

DeGEval
AK Evaluation von Entwicklungspolitik
AG Lernen aus Evaluierungen

LERNEN AUS EVALUIERUNGEN

**Leitlinien für
Geberinstitutionen, Partnerorganisationen
und Gutachter/innen**

April 2004

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	4
Lernen aus Evaluierungen	6
1. Äußere Bedingungen	6
2. Interne institutionelle Bedingungen	8
3. Bedingungen im Evaluierungsprozess	12
Raster: Hemmnisse und Lösungsansätze für Lernen aus Evaluierungen bei Geberorganisationen	17
Raster: Hemmnisse und Lösungsansätze für Lernen aus Evaluierungen bei Partnerorganisationen	25

Vorwort

Vom Februar 2002 bis zum April 2004 beschäftigte sich die AG "Lernen aus Evaluierungen"¹, die aus Mitgliedern des staatlichen, wissenschaftlichen und NRO-Spektrums der deutschen Entwicklungszusammenarbeit sowie aus Gutachter/innen zusammengesetzt war, mit dem Thema und verfasste diese Handreichung. Anlass waren Überlegungen der Vorläufer-AG "Transparenz, Informationsfluss und Follow-Up von Wirkungsanalysen" aus dem Jahr 2001, sich mit der Gestaltung von Evaluierungsprozessen zu beschäftigen, um ein maximales Lernen aller Beteiligten zu ermöglichen. Ausgangspunkt waren Fragen nach der Kompatibilität des Lernziels mit dem Legitimationsziel von Evaluierungen sowie die allgemeine Feststellung, dass Evaluierungsergebnisse noch zu wenig zu wirklichem Lernen innerhalb und außerhalb des Kreises der Beteiligten führen. Erst wenn es gelingt, aus Evaluierungen für das jeweilige Projekt und den Sektor sowie die Politik im allgemeinen durch entsprechende Umsetzung zu lernen, wird die Verbesserung der Wirkungen, die Verknüpfung des Legitimationsaspektes mit dem Lernen aus Evaluierungen deutlich. Da Lernen kein Ziel an sich darstellt, geht es insbesondere um handlungswirksames Lernen in der Umsetzung bzw. Verbreiterung von Evaluierungsergebnissen von der Projektebene bis zur Politik. Die Prozesse zur Verarbeitung von Evaluierungsergebnissen bzw. die dabei auftretenden Blockaden sollten deswegen untersucht werden.

Ziel der AG war es, Bedingungen zu formulieren, die das Lernen aus Evaluierungen für alle Beteiligten verbessert ermöglichen. Als Beteiligte werden staatliche und nicht-staatliche EZ-Organisationen, deren jeweilige Partner, andere Mittler, die Zielgruppen sowie die entwicklungspolitischen Gutachter/innen angesehen. Auch wenn die Empfehlungen in der Regel sich an alle Beteiligten richten, ist den AG-Mitgliedern klar, dass die Bedingungen für einzelne Beteiligte, z.B. für staatliche und nicht-staatliche Organisationen, für Organisationen in Ländern mit diktatorischem Regime etc., sehr unterschiedlich sein können und deswegen die Empfehlungen variieren können.

Diese Handreichung richtet sich in erster Linie an Partner- und Geberorganisationen sowie an die Fachkolleg/innen der Evaluierungsarbeit.

Methodisch wurde zwischen den wichtigsten Akteuren im Evaluierungsprozess perspektivisch unterschieden: der Geberseite, der Partnerseite (und den damit verbundenen Zielgruppen) sowie den Gutachter/innen. Für die Analyse wurden wichtige Kriterien des Evaluierungsprozesses herausgefiltert (äußere Bedingungen, interne institutionelle Bedingungen und Bedingungen des Evaluierungsprozesses) und aus der Sicht der jeweiligen Akteure auf die Relevanz hemmender und fördernder Faktoren und guter Beispiele zur Gestaltung im Sinne einer verbesserten Praxis hin untersucht. Dabei wurde die Akteursgruppe der Gutachter/innen in die beiden anderen Analyseraster integriert. Diese Analyseraster befinden sich im Anhang. Da die jeweiligen Kriterien bei den Akteursgruppen identisch sind, befindet sich im Text eine Zusammenschau zu den Bedingungen der Evaluierungsarbeit.

¹ Dauerhafte Teilnehmer/innen der AG: Karin Stahl und Gerlind Melsbach (Moderation), Theo Mutter, Ulrich Jahn, Sigfrid Schröder-Breitschuh, Gerlind Melsbach und Karin Stahl (Redaktionsgruppe) sowie Axel Borrmann, Jutta Kranz-Plote, Regina Müller, Ute Rössing, Elke Rusteberg, Michael Hippler, Thomas Hochgesang, Klaus Müller-Reimann, Brunhilde Vest (bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Evaluierungsreferat des BMZ).

Lernen ist zu aller erst ein personaler Akt. Für die entwicklungspolitische Praxis ist es jedoch von Bedeutung, dass das Erlernete für die beteiligten Organisationen verfügbar sein muss und deswegen die Verbreiterung und Verallgemeinerung sowie die Nutzung des erlernten Wissens systematischer verankert werden muss. Dieser Transfer des individuellen Wissens in das institutionelle Wissen ist die Herausforderung für ein systematisches Lernkonzept. Dabei ist der Lernzuwachs aus Evaluierungen nur ein Element des institutionellen Lernens, das ergänzt werden muss um Elemente des beobachtenden, emotionalen und theoretischen Lernens sowie dem "Learning by doing". Diese Beschränkung ist der AG bewusst, auch wenn einige dieser fehlenden Aspekte in das Analyseraster eingeflossen sind.

LERNEN AUS EVALUIERUNGEN

1. Äußere Bedingungen

1.1. Gesellschaftlicher Kontext für Evaluierungen und Lernen

Evaluierungen stehen im Spannungsfeld von Rechenschaftslegung und Lernen. Während Erfolge gern und ausführlich dargestellt werden, fällt es den Beteiligten oft schwer auch Fehlern offen zu legen. Erfolge passen im Bewusstsein der Betroffenen besser zur Rechenschaftslegung als Misserfolge.

Zwar wird allgemein Lernen aus Fehlern als Chance für Entwicklung anerkannt, aber eine entsprechende Haltung wird in den Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit nicht unterstützt. Einzelne Personen, die den Mut aufbringen, ihre Fehler zum Wohl anderer offen zu legen, werden hierfür weder motiviert noch honoriert. Eine Evaluierungs- oder auch Fehlerkultur, die das Lernen aus Erfahrungen fördert, bedarf aber eines förderlichen gesellschaftlichen Kontextes.

Evaluierungen und ihre Ergebnisse werden von Einzelpersonen genauso wie von ganzen Organisationen als bedrohlich angesehen. Das Aufdecken von Fehlern wird in der eigenen Organisation nicht als Chance für Verbesserungen begriffen, sondern als Fehlverhalten einzelner Personen. Diese Einstellung nährt Befürchtungen, dass solche Offenbarungen die berufliche Zukunft der Betroffenen gefährden. In autoritär regierten Ländern geraten Einzelpersonen und Organisationen, die unliebsame Evaluierungsergebnisse offen legen, darüber hinaus leicht in Gefahr, ihre soziale und ökonomische Basis zu verlieren.

Die geschilderten Tendenzen gefährden die Offenheit, auch negative Evaluierungsergebnisse transparent darzustellen, und behindern das individuelle und institutionelle Lernen.

Förderliche Voraussetzungen für das Lernen aus Evaluierungen sind gesellschaftliche Bedingungen, die Meinungsfreiheit und Schutz der Personen sichern. Gesellschaftliche Verhältnisse, die keine freie Meinungsäußerung gestatten, erlauben auch nicht die Ausübung professioneller Evaluierungsarbeit. Die EZ hat nur eingeschränkt Möglichkeiten, günstige Rahmenbedingungen für evaluierungsbasiertes Lernen in den Partnerländern zu schaffen. Gesellschaftspolitische Projekte und Programme zur Förderung der Demokratisierung und der Verbesserung von Regierungshandeln unterstützen solche Lernprozesse nur über lange Wirkungsketten. Gezielter wirkt dagegen die direkte Förderung von Evaluierungsinstitutionen, die Aus- und Fortbildung von Evaluierungspersonal, die Verbreitung von Evaluierungsstandards und die Unterstützung von Netzwerken und Verbandsstrukturen von in der Evaluierung tätigen Fachkräften.

