

TRANSPARENZ,
INFORMATIONSFLOSS
UND FOLLOW-UP IN
EVALUIERUNGSPROZESSEN DER
ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

**Leitlinien für
Geberinstitutionen und
GutachterInnen**



**AG Transparenz, Informationsfluss und
Follow-up von Wirkungsanalysen**

Transparenz, Informationsfluss und
Follow-up in Evaluierungsprozessen
der Entwicklungszusammenarbeit

Leitlinien für Geberinstitutionen
und GutachterInnen

erarbeitet von der
AG Transparenz, Informationsfluss und Follow-up
von Wirkungsanalysen

September 2001

herausgegeben vom
Arbeitskreis "Evaluation von Entwicklungspolitik" in der DeGEval

Kontaktadresse:
Universität des Saarlandes
Soziologie – FR 5.2
Prof. Dr. Reinhard Stockmann
PF 151150
D - 66041 Saarbrücken

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	2
Zusammenfassung der wichtigsten Empfehlungen	3
1. Evaluierungsplanung	6
2. Anforderungsprofile für GutachterInnen	7
3. Aufgabenbeschreibungen	8
4. Methoden	9
5. Durchführung	10
6. Abfassen und Verbreiten von Ergebnissen	12
7. Interne Lernprozesse	14
8. Externe Lernprozesse	16
9. Gutachterfeedback und -beurteilung	18
Anhang	19

VORWORT

Dieses Papier befasst sich mit einem vernachlässigten Teilaspekt der Evaluierungen in der EZ: mit der Transparenz, dem Informationsfluss und dem Lernen. Wenn die Erkenntnisse, die bei Evaluierungen gewonnen werden, anschließend zu einer Verbesserung der untersuchten Projekte oder zu besserer Planung künftiger Projekte führen sollen, müssen sie möglichst breit zugänglich sein. Das gilt zum einen innerhalb der betroffenen Organisationen, wo die Ergebnisse nicht im Evaluierungsreferat bleiben dürfen, sondern vor allem den operativen und den planenden Stellen verfügbar gemacht werden müssen. Das gilt aber auch über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus: Die Befunde müssen öffentlich gemacht werden, damit jeder daraus lernen kann. Die Bedeutung einer Evaluierung liegt in den von ihr ausgelösten Lernprozessen. Transparenz ist aber auch schon im Verlauf des Evaluierungsprozesses und zur Sicherstellung seines Gelingens von großer Bedeutung; wenn hier wichtige Informationen nicht weitergegeben werden, werden die Ergebnisse der Evaluierung unzulänglich bleiben. Die bestehenden entwicklungspolitischen Evaluierungsstandards (Joint Committee, DAC etc.) lassen eine Konkretisierung des Transparenz-Aspekts oft vermissen. Das hier vorgelegte Papier wurde mit der Absicht erarbeitet, die Standards in dieser Hinsicht zu ergänzen, nicht sie zu ersetzen.

Die Empfehlungen des Papiers wenden sich an Institutionen und Personen, die mit Evaluierungsprozessen auf der Geberseite befasst sind, insbesondere an die der staatlichen deutschen EZ. Ein großer Teil der Empfehlungen ist auch auf Nichtregierungsorganisationen übertragbar, muss allerdings an die spezifischen Bedingungen dieser Art von EZ angepasst werden.

Den Autoren war bei ihrer Arbeit bewusst, dass bei allen Evaluierungen die Partnerseite eine gleichberechtigte Rolle spielt oder spielen sollte. Sie haben ihre Empfehlungen jedoch bewusst nicht an diese adressiert. Das Papier wendet sich an deutsche Institutionen und Personengruppen, spricht diese explizit als Adressaten und Akteure an und hebt dabei deren Transparenzverpflichtungen gegenüber den Partnern deutlich hervor.

Den Autoren war ferner bewusst, dass sie in den Empfehlungen Maximalforderungen formuliert haben. Diese sollten nicht als Handlungsanweisungen, sondern als Orientierungshilfe verstanden werden. Insbesondere jene Empfehlungen, die zur Kooperation mit anderen Akteuren ausgesprochen werden, sollten situationsspezifisch umgesetzt werden. Unstrittig ist auch, dass ein Teil der Empfehlungen bereits in die Routine einzelner EZ-Organisationen eingegangen ist.

