



welt
hunger
hilfe



FACHKONZEPT

WIRKUNGSORIENTIERTE EVALUATION DER ARBEIT DER WELTHUNGERHILFE

IMPRESSUM

Herausgeber:

Deutsche Welthungerhilfe e.V.
Friedrich-Ebert-Straße 1
D-53173 Bonn

Verantwortlich:

Dr. Dirk Guenther, Leiter der Stabsstelle
Evaluation und Qualitätsmanagement (S01)

Aktualisierung:

Dr. Petra Speier-Werner, Referentin S01
Dr. Lioba Weingärtner, Gutachterin und Evaluatorin

Produktion:

Sandra Keller

Stand:

April 2010
2. überarbeitete und aktualisierte Auflage

Titelfoto:

Welthungerhilfe

Gedruckt auf 100 % Recycling-Papier,
ausgezeichnet mit dem Blauen Engel



Das DZI bescheinigt der Welthungerhilfe seit Jahren mit seinem Prüfsiegel den effizienten und gewissenhaften Einsatz der ihr anvertrauten Spendengelder.



Die Welthungerhilfe wurde 2009 mit dem 1. Platz für ihre transparente Berichterstattung und hervorragende Informationsvermittlung ausgezeichnet.

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

sechs Jahre nach Vorlage der ersten Version des Fachkonzeptes „Wirkungsorientierte Evaluation der Arbeit der Welthungerhilfe“ legen wir nun eine überarbeitete Fassung vor, die eine Vielzahl eigener Praxis-Erfahrungen beinhaltet und die als neues wichtiges Feld auch die Evaluation von Inlandsarbeit umfasst. Viele neue Wege, die mit der ersten Auflage in der Evaluation der Welthungerhilfe besprochen wurden, sind nun zu einem festen Bestandteil der Evaluationsarbeit geworden. So führt die Welthungerhilfe inzwischen regelmäßig Programm-, Sektor- und Themenevaluationen im Ausland sowie Evaluationen von Inlandsprojekten durch. Auch hat die Welthungerhilfe inzwischen ein umfassendes System zur Nachverfolgung und Umsetzung von Evaluationsempfehlungen entwickelt.

War die systematische Wirkungsorientierung der Programm- und Projektarbeit 2004 noch relativ neu, so ist dies nunmehr Standard guter Entwicklungszusammenarbeit geworden. Nicht nur Zuwendungsgeber und die interessierte Öffentlichkeit fragen nach den langfristigen Erfolgen und möglichen Nebenwirkungen von Entwicklungsprojekten, sondern auch die Zielgruppen selbst fordern zu Recht den Nachweis guter Arbeit – auch dies ist ein wichtiger Schritt in Nachhaltigkeit und „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Jedoch fungiert die Evaluation nicht in erster Linie als Nachweis- und Kontrollinstrument, sondern ermöglicht allen Akteuren eine kritische Bewertung mit dem Ziel zu lernen und künftige Programm- und Projektplanungen besser gestalten zu können. Dass die Welthungerhilfe hier erfolgreich „wirkt“, zeigen die Beobachtungen aus der „Systemprüfung der Evaluation in der Deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ im Auftrag des BMZ von 2007, wo uns exemplarisches Arbeiten bescheinigt wird. Gerne laden wir zum weiteren Dialog ein und hoffen, dass das vorliegende Konzept auch anderen Akteuren in der Entwicklungszusammenarbeit nützlich sein kann.



Dr. Wolfgang Jamann

Generalsekretär
Vorstandsvorsitzender

INHALTSVERZEICHNIS

I	Vorwort	3
II	Zusammenfassung	6
III	Verzeichnis der Abkürzungen, Abbildungen und des Kastens	9
1	Hintergrund	10
1.1	Entstehung des Fachkonzeptes	10
1.2	Ziele des Fachkonzeptes	10
1.3	Adressaten des Fachkonzeptes	11
2	Begriffserklärung	12
2.1	Definitionen	12
2.2	Ziele einer wirkungsorientierten Evaluation	14
2.3	Adressaten von wirkungsorientierter Evaluation	15
2.4	Arten der Evaluation	15
2.5	Evaluationskriterien, Methoden und Instrumente	17
3	Qualitätsstandards für Evaluation	22
3.1	Die Prinzipien und Standards des Entwicklungskomitees der OECD	22
3.2	Die Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)	23
3.3	Die Prinzipien und Standards in der Arbeit der Welthungerhilfe	23
4	Rolle der Evaluation in der Arbeit der Welthungerhilfe	26
4.1	Zielsetzung und Schwerpunkte der Evaluation der Welthungerhilfe	26
4.2	Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Vorbereitung und Planung	28
4.3	Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Bewilligung	31
4.4	Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Implementierung	32
4.5	Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei Monitoring und Evaluation	32
4.6	Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Strategieentwicklung	32
4.7	Management und Transparenz des Evaluationswissens	32
5	Wirkungsorientierte Evaluation in der Welthungerhilfe	35
5.1	Projektevaluation Auslandsarbeit	35
5.2	Projektevaluation Inlandsarbeit	36
5.3	Programm- und Instrumentenevaluation	37
5.4	Ex-post-Evaluationen	38
5.5	Organisationelle und institutionelle Zuständigkeiten	38
5.6	Budget für Evaluation	39
5.7	Anforderungen an Evaluatorinnen und Evaluatoren	39
5.8	Nachbereitung von Evaluationen durch die Stabsstelle	40
6	Leitlinien für die Durchführung von externen Evaluationen	41
6.1	Planung und Vorbereitung der Evaluation	41
6.2	Beteiligung von Partnern und Zielgruppen	42
6.3	Durchführung der Evaluation	42
6.4	Evaluationsbericht	43

6.5	Verifizierung und Validierung der Ergebnisse	44
6.6	Umsetzung von Evaluationsergebnissen	44
7	Ausblick	45
Anlage 1	Literatur- und Quellenverzeichnis	46
Anlage 2	Glossar	53
Anlage 3	Qualitätsstandards für Evaluation des OECD DAC	58
Anlage 4	Bisher erschienene Arbeitspapiere	59

ZUSAMMENFASSUNG

Die Welthungerhilfe richtet seit einigen Jahren ihre Auslandsarbeit in Programm- und Partnerländern und ihre entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit im Inland und im Gefolge dessen auch ihre Evaluation zunehmend auf die Wirkungen aus. Das vorliegende Fachkonzept bietet dazu den entsprechenden Orientierungsrahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Welthungerhilfe und ihrer Partner, die Gremien der Welthungerhilfe sowie die Fachkräfte, die im Auftrag der Welthungerhilfe Evaluationen der Arbeit durchführen. Es beschreibt, was die Welthungerhilfe bereits tut bzw. in den nächsten Jahren erreichen will.

Das Fachkonzept stellt zunächst Definitionen, Zielsetzung, Adressaten, Arten, Kriterien, methodische Überlegungen sowie anerkannte Qualitätsstandards für Evaluationen generell und wirkungsorientierte Evaluation im Besonderen dar, die die Evaluationsarbeit der Welthungerhilfe leiten. Es erläutert dann die Ziele, die Rolle und die verschiedenen Arten der Evaluation in der Arbeit der Welthungerhilfe und gibt abschließend konzeptionelle Grundlagen für die Durchführung unabhängiger Evaluationen und einen Ausblick für die weitere Stärkung wirkungsorientierter Evaluation wieder.

Eine wirkungsorientierte Evaluation zielt darauf ab, verschiedenste Veränderungen, die durch Projekte, Programme, Politiken und Instrumente entstehen, möglichst systematisch in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen festzustellen und zu bewerten. Solche Wirkungen können beabsichtigt und unbeabsichtigt, positiv und negativ, kurz-, mittel- und langfristig sowie direkt und indirekt entstehen. Wirkungsorientierte Evaluation bedeutet für die Welthungerhilfe auch, dass Evaluationsergebnisse und -empfehlungen Wirkungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der eigenen Organisation und der Partner auslösen sollen, das heißt in den verschiedenen Projekt- und Programmphasen genutzt und umgesetzt werden.

Neben der Betonung der Wirkungen der Arbeit bei den armen und ernährungsunsicheren Zielgruppen der Welthungerhilfe und ihrer Partner werden in der Evaluation der Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit soweit möglich die Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit analysiert. Auch die Projekte der Inlandsarbeit werden – in angepasster Form – entsprechend diesen Kriterien evaluiert. In der Nothilfe finden entsprechend angepasste, international übliche Kriterien Anwendung. Damit werden die primären Ziele der Evaluation, das heißt Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen sowie Kontrolle und Transparenz, erreicht. Mit einer Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen wird außerdem den Zielen, über Entwicklungszusammenarbeit, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit und Evaluation die Entwicklung und den Dialog zu fördern sowie die Arbeit zu legitimieren, Rechnung getragen.

Die Welthungerhilfe stellt bei ihren Evaluationen sicher, dass anerkannte Prinzipien und Qualitätsstandards des Entwicklungskomitees der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (DAC OECD) und der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) umgesetzt werden. Dazu gehören zum Beispiel Unparteilichkeit und Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit, Planung und Aufgabenbeschreibung, Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit.

Die Welthungerhilfe und ihre Partner verfolgen in ihren Vorhaben im Ausland das Ziel, dass die Zielgruppen der gemeinsamen Arbeit durch größtmögliche Eigenanstrengungen und sachgerechte Unterstützung ihre Lebensbedingungen nachhaltig verbessern. Im Inland

sollen die gesellschaftliche Mitverantwortung und Hilfsbereitschaft der Bürger der Bundesrepublik Deutschland für die Menschen vornehmlich in den Entwicklungsländern verstärkt und durch die Zusammenarbeit mit anderen Hilfsorganisationen im In- und Ausland, vor allem in Europa, die Völkerverständigung gefördert werden. Ob und in welchem Ausmaß es gelingt, diese Ziele zu erreichen, wird durch wirkungsorientierte Evaluation systematisch analysiert. Die Ergebnisse und Empfehlungen von Evaluationen werden im gesamten Projekt- bzw. Programmzyklus der Arbeit der Welthungerhilfe und ihrer Partner berücksichtigt. Entscheidende Bedeutung kommt dabei einer fachlich und methodisch angemessenen Planung und Vorbereitung der Vorhaben zu. Bereits in dieser Phase werden die Grundlagen für eine spätere wirkungsorientierte Evaluation gelegt. Die Formulierung von Wirkungshypothesen und wirkungsorientierten Indikatoren wird systematisch in der Planung verankert. Da vor allem unbeabsichtigte und unerwartete Wirkungen schwer vorhersehbar und planbar sind, müssen die Wirkungen im gesamten Projektverlauf immer wieder offen und kritisch unter die Lupe genommen und mit möglichst vielen Beteiligten diskutiert und analysiert werden.

Bei der Bewilligung, der Implementierung, beim Monitoring von Projekten und Programmen sowie bei der Evaluation von Vorhaben sowie bei der Strategieentwicklung achten die jeweils verantwortlichen Akteure der Welthungerhilfe und ihrer Partner darauf, dass Evaluationsergebnisse und -empfehlungen berücksichtigt werden. Die dazu notwendigen Informationen und das Evaluationswissen der Welthungerhilfe werden sowohl intern als auch extern regelmäßig in angemessener Form aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Die Bedeutung der Selbstevaluation im Projekt- bzw. Programm-Management-Zyklus wird gestärkt.

Neben Evaluationen von Einzelprojekten führt die Welthungerhilfe zunehmend Evaluationen durch, die dazu beitragen, projektübergreifende, strategische und geschäftspolitische Fragestellungen zu beantworten. Dazu gehören Themen-, Programm- und Instrumentenevaluationen, die ausgewählte Einzelprojekte unter regionalen, sektoralen oder thematischen Gesichtspunkten analysieren sowie die Instrumente der Entwicklungszusammenarbeit projektübergreifend bewerten.

Die unabhängige, wirkungsorientierte Evaluation der Auslands- und Inlandsarbeit der Welthungerhilfe wird unter Beachtung der anerkannten Qualitätsstandards von der zentralen Stabsstelle – Evaluation und Qualitätsmanagement (S01) veranlasst und gemanagt. Die Welthungerhilfe strebt an, ungefähr ein Prozent ihrer jährlich für die Durchführung von Auslands- und Inlandsprojekten bereitgestellten Mittel für wirkungsorientierte Evaluationen zu verwenden.

Wirkungsorientierte Projekt- bzw. Programmarbeit und wirkungsorientierte Evaluation stellen besondere Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Welthungerhilfe und ihrer Partner sowie an die internationalen und lokalen Evaluatoreninnen und Evaluatoren, die mit dieser Aufgabe betraut werden. Die Welthungerhilfe stellt sicher, dass die dazu erforderlichen fachlichen, methodischen und soziokulturellen Kompetenzen bei den genannten Personenkreisen vorhanden sind bzw. bei Bedarf entsprechend entwickelt werden.

Zentrale unabhängige Evaluationen sind die tragende Säule der wirkungsorientierten Evaluation der Welthungerhilfe. Sie können durch projektinterne Reviews, Selbstevaluationen oder Studien ergänzt werden. Die wirkungsorientierte Evaluation wird mittelfristig in partizipativer Weise geplant und in Jahresplanungen konkretisiert. Aufgabenbeschreibung und Vertragsgestaltung bauen auf vorhandenen Standard-Instrumenten auf, die flexibel an

Zielsetzungen und Aufgabenstellungen angepasst werden. Bei größeren und komplexeren Evaluationen wird eine Designphase vorgeschaltet.

Die angemessene Beteiligung von Partnern und Zielgruppen an den wirkungsorientierten Evaluationen wird sichergestellt. Die Welthungerhilfe bindet jene bewusst und gezielt ein, um die Chancen einer Umsetzung der Evaluationsempfehlungen zu verbessern. Die Durchführung der Evaluation vor Ort beginnt mit einer gemeinsamen Vorbereitung und Abstimmung, bevor die eigentliche Datenerhebung und -analyse erfolgt. Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation werden in einem umfassenden Gesamtbericht und in einem Kurzbericht zusammengefasst. Sie werden vor Ort und in der Zentrale der Welthungerhilfe einem mehrstufigen Prozess der Abstimmung und Validierung unterzogen. Dadurch werden die Ergebnisse überprüft, ein fairer Umgang mit Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstandes sichergestellt und die Interessen der an der Evaluation beteiligten Akteure angemessen berücksichtigt.

Das Konzept der wirkungsorientierten Evaluation stellt sich den Herausforderungen der Praxis der Auslands- und Inlandsarbeit der Welthungerhilfe. Es stellt die nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen der armen und ernährungsunsicheren Zielgruppen in den Mittelpunkt des Interesses. Es stellt den Rahmen dafür dar, solche Veränderungen durch die Arbeit der Welthungerhilfe auch tatsächlich festzustellen. Aus Erfolgen und Misserfolgen lernen, aus Fehlern Konsequenzen ziehen und die Wirkungen der Zusammenarbeit mit Partnern und Zielgruppen ständig verbessern, so lautet das Leitmotiv der wirkungsorientierten Arbeit und Evaluation der Welthungerhilfe. Die Schaffung einer entsprechenden Lernkultur und die Stärkung einer systematischen Rechenschaftslegung bleiben wichtige Aufgaben, denen sich die Welthungerhilfe in den nächsten Jahren widmen wird.

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN, ABBILDUNGEN UND DES KASTENS

Abkürzungen

AGEG	Arbeitsgemeinschaft Entwicklungspolitischer Gutachter e.G.
ALNAP	Action Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
ECHO	European Commission Humanitarian Office
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FG WIB	Fachgruppe Wissen Innovation Beratung
HH	Humanitäre Hilfe
HWWA	Hamburgisches Weltwirtschaftsarchiv
ICV	Internationaler Controller Verein
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IIED	International Institute for Environment and Development
M&E	Monitoring und Evaluation
MfDR	Managing for Development Results
NRO	Nichtregierungsorganisation(en)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
PPÜ	Projekt-Planungs-Übersicht
PL	Projektleiter / -in
PV	Projektvorbereitende Maßnahme
RB	Regionalbüro
RG	Regionalgruppe
SDC	Swiss Development Co-operation
UNDP	United Nations Development Programme
USAID	United States Agency for International Development
WFP	World Food Programme
ZOPP	Zielorientierte Projektplanung

Abbildungen und Kasten

Abbildung 1:	Welthungerhilfe: Wirkungskette der Öffentlichkeitsarbeit (S. 13)
Abbildung 2:	Evaluationen im Projekt- bzw. Programmzyklus (S. 16)
Abbildung 3:	Wirkungsketten- und Projektplanungslogik der Welthungerhilfe (S. 29)
Abbildung 4:	Welche Wirkungen? – ein Beispiel (S. 30)
Abbildung 5:	Beispiel für ein im Rahmen einer Ex-post-Evaluation festgestelltes Wirkungsgefüge (S. 31)
Abbildung 6:	Zuständigkeiten für Evaluationen in der Welthungerhilfe (S. 38)
Kasten 1:	Zuordnung von Wirkungen – zwei Beispiele (S. 19)

HINTERGRUND

Evaluation hat in der Welthungerhilfe eine lange Tradition. Die Welthungerhilfe untersucht seit 1979 regelmäßig einen systematisch ausgewählten Ausschnitt der Arbeit der Organisation auf verschiedenen Ebenen, das heißt Projekte, Themen / Sektoren und Instrumente. Dies gilt unter den deutschen nichtstaatlichen Organisationen als vorbildlich.¹ Evaluationen liefern der Welthungerhilfe eine wichtige Hilfestellung für Entscheidungen über Projekte und Förderaktivitäten. Mit der Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement (S01) verfügt die Welthungerhilfe seit Jahren über eine zentrale, unabhängige Stelle, die die Aufgaben der Evaluation in der Welthungerhilfe wahrnimmt.

Im Frühjahr 2003 hat der Vorstand die Geschäftsstelle beauftragt, ein Fachkonzept zur wirkungsorientierten Evaluation zu erstellen. Der Bedarf an und der Wunsch nach Veränderung der bisherigen Art der Evaluation in der Welthungerhilfe entstanden aufgrund mehrerer Entwicklungen. Dazu gehören:

- die zunehmende Orientierung von Entwicklungszusammenarbeit (EZ) an Wirkungen und Nachhaltigkeit,
- die Entwicklung der Rahmenbedingungen mit steigendem Legitimationswunsch und -druck sowie zunehmender Bedeutung von Nichtregierungsorganisationen (NRO) in der Durchführung von Hilfs- und Fördermaßnahmen,
- die Veränderungen des Portfolios der Welthungerhilfe mit einem zunehmenden Anteil von Nothilfe und Vorhaben der Rehabilitation sowie der wachsenden strategischen Ausrichtung und Arbeit in Länderprogrammen, die Anforderungen, die aufgrund der Strategie 2007 bis 2011 der Welthungerhilfe an die Evaluation herangetragen wurden, verbunden mit der Notwendigkeit konkrete Erfolgsindikatoren zu erfüllen, sowie
- der verstärkte Wunsch nach evaluationsbasiertem Lernen.

1.1 Entstehung des Fachkonzeptes

Das vorliegende Dokument ist eine Überarbeitung und Aktualisierung des Ende 2003 in einem intensiven Konsultationsprozess in der Welthungerhilfe und unter Hinzuziehung externer Expertise erstellten Fachkonzeptes. Es trägt den bisherigen Erfahrungen und Erfolgen der Evaluation der Welthungerhilfe sowie den aktuell intern in der Welthungerhilfe und extern in der Evaluationstheorie und -praxis national und international diskutierten Vorschlägen für eine wirkungsorientierte Evaluation Rechnung. Die externe Sicht wird einerseits durch die Berücksichtigung einer Vielzahl von Dokumenten (siehe Anlage 1) sichergestellt. Andererseits fließt auch der Stand der Diskussionen bei anderen Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit und im Rahmen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) in das überarbeitete und aktualisierte Konzept ein. Außerdem sind die Welthungerhilfe-internen Entwicklungen seit Beginn der Umsetzung einer verstärkten Wirkungsorientierung im gesamten Projekt- bzw. Programmzyklus der Welthungerhilfe, inklusive der Evaluation, im jetzt vorliegenden Konzept reflektiert.

