

# AUF DEM WEG ZU EINER GUTEN EVALUIERUNGSPRAXIS

Zivilgesellschaftliche Organisationen führen seit Jahren verschiedene Arten von Evaluierungen ihrer Projekte und Programme durch. Ziel ist es, gemeinsam mit den Partnerorganisationen und Zielgruppen Lernen zu ermöglichen, ihre Projektimplementierung besser zu steuern und Rechenschaft gegenüber Spender\_innen und Zuwendungsgebenden zu gewährleisten. Die wirkungsorientierte Arbeitskultur von Nichtregierungsorganisationen (NRO) drückt sich beispielsweise in einem regelmäßigen Fachaustausch innerhalb der VENRO-Arbeitsgruppe Wirkungsorientierung aus. Was NRO für eine gute wirkungsorientierte Praxis benötigen, erläutert VENRO in seinem [↘ Positionspapier zur Wirkungsorientierung](#) von 2020. VENRO schätzt dabei den Diskurs zur Qualität von Evaluierungen mit anderen Institutionen sehr.

Im Februar 2023 wurde vom Deutschen Evaluierungsinstitut (DEval) der [↘ Bericht zur Meta-Evaluierung zur Qualität von \(Projekt-\)Evaluierungen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit \(Meta-Q-Evaluierung\)](#) veröffentlicht. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat dazu eine eigene [↘ Stellungnahme](#) veröffentlicht.

Eine Meta-Evaluierung ist eine Studie, bei der mehrere schon abgeschlossene Evaluierungen zu einem übergreifenden Thema – wie hier beispielsweise die „Qualität von Evaluierungen“ – geprüft werden, um auf dieser Grundlage übergreifende Erkenntnisse zu einem bestimmten Thema zu gewinnen und Empfehlungen auszusprechen.

VENRO war in der Referenzgruppe der Evaluierung vertreten, da neben den staatlichen Durchführungsorganisationen auch die Arbeit einiger zivilgesellschaftlicher Organisationen und Mitglieder von VENRO Gegenstand der Evaluierung waren. Im September 2021 hatte die AG Wirkungsorientierung von VENRO eine [↘ Kommentierung des Entwurfs](#) an das DEval geschickt. VENRO hat anerkennend zur Kenntnis genommen, dass das DEval einige der zivilgesellschaftlichen Feedback-Punkte aufgenommen und beispielsweise den Kodierleitfaden der Meta-Evaluierung veröffentlicht hat.

Das BMZ nennt in seiner Stellungnahme einige Qualitätsmerkmale, die die an der Evaluierung beteiligten Organisationen nicht genügend anwenden, wie die systematische Dokumentation der von den Organisationen angewandten Qualitätsschritte. So betont das BMZ in seiner Stellungnahme in Bezug auf NRO zum einen Defizite bei der Datenverfügbarkeit und bei der Zugänglichkeit zu Evaluierungsberichten, zum anderen das Fehlen von spezifischen kodifizierten Regelungen in einem Teil der Fördertitel. Diese Einschätzung des Ministeriums teilt VENRO nicht.

Das BMZ schreibt in seiner Stellungnahme weiter: „Ferner wird es prüfen, inwieweit eine bessere finanzielle Förderung von Evaluierungen nicht-staatlicher Organisationen (speziell privater Träger) möglich ist.“ Diese Prüfung erhöhter Mittel für Evaluierungen im Titel Private Träger begrüßen wir sehr und möchten mit dieser Stellungnahme erläutern, wie einerseits diese Förderung aussehen könnte und welche Elemente NRO für eine bessere Evaluierungspraxis benötigen.

## Auch ohne Standardverpflichtung machen NRO gute Arbeit

Aus dem Evaluierungsbericht des DEval lässt sich nicht ableiten, dass eine Selbstverpflichtung und Systematisierung von Standards direkt zu einer besseren Evaluierungsqualität führen. Die Selbstverpflichtung ist kein Qualitätsmerkmal für gute Evaluierungen: Beide Gruppen – solche, die sich selbst auf Qualitätsstandards verpflichten und solche, die darauf verzichten – erreichten in der Meta-Evaluierung gute Ergebnisse.

Aus Sicht von VENRO lässt sich aus der Evaluierung eine weitere Erkenntnis für zivilgesellschaftliche Organisationen ableiten: Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den gesamten Sektor ist nicht möglich, da die Stichprobe der (wenigen) zivilgesellschaftlichen Organisationen zu heterogen ist.