Günstige politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und eine interessierte, kritische Öffentlichkeit sind unterstützende aber nicht hinreichende Voraussetzungen, um Lernen aus Fehlern zu ermöglichen. Genauso wichtig ist, dass sich in den relevanten Institutionen aller politischer Bereiche eine Lern- und Evaluierungskultur etabliert, die eine kritische Auseinandersetzung mit Ergebnissen und Erfahrungen der eigenen Arbeit ermöglicht.

1.2. Institutionelle Strukturen und Beziehungen

In Deutschland erschweren unterschiedliche Interventionsschwerpunkte und Interessen das horizontale Lernen zwischen den Organisationen der EZ. Zwar bieten unterschiedliche Zugänge zur EZ eine größere Vielfalt an Erfahrungen, die ein weites Lernfeld eröffnen. Dieses Potenzials wird jedoch wegen einer unzureichenden Kommunikation zwischen den Institutionen nicht ausgeschöpft.

Der Wettbewerb deutscher EZ-Organisationen um sich verknappende öffentliche Mittel und Spendengelder wird schärfer. Dies fördert einerseits das Kostenbewusstsein und das Bemühen, Fehlerquellen zu vermeiden, und damit die Effizienz des Gesamtsystems. Andererseits behindert es allerdings auch den offenen Austausch über Misserfolge zwischen den Institutionen. Denn die Gelder sollen ja nicht dorthin fließen, wo am offensten über Fehlschläge diskutiert wird, sondern dorthin, wo für jeden investierten Euro eine hohe Erfolgsgarantie gegeben zu sein scheint.

Notwendige Voraussetzung für ein effizientes interinstitutionelles Lernen ist die Verbesserung der Zusammenarbeit. Gemeinsame Evaluierungen, regelmäßiger Austausch von Lernerfahrungen und gemeinsame Fortbildungen sind hierfür erfolgreiche Mechanismen, die bereits von Evaluierungseinheiten in Deutschland genutzt werden. Weitere formelle Kommunikationskanäle wie Diskussionsforen zu Themen gemeinsamen Interesses sind durch informelle Kanäle der Zusammenarbeit zu unterfüttern. Persönliche Kontakte erleichtern den offenen Austausch und Absprachen über Institutionsgrenzen hinweg.

Geber-Standards bestimmen weitestgehend die Prozesse der Durchführung von Vorhaben in den Partnerländern. Insbesondere in der öffentlichen EZ werden dabei Evaluierungen von den Geberorganisationen nicht nur initiiert, sondern auch inhaltlich und personell dominiert. Die Vielzahl und hohe Unterschiedlichkeit der Geberverfahren überfordert nicht nur die Partnerorganisationen, sondern beeinträchtigt auch negativ deren Übernahme von Verantwortung (ownership) in und für diese Prozesse.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Bemühen der OECD, Geberverfahren zu harmonisieren und dabei den Partnerstrukturen mehr Verantwortung in den einzelnen Verfahrensschritten zu übertragen.

Die gemeinsame Entwicklung von Evaluierungsgrundsätzen und die partnerschaftliche Durchführung von Evaluierungen sind weitere wesentliche Schritte, um eine größere Ownership der Partnerorganisationen zu erreichen. Dabei sollten alle Möglichkeiten, Partnerorganisationen effektiv in Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Evaluierungen einzubeziehen, ausgeschöpft werden (vgl. Kap. 3).

Die Bereitschaft von Partnerorganisationen, sich offenen Lernprozessen durch Evaluierungen zu stellen, hängt im Wesentlichen davon ab, ob Vertrauen in und tatsächliche Partnerschaften mit den Geberinstitutionen bestehen. Auf gemeinsames Lernen ausgerichtete Partnerbeziehungen machen es notwendig, Evaluierungen bereits in den Verhandlungen über Neuvorhaben oder über Fortführung laufender Vorhaben zum Gegenstand der Absprachen zu machen.

Geber sollten bei Prüfungen von Partnerorganisationen auf die Existenz von Evaluierungseinheiten und deren Programme achten. Geber dürfen keinen Zweifel an den Konsequenzen mangelnder Bereitschaft, aus Evaluierungen notwendige Schlussfolgerungen zu ziehen und umzusetzen, aufkommen lassen. Dies muss auch den Abbruch von Vorhaben zur Folge haben können.

1.3. Entwicklungspolitische Ziele

Vielfältige und komplexe entwicklungspolitische Zielsetzungen geben unzureichende Orientierung für Handeln und darauf ausgerichtetes Lernen. Ziele variieren nicht nur im Zeitablauf sondern auch von Land zu Land und auch von Geberorganisation zu Geberorganisation. Unterschiedliche institutionelle Interessen und Tätigkeitsschwerpunkte beeinträchtigen die Konzentrationsprozesse zusätzlich.

Die Bundesregierung hat eine Konzentration ihrer entwicklungspolitischen Maßnahmen eingeleitet. Eine geringere Zahl regionaler und sektoraler Schwerpunkte schafft bessere Voraussetzungen, Lernanstrengungen auf zentrale Politikbereiche zu fokussieren.

2. Interne institutionelle Bedingungen

2.1. Ziele und Leitbilder

In vielen Organisationen der Partnerländer fehlen grundsätzliche Voraussetzungen für die zielgerichtete Ausrichtung von Evaluierungen. Klärung von Vision und Mission der jeweiligen Organisation, eine davon abgeleitete Definition realistischer Ziele und eine darauf aufbauende strategische Planung sind Maßnahmen, die Orientierung für Evaluierungen geben können. In den Institutionen der EZ in Deutschland und den Partnerländern sind Management- und operative Ziele nicht auf Lernen ausgerichtet. Da die Institutionen Lernziele nicht klar definieren, können Evaluierungen nicht auf sie ausgerichtet werden.

Evaluierungsprogramme und ihre Zielsetzungen sind inhaltlich mit den strategischen und operativen Zielen der jeweiligen Institution abzustimmen. Grundsätzlich ist dafür der Charakter von Evaluierungen weniger auf Kontrolle und mehr auf institutionelles Lernen und Prozessbegleitung auszurichten.

Ein gutes Beispiel hierfür sind die Untersuchungen zu der „Armutsorientierung der EZ“ im Rahmen des Zentralen Evaluierungsprogramms (ZEP) 2002 und 2003 des BMZ. Die einzelnen Ergebnisse werden in einer Querschnittsauswertung zum Abschlusses des ZEP zusammengeführt.

2.2. Organisationsstruktur und Management

In den EZ-Institutionen haben die operativen Einheiten „das Sagen“. Ihr vorrangiges Interesse ist das reibungslose Abwickeln von Aufträgen und die Sicherstellung des Mittelabflusses. Evaluierungen erscheinen dabei oft als nutzlose Störungen. Lernen tritt hinter anderen Prioritäten zurück.

Folgen der geringen Bedeutung von Monitoring und Evaluierungen für das operative Geschäft sind, dass nur wenig Mittel für die Evaluierungsarbeit bereitgestellt werden. Werden Evaluierungen überhaupt durchgeführt, dann werden Ergebnisse und Erfahrungen der Evaluierungsarbeit unzureichend entscheidungsorientiert aufgearbeitet.

Marginalisierte Evaluierungseinheiten mit geringem Einfluss auf die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen und unzureichende Zusammenarbeit zwischen Evaluierungs- und operativen Einheiten lassen das Potenzial von Evaluierungen, zu Qualitätsverbesserungen der EZ beizutragen, nicht voll zum Tragen kommen. Während in Deutschland bereits zum Teil unabhängige Evaluierungsstrukturen in den Institutionen gegeben sind, ist dies in Partnerländern weit weniger der Fall.

Autoritäre und bürokratische Strukturen sowie personalisierte Führungsstile und Intransparenz bei Entscheidungsfindungen demotivieren lernorientierte Mitarbeiter/innen. Die Institutionenkultur ist nicht auf institutionelles Lernen ausgelegt, und die allgemeine Veränderungsbereitschaft ist schwach ausgeprägt. Dies wird durch eine mangelhafte, individuelle Rechenschaftspflicht noch verstärkt.