1.2 Ziele des Fachkonzeptes

Das vorliegende Fachkonzept hat zum Ziel, einen Orientierungsrahmen zur Optimierung einer wirkungsorientierten Evaluation der Welthungerhilfe darzustellen. Es spiegelt das Verständnis, die Zielsetzung, methodische Überlegungen und die Rolle der Evaluation in

1 Quelle: HWWA 2002

der Arbeit der Welthungerhilfe wider. Es ist somit kein Handbuch für die Durchführung von Evaluationen. Die für die Evaluation relevanten Verfahrensregeln, Abläufe zur Evaluation und Standard-Terms of Reference (ToR) sind im Handbuch der Welthungerhilfe für die Projektarbeit enthalten. In den Kapiteln 5 bis 7 wird die Evaluationspraxis beschrieben, wie sie die Welthungerhilfe bereits durchführt bzw. in den nächsten drei bis vier Jahren verstärkt durchführen will. Das Fachkonzept wird ergänzt durch eine Reihe von Instrumenten, die die konkrete Evaluationsarbeit der Welthungerhilfe unterstützen, zum Beispiel Standard-Terms of Reference, Leitfaden für die Durchführung externer Evaluationen und Anleitung zur Durchführung von internen dezentralen Evaluationen (Review) im Auftrag der Regionalbüros der Welthungerhilfe.

Das Fachkonzept stellt die inhaltliche Ausgestaltung der Evaluation dar. Es orientiert sich organisatorisch und institutionell an dem derzeitigen Organigramm der Welthungerhilfe mit der unabhängigen Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement, die direkt dem Generalsekretär zugeordnet ist und dem Vorstand berichtet.

Das Fachkonzept baut auf den bisherigen Erfahrungen der Welthungerhilfe mit Evaluationen auf und entwickelt diese weiter. Es wird bei Bedarf aktualisiert. Das Fachkonzept soll die Auseinandersetzung in der Welthungerhilfe und bei Partnern mit dem Thema wirkungsorientierte Evaluation unterstützen.

1.3 Adressaten des Fachkonzeptes

Zielgruppen des Fachkonzeptes sind in erster Linie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Welthungerhilfe und ihrer Partner, die Gremien der Welthungerhilfe sowie die externen, unabhängigen Fachkräfte, die im Auftrag der Welthungerhilfe Evaluationen durchführen. Es dient außerdem der Information der Zuwendungsgeber der Welthungerhilfe sowie der breiten Fachöffentlichkeit, die sich für das Thema wirkungsorientierte Evaluation interessiert.

BEGRIFFSKLÄRUNG

2.1 Definitionen

Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen, die Begriffe, die im Zusammenhang mit Evaluation verwendet werden, zu definieren. Das vorliegende Fachkonzept stützt sich in seinen Definitionen vor allem auf das Glossar, das vom Entwicklungshilfesausschuss (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) herausgegeben wurde (OECD DAC 2002) und inzwischen in deutscher Sprache vorliegt (OECD DAC 2009).

Danach ist **Evaluation** die systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms bzw. einer Politikmaßnahme und ihrer Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse. Evaluationen können sich darüber hinaus auch auf bestimmte Instrumente der Entwicklungszusammenarbeit beziehen. Ziel ist es, die Relevanz und Verwirklichung von Zielen zu ermitteln sowie ihre Effizienz für die Entwicklung, ihre Wirksamkeit, längerfristige Wirkung und Nachhaltigkeit zu bestimmen.² Im Kontext von Maßnahmen der Nothilfe und Rehabilitation kommen Deckungsgrad (coverage), Kohärenz (coherence) und Verknüpfung / Verlinkung (connectedness) als Evaluationskriterien hinzu.

Eine Evaluation sollte glaubwürdige und nützliche Informationen liefern, die die Einbeziehung gewonnener Erkenntnisse in den Entscheidungsfindungsprozess von Empfängern und Gebern ermöglichen. Ferner bezeichnet der Begriff „Evaluation“ einen Prozess, in dem der Wert oder die Signifikanz einer Aktivität, einer Politik oder eines Programms bestimmt wird, mit anderen Worten eine möglichst systematische und objektive Bewertung einer geplanten, laufenden oder bereits abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahme.

Unter **Wirkungen** sind beabsichtigte und unbeabsichtigte, positive und negative, primäre und sekundäre, kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen zu verstehen, die direkt oder indirekt durch eine Intervention entstehen. Im englischen Sprachgebrauch wird zwischen kurz- und mittelfristigen Wirkungen (outcomes) einerseits, zu denen die Welthungerhilfe auch die Nutzung von Projektleistungen zählt, und langfristigen Wirkungen (impacts) andererseits unterschieden.

Nutzung von Projektleistungen und Wirkungen von Projekten und Programmen in der Auslandsarbeit lassen sich auf drei Ebenen analysieren:

- der unmittelbaren Verbesserung der Lebensbedingungen der Zielgruppen und der aufgetretenen Veränderungen insgesamt,
- der Stärkungen der Interessenvertretung der Armen und
- der strukturellen Veränderungen auf lokaler und regionaler Ebene, einschließlich der Veränderungen beim Partner.

Wirkungen von Instrumenten werden vor allem auf den folgenden zwei Ebenen evaluiert:

- der Veränderungen im Prozess des Projekt- bzw. Programmmanagements und der Verbesserung von Prozessen in neuen Projekten bzw. Programmen sowie
- der Veränderungen der Politiken, Strategien bzw. strategischen Ausrichtung von Organisationen.

² Zur Definition dieser Begriffe siehe Kapitel 2.5 und Anlage 2.

Der Wirkungsbegriff ist in den letzten zwei Jahren auch in der Inlandsarbeit häufig diskutiert und geschärft worden. Ein Beispiel dieser gedanklichen Auseinandersetzung ist die Wirkungskette der Öffentlichkeitsarbeit der Welthungerhilfe. Diese baut auf dem Bezugsrahmen für das Kommunikationscontrolling der DPRG / ICV (Deutsche Public Relations Gesellschaft / Internationaler Controller Verein) (Rolke / Zerfaß 2010) sowie auf der Wirkungskette der Auslandsarbeit der Welthungerhilfe auf (Abb. 3, S. 28).

Das folgende Schaubild illustriert die Wirkungskette der Öffentlichkeitsarbeit. Die Welthungerhilfe bedient sich dieser Systematik, um die Wirkungen der Öffentlichkeitsarbeit zu messen und somit auch einer Evaluation zugänglich zu machen.

Abbildung 1: Welthungerhilfe: Wirkungskette der Öffentlichkeitsarbeit³

Wirkungskette	Beispiel	PPÜ
Outflow / Wertschöpfung	Ein Beitrag zur Verankerung des Themas in der deutschen Bevölkerung ist geleistet, die Welthungerhilfe ist mit dem Thema verknüpft, die Bekanntheit steigt, die Spendenbereitschaft ist erhöht.	Entwicklungs- / Oberziel
Indirekter Outcome	Teilnehmer organisieren in ihrer Region eigene PR-Aktionen zum Thema.	Projektziel
Direkter Outcome	Teilnehmer nehmen die Materialien mit, verstehen die Inhalte und entwickeln erste Ideen für eigene Aktionen.	
Externer Output	Inhalte und Materialien zum Thema sind für Teilnehmer bereitgestellt.	Leistungen
Interner Output	Freiwilligenseminar zu einem speziellen Thema der Welthungerhilfe wird durchgeführt.	Aktivitäten
Ressourcen	Finanzen, Personal etc.	Ressourcen

Geplante / ungeplante Wirkungen (links neben den Outcome-Zellen)
Annahmen, Risiken (rechts neben den Output-Zellen)

Zentrale Begriffe der Wirkungskette der Öffentlichkeitsarbeit sind der interne und externe Output, der direkte und indirekte Outcome sowie der Outflow, auch Wertschöpfung genannt. Letzterer entspricht in der Auslandsarbeit dem Entwicklungs- bzw. Oberziel. Die angestrebte Wertschöpfung ist universell und gilt für sämtliche Aktionen der Öffentlichkeitsarbeit, in deren Mittelpunkt die Themenvermarktung (Themen wie zum Beispiel Wasser, Frauen) steht. Dies ist ein Unterschied zur Auslandsarbeit. In der Auslandsarbeit ist das Entwicklungs- / Oberziel für jedes Projekt neu zu definieren.

Sprich: Alles, was die Öffentlichkeitsarbeit tut, soll letzten Endes auf Bewusstseinsbildung, Bekanntheit und Spendenbereitschaft einzahlen. Der Weg beginnt beim Einsatz von Ressourcen (wie zum Beispiel Personal) und führt über einen definierten Output zu einem angestrebten Outcome. Sowohl beim Output als auch beim Outcome wird zwischen zwei Ebenen differenziert. Der interne Output entspricht den Aktivitäten, der externe Output den

3 Quelle: Welthungerhilfe

2

Leistungen in der Projekt-Planungs-Übersicht (PPÜ). Auf der Outcome-Ebene werden die Zielgruppen (zum Beispiel Freiwillige) erstmals aktiv. Während beim direkten Outcome die bei den Zielgruppen angestrebte aktive Beschäftigung mit vermittelten Inhalten im Vordergrund steht, erfolgt aus dieser Nutzung als indirekter Outcome (= Nutzung) bestenfalls eine sichtbare, nach außen transparente Aktion wie zum Beispiel eine eigens organisierte und von der Zielgruppe durchgeführte Veranstaltung. Diese Aktion soll wiederum auf die Wertschöpfung einzahlen.

Eine **wirkungsorientierte Evaluation** zielt also darauf ab, verschiedenste Veränderungen, die durch Projekte, Programme, Politiken, Strategien und Instrumente entstehen, möglichst systematisch in verschiedenen Bereichen festzustellen und zu bewerten.

Für die Welthungerhilfe als Organisation bedeutet wirkungsorientierte Evaluation auch, dass Evaluationsergebnisse und -empfehlungen Wirkungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der eigenen Organisation und der Partner auslösen müssen, das heißt in den verschiedenen Projekt- bzw. Programmphasen genutzt und umgesetzt werden (siehe Kapitel 4). Dies erfordert verbindliche Regelungen für den Umgang mit Evaluationsergebnissen und -empfehlungen.

2.2 Ziele einer wirkungsorientierten Evaluation

Laut DAC (OECD DAC 1991) hat Evaluation vor allem zwei Zielsetzungen: erstens die Verbesserung zukünftiger Politiken, Programme und Projekte durch Rückmeldung von Lernerfahrungen (kurz unter dem Schlagwort Lernen zusammengefasst) und zweitens die Schaffung der Basis für Rechenschaftslegung, einschließlich der Veröffentlichung von Informationen (kurz unter den Stichworten Kontrolle und Transparenz zusammengefasst).

- **Erkenntnis und Lernen:** Evaluationen liefern Informationen, die es erlauben, Entwicklungsmaßnahmen nach üblichen Evaluationskriterien (siehe Kap. 2.6) zu analysieren sowie Faktoren für Erfolg und Misserfolg herauszufiltern. Diese Ergebnisse erlauben eine gezielte Steuerung – und bei Bedarf Umsteuerung – laufender Vorhaben. Sie fördern außerdem informierte Entscheidungen über Fortführungen von Vorhaben und tragen – bei Nutzung und Umsetzung der Lernerfahrungen – zu einer verbesserten Gestaltung von Neuvorhaben bei.
- **Kontrolle / Rechenschaftslegung und Transparenz:** Evaluationen legen offen, ob alle am Vorhaben Beteiligten erreicht haben, was sie sich vorgenommen haben. Dabei stehen natürlicherweise auch die Kompetenz und das Handeln von Personen im Vergleich zu den Aufgaben, Verpflichtungen und Zielsetzungen zur Diskussion. Dies wird üblicherweise als Kontrolle empfunden. Die Welthungerhilfe spricht dagegen von Rechenschaftslegung statt von Kontrolle. Eine wirkliche Kontrolle wird nur in Ausnahmefällen durchgeführt. Eine umfassende Verbreitung und die Offenlegung von Evaluationsergebnissen werden dann auch dem Anspruch verschiedener Akteure auf Transparenz gerecht (und fördern ein breites Lernen aus Evaluationen).

Stockmann (2006) unterscheidet zusätzlich die Zielsetzungen Entwicklung und Legitimation.

- **Entwicklung:** Offengelegte Ergebnisse von Evaluationen ermöglichen den verschiedenen Akteuren in der EZ einen Dialog, eine gemeinsame Auseinandersetzung und einen Erfahrungsaustausch über die relevanten Themen. Aus den Ergebnissen können dann Konsequenzen für die (Weiter-)Entwicklung zukünftiger Projekte, Programme, Politiken, Strategien und Instrumente gezogen werden.

- **Legitimation:** Die durch die Evaluation gewonnenen Ergebnisse erlauben, nachvollziehbar, nachprüfbar und transparent darzulegen, mit welchen Mitteln welche Leistungen und Wirkungen erzielt wurden.

Diese Ziele bzw. Funktionen sind eng miteinander verbunden und spielen bei allen Evaluationen eine gewisse Rolle. Zielkonflikte können unter Umständen durch Unsicherheit und vermeintliche Schwächen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Partnern entstehen. Diese Konflikte gilt es abzubauen. Auch die Ziele Legitimation und Transparenz können mit dem Ziel Lernen konkurrieren.

2.3 Adressaten von wirkungsorientierter Evaluation

Die wirkungsorientierte Evaluation richtet sich in der Arbeit der Welthungerhilfe vor allem an folgende Personengruppen:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partner der Welthungerhilfe,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Welthungerhilfe,
- die Gremien der Welthungerhilfe,
- Zuwendungsgeber und Spender / -innen von Welthungerhilfe- und Partnerprojekten,
- die interessierte Öffentlichkeit. Dazu gehören unter anderem Personen, die in der EZ und HH sowie der entwicklungspolitischen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit tätig sind, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich mit Wirkungen von EZ, HH und Bildungs- / Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen, und Multiplikatoren, zum Beispiel die Presse, die sich mit der EZ und HH auseinandersetzen.

Diese sehr unterschiedlichen Zielgruppen wirkungsorientierter Evaluation haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse. Während die direkt an der Projekt- bzw. Programmimplementierung Beteiligten, die für die Qualitätssicherung von Evaluationen zuständigen Stellen und die Wissenschaft an detaillierten methodischen und inhaltlichen Aspekten von Evaluationen interessiert sind, besitzen für die Gremien, Zuwendungsgeber und die Presse in der Regel vor allem kürzere und gut aufbereitete Zusammenfassungen der wichtigsten Ergebnisse von Evaluationen größere Bedeutung.

Endbegünstigte – und damit indirekte Adressaten – einer wirkungsorientierten Evaluation sind die Zielgruppen der Welthungerhilfe in den Programm- und Partnerländern, das heißt vor allem arme, ernährungsunsichere Personen und Familien. Denn sie werden von einer stärker an den Wirkungen von Projekten, Programmen und Instrumenten orientierten Evaluation und der verbesserten Nutzung der Lernerfahrungen profitieren.

2.4 Arten der Evaluation

Unabhängige, Selbst- und externe Evaluation

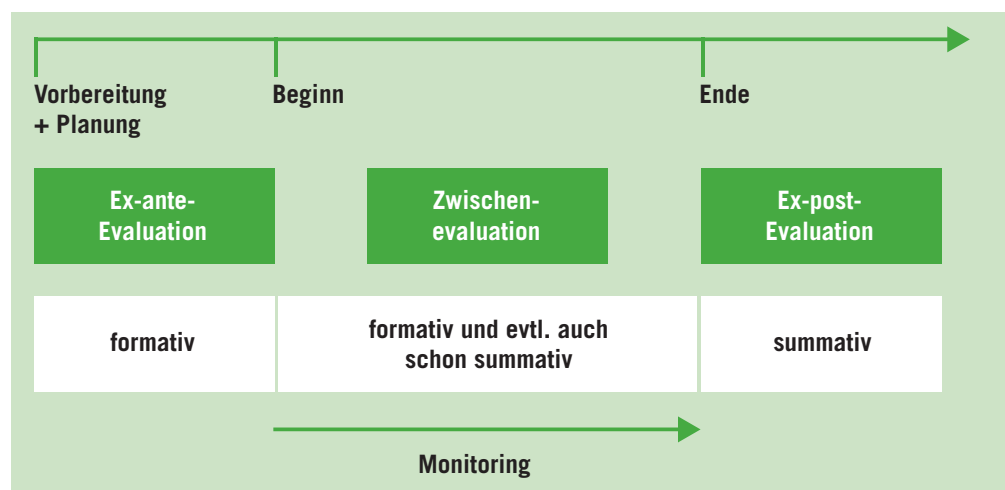
In Abhängigkeit davon, wer die Evaluation veranlasst und steuert, wird zwischen zentraler, unabhängiger, dezentraler und externer Evaluation unterschieden, die jeweils ein unterschiedliches Ausmaß von Unabhängigkeit aufweisen. Zentrale, **unabhängige Evaluationen** sind solche, die durch Einheiten und / oder Personen durchgeführt werden, die frei von jeglicher Kontrolle durch die für die Planung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen verantwortlichen Stellen sind. Unabhängigkeit impliziert Freisein von politischem Einfluss, institutionellem Druck und wirtschaftlicher Abhängigkeit. Eine unabhängige

Evaluation ist charakterisiert durch vollständigen Zugang zu Informationen und volle Autonomie in der Durchführung und Berichterstattung über Ergebnisse. Gesteuert werden die zentralen, unabhängigen Evaluationen von der Stabsstelle. Unter **Selbstevaluation** wird die Evaluation einer Entwicklungsintervention verstanden, die durch die Einheiten und / oder die Personen durchgeführt wird, die für die Planung und Durchführung des Vorhabens zuständig sind und dem Management der Durchführungsorganisation, des Partners oder des Finanziers berichten. Dagegen werden **externe Evaluationen** durch Einheiten und / oder Personen veranlasst und gesteuert, die nicht der Welthungerhilfe angehören. Externe Evaluationen werden – wie bei zentralen, unabhängigen Evaluationen – von unabhängigen Gutachterinnen und Gutachtern durchgeführt.

Evaluation im Projekt- bzw. Programmzyklus

In Abhängigkeit vom Einsatz der Evaluation im Projekt- bzw. Programmablauf wird unterschieden zwischen Ex-ante-Evaluation, Zwischenevaluation und Ex-post-Evaluation (Abbildung 2). Jeder dieser Typen hat eine spezifische Aufgabenstellung und einen spezifischen Fokus.

Abbildung 2: Evaluationen im Projekt- bzw. Programmzyklus⁴



Ex-ante-Evaluationen – in der Welthungerhilfe projektvorbereitende Maßnahmen (PV) genannt – sind Evaluationen, die in der Phase der Projektgestaltung und Planung durchgeführt werden. Sie haben ihren Fokus auf einer Situationsanalyse (einschließlich Trägeranalyse) und der Durchführbarkeit des Vorhabens. In diesem Sinne sind sogenannte Projektprüfungen und Machbarkeitsstudien auch als Ex-ante-Evaluationen anzusehen. **Zwischenevaluationen** werden im Verlauf des Vorhabens – oft ungefähr in der Mitte der Durchführung – vorgenommen und haben den Fokus auf einem Soll-Ist-Vergleich, Aussichten für die Zielerreichung, kurzfristigen Wirkungen und Empfehlungen für den Rest der Laufzeit. **Ex-post-Evaluationen** werden – entsprechend DAC-Definition – direkt oder lange nach Abschluss des Vorhabens durchgeführt. Sie konzentrieren sich auf Erfolgs- und Misserfolgskriterien, dauerhafte Wirkungen und Nachhaltigkeit des Vorhabens. Bei Evaluationen direkt nach Abschluss von Projekten und Programmen stehen insbesondere Empfehlungen für Folge- oder gleichartige Projekte und Programme sowie plausible Ableitungen von Chancen für längerfristige Wirkungen und Nachhaltigkeit im Blickpunkt.

4 Quelle: Welthungerhilfe

Somit können Evaluationen **formativ**, das heißt aktiv-gestaltend und prozessorientiert, oder **summativ**, das heißt eher zusammenfassend, bilanzierend, ergebnis- und wirkungsorientiert, sein.

Im Gegensatz zur Evaluation, die eine systematische Bewertung nach bestimmten Kriterien zu einem bestimmten Zeitpunkt vornimmt, bezeichnet der Begriff **Monitoring** einen kontinuierlichen, systematischen Prozess der Datensammlung im Verlauf eines Vorhabens.