Zivilgesellschaftliche Organisationen setzen in ihren Evaluierungen andere Schwerpunkte als staatliche Organisationen. Dabei spielen partizipative Ansätze und die Kapazitätsentwicklung von Partnerorganisationen eine besondere Rolle. Dies gewinnt im Kontext der aktuellen feministischen Entwicklungspolitik und in der Debatte um postkoloniale Kontinuitäten in der Entwicklungszusammenarbeit an Relevanz. Hier können zivilgesellschaftliche Organisationen gute Beispiele einer wirkungsorientierten Praxis sein. Auch zukünftig ist klar: eine gute Evaluierungspraxis von NRO hängt nicht ausschließlich von Standardverpflichtungen ab.

### **Empfehlung:**

Das BMZ sollte weiterhin anerkennen, dass Verpflichtungen auf Standards für NRO nicht notwendig sind.

## Förderung einzelner Meta-Evaluierungen anstatt Meta-Q Evaluierungen

Das BMZ spricht sich dafür aus, zukünftig zivilgesellschaftliche Organisationen und staatliche Durchführungsorganisationen in einer Meta-Evaluierung zur Qualität von Evaluierungen getrennt zu betrachten, um differenzierte Ergebnisse und Schlussfolgerungen zu erhalten.

Die Evaluierungspraxis von NRO ist schon jetzt auf einem hohen Standard. Dazu trägt der enge, kontinuierliche Austausch zu Qualitätsaspekten auf verschiedenen Tagungen und in etablierten Formaten maßgeblich bei. Sinnvoll für eine verbesserte Evaluierungspraxis von NRO sind beispielsweise die Tagungen der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) und des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe, die kontinuierlichen Treffen der Evaluierungseinheiten und der VENRO-Arbeitsgruppe Wirkungsorientierung sowie etablierte Austauschformate mit dem DEval.

Vielmehr befürworten wir die Förderung von Meta-Evaluierungen von NRO auf Organisationsebene. So können passgenauere Empfehlungen für die Steigerung ihrer Evaluierungsqualität erarbeitet werden.

### **Empfehlung:**

In Zukunft sind Meta-Evaluierungen zur Qualität von Evaluierungen mit der Beteiligung von NRO als Evaluierungsgegenstand nicht mehr erforderlich. Eine Förderung für Meta-Evaluierungen von NRO sollte hingegen ermöglicht werden.

## Genderblinde Meta-Evaluierungen sind nicht mehr zeitgemäß

Darüber hinaus hängt der Grad der Partizipation bei Evaluationen maßgeblich von der Rolle der jeweiligen Gutachtenden ab. So sollte zumindest eine Funktionsbeschreibung des Evaluationsteams darlegen, wie die Rollen- und Aufgabenverteilung (zum Beispiel zwischen Globaler Norden und Globaler Süden) definiert ist und wie sich diese in der Besetzung des Evaluierungsteams niederschlägt.

Ebenso wichtig ist es, die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Evaluationsteams zu reflektieren und transparent zu machen. Wir stellen diesbezüglich fest, dass die vorliegende Meta-Evaluierung genderblind war. Dies ist nicht mehr zeitgemäß.

### Empfehlungen:

Das DEval sollte zukünftig gendersensitive und gendertransformative Aspekte stärker in der Planung und Durchführung seiner Evaluierungen verankern.

Die Funktionsbeschreibungen der Evaluationsteams des DEval sollten zukünftig transparent darlegen, inwieweit sie auf partizipative und dekoloniale Aspekte eingehen.

## Mehr Ressourcen und Kapazitäten für die Qualitätssicherung sind nötig

Die Entwicklung von Standards und ihre Umsetzung sowie Kodifizierung bedürfen Ressourcen und Personal, – nicht nur im Rahmen der Finanzierung einzelner Evaluierungen. Für eine verbesserte Qualität benötigen Organisationen mehr Kapazitäten und Ressourcen, da die Qualität von Monitoring und Evaluierung bereits bei den Baselines und Machbarkeitsstudien beginnt.

Für jedes Vorhaben, das eine Evaluierung beinhaltet, sollten mindestens 14 Prozent Verwaltungskosten bereitgestellt und das Personal anteilig mitfinanziert werden. Denn höhere Qualitätsanforderungen benötigen zwangsläufig eine höhere Verwaltungskostenpauschale. Laut einer [VENRO-Studie](#) von 2021 wenden NRO zur Umsetzung von öffentlich finanzierten Vorhaben im Schnitt Verwaltungskosten in Höhe von 18 Prozent für eine qualitativ hochwertige Arbeit auf.