Managemententscheidungen basieren selten auf der Analyse von Monitoring- oder Evaluationsergebnissen. Administrativer und finanzieller Druck sowie Arbeitsüberlastung lassen zu wenig Zeit für diese Form zielorientiertem Lernens. Lernpotenziale, die durch die Einbeziehung von Mitarbeitern/innen und Zielgruppenvertretern bei Entscheidungs- und Planungsprozessen erschlossen werden könnten, werden nicht wahrgenommen. In Partnerorganisationen prägt die Notwendigkeit, häufig auf Krisensituationen reagieren zu müssen, Management- und Arbeitsstile und beeinträchtigt zielorientiertes Lernen.

Ökonomische und soziale Verhältnisse zwingen darüber hinaus viele Partnerorganisationen zu einem Verhalten, das situativ gegebenen (Einkommens-) Potentialen nachgeht, statt entwicklungspolitischen Qualitätskriterien zu gehorchen.

2.3. Lern-, Wissens- und Qualitätsmanagement

EZ-Organisationen sind keine systematisch lernenden Organisationen. Auch wenn sie im politischen Feld eine Vorreiterrolle für Evaluierungen spielen, ist eine Evaluierungskultur dort noch nicht entstanden. Wissen ist die wichtigste Voraussetzung für beruflichen und institutionellen Erfolg. In Organisationen, deren bedeutendster Produktionsfaktor Wissen ist, sind daher Tendenzen der Monopolisierung von Wissen besonders ausgeprägt.

2.3.1. Wissensmanagement und Evaluierung

Evaluierungen orientieren sich in der Regel an den Fragestellungen einzelner Vorhaben und sind ungenügend auf den Wissensbedarf einer gesamten Institution ausgerichtet. Ergebnisse aus Evaluierungen werden von anderen als den direkt betroffenen Organisationseinheiten und Interessengruppen (Vorstände, Management, Mitarbeiter/innen, Zielgruppen) nur selten abgerufen, wahrgenommen oder gar systematisch bei internen Abläufen berücksichtigt.

Wissensmanagement scheitert in der Regel daran, dass darauf ausgerichteten Prozesse nicht institutionalisiert sind. Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für die Nutzung von Evaluationserkenntnissen ist jedoch, dass Evaluierungen nicht nur als fester Bestandteil in den Projektzyklus sondern auch systematisch in die Prozesse der allgemeinen und sektoralen Strategie- und Konzeptentwicklung eingebunden werden.

Am besten gelingt der Transfer von Evaluationsergebnissen und -empfehlungen, wenn Evaluierungen als Unterstützungsprozesse institutionalisiert werden. In der KfW wird beispielsweise die Fortführung eines Vorhabens im Rahmen einer neuen Phase von der Durchführung und Berücksichtigung der Ergebnisse einer Evaluierung abhängig gemacht. Die Umsetzung von Evaluationsergebnissen kann weiter dadurch gestärkt werden, dass Evaluationseinheiten ein Mitspracherecht bei der Vorbereitung neuer Vorhaben haben.

In der Gestaltung von Evaluierungsprogrammen und bei der Ausrichtung einzelner Evaluierungen sind die Wissensziele operativer und anderer Einheiten zu berücksichtigen. Falls Produkte der EZ-Organisationen konkret beschrieben sind, können Evaluierungen zu ihrer Hinterlegung mit Erfahrungswissen dienen. Voraussetzung ist jedoch, dass entsprechende Wissensziele definiert werden, damit Evaluierungen hierauf ausgerichtet werden können.

Zur Stärkung der Lernrelevanz von Evaluierungen ist es notwendig, Methoden zu entwickeln, die die Steuerung von Lernprozessen erleichtern. Hierzu sollten auch Evaluierungsprozesse und die dabei eingesetzten Methoden und Verfahren ausgewertet werden. Die dabei entstehenden Einsichten sollten für die Verbesserung der Qualität von Evaluierungen genutzt werden. Peer-Review-Prozesse zwischen Evaluierungseinheiten und ein methodischer Austausch über Institutionen- und Landesgrenzen hinweg sind hierfür mögliche Ansätze.

Für die Verbreitung der Ergebnisse sind die notwendigen Ressourcen bereit zu stellen, um Querschnittsevaluierungen und –analysen zur Aufbereitung von Evaluierungsergebnissen zu ermöglichen. Ein strategischer Budgetanteil sollte für Evaluierungen und Wissensmanagementaktivitäten festgelegt werden.

In der Technischen Zusammenarbeit ist der Erfahrungsaustausch zwischen Vorhaben im Rahmen der Arbeit von Fachverbänden ein erfolgreich praktizierter Ansatz, um Wissen effizient zu verbreiten und für weitere konzeptionelle und umsetzungsorientierte Arbeit zu nutzen. Regionale Fachgruppen bieten für die Diskussion von fach- und regionalspezifischen Evaluierungsergebnissen und daraus abzuleitenden Schlussfolgerungen eine günstige Plattform. Besonders eignen sich Querschnittsevaluierungen für Erörterungen in diesem Rahmen. Weitere gute Beispiele für die Verbreitung von Evaluierungsergebnissen sind organisationsinterne Wissensspeicher oder auch Broschüren wie das „OED – precis“ der Weltbank.

2.3.2. Qualitätsmanagement und Controlling

Das Qualitätsmanagement spielt eine zentrale Rolle für das Lernen in Organisationen. Inhaltliche und strukturelle Beziehungen von Evaluierungsabteilungen zum Qualitätsmanagement sind daher essenziell für die Stärkung des Lernens aus Evaluierungen. Durch die Einbeziehung von Evaluierungseinheiten in die Gestaltung unternehmensweiter Lern- und Veränderungsprozesse, bei der Überprüfung und Neuformulierung von Konzepten, sektoralen Strategien sowie bei der Konzeption und Planung neuer Vorhaben können Erfahrungen laufender und abgeschlossener Vorhaben systematisch genutzt und umgesetzt werden. Vorbedingung hierfür ist eine offene Diskussion zwischen Evaluierungsabteilungen und dem jeweils zuständigen Management nicht nur über Ergebnisse von Evaluierungen, sondern auch über die Ausrichtung der Evaluierungsarbeit der entsprechenden Institution.

Zur Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen hat sich ein hierauf ausgerichtetes Controllingssystem als nützlich erwiesen. Im BMZ muss das Management des betroffenen Vorhabens einen Umsetzungsplan für die Empfehlungen vorlegen, dessen Implementierung in der Regel ein Jahr nach Abschluss der Evaluierungen überprüft wird.

2.4. Informations- und Kommunikationssystem

Evaluierungen haben keinen festen Platz in bestehenden Informationssystemen. Eingespielte Kommunikationswege fehlen und innovative Verbreitungs Kanäle werden nicht genutzt. Der Vorrang des operativen Geschäfts, bei dem die Implementierung vor der kritischen Reflexion kommt, trägt zur Marginalisierung von Evaluierungserkenntnissen bei.

Die Informationsüberflutung zwingt die Mitarbeiter/innen zu selektiver Informationsaufnahme. Zudem ist Evaluierungswissen nicht leicht zugänglich. Unzureichendes Dokumentenmanagement erschwert Recherchen und bedingt hohe Suchkosten. Berichte stehen den Partnern oft nicht in ihrer Landessprache zur Verfügung.

In Partnerorganisationen sind offene Informationsstrukturen und Kommunikationsstile (nicht nur vertikal, sondern auch horizontal) zu fördern. Entscheidungsspielräume sind den Aufgaben und der Ausbildung der Mitarbeiter/innen anzupassen. Hierzu können unterstützend bedarfsspezifisches Fortbildungsprogramme nützlich sein, die im Projektbudget vorzusehen sind.

Projektintern haben sich gemeinsame Workshops mit Projektverantwortlichen, Gutachtern/innen und Gebervertretern als sinnvolle Foren für die Vergemeinschaftung von Erkenntnissen und Empfehlungen herausgestellt. Der Transfer von Evaluierungsergebnissen in die operative Tätigkeit gelingt dann besonders gut, wenn den Beteiligten ausreichend Zeit gegeben ist, notwendige Schlussfolgerungen gemeinsam zu reflektieren.