Unterscheidung nach Evaluationsgegenstand

Je nach Evaluationsgegenstand kann zwischen Projekt-, Programm- (inkl. Themen / Sektoren beziehungsweise im Sprachgebrauch der Welthungerhilfe Förderbereiche), Instrumenten- und Prozessevaluation unterschieden werden. **Projektevaluationen** sind so geplant und gestaltet, dass sie einzelne Vorhaben entsprechend relevanten Kriterien (siehe Kapitel 2.5) bewerten. **Programmevaluationen** bewerten eine Reihe von einzelnen Vorhaben einer Organisation unter einer spezifischen Fragestellung. Dazu wird eine Stichprobe von Einzelevaluationen hinzugezogen, die diesem spezifischen Fokus entspricht. Programmevaluationen können sich auf ein Land, eine Region, einen Kontinent beziehen oder auf einen Förderbereich und / oder Förderschwerpunkt oder auf spezifische **Themen**, wie zum Beispiel (Trink-) Wasser, Gender und Armutsbezug von Vorhaben. Denkbar sind auch **Instrumentenevaluationen**, die einzelne Instrumente der EZ, wie zum Beispiel Landeskonzepte, Fachkonzepte und Monitoring-&-Evaluation-(M&E)-Systeme, bewerten. Von **Prozessevaluation** wird gesprochen, wenn die interne Dynamik der durchführenden Organisationen, ihre Politikinstrumente, ihre Mechanismen zur Bereitstellung von Dienstleistungen, ihre Managementpraktiken und die Verbindungen zwischen diesen Aspekten systematisch bewertet werden. Die Prozessevaluation ist oft Bestandteil der anderen Formen von Evaluation. Prozessevaluation ist deutlich zu unterscheiden von Organisationsentwicklung oder Organisationsberatung, auch wenn, zum Beispiel in der Außenstruktur der Welthungerhilfe, durchaus Schnittstellen bestehen.

Alle diese Formen der Evaluation berücksichtigen neben den Projekt- bzw. Programmmaßnahmen auch die Rahmenbedingungen und den Kontext, in dem diese Maßnahmen stattfinden.

Sonstige Arten von Evaluation

Der Begriff **Meta-Evaluation** wird verwendet für eine Evaluation der Evaluation, bei der die Qualität von Evaluationssystemen und / oder die Leistungen der Evaluatorinnen und Evaluatoren bewertet werden. Darüber hinaus bezeichnet der Begriff laut DAC auch Evaluationen, die darauf angelegt sind, Ergebnisse einer Serie von Einzelevaluationen zusammenzufassen.

Gemeinsame Evaluationen (joint evaluations) sind solche, an denen verschiedene Geberorganisationen und / oder Partner teilnehmen. Diese Teilnahme kann unterschiedlich intensiv sein und sich auf alle oben genannten Arten von Evaluationen beziehen.

2.5 Evaluationskriterien, Methoden und Instrumente

Evaluationskriterien: Entsprechend DAC werden in der Entwicklungszusammenarbeit mit Evaluationen einzelne Projekte, Programme, Politiken, Strategien und / oder Instrumente nach folgenden Kriterien bewertet:

- Unter dem Begriff **Relevanz** wird bewertet, ob und in welchem Ausmaß die Ziele einer Entwicklungsmaßnahme den Bedürfnissen der Zielgruppen, dem Bedarf eines Landes

2

sowie den globalen Prioritäten und den Politiken von Partnern und Gebern bzw. durchführenden Organisationen entsprechen.

- **Effektivität** bezeichnet das Ausmaß, in dem ein Vorhaben die geplanten Ziele, insbesondere das Projektziel, erreicht bzw. Aussicht besteht, die Ziele zu erreichen.

Der Begriff wird auch als Gesamtmessgröße (oder Beurteilung) des Nutzens oder Wertes einer Entwicklungsmaßnahme verwendet, das heißt des Ausmaßes, in dem eine Entwicklungsmaßnahme ihre wichtigsten relevanten Ziele auf effiziente und nachhaltige Weise und mit positiver Wirkung auf die institutionelle Entwicklung erreicht hat oder voraussichtlich erreichen wird.

- Unter dem Begriff **Effizienz** wird bewertet, wie ökonomisch Ressourcen / Inputs (Finanzmittel, Expertise, Zeit etc.) in Leistungen und Zielerreichung (Outputs und Outcomes) umgesetzt wurden.
- Unter dem Kriterium **längerfristige Entwicklungswirkungen** wird evaluiert, ob das Vorhaben zur Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Ziele (tendenziell Ober- beziehungsweise Entwicklungszielebene) beiträgt und welche weiteren positiven und negativen, primären und sekundären, direkten und indirekten, beabsichtigten und unbeabsichtigten Langzeiteffekte durch die Entwicklungsmaßnahme verursacht wurden beziehungsweise zu erwarten sind.
- Mit **Nachhaltigkeit** wird bewertet, ob der Nutzen einer Entwicklungsmaßnahme auch nach Abschluss einer externen Unterstützung weitergeht.

Stockmann (2006) unterscheidet vier Dimensionen von Nachhaltigkeit. Dies sind projekt- / programmorientierte Nachhaltigkeit, output- / leistungsorientierte Nachhaltigkeit, systemorientierte Nachhaltigkeit und innovationsorientierte Nachhaltigkeit.

In ausgewählten Fällen kann es auch für die Welthungerhilfe – ähnlich wie für das BMZ – sinnvoll sein, Aspekte von **Kohärenz, Komplementarität und Koordination** ihrer Projekte beziehungsweise Programme als gesondertes Kriterium zu evaluieren.

Bei der Evaluation von Inlandsprojekten legt die Welthungerhilfe tendenziell dieselben Kriterien zugrunde, wobei die Nachhaltigkeit in diesem Kontext als weniger wichtig eingestuft wird bzw. auch nur extrem schwierig und aufwendig evaluiert werden kann. Aspekte von Kohärenz, Komplementarität und Koordination werden in diesem Kontext dagegen als besonders wichtig erachtet.

Projekte der Nothilfe und Rehabilitation evaluiert die Welthungerhilfe nach den angepassten Kriterien Relevanz / Angemessenheit, Verknüpfung / Verlinkung (connectedness), Kohärenz, Deckungsgrad (coverage), Effizienz, Effektivität und längerfristige Entwicklungswirkungen, wie sie vom OECD DAC und ALNAP empfohlen werden (OECD DAC 1999 und ALNAP 2006).

Wichtig ist, dass eine Evaluation alle diese genannten Evaluationskriterien berücksichtigt. Denn ein Vorhaben kann durchaus sehr effizient, aber nicht wirksam sein („Effizienzfalle“). Dies passiert zum Beispiel, wenn ein Bewässerungskanal technisch gut gebaut ist und kostengünstig erstellt wird, die in der bewässerten Fläche angebauten Produkte aber nicht verkauft werden können, weil sie auf dem Weg zum sehr weit entfernten Markt verderben. Genauso ist denkbar, dass ein Vorhaben sehr wirksam sein kann, aber nicht relevant und

effizient ist. Oder Vorhaben können auch sehr relevant und wirksam, aber nicht nachhaltig sein.

Wirkungsorientierte Evaluation stellt damit sowohl die Frage, ob wir die richtigen Dinge richtig tun (Relevanz), als auch die Frage, ob wir die Dinge richtig tun und ob diese auch dauerhaft wirksam sind im Sinne von positiven Veränderungen bei den Zielgruppen (Effektivität, Effizienz, längerfristige Entwicklungswirkungen, Nachhaltigkeit).

Das methodische Problem, erfasste Veränderungen und den Entwicklungsbeitrag auch tatsächlich einer spezifischen Projekt- oder Programmintervention ursächlich zuzuschreiben – und nur dann wird auch von Wirkungen gesprochen –, bleibt weiterhin eine Herausforderung, da mögliche Einwirkungen von anderen Interventionen und Umweltfaktoren berücksichtigt werden müssen.

Zuordnung von Wirkungen – zwei Beispiele⁵

Ein Projekt hat zum Ziel, die Einkommen von armen Familien in der Zielregion zu verbessern. Es führt Ausbildungsmaßnahmen und Kreditmöglichkeiten ein, die die Entwicklung von Geschäften ermöglichen. Ungefähr zur selben Zeit öffnet ein Unternehmer in der Region eine Fabrik, die für die lokale Bevölkerung Beschäftigung schafft. Wirkungsorientierte Evaluation versucht herauszufinden, ob sich die Einkommen der Bevölkerung in der Projektregion verändert haben und in welchem Maße diese Veränderungen aufgrund von Ausbildung und Krediten aufgetreten sind und in welchem Maße durch die neue Fabrik.

Ein anderes Vorhaben hat zum Ziel, das Bewusstsein über HIV/Aids bei den Menschen in dem Gebiet, in dem es arbeitet, zu verbessern. Dazu wird ein gut geplanter Multimedia-Ansatz eingesetzt mit Straßentheatern, Posterkampagnen, Diskussionen, Trainingsprogrammen und Gemeindeformationszentren. Ungefähr zur selben Zeit führt die Regierung häufig und wiederholt eingesetzte Radio- und Fernsehspots zum selben Thema ein. Die Herausforderung für die wirkungsorientierte Evaluation besteht darin herauszufinden, wie sich das Bewusstsein der Bevölkerung verändert hat und in welchem Maße das veränderte Bewusstsein über HIV/Aids den Projekt- bzw. den Regierungsmaßnahmen zugeschrieben werden kann.

Diese Zuordnungsunschärfe kann oft – wenn überhaupt – nur durch Feststellungen von Plausibilitäten aufgrund von relevanten Wirkungshypothesen aufgelöst werden. Unter diesen Voraussetzungen ist der Anspruch, die Wirkung des Beitrags zu messen, eventuell zu relativieren. Stattdessen ist die Frage zu stellen, zu welchen Wirkungen ein Beitrag geliefert wird.

Evaluationsansatz, Methoden und Instrumente

Die Welthungerhilfe legt großen Wert darauf, dass bei ihren Evaluationen sowohl Methoden der empirischen Sozialforschung als auch die im jeweiligen fachlichen Zusammenhang relevanten Methoden der Evaluation zum Einsatz kommen, die Gutachterinnen und Gutachter ausreichend Zeit vor Ort in den Projekt- / Programmregionen verbringen und die Zielgruppenperspektive ausreichend berücksichtigt wird.

⁵ Quelle: Schürmann (2002), S. 11, Participatory impact monitoring of self-help groups and watersheds. A users' handbook. Bangalore und Bonn, February 2002

2

Projekt- / Programmevaluationen der Welthungerhilfe bauen standardmäßig zunächst einmal auf dem wirkungsorientierten Monitoring der Vorhaben auf. Bei einem gut funktionierenden Monitoringsystem geht es in der Projekt- / Programmevaluation insbesondere darum, die Plausibilität der vorliegenden Daten (stichprobenartig) zu prüfen. Wenn erforderlich, werden im Rahmen solcher Evaluationen auch Daten erhoben, zum Beispiel um die Ebene übergeordneter Wirkungen oder ungeplante Wirkungen zu erfassen. Im Kontext von Ex-post-Evaluationen, bei denen vor allem die Wirkungen (outcomes und impacts) und die Nachhaltigkeit im Vordergrund stehen, ist dann oft eine umfangreichere Datenerhebung erforderlich.

Im Rahmen von Evaluationen werden also – je nach Verfügbarkeit von Daten / Informationen, Kontext und Fragestellungen – die verschiedensten Methoden und Instrumente zur Datenerhebung und -auswertung eingesetzt. Dazu gehören:

- quantitative Methoden, wie zum Beispiel standardisierte Befragungen, Effizienzmessungen (Kosten-Nutzen-Vergleich), Skalierungen / Rating, Kreuztabellen, Regressionsanalyse, Deckungsbeitragsrechnungen, ggf. anthropometrische Messungen und
- qualitative Methoden, wie zum Beispiel Leitfadengespräche, teilstrukturierte Intensivinterviews, Fokus-Gruppendiskussionen, Beobachtungen, Ranking, Mapping, Timeline und Einflussmatrix.

Der Einsatz dieser Methoden wird unterstützt durch spezifisch erarbeitete Erhebungs- und Analyseinstrumente, wie zum Beispiel Fragebögen, Checklisten, Skalen, Computerprogramme.

Es gibt nicht die eine Methode und nur das einzelne Instrument zur Durchführung von Evaluationen, so dass auch die Welthungerhilfe nicht über eine standardisierte Evaluationsmethodik verfügt. Oft wird ein Methoden- und Instrumentenmix eingesetzt, der die Datensammlung und -auswertung optimiert. Die Wahl der Methode hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel der Zielsetzung und Aufgabenstellung, der Messbarkeit und der Ressourcenverfügbarkeit. Die jeweils angemessene Methodik ist – unter Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile der verschiedenen Methoden – im Rahmen der Planung der Evaluation bzw. bei komplexen Evaluationen im Verlauf einer Designphase von den Evaluatoren und Evaluatoreninnen zu entwickeln und mit allen Beteiligten abzustimmen.

Bei der Methodenentwicklung können die Evaluatoreninnen und Evaluatoren auf eine Reihe von Welthungerhilfe-eigenen Instrumenten (insbesondere Welthungerhilfe 2007, 2008c, Schürmann 2002) zurückgreifen und gängige Methodenwerke (unter anderem Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ in der DeGEval 2009, Caspari und Barbu 2008, Morra Imas und Rist 2009, Stockmann 2007, Hofmann et al. 2004, Catley et al. 2007, Emergency Capacity Building Project 2007) einbeziehen.

Es sollte darauf geachtet werden, dass bei Evaluationen das **Vier-Augen-Prinzip** unter Einbeziehung der lokalen Perspektive weitestgehend sichergestellt wird und die gewählte Methodik **Validierungen** bei der Datensammlung und der Datenauswertung sicherstellt, zum Beispiel über Triangulation. Eine Validierung der Ergebnisse ist unerlässlich für die Glaubwürdigkeit der Evaluation. Dazu werden in der Regel auch vorläufige Evaluationsergebnisse vorgelegt und mit verschiedenen Akteuren diskutiert. Dabei kommt es darauf an, faktische Fehler zu korrigieren und ein gutes gemeinsames Verständnis über die Evaluationsergebnisse und Empfehlungen zu erzielen sowie eventuell divergierende Einschätzungen zu dokumentieren.

Evaluationsergebnisse werden in einem **Evaluationsbericht** zusammengefasst. Dieser Bericht enthält Hintergründe, Methodik, Feststellungen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lernerfahrungen der Evaluation. Bei Programm- und Instrumentenevaluationen wird neben den Einzelberichten ein **Querschnittsbericht** erstellt, der in transparenter und nachvollziehbarer Art und Weise die Analyse aus den Einzelberichten auf aggregiertem Niveau darstellt.

3

QUALITÄTSSTANDARDS FÜR EVALUATION

Verschiedene Organisationen haben Kriterien entwickelt, die bei der Planung und Durchführung von Evaluationen berücksichtigt werden sollten, um die Qualität von Evaluationen sicherzustellen. Im Kontext von EZ sind vor allem die Prinzipien und die neuen Qualitätsstandards des DAC von Bedeutung. Darüber hinaus haben Evaluationsgesellschaften in verschiedenen Ländern Standards erarbeitet, die generell für Evaluationen in den unterschiedlichsten Politikfeldern Anwendung finden sollten. Für die Bundesrepublik sind dies vor allem die Standards der DeGEval. Die Prinzipien und Standards sind aus dem jeweiligen Mandat und Arbeitskontext der beiden Organisationen entstanden. Beide sind nicht direkt vergleichbar, weisen aber einige Gemeinsamkeiten auf. Für Evaluationen Humanitärer Hilfe (Nothilfe und Rehabilitation) gibt es keine gesonderten Qualitätsstandards. Für diese sollten – angepasst – dieselben Standards berücksichtigt werden.

3.1 Die Prinzipien und Standards des Entwicklungskomitees der OECD

Bereits 1991 hat das DAC Prinzipien für Evaluation von Entwicklungszusammenarbeit herausgegeben, die – basierend auf den damaligen Politiken und Programmen sowie den Erfahrungen mit Evaluationen und Rückmeldungen von Ergebnissen – die wichtigsten Anforderungen an den Evaluationsprozess formulieren und nach Evaluation (OECD DAC 1998) bestätigt wurden. Sie lauten:

- Entwicklungszusammenarbeit ist eine kooperative Partnerschaft zwischen Gebern und Empfängern. Deshalb sollen sowohl Geber als auch Empfänger in den Evaluationsprozess einbezogen werden.
- Hauptzielsetzung von Evaluation ist die Verbesserung zukünftiger Politiken, Strategien, Programme und Projekte.
- Der Evaluationsprozess soll unparteiisch und unabhängig sein.
- Die Glaubwürdigkeit der Evaluation hängt von der Expertise und der Unabhängigkeit der Evaluatorinnen und Evaluatoren ab sowie von dem Grad an Transparenz des Evaluationsprozesses.
- Um Wirkungen auf die Entscheidungsfindungen zu haben, müssen Evaluationsergebnisse als relevant und nützlich empfunden sowie klar und prägnant formuliert werden.
- Ein umfassender Plan für die Evaluation der Entwicklungszusammenarbeit muss von der Organisation erarbeitet werden. Für jede Evaluation muss eine Planung und eine Aufgabenbeschreibung (Terms of Reference) erstellt werden.
- Informationsverbreitung und Rückmeldung müssen ein kontinuierlicher und dynamischer Teil des Evaluationsprozesses sein.

Das DAC hat inzwischen neue Qualitätsstandards für Evaluationen vorgelegt (OECD DAC 2006a und OECD DAC Network on Development Evaluation 2009), die sich auf diese Prinzipien beziehen und Qualitätskriterien sowohl für den Evaluationsprozess als auch für die Evaluationsprodukte (das heißt insbesondere die Berichte) festlegt. Neben einigen übergeordneten Überlegungen sind Qualitätsstandards für zwölf Aspekte bezüglich Zielsetzung, Planung und Design, für 15 Aspekte der Durchführung und Berichterstattung sowie für drei Aspekte zu Follow-up, Nutzung und Lernen festgelegt (siehe Anlage 3).

3.2 Die Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)

Im Oktober 2001 hat die DeGEval **Standards für Evaluation** verabschiedet (DeGEval 2002), die die fachliche Grundlage für die Qualitätssicherung von Evaluationen bereitstellen. Danach sollen Evaluationen die vier grundlegenden Eigenschaften Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit aufweisen.

Die **Nützlichkeitsstandards** sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer ausrichtet. Zu den Nützlichkeitsstandards gehören Identifizierung von Beteiligten und Betroffenen, Klärung der Evaluationszwecke, Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Evaluators / des Evaluators, Auswahl und Umfang der Informationen, Transparenz von Werten, Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung, Rechtzeitigkeit der Evaluation, Nutzung und Nutzen der Evaluation.

Die **Durchführbarkeitsstandards** sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und durchgeführt wird. Angemessene Verfahren, diplomatisches Vorgehen und Effizienz von Evaluation zählen zu den Durchführbarkeitsstandards.

Die **Fairnessstandards** sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird. Dazu gehören formale Vereinbarungen, Schutz individueller Rechte, vollständige und faire Überprüfung, unparteiische Durchführung und Berichterstattung, Offenlegung der Ergebnisse.

Die **Genauigkeitsstandards** sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringt und vermittelt. Hierzu zählen Beschreibung des Evaluationsgegenstandes, Kontextanalyse, Beschreibung von Zwecken und Vorgehen, Angabe von Informationsquellen, gültige und zuverlässige Informationen, systematische Fehlerprüfung, Analyse qualitativer und quantitativer Informationen, begründete Schlussfolgerungen und Meta-Evaluation.

Im Rahmen der DeGEval wurden auch **Standards für Selbstevaluation** erarbeitet (DeGEval 2004), die die Merkmale und Eigenheiten der Selbstevaluation berücksichtigen. Neben den Bereichen Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit, die sich an den allgemeinen Standards orientieren, werden unverzichtbare Rahmenbedingungen für einen praktikablen und sinnvollen Prozess der Selbstevaluation benannt. Dazu gehören Gestaltungsspielräume, eindeutige Definition und Terminierung der Evaluationsaufgabe, Verantwortungsdelegation, Verfahren hinsichtlich Informationsweitergabe und Veröffentlichungen sowie Transparenz und Vertrauen als Grundlage sowie Ressourcen.

