

Evaluierungen in der GTZ, Konzept

Evaluierungen sind umfassende, systematische Überprüfungen von Entwicklungsmaßnahmen unter fachlichen und entwicklungspolitischen Gesichtspunkten. Sie verfolgen verschiedene **Ziele**: Sie überprüfen die Zielerreichung, Relevanz und Wirtschaftlichkeit, die Wirkungen im engeren und weiteren Umfeld der Maßnahme und ihre Nachhaltigkeit. Evaluierungen dienen der Rechenschaftslegung gegenüber Auftraggebern und Öffentlichkeit. Sie sind Teil des Qualitätsmanagements, indem sie wichtige Informationen für die Projekt- oder Programmsteuerung liefern, und unterstützen das individuelle und institutionelle Lernen.

Das **Evaluierungssystem** der GTZ umfasst Instrumente der Selbstevaluierung, unabhängiger sowie externer Evaluierungen. Die verschiedenen Evaluierungsinstrumente können kombiniert eingesetzt werden. Sie decken unterschiedliche Zielsetzungen ab - auch zu unterschiedlichen Kosten.

Die GTZ orientiert sich an den **OECD/DAC-Grundsätzen** für die Evaluierung von Entwicklungsmaßnahmen. Zu diesen gehört - neben der Nützlichkeit, Partnereinbindung, Glaubwürdigkeit und Transparenz – die Unabhängigkeit. Die **Evaluierungseinheit der GTZ** ist deshalb klar von den operativen Bereichen getrennt; sie untersteht als Stabsstelle direkt der Geschäftsführung. Die Stabsstelle Evaluierung arbeitet mit einem übergeordneten, auf das Gesamtportfolio und die Unternehmensstrategien ausgerichteten Fokus. Sie entwickelt Evaluierungskonzepte, -verfahren und -instrumente, berät die operativen Bereiche des Unternehmens sowie die Projekte und Programme bei Fragen zur Selbstevaluierung. Ebenso verantwortet und steuert sie die unabhängigen Evaluierungen der GTZ. Sie unterstützt das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) u.a. bei der Harmonisierung der Evaluierungsverfahren innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit („Evaluierung aus einem Guss“).

Unter **Selbstevaluierung** verstehen wir die systematische Überprüfung einer Entwicklungsmaßnahme durch die projektführende Einheit. Selbstevaluierungen tragen in besonderem Maße zum Lernen des Unternehmens und des Einzelnen bei. Denn erfahrungsgemäß ist die Bereitschaft zu lernen bei einer direkten Beteiligung höher als aus Empfehlungen Dritter. Bei Vergleichen mit den Ergebnissen von unabhängigen Evaluierungen erweisen sich Selbstevaluierungen als sehr zuverlässig.

Unter **unabhängigen und externen Evaluierungen** verstehen wir die Überprüfung von Entwicklungsmaßnahmen durch Dritte, bei der die Verantwortung und die Steuerung entweder außerhalb der GTZ (**externe Evaluierung**) oder bei der unabhängigen Evaluierungseinheit der GTZ, der Stabsstelle Evaluierung, (**unabhängige Evaluierung**) liegt. Sie dienen vor allem der Rechenschaftslegung.

Der Einsatz **externer Gutachterinnen und Gutachter** ist ein wesentlicher Bestandteil aller Evaluierungen. Auch bei Selbstevaluierungen werden externe Gutachter eingesetzt. Allerdings gibt es auch gute Gründe für den Einsatz eigener Mitarbeiter/innen in Evaluierungen: etwa ihre Sachkenntnis, die hohe Lernbereitschaft von Beteiligten sowie der geringere finanzielle Aufwand.

Partner und lokale Gutachter/-innen sind regelmäßig in Evaluierungen eingebunden. Dies geschieht nicht nur, um Qualität und Akzeptanz der Evaluierungen zu erhöhen (Stichwort „ownership“), sondern ist auch ein wichtiger Beitrag für die Entwicklung bzw. Verbesserung der nationalen Evaluierungskapazitäten und die Förderung einer „Evaluierungskultur“ bei den Partnerinstitutionen in den Kooperationsländern (Paris Declaration).

Selbstevaluierungen

Ein wichtiges Instrument der Selbstevaluierung in der GTZ ist die Projektfortschrittskontrolle. e-VAL, ein elektronisch gestütztes Evaluierungsinstrument, wird in Selbst- und unabhängigen Evaluierungen eingesetzt.

Die **Projektfortschrittskontrolle** (PFK) ist eine kritische, extern begleitete Reflexion über Stand und Wirkungen einer Entwicklungsmaßnahme. Sie unterstützt die Projektsteuerung sowie das projektinterne und unternehmensweite Lernen. Gegen Ende einer jeden Projekt- oder Programmphase wird verpflichtend eine PFK durchgeführt. Die Verantwortung liegt bei der projektführenden Einheit. Die PFK analysiert die Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme und beurteilt die Zielerreichung sowie die Relevanz der angestrebten Ziele für übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen. Sie überprüft die Konzeption und Strategie, um Lern- und Veränderungsprozesse bei allen Beteiligten anzuregen. Wirkungsorientiertes Monitoring und e-VAL-Befragungen liefern die Grundlage für die interne Reflexion und den Blick nach vorn. Unabhängige Gutachter geben zusätzlich eine Außensicht. So kann die Fortführung der Entwicklungsmaßnahme gesteuert werden und können die Erkenntnisse in das Wissensmanagement der GTZ einfließen.

e-VAL ist ein computergestütztes Verfahren für Evaluierung, das die GTZ zusammen mit einer Unternehmensberatung entwickelt und zwischen 2003 und Mitte 2007 in 650 Projekten und Programmkomponenten eingesetzt hat. e-VAL löst sich vom Anspruch der Objektivität und erkundet die subjektive Sicht der Personen, die gut über die Entwicklungsmaßnahme Bescheid wissen: Vertreter der Zielgruppen, Partnerfachkräfte, Mittler, GTZ-Mitarbeiter/innen und andere Beteiligte. Die subjektiven Sichtweisen der befragten Personen über Erfolg, Zielerreichung, Qualität der Beiträge, Stärken und Schwächen werden von einer Software aggregiert und in Kennzahlen ausgedrückt. e-VAL wird im Verbund mit Projektfortschrittskontrollen, Schlussberichten und unabhängigen Evaluierungen eingesetzt. Die neue e-VAL-Version 2.0, die ab Januar 2008 eingeführt wird, ermöglicht auch Auswertungen auf der Ebene von Sektoren, Programmen und Länderportfolios.

Externe und unabhängige Evaluierungen

Externe Evaluierungen erfolgen als strategische Evaluierungen im Rahmen des Zentralen Evaluierungsprogramms (ZEP) des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Die **strategischen Evaluierungen** des BMZ legen ihren Schwerpunkt auf projektübergreifende Fragestellungen mit dem Ziel der konzeptionellen, organisatorischen und institutionellen Weiterentwicklung des deutschen entwicklungspolitischen Systems. Dazu verwendet das BMZ folgende Instrumente:

- **Sektorevaluierungen:** Sie untersuchen einen Sektor eines Landes oder mehrerer Länder (z.B. Tansania Gesundheitssektor – Gemeinschaftsevaluierung; Querschnittsauswertung Ressourcenmanagement)
- **Themenevaluierungen:** Sie betrachten Entwicklungsmaßnahmen in verschiedenen Ländern oder Regionen unter einer thematischen Fragestellung (z.B. Einführung freiwilliger sozialer und ökologischer Standards, Entwicklungszusammenarbeit in Krisengebieten)

- Instrumentenevaluierungen: Sie untersuchen entwicklungspolitische Instrumente (z. B. Kooperation zwischen Technischer und Finanzieller Zusammenarbeit, Budgetfinanzierung, Nachwuchsförderung, Genderfragen, Evaluierungssysteme in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit)
- Programmevaluierungen: Sie betrachten das Gesamtportfolio oder Schwerpunkte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in einem Land (Länderprogramme, seit 2006) sowie andere Programme (z.B. Reintegrationsprogramm).

Die Stabsstelle Evaluierung der GTZ unterstützt das BMZ bei der Planung, Umsetzung und Auswertung des Zentralen Evaluierungsprogramms.

Seit 2005 lässt die Stabsstelle Evaluierung der **GTZ** in einer Stichprobe **unabhängige Evaluierungen** durch Forschungsinstitute sowie (seit 2007) Consultingfirmen durchführen, die ihrerseits internationale und lokale Gutachterinnen und Gutachter einsetzen. Jährlich vergibt sie insgesamt 30 Evaluierungen: Zwischenevaluierungen laufender Entwicklungsmaßnahmen, Schluss- und Ex-post-Evaluierungen. Schlussevaluierungen erfolgen einige Monate vor oder nach Ende der Förderung, Ex-post-Evaluierungen zwei bis fünf Jahre danach. Die zu evaluierenden Entwicklungsmaßnahmen werden nach thematischen und/oder regionalen Schwerpunkten ausgewählt. Die Verantwortung für die Planung und Steuerung der unabhängigen Evaluierungen liegt bei der Stabsstelle Evaluierung der GTZ.

Der Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen wird nach den international anerkannten **Evaluierungskriterien des OECD-DAC** bewertet. Diese sind: Relevanz (Tun wir das Richtige?), Effektivität (Erreichen wir die Projektziele?), „Impact“ (Tragen wir zu übergeordneten entwicklungspolitischen Zielen bei?), Effizienz (Handeln wir wirtschaftlich?) und Nachhaltigkeit (Sind die Wirkungen von Dauer?). Aussagen zur tatsächlich erreichten Nachhaltigkeit der Wirkungen können insbesondere Ex-post-Evaluierungen liefern. Um Evaluierungsergebnisse vergleichen zu können, etwa in Querschnittsauswertungen bzw. Metaevaluierungen, werden die DAC-Kriterien bei allen unabhängigen Evaluierungen und ab Ende 2007 auch bei allen Projektfortschrittskontrollen zugrunde gelegt. Seit 2006 ist die Anwendung dieser Evaluierungskriterien für BMZ, KfW, GTZ, ded und InWEnt bindend. Das ist das Ergebnis der Arbeitsgruppe „**Evaluierung aus einem Guss**“ unter Federführung des BMZ, die aus Vertretern der Vorfeldorganisationen besteht und die Harmonisierung der Evaluierungsverfahren zur Aufgabe hat.

Ab 2008 werden Evaluierungsergebnisse in einem **Gemeinsamen Evaluierungsbericht** von BMZ, GTZ, KfW, InWEnt und ded veröffentlicht.

Mit der Einführung der unabhängigen Evaluierungen 2005/2006 wurde das Evaluierungssystem der GTZ abgerundet und konzeptionellen und politischen Anforderungen angepasst. Die Anpassung ist damit nicht abgeschlossen. Sie wird laufend weitergeführt. Im Kontext der Paris Declaration (Harmonisierung) erhalten **gemeinsame Evaluierungen** mit deutschen und auch internationalen Kooperationspartnern zunehmend an Bedeutung.

(Stand: 12/2007)