Das Papier wurde erarbeitet von den Mitgliedern der „Arbeitsgruppe Transparenz, Informationsfluss und Follow-up von Wirkungsanalysen“ innerhalb des „Arbeitskreises Evaluation von Entwicklungszusammenarbeit“ der DeGEval. Es ist das Ergebnis eines intensiven Diskussionsprozesses, der sich über sieben Arbeitssitzungen von Juli 1999 bis April 2001 erstreckte. Teilnehmer waren Mitarbeiter von staatlichen und nichtstaatlichen EZ-Organisationen, entwicklungspolitische Gutachter und Vertreter von Politik und Wissenschaft (siehe Liste im Anhang). Die mühevollen Zusammenführung der schriftlichen und mündlichen Beiträge leistete Herr Sigfrid Schröder-Breitschuh (GTZ), dem alle Teilnehmer zu außerordentlichem Dank verpflichtet sind.

Das Papier gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil fasst die wichtigsten Empfehlungen zusammen. Die anschließende Tabelle nennt die Schritte zu ihrer Operationalisierung und gibt Handlungshinweise für verschiedene Akteursgruppen.

ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN EMPFEHLUNGEN

1. Evaluierungsplanung

Partnerschaftliche Vorbereitung ist die Basis eines für alle Parteien transparenten und umsetzungsorientierten Evaluierungsprozesses. Sie erhöht sowohl das Interesse aller Beteiligten an den Ergebnissen als auch die Akzeptanz von Schlussfolgerungen und die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Handlungsempfehlungen. Für die Vereinbarung von Zielen sowie die Auswahl von Objekten für die Evaluierung sind neben den operativen und den fachlich-technischen Organisationseinheiten der EZ-Organisationen auf deutscher Seite auch, soweit praktikabel, entsprechende Strukturen im Partnerland (operative Entscheidungsträger, Durchführungsorganisationen) einzubeziehen und nachvollziehbare Kriterien zu definieren. Die Programme der verschiedenen Evaluierungseinheiten sind öffentlich zugänglich zu machen.

2. Anforderungsprofile für Gutachter

Verhaltensstandards (code of conduct) und methodisches Anforderungsprofil für Gutachter sind zu definieren und öffentlich (Internet) zugänglich zu machen. An Evaluierungen zu beteiligende Gutachter haben sich insbesondere durch Unabhängigkeit, Neutralität, Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz und Professionalität auszuzeichnen. Partnerschaftliche Entscheidung über die Zusammensetzung der Gutachterteams sind zu ermöglichen. Partnerstrukturen sind insbesondere bei der Auswahl einheimischer Gutachter, die systematisch an Evaluierungen zu beteiligen sind, einzubeziehen, wobei auch hier hohe Unabhängigkeit und Neutralität anzustreben ist. Diese Beteiligung erhöht die Transparenz und Akzeptanz des Evaluierungsprozesses im Partnerland und dient, so weit notwendig, der Qualifizierung lokaler Gutachter. Dabei sind Kompromisse zwischen den Zielen des Capacity Development und den normativen Ansprüchen an die Kompetenz lokaler Gutachter gerechtfertigt.

3. Aufgabenbeschreibungen

Aufgabenbeschreibungen sind mit betroffenen Partnerstrukturen soweit möglich abzustimmen. Sie legen neben dem Zweck und den Zielsetzungen der einzelnen Evaluierungen auch methodische und fachliche Anforderungen (Qualitätskriterien) sowie die Ansprüche an die Generierung von Lernerfahrungen fest.

4. Methoden

Programm- und projektspezifische Evaluierungsmethoden sind zu entwickeln und als Mindestqualitätsstandards vorzugeben. Sie sind ggfs. an das jeweilige Evaluierungsvorhaben anzupassen und vor Evaluierungsbeginn offenzulegen. Ein Methodenkompass für Evaluierungen sollte erarbeitet und öffentlich zugänglich (internet) gemacht werden. Zu den allgemeinen und methodischen Anforderungsprofilen der Evaluierungseinheiten deutscher EZ-Organisationen sollten Informationsveranstaltungen und Fortbildungen insbesondere in Partnerländern angeboten werden. Ein regelmässiger Erfahrungsaustausch von Gutachtern ist in Deutschland und in den Partnerländern zu organisieren, wobei über relevante Veränderungen in bezug auf Evaluierungssysteme und Anforderungen informiert wird.

5. Durchführung

Das methodische Konzept und die Durchführungsplanung sind im Evaluierungsteam abzustimmen und den Beteiligten zugänglich zu machen. Rolle und Funktionen der Evaluierenden sind ebenso am Beginn der Mission im Partnerland offen zu legen. Die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen wird durch Einbinden der operativen Entscheidungsträger, insbesondere des Partners, in die Durchführung sowie in die Entwicklung und Diskussion von Empfehlungen erhöht. Alle wichtigen mit dem Evaluierungsgegenstand befassten bzw. betroffenen Personen sind an der Präsentation der Ergebnisse und Schlussfolgerungen (z.B. im Rahmen eines Workshops) am Ende der Evaluierung zu beteiligen. Ein Synthesebericht ist vor Ort zu formulieren, den Partnern vorab zu übergeben und möglichst mit diesem zu diskutieren. Dabei sind konditionierte Formulierungen zu verwenden und auf mögliche spätere Änderungen auf der Grundlage weiterer Analysen hinzuweisen. Die Relevanz von Empfehlungen muss für das Management der operativen Bereiche deutlich gemacht werden.