Als besonders gut gelungene Praktiken der Verbreitung von Evaluierungsergebnissen gelten auf institutioneller Ebene regelmäßige Berichterstattung und Auswertung von Evaluierungserfahrungen durch Evaluierungseinheiten sowie zusammenfassende Berichte über erzielte Wirkungen von Evaluierungen an das Management und ggf. an die Belegschaft.

Das Einstellen von Kurzfassungen der Evaluierungen im Intra- und Internet bietet einer breiteren Öffentlichkeit Zugang zu wesentlichen Informationen und erhöhen die Transparenz der Evaluierungsarbeiten. Relationale Datenbanken und Wissensspeicher erleichtern den Zugriff auf Evaluierungsergebnisse. Das systematische Verschlagworten von Evaluierungsberichten sollte die Nutzung dieser Systeme erleichtern.

2.5. Arbeitsbedingungen und Anreizsysteme

Lernerfahrungen sind an Personen gebunden. Durch hohe Personalfuktuation werden Lernprozesse behindert und Erfahrungen insbesondere von ausscheidenden Mitarbeitern/innen gehen verloren. Die Personalfuktuation ist in nicht-staatlichen Partnerorganisationen besonders hoch. Die finanzielle Abhängigkeit von projektgebundenen Finanzierungen externer Geber bedingt eine hohe Anzahl befristeter Anstellungsverhältnisse, die nicht nur dem institutionellen Lernen sondern auch der institutionellen Identität abträglich ist. Unzureichende Personalressourcen sind Ursache dafür, dass Querschnittsanalysen von Evaluierungsergebnissen nicht systematisch durchgeführt werden.

Materielle und immaterielle Leistungs- und Lernanreize sind in Geber- wie in Partnerorganisationen genauso schwach ausgeprägt wie Sanktionsmechanismen. Eine veränderte Haltung zu Lernprozessen wird sich allerdings nur dann ergeben, wenn ein konkreter Nutzen für die eigene Arbeit entsteht.

Tätigkeiten in und von Evaluierungseinheiten sollten gefördert und honoriert werden. In Personalentwicklungskonzepten sollten entsprechende Anreize verankert werden. Evaluierungsaktivitäten sollten in Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern/innen und Arbeitseinheiten sowie in Beurteilungsverfahren berücksichtigt werden. Konkrete Vereinbarungen, Themen des eigenen Arbeitsbereich mit einer klaren Zielsetzung durchzuführen und ihre Ergebnisse zu präsentieren, können hierzu dienlich sein..

Auch in Personalentwicklung und -betreuung sollten Evaluierungen und Wissensmanagement eine Rolle spielen. Fortbildungen, systematisches Briefing und Debriefing bei Neueinstellungen oder Personalwechsel helfen den Informationsfluss zu verbessern. Für diese Aktivitäten muss Personal und ein entsprechendes Zeitbudget bereitgestellt werden. Lernorientierte An-

reizsysteme fördern die Auseinandersetzung mit Evaluierungsergebnissen und –empfehlungen.

3. Bedingungen im Evaluierungsprozess

Den unmittelbaren Bedingungen, unter denen eine Evaluierung durchgeführt wird, kommt ein zentraler Stellenwert für das Lernpotenzial, das Evaluierungen bieten, zu. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass alle Schritte des Evaluierungsprozesses - und zwar von der Planung bis zur Nachbereitung - die Funktion des evaluierungsbasierten Lernens berücksichtigen, d.h. lernorientiert gestaltet werden sollten.

Evaluierungen haben einen speziellen Stellenwert in der Beziehung zwischen Gebern und Projektpartnern. Häufig sind sie der neuralgische Punkt, an dem Konflikte zwischen Gebern und Partnerorganisationen aufbrechen oder aufzubrechen drohen. Ursächlich dafür ist die asymmetrische Beziehung zwischen Geberorganisationen und Partnern, in der die Partnerorganisation sehr oft in der abhängigeren Position ist. Bei allen Bemühungen um ein partnerschaftliches Verhältnis sollte dieses strukturelle Machtungleichgewicht bei der Gestaltung von evaluierungsbasierten Lernprozessen im Blick behalten werden.

Von den Partnerorganisationen werden Evaluierungen deshalb häufig nur als Kontrollinstrument gesehen. Verbunden damit sind Befürchtungen um die Weiterförderung des Projektes, falls zu viele Schwächen entdeckt werden. Dieser Einstellung steht auf Geberseite das noch zuweilen dominierende Verständnis von Evaluierungen als Instrument der Rechenschaftslegung gegenüber. Im Partnerdialog wird oft zuwenig deutlich gemacht, dass Evaluierungen ebenso als ein zentrales Instrument des – gemeinsamen – Lernens mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung zu verstehen sind. Nichts desto weniger behält jede Evaluierung ihre Funktion der Kontrolle und Rechenschaftslegung. Diese sollte deshalb nicht aus einem falsch verstandenen Partizipations- und Partnerschaftsverständnis heraus ausgeblendet werden.

Die Angst vor Evaluierungen steht in engem Zusammenhang mit der jeweiligen „Fehlerkultur“ bei Geber- und Partnerorganisationen. Die universelle jedoch unterschiedlich ausgebildete Angst oder Scham vor der Aufdeckung von Fehlern und deren Sanktionierung verhindert in erheblichem Maße die Offenheit und Sicherheit, die eine unabdingbare Voraussetzung für das Lernen ist. In der Kommunikation mit Partnern ist deshalb unbedingt deutlich zu machen, dass eine offene Diskussion von Fehlern und Schwächen als Chance zur konstruktiven Weiterentwicklung von Projekten verstanden wird, und nicht der individuellen Bloßstellung dient.

3.1 Evaluierungsklima

Die Schaffung eines positiven Evaluierungsklimas ist deshalb eine unabdingbare Voraussetzung für das Entstehen von Lernbereitschaft. Ein klares Evaluierungskonzept, welches die Bedeutung des Lernens für die Beteiligten innerhalb der Organisationen und auf verschiedenen Ebenen betont, ist dafür unentbehrlich. Vor dem Hintergrund einer Partnerschaft, die auf gegenseitigem Respekt beruht, sollte das Thema Evaluierung frühzeitig in den projektbezogenen Dialog aufgenommen werden. Über den bilateralen Dialog hinaus kann die Weiterbildung von Partnern zum Thema Evaluierung in vieler Hinsicht fördernd wirken, z.B. hinsichtlich der Kompetenz, Eigenevaluierungen durchzuführen oder an externen Evaluierungen teilzunehmen.

3.2 Vorbereitung

Die konkrete Planung und Vorbereitung einer Evaluierung ist ausgesprochen wichtig für eine möglichst reibungslose spätere Durchführung. Auch wenn Evaluierungen meistens von den Gebern angestoßen werden, ist es notwendig, die Partnerorganisationen von vorne herein in die Vorbereitung der Evaluierung einzubeziehen. Dazu gehören das Erarbeiten von gemeinsamen und ggf. abweichenden Erkenntnis- und Verwertungsinteressen, Abstimmung der ToR, Auswahl der Gutachter/innen und deren Akzeptanz durch die Beteiligten, z.B. durch Austausch der Lebensläufe, frühzeitige Terminabsprache, organisatorische Vorbereitungen und Aufgabenteilung.

Transparenzfördernd hat sich insbesondere ein sogenannter "Inception Report" gegen Ende der Vorbereitungsphase bewährt. Darin werden die Vorbereitung durch die beteiligten Parteien, organisatorische und methodische Durchführungsaspekte dokumentiert.

Bei der Zusammenstellung des Teams externer Gutachter/innen haben sich bilaterale, von beiden Seiten akzeptierte Teams, bewährt. Dafür schlagen beide Seiten eine oder mehrere geeignete Personen mit komplementären Fach- und Methodenkompetenzen vor.

Vor einer Überfrachtung der ToR mit zu vielen Fragestellungen sei allerdings gewarnt. Anzustreben ist ein realistischer Referenzrahmen, der sich unter gegebenen zeitlichen, finanziellen und personellen Bedingungen erfüllen lässt.

