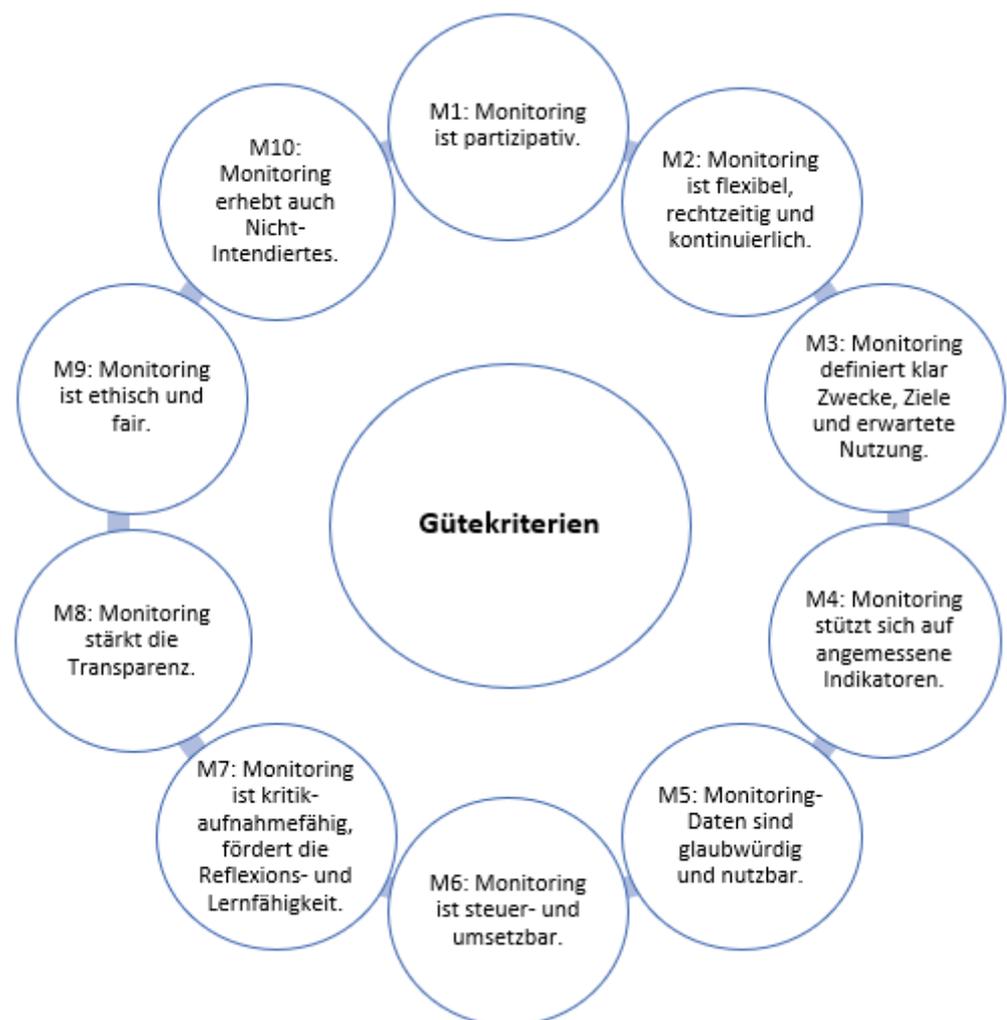


# Gütekriterien für Monitoring in der Entwicklungszusammenarbeit

Arbeitspapier der Arbeitsgruppe „Monitoring“  
des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe,  
Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval)

Autor\*innen: Bernward Causemann, Marie-Carin von Gumppenberg,  
Susanne von Jan, Natascha Pancic, Regine Parkes, Dagmar Schumann,  
Beatrice Tschinkel



Juni 2023

**Mitwirkende in der Arbeitsgruppe „Gütekriterien für Monitoring“:** Die Autor\*innen sowie Jana Bontkowski, Mareike Fehling, Sigfrid Schröder-Breitschuh und Dagny Skarwan.

Wir danken drei Praktikantinnen bei FAKT gGmbH, die das Vorhaben unterstützten: Jana Thon hat die Erstanalyse vieler Texte durchgeführt, Emma Kraft hat in einem fortgeschrittenen Stadium des Textes die Literaturangaben überprüft und Yvonne Zahumensky hat abschließend lektoriert.

Das Vorhaben wurde mehrfach bei Tagungen des AK Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe vorgestellt. Dieses Papier aus dem Juni 2023 wird nun zur Anwendung bereitgestellt. Abschließend wird die Handreichung dem Arbeitskreis auf der Frühjahrstagung 2023 vorgelegt und auch auf der Website der DeGEval bereitgestellt.

**Der Arbeitskreis Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (AK Epol-HuHi) der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)** ist mit ca. 600 Personen und Institutionen das Forum in Deutschland, das allen mit der Evaluation von Programmen aus den Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit, Stabilisierung und Humanitären Hilfe befassten Personen und Institutionen offen steht und einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch über aktuelle Entwicklungen und Probleme ermöglicht. Mit dabei sind BMZ und AA, staatliche Durchführungsorganisationen wie z.B. KfW und GIZ, NROs, Politische Stiftungen, Universitäten, Forschungseinrichtungen, Consultings und Freie Gutachter\*innen.

Der Arbeitskreis Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe will in einem dauerhaften Dialog eine Brücke zwischen Politik, Theorie und Praxis schlagen und einen Beitrag zu Verbesserung von Evaluationen in der Entwicklungszusammenarbeit und Humanitärer Hilfe leisten.

## Inhaltsverzeichnis

<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	4
<i>Grafiken</i> .....	5
<i>Tabellen</i> .....	5
<i>1. Einführung</i> .....	6
<i>2. Abgrenzung von Monitoring zu Planung und Evaluierung</i> .....	9
<i>3. Monitoring</i> .....	12
<i>3.1. Ziele des Monitorings</i> .....	12
<i>3.2. Gütekriterien</i> .....	14
<i>3.3. Voraussetzungen für gutes Monitoring</i> .....	21
<i>3.4. Schwierigkeiten &amp; Kompromisse in der Umsetzung von Monitoring</i> .....	26
<i>4. Monitoring &amp; Evaluierung</i> .....	30
<i>4.1. Zusammenhang zwischen Monitoring und Evaluierung</i> .....	30
<i>4.2. Identische Ziele für Monitoring und Evaluierung?</i> .....	31
<i>4.3. Gütekriterien für Monitoring und DeGEval Evaluations-Standards</i> .....	34
<i>5. Fazit &amp; Ausblick</i> .....	38
<i>5.1. Zusammenfassung und Querverbindungen</i> .....	38
<i>5.2. Kritische Reflexion der Ergebnisse</i> .....	42
<i>5.3. Fazit: Was ist gelungenes Monitoring?</i> .....	46
<i>5.4. Einordnung und Ausblick</i> .....	48
<i>Anhang 1: Literaturverzeichnis</i> .....	51
<i>Anhang 2: Überblick Analyseraster</i> .....	55

## Abkürzungsverzeichnis

ADB	Asian Development Bank
AfDB	African Development Bank
CIDA	Canadian International Development Agency
CSO	Civil Society Organisation
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DCED	The Donor Committee for Enterprise Development
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DFID	Department for International Development
EU	Europäische Union
GIZ	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit mbH
ILO	International Labour Organization
NGO	Non-governmental Organisation
NRC	Norwegian Refugee Council
OCHA	UN-Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
oJ	Ohne Jahresangabe
oO	Ohne Ortsangabe
PCM	Project Cycle Management
PIM	Participatory Impact Monitoring
RACER	Relevant, Accepted, Credible, Easy, Robust (OECD 2014, S. 24)
RBM	Results Based Management
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (OECD 2014, S. 24)
UNDP	United Nations Development Programme
UNEG	United Nations Evaluation Group
USAID	United States Agency for International Development
VENRO	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe

## Grafiken

Grafik 1: Ebenen des Monitorings.....	10
Grafik 2: Gütekriterien von Monitoring .....	15
Grafik 3: Kategorien zu den Voraussetzungen für gutes Monitoring.....	21
Grafik 4: Zielfunktionen von Evaluation .....	31
Grafik 5: Verbindung von Gütekriterium, Voraussetzung und Ziel .....	41

## Tabellen

Tabelle 1: Zuordnung ausgewerteter Literatur .....	6
Tabelle 2: Vergleich der Zielfunktion von Evaluierung mit Zielsetzungen von Monitoring .....	32
Tabelle 3: DeGEval Standards für Evaluation und Gütekriterien für Monitoring .....	34
Tabelle 4: Gütekriterien vs. Voraussetzungen und Ziele.....	39

# 1. Einführung

Die Idee für dieses Arbeitspapier ist bei der Vorbereitung der Frühjahrstagung (FJT) 2020 des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (AK Epol-HuHi) der DeGEval entstanden. Das Thema der Tagung lautete: „ZahlenDatenFakten – Monitoring in Entwicklungszusammenarbeit und Humanitärer Hilfe zwischen Anspruch und Realität“. In der Vorbereitung wurde Literatur gesucht, die sich auf einer übergeordneten, quasi allgemeingültigen Ebene mit Standards oder Gütekriterien für Monitoring beschäftigt. Aber während es für Evaluierung (DeGEval 2016, OECD 2010) und für wissenschaftliches Arbeiten (DFG 2019) solche Dokumente gibt, konnte kein vergleichbares Papier für Monitoring ausfindig gemacht werden. Die Auseinandersetzung mit Monitoring basiert nach Einschätzung des Sprecher\*innen-Teams des AK Epol-HuHi<sup>1</sup> eher auf einer prozesshaften Ebene („How to“) und ist weniger normativ geprägt, wobei einzelne Organisationen durchaus ihre internen Leitfäden haben, die teilweise auch normative Aspekte aufgreifen.

Somit sollte im Rahmen der Tagung u.a. darüber diskutiert werden, was ein gelungenes Monitoring ausmacht. Dabei wurden alle entsprechenden Aussagen der Referierenden gesammelt und gegen Ende der Tagung eine kurze Umfrage unter den Teilnehmenden durchgeführt. In der Umfrage wurde eine Liste an verschiedenen Anforderungen an Monitoring gezeigt, von denen sich die Teilnehmenden jeweils die drei für sie wichtigsten Aspekte auswählen konnten. Hierbei waren Zielsetzungen und Gütekriterien teilweise gemischt. Die häufigsten Nennungen erhielten die beiden Ziele „Nützlichkeit für die Steuerung“ und „Nützlichkeit für Lernen“ sowie die Gütekriterien „Partizipation“, „Datenqualität“ und „angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis“.

Aufbauend auf diesen Vorarbeiten fand sich eine Arbeitsgruppe aus Freiwilligen innerhalb des Arbeitskreises, die sich weitergehend mit der Fragestellung „Was ist eigentlich gelungenes Monitoring?“ auseinandersetzte.

Dazu wurde zunächst eine Literaturreview durchgeführt. Insgesamt 46 Dokumente verschiedener Organisationen und Institutionen wurden gesammelt, überwiegend interne Leitfäden zum Monitoring der Organisationen selbst (vgl. Literaturverzeichnis, Anhang 1).

Die 46 Papiere stammen von 34 Organisationen und wurden zumindest teilweise analysiert (siehe Literaturverzeichnis im Anhang 1 und Tabelle 1).

*Tabelle 1: Zuordnung ausgewerteter Literatur*

<b>Herausgeber</b>	<b>Anzahl Organisationen</b>	<b>Anzahl Papiere</b>
Bilaterale Geber	6	8
Multilaterale Geber	8	10
Verband/Wissenschaft	11	15
Finanzierende/implementierende Organisationen	9	13

Acht Papiere sind von sechs bilateralen Gebern aus OECD-Ländern (DFID, USAID, etc.), zehn von acht multilateralen Gebern (EU, UNDP, ILO etc.), 15 von elf Verbänden und Einzelautor\*innen, die im Rahmen von Verbandsarbeit entstanden sind (VENRO, DeGEval, ALNAP, etc.) und 13 von neun finanzierenden oder implementierenden Organisationen des Globalen Nordens (vorwiegend nicht-staatliche wie Brot für die Welt, CARE, Misereor, World Vision, etc., aber auch GIZ). Da in einigen der Verbände Geber eine wichtige Rolle spielen, ist festzuhalten, dass viele der Papiere von Organisationen mitverfasst wurden, die

<sup>1</sup> Im gesamten Text wird für die weibliche und männliche sprachliche Unterscheidung die Form „\*innen“ gewählt.

Entwicklungszusammenarbeit oder humanitäre Hilfe finanzieren, z.T. in einer Zwitterposition, in der sie Geld von staatlichen Gebern erhalten und im Rahmen ihrer Arbeit an durchführende Organisationen weitergeben. Implementierende Organisationen aus dem Globalen Süden sind nicht vertreten und haben ihre Sicht allenfalls im Rahmen von internationalen Verbänden oder multilateralen Gebern einbringen können. Es wurden keine Papiere von Organisationen des Globalen Südens gefunden.

Die 46 Dokumente wurde hinsichtlich verschiedener Fragen analysiert, wobei die herausgearbeiteten Textstellen in ein Analyseraster übertragen wurden. Die Fragen lauteten u.a.: welche Ziele soll Monitoring erfüllen; welche Gütekriterien werden für Monitoring definiert; welche Voraussetzungen sind notwendig, um diese Gütekriterien und Ziele erfüllen zu können; gelten die Gütekriterien auch für Evaluation oder explizit nur für Monitoring (vgl. Anhang 2)?

In einem nächsten Schritt wurden zu jeder der Fragestellungen die ausgewählten Textstellen durch eine Person der Arbeitsgruppe vertieft ausgewertet, angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring 2010<sup>2</sup>: Es wurden induktiv Kategorien gebildet, die die Inhalte der jeweiligen Fragestellung zusammenfassten. Die Ergebnisse der Analyse wurden dann jeweils in der Arbeitsgruppe vorgestellt, diskutiert und ggfls. nochmal angepasst. Die entwickelten Kategorien werden in Kapitel 3 vorgestellt (z.B. „Partizipation im Monitoring“ als Kategorie im Bereich der Gütekriterien).

Bei der Diskussion der Ergebnisse zeigte sich Verwunderung, dass die Themen Ownership und das Monitoring von Unerwartetem so wenig in den Dokumenten genannt würden. Deshalb wurden die Dokumente erneut analysiert, speziell hinsichtlich der Fragestellungen: „Wird auf das Thema Ownership eingegangen?“ sowie „Wird auch Unerwartetes als Gegenstand des Monitorings beschrieben?“. Aufbauend auf den entsprechend ausfindig gemachten Textstellen zu diesen Fragen wurde die Kategorienbildung nochmals überarbeitet, indem die neu zugeordneten Textstellen ebenfalls kategorisiert wurden. Dadurch wurde beispielsweise die Kategorie „Ownership und Buy-In der Partner“ im Kapitel Voraussetzungen bedeutungsvoller.

Die hier beschriebene methodische Vorgehensweise bringt Vorteile, z.B. war der Arbeitsaufwand so für eine rein ehrenamtlich arbeitende Gruppe noch angemessen und es konnten zahlreiche Dokumente in die Analyse aufgenommen werden. Auf der anderen Seite gab es jedoch keine festen Regeln, welche Inhalte als relevant für die Beantwortung der Fragestellung in das Analyseraster kopiert werden sollte, das war der persönlichen Einschätzung der jeweils verantwortlichen Person überlassen. Somit beziehen sich alle im Arbeitspapier gemachten Aussagen auf die ausgewählten Textstellen der jeweiligen Dokumente, ohne den Anspruch zu erheben, alle relevanten Textstellen gefunden zu haben. Auch die induktive Kategorienbildung erarbeitete jede Person für sich, wobei durch die gemeinsame Diskussion auf intersubjektive Nachvollziehbarkeit geachtet wurde. Dennoch wären andere Personen womöglich zu einer anderen Zusammenstellung der Inhalte gekommen, da die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe die Texte auf Basis der eigenen Kenntnis verschiedener Monitoring-Systeme analysiert und kategorisiert haben. Schließlich führte die zusätzliche Aufnahme der Inhalte zu Ownership und Unerwartetes dazu, dass diese Aspekte womöglich überschätzt und andere Themen, nach denen nicht konkret gesucht wurde, womöglich unterschätzt wurden.

Dennoch stellt die Analyse aus Perspektive der Autor\*innen einen wichtigen Debattenbeitrag dar, sich auf übergeordneter Ebene normativen Themen im Bereich des Monitorings zuzuwenden. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für das vorliegende Arbeitspapier. Insbesondere das Hauptkapitel 3 basiert ausschließlich auf den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse.

---

<sup>2</sup> Für eine Erläuterung der qualitativen Inhaltsanalyse: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>, aufgerufen am 17.4.2023

Das vorliegende Arbeitspapier konzentriert sich auf das Monitoring von Projekten und Programmen. Die meisten ausgewählten und analysierten Texte beziehen weder die Analyse der Organisation noch den Kontext in ihre regelmäßigen Monitoring-Schleifen ein. Zudem gab es bei den meisten Texten einen klaren Bezug zur Entwicklungszusammenarbeit, was die Übertragbarkeit auf andere Fachbereiche möglicherweise erschwert. Schließlich soll auch noch darauf hingewiesen werden, dass die verschiedenen Texte teils unterschiedliche Begriffe nutzen, z.B. im Hinblick auf Ergebnisse und Ziele. In unserer Auswertung und Interpretation benutzen wir sowohl die deutschen als auch die englischen Begrifflichkeiten, z.B. Outputs, Outcomes, Impact und Results ebenso wie Leistungen, Wirkungen und Ergebnisse. Zitate wurden meist in der Originalsprache belassen, ansonsten handelt es sich um Übersetzungen durch die Autor\*innen.

Das Arbeitspapier weist folgende Struktur auf: Nach dieser Einführung wird zunächst eine Begriffsklärung vorgenommen (Kapitel 2), bevor im Hauptkapitel 3 die Ergebnisse der Literaturlauswertung entlang von vier zentralen Themenbereichen (Ziele, Gütekriterien, Voraussetzungen sowie Schwierigkeiten & Kompromisse in der Umsetzung von Monitoring) vorgestellt werden. Das Kapitel 4 widmet sich Zusammenhängen zwischen Monitoring und Evaluierung und vergleicht, inwieweit sich die Ziele von und die Gütekriterien für Monitoring und Evaluierung überschneiden bzw. unterscheiden. Im Kapitel 5 wird eine kritische Bewertung der Ergebnisse des Arbeitspapiers und Ergänzungen aus den Erfahrungen der Gruppe vorgenommen sowie ein Ausblick und Fazit gegeben.

Die Autor\*innen möchten allen, die zur Erstellung dieser Dokumentation einen Beitrag geleistet haben, unseren herzlichen Dank aussprechen.

## 2. Abgrenzung von Monitoring zu Planung und Evaluierung

Zum besseren Verständnis der Reflexion in diesem Arbeitspapier wird hier zunächst eine Definition der Begrifflichkeiten nicht nur von Monitoring, sondern auch von Planung und Evaluation vorgestellt, wie sie in der Evaluation von Entwicklungszusammenarbeit und darüber hinaus weit verbreitet ist. In einem zweiten Schritt wird eine mögliche Abgrenzung von Monitoring zu Planung und insbesondere zu Evaluation vorgenommen. Wichtig ist hierbei, dass der Fokus auf Planung, Monitoring und Evaluation von Zielen und Wirkungen gelegt wurde. Mit diesen Definitionen und Abgrenzungen wird im Papier gearbeitet, mit Ausnahme von Kapitel 4.1, das alternative Definitionen vorstellt, die für das Verständnis des Zusammenhangs von Monitoring und Evaluation von Bedeutung sind.

**Planung** von Projekten und Programmen kann dabei definiert werden “as the process of setting goals, developing strategies, outlining the implementation arrangements and allocating resources to achieve those goals. It is important to note that planning involves looking at a number of different processes [...]” (UNDP 2009, S. 7f). Konkretisiert auf wirkungsorientierte Planung bedeutet der Begriff, „dass ein Projekt darauf ausgelegt ist, Wirkungen zu erzielen, und das Projekt ausgehend von diesen Wirkungen geplant [...] wird“<sup>3</sup>.

Bei der Planung erscheint wichtig, zwischen kurz- und mittelfristigen Veränderungen, die sich als direkte Folge einer Projektintervention ergeben, und längerfristigen indirekten Zielen/Wirkungen, zu denen die Projektintervention nur noch einen Beitrag leistet, zu unterscheiden.

**Monitoring** wird wie folgt definiert: "program process monitoring is the systematic and continual documentation of key aspects of program performance that assesses whether the program is operating as intended or according to some appropriate standard, whereas outcome monitoring is the continual measurement of intended outcomes of the program, usually of the social conditions it is intended to improve" (Rossi/Lipsey/Freeman 2004, S. 187). Eine andere Definition von Monitoring, die die Idee eines Soll-Ist-Vergleichs noch deutlicher macht, lautet: „die regelmäßige Erhebung von Informationen mit dem Ziel, die Fortschritte des Projekts gegenüber der Planung [...] zu überprüfen“ (PHINEO 2015, S. 49).

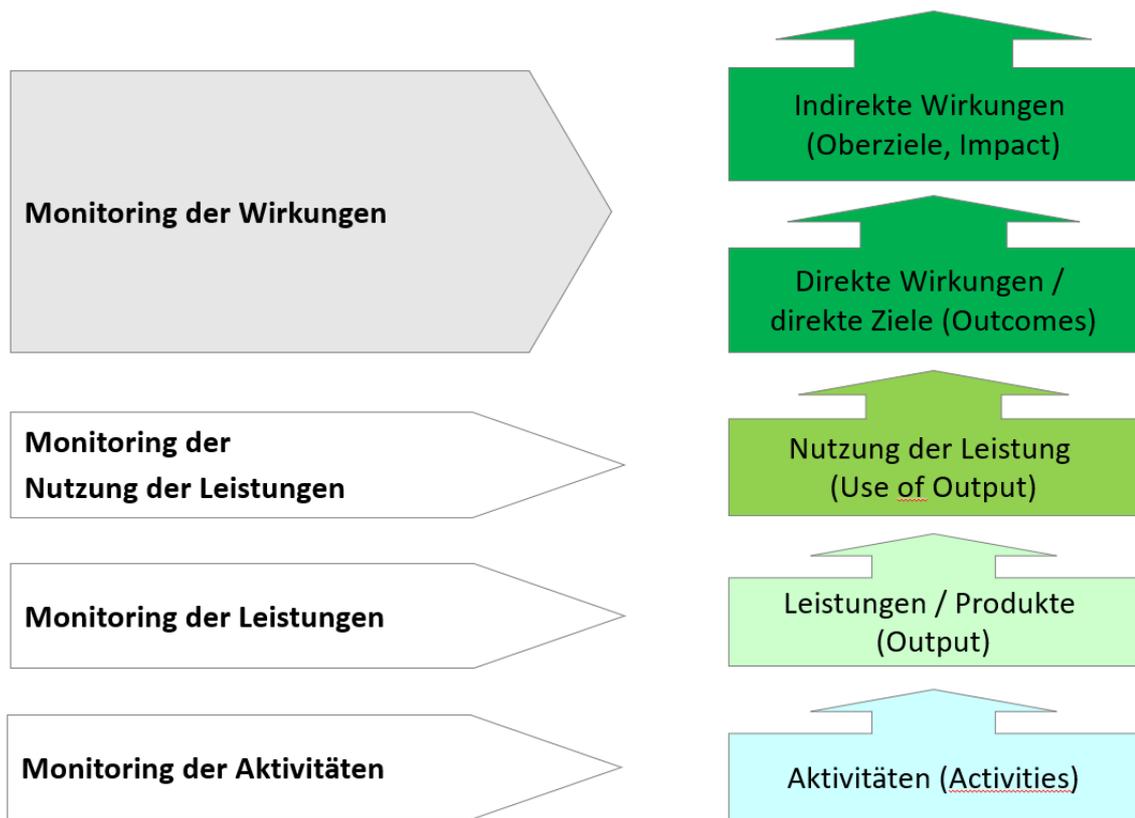
Grundsätzlich kann durch das Monitoring betrachtet werden, welche Fortschritte in verschiedenen Ebenen erbracht wurden, von der Nutzung der verfügbaren Inputs (Ressourcen), über die Durchführung der Leistungen (Outputs) sowie ihrer Qualität und Nutzung bis zur Erreichung von Wirkungen (Outcomes) (PHINEO 2015, S. 48f).