6. Abfassen und Verbreiten von Ergebnissen

Der Wirkungsgrad von Evaluierungsergebnissen ist durch an unterschiedliche Zielgruppen angepasste Berichtsformen zu erhöhen. Zumindest sollte die vollständige oder teilweise Übersetzung wesentlicher Berichtsteile in die jeweilige Verkehrssprache sichergestellt und den Partnerstrukturen zeitnah übermittelt werden.

Angewandte Evaluierungsmethoden und benutzte Quellen sind unter Berücksichtigung von Persönlichkeitsrechten in Berichten darzustellen. Korrekturen an Berichtsentwürfen durch die Evaluierenden sind den Beteiligten transparent zu machen. Im Dissens ist an der Bewertungsunabhängigkeit der Gutachter festzuhalten. Für die Partner sind Möglichkeiten zu schaffen, abweichende Stellungnahmen im Bericht oder im Annex offen zu legen.

Ein System zur Erfassung und Bereitstellung von "Evaluation abstracts" (Kurzfassungen von zusammenfassender Beschreibung der Methoden, wichtigsten Erkenntnissen, erwarteten und nicht erwarteten Wirkungen, Lernerfolgen und Empfehlungen) sollte eingerichtet und Interessierten zugänglich gemacht werden.

7. Interne Lernprozesse

Es sind Maßnahmen zum Aufbau und zur Stärkung des institutionellen Gedächtnis und zur Förderung der Umsetzung von Lernerfahrungen aus Evaluierungen zu ergreifen. Verfahren zur Institutionalisierung von Lernprozessen innerhalb der evaluierenden Institutionen sind in das Qualitäts- und Wissensmanagementsystem der verschiedenen Organisationseinheiten einzubetten. Effiziente Systeme des Informations- und Wissensmanagements sind in den EZ-Organisationen nutzerfreundlich aufzubauen.

Auswertungsgespräche sind unter der Beteiligung der operativen und steuernden Einheiten und Personen des evaluierten Vorhabens durchzuführen. Das Debriefing von Gutachtern ist nach Einzelevaluierungen und zum Abschluss eines Evaluierungsprogramms sicherzustellen.

Das Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen ist insbesondere in den Vorhaben zu systematisieren und in bestehende Berichtsformate aufzunehmen. Operative Einheiten sollen bei Neuansträgen oder Verlängerungen laufender Vorhaben nachweisen, dass relevante Ergebnisse von Evaluierungen berücksichtigt wurden.

Projektübergreifende Erkenntnisse sind aus Einzelevaluierungen zu isolieren und dem operativem Management in verdichteter Form zur Verfügung zu stellen. Sie dienen der Rechenschaftslegung und sind bei der Planung und Durchführung von Vorhaben sowie bei der Gestaltung von Konzepten, Strategien und Methoden der EZ zu berücksichtigen. Entsprechende Verfahrensregeln sind zu entwickeln.

8. Externe Lernprozesse

Der Informations- und Know-how-Transfer im Evaluierungsbereich ist zu intensivieren. Horizontale Lernprozesse zwischen den EZ-Organisationen sind zu fördern und zu institutionalisieren. Die politische, fachliche, wissenschaftliche und allgemeine Öffentlichkeit ist in den Informationsfluß und die Lernprozesse einzubeziehen. Projektübergreifende Erkenntnisse sollen in den allgemeinen entwicklungspolitischen oder sektoralen Dialog mit den Partnern aufgenommen werden.

9. Gutachterfeedback und –beurteilung

Im Rahmen von Evaluierungen sind Möglichkeiten für ein gegenseitiges Feedback von entsandten und lokalen Gutachtern zu nutzen. Auftraggeber geben entsandten Gutachtern im Anschluss an die Evaluierungen Feedback. Diese Ergebnisse sind zu dokumentieren, in die Beurteilung der Gutachter aufzunehmen und für die Planung zukünftiger Evaluierungen sowie von Fortbildungen zu nutzen. Dieser Prozess ist so transparent wie möglich zu gestalten.