3.3 Die Prinzipien und Standards in der Arbeit der Welthungerhilfe

Sowohl die Prinzipien und Standards des DAC als auch die Standards der DeGEval sind relevant für die Evaluationsarbeit der Welthungerhilfe. Die Welthungerhilfe anerkennt die Prinzipien und Standards und wendet diese in ihren Evaluationen weitestgehend an. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Umsetzung der Prinzipien und Standards an ihre Grenzen stößt, wenn sie nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand zu erreichen sind. Aus den Nützlichkeits- und Durchführbarkeitsstandards folgt beispielsweise aber auch, dass nicht jedes Einzelprojekt evaluiert werden sollte und muss.

3

In drei Analysen und Bewertungen der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit wird festgestellt, dass die Welthungerhilfe „... bereits seit Jahren über ein Erfolgskontrollsystem (verfügt), das wesentlichen DAC-Kriterien entspricht“⁶. Das Evaluationssystem sei auf die speziellen Bedürfnisse als Fördereinrichtung und Hilfswerk zugeschnitten, erfülle großenteils die Funktionen kontrollieren, steuern, Wirkungen beobachten und lernen und berücksichtige die geltenden Evaluationskriterien weitgehend.⁷

Positiv wird außerdem bewertet, dass

- die Welthungerhilfe mit dem Fachkonzept „Wirkungsorientierte Evaluation“ über eine umfassende Evaluationsrichtlinie verfügt,
- die Evaluationen überwiegend institutionell unabhängig sind,
- ein Austausch zwischen Evaluation und Revision erfolgt,
- Planung und Ablauf externer Projektevaluationen standardisiert und Abstimmung und Zuständigkeiten klar definiert sind,
- alle relevanten Evaluationsformen in ausreichend repräsentativer Intensität eingesetzt werden,
- operative Einheiten und SO1 in Konzeption und Prozess der Evaluationen eng zusammenarbeiten,
- die Evaluationskompetenz des Stabsstellenpersonals gesichert ist,
- eine gepflegte und aktualisierte Gutachterdatei genutzt wird,
- die letztendliche Berichtsverantwortung bei den Gutachtern liegt,
- die Evaluationsergebnisse veröffentlicht werden,
- die Partner ausreichend eingebunden sind und die Welthungerhilfe weiterhin bezüglich Evaluationen sehr gut vernetzt ist.

Herausforderungen bestehen insbesondere dadurch, dass

- noch wenige Ex-post-Evaluationen durchgeführt werden,
- Kriterien für die Veranlassung von Evaluationen bisher nicht verbindlich geregelt sind,
- das bisher noch unzureichend funktionierende Wirkungsmonitoring die Wirkungserfassung im Kontext von Evaluationen beeinträchtigt und
- die unabhängige Stabsstelle kein eigenes Budget besitzt (Bormann und Stockmann 2009b).

Diese Herausforderungen werden in den folgenden Kapiteln thematisiert. Die Welthungerhilfe nimmt diese insgesamt weiterhin positive externe Bewertung gleichermaßen als Bestätigung ihrer bisherigen Arbeit wie auch als Herausforderung bzw. Verpflichtung wahr. Sie wird weiterhin sicherstellen, dass bei ihren unabhängigen Evaluationen die DAC-Prinzipien und -Standards beachtet werden. Sie orientiert sich bei ihren Evaluationen außerdem weiterhin an den Standards für Evaluationen und Selbstevaluationen der DeGEval und

6 Quelle: HWWA 1998, S. 350, Analyse und Bewertung der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Im Auftrag des BMZ. Hamburg, Juli 1998

7 Quelle: HWWA 2000, S. 167, Analyse und Bewertung der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. – Evaluierung der Reformschritte. Studie im Auftrag des BMZ. Hamburg, September 2000

beteiligt sich – als Mitglied in der DeGEval – aktiv an den Diskussionen um deren Weiterentwicklung. Sie wird gewährleisten, dass ihre Evaluationen aktuellen methodischen Anforderungen entsprechen, und sich in die Diskussionen zur Weiterentwicklung von Evaluationsmethoden, insbesondere angepasster Methoden für den Kontext, in dem zivilgesellschaftliche Organisationen arbeiten, einbringen.

4

ROLLE DER EVALUATION IN DER ARBEIT DER WELTHUNGERHILFE

Die Welthungerhilfe hat einen diversifizierten und sich verändernden Bedarf an Evaluation. Dieser ergibt sich auf der einen Seite durch äußere Anforderungen („objektiver Bedarf“) und andererseits aus dem Arbeitskontext der Welthungerhilfe und ihrer Partner in Projekten, Programmen und Inlandsarbeit („subjektiver Bedarf“). Beide Arten der Veranlassung von Evaluationen können sich überschneiden.

Vor einigen Jahren hat die Welthungerhilfe vor allem Einzelprojektevaluationen ihrer Inlandsarbeit durchgeführt. Bei der Auswahl der Vorhaben für die Evaluation wurde vor allem darauf geachtet, das Projektportfolio der Welthungerhilfe so weit als möglich abzubilden. Solche Evaluationen haben spezifische Fragestellungen aus und für die Projektarbeit beantwortet. Darüber hinaus können Einzelprojektevaluationen sinnvoll sein, wenn Probleme in der Projektdurchführung signalisiert werden, Vorhaben besonderen Modellcharakter haben oder unter besonders schwierigen Bedingungen arbeiten.

Inzwischen wurden und werden auch Projektevaluationen von Inlandsprojekten durchgeführt.

Für die Welthungerhilfe stehen darüber hinaus heute sowohl in der Inlands- als auch in der Inlandsarbeit zunehmend strategische, programmatische und geschäftspolitische Fragestellungen auf der Agenda, die durch die vorliegenden Einzelprojektevaluationen nur begrenzt beantwortet werden können, weil sie methodisch nicht spezifisch auf diese Fragestellungen ausgerichtet sind. Solche Fragen sind zum Beispiel:

- Welche Wirkungen – positive wie negative – hat die Welthungerhilfe mit Vorhaben der Trinkwasserversorgung bei Zielgruppen und Partnern erzielt? Muss die Welthungerhilfe aufgrund ihrer Erfahrungen ihre Arbeit anpassen?
- Wie arbeitet die Welthungerhilfe in der ländlichen Entwicklung? Was sind wichtige Erfolgsfaktoren, und wie kann die Welthungerhilfe solche Erfolgsfaktoren fördern?
- Wie wirken Instrumente, die die Welthungerhilfe in ihrer entwicklungspolitischen Inlandsarbeit einsetzt (zum Beispiel Schattenberichte und die Website der Organisation)?

Dies sind typische Fragestellungen, die durch spezifisch darauf ausgerichtete Programm- bzw. Themen- und Instrumentenevaluationen beantwortet werden können.

4.1 Zielsetzung und Schwerpunkte der Evaluation der Welthungerhilfe

Ziel der Arbeit der Welthungerhilfe in ihren Programm- und Partnerländern ist es, zu positiven Veränderungen der Lebensbedingungen besonders benachteiligter Gruppen, das heißt der Armen und Hungernden, beizutragen.

Das Ziel der Arbeit der Welthungerhilfe in der Inlandsarbeit ist im strategischen Programmziel Inlandsarbeit der Strategie 2007 bis 2011 definiert: Die Welthungerhilfe verändert Einstellungen in der deutschen Öffentlichkeit zu Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit und beteiligt sich an der Gestaltung der Konzepte, Programme und Instrumente entwicklungspolitischer und anderer Akteure.

Die Welthungerhilfe sieht in einer Evaluation, die solche angestrebten positiven Veränderungen durch die eigene Arbeit, das heißt die erwünschten Wirkungen, in den Mittelpunkt stellt, ein geeignetes Instrument, um ihren Beitrag zu einer erfolgreichen Entwicklungszusammenarbeit und Inlandsarbeit zu verbessern.

Die Welthungerhilfe verfolgt mit ihrer wirkungsorientierten Evaluation die primären Zielsetzungen des Lernens sowie der Rechenschaftslegung und Transparenz (vergleiche Kapitel 2.2). Sie nutzt die Evaluation darüber hinaus auch, um sich am Dialog über erfolgreiche Entwicklungszusammenarbeit zu beteiligen und ihre Arbeit zu legitimieren. Je nach Evaluationsanlass können bei einzelnen Evaluationen die Zielsetzungen unterschiedlich gewichtet sein. Eine für alle Beteiligten transparente Darstellung der jeweiligen Zielsetzung wird von der Welthungerhilfe in der Planungsphase der Evaluation sichergestellt.

Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Welthungerhilfe steht vor allem das Lernziel von Evaluation im Vordergrund. Ohne das Kontrollziel negieren oder gar abschaffen zu wollen, dient für sie eine Evaluation insbesondere der Rechenschaftslegung und dem Lernen für eine Verbesserung der bestehenden und zukünftigen Arbeit nach dem Motto „Gutes besser machen und verbreitern, aus Fehlern Konsequenzen ziehen und lernen, um sie bei laufenden und neuen Vorhaben zu vermeiden“, um so insgesamt zu einer verbesserten Lernkultur in der Organisation beizutragen. Es wird angenommen, dass die Partner, aber genauso auch die Spenderinnen und Spender und die Zuwendungsgeber der Welthungerhilfe ein ähnliches Interesse haben.

Neben den bisher üblichen Projektevaluationen gewinnen – nicht zuletzt aufgrund des neuen Bewilligungsverfahrens, bei dem primär Landes- und Regionalprogramme und im Anschluss in einem vereinfachten Verfahren Projekte bewilligt werden – Programm- und Instrumentenevaluationen mit übergeordneten Fragestellungen für die Welthungerhilfe an Bedeutung.

Die Welthungerhilfe befindet sich in einem Diskussions- und Entscheidungsprozess, ob sie bei gemeinsamen Projektdurchführungen auch gemeinsame Evaluationen mit anderen Organisationen (joint evaluations) durchführen soll, um die Partner und die Zielgruppen von Mehrfachevaluationen und damit verbundenen Mehrfachbelastungen zu befreien, Ressourcen und Erfahrung zu vereinen und gegenseitiges Lernen und Dialog über Evaluation zu fördern. Unter Umständen könnte auch die Evaluation dem teilweise in der Durchführung angewandten Konzept der Lead Agency folgen. Exemplarisch, zum Beispiel auf Anfrage beziehungsweise Veranlassung von Partnern, könnte auch die Welthungerhilfe den Lead übernehmen. Dies ist insbesondere für die Abstimmung in der Alliance2015 von Bedeutung. Bei gemeinsamen Evaluationen sollen die bisherigen Erfahrungen verschiedener Organisationen (unter anderem DAC OECD 2006b, BMZ, IFAD) berücksichtigt werden.

Die Projekt- und Programmarbeit sowie die Evaluation in der Welthungerhilfe werden zunehmend an den Wirkungen der Maßnahmen bei Zielgruppen und Trägern orientiert (inklusive der Nutzung von Projektleistungen), das heißt an den Veränderungen, die durch die Entwicklungsmaßnahmen auftreten. Darüber hinaus werden weiterhin auch alle anderen üblichen Evaluationskriterien (siehe Kapitel 2.5) systematisch erfasst und bewertet. Wirkungsorientierte Evaluation erfordert, dass die erwarteten Wirkungen eines Vorhabens im gesamten Projekt- beziehungsweise Programm-Management-Zyklus im Mittelpunkt des Interesses stehen. Nur dann sind die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um sinnvoll und gut evaluieren zu können. Die Welthungerhilfe sieht wirkungsorientierte Evaluation als Teil eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems im Projekt- beziehungsweise Programmzyklus und arbeitet daran, dies auch konsequent so umzusetzen. Dies wird nachfolgend für die einzelnen Schritte dargestellt.

4

4.2 Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Vorbereitung und Planung

Grundlagen für eine Evaluation von Vorhaben werden bereits in der Planung gelegt. Mit der Formulierung von wirkungsorientierten Zielen (Entwicklungsziel und Projektziel), Leistungen, Aktivitäten und Annahmen und der entsprechenden Budgetkalkulation ist der Rahmen gesetzt, innerhalb dessen zu späteren Zeitpunkten evaluiert wird. Nur wenn die Planung fachlich angemessen und wirkungsorientiert ist, lässt sich später entsprechend evaluieren. Die angemessene Berücksichtigung projektrelevanter Rahmenbedingungen sowie ein angemessenes Design eines wirkungsorientierten M&E-Systems haben in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung. Sie sind Bestandteil einer guten Projektplanung und werden im Planungsdokument und der Projektvorlage dokumentiert. Dies gilt für Projekte sowohl der Auslands- wie auch der Inlandsarbeit.

Die Welthungerhilfe hat einen Prozess begonnen, um ihr Projekt- bzw. Programm-Zyklus-Management systematisch wirkungsorientierter auszurichten. Damit folgt sie dem international im Kontext der Pariser Erklärung zunehmend diskutierten Konzept des Managing for Development Results (MfDR). Sie hat dazu ein Pilotvorhaben mit entsprechenden Planungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Welthungerhilfe und ihrer Partner in ausgewählten Ländern durchgeführt sowie drei entsprechende Leitfäden erarbeitet (Welthungerhilfe 2008a, 2008b, 2008c).

Die Welthungerhilfe setzt sich positive Veränderungen für die Zielgruppe, das heißt entwicklungspolitische Wirkungen, als Ziel ihrer Arbeit. Das bedeutet, dass das Projektziel systematisch wirkungsorientiert formuliert und nachfolgend entsprechend evaluiert wird. Damit trägt das jeweilige Vorhaben auch zu Wirkungen auf Oberzielebene bei, die aber aufgrund der Komplexität und der langen, oft indirekten Wirkungsketten nicht oder nur in Ausnahmefällen durch die Welthungerhilfe evaluiert werden.

Die Welthungerhilfe wird in Zusammenarbeit mit ihren Partnern die Möglichkeiten, die Ex-ante-Evaluationen – im Sprachgebrauch der Welthungerhilfe projektvorbereitende Maßnahmen (PV) genannt – bieten, weiterhin nutzen, um die Planungen von Vorhaben generell und ihre Wirkungsorientierung im Besonderen zu verbessern. Damit werden verbesserte Grundlagen für eine wirkungsorientierte Evaluation geschaffen.

Evaluation erfordert die Formulierung konkreter Indikatoren, die nachprüfbar sind. Die Qualität der Indikatoren hat maßgeblichen Einfluss auf die Evaluierbarkeit von Leistungen, Zielen und Wirkungen. Gute Indikatoren geben an, woran man erkennen kann, dass ein Ergebnis oder ein Ziel erreicht wurde. Sie machen Aussagen über die Art (was?), die Quantität (wie viel?), die Qualität (wie gut?), den Zeitraum (wann?), die Zielgruppe (wer?) und den Ort (wo?) der Leistungen und Wirkungen eines Vorhabens.

Bisherige Projektevaluationen der Welthungerhilfe haben gezeigt, dass die Planungen von Projekten sowohl in der Formulierung von Zielen als auch in der Ableitung angemessener Indikatoren und im Design eines angemessenen M&E-Systems immer wieder Schwachstellen aufgewiesen haben. Dies hat sich in jüngster Zeit mit der verbesserten und systematischen Erstellung von PPÜ entsprechend der Planungslogik einer Zielorientierten Projektplanung (ZOPP) und entsprechenden Qualifikationsmaßnahmen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Partnern vielfach verbessert. Damit sind auch die Grundlagen für eine Evaluation verbessert. Die Welthungerhilfe arbeitet weiterhin – gemeinsam mit ihren Partnern – an der Verbesserung und stärkeren Wirkungsorientierung der Planungen und PPÜs (siehe Beispiel Abbildung 2). Inzwischen ist die stärkere Wirkungsorientierung auch in Projektplanungen und Planungsdokumenten explizit verankert.

Abbildung 3: Wirkungsketten- und Projektplanungslogik der Welthungerhilfe⁸

Wirkungskette results chain	Beispiel	PPÜ logframe
indirekte Wirkungen impacts „Zu welchem übergeordneten, entwicklungspolitischen Nutzen (z. B. Erreichung eines oder mehrerer MDGs) trägt das Projekt bei?“	„Die Kindersterblichkeit ist reduziert.“	Entwicklungs- / Oberziel overall goal
direkte Wirkungen outcomes „Welchen direkten Nutzen haben die erbrachten Leistungen des Projekts für die Zielgruppen oder Partner?“	„Weniger Krankheiten treten auf.“	Projektziel project purpose
Nutzungen use of output „Wie werden die Leistungen des Projekts durch unterschiedliche Zielgruppen (Frauen, Männer, Haushalte, Organisationen ...) genutzt?“	„Familien nutzen ausschließlich das saubere Wasser zum Kochen und Trinken.“	
Leistungen outputs „Was soll vom Projekt hervorgebracht und den Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden, um das Projektziel zu erreichen?“	„Sauberes Trinkwasser ist bereitgestellt.“	Leistungen outputs
Aktivitäten activities 	„Brunnen werden gebaut.“	Aktivitäten activities
Ressourcen inputs	„Finanzen, Personal etc.“	Ressourcen inputs
Begriffe in Monitoring u. Evaluation		Begriffe in Planung

Geplante / ungeplante Wirkungen
Annahmen, Risiken

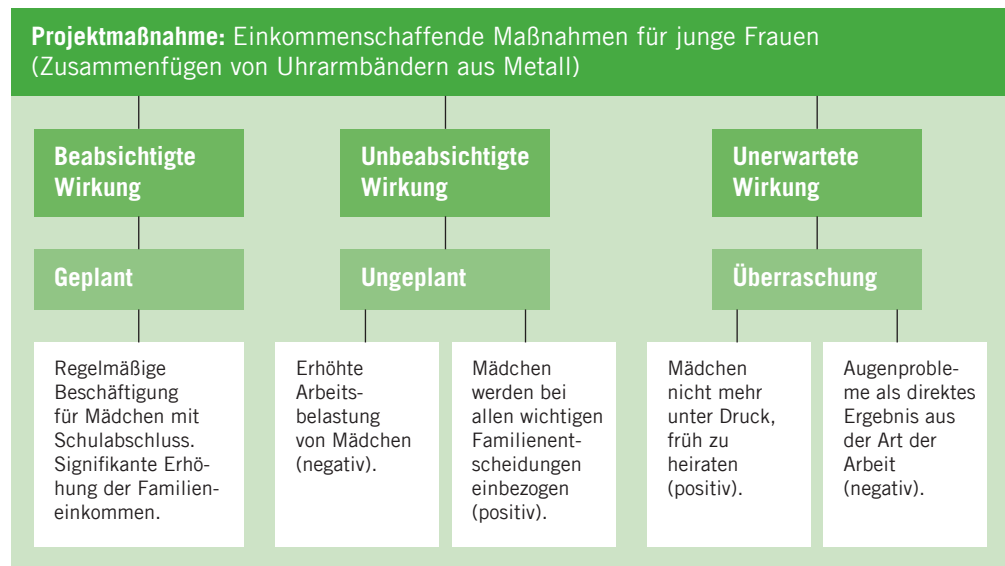
Die Formulierung angemessener Wirkungshypothesen bereits in der Vorbereitungsphase eines Vorhabens stellt für die Projektplanerinnen und -planer eine besondere Herausforderung dar. Dies erfordert eine sehr gute Kenntnis der Ausgangssituation sowie viel Projekterfahrung und ist sicherlich nicht von heute auf morgen erreichbar. Dies gilt bereits für geplante und beabsichtigte Wirkungen eines Vorhabens. Das Beispiel in Abbildung 3 macht deutlich, dass die Schwierigkeiten in der Berücksichtigung von unbeabsichtigten und unerwarteten Wirkungen noch ungleich größer sind. Während unbeabsichtigte Wirkungen unter Umständen ebenfalls in der Planungsphase erkannt, berücksichtigt und durch entspre-

⁸ Quelle: Welthungerhilfe (2008a), S. 7, Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil I: Hintergründe und Definitionen. Bonn, Oktober 2008

4

chende Projektmaßnahmen vermieden werden können („Do-no-Harm-Ansatz“), zeigt das Beispiel auch, dass unerwartete Wirkungen erst in einer späteren Projektphase erkennbar werden.

Abbildung 4: Welche Wirkungen? – ein Beispiel⁹

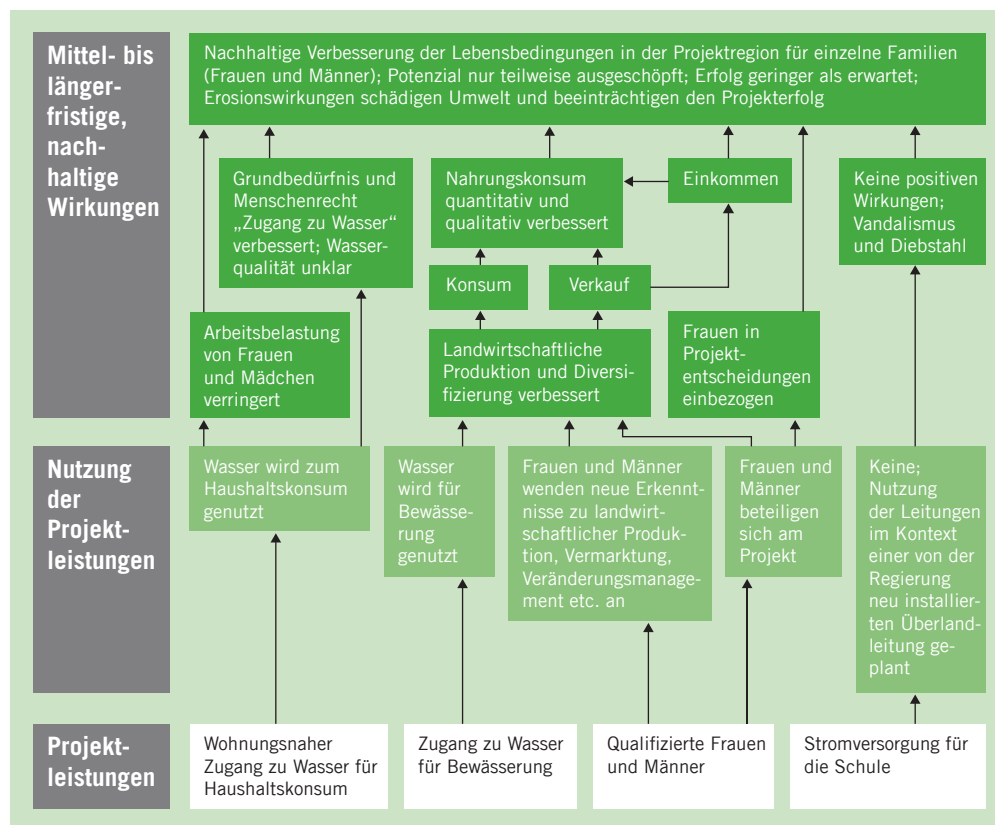


Dadurch wird deutlich, dass die Formulierung von Wirkungshypothesen nicht ein einmaliger Akt ist, sondern im Verlauf des Projektmanagements und einer Evaluation kontinuierlich überdacht und bei Bedarf angepasst werden muss.

Die Berücksichtigung von Evaluationsergebnissen kann helfen, mögliche Wirkungen von Entwicklungsmaßnahmen besser vorauszusehen und zu erfassen (siehe Beispiel).

⁹ Quelle: Modifiziert nach Schürmann (2002), S. 7, Participatory impact monitoring of self-help groups and watersheds. A users' handbook. Bangalore und Bonn, February 2002

Abbildung 5: Beispiel für ein im Rahmen einer Ex-post-Evaluation festgestelltes Wirkungsgefüge¹⁰



Die Welthungerhilfe wird im Planungsdokument und in der Projektvorlage systematisch darstellen, dass und welche Schlussfolgerungen von vorhergehenden Evaluationen von Projekten und Programmen der Welthungerhilfe und anderer Organisationen bei der Vorbereitung des neuen Projekts beziehungsweise bei einer Projektverlängerung berücksichtigt wurden. Dabei werden zunächst die Ergebnisse der Einzelprojektevaluationen, später zunehmend die der Programmevaluationen einbezogen. Relevant sind sowohl sektor- als auch regionale und instrumentenbezogene Evaluationen. Das bedeutet, dass alle Personen, die mit der Erstellung des Planungsdokuments und der Projektvorlage zu tun haben, Zugang zu den genannten Dokumenten haben und sie nutzen.

4.3 Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Bewilligung

Evaluationsergebnisse werden auch im Rahmen der Projektbewilligung berücksichtigt. Die Bereitstellung der Evaluationsberichte und die vorgesehene Aufnahme von Evaluationsergebnissen in die Projektvorlage (s. o.) erlauben den Entscheidungsträgern, bei der Endprüfung festzustellen und zu bewerten, ob das vorgeschlagene Projekt den durch vorangegangene Evaluationen gewonnenen Erkenntnissen entspricht. Dafür werden dem Gutachterausschuss sämtliche Evaluationsberichte in elektronischer Form zur Verfügung gestellt.

¹⁰ Quelle: Weingärtner (2007), S. 23, DWHH Ex-post Evaluation 2007 Ländliche Entwicklung, Fallstudie Simbabwe, Nyamarimbira Integrated Water Project. Rottenburg, Dezember 2007

4

Die Entscheidungsträger können bei der Bewilligung Auflagen zu eventuell vorzunehmenden Evaluationen machen, die in der Planung des Evaluationsprogramms (siehe Kapitel 6.1) zu berücksichtigen sind.

4.4 Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Implementierung

Partner, Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie die Länderreferentinnen und -referenten haben den Auftrag und die Verantwortung sicherzustellen, dass Evaluationsempfehlungen im Rahmen der Projekt- und Programmimplementierung berücksichtigt werden. Sie berichten im Verlauf des üblichen Berichtswesens der Welthungerhilfe über die erfolgte Umsetzung bzw. nehmen bei Nicht-Umsetzung Stellung zu den jeweiligen Gründen.

Um auch bei laufenden Vorhaben den Aspekt des Lernens von Evaluationen und das Wissensmanagement zu stärken, werden Länderreferenten und Projektzuständige der Inlandsarbeit Evaluationsergebnisse systematisch sichten, den Projektverantwortlichen vor Ort relevante Ergebnisse und Empfehlungen mitteilen und ihre Anwendung bzw. Nicht-Anwendung systematisch im Rahmen des üblichen Projektmanagements verfolgen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachgruppe Wissen Innovation Beratung (FG WIB) arbeiten projektübergreifend die Evaluationsergebnisse auf und informieren darüber (Beratung und Wissensmanagement).

4.5 Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei Monitoring und Evaluation

Auch im Rahmen des Monitoring und der Evaluation (M&E) von Projekten und Programmen sind die Ergebnisse und Empfehlungen vorangegangener Evaluationen zu beachten. Dies bezieht sich einerseits auf die Ausgestaltung und den Aufbau des M&E-Systems selbst, das in jeder Projektevaluation Gegenstand der Bewertung ist und zu dem bereits ein erster Erfahrungsbericht vorliegt. Andererseits geht es um die regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Neuformulierung von Wirkungsindikatoren und Wirkungshypothesen, die integraler Bestandteil des M&E-Systems werden. Drittens geht es um Verfahren und Instrumente des kontinuierlichen M&E, die wirkungsorientierter werden und den Transfer von Empfehlungen aus Evaluationen fördern, zum Beispiel stärker formalisierte und verbindlichere Selbstevaluationen (siehe Kapitel 5.1).

4.6 Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Strategieentwicklung

Ergebnisse und Empfehlungen von Evaluationen werden auch in die Strategieentwicklung der Welthungerhilfe einbezogen. Dazu gehören die Portfolio-Analyse und -Gestaltung, die Erarbeitung von Landes- / Regionalkonzepten und Landes- / Regionalprogrammen sowie die Erstellung von Fachkonzepten. Meta-Evaluationen, wie Programm- und Instrumentenevaluationen, sind in diesem Kontext besonders relevant. Gutachterinnen und Gutachter, die solche Evaluationen durchführen, sind aufgrund ihrer durch Evaluationen erworbenen Sach- und Landes- bzw. Regionalkenntnisse wichtige Ressource-Personen im Prozess solcher Strategieentwicklungen und deren Dokumentationen im Rahmen von Konzeptpapieren.

4.7 Management und Transparenz des Evaluationswissens

Im Rahmen der wirkungsorientierten Evaluation misst die Welthungerhilfe dem Management und der Transparenz von Evaluationswissen sowie den Rückmeldungen an Beteiligte (feedback) und dem Dialog über Evaluationswissen zunehmende Bedeutung bei. Es wird erwartet, dass sich dadurch die institutionellen Wirkungen von Evaluationen innerhalb der

Welthungerhilfe verbessern und gemeinsames Lernen – auch mit anderen Organisationen – gefördert wird. Das dazu erforderliche strukturierte und systematische Wissensmanagement ist noch aufzubauen, auch wenn wichtige Elemente bereits vorhanden sind und genutzt werden.

Interne Bereitstellung von Evaluationswissen

Die systematische Berücksichtigung von Evaluationsergebnissen im Projekt- bzw. Programmzyklus der Welthungerhilfe erfordert, dass die Ergebnisse von Evaluationen entsprechend dem Bedarf der Zielgruppen und Nutzerinnen und Nutzer (siehe Kapitel 2.3) bereitgestellt und gegebenenfalls aufbereitet werden. Dies geschieht über Evaluationsberichte (siehe Kapitel 6.4).

Der umfassende Gesamtbericht der Evaluation ist ein zentrales Dokument für Länderreferenten / innen, Projektpersonal und Partner und ist im Projekt- und Programmverlauf regelmäßig zu beachten. Die Gesamtberichte werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Welthungerhilfe sowie den Partnern entweder in deutscher oder in der jeweiligen Verkehrssprache (Englisch, Französisch, Spanisch) zur Verfügung gestellt. Gegebenenfalls erfolgt eine Übersetzung in die Landessprache.

Aufgrund seiner Detailliertheit und des Umfangs ist dieses Dokument jedoch nur begrenzt für weitere Nutzerinnen und Nutzer sowie andere Zielgruppen geeignet. Die Evaluatorinnen und Evaluatoren erstellen deshalb als Teil ihres Auftrages Kurzberichte der Gesamtberichte der Evaluationen (Projekt- und Querschnittsberichte). Diese fassen für die Gremien der Welthungerhilfe die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen transparent und nachvollziehbar zusammen und entsprechen im Normalfall der Zusammenfassung des Gesamtberichts. Die Mitglieder der Gremien haben selbstverständlich auch Zugang zu den Gesamtberichten der Evaluation.

Die Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement erstellt einen Kommentar zu den Kurzberichten und übermittelt beides dem Generalsekretär.

Auf der Grundlage der Kurzberichte und gegebenenfalls der Gesamtberichte wird ein Jahresbericht der wirkungsorientierten Evaluation der Arbeit der Welthungerhilfe in Form einer Meta-Evaluation erstellt. Dieser enthält eine Analyse und Bewertung aller im Jahr durchgeführten Einzelprojekt-, Programm- und Instrumentenevaluationen in transparenter und nachvollziehbarer Weise und wird im Gutachterausschuss diskutiert.

Die Kurzberichte von Evaluationen werden auf Nachfrage auch anderen Organisationseinheiten der Welthungerhilfe bereitgestellt, wo sie entsprechend dem Bedarf und den spezifischen Belangen (Marketing, Presse sowie Politik & Außenvertretung) weiterverwertet werden können.

Die gesamten Evaluationsberichte werden in Zukunft im Intranet der Welthungerhilfe zugänglich gemacht.

Externe Bereitstellung von Evaluationswissen

Die Welthungerhilfe stellt der Öffentlichkeit die von den Evaluatorinnen und Evaluatoren erarbeiteten Kurzfassungen der Evaluationsberichte, den Querschnittsbericht von Programm- und Instrumentenevaluationen, den Jahresbericht Wirkungsorientierte Evaluation und gegebenenfalls weitere Evaluationspapiere der Welthungerhilfe im Internet zur Verfügung.

4

Die Welthungerhilfe ist überzeugt, dass sich die Offenheit und Transparenz im Umgang mit Evaluationsergebnissen, die durchaus auch immer wieder kritisch sind, mittel- und langfristig auszahlt und zur Glaubwürdigkeit der Organisation beiträgt.

Der Gesamtbericht einer Evaluation kann – von begründeten Ausnahmefällen abgesehen – auf Anfrage bereitgestellt werden. Dabei werden Belange des Datenschutzes berücksichtigt, das heißt keine Veröffentlichung personenbezogener Daten und keine Veröffentlichung von Daten, die einzelne Personen oder Personengruppen gefährden könnten. Die Praxis hat gezeigt, dass Informationen aus Evaluationsberichten der Welthungerhilfe immer wieder auch im Kontext von Studienarbeiten an Universitäten genutzt werden.

WIRKUNGSORIENTIERTE EVALUATION IN DER WELTHUNGERHILFE

Die Welthungerhilfe führt Projekt-, Programm- (inkl. Themen- bzw. Förderbereichs-) und Instrumentenevaluationen durch, die organisationell und institutionell unterschiedlich verankert sein können und spezielle Anforderungen an die Evaluatoreninnen und Evaluatoren stellen. Um ihrem internen und externen Evaluationsbedarf gerecht zu werden, plant die Welthungerhilfe einen moderaten „Systemwechsel in der Evaluation“, der 2011 vollzogen sein soll. Wichtige Aspekte in diesem Zusammenhang sind:

- S01 wird zukünftig, dem Fachkonzept entsprechend, weniger Einzelprojekt- und mehr Evaluationen zu übergreifenden Fragestellungen über Sektor- und Programmevaluationen sowie Instrumenten-, Themen- und Politiken-Evaluationen übernehmen, die dem institutionellen und übergreifenden Lernen dienen.
- Nach vollzogener Dezentralisierung wird „Lernen im Projekt durch Evaluation“ auch verstärkt dezentralisiert werden müssen, damit dieses „Lernen“ nahe am Projektgeschehen stattfinden kann.
- Die Erstellung der Informations- und Datenbasis zur Rechenschaftslegung verbleibt bei S01.

Insgesamt soll weiterhin sichergestellt bleiben, dass das Projekt- bzw. Programmportfolio der Welthungerhilfe in den durchgeführten Evaluationen gut abgebildet bleibt.

5.1 Projektevaluation Auslandsarbeit

S01 führt weiterhin zentrale unabhängige Projektevaluationen sowohl in Form von Zwischen- als auch in Form von Abschluss- und Ex-post-Evaluationen durch. Sie sind weiterhin zentrales Element der Evaluation der Welthungerhilfe, insbesondere wenn

- der interne Sachverstand und die methodische Kompetenz für eine umfassende Evaluation eines gegebenen Projekts nicht ausreicht,
- die Planungsgrundlagen Schwächen aufweisen, so dass eine wirkungsorientierte Evaluation auf besondere methodische Schwierigkeiten stößt,
- die Unabhängigkeit nach DAC-Kriterien erfüllt werden soll,
- einzelnen Projekten für die Welthungerhilfe, den Partner und / oder den Zuwendungsgeber eine herausragende Bedeutung zukommt,
- besondere und möglichst unabhängige Rechenschaftslegung erforderlich ist.

Ein ganz entscheidender Grund für Evaluationen ist für die Welthungerhilfe auch, dass die Organisation einen Überblick hat über die Vorhaben und ihre Qualität, Ergebnisse und Wirkungen. Deshalb sollen die Evaluationen auch das Portfolio abbilden.

Für Projektevaluationen liegen Standard-Terms of Reference (ToR) vor für Projekte sowohl der Entwicklungszusammenarbeit als auch der Nothilfe und Rehabilitation.

Im Zusammenhang mit dem vorgesehenen Systemwechsel plant die Welthungerhilfe zukünftig in ihren Außenstrukturen ein neues Instrument (Reviews beziehungsweise dezentrale Evaluationen) einzuführen. Hierzu soll zunächst eine zweijährige Testphase erfolgen:

An ausgewählten Beispielen in allen Regionalgruppen und einer möglichst großen Anzahl von Regionalbüros werden 2009 und 2010 erste Erfahrungen gesammelt.

Diese „dezentralen Evaluationen“ (im Folgenden „Review“ genannt) werden nicht mehr von SO1 in der Geschäftsstelle, sondern von den Außenstrukturen der Welthungerhilfe vor Ort durchgeführt und in der Geschäftsstelle über die Regionalgruppen (RG) zentral registriert. Die Reviews liegen in der Verantwortung der jeweiligen Regionalbüros und nicht in der Verantwortung der Projekte. Die Regionalbüros suchen die lokalen Gutachter / -innen aus, vergeben die Aufträge und nehmen dann verantwortlich die Berichte ab. Die Reviews werden nach Standard-ToR durchgeführt werden (siehe Abschnitt 2). Die Reviews folgen in den ToR und im Ablauf grundsätzlich der gleichen Vorgehensweise wie die unabhängigen Evaluationen der Stabsstelle.

Im Verlauf der Projektimplementierung stärkt die Welthungerhilfe in Zusammenarbeit mit dem Partner und den Zielgruppen eine wirkungsorientierte Projektevaluation in Form von Selbstevaluationen, die in der Verantwortung der jeweiligen Projektleitung liegen. Sie werden zunehmend Bestandteil eines umfassenden M&E-Systems auf der Grundlage einer PPÜ. Eine gute Planung und eine angemessene Struktur des M&E-Systems sowie eine systematische Vorgehensweise sind dafür notwendige Voraussetzungen. Beides wird in der Planungsphase bereits berücksichtigt und in Planungsdokument und Projektvorlage dokumentiert. Dadurch werden das M&E-System gestärkt und die Ergebnisse für eventuelle spätere externe Evaluationen zugänglich gemacht. Entsprechende Aktivitäten sind auch im Budget des Vorhabens zu berücksichtigen.

Adäquate Verfahren zur Selbstevaluation von Projekten sind von der Welthungerhilfe auch in Zusammenarbeit mit Partnern entwickelt worden, zum Beispiel in regelmäßigen Abständen durchgeführte Workshops, die bei Bedarf extern moderiert werden. Verfahren des partizipativen Wirkungsmonitorings (participatory impact monitoring = PIM), dessen Daten und Informationen zu einem bestimmten Zeitpunkt systematisch bewertet werden, sind für solche Selbstevaluationen besonders geeignet. Sie sehen die intensive Beteiligung von Zielgruppen und relevanten Akteuren vor, sind prozessorientiert, erlauben gemeinsame Reflexionen und dienen der Entscheidungsfindung sowie der direkten und zeitnahen Steuerung des Vorhabens. Bei Bedarf sind externe Evaluatorinnen und Evaluatoren hinzuzuziehen. Ein solcher Bedarf kann sowohl von der / dem PM als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Außenstruktur und des Partners formuliert werden. Die Ergebnisse von Selbstevaluationen werden systematisch und strukturiert dokumentiert, damit sie der Welthungerhilfe als Organisation und möglichen externen Evaluationen zur Verfügung stehen.

5.2 Projektevaluation Inlandsarbeit

Evaluationen der Inlandsarbeit sind für die Welthungerhilfe relativ neu und können auch auf nur sehr begrenzte Erfahrungen bei vergleichbaren Organisationen in Deutschland zurückgreifen.

Diese Evaluationen orientieren sich an den Standards, Methoden und Prozessen der Projektevaluationen der Auslandsarbeit und wenden die dort gültigen Evaluationskriterien in angepasster Form an. Aufgrund der bisher noch begrenzten Erfahrungen und der inhaltlich zum Teil sehr unterschiedlichen Vorhaben liegen für diese Evaluationen noch keine Standard-ToR vor. Die Aufgabenstellungen werden im jeweils spezifischen Fall im Rahmen einer kurzen Designphase konkretisiert und verbindlich zwischen Stabsstelle und Gutachterinnen und Gutachter vereinbart.

5.3 Programm- und Instrumentenevaluation

Im Gegensatz zu Einzelprojektevaluationen haben Programm- und Instrumentenevaluationen vor allem übergeordnete Zielsetzungen und versuchen Antworten zu geben auf strategische Fragestellungen. In diesem Sinne sind Programm- und Instrumentenevaluationen von besonderem Interesse für die Welthungerhilfe. Sie ersetzen jedoch nicht die klassischen Einzelevaluationen von Projekten, die bei den oben genannten spezifischen Zielsetzungen weiterhin relevant bleiben.

Programm- und Instrumentenevaluationen beantworten projektübergreifende Fragestellungen und dienen damit prioritär dem institutionellen Lernen der Welthungerhilfe und ihrer Partner und der Weiterentwicklung von Strategien und Programmansätzen. Sie beziehen sich auf **geografische Einheiten** (Land, Region, Kontinent), verschiedene **Sektoren / Förderbereiche**, zum Beispiel Wasserversorgung und -entsorgung, auf verschiedene **Themen** der Entwicklungszusammenarbeit, wie zum Beispiel Gender, Armutsorientierung oder Förderung von Kindern und Jugendlichen, oder auf bestimmte **Instrumente**, die in der Entwicklungszusammenarbeit der Welthungerhilfe eingesetzt werden, wie zum Beispiel Landeskonzeppte, M&E-Systeme, Nothilfeteam und Außenstrukturen / Dezentralisierung.

Inzwischen hat die Welthungerhilfe eine Reihe solcher Evaluationen durchgeführt. Diese Schritte werden verstärkt und die Umsetzung der in übergreifenden Evaluationen gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen systematisch verankert.

Da Programm- und Instrumentenevaluationen für jeweils spezifische Fragestellungen und Zielsetzungen veranlasst werden, lassen sich solche Evaluationen in der Welthungerhilfe nicht standardisieren. Aus diesem Grund ist für solche Evaluationen eine Designphase vorzusehen (siehe Kapitel 6.1), in der neben der üblichen Planung und Vorbereitung von Evaluationen vor allem auch die methodischen Fragen der Auswahl von Einzelprojekten (Stichprobe) für die jeweiligen Fragestellungen geklärt werden.

Für die Welthungerhilfe stellt die Evaluation von Maßnahmen der Nothilfe und Rehabilitation eine besondere Herausforderung dar. Während die Evaluation von Vorhaben der längerfristig orientierten Entwicklungszusammenarbeit methodisch relativ weit entwickelt ist und auf bewährte Konzepte und Verfahren zurückgreifen kann, steckt die Evaluation von Nothilfe und Maßnahmen der Rehabilitation an der Schnittstelle zwischen Nothilfe und Entwicklungszusammenarbeit noch in den Kinderschuhen. Dies gilt sowohl für die Welthungerhilfe als auch für den gesamten nationalen sowie den internationalen Bereich. Die Welthungerhilfe entwickelt ein Evaluationssystem für ihre Vorhaben der Nothilfe und Rehabilitation, baut eine regelmäßige Evaluation solcher Vorhaben auf und identifiziert für diesen Einsatzbereich geeignete Evaluatorinnen und Evaluatoren. Dabei werden Erfahrungen und Empfehlungen aus dem internationalen Bereich (Roche 1999, OECD 1999, ALNAP 2001, 2002 und 2006) berücksichtigt. Die Welthungerhilfe plant, in solchen Vorhaben auch den Ansatz der Realtime-Evaluation zu nutzen. Dazu soll eine Fachkraft des Nothilfeteams in einer Art Selbstevaluation und verkürzter Zwischenevaluation die Nothilfemaßnahme in den ersten Wochen der Umsetzung evaluieren.

Die Welthungerhilfe identifiziert und priorisiert regelmäßig ihren Bedarf an Programm- und Instrumentenevaluationen in partizipativer Weise unter Einbeziehung aller möglichen Zielgruppen der Evaluationen.

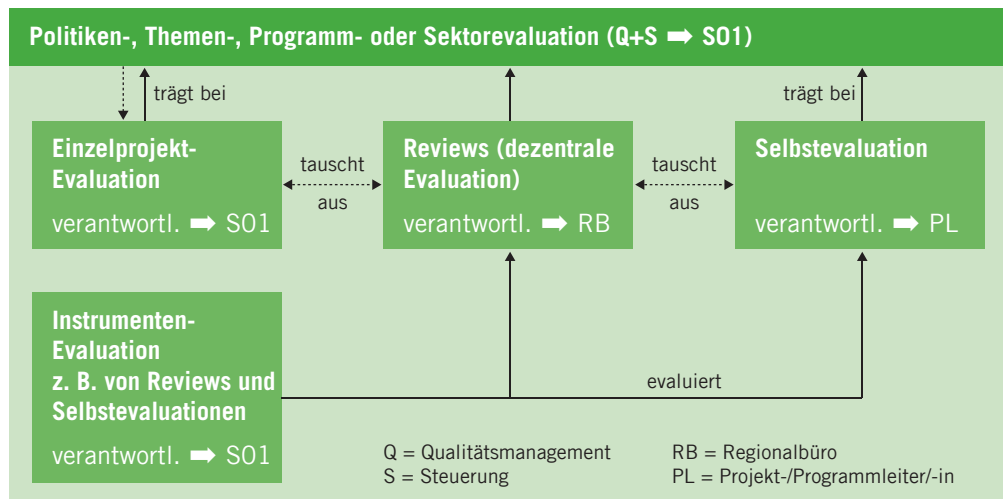
5.4 Ex-post-Evaluationen

Die Welthungerhilfe hat – entsprechend den Empfehlungen der Systemprüfungen der Evaluation der Entwicklungszusammenarbeit (HWWA 1998 und 2000, Bormann und Stockmann 2009) – inzwischen zwei Ex-post-Evaluationen mit insgesamt zwölf Einzelprojekten durchgeführt (Benad und Berg 2002, Geuder-Jilg und Weingärtner 2008). Die Organisation beabsichtigt, diese Form der Evaluation – soweit es verfügbare Ressourcen erlauben – auch weiterhin als eine Säule im Evaluationsspektrum zu berücksichtigen, um in möglichst angemessener Form über Wirkungen und Nachhaltigkeit der Unterstützung der Welthungerhilfe informiert zu sein und Rechenschaft ablegen zu können.

5.5 Organisationelle und institutionelle Zuständigkeiten

Unabhängige Evaluationen werden von der zentralen Evaluationsstelle, das heißt S01, veranlasst und gesteuert. Reviews erfolgen in der Verantwortung des jeweils zuständigen Regionalbüros und Selbstevaluationen in der Verantwortung der jeweiligen Projektleitung. In den beiden letztgenannten Fällen obliegt die Qualitätssicherung der jeweiligen Regionalgruppe (RG) (siehe Abbildung 5). Das vorliegende Fachkonzept wird für alle diese Evaluationen angewendet, um die Erfüllung von anerkannten Qualitätsansprüchen sicherzustellen. In jedem Fall ist darauf zu achten, dass unabhängige Evaluationen getrennt bleiben vom operativen Bereich und die DAC-Prinzipien und -Standards sowie die Standards der DeGEval beachtet werden. Die Prinzipien Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit sind dabei von besonderer Bedeutung. Deshalb hat auch der Einsatz von unabhängigen, externen Evaluatorinnen und Evaluatoren eine entscheidende Funktion (siehe Kapitel 5.7).

Abbildung 6: Zuständigkeiten für Evaluationen in der Welthungerhilfe¹¹



S01 arbeitet zusammen mit der Stabsstelle Revision. Die Aufgaben der Revision umfassen unter anderem die Sicherung der Welthungerhilfe-Finanzmittel, den Schutz vor Vermögensverlusten, die Überwachung der Einhaltung der Vorschriften und Richtlinien bezüglich der Mittelverwendung sowie die Unterstützung und Beratung des Generalsekretärs und aller Abteilungen in finanzwirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Fragen. Damit hat die Revision grundsätzlich eine von der Evaluation unterscheidbare und

¹¹ Quelle: Welthungerhilfe / Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement

abgegrenzte Funktion. Allerdings gibt es auch Berührungspunkte mit der Evaluation. Diese sind vor allem dann gegeben, wenn bei der Revision – ebenso wie bei der Evaluation – betriebswirtschaftliche Fragestellungen, zum Beispiel bei einkommensschaffenden Maßnahmen und Kleinkrediten, detailliert analysiert werden.

Aus der durch wirkungsorientierte Evaluation veränderten Aufgabenstellung ergeben sich spezielle Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Zentrale und der Außenstruktur der Welthungerhilfe und beim Partner. Dies sind vor allem:

- Bereitschaft für Veränderung bisheriger Monitoring- und Evaluationspraktiken,
- Methodenkompetenz im Bereich wirkungsorientierte Planung, Implementierung sowie Monitoring und Evaluation,
- aktive Auseinandersetzung mit dem neuen Fachkonzept wirkungsorientierte Evaluation und den Implikationen für die eigene Arbeit,
- Umsetzung des Fachkonzeptes und – bei Bedarf – Anfrage von Beratung und / oder Weiterbildung zur Umsetzung,
- Aufbau einer Lernkultur, in der Evaluationen verstärkt als Chance für die Weiterentwicklung der Arbeit und weniger als „Bedrohung“ wahrgenommen werden.

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Fachkonzeptes können diese Anforderungen bereits teilweise erfüllt werden. Im Rahmen der Kapazitätsentwicklung und des Aufbaus eines Qualitätsmanagementsystems der Welthungerhilfe werden weitere Schritte zur Förderung der Umsetzung des Fachkonzeptes unternommen. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zentrale, Außenstruktur und bei Partnern über das Fachkonzept und dessen Implikationen für ihre Arbeit informiert sowie bei Bedarf geschult und / oder beraten werden. Für neue Mitarbeiter / -innen erfolgt dies im Rahmen der Vorbereitung bereits systematisch. Diese Vorgehensweise wird auch im Einarbeitungskonzept für Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter verankert.

5.6 Budget für Evaluation

Die Welthungerhilfe strebt an, circa ein Prozent der jährlichen Mittelbindung für Auslands- und Inlandsprojekte, das heißt der jährlich für die Durchführung von Auslandsprojekten bereitgestellten Summe, für Evaluationen zu nutzen. Dieser Betrag wird für die unabhängigen Evaluationen von Projekten und Landes- beziehungsweise Regionalprogrammen verwendet und liegt allein in der Entscheidungshoheit der S01. Für die Durchführung von Themen-, Sektor-, Instrumenten- und Ex-post-Evaluationen plant die Welthungerhilfe eine eigene Budgetposition im Wirtschaftsplan unter Verantwortung von S01 einzurichten.

Finanzmittel für die Durchführung von Selbstevaluationen und wirkungsorientiertem Monitoring sind Bestandteil des Projektbudgets.

5.7 Anforderungen an Evaluatoreninnen und Evaluatoren

Wirkungsorientierte Evaluation als Konzept und die praktische Durchführung von Programm- und Instrumentenevaluationen stellen entsprechende Anforderungen an die Qualifikation und Erfahrung von Evaluatoreninnen und Evaluatoren, die mit diesen Aufgaben betraut werden. Diese Anforderungen gehen aufgrund ihrer Komplexität und der Vielzahl und Vielfalt der beteiligten Akteure über die üblichen Kenntnisse und Fähigkeiten, die für

Projektevaluationen erforderlich sind, hinaus. Um die Evaluation zu glaubwürdigen und akzeptablen Ergebnissen und Empfehlungen zu führen, sind – neben der im jeweiligen Kontext notwendigen Lokal- bzw. Regionalerfahrung – sowohl die notwendigen fachlichen, methodischen und soziokulturellen Kompetenzen als auch die persönliche Integrität, die Unabhängigkeit und Unparteilichkeit der ausgewählten Personen relevant. Dies gilt sowohl für die international tätigen als auch für die lokalen Evaluatoreninnen und Evaluatoren.

In den meisten Fällen setzt die Welthungerhilfe bei Evaluationen auch nationale Evaluatoreninnen und Evaluatoren ein. Dazu macht der Partner gegebenenfalls Vorschläge. Die endgültige Entscheidung über den Einsatz und die Untervertragnahme erfolgen durch S01.

Erfahrungen haben gezeigt, dass die Evaluationskompetenzen in einer Reihe von Programm- und Partnerländern der Welthungerhilfe oft noch begrenzt sind (allerdings mit positiver Tendenz), so dass nicht immer ein gleichberechtigter Einsatz internationaler und lokaler Evaluatoreninnen und Evaluatoren möglich ist. Der Einsatz international tätiger Evaluatoreninnen und Evaluatoren kann insoweit auch immer als Beitrag zum Aufbau von lokalen Evaluationskompetenzen angesehen und genutzt werden.

Die Welthungerhilfe führt die bestehende Datenbank mit den zu entsendenden Evaluatoreninnen und Evaluatoren, die die für sie relevanten Evaluationen durchführen können, weiter. Die Welthungerhilfe achtet darauf, dass Frauen und Männer gleichberechtigt für Evaluationen ihrer Arbeit eingesetzt werden. Evaluatoreninnen und Evaluatoren mit Kenntnissen und Erfahrungen im Bereich der Evaluation von Nothilfe und Rehabilitation sowie Programm- und Instrumentenevaluationen werden sukzessive in die genannte Datenbank integriert. Die Datenbank wird kontinuierlich durch S01 gepflegt und aktualisiert. Dazu gehören auch die Formulierung von Anforderungen an die fachliche, methodische und soziokulturelle Kompetenz von Evaluatoreninnen und Evaluatoren sowie die Einführung eines regelmäßigen Bewertungssystems für Evaluatoreninnen und Evaluatoren.

5.8 Nachbereitung von Evaluationen durch die Stabsstelle

Seit 2007 führt die S01 eine Nachbereitung von Evaluationen der Welthungerhilfe durch. Dazu werden in einem Fallstudien-Ansatz einzelne Länder, in denen kürzlich Evaluationen stattgefunden haben, besucht. In Zusammenarbeit mit den Evaluierten vor Ort werden der Evaluationsprozess, der Nutzen durch die Evaluation und die Umsetzung der Evaluationsempfehlungen analysiert, um daraus gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge für zukünftige Evaluationen abzuleiten.

LEITLINIEN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VON EXTERNEN EVALUATIONEN

Die zentrale unabhängige Evaluation ist weiterhin die tragende Säule des Evaluationsystems der Welthungerhilfe. Nur durch solche Evaluationen kann die erforderliche Unparteilichkeit und Unabhängigkeit der Evaluation sichergestellt und umfassendes Lernen „über den Tellerrand hinaus“ ermöglicht werden.

Die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Evaluationen wird durch eine Reihe von Checklisten, Standard-ToR und Orientierungen unterstützt, die im Handbuch für die Projektarbeit der Welthungerhilfe aufgenommen sind.

6.1 Planung und Vorbereitung der Evaluation

Die Welthungerhilfe plant ihre unabhängige wirkungsorientierte Evaluation durch SO1, die im Idealfall auf einer Selbstevaluation im Kontext des Projekt- bzw. Programm-Zyklus-Managements aufbauen kann, mittel- und kurzfristig. Sie plant, formuliert und begründet ihren Evaluationsbedarf unter Einbeziehung der verschiedenen Gremien, Organisationseinheiten und gegebenenfalls auch Partner. Dieser Bedarf wird in einem zweijährigen Evaluationsprogramm festgelegt. Jahresplanungen konkretisieren und detaillieren dieses Programm. Diese Planungen werden durch SO1 koordiniert. Teil der Evaluationsplanung ist die Festlegung eines Jahresthemas, das querschnittartig in allen Evaluationen untersucht wird, zum Beispiel Gender (im Zeitraum 2006 / 2007) und Selbsthilfeförderung (im Zeitraum 2008 / 2009).

In der Planungsphase jeder einzelnen Evaluation sind die folgenden Aspekte zu überdenken, festzulegen, zu dokumentieren und abzustimmen:

- Beteiligte und Betroffene der Evaluation sowie ihre Interessen,
- allgemeine und spezifische Zielsetzung der Evaluation,
- Auswahl der Evaluatorinnen und Evaluatoren,
- Zielgruppen sowie Nutzerinnen und Nutzer der Evaluation,
- Zeitrahmen, inklusive ausreichend Zeit für die Verifikation der Ergebnisse (siehe unten),
- verfügbare Ressourcen,
- methodisches Vorgehen, Evaluationsschritte und Informationsquellen,
- detaillierte Aufgabenbeschreibung und Vertragsgestaltung.

Diese Planungs- und Vorbereitungsschritte sind durch die für die Evaluation zuständige federführende Stelle vorzunehmen. Für die Aufgabenbeschreibung und die Vertragsgestaltung werden die bestehenden standardisierten **Terms of Reference** sowie der standardisierte Werkvertrag der Welthungerhilfe als Checklisten herangezogen. Sie sind an die spezifischen Bedingungen jeder Evaluation anzupassen. Zusätzlich werden für jede Evaluation unter Einbeziehung der Partner Orientierungsfragen spezifiziert.

Bei größeren und komplexen Evaluationen, die nicht standardisierbar sind, ist eine Designphase vorzusehen, die an der Schnittstelle zwischen Planung und Durchführung der Evaluation anzusiedeln ist. Dies ist vor allem bei Programm-, Instrumenten-, Meta- und gemeinsamen Evaluationen relevant. In der Designphase werden die spezifische Ziel- und

Aufgabenstellung sowie das methodische Vorgehen der Evaluation, einschließlich der erforderlichen Erhebungs- und Auswertungsinstrumente, entwickelt. Ebenso erfolgt die Auswahl der Stichprobe von Einzelprojekten in dieser Phase. Das Ergebnis der Designphase ist ein sogenannter **Inception Report**, in dem die Entscheidungen dokumentiert sind. Dadurch werden Transparenz und Glaubwürdigkeit erhöht sowie dem DAC-Prinzip einer angemessenen Planung der Evaluation Rechnung getragen. Die Inhalte des Inception Report gehen in aktualisierter Form in den Endbericht ein. Der Inception Report ist von den Evaluatorinnen und Evaluatoren zu erstellen, vor der Feldphase vorzulegen und mit relevanten Akteuren abzustimmen.

6.2 Beteiligung von Partnern und Zielgruppen

Unabhängig von der Art der Evaluation ist darauf zu achten, dass die Beteiligung der Partner und Zielgruppen der Welthungerhilfe angemessen sichergestellt ist. Auf die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen wird dabei besonderes Augenmerk gelegt. Angestrebt ist ein intensiver Dialog zwischen den lokalen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern sowie den Evaluatorinnen und Evaluatoren. Die Beteiligung an der Evaluation kann in Abhängigkeit von Zielsetzung und Aufgabenstellung unterschiedlichste Formen annehmen. Denkbar sind zum Beispiel eine Beteiligung der Partner bei der Veranlassung der Evaluation, eine Beteiligung als Ressource-Person des Evaluationsteams, eine Mitwirkung an der Auswahl von internationalen und nationalen Evaluatorinnen und Evaluatoren und / oder eine Mitwirkung an der Gestaltung der Aufgabenbeschreibung, insbesondere bei ergänzenden Fragen. Die Art der Beteiligung von Partnern und Zielgruppen ist im Verlauf der Vorbereitung der Evaluation festzulegen, abzustimmen und im Evaluationsbericht zu dokumentieren.

Je nach Fragestellung und Zielsetzung kann im Einzelfall auch entschieden werden, die Beteiligung von Partnern und Zielgruppen an der Evaluation eng zu begrenzen. Dies wird bei überwiegend geschäftspolitischen Fragestellungen und bei Meta-Evaluationen relevanter sein als bei Einzelprojektevaluationen.

6.3 Durchführung der Evaluation

Die internationalen Evaluatorinnen und Evaluatoren bereiten sich vor dem Aufenthalt in den Programm- und Partnerländern intensiv vor. Dazu gehört:

- Aktenstudium relevanter Dokumente, das heißt Projektakten, Strategie-, Grundsatz- und Konzeptpapiere, aktuelle Projektfortschrittsberichte und – falls vorhanden – Ergebnisse der Selbstevaluation,
- Gespräche mit Projektverantwortlichen und weiteren relevanten Personen,
- die Erarbeitung des methodischen Vorgehens, inklusive Erstellen von Checklisten oder Fragenkatalogen für die Feldphase der Evaluation sowie
- Reiseplanung und Vorbereitung.

Zu Beginn der Feldphase erfolgt eine intensive inhaltliche und methodische Vorbereitung und Abstimmung mit den an der Evaluation beteiligten lokalen Gutachterinnen und Gutachtern sowie die Feinkoordination mit dem Projektpartner.

Erst danach beginnt die eigentliche Evaluation vor Ort, bei der die in der Planung und Vorbereitung ausgewählten Methoden und Instrumente eingesetzt werden.

Am Ende der Feldphase stellen die Evaluatorinnen und Evaluatoren ihre vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen in Anlehnung an die Struktur der wesentlichen Feststellungen und Empfehlungen des Hauptberichts (Summary) den relevanten Akteurinnen und Akteuren vor und erfragen ihre Rückmeldung (Feedback) dazu. Die Art dieser Präsentation und Diskussion der vorläufigen Evaluationsergebnisse (Feststellungen und Empfehlungen) ist bereits am Beginn der Feldphase zu planen und vorzubereiten. Am Ende der Feldphase wird von den Evaluatorinnen und Evaluatoren ein Ergebnisprotokoll erstellt, in dem gegebenenfalls auch ein möglicher Dissens festgehalten wird. Dieses ist von der Leiterin oder dem Leiter des Evaluationsteams sowie einer Repräsentantin oder einem Repräsentanten der Welthungerhilfe und dem Partner vor Ort zu unterschreiben.