Im Rahmen der Wirkungsorientierung – bei der die Verantwortung nicht nur auf Aktivitäten und Leistungen zu legen ist, sondern auch auf die direkten und indirekten, die mittel- und ggfls. längerfristigen, die erwarteten und unerwarteten Wirkungen – kann bzw. sollte Monitoring diese verschiedenen Ebenen in den Blick nehmen. Ein verbreitetes Modell, das eine deutsche (GIZ)-Tradition der direkten/indirekten Wirkungen mit dem Modell der OECD-DAC verbindet (Outcomes, Impact), ist das Folgende:

---

<sup>3</sup> angelehnt an <https://www.wirkung-lernen.de/glossar/wirkungsorientierung/>, aufgerufen 17.4.2023

Grafik 1: Ebenen des Monitorings



Quelle: Eigene Darstellung

Neben den oben genannten Ebenen können grundsätzlich auch andere Themen Gegenstand des Monitorings sein, wie z.B. das Monitoring von Risiken (European Commission 2004, S. 41), die Beobachtung des Projektumfelds und externer Faktoren sowie weitere unmittelbare Veränderungen, die durch Projektaktivitäten ausgelöst wurden (GTZ 2008, S. 5).

Dabei soll Monitoring kontinuierlich durchgeführt werden und alle notwendigen Informationen liefern, die als Grundlage für die Steuerung von Vorhaben bzw. auch von ganzen Organisationen notwendig sind.

Im Unterschied zu Monitoring wird **Evaluierung** definiert als „Dienstleistung, die [...] Evaluationsgegenstände [...] systematisch, transparent und auf Daten gestützt beschreibt [...] und ausgewogen bewertet [...], so dass Stakeholder (Auftraggebende, etc.) die erzeugten Evaluationsergebnisse [...] nutzen.“<sup>4</sup> Eine weitere Definition lautet: „The systematic and objective assessment of an on-going or completed project, programme or policy, its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfilment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability. An evaluation should provide information that is credible and useful, enabling the incorporation of lessons learned into the decision-making process of both recipients and donors.“<sup>5</sup>

Evaluierungen können als Selbstevaluationen sowie als interne oder externe Evaluierungen konzipiert sein. Monitoring wird häufig durch Projektmitarbeiter\*innen selbst durchgeführt, wobei dies auch abhängig von der Organisationsstruktur ist.

Die hier erläuterten Begrifflichkeiten können wie folgt voneinander abgegrenzt werden:

<sup>4</sup> <https://eval-wiki.org/glossar/Evaluation>, aufgerufen 17.4.2023

<sup>5</sup> <https://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>, aufgerufen 04.09.2022

Planung ist Monitoring und Evaluierung vorgelagert und bildet eine wichtige Basis für diese Prozesse. So ist beispielsweise die Formulierung SMARTer Ziele wichtig, um daraufhin die Erreichung dieser selbstgesetzten Ziele überprüfen zu können. Außerdem werden meist schon im Planungsprozess Indikatoren formuliert, die dann im Rahmen des Monitorings erhoben werden. Monitoring, das sowohl Beobachtung, Auswertung als auch Schlussfolgerungen beinhalten sollte, erfolgt im Gegensatz zur Evaluation kontinuierlich, bleibt wesentlich stärker im Rahmen des Geplanten und stellt sich grundlegendere (und damit zeitaufwändigere) Fragen nur, wenn deutlich wird, dass es gravierende Schwierigkeiten gibt. Monitoring legt den Fokus meist auf die Zielerreichung und direkte Wirkungen, hinterfragt den Ablauf und die Fortschritte des Vorhabens und gibt basierend auf den Ergebnissen Empfehlungen für die Anpassung des Prozessablaufs. Dahingegen finden Evaluationen eher punktuell statt und fokussieren sich tendenziell auf einen weiteren Bereich von Wirkungen, hinterfragen die Ziele und deren Relevanz. Außerdem beziehen sie häufig auch die Nachhaltigkeit sowie teilweise die Effizienz des Vorhabens in die Überlegungen mit ein (OECD 2019). Bei Evaluierungen liegt ein Schwerpunkt auf der Bewertung der Ziele, Wirkungen, Ziel- und Wirkungserreichung sowie der Generierung von Erklärungen und Empfehlungen für die Anpassung der Projektkonzeption, der Ziele und Wirkungen sowie ggfls. der Indikatoren.

Um die bestmögliche Information für Management-Entscheidungen zu erhalten, können die Instrumente Planung, Monitoring und Evaluation verknüpft werden. Die durch das Monitoring gesammelten Informationen zur Zielerreichung können beispielsweise nicht nur für das Projekt- oder Organisationsmanagement genutzt werden, sondern auch bei Evaluationen.

## 3. Monitoring

### 3.1. Ziele des Monitorings

Als allgemeine Zielsetzungen von Monitoring werden in den untersuchten Texten die Bereitstellung von Echtzeit-Informationen und Nachweisen (mit quantitativen und qualitativen Daten) und die Verbesserung des Managements von Maßnahmen verfolgt. Das Monitoring soll zu einem nützlichen, strategischen und gut informierten Feedback beitragen und eine effektive fundierte Entscheidungsfindung unterstützen, die operative Effektivität und Effizienz erhöhen und Outcomes und Geschäftserfolg ermöglichen. Diese Funktionen werden in den ausgewerteten Dokumenten unterschiedlich ausdifferenziert. Hier werden zunächst verschiedene Ziele des Monitorings aufgeführt. Die Ziele, die in den Papieren weiter erläutert werden, werden anschließend etwas ausführlicher beschrieben.

Die Bereitstellung von Echtzeit-Informationen soll unter anderem Folgendes ermöglichen:

- a) Prüfung und Sicherstellung der Relevanz der Maßnahme („Sind wir auf dem Richtigen Weg?“, Norwegian Aid 2014),
- b) Überprüfung der Plausibilität und Korrektheit der Wirkungslogik (PHINEO 2018) und Passung der Strategie (AfDB 2004, S. 9),
- c) Einhaltung von (Qualitäts-)Standards (PHINEO 2018),
- d) Stand und Fortschritte bei Ergebnissen, Wirkungen und Zielerreichung erkennen, womit ein Beitrag zur (ziel-, ergebnis- oder wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung geleistet werden soll, sowie
- e) die Unterstützung von sowohl projektbezogenen als auch allgemeinen, projektübergreifenden Lernprozessen, was das Identifizieren möglicher Verbesserungsansätze einschließt,
- f) Sicherstellung der optimalen Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen (AfDB 2004, S. 2; Simister 2009; UNICEF oJ),
- g) Transparenz des Projekts und Rechenschaftslegung,
- h) Empowerment,
- i) Risikomanagement (AfDB 2004, S. 3; ADB 2020; CIDA 2004, S. 10),
- j) Unterstützung von Evaluation (AfDB 2004, S. 19), sowie
- k) Förderung der Außendarstellung und Bereitstellung von Informationen für die Lobbyarbeit (Simister 2009, S. 2, S. 24; UNICEF oJ).

Die meisten Quellen greifen über die reine Beobachtung und Analyse hinaus und geben dem Monitoring die Aufgabe, zu bestimmten Zielsetzungen beizutragen.

Die folgenden Zielsetzungen werden in den Texten stärker ausgeführt:

Ad d) Die Aufgabe, **Stand und Fortschritt festzuhalten**, wird z.T. als eigenständiges Ziel genannt, so von PHINEO: „Die Wirkungsanalyse soll [...] feststellen, auf welche Herausforderungen und Bedarfe das Projekt reagiert [...], feststellen, welche Leistungen (Outputs) das Projekt erbracht hat, und Aussagen über die Projektumsetzung treffen, feststellen, ob und in welchem Maß das Projekt seine Wirkungsziele auf den verschiedenen Stufen der Wirkungslogik erreicht hat“ (2018, S. 54, ähnlich, aber kürzer USAID 2019). Um eine wirkungsorientierte Steuerung und Umsetzung zu gewährleisten, soll die Wirkungsorientierung abgesichert, Ergebnisse und Zielerreichung ermöglicht werden (ADB 2020). Hierfür sollen mögliche Zielabweichungen sowie Probleme und Engpässe festgestellt (DAAD 2018) sowie der notwendige Steuerungs-/Anpassungsbedarf und Verbesserungsansätze identifiziert werden (Australian Aid 2016; CARE 2019; CIDA 2016; DCED 2017; European Commission 2004; GIZ 2018a; OECD 2014; PHINEO 2018; Simister 2009;

UNEG 2017; UNICEF oJ). „The main aim of monitoring is to be able to detect problems at an early stage where it is still possible to change aspects of the project and thus steer it towards a successful outcome“, (AfDB 2004, S. 5). Das kann bis zur Änderung des Projektdesigns gehen (ADB 2020, S. 1).

Ad e) Die durch Monitoring erhobenen Informationen sollen sowohl projektbezogenes als auch allgemeines **Lernen** über das jeweilige Projekt hinaus unterstützen und damit Lernen und Entscheidungsfindung dienen (AfDB 2004; ADB 2020; Australian Aid 2016; CARE 2019; DCED 2017; GIZ 2018a; Misereor 2016a, b; Simister 2019; World Bank 2007; World Bank 2004). Auch Projektbesuche des Gebers werden teils als Monitoring bezeichnet und sollen nicht nur der Transparenz, Rechenschaft und Kommunikation dienen, sondern auch den finanzierten Partnern Feedback geben (Australian Aid 2016; OCHA 2010). Partner sollen in Monitoring und Evaluierung (M&E) (UNICEF oJ) und in der Durchführung der Programme (DAAD 2018) gestärkt werden. Was mit übergreifendem Lernen erreicht werden soll, wird in einige Aspekte aufgeschlüsselt: Aus Erfahrungen lernen, um Relevanz, Methoden und Ergebnisse der Kooperationsprogramme zu verbessern (Australian Aid 2016; DAAD 2018; OCHA 2010; UNDP oJ; UNICEF oJ), Bereiche für Verbesserungen und Weiterentwicklungen identifizieren für die Gestaltung zukünftiger Programme und Politiken, Projekt- und Portfoliomanagement (AfDB 2004; DAAD 2018; EuropeAid 2014), Screening, Bewertung und Strukturierung neuer Vorhaben, sowie Austausch zu Erkenntnissen darüber, wie die Entwicklungseffektivität unterstützt werden kann (AfDB 2004, S.7; Annex I).

Ad g) **Transparenz des Projekts und Rechenschaftslegung** sollen durch datengestützte Berichterstattung ermöglicht werden, die Grundlage für Rechenschaftspflicht bilden (in erster Linie die Anforderungen der Geber erfüllen), Informationen zu Leistungen und Wirkungen bereitstellen, den Grad der Zielerreichung und den eigenen Beitrag hierzu messen sowie die Möglichkeit der Zielerreichung prognostizieren (ALNAP 2019c; DAAD 2018; DCED 2017; EuropeAid 2014; Misereor 2016a, b; OCHA 2010; OECD 2014; Simister 2009; UNICEF oJ; World Bank 2004).

Monitoring soll auch „transparency in the measurement of achievements“ (ADB 2020, S. 1) bieten („It confirms whether projects conform to agreements and project plans“ (AfDB 2004, S. 5); Australian Aid: „to provide information about the range and scope of ANCP funded work“, (2016, S. 2)). Transparenz und Rechenschaftspflicht sollten sich auch auf den allgemeinen Rahmen der Geber beziehen und der Rechenschaft des Gebers gegenüber Politik und Öffentlichkeit dienen (AfDB 2004, S. 5; Australian Aid 2016; CARE 2019; GIZ 2018a, nennt auch die Agenda 2030 als Referenz). Auch abwärts gerichtete Rechenschaft („downward accountability“, Simister 2009) wird genannt. Die Zuordnung von Ergebnissen soll durch Monitoring ebenfalls erreicht werden (UNDP oJ; World Bank 2007).

Ad h) Das spezifische Monitoring-Ziel zur **Stärkung des Empowerments der Zielgruppen** sowie Partizipation und Ownership lokaler Gruppen (VENRO 2010, 2020; Misereor 2016a, b) umfasst folgende Aspekte:

- die Fähigkeit zur Überwachung und Evaluierung stärken,
- Selbst-Wirksamkeit stärken,
- Self-Awareness und Empowerment auf allen Ebenen fördern, sowie
- CSO effectiveness vorantreiben (VENRO/NGO-IDEAs 2011).

Bei der Darstellung der Aufgaben des Monitorings setzen einige Dokumente Prioritäten, die Richtung Aktion und Lernen ausgerichtet sind. So zum Beispiel AfDB: „It is important that the problem-solving and forward-looking perspective is emphasised“ (2004, S. 5). Monitoring soll zu Reflexionsprozessen führen (Causemann/Gohl 2015) und Monitoring-Systeme sollen in Aktion münden (CARE 2019, S. 2).

## Zusammenschau

Im Überblick über alle analysierten Papiere wird ein breites Spektrum an Zielsetzungen angesprochen. Es zeigt sich, dass ein zentrales Ziel von Monitoring ist, Echtzeit-Informationen und Nachweise zu den durchgeführten Projekten und Programmen zu erhalten. Die Informationen aus dem Monitoring sollen dann helfen, viele Aspekte der Projekte zu beurteilen und dienen dazu, auf Abweichungen reagieren zu können. Sie dienen auch dazu, auf solche Entwicklungen zu reagieren, die über das hinausgehen, was im Projektmanagement adressiert werden kann, und die z.B. eher das Design der Intervention betreffen, wie die Relevanz und die Wirkungslogik. Als zentrale Zielsetzungen sind Projektsteuerung und Umsetzung, Lernen sowie Transparenz und Rechenschaftslegung genannt. Weitere wichtige Ziele sind das Empowerment der Zielgruppen sowie die Unterstützung des Risikomanagements des Projekts. Darüber hinaus wird vereinzelt die Unterstützung von Evaluation genannt.

### 3.2. Gütekriterien

Was macht ein Projekt-Monitoring zu einem guten Monitoring? Viele der untersuchten Organisationen haben oft implizit, jedoch nur wenige explizit Gütekriterien benannt. Dabei unterscheiden sich die Organisationen bzgl. der Anzahl der Gütekriterien sowie deren Gewichtung. Einige Organisationen listen viele Gütekriterien auf, einige Organisationen haben nur wenige, andere nehmen keinen/kaum Bezug darauf. Einige Organisationen stellen beispielsweise das Gütekriterium der Partizipation in den Vordergrund, während andere Schwerpunkte auf die Validität der Daten setzen.

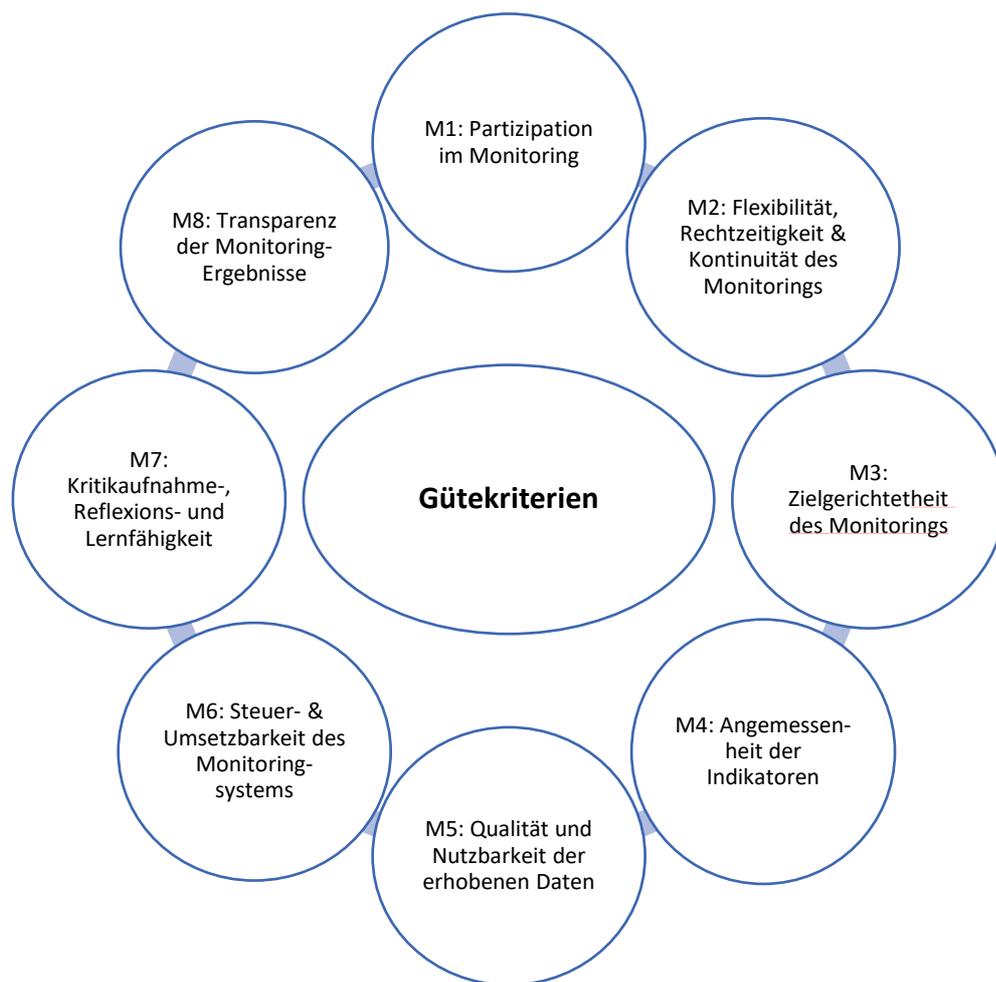
#### Beispiel für Gütekriterien einer Organisation

Monitoring is: “simple and efficient, [...], timely (enables team to be responsive to changing context and needs), dynamic (adapted to the crisis level and response phase), inclusive and participative, ethics-oriented (do no harm), quality oriented (choose most appropriate methods to ensure data quality) [...]” (Terre des Hommes 2018, S. 83)

In der Gesamtschau ergeben sich folgende acht Gütekriterien (jeweils abgekürzt mit M; wobei die Reihenfolge der Aufzählung keine Auskunft über deren Gewichtung durch die Autor\*innen des Positionspapiers oder der untersuchten Organisationen gibt):

1. Partizipation im Monitoring (M1)
2. Flexibilität, Rechtzeitigkeit und Kontinuität des Monitorings (M2)
3. Zielgerichtetheit des Monitorings (M3)
4. Angemessenheit der Indikatoren (M4)
5. Qualität und Nutzbarkeit der erhobenen Daten (M5)
6. Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems (M6)
7. Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit (M7)
8. Transparenz der Monitoring-Ergebnisse (M8)

Grafik 2: Gütekriterien von Monitoring



Quelle: eigene Darstellung

### **M1: Partizipation im Monitoring**

Eine große Anzahl der untersuchten Texte stellt das Gütekriterium der Partizipation heraus. Viele betonen, dass die „Monitoringmethoden partizipativ sein sollten“ (CARE 2019, S. 2). Die Organisationen setzen allerdings unterschiedliche Schwerpunkte, **wer** in den Monitoringprozess einbezogen werden soll: CIDA spricht allgemein von „richtigen“ Personen (2022, S. 66); andere Organisationen führen aus, dass dies „Kollegen aus dem Projekt“ (PHINEO 2021, S. 53) oder „Partners and stakeholders“ (GIZ 2013, S. 22) sein sollten. Wichtig ist das Buy-In der Projektverantwortlichen in der eigenen Organisation. Misereor (2016b) hebt zudem insbesondere die „Zielgruppen-Bevölkerung“ bzw. Begünstigte hervor. Bei UNDP stehen im Mittelpunkt des Monitorings „betroffene Interessenträger, und hier insbesondere Personen, auf die das Projekt potenziell erhebliche negative Risiken und Auswirkungen“ haben könnte (UNDP oJ). Damit ist die Spannweite an Akteuren bzw. Stakeholdern sehr breit und die Personen, die sich hinter Stakeholdern „verstecken“, nicht immer eindeutig bzw. identisch.

Unterschiede gibt es auch zwischen den Organisationen, **in welcher Phase** des Monitorings – Planung, Durchführung, Auswertung – und **in welcher Weise** die identifizierten Personen in das Monitoring einbezogen werden sollten. Hier ergibt sich folgendes Bild:

- Planung des Monitorings (siehe auch Kapitel 3.3)
  - Alle Partner und Beteiligte sollten in den Planungsprozess einbezogen werden, wobei deren Interessen und Bedarfe geklärt werden sollten (GIZ 2013, S. 22f.).
  - Partner und Begünstigte sollten „ownership“ über angemessene Methoden zur Datenerhebung, -analyse und -interpretation haben (Norwegian Aid 2014, S. 73). Diese wird am besten hergestellt, indem zu Beginn eines Projekts ein Konsens zwischen den involvierten Personen hinsichtlich der Methodik gesucht wird (CIDA 2022, S. 25f).
  
- Durchführung des Monitorings – Datenerhebung
  - Bei der Datenerhebung sollte berücksichtigt werden, welche „Anreize und Fehlanreize“ es gibt, Informationen bereitzustellen (World Bank 2004, S. 155).
  - Die Datenerhebung sollte freiwillig sein; involvierte Personen sollten umfassend über das Monitoring informiert werden und hierzu ihre Einwilligung geben (Norwegian Aid 2014, S. 17).
  - Es sollten partizipative Instrumente eingesetzt werden, die Zielgruppen-Narrative beinhalten, insbesondere Frauen-Narrative, die von entscheidender Bedeutung sind (UNDP oJ).
  - Von Konflikt betroffene und vulnerable Personen sollten ihre Botschaften per Video oder Foto übermitteln können (ALNAP 2019b, S. 32), um so mehr/besser Gehör zu erhalten.
  - Es sollten gemeinsam mit der Zielgruppen-Bevölkerung partizipativ Wirkungen erhoben werden (u.a. anhand von Indikatoren) (Misereor 2016a, b; auch: VENRO/NGO-IDEAs 2011, S. 11).
  
- Auswertung und Reflexion
  - Die Stakeholder sollten mit eingebunden sein, damit diese „die Ergebnisse der Analyse einschätzen und gegebenenfalls hinterfragen können“ (PHINEO 2018, S. 87).
  - Die Partner und Begünstigten sollten involviert sein, wie Daten analysiert und interpretiert werden (NRC 2020).
  - Es sollte gemeinsame Diskussionsformate (z.B. regelmäßige Treffen, Monitoring-Workshops, Monitoring-Strategie-Workshops) zur Auswertung der Monitoring-Ergebnisse geben (GIZ 2013, S. 13).
  - Monitoring-Ergebnisse und mögliche Projektanpassungen sollten diskutiert werden im Rahmen eines Dialogs mit den Projektträgern (AfDB 2004, S. 5).
  - Es sollten gemeinsam mit der Zielgruppen-Bevölkerung partizipativ Wirkungen, die im Rahmen des Monitorings festgestellt wurden, diskutiert werden (Misereor 2016a, b; auch: VENRO/NGO-IDEAs 2011, S. 69).

Organisationen, die der Partizipation im Monitoringprozess eine große Rolle einräumen, begründen dies damit, dass die „ownership“ auf Seiten der Partner (OECD 2014, S. 48f) und der Begünstigten dadurch gefördert werde (siehe auch Kapitel 3.3). PHINEO zeigt, dass durch die regelmäßige Einbeziehung aller wichtigen Stakeholder nicht nur die Qualität der Ergebnisse und des Prozesses sichergestellt, sondern auch Widerständen vorgebeugt werde (2021, S. 23). Bei NGO IDEAS sind Projektverantwortliche, Zielgruppen und Begünstigte beteiligt. „The focus [...] lies on the empowerment and learning of all the stakeholders involved in order to enable them to form adequate steering decisions.“ (VENRO/NGO-IDEAS 2011, S. 9)

## M2: Flexibilität, Rechtzeitigkeit & Kontinuität des Monitorings

Eine Reihe von Organisationen heben Flexibilität und Kontinuität im Monitoring hervor. Diese zwei Gütekriterien – hier zusammengefasst – unterscheiden sich nur scheinbar. Sie sind zwei entscheidende Elemente für ein gutes Monitoring. Ein Monitoring-System hat einerseits flexibel zu sein; andererseits sollte es regelmäßig durchgeführt werden.

**Flexibilität** | Einige Organisationen betonen, dass das Monitoring-System nicht statisch, sondern „dynamisch“ (CARE 2019, S. 2) bzw. „flexibel und anpassungsfähig“ (UNDP oJ) sein sollte. Das Monitoring-System sollte auf Rückmeldungen reagieren (CARE 2019, S. 2) und dann entsprechende Veränderungen vornehmen.

Während der **Projektdurchführung** ist Flexibilität wie folgt zu verstehen:

- Flexibilität sollte in Bezug auf die Theory of Change gegeben sein (siehe auch Kapitel 3.3). Dies inkludiert Flexibilität in der Leistungserbringung, in der Zielsetzung, bzgl. der einzelnen Produkte und Dienstleistungen sowie bzgl. der Strategie (ALNAP 2019c, S. 11). Angepasst werden könnten Indikatoren, Methoden, Tools und Ressourcen (CARE 2019, S. 12).
- Die Flexibilität impliziert auch eine Flexibilität in der Ressourcenplanung (Projektbudgets und Personaleinsatz haben angepasst zu werden) und Flexibilität im Projektmanagement (ggf. haben Aufgaben neu/anders verteilt zu werden, mehr dazu siehe VENRO 2020, S. 4).

Europe Aid (2014) hebt die Flexibilität zu **Projektende** hervor. So sollte gegen Projektende das Monitoring-System angepasst werden; es sollte so modifiziert werden, dass fortgesetzt Daten zum Projekt mindestens drei Jahre nach Projektende geliefert werden könnten. Dies impliziert, dass für weitere Jahre Mittel für die Erhebung von Monitoringdaten bereitgestellt werden.

**Rechtzeitigkeit** | Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die Daten und Informationen rechtzeitig erhoben werden und vorliegen.

- Rechtzeitigkeit enthält, dass Monitoring „timely“ (Terre des Hommes 2018, S. 81) ist, also zur rechten Zeit die richtigen Daten erhoben werden. „It enables the team to be responsive to changing context and needs.“ (ibidem, S. 83)
- UNDP (oJ) hebt hervor, dass das Monitoring auf den durch das Projekt gegebenen Zeitrahmen zugeschnitten sein sollte und auch ALNAP (2019c, S. 17) erwähnt die Bedeutung von gutem „timing“.

**Kontinuität** | Einige Organisationen betonen, dass ein Monitoring-System dann gut ist, wenn die Daten regelmäßig erhoben werden. ALNAP (2019c, S. 11) spricht von einem fortlaufenden Prozess während der Projektumsetzung. Dazu gehören die regelmäßige Erhebung von Informationen (PHINEO 2021, S. 49) bzw. die systematische Erhebung von Daten bzgl. spezifischer Indikatoren (DfID 2005, S. 65) sowie die kontinuierliche Auswertung jeden Fortschritts (UNEG 2016, S. 30).

ALNAP (2019c, S. 11) streicht heraus, warum Kontinuität so bedeutsam ist: Nur wenn Monitoring ein kontinuierlicher Prozess sei, könne es die Entscheidungsfindung während der Projektumsetzung beeinflussen.

Damit sprechen sich viele Texte gegen ein starres Monitoring-System aus und befürworten seine Anpassung im Verlauf der Projektdurchführung.

### **M3: Zielgerichtetheit des Monitorings**

Monitoring will verschiedene Ziele erreichen (siehe Kapitel 3.1) und um dies sicherzustellen, muss das Monitoring auf diese Ziele ausgerichtet sein. Einige wenige Organisationen haben die Zielgerichtetheit des Monitoring-Systems als ein Gütekriterium benannt. So geht es der GIZ (2018a, 2013) darum, den Fortschritt eines Projektes auf Output-, Outcome- und Impact-Ebene darzustellen. Die Weltbank (2004) misst den Fortschritt bzgl. der Zielerreichung. Monitoring-Systeme sind somit auf eine **Veränderung** hin ausgerichtet.

CARE geht einen Schritt weiter: Monitoring-Systeme sind dann gut, wenn diese „in Aktion münden“ – Monitoring wird nicht nur um seiner selbst durchgeführt, sondern um eine **Handlung** hervorzurufen, i.e. um das gemonitorte Projekt entsprechend den Monitoring-Ergebnissen anzupassen (2019, S. 2).

Monitoring hat aber auch zum Ziel die Risiken, Annahmen und nicht-intendierten Wirkungen darzustellen. Hierbei nimmt die GIZ intendierte und nicht-intendierte Fortschritte/Ergebnisse in den Blick: Die Analyse und Überwachung von Annahmen und Risiken hilft, unbeabsichtigte Ergebnisse (positiv und negativ) zu identifizieren und zu überwachen (GIZ, 2013). Negativen Ergebnissen wird insbesondere Bedeutung beigemessen, da sie ein Risiko darstellen können (ADB, 2020). Monitoring-Systeme sind hier auf eine Risikominimierung hin ausgerichtet.

### **M4: Angemessenheit der Indikatoren**

Ein wesentliches Gütekriterium ist die Angemessenheit der Indikatoren. Viele Organisationen betonen, dass Monitoring-Systeme dann gut sind, wenn sie Indikatoren haben (OECD 2014, S. 48) und diese angemessen sind (CIDA 2004, S. 10). Indikatoren sind dann angemessen, wenn

- es „ein Portfolio von qualitativen und quantitativen Indikatoren“ (CARE 2019, S. 2) gibt;
- es Basisdaten für Indikatoren gibt (Norwegian Aid 2014, S. 62);
- es organisationsweit Standardindikatoren<sup>6</sup> gibt, die auf jedes Projekt appliziert werden, und es Indikatoren gibt, die auf den jeweiligen Projektkontext angepasst sind (USAID 2019).

Indikatoren sollten folgende Eigenschaften haben:

- objektiv (GIZ 2018a;<sup>7</sup> USAID 2019)
- adäquat (USAID 2019)
- disaggregiert (USAID 2019), d.h. nach Geschlecht und anderen Kriterien unterschieden (Norwegian Aid 2014, S. 29)
- verifizier- (EuropeAid 2014) und zuschreibbar („attributable“, USAID 2019)
- umsetzbar (USAID 2019)
- nützlich für das Management (USAID 2019)

Viele Organisationen definieren Indikatoren auf Output-, Use-of-Output-, Outcome- und Impact-Ebene.

### **M5: Qualität und Nutzbarkeit der erhobenen Daten**

Es gibt mehr Informationen/Daten als nur die Indikatoren-bezogenen Daten. Daten umfassen nicht nur die erhobenen Indikatoren, sondern auch andere Informationen (z.B. Geodaten). Bei der Datenerfassung gibt es ähnliche Anforderungen wie im Falle der Indikatoren. Viele Organisationen sehen in der Qualität und Nutzbarkeit der Daten (Indikatoren-bezogene und andere Daten) ein wichtiges Gütekriterium. Daten

---

<sup>6</sup> Die Idee der Standardindikatoren ist umstritten. GIZ (2021) beschreibt das Vorgehen auf Organisationsebene. Holzapfel (2014) und VENRO (2015) betonen die Grenzen von Standardindikatoren.

<sup>7</sup> Hierzu ist im Internet kein Link mehr verfügbar.

sind qualitativ gut, wenn sie valide, verlässlich und glaubwürdig sind. So ist ein Monitoring nur dann gut, wenn die erhobenen Daten

- auf der Wirkungslogik für jede Intervention basieren („based on results chains for every intervention“, DCED 2017, S. 9),
- verfügbar (OECD 2014, S. 55) und zugänglich sind (CARE 2019, S. 11),
- auf guten Recherchepraktiken basieren („in accordance with good research practices“, DCED 2017, S. 10),
- „sehr gut, verlässlich, granular“ (ALNAP 2019c, S. 34),
- valide sind (Misereor 2016a, b, USAID 2019: „measure what it portends to measure“),
- zuverlässig (OECD 2014, S. 55), vertrauenswürdig und glaubwürdig (World Bank 2004, S. 108),
- aufgrund von Nachweisen („evidence“) erbracht werden<sup>8</sup> (CIDA 2022),
- messbar (GIZ 2013, S. 14ff),
- reliabel (USAID 2019: „usable multiple times in precisely the same way – replicable“) und
- nutzbar (Causemann/Gohl 2015) sind.

### **M6: Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems**

Einige Organisationen sehen in der Steuerung und gleichzeitigen Handhabbarkeit des Monitoring-Systems ein wesentliches Gütekriterium. Diese zwei Gütekriterien – hier zusammengefasst – bedingen sich gegenseitig. Ein Monitoring-System sollte einerseits gesteuert werden, andererseits sollte es so konzipiert sein, dass seine Steuerung umsetzbar/in den Projektalltag integrierbar ist.

**Steuerbarkeit des Monitoring-Systems:** Einige Organisationen stellen fest, dass ein Monitoring-System nur gut ist, wenn es auf zwei Ebenen gesteuert wird: auf der Organisations- und der Projektebene.

Einige Geber haben ein Monitoring-System auf **Organisationsebene**. Dieses ist – so betonen sie – gut gesteuert, wenn es einen Rahmen für Monitoring vorgibt (siehe auch Kapitel 3.3), der „den verschiedenen Stakeholdern (NGO, Geldgeber, Programmteilnehmer) gerecht wird“ (NRC 2020), wenn organisationsweit Standardindikatoren erhoben werden (NRC 2020; USAID 2019, S. 4) und wenn diese in einem zentralen, organisationsweiten System erfasst und analysiert werden (NRC 2020).

Auf **Projektebene** gilt ein Monitoring-System als gut (siehe auch Kapitel 3.3), wenn es einen Verantwortlichen für das Monitoring (GIZ 2018a) gibt, wenn weitere Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektteam klar definiert sind (World Bank 2004, S. 152) und wenn alle Beteiligten ausreichend geschult/vertraut mit dem Monitoring-System sind (Misereor spricht hier von „Sozialisierung“, Misereor 2016b). Darüber hinaus gilt ein Monitoring-System als gut gesteuert, wenn ggf. zentral erstellte Monitoring-Systeme vor Ort getestet werden („country teams are asked to [...] test systems developed by HQ or others“, ALNAP 2019a), indem beispielsweise kleine Stichproben erhoben werden (Misereor 2016a, b) oder die Monitoring-Systeme – sofern möglich – von unabhängigen Dritten überprüft werden (UNDP oJ).

**Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems:** Eine Reihe von Organisationen weist darauf hin, dass ein Monitoring-System umsetzbar sein sollte – und zwar in folgender Weise:

- Das Monitoring ist für das jeweilige Projekt maßgeschneidert (CARE 2019, S. 12).
- Das Monitoring-System ist zeitlich abgestimmt, um realistische Messungen und Berichte zu gewährleisten (UNDP oJ).

---

<sup>8</sup> „In each case [progress on or towards outcome], provide evidence (actual quantitative and qualitative data/information). Explain how these interim accomplishments, at the next level down in the logic model, will, over time, lead to the achievement of the higher-level outcome.“ (CIDA 2022, S. 87)

- Es gilt eine Balance zu finden zwischen Zielerfüllung, methodischer Stärke und vorhandenen Kapazitäten (CARE 2019, S. 2).
- Das Monitoring-System ist in die tägliche Arbeit und Projektaktivitäten eingebunden (Norwegian Aid 2014, S. 20).
- Das Monitoring-System ist kosteneffizient („appropriate cost/benefit ratio“, GIZ 2018a).
- Das Monitoring-System ist verständlich für Organisation und Zielbevölkerung (Misereor 2016a, b).

CIDA bringt es wie folgt auf den Punkt: „Wenn das Monitoring-System ein nützliches Managementinstrument sein soll, muss es handhabbar sein. Überlasten Sie das System nicht mit zu vielen Indikatoren. Andernfalls wird zu viel Zeit für das Management des Systems aufgewendet, das die Daten erzeugt, und es wird nicht genügend Zeit dafür verwendet, die Daten zu nutzen.“ (2022, S. 25, eigene Übersetzung).

### **M7: Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit**

Eine Reihe von Organisationen unterstreichen die Bedeutung der Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit in Bezug auf ein gutes Monitoring als ein wesentliches Gütekriterium. Die hier genannten Elemente ergänzen sich: Insofern ein Monitoring-System Kritik aufnehmen und annehmen kann, trägt es zur Reflexions- und Lernfähigkeit der Organisation bei. Und hierzu gehört, dass die Erkenntnisse, die aus dem Monitoring gewonnen werden, zugänglich sein sollten und dass die eigene Reaktion auf die Kritik auch an die Beteiligten zurückgespiegelt wird.

**Kritikaufnahme- und Reflexionsfähigkeit |** Einige Organisationen heben folgende Elemente dieses Gütekriteriums der Kritikfähigkeit hervor:

- Ein wesentliches Element für ein Monitoring-System, das in der Lage ist, Kritik aufzunehmen, ist, dass Kritik bewusst eingefordert wird. So hebt UNDP (oJ) hervor, dass im Monitoring unbedingt „Umkehrungen“/Wendungen verfolgt und negative Auswirkungen des Projekts erfasst werden. World Vision (2010) spricht davon, dass es wichtig sei, Rückmeldungen und Beschwerden einzuholen.
- Eine offene Fehlerkultur ist ebenfalls entscheidend. Kollegen und Stakeholder sollten die Monitoring-Ergebnisse hinterfragen können (PHINEO 2021, S. 101, siehe auch Kapitel 3.3).
- Schließlich sollte auf Kritik reagiert werden: Es gehe nicht nur darum, Rückmeldungen und Beschwerden einzufordern, sondern auch darauf zu reagieren. Dies würde die Rechenschaft gegenüber den Projektstakeholdern erhöhen (World Vision 2010).

Zwei Organisationen meinen, dass hierfür ein spezieller Ansatz gewählt werden müsse. UNDP (oJ) empfiehlt, den Beitrag zur Veränderung zu bewerten anstelle der Nutzung von attributionsbasierten Frameworks. VENRO/NGO-IDEAs startet mit dem Monitoring, nicht mit der Planung: „Bevorzugen Sie einen induktiven Ansatz – der von Erfahrungen geleitet wird – anstatt eines deduktiven Ansatzes – gesteuert von der Theorie“ (2011, S. 7).<sup>9</sup>

**Lernfähigkeit |** Einige wenige Organisationen sehen in der Lernfähigkeit des Monitoring-Systems ein Gütekriterium. CARE meint: „Beweise (evidence) sollten ein Lernen ermöglichen“ (2019, S. 2). Und Norwegian Aid verknüpft die Datenerhebung eng mit der Analyse und der Entscheidungsfindung („link data collection with analysis and decision making“) (2014, S. 20).

---

<sup>9</sup> Dies widerspricht einigen Ausführungen in Kapitel 3.3 Voraussetzungen für gutes Monitoring, die explizit oder implizit sagen, dass das Monitoring von der Planung ausgehen muss.

## M8: Transparenz der Monitoring-Ergebnisse

Wesentliches Merkmal eines Monitoring-Systems ist dessen Beitrag zu einer höheren Transparenz des Projekts (siehe auch Kapitel 3.1). Darauf verweisen CARE (2019, S. 2) („Beweise – evidence – sollten zugänglich sein“) und die GIZ (2018a) („Monitoringergebnisse sollten dokumentiert und zugänglich sein“).

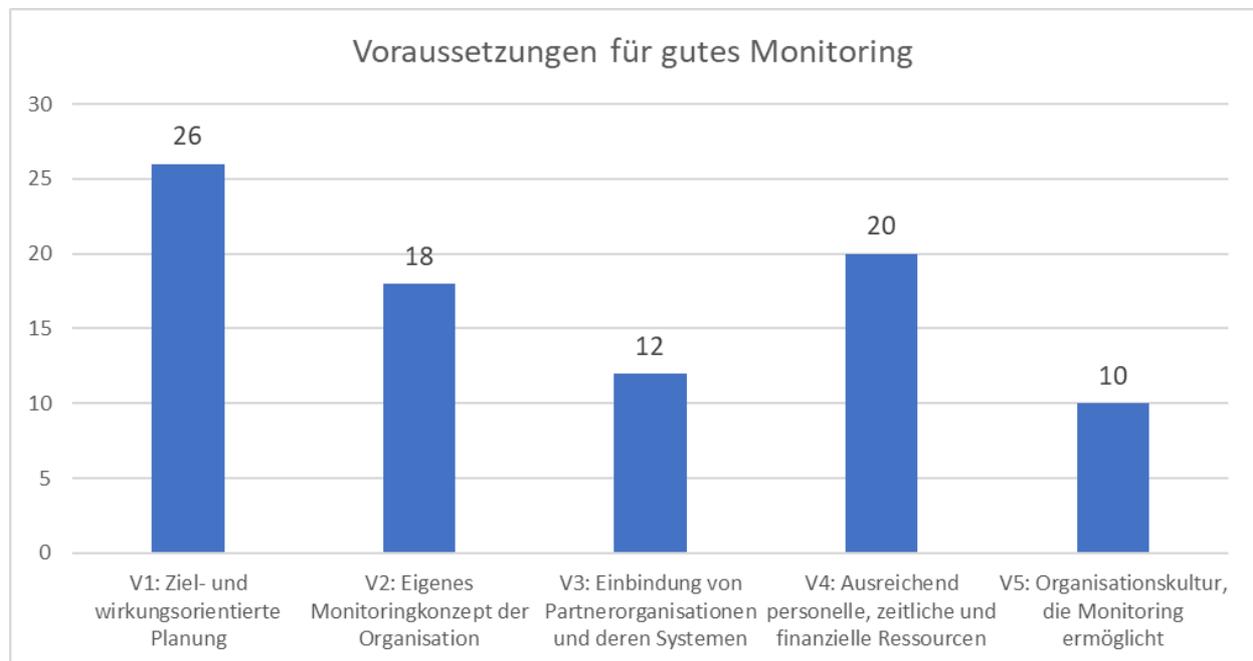
### Zusammenschau

Partizipation wird von nahezu allen Organisationen als ein relevantes Gütekriterium herausgestrichen. Allerdings ist die Spannweite an Akteuren/Stakeholdern groß und nicht immer werden alle Akteure in den Blick genommen. Weitere häufig genannte Gütekriterien bestehen darin, dass ein gelungenes Monitoring-System kontinuierlich umgesetzt wird und ausreichend flexibel ist. Es sollten qualitativ hochwertige und nützliche Daten erhoben werden. Zudem wird mehrmals betont, dass Monitoring handhabbar sein muss; auch sollten nicht nur Informationen zu den geplanten Zielen, sondern auch Risiken und Ungeplantes erhoben werden, um so etwaige Anpassungen zeitnah zu ermöglichen und Lernprozesse anzuregen.

### 3.3. Voraussetzungen für gutes Monitoring

Neben Zielen und Gütekriterien können aus den analysierten Texten auch verschiedene Voraussetzungen für ein gelungenes Monitoring-System abgeleitet werden. Im Rahmen der Analyse haben sich fünf Hauptkategorien herauskristallisiert, die in der folgenden Grafik hinsichtlich der Anzahl der Nennungen in den verschiedenen Texten dargestellt werden.

Grafik 3: Kategorien zu den Voraussetzungen für gutes Monitoring



Quelle: eigene Darstellung, zeigt die Anzahl der Nennungen in den untersuchten Texten pro Hauptkriterium

Im Folgenden werden die fünf Hauptkriterien (abgekürzt jeweils als V) sowie einzelne weitere Aspekte detaillierter dargestellt.

## V1: Ziel- und wirkungsorientierte Planung

Viele Texte beschreiben eine ziel- und wirkungsorientierte Planung als wichtige Voraussetzung für ein ziel- und wirkungsorientiertes Monitoring-System. Dazu gehört, dass eine Wirkungslogik erarbeitet und die Ziele des Projekts/Programms definiert werden. Zudem wird beschrieben, dass in der Planung partizipative Ansätze genutzt werden sollten, um Ownership (s.u.) zu erhöhen. Vereinzelt werden für die Planung noch weitere Aspekte genannt, wie z.B. die Bedeutung der Definition von Zielgruppen. Die einzelnen Unterkategorien werden im Folgenden mit Beispielen aus den Texten unterlegt und so verdeutlicht.

Zum einen wird die **Definition einer Wirkungslogik** bzw. einer Interventionstheorie in neun Nennungen als Voraussetzung genannt. Dazu gehören beispielsweise die folgenden Aussagen, die beschreiben, was im Rahmen der Planung benötigt wird:

- eine „klare Definition von Zielen und Wirkungen sowie Wegen zu ihrer Erreichung“ (DAAD 2018, S. 7f.)
- „An Assistance Objective (AO), Intermediate Results (IR), Hypothesized cause and effect linkages, Critical Assumptions“ (USAID 2010, S. 1)
- ein “logic model” (CIDA 2016, S. 45)
- „An appropriate, sufficiently detailed and logical results chain(s) is articulated. Each intervention results chain is supported by adequate research and analysis.“ (DCED 2017, S. 6).

Darüber hinaus sollten die erarbeiteten **Ziele realistisch und erreichbar** sein und beispielweise nach den gängigen SMART-Kriterien formuliert werden (sieben Nennungen).

- aussagekräftige Zielformulierungen definieren: “realistic and achievable” (CIDA 2016, S. 39)
- „apply more rigorously the regulatory provisions requiring the use of SMART objectives” (Europe AID 2014, S. 25)
- „A system that measures results effectively must have the expected results of the policy or intervention clearly defined” (OECD 2014, S. 9)

Bei der Umsetzung der Projektplanung wird in fünf Nennungen empfohlen, **partizipative Ansätze** zu nutzen (vgl. auch Gütekriterium der Partizipation in Kapitel 3.2.).

- Im Prozess der Identifikation und Formulierung des Projekts: “Use participatory working techniques [...], Ensure local stakeholders take a lead role in the identification and formulation stages” (European Commission 2004, S. 120)
- „Thus, a large-scale, participatory process is essential to build ownership and buy-in from the start.” (World Bank 2007)

Darüber hinaus gibt es noch weitere Einzelnennungen, wie z.B. „Zielgruppen müssen klar definiert sein“ (CARE 2019, S. 2) oder „Monitoring is [...] launched during strategic planning, [...] a critical part of RBM“ (Terre des Hommes 2018).

## V2: Eigenes Monitoring-Konzept der Organisation

Als weitere Voraussetzung für ein gelungenes Monitoring wird betont, dass die Organisationen ein Monitoring-Konzept benötigen. Dazu gehören die Erstellung eines umsetzbaren (M&E-)Rahmenkonzepts, die Festlegung der Anforderungen und Erwartungen an das Monitoring-System sowie die Vereinbarung von Verantwortlichkeiten. Weiterhin wird erwähnt, dass die Monitoring-Konzepte ausreichend flexibel sein müssen, um nicht-intendierte Effekte ins Monitoring integrieren zu können.

Zu der Erstellung eines umsetzbaren **(M&E-)Rahmenkonzepts** wurden neun Nennungen gesammelt, von denen beispielhaft die Folgenden präsentiert werden:

- Das “design and monitoring framework” „DMF is a core element of [...] [the] project performance management system” und ein wichtiges Tool „to best ensure the intended outcome is achieved” (ADB 2019, S. 58).
- „Establish an accountable system for M+E planning and action at country and program levels” (Norwegian Aid 2014, S. 20)
- Ein wichtiger Faktor „to improve results measurement and management” ist ein „manageable results frameworks aligned to priorities” (OECD 2014, S. 11)

Dabei ist es wichtig, dass die Anforderungen und **Erwartungen an das M&E-System** festgelegt werden (drei Nennungen), z.B. „clarify the requirements met by the RBM System” (GIZ 2013, S. 10f).

Zudem muss das Monitoring-System flexibel genug sein, um **nicht-intendierte Effekte ins Monitoring** integrieren zu können (drei Nennungen, vgl. auch Gütekriterium der Flexibilität in Kapitel 3.2), z.B. „a monitoring system that takes into account unintended impacts” (VENRO/NGO IDEAS 2012, S. 37).

Schließlich müssen im Monitoring-System auch die **Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten** geklärt sein, wie in drei Nennungen verdeutlicht wird, z.B.: „Prozesse und Verantwortlichkeiten [müssen] festgelegt werden” (PHINEO 2021, S. 53).

### **V3: Einbindung von Partnerorganisationen und deren Systemen**

Ein weiterer wichtiger Faktor für ein gelungenes Monitoring-System besteht im Ownership von Partnerorganisationen sowie in der Einbindung von deren Systemen.

Dabei wird die Bedeutung von **Ownership und Buy-In der Partner** und anderer wichtiger Stakeholdergruppen von sieben Nennungen betont:

- „buy-in from donor agency and partner organisations” (OECD 2014, S. 11)
- „No matter how sound an M&E system may be, it will fail without wide-spread stakeholder buy-in” (World Bank 2007)

Ownership ist dabei nicht nur wichtig für ein funktionierendes Monitoring-System, sondern auch andersherum: Die Einbindung in das Monitoring-System stärkt Ownership. „Moreover, the involvement in and control over outcome and impact monitoring is one way to create ownership of the development process” (VENRO/NGO IDEAS 2012, S. 27).

Ein weiterer wichtiger Faktor, der von fünf Nennungen erwähnt wird, ist die **Nutzung von Monitoring-Systemen der Partnerorganisationen** oder zumindest das Herstellen von Synergien mit deren Systemen:

- Projektmonitoring: „Integrate with and support local [...] monitoring systems (rather than creating parallel systems)” (European Commission 2004, S. 14)
- „Examination and use of possible synergies in partner’s system” (GIZ 2013, S. 12)

Hier sei noch erwähnt, dass die Autor\*innen nach der ersten Textanalyse nur eine Nennung im Bereich Ownership ausfindig gemacht hatten. Durch die gezielte Suche nach den Begriffen „Ownership“ und „Un-erwartetes/Nicht-intendiertes“ ist die Kategorie „Einbindung von Partnerorganisationen und deren Systemen“ nun zu einer neuen Hauptkategorie mit zwölf Nennungen geworden. Dies führt dazu, dass diese Kategorie hinsichtlich der Anzahl der Nennungen tendenziell überschätzt wird und andere Kategorien evtl. unterschätzt werden, da nicht gezielt danach gesucht wurde (z.B. Evaluationskultur).

#### **V4: Ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen**

Die Dokumentenanalyse hat eine weitere relevante Voraussetzung für ein funktionierendes Monitoring-System deutlich gemacht: ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen. Dazu gehört, dass Kompetenzen bei den Mitarbeiter\*innen (inkl. den Partnerorganisationen) gegeben sein oder gestärkt, sowie finanzielle wie zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Dabei verdeutlichen zehn Nennungen die Bedeutung der **fachlichen Kompetenzen** bei den Beteiligten, die durch Capacity Building, aber auch durch praxisorientierte Unterstützung und Beratung aufgebaut werden können:

- Falls benötigt: „Provide training to support [project-based monitoring systems] development and implementation“ (European Commission 2004, S. 102)
- „praxisorientierte Unterstützung bei der Umsetzung“ (VENRO 2010, S. 8)
- „lokale Partnerorganisation sollte ihr Personal vorab in der Anwendung trainieren und ausprobieren“ (Misereor 2016a, b, eigene Übersetzung)

Ebenfalls zehn Nennungen zeigen, dass ausreichende **zeitliche und finanzielle Ressourcen** bei den Zuständigen als wichtig angesehen sind:

- „Secure adequate financial and human resources“ (Norwegian Aid 2014, S. 20)
- „affordability“: ausreichende „resources to collect“ Monitoringdaten (CIDA 2016, S. 56)
- „Consideration of human and financial resources required for RBM (also on the partner’s side)“ (GIZ 2013, S. 13)

#### **V5: Organisationskultur, die Monitoring ermöglicht**

Die fünfte Hauptkategorie bezieht sich auf die Wichtigkeit einer Organisationskultur, die eine Umsetzung von und ein Lernen aus Monitoring ermöglicht und fördert. Dazu gehört, dass die Führungsebene Monitoring unterstützt und als wichtig erachtet. Darüber hinaus ist allgemein eine Evaluations- und Lernkultur wichtig, ebenso wie Austausch und eine offene Kommunikation. Die Aspekte werden im Folgenden wieder mit Zitaten aus den Texten verdeutlicht.

Wie erwähnt, muss Monitoring **durch die Führungsebene als sinnvoll erachtet** und **aktiv gefördert** werden (fünf Nennungen).

- „Organisations- bzw. Projektleitung“ muss Monitoring mittragen und großzügig fördern (PHINEO 2018, S. 53).
- Führungsebene muss vom Nutzen von Monitoring überzeugt werden (NRC 2020)

Außerdem ist es wichtig, dass im Haus eine **Evaluations- und Lernkultur** herrscht, wie drei Nennungen aus den Texten erwähnen: „a mature results culture with [...] an enabling environment to learn from both positive and negative results that hold managers and staff accountable while empowering them to make corrective adjustments“ (OECD 2014, S. 11).

Darüber hinaus werden **Kommunikation** und ein **regelmäßiger Austausch** benannt (zwei Nennungen), „it is essential to undertake regular and close consultations with the sponsors and management to know what is happening“ (AfDB 2004, S. 8), sowie auch eine kollaborative Problemlösungskultur: „early identification and resolution of problems as they arise, working collaboratively with sponsors and co-financiers as partners“ (ibidem).

#### **Weitere Voraussetzungen**

Neben den oben genannten Hauptkategorien gibt es noch einzelne weitere Voraussetzungen für ein gelungenes Monitoring, wie eine Wirkungsorientierung im gesamten Projektzyklus, eine externe Qualitätskontrolle oder innovative Ansätze im fragilen Kontext.

Beispiele für die Kategorien werden hier vorgestellt. Zum einen wird in vier Nennungen eine Wirkungsorientierung im gesamten Project Cycle Management (**PCM**) hervorgehoben:

- „Den Dialog mit allen Beteiligten stets auf Wirkungen fokussieren [...], Planung, Monitoring und Evaluation auf Wirkungen ausrichten“ (DAAD 2018, S. 5)
- „results orientation“ (World Bank 2004, S. 4)

Zum anderen kann die **externe Qualitätskontrolle** (zwei Nennungen) mit folgendem Beispiel verdeutlicht werden: „DFAT [Department of Foreign Affairs and Trade] will conduct monitoring visits to test the application of the MELF [Monitoring, Evaluation and Learning Framework], obtain data for corporate reporting and ensure compliance with DFAT policies“ (Australian Aid 2016, S. 7).

Schließlich werden **innovative Ansätze im Monitoring** (eine Nennung) als wichtiger Erfolgsfaktor im fragilen Kontext genannt: „Collecting data to inform context analysis as well as analyse performance might require innovative approaches and a higher level of expenditure in a fragile setting than in other context“ (OECD 2014, S. 48).

### **Zusammenschau**

Bei den Voraussetzungen zeigt sich, dass viele Organisationen eine ziel- und wirkungsorientierte Projektplanung mit der Formulierung von spezifischen und erreichbaren Zielen sowie Wirkungshypothesen als wichtige Basis für ein gelungenes Monitoring bezeichnen. Darüber hinaus sind manche Organisationen der Meinung, dass ein Monitoring-System in ein größeres Rahmenkonzept eingebunden werden und zumindest Synergien mit den Systemen der Partnerorganisationen aufweisen sollte. Ownership und Buy-In der Partner werden ebenfalls als wichtige Kriterien beschrieben. Viele Organisationen sind außerdem der Meinung, dass die Mitarbeiter\*innen fachliche Kompetenzen sowie die finanziellen und zeitlichen Ressourcen für das Monitoring benötigen. Neben der Arbeit spielt aber auch die Führungsebene eine bedeutende Rolle: Die Führung muss das Monitoring als sinnvoll erachten und unterstützen und kann so zum Aufbau einer Evaluations- und Lernkultur in der Organisation beitragen.

### 3.4. Schwierigkeiten & Kompromisse in der Umsetzung von Monitoring

In den analysierten Texten wird auf eine Vielzahl von **Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen** bei der Umsetzung eines Monitoring-Systems hingewiesen. Diese wurden in drei grobe Kategorien eingeteilt:

S1: Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Kontext

S2: Schwierigkeiten auf der Organisationsebene

S3: Schwierigkeiten in der Umsetzung

#### **S1: Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Kontext**

Im Hinblick auf den Kontext wurden in den Texten vor allem folgende Punkte genannt:

- **Komplexität** und sich schnell ändernde Kontexte machen Monitoring schwer umsetzbar (OECD 2014)
- **Fragile Kontexte** erschweren Monitoring besonders (OECD 2014)
- Keine oder schwache **Monitoring-Systeme in Partnerländern**, die von Gebern/EZ genutzt werden können (DAAD 2018; OECD 2014). Wenn es entsprechende Partnersysteme gibt, dann kann die Ownership durch die Nutzung dieser Partnersysteme in einer Spannung zum Alignment mit Geber-Anforderungen stehen (OECD 2014).

#### **S2: Schwierigkeiten auf der Organisationsebene**

Die meisten in den Texten aufgezählten Schwierigkeiten und Herausforderungen fanden sich auf der Organisationsebene:

- Wie bereits in Kapitel 3.3 beschrieben, ist eine der Grundvoraussetzungen für gutes Monitoring die ausreichende **Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen und Kapazitäten**. Sowohl in Projektteams, auf Organisationsebene als auch in Partnerorganisationen sind diese Ressourcen aber meist begrenzt verfügbar (CARE 2019, S. 2). Zudem wird festgestellt, dass die benötigten Ressourcen häufig unterschätzt werden, u.a. auch, da Ressourcen und Kapazitäten sowohl für das Design, die Implementierung als auch die Nutzung eines Monitoring-Systems eingeplant werden müssen (OECD 2014). Vor allem bei partizipativen Monitoring-Systemen übersteigen die Anforderungen häufig die Möglichkeiten der Zielgruppen und Partnerorganisationen (VENRO 2010).
- Die vorherrschende **Organisationskultur** hat einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung und Umsetzung eines Monitoring-Systems. So wird beispielsweise in manchen Organisationen die Nützlichkeit von Monitoring nicht gesehen; es kann kulturelle Besonderheiten geben wie z.B., dass eher mündlich als schriftlich kommuniziert wird (Causemann/Gohl 2015); es kann eine mangelnde Nachfrage nach Daten für Entscheidungsfindungen und Lernen geben (OECD 2014); es kann auch die Angst vor Konsequenzen verbreitet sein, wenn Probleme oder nicht Erreichtes schriftlich festgehalten werden (Causemann/Gohl 2015).
- Die **Unterstützung durch das Management** (management buy-in) kann schwierig zu erreichen sein. Vor allem, wenn das Management nicht am Aufbau des Monitoring-Systems beteiligt ist und wenn das Monitoring nicht nur auf Rechenschaftslegung ausgerichtet sein soll (Simister 2009; OECD 2014).
- Die **Aufgabenbereiche und Zwecke des Monitoring-Systems** sind oft nicht klar definiert: Häufig werden eine Vielzahl von Zwecken definiert oder es gibt nur eine unklare/vage Definition der Zwecke (Rechenschaft, Lernen, Steuerung); Unklarheit über Ziele von Monitoring; „different and competing demands on the [M&E] system“ von unterschiedlichen Stakeholdern (Simister 2009,

S. 2); Unklarheit in Aufgaben und Rollenverteilungen, inklusive Kompetenzen im Hinblick auf die Durchführung von Monitoring (z.B. Wirkungs- vs. Finanzmonitoring/Befugnisse von M&E-Personal/Aufgaben von anderen im Team) (Simister 2009); „accountability downwards to partners and service users“ (ibidem, S. 2) findet oft nicht statt bzw. ist schwierig zu verwirklichen.

- **Monitoring ist politisch** (NRC 2020), was bedeutet, dass die Definition von Indikatoren und die nachfolgende Datenerhebung interessensgeleitet sein kann. Dies hat auch Auswirkungen auf die Interpretation der Daten. Aus diesem Grund wird empfohlen, dass Stakeholder beim Design des Monitoring-Systems mit einbezogen werden.
- In Fällen, in denen das **Monitoring auf Systemen von Durchführungspartnern** basiert, gibt es wenig direkte Einflussmöglichkeiten hinsichtlich der Gestaltung und der Qualität des Monitorings (OECD 2014).

### S3: Schwierigkeiten in der Umsetzung

Schwierigkeiten in der Umsetzung, die in den analysierten Texten genannt wurden, schienen noch am ehesten „lösbar“, da sie sich vor allem auf Methoden und Vorgangsweisen beziehen.

- Zum Themenbereich **Datenqualität und -management** wurden vor allem folgende Herausforderungen genannt: mangelnde Reliabilität der Daten (EuropeAid 2014, OECD 2014); sowohl mangelnde (zu wenige) Daten als auch zu viele Daten, aufgrund der Anzahl der Indikatoren, zu denen Daten erhoben werden müssen (OECD 2014; VENRO/NGO-IDEAs 2011); Informationen werden nicht in Echtzeit bereitgestellt, um Entscheidungsfindung zu ermöglichen (OECD 2014); Überabstraktion der Ergebnisse (ALNAP 2019c); das System kann keine relevanten und robusten Ergebnisse generieren (EuropeAid 2014); mangelnder Gesamtüberblick über alle Daten (EuropeAid 2014); es kann nicht sichergestellt werden, dass ein Maximum an Informationen generiert wird (EuropeAid 2014); Datenspeicherung und Erfüllung von Datenschutz-Standards (Simister 2009); mangelnde Verfügbarkeit von integrierten Systemen (zur Vermeidung von Datenanfragen aus unterschiedlichen Abteilungen) (Simister 2009).
- Im Hinblick auf die **Abbildung und Erfassung von Wirkungen** wurden in den Texten vor allem folgende Herausforderungen genannt: Häufig müssen nicht-lineare Wirkungslogiken abgebildet und erfasst werden (DAAD 2018); oft geht es um zeitlich verzögerte Wirkungen, die ggf. auch erst nach Abschluss einer Förderung beobachtet werden können (DAAD 2018; PHINEO 2018); es gibt Schwierigkeiten, Ziele von Interventionen zu formulieren (OECD 2014); Schwierigkeiten, SMARTe Indikatoren zu formulieren; Schwierigkeiten bei der Formulierung von „common indicators“ zu Aggregationszwecken (OECD 2014); Schwierigkeiten, über das Monitoring Erläuterungen hinsichtlich der (Nicht-)Erreichung von Interventionszielen zu liefern (OECD 2014); unvollständige „results frameworks“ nach der Inception-Phase eines Projekts (OECD 2014).
- Es gibt Schwierigkeiten, **Wirkungen in Beziehung zu Planung und Budget** zu stellen, „to link results with planning and budgeting“ (OECD 2014, S. 10).
- Im Hinblick auf eines der Hauptziele, die Monitoring-Systeme erfüllen sollen – **Lernen** –, werden vor allem die unzureichend systematische Erfassung und Teilung von Erfahrungen und Lernen innerhalb einer Organisation, sowie fehlende Feedback-Loops als Hauptschwierigkeiten genannt (Simister 2009, OECD 2014).
- Die **Identifizierung von (direkten und indirekten) Zielgruppen** kann in manchen Projekten und Kontexten schwierig sein (CARE 2019, S. 6).
- Die **Messung der Attribution** von Wirkungen, vor allem auf Outcome- und Impact-Ebene, stellt für viele Projekte eine Herausforderung dar (VENRO/NGO-IDEAS 2011; OECD 2014); die

Attribution von Wirkungen auf einen bestimmten geförderten/unterstützten Partner ist sehr schwierig (OECD 2014).

Aufgrund der Vielzahl der Anforderungen an Monitoring-Systeme einerseits, aber auch der Vielzahl an Schwierigkeiten und Herausforderungen bei der Umsetzung von Monitoring andererseits, ist es notwendig, **Kompromisse** einzugehen und **Strategien** des Umgangs mit denselben zu identifizieren.

**Kompromisse**, die in den analysierten Texten hervorgehoben werden, sind Folgende:

- Monitoring-Systeme müssen an tatsächlich vorhandene Kapazitäten und Ressourcen angepasst werden (Simister 2009).
- Erwartungen an das Monitoring müssen gemanagt werden, indem Prioritäten gesetzt und Kompromisse eingegangen werden (Simister 2009).
- Der Fokus auf Outputs und einfache Botschaften steht häufig im Widerspruch zu komplexen Wirkungen in der Realität. Dementsprechend müssen vor allem bei der Berichterstattung Kompromisse eingegangen und die Informationsbedürfnisse der jeweiligen Leser\*innen/Nutzer\*innen der Berichte berücksichtigt werden (Simister 2009).
- Accountability und Lernen werden häufig als Gegensätze gesehen (OECD 2014); Management versteht Monitoring oft im Sinne von Kontrolle, Supervision und „keeping track“ und weniger im Sinne von Lernen; VENRO/NGO-IDEAs beschreibt „proving (accountability), improving (learning and steering) and empowerment (participation)“ als Zwecke, die sowohl komplementär als auch in Konkurrenz sein können (2011, S. 9).
- Mindeststandards können in verpflichtende und optionale Schritte oder Anforderungen eingeteilt werden (DCED 2017).
- Es sollte eine Balance zwischen kurz- und längerfristigen Wirkungen gefunden werden (OECD 2014), ebenso eine Balance zwischen positiven und negativen Wirkungen (vor allem in Bezug auf Berichterstattung an Parlamente) (OECD 2014).
- Eine fixe Vorgabe von Vorlagen steht in Spannung zu ihrer Entwicklung und Anpassung je nach Bedarf. Deshalb könnte Flexibilität in Bezug zur Anzahl und dem Timing von Berichten hilfreich sein (Simister 2009).

Einige der in den Texten aufgezählten **Strategien für den Umgang mit Schwierigkeiten und Herausforderungen** werden nachfolgend aufgezählt:

- Nutzer\*innen von Monitoring müssen angemessen berücksichtigt werden, idealerweise schon beim Design des Monitoring-Systems (Simister 2009).
- Das Maß an Partizipation/Rollen sollte in Bezug auf das Monitoring-System (Entwicklung, Implementierung und Nutzung) definiert werden (Simister 2009).
- Wenn das Management nicht am Aufbau des Monitoring-Systems beteiligt ist, sollte die Unterstützung durch das Management (management buy-in) so früh wie möglich gesichert werden (Simister 2009).
- Es muss unterschieden werden zwischen Dingen, die eine Organisation machen muss (wie Einhaltung von Geber-Vorgaben, interne Rechenschaftslegung) und die eine Organisation machen möchte/kann (Lernen, „improve future performance“, „downward accountability“); bei begrenzten Ressourcen sollte der Fokus auf ersterem liegen (Simister 2009, S. 2).
- Eine strategische Auswahl von Indikatoren kann zu einem „manageable results framework“ führen (OECD 2014, S. 60).
- Durch Partnerschaften können Ressourcen für die Datenerhebung gepoolt und damit die Kosten gesenkt werden (OECD 2014).

- „Results-based funding“ kann ein Anreiz sein, Wirkungen zu messen und dazu zu berichten (OECD 2014, S. 52).
- Die Verbindung von Planung und Monitoring kann einen Teil der Schwierigkeiten überwinden, z.B. können Planungstools häufig auch für Monitoring genutzt werden (Simister 2009).

### **Zusammenschau**

Es gibt eine Vielzahl von Schwierigkeiten und Herausforderungen, denen man begegnen kann bei der Umsetzung eines Monitoring-Systems, die entweder mit dem Kontext, der Organisation oder der eigentlichen Durchführung im Zusammenhang stehen. Um diesen zu begegnen, müssen häufig Kompromisse eingegangen werden, da u.U. nicht alle Gütekriterien und Anforderungen an ein Monitoring-System vollständig umgesetzt werden können (z.B. muss der Umfang und die Qualität der erhobenen Daten mit den vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen im Einklang stehen). Als nützliche Strategien für den Umgang mit den Herausforderungen haben sich vor allem die angemessene Einbeziehung der Nutzer\*innen des Monitoring-Systems (möglichst schon bei der Planung), sowie die Sicherung der Unterstützung durch das Management, eine strategische Auswahl der wichtigsten Indikatoren und das Eingehen von Partnerschaften für die Datenerhebung erwiesen.

## 4. Monitoring & Evaluierung

### 4.1. Zusammenhang zwischen Monitoring und Evaluierung

Das Kapitel 2 präsentiert Definitionen von Evaluation und Monitoring, wie sie in der professionellen Literatur häufig verwendet werden. Sie sind Grundlage dieses Papiers.

Die Begriffe „Evaluation“ und „Monitoring“ tragen darüber hinaus jedoch ganz unterschiedliche Bedeutungen. Für die Zwecke dieses Kapitels ist es sinnvoll, jeweils zwischen zwei Bedeutungen zu unterscheiden, um die ganze Bandbreite der Begriffe zu öffnen:

1. Evaluation wird im Duden als „sach- und fachgerechte Bewertung“ definiert<sup>10</sup>. Somit kann Evaluation verstanden werden als ein Fremdwort für das, was im Deutschen „Bewertung“ und „Auswertung“ heißt im Sinne einer mehr oder minder gründlichen Analyse, als deren Ausgang der Wert, die Nutzbarkeit und andere positive oder negative Eigenschaften des evaluierten Objekts beurteilt werden, einer Analyse, die eher aus dem Alltagswissen heraus geschieht durch die Handelnden selbst, nicht durch speziell beauftragte Personen. Dies geschieht regelmäßig im Rahmen des PCM, auch für die Berichterstattung.
2. Evaluation als ein separater, ausdifferenzierter Prozess, der intern oder extern, mehr oder minder unabhängig vorgenommen wird, der Analyse und Bewertung einschließt, und der bestimmten Standards oder Regeln folgt und gewisses Methodenwissen, u.U. sogar Spezialisierung, erfordert. Das entspricht der Definition aus Kapitel 2.

Der Begriff „Monitoring“ kann entsprechend unterschieden werden in:

- 1) Monitoring als eine Praxis, die Alltagswissen schafft und wenig ausdifferenziert ist – wie bei Mitarbeitenden von Projekten, die mit Zielgruppen arbeiten und kontinuierlich wahrnehmen und reflektieren, was bei den Zielgruppen und ihrem Umfeld geschieht, ohne dies unbedingt systematisch zu erfassen.
- 2) Monitoring als separater Prozess, wie in der Definition in Kapitel 2, von Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit verwendet, angelehnt an den deutschen Begriff der Beobachtung und vorzugsweise der systematischen Beobachtung, oft, aber nicht immer, mit einem Fokus auf dem Erheben und Analysieren der Daten für Indikatoren. Es handelt sich hier um einen arbeitsteiligen Prozess, bei dem bestimmte Personen mit dem Erheben, Zusammenstellen und Auswerten der Daten beauftragt werden. Die durch Monitoring gewonnen Erkenntnisse werden dann zum einen für die Steuerung (die Bewertung beinhaltet) genutzt, für die interne Bewertung und Reflexion und zum anderen für die Berichterstattung und Rechenschaft in der Hierarchie und nach außen, z.B. zu Geldgebern.

In einer besonderen Tradition gibt es allerdings eine weitere Bedeutung: Beim **Participatory Impact Monitoring** (PIM) wird der Begriff Monitoring auf eine Weise verwendet, die Bewertung und sogar Steuerung einbezieht. Das geschieht dort aus einem spezifischen Grund: Es geht darum, dass Basisgruppen ihren Entwicklungsfortschritt selbst kontinuierlich beobachten, bewerten und steuern. In Abgrenzung von (aus Sicht der Basisgruppen) externem Projekthandeln wird der Managementprozess hier in die Gemeinschaften integriert und es wird davon ausgegangen, dass die kontinuierliche Beobachtung immer auch mit Reflexion, Bewertung und (wo nötig) Handeln umgehen sollte. Diese Bedeutung der Praxis des Monitorings ähnelt der ersten Bedeutung: Auch da, wo Monitoring als integrierter Prozess aus dem Alltagswissen heraus geschieht, ist er zwar analytisch, aber nicht immer praktisch von Bewertung und Steuerung zu

---

<sup>10</sup> <https://www.duden.de/rechtschreibung/Evaluation>, aufgerufen am 20.7.2022

trennen, zumal Analyse bei den Handelnden leicht (und sogar nur halb bewusst) zu geänderten Handeln führen kann (Gohl/Germann 1996). Hier wird das grundsätzliche vom pragmatischen Steuern nicht systematisch unterschieden. PIM systematisiert das permanente Evaluieren.

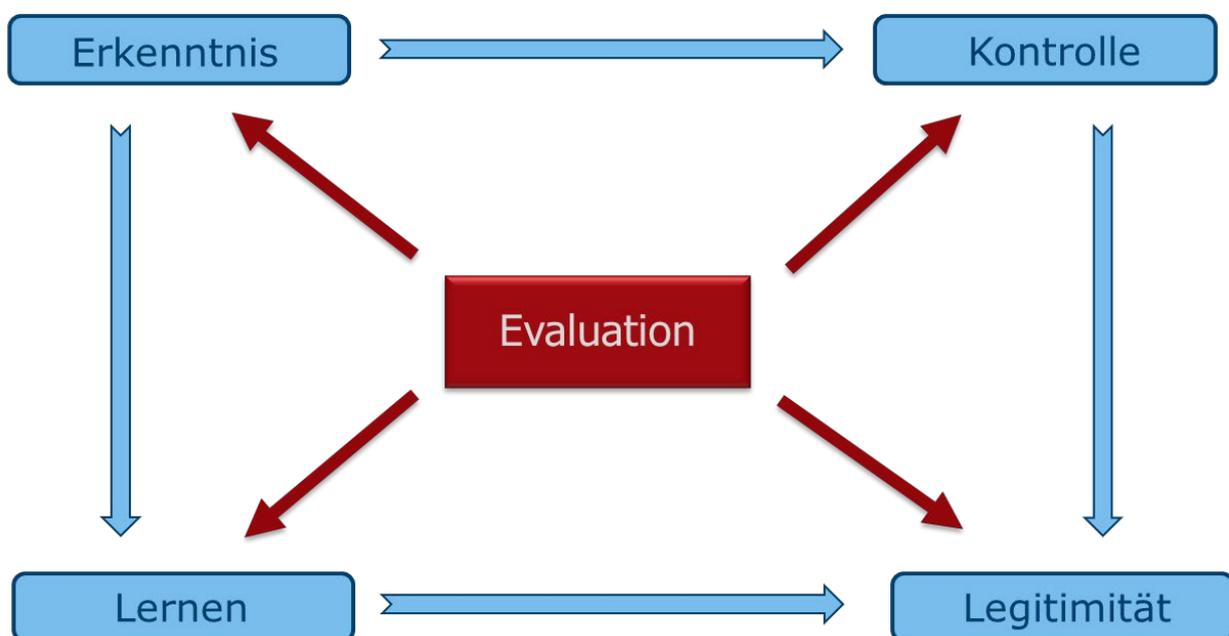
Als wesentlicher Aspekt hinsichtlich des Zusammenhangs von Monitoring und Evaluierung sind M&E-Systeme zu betrachten. Sie verbinden Monitoring als systematischen, separaten Prozess (in Bedeutung 2) mit Evaluation zunächst als integrierte Bewertung, teils regelmäßig, teils nach Bedarf und ad hoc (im Sinne der Bedeutung 1). Auch in diesen Systemen verläuft Monitoring kontinuierlich und Evaluation punktuell. Viele M&E-Systeme verweisen dann auch darauf, dass Monitoring-Daten für separate Evaluation (im Sinne der Bedeutung 2) verwendet werden können (ADB 2020; NRC 2020; UNDP 2009, oJ; VENRO/NGO-IDEAs 2011; World Bank 2004, 2007, 2012). Dass dieses erste Konzept von Evaluation als wenig ausdifferenzierte Praxis (Bedeutung 1) im Rahmen von M&E stark verbreitet ist, zeigt sich z.B. daran, dass viele Consultants des Globalen Südens, die den Begriff „evaluation“ im Lebenslauf haben, nur Erfahrung mit M&E haben und nie eine separate Evaluation durchgeführt haben<sup>11</sup>.

## 4.2. Identische Ziele für Monitoring und Evaluierung?

Jedes Monitoring-System und jede Evaluierung hat ganz eigene Ziele, die u.a. von den Informationsbedarfen und den Interessen der jeweiligen Verantwortlichen sowie von den verschiedenen Verständnissen von M&E (vgl. Kapitel 4.1) abhängen. Dennoch können übergeordnete Zielsetzungen sowohl für Monitoring (vgl. Kapitel 3.1) als auch für Evaluation erkannt werden.

Die Zielfunktionen von Evaluation nach Stockmann (2007) sind in der folgenden Grafik zusammengefasst:

Grafik 4: Zielfunktionen von Evaluation



Quelle: PowerPoint-Präsentation im Master of Evaluation der Universität des Saarlandes (2021), basierend auf Stockmann, 2007, S. 36<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Erfahrung der Firma FAKT GmbH, Bernward Causemann, 21.2.2022

<sup>12</sup> In anderen Darstellungen wird statt „Lernen“ teilweise von „Entwicklung“ gesprochen.

Evaluationen sollen als eine zentrale Zielsetzung also **Erkenntnisse** liefern, z.B. dazu, ob der Projektablauf reibungslos funktioniert, ob die Bedarfe der Zielgruppen berücksichtigt werden und welche Programmwirkungen erreicht wurden. Diese Erkenntnisse können dann beispielweise über die Nutzung gemeinsam vereinbarter Bewertungskriterien (z.B. OECD/DAC-Kriterien, OECD 2019) beurteilt werden. Außerdem können die Erkenntnisse dann für verschiedene weitere Zielfunktionen genutzt werden: Kontrolle, Legitimität und Lernen.

Bei der **Kontrolle** geht es darum, die Ergebnisse und ihre Bewertung transparent zu machen und somit beispielweise gegenüber den Mittelgebenden zu verdeutlichen, inwieweit die Ziele des Projekts/Programms erreicht wurden. Diese Erkenntnisse können auch genutzt werden, um die **Legitimität** des Projekts/Programms zu verdeutlichen und nach außen zu kommunizieren. Dies kann auch Vorteile bieten, wenn es um die Einwerbung neuer finanzieller Mittel geht. Schließlich ist eine weitere zentrale Zielfunktion das **Lernen** aus Evaluierung: Auf Basis der Erkenntnisse kann ein Dialog zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen geführt und können die Ergebnisse der Evaluation für die Weiterentwicklung des Projekts/Programms genutzt werden (Stockmann 2007, S. 36ff).

Diese Zielfunktionen werden in der folgenden Tabelle genutzt und den Zielsetzungen von Monitoring gegenübergestellt:

*Tabelle 2: Vergleich der Zielfunktion von Evaluierung mit Zielsetzungen von Monitoring*

Zielfunktion von Evaluierung	Zielsetzung von Monitoring <sup>13</sup>
Erkenntnis (allgemein) <sup>14</sup>	Bereitstellung von Echtzeit-Informationen und Nachweisen
	Bereitstellung von Informationen für die Lobbyarbeit <sup>15</sup>
	Erkenntnisse über die Einhaltung von (Qualitäts-) Standards
Erkenntnis (Bezug: Relevanz-Kriterium)	Prüfung und Sicherstellung der Relevanz der Maßnahme
	Überprüfung der Plausibilität und Korrektheit der Wirkungslogik
Erkenntnis (Bezug: Effektivitäts-Kriterium)	Stand und Fortschritte bei Ergebnissen, Wirkungen und Zielerreichung erkennen
Erkenntnis (Bezug: Effizienz-Kriterium)	Erkenntnisse über die Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen

<sup>13</sup> Für eine sinnvolle Zuordnung wurden die folgenden Ziele von Monitoring hier in je zwei Bereiche getrennt. Das Ziel „Stand und Fortschritte bei Ergebnissen, Wirkungen und Zielerreichung erkennen, womit ein Beitrag zur (ziel-, ergebnis- oder wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung geleistet werden soll“ wurde unterteilt in „Stand und Fortschritte bei Ergebnissen, Wirkungen und Zielerreichung erkennen“ sowie „Beitrag zur (ziel-, ergebnis- oder wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung“. Das Ziel „Einhaltung von (Qualitäts-)Standards“ wurde unterteilt in „Erkenntnisse über die Einhaltung von (Qualitäts-)Standards“ und „Beitrag zur Einhaltung von (Qualitäts-)Standards“. Das Ziel „Sicherstellung der optimalen Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen“ wurde aufgeteilt in „Erkenntnisse über die Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen“ und „Beitrag zur Sicherstellung der optimalen Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen“.

<sup>14</sup> Die Erkenntnisse werden in Evaluierungen der Entwicklungszusammenarbeit meist entlang der OECD/DAC-Kriterien (OECD 2019) zusammengefasst und bewertet.

<sup>15</sup> Wenn Informationen dazu genutzt werden, Lobbyarbeit für die eigene Organisation sowie die eigenen Projekte und deren Ziele zu betreiben, dann hat die Zielsetzung ggfls. auch einen Bezug zur Zielfunktion der Legitimität.

Kontrolle	Transparenz <sup>16</sup> und Rechenschaftslegung
Legitimität	Förderung der Außendarstellung
Lernen	Beitrag zur (ziel-, ergebnis- oder wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung
	Unterstützung von sowohl projektbezogenen als auch allgemeinen, projektübergreifenden Lernprozessen, was das Identifizieren möglicher Verbesserungsansätze einschließt
	Verbesserung des Managements von Maßnahmen
	Beitrag zur Einhaltung von (Qualitäts-)Standards
	Beitrag zur Sicherstellung der optimalen Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen

Wenngleich in dieser Tabelle viele der Ziele von Monitoring auch einem entsprechenden Ziel bei Evaluierung zugeordnet werden können, unterscheiden sich Monitoring und Evaluierung dennoch hinsichtlich der Ebenen bzw. Fragestellungen, zu denen Erkenntnisse gewonnen werden sollen und mittels derer weitere Lernprozesse stattfinden können.

Der Fokus einer separaten Evaluation liegt auf größeren Fragen als beim Monitoring: Bei Evaluierungen wird beispielsweise die Relevanz der Ziele hinterfragt, während beim Monitoring eher darauf geachtet wird, ob die Angebote und Maßnahmen des Projekts relevant sind. Hinsichtlich der Wirkungen konzentriert sich Monitoring eher auf kurz- und ggfls. mittelfristige Wirkungen bei den direkten Zielgruppen, während Evaluation auch weiterreichende Wirkungen bei indirekten Zielgruppen erfassen kann. Fragen zur Nachhaltigkeit sind beim Monitoring nur indirekt zu erheben, Evaluierungen (insbesondere ex-post) können hier umfassendere Informationen liefern. Es sind Fragen wie nach der Sinnhaftigkeit, der Eignung von Ansätzen und der übergreifenden Wirksamkeit, die nur in größeren Zeitabständen beantwortet werden und für die Monitoring nur bedingt Daten erhebt. Dahingegen werden die Daten beim Monitoring kontinuierlich erhoben, wodurch Erkenntnisse meist schneller vorliegen, als dies bei externen Evaluierungen der Fall ist. Steuerungsentscheidungen, die von einer Maßnahme zur nächsten getroffen werden sollen, liegen somit beispielsweise in der Domäne des Monitorings.

Dies ist auch der Grund, warum das Ziel des Risikomanagements zwar bei Monitoring genannt, bei Evaluierung jedoch nicht zugeordnet wurde. Um schnell und angemessen auf Risiken und Veränderungen im Kontext zu reagieren, kann kaum darauf gewartet werden, bis eine Evaluierung ausgeschrieben, durchgeführt und abgeschlossen ist. Spezielle Ansätze, wie Real Time Evaluations, bilden hier eine Ausnahme.<sup>17</sup>

Eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Ansätzen ist auch relevant, wenn es um Empowerment geht, ein weiteres Ziel des Monitorings. Während dieses Ziel in der oben dargestellten Grafik 4 nicht explizit genannt ist, gibt es Evaluationsansätze, in denen das Empowerment der Zielgruppen eine wichtige Rolle spielt, wie bei Empowerment Evaluation (Fettermann 1996; Miller/Campbell 2006).

Somit bleibt nur ein Ziel des Monitorings, das noch nicht zugeordnet wurde, nämlich die Unterstützung von Evaluation durch Monitoring, indem beispielweise Monitoringdaten zur Verfügung gestellt und für

<sup>16</sup> Der Aspekt der Transparenz ist auch für die Zielfunktion der Legitimität eine wichtige Voraussetzung.

<sup>17</sup> Für mehr Informationen zu Real Time Evaluation siehe z.B. hier <https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2019/05/Real-time-evaluation.pdf>, aufgerufen am 17.4.2023

Evaluation genutzt werden können. Doch auch andersherum kann Monitoring durch Evaluation unterstützt werden, indem beispielsweise Instrumente, die bei Evaluierungen erarbeitet wurden, auch für das Monitoring genutzt werden können.

### 4.3. Gütekriterien für Monitoring und DeGEval Evaluations-Standards

Eine Mehrzahl der analysierten Texte (wie European Commission 2004, ILO 2019, Simister 2009, VENRO 2010) nimmt einen Bezug auf allgemeingültige Standards. Zumeist werden OECD-Standards (OECD 2010) und/oder DAC-Kriterien (OECD 2019 und Vorgänger) angeführt, z.T. auch UNEG (2017) und auf die Standards großer Geldgeber verwiesen (z.B. im humanitären Bereich bei CARE 2019, S. 11). Die OECD selbst erwähnt die Berücksichtigung von SMART- oder RACER-Kriterien als Grundlage für ein gutes Monitoring (2014). Werden eigene Standards oder Richtlinien aufgeführt, so stehen diese meist in Bezug zu einer extern durchgeführten Evaluation (u.a. Berücksichtigung der DAC-Kriterien). Insbesondere große Geldgeber-Organisationen (wie USAID 2019, World Vision 2010, UNICEF oJ, DCED 2017 und Misereor 2016a, b) formulieren eigene Standards für Monitoring.

Für den Arbeitskreis Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe sind die Standards für Evaluation der DeGEval (2016) von hoher Bedeutung. Hier werden sie mit den Gütekriterien für Monitoring, die aus Publikationen extrahiert wurden (vgl. Kapitel 3.2), verglichen.

Tabelle 3: DeGEval Standards für Evaluierung und Gütekriterien für Monitoring

DeGEval Standards für Evaluierung	Gütekriterien für Monitoring
<b>Nützlichkeit</b>	
<p><b>N1: Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen</b> Die am Evaluationsgegenstand oder an der Evaluation Beteiligten sowie die von Evaluationsgegenstand oder Evaluation Betroffenen sollen vorab identifiziert werden, damit deren Interessen und Informationsbedürfnisse geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.</p>	Als Voraussetzung für <b>M1 Partizipation im Monitoring</b>
<p><b>N2: Klärung der Evaluationszwecke</b> Es soll deutlich bestimmt sein, welche Zwecke mit der Evaluation verfolgt werden, so dass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen und die Evaluierenden einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen können.</p>	<b>M3: Zielgerichtetheit des Monitorings:</b> Hier werden bereits Richtungen vorgegeben.
<p><b>N3: Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Evaluators/der Evaluatorin</b> Wer Evaluationen durchführt, soll fachlich und methodisch kompetent sein, damit für die Evaluation und ihre Ergebnisse ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.</p>	Keine Entsprechung in den Gütekriterien <sup>18</sup>
<p><b>N4: Auswahl und Umfang der Informationen</b> Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die adäquate Beantwortung der zu untersuchenden</p>	Ein Element in <b>M1: Partizipation im Monitoring:</b> Planung des Monitorings (Interessen und Bedarfe der Stakeholder einbeziehen);

<sup>18</sup> N3 hat einen Bezug zur Voraussetzung "Ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen".

DeGEval Standards für Evaluierung	Gütekriterien für Monitoring
Fragestellungen zum Evaluationsgegenstand ermöglichen und die Informationsbedürfnisse der Auftraggebenden und weiterer Beteiligter und Betroffener berücksichtigen.	<b>M4: Angemessenheit der Indikatoren;</b> <b>M5: Qualität und Nutzbarkeit der erhobenen Daten</b>
<b>N5: Transparenz von Werthaltungen</b> Werthaltungen der Beteiligten und Betroffenen, die sich in deren Perspektiven und Annahmen manifestieren und einen Einfluss haben auf die Evaluation und Interpretation ihrer Ergebnisse, sollten transparent dokumentiert werden, um Evaluationsergebnisse besser einordnen zu können.	Keine Entsprechung in den Gütekriterien
<b>N6: Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung</b> Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen und für ihre Adressat*innen verständlich und nachvollziehbar sein.	Zwei Elemente in <b>M1: Partizipation im Monitoring</b> : Auswertung und Reflexion (Diskussion der Monitoring-Ergebnisse intern und mit Projektträgern); <b>M8: Transparenz der Monitoring-Ergebnisse</b>
<b>N7: Rechtzeitigkeit der Evaluation</b> Evaluationsvorhaben sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass ihre Ergebnisse in anstehende Entscheidungs-, Verbesserungs- oder sonstige Nutzungsprozesse einfließen können.	Ein Element in <b>M2: Flexibilität, Rechtzeitigkeit &amp; Kontinuität</b> : Rechtzeitigkeit
<b>N8: Nutzung und Nutzen der Evaluation</b> Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Evaluation sollen die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntern, die Evaluation mitzutragen und ihre Ergebnisse zu nutzen.	Ein Element in <b>M1: Partizipation im Monitoring</b> : Auswertung und Reflexion (Involvierung der Stakeholder in die Auswertung und Interpretation der Daten); Ein Element in <b>M5: Qualität und Nutzbarkeit der erhobenen Daten</b> : Daten sollen nutzbar sein.
<b>Durchführbarkeit</b>	
<b>D1: Angemessene Verfahren</b> Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass einerseits die Evaluation professionell und den Erfordernissen entsprechend umgesetzt wird und andererseits der Aufwand für die Beteiligten und Betroffenen in einem adäquaten Verhältnis zum intendierten Nutzen der Evaluation gehalten wird.	<b>M1: Partizipation im Monitoring</b> : Datenerhebung; <b>M2: Flexibilität und Kontinuität</b> ; <b>M5: Qualität und Nutzbarkeit der erhobenen Daten</b> ; <b>M6: Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems</b>
<b>D2: Diplomatisches Vorgehen</b> Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.	Keine Entsprechung in den Gütekriterien
<b>D3: Effizienz von Evaluation</b> Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation stehen.	<b>M4: Angemessenheit der Indikatoren</b> : praktische Indikatoren;

DeGEval Standards für Evaluierung	Gütekriterien für Monitoring
	<b>M6: Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems</b>
<b>Fairness</b>	
<b>F1: Formale Vereinbarungen</b> Die Rechte und Pflichten der an einer Evaluation beteiligten Parteien (was, wie, von wem, wann getan werden soll und darf) sollen schriftlich festgehalten werden.	Ein Element in <b>M1: Partizipation im Monitoring</b> : Durchführung des Monitorings (Freiwillige Datenerhebung), Einwilligung der Befragten einholen) <sup>19</sup>
<b>F2: Schutz individueller Rechte</b> Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Rechte, Sicherheit und Würde der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt sind.	Keine Entsprechung in den Gütekriterien <sup>20</sup>
<b>F3: Umfassende und faire Prüfung</b> Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst fair und umfassend prüfen und darstellen.	Zwei Elemente in <b>M1: Partizipation im Monitoring</b> : Durchführung des Monitorings (Vulnerable Personen ins Monitoring einbeziehen; gemeinsam mit Zielgruppen);  <b>M7: Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit</b> (Kritik zum Projekt/Programm einfordern und aufnehmen)
<b>F4: Unparteiische Durchführung und Berichterstattung</b> Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation beachten. Der gesamte Evaluationsprozess sowie die Evaluationsberichte sollen die unparteiische Position der Evaluierenden erkennen lassen.	Ein Element in <b>M1: Partizipation im Monitoring</b> (Einbeziehen aller Stakeholder)
<b>F5: Offenlegung von Ergebnissen und Berichten</b> Evaluationsergebnisse und -berichte sollen allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.	Element in <b>M1: Partizipation im Monitoring</b> : Auswertung und Reflexion (Einbeziehen der Stakeholder in die Analyse und Interpretation der Daten)  <b>M8: Transparenz der Monitoring-Ergebnisse</b>
<b>Genauigkeit</b>	
<b>G1: Beschreibung des Evaluationsgegenstandes</b> Sowohl das Konzept des Evaluationsgegenstands als auch seine Umsetzung sollen genau und umfassend beschrieben und dokumentiert werden.	Keine Entsprechung in den Gütekriterien <sup>21</sup>
<b>G2: Kontextanalyse</b> Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend umfassend und detailliert analysiert sowie bei der Interpretation von Ergebnissen berücksichtigt werden.	Keine Entsprechung in den Gütekriterien

<sup>19</sup> F1 hat einen Bezug zur Voraussetzung "Eigenes Monitoring-Konzept der Organisation".

<sup>20</sup> „Ethics-oriented“ Monitoring wird in einer Publikation genannt (Terre des Hommes 2018).

<sup>21</sup> G1 hat einen Bezug zur Voraussetzung „Ziel- und wirkungsorientierte Planung“.

DeGEval Standards für Evaluierung	Gütekriterien für Monitoring
<p><b>G3: Beschreibung der Zwecke und Vorgehen</b> Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen so genau dokumentiert und beschrieben werden, dass sie nachvollzogen und beurteilt werden können.</p>	<p><b>M3: Zielgerichtetheit des Monitorings</b></p>
<p><b>G4: Angabe von Informationsquellen</b> Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden können.</p>	<p><b>M4: Angemessenheit der Indikatoren</b></p>
<p><b>G5: Valide und reliable Informationen</b> Erhebungsverfahren und Datenquellen sollen so gewählt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien der empirischen Forschung orientieren.</p>	<p>Ein Element in <b>M1: Partizipation im Monitoring</b>: Durchführung des Monitorings – Datenerhebung: Anreize und Fehlanreize für die Bereitstellung von Informationen berücksichtigen; <b>M4: Angemessenheit der Indikatoren</b>: Eigenschaften der Indikatoren; <b>M5: Qualität und Nutzbarkeit der Daten</b></p>
<p><b>G6: Systematische Fehlerprüfung</b> Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.</p>	<p>Elemente von <b>M7: Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit</b>: Bewusst Kritik einfordern, offene Fehlerkultur</p>
<p><b>G7: Angemessene Analyse qualitativer und quantitativer Informationen</b> Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation beantwortet werden können.</p>	<p><b>M4: Angemessenheit der Indikatoren</b>: qualitative und quantitative Indikatoren, Eigenschaften der Indikatoren</p>
<p><b>G8: Begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen</b> Die in einer Evaluation getroffenen wertenden Aussagen sollen auf expliziten Kriterien und Zielwerten basieren. Schlussfolgerungen sollen ausdrücklich und auf Grundlage der erhobenen und analysierten Daten begründet werden, damit sie nachvollzogen und beurteilt werden können.</p>	<p><b>M7: Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit</b></p>
<p><b>G9: Meta-Evaluation</b> Meta-Evaluationen evaluieren Evaluationen. Um dies zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert, archiviert und soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.</p>	<p>Keine Entsprechung in den Gütekriterien</p>

Viele der Standards für Evaluation finden eine teilweise Entsprechung in den Gütekriterien, häufig aber nur in Teilaspekten. Einige Standards finden sich in den Gütekriterien überhaupt nicht. Gleichzeitig finden sich viele Aspekte der Gütekriterien in den Standards nicht oder kaum wieder, so **M2: Flexibilität und Kontinuität** und wesentliche Teile von **M6: Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems**. Das Schlusskapitel reflektiert die Unterschiede.

## 5. Fazit & Ausblick

### 5.1. Zusammenfassung und Querverbindungen

Das vorliegende Dokument basiert auf einer Literaturrecherche, durch die erfasst werden sollte, inwieweit es in verschiedenen auf Monitoring bezogenen Dokumenten vergleichbare Gütekriterien für Monitoring gibt, die ggfls. als übergeordnete Gütekriterien auch Relevanz für andere Organisationen aufweisen könnten. Zudem wurde untersucht, inwieweit diese Gütekriterien mit den Standards für Evaluierung der DeGEval vergleichbar sind. Neben den Gütekriterien standen auch die Ziele von Monitoring und Voraussetzungen für ein gelungenes Monitoring im Fokus der Textanalyse.

Hinsichtlich der Ziele lässt sich festhalten, dass in den analysierten Papieren ein breites Spektrum an Zielsetzungen angesprochen wird. So ist ein zentrales Ziel von Monitoring, Echtzeit-Informationen und Nachweise zu den durchgeführten Projekten und Programmen zu erhalten. Diese Informationen aus dem Monitoring sollen dann helfen, viele Aspekte der Projekte zu beurteilen und dienen dazu, auf Abweichungen reagieren zu können, durchaus auch auf solche Entwicklungen, die über das hinausgehen, was im Projektmanagement adressiert werden kann und die eher das Design der Intervention betreffen, wie die Relevanz und die Wirkungslogik. Als zentrale Zielsetzungen, für die Informationen genutzt werden, sind Projektsteuerung und Umsetzung, Lernen sowie Transparenz und Rechenschaftslegung genannt. Weitere wichtige Ziele sind das Empowerment der Zielgruppen sowie die Unterstützung des Risikomanagements des Projekts.

In Bezug auf die Gütekriterien wird von nahezu allen Organisationen Partizipation im Monitoring als ein relevantes Gütekriterium herausgestrichen. Allerdings ist die Spannbreite an Akteuren bzw. Stakeholdern groß (z.B. Begünstigte, Projektmanager\*innen, Leitungen der Durchführungsorganisationen, staatliche und nicht-staatliche Akteure in vielen Varianten, Geldgeber, back-donors, d.h. Geldgeber für Organisationen, die wiederum als Geldgeber für Durchführende auftreten) und nicht immer werden alle Akteure in den Blick genommen. Weitere häufig genannte Gütekriterien bestehen darin, dass ein gelungenes Monitoring-System kontinuierlich umgesetzt wird und ausreichend flexibel ist. Es sollten qualitativ hochwertige und nützliche Daten erhoben werden. Zudem wird mehrmals betont, dass Monitoring handhabbar sein muss; auch sollten nicht nur Informationen zu den geplanten Zielen, sondern auch Risiken und Ungeplantes erhoben werden, um so etwaige Anpassungen zeitnah zu ermöglichen und Lernprozesse anzuregen.

Bei den Voraussetzungen für ein gelungenes Monitoring zeigt sich, dass viele Organisationen eine (partizipative) ziel- und wirkungsorientierte Projektplanung als wichtige Basis für ein gelungenes Monitoring bezeichnen. Darüber hinaus sind manche Organisationen der Meinung, dass ein Monitoring-System in ein größeres M&E-Rahmenkonzept eingebunden werden und zumindest Synergien mit den Systemen der Partnerorganisationen aufweisen sollte. Ownership und Buy-In der Partner werden ebenfalls als bedeutende Kriterien beschrieben. Viele Organisationen sind außerdem der Meinung, dass die Mitarbeiter\*innen fachliche Kompetenzen sowie die finanziellen und zeitlichen Ressourcen für das Monitoring benötigen. Neben der Arbeitsebene muss aber auch die Führungsebene das Monitoring als sinnvoll erachten und unterstützen. So kann zum Aufbau einer Evaluations- und Lernkultur in der Organisation beigetragen werden.

Betrachten wir die Voraussetzungen in Kombination mit den Gütekriterien und Zielen von Monitoring, dann zeigen sich manche Ähnlichkeiten zwischen den verschiedenen Aspekten. Transparenz ist beispielsweise ein Ziel des Monitorings (Kapitel 3.1), aber ein transparenter Umgang mit Ergebnissen ist ebenfalls ein Gütekriterium für ein gelungenes Monitoring-System (Kapitel 3.2, M8). Partizipation wird sowohl als Gütekriterium genannt (Kapitel 3.2, M1), ist aber auch bei den Voraussetzungen (hier dann z.B. im Kontext

partizipativer Projektplanung (Kapitel 3.3, V1) sowie Ownership, V3) enthalten. Partizipation ist eine wichtige Grundlage für Ownership, beide Aspekte sind eng miteinander verknüpft. Die verschiedenen herausgearbeiteten Ziele, Gütekriterien und Voraussetzungen stehen teils in logischen Verbindungen zueinander und bedingen sich unterschiedlich stark. Die Querbezüge werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 4: Gütekriterien vs. Voraussetzungen und Ziele

Gütekriterium	Voraussetzung	Ziel <sup>22</sup>
<b>M1: Partizipation im Monitoring</b>	<b>V1: Ziel- und wirkungsorientierte Planung</b> (Partizipative Ansätze in der Projektplanung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empowerment der Zielgruppen</li> <li>- Beitrag zur (ziel-, ergebnis- oder wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung</li> <li>- Unterstützung von sowohl projektbezogenen als auch allgemeinen, projektübergreifenden Lernprozessen</li> <li>- Verbesserung des Managements von Maßnahmen</li> </ul>
<b>M2: Flexibilität, Rechtzeitigkeit und Kontinuität des Monitorings</b>	<b>V4: Ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellung von Echtzeit-Informationen und Nachweisen</li> </ul>
<b>M3: Zielgerichtetheit des Monitorings<sup>23</sup></b>	<b>V1: Ziel- und wirkungsorientierte Planung</b> <b>V2: Eigenes Monitoring-Konzept der Organisation</b> <b>V3: Einbindung von Partnerorganisationen und deren Systemen</b> <b>V5: Organisationskultur, die Monitoring ermöglicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüfung und Sicherstellung der Relevanz der Maßnahme</li> <li>- Überprüfung der Plausibilität und Korrektheit der Wirkungslogik</li> <li>- Beitrag zur Einhaltung von (Qualitäts-)Standards</li> <li>- Beitrag zur (ziel-, ergebnis- oder wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung</li> <li>- Unterstützung von sowohl projektbezogenen als auch allgemeinen, projektübergreifenden Lernprozessen</li> <li>- Verbesserung des Managements von Maßnahmen</li> <li>- Beitrag zur Sicherstellung der optimalen Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen</li> <li>- Transparenz und Rechenschaftslegung</li> <li>- Empowerment der Zielgruppen</li> <li>- Risikomanagement</li> <li>- Unterstützung von Evaluation</li> <li>- Förderung der Außendarstellung</li> </ul>

<sup>22</sup> Für eine sinnvolle Zuordnung wurden die folgenden drei Ziele von Monitoring auch hier in je zwei Bereiche getrennt: „Stand und Fortschritte bei Ergebnissen, Wirkungen und Zielerreichung erkennen, womit ein Beitrag zur (Ziel-, Ergebnis- oder Wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung geleistet werden soll“, „Einhaltung von (Qualitäts-)Standards“ und „Sicherstellung der optimalen Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen“, vgl. Kapitel 4.2 für weitere Erläuterungen.

<sup>23</sup> Hier wurden die meisten der in Kapitel 3.1 genannten Ziele zugeordnet. Je nachdem, was das Ziel des Monitorings ist, bedeutet das Gütekriterium, dass das Monitoring auf dieses jeweilige Ziel hin ausgerichtet ist. Nur die reinen Erkenntnis-Ziele wurden an dieser Stelle weggelassen.

Gütekriterium	Voraussetzung	Ziel <sup>22</sup>
<b>M4: Angemessenheit der Indikatoren</b>	<b>V1: Ziel- und wirkungsorientierte Planung</b> <b>V2: Eigenes Monitoring-Konzept der Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stand und Fortschritte bei Ergebnissen, Wirkungen und Zielerreichung erkennen</li> <li>- Transparenz und Rechenschaftslegung</li> </ul>
<b>M5: Qualität und Nutzbarkeit der erhobenen Daten<sup>24</sup></b>	<b>V4: Ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen</b> <b>V5: Organisationskultur, die Monitoring ermöglicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beitrag zur (ziel-, ergebnis- oder wirkungsorientierten) Steuerung und Umsetzung</li> <li>- Unterstützung von sowohl projektbezogenen als auch allgemeinen, projektübergreifenden Lernprozessen</li> <li>- Verbesserung des Managements von Maßnahmen</li> <li>- Beitrag zur Sicherstellung der optimalen Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen</li> <li>- Transparenz und Rechenschaftslegung</li> <li>- Risikomanagement</li> </ul>
<b>M6: Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems<sup>25</sup></b>	<b>V4: Ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen</b> <b>V2: Eigenes Monitoring-Konzept der Organisation</b> <b>V5: Organisationskultur, die Monitoring ermöglicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellung von Echtzeit-Informationen und Nachweisen</li> <li>- Erkenntnisse über die Einhaltung von (Qualitäts-)Standards</li> <li>- Stand und Fortschritte bei Ergebnissen, Wirkungen und Zielerreichung erkennen</li> <li>- Erkenntnisse über die Nutzung von Mitteln und anderen Ressourcen</li> <li>- Bereitstellung von Informationen für die Lobbyarbeit</li> </ul>
<b>M7: Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit</b>	<b>V5: Organisationskultur, die Monitoring ermöglicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung von sowohl projektbezogenen als auch allgemeinen, projektübergreifenden Lernprozessen</li> </ul>
<b>M8: Transparenz des Monitorings</b>	<b>V5: Organisationskultur, die Monitoring ermöglicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz und Rechenschaftslegung</li> </ul>

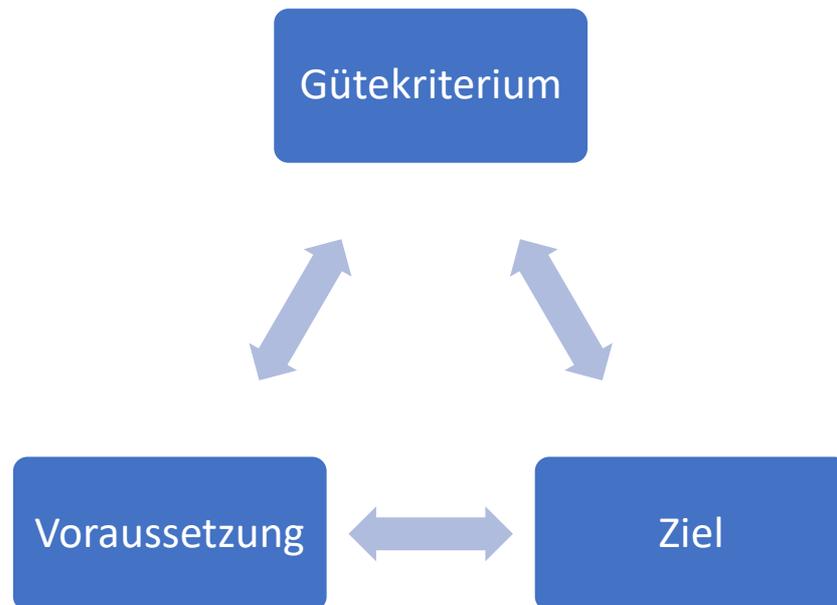
Gemäß der in Tabelle 4 dargestellten Zusammenhänge ist beispielweise anzunehmen, dass die Voraussetzung einer partizipativen Projektplanung dazu beitragen kann, dass das Monitoring partizipativ umgesetzt wird (Gütekriterium) und zu einem Empowerment auf Ebene der Partnerorganisation beiträgt (Ziel). Wenn jedoch keine ausreichenden finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen bereitgestellt werden (Voraussetzung), ist die Partizipation im Rahmen des Monitorings (Gütekriterium) erschwert und somit auch die Stärkung des Empowerments der Zielgruppen in Frage gestellt (Ziel). Ohne entsprechende Ressourcen ist auch die Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems (Gütekriterium) erschwert. Gleichzeitig sind entsprechende Ressourcen eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Qualität und Nutzbarkeit der Daten (Gütekriterien), was die Verbesserung des Managements von Maßnahmen und die

<sup>24</sup> An dieser Stelle wurden die Ziele zugeordnet, die sich auf die Nutzung der Erkenntnisse beziehen. Wenn die Erkenntnisse eine hohe Qualität haben und nutzbar sind, dann können diese Erkenntnisse für verschiedene Ziele wie z.B. Projektsteuerung und Lernen verwendet werden.

<sup>25</sup> An dieser Stelle beschränken sich die zugeordneten Ziele auf die Erkenntnis-Ziele. Der Fokus wäre hier: Wenn das Monitoring umsetzbar ist, dann erhalte ich die benötigten Erkenntnisse.

Projektsteuerung unterstützt (Ziele). Weiterhin führt eine partizipative Projektplanung (Voraussetzung) zu angemessenen Indikatoren (Gütekriterium), die wiederum wichtig für Transparenz und Rechenschaftslegung sind (Ziel). Schließlich kann beispielhaft dargestellt werden, dass eine Organisationskultur, die Monitoring ermöglicht (mit einer entsprechend interessierten Führungsebene), eine wichtige Voraussetzung für die Kritikaufnahme-, Reflexions- und Lernfähigkeit ist (Gütekriterium), was wiederum zum Ziel des Lernens beiträgt. Grafik 5 zeigt die Wechselwirkung von Gütekriterien, Voraussetzungen und Zielen des Monitorings.

Grafik 5: Verbindung von Gütekriterium, Voraussetzung und Ziel



Quelle: Eigene Darstellung

Neben den hier genannten Zusammenhängen könnten noch zahlreiche weitere Verbindungen gefunden werden, die jedoch immer auch vom Kontext des jeweiligen Projekts und der Organisationsstruktur abhängen. Dennoch kann festgehalten werden, dass es bestimmte Voraussetzungen braucht, um ein gelungenes Monitoring-System umzusetzen und dass je nach Ziel (z.B. Empowerment vs. Rechenschaftslegung) andere Gütekriterien eine zentrale Rolle einnehmen.

Zudem gibt es zahlreiche Schwierigkeiten und Hindernisse (vgl. Kapitel 3.4), die eine Umsetzung eines gelungenen Monitoring-Systems erschweren. Diese Schwierigkeiten und Herausforderungen stehen entweder mit dem Kontext, der Organisation oder der eigentlichen Durchführung des Monitorings im Zusammenhang. Um diesen zu begegnen, müssen häufig Kompromisse eingegangen werden, da u.U. nicht alle Gütekriterien und Anforderungen an ein Monitoring-System vollständig umgesetzt werden können (z.B. muss der Umfang und die Qualität der erhobenen Daten mit den vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen im Einklang stehen). Für den Umgang mit den Herausforderungen müssen nützliche Strategien entwickelt und angewendet werden, beispielsweise die Sicherung der Unterstützung durch das Management sowie eine strategische Auswahl der wichtigsten Indikatoren.

## 5.2. Kritische Reflexion der Ergebnisse

Die hier vorgelegte Analyse von Papieren für Monitoring legt dar, welche Aspekte, die für ein gelingendes Monitoring wichtig sind, die Papiere beleuchten. Die Reflexion dieser Ergebnisse zeigt gleichzeitig auch Lücken und Implikationen, die in diesem Kapitel analysiert werden. Zum Teil gibt es in den Papieren gegenläufige Aussagen. Das tritt aber nur selten auf. Eher gibt es einen unterschiedlichen Fokus, z.B. welche Zielgruppen einbezogen werden sollen und welche Ziele Monitoring erreichen soll.

Zum Teil sind die Papiere sehr instrumentell, konzentrieren sich also darauf, wie Monitoring durchgeführt wird, nicht darauf, wie mit Monitoring der größte Nutzen erzielt werden kann.

### Zielsetzungen

Im Überblick über alle analysierten Papiere wird ein breites Spektrum an Zielsetzungen und Zwecken angesprochen (Kapitel 3.1). Monitoring hat in dieser Perspektive viele Zwecke, darunter auch solche, die oft der Evaluation zugeschrieben werden (Kapitel 4.2). Diese Vielfalt der Zwecke findet sich in den meisten Papieren aber kaum wieder. Diese sind in der Regel fokussiert auf ein Teilspektrum der aufgefundenen Ziele des Monitorings. Es wäre zu fragen, wie sich das auf Organisationen auswirkt, die auf der Empfängerseite der Entwicklungszusammenarbeit sind und aus verschiedenen Richtungen ganz unterschiedliche Botschaften hören. Diese Frage geht über das hinaus, was diese Literaturanalyse leisten kann.

**Transparenz** über die Ergebnisse des Monitorings und damit über den Verlauf des Projektes taucht in den Papieren als ein wesentliches Ziel und Gütekriterium des Monitorings v.a. im Sinne der Rechenschaftslegung gegenüber Geldgebern (nur in wenigen Papieren auch gegenüber der Zielgruppe) auf (Kapitel 3.1, 3.2: M8). Transparenz über die Methoden und Prozesse des Monitorings dagegen wird in den herausgearbeiteten Textstellen kaum erwähnt. Partizipation und Transparenz ergänzen sich allerdings. So sind Aspekte der Partizipation in dem Gütekriterien M1 (Kapitel 3.2) beispielsweise, dass in der Datenerhebung partizipative Instrumente eingesetzt und erhobene Daten gemeinsam analysiert und partizipativ reflektiert werden. So wird über Partizipation ein Beitrag zu Transparenz geleistet. Monitoring-Ergebnisse können für diejenigen zugänglich gemacht werden, von denen sie ursprünglich erhoben wurden (Informationsfluss in beide Richtungen, Kapitel 3.2: M8).

Die besondere Berücksichtigung und Beobachtung **nicht-intendierter (negativer oder positiver) Folgen** einer Intervention (Kapitel 3.2: M1, M2, M3, M7, 3.3: V2, V5) wurde in den Papieren erst im Rahmen einer spezifischen Nachanalyse häufiger gefunden. Obwohl der Aspekt Unerwartetes/Nicht-intendiertes vor dem Hintergrund komplexer und sich wandelnder Kontexte von Projekten, im Sinne des Do-No-Harm-Prinzips und angesichts der hohen Bedeutung solcher nichtintendierter Folgen auch für die Projektsteuerung sehr wichtig erscheint, scheinen die diesbezüglichen Textstellen der Papiere selten systematisch ausgearbeitet zu sein. Die häufig erwartete Flexibilität (Kapitel 3.2: M2) kann auch bei Monitoring von Unerwartetem hilfreich sein.

### Gütekriterien

Das Gütekriterium der **Partizipation** (M1) wird häufig genannt und soll zur Ownership der durchführenden Beteiligten beitragen (Kapitel 3.2: M1, 3.3: V3). Es wurde aber nur in wenigen Papieren identifiziert, ob und wie Partizipation bei der Planung des Monitorings berücksichtigt werden sollte. Es wird in den analysierten Textstellen darüber hinaus eher selten etwas zur Erhebung von Daten gemeinsam mit Zielgruppen oder Beteiligten gesagt (Kapitel 3.2: M1). Insofern vertreten die meisten Papiere eine eher extraktive Form der Datenerhebung (Chambers 2008). Bei der Auswertung und Reflexion der Daten betonen mehr Papiere die Möglichkeiten, dies gemeinsam mit Beteiligten und teilweise auch mit Zielgruppen durchzuführen.

Unter der **Zeitlichkeit des Monitorings** (M2) wurde nur ein Papier identifiziert, das sich auch mit dem Monitoring nach Projektende befasst.<sup>26</sup>

Zum Gütekriterium der **Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems** (M6) sind in den Papieren viele einzelne Stellschrauben genannt. Die Frage der **Kosteneffizienz** taucht jedoch nur selten auf, was angesichts der häufigen Nennung von Ressourcenproblemen verwundert (Kapitel 3.4).

Dass Monitoring zum **Empowerment von Zielgruppen** beitragen soll, wird nur in sehr wenigen Papieren direkt (Kapitel 3.1, 3.2: M1, 3.4) und auch nur in wenigen indirekt (Einbezug in die Reflexion der Ergebnisse des Monitorings) angesprochen.

In vielen seiner Funktionen soll Monitoring **zum Handeln beitragen**, z.B. zur Steuerung von Projekten. Die Orientierung auf die Nutzung für Aktion kommt in nur wenigen Papieren explizit vor, aber in vielen implizit (Kapitel 3.1, 3.2: M3). Es scheint teilweise vorausgesetzt zu werden, dass verbesserte Information, die aus dem Monitoring kommt, auch zu Handlung führt. Hier zeigt sich eine eher technokratische Grundhaltung vieler Papiere. Zwar werden viele Voraussetzungen und Schwierigkeiten eines Monitoring-Systems genannt (Kapitel 3.3, 3.4), die identifizierten Textstellen beziehen sich aber vorwiegend auf die Durchführung und Datenqualität des Monitorings. Eine Reflexion der vielen Voraussetzungen und Barrieren, die dem Handeln entgegenstehen, und die auch von Geldgebern ausgehen, wurde, mit Ausnahme von Aussagen über die Organisationskultur und die Unterstützung durch das Management, nur selten gefunden.

### **Ebenen und Gegenstände des Monitorings**

Die Frage, nach welchen Kategorien das Monitoring differenziert, also ob zum Beispiel eine Differenzierung nach Gender, Armut oder Behinderung vorgesehen ist, war kein Analyse Kriterium, nach dem diese Untersuchung gefragt hat. Deswegen können dazu auch keine Aussagen gemacht werden. Es gibt durchaus viele Papiere, die auf genderspezifisches Monitoring eingehen. Auch die Frage, ob Monitoring sich auf die Agenda 2030 und ihre Sustainable Development Goals beziehen soll, wurde nicht untersucht.

Die **Organisationskultur** wurde in der vorliegenden Analyse als Voraussetzung für ein gelungenes Monitoring (Kapitel 3.3: V4) identifiziert. Die Organisationskultur scheint jedoch nicht selbst zum Gegenstand der Beobachtung im Monitoring zu werden. Das Monitoring konzentriert sich in den von uns analysierten Textstellen auf die Projekte oder darauf, Ergebnisse aus Projekten zu aggregieren (Kapitel 3.3: V2). Organisationen benötigen jedoch auch laufend Erkenntnisse über die eigene Organisation.<sup>27</sup>

Einige Papiere befassen sich mit dem Kontext unter dem Aspekt von Problemen, beispielsweise, dass Monitoring in fragilen Kontexten schwieriger sei (Kapitel 3.4). In den Papieren wurde kaum eine systematische Auseinandersetzung damit gefunden, dass die Güte der Monitoring-Systeme auch daran gemessen werden muss, für welche **Art von Organisation** (durchführend oder finanzierend, auf Mikro-, Meso- oder Meta-Ebene arbeitend, Advocacy-leistend oder implementierend, welcher Sektor, Entwicklungszusammenarbeit oder Humanitäre Hilfe) sie eingesetzt werden sollen, mit Ausnahme einiger Papiere, die sich spezifisch mit Humanitärer Hilfe und anderer, die sich mehr implizit mit dem Monitoring der Geldgeber befassen. Die Papiere bieten damit kaum Anlass zur Reflexion, wie die verschiedenen Anforderungen und Hinweise in verschiedenen Organisationen angepasst umgesetzt werden sollten. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn Geldgeber mit diesen Papieren Erwartungen an durchführende

---

<sup>26</sup> Dass Monitoring-System und Projekt bei durchführenden Organisationen zeitlich zusammenlaufen und Monitoring-Systeme in vielen Fällen nicht längerfristig angelegt sind, kann ein weiterer Beitrag zur oft mangelnden Verknüpfung von Monitoring-System und sonstigen Lern- und Reflexionsprozessen sein, wie sie von Causemann/Gohl (2015) beschrieben wird.

<sup>27</sup> Dass dieser Bedarf von Organisationen in den Papieren nicht berücksichtigt wird, mag dazu beitragen, dass Monitoring-Systeme oft vor allem der Rechenschaft, weniger aber der Steuerung und dem Lernen dienen, wie von Causemann/Gohl (2015) festgestellt.

Organisationen implizit oder explizit ausdrücken. Es gibt wenige Ausnahmen von diesem Befund, so den Hinweis, dass Geber Primärdaten aus Monitoring-Systemen der finanzierten Organisationen zur Aggregation über mehrere Projekte hinweg verwenden können (Kapitel 3.3: V3, Kapitel 3.4) und dass unter dem Aspekt des Lernens die Systeme der Partner gestärkt werden sollen (Kapitel 3.1).

In den herausgearbeiteten Textstellen zum Thema Voraussetzungen für gutes Monitoring (Kapitel 3.3) wurden die **Geldgeber** als Thema bei der Analyse nur selten spezifisch identifiziert und auch unter anderen Aspekten tauchen sie nur selten auf. Es gibt einzelne Ausnahmen. Das Thema Monitoring-System auf Organisationsebene wurde vorwiegend in Papieren, die von Geldgebern kommen, identifiziert (Kapitel 3.2, M6). Transparenz und Rechenschaft bezieht sich oft auf Geber (Kapitel 3.1, g). Die Nutzung von Systemen der finanzierten Partner bezieht sich implizit auf Geldgeber (Kapitel 3.3: V3, Kapitel 3.4: Schwierigkeit 1), die regelmäßige Konsultation mit Gebern und deren Buy-In auch explizit (Kapitel 3.3: V3, V7). Obwohl viele Papiere von Geldgebern stammen oder von Institutionen, in denen Geldgeber eine wichtige Rolle spielen (Kapitel 1), scheint ihre eigene Rolle, also was sie dazu beitragen können, dass die Empfänger ein gutes Monitoring-System aufbauen können, in den Papieren nur selten reflektiert zu werden, bis auf die Nutzung von Monitoring-Systemen der Partner\*innen als Voraussetzung (Kapitel 3.3: V3) oder Schwierigkeit (3.4).

### **Süd-Perspektive auf Monitoring**

Gütekriterien für Monitoring aus der Perspektive von Organisationen aus dem Globalen Süden wurden in diesem Arbeitspapier ebenfalls nicht betrachtet. Dies lag vor allem daran, dass bei der Literaturrecherche keine entsprechenden Dokumente von Organisationen aus dem Globalen Süden gefunden wurden. Dies mag zum einen an der Literaturrecherche selbst liegen, zum anderen gibt es womöglich weniger zugängliche Literatur von Organisationen im Globalen Süden. Irene Guijt (2008) hat im Rahmen ihrer Promotion kritisch über die praktischen Herausforderungen in der Implementierung von partizipativ gestalteten Monitoring-Systemen in Ländern des Globalen Südens reflektiert. Ihre wichtigsten kritischen Anmerkungen beleuchten die Problematik, dass vielfach die Monitoring-Ansätze von Organisationen aus dem Norden auf der Grundlage logical-frame-work-basierter Vorhaben konzipiert werden und häufig nicht die aktive Beteiligung der lokalen Akteure mitberücksichtigen. Zudem werden weder die Zeit noch die entsprechenden Kosten, die es benötigt, um eine entsprechende Routine in vormals nicht bekannte Monitoring-Praktiken einzuüben, eingeplant. Auch führt sie als Manko die fehlende Berücksichtigung des jeweiligen kulturellen Kontextes und der lokalen Organisationskultur an. Entsprechend fordert Guijt ein Umdenken der internationalen Entwicklungskooperation in Bezug auf die Monitoring-Praktiken, die in der Vergangenheit v.a. auf Kontrolle und Rechenschaft fokussierten. Ein möglicher Paradigmenwechsel im Monitoring sollte dialogisch und holistisch sein, stärker die Beziehungsebene sowie kollektive kognitive (Verhaltens-)Veränderungen in den Blick nehmen, informelle Prozesse häufiger für Monitoring nutzbar machen und offen sein für Überraschungen.

### **DeGEval Standards und Gütekriterien für Monitoring**

Viele der DeGEval Standards für Evaluation finden eine teilweise Entsprechung in den Gütekriterien für Monitoring, die in dieser Analyse identifiziert wurden (für einen direkten Vergleich unter Auflistung aller DeGEval Standards siehe Kapitel 4.3, Tabelle 3). Manchmal gibt es direkte Entsprechungen, häufig jedoch sind es nur Teilaspekte, die sich in den Gütekriterien wiederfinden. Einzelne Standards finden keine Entsprechung in den Gütekriterien und einige Gütekriterien finden sich in den Standards nicht wieder.

In diesem Abschnitt sollen aus den Unterschieden Schlüsse gezogen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede bzgl. der Foki von Evaluation und Monitoring gibt (Kapitel 4.1, 4.2). Zudem ist ein wesentlicher Unterschied zwischen den Standards und den Gütekriterien,

dass es bei Evaluations-Standards in erster Linie darum geht, wie Personen Evaluationen durchführen (was von den beauftragenden Organisationen eingefordert werden sollte). Bei den Papieren zum Monitoring dagegen sind kompetente Personen zwar als Voraussetzung anzunehmen, aber vor allem geht es um Systeme bei der Umsetzung. Es werden hier nur die DeGEval Standards aufgeführt, bei denen weitergehende Schlüsse gezogen werden konnten. Auf die Untersuchung, ob alle herausgearbeiteten Gütekriterien mit den Standards übereinstimmen, also eine Analyse von den Gütekriterien her, wurde verzichtet.

### **Nützlichkeits-Standards**

DeGEval-Standard N2 – Klärung der Evaluationszwecke. Gütekriterium M3 zur Zielgerichtetheit des Monitorings deckt dieses nur zum Teil ab, so dass N2 auf die Möglichkeit einer expliziten Klärung der Zwecke des Monitorings hinweist.

N3 – Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Evaluators/der Evaluatorin: Dies ist in den Gütekriterien für Monitoring nicht direkt abgedeckt, weil die fachlichen Kompetenzen der Personen, die das Monitoring umsetzen, in den Voraussetzungen enthalten sind. Die DeGEval Standards für Evaluation begründen N3 wie folgt: „Die Evaluationskompetenz der Evaluatorinnen und Evaluatoren beeinflusst entscheidend die Qualität und Glaubwürdigkeit der Evaluation und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit ihrer Nutzung“ (DeGEval 2016, S. 36). Glaubwürdigkeit hat wiederum etwas mit Akzeptanz zu tun. Qualität und Akzeptanz sind in den Gütekriterien für Monitoring, die dieses Papier herausarbeitet, abgedeckt. Bei Monitoring-Systemen geht es nicht in erster Linie um die Kompetenz der umsetzenden Einzelpersonen, sondern auch um die Glaubwürdigkeit des Systems, die durch Qualität und die Herstellung von Akzeptanz gefördert wird. Dies könnte ein Zeichen von Güte sein.

### **Durchführbarkeits-Standards**

D3 – Effizienz von Evaluation: M4 (Angemessenheit der Indikatoren) und M6 (Steuer- und Umsetzbarkeit des Monitoring-Systems) sprechen Aspekte von Effizienz an. Die Anforderung, dass Monitoring-Systeme effizient sein sollten, ist jedoch nicht voll in den extrahierten Gütekriterien enthalten und könnte als Gütekriterium herangezogen werden.

### **Fairness-Standards**

F1 – Formale Vereinbarungen: Dies ist nur zu einem kleinen Teil abgedeckt. Klarheit über die notwendigen Vereinbarungen, z.B. zum Datenschutz, könnte Güte eines Monitoring-Systems anzeigen.

F2 – Schutz individueller Rechte: Keine Entsprechung in den Gütekriterien. In den untersuchten Papieren wurde Ethik weniger Bedeutung für das Monitoring gegeben als anderen Aspekten, z.B. Partizipation. In den DeGEval Standards scheinen viele ethische Aspekte durch. Schaden soll abgewendet und das Evaluationssystem soll durch ethische Anforderungen auch legitimiert werden. Ethische Gesichtspunkte beim Monitoring betreffen z.B. Datenschutz, sensibler Umgang mit persönlichen Daten, kulturell angepasste Datenerhebungsmethoden etc. Die Autor\*innen gehen aus eigener Erfahrung und aufgrund der Lektüre von Analysen wie die, die das Do-No-Harm-Prinzip vorschlagen (Anderson 1999; Collaborative Learning Projects, 2004), davon aus, dass Monitoring negative Folgen haben kann und nehmen die teils heftige Kritik an Verfahren des Monitorings, die aus den Organisationen zu hören ist, zur Kenntnis. Angesichts dessen scheint es nicht angemessen, dass ethische Aspekte in den analysierten Textstellen kaum berücksichtigt werden.

F3 – Umfassende und faire Prüfung: Eine umfassende Prüfung ist von Monitoring-Systemen nicht zu erwarten. Gerade umgekehrt soll Monitoring fokussiert beobachten, um dann eventuell die Notwendigkeit

einer umfassenderen Prüfung anzuzeigen. Ein fairer Umgang mit Daten und eine ausgewogene Bewertung dagegen ist zu erwarten.

F4 – Unparteiische Durchführung und Berichterstattung: In M1 ist ein Teilaspekt abgedeckt. Monitoring muss nicht und kann oft nicht unparteiisch sein. Die Offenheit für Lernen und Fehleranalyse, die für Evaluationen vielleicht durch Standard F4 erreicht werden soll, ist auch beim Monitoring wichtig, setzt aber nicht die Unparteilichkeit voraus.

### **Genauigkeits-Standards**

G1 – Beschreibung des Evaluationsgegenstands: Dies sollte in anderen Projektdokumenten abgedeckt sein und ist nicht Gegenstand des Monitorings.

G2 – Kontextanalyse: Dies kann in anderen Projektdokumenten abgedeckt sein, es gibt aber Kontexte, in denen die kontinuierliche Analyse des Kontexts Gegenstand des Monitorings ist, z.B. in konfliktiven und fragilen Kontexten.

G3 – Beschreibung der Zwecke und des Vorgehens: Im Unterschied zu N2 geht es hier um die genaue Beschreibung der Zwecke, Fragestellungen und Methoden, die über die Benennung der Ziele hinaus geht. Die bisherigen Gütekriterien decken dies teilweise ab, aber nicht vollständig. Dies gehört zum Themenbereich Transparenz des Systems und Vorgehens, der in Kapitel 5.3 empfohlen wird.

G4 – Angabe von Informationsquellen: M4 deckt dies nur teilweise ab. Der Standard wäre dem Themenbereich Transparenz des Systems und Vorgehens zuzuordnen, der in Kapitel 5.3 empfohlen wird.

G6 – Systematische Fehlerprüfung: M7 deckt dies nur teilweise ab. Dies wäre ein Zeichen für die Güte des Monitorings.

## **5.3. Fazit: Was ist gelungenes Monitoring?**

Die kritische Analyse der Literatur zeigt, dass Monitoring dann gelungen ist, wenn folgende Gütekriterien beachtet sind. Hierbei stützen wir uns auf unser Güte-Analyseraster von Kapitel 3.2 und die kritische Reflexion in Kapitel 5.2.

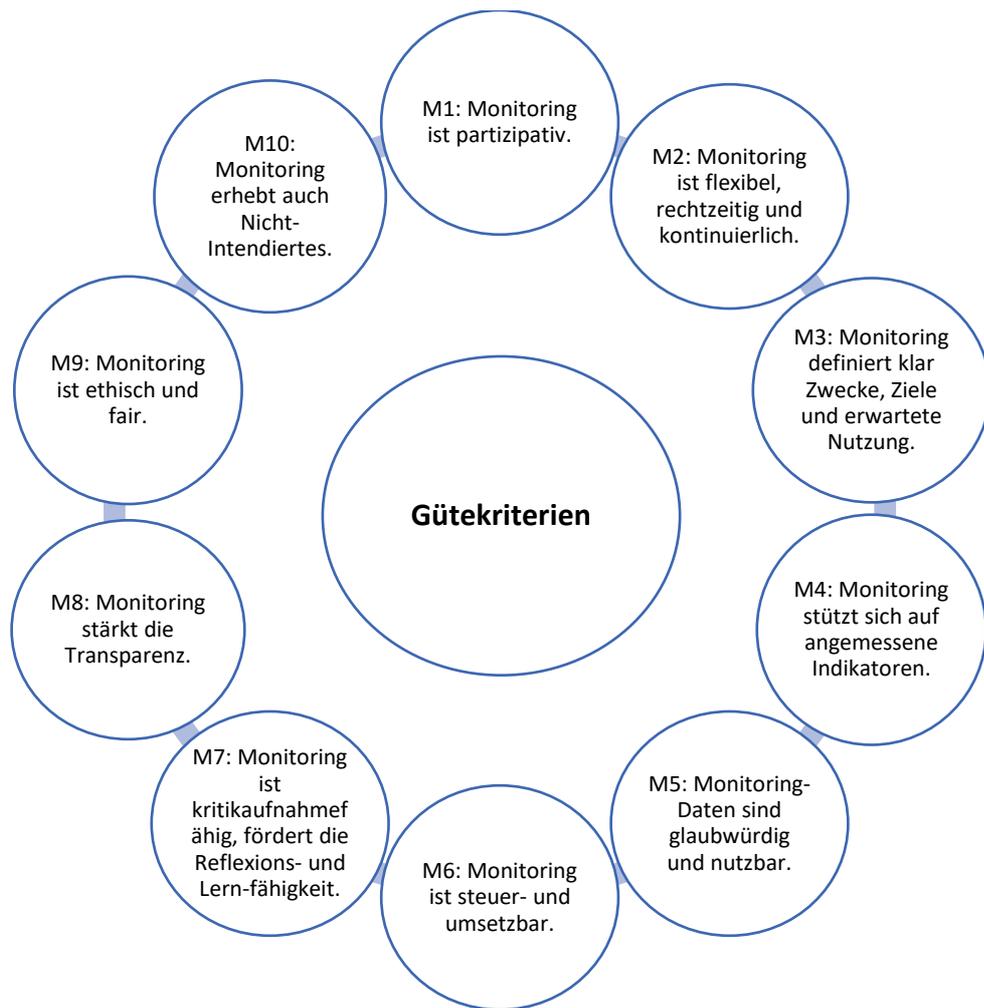
- **Monitoring ist partizipativ (M1):** Monitoring bezieht alle am Projekt Beteiligten (insbesondere auch die Begünstigten) angemessen mit ein und dies in allen Phasen des Prozesses (beginnend bei der Planung, über Durchführung und Auswertung bis zur Interpretation und Nutzung der Monitoring-Daten). Daten werden, wo sinnvoll, nicht nur von der Organisation erhoben, die für das Monitoring verantwortlich ist, sondern auch von den Begünstigten. Dies soll dafür geeignet sein, insbesondere die Ownership in den Organisationen, die das Monitoring durchführen sowie Empowerment bei den Begünstigten, die die Zielgruppe des gemonitorten Projektes sind, zu fördern.
- **Monitoring ist flexibel, rechtzeitig und kontinuierlich (M2):** Die Datenerhebung erfolgt kontinuierlich und zum richtigen Zeitpunkt, so dass die Daten dann vorliegen, wenn sie benötigt werden. Sofern sich Änderungen ergeben, sei es aufgrund der Auswertung vorheriger Datenerhebungen oder anderer Umstände, werden Schwerpunkte, Umfang, Zeitpunkt und Methodik des Monitorings angepasst.
- **Monitoring definiert klar Zwecke, Ziele und erwartete Nutzung (M3):** Schon vor dem Beginn des eigentlichen Monitorings sollte festgelegt werden, für welche Ziele und Zwecke die Ergebnisse des Monitorings genutzt werden. Gegebenenfalls können hier auch bereits die intendierten

Nutzer\*innen benannt werden. Monitoring-Ergebnisse ermöglichen, das Projekt zeitnah zu steuern und dabei auch nicht-intendierten negativen Wirkungen und möglichen Risiken entgegenzuwirken (siehe M10).

- **Monitoring stützt sich auf angemessene Indikatoren**, die nützliche Daten zu den beobachtbaren Wirkungen liefern (**M4**). Die SMART-Kriterien können hier wichtige Anhaltspunkte liefern. Die Indikatoren sollten so formuliert werden, dass die Daten auch disaggregiert ausgewertet und berichtet werden, z.B. wird je nach Gegenstand nach Gender, Armut, Behinderung differenziert.
- **Monitoring-Daten sind glaubwürdig und nutzbar (M5)**: Die erhobenen Daten sind gut recherchiert, valide, reliabel und nachvollziehbar. Die Daten sind für die definierten Zwecke und Ziele nutzbar. Erhobene Daten umfassen nicht nur Indikatoren, sondern auch andere Informationen (z.B. Geodaten, informell erhaltene Informationen).
- **Monitoring ist steuer- und umsetzbar (M6)**: Es gibt klare Verantwortlichkeiten für das Monitoring. Der zeitliche, finanzielle und personelle Aufwand steht im Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen sowie zum Projekt.
- **Monitoring ist kritikaufnahmefähig und fördert die Reflexions- und Lernfähigkeit (M7)**: Im Rahmen des Monitorings wird gezielt Feedback und Kritik von den Begünstigten nachgefragt. Die Ergebnisse des Monitorings werden für Dialog, Reflexion und Lernen genutzt, und dies nicht nur bei der Organisation, die das Monitoring durchführt, sondern auch bei den Begünstigten und der Geberorganisation (sofern es eine solche für das Projekt gibt).
- **Monitoring stärkt die Transparenz (M8)**: Die Vorgehensweise beim Monitoring sowie die Methoden der Datenerhebung werden dokumentiert und gegenüber den wichtigsten Beteiligten offengelegt; die Ergebnisse des Monitorings werden nicht nur in der eigenen Organisation und gegenüber dem Geber, sondern auch den Begünstigten kommuniziert.
- **Monitoring ist ethisch und fair (M9<sup>28</sup>)**: Die Rechte und Pflichten der am Monitoring beteiligten Personen sind klar geregelt. Individuelle Rechte und personenbezogene Daten werden geschützt. Stärken und Schwächen des Gegenstands werden deutlich. Verschiedene Betroffene werden bei der Datenaufnahme und -analyse berücksichtigt und unterschiedliche Sichtweisen werden einbezogen. Daten werden ausgewogen bewertet. Die ethischen Grundlagen des Monitorings sind transparent.
- **Monitoring erhebt auch Nicht-Intendiertes (M10)**: Monitoring ist nicht nur darauf ausgerichtet, die Ergebnisse und Wirkungen des Projektes zu messen, sondern auch Nicht-Intendiertes zu erfassen und mögliche Risiken zu erkennen. Dafür bietet es sich häufig an, qualitative Methoden in das Monitoring einzubeziehen.

---

<sup>28</sup> M9 und M10 sind neue Kriterien, vgl. Kapitel 3.2.



Quelle: Eigene Darstellung

## 5.4. Einordnung und Ausblick

In Kapitel 5.3 wurden zehn Gütekriterien für ein gelungenes Monitoring in der Entwicklungszusammenarbeit vorgestellt. Diese Gütekriterien sind dabei nicht als Checkliste zu verstehen, die von allen Programmen und Projekten gleichermaßen umgesetzt werden müssen. Je nach Organisation, Kontext, Projekt sowie auch nach Zielen des Monitorings (vgl. Kapitel 3.1) werden unterschiedliche Gütekriterien mehr oder weniger relevant sein. So wird eine kleinere Grassroots-Organisation, die ein Projekt zum Empowerment der Begünstigten umsetzt, sicherlich andere Foki setzen als eine internationale Durchführungsorganisation mit einem Regionalprogramm, bei dem die Zielerreichung zwischen verschiedenen Ländern bis zu einem gewissen Grad vergleichbar gemessen werden soll. Daher möchten die Autor\*innen dazu ermuntern, sich mit den verschiedenen Gütekriterien auseinanderzusetzen und zu prüfen, inwiefern das jeweilige Kriterium eine Rolle für das eigene Monitoring spielen soll. Die Gütekriterien sollten an den jeweiligen Kontext angepasst und so nutzbar gemacht werden.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Wenn es um die Güte eines Monitorings geht, ist neben den in Kapitel 5.3 angesprochenen normativen Aspekten natürlich auch relevant, wie das Monitoring geplant sowie umgesetzt wird und welche Prozessschritte dabei durchgeführt werden. Diese Themen wurden im Arbeitspapier bewusst nicht angesprochen, da es hier bereits verschiedene Leitfäden unterschiedlicher Organisationen gibt (vgl. Literaturverzeichnis) sowie weitergehende Literatur (siehe z.B. Markiewicz/Patrick 2015).