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
1. EVALUIERUNGSPLANUNG				
1.1 Alle wesentlichen Beteiligten, insbesondere Partnerstrukturen, in die Evaluierungsplanung einbeziehen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: politische Entscheidungsträger sensibilisieren und Möglichkeiten, Partnerstrukturen (operative Entscheidungsträger, Durchführungsorganisationen) am Auswahlprozess zu beteiligen, prüfen			
1.2 Prinzipien der Transparenz bei Evaluierungen im Dialog mit Partnern klären und festlegen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			
1.3 Bedarf an Evaluierungen bei betroffenen Institutionen systematisch anmelden und erheben. Neben operativen Bereichen und fachlich-technischen Diensten von deutschen EZ-Organisationen betroffene Institutionen und Organisationen in den Partnerländern einbeziehen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Gesamtprozesses konzipieren, planen und steuern		Erarbeitung und Dokumentation von Vorgehensweisen und „good practices“ für die transparente Evaluierungsplanung	Identifikation und Verbreitung von "good practices" für die Beteiligung von Partnerstrukturen an der Evaluierungsplanung
1.4 Auf der Grundlage der Erhebungen Schwerpunkte für das Evaluierungsprogramm erstellen und nachvollziehbare Kriterien für die Auswahl von zu untersuchenden Sektoren, Ländern, Projekten und Programmen definieren	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			
1.5 Auswahl von Themen, Evaluierungsobjekten und Zielrichtungen von Evaluierungen mit Partnern im Dialog vereinbaren	Partnerdialog, Regierungskonsultationen und ähnliche Veranstaltungen nutzen			

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
1.6 Evaluierungsprogramme unterschiedlichen Interessengruppen zugänglich machen. Web-Site für die Ankündigung von Gutachten und gesuchten Gutachterprofilen einrichten und systematisch pflegen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			Mitglieder über Evaluierungsprogramme informieren. Anderen nationalen und internationalen Evaluierungsgesellschaften Zugang zu Informationen erleichtern

2. ANFORDERUNGSPROFILE FÜR GUTACHTERINNEN

2.1 Verhaltensstandards (code of conduct) und methodisches Anforderungsprofil für GutachterInnen definieren und öffentlich (Internet) zugänglich machen. Auf sozio-kulturelle Akzeptanz in Partnerländern achten und entsprechende länderspezifische Anpassungen gemeinsam mit Partnern vorsehen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			Allgemeine Evaluierungsstandards entwickeln. Untersuchen, ob Zertifizierung von GutachterInnen sinnvoll ist
2.2. Auf hohe Unabhängigkeit, Neutralität, Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz und Professionalität der GutachterInnen achten. Für spezifische Bedingungen in den Partnerländern entsprechende Standards entwickeln und mit den Partnerstrukturen abstimmen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen unter Nutzung der Erkenntnisse aus dezentralen Strukturen			
2.3 Spezifisches Anforderungsprofil (Fach-, Management-, sozio-kulturelle Kompetenz) der einzusetzenden GutachterInnen für einzelne Evaluierungen festlegen und gemeinsam mit TOR öffentlich machen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Informationen über dezentrale Strukturen verbreiten			

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
2.4 Einheimische GutachterInnen systematisch an Evaluierungen beteiligen. Zur Förderung des Know-how-Transfers und des Aufbaus regionaler Evaluierungskompetenzen sind Kompromisse zwischen den Zielen des Capacity Development und den normativen Ansprüchen an die Kompetenz lokaler GutachterInnen gerechtfertigt	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen unter Beteiligung dezentraler Strukturen: Aufbau von Kenntnissen und Fertigkeiten unterstützen		Aufbau von Know-how unterstützen	Kontakte zu nationalen Evaluierungsgesellschaften oder vergleichbaren Organisationen herstellen"
2.5 Gutachterdateien (Datenbanken) einrichten, pflegen und regelmäßigen Austausch von Informationen mit Partnerinstitutionen im Rahmen bestehender Datenschutzvorschriften durchführen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Einrichten, nutzen und pflegen der Datenbanken	Offenlegen von Kompetenzen und Erfahrungen (Auftraggeber, Auftragspezifika, angewandte Methoden, Führungskompetenz, Vorlage von Referenzen und Kontakten)		Informationsfluss zwischen verschiedenen Datenbanken erleichtern
2.6 Bestehende Möglichkeiten der partnerschaftlichen Entscheidung über Zusammensetzung von GutachterInnenteams nutzen; insbesondere die Auswahl einheimischer GutachterInnen durch Partnerstrukturen fördern	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen unter Nutzung der Erkenntnisse aus dezentralen Strukturen			

3. AUFGABENBESCHREIBUNGEN

3.1 Bestehende Standards für Aufgabenbeschreibungen (TOR) offenlegen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			Standard-Aufgabenbeschreibungen entwickeln
3.2 Zweck der Evaluierung in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Partnerstrukturen definieren und in Aufgabenbeschreibungen spezifizieren	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
3.3 Spezifische methodische und fachliche Anforderungen in Aufgabenbeschreibungen festlegen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			Mindestanforderungen und Leitfaden für Aufgabenbeschreibungen entwickeln
3.4 Generierung von Lernerfahrungen (lessons learnt) in Ziele von Evaluierungen aufnehmen und in Aufgabenbeschreibung berücksichtigen. Bedeutung und Verständnis von Lernerfahrungen klären und Berichtsstandards definieren	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			