Für die Förderung des projektübergreifenden Lernens, z.B. mittels Querschnittsevaluierungen, ist es sinnvoll, bestimmte Leitfragen einheitlich in allen Evaluierungen – einer Organisation und ggf. organisationsübergreifend - zu bearbeiten. Beispiele dafür sind wirkungsrelevante Strategien des Empowerment, der Armutsreduzierung, die zielgruppenspezifische Aufarbeitung von Projektwirkungen, aber auch die Evaluationsmethodik hinsichtlich der Erkenntnis- und Lernorientierung selbst sowie "Lessons learnt".

3.3 Durchführung

Grundlegend für eine partizipative Evaluierung ist die prinzipielle Akzeptanz der Partner und Zielgruppen als berechnete "stakeholder" des Evaluierungsprozesses und seiner Ergebnisse, und nicht nur als Informationsquellen für die externen Gutachter/innen. Lokale Vorbereitungen können Ownership, Qualität, und Nutzen einer Evaluierung erhöhen. Diese können vom Sichten von Dokumenten über das Sammeln einfacher Informationen hin zu systematischer Datenerhebung und gar einer partiellen oder kompletten Selbstevaluierung reichen. Methoden und Vorgehen müssen flexibel an die örtlichen Gegebenheiten und die Kapazitäten von Partnern und externen Gutachter/innen angepasst werden. Ein solches Vorgehen unterstützt die Ownership an der Evaluierung und ist die beste Voraussetzung für handlungsorientiertes Lernen, das zur Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen und nachhaltigen Verbesserung der Projektqualität führt.

Spätestens zu Beginn der Durchführung vor Ort sind Rollen und Verantwortung der verschiedenen Beteiligten verbindlich zu klären, so auch die Rollen von Mitgliedern der Zielgruppen und/oder von Personal der Partnerorganisation als Mitglieder des Evaluierungsteams.

Eine breite Beteiligung verschiedener Stakeholder, vor allem aber der Partnerorganisation und der Zielgruppen, ist unerlässlich für die Ausschöpfung der Lernbereitschaft der Hauptbetroffenen. Jedoch darf Partizipation keinesfalls so missverstanden werden, dass die Evaluierungs-

ergebnisse nur noch die Meinung der Partner und/oder der Zielgruppen reflektieren. Verschiedene stakeholder haben natürlicherweise verschiedene Sichtweisen und Interessen an einem Programm. Zwar übernehmen die externen Gutachter/innen in partizipativen Evaluierungen eine überwiegend moderierende Rolle, daneben ist aber auch ihr sachkompetenter Blick von Außen explizit gefragt. Die verschiedenen Perspektiven und unterschiedlichen Maßstäbe sind deshalb in den Evaluierungsergebnissen deutlich zum Ausdruck zu bringen. Wünschenswert ist, die externe Sichtweise schon während des Evaluierungsprozesses Partnerorganisation und Zielgruppen zu vermitteln und Verständnis zu erzielen. Dies ist jedoch je nach Umständen - z.B. extrem kurze Evaluierungszeit, wichtige Informationen werden erst nach Ende der Feldphase geliefert - und bei schwachen Partnerorganisationen nicht immer möglich. Die Vermittlungsarbeit in Form eines intensiven Feed-back-Prozesses muss in diesem Fall nach der Evaluierung von der Geberorganisation übernommen werden.

Grenzen der Partizipation und Lernorientierung liegen dort, wo extrem autoritäre Partnerstrukturen vorliegen oder wenn eine Partnerorganisation oder eine Geberorganisation etwas zu verbergen haben. In solchen Fällen ist es für Gutachter/innen in der Regel nicht möglich, unbehindert und frei zu arbeiten. Klare ToR und die Verpflichtung, freien Zugang zu Projektdokumenten von Geber- und Partnerorganisation, zu Zielgruppen und zu anderen Beteiligten zu ermöglichen, antizipieren solche Situationen. Ebenso kommt die Unabhängigkeit von Evaluierungsabteilungen in solch kritischen Fällen besonders für die objektive Beurteilung von Evaluierungen und den Schutz der Gutachter/innen zum Tragen.

Methodisch bewährt für die Durchführung vor Ort hat sich die Praxis, dass Partnerorganisationen, Zielgruppen und ggf. andere projektrelevante Akteur/innen zusammen mit den externen Gutachter/innen die Ergebnisse und Empfehlungen ganz oder teilweise erarbeiten. In der Mehrzahl der Fälle wird dieser Prozess durch die externen Gutachter/innen angeleitet und moderiert, was aber nicht notwendigerweise so sein muss: Rollenwechsel sind durchaus möglich und wünschenswert.

3.4 Gutachter/innen

Mit der Betonung des methodischen Vorgehens für die Förderung des Lernens wird Methodenkompetenz und Kommunikationsfähigkeit in interkulturellen Zusammenhängen zu einem wichtigen Kriterium für die Auswahl der Gutachter/innen. Ein Team internationaler und lokaler, externer Gutachter/innen mit sich ergänzenden Kompetenzen kann die Lernbereitschaft aller Beteiligten erheblich begünstigen. Explizit sei hier auch auf die Zusammensetzung des Gutachter/innenteams, das konzeptionelle Verständnis und Methodenkompetenz in Genderfragen hingewiesen, das notwendig ist, um Frauen und Männern gleiche Partizipationschancen zu ermöglichen.

Eine notwendige Bedingung für die Bereitschaft zum Lernen ist die Unabhängigkeit auch der lokaler Gutachter/innen, welche auch eines der wesentlichen DAC-Kriterien ist. Da in vielen Ländern das Angebot qualifizierter lokaler Gutachter/innen eingeschränkt ist, empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit lokalen Netzwerken bzw. Verbänden von Gutachter/innen. Für eine mittelfristige Perspektive ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Evaluation, Qualität und Gutachter/innenethik erstrebenswert.

3.5 Berichterstattung

Auch wenn ein Großteil des Lernens, insbesondere für Partnerorganisationen, Zielgruppen und externe Gutachter/innen, vor Ort während der Evaluierung, stattfindet, ist für andere nicht

unmittelbar Beteiligte der Evaluierungsbericht das zentrale Informationsmedium und gleichzeitig wichtigste Referenz für die gesamten Kommunikationsprozesse in der Nachbereitungsphase. Die Berichtsqualität ist besonders für die Geberorganisationen wichtig, um sowohl projektspezifische als auch übergreifende Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Verständliche und respektvolle Formulierungen, Nachvollziehbarkeit von Evaluierungsergebnissen und realistische Empfehlungen sollten selbstverständlich sein. Die Berichte sollten redaktionell auf die unterschiedlichen Adressaten zugeschnitten werden.

Praktisch bewährt haben sich "Debriefings" bei den EZ-Organisationen, an denen möglichst viele betroffene Organisationseinheiten eingebunden sein sollten.

3.6 Umsetzung der Evaluierungsergebnisse

Allein schon die partizipative und lernorientierte Durchführung einer Evaluierung in einem kooperativen Beziehungsfeld zwischen Gebern und Partnerorganisationen begünstigt die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen. Über die eigentliche Evaluierung hinausgehend lassen sich jedoch eine Reihe von Hindernissen für deren Umsetzung ausmachen. Zu nennen sind fehlende Flexibilität hinsichtlich der praktischen Umsetzung der Projektvereinbarungen, fehlende Reflexionsprozesse bei Gebern und Partnerorganisationen, nicht nachhaltiger Dialog und fehlende Abmachungen für die Umsetzung der Empfehlungen.

Die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen kann jedoch auch an der mangelhaften Ressourcenausstattung von Partnerorganisationen scheitern. Eine pro-aktive Haltung der Partnerorganisationen sollte deshalb von den Gebern gebührend honoriert werden, um nachhaltige Wirkungen der Evaluierung auf die Verbesserung der Projektdurchführung zu unterstützen. Dies schließt auch eine gezielte Unterstützung bei der Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen ein, und zwar auch dann, wenn eine Förderkomponente noch nicht durch laufende Projekt- oder Programmfinanzierung abgedeckt sein sollte.