Um die verschiedenen Gütekriterien umzusetzen, sind mehrere Voraussetzungen relevant (vgl. Kapitel 3.3). So braucht ein gelungenes Monitoring ausreichend personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, um brauchbare Informationen zur Steuerung eines Vorhabens zu liefern und einen Beitrag zum Lernen zu ermöglichen. Partizipation benötigt ein entsprechendes Bekenntnis durch die verschiedenen Ebenen einer Organisation (von der Leitung bis zur Projektumsetzung) und eine entsprechende wohlwollende Förderung durch die Geldgeber. Das Management der Organisation sollte die Umsetzung von Monitoring explizit unterstützen und auf eine Lernkultur hinwirken.

Monitoring sollte sich in erster Linie an den Interessen der durchführenden Organisation orientieren und erst in zweiter Linie der Rechenschaft gegenüber den Geldgebern dienen. Dabei kann Monitoring neben projektrelevanten Daten auch Erkenntnisse über die eigene Organisation beisteuern. Schließlich ist es auch sinnvoll, Monitoring und Evaluation stärker gemeinsam zu denken, um den Beitrag von Monitoring gerade auch für externe Evaluierungen nutzbar zu machen. Die Autor\*innen gehen davon aus, dass die Erkenntnisse dieses Papiers auch für Monitoring außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit genutzt werden können.

Mit einem Blick auf die zukünftige Ausgestaltung von Monitoring sind verschiedene Trends und übergeordnete Entwicklungen relevant, von denen vier im Folgenden kurz thematisiert werden.

**SDGs:** Die Sustainable Development Goals (SDG) wurden im Jahr 2015 bei einem Gipfeltreffen der Vereinten Nationen beschlossen und von 193 Mitgliedstaaten angenommen. Alle Länder, sei es im Globalen Süden oder im Globalen Norden, sind aufgerufen, an der Erreichung der SDGs mitzuwirken.<sup>30</sup> Somit spielen die SDGs natürlich auch eine Rolle für Projekte und Programme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit. Viele Projekte überlegen in der Planungsphase, zu welchen SDGs sie mit ihren Zielen beitragen. Zudem muss reflektiert werden, inwieweit der Beitrag zu den SDGs durch die Projekte auch im Rahmen des Monitorings erfasst werden soll. Sollten entsprechende Indikatoren formuliert und gemessen werden, ist es darüber hinaus interessant zu überlegen, inwieweit diese Erkenntnisse in eine übergeordnete und aggregierte Berichterstattung zum Stand der SDGs eingehen können. Die Einbindung der SDGs sollte im Rahmen der Projektplanung reflektiert, mit unterschiedlichen Stakeholdern besprochen und dann individuell für jedes Projekt und Programm entschieden werden.

**Digitalisierung:** Der aktuelle Trend einer umfassenden Digitalisierung, die ständig neue Möglichkeiten und Anforderungen schafft, ist für die Projektplanung, die Projektumsetzung und das Monitoring von Bedeutung. Durch Digitalisierung gibt es mehr Möglichkeiten, Daten zu erheben und sofort für die Entscheidungsfindung verfügbar zu haben. Zudem gibt es Optionen, große Datenmengen teilweise automatisiert zu analysieren (Stichworte: Big Data, Text Mining), was jedoch entsprechende Kapazitäten und Ressourcen erfordert. Durch digitale Monitoring-Tools können einerseits mehr Menschen kostengünstig erreicht werden, andererseits besteht das Risiko, dass manche vulnerable Gruppen über digitale Tools weniger gut partizipieren können (beispielsweise Menschen ohne Zugang zum Internet und solche, die keine „digital natives“ sind). Die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung sollten im Monitoring somit ebenfalls berücksichtigt werden.

**Shrinking spaces:** In den letzten Jahren ist zunehmend zu beobachten, dass die Spielräume insbesondere von zivilgesellschaftlichen Projekten und Programmen in einigen Ländern geringer werden, was unter dem Begriff der „shrinking spaces“ zusammengefasst wird.<sup>31</sup> Für Monitoring bedeutet das zum einen, dass Projekte verstärkt auch den politischen Raum beobachten müssen, und zum anderen, dass sie beim

---

<sup>30</sup> <https://unric.org/de/17ziele/>, aufgerufen am 17.4.2023

<sup>31</sup> Zu shrinking spaces siehe: <http://blog.venro.org/shrinking-spaces-was-steckt-dahinter-und-wie-koennen-nro-darauf-reagieren/>, aufgerufen am 23.3.2023

Aufsetzen und der Datenerhebung ihres Monitorings u.U. vorsichtiger sein müssen, um niemanden zu gefährden. Das Gütekriterium „ethisch und fair“ ist in solchen Fällen beispielsweise relevanter als das Gütekriterium der Transparenz. Auch hier sind stets eine sorgfältige Abwägung und eine schnelle Anpassung des Monitorings an einen sich verändernden Kontext wichtig.

**Südperspektive:** Das vorliegende Arbeitspapier basiert auf Literatur von Organisationen aus dem Globalen Norden. Aus Sicht der Autor\*innen wäre es jedoch wichtig, verstärkt die Südperspektive in den Diskurs aufzunehmen. So sollte u.a. beachtet werden, was im Globalen Süden als eigene Lösungen für Monitoring entsteht, welche Ansätze als nützlich erachtet werden und welche Kriterien die Begünstigten selbst nutzen, um den Erfolg eines Projekts zu bewerten. Die Menschen in Ländern des Globalen Südens, die das Monitoring bei Projekten der Entwicklungszusammenarbeit ja überwiegend umsetzen, sollten sowohl auf Projektebene als auch auf übergeordneter Ebene stark daran beteiligt werden, wie Monitoring gestaltet wird. Im Rahmen der aktuellen Diskussion um Lokalisierung<sup>32</sup> sollte auch auf eine Lokalisierung des Monitorings geachtet werden.

In diesem Papier wurden existierende Dokumente zum Monitoring insbesondere hinsichtlich explizit und implizit genannter Gütekriterien untersucht. Es ging darum, eine Leerstelle in Bezug auf Gütekriterien für Monitoring zu füllen. Die Frage, ob in der Entwicklungszusammenarbeit insgesamt ein Paradigmenwechsel des Monitorings notwendig ist, der über das Thema Gütekriterien hinausgeht, war nicht expliziter Gegenstand. Es gibt jedoch einen Diskurs über einen solchen Paradigmenwechsel, auf den in Kapitel 5.2 verwiesen wurde. Es könnte sich lohnen, in einem weiteren Schritt darüber nachzudenken. Erkenntnisse aus diesem Papier könnten zu der Diskussion, ob Herangehensweisen an das Monitoring grundsätzlich geändert werden sollten, beitragen.

---

<sup>32</sup> Zur Diskussion um Lokalisierung siehe: <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>, aufgerufen am 23.3.2023 und <https://venro.org/publikationen/detail/lokalisierung-in-der-humanitaeren-praxis>, aufgerufen am 23.3.2023

## Anhang 1: Literaturverzeichnis

### Ausgewertete Dokumente:

- AfDB (African Development Bank) (2004): Manual – Monitoring and Evaluation Guidelines Private Sector Projects funded by ADB, Copenhagen, [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports-Shared-With-OPEV\\_/00157955-EN-ME-GUIDELINES-PRIVATE-SECTOR.PDF](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports-Shared-With-OPEV_/00157955-EN-ME-GUIDELINES-PRIVATE-SECTOR.PDF), aufgerufen am 12.10.2020
- ADB (Asian Development Bank) (2020): Guidelines for Preparing and using a Design and Monitoring Framework. Sovereign Operations and Technical Assistance, Manila, <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32509/guidelines-preparing-dmf.pdf>, aufgerufen am 30.07.2022
- ALNAP (2019a): Back to the drawing board: how to improve monitoring of outputs, London, <https://www.alnap.org/help-library/back-to-the-drawing-board-how-to-improve-monitoring-of-outcomes>, aufgerufen am 29.03.2021
- ALNAP (2019b): Beyond the Numbers: How qualitative approaches can improve monitoring of humanitarian action, London, <https://reliefweb.int/report/world/beyond-numbers-how-qualitative-approaches-can-improve-monitoring-humanitarian-action>, aufgerufen am 30.07.2022
- ALNAP (2019c): Breaking the Mould: Alternative Approaches to monitoring and evaluation, London, <https://www.alnap.org/help-library/breaking-the-mould-alternative-approaches-to-monitoring-and-evaluation>, aufgerufen am 30.07.2022
- Australian Aid (2016): Australian NGO Cooperation Program (ANCP) – Monitoring, Evaluation and Learning Framework, Barton, <https://www.dfat.gov.au/about-us/publications/Pages/2016-ancp-monitoring-evaluation-and-learning-framework>, aufgerufen am 16.11.2020
- CARE (2019): Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning. Approach, Principles and Operational Standards for Projects and Initiatives, [http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/media/2019\\_july8\\_mel\\_approach\\_principles\\_and\\_standards.pdf](http://careglobalmel.careinternationalwikis.org/media/2019_july8_mel_approach_principles_and_standards.pdf), aufgerufen am 30.07.2022
- Causemann, B; Gohl, E (2015): Unwritten Reports: lessons from an NGO collective, S.°179-192. In: Eyben, Rosalind et al. (ed), The Politics of Evidence and Results in International Development. Playing the game to change the rules? Rugby: Practical Action Publishing.
- CIDA (2022): Results-based management for international assistance programming: A how-to guide, oO, [https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/results\\_based\\_management-gestion\\_axee\\_resultats-guide.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide.aspx?lang=eng), aufgerufen am 01.06.2023
- CIDA (2004): CIDA evaluation guide, Ottawa, [https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/cida\\_evaluation\\_guide](https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/cida_evaluation_guide), aufgerufen am 30.07.2022
- Collaborative learning projects (2004): Do no Harm Handbook, Cambridge, Cambridge, MA: Collaborative for Development Action, <http://www.collaborativelearning.org/>, aufgerufen am 28.11.2022
- DAAD (2018): „Managing for Results“ Monitoringkonzept für Förderprogramme aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Bonn, <https://www2.daad.de/medien/der-daad/unsere-aufgaben/entwicklungszusammenarbeit/pdfs/monitoringkonzept.pdf>, aufgerufen am 6.11.2020

- DCED (2017): The DCED Standard for Measuring Results in private Sector Development, oO, [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED\\_Standard\\_VersionVIII\\_Apr17.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED_Standard_VersionVIII_Apr17.pdf), aufgerufen am 27.09.2020
- DFG (2019): Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis, Bonn, [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche\\_rahmenbedingungen/gute\\_wissenschaftliche\\_praxis/kodex\\_gwp.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/gute_wissenschaftliche_praxis/kodex_gwp.pdf), aufgerufen am 19.08.2020
- DFID (2005): Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff, oO, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67851/guidance-evaluation.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67851/guidance-evaluation.pdf), aufgerufen am 30.07.2022
- Europe Aid (2014): EuropeAid's evaluation and results-oriented monitoring systems, Luxembourg, [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14\\_18/SR14\\_18\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_18/SR14_18_EN.pdf), aufgerufen am 06.11.2020
- European Commission (2004): Aid Delivery Methods – Project Cycle Management Guidelines, Brussels, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46681c3f-81f8-4cd6-a90b-c0235489a56e>, aufgerufen am 23.05.2023
- GIZ (2018a): GIZ's Results-Based Monitoring System Framework of reference, Eschborn.
- GIZ (2018b): GIZ's evaluation policy, Eschborn, [https://www.giz.de/en/downloads/GIZ\\_EVAL\\_EN\\_evaluation%20policy.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_evaluation%20policy.pdf), aufgerufen am 16.11.2020
- GIZ (2018c): GIZ's evaluation system, Eschborn, [https://www.giz.de/en/downloads/GIZ\\_EVAL\\_EN\\_ZPE\\_BMZ%20business.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_ZPE_BMZ%20business.pdf), aufgerufen am 16.11.2020
- GIZ (2013): Guidelines on designing and using a results-based monitoring system (RBM system), Eschborn, <http://star-www.giz.de/fetch/7F7X1F00o4g8000Qe6/giz2013-0110en-results-based-monitoring-system.pdf>, aufgerufen am 30.07.2022
- ILO (2019): Monitoring Compliance with international Labour standards, Rom, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/publication/wcms\\_730866.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_730866.pdf), aufgerufen am 27.09.2020
- Misereor (2016a): Monitoring effects in the Achochalla region, Aachen, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=2&v=5oX73s7IMr4&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=5oX73s7IMr4&feature=emb_title), aufgerufen am 15.10.2020
- Misereor (2016b): Validating Outcome and Impact Monitoring results with target groups, Aachen, <https://www.youtube.com/watch?v=WYiPIdxEFX4>, aufgerufen am 15.10.2020
- Misereor (2014): „La escalera al derecho” – un instrumento de monitoreo de efectos, Aachen, [https://www.misereor.org/fileadmin/user\\_upload\\_misereororg/publication/es/evaluation/ejemplo-pratico-la-esaclera-al-derecho.pdf](https://www.misereor.org/fileadmin/user_upload_misereororg/publication/es/evaluation/ejemplo-pratico-la-esaclera-al-derecho.pdf), aufgerufen am 15.10.2020
- Norwegian Aid (2014): Monitoring & Evaluation Minimum Standards and Guidelines, oO, <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/1-me-guidelines-web.pdf>, aufgerufen am 30.07.2022
- NRC (Norwegian Refugee Council) (2020): Video. Monitoring Outcomes of Humanitarian Actions: Where we are today, Genf, <https://www.alnap.org/help-library/alnap-me-workshop-session-%E2%80%98monitoring-outcomes-of-humanitarian-action-where-we-are>, aufgerufen am 30.07.2022

- OCHA (2010): OCHA Evaluations Synthesis – Report, oO, <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/OCHA%20Evaluations%20Synthesis%20Report%202010-latest.pdf>, aufgerufen am 01.05.2020
- OECD (2014): Measuring and managing results in development co-operation, Paris, <https://www.oecd.org/dac/results-development/docs/Measuring-and-managing-results.pdf>, aufgerufen am 30.07.2022
- PHINEO (2021): Kursbuch Wirkung, Berlin, <https://www.PHINEO.org/kursbuch-wirkung>, aufgerufen am 30.07.2022
- PHINEO (2018): Kursbuch Wirkung, Teil 2: Wirkung analysieren, Berlin, <https://www.PHINEO.org/kursbuch-wirkung>, aufgerufen am 19.08.2020
- SIDA (2020): Sida's Evaluation Handbook Guidelines and Manual for Conducting Evaluations at Sida, Stockholm, [https://www.sida.se/contentassets/48202a8b18b64edf9c58b96675dcd683/sida\\_evaluation-handbook\\_extern\\_2020\\_webb.pdf](https://www.sida.se/contentassets/48202a8b18b64edf9c58b96675dcd683/sida_evaluation-handbook_extern_2020_webb.pdf), aufgerufen am 27.09.2020
- Simister, N (2009): M&E Paper 3: Developing-ME-Systems-for-Complex-Organisations: A Methodology, INTRAC, Oxford, <https://www.intrac.org/resources/developing-systems-complex-organisations-methodology/>, aufgerufen am 18.08.2020
- Terre des Hommes (2018): Project Cycle Management in Emergencies and Humanitarian Crises Handbook, <https://www.tdh.ch/en/media-library/documents/project-cycle-management-emergencies-and-humanitarian-crises-handbook>, aufgerufen am 30.07.2021
- UNDP (oJ): Website: Monitoring, Reporting and Compliance, New York, [https://info.undp.org/sites/bpps/SES\\_Toolkit/SitePages/Monitoring,%20Reporting%20and%20Compliance.aspx](https://info.undp.org/sites/bpps/SES_Toolkit/SitePages/Monitoring,%20Reporting%20and%20Compliance.aspx), aufgerufen am 30.07.2022
- UNEG (2017): Norms and Standards for Evaluation, New York, <http://www.unevaluation.org/document/download/2787>, aufgerufen am 30.07.2022
- UNICEF (oJ): Evaluation Standards. A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation - Making a Difference?, oO, [http://library.cphs.chula.ac.th/Ebooks/ReproductiveHealth/A%20UNICEF%20Guide%20for%20Monitoring%20and%20Evaluation\\_Making%20a%20Difference.pdf](http://library.cphs.chula.ac.th/Ebooks/ReproductiveHealth/A%20UNICEF%20Guide%20for%20Monitoring%20and%20Evaluation_Making%20a%20Difference.pdf), aufgerufen am 01.05.2020
- USAID (2019): Webpage. Performance monitoring indicators, oO, <https://www.usaid.gov/project-starter/program-cycle/cdcs/performance-monitoring-indicators>, aufgerufen am 30.07.2022
- USAID (2010): Tips for building a results framework, oO, second edition, [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnadw113.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadw113.pdf), aufgerufen am 01.05.2020
- VENRO (2020): Von der Wirkungsbeobachtung zur Wirkungsorientierung – Für eine wirksame entwicklungspolitische Programmarbeit und Humanitäre Hilfe, Positionspapier, Berlin, [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapiere/venro-positionspapier-wirkungsorientierung.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Positionspapiere/venro-positionspapier-wirkungsorientierung.pdf), aufgerufen am 21.04.2023
- VENRO/NGO-IDEAs (2011): Monitoring Self-Effectiveness - A Manual to Strengthen Outcome and Impact Oriented Project Management, Berlin, [http://www.ngo-ideas.net/monitoring\\_self\\_effectiveness/index.html](http://www.ngo-ideas.net/monitoring_self_effectiveness/index.html), aufgerufen am 30.07.2022
- VENRO (2010): Qualität statt Beweis, Bonn, <https://venro.org/publikationen/detail/positionspapier-wirkungsbeobachtung>, aufgerufen am 30.07.2022

World Vision (2010): Programme Accountability Framework, oO, <https://www.wvi.org/sites/default/files/World%20Vision%20Programme%20Accountability%20Framework%20April%202010.pdf>, aufgerufen am 17.11.2020

World Bank (2007): Operational Manual - Monitoring and Evaluation, Washington/DC.

World Bank (2004): Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a hand-book for development practitioners, Washington/DC, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/296720PAPER0100steps.pdf?sequence=1>, aufgerufen am 30.07.2022

### **Weitere Literatur:**

Anderson, M (1999): Do No Harm. How Aid Can Support Peace - Not War, Boulder/Colorado

Chambers, R (2008): Revolutions in Development Inquiry. Earthscan, London.

DeGEval (2016): Standards für Evaluation, Mainz, <https://www.degeval.org/degeval-standards/standards-fuer-evaluation/>, aufgerufen am 30.4.2022

Fetterman, D (1996). Empowerment Evaluation: An Introduction to Theory and Practice, (S. 3 – 27). In: Fetterman, D; Kaftarian, S; Wandersman, A (Eds.), Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability, Thousand Oaks CA: Sage

GIZ (2021): Wirkungen global erfassen und ihren Kontext sehen. Die GIZ Wirkungsdaten. Eschborn, <https://www.giz.de/de/downloads/giz2021-de-wirkungsdaten.pdf>, aufgerufen am 23.05.2023

GTZ (2008). Wirkungsorientiertes Monitoring: Leitfaden für die Technische Zusammenarbeit. Eschborn

Gohl, E; Germann, D (1996): Participatory Impact Monitoring, Eschborn, GTZ/Vieweg, <http://www.fakt-consult.de/publications/publications-on-participatory-impact-monitoring-pim>, aufgerufen am 22.1.2022

Guijt, I (2008): Seeking Surprise: Rethinking monitoring for collective learning in rural resource management, published PhD Thesis, Wageningen University, Wageningen, The Netherlands, [https://www.researchgate.net/publication/280314402\\_Seeking\\_Surprise\\_Rethinking\\_monitoring\\_for\\_collective\\_learning\\_in\\_rural\\_resource\\_management](https://www.researchgate.net/publication/280314402_Seeking_Surprise_Rethinking_monitoring_for_collective_learning_in_rural_resource_management), aufgerufen am 03.01.2023

Holzapfel, S (2014): Darstellung von Ergebnissen in der Entwicklungszusammenarbeit. Risiken und Grenzen, DIE Analysen und Stellungnahmen 4/2014, Bonn, <https://www.die-gdi.de/analysen-und-stellungnahmen/article/darstellung-von-ergebnissen-in-der-entwicklungszusammenarbeit-risiken-und-grenzen/>, aufgerufen am 17.4.2023

Markiewicz, A; Patrick, I (2015): Developing Monitoring and Evaluation Frameworks. SAGE Publications

Mayring, P (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: FQS 1, Nr. 2, Art. 20, <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>, aufgerufen am 17.4.2023

Miller, R; Campbell, R (2006): Taking Stock of Empowerment Evaluation. An Empirical Review, American Journal of Evaluation, Vol. 27 No. 3, September 2006, 296-319.

OECD (2019): Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria. Definitions and Principles for Use. OECD/DAC Network on Development Evaluation. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>, aufgerufen am 17.4.2023

- OECD (2010): Quality Standards for Development Evaluation. In: DAC Guidelines and Reference Series. <https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>, aufgerufen am 17.4.2023
- PHINEO (2015). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen; mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen. 3. Auflage
- Rossi, P; Lipsey, M; Freeman, H. (2004). Evaluation. A Systematic Approach, Seventh Edition. Sage Publications
- Stockmann, R (2007). Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Waxmann
- UNDP (2009): Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results, New York, <https://digitallibrary.un.org/record/671515>, aufgerufen am 17.4.2023
- VENRO (2015): Standardindikatoren. VENRO-Standpunkt 1-2015, Berlin, <https://venro.org/publikationen/detail/standpunkt-zu-standardindikatoren/>, aufgerufen am 17.4.2023
- World Bank (2012): Building Better Policies. The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems, Washington/DC.

## Anhang 2: Überblick Analyseraster

Die folgenden Spalten waren im Analyseraster enthalten. In jede Spalte wurden die in der ausgewerteten Literatur gefundenen Textstellen kopiert. Im Nachgang wurde jede Spalte mit einer inhaltlichen Fragestellung ausgewertet.

- A. Organisation
- B. Name des Dokuments
- C. Link zum Dokument
- D. Datum Erstellung und letzte Überarbeitung / Aktualisierung
- E. Bearbeitet von / Datum
- F. Welche Ziele soll Monitoring erfüllen (z.B. Empowerment, Projektsteuerung, Lernen der Organisation)?
- G. Welche Prozessschritte werden für P, M und E umgesetzt? Wie wird ein Results Framework aufgebaut? Was wird im Monitoring gemessen?
- H. Welche Gütekriterien werden an Monitoring gestellt (z.B. pragmatisch, partizipativ, valide Daten etc.)? Welche Gütekriterien müssen mindestens erfüllt sein? Welche 'Nice to have' / optionalen Gütekriterien gibt es?
- I. Wird auch Unerwartetes als Gegenstand des Monitorings beschrieben? Wie?
- J. Wird auf allgemeingültige Standards Bezug genommen (und wenn ja, welche)? Werden explizit eigene Standards formuliert (und wenn ja, welche)?
- K. Gibt es Einschränkungen bzgl. des Kontexts / Geltungsbereiches?
- L. Gelten die Gütekriterien auch für Evaluation oder explizit nur für Monitoring? Wird ein Zusammenhang zwischen Evaluation und Monitoring erwähnt? Welche Ziele werden mit Evaluationen verfolgt?
- M. Welche Voraussetzungen sind notwendig, um diese Gütekriterien und Ziele erfüllen zu können (z.B. Capacity Building)?

N. Wird auf das Thema Ownership eingegangen (auch: Überforderung von Partnerorganisationen durch Monitoring-Ansprüche)?

O. Wo werden Schwierigkeiten gesehen? Welche Kompromisse kann Monitoring eingehen und dabei immer noch qualitativ hochwertig sein?

P. Weitere Kommentare / Anmerkungen (nur falls notwendig)