4. METHODEN

4.1 Programm- und projektspezifische Evaluierungsmethoden weiterentwickeln und methodische Mindestanforderungen (Qualitätsstandards) an Evaluierungen offen legen (siehe auch 3: Aufgabenbeschreibungen)	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Standards für Evaluierung in der EZ setzen bzw. weiterentwickeln	Erfahrungen mit Evaluierungsmethoden dokumentieren und in Diskussion einbringen	Evaluierungsmethoden weiterentwickeln	Allgemeine Qualitätsstandards und Methoden für Evaluierungen entwickeln
4.2 Methodenkompass für Evaluierungen entwickeln und mit annotiertem Literaturverzeichnis interessierter Öffentlichkeit insbesondere in Partnerländern zugänglich (Internet) machen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Methodenkompass verbreiten	Erfahrungen mit Evaluierungsmethoden dokumentieren und in Diskussion einbringen	Erfahrungen mit Evaluierungsmethoden dokumentieren und in Diskussion einbringen	Methodenkompass entwickeln und verbreiten
4.3 Insbesondere in Partnerländern Informationsveranstaltungen und Fortbildungen für GutachterInnen zu den allgemeinen und methodischen Anforderungsprofilen der Evaluierungseinheiten deutschen EZ-Organisationen anbieten. Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Gebern prüfen und nutzen	EZ-Organisationen unter besonderer Nutzung dezentraler Strukturen		Fortbildungsmöglichkeiten schaffen und anbieten	Anforderungsprofile und Fortbildungsmöglichkeiten identifizieren

HANDLUNGSEBENEN	INSTITUTIONEN	VERANTWORTLICHE		
		EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
4.4 Erfahrungsaustausch von GutachterInnen innerhalb Deutschlands und innerhalb der Partnerländer organisieren und über relevante Veränderungen in Bezug auf Evaluierungssysteme und Anforderungen informieren. Austausch zwischen GutachterInnen fördern	Evaluierungseinheiten: Einrichtung eines regelmäßigen "Evaluierungstages" unter Beteiligung von EZ-Organisationen und GutachterInnen	Bereitschaft, Erfahrungen offen zu legen		Netzwerkbildungen und Lerngruppen der GutachterInnen fördern
4.5 Vorgehensweise und Methodenwahl durch angemessene Präsentationsformen während Evaluation deutlich machen		Entsandte und lokale GutachterInnen in enger Zusammenarbeit		

5. DURCHFÜHRUNG

5.1 Zugang für GutachterInnen zu allen projektrelevanten Dokumenten in Deutschland und im Partnerland sicherstellen	Regional- und Fachstrukturen der EZ-Organisationen			
5.2 Verantwortlichkeiten und Quellen für Bereitstellung von Daten und Informationen im Partnerland klären	EZ-Organisationen und Projekt-/ Programmmitarbeiter			
5.3 Kommunikation über methodisches Vorgehen zwischen entsandten und lokalen GutachterInnen sicherstellen. Methodisches Konzept und Durchführungsplanung im Evaluierungsteam abstimmen und den Beteiligten und Betroffenen zugänglich machen. Vorbehalte deutlich machen und Änderungen mitteilen	EZ-Organisationen fördern Kommunikationsprozess	Verantwortung für Moderation des Prozesses bei Missionsleitung		

HANDLUNGSEBENEN	INSTITUTIONEN	VERANTWORTLICHE		
		EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
5.4 Rolle und Funktionen der GutachterInnen vorab rechtzeitig kommunizieren und am Beginn der Mission im Partnerland klären und diskutieren	EZ-Organisationen	Präsentation der Ziele der Evaluierung, der Aufgabenbeschreibung und des geplanten methodischen Vorgehens. Bei Bedarf: Moderation des Klärungsprozesses mit den von der Evaluierung betroffenen Personen und Strukturen		
5.5 Einbeziehung des Partners im Evaluierungsprozess sicherstellen		Integration der Partner durch jedes Missionsmitglied. Gesamtverantwortung für adäquate Einbindung bei Missionsleitung		
5.6 Am Ende der Mission allen wichtigen Personen, die von der Evaluierung betroffen sind, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus der Evaluierung (z.B. im Rahmen eines Workshops) zurückspiegeln		Organisation durch Missionsleitung in Zusammenarbeit und Abstimmung mit Partnerseite und Projekt sowie unter Beteiligung lokaler GutachterInnen		
5.7 Synthesebericht vor Ort formulieren und Partnern hinterlassen. Konditionierte Formulierungen wählen und auf mögliche spätere Änderungen hinweisen. Insbesondere bezüglich der Empfehlungen auf begrenzte Rolle und Funktion der GutachterInnen und auf Notwendigkeit der Zustimmung der Partner hinweisen		Missionsleitung in Zusammenarbeit mit Teammitglieder. Insbesondere Beitrag lokaler GutachterInnen einfordern und integrieren		