Aber auch Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen, die Gebern und/oder Partnern nicht genehm sind, werden häufig unter den Tisch gekehrt, statt sich in konstruktiver Weise mit ihnen auseinander zu setzen. Die häufigsten Ursachen dafür sind fehlende Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für Fehler (deshalb setzt man Fehler lieber fort), Gesicht wahren, zu geringe Kapazitäten und Entwicklungspotentiale oder auch einfach der Drang zum eigenen Machterhalt. Diese einschränkenden Bedingungen weisen über den Evaluierungsprozess selbst hinaus und auf die Organisationskultur hin und sind folglich auch nur in größerem Rahmen zu beheben.

Das Umsetzungsmanagement der Evaluierungsempfehlungen ist also ganz entscheidend dafür, ob das Erkenntnislernen während der eigentlichen Evaluierung auch in Handeln zur Verbesserung des Projektes umgesetzt wird. Elemente eines gezielten Follow-up Prozesses sind die Aufnahme des Dialogs zwischen Geber und Partnerorganisation zur Klärung der Akzeptanz der Evaluierungsergebnisse, verbindliche Abmachungen für die Umsetzung der Empfehlungen mit klaren Zeithorizonten und Berichterstattung. Eine jährliche Kontrolle der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen beugt dem Vergessen, Verdrängen oder Verhindern vor. Dies betrifft nicht nur einzelne Projektevaluierungen, sondern auch Meta- und Querschnittsevaluierungen, deren Potenzial für institutionelles Lernen noch weitgehend unausgeschöpft ist.

Es hat sich bewährt, 1-2 Jahre nach Ende einer Evaluierung ein externes Monitoring durchzuführen mit dem Ziel zu analysieren, welche der Evaluierungsempfehlungen von der Partnerorganisation wie auch von der Geberorganisation umgesetzt worden sind. Diese Analyse ermöglicht es gleichzeitig, die organisatorischen Lernschritte zu erfassen, die bei der Umsetzung der Empfehlungen gemacht wurden, bzw. Defizite und Blockaden im organisatorischen Lernen zu thematisieren, wenn Empfehlungen nicht umgesetzt wurden (Evangelischer Entwicklungsdienst).

Ein generelles Manko bei Evaluierungen ist, dass die Zielgruppen meistens nur während der Durchführung vor Ort in die Evaluierung einbezogen sind. Partizipation in Zusammenhang mit Evaluierungen bedeutet aber auch die aktive Teilnahme und Verantwortung der Zielgruppen für die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen. Es ist deshalb sinnvoll, Evaluierungsergebnisse und –empfehlungen zielgruppenspezifisch aufzubereiten und explizit in Planung und Monitoring auf unterster Ebene zu integrieren und damit eine deutlich erkennbare Feedback-Schleife einzurichten.

Da Evaluierungen ein besonders geeignetes Mittel sind, Projekterfahrungen und –ergebnisse eines größeren Zeitraumes zusammenzufassen und auszuwerten, sollte dieses Instrument, viel stärker als gegenwärtig üblich, genutzt werden, um projekt- und organisationsübergreifend daraus zu lernen. Zur Ausschöpfung dieses Potenzials, sind die Möglichkeiten der neuen Medien systematischer zu erschließen. Die neuen Medien erleichtern die Kommunikation zwischen den räumlich stark getrennten Partnern erheblich. Gute Ansätze dafür werden bereits von einigen größeren Organisationen praktiziert. So veröffentlichen einzelne Geber, z.B. das BMZ, regelmäßig die Zusammenfassung von Evaluierungen im Internet.

HEMMNISSE UND LÖSUNGSANSÄTZE FÜR DAS LERNEN AUS EVALUIERUNGEN ***BEI GEBERORGANISATIONEN***

Lernbedingungen	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
1. Äußere Bedingungen 1.1 Gesellschaftlicher Kontext für Evaluationen und Lernen (politisch, ökonomisch, sozial, kulturell)	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleichgewicht zwischen steigendem Legitimationsdruck der EZ gegenüber Öffentlichkeit bzw. Parlament und der Akzeptanz von Fehlern als wertvolle Lernquelle • Dominanz der Wahrnehmung von Evaluation als Funktion der Rechenschaftslegung in Öffentlichkeit und parlamentarischen Gremien • Keine Honorierung des proaktiven Offenlegens von Fehlern; Fehler als Zeichen von Versagen interpretiert und entsprechend sanktioniert 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimation erfolgt durch Wirkungsnachweis • Interessierte kritische Öffentlichkeit • Ausgeprägte Evaluationskultur in allen politischen Feldern (z.B. öffentliche Haushalte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung und Veröffentlichung von Ergebnissen der Evaluationen, einschließlich der Darstellung des Evaluierungsprozesses und der Lernerfahrungen • <i>Übergreifende Evaluationen durch allgemein anerkannte Institutionen (z.B. Bundesrechnungshof, Wirtschaftsprüfer, HWWA)</i> • <i>Regelmäßige Berichterstattung über die Evaluierungstätigkeit im AwZ (BMZ)</i>
1.2 Institutionelle Strukturen und Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Interessen und Interventionsschwerpunkte der EZ-Institutionen erschweren horizontales Lernen • Unzureichende Kommunikation zwischen den EZ-Institutionen • Institutioneller Wettbewerb zwischen Implementierungseinrichtungen wegen sinkender Mittel verschärft (größere Berührungängste bei horizontalem Lernen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Zugänge der Beteiligten zur EZ generieren vielfältige Erfahrungen, deren Austausch das Lernen produktiver gestaltet • Offene und ausreichende Diskussion aller Beteiligter (klare Absprachen, persönliche Kontakte) • Institutioneller Wettbewerb verstärkt Interesse an Lernen aus Evaluationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Maßnahmen zur Förderung des horizontalen Lernens aus Evaluationen: Z.B. Institutionalisierung von Austauschforen und anderen Kommunikationskanälen zwischen Evaluierungsdiensten; Durchführen von joint evaluations mit deutschen und internationalen EZ- Institutionen • Entwicklung und Festigung effektiver Mechanismen der institutionellen Kooperation; z.B. Workshops der EZ-Institutionen mit Lernzielen • <i>Jahrestreffen der Evaluationseinheiten verschiedenen EZ Organisationen (Initiator BMZ)</i>

Lernbedingungen	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gemeinsame Institutionen übergreifende Fortbildungen (BMZ/GTZ/KfW)</i>
1.3 Entwicklungspolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele zu vielfältig, komplex, unscharf und flüchtig: Fehlende Schwerpunktsetzung bedingt Mangel an klaren Orientierungen für Handeln und Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionelles Interesse an einer Konzentration auf bestimmte Felder, Schwerpunkte und Länder 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Regionale, sektorale und thematische Schwerpunktsetzungen (BMZ)</i>
2. Interne institutionelle Bedingungen			
2.1 Ziele und Leitbilder	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele des Managements und der operativen Bereiche zu wenig auf Lernen ausgerichtet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe von klaren Leitbildern durch Management für Evaluierungsprogramme; Inhalt (neben Kontrollaufgaben) vor allem institutionelles Lernen und Prozessbegleitung • Abstimmung von Lernzielen der Evaluierungsabteilungen mit den operativen Bereichen oder relevanten Stabsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezüge zwischen Zielen und darauf ausgerichteter Evaluierungsarbeit verdeutlichen • Nutzung von Zielvereinbarungen zu Evaluationen als Personalführungs- und Managementinstrument (? 2.5) • <i>Thematische Schwerpunktbildungen (z.B. Armutsorientierung) mit entsprechenden Querschnittsauswertungen (BMZ, Weltbank)</i>
2.2 Organisationsstruktur: Managementstil Machtverteilung Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Interesse des Managements am „Lernen“ • Keine „Fehler-Kultur“ • Unzureichende Zusammenarbeit zwischen Evaluierungseinheiten und operativen Bereichen und anderen Beteiligten (Priorität der operativen Tätigkeit) • Unzureichende Einflussmöglichkeiten von Evaluierungseinheiten auf Umsetzung von Evaluierungsergebnissen • Sorge um Arbeitsplätze bei höheren Misserfolgsquoten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft des Managements, die für einen gewünschten Qualitätsstandard von Monitoring und Evaluierungsarbeit erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen • Offenlegung und Bearbeitung von Problemen wird positiv innerhalb der Institution bewertet („Lernkultur“) • institutionelle Anerkennung und Förderung von Mitarbeit in und Zusammenarbeit mit Evaluierungseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung systematisch vorbereiteter und vom Management mit getragener Evaluierungsprogramme • Offensive Diskussion des Managements und der Mitarbeiter über Ausrichtung und Ergebnisse der Evaluierungen • Einbeziehen von Evaluierungseinheiten in Gestaltung unternehmensweiter Lern- und Veränderungsprozesse und bei Neuformulierung von Konzepten, sektoralen Strategien sowie Konzeption und Planung neuer Vorhaben (? 2.3) • Controllingssystem für die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen (? 3.6)
2.3 Lern-, Wissens- und	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen von institutionalisierten Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichten von Plattformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisches Identifizieren und Einspei-

