



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

# Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit

## Leitlinien des BMZ

*BMZ Strategien*

BMZ PAPIER 4 | 2021

[bmz.de](https://www.bmz.de)

# Inhalt

## Abkürzungen und Akronyme

<b>01</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>02</b>	<b>Handlungsleitende Grundlagen – Definitionen, Prinzipien und Kriterien</b>	<b>7</b>
2.1	Was wir unter Evaluierung verstehen	7
2.2	Andere Instrumente der Überprüfung für eine wirksame und wirtschaftliche EZ	11
2.3	Evaluierung der EZ und Erfolgskontrolle im deutschen Kontext	12
<b>03</b>	<b>Standards – Umsetzung der Grundlagen</b>	<b>14</b>
3.1	Angemessene institutionelle Strukturen als Voraussetzung für glaubwürdige Evaluierung	14
3.1.1	Zentrale, unabhängige Evaluierungen	14
3.1.2	Weitere Evaluierungsarten als Teil eines organisationspezifischen Evaluierungssystems	15
3.2	Evaluierungsprozess und -produkte – Meilensteine des Erfolgs	17
<b>04</b>	<b>Das Evaluierungssystem des BMZ</b>	<b>23</b>
4.1	Zentrale Akteure im Evaluierungssystem	23
4.2	Unterschiedliche Wege der EZ – angepasste Vorgehensweisen	25
4.2.1	Übergreifende Aspekte	25
4.2.2	Bilaterale staatliche Zusammenarbeit mit Partnerländern	27
4.2.3	Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Kommunen	29
4.2.4	Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und der EU	30
4.2.5	Thematische Zusammenarbeit: Sonderinitiativen und strukturbildende Übergangshilfe	33
4.2.6	Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft	33
<b>05</b>	<b>Implementierung und Weiterentwicklung</b>	<b>35</b>
5.1	Austausch und Kooperationen mit Partnern	35
5.2	Institutionalisierung von Evaluierung	37
5.3	Weiterentwicklung von Evaluierung und Qualitätssicherung	39
<b>06</b>	<b>Literatur</b>	<b>42</b>

# Abkürzungen und Akronyme

BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
BHO	Bundshaushaltsordnung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BMZ-E	BMZ-Evaluierungsstelle
BRH	Bundesrechnungshof
DeGEval	DeGEval – Gesellschaft für Evaluation
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
DO	Durchführungsorganisation(en)
ECD	Evaluation Capacity Development (Kapazitätsentwicklung für Evaluierung)
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)
GPEDC	Global Partnership for Effective Development Co-operation (Globale Partnerschaft für wirksame Entwicklungskooperation)
IO	Internationale Organisation(en)
KfW	KfW Entwicklungsbank
Leitlinien	BMZ-Leitlinien für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit
M&E	Monitoring und Evaluierung
ODA	Official Development Assistance (öffentliche Ausgaben für Entwicklungszusammenarbeit)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
OECD DAC	Development Assistance Committee (Entwicklungsausschuss der OECD)
OL Kriterien	BMZ-Orientierungslinien: Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit
OL Ressorts	BMZ-Orientierungslinien: Ressortgemeinsame Evaluierungen
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt
RIE	Rigorous Impact Evaluations (rigorose Wirkungsevaluierungen)
VV-BHO	Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundshaushaltsordnung
ZGO	Zivilgesellschaftliche Organisation(en)

# 01 Einleitung

Mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und dem Klimaabkommen von Paris hat die Staatengemeinschaft – mit und für Deutschland – eine handlungsleitende Grundlage geschaffen, um weltweit wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten. Die Sicherung von Menschenrechten, die Unabdingbarkeit von Frieden und Sicherheit sowie Rechtsstaatlichkeit, Demokratie und gute Regierungsführung sind integraler Bestandteil.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) will dazu auf seinen Handlungsebenen – global, in Deutschland und Europa sowie in den Partnerländern des BMZ – einen relevanten Beitrag leisten. Im Rahmen politischer Ziele eingesetzte Ressourcen nicht nur zweckentsprechend und sparsam, sondern auch wirksam einzusetzen, ist grundlegendes Gestaltungsprinzip der Entwicklungspolitik. Sich ändernde Chancen und Herausforderungen auf allen Ebenen und damit verbundene Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklungspolitik zur Bewältigung ebendieser Herausforderungen erfordern immer wieder Anpassungen der Vorgehensweisen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Fundierte und evidenzbasierte Erkenntnisse über Wirksamkeitszusammenhänge und die Leistungsfähigkeit der EZ sind dabei unverzichtbar.

## ROLLE VON EVALUIERUNG IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Evaluierungen sind im BMZ seit den Anfangsjahren seines Bestehens als eigenständiges Ressort ein anerkanntes und probates Mittel, um aus Erfahrungen zu lernen und um glaubwürdig Rechenschaft abzulegen über die erzielten Ergebnisse. Evaluierungen sollen dazu beitragen, die Wirksamkeit und Legitimität durch möglichst objektive und empirisch fundierte Analysen und Bewertungen des Ausmaßes des erzielten Erfolgs von Entwicklungsmaßnahmen zu verbessern. Kernfragen dabei sind:

- Inwieweit bewirkt die deutsche EZ hinreichend wirtschaftlich und nachhaltig positive Veränderungen im Hinblick auf relevante Entwicklungsziele? Was sind die Ursachen für die identifizierten Stärken und Schwächen?
- Was sollte gegebenenfalls verändert werden, um die Entwicklungswirksamkeit zu verbessern?

Das BMZ will dadurch nicht nur gesetzlichen Vorgaben der Rechenschaftslegung und internationalen Vereinbarungen folgen, sondern ist darüber hinaus einer Politik verpflichtet, die auf der Basis des Erkenntnisgewinns aus empirischen Überprüfungen des Erreichten die EZ stetig fortentwickelt.

Bei offener Lernkultur können und sollen unabhängige und qualitativ hochwertige, für Entscheidungsprozesse nützliche Evaluierungen im BMZ und in EZ-Organisationen, d. h. in staatlichen, nichtstaatlichen und internationalen Organisationen, einen Mehrwert für die wirksame Gestaltung von Maßnahmen im Politikfeld schaffen. Zudem befördern sie informierte Diskussionen und Entscheidungen innerhalb von Organisationen und von Aufsichtsorganen oder Mittelgebern, denen Organisationen rechenschaftspflichtig sind. Gleichmaßen sollen sie in geeigneten Fällen einen wichtigen Beitrag zum Dialog mit Partnerregierungen bzw. Partnerorganisationen leisten. Sie können auch einen informierten, da evidenzbasierten Dialog mit der Fachöffentlichkeit befördern.

## ZWECK, GEGENSTAND UND REICHWEITE DER LEITLINIEN

Diese Leitlinien definieren und erläutern die Ziele, Prinzipien und Standards sowie die Aufgabenverteilung und die Vorgehensweisen im deutschen EZ-Evaluierungssystem, um die Qualität und Nutzung dieser Analysen und Bewertungen im Einzelnen sowie Kohärenz und Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems zu gewährleisten und fortzuentwickeln. Sie beruhen auf einschlägigen Prinzipien und Standards des Entwicklungsausschusses der OECD (Development Assistance Committee, DAC), den politikfeldübergreifenden Standards der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation und berücksichtigen international bewährte Evaluierungspraxis sowie die Prinzipien der Wirksamkeitsagenda und der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (UN 2015).

Sie spiegeln den bereits vielfach erzielten Stand der Praxis der Evaluierungsarbeit wider und sollen perspektivisch dazu beitragen, das bereits erzielte, gemeinsame Verständnis noch systematischer an den verbleibenden Herausforderungen auszurichten.

### Die einheitliche Anwendung

- erlaubt eine **arbeitsteilige Herangehensweise im EZ-Evaluierungssystem**, die qualitätsgesichert wird. Das System besteht im Wesentlichen aus zwei Ebenen: Zum einen, als breite Basis, steuern EZ-Organisationen, die politische Prioritäten und Haushaltsmittel des BMZ umsetzen, empirische Analysen und Bewertungen insbesondere auf Projektebene, ggf. auch deren Partnerorganisationen; zum anderen führt das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) Evaluierungen auf politisch-strategischer Ebene durch, in ausgewählten Fällen auch gesteuert durch das BMZ. Zu ergänzenden, akteurspezifischen Evaluierungen auf mittlerer strategischer Ebene vgl. Kap. 4.2;
- erleichtert zudem die **Auswertung und Nutzung der Befunde** sowie die **Kooperation** zwischen den Akteuren und damit das Erzielen von **Synergieeffekten**;
- bietet die Grundlage für die weitere **Institutionalisierung** von Evaluierung als Funktion sowie die kontinuierliche **Weiterentwicklung** von Evaluierungen und deren Nutzung im BMZ und in den EZ-Organisationen.

**Anwendungsbereich** der Leitlinien sind die gesamten öffentlichen Ausgaben der EZ (Official Development Assistance, ODA) aus dem Haushalt des BMZ, die das BMZ über EZ-Organisationen gemeinsam mit Partnern in den Entwicklungs- und Schwellenländern, auf internationaler Ebene sowie in Deutschland und in Europa umsetzt. Im Falle der staatlichen EZ sind die vom BMZ politisch mitverantworteten Markt- und weitere Drittmittel eingeschlossen.

Diese Leitlinien sind **verbindlich** für das BMZ und die staatlichen Durchführungsorganisationen (BGR, GIZ, KfW und PTB) sowie Engagement Global. Sie formulieren **Mindestanforderungen** für die Evaluierungsarbeit des DEval und bieten **Orientierung** für deutsche zivilgesellschaftliche Organisationen – jeweils im Zusammenhang mit vertraglichen Vereinbarungen, Verwaltungsvorschriften oder Förderrichtlinien des BMZ hinsichtlich dieser Organisationen. Gleichzeitig dienen diese Leitlinien der **Information** für internationale Organisationen und die EU, die aufgrund ihrer Eigenständigkeit und internationalen Mitgliedschaft über eigenständige Richtlinien verfügen (die den BMZ-Leitlinien ähnlich sind); sie sind, entsprechend angepasst, handlungsleitend für finanzielle Beiträge des BMZ an diese Organisationen (vgl. Kap. 4.2).

Die folgenden Kapitel erläutern, was das BMZ unter Evaluierung versteht, auch im Unterschied zu verwandten Bereichen, sowie die grundlegenden Prinzipien der Herangehensweise und die Kriterien der Bewertung (Kap. 2); die notwendigen institutionellen Strukturen sowie die zentralen Prozess- und Produktstandards (Kap. 3); das Evaluierungssystem, d. h. Arbeitsteilung und Vorgehensweisen im Einzelnen (Kap. 4); schließlich Implementierungs- und Weiterentwicklungsaspekte inklusive der Einbettung von Evaluierung in ein auf Wirksamkeit ausgerichtetes Steuerungsmodell des BMZ (Kap. 5).

Ein Glossar für die in diesen Leitlinien verwendeten Fachbegriffe (BMZ 2021a), die Orientierungslinien für Evaluierungskriterien (BMZ 2021b) sowie die Orientierungslinien für ressortgemeinsame Evaluierungen (BMZ 2021c) ergänzen diese Leitlinien. Um Raum für Weiterentwicklungen zu lassen, werden sie als getrennte Dokumente geführt.

In den folgenden Kapiteln kennzeichnet eine „Ist-“ oder „Soll“-Beschreibung eine Verpflichtung. „Sollte“ oder klar erkennbar andere Formulierungen haben empfehlenden Charakter.

# 02 Handlungsleitende Grundlagen – Definitionen, Prinzipien und Kriterien

Voraussetzung für ein arbeitsteiliges Evaluierungssystem ist ein übereinstimmendes, konzeptionelles Verständnis von Evaluierung. Das BMZ orientiert sich dabei insbesondere an den Maßstäbe setzenden Vereinbarungen im Entwicklungsausschuss (Development Assistance Committee, DAC) der OECD. Weitere Referenz bieten die politikfeldübergreifenden Standards der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (Kap. 2.1). Zum besseren Verständnis werden im Folgenden auch verwandte Bereiche der Überprüfung (Kap. 2.2) sowie der Bezug zur deutschen Bundeshaushaltsordnung (Kap. 2.3) skizziert. Zur Umsetzung der Grundlagen in Standards vgl. Kap. 3.

## 2.1 WAS WIR UNTER EVALUIERUNG VERSTEHEN

Evaluierungen sind im BMZ seit den Anfangsjahren seines Bestehens als eigenständiges Ressort ein anerkanntes und probates Mittel, um aus Erfahrungen zu lernen und um glaubwürdig Rechenschaft abzulegen über die erzielten Ergebnisse. Evaluierungen sollen dazu beitragen, die Wirksamkeit und Legitimität durch möglichst objektive und empirisch fundierte Analysen und Bewertungen des Ausmaßes des erzielten Erfolgs von Entwicklungsmaßnahmen zu verbessern. Kernfragen dabei sind:

- (1) **Übergeordnetes Ziel von Evaluierungen der EZ** ist, zur Verbesserung der Entwicklungswirksamkeit von Maßnahmen beizutragen. Evaluierungen sollen insbesondere für die beabsichtigten Hauptnutzen relevante Evidenz generieren (Erkenntnisfunktion). Diese Evidenz soll zum einen die Grundlage für Steuerungsentscheidungen – in Bezug auf einzelne Entwicklungsmaßnahmen oder zu übergeordneten Fragestellungen der EZ – liefern (Lern- und Steuerungsfunktion); zum anderen der Rechenschaftslegung über das Ausmaß des erzielten Erfolgs der eingesetzten Steuermittel dienen (Kontroll- bzw. Rechenschaftslegungsfunktion). Durch die Verbreitung der Ergebnisse können sie zu einem besseren Verständnis der EZ, ihrer Potenziale und Risiken beitragen. Je nach Zeitpunkt und intendierter Nutzung können Evaluierungen sowohl dem Lernen als auch der Rechenschaftslegung oder vorrangig einem der beiden Ziele dienen.
- (2) **Definiert werden Evaluierungen in der EZ** als systematische und objektive Analysen und Bewertungen von laufenden oder abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahmen. Diese Untersuchungen umfassen in der Regel Konzeption, Umsetzung und insbesondere Ergebnisse der Entwicklungsmaßnahmen und sollen handlungsrelevante Erkenntnisse und in geeigneten Fällen Empfehlungen für Verbesserungen der Gestaltung enthalten (nach OECD DAC 1991 bzw. 2002/2009). Oder kurz: die systematische Untersuchung des Nutzens und/oder der Güte eines Gegenstands (DeGEval 2016). Die Bezeichnung „Evaluierung“ setzt die Anwendung grundlegender **Prinzipien** anhand von **Standards** und dabei die methodisch belastbare und nachvollziehbare Analyse und Bewertung der empirischen

Daten im Hinblick auf offengelegte **Kriterien** und Bewertungsmaßstäbe voraus (vgl. zu Prinzipien und Kriterien im Folgenden sowie zu Standards auch Kap. 3).

Ex-ante-Analysen werden in der EZ nicht unter den Evaluierungsbegriff gefasst, sollten sich jedoch an deren Bewertungskriterien orientieren und die Evaluierbarkeit befördern (vgl. Kap. 5.2).

### (3) Zentrale Prinzipien sind

- **Nützlichkeit** der Erkenntnisse (z. B. durch **Partizipation** der Beteiligten und Betroffenen bzw. Stakeholder im Prozess, **Transparenz**, d. h. Verbreitung und Veröffentlichung des Berichts, sowie **Nachverfolgung** handlungsrelevanter Empfehlungen);
- **Glaubwürdigkeit** der Befunde (durch **Professionalität**, d. h. methodische und Prozessqualität, wie **Genauigkeit** und **Nachvollziehbarkeit** der Untersuchung sowie **Fairness** und Transparenz bezüglich der Vorgehensweise);
- **Unabhängigkeit** der Bewertungen (durch **Unparteilichkeit** in der Herangehensweise sowie **unvoreingenommene** Bewertung in der Berichtslegung und Ergebnisdarstellung, unterstützt durch die Abwesenheit unangemessener Beeinflussung, z. B. der auftraggebenden Organisation mittels geeigneter struktureller Vorkehrungen, sowie die Vermeidung von Interessenkonflikten).

In der EZ sind, je nach Evaluierungsgegenstand, zwei weitere Prinzipien von besonderer Bedeutung:

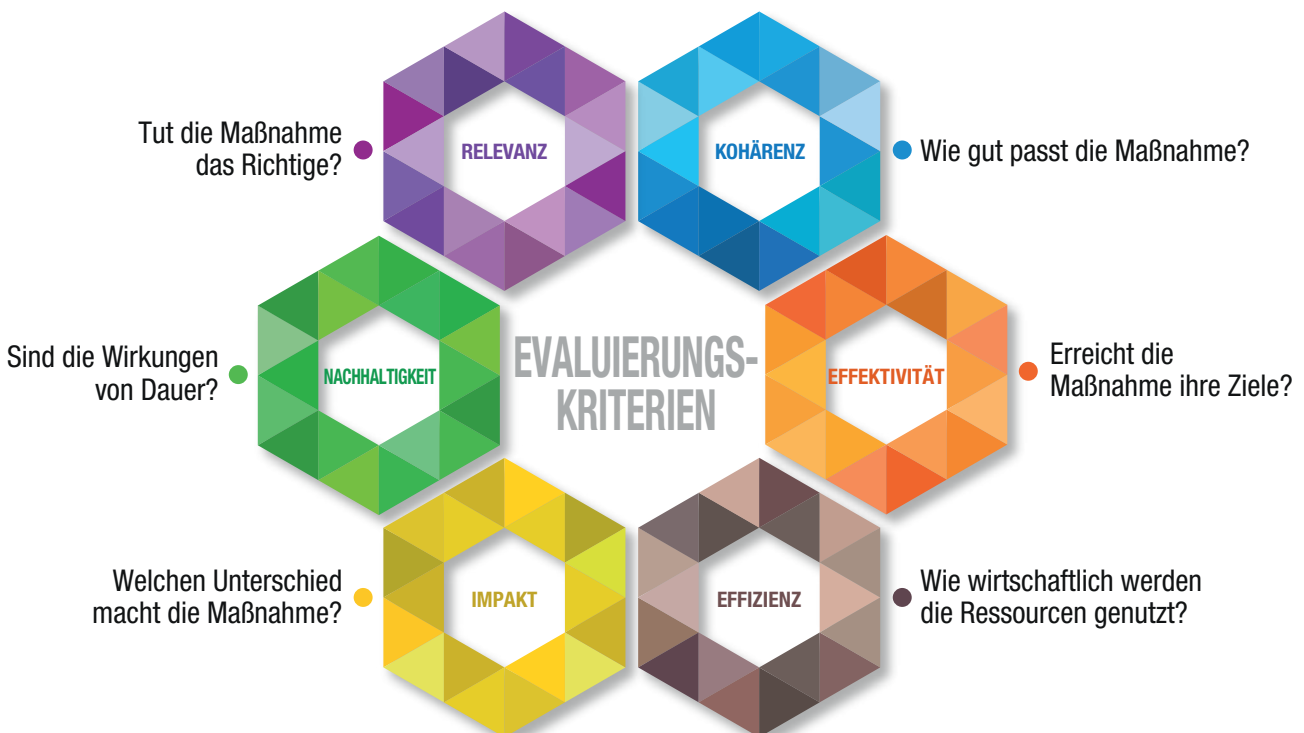
- **Partnerschaftlichkeit**, d. h. zum einen – soweit dem Gegenstand, der Fragestellung und dem Kontext einer Evaluierung angemessen und möglich – die Beteiligung der verantwortlichen Partnerorganisationen, insbesondere mit dem Ziel der Stärkung ihrer Eigenverantwortung („ownership“); zum anderen die Beteiligung – insbesondere bei Gemeinschaftsprogrammen – von Entwicklungspartnern, im Falle von BMZ- und DEval-Evaluierungen von anderen Gebern oder Ressorts aus Kohärenz- und Effizienzgründen;
- **ethische Standards unter Berücksichtigung menschenrechtlicher Prinzipien**, insbesondere bei zielgruppennahen Maßnahmen bzw. entsprechenden Evaluierungen, auch wenn die Förderung von Menschenrechten kein explizites Ziel der Maßnahme ist, durch eine die Würde des Menschen und Diversität respektierende Vorgehensweise, Schadensvermeidung („do no harm“), Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit. Zur Anwendung der menschenrechtlichen Prinzipien Transparenz und Rechenschaftslegung sowie Partizipation (im Sinne von Beteiligung) der Begünstigten und Betroffenen vgl. unten sowie Kap. 3.2, Prozessstandards.

Die Evaluierungsprinzipien und die damit verbundenen Standards sowie die Anwendung der Kriterien (s. u.) weisen hohe Übereinstimmung mit den Prinzipien der **Wirksamkeitsagenda** von Paris (2005), Accra (2008) und Busan (2011) sowie der **Agenda 2030** (UN 2015) auf.

Sie sind nicht trennscharf, sondern können sich gegenseitig bedingen. So ist z. B. ohne Unabhängigkeit keine Glaubwürdigkeit und ohne Glaubwürdigkeit keine Nützlichkeit gegeben. Nützlichkeit bedingt Partnerschaftlichkeit, ethische Prinzipien sind Voraussetzung für Glaubwürdigkeit. Eventuelle Zielkonflikte im Einzelnen sollen transparent abgewogen werden.



- (4) **Einheitliche Kriterien unterstützen die Vergleichbarkeit** und damit die Potenziale für Kooperation zwischen Akteuren und übergreifende Auswertungen. Die Bewertungen der Entwicklungswirksamkeit (als Gesamtbetrachtung der Ergebnisse oder als Ausmaß des Erfolgs insgesamt) werden grundsätzlich anhand der sechs DAC-Kriterien (OECD DAC 2019) – Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitische Wirkungen (Impact) und Nachhaltigkeit – und der damit verbundenen Leitfragen vorgenommen:



Quelle: BMZ-Orientierungslinien für Evaluierungskriterien der bilateralen EZ (BMZ 2021b) gemäß OECD DAC (2019).

Zusammengenommen kann so die **Entwicklungswirksamkeit** einer Maßnahme umfassend analysiert werden, d. h., inwieweit sie relevante Wirkungen mit Blick auf (direkte und übergeordnete) Ziele – unter Berücksichtigung nicht intendierter, ggf. auch negativer Auswirkungen – kosteneffektiv und hinreichend dauerhaft auch nach Beendigung der Maßnahme erzielt. Die Kriterien sollen mittels konkreter und kontextualisierter Evaluierungsfragen gegenstandsangemessen operationalisiert werden. Sofern einzelne Kriterien nicht zur Anwendung kommen oder andere (s. u.) Kriterien gewählt werden, soll dies begründet werden; Gründe können z. B. die Zielsetzung, der Gegenstand oder der Zeitpunkt einer Evaluierung sein.

Die Kriterien berücksichtigen die Auswirkungen oder Risiken bezüglich der drei unteilbaren Kerndimensionen nachhaltiger Entwicklung (d. h. die soziale, ökologische und wirtschaftliche Dimension und ggf. deren Wechselwirkungen und Zielkonflikte) sowie die Kohärenz mit internationalen und nationalen Normen (z. B. Menschenrechte).

**Im Rahmen der Kriterien sollen Evaluierungen daher als Querschnittsthemen** (vgl. auch Qualitätsmerkmale des BMZ für die EZ, BMZ 2020b), gegenstandsangemessen und risikoorientiert, grundsätzlich

und unabhängig von der Zielsetzung der Maßnahme sowie mit Blick auf unbeabsichtigte, auch negative Effekte **überprüfen** (vgl. auch Kap. 3):

- die Einhaltung von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten sowie von sozialen und umweltbezogenen Schutzmaßnahmen bei der Planung und Durchführung;
- die Chancengleichheit hinsichtlich des Zugangs zu Leistungen der vom BMZ (mit )finanzierten Entwicklungsmaßnahmen sowie Auswirkungen oder Risiken hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter („gendersensibel“) und Anspruchsberechtigung verschiedener Bevölkerungsgruppen, insbesondere mit Blick auf besonders benachteiligte oder vulnerable Personen und Gruppen („niemanden zurücklassen“); je nach Reichweite der Entwicklungsmaßnahme auch Reduzierung der Ungleichheit;
- Auswirkungen oder Risiken bezüglich Klima und Umwelt mit Blick auf intergenerationale Chancengleichheit („klimasensibel“);
- Auswirkungen oder Risiken im Hinblick auf bereits manifeste oder potenziell eskalierende Konflikte („konfliktsensibel“).

**Der Kontext** und dabei insbesondere auch die politischen Rahmenbedingungen haben oft erheblichen Einfluss auf die – zumal dauerhaften – Ergebnisse von Entwicklungsmaßnahmen. Für Maßnahmen im **akuten Katastrophen- oder (gewaltsamen) Krisen- bzw. Konfliktkontext**, insbesondere bei Maßnahmen der strukturbildenden Übergangshilfe, können die Kriterien angemessen interpretiert und bei Bedarf durch die Kriterien der humanitären Hilfe entsprechend ergänzt oder angepasst werden (vgl. ALNAP 2006). Nachhaltigkeit kann in diesem Fall durch Anschlussfähigkeit („connectedness“) ersetzt werden und der Deckungsgrad („coverage“) kann demnach eine eigenständige Rolle als Kriterium spielen. Unabhängig vom EZ-Instrument ist das Prinzip der **Schadensvermeidung** („do no harm“) durch Konfliktsensibilität (der Entwicklungsmaßnahme und der Vorgehensweise der Evaluierung) in diesem Kontext von besonderer Bedeutung. Evaluierungen sollen daher auch Auswirkungen oder Risiken der Maßnahme bezüglich Konfliktlinien und -dynamiken sowie lokale Kapazitäten zur Konfliktbewältigung in den Blick nehmen. Auch die **Evaluierbarkeit** der Maßnahmen kann durch Einschränkungen bei Feldstudien, insbesondere aus Sicherheitsgründen, betroffen sein. Dies kann teilweise durch digitale Methoden aufgefangen werden (vgl. Kap. 5.2).

Zu weiterem Anpassungsbedarf der Kriterien vgl. z. B. die zunehmend an Bedeutung gewinnende Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft (Kap. 4.2.6). Die genannte gegenstandsangemessene Interpretation betrifft insbesondere auch strategische Evaluierungen.

- (5) **Grundsätzlich unterschieden wird, je nach Reichweite des Untersuchungsgegenstands**, zwischen zum einen **Projektevaluierungen**, zum anderen **strategischen Evaluierungen**. **Projektevaluierungen** haben einzelne Entwicklungsmaßnahmen (Projekte, die auch Programmcharakter haben können, politikbasierte Ansätze) zum Gegenstand. **Strategische Evaluierungen** haben als Entwicklungsmaßnahme das Engagement, z. B. in einem Sektor bzw. zu einem Thema, in einem Partnerland oder mit einem Instrument (z. B. Modalität, Ansatz, Strategie) zum Gegenstand und beruhen in der Regel auf Fallstudien mehrerer Einzelmaßnahmen. Auch **institutionelle Evaluierungen**, die Organisationen oder Netzwerke bzw. deren Teilsysteme zum Gegenstand haben, sowie **Meta-Evaluierungen und bestimmte Auswertungen**, die Evaluierungen zum Gegenstand haben, zählen zu den strategischen Evaluierungen. Zu diesen und weiteren Evaluierungsarten vgl. Glossar (BMZ 2021a) sowie aus ebenso grundlegender institutioneller Perspektive Kap. 3.1.

Diese auch international übliche grundsätzliche Unterscheidung zwischen **Projektauvaluierungen** und **strategischen** (bzw. hier auch **politikrelevanten strategischen Evaluierungen** des DEval) ist relevant im Hinblick auf die Aufgabenverteilung im BMZ-verantworteten Evaluierungssystem der EZ, vgl. im Einzelnen Kap. 4.

## 2.2 ANDERE INSTRUMENTE DER ÜBERPRÜFUNG FÜR EINE WIRKSAME UND WIRTSCHAFTLICHE EZ

**Zu den verwandten, aber von Evaluierung zu unterscheidenden Bereichen der Überprüfung gehören insbesondere:**

- (1) **Monitoring** durch die für die Umsetzung der Maßnahme verantwortliche Stelle als fortlaufende, gezielte Sammlung von Hinweisen und Daten zu erfolgskritischen Veränderungen und erzielten Fortschritten im Verlauf der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen für Steuerungszwecke. Gute Monitoring-Daten erfassen relevante Veränderungen des Kontextes und beim Projektträger, insbesondere mit Blick auf Risiken, sowie des Implementierungsverlaufs anhand des ursprünglichen Zeit- und Mittelabflussplans und der geplanten Aktivitäten, Outputs und deren Nutzung (Implementierungs- oder Performance-Monitoring); zudem Veränderungen auf der Wirkungsebene (wirkungsorientiertes Monitoring). Monitoring-Daten sind eine wichtige Grundlage zum einen für Eigenbewertungen, zum anderen für Evaluierungen. Sie ersparen Zeit und Kosten von Evaluierungen. Evaluierungen wiederum können Hinweise für Verbesserungen des Monitorings bieten.
- (2) **Berichterstattung** zum erreichten Stand durch die für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlichen Stellen auf Basis von Eigenbewertungen (Fortschritts- und insbesondere Schlussberichte im Rahmen der bilateralen, staatlichen EZ, ggf. Zielerreichungsbewertungen im Rahmen von Verwendungsnachweisen im Zuwendungsbereich, Reporting bei internationalen Organisationen und dgl.); vgl. auch Kap. 2.3.
- (3) **Erhebung und Aggregationen von Standardindikatoren**, insbesondere zum Zweck der Kommunikation an die Öffentlichkeit.
- (4) **Überprüfungen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Ordnungsmäßigkeit** durch unabhängige Einrichtungen innerhalb einer EZ-Organisation, im BMZ (Revision, Prüfgruppe) oder durch Externe (insbesondere Wirtschaftsprüfer) zum Zweck der Überprüfung eines an Gesetz und Sparsamkeit ausgerichteten Verwaltungshandelns bzw. Geschäftsgebarens. Gemeinsam mit Evaluierungen bieten unabhängige Überprüfungen der Mittelverwendung systematische und unabhängige Analysen und Bewertungen der EZ-Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven und stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander. Hinzu kommt die externe Finanzkontrolle des BRH aufgrund seines übergeordneten Mandats durch Verfassungsauftrag.

Diese Bereiche (1) bis (4) der Bewertung sind nicht Gegenstand dieser Leitlinien.

**Ein der Evaluierung ebenfalls nahe verwandter Bereich – mit potenziellen Schnittmengen – ist die empirische Forschung.** Sie kann wie begleitende Wirkungsforschung, insbesondere in Form von rigorosen Wirkungsanalysen von Entwicklungsmaßnahmen, zum Feld der Evaluierung zählen, sofern weitere Qualitätsmerkmale von Evaluierung (vgl. Kap. 3) vorliegen. Gleichzeitig zählt wissenschaftsbasierte Evaluierung wie die des DEval auch zum Feld der anwendungsbezogenen Forschung.

## 2.3 EVALUIERUNG DER EZ UND ERFOLGSKONTROLLE IM DEUTSCHEN KONTEXT

Erfolgskontrolle ist in Deutschland gesetzlich für alle finanzwirksamen Maßnahmen des Bundes vorgeschrieben (VV-BHO § 7). Die Letztverantwortung dafür liegt bei den Ressorts. Sie beruht auf einer abschließenden (bei länger laufenden Maßnahmen auch begleitenden) systematischen und nachvollziehbaren Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle. Maßgeblich gemäß BHO ist nicht nur die „Kontrolle“, d. h. die Überprüfung (Datenerhebung und Datenanalyse bzw. -bewertung) anhand der drei BHO-Bewertungskriterien, sondern insbesondere die Nutzung der Erkenntnisse für die Steuerung einer laufenden Maßnahme oder für die Konzeption von Anschlussvorhaben bzw. vergleichbaren Maßnahmen. Zu komplementären Anforderungen bereits bei der Planung von Maßnahmen vgl. Kap. 5.2 sowie ergänzend die VV-BHO § 7.

Die Erfolgskontrollen von Entwicklungsmaßnahmen des BMZ beruhen als Regelfall auf der **Berichterstattung** (auf Basis von Eigenbewertungen) der EZ-Organisationen, die für alle Maßnahmen erforderlich ist (vgl. Kap. 2.2). Hinzu kommen selektiv durchgeführte (unabhängige) **Evaluierungen**, die gemäß nachvollziehbaren Kriterien ausgewählt werden (vgl. Kap. 4.2). **Gegenstand** der Erfolgskontrollen des BMZ sind meist einzelne Entwicklungsmaßnahmen („Projekte“), die einem Auftrag, einer Zuwendung oder einem zweckgebundenen Beitrag an eine internationale Organisation zugrunde liegen.

**Evaluierungen können Untersuchungen darstellen, die Erfolgskontrollen im Sinne von § 7 BHO zugrunde liegen, da:**

- die Funktionen vergleichbar sind (Rechenschaftslegung, Lernen und Umsetzen der gewonnenen Erkenntnisse);
- die Bewertungskriterien gemäß OECD DAC auch jene der BHO umfassen; dabei beinhalten die DAC-Kriterien „Effektivität“ und „entwicklungspolitische Wirkungen“ sowohl Zielerreichung als auch erzielte Wirkungen im Hinblick auf direkte („Projekt“) sowie übergeordnete (strategische) Ziele einer Entwicklungsmaßnahme; Effizienz entspricht der Wirtschaftlichkeit;
- die methodischen Anforderungen der Nachvollziehbarkeit und Belastbarkeit der Datenerhebung und Datenanalyse grundsätzlich vergleichbar sind.

In der Praxis des BMZ werden Evaluierungen (auch) zur Erfolgskontrolle insbesondere von Projekten größerer Reichweite bereits vielfach systematisch eingesetzt (vgl. Kap. 4.2). Soweit Evaluierungen auch Erfolgskontrollbedarfe decken sollen, setzt dies voraus, dass sie den BHO-Anforderungen entsprechen. Bei Förderprogrammen und institutioneller Förderung soll zukünftig vor Beginn einer Evaluierung im Einzelfall noch genauer geklärt werden, inwieweit zu deckender Erfolgskontrollbedarf besteht und welche Teile die Evaluierung abdecken soll.

**Rolle und Standards von Evaluierungen im BMZ gehen jedoch in verschiedener Hinsicht weit über einen Beitrag zur Erfolgskontrolle hinaus:**

- Dem Grundverständnis der Entwicklungspolitik entsprechend sind in der EZ auch **Nachhaltigkeitsaspekte** relevant für die Bewertung des Ausmaßes des Erfolgs: zum einen, um den drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung der Agenda 2030 gerecht zu werden (in mehreren OECD DAC-Kriterien enthalten) und zum anderen wegen der erforderlichen Überführung nach Beendigung der Förderung in die Strukturen des Partnerlands (OECD DAC-Kriterium Nachhaltigkeit im Sinne der Dauerhaftig-

keit der positiven Wirkungen). Die OECD DAC-Evaluierungskriterien umfassen zudem weitere, über die BHO hinausgehende Standardkriterien, wie Relevanz und Kohärenz (vgl. Kap. 2.1 und OL Kriterien, BMZ 2020b).

- Evaluierungen sind zudem im Hinblick auf geforderte **Qualitätsstandards**, insbesondere mit Blick auf Unabhängigkeit, vielfach auch weitere Prozess- und Produktstandards (inklusive methodischer Standards), **anspruchsvoller** oder zumindest expliziter (vgl. im Einzelnen Kap. 2.1 und 3). Darüber hinaus unterliegen sie einer institutionalisierten **Qualitätssicherung** (vgl. Kap. 3.2 und 4.2) sowie **Nachverfolgung** der Umsetzung von Empfehlungen und des **Lernens** aus Erkenntnissen (vgl. Kap. 3.2, 4.2 und 5.3).
- Auch der inhaltliche **Bezugsrahmen von Evaluierungen** geht über die finanzwirksame Maßnahme im Sinne von § 7 BHO als Gegenstand der Erfolgskontrolle hinaus. Insbesondere strategische Evaluierungen des DEval sollen politikrelevanten Fragestellungen nachgehen, die außerhalb von unmittelbaren Erfolgskontrollbedarfen liegen, wie beispielsweise Instrumentenevaluierungen. Zudem können sie sich z. B. auch auf länderbezogene oder thematische Strategien und damit die Umsetzung und/oder die Zielerreichung und realisierten Wirkungen politischer Zielsetzungen beziehen, für deren Analysen zwar keine unmittelbare Erfolgskontrollverantwortung, jedoch ein politisches Erkenntnisinteresse besteht. Gleichzeitig können sie damit relevante und empirisch fundierte Informationen auch für die Erfolgskontrolle liefern.