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
6. ABFASSEN UND VERBREITEN VON ERGEBNISSEN				
6.1 Inhalt, Formen (auch nicht-schriftliche) und Stile der Berichterstattung an den jeweiligen Verwendungszweck und den unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen der Adressaten anpassen. Entsprechende Standards entwickeln	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	Inhalt und Stil den Nutzergruppen anpassen	Bei Identifizierung von Bedarf und Entwicklung von Standards unterstützend wirken. Effektivität verschiedener Berichtsformen untersuchen	Bedarf identifizieren, Standards entwickeln, Verbreitung unterstützen. Formen der nicht-schriftlichen Berichterstattung darstellen
6.2 Angewandte Evaluierungsmethoden und benutzte Quellen im Bericht darstellen. Methodische Grenzen der Ergebnisse aufzeigen		Methodentransparenz sicherstellen		
6.3 In Berichten Persönlichkeitsrechte (zum Schutz der Betroffenen) respektieren und mögliche Gefährdung von Beteiligten und Betroffenen berücksichtigen		Missionsleiter		
6.4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen auf der Grundlage gut dokumentierter Erhebungen und Analysen konsistent ableiten und verständlich darstellen	Qualitätskontrolle durch Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	Transparenz der Analyseschritte und benutzten Quellen sowie Konsistenz der Ableitung von Empfehlungen sicherstellen	Effektivität von Erkenntniswegen ermitteln	Erkenntnisse über Effektivität unterschiedlicher Erkenntniswege verbreiten
6.5 Umsetzungsrelevanz von Empfehlungen sicherstellen und vermitteln	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Qualität kontrollieren und Vermittlung sicherstellen	Empfehlungen zwingend auf die Handlungsmöglichkeiten der Akteure beziehen		

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
6.6 Notwendigkeit von Korrekturen an Berichtsvorlagen durch GutachterInnen belegen und dokumentieren. Im Dissens ist an der Bewertungsunabhängigkeit der GutachterInnen festzuhalten	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	Im Dissensfall bei Erarbeitung des Endberichts relevante Stellen entsprechend markieren		
6.7 Für Partner Möglichkeiten zur Einbringung abweichender Meinungen/Stellungnahmen im Bericht oder im Anhang einräumen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	Einwände und abweichende Stellungnahmen der Partner dem Endbericht anfügen		
6.8 Zeitnahe, termingerechte Fertigstellung, Abnahme und leichten Zugang zu wesentlichen Berichtsteilen für Interessengruppen sicherstellen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	Einhaltung von Terminvorgaben		
6.9 Vollständigen Abschlussbericht oder wenigstens wesentliche Berichtsteile in einheimische Verkehrssprache übersetzen und den Partnerstrukturen zeitnah übermitteln	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			
6.10 System zur Erfassung und Bereitstellung von "Evaluation abstracts" einrichten (Kurzfassungen von zusammenfassender Beschreibung der Methoden, wichtigsten Erkenntnissen, erwarteten und nicht erwarteten Wirkungen, Lernerfolgen und Empfehlungen)	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen		Aufbau und Einrichtung unterstützen; Standards für Evaluierungsabstracts erarbeiten	Mitarbeit an Aufbau und Einrichtung, Plattform für „abstracts“ anbieten; mailing list erstellen
6.11 Für alle Evaluierungen einen vorstrukturierten "abstract" erstellen. Erstellung von "abstracts" in Aufgabenbeschreibung vorsehen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	Evaluation abstracts ausfüllen		

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
6.12 Kurzinformationen zur Sensibilisierung für neue Evaluierungsberichte und -ergebnisse (allgemeine, fach-, regional- oder länderspezifische Newsletter / Evaluierungs-Newsletter) erstellen und verbreiten. Allgemein verständlichen Stil für die Kurzversionen von Evaluierungsberichten verwenden. Vollständige Berichte auf Anfrage zugänglich machen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	GutachterInnen sollten wünschenswerter Weise für Nachfragen zur Verfügung stehen		Verbreitung unterstützen

7. INTERNE LERNPROZESSE

7.1 Lernprozesse und –verfahren institutionalisieren und in das Managementsystem (Evaluierungs-, Controlling-, Management-, Informations-, Qualitäts- und Wissensmanagementsystem) einbetten	Evaluierungseinheiten in Zusammenarbeit mit operativen Einheiten der EZ-Organisationen		Organisationsaspekte von Lernprozessen sowie der Verbreitung von Lernerfahrungen analysieren; "good practices" unter Einbeziehung internationaler Erfahrungen darstellen	
♦ Maßnahmen zur Stärkung des institutionellen Gedächtnisses fördern	Evaluierungseinheiten in Zusammenarbeit mit relevanten Abteilungen der EZ-Organisationen		Organisationsaspekte von Lernprozessen und internationale Erfahrungen auswerten und "good practices" darstellen	Dokumentation und Verbreitung von "good practices"
♦ Effiziente, nutzerfreundliche Systeme des Informations-Managements unter Nutzung moderner Informationstechnologien aufbauen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen, DSE			

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE		
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT DeGEVAL
7.2 Anreizstrukturen für Kooperation, Teambildung und Kommunikation schaffen	Führungskräfte verbessern Zusammenarbeitskultur		
7.3 Die Relevanz von Evaluierungsergebnissen für das Management der operativen Bereiche deutlich machen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Regelmäßig interne Informationsveranstaltungen zu den Ergebnissen von Evaluierungen durchführen und Handlungsanforderungen ableiten		
7.4 Fachlichen Dialog zwischen GutachterInnen und den beteiligten Personen und Institutionen zur Förderung von Lernprozessen initiieren und Evaluierungen systematisch unter Beteiligung der operativen Einheiten und steuernden Personen des evaluierten Vorhabens auswerten.	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen		
7.5 Systematisches Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen insbesondere in den Vorhaben einrichten und in Berichtsformate aufnehmen	Evaluierungs- und Controlling-Einheiten für Überprüfung der Umsetzung projektübergreifender Vereinbarungen; operative Einheiten für Anpassung bestehender Berichtsformate und Kontrolle der Umsetzung; Integration der auf einzelne Vorhaben bezogenen Umsetzungsverfolgung im Rahmen des normalen M&E der Vorhaben sowie Berichterstattung hierüber in bestehenden Berichtsformaten		

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
7.6 Systematisches sektorspezifisches Debriefing der GutachterInnen nach Einzelevaluierungen und zum Abschluss eines Evaluierungsprogramms einrichten	Evaluierungseinheiten und Fachabteilungen der EZ-Organisationen	Gestaltung des Debriefings		
7.7 Evaluierungsergebnisse regelmäßig thematisch und ggf. instrumentell auswerten und bei Planung neuer und laufender Vorhaben, bei Länder- und Sektor-konzeptionen sowie bei der Gestaltung von Instrumenten und Verfahren der EZ berücksichtigen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Verfahrensregeln entwickeln, Auswertung sicherstellen, Ergebnisse dokumentieren und kommunizieren; Fach- und Regionalstrukturen der EZ-Organisationen: Ergebnisse in Konzepte, Planungen sowie in Verfahrens- und Instrumentenentwicklung einarbeiten	Sich auf dem Laufenden halten (state of the art sichern)	Kapazitäten für die wissenschaftliche Auswertung schaffen und bereithalten. Metaanalysen durchführen	Lobbyarbeit für wissenschaftliche Auswertungen machen

8. EXTERNE LERNPROZESSE

8.1 Institutionen- und geberübergreifenden Lernprozess in Gang setzen und pflegen:	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen		Lernprozesse fördern und unterstützen	Informationsaustausch und Diskussionsprozess anregen und organisieren
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informationen über das eigene Evaluierungssystem und Evaluierungstätigkeiten (Organisation, Methoden, Evaluierungspläne, Einzelberichte, Abstracts, Querschnittsauswertungen und Jahresberichte etc.) zugänglich machen ◆ Gemeinsam Anstrengungen (anlassbezogene oder regelmäßige Treffen) zur Weiterentwicklung bestehender, Erschließung und Erprobung neuer Methoden und Organisationsformen für Evaluierungen unternehmen 				