Lernbedingungen	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
<p>Qualitätsmanagement</p>	<p>sen des Wissensmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und Entwicklung von Wissenszielen (Know-How) sowie zugehörige Dokumentation unzureichend • Fragestellungen von Evaluierungen ungenügend auf Wissensbedarf ausgerichtet: Aus welchen Arten und Typen von Evaluierungen soll was gelernt werden? • Evaluierungen produzieren zu oft „Wissen auf Halde“ • Keine systematische Berücksichtigung von Evaluierungsergebnissen in bestehenden internen Abläufen und Verfahren <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Finanzmittel zur Analyse, Aufarbeitung und Verbreitung von Evaluierungsergebnissen • Zu dünne Personaldecke für systematische Auswertung und Querschnittsanalysen von Evaluierungsergebnisse • Lernerfahrungen zu stark an einzelne Personen gebunden • Personelle Fluktuation behindert institutionelle Wissensakkumulation 	<p>oder Netzwerken ähnlicher Vorhaben für gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernrelevanz bei Ausrichtung, Auswertung und Darstellung von Evaluierungsergebnissen sicherstellen (? 2.4) <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Personal und Zeit für Wissensmanagementaktivitäten • Gute Teamarbeit in operativen und Evaluierungseinheiten (durch das Management gefördert) • Lernorientierte Anreizsysteme (? 2.5) 	<p>sen von Wissensbedarfen (Informationsdefiziten) und Wissenszielen in den verschiedenen Organisationseinheiten und relevanten Foren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explizite Berücksichtigung von Wissenszielen und -bedarfen operativer und anderer Einheiten bei Gestaltung von Evaluierungsprogrammen und Aufgabenbeschreibungen • Reflexion lernfördernder Aspekte der Evaluierungsmethodik (? 3.2) • Auf die Steuerung von Lernprozessen ausgerichtete Entwicklung neuer Evaluierungsmethoden • Evaluation der Evaluierungsprozesse (eingesetzte Instrumente, Verfahren) und Nutzung der Erfahrungen, Verbesserung der Qualität von Evaluation auf der Basis selbstkritischer Analyse • Strategischen Budgetanteil für Wissensmanagement und Evaluierungsaktivitäten festlegen • Aufnahme der Definitionen von entsprechenden Lernzielen in Personalentwicklungskonzepte und darauf ausgerichtete Fortbildung von Mitarbeitern • Systematisches Debriefing bei Ausscheiden oder Wechsel von Personal • Peer Review- Prozesse innerhalb der Evaluierungseinheiten • Evaluierungseinheiten an methodischen, sektoralen und thematischen Arbeitsgruppen beteiligen • <i>Evaluierungseinheiten systematisch in die</i>

Lernbedingungen	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
			<p><i>Beratung / Mitentscheidung bei der Vorbereitung neuer Vorhaben eingebunden (KfW)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Querschnittsevaluierungen zur bedarfsgerechten Aufarbeitung von Evaluierungsergebnissen und Entscheidungsfindung (z.B. DWHH, Misereor, BfdW, BMZ, GTZ, KfW)</i> • <i>Internationale Verbreitung von Evaluierungsinformationen (OED précis der Weltbank)</i>
<p>2.4 Informations- und Kommunikationssystem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kommunikationskultur unzureichend entwickelt • Dokumentenmanagement bzw. Präsentation von Evaluierungsergebnissen mangelhaft und dadurch erschwerte Nutzung • Zugang zu (Evaluierungs-) Wissen unzureichend organisiert und mit hohen (Such-) Kosten verbunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Informationsstrukturen und freimütige Kommunikationsformen • Existenz von regionalen oder sektoralen Fachgruppen; Diskussion von Querschnittsanalysen in diesem Rahmen (? 2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf- und Ausbau von lernorientierten Informations- und Kommunikationsstrukturen mit weitgehender Integration der Evaluierungssysteme zur Nutzung des vorhandenen Evaluierungswissens • Stärkerer internationaler Austausch von lernorientierten Methoden (? 3.2) • Nutzung unterschiedlicher Foren und Medien zur Verbreitung von Evaluierungsergebnissen: Kurze Präsentationen, Diskussionen etc. • Verwendung von Datenbanksystemen mit leicht erlernbaren Abfragen zu Evaluierungsberichten und -fragen (intern, extern) • <i>Kurzfassungen von Evaluierungen im Intra- und Internet (BMZ, KfW)</i> • <i>Regelmäßige Berichterstattung und Auswertung von Evaluierungserfahrungen und erzielten Wirkungen von Evaluierungen an Management und die Belegschaft (BMZ)</i> • <i>Austausch zwischen Evaluierungseinheiten zur Förderung eines „corporate spirit“ (BMZ, GTZ, KfW)</i>
<p>2.5 Arbeitsbedingungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativer Druck lässt Konzeptionisten und Projektmanagern zu wenig 	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Zeitbudgets und Mittelausstattung für 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Belobigungs- und Anreizsystemen; lernrelevante Kriterien in Zielverein-

Lernbedingungen und Anreizsysteme	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
	<p>Zeit zum (evaluierungsbasierten) Lernen; Kosten des Lernens subjektiv als zu hoch empfunden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsüberflutung bei unangemessener Informationsaufbereitung (? 2.4) • Materielle und immaterielle Anreizsysteme für Lernprozesse schwach 	<p>Lernorientierung und Wissensmanagement (? 2.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen aus dem Lernprozess für die eigene Arbeit subjektiv spürbar • Arbeits- und Personalentwicklungsplanung berücksichtigt Lern- und Fortbildungsbedarf 	<p>barungen und Beurteilungen berücksichtigen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluierungsaktivitäten als Teil von Zielvereinbarungen (? 2.1)
3. Bedingungen im Evaluierungsprozess			
3.1 Evaluierungsklima	<ul style="list-style-type: none"> • Unzureichendes Bewusstsein bei Führungskräften und Projektmanagern für Notwendigkeit und Nützlichkeit von Evaluierungen für Qualitätsverbesserungen und Wissensmanagement • Ownership für den Evaluierungsprozess unzureichend bei allen Beteiligten (z. B. operativen Bereichen) verankert: Verantwortung für die Gesamtsteuerung wird zu sehr den für die unmittelbare Durchführung zuständigen Abteilungen oder Personen übertragen • Fehler oft als Indiz für Versagen betrachtet statt als Quelle des Lernens (? 2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz einer Lernkultur (? 2.2) • Vertrauen (u.a. in die Kompetenz, Loyalität und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter und anderer Beteiligter) • Gegenseitiger Respekt und Vermeidung von Vorurteilen • Regelmäßige systematische Durchführung von Evaluierungen • Offenheit des Managements gegenüber Misserfolgen (? 2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusste Werbung für Evaluation; Schaffung eines positiven Evaluierungsklimas (? 3.3) • Systematische Aufarbeitung und Verwendung von „lessons learnt“ durch Evaluierungseinheit • Herausstellen von Lernerfolgen aus Evaluierungen