Die erforderlichen Ressourcen sollten über eine zusätzliche Finanzierung in den relevanten Förderteilen Private Träger und Sozialstrukturförderung zur Verfügung gestellt werden. Denkbar ist darüber hinaus ein Fonds zur Evaluierungsstärkung von Nichtregierungsorganisationen.

Aktuell können konkrete Evaluierungskosten in das Projektbudget eingestellt werden. Die Evaluierungskosten werden durch das BMZ mit bis zu 90 Prozent teilfinanziert. Personal dagegen kann bei den Trägern nur über die Verwaltungskostenpauschale finanziert werden. Kirchliche Träger sind – finanziert vom BMZ – verpflichtet Meta-Evaluierungen durchzuführen mit standardisiertem Bericht. Diese Option sollte ebenso für nicht-kirchliche Träger geöffnet werden.

Damit NRO ihre Evaluierungspraxis weiterhin verbessern können, benötigen sie einen weiteren Aufbau kontinuierlich zur Verfügung stehender personeller Fachressourcen, die unabhängig von einzelnen Projekten und Evaluierungen zur Verfügung stehen. Dies kann durch Austausch und Weiterbildungsmöglichkeiten, aber auch durch die finanzielle Förderung von einzelnen Meta-Evaluierungen in allen Fördertiteln unterstützt werden, die dann durch die NRO selbst gemanagt werden, analog zu der Förderung von Ex-post-Evaluierungen im Titel Private Träger. Dies würde die zivilgesellschaftlichen Organisationen dabei unterstützen, ihre Evaluierungspraxis weiter zu verbessern und übergeordnete Aussagen zur Wirkung ihrer Arbeit in der Form von nachfolgenden Syntheseberichten treffen zu können.

## **Empfehlung:**

NRO benötigen zur weiteren Qualitätsförderung von Evaluierungen mehr fachliche Kapazitäten und finanzielle Ressourcen. Die erforderlichen Ressourcen müssen den NRO über eine zusätzliche Finanzierung in den relevanten Fördertiteln Private Träger und Sozialstrukturförderung zur Verfügung gestellt werden. Eine Verwaltungskostenpauschale von mindestens 14 Prozent würde die Qualität von Evaluierungen steigern. Darüber hinaus sollte es einen Fonds oder ein anderes spezielles Finanzierungsinstrument für die Evaluierungsarbeit von NRO geben.

## **Evaluierungsleitlinien: Die Zivilgesellschaft muss beteiligt werden**

Die Evaluierungsleitlinien sind ein guter Anhaltspunkt für eine nachhaltige Evaluierungspraxis. Das BMZ schreibt dazu in seiner Stellungnahme: „Zusätzlich wird das BMZ, auf Basis der BMZ LL-E (Evaluierungsleitlinien) ein Analyseraster für die Anwendung der einzelnen dort niedergelegten Qualitätsstandards entwickeln und für die Organisationen bereitstellen. Für den nichtstaatlichen Bereich wird das BMZ auf Basis der BMZ LL-E im Rahmen anstehender Aktualisierungen der Förderbedingungen von Haushaltstiteln zur Förderung von Projekten nichtstaatlicher Akteure oder im Rahmen der Weiterentwicklung der Zuwendungspraxis die in den LL-E enthaltenen Leitprinzipien durch spezielle Regelungen in diesen Fördertiteln zur Anwendung bringen“. Die Evaluierungsleitlinien sind für die staatlichen Durchführungsorganisationen bindend und dienen den zivilgesellschaftlichen Organisationen als allgemeine Orientierung. Die VENRO-Arbeitsgruppe Wirkungsorientierung hat die Evaluierungsleitlinien des BMZ 2021 [↘ kommentiert](#).

Die Erstellung eines Analyserasters hält VENRO auf Grund der zum Teil wenig repräsentativen Kriterien, die das DEval für einzelne Qualitätsmerkmale aufgestellt hat, für unpassend.

## **Empfehlung:**

Die Zivilgesellschaft wird am Prozess zur Umsetzung und Weiterentwicklung der BMZ-Leitlinien für Evaluierungen beteiligt.

## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe  
deutscher Nichtregierungsorganisationen e V  
Stresemannstraße 72  
10963 Berlin

Tel: 030/2 63 92 99-10

E-Mail: sekretariat@venro.org

### **Redaktion**

Lili Krause

### **Mitarbeit**

AG Wirkungsorientierung

### **Endredaktion**

Janna Völker

Berlin, Mai 2023