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
♦ Erfahrungsaustausch und Know-How-Transfer besonders von größeren zu kleineren EZ-Organisationen im Rahmen von koordinierten und gemeinsam durchgeführten Erfolgskontrollen fördern				
8.2 Zur Stärkung der Rechenschafts- und Informationsfunktion von Evaluation politische, fachliche, wissenschaftliche und allgemeine Öffentlichkeit in den Lernprozess einbeziehen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen		Aktive Informations- und Lobbyarbeit für Evaluierungen betreiben	Aktive Informations- und Lobbyarbeit für Evaluierungen betreiben
8.3 Handlungsdruck durch Veröffentlichung und Verbreitung von Evaluierungsergebnissen erhöhen. Öffentlich zugängliche Datenbanken, die Berichte und „Evaluation abstracts“ sammeln und veröffentlichen, einrichten	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			Über verfügbare Berichte informieren. Tagungen und Workshops durchführen
8.4 Periodisch oder anlassbezogenen Treffen/Seminare/Workshops unter Beteiligung nicht direkt in die untersuchten Vorhaben involvierter Personen und Institutionen zur Erörterung projektübergreifender Erkenntnisse aus Evaluierungen durchführen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen: Relevante Informationen für GutachterInnen bereitstellen	Erfahrungs- und Informationsaustausch aktiv mitgestalten	Internationale Erfahrungen auswerten und Ergebnisse bereitstellen	Fachliche Inputs anbieten und internationalen Erfahrungsaustausch fördern
8.5 Projektübergreifende Erkenntnisse in die allgemeinen entwicklungspolitischen oder sektoralen Dialog zwischen Gebern und Partnern aufnehmen	Regionalreferate der EZ-Organisationen			Publikationen und andere Dialogformen in der Evaluierungsfachwelt nutzen

HANDLUNGSEBENEN	VERANTWORTLICHE			
	INSTITUTIONEN	EVALUIERENDE	WISSENSCHAFT	DEGEVAL
9. GUTACHTERFEEDBACK UND -BEURTEILUNG				
9.1 Entsandten GutachterInnen systematisch Feedback im Anschluss an Evaluierungen geben	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen			
9.2 Lokalen GutachterInnen systematisch Feedback geben und bei Bedarf Informationen über Fortbildungsmöglichkeiten zukommen lassen	Evaluierungseinheiten und dezentrale Strukturen der EZ-Organisationen unterstützen den Prozess	Missionsleiter am Ende einer Evaluierung	Ausbildungspotenzial in Partnerländern schaffen und bei Anfrage Unterstützung anbieten	Netzwerkbildung lokaler GutachterInnen unterstützen
9.3 Möglichkeiten für gegenseitiges Feedback von entsandten und lokalen GutachterInnen schaffen und umsetzen	Evaluierungseinheiten und dezentrale Strukturen der EZ-Organisationen unterstützen den Prozess	Missionsleiter verantwortlich für die Prozessgestaltung und Dokumentation. Teammitglieder beteiligen sich aktiv		
9.4 Entsandte GutachterInnen auf der Grundlage der Aufgabenbeschreibung beurteilen. Ergebnisse dokumentieren und für die Planung zukünftiger Evaluierungen sowie von Fortbildungen nutzen. Prozess so transparent wie möglich und sinnvoll gestalten	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen	Ggf. in eigene Weiterbildung investieren	Aus- und Fortbildungen für Evaluierung anbieten	Defizite im Evaluationssystem aufzeigen und Fortbildungsprogramm entwickeln
9.5 Beurteilung von einheimischen GutachterInnen durch entsandtes Team durchführen lassen und dokumentieren. Dezentrale Strukturen der EZ-Organisationen werten Beurteilungen aus und nutzen sie für die Planung neuer Evaluierungen bzw. für die Bedarfsanalyse für Fortbildungen	Evaluierungseinheiten der EZ-Organisationen schaffen Beurteilungsgrundlagen und formalisieren den Beurteilungsprozess (Ablauf, Formblätter, etc.)	Missionsleiter der Evaluation ist verantwortlich für Prozessgestaltung und Dokumentation. Teammitglieder beteiligen sich aktiv	Beurteilungen im Querschnitt analysieren, Fortbildungsbedarfe ableiten, Fortbildungskapazitäten schaffen und Fortbildungsprogramme anbieten	

ANHANG

Liste der MitarbeiterInnen

Das vorliegende Dokument der AG „Transparenz, Informationsfluss & Follow-up von Evaluierungen“ des Arbeitskreises „Evaluation von Entwicklungspolitik“ in der DeGEval entstand unter der Mitarbeit von :

Axel Borrmann, HWWA

Dr. Horst Breier, BMZ Referat 120

Dr. Petra Feil, AGEH / Misereor

Ulrich Jahn, KfW

Uwe Kohlmann, Lufthansa (vormals Uni des Saarlandes)

Dr. Simon Koppers, BMZ Referat 120

Klaus Krämer, BMZ Referat 120

Regina Müller, Gutachterin

Klaus Müller-Reimann, terre des hommes

Theo Mutter, AGEG / Gutachter (Leiter der AG)

Dr. Susanne Neubert, DIE

Otto Schreiner, Gutachter

Dr. Karin Stahl, Gutachterin

Reinold E. Thiel, E + Z

Brunhilde Vest, BMZ Referat 120

Redaktion:

Sigfrid Schröder-Breitschuh, GTZ