## 03 Standards – Umsetzung der Grundlagen

Mit den in Kap. 2 dargestellten Grundlagen sind konkrete Organisations-, Prozess- und Produktstandards verbunden, die im Folgenden erläutert werden. Die Organisationsstandards (Kap. 3.1) beruhen insbesondere auf den OECD DAC-Prinzipien (OECD DAC 1991), der OECD DAC-Handreichung für die Überprüfung von Systemen und Nutzung von Evaluierungen (OECD DAC 2006) sowie bewährter Praxis. Die Prozess- und Produktstandards (Kap. 3.2, teilweise vertieft in Kap. 4.2) beruhen auf den OECD DAC-Qualitätsstandards (OECD DAC 2010) sowie den DeGEval-Standards (DeGEval 2016). Die Umsetzung kann jedoch nur gelingen, wenn andere Stellen in EZ-Organisationen diese Standards in geteilter Verantwortung mit unterschiedlichen Rollen unterstützen (vgl. auch Kap. 5.2).

### 3.1 ANGEMESSENE INSTITUTIONELLE STRUKTUREN ALS VORAUSSETZUNG FÜR GLAUBWÜRDIGE EVALUIERUNGEN

Internationaler guter EZ-Evaluierungspraxis entsprechend, werden unabhängige Evaluierungen von zentralen, strukturell unabhängigen Evaluierungsstellen gesteuert bzw. durchgeführt (vgl. Kap. 3.1.1), manchmal ergänzt durch andere Evaluierungsarten (vgl. Kap. 3.1.2). Als Politikinnovation hat das BMZ die zentrale Evaluierungsfunktion in hohem Maße externalisiert und die Aufgabe, politisch-strategische Evaluierungen durchzuführen, dem DEval übertragen. Zu den Aufgaben im Einzelnen sowie zur Arbeitsteilung im EZ-Evaluierungssystem vgl. Kap. 4.

#### 3.1.1 Zentrale, unabhängige Evaluierungen

**Zentrale, eigenständige Evaluierungseinheiten oder Beauftragte (Evaluierungsstellen)**, bei kleineren Organisationen ggf. im Verbund mit (nicht konkurrierenden) Grundsatzaufgaben und getrennt von operativen Aufgaben, sind vorzugsweise direkt der Leitung der Organisation unterstellt oder sollen zumindest äquivalent **strukturell unabhängig** durch Weisungsungebundenheit sein. Ihre Aufgaben umfassen insbesondere

- Erstellung eines vorzugsweise organisationsweiten, jährlichen oder mehrjährigen **Evaluierungsprogramms**, das alle EZ-relevanten Maßnahmen berücksichtigt;
- **Konzeption, Prozesssteuerung und Qualitätssicherung** der Evaluierungen sowie die unbeeinflusste (z. B. ohne Mitzeichnungserfordernisse) **Berichtslegung** über die Erkenntnisse und Empfehlungen an die Leitung der Organisation und, soweit vorhanden, an ein Aufsichtsgremium sowie **Veröffentlichung, Verbreitung** (vgl. im Einzelnen Kap. 3.2) und **Dokumentation** der Berichte;
- ggf. Sicherung der Qualität von **dezentralen Evaluierungen** der Organisation (s. u.);
- Regelung zur **Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen** (vgl. Kap. 3.2) und etablierte Prozesse zur internen, gezielten Verbreitung von Erkenntnissen und ggf. übergreifenden Schlussfolgerungen sowie ggf. **Auswertung** übergreifender Evaluierungserkenntnisse;

- vorzugsweise Erstellung einer **Grundsatzregelung** („evaluation policy“) sowie ggf. ergänzender Verfahrenshinweise, die diese Leitlinien sowie die o. g. OECD DAC-Dokumente berücksichtigen.

Auch gegenüber anderen Auftraggebern oder Spenderinnen und Spendern kann diese Vorgehensweise eine wichtige Signalfunktion haben.

**Zentrale Evaluierungsstellen** sollen von den EZ-Organisationen mit angemessenen Ressourcen ausgestattet sein – durch ein entsprechendes Budget und ein professionelles Personal, das über gute Kenntnisse der EZ bzw. der Organisationsarbeit, insbesondere evaluatorischer Standards und Methoden, sowie auch über Managementfähigkeiten verfügt bzw. entsprechend fortgebildet wird.

Das **Evaluierungsprogramm** sollte Informations- und Lernbedürfnisse der Organisation sowie Rechenschaftspflichten gegenüber den Finanzierungsgebern und Aufsichtsorganen berücksichtigen und soll insbesondere eine angemessene Auswahl BMZ-finanzierter Maßnahmen, nach einem organisations- oder titelspezifischen Verfahren, enthalten (vgl. auch Kap. 4.2).

Bevor ein Evaluierungsvorhaben in das Programm aufgenommen wird oder spätestens vor Beginn der Durchführung, empfiehlt sich eine Prüfung zum einen der **Evaluierbarkeit** (Durchführbarkeit), zum anderen der **Effizienz** einer Evaluierung. Ein ausreichend langer Implementierungszeitraum, Datenverfügbarkeit und Zugänglichkeit, auch Sicherheit insbesondere in Konfliktregionen (vgl. jedoch Digitalisierung, Kap. 5.3) sind z. B. Voraussetzung für die Durchführbarkeit. Zudem sollen mit Blick auf die Effizienz die Kosten und der intendierte Erkenntnisgewinn einer Evaluierung in einem angemessenen Verhältnis stehen. Feldstudien sind hierbei nicht immer der geeignetste Ansatz der Überprüfung, z. B. wenn bereits hinreichend belastbare Evidenz vorliegt, etwa durch Datenerhebungen von Entwicklungspartnern. In solchen Fällen kann eine Schreibtischstudie genügen (vgl. z. B. Kap. 4.2, Ko-Finanzierung).

EZ-Organisationen sollen in **Grundsatzregelungen** („evaluation policies“) oder durch andere geeignete Regelungen diese Leitlinien berücksichtigen und dabei die Evaluierungsarten (vgl. Kap. 2.1.5 und 3.1.2) und deren Rolle sowie Abläufe, Aufgabenteilung und die Form der Qualitätssicherung erläutern.

Grundsatzregelungen und ggf. ergänzende Handreichungen sowie das Evaluierungsprogramm sollten in der Organisation dokumentiert und bekannt gemacht werden.

**Für das BMZ gelten diese Leitlinien als Grundsatzregelung unmittelbar**, ergänzt durch interne Handreichungen.

### 3.1.2 Weitere Evaluierungsarten als Teil eines organisationspezifischen Evaluierungssystems

Größe und Entscheidungsstrukturen von EZ-Organisationen sowie die Vorgehensweise bei der Gestaltung und Implementierung der EZ sind unterschiedlich. Evaluierungen, **gesteuert oder mitgesteuert durch andere Stellen**, auch außerhalb der Organisation, ergänzen daher in manchen EZ-Organisationen die von zentralen Evaluierungsstellen verantworteten Analysen und Bewertungen. Die organisationspezifische Konkretisierung sollte im Rahmen einer Grundsatzregelung („evaluation policy“) vorgenommen werden (vgl. Kap. 3.1.1).

**Für die Bezeichnung „Evaluierung“** sollen die Prinzipien sowie die Prozess- und Produktstandards dieser Leitlinien (vgl. Kap. 2 und 3.2) erfüllt sein. Dies beinhaltet auch ein ausreichendes Maß an Unabhängigkeit sowie Qualitätssicherungsmechanismen.

Mit Blick auf die **steuernde Stelle** werden zentrale Evaluierungen manchmal ergänzt durch weitere Evaluierungen:

- (1) **Dezentral gesteuerte Evaluierungen der EZ-Organisationen:** Insbesondere bei kleineren Organisationen oder bei Organisationen mit einem hohen Maß an Entscheidungsdelegation an lokale Büros stellen diese manchmal sogar den umfangreicheren Teil des Evaluierungssystems dar. Um offenkundige Interessenkonflikte zu vermeiden, sollen auch dezentrale Evaluierungen nicht von den für die Gestaltung bzw. Durchführung der Entwicklungsmaßnahme operativ Verantwortlichen gesteuert werden. Sie sollen ausschließlich durch Externe mit ausgewiesener Expertise und Unabhängigkeit durchgeführt werden und zudem über Qualität und Unabhängigkeit der Evaluierung sichernde Vorkehrungen verfügen, u. a. eine Qualitätssicherung, z. B. durch eine zentrale Evaluierungsstelle.

Darüber hinaus können zum einen auf gemeinsames Lernen mit Partnerorganisationen oder Empowerment von Zielgruppen ausgerichtete, evaluative Vorgehensweisen, gesteuert durch die für das Management von Entwicklungsmaßnahmen verantwortlichen Stellen, wertvolle Ergänzungen zu Evaluierungen darstellen. Sie können einen wichtigen Beitrag für die Reflexion der für die Entwicklungsmaßnahme Verantwortlichen mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung liefern. Zum anderen kann auch die Berichterstattung (vgl. Kap. 2.3) auf empirischen Analysen zur Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen durch Externe beruhen (beide Formen werden manchmal als Selbstevaluierungen bezeichnet). Unbeschadet deren Bedeutung für eine lernorientierte, partizipative Vorgehensweise im ersten bzw. für Erfolgskontrolle im zweiten Fall fallen diese Formen nicht unter den Evaluierungsbegriff im Sinne dieser Leitlinien.

Im **BMZ** sind dezentrale (funktional unabhängige) Evaluierungen nicht regelmäßiger Teil der Evaluierungsarbeit (vgl. jedoch den Sonderfall Förderprogramme, Kap. 4.2.3). Soweit sie im BMZ veranlasst werden, berücksichtigen sie die Grundlagen und Standards dieser Leitlinien. Anlassbezogene dezentral gesteuerte Evaluierungen sowie evaluierungsnahe, die Wirksamkeit der EZ aggregiert im Hinblick auf politische Zielsetzungen bewertende Studien sowie Synthesestudien, Metareviews, Evidenzkarten und dergleichen (vgl. auch Kap. 5.3 zu Synthesen rigoroser Wirkungsevaluierungen) sollen jedoch zukünftig, um Parallelaktivitäten zu vermeiden, anlässlich der Planung von den Fachreferaten bei der BMZ-Evaluierungsstelle registriert und dem DEval kommuniziert werden.

- (2) **Partnergeleitete Evaluierungen:** Manche Entwicklungs- und Schwellenländer verfügen bereits über verbindliche Regelungen, die Evaluierungen von Regierungsprogrammen verpflichtend vorsehen, die auch EZ-finanzierte Maßnahmen umfassen können. Auch zivilgesellschaftliche Partnerorganisationen streben zunehmend selbst gesteuerte Evaluierungen an. EZ-Organisationen sollten diese im Sinne der Agenda 2030 und der Wirksamkeitsagenda (Eigenverantwortung) so weit wie möglich unterstützen und sich angemessen beteiligen, bei strategischen Evaluierungen auch das BMZ.
- (3) **Gemeinschaftsevaluierungen mit Entwicklungspartnern und/oder Partnerorganisationen:** Insbesondere bei Gemeinschaftsprogrammen sind gemeinsame Evaluierungen, unter Beteiligung der Partnerorganisationen, im Sinne der Erklärung von Paris (2005) und des EU-Konsensus (2017) ein probates Mittel der Wahl, vgl. dazu Kap. 5.1. Dazu zählen sinngemäß auch ressortübergreifende Evaluierungen (vgl. Kap. 4.2 und 5.1).

Soweit Evaluierungsstellen beteiligt sind oder die Evaluierungen unter (2) und (3) über entsprechende Qualitätsmerkmale und Qualitätssicherung verfügen, werden sie als zentralen Evaluierungen gleichwertig anerkannt.



### 3.2 EVALUIERUNGSPROZESS UND -PRODUKTE – MEILENSTEINE DES ERFOLGS

Die folgende Übersicht zu Akteuren, Prozessschritten und Produkten orientiert sich am Modell einer von der zentralen Evaluierungsstelle gesteuerten Evaluierung und beruht auf den OECD DAC-Qualitätsstandards (2010) sowie den DeGEval-Standards (2016). Auch von anderen Stellen (dezentral) gesteuerte Evaluierungen sollen die Prozess- und Produktstandards berücksichtigen und eine adäquate Form der Umsetzung der für Evaluierungsstellen vorgesehenen Aufgaben verwenden, insbesondere zur ausreichenden Sicherung der Unabhängigkeit und der Qualität.

Im Falle von DEval-Evaluierungen übernimmt das DEval als unabhängiges Evaluierungsinstitut weitgehend die Aufgaben einer Evaluierungsstelle des BMZ sowie des Evaluierungsteams (vgl. Kap. 4.1); die Qualitätssicherung seiner Evaluierungen erfolgt durch interne und externe Peer-Reviews sowie in einem festgelegten Referenzgruppenprozess.

#### Akteure

Zu den **Hauptakteuren** gehören die *Evaluierungsstelle*, das *Evaluierungsteam* und *relevante Stakeholder*.

**Evaluierungsstellen** sind verantwortlich für die Prozesssteuerung und Prozessqualität während des gesamten Ablaufs, der den Zyklus von der Planung bis zur Verbreitung und der Nutzung für Steuerungszwecke umfasst. Sie sichern dabei die Unabhängigkeit sowie die Qualität der Durchführung und der Produkte des Evaluierungsteams und sorgen für Transparenz sowie Beteiligung der relevanten Stakeholder der Evaluierung während des Prozesses.

**Evaluierungsteams** sind verantwortlich für die professionelle Durchführung von Evaluierungen. Sie sind einer fairen, transparenten sowie ethisch fundierten Vorgehensweise verpflichtet und berücksichtigen die Prinzipien und Standards dieser Leitlinien sowie die o. g. Quellen. Sie wahren die Vertraulichkeit und folgen Datenschutzvorgaben.

**Relevante Stakeholder** sind in der Regel die unmittelbar betroffene, für die untersuchte Entwicklungsmaßnahme verantwortliche Arbeitseinheit sowie ggf. weitere betroffene Arbeitseinheiten in der EZ-Organisation; zudem weitere relevante betroffene Akteure, wie Partnerorganisationen bei Evaluierungen mit starkem Partnerlandbezug. Sie steuern rechtzeitig ihr Erkenntnisinteresse sowie relevante fachliche und kontextbezogene Informationen im Laufe des gesamten Prozesses bei. Bei Evaluierungen von EZ-Organisationen zählt, je nach Reichweite, das BMZ zu den relevanten Stakeholdern.

#### Prozess und Produkte

Eine angemessene **Beteiligung der Stakeholder** während des gesamten Prozesses ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität und spätere Nutzung (durch Lernen im Prozess) der Evaluierung. Bei strategischen Evaluierungen des **BMZ** und des **DEval** hat sich die Einrichtung einer die Evaluierung entlang von Meilensteinen (s. u.) begleitenden **Referenzgruppe** bewährt, die außer dem BMZ und in geeigneten Fällen auch Partnerorganisationen auch die betroffenen EZ-Organisationen sowie ggf. weitere Wissenstragende einbezieht.

Der Evaluierungsprozess besteht **idealtypisch aus vier Phasen** mit jeweils einem oder mehreren spezifischen Produkten, je nach Reichweite der Evaluierung, und unterschiedlichen Hauptverantwortlichen und Mitwirkenden: (1) Vorbereitung/Konzeption; (2) Durchführung (Datenerhebung und Datenanalyse); (3) Berichterstellung und Berichtslegung; (4) Umsetzung von Empfehlungen.

## (1) Vorbereitung/Konzeption. Verantwortlich: Evaluierungsstelle; Meilenstein: Konzept/ToR

Die **Konzeption** einer Evaluierung, die in jedem Fall zu erstellen ist, findet in der Regel ihren Niederschlag in einer **Leistungsbeschreibung** („Terms of Reference“, ToR) für die Auswahl des Evaluierungsteams. Zu den zentralen Bausteinen einer Konzeption vgl. BMZ-Glossar.

Die Stakeholder der Evaluierung sollten an der Konzeption beteiligt und ihr Erkenntnisinteresse sollte, z. B. durch entsprechende Evaluierungsfragen, berücksichtigt werden. Zeitplan und Budget sollen im Einklang mit der Aufgabenstellung und der intendierten Nutzung stehen. Soweit ein „Inception Report“ vorgesehen ist (s. u.), empfiehlt sich, dem Evaluierungsteam Raum für konzeptionelle Weiterentwicklung zu lassen, in Abwägung des übergreifenden Erkenntnisinteresses und der Umsetzbarkeit.

Die Auswahl des **Evaluierungsteams** durch die Evaluierungsstelle wird entsprechend der Vergaberregelung der jeweiligen EZ-Organisation transparent gestaltet, sofern die Untersuchungen nicht von entsprechend qualifiziertem Personal der Evaluierungsstelle selbst durchgeführt und verantwortet werden; auch Mischformen sind möglich. Evaluierungsteams sollen (im Team) insbesondere über gute Methodenkenntnisse, auf den Evaluierungsgegenstand und den Kontext bezogene fachliche Kenntnisse und Erfahrungen sowie relevante Querschnittskompetenz (z. B. interkulturelle Kompetenz, Genderkompetenz) verfügen. Sie sollen zuvor nicht mit der Planung oder Durchführung der zu untersuchenden Entwicklungsmaßnahmen befasst gewesen sein. Bei der Auswahl ist auch auf weitere mögliche Interessenkonflikte zu achten, wie beispielsweise die finanzielle Abhängigkeit der Mitglieder des Teams von sonstigen Aufträgen derselben Organisation. Mögliche Interessenkonflikte sind zu prüfen, möglichst zu vermeiden und ggf. offenzulegen. Zwecks Sicherung des Vieraugenprinzips sowie um die evaluatorische und fachliche Kompetenz im Team sicherzustellen, werden in der Regel mindestens zwei Mitglieder vorgesehen. Die Teams sollen grundsätzlich (zumindest über das Evaluierungsprogramm hinweg) geschlechter- bzw. genderdivers zusammengesetzt sein und umfassen bei länderbezogenen Maßnahmen möglichst qualifizierte Evaluatorinnen bzw. Evaluatoren aus der Region, in der die Entwicklungsmaßnahme durchgeführt wird oder wurde – auch mit Blick auf die Stärkung von Evaluierungskapazitäten.

## (2) Durchführung (Datenerhebung und -analyse). Verantwortlich: Evaluierungsteam; Meilenstein für strategische Evaluierungen: „Inception Report“, ggf. weitere Produkte

Zumindest bei strategischen Evaluierungen soll ein „**Inception Report**“ zur Weiterentwicklung der ToR bzw. Konzeption vorgesehen werden, der eine erste Analyse des Evaluierungsgegenstandes, des Kontextes sowie der – ggf. rekonstruierten – Wirkungslogik enthält und das weitere Vorgehen inklusive der vorgesehenen Methoden der Datenerhebung und -analyse beschreibt. Die Evaluierungsfragen sollen das Erkenntnisinteresse widerspiegeln und mit einer ggf. vorläufigen Evaluierungsmatrix hinterlegt werden.

Der **Kontext**, d. h. insbesondere die politischen und sozioökonomischen (nicht beeinflussbaren) Rahmenbedingungen in einem Partnerland, ist von erheblicher Bedeutung für die Bewertung der Entwicklungswirksamkeit. Die für die Maßnahme relevanten Ausgangsbedingungen sowie ggf. Veränderungen über die Zeit sollen betrachtet und die Anpassungsfähigkeit bzw. das Risikomanagement bei der Durchführung der Maßnahme bewertet werden.

Die **Durchführung der Datenerhebungen** variiert mit dem Gegenstand der Untersuchung. Auswahl und Umfang der erhobenen Informationen sollen die adäquate Beantwortung der zu untersuchenden Fragestellungen ermöglichen; unnötige Belastungen der Beteiligten sollen durch angemessene

Auswahl und Verfahren der Beschaffung von notwendiger Information (Prinzip der Datensparsamkeit) vermieden werden. Im Zuge von Interviews soll auf vorherige, informierte Zustimmung geachtet werden bei gleichzeitiger Zusicherung der Vertraulichkeit (Nichtrückführbarkeit der Informationsquellen).

Soweit der Evaluierungsgegenstand mehrere Einzelmaßnahmen umfasst, soll die **Auswahl von Fallstudien** nach nachvollziehbaren Kriterien erfolgen sowie Effizienzgesichtspunkte berücksichtigen.

Bei **Feldstudien in Partnerländern** teilt das Evaluierungsteam die gewonnenen Erkenntnisse sowie ggf. erste Schlussfolgerungen mit der Partnerorganisation und ggf. weiteren Stakeholdern und stellt diese zur Diskussion, um deren Perspektiven einzuholen.

Wenn Evaluierungsteams im Zuge der Datenerhebungen Hinweise auf sexuellen Missbrauch oder ein ethisch fragwürdiges, würdevollverletzendes Verhalten erhalten, informieren sie in Absprache mit den betroffenen Personen vertraulich die Evaluierungsstelle, die ihrerseits geeignete Stellen in ihrer Organisation informiert. Dabei sind zusätzliche Risiken für betroffene Personen zu vermeiden. Sie informieren die Evaluierungsstelle ebenfalls vertraulich bei Hinweisen auf Korruption (und ggf. sonstige Straftatbestände) oder gravierende Interessenkonflikte im Zusammenhang mit der Durchführung der analysierten Entwicklungsmaßnahme.

**Methoden und Herangehensweisen:** Evaluierungen sollen auf objektiven (replizierbaren), d. h. zumindest *belastbaren und nachvollziehbaren* Ergebnissen beruhen. Zentral sind dabei die intersubjektive Überprüfbarkeit und Genauigkeit der Feststellungen. Sie beruhen auf Datenerhebungen und Datenanalysen nach anerkannten, in begründeten Fällen auch innovativen Designs und Methoden – insbesondere der empirischen Sozialforschung und der Wirtschaftlichkeitsbewertung. Die angewandten Designs und Methoden sollen dem Ziel einer Evaluierung, den Untersuchungsfragen und dem Gegenstand angemessen und im Rahmen des Budgets umsetzbar sein („form follows function“). Die integrierte Anwendung sowohl von quantitativen als auch von qualitativen Methoden hat sich dabei bewährt. In jedem Fall wird eine angemessene Validierung der Ergebnisse sichergestellt, z. B. durch eine Triangulation von Methoden, Gegenprüfung von Daten und Informationsquellen und die Anwendung des Mehraugenprinzips.

Evaluierungen sollen nicht nur der Frage nachgehen, ob bzw. in welchem Ausmaß Ziele erreicht und Wirkungen erzielt wurden, sondern auch und insbesondere, wie bzw. auf welche Weise (einschließlich der Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien), und ob die Ziele angemessen waren. Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen bildet eine theoriegeleitete Herangehensweise, die in der Regel mit einer Beschreibung (ggf. Rekonstruktion) der **Wirkungslogik** („theory of change“) der Entwicklungsmaßnahme beginnt, deren Realisierung bewertet und auch nicht intendierte, positive wie negative Wirkungen explizit in den Blick nimmt und insbesondere bei hoher Komplexität der Entwicklungsmaßnahme auch Nichtlinearitäten und indirekte Wirkungen berücksichtigt.

Bei der Bewertung von **Wirkungen** ist eine angemessene Berücksichtigung der kontrafaktischen Situation (Kernfrage: Was wäre passiert / Welche Veränderungen hätte es gegeben, wenn die Entwicklungsmaßnahme nicht durchgeführt worden wäre?) sowie der Situation vor Beginn der Maßnahme (Kernfrage: Was hat sich über die Zeit durch die Maßnahme verändert?) erforderlich. Um von Wirkungen sprechen zu können, sollen beobachtete Veränderungen nachvollziehbar auf die Entwicklungsmaßnahme – d. h. nicht externe Einflussfaktoren – rückführbar sein, unabhängig von den angewandten Methoden. Potenziell relevante externe Einflussfaktoren sollen daher ebenfalls explizit betrachtet werden.

Im Zuge der Datenerhebung und -analyse sollen die OL Kriterien (BMZ 2021b) sowie die ergänzenden Hinweise in Kap. 2.1 berücksichtigt werden.

Die Erfahrungen und Perspektiven der **Begünstigten** der Entwicklungsmaßnahme **und der davon (auch indirekt) Betroffenen** sind zu ermitteln. Insbesondere bei Maßnahmen, die unmittelbar Personen betreffen, ist dabei das Prinzip der Schadensvermeidung zu beachten, wie z. B. Stigmatisierungsrisiken für bestimmte Gruppen wie etwa indigene Minderheiten oder Risiken einer Retraumatisierung im Konfliktkontext. Daten zum Zugang zu EZ-Leistungen (hier: Aktivitäten und Outputs) sowie zu Auswirkungen oder Risiken sollen auf Frauen und Männer sowie vulnerable Gruppen disaggregiert werden.

### (3) **Berichterstellung und Berichtslegung. Verantwortlich: Evaluierungsteam und die Evaluierungsstelle; Meilenstein: Abschlussbericht**

Das **Evaluierungsteam** erstellt auf Basis der Datenanalyse den **Abschlussbericht**. Bei sehr komplexen Evaluierungen haben sich Zwischenschritte, wie die fachliche Validierung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen vor der Erstellung der Empfehlungen, als nützlich erwiesen. Evaluierungsstellen sollen eine Qualitätssicherung im Hinblick auf die formale Güte des Berichts vornehmen und die relevanten Stakeholder sollen Gelegenheit haben, den Berichtsentwurf insbesondere im Hinblick auf seine sachliche Korrektheit zu kommentieren; die Anmerkungen sollen in der Endversion angemessen berücksichtigt werden. Eventuellen Meinungsverschiedenheiten kann z. B. im Rahmen von Stellungnahmen oder in Form von Umsetzungsplänen Rechnung getragen werden (vgl. [4]).

Als Endprodukt und Grundlage für die weitere Verwertung der Erkenntnisse kommt der **Qualität von Evaluierungsberichten** besondere Bedeutung zu. Grundlegende Qualitätsstandards müssen sich auch hier widerspiegeln. Die Nützlichkeit wird durch Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Berichts sowie die termingerechte Fertigstellung unterstützt.

Stärken und Schwächen sollen ausgewogen auf Basis der Ergebnisse unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven dargestellt und bewertet werden. Soweit Bewertungen im Sinne von Einstufungen (verbal wie z. B. „gut“ oder in Form von Noten) vorgesehen sind, bedarf es entsprechender Maßstäbe. Schutzwürdige Rechte und Interessen, einschließlich von Personen in Kooperationsländern, sowie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, auch von Kooperationspartnern, werden berücksichtigt und vertrauliche Informationen entsprechend anonymisiert. Die Evaluierungsfragen sollen vollständig beantwortet werden. Die methodische Herangehensweise sowie die Bewertungen sind nachvollziehbar dargelegt (anhand einer Evaluierungsmatrix) und Einschränkungen – ggf. auch im Hinblick auf die zu beantwortenden Evaluierungsfragen – werden genannt (z. B. Verfügbarkeit von Daten, zeitliche Einschränkung, erschwerte Zugänglichkeit wg. Konfliktkontext). Soweit eine Evaluierung im Rahmen einer kooperativen Lösung (z. B. als Arbeitsgemeinschaft) durchgeführt wird, soll die Möglichkeit abweichender Bewertungen einzelner Partner vorgesehen werden.

**Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen** sind klar getrennt und aus der Evidenz nachvollziehbar abgeleitet. Empfehlungen sollen immer dann vorgesehen werden, wenn der Gegenstand der Analyse eine laufende Entwicklungsmaßnahme ist oder diese durch eine zeitlich anschließende, vergleichbare Maßnahme fortgesetzt wird. Sie sollen klar formuliert, bezüglich Anzahl, Form und Adressatenorientierung realistisch (i. S. v. verständlich, verarbeitbar und umsetzbar) sowie überprüfbar sein. Der Adressat wird stets klar benannt. Das **BMZ** ist grundsätzlich kein Adressat von Empfehlungen bei Evaluierungen der EZ-Organisationen.

Ggf. **übergreifende Erkenntnisse** bzw. Schlussfolgerungen („lessons learned“, vgl. BMZ-Glossar) für vergleichbare Maßnahmen sollten über mehrere Einzelfälle hinweg validiert werden und können dann einen wertvollen Input für Querschnittsauswertungen darstellen.

Evaluierungsberichte verfügen über eine aussagekräftige **Zusammenfassung**, die den Hauptteil des Berichts adäquat widerspiegelt und in einer adressatengerechten Sprache verfasst ist. Der Bericht macht die für den Berichtsinhalt Verantwortlichen sowie den Auftraggeber kenntlich.

Die Evaluierungsstelle sorgt dafür, dass die **vollständigen Berichte den relevanten Stakeholdern der Evaluierung** innerhalb und außerhalb der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Zusammenfassungen werden im Fall partnerlandbezogener Evaluierungen in deren Hauptlandes-/UN-Sprache (zumindest Englisch, Französisch, Spanisch) übersetzt. Je nach intendierten Hauptnutzenden der Evaluierung ist auch ein umgekehrtes Verfahren möglich (Gesamtbericht in einer der Fremdsprachen, Zusammenfassung: deutsch). Dies gilt analog auch für gemeinsame Evaluierungen mit anderen Partnern.

Auch das BMZ erhält grundsätzlich den vollständigen Bericht sowie ggf. eine deutsche Zusammenfassung.

Die **Berichte werden im Sinne der Transparenz vorzugsweise vollständig veröffentlicht**. Sofern schützenswerte Belange gegen eine vollständige Veröffentlichung sprechen, wird zumindest eine aussagekräftige Zusammenfassung (Kurzfassung) in deutscher Sprache, die vom Evaluierungsteam eigenverantwortlich erstellt oder autorisiert ist, veröffentlicht. Das **BMZ** veröffentlicht entsprechende Kurzfassungen seiner Evaluierungen; die vollständigen Berichte werden auf Anfrage übermittelt. Das **DEval** veröffentlicht grundsätzlich die vollständigen Berichte seiner Evaluierungen.

#### (4) **Umsetzung von Empfehlungen und Erfahrungsauswertungen. Verantwortlich: Fachzuständige und Evaluierungsstelle; Meilenstein: Umsetzungsplan und Feedback**

Die gezielte, adressatengerechte Verbreitung von Erkenntnissen und die Nachverfolgung der Umsetzung von Empfehlungen von Berichten ist fester Bestandteil der Evaluierung der EZ (vgl. auch Kap. 4.2). Zur Verbreitung der Erkenntnisse haben sich unterschiedliche Formate bewährt, die das Lernen der relevanten Stakeholder sowie ggf. auch weiterer intendierter Nutzender adressatengerecht unterstützen können.

Für **Empfehlungen** sollen Evaluierungsstellen eine **Nachverfolgung der Umsetzung** vorsehen und dem BMZ die Schlussfolgerungen bzw. Form der Umsetzung mitteilen. Zumindest im Falle *strategischer Evaluierungen* sehen Evaluierungsstellen eine formale **Umsetzungsplanung** in ihrer Organisation vor („Management Response“), deren Ablauf sie koordinieren und deren Inhalt sie bezüglich Vollständigkeit und Schlüssigkeit qualitätssichern. Formate dafür sollen deutlich machen, welche Empfehlungen von den Fachzuständigen akzeptiert werden (ggf. warum nicht) und welche konkreten Umsetzungsschritte bis wann geplant sind; sie informieren dazu das BMZ. Die tatsächliche Umsetzung soll von Evaluierungsstellen zumindest stichprobenartig überprüft und das Ergebnis dokumentiert werden (**Umsetzungsmonitoring**). Inhaltlich verantwortlich für die Umsetzungsplanung (und schließlich deren Umsetzung) sind die fachlich zuständigen Arbeitseinheiten. Evaluierungsteams können bei der Umsetzungsplanung eine wichtige, beratende Rolle spielen.

Im **BMZ** ist die Nachverfolgung bei strategischen Evaluierungen des DEval bzw. des BMZ dreigeteilt; sie besteht aus: a) einer öffentlichen **Stellungnahme** des BMZ (Teil des Kurzberichts bei BMZ-Evaluierungen bzw. getrennte und gleichzeitig mit dem Bericht veröffentlichte Stellungnahme bei DEval-Evaluierungen), b) einer formalisierten, internen **Umsetzungsplanung** mit konkreten, termingebundenen und überprüfbaren Teilschritten sowie c) einem späteren **Umsetzungsmonitoring**.

**Neben dem Lernort EZ-Organisation ist der Lernort Partnerland bzw. Partnerorganisation** insbesondere bei vielen Projekt-, je nach Fragestellung auch bei strategischen (z. B. Länderprogramm-) Evaluierungen gleichermaßen von Bedeutung. EZ-Organisationen sollen Erkenntnisse und Empfehlungen zur gemeinsamen Reflexion mit der Partnerorganisation nutzen, um aus den Stärken und Schwächen der Maßnahme gemeinsame Lehren für die Zukunft zu ziehen. Idealerweise werden bei überwiegend partnerlandbezogenen Evaluierungen bereits bei der Konzeption sowie bei der Durchführung Optionen zur Förderung der Kapazitätsbildung genutzt.

Zu **übergeordneten (strategischen) Auswertungen** und deren Nutzung vgl. auch Kap. 4.2, 5.2 und 5.3.

# 04 Das Evaluierungssystem des BMZ

Das Evaluierungssystem des BMZ ist im Rahmen der übergeordneten Zielsetzung arbeitsteilig aufgebaut (Kap. 4.1) und der Vorgehensweise des BMZ bei der Gestaltung der EZ angepasst (Kap. 4.2). Rollenklarheit der Akteure sowie Kohärenz und Effizienz des Systems – unter Berücksichtigung angemessener Variationen – sind dabei Leitgedanke.

## 4.1 ZENTRALE AKTEURE IM EVALUIERUNGSSYSTEM

Zentrale Akteure im Evaluierungssystem des BMZ sind die Evaluierungseinheit des BMZ, das DEval sowie die unabhängigen Evaluierungsstellen in den EZ-Organisationen mit den im Folgenden skizzierten Rollen und Aufgaben; zu komplementären Rollen und Schlüsselaufgaben in Organisationen vgl. Kap. 5.2.

- (1) Die **Evaluierungsstelle des BMZ (BMZ-E)** hat insbesondere eine steuernde Rolle in Bezug auf das Evaluierungssystem insgesamt sowie eine maßgebliche Rolle als Schnittstelle zwischen den entwicklungspolitischen Belangen des BMZ und dem DEval. BMZ-E:
  - setzt Standards für die Evaluierung der EZ und fördert deren Umsetzung und Weiterentwicklung im Evaluierungssystem;
  - sorgt für die strukturelle Komplementarität der vom DEval und von den EZ-Organisationen durchgeführten Evaluierungen, um Doppelungen und umgekehrt Lücken zu vermeiden (Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems);
  - bildet die Schnittstelle und ist bei Bedarf Mittler zwischen den Facheinheiten des BMZ und dem DEval zu grundsätzlichen Evaluierungsfragen, insbesondere mit Blick auf die Wahrung der Unabhängigkeit der Evaluierungsarbeit des Instituts, unter Berücksichtigung von Nützlichkeitsbelangen;
  - koordiniert und steuert die Erfassung des BMZ-Evaluierungsbedarfs durch Beteiligung aller Abteilungen und sichert zudem die Qualität von BMZ-Stellungnahmen und Umsetzungsplanungen zu DEval-Evaluierungen (analog: ressortgemeinsame Evaluierungen).

Darüber hinaus plant und steuert BMZ-E – seit der Gründung des DEval nur noch in ausgewählten Fällen – selbst Evaluierungen mit externen Evaluierungsteams. Dazu gehören insbesondere internationale Gemeinschaftsevaluierungen mit anderen Gebern (in der Regel nur Mitwirkung) sowie Evaluierungen mit anderen Ressorts. Das DEval unterstützt BMZ-E bei der methodischen Qualitätssicherung dieser Evaluierungen, soweit es nicht selbst eigenständiger Akteur (Evaluierungsteam) ist. Dezentrale BMZ-Evaluierungen können diese ergänzen. Im Falle selbst gesteuerter Überprüfungen verfügt BMZ-E über die Merkmale einer zentralen, unabhängigen Evaluierungseinheit mit den entsprechenden Aufgaben (vgl. 3.1). Ein BMZ-Evaluierungsprogramm wird ersetzt durch das DEval-Evaluierungsprogramm, auf Basis eines konsultativen Prozesses im BMZ und zwischen BMZ-E und DEval im Vorfeld.

Als eigenständige Aufgabe fördert BMZ-E darüber hinaus die Entwicklung von Evaluierungskapazitäten in Partnerländern der EZ unter Berücksichtigung der besonderen Rolle des DEval dabei. Weitere Aufgaben ergeben sich aus der Rolle eines Grundsatzreferats für Erfolgskontrolle und methodisch belastbare Wirkungsanalysen sowie aus institutionellen Aspekten im Zusammenhang mit dem DEval. Zur Vertretung der deutschen Entwicklungsevaluierung in internationalen Gremien gemeinsam mit dem DEval unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rollen vgl. Kap. 5.1.

- (2) Das **DEval** ist als eigenständiges Evaluierungsinstitut mandatiert, alle ODA-relevanten Maßnahmen unabhängig und nachvollziehbar zu analysieren und zu bewerten. Dies gilt in erster Linie für den Geschäftsbereich des BMZ, inklusive darüber hinausgehender Entwicklungsmaßnahmen, für die das BMZ die politische Verantwortung trägt; darüber hinaus für die ODA anderer Ressorts, soweit alle Beteiligten zustimmen.

Im Vordergrund seiner Evaluierungsarbeit als Kernaufgabe stehen insbesondere

- wissenschaftlich fundierte, strategische und gleichzeitig politikrelevante Evaluierungen und Reviews, die übergeordnete thematische oder länder- bzw. regionenbezogene Ziele der Entwicklungspolitik und deren Umsetzung sowie Instrumente und Strukturen der EZ in den Blick nehmen;
- organisationsübergreifende Evaluierungen sowie Synthesen, die bereits gewonnene, empirisch untermauerte Erfahrungen der deutschen EZ und insbesondere auch anderer Geber oder der Wissenschaft aufbereiten;
- Meta-Evaluierungen (Überprüfung der Qualität) der von den EZ-Organisationen durchgeführten Evaluierungen.

Das DEval erstellt eigenständig sein mehrjähriges Evaluierungsprogramm. Dieses greift vor allem Evaluierungsbedarfe des BMZ und Empfehlungen des DEval-Beirats und dabei insbesondere der Vertreterinnen und Vertreter der Bundestagsfraktionen auf und enthält auch eigene Evaluierungsvorschläge. Intendierter Hauptnutzender der DEval-Evaluierungen ist das BMZ, zudem mittelbar der Deutsche Bundestag. Das Programm bedarf der Gesamtzustimmung der BMZ-Leitung. Die Unabhängigkeit des DEval bei der Auswahl seiner Evaluierungsgegenstände und bei der Durchführung seiner Evaluierungen und Studien ist gewährleistet. Basis der Durchführung sind seine eigenen Standards für Evaluierung, die den Standards dieser Leitlinien entsprechen bzw. darüber hinausgehen sollen.

Das DEval berichtet dabei an die Leitung des BMZ und über diese an relevante Ausschüsse des Deutschen Bundestages. Das Institut veröffentlicht und verbreitet alle aus dem Evaluierungsprogramm resultierenden Berichte. Ein Beirat, bestehend aus Mitgliedern des Deutschen Bundestages sowie Vertreterinnen und Vertretern von staatlichen und nichtstaatlichen EZ-Organisationen, internationalen Organisationen sowie der Wissenschaft, berät das Institut in allen relevanten Fragen und wirkt an der Auswahl der Institutsleitung mit.

Insgesamt verfügt das DEval als eigenständiges Evaluierungsinstitut über die größtmögliche Unabhängigkeit bei der Konzeption und Durchführung seiner Evaluierungsarbeit. Gleichwohl arbeitet das DEval nicht in Isolation, sondern in Form einer in das Bundesinteresse eingebetteten Eigenständigkeit. Der institutionalisierte Wissensaufbau durch Systemkenntnis der EZ, die überwiegend eigene Durchführung sowie die methodische Kompetenz für Evaluierungen sind Grundlage für die Nützlichkeit durch gezielten Wissenstransfer in die EZ und dabei insbesondere an seine intendierten Hauptnutzenden. Weitere zentrale Handlungsfelder umfassen die Weiterentwicklung dem EZ-Kontext angepasster Methoden und Ansätze als Referenzinstitut der deutschen EZ-Evaluierung sowie die Förderung von



Evaluierungskapazitäten in Partnerländern des BMZ. Durch die Verbreitung von Evaluierungserkenntnissen kann das DEval die Sichtbarkeit der deutschen EZ-Evaluierung in internationalen Debatten stärken und diese aktiv mitgestalten.

- (3) **Zentrale, strukturell unabhängige Evaluierungsstellen der EZ-Organisationen** sind konstituierend für das arbeitsteilige EZ-Evaluierungssystem (vgl. Kap. 4.2). Zu Merkmalen und Aufgaben vgl. Kap. 3.1.

Die Evaluierungsstellen führen eigenverantwortlich Evaluierungen von BMZ-Finanzierungen bzw. -Aufträgen leitliniengemäß und nach im Einzelnen ggf. organisationsspezifischen, mit dem BMZ vereinbarten Verfahren durch und nutzen sie für die eigene fachliche Weiterentwicklung und den Dialog mit Partnerorganisationen sowie für die Rechenschaftslegung gegenüber dem BMZ. Sie unterstützen Evaluierungen des DEval oder des BMZ als erste Quelle für den Zugang zu Daten und Dokumenten und stellen den Zugang in einem angemessenen Zeitraum sicher.

## 4.2 UNTERSCHIEDLICHE WEGE DER EZ – ANGEPASSTE VORGEHENSWEISEN

Das BMZ setzt seine entwicklungspolitischen Ziele insbesondere über drei im Wesentlichen **akteursspezifische Wege** der Entwicklungszusammenarbeit um, die im Evaluierungssystem entsprechend widerspiegelt werden:

- Bilaterale staatliche Zusammenarbeit mit Partnerländern (Kap. 4.2.2)
- Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Kommunen (Kap. 4.2.3)
- Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und der EU (Kap. 4.2.4)

**Die thematische Fokussierung** auf Kernthemen des BMZ erfolgt zum einen innerhalb der drei akteursspezifischen Wege und mithilfe der damit verbundenen Instrumente, zum anderen durch **Sonderinitiativen** und die **strukturbildende Übergangshilfe** (Kap. 4.2.5), die über alle drei akteursspezifischen Implementierungswege umgesetzt werden können. Ein weiterer Fall thematischer Fokussierung ist z. B. die Kooperation mit der **Privatwirtschaft**, über die private Finanzmittel und ggf. Know-how mobilisiert werden (Kap. 4.2.5).

Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei Evaluierungen skizziert, die sich vorrangig an das **BMZ** (in der Regel die fachlich zuständigen Stellen), soweit erwähnt auch an **EZ-Organisationen** und an das **DEval** richtet.

### 4.2.1 Übergreifende Aspekte

- (1) **Evaluierungen von einzelnen Entwicklungsmaßnahmen (Projektelevaluierungen)** (vgl. Kap. 2 und BMZ-Glossar) sind bei allen akteursspezifischen Implementierungswegen grundsätzlich Aufgabe der mit den Haushaltsmitteln des BMZ agierenden EZ-Organisationen, die diese eigenverantwortlich steuern und Erkenntnisse für deren Weiterentwicklung nutzen. Sie dienen vorerst dem instrumentellen (d. h. auf die konkrete Entwicklungsmaßnahme bezogenen) Lernen oder Rechenschaftspflichten. Sie werden aus jenen Haushaltstiteln (mit-)finanziert, aus denen der Gegenstand der Analysen finanziert wird – sei es im Rahmen der Finanzierung einer Entwicklungsmaßnahme oder als eigenständige Maßnahme.

Das BMZ fördert und fordert eine **angemessene und systematische Auswahl** an Evaluierungen von einzelnen Entwicklungsmaßnahmen innerhalb der akteurspezifischen sowie akteursübergreifenden Implementierungswege. Evaluierungen kommen insbesondere dann in Betracht, wenn es sich um ein finanziell umfangreiches Engagement mit größerer Reichweite handelt, auch prospektiv z. B. im Falle von Pilotmaßnahmen, oder wenn aus anderen Gründen ein hoher Erkenntnisgewinn (z. B. auch bei erkennbaren Risiken) im Vergleich zu den Kosten einer Evaluierung zu erwarten ist. Erste Wahl bzw. Einstieg sind Analysen anhand bereits vorhandener Daten und Dokumente. Die Auswahlkriterien und verfahren im Einzelnen orientieren sich an den beiden Funktionen von Evaluierungen (Lernen und Kontrolle) und sind, den jeweiligen Besonderheiten entsprechend, titel- bzw. organisationspezifisch angepasst (vgl. im Einzelnen unten).

Mit dem Ziel, die **Qualitätssicherung** von Projektevaluierungen sowie ggf. strategischer Evaluierungen der Durchführungs- und zivilgesellschaftlichen Organisationen zu unterstützen, sollen zukünftig regelmäßige, organisationsübergreifende **Meta-Evaluierungen** des DEval zusätzlich zu eigenen Verfahren der EZ-Organisationen erfolgen. Sie basieren auf einem nachvollziehbaren Analyseraster, abgeleitet aus anerkannten, insbesondere OECD DAC- bzw. DeGEval-Standards.

- (2) **Strategische Evaluierungen** der EZ sind grundsätzlich Aufgabe des DEval. In bestimmten Fällen können sie ebenfalls Aufgabe der EZ-Organisationen sein, vgl. im Einzelnen unten. Bei hoher Politikrelevanz hingegen fallen sie in den Aufgabenbereich des DEval oder ausnahmsweise des BMZ. Letztere werden aus den dafür vorgesehenen Spezialtiteln finanziert. Sie dienen vorrangig dem konzeptionellen Lernen durch Identifikation von Verbesserungspotenzialen im Hinblick auf entwicklungspolitische Ziele.

DEval-Evaluierungen und -Synthesen können und sollen auch implementierungswege- bzw. **organisationsübergreifend** angelegt sein, um strategische Relevanz zu erzielen, z. B. im Rahmen thematischer oder länderbezogener Analysen. Diese Evaluierungen, ebenso wie jene von EZ-Instrumenten, ergänzen die steuerungsrelevante Informationsbasis des BMZ auf konzeptioneller Ebene über die im Folgenden behandelten wege- bzw. organisationsgebundenen Evaluierungsverfahren hinaus. Die Auswahlkriterien des DEval sind vorrangig an der politisch-strategischen Relevanz für seine intendierten Hauptnutzenden ausgerichtet, Risiken und Lern- bzw. Innovationspotenzial berücksichtigend. Durch die **Auswahlkriterien** wird zudem ein angemessener Deckungsgrad des BMZ-Portfolios über einen längeren Zeitraum hinweg angestrebt. Das Verfahren der Aggregation und Priorisierung der BMZ-Vorschläge orientiert sich daran.

- (3) **Ressortübergreifende Evaluierungen** bieten die Möglichkeit, im Falle von Schnittstellen bzw. gemeinsamen Handlungsfeldern das gemeinsame Lernen der beteiligten Ressorts und damit die Kohärenz des Regierungshandelns zu befördern (vgl. auch Kap. 5.1). Zentrale Schnittstellen der Entwicklungspolitik mit anderen Politikfeldern sind insbesondere der „Humanitarian-Development-Peace Nexus“ sowie Klima- und Umweltfragen. Das BMZ strebt in geeigneten Fällen (insbesondere bei größerem Engagement anderer Ressorts und soweit ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn zu erwarten ist) ressortübergreifende Evaluierungen an, entweder in Form ressortübergreifender DEval-Evaluierungen oder in Form ressortgemeinsamer Evaluierungen unter Beteiligung des DEval an der Durchführung, vgl. auch Kap. 5.1 sowie OL Ressorts (BMZ 2021c). Eine Mitwirkung an dezentralen Evaluierungen anderer Ressorts erfolgt in der Regel durch die Fachreferate.
- (4) **Zum Ablauf von Evaluierungen** und dabei auch zur Einbeziehung von Partnerorganisationen, zu Berichtsweg, Veröffentlichung sowie zur Umsetzung von Empfehlungen und deren Nachverfolgung im Einzelnen durch die jeweils verantwortliche Organisation vgl. Kap. 3.2.

#### 4.2.2 Bilaterale staatliche Zusammenarbeit mit Partnerländern

Die Zusammenarbeit des BMZ mit seinen **Partnerländern** stellt den Kern der Entwicklungspolitik dar und umfasst den größten Anteil des BMZ-Haushalts. Länderstrategien des BMZ, mit zwischen den Regierungen vereinbarten thematischen Zielen, bilden den strategischen Rahmen. Dieser wird in der Regel durch EZ-Programme operationalisiert und von den staatlichen Durchführungsorganisationen (BGR, GIZ, KfW und PTB) in Form von zueinander komplementären Einzelmaßnahmen (Modulen) mit Projektträgern in den Partnerländern umgesetzt werden. Auch für die **regionale Zusammenarbeit** werden Ziele vereinbart, beispielsweise mit einer Regionalorganisation als Kooperationspartner.

**Evaluierungen der Durchführungsorganisationen (DO)** sollen sich an den Grundsätzen und Standards dieser Leitlinien (vgl. insbesondere Kap. 2 und 3) sowie an den folgenden Ausführungen, soweit angesprochen, ausrichten.

- (1) **Evaluierungen von einzelnen Entwicklungsmaßnahmen** bilden das breite und institutionalisierte Fundament der unabhängigen Analyse und Bewertung. Die **zentralen Evaluierungsstellen der DO** führen dazu Evaluierungen einer aussagekräftigen, mit dem BMZ bezüglich Auswahlkriterien und Verfahren abgestimmten **Stichprobe** von abgeschlossenen und ggf. laufenden Entwicklungsmaßnahmen im Sinne dieser Leitlinien durch. Im Vordergrund stehen Schluss- und Ex-post-Evaluierungen, da direkte und entwicklungspolitische Wirkungen sowie Nachhaltigkeit sich in der Regel erst nach Abschluss der Förderung solide bewerten lassen. Evaluierungen von abgeschlossenen Phasen oder Komponenten von Modulen mit Programmcharakter mit hinreichend ähnlichen Einzelmaßnahmen können wertvolle Erkenntnisse für weitere Phasen bieten. Die Grundgesamtheit der Stichprobe umfasst haushaltsfinanzierte Maßnahmen ebenso wie Entwicklungskredite. Die Einbeziehung sonstiger mit Markt- oder Drittmitteln finanzierter Maßnahmen, die in der politischen Verantwortung des BMZ liegen, wird mittelfristig angestrebt. Die Durchführungsorganisationen nehmen, ergänzend zur Stichprobe, ggf. auch Anfragen des BMZ in ihr Evaluierungsprogramm auf.

Die DO informieren BMZ-E und DEval rechtzeitig und jährlich, bei Änderungen auch unterjährig, zu ihrem **Evaluierungsprogramm**, bestehend aus der jährlichen Stichprobenziehung, sowie ggf. über weitere Evaluierungsvorhaben (vgl. auch [2]).

Soweit die zu analysierende Maßnahme eine politische bzw. strategische Ausrichtung bzw. Komponente enthält, sorgen die Evaluierungsstellen der DO rechtzeitig dafür, dem BMZ eine Beteiligung entlang des Ablaufs von Evaluierungen anhand von Meilensteinen zu ermöglichen (vgl. Kap. 3.2).

Doppelevaluierungen von **Gemeinschaftsprogrammen**, die von verschiedenen Mittelgebern finanziert werden, sollen vermieden werden. Soweit keine gemeinschaftliche Evaluierung der Entwicklungspartner vorgesehen ist, sollen Evaluierungen der DO von **Ko-Finanzierungen**, (d.h. von finanziellen Beiträgen zu Entwicklungsmaßnahmen), soweit diese von einer internationalen Organisation bzw. der EU oder anderen Gebern federführend durchgeführt bzw. verantwortet werden, aufgrund deren Eigenständigkeit soweit möglich von den DO als Schreibtischprüfungen auf Basis der von der federführenden Organisation erstellten Analysen bzw. bereits vorhandener Daten durchgeführt werden. Evaluierungen von Ko-Finanzierungen, die federführend von der deutschen EZ verantwortet oder durchgeführt und durch andere Geber oder eine internationale Organisation bzw. die EU mitfinanziert werden (manchmal als **Kombifinanzierung** bezeichnet), berücksichtigen möglichst den Evaluierungsbedarf des Ko-Mittelgebers.

Um die Vergleichbarkeit zu sichern, verwenden die DO bei der Bewertung des Erfolgs einheitliche, wenn auch gegenstandsangepasste **Evaluierungsfragen** (vgl. BMZ 2021b) sowie einheitliche **Bewertungsmaßstäbe** („Noten“). Angesichts der unterschiedlichen Bedeutung der sechs DAC-Evaluierungskriterien im Hinblick auf eine Gesamtbewertung der Ergebnisse verwenden sie überdies einheitliche „K.-o.-Kriterien“, die bestimmte Evaluierungskriterien (Effektivität, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen und Nachhaltigkeit) als ausschlaggebend für die Gesamtbewertung kennzeichnen. Um die Nutzbarkeit dieser Evaluierungen auf strategischer Ebene zu verbessern, analysieren und bewerten sie u. a. den **Beitrag des Moduls** zu den vom BMZ vorgegebenen übergeordneten Zielen (z. B. Ziel eines EZ-Programms) und analysieren oder rekonstruieren die dahinter liegende Wirkungslogik mit Blick auf die Eignung des Moduls zur Erreichung des übergeordneten Ziels. Evaluierungen der DO gewährleisten die **Nachvollziehbarkeit** der Analysen durch die Anwendung einer Evaluierungsmatrix sowie eine zumindest interne Dokumentation der verwendeten Daten und Dokumente. Um Auswertungen zu erleichtern sowie mit dem Ziel einer einheitlichen Außendarstellung verwenden die DO harmonisierte **Darstellungsformen und Berichtsformate** und übersenden, unabhängig von der Publikationsform, die vollständigen Berichte an das BMZ gemäß festgelegtem Verteiler.

Perspektivisch streben das **BMZ und die DO** an, rigorose **Wirkungsevaluierungen** gezielt zu verstärken (vgl. Kap. 5.2).

Ihrer fachlichen Verantwortung entsprechend ziehen die **DO Schlussfolgerungen** aus den Erkenntnissen und ggf. Empfehlungen der Evaluierungen und setzen diese nachvollziehbar um, sei es bei der Gestaltung von (ggf. bereits laufenden) Anschlussmaßnahmen oder, im Falle übergreifender Erkenntnisse, bei der zukünftigen Gestaltung ähnlicher Entwicklungsmaßnahmen. Die Evaluierungsstellen speisen dazu die Erkenntnisse bei den fachlich zuständigen Stellen ein. Die Vorgehensweise bei der Nachverfolgung von Empfehlungen soll sich an den Regelungen für strategische Evaluierungen orientieren (vgl. dazu Kap. 3.2).

- (2) **Analysen auf strategischer Ebene**, wie die aggregierte Erreichung entwicklungspolitischer Ziele auf Länderebene, erfolgen in größeren Abständen anhand **BMZ-interner Auswertungen**, ggf. ergänzt durch z. B. DEval-Länderportfolioreviews. Analysen und Bewertungen auch des Ausmaßes nachhaltiger und dabei insbesondere auch struktureller oder breitenwirksamer, signifikanter Wirkungen des Länderportfolios insgesamt (oder eines relevanten Teils), betrachtet im Hinblick auf entwicklungspolitische Ziele des BMZ, sollen zukünftig vermehrt durch **DEval-Evaluierungen** von Länderportfolios oder anhand der thematischen Fokussierung (vgl. BMZ-Kernthemen bzw. -Aktionsfelder) im Rahmen der länderbezogenen Zusammenarbeit erfolgen. Die Auswahl berücksichtigt unterschiedliche Länderkategorien. Je nach Fragestellung sollen sie möglichst auch weitere Entwicklungsmaßnahmen mit relevanter Länderkomponente, insbesondere der Sonderinitiativen, sowie darüber hinaus zweckgebundene Beiträge an internationale Organisationen umfassen, insbesondere soweit sie sich dem thematisch fokussierten Teil der Zusammenarbeit mit Ländern zurechnen lassen.

Manche **DO** führen, unter Wahrung der grundsätzlichen Arbeitsteilung mit dem BMZ bzw. dem DEval, **strategisch relevante Auswertungen** oder **Evaluierungen auf mittlerer Ebene** durch, die ihre jeweilige Organisation betreffen. Dazu gehören organisationspezifische, systematische Querschnittsauswertungen, d. h. thematisch oder instrumentenspezifisch angelegte Erfahrungsauswertungen auf der Grundlage mehrerer Projektevaluierungen oder Evaluierungen, welche die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Organisation in den Blick nehmen, manchmal kombiniert mit Querschnittsauswertungen und ergänzenden Feldstudien. Diese erlauben valide Schlussfolgerungen für die zukünftige fachliche Gestaltung bzw. Durchführung der EZ. Sie leisten damit einen bedeutsamen Beitrag zum institutionellen Lernen

ihrer jeweiligen Organisation; gleichzeitig können sie damit einen evidenzbasierten, fachlichen Beitrag zu BMZ-Strategien leisten (vgl. Kap. 5.2). Die DO informieren das BMZ (BMZ-E und Fachreferat) sowie das DEval proaktiv zu deren Planung und Ausrichtung und ermöglichen dem BMZ, sein Erkenntnisinteresse rechtzeitig im Verlauf einzubringen.

Die harmonisierte Evaluierungspraxis erleichtert zudem die **Pilotierung gemeinsamer Evaluierungen der DO von EZ-Programmen oder -Teilbereichen** unter Berücksichtigung der Arbeitsteilung im System. Konzeption und Planungen dazu werden zwischen dem BMZ und den DO unter Beteiligung des DEval abgestimmt. Eine Weiterentwicklung soll die Erfahrungen der o. g. Pilotierung, Arbeitsteilung und Effizienz des Evaluierungssystems (vgl. auch oben, DEval-Evaluierungen) sowie den Nutzen, auch im Sinne einer erhöhten Steuerungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit für das BMZ, berücksichtigen.

#### 4.2.3 Zusammenarbeit mit Zivilgesellschaft und Kommunen

Eine starke Zivilgesellschaft spielt eine maßgebliche Rolle als Motor einer nachhaltigen Entwicklung. Kommunen verfügen über relevantes Know-how und Netzwerke zur Lösung globaler Herausforderungen. Das BMZ fördert daher das zivilgesellschaftliche und kommunale Engagement in Partnerländern sowie für entwicklungspolitische Bildung und Engagement in Deutschland in erheblichem Umfang. Die Förderung erfolgt in der Regel über deutsche Trägerorganisationen: Zum einen wird das Entwicklungsengagement ausgewählter Träger gefördert, zum anderen bieten Fördertitel einer Vielfalt von qualifizierten zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Kommunen Zugang zu Finanzierungen.

**Evaluierungen der zivilgesellschaftlichen Organisationen (ZGO)** sollen sich an den Grundlagen und Standards dieser Leitlinien orientieren (vgl. Kap. 2 und 3.2 i. V. m. 2.3), ggf. in Ergänzung zu den in Förderrichtlinien oder auf anderem Wege verbindlich festgelegten Verfahren.

- (1) Bei der **Auswahl von Evaluierungen der ZGO zu einzelnen Entwicklungsmaßnahmen** stehen Lernziele der EZ-Organisationen sowie des BMZ im Vordergrund, die meist thematischer Natur sind und über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet das Portfolio der Fördertitel in relevanten Teilen abdecken sollen.

Neben der üblichen Finanzierungsform im Rahmen von Projektanträgen bzw. -bewilligungen hat sich eine Reservierung von angemessenen Mitteln („earmarking“) in Fördertiteln bewährt, um Anreize zu setzen und um z. B. Ex-post-Evaluierungen, rigorose Wirkungsevaluierungen oder Querschnittsauswertungen zu Evaluierungserkenntnissen (ggf. auch trägerübergreifend) zu ermöglichen.

Mit dem Ziel der **Kapazitätsentwicklung von Partnerorganisationen** für Evaluierung fördert das BMZ darüber hinaus als Projektkomponente oder als eigenständige Maßnahme die Qualifizierung von Partnerorganisationen für Monitoring und Evaluierung (M&E) sowie die Stärkung der Kapazitäten von Zielgruppen („empowerment“), Ergebnisse staatlicher und nichtstaatlicher Maßnahmen zu monitoren.

Soweit Zuwendungen des BMZ für einzelne Entwicklungsmaßnahmen insgesamt ein erhebliches Volumen sowie einen erheblichen Anteil der Gesamtfinanzierung von Entwicklungsmaßnahmen bei einer Trägerorganisation umfassen, sollen bei größeren EZ-Organisationen organisatorische und entsprechende verfahrensmäßige Vorkehrungen für systematische Evaluierungen (Evaluierungssystem, vgl. insbes. Kap. 3.1), orientiert an diesen Leitlinien, als ein wesentliches Kriterium bei der Entscheidung der fortgesetzten Förderung von Entwicklungsmaßnahmen hinzugezogen werden.

- (2) **Die strategische Ebene** wird durch die Zweckbestimmung der Förderrichtlinien bzw. die Titelbestimmungen bestimmt. Darüber hinaus können Entwicklungsmaßnahmen der ZGO in strategische Evaluierungen des DEval inklusive Meta-Evaluierungen oder des BMZ (vgl. Kap. 4.2.1) einbezogen sein.

Im Zusammenhang mit der **Förderung von Entwicklungsmaßnahmen ausgewählter Träger** (Kirchen und politische Stiftungen) sorgen deren zentrale Evaluierungsstellen für eine systematische Auswahl von insbesondere projektübergreifenden (strategischen) Evaluierungen in Absprache mit dem BMZ. Lernziele der Organisation stehen dabei im Vordergrund unter Berücksichtigung eines angemessenen Deckungsgrads der geförderten Entwicklungsmaßnahmen. Grundsatzregelungen („evaluation policies“) der EZ-Organisationen berücksichtigen BMZ-spezifische Verfahren. Die EZ-Organisationen beteiligen das BMZ an der Planung und während der Durchführung je nach Reichweite; zum weiteren Verlauf vgl. Kap. 3.2. Die für die Förderpolitik relevanten Schlussfolgerungen sind Gegenstand des institutionellen Dialogs.

**Größere Förderprogramme** – oder relevante Teile davon – sollen in Zukunft noch systematischer, in Ergänzung zu internen Auswertungen, in größeren Abständen evaluiert werden, sofern keine ausreichende Auswahl von auswertbaren Projektevaluierungen der zivilgesellschaftlichen Organisationen vorliegt. Soweit Förderprogramme nicht Gegenstand von DEval-Evaluierungen sind, werden die Analysen und Bewertungen vom **BMZ** (Fachreferate) veranlasst und den Prozess- und Produktstandards (Kap. 3.2) entsprechend gesteuert; die Beteiligung der betroffenen ZGO in der Referenzgruppe sowie eine angepasste Qualitätssicherung sind hierbei von besonderer Bedeutung. Auch hier können Lernziele, z. B. durch thematische Schwerpunktsetzung, im Vordergrund stehen (vgl. auch Kap. 2.3, Erfolgskontrolle).

Für **Engagement Global (EG)** sind diese Leitlinien verbindlich. Die Evaluierungsstelle soll BMZ-Evaluierungen von EG-administrierten Programmen bei der Planung und Steuerung, inklusive Qualitätssicherung, unterstützen. Die Evaluierungsstelle sorgt für entsprechende Evaluierungen von EG-verantworteten, größeren Programmen im Rahmen des EG-Evaluierungssystems.

Für die **institutionelle Förderung**, auch im Falle von Bundesbeteiligungen, bestehen eigenständige Regelungen, die Erfolgskontrollvorgaben für den Bund und den Zweck der Organisation berücksichtigen, wie z. B. die für die Wissenschaft üblichen Evaluierungsverfahren (vgl. auch Kap. 2.3, Erfolgskontrolle).

#### 4.2.4 Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und der EU

Multilaterale Organisationen sind zentral für einen globalen, regelgestützten Ordnungsrahmen, den das BMZ im Rahmen seiner Ressortzuständigkeit unterstützt und mitgestaltet. Diese und weitere internationale Organisationen (zur Begriffsbestimmung vgl. BMZ-Glossar; im Folgenden wird zum Zwecke dieser Leitlinien nicht mehr unterschieden) bieten aufgrund hoher Legitimität durch breite Mitgliedschaft und politische Neutralität sowie Know-how und ggf. Kapital komparative Vorteile für die Implementierung von Entwicklungsmaßnahmen.

Finanzierungen des BMZ umfassen zum einen **Kernfinanzierungen** ausgewählter internationaler Organisationen (Pflichtbeiträge und -beteiligungen sowie ungebundene, freiwillige Beiträge, die hier mit Blick auf Evaluierung zusammengefasst werden) mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit bzw. die Mandatserfüllung dieser Organisationen zu sichern; zum anderen **zweckgebundene Beiträge**, deren Zielsetzungen von der Stärkung der Arbeit einer internationalen Organisation (IO) mit Blick auf ein entwicklungspolitisch bedeutsames Thema (institutionelle Ziele) bis hin zur Nutzung ihres komparativen Vorteils als implementierende Organisation (thematische oder länderbezogene Ziele) reichen.

Der eigenständigen Entscheidungs-, Aufsichts- und Verwaltungsstruktur von internationalen Organisationen (IO) entsprechend **anerkennt und nutzt das BMZ grundsätzlich deren Mechanismen und Verfahren auch für Evaluierung**. Diese orientieren sich entweder an den OECD DAC-Prinzipien und -Standards für die Evaluierung von Entwicklungsmaßnahmen (so auch die EU) oder haben entsprechende eigene Normen und Standards entwickelt, die diesen ähnlich sind (z. B. die Evaluation Cooperation Group, ECG, der multilateralen Entwicklungsbanken oder die United Nations Evaluation Group, UNEG). Für IO und die EU dienen diese Leitlinien daher nur zur Information.

Vertiefte und detailliertere Analysen zum Evaluierungssystem der IO (zu EU vgl. unten getrennt) bieten Peer-Reviews, Überprüfungen der Gemeinsamen Inspektionseinheit („Joint Inspection Unit“) der Vereinten Nationen sowie von zentralen Evaluierungsstellen vorgenommene vertiefte Analysen der Qualität von dezentralen Evaluierungen – des Systems sowie im Einzelnen. Manchmal veranlassen Entscheidungs- bzw. Überwachungsgremien externe Evaluierungen und steuern sie mit. Auch die Bewertungen der operativen Leistungsfähigkeit größerer Akteure durch das Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN), dem Deutschland, vertreten durch das BMZ, angehört, enthalten relevante Informationen zu Wirksamkeit und Effizienz der internationalen Organisation insgesamt sowie dabei auch zum vorhandenen Evaluierungssystem. Das BMZ nutzt diese Informationen für Steuerungsentscheidungen.

- (1) Bei **Kernfinanzierungen** übt das BMZ (oder ein anderes Ressort) seine Mitgliedsrechte durch Teilhabe im Aufsichts- oder Steuerungsgremium der Organisationen aus.

Das BMZ **unterstützt im Rahmen seiner Gremienarbeit und des institutionellen Dialogs** aktiv die Arbeit zentraler, unabhängiger Evaluierungsstellen – oder setzt sich insbesondere bei größeren Organisationen für die Einrichtung entsprechender Einheiten ein – mit dem Ziel der Stärkung der Evaluierungsarbeit, Sicherung von Unabhängigkeit und Qualität der Arbeit sowie der Nutzung der Erkenntnisse und Empfehlungen von Evaluierungen. Die Verabschiedung (in größeren Abständen: Aktualisierung) von verbindlichen Grundsätzen („evaluation policy“) für die Evaluierungsarbeit der IO wird seitens BMZ unterstützt und ggf. gefordert.

Für **fortgesetzte Kernbeiträge** geht das Vorliegen eines adäquaten Systems von Berichterstattung („reporting“, manchmal „self evaluation“) und zentraler, unabhängiger Evaluierung, manchmal ergänzt durch dezentrale Evaluierungen, in Finanzierungsentscheidungen des BMZ ein.

- (2) **Zweckgebundene Beiträge** reichen von der Finanzierung einzelner Projekte bis hin zur Finanzierung institutionen- und gebergemeinschaftlicher Programme oder Treuhandfonds internationaler Organisationen.

(2.1) Eine angemessene Auswahl von **Evaluierungen einzelner Entwicklungsmaßnahmen** kann bereits durch ein bestehendes Evaluierungssystem einer IO oder der EU gewährleistet sein, sei es durch (meist dezentrale) Projektevaluierungen oder – je nach Zweckbestimmung des finanziellen Beitrags – im Rahmen (zentraler) strategischer Evaluierungen (z. B. Länderprogrammevaluierungen). Soweit diese nicht in ausreichendem Umfang und hinreichender Qualität vorliegen (ggf. auch durch andere Geber) oder bereits geplant sind, sorgt das **BMZ** zukünftig für eine noch systematischere und angemessene Auswahl von Evaluierungen der IO. Diese kann, je nach Erkenntnisinteresse, auch thematisch orientiert sein, organisationsspezifisch oder organisationsübergreifend, und soll über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet relevante Teile zweckgebundener Beiträge, unter Berücksichtigung von Ko-Finanzierungen, abdecken. In den Rahmen- oder Projektvereinbarungen des BMZ soll auch die Möglichkeit des BMZ zur Beteiligung an Konzeption, Durchführung und

Ergebnissen von Evaluierungen festgelegt werden. Evaluierungen der IO sollten, soweit Maßnahmen von mehreren Gebern mitfinanziert werden (z. B. „multi-donor trustfunds“), grundsätzlich eine angemessene Beteiligung aller Geber ermöglichen. Soweit **Ko-Finanzierungen** als Finanzierungsform gewählt werden, vgl. Absatz zur bilateralen staatlichen EZ.

Wenn **mehrere Ressorts** bei derselben IO in relevantem Umfang aktiv sind, strebt das BMZ – soweit es die Ressortzuständigkeit für eine Organisation innerhalb der Bundesregierung hat – im Sinne der Politikkohärenz eine abgestimmte Vorgehensweise an.

Zusätzlich zu den üblichen **Finanzierungsformen** von Evaluierungen durch IO können auch innovative Ansätze im Sinne einer strategischen Weiterentwicklung der Evaluierungsfunktion einer IO Gegenstand einer Förderung sein, insbesondere wenn die IO auch durch Kernbeiträge gefördert wird oder werden soll.

- (2.2) **Auf strategischer Ebene**, ergänzend zu in der Regel internen Auswertungen der Eignung und Wirksamkeit zweckgebundener Beiträge im Hinblick auf übergeordnete – organisationsbezogene, ggf. thematische oder länderbezogene – Ziele des BMZ, können zweckgebundene Beiträge sowie Ko-Finanzierungen Gegenstand von strategischen Evaluierungen sein (z. B. im Rahmen von DEval-Länderportfolioevaluierungen oder bei ressortübergreifenden, länder- oder themenbezogenen Evaluierungen).

Bei IO **ohne eigenständige unabhängige Evaluierungsstelle** im Sinne dieser Leitlinien wirkt das **BMZ** – auch mittels entsprechender Governance-Struktur – auf regelmäßige, unabhängige Evaluierungen der Gesamtarbeit oder relevanter Teile hin und beteiligt sich (oder das DEval) – je nach strategischer und finanzieller Bedeutung für das BMZ – daran.

- (3) Auch bei der **EU als supranationaler Organisation** setzt sich das BMZ institutionell im Rahmen seiner Mitgestaltungsmöglichkeiten (analog zu Kernfinanzierungen von internationalen Organisationen) für ein adäquates Evaluierungssystem ein.

Für alle Politikbereiche der EU besteht grundsätzlich eine Pflicht zur Evaluierung und zur angemessenen Reflexion von Evaluierungsergebnissen. Dies gilt auch für Maßnahmen des auswärtigen Handelns der EU im Zusammenhang mit dem Instrument für Nachbarschaft, Entwicklungszusammenarbeit und internationale Zusammenarbeit (NDICI). Für Evaluierungen der EU im Zusammenhang mit NDICI sind die OECD DAC-Prinzipien, Kriterien und -Standards maßgeblich. Die zuvor genannten Regelungen für Beiträge an IO gelten sinngemäß für Beiträge an die EU, die supranationale Eigenschaft der EU berücksichtigend. Zu Ko-Finanzierungen vgl. den Absatz zuvor, bilaterale staatliche EZ.

Im Falle gemeinsamer Programmierung („joint programming“) und gemeinsamer Umsetzung („joint implementation“) beteiligt sich das BMZ in geeigneter Form an EU-Evaluierungen und berücksichtigt umgekehrt bei Länderportfolioevaluierungen die jeweils zwischen der EU und den Mitgliedstaaten vereinbarte Vorgehensweise.



#### 4.2.5 Thematische Zusammenarbeit: Sonderinitiativen und strukturbildende Übergangshilfe

Sonderinitiativen können ein wesentliches Instrument des BMZ sein, um für einen längeren, in der Regel dennoch beschränkten Zeitraum ausgewählte Themen hoher entwicklungspolitischer Priorität zu verstärken. Die strukturbildende Übergangshilfe hingegen gehört zu den Daueraufgaben des BMZ und ist ein eigenständiges Instrument der Krisenbewältigung, um flexibel, jedoch mittel- und langfristig angelegt, zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit besonders betroffener Personen und lokaler Strukturen beizutragen. Beide Instrumente werden im Rahmen eines strategischen Ansatzes über alle drei akteursspezifischen Wege (vgl. 4.2.1 bis 4.2.4) umgesetzt.

- (1) Die Vorgehensweise der Auswahl von **Evaluierungen einzelner Entwicklungsmaßnahmen** folgt grundsätzlich den akteursspezifischen Regelungen dieser Leitlinien (vgl. die Absätze zuvor). Die Auswahl von Projektevaluierungen kann hingegen titelspezifisch angepasst sein. Evaluierungen von großen Globalprogrammen, die in hohem Maße ein Handlungsfeld abdecken, bedürfen einer frühzeitigen Beteiligung des BMZ.

*Exit-Aspekte bzw. die Anschlussfähigkeit* sind bei allen Sonderinitiativen und der strukturellen Übergangshilfe sowie *Konfliktsensibilität* bei der strukturellen Übergangshilfe und einigen Sonderinitiativen von besonderer Bedeutung (vgl. Kap. 2).

- (2) Auf **strategischer Ebene** sollen aggregierte Analysen der Wirkungen von einzelnen Entwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf übergeordnete entwicklungspolitische Ziele der Sonderinitiativen, ggf. getrennt nach einzelnen Handlungsfeldern, zukünftig in größeren Zeitabständen durch entsprechende nachvollziehbare und empirisch belastbare Auswertungen erfolgen. Bei Fragestellungen, die über die Analyse des Ausmaßes der erzielten Wirkungen hinausgehen, können strategische Evaluierungen von Sonderinitiativen sinnvoll sein.

In Krisenländern und Konfliktkontexten beteiligt sich die deutsche EZ zunehmend an der Umsetzung des „Humanitarian-Development-Peace (HDP) Nexus“ mit dem Ziel der nachhaltigen Krisenbewältigung und Minderung von humanitären Bedarfen durch bessere Koordinierung, Kooperationen und Kommunikation von kollektiven Zielen und Ergebnissen. Der HDP Nexus bietet verschiedene Anknüpfungspunkte für strategische Evaluierungen, auch länder-, partner- und ressortübergreifend, die in den nächsten Jahren gestaltet und umgesetzt werden sollten.

#### 4.2.6 Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft

Nur gemeinsam mit der Privatwirtschaft und deren Expertise, Innovationskraft und Finanzierungspotenzialen können die ambitionierten Nachhaltigkeitsziele der Staatengemeinschaft erreicht werden.

Das BMZ unterstützt daher zum einen Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Privatwirtschaft in Partnerländern – direkt oder indirekt, Finanzierungsengpässe oder Rahmenbedingungen adressierend, oder durch die Nutzung privatwirtschaftlicher Lösungen im Rahmen öffentlicher Aufgaben. Für die Evaluierung dieser Ansätze gelten die grundlegenden Prinzipien und Standards inklusive Evaluierungskriterien – wie immer gegenstandsangemessen – uneingeschränkt.

Zum anderen fördert das BMZ durch eine breite Palette von Ansätzen und Modalitäten, auch in Kooperation mit anderen Ressorts, zunehmend die Mobilisierung von Marktmitteln, Privatinvestitionen und -beteiligungen sowie Know-how aus Deutschland und Europa sowie – über multilaterale Organisationen – weltweit für Entwicklung („private sector for development“).

**Evaluierungen** sollen dem finanziellen Engagement der Privatwirtschaft Rechnung tragen, ohne übergeordnete Entwicklungsziele und öffentliche Verantwortung aus dem Auge zu verlieren. Die Einhaltung von menschenrechtsbezogenen Sorgfaltspflichten sowie von sozialen und umweltbezogenen Schutzmaßnahmen ist dabei von besonderer Bedeutung. Besonderheiten bei der Anwendung der Standards ergeben sich z. B. im Zusammenhang mit Vertraulichkeitsbelangen der Unternehmen in Abwägung des Transparenzgebots. Manche **Evaluierungskriterien** bedürfen noch einer gegenstandsangemessenen Interpretation (vgl. OECD DAC 2019 und BMZ 2021b): Bei der Bewertung der Effizienz sollte mitbedacht werden, inwieweit der Einsatz öffentlicher Mittel zu einer zusätzlichen, nachhaltigen Mobilisierung von Privatinvestitionen geführt hat (sog. finanzielle Additionalität). Weiterer Klärungsbedarf besteht bei der Bewertung entwicklungspolitischer Wirkungen hinsichtlich relevanter Beobachtungsfelder/Wirkdimensionen (sog. entwicklungspolitische Additionalität). Auch das Kriterium der Kohärenz kann anders interpretiert werden als bei rein öffentlichen Maßnahmen. International ist die Diskussion zu einem OECD DAC-weiten, gemeinsamen Verständnis der Evaluierungskriterien noch im Fluss. Angesichts der großen Bedeutung der Mobilisierung des Privatsektorengagements für die Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele wird sich auch das DEval als Methodenentwickler weiter an internationalen Diskussionen mit dem Ziel der Standardentwicklung beteiligen und im weiteren Verlauf gemeinsam mit den Wissensträgern im BMZ und bei den DO einen Beitrag zur Interpretation der Evaluierungskriterien der deutschen EZ liefern.

**Auswahl und Verantwortlichkeiten** bei Evaluierungen einzelner Entwicklungsmaßnahmen sowie auf strategischer Ebene sollen der übergreifenden bzw. akteursspezifischen Regelung entsprechen.

# 05 Implementierung und Weiterentwicklung

Evaluierung lebt zum einen von der Interaktion: vom Austausch und von Kooperationen mit Evaluierungspartnern (5.1) und von der Einbettung in eine auf Wirksamkeit ausgerichtete Politik, die auch die Wahrnehmung komplementärer Rollen erfordert (5.2). Evaluierung muss sich zum anderen in einem sich wandelnden Umfeld weiterentwickeln. Schließlich sollen das Evaluierungssystem sowie diese Leitlinien in größeren Abständen auf den Prüfstand (5.3).

## 5.1 AUSTAUSCH UND KOOPERATIONEN MIT PARTNERN

Nationale und internationale Netzwerke und Partnerschaften sind bewährte Foren des Austausches von Erfahrungen mit dem Ziel des gemeinsamen Lernens und der Weiterentwicklung guter Praxis, manchmal auch des Agenda-Settings. Themenbezogene Kooperationen und Arbeitsgruppen zur Bearbeitung einer bestimmten Fragestellung ergänzen diese.

### ... mit EZ-Organisationen und anderen Ressorts

**Die Jahrestreffen der deutschen EZ-Evaluierungseinheiten**, d. h. des BMZ, der Durchführungs- und zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie des DEval, sind angesichts der arbeitsteiligen Vorgehensweise als bewährtes Forum des Austausches von Erfahrungen sowie der Weiterentwicklung guter Praxis von besonderer Bedeutung. Sie werden von einer der EZ-Organisationen bzw. vom DEval zusammen mit BMZ-E gestaltet.

**Ressortgemeinsame Vorgehensweisen nehmen an Bedeutung** zu mit dem Ziel, die Wirksamkeit des Regierungshandelns insgesamt, über Ressortgrenzen hinweg, im Sinne der Politikkohärenz für Entwicklung (EU 2017) zu verbessern. Das BMZ wird daher in Partnerschaft insbesondere mit dem Auswärtigen Amt und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit den eingerichteten **Ressortkreis ODA-Evaluierung** gezielt weiterführen. Einer hinreichenden Harmonisierung von Standards und Verfahren kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Das BMZ wird darüber hinaus in geeigneten Fällen **ressortgemeinsame Evaluierungen** weiterhin initiieren oder, auf Vorschlag anderer Ressorts, mitgestalten bzw. an ressortübergreifenden DEval-Evaluierungen mitwirken (vgl. Kap. 4.2 sowie BMZ 2021c).

### ... mit anderen Gebern

**Das OECD DAC-Netzwerk für Evaluierung** hat mit Blick auf internationale Geberharmonisierung und Weiterentwicklung von Standards und Verfahren sowie als Ort des Wissensaustausches einen hohen Stellenwert für die EZ. Deutschland wird vom BMZ, gemeinsam mit dem DEval, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rollen, vertreten. Das BMZ wirkt darüber hinaus, im Rahmen seiner Aufgabenstellung, unter Beteiligung des DEval, anlassbezogen an DAC-Arbeitsgruppen zur Weiterentwicklung von übergreifenden Standards mit. Das DEval bringt, unter Beteiligung des BMZ, seine Fachexpertise insbesondere

bei methodischen Fragen gezielt in entsprechende Arbeitsgruppen ein. Auch informelle Gebernetzwerk-treffen, wie Nordic Plus und DACH, sind bewährte Formate des Austausches von Erfahrungen sowie der Weiterentwicklung guter Praxis für das BMZ.

Darüber hinaus vertritt BMZ-E, gemeinsam mit dem DEval, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rollen, Deutschland in der **Expertengruppe der Evaluierungseinheit des EU-Außendienstes** (EU Heads of Evaluation Services, EUHES), welche die Evaluierungsarbeit der europäischen Kommission berät. Soweit Belange der DO betroffen sind, bezieht BMZ-E diese im Vorfeld ein.

**Gemeinschaftsevaluierungen mit anderen Partnern**, insbesondere bei Gemeinschaftsprogrammen, helfen Transaktionskosten zu senken und sind gleichzeitig eine gute Gelegenheit für Wissenstransfers zwischen den Partnern. Bei strategischen Gemeinschaftsevaluierungen zentraler Evaluierungseinheiten beteiligt sich BMZ-E, soweit von hoher politisch-strategischer Bedeutung für das BMZ, unter Einbeziehung des DEval; dazu gehören insbesondere ausgewählte EU-Evaluierungen (vgl. Kap. 4.2). Auch EZ-Organisationen nutzen bereits entsprechende Optionen für Gemeinschaftsevaluierungen mit ihren Partnern.

### ... mit Fachnetzwerken

**Politikfeldübergreifende Fachnetzwerke** unterstützen den Blick über den Tellerrand. Die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation bietet deutschlandweite Standards und durch ihre politikfeldübergreifenden Konferenzen einen Ort des Austausches von Evaluierungen beauftragenden Organisationen, Evaluatorinnen und Evaluatoren und der Wissenschaft zum fachlichen Stand. Das BMZ unterstützt die DeGEval als institutionelles Mitglied und beteiligt sich seiner Rolle entsprechend am Arbeitskreis Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe. Die European Evaluation Society (EES) sowie weltweite Fachnetzwerke und -konferenzen ermöglichen den Austausch über Ländergrenzen hinaus und insbesondere auch mit Vertreterinnen und Vertretern aus Entwicklungs- und Schwellenländern; BMZ-E nutzt die Möglichkeiten aufgabenkonform.

### ... mit Partnerländern

**Die Förderung von Evaluierungskapazitäten („evaluation capacity development“ – ECD)** unterstützt die Eigenverantwortung der Partnerländer. Ziel von ECD ist, Partnerländer zu befähigen, ihre eigenen Regierungsprogramme – ggf. auch solche, die von Gebern wie Deutschland mitfinanziert werden – möglichst mit eigenen Kapazitäten zu evaluieren und für gute Regierungsführung zu nutzen. Die Agenda 2030 hebt verstärkt, wie in früheren internationalen Vereinbarungen im Rahmen der Wirksamkeitsagenda bereits angelegt, die Rolle ländergesteuerter Evaluierungen und die notwendige Stärkung nationaler Kapazitäten für Monitoring und Evaluierung hervor. Nationale Evaluierungskapazitäten gelten als Voraussetzung, um international vereinbarte Prinzipien zu Eigenverantwortung, Ergebnisorientierung und gegenseitiger Rechenschaftslegung umzusetzen.

Das **BMZ** unterstützt dieses Ziel seit vielen Jahren auf unterschiedlichen Wegen. So ist ECD ein seit Gründung angelegtes Handlungsfeld des DEval, in geeigneten Fällen integrierter Bestandteil von Entwicklungsmaßnahmen sowie Gegenstand der speziellen Förderung durch das BMZ. Um die weltweiten ECD-Bedarfe möglichst effizient und arbeitsteilig decken zu können, setzt das BMZ, gemeinsam mit dem DEval, die auf deutscher Seite entwickelten und mit Erfolg praktizierten Methoden und Formate arbeitsteilig und gebündelt mit anderen Gebern und internationalen Partnern um. Darüber hinaus ist ECD eine Querschnittsaufgabe, die soweit möglich im Sinne der Partnerorientierung als gestaltendes Prinzip aller Evaluierungen der EZ genutzt werden sollte (vgl. auch Kap. 5.3).

## 5.2 INSTITUTIONALISIERUNG VON EVALUIERUNG

Um Wirkung entfalten zu können, sollten Evaluierungen Teil eines wirkungsorientierten Steuerungsmodells sein und von komplementären Maßnahmen begleitet werden.

### Evaluierung als Teil des BMZ-Steuerungsmodells

Die Einbettung in eine konsequent auf Wirksamkeit ausgerichtete, institutionalisierte Arbeitsweise in EZ-Organisationen bietet die Voraussetzung, dass Evaluierung als wesentliche Quelle von Evidenz Wirksamkeit entfalten kann.

Bewährt haben sich im internationalen Vergleich: a) durchgängige Wirkungsorientierung bei Schlüsselentscheidungen; b) Einsatz geeigneter Instrumente, um vorhandene Evidenz zu nutzen und um neue zu generieren, wobei unabhängige Evaluierung eine eigenständige Funktion hat; c) regelmäßige Rückkopplung von Evidenz an Entscheidungen sowie Wissens- und Datenmanagement. Förderliche Rahmenbedingung dabei ist eine Kultur des Lernens, die auch Fehler zulässt, Anreize für Adaption setzt, bewusst Pilotmaßnahmen (als „Experimente“ mit u. U. hoher Fehlerquote) mit stringenter, empirisch überprüfter Erfahrungsauswertung einsetzt und ausreichend Ressourcen (Mittel und Zeit; ggf. auch Qualifikationsmaßnahmen) bei den für das Management von Entwicklungsmaßnahmen Verantwortlichen sowie für die Erhebung und Analyse empirischer Daten bereitstellt.

Dies gilt auch für das **BMZ**, das Wirkungsorientierung und Nutzung von Evidenz im Rahmen des Reformprozesses BMZ 2030 weiterentwickelt hat. Das BMZ wird dabei weiterhin zum einen die Evaluierungsfunktion als traditionell festen Bestandteil lernorientierter, evidenzbasierter Analysen der entwicklungspolitischen Wirksamkeit bei der Portfoliosteuerung im BMZ bewahren und den Anforderungen gemäß stärken, zum anderen die Nutzung von Evaluierungserkenntnissen im BMZ weiter befördern. Der Wahrung der im Gesellschaftsvertrag verankerten Unabhängigkeit des DEval, einer der Aufgabenstellung gemäßen Ausstattung sowie der strategischen, entwicklungspolitischen Relevanz seines Evaluierungsprogramms und der Empfehlungen seiner Berichte für die strategische Steuerung des BMZ-Portfolios kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Auch im Rahmen des **institutionellen Dialogs** mit jenen EZ-Organisationen, mit denen das BMZ vorrangig zusammenarbeitet, bewahrt und ggf. verstärkt das BMZ Aspekte der Weiterentwicklung und der Nutzung von Evaluierung in ihrer Funktion für das Lernen in den EZ-Organisationen selbst sowie für die Rechenschaftslegung gegenüber dem BMZ. Die angemessene Umsetzung der Prinzipien und Standards dieser Leitlinien soll das wirkungsorientierte Management auch der EZ-Organisationen unterstützen.

### Komplementäre Aufgaben – geteilte Verantwortung

Im Rahmen einer konsequenten Wirkungsorientierung kommt den Fach- und Grundsatzreferaten im **BMZ** eine zentrale Aufgabe entlang des gesamten Zyklus von Planung, Implementierung, M&E, Lernen und Adaption zu und damit auch komplementär zu Evaluierungen.

#### (1) Sicherung der Evaluierbarkeit bei der Planung

Grundsatz- oder Einzelvorgaben des BMZ sorgen für die Evaluierbarkeit von **einzelnen** (größeren) **Entwicklungsmaßnahmen**, die Gegenstand eines Angebots für einen Auftrag sowie eines Projektvorschlags für eine Zuwendung oder einen zweckgebundenen Beitrag sind. Entwicklungsmaßnahmen

verfügen grundsätzlich vor verbindlicher Finanzierungszusage des BMZ über operationalisierte, mit Indikatoren unterlegte (SMARTe) *Ziele* auf der Wirkungsebene (meist untere Outcome-Ebene), die konsistent mit übergeordneten, strategischen Zielen des BMZ sind. Die Anträge bzw. Planungsdokumente enthalten eine Analyse, aus der die *Relevanz* der Maßnahme deutlich wird, und eine *nachvollziehbare Wirkungslogik* der geplanten Maßnahme, die unterschiedliche Ebenen von Wirkungen durch *gegenstandsadäquate Wirkungsketten* berücksichtigt. Aspekte der *Nachhaltigkeit* sowie mögliche *Risiken* werden bei der Planung mitbehandelt, *Kosten und Finanzierung* dargelegt. *Lernerfahrungen* aus vergleichbaren Maßnahmen, insbesondere auch durch Evaluierungen, sollten erkennbar berücksichtigt werden.

Die Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen wird durch ein geeignetes **Monitoring** (vgl. Kap. 2.2) und eine entsprechende **Berichterstattung** der implementierenden Organisation (vgl. Kap. 2.3) begleitet.

**BMZ-Strategien und -Programme** sollen *strategische Ziele* enthalten, die angestrebte entwicklungspolitische Veränderungen (höhere Outcome- oder Impact-Ebene) mit Blick auf die nachhaltigen Entwicklungsziele konkret beschreiben. Eine Operationalisierung anhand von Indikatoren wird angestrebt, wird jedoch aufgrund der Unterschiedlichkeit und Kontextabhängigkeit der den Strategien zugrunde liegenden einzelnen Entwicklungsmaßnahmen nicht immer möglich sein. Mehrere Einzelmaßnahmen umfassende, zeitgebunden angelegte **Programme** hingegen, die mit Haushaltsmitteln unterlegt sind, verfügen grundsätzlich über operationalisierte Ziele und eine nachvollziehbare Wirkungslogik. *Meilensteine* der Implementierung (vgl. Kap. 2.2, Monitoring) sowie interne Auswertungen zum erreichten Stand unterstützen die Steuerung, verbessern die Evaluierbarkeit und sollen daher durchgängig genutzt werden.

#### **Fachreferate sorgen darüber hinaus zukünftig noch systematischer für:**

- (2) **nachvollziehbare Auswahl von Evaluierungen** von Einzelmaßnahmen, soweit kein etabliertes System bereits besteht, sowie Mitwirkung bei der Auswahl strategischer Fragestellungen, vgl. insbesondere Kap. 4.1 i. V. m. Kap. 3.2. Insbesondere rigorose Wirkungsevaluierungen oder wirkungsorientierte Begleitforschung bedürfen der frühzeitigen Auswahl.
- (3) **adäquate Begleitung** von insbesondere strategischen Evaluierungen und Nutzung der Erkenntnisse und Empfehlungen, vgl. Kap. 3.2, sowie Mitwirkung bei dezentralen Evaluierungen anderer Ressorts, von IO und der EU.
- (4) **Nutzung von Erkenntnissen aus Evaluierungen** für die strategische Gestaltung der EZ. Thematische und länderbezogene Strategien sowie Leistungsprofile für Qualitätsmerkmale nutzen, neben Auswertungen von Evidenz unterschiedlicher Quellen, auch und insbesondere Erkenntnisse und Empfehlungen strategischer Evaluierungen sowie ggf. weitere maßnahmenübergreifende Evaluierungserkenntnisse, wie z. B. Querschnittsauswertungen, Synthesen insbesondere des DEval, die auch Erfahrungen anderer Geber, ggf. weitere empirische Quellen einbeziehen, sowie ggf. systematische Reviews. Diese werden von den Strategieverantwortlichen zukünftig verstärkt frühzeitig und aktiv vor Erstellung einer neuen Strategie herangezogen.

## 5.3 WEITERENTWICKLUNG VON EVALUIERUNG UND QUALITÄTSSICHERUNG

Gute Evaluierung bedarf der kontinuierlichen Fortentwicklung. Zum einen fachlich- methodisch, zum anderen mit Blick auf sich verändernde Rahmenbedingungen der EZ sowie auf Veränderungen der EZ selbst. Neuere Herausforderungen umfassen beispielsweise eine stärker geförderte Rolle des privatwirtschaftlichen Engagements, die wachsende Bedeutung von Kohärenz sowie erweiterte normative Vorgaben, wie etwa zu Menschenrechten (vgl. vorherige Kap.). EZ-Evaluierung muss sich diesen Veränderungen anpassen, unter Bewahrung ihres Markenkerns.

### Das BMZ wird insbesondere die nachfolgenden Aspekte weiterverfolgen

- (1) **Digitalisierung vermehrt nutzen:** Die Verfügbarkeit bereits vorhandener, standardisiert erhobener Datensätze in Partnerländern, von Entwicklungspartnern und seitens der Wissenschaft (und Wirtschaft) nimmt stetig zu und erlaubt zunehmend den Einsatz quantitativer Methoden auch seitens der Evaluierungsstellen. Die zunehmende Digitalisierung auch in Partnerländern bietet zudem Möglichkeiten neuerer Herangehensweisen, die insbesondere in akuten Krisenkontexten von besonderer Bedeutung sind und dazu beitragen können, den ökologischen Fußabdruck zu verringern. Der Einsatz technischer Innovationen, wie künstlicher Intelligenz, auch bei Evaluierungen steht erst am Anfang. Entwicklungsevaluierung sollte – unbeschadet der zentralen Bedeutung, die Kontextualisierung (Wissen um lokale Bedingungen und Wirkmechanismen) und qualitative Methoden insbesondere in der EZ weiterhin haben werden – diese Möglichkeiten verstärkt nutzen. Hier ist insbesondere das DEval gefordert, im Rahmen seines entsprechenden Handlungsfelds zur Weiterentwicklung angepasster Methoden und Designs beizutragen. Das BMZ wird sich darüber hinaus dafür einsetzen, dass der angewandten Entwicklungsforschung, zu der auch DEval-Evaluierungen zählen, im Rahmen der EZ standardisiert erhobene Datensätze zur Nachnutzung zur Verfügung stehen („open data“).
- (2) **Rigoreuse Wirkungsevaluierungen** („rigorous impact evaluations“ – RIE) **gezielt ausbauen:** RIE bieten in geeigneten Fällen nicht nur besonders belastbare Wirkungsbelege, sondern können auch während der Implementierung von Entwicklungsmaßnahmen einen effizienten Einsatz von Mitteln sicherstellen. RIE zielen auf die kausale Zuordnung beobachteter Veränderungen auf eine Entwicklungsmaßnahme mittels ausgewählter (experimenteller oder quasiexperimenteller) Designs und Methoden. Insbesondere bei Pilotmaßnahmen, innovativen Programmen oder soweit bisher auch international wenig belastbare Evidenz vorliegt, sind diese Herangehensweisen von hoher Relevanz, die auch die meist höheren Kosten gegenüber anderen Evaluierungsmethoden rechtfertigt. Frühzeitig, d. h. vor Beginn der Implementierung der Maßnahme, angelegt, können erste Ergebnisse zu Wirkungen bereits für die Steuerung genutzt werden und die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme befördern. Auch im Zusammenhang mit Schluss- oder Ex-post-Evaluierungen können entsprechende Designs und Methoden eine wesentliche Bereicherung des Methodenkastens darstellen. Entscheidend ist eine Verknüpfung mit qualitativen Methoden sowie die Einbettung in eine theoriegeleitete Herangehensweise.

Das BMZ wird daher perspektivisch RIE in geeigneten Fällen vermehrt zur Anwendung bringen sowie eine systematischere und effizientere Herangehensweise und Nutzung befördern. Als ersten Schritt registrieren das BMZ sowie die Durchführungs- und zivilgesellschaftlichen Organisationen zukünftig alle einschlägigen Analysen im Geschäftsbereich des BMZ (auch ggf. darüber hinausgehende, vom BMZ direkt oder indirekt finanzierte Metaanalysen und systematische Reviews) beim DEval vor Beginn zur internen Nutzung und übersenden nach Abschluss die Berichte an das DEval für eine aufzubauende,

öffentlich zugängliche Datenbank. Zu Einzelheiten der Erfassung vgl. Handreichung i.V. Im weiteren Verlauf sollen mittelfristig Auswertung und Aggregation der Ergebnisse über verschiedene RIE hinweg (z. B. in Form von Evaluierungssynthesen oder systematischen Reviews) und die Rolle des DEval dabei sowie die Vorgehensweise zur gezielten Auswahl, Förderung und Qualitätssicherung weiterentwickelt werden.

- (3) **Schnellere Formen und mehr Zwischenbilanzen erproben:** Rapid Reviews, wie aus der humanitären Hilfe bekannt, adaptive Reviews und Prozessevaluierungen, die manchmal nur Teilaspekte systematisch untersuchen, können die Instrumentenbox steuerungsrelevanter Ansätze erweitern. Sie zählen dann zum Evaluierungsbereich, wenn der Markenkern, d. h. die grundlegenden Qualitätsmerkmale von Evaluierungen, erhalten bleiben.
- (4) **Evaluierungserkenntnisse gezielter aufbereiten und systematischer nutzen:** Im BMZ und innerhalb der EZ-Organisationen wurden bereits vielfache Vorkehrungen getroffen, die sukzessive weiterentwickelt werden, um die Umsetzung der Erkenntnisse, das Lernen aus Evaluierungen, in die Praxis zu bringen. Neben der Umsetzungsplanung gehören dazu die bewährte Beteiligung der fachlich Verantwortlichen während des Ablaufs von Evaluierungen (Lernen im Prozess), die gezielte Information von Fachverantwortlichen nach Abschluss sowie sonstige Formate der aktiven Verbreitung. Die Auffindbarkeit von Berichten und insbesondere Evaluierungserkenntnissen durch IT-gestützte Dokumentation mit geeigneten Suchfunktionen kann die Nutzung erheblich erleichtern. Auch durch die *Art der Aufbereitung* von Evaluierungserkenntnissen mittels zielgruppenspezifischer, für Nutzende freundlicher Formate, inklusive Visualisierung, als „Übersetzungsleistung“ können Evaluierungsstellen (und das DEval) die Nutzung von Evaluierungsergebnissen unterstützen.

Darüber hinaus können Evaluierungsstellen die Voraussetzungen für die konzeptionelle, organisationsinterne wie auch organisationsübergreifende Nutzung z. B. durch thematische Analysen bzw. systematische, thematische oder instrumentenbezogene Querschnittsauswertungen auf Basis ihrer Projektevaluierungen verbessern. Organisationsübergreifende Evaluierungssynthesen (oder Synthesestudien) des DEval, die vorzugsweise auch Erkenntnisse außerhalb der deutschen EZ bzw. EZ-Evaluierung beinhalten, bieten hohes Lernpotenzial. Die Erkenntnisse des DEval sowie die aggregierten Erkenntnisse auf Basis von Projektevaluierungen vorerst der Durchführungsorganisationen sollen zukünftig systematisch in BMZ-Strategien und deren Umsetzung als Beitrag zum Wissensmanagement einfließen.

- (5) **Partnerorientierung rekalisieren:** Gemeinsames Engagement von Entwicklungspartnern bedarf der adäquaten Begleitung durch Evaluierungen im Sinne der Kohärenz für Entwicklung. Ein zeitgemäßes Partnerschaftsverständnis verlangt insbesondere eine Neubestimmung auf Partnerorganisationen und deren Stärkung von Eigenverantwortung und Leistungsfähigkeit auch im Evaluierungsbereich. Das BMZ wird zum einen die *Integration von M&E* im Rahmen der Förderung von Entwicklungsmaßnahmen, zum anderen die *Beteiligung von Partnerorganisationen* im Zuge von Evaluierungen sowie die *Einbindung von qualifizierten Evaluatoreninnen und Evaluatoren* aus der Region von den Evaluierungsakteuren verstärkt einfordern; schließlich seine bisherige *Förderung von Evaluierungskapazitäten* im Sinne dieser Leitlinien in Partnerländern auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite gezielt weiterentwickeln, um die auf deutscher Seite erworbenen und mit Erfolg praktizierten Kompetenzen vorzugsweise arbeitsteilig und gebündelt mit anderen Gebern und Partnern noch besser in Wert zu setzen.



- (6) **Bausteine des Evaluierungssystems komplettieren sowie durch komplementäre Maßnahmen ergänzen:** Unbeschadet der bereits bestehenden guten Praxis vieler EZ-Organisationen und im BMZ, Evaluierungen auf den jeweiligen Ebenen zu institutionalisieren, verbleiben in den akteurspezifischen sowie akteursübergreifenden Implementierungswegen Bedarfe des BMZ (vgl. Kap. 4.2), die im weiteren Verlauf näher untersucht und perspektivisch möglichst gedeckt werden sollten. Zu den komplementären Maßnahmen gehört insbesondere, Monitoring und Evaluierung sowie weitere Evidenz zu einem noch kohärenteren sowie wirkungs- und risikoorientierten Lerninstrument zu verknüpfen und für die Gestaltung der EZ zu nutzen sowie bei der Planung bereits ausreichend zu berücksichtigen.

**Zur Umsetzung dieser Elemente** wird das BMZ den bewährten institutionellen Dialog auf mehreren Ebenen mit dem DEval und den EZ-Organisationen fortführen. Das EZ- Evaluierungssystem bietet insgesamt ein stabiles Gerüst, jedoch gleichzeitig Raum, Transparenz innerhalb des Systems und die Komplementarität der Akteure weiter zu stärken, um Synergieeffekte und Optimierungspotenziale noch besser zu nutzen und schließlich gute Praxis in einem sich ändernden Umfeld weiterzuentwickeln. Angesichts der Bedeutung verstetigt BMZ-E insbesondere die Zusammenarbeit mit den staatlichen Durchführungsorganisationen im Rahmen der *Arbeitsgruppe Evaluierung* unter Beteiligung des DEval. Sie dient zum einen der gegenseitigen Information gemeinsamer Belange und dem Austausch zu Themen gemeinsamen Interesses, zum anderen der Erörterung und gezielten Bearbeitung ausgewählter Fragen, um Kohärenz und Arbeitsteilung sowie die Funktionalität der DO-Evaluierungen für Rechenschaftslegung und Lernen im EZ-Evaluierungssystem bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Auch den *Dialog mit zivilgesellschaftlichen Organisationen* (z. B. regelmäßiger Austausch mit VENRO, dem Verband entwicklungspolitischer und humanitärer Nichtregierungsorganisationen), wird das BMZ entsprechend gezielt fortführen.

### Sicherung der Qualität von Evaluierungen und Überprüfung des Evaluierungssystems

Eine Reihe von Elementen des Evaluierungssystems wird bereits zunehmend qualitätsgesichert und überprüft, und zwar durch organisationsspezifische Maßnahmen sowie Meta-Evaluierungen und ein periodisches Monitoring des Evaluierungssystems durch das DEval – zukünftig auch mit Blick auf die in diesen Leitlinien festgelegten Qualitätsstandards. DAC-Peer-Reviews sowie institutionelle Evaluierungen des DEval kommen hinzu. Der externe Gesamtblick soll darüber hinaus, wie bereits in der Vergangenheit, in größeren Abständen durch Systemüberprüfungen – ggf. auch im Peer-Review-Verfahren – ergänzt werden, mit einer sorgsam auszuwählenden Governance-Struktur, um Interessenkonflikte zu vermeiden und die fachliche Qualität zu sichern.

Auch die Leitlinien selbst sollen in diesem Zusammenhang auf den Prüfstand gestellt werden.

## 06 Literatur

Accra (2008): Accra Agenda for Action.

ALNAP (2006): Evaluating Humanitarian Action Using the OECD DAC Criteria.

<https://www.alnap.org/help-library/evaluating-humanitarian-action-using-the-oecd-dac-criteria>

BMZ (2021a): Glossar der Schlüsselbegriffe im Bereich Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit.

BMZ (2021b): Evaluierungskriterien der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit; Orientierungslinien des BMZ.

BMZ (2021c): Ressortgemeinsame Evaluierungen; Orientierungslinien des BMZ.

BMZ (2020): Reformkonzept „BMZ 2030“.

<https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/reformkonzept-bmz-2030>

Bundesregierung (2020a): Bundeshaushaltsordnung (Stand: April 2020).

Bundesregierung (2020b): Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung. Herausgeber: Bundesregierung (in Kraft gesetzt durch BMF-Rundschreiben). Stand: April 2020

Busan (2011): Busan Partnership for Effective Development Co-operation.

<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>

BWV (2013): Bd. 18: Anforderungen an Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen finanzwirksamer Maßnahmen nach § 7 Bundeshaushaltsordnung.

BWV (2016): Bd. 10, 2., überarbeitete Auflage: Prüfung der Vergabe und Bewirtschaftung von Zuwendungen DeGEval (2016) Standards für Evaluation.

[https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards\\_fuer\\_Evaluation.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf)

DeGEval (2016): Standards für Evaluation; 1. Revision.

[https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards\\_fuer\\_Evaluation.pdf](https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf)

EU (2017): Joint statement by the Council and the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council, the European Parliament and the Commission: „THE NEW EUROPEAN CONSENSUS ON DEVELOPMENT“ (2017/C 210/01).

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2017:210:FULL>

IEG und DAC Evalnet (2008): Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6601>

OECD DAC (1991): Principles for Evaluation of Development Assistance.

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/41029845.pdf>

OECD DAC (2002): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. (Englisch/Französisch/Spanisch)

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Zur offiziellen deutschen Übersetzung vgl. OECD DAC (2009)

- OECD DAC (2006): Evaluation Systems and Use: a Working Tool for Peer Reviews and Assessments.  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35857765.pdf>
- OECD DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management (zur offiziellen deutschen Übersetzung vgl. „Glossary“ 2002 davor).  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>
- OECD DAC (2010): Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung.  
Englisch: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/qualitystandards.pdf>  
Deutsch: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/45263677.pdf>
- OECD DAC (2019): Better Criteria for Better Evaluation; Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use.  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>
- OECD DAC (2021): Applying Evaluation Criteria Thoughtfully.  
<https://doi.org/10.1787/543e84ed-en/>
- Paris (2005): Paris Declaration on Aid Effectiveness.  
[https://www.oecd-ilibrary.org/development/paris-declaration-on-aid-effectiveness\\_9789264098084-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/paris-declaration-on-aid-effectiveness_9789264098084-en)  
Deutsch: Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit.  
<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/35023537.pdf>
- UN (2015): Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development; Resolution der Generalversammlung der Vereinten Nationen, A/RES/70/1.  
[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)  
Deutsch: <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>
- UNEG (2016): Norms and Standards for Evaluation.

# Impressum

## HERAUSGEBER

Bundesministerium für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ),  
Referat Öffentlichkeitsarbeit, digitale  
Kommunikation und Besucherdienst

## REDAKTION

BMZ, Referat Evaluierung und Ressortforschung

## STAND

August 2021

## DIENSTSITZE

→ BMZ Bonn

Dahlmannstraße 4

53113 Bonn

Tel. +49 (0) 228 99 535 - 0

Fax +49 (0) 228 99 535 - 3500

→ BMZ Berlin im Europahaus

Stresemannstraße 94

10963 Berlin

Tel. +49 (0) 30 18 535 - 0

Fax +49 (0) 30 18 535 - 2501

## KONTAKT

[poststelle@bmz.bund.de](mailto:poststelle@bmz.bund.de)

[www.bmz.de](http://www.bmz.de)