6.4 Evaluationsbericht

Der umfassende Gesamtbericht und der Kurzbericht der Evaluation, der der Zusammenfassung des Hauptberichts entsprechen soll, werden von den Evaluatorinnen und Evaluatoren entsprechend zweier Gliederungsraster, die Vergleichbarkeit sichern, vorgelegt. Der eventuelle Beitrag der lokalen Evaluatorinnen und Evaluatoren an diesen Berichten ist frühzeitig festzulegen und vertraglich festzuhalten.

Beide Raster, die Bestandteil der auch mit Zuwendungsgebern (BMZ, EU) abgestimmten Standard-ToR sind, werden im Rahmen der Vorbereitung der Evaluation mit der Länderreferentin beziehungsweise dem Länderreferenten, den Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern sowie dem Partner abgestimmt. Für Programm- und Instrumentenevaluationen ist ein solches Gliederungsraster sowohl für die Einzel- als auch für den Querschnittsbericht in Abhängigkeit von der Zielsetzung und Aufgabenstellung in der Vorbereitung – meist im Rahmen der Designphase – zu entwickeln. Das bestehende Raster wird dabei als Checkliste hinzugezogen.

Der Evaluationsbericht stellt den Hintergrund, die Zielsetzung, das methodische Vorgehen, die Ergebnisse und die Empfehlungen der Evaluation vollständig, gut verständlich und für alle Beteiligten und Interessenten nachvollziehbar dar. Diese Berichte werden in der Regel in der jeweiligen Verkehrssprache verfasst.

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren legen die beiden Berichte zunächst als Entwürfe vor, die einem Prozess der Validierung der Ergebnisse unterzogen werden (siehe Kapitel 6.5). Erst danach werden die jeweiligen Endberichte erstellt. Nach Vorlage der endgültigen Versionen von Gesamtbericht und Kurzbericht der Evaluation erfolgt die Abnahme der Leistungen durch S01.

Bei der Evaluation von Auslandsprojekten wird die endgültige Fassung des Evaluationsberichts von der Regionalgruppe mit einem kommentierenden Anschreiben zur Umsetzung der Empfehlungen an die Projektpartner beziehungsweise die Außenstruktur der Welthungerhilfe versandt.

Zu den projekt- beziehungsweise programmübergreifenden Empfehlungen erstellt S01 eine Vorstandsvorlage, über die der Vorstand entscheidet. Die Entscheidungen sind in den Sitzungsprotokollen dokumentiert.

6.5 Verifizierung und Validierung der Ergebnisse

Um die Ergebnisse der Evaluation zu überprüfen, einen fairen Umgang mit Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstandes sicherzustellen und die Interessen der an der Evaluation beteiligten Akteure angemessen zu berücksichtigen, sind verschiedene Schritte der Verifizierung vorgesehen.

Die Präsentation und Diskussion der vorläufigen Ergebnisse am Ende der Feldphase im Programm- beziehungsweise Partnerland sowie die Unterzeichnung eines Ergebnisprotokolls vor Ort bieten erste Möglichkeiten des Feedbacks. Demselben Zweck dienen die Präsentation und Diskussion des Entwurfs des Evaluationsberichts und des Kurzberichts in der Zentrale der Welthungerhilfe. Die Außenstrukturen und Partner äußern sich in schriftlicher Form zu diesen Berichtsentwürfen.

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren berücksichtigen die Ergebnisse der Diskussionen vor Ort und in der Zentrale der Welthungerhilfe und das schriftliche Feedback bei der Erstellung der Endversionen der Berichte. Kann am Ende dieses Prozesses keine Einigung über Bewertungen erzielt werden, werden gegebenenfalls abweichende Beurteilungen in den Endversionen von Gesamt- und Kurzbericht dokumentiert.

6.6 Umsetzung von Evaluationsergebnissen

Für die Umsetzung der Evaluationsergebnisse sind die projekt- beziehungsweise programm-führenden Personen in den jeweiligen Organisationseinheiten eigenverantwortlich zuständig. Bei Auslandsprojekten muss die Umsetzung der Evaluationsempfehlungen nachprüfbar in den Fortschrittsberichten der Projekte dokumentiert werden.

Eine besondere Herausforderung stellt die Umsetzung von Empfehlungen und Lernerfahrungen von projekt- bzw. programmübergreifenden Evaluationen dar. Da solche Evaluationen in der Welthungerhilfe noch relativ neu und hierfür in der Regel mehrere Personen in verschiedenen Organisationseinheiten zuständig sind, gibt es bisher noch keine routinemäßigen Abläufe. In diesen Fällen werden jeweils spezifische Umsetzungsschritte vereinbart.

Vorgesehen ist, dass SO1 für diese übergreifenden Evaluationsempfehlungen eine Vorlage an den Vorstandsvorsitzenden erstellt und der Vorstand im Rahmen seiner jeweiligen Zuständigkeiten die notwendigen Beschlüsse fasst, wer in welcher Form für die Umsetzung zuständig ist. Über diese Beschlüsse wird SO1 informiert. Darüber hinaus laufen gerade Pilotversuche im Bereich der Inlandsarbeit, inwiefern das neue Qualitätsmanagement-System zu mehr Transparenz über den Umsetzungsstand von Evaluationsempfehlungen beitragen kann.

AUSBLICK

Wirkungsorientierte Evaluation ist ein Konzept, das sich den Herausforderungen der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit stellt. Letztendliches Ziel aller Maßnahmen ist in Anlehnung an die Millennium Development Goals die Verbesserung der Lebensbedingungen armer Bevölkerungsgruppen in den Einsatzregionen mit Unterstützung relevanter, effektiver, effizienter und nachhaltiger Entwicklungsmaßnahmen.

Die Welthungerhilfe stellt sich dieser Herausforderung und setzt sich kritisch, vor allem aber konstruktiv mit dem Kontext, in dem sie arbeitet, dem eigenen Handeln und dem ihrer Partner auseinander, um die Zusammenarbeit zum Wohle der Zielgruppen zu verbessern.

Dazu baut die Welthungerhilfe sukzessive eine Lernkultur auf, die das Evaluationswissen der Organisation nutzt. Das bedeutet, dass sie dem Leitmotiv „Aus Erfolgen und Misserfolgen lernen, aus Fehlern Konsequenzen ziehen und die Wirkungen der Entwicklungszusammenarbeit mit Partnern und Zielgruppen ständig verbessern“ folgt. Nur dann können Evaluationen in der Organisation wirksam werden und positive Veränderungen auslösen, die letztendlich den Zielgruppen der Arbeit zugute kommen. Fehler und Misserfolge werden nur dann zu einem Problem, wenn sie zweimal gemacht werden. Wirkungsorientierte Evaluation sucht dies zu vermeiden.

Wirkungsorientierte Evaluation wird auch weiterhin ein Zukunftsthema unserer Inlandsarbeit sein. Einzelprojektevaluationen werden auch zukünftig in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Presse und Information sowie Politik und Außenbeziehungen durchgeführt und in den nächsten Jahren durch Themenevaluationen ergänzt. Die Wirkungsketten der unterschiedlichen Inlandsbereiche werden verstärkt genutzt, um Wirkungen der Inlandsarbeit diskussionsfähig zu machen, diese zu evaluieren und verbessern zu können.

Die Evaluation der Welthungerhilfe wird sich in Zukunft auch verstärkt dem Thema Rechenschaftslegung gegenüber den Zielgruppen widmen, um damit die Wirkungsorientierung noch weiter zu verbessern und gleichzeitig zur Ermächtigung (empowerment) und Stärkung der Selbsthilfekräfte der Armen und Hungernden beizutragen.

1

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

AGEG (2005):

Sektorevaluation der DWHH-Programme „Wiederaufbau und Rehabilitierung“. Synthesenbericht.

ALNAP (2001):

Humanitarian Action: Learning from evaluation. ALNAP Annual Review Series 2001. London 2001

ALNAP (2002):

Humanitarian Action: Improving performance through improved learning. ALNAP Annual Review Series 2002. London 2002

ALNAP (2006):

Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria. An ALNAP guide for humanitarian agencies. London, March 2006

Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ in der DeGEval (Hrsg.) (2009):

Landkarte Wirkungsanalyseverfahren. (Einzelne Steckbriefe und Texte sind abzurufen unter http://www.degeval.de/index.php?class=Calimero_Webpage&id=9037) Köln, Juli 2009

Baker, J. L. (2000):

Evaluating the impact of development projects on poverty – A handbook for practitioners. (www.worldbank.org/poverty/library/impact.htm) Washington 2000

Barth, J. und Kasch, V. (1996):

Haben NROs eigene Bewertungskriterien? In: Entwicklung und Zusammenarbeit, Jahrgang 1996, Nr. 8, Seiten 203–205

Benad, A. und Berg, C. (2003):

Nachhaltigkeit von Projektwirkungen. Eine Auswertung von Wirkungsstudien DWHH-geförderter Projekte und Programme. Arbeitspapier der DWHH. Bonn, Mai 2003

BMZ (2000):

Langfristige Wirkungen deutscher Entwicklungszusammenarbeit und ihre Erfolgsbedingungen. Eine Ex-post Evaluierung von 32 abgeschlossenen Projekten. BMZ Spezial Nr. 19. Bonn, Oktober 2000

BMZ (2006):

Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen. Bonn, Juli 2006

Bormann, A. und Stockmann, R. (2009a):

Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Band 1: Systemanalyse. Studie im Auftrag des BMZ. Münster 2009

Bormann, A. und Stockmann, R. (2009b):

Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Band 2: Fallstudien. Studie im Auftrag des BMZ.
Münster 2009

Brüne, S. (Hrsg.) (1998):

Erfolgskontrolle in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Schriften des Deutschen Übersee-Instituts Hamburg Nr. 39.
Hamburg 1998

Caspari, A. und Barbu, R. (2008):

Wirkungsevaluierungen: Zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. BMZ Evaluation Working Papers.
Bonn 2008

Catley, A. et al. (2007):

Participatory Impact Assessment. A Guide for Practitioners. Feinstein International Center, Tufts University.
Medford 2007

DeGEval (2002):

Standards für Evaluation.
Köln, Juni 2002

DeGEval (2004):

Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation.
Köln 2004

Dolzer, H. u.a. (1998):

Wirkungen und Nebenwirkungen. Ein Beitrag von Misereor zur Diskussion über Wirkungsverständnis und Wirkungserfassung in der Entwicklungszusammenarbeit.
Aachen 1998

Emergency Capacity Building Project (2007):

Impact Measurement and Accountability in Emergencies. The Good Enough Guide.
Oxford 2007

European Commission (1999):

MEANS Collection – Evaluating socio-economic programmes.
Luxembourg 1999

Fiege, K. et al. (2004):

Zusammen bewerten – gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ). Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung.
Berlin, Dezember 2004

Germann, D., Gohl, E., Schwarz, B. (1996):

Participatory impact monitoring. 4 booklets. GTZ Gate.
Eschborn 1996

Geuder-Jilg, E. und Weingärtner, L. (2008):

Welthungerhilfe, Ex-post Evaluation 2007 Ländliche Entwicklung. Synthesebericht.
Januar 2008

1

Guenther, D. (2007):

Wirkungsorientierte Evaluation der Deutschen Welthungerhilfe. In: Entwicklungsethnologie, Zeitschrift der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsethnologie e.V., Heft 1+2, 15. Jahrgang, Seiten 145–157

Guijt, I. (1998):

Participatory monitoring and impact assessment of sustainable agricultural initiatives. IIED. London, July 1998

Hofmann, C.-A. et al. (2004):

Measuring the impact of humanitarian aid. A review of current practice. ODI HPG Research Report. London 2004

HWWA (1998):

Analyse und Bewertung der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Im Auftrag des BMZ. Hamburg, Juli 1998

HWWA (2000):

Analyse und Bewertung der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit – Evaluierung der Reformschritte. Studie im Auftrag des BMZ. Hamburg, September 2000

IFAD (2002):

Managing for impact in rural development. A guide for project M&E. Rome 2002

Khandker, S.R. et al. (2010):

Handbook on impact evaluation. Quantitative methods and practices. The World Bank. Washington 2010

Kohnert, D. (2002):

Landeskonzepete der Welthungerhilfe. Eine Querschnittsevaluierung. Hamburg, März 2002

Messner, D. (2001):

Zum Verhältnis von Nachhaltigkeit und Breitenwirkung. In: Entwicklung und Zusammenarbeit, Jahrgang 42, 2001, Nr. 1, Seiten 13–16

Morra Imas, L.G. and Rist, R.C. (2009):

The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank. Washington, 2009

Müller-Kohlenberg, H. und Beywl, W. (2003):

Standards der Selbstevaluation – Begründung und aktueller Diskussionsstand. Zeitschrift für Evaluation, Nr. 1/2003, Seiten 65–75

Mutter, T. (2000):

Evaluieren NROs anders? Die Folgen von Partnerautonomie und Organisationsgröße. In: Entwicklung und Zusammenarbeit, Jahrgang 41, 2000, Nr. 12, Seiten 351–353

Neubert, S. (2004):

Akteurszentrierte Wirkungsanalyse in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Leitfaden. DED-Brief, Heft, Seiten 21–24. November 2004

Neubert, S. (2005):

Akteurszentrierte Wirkungsanalyse und Ermittlung von Beiträgen zu den internationalen Entwicklungszielen. Papier zum Vortrag für den Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“. Frühjahrstagung am 3. Juni 2005 in Bonn

OECD DAC (1991):

Principles for evaluation of development assistance. OECD / GD(91)208.
Paris 1991

OECD DAC (1998):

Review of the DAC principles for evaluation of development assistance. OECD / GD(91)208.
Paris 1998

OECD DAC (1999):

Guidance for evaluating humanitarian assistance in complex emergencies. Evaluation and aid effectiveness No. 1.
Paris 1999

OECD DAC (2002):

Glossary of key terms in evaluation and results based management. Evaluation and aid effectiveness No. 6.
Paris 2002

OECD DAC (2005):

Joint evaluations: recent experiences, lessons learned and options for the future.
Paris 2005

OECD DAC (2006a):

DAC Evaluation quality standards. DCD / DAC / EV(2006)2.
Paris, 7 March 2006

OECD DAC (2006b):

Guidance for managing joint evaluations. DCD / DAC / EV(2006)3.
Paris, 16 March 2006

OECD DAC (2009):

Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management.
Paris 2009

OECD DAC Network on Development Evaluation (2009):

Quality Standards for Development Evaluation. 9th meeting, 15-16 June 2009. Room Document Agenda Item VII.I

OECD and World Bank (2006):

Emerging good practice in managing for development results. Sourcebook.
Paris 2006

Ojha, D.P. (1998):

Impact monitoring – approaches and indicators. Experiences of GTZ-supported multi-sectoral rural development projects in Asia.
Eschborn 1998

Paris Declaration on Aid Effectiveness. High Level Forum.
Paris, February 28–2 March 2006

1

Polack, H.P. (1998):

Plädoyer für gemeinsame Wirkungskontrolle. Perspektiven einer besseren Zusammenarbeit der NROs. Entwicklung und Zusammenarbeit, Jahrgang 39, Nr. 1, Seiten 17–19 1998

Post, U. und Preuß, H.-J. (1997):

Wer zu spät kommt ... Die Herausforderungen für Nichtregierungsorganisationen. In: Entwicklung und Zusammenarbeit, Jahrgang 38, Nr. 7, Seiten 160f 1997

Prennushi, G. et al. (2001):

Monitoring and evaluation. In: World Bank (2001): Poverty reduction strategy sourcebook. Draft for comments. (www.worldbank.org/poverty/strategies.sourcons.htm) Washington 2001

Roche, C. (1999):

Impact assessment for development agencies. Learning to value change. An Oxfam publication. Oxford 1999

Rolke, L. und Zerfaß, A. (2010):

Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG / ICV-Bezugsrahmen, in: Pfannenber, J. und Zerfaß, A. (Hrsg.) 2010: Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt / Main, Seiten 50–60

Schürmann, A. (2002):

Participatory impact monitoring of self-help groups and watersheds. A users' handbook. Bangalore and Bonn, February 2002

SDC (1996):

Manual on self-evaluation. Bern, February 1996

Sommer, M. (2003):

Nothilfe auf dem Prüfstand. In: epd Entwicklungspolitik, 16. Januar 2003. Bonn 2003

Stockmann, R. (2006):

Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster 2006

Stockmann, R. (Hrsg.) (2007):

Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Münster 2007

Stockmann, R. und Meyer, W. (2010):

Evaluation. Eine Einführung. Opladen und Farming Hills (MI) 2010

UNDP (2009):

Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. New York 2009

USAID Center for Development Information and Evaluation (2000):

Performance monitoring and evaluation, measuring institutional capacity. TIPS No. 15 (www.dec.org/usaid_eval)

VENRO (Hrsg.) (2000):

Prüfen und Lernen. Praxisorientierte Handreichung zur Wirkungsbeobachtung und Evaluation.
Bonn, Januar 2000

Welthungerhilfe (2007):

Handbuch für die Auslandsarbeit – Bereich Programme und Projekte (B 1).
Bonn, Oktober 2007

Welthungerhilfe (2008a):

Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe.
Teil I: Hintergründe und Definitionen.
Bonn, Oktober 2008

Welthungerhilfe (2008b):

Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe.
Teil II: Wirkungsorientierung Schritt für Schritt.
Bonn, Oktober 2008

Welthungerhilfe (2008c):

Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe.
Teil III: Instrumente und Methoden.
Bonn, Oktober 2008

Widmer, T. (2000):

Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird.
In: Stockmann, R. (2000): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder, Seiten 77–102.
Opladen 2000

Weingärtner, L. (2007):

Welthungerhilfe Ex-post Evaluation 2007, Ländliche Entwicklung, Fallstudie Simbabwe, Nyamarimbira Integrated Water Project.
Rottenburg, Dezember 2007

Weingärtner, L. und Nill, D. (2003):

Evaluierung des Landesprogramms Haiti. Endbericht.
Rottenburg, Februar 2003

WFP, Office of Evaluation (2001):

Monitoring and evaluation guidelines. Draft.
Rome, October 2001

World Bank Operations Evaluation Department (2000):

Designing project monitoring and evaluation. Lessons and practices, No. 9.
Washington 2000

World Bank (2006):

Conducting quality impact evaluations under budget, time and data constraints.
Washington 2006

Zintl, M. (2006):

Von Wirkungen und Nebenwirkungen – Evaluierung nach der Millenniumserklärung und der Pariser Erklärung. In: eins Entwicklungspolitik, 9/2006, Seiten 30ff
Mai 2006

Anlage

1

Außerdem wurden die Websites der verschiedensten bi- und multilateralen Geberorganisationen konsultiert, zum Beispiel des DAC (www.oecd.org) und des BMZ (www.bmz.de).

Informationen zur Evaluation der Welthungerhilfe können im Internet abgerufen werden.

GLOSSAR

Das nachfolgende Glossar¹² fasst übersichtsartig die im Fachkonzept verwendeten sowie weitere ausgewählte Begriffe aus dem Kontext von Evaluation zusammen und soll helfen, eine gemeinsame Grundlage und ein gemeinsames Verständnis aller an der Evaluation der Welthungerhilfe beteiligten Personen zu bilden. Damit trägt es zu einem sinnvollen und guten Dialog in diesem Themenbereich bei.

Abschlussevaluation = Evaluation, die am Ende einer Projektphase beziehungsweise eines Vorhabens durchgeführt wird. Sie fokussiert die Zielerreichung sowie kurz- und mittelfristige Wirkungen eines Vorhabens. Entsprechend OECD-DAC-Definition können diese Evaluationen auch als Ex-post-Evaluationen angesehen werden (siehe unten).

Angemessenheit (appropriateness) = Gestaltung von humanitären Aktivitäten entsprechend dem lokalen Bedarf, zunehmender Eigenverantwortung (*ownership*), Rechenschaftspflicht (accountability) und entsprechend Kosten-Nutzen-Überlegungen.

Deckungsgrad (coverage) = Notwendigkeit, größere Bevölkerungsgruppen, die lebensbedrohenden Risiken ausgesetzt sind, zu erreichen, wo immer sie sich befinden.

Direkte (kurz- und mittelfristige) Wirkungen (outcomes) = Die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Maßnahme.

Effektivität, Wirksamkeit = Ausmaß, in dem die Ziele einer Entwicklungsmaßnahme unter Berücksichtigung ihrer relativen Bedeutung erreicht worden sind oder voraussichtlich erreicht werden.

Hinweis: Der Begriff wird auch als Gesamtmessgröße (oder Beurteilung) des Nutzens oder Wertes einer Entwicklungsmaßnahme verwendet, das heißt des Ausmaßes, in dem eine Entwicklungsmaßnahme ihre wichtigsten relevanten Ziele auf effiziente und nachhaltige Weise und mit positiver Wirkung auf die institutionelle Entwicklung erreicht hat oder voraussichtlich erreichen wird.

Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen = Ein Maß dafür, wie sparsam Ressourcen / Inputs (Finanzmittel, Fachwissen, Zeit usw.) in Ergebnisse umgewandelt werden.

Empfehlungen = Vorschläge zur Steigerung der Wirksamkeit, Qualität oder Effizienz einer Entwicklungsmaßnahme, Neuorientierung ihrer Zielsetzungen und / oder Ressourcenreallokation. Empfehlungen sollten an Schlussfolgerungen geknüpft sein.

Evaluation = Synonym für Evaluierung.

Evaluierung = Systematische und objektive Beurteilung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms beziehungsweise einer Politikmaßnahme und ihrer Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse. Ziel ist es, die Relevanz und Verwirklichung von Zielen zu ermitteln sowie ihre Effizienz für die Entwicklung, ihre Wirksamkeit, längerfristige Wirkung und Nachhaltigkeit zu bestimmen. Eine Evaluierung sollte glaubwürdige und nützliche Informationen liefern, die die Einbeziehung gewonnener Erkenntnisse in den Entscheidungsfindungsprozess von Empfängern und Gebern ermöglichen. Ferner bezeichnet der Begriff „Evaluierung“ einen Prozess, in dem der Wert oder die Signifikanz einer Aktivität, einer Politik oder eines Programms bestimmt werden, mit anderen Worten eine möglichst systematische und

12 Quellen insbesondere OECD DAC (2009) und ALNAP (2006)

2

objektive Bewertung einer geplanten, laufenden oder bereits abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahme.

Hinweis: In einigen Fällen setzt eine Evaluierung die Definition geeigneter Standards, die Ergebnisbeurteilung anhand dieser Standards sowie eine Bewertung der tatsächlichen und erwarteten Ergebnisse voraus und ermöglicht die Identifizierung relevanter Schlussfolgerungen.

Ex-ante-Evaluation = Evaluierung einer Entwicklungsmaßnahme vor ihrer Durchführung. In diesem Sinne sind sogenannte Projektprüfungen und Machbarkeitsstudien auch als Ex-ante-Evaluationen anzusehen.¹³

Ex-post-Evaluation = Evaluierung einer Entwicklungsmaßnahme nach ihrem Abschluss. (Die Welthungerhilfe spricht üblicherweise erst von Ex-post-Evaluationen, wenn das Vorhaben schon seit einiger Zeit abgeschlossen ist (2–5 Jahre).)

Hinweis: Diese Form der Evaluierung kann unmittelbar nach Beendigung der Maßnahme oder sehr viel später erfolgen. Sinn und Zweck dieser Evaluierung ist es, Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu ermitteln, die Nachhaltigkeit von Ergebnissen und längerfristigen Wirkungen zu beurteilen sowie Schlussfolgerungen zu ziehen, die in Bezug auf andere Maßnahmen von Interesse sein können.

Externe Evaluation = Evaluierung einer Entwicklungsmaßnahme durch Stellen und / oder Personen, die weder den Geber noch den Durchführungsorganisationen angehören.

Feststellungen = Eine Feststellung basiert auf Belegen aus einer oder mehreren Evaluierungen, anhand derer sich Fakten etablieren lassen.

Formative Evaluation = Evaluierung zum Zweck der Leistungsverbesserung, die am häufigsten in der Durchführungsphase eines Projekts oder Programms erfolgt.

Hinweis: Formative Evaluierungen können auch aus anderen Gründen durchgeführt werden, zum Beispiel zur Überprüfung der Einhaltung von Rechtsbestimmungen auf Grund gesetzlicher Vorgaben oder als Element im Rahmen größerer Evaluierungsinitiativen.

Gemeinschaftsevaluationen, gemeinsame Evaluationen (joint evaluations) = Evaluierung, an der mehrere Geberorganisationen und / oder Partner beteiligt sind.

Hinweis: Es gibt verschiedene Grade der „Gemeinschaftlichkeit“, je nachdem, inwieweit sich die einzelnen Partner am Evaluierungsprozess beteiligen, ihre Evaluierungsressourcen bündeln und ihre Evaluierungsberichterstattung gemeinsam vornehmen. Gemeinschaftsevaluationen können bei der Überwindung von Zuordnungsproblemen hilfreich sein, indem sie unter anderem die Wirksamkeit der Programme und Strategien, die Komplementarität von Bemühungen mehrerer Partner und die Qualität der EZ-Koordinierung evaluieren.

Instrumentenevaluationen = Evaluationen, die einzelne Instrumente bewerten, wie zum Beispiel die Landes- und Fachkonzepte der Welthungerhilfe und M&E-Systeme von Projekten bzw. Programmen.

Interne Evaluation = Evaluierung einer Entwicklungsmaßnahme durch eine Stelle und / oder Einzelpersonen, die der Leitungsebene des Gebers, des Partners oder der Durchführungsorganisation unterstehen.

¹³ Bei der Welthungerhilfe werden solche Studien projektvorbereitende Maßnahmen (PV) genannt.

Kohärenz = Im Kontext von Evaluationen Humanitärer Hilfe (entsprechend ALNAP 2006): Notwendigkeit, Sicherheits-, Entwicklungs-, Handels- und Militär- sowie humanitäre Politiken zu überprüfen, um sicherzustellen, dass Konsistenz herrscht und insbesondere dass alle Politiken humanitäre und Menschenrechtsüberlegungen berücksichtigen.

Im Kontext von Evaluationen von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit (entsprechend BMZ 2006): Das Nicht-Auftreten von Politikeffekten, die konträr sind zu beabsichtigten Resultaten oder Politikzielen. (...) Politiken in einzelnen Feldern sollten nicht durch Aktionen oder Aktivitäten von Regierungen in diesem oder in anderen Politikfeldern unterminiert oder behindert werden.

Kosten-Nutzen siehe Effizienz

(Längerfristige) Entwicklungswirkungen, entwicklungspolitische Wirkungen, Impact (impacts) = Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmaßnahme verursacht werden.

Leistungen (outputs) = Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnis einer Entwicklungsmaßnahme sind; hierzu können auch durch die Maßnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.

Meta-Evaluation = Form der Evaluierung, bei der die Feststellungen einer Reihe von Evaluierungen zusammengefasst werden. Der Begriff wird ferner als Bezeichnung für die Evaluierung einer Evaluierung verwendet, um deren Qualität zu beurteilen und / oder die Leistung der Evaluatoren zu bewerten.

Monitoring = Kontinuierlicher Prozess der systematischen Datensammlung zu spezifischen Indikatoren, um Leitung und Hauptbeteiligte eines laufenden EZ-Projekts über die erzielten Fortschritte und die erreichten Ziele sowie über die Verwendung bereitgestellter Mittel zu informieren.

Nachhaltigkeit = Fortbestehen der positiven Effekte einer Entwicklungsmaßnahme nach Abschluss der EZ-Leistungen. Wahrscheinlichkeit positiver Langzeiteffekte. Langfristige Widerstandsfähigkeit der Nettonutzeffekte gegenüber Risiken.

Der Begriff Nachhaltigkeit umfasst die vier Dimensionen soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, politische Stabilität und ökologisches Gleichgewicht (BMZ 2006).

Stockmann (1997) unterscheidet zwischen vier Aspekten von Nachhaltigkeit: **projektorientierte** Nachhaltigkeit bewertet, ob und in welchem Ausmaß Zielgruppen und / oder Träger Neuerungen in eigenem Interesse und eigenem Nutzen fortführen, **output- / produktionsorientierte** Nachhaltigkeit analysiert, ob und in welchem Ausmaß die Zielgruppe und / oder der Träger über eine Struktur verfügt, die sie / ihn in die Lage versetzt, Nutzen dauerhaft sicherzustellen, **systemorientierte** Nachhaltigkeit bewertet, ob und in welchem Ausmaß die Innovation über Diffusionsprozesse zu einer Leistungssteigerung des gesamten Systems führt, und **innovationsorientierte** Nachhaltigkeit evaluiert, ob und in welchem Ausmaß die Zielgruppe bzw. der Träger durch die Entwicklungsmaßnahmen über ein Innovationspotenzial verfügt, um auf weitere Veränderungen angemessen zu reagieren.

Nutzung der Projektleistungen = Beschreibt die Art und Weise, wie die Leistungen von der Zielgruppe genutzt werden. Im Verständnis der Welthungerhilfe ist die Nutzung unter anderem Teil der direkten (kurz- und mittelfristigen) Wirkung.

2

Outputs siehe Leistungen

Programmevaluationen = Evaluierung eines Bündels von Maßnahmen, die zusammengestellt wurden, um auf globaler, regionaler, Landes- oder Sektorebene spezifische Entwicklungsziele zu erreichen.

Hinweis: Ein Entwicklungsprogramm ist von begrenzter Dauer und umfasst mehrere Aktivitäten, die verschiedene Sektoren, Themen und / oder geografische Räume betreffen können.

Projektevaluationen = Evaluierung einer einzelnen Entwicklungsmaßnahme, durch die spezifische Ziele mit einem vorab festgelegten Budget und festem Umsetzungsplan erreicht werden sollen, häufig im Rahmen eines breiter angelegten Programms.

Hinweis: Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein wichtiges Evaluierungsinstrument bei Projekten mit messbaren Nutzeffekten. Bei Projekten ohne quantifizierbare Effekte ist Kostenwirksamkeit der geeignete Ansatz.¹⁴

Prozessevaluation = Evaluierung der internen Dynamik der für die Durchführung einer EZ-Maßnahme verantwortlichen Organisationen, ihrer Politikinstrumente, Mechanismen der Leistungserbringung und Managementpraktiken sowie der Verknüpfungen zwischen den genannten Elementen.

Qualitätsmanagement = Qualitätsmanagement ist das Leiten und Lenken der Organisation bezüglich Qualität, mit dem Ziel sich ständig zu verbessern.¹⁵ Qualität ist definiert als die Summe von Effektivität (das Richtige tun = gezielt / fokussiert wirksam sein) und Effizienz (siehe Effizienz).

Relevanz = Ausmaß, in dem die Ziele einer Entwicklungsmaßnahme mit den Bedürfnissen der Begünstigten, den Anforderungen eines Landes, den globalen Prioritäten und den Politiken der Partner und Geber im Einklang stehen.

Hinweis: Rückblickend stellt sich die Frage der Relevanz häufig in Bezug darauf, ob die Ziele einer Maßnahme oder ihre Gestaltung in Anbetracht veränderter Rahmenbedingungen noch angemessen sind.

Resultate, Ergebnisse = Output, direkte bzw. längerfristige Wirkungen (beabsichtigt oder unbeabsichtigt, positiv und / oder negativ) einer Entwicklungsmaßnahme.

Schlussfolgerungen = Schlussfolgerungen stellen die Erfolgs- und Misserfolgskriterien der evaluierten Maßnahme heraus; besonderes Augenmerk gilt dabei den beabsichtigten und unbeabsichtigten Ergebnissen und längerfristigen Wirkungen sowie ganz allgemein anderen auszumachenden Stärken oder Schwachstellen. Eine Schlussfolgerung stützt sich auf Datensammlung und -analyse und folgt einer transparenten Argumentationskette.

Selbstevaluation = Evaluierung durch die für die Gestaltung und Durchführung einer Entwicklungsmaßnahme Verantwortlichen.

Summative Evaluation = Untersuchung, die am Ende einer Maßnahme (oder einer Phase dieser Maßnahme) durchgeführt wird, um festzustellen, inwieweit die erwarteten direkten Wirkungen erzielt wurden. Eine summative Evaluierung soll Aufschluss über den Wert des Programms geben.

¹⁴ Bei der Welthungerhilfe wird dieser Begriff und werden diese Kriterien für Evaluationen von Maßnahmen sowohl in der Auslandsarbeit als auch in der Inlandsarbeit verwendet. Je nach Kontext und Zielsetzung erhalten die Kriterien im konkreten Fall eine unterschiedliche Gewichtung.

¹⁵ Die Welthungerhilfe bedient sich in ihrem Qualitätsmanagement des „EFQM-EZ-Modells“ sowie der von der Gesellschaft zur Förderung professioneller Evaluation (proEval) entwickelten „lernHelix“.

Übergeordnete Erkenntnisse (lessons learned) = Generalisierungen von Erfahrungen aus der Evaluierung von Projekten, Programmen und Politikmaßnahmen, bei denen ausgehend von spezifischen Umständen Schlussfolgerungen in Bezug auf weiter gefasste Situationen gezogen werden. Häufig geben diese Erkenntnisse Aufschluss über die Stärken oder Schwächen in der Vorbereitung, Konzeption und Durchführung, die den Erfolg sowie die direkten wie auch längerfristigen Wirkungen beeinflussen.

Unabhängige Evaluationen = Evaluierung einer Entwicklungsmaßnahme durch Stellen und Personen, die nicht der Kontrolle der für die Gestaltung und Durchführung der Entwicklungsmaßnahme Verantwortlichen unterliegen.

Hinweis: Die Glaubwürdigkeit einer Evaluierung hängt zum Teil vom Grad der Unabhängigkeit ab, mit der sie durchgeführt wurde. Unabhängigkeit bedeutet in diesem Kontext Freiheit von politischer Einflussnahme und von Druck seitens der betroffenen Organisation. Kennzeichnend für die unabhängige Evaluierung sind ein ungehinderter Zugang zu Informationen sowie eine uneingeschränkte Autonomie bei der Durchführung von Untersuchungen und der Weitergabe der gewonnenen Feststellungen.

Verknüpfung / Verlinkung (connectedness) = Bezieht sich auf die Notwendigkeit, dass Aktivitäten mit kurzfristigem Nothilfecharakter so durchgeführt werden, dass längerfristige und ineinandergreifende Probleme berücksichtigt werden.

Wirksamkeit siehe Effektivität

Wirkungen = Im englischen Sprachgebrauch wird zwischen direkten (kurz- und mittelfristigen) Wirkungen (outcomes) einerseits und (längerfristigen) Entwicklungswirkungen (impacts) andererseits unterschieden.

Wirkungskette(n) = Reihe aufeinander aufbauender Kausalbeziehungen innerhalb einer Entwicklungsmaßnahme, die zur Erreichung der gewünschten Ziele führen und von den Inputs über die Aktivitäten und Outputs bis hin zu den direkten sowie längerfristigen Entwicklungswirkungen und zum Feedback reichen. In einigen Entwicklungsorganisationen sind die Adressaten Teil der Wirkungskette.

Wirkungshypothese(n) = Wirkungskette(n), die im Planungsstadium einer Entwicklungsmaßnahme erstellt werden und die Interventionslogik des Vorhabens reflektieren im Sinne von „Wenn-Dann-Beziehungen“ zwischen den verschiedenen Elementen einer Wirkungskette.

Wirtschaftlichkeit siehe Effizienz

Zwischenevaluationen = Evaluierung, die etwa in der Mitte der Durchführungsphase einer Maßnahme erfolgt.

3

QUALITÄTSSTANDARDS FÜR EVALUATION DES OECD DAC¹⁶

Übergeordnete Überlegungen beziehen sich auf:

1. Evaluierung von Entwicklung (Definition)
2. Freier und offener Evaluationsprozess
3. Evaluationsethik
4. Partnerschaftlicher Ansatz
5. Kooperation und Partnerausrichtung
6. Beitrag zur Entwicklung von Kapazitäten
7. Qualitätskontrolle

Die Standards zu Zielsetzung, Planung und Design beziehen sich auf:

1. Begründung und Zielsetzung der Evaluation
2. Spezifische Ziele der Evaluation
3. Evaluationsgegenstand und Umfang
4. Evaluationsfragen
5. Auswahl der Evaluationskriterien
6. Evaluierbarkeit
7. Auswahl des Ansatzes und der Methodik
8. Systematische Überlegung zu Gemeinsamer Evaluation
9. Beteiligung von Anspruchsgruppen (stakeholders) von Beginn an
10. Governance und Managementstruktur
11. Ressourcen
12. Dokument, das Zielsetzung und Erwartungen definiert

Die Standards zu Durchführung und Berichterstattung beziehen sich auf:

1. Evaluationsteam
2. Unabhängigkeit der Evaluator / -innen gegenüber den Anspruchsgruppen
3. Konsultation und Schutz der Anspruchsgruppen
4. Umsetzung der Evaluation im vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmen
5. Evaluationsbericht
6. Klarheit und Repräsentativität der Zusammenfassung
7. Kontext der Entwicklungsmaßnahme
8. Interventionslogik
9. Validität und Reliabilität der Informationsquellen
10. Erörterung der verwendeten Methodologie
11. Klarheit der Analyse
12. Beantwortung der Evaluationsfragen
13. Anerkennung von Änderungen und Grenzen der Evaluation
14. Anerkennung von Meinungsverschiedenheiten im Evaluationsteam
15. Einarbeitung der Kommentare der Anspruchsgruppen

Die Standards zu Folgeaktionen (follow-up), Nutzung und Lernen beziehen sich auf:

1. Rechtzeitigkeit, Relevanz und Nutzung der Evaluation
2. Systematische Antwort auf und Folgeaktionen von Empfehlungen
3. Verbreitung

¹⁶ Quelle: OECD DAC Network on Development Evaluation 2009 (Übersetzung durch die Autorin des Fachkonzeptes)

BISHER ERSCHIENENE ARBEITSPAPIERE

- Orientierungsrahmen für die Förderung von Kleinkreditprojekten und Projekten mit Kleinkreditkomponenten. Bonn, September 1998 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Fachkonzept Ländliche Entwicklung. Leitlinien für die Förderung von Projekten der Ländlichen Entwicklung. Bonn, Juli 2000 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Fachkonzept Wirkungsorientierte Evaluation der Auslandsarbeit der Deutschen Welthungerhilfe. Bonn, Dezember 2003 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch, Portugiesisch und Spanisch)
- Fachkonzept Ernährungssicherung. Leitlinien für die Förderung und Durchführung von Ernährungssicherungsprojekten der Deutschen Welthungerhilfe. Bonn, Mai 2004 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch, Portugiesisch und Spanisch)
- Orientierungsrahmen für die Förderung von Kleinprojektfonds. Bonn, September 2001, überarbeitete 2. Auflage Februar 2005 (erhältlich in Deutsch, Englisch und Französisch)
- Orientierungsrahmen Partnerschaft für Entwicklung. Die Deutsche Welthungerhilfe und ihre Partner in der Auslandsarbeit. Bonn, Juni 2005 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Orientierungsrahmen für Aktivitäten im Bereich HIV & AIDS in der Projektarbeit der Deutschen Welthungerhilfe. Bonn, 3. Auflage Juli 2005 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Orientierungsrahmen Konfliktsensibles Handeln in der Auslandsarbeit. Bonn, Juni 2007 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Orientierungsrahmen Rehabilitation in der Auslandsarbeit, Bonn, 1. Auflage 2003, 2. Auflage überarbeitet und aktualisiert, August 2007 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Orientierungsrahmen Gender in der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn, November 2007 (erhältlich in Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch)
- Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil I: Hintergründe und Definitionen. Bonn, Oktober 2008 (erhältlich in Deutsch, Englisch und Französisch)
- Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil II: Wirkungsorientierung Schritt für Schritt. Bonn, Oktober 2008 (erhältlich in Deutsch, Englisch und Französisch)
- Leitfaden Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe. Teil III: Instrumente und Methoden (CD-Rom). Bonn, Oktober 2008
- Orientierungsrahmen Nothilfe. Bonn, März 2009

Welthungerhilfe, Sparkasse KölnBonn, BLZ 370 501 98, Konto 1115

Deutsche Welthungerhilfe e.V., Friedrich-Ebert-Straße 1, D-53173 Bonn, Tel. +49 (0)228 2288-0, Fax +49 (0)228 2288-333, www.welthungerhilfe.de