Lernbedingungen	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
3.2 Vorbereitung und Auftragsklärung sowie Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluierung ungünstig in Vorhabensablauf integriert; Evaluierungszeitpunkte folgen administrativen Zwängen und nicht lernorientiertem Bedarf • Unzureichende Abstimmung des Evaluierungsauftrages zwischen den Beteiligten und Betroffenen (kurzer Vorlauf, geringes Interesse auf Partnerseite...); dadurch ggf. geringe Akzeptanz bzw. Lernbereitschaft • Fehlende gegenseitige Ergänzung von Selbstevaluierung und Fremdevaluierung • Erkenntnisinteressen mehr an Rechenschaftslegung als an Wissenszielen orientiert • thematische Überfrachtung der Evaluierung (zu viele Aspekte ohne Schwerpunktsetzung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsorientierung auf beiden Seiten geklärt • Relevanz des Themas (je größer der „Leidensdruck“ für Problemlösung, desto größer die Chance für Lernprozesse) • Umfassende und frühzeitige Information über Ziele und Termine der Evaluierungen der Beteiligten vor Ort • Ausreichende und verbindliche Klärung der Rollen, Aufgaben und Verantwortung der Beteiligten im Rahmen der Evaluierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Von Anfang an Evaluierungen in Vereinbarungen zwischen Partnern • Ausreichende ^{vorstehende} Diskussion von Erkenntnis- und Verwertungsinteressen mit Partnerorganisationen und Fachabteilungen • Vereinbarung gemeinsamer ToR • Partnernvorschläge für Evaluierungen aktiv einfordern • Steigerung der Lernmotivation durch partizipative Evaluationsplanung (frühzeitige Information und Mitsprache der Partnerorganisation, eigene Gutachter/innen von Partnern) • Formative Evaluierungen zur Förderung von Lernprozessen (z.B. Mid-Term Review) • „Inception Report“ mit systematischer Darstellung des methodischen Vorgehens einschl. Hinweisen zu Lernzielen aus der Evaluierung • <i>2jähriges Evaluierungsprogramm mit jährlicher Aktualisierung (BMZ)</i>
3.3 Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte nicht oder unzureichend in die Evaluierungsdurchführung einbezogen; folglich gestörte Akzeptanz und Lernbereitschaft • Kontrolle und Rechenschaftslegung stehen im Vordergrund und behindern das Schaffen eines produktiven Evaluierungs- und Lernklimas (? 1.1) • Gestaltung des Evaluierungsprozesses auf Reise der Gutachter/innen vor Ort fixiert; Potenzial vorbereitender und nachbereitender Aktivitäten vor Ort weit- 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuität im Evaluierungsprozess hinsichtlich der wesentlichen Elemente wie Zielsetzung, Beteiligte, Aufgabenverteilung und Vermeidung intransparenter Änderungen; jedoch auch ausreichende Flexibilität im Evaluierungsprozess bei erforderlichen Anpassungen • Ausführliche Diskussion der Empfehlungen vor Ort zur 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzende Erhebungsmethoden für lernrelevante Fragestellungen nutzen • Vor- und Nachbetreuung aktiver gestalten (Selbstevaluierung einbeziehen), lernrelevante Fragestellungen auch vor Ort entwickeln, zwischenzeitliche Verbreitung und Diskussion der Ergebnisse intensivieren

Lernbedingungen	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
	<p>gehend ungenutzt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angewandte Evaluierungsmethoden in der Regel wenig für die Gestaltung von Lernprozessen geeignet • Länge der vor Ort-Aufenthalte häufig zu knapp bemessen 	<p>Stärkung der Akzeptanz und Relevanz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung lernorientierter Methoden, um Lernprozesse auszulösen und die Evaluierung als Lernprozess zu verstehen • Ausreichend Zeit für Gutachter/innen zur Anwendung besserer Methoden und partizipativer Vorgehensweise 	
<p>3.4 Gutachter/innen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lernvoraussetzungen bei Zusammensetzung des Gutachterteams nicht ausreichend berücksichtigt (sozio-kulturelle, genderspezifische, kommunikative und methodische Kompetenz); dies bedingt geringere Akzeptanz der Ergebnisse bzw. Empfehlungen • Evaluierungsmethoden von Gutachter/innen nicht ausreichend lernorientiert • Ausbremsen kritischer Gutachter/innen durch den Auftraggeber, wenn eigene Interessen berührt • Mangel an Unparteilichkeit und Unabhängigkeit von Gutachter/innen mindert ihre Glaubwürdigkeit und damit die Akzeptanz ihrer Empfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzende Grundeinstellung und Haltung des Gutachterteams • Partizipative Vorgehensweise des Evaluierungsteams • Frühzeitige Klärung der soziokulturellen, kommunikativen und lernrelevanten Erfordernisse vor der Zusammenstellung des Evaluierungsteams 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernrelevanz von Evaluationsergebnissen und –berichten als Beurteilungskriterium von Gutachter/innen nutzen • Aufforderung an Partnerorganisation zur personellen Beteiligung an Evaluierungen (? 3.3) • Einsatz von Teams, die den soziokulturellen Fragestellungen angemessen sind; Berücksichtigung der spezifischen Kommunikations- und Lernkompetenzen der Teammitglieder • Rolle der einheimischen Gutachter/innen und deren Beitrag zu einem Lernprozess a priori festlegen • Kriterien zur Auswahl und Bewertung unabhängiger Gutachter/innen in EZ-Institutionen erarbeiten • Stärkung des Erfahrungsaustausch zwischen Gutachter/innen • Nutzung der Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten im Bereich Lernen und Evaluation durch Gutachter/innen und Evaluationseinheiten

Lernbedingungen	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen und <i>Good Practices</i>
			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Einsatz von lokalen Gutachter/innen als gleichberechtigte Teammitglieder (z.B. EED, BfdW, hbs, GTZ, Misereor)</i>
3.5 Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht ausreichend nachvollziehbare und fundierte Herleitung der Ergebnisse • Unzureichende Handlungsrelevanz von Evaluierungsempfehlungen beeinträchtigt ihre Nützlichkeit (z.B. für die Anpassung von Sektorkonzepten und Länderstrategien) • Rückfütterung der Evaluierungsergebnisse an wichtige Beteiligte unzureichend: Fehlende zielgruppenspezifische Aufarbeitung • Unprofessionelle Nutzung neuer Medien und gegebener Informationskanäle für die Verbreitung von Ergebnissen • Mangelnde Publizität erschwert Lernen aus Evaluierungen in den Partnerländern 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz bei Ableitung von Empfehlungen • Beginn des Feedbacks bereits im Verlauf des Evaluierungsprozesses vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenspezifische Aufbereitung, Präsentation und Diskussion der Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen vor Ort mit entsprechendem Feedback der Partnerorganisation und anderer Beteiligter (Abschluss-Workshop) • Relevanz und zeitliche Umsetzung von Empfehlungen bereits vor Ort vermitteln (? 3.6) • De-briefing der Gutachter/innen • Berichterstattung gegenüber dem Management („back to office report“) • Auswertungssitzungen • Wesentliche Ergebnisse der Berichte in die Verkehrssprache des Landes übersetzen • <i>Zusammenfassungen der Evaluierungen im Internet in deutsch und englisch (BMZ, KfW, ? 2.4)</i>
3.6 Umsetzung von Evaluierungsergebnissen	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit für die Umsetzung der Ergebnisse (Auftraggeber, Partnerorganisation, EZ-Institution) unklar • Fehlende Prozesse zur Reflexion, Anerkennung und Übertragung von Evaluierungsergebnissen auch über das einzelne Vorhaben hinaus • Zu starke Konzentration auf Einzelprojektevaluierungen, Potenzial von Querschnittsevaluierungen für Wissensgenerierung unausgeschöpft 		<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz der Evaluierungsergebnisse verbindlich klären und festschreiben (in Form eines entsprechenden Dokuments) • Akzeptierte Empfehlungen umsetzen und Bericht durch operative Abteilungen vorlegen • Sektorale und Querschnittsauswertungen (? 2.3) • <i>Regelmäßige Kontrolle der Umsetzung von Empfehlungen (BMZ, GTZ, KfW)</i>

HEMMNISSE UND LÖSUNGSANSÄTZE FÜR LERNEN AUS EVALUIERUNGEN ***BEI PARTNERORGANISATIONEN***

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
1. Äußere Bedingungen			
1.1. Gesellschaftlicher Kontext für Evaluationen und Lernen (politisch, ökonomisch, sozial, kulturell)	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz gehemmt durch gesellschaftliche und kulturelle Wertvorstellungen • Legitimationsdruck gering • Autoritäre/diktatorische Regimes gefