen in der elektronischen Projektverwaltung fest. Die verantwortlichen Kolleg(inn)en 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 Evaluierungsprozess 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 Gutachter/-innen 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 Potenziale zur Qualitätsverbesserung besonders wertvoll. Schwächen in der Projektdurchführung werden von den Mitarbeiter(inne)n selbst häufig schonungsloser aufgedeckt als durch eine externe Evaluierung. Wenn diese Selbstevaluierungen einen unabhängigen Berichtsteil des externen Gutachters/der externen Gutachterin enthalten, werden sie als Teil des MISEREOR-Evaluierungssystems anerkannt.

3.1.2 Externe, lokal beauftragte Evaluierungen

Wenn die o. g. Kriterien für ein Projekt gelten und damit eine verpflichtende Evaluierung erforderlich ist, kann diese auch lokal beauftragt werden. In diesem Fall wird die Partnerorganisation über den Projektvertrag verpflichtet, während der Projektlaufzeit eine externe Evaluierung durchzuführen und sich dabei an der „Handreichung für MISEREOR-Partnerorganisationen zur Durchführung von lokal beauftragten externen Evaluierungen“ zu orientieren (<http://www.misereor.org/en/cooperation-and-service/evaluation.html>). Darin ist z. B. niedergelegt, wie die Unabhängigkeit der Evaluierenden 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 Projektverwaltung erfasst. Die Ergebnisse dieser Evaluierungen fließen in die reguläre Begleitung des Projekts ein.

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

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 liegt¹¹. 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.

¹¹ Oder es gibt einen von MISEREOR festgelegten allgemeinen Teil im Referenzrahmen sowie einen mit den einzelnen Partnerorganisationen abgestimmten individuellen Teil.

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 Gutachter/-innen 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 Standard. Im Anschluss an Querschnittsevaluierungen finden in der Regel Prozesse der Aneignung der Evaluierungsergebnisse bei MISEREOR statt, die bei Bedarf vom Arbeitsbereich EQM organisiert werden.

3.2.2 Instrumentenevaluierungen

Die Überprüfung von Förderinstrumenten¹², die MISEREOR einsetzt, geschieht teils nach Bedarf und teils, weil auch für sie die unter 3.1. genannten Kriterien gelten. Der Arbeitsbereich EQM stimmt den Referenzrahmen mit den Beteiligten ab, nimmt die Gutachter/-innen 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, wird durch Metaevaluierungen in regelmäßigen Abständen die Qualität dieser externen, lokal beauftragten Evaluierungen wie auch der MISEREOR-Evaluierungen überprüft.

3.2.3 Förderbereichsevaluierungen

Eine Besonderheit unter den übergreifenden Evaluierungen sind die Förderbereichsevaluierungen, die zwischen dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und den kirchlichen Zentralstellen für Entwicklungshilfe¹³ 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 – zumindest teilweise – als ex-post-Evaluierungen konzipiert werden. Auch hier ist ein Inception Report Standard.

¹² Wie z. B. das „Berater auf Zeit“-Projekt oder die Dialog- und Verbindungsstellen in einzelnen Entwicklungsländern

¹³ Die Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. bei Brot für die Welt/Evangelischer Entwicklungsdienst und die bei MISEREOR angesiedelte Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE).

Hier wird in einer Deskphase eine Grundgesamtheit geprüft, die mehrere hundert Projekte umfassen kann. Vorliegende Evaluierungen wie interne Bewertungen der Projekte werden dabei einbezogen. In einer Feldphase in einzelnen Ländern werden die Ergebnisse der Deskphase trianguliert und vertiefende Fragestellungen untersucht. Ein Synthesebericht stellt die übergreifenden Ergebnisse und Schlussfolgerungen für den Förderbereich zusammen.

3.3 Evaluierung durch das BMZ bzw. das DEval

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 Entwicklungszusammenarbeit¹⁴, einzubeziehen. Dies gilt gleichermaßen für das DEval (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit). In all diesen Fällen koordiniert der Arbeitsbereich EQM die von MISEREOR erwarteten Beiträge.

Kapitel 4: Lernen aus Evaluierungen

4.1 Lernen bei der Partnerorganisation

Die Partnerorganisation, deren Projekt evaluiert wird, 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 Gutachter/-innen 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 Kolleg(inn)en 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 dem/der von MISEREOR unter Vertrag genommenen Gutachter/-in mindestens die regional und/oder fachlich für das Projekt Zuständigen der Kontinentalabteilung sowie eine Person des Arbeitsbereichs EQM beteiligt. Hier

¹⁴ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009

werden die Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen im Detail besprochen und Rückmeldungen von dem/der Gutachter/-in auch über den Evaluierungsbericht hinaus gegeben.

Übergreifendes Lernen aus Einzelevaluierungen: Einmal jährlich meldet der Arbeitsbereich EQM übergreifende Erkenntnisse aus den Einzelevaluierungen an die Leitungsebene der Internationalen Zusammenarbeit von MISEREOR zurück, in der Regel auf der Basis des für den Jahresevaluierungsbericht erstellten Gesamtüberblicks.

Gelegentlich werden Deskstudien oder Evaluationssynthesen zu einzelnen Themen oder Fragestellungen in Auftrag gegeben und deren Ergebnisse an die Leitungsebene zurückgefüttert. Aus der Befassung mit diesen Themen ergeben sich bei Bedarf Anpassungen in der Projektbegleitung und der Förderpolitik.

Methodisches Lernen findet vor allem im Arbeitsbereich EQM statt: Lernerfahrungen aus einzelnen Evaluierungen werden dort regelmäßig ausgetauscht. Für das methodische Lernen hat sich darüber hinaus bewährt, zu bestimmten Fragestellungen bei Bedarf einen Lernaustausch mit von MISEREOR eingesetzten Evaluierer(inne)n zu organisieren¹⁵.

Lernen aus Querschnitts-, insbesondere Förderbereichsevaluierungen: 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. Förderbereichsevaluierungen führen häufig zu einer (Weiter-)Entwicklung von Orientierungsrahmen im jeweiligen Themenbereich. Diese Prozesse werden meist vom Arbeitsbereich EQM organisiert und moderiert; oft werden die Evaluierer/-innen 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 schließen sich – wie auch gelegentlich bei Einzelevaluierungen – Beratungsprozesse 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

¹⁵ In den letzten Jahren wurden Workshops mit Gutachter(inne)n zu Herangehensweisen bei Querschnittsevaluierungen, zur Bewertung von Erfolg in der EZ, zur Evaluierungsmethodik und zur Zielgruppendifferenzierung durchgeführt.

Einzelprojektevaluierungen nicht regulär. Stattdessen werden anonymisierte Kurzdarstellungen der Evaluierungen mit Hinweisen zum Follow-up durch MISEREOR jährlich auf der MISEREOR-Website 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 eine anonymisierte Version für ein breiteres Publikum im Internet zugänglich gemacht.

Anhänge

- Anhang 1: Qualitätskriterien für eine angemessene Evaluierungsmethodik
– Hinweise für Gutachter/-innen
- Anhang 2: Mustergliederung für den Referenzrahmen von Evaluierungen
- Anhang 3: Mindestanforderungen an Evaluierungsberichte für Projekte, die mit Mitteln von MISEREOR/KZE gefördert werden

Des Weiteren verweisen wir auf die folgenden auf unserer Website unter

<https://www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung/>

verfügbaren Dokumente:

- Jahresevaluierungsbericht
- Positionspapier: „Das Wirkungsverständnis von MISEREOR“
- Syntheseberichte Förderbereichsevaluierungen

Fremdsprachliche Berichte von Querschnittsevaluierungen sowie die Handreichung für MISEREOR-Partnerorganisationen zur Durchführung von externen, lokal beauftragten Evaluierungen finden sich auf den fremdsprachigen Seiten *<https://www.misereor.org/>*

Anhang 1

Qualitätskriterien für eine angemessene Evaluierungsmethodik – Hinweise für Gutachter/-innen

A. Partizipation und Unabhängigkeit

Vorab: Unter Partizipation kann die Beteiligung der evaluierten Organisation verstanden werden oder auch die Beteiligung der Zielgruppen des Projekts. Hierbei ist Beteiligung mehr als die bloße Befragung zur Lieferung von Informationen. MISEREOR empfiehlt, Evaluierungen partizipativ zu gestalten, denn zum einen können beide Akteure wesentlich zu guten Daten und zu passender Interpretation beitragen, zum anderen führt Beteiligung in beiden Fällen eher zu Veränderungsimpulsen und im Idealfall auch zu einer Stärkung eigener Evaluierungskompetenz. Die Unabhängigkeit des Gutachterteams sollte sich also weniger in einer maximalen Distanz zu den Projektbeteiligten zeigen als in der eigenständigen Gestaltung der Informationssammlung und in der unabhängigen Analyse und Bewertung.

- 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. Es sollen bspw. nicht nur die Gruppen besucht werden, mit denen die Zusammenarbeit am besten funktioniert.
- Von der Partnerorganisation erhobene (Monitoring-)Daten werden, wann immer sinnvoll, genutzt und bei Bedarf kommentiert.
- Die Partnerorganisation wird, wann immer sinnvoll, im Evaluierungsverlauf in den Erkenntnisprozess einbezogen, d. h. dass das Gutachterteam Beobachtungen mitteilt, Interpretationen und Bewertungsmaßstäbe darlegt und diskutiert.
- 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 Projektmitarbeiter(inne)n 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, ob ggf. jemand für eine begrenzte Dolmetscherrolle rekrutiert werden müsste.

B. Genauigkeit und Glaubwürdigkeit

- Informationen und Beobachtungen werden durch Triangulation validiert. Dies erfolgt durch das Einholen verschiedener Perspektiven und die Verwendung verschiedener Methoden. Nicht gesicherte Aussagen werden im Bericht deutlich gemacht.
- Interviewpartner werden so gewählt, dass eine Vielfalt von Perspektiven erfasst wird; auch projektexterne Perspektiven werden einbezogen.
- 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. Auswahlkriterien und -verfahren werden im Evaluierungsbericht offengelegt.
- Es werden sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben.
- Wann immer möglich, werden Aussagen quantifiziert (also nicht „Die Frauen sagen...“, sondern „In drei von fünf befragten Gruppen...“ oder „60% der Interviewpartner/-innen...“).
- Die eingesetzten Methoden, Anzahl und Auswahlkriterien von Gesprächspartner(inne)n sowie Umfang und Auswahlverfahren von Stichproben werden in einem Methodenkapitel oder im Anhang nachvollziehbar beschrieben. Die Grenzen der Aussagekraft werden benannt.

C. Wirkungserfassung

- Wirkungshypothesen, ein Wirkungsgefüge oder eine Theory of Change werden, soweit nicht ohnehin vorhanden, auf Basis der Dokumentenanalyse erstellt und vor Ort (z. B. im Auftaktworkshop) diskutiert.
- Um alle wichtigen Wirkungen des Projekts zu erfassen, ist es sinnvoll, methodisch zunächst eine breite, offene Wirkungserfassung durchzuführen und erst im Anschluss den Rückbezug zum erarbeiteten Wirkungsgefüge herzustellen sowie die Effektivität des Projekts auf der Basis der Ziele und ihrer Indikatoren zu analysieren.
- Wirkungen werden entsprechend der Heterogenität der Zielgruppen differenziert dargestellt.
- Es wird überprüft (und im Bericht dokumentiert), ob sich beobachtete Veränderungen plausibel auf die Einwirkung des Projekts 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, Befragung von Nichtteilnehmenden in ähnlicher Situation/ Vergleichsgruppen.

- Neben Zielerreichung/beabsichtigten Wirkungen wird auch nach unerwarteten Wirkungen (positiven und negativen) gefragt. Dafür werden auch Lebensbereiche der Zielgruppen in den Blick genommen, die nicht im direkten Fokus des Projekts sind. 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).

Anhang 2



Mustergliederung für den Referenzrahmen von Evaluierungen

Der Referenzrahmen bildet die inhaltliche Vorgabe für das Gutachterteam. Er legt die Ziele und Fragestellungen einer Evaluierung fest und wird gemeinsam mit allen, die an der durch das Gutachterteam durchzuführenden Aufgabe beteiligt sind, vereinbart. Um sicherzustellen, dass eine Evaluierung die Erwartungen aller Beteiligten erfüllt, muss der Referenzrahmen so klar und präzise wie möglich formuliert werden. Die folgenden Informationen und Erklärungen sollen dabei helfen.

*Der Referenzrahmen soll **für jede Evaluierung individuell formuliert** werden, um zu gewährleisten, dass er für die jeweilige Projektsituation und Evaluierungsziele geeignet ist.*

1. Einleitung und Hintergrund

Dieser Abschnitt soll kurz das zu evaluierende Projekt beschreiben und erläutern, wie es zu der Evaluierung gekommen ist.

- Seit wann wird das Projekt von MISEREOR gefördert? Wann wurde es zuletzt evaluiert?
- Welches sind die Schwerpunktbereiche des Projekts? Wer sind die Zielgruppen? Welche Strategie verfolgt das Projekt, um Veränderungen zu erreichen?
- Wer hat die Evaluierung initiiert?
- Warum wurde sie initiiert?
- Welchen Zeitraum soll die Evaluierung betrachten (z. B. das laufende Projekt oder auch ein oder mehrere Vorprojekte)?
- Was ist der Betrachtungsgegenstand? (Soll nur das durch MISEREOR geförderte Projekt betrachtet werden? Oder ist ein erweiterter Blick auch auf andere Aspekte der Arbeit der Organisation sinnvoll und erwünscht?)

Bei Bedarf:

- Allgemeine Hintergrundinformationen über die Region und den Sektor.

2. Ziele der Evaluierung

MISEREOR verfolgt in Bezug auf Evaluierungen einen lernorientierten Ansatz. D. h., dass die Evaluierung Anregungen zum Lernen und für Verbesserungen geben soll. Natürlich sind externe Evaluierungen aber auch ein Instrument, um Rechenschaft abzulegen. Um die an die Evaluierung gestellten Erwartungen zu klären, soll dieser Abschnitt so genau wie möglich die gewünschten Ziele der Evaluierung beschreiben. Dies ist für das Evaluierungsteam besonders wichtig, da die Evaluierungsziele entscheidenden Einfluss darauf haben, welche Informationen genau gesammelt und welche Methoden zur Datensammlung verwendet werden.

- Wozu genau soll die Evaluierung dienen (z. B. anstehende Strategieentwicklung, Planung der nächsten Projektphase, Feedback zu einem innovativen Ansatz, ...)?

3. Fragen, die durch die Evaluierung beantwortet werden sollen

Wir empfehlen, dass die in der Evaluierung zu behandelnden Schlüsselthemen als konkrete Fragen formuliert werden, die durch die Evaluierung beantwortet werden sollen.

Bei der Erstellung dieser Fragen sollen die DAC-Kriterien¹⁶ für Evaluierungen berücksichtigt werden: Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit. Die unten stehende Tabelle enthält zu jedem Kriterium eine Beschreibung/Erklärung sowie Beispielfragen. Diese Schlüsselfragen sollen auf den Bedarf der jeweiligen Evaluierung zugeschnitten werden (d. h. sie können abgewandelt, genauer formuliert, ergänzt oder weggelassen werden). Die Reihenfolge der DAC-Kriterien kann bei Bedarf angepasst werden.

Zum Vorgehen empfehlen wir, zunächst offen mit den Mitarbeitenden, Zielgruppen u. a. zu überlegen, welche Fragen die Evaluierung beantworten soll. Im zweiten Schritt sollten dann die wichtigsten Fragen ausgewählt und den DAC-Kriterien unten soweit wie möglich zugeordnet werden. Wenn die Beispielfragen unten auch aufgenommen werden, ist es wichtig, diese für die Evaluierung inhaltlich anzupassen. Insgesamt soll im Referenzrahmen deutlich werden, auf welchen Fragen der Schwerpunkt der Evaluierung liegen soll.

Eventuell passen einige Fragen, die wichtig sind, nicht genau unter ein DAC-Kriterium. In diesem Fall können Extra-Überschriften neben den fünf DAC-Kriterien aufgenommen werden (z. B. zur Organisationsstruktur oder anderen Themen).

- Welche Fragen soll die Evaluierung beantworten?
- Welche Fragen sind in Bezug auf die einzelnen DAC-Kriterien wichtig?

Relevanz: Das Ausmaß, in dem das Projekt den Prioritäten und Strategien der Zielgruppen, der für das Projekt verantwortlichen Organisation und der Geberorganisation sowie den Rahmenbedingungen entspricht.

Unter Relevanz können z. B. folgende Fragen behandelt werden:

- An welche direkten und indirekten Zielgruppen richtet sich das Projekt und warum wurden sie ausgewählt? Gehören sie zu besonders benachteiligten Bevölkerungsgruppen?
- Inwiefern sind die Maßnahmen für die Zielgruppen von Bedeutung (konzentrieren sie sich z. B. auf ein wichtiges Problem/einen Engpass)?
- Ist der Projektansatz geeignet, direkt oder indirekt zur Verbesserung der Lebenssituation besonders Benachteiligter beizutragen?
- Welche Rahmenbedingungen sind für das Projekt wichtig? Inwiefern werden sie berücksichtigt?
- Inwiefern sind die ursprünglichen Ziele des Projekts noch immer angemessen?
- Ist die Projektstrategie schlüssig, um die geplanten Projektziele zu erreichen?

¹⁶ Siehe: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Effektivität: Das Maß, in dem das Projekt seine Ziele (laut Projektvertrag) erreicht, d. h. der Vergleich von intendierten Wirkungen und tatsächlich beobachteten Wirkungen (siehe unten unter „Wirkungen“).

Unter Effektivität können z.B. folgende Fragen behandelt werden:

- In welchem Maße wurden die Ziele erreicht oder werden sie voraussichtlich erreicht? Welche Informationen liegen diesbezüglich zu den vereinbarten Indikatoren vor? Welche weiteren Hinweise gibt es mit Blick auf die Zielerreichung?
- Wurden so viele Personen erreicht wie geplant und wie viele waren das?
- Was waren die Hauptfaktoren, die das Erreichen oder Nichterreichen der Ziele beeinflusst haben?
- Welche Aktivitäten und Leistungen haben besonders zum Erreichen der Ziele beigetragen, welche weniger?
- Waren die zu Beginn gesetzten Ziele realistisch? Sind die Ziele als direkte Wirkungen formuliert?

Effizienz: Das Verhältnis der qualitativen und quantitativen Produkte und Leistungen des Projekts (Outputs) zu den benutzten Ressourcen (Inputs). Im Einzelfall ist es sinnvoll, die Wirkungen des Projekts ins Verhältnis zu den benutzten Ressourcen zu setzen.

Unter Effizienz können z.B. folgende Fragen behandelt werden:

- Welche Hinweise gibt es, dass das Projekt unter den gegebenen Umständen auf eine wirtschaftlich verantwortbare Art durchgeführt wurde? Hat das Projekt sparsam und kostenbewusst gehandelt?
- Auf welche Kennzahlen kann sich die Bewertung dabei stützen (z. B. Kosten pro Projektleistung: Kosten pro Trainingskurs oder pro Ausgebildetem oder Kosten pro Hektar umgestellter Landwirtschaft; Kosten pro Begünstigter; ...)? Gibt es für diese Kennzahlen Vergleichswerte (Benchmarks) aus anderen Projekten oder Institutionen?
- Wie stellt sich die Leistungsfähigkeit der Organisation dar? Mögliche Ansatzpunkte können z. B. in den Bereichen der Management- und Verwaltungssysteme, der Kommunikationsstrukturen, eines angemessenen PME-Systems und der regionalen und thematischen Ausbreitung bzw. Konzentration liegen.

Gegebenenfalls:

- Wie lässt sich das Verhältnis zwischen beobachteten Wirkungen und dem geleisteten Aufwand einschätzen?

Wirkungen (direkte und indirekte): Die positiven und negativen Veränderungen, die das Projekt direkt oder indirekt hervorgerufen hat. Die Evaluierung sollte sich sowohl mit intendierten als auch mit nicht intendierten Wirkungen befassen.

Unter Wirkungen können z.B. folgende Fragen behandelt werden:

- Was hat das Projekt bei den Begünstigten tatsächlich verändert? Dabei sollte der Blick auf soziale, ökonomische, politische, kulturelle und ökologische Veränderungen gerichtet werden und den Genderaspekt sowie andere relevante soziale Differenzierungen berücksichtigen.
- Welche anderen Faktoren haben zu den Veränderungen beigetragen und in welchem Maß können die Veränderungen den Maßnahmen des Projekts zugeschrieben werden (Plausibilität)?
- Stimmt die tatsächliche Wirkungslogik mit der angenommenen Wirkungslogik aus der Projektplanung überein? Falls nicht, wo gibt es Unterschiede?

Nachhaltigkeit: Der Nutzen eines Projekts, der voraussichtlich weiterbestehen bleibt, nachdem die Förderung eingestellt worden ist. Der Nutzen soll in sozialer und ökologischer, ggf. auch in ökonomischer und technischer Hinsicht nachhaltig sein.

Unter Nachhaltigkeit können z.B. folgende Fragen behandelt werden:

- In welchem Maße wird der Nutzen des Projekts wahrscheinlich weiterbestehen, wenn der Geldgeber die Finanzierung eingestellt hat?
- Welche wesentlichen Faktoren haben das Erreichen oder Nichterreichen der Nachhaltigkeit des Projekts beeinflusst?

Falls es Querschnittsthemen gibt, die für den Kontext und das Projekt relevant sind, empfehlen wir, dass Fragen dazu auch in die Evaluierung einbezogen werden. Dies sind beispielsweise Themen wie Genderaspekte, Menschenrechte, Bürgerbeteiligung, Friedens- und zivile Konfliktarbeit, gute Regierungsführung, zivilgesellschaftliche Partizipation, HIV/Aids, Gesundheit oder Umweltschutz.

4. Methodik

Es ist wichtig, dass die methodische Vorgehensweise für jede Evaluierung individuell erarbeitet wird. In der Regel ist es so, dass die beauftragende Organisation einige Vorüberlegungen anstellt, das Gutachterteam jedoch die genaue methodische Vorgehensweise ausarbeitet. Im Referenzrahmen sollte deshalb mindestens erwähnt werden:

- Was ist uns in Bezug auf die Methodik wichtig?
- Mit welchen Personen sollte auf jeden Fall gesprochen, welche Orte auf jeden Fall besucht werden?

Hier einige allgemeine Hinweise zum methodischen Vorgehen, die helfen können, genauer zu bestimmen, was im jeweiligen Fall wichtig ist:

Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass ein Projekt sich nicht nur auf eine einzelne homogene Zielgruppe auswirkt, sondern auf verschiedene Gruppen mit verschiedenen Interessen und Perspektiven (z. B. Frauen und Männer, Jugendliche und ältere Menschen, verschiedene ethnische Gruppen, Bauern und Viehhalter, Menschen mit viel oder wenig Landbesitz etc.). Die soziale Differenzierung der Gruppen, mit denen das Projekt arbeitet, sollte daher analysiert werden und die Perspektiven dieser Gruppen sind ausreichend einzubeziehen.

Im Allgemeinen wird ein Mix aus unterschiedlichen und angepassten Methoden angewandt (normalerweise mit einem gendersensiblen Ansatz), der sich auf quantitative und qualitative Aspekte in den folgenden Schritten der Evaluierung konzentriert:

- Vor dem Feldaufenthalt: Dokumentenstudium, Vorbereitung von Interview-Leitfäden, Auswertung vorhandener regionaler und fachlicher Analysen und Daten, Vorbereitung oder Durchführung eigener quantitativer Erhebungen, sofern dies sinnvoll ist,...
- Während des Feldaufenthalts: Auftaktworkshop, Durchsicht von Dokumenten, teilnehmende Beobachtung, quantitative Erhebungen, qualitative Interviews (offen, semi-strukturiert,...), Fokusgruppensitzungen, partizipative Methoden z. B. aus den PRA oder NGO IDEAS Instrumenten, Kontextanalysen, Interviews mit Schlüsselpersonen, Abschlussworkshop...
- Der Abschlussworkshop ist ein wichtiger Baustein für die Triangulation / Validierung der erhobenen Daten, die Überprüfung von Schlussfolgerungen und die Erarbeitung von praxisrelevanten Empfehlungen. Er soll möglichst schon auf guter Analyse der erhobenen Daten beruhen und zentrale Stakeholder des Projekts (inkl. Zielgruppen,

wenn möglich) einbeziehen. Der Abschlussworkshop sollte außerdem als Einstieg in die Reflexion der Ergebnisse und das Lernen aus der Evaluierung genutzt werden. Die Länge des Workshops sollte sich danach richten, wie stark die Beteiligten bereits in eine inhaltliche Diskussion einsteigen möchten.

5. Organisation des Einsatzes

Dieser Abschnitt beinhaltet Informationen:

- zu den Mitgliedern des Evaluierungsteams, ihrem erforderlichen Fachwissen und ihren Methodenkompetenzen sowie ihren Rollen
- Zur Begleitung der Evaluierung durch die evaluierte Organisation (Logistik, Personen, die Ansprechpartner für das Evaluierungsteam sind,...)
- zum zeitlichen Ablauf:
 - Dauer der vorbereitenden Aktivitäten,
 - Terminierung des Einsatzes (mit Auftaktworkshop),
 - Terminierung des Auswertungsworkshops am Projektort, um der evaluierten Organisation die Möglichkeit zu einem Feedback auf die vorläufigen Evaluierungsergebnisse des Gutachterteams zu geben,
 - Frist zur Einreichung des Berichts(entwurfs) und weiteres Vorgehen in der Berichtslegung und -abnahme (inkl. Zeitfenster des Debriefings bei MISEREOR).

6. Bericht

Für Evaluierungsberichte gibt es Vorgaben von MISEREOR. Einige davon sind verbindlich, andere können je nach Situation angepasst werden. Die Vorgaben finden sich im Dokument ‚Mindestanforderungen an Evaluierungsberichte für Projekte, die mit Mitteln von MISEREOR/KZE gefördert werden‘.

Im Referenzrahmen sollten vor allem folgende Fragen geklärt werden:

- Wer schreibt den Bericht? Wer ist gesamtverantwortlich?
- Wie lang soll der Bericht sein?
- Was soll der Bericht beinhalten?
- Welche Anforderungen soll das Format des Berichts erfüllen?

Anhang 3

Mindestanforderungen an Evaluierungsberichte für Projekte, die mit Mitteln von MISEREOR/KZE gefördert werden

Ein Evaluierungsbericht umfasst normalerweise zwischen 25 und 40 Seiten (ohne Anhänge) und soll immer folgende Bestandteile enthalten:

1. Titelseite mit folgenden Angaben:

- *Titel und Ort des zu evaluierenden Projekts*
- *Name des Projektträgers*
- *Projektnummer (unter der das Projekt bei MISEREOR geführt wird)*
- *bei EQM-Evaluierung auch die Evaluierungsnummer*
- *Namen aller Mitglieder des Evaluierungsteams, Name des/der Berichtsverantwortlichen*
- *Datum der Berichtserstellung (mit dem Zusatz Draft- bzw. Endversion)*

2. Abkürzungsverzeichnis

3. Inhaltsverzeichnis (klar strukturiert, mit Unterkapiteln und Seitenzahlen)

4. Zusammenfassung von ca. 2-3 Seiten mit folgenden Inhalten:

- *kurze Beschreibung des evaluierten Projekts*
- *Zweck und Ziele der Evaluierung*
- *wichtige Ergebnisse mit Bezug auf die Haupt-Evaluierungsfragen gemäß Referenzrahmen sowie eine Gesamteinschätzung der geleisteten Arbeit (Schlussfolgerungen)*
- *wichtige Empfehlungen*

5. Beschreibung des evaluierten Projekts und seines Kontexts, sowie von Anlass und Zielen der Evaluierung

- *Projektkontext und Rahmenbedingungen*
- *Zielgruppen des Projekts*
- *Ziele und Interventionslogik des Projekts: Was will das Projekt erreichen und wie soll dies erreicht werden?*
- *Struktur und Management der projektdurchführenden Organisation*
- *Art und Umfang der Zusammenarbeit mit MISEREOR (und - falls zutreffend und relevant - mit anderen Organisationen, z. B. im Falle einer Ko-Finanzierung)*
- *Anlass und Ziele der Evaluierung*

6. Methodenkapitel mit folgenden Inhalten:

- *Darstellung der angewandten Datenerhebungsmethoden*
- *Darstellung der Stichprobe: Wer, wie viele (getrennt nach Männern und Frauen und ggf. anderen Unterscheidungsmerkmalen wie Ethnien, Altersgruppen etc.), nach welchen Kriterien ausgewählt?*

Gute Praxis:

- * *In einem Methodenanhang Einblick geben in die praktische Vorgehensweise, z. B.: Wie wurden die Informationen gesammelt / die Daten erhoben und von wem? Wie wurden die Evaluierungsmethoden zusammengestellt und unter Umständen ausprobiert (Pretest) vor der Durchführung? Wie wurden die gesammelten Informationen ausgewertet (insbes. falls quantitative Methoden/Befragungen zum Einsatz kamen)*
- * *Wesentliche Hemmnisse/Einschränkungen der Evaluierung erwähnen (z.B. eingeschränkte Bereisbarkeit der Projektregion aufgrund der Sicherheitslage, Besuch einer begrenzten Zahl von Dörfern aufgrund eines eng begrenzten Zeitrahmens etc.)*
- * *Grenzen der Aussagekraft des methodischen Vorgehens erläutern: Als wie verlässlich und stichhaltig erwiesen sich die Methoden für diese Evaluierung?*
- * *Sich daraus ergebende Einschränkungen für die Interpretierbarkeit der Daten erklären*

7. Darstellung der Ergebnisse der Datensammlung und -auswertung

Beschreibungen möglichst immer auch quantifizieren und nach unterschiedlichen Gruppen (Männer/Frauen, unterschiedliche Ethnien, Altersgruppen, Armutsniveaus etc.) differenzieren; Beschreibung/Fakten und Bewertung trennen.

Gute Praxis:

- * *Ein mit den Partnern gemeinsam erstelltes Wirkungsgefüge präsentieren*
- * *Die aus dem Projektmonitoring ermittelten Daten, inklusive finanzielle Monitoring-Daten separat zusammenfassen*
- * *Verweise auf Daten(-quellen), Workshop-Dokumentationen etc. im Annex*
- * *Präsentation ausgewählter Ergebnisse in Diagrammen oder Tabellen, Verwendung von Karten, falls angemessen (z. B. zur Illustration regionaler Verteilungen und Unterschiede)*
- * *Einbauen von aussagekräftigen Beispielen oder Zitaten (O-Töne aus den Interviews)*

8. Bewertung der gesammelten Informationen

- *anhand der Evaluierungsfragen*
- *anhand der DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit*

Gute Praxis:

- * *Lernergebnisse in Bezug auf den übergreifenden Sektor bzw. die Strategie von Projekten in dem Sektor allgemein in einem Kapitel herausarbeiten*

9. Übergreifende Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Schlussfolgerungen sollen eine kompakte und prägnante Synthese sein, die auf der Beantwortung der Evaluierungsfragen aufbaut und einen Schritt weiter geht in der Beurteilung, keine Kurzversion der dargestellten Fakten.

Empfehlungen sollten sich auf das Wesentliche beschränken, um eine realistische Chance für das Follow-up zu geben (Lernende Evaluierung).

Gute Praxis:

- * *Schlussfolgerungen deutlich aus den Datenerhebungen ableiten*
- * *Empfehlungen priorisieren: Welche sind die wichtigsten?*
- * *Empfehlungen möglichst an spezifische Akteure richten: Wer sollte was tun?*
- * *Empfehlungen vorab im Auswertungsworkshop diskutieren und auf Umsetzbarkeit prüfen*

10. Anlagen, mindestens:

- *Referenzrahmen*
- *Zeitplan: Programm der Evaluierung (Tabelle mit Datum, Ortsangabe, getroffene/befragte Personen)*
- *Auflistung der befragten Personen¹⁷*
- *Verzeichnis der Dokumente, auf die im Bericht Bezug genommen wird*
- *Dokumentation des Einführungs- und des Abschlussworkshops*

Gute Praxis:

- * *Dokumentation der benutzten Erhebungsinstrumente (z. B. Fragebögen, Interviewleitfäden)*
- * *Fotos oder Abschriften von Flipcharts, Visualisierungen etc.*
- * *detaillierte Belege für die Argumentation im Hauptteil (z. B. detaillierte quantitative Datenübersichten)*

EQM 2017

¹⁷ Je nach Einzelfall und Länderkontext sind hier ggf. besondere Hinweise zu Vertraulichkeit und Datenschutz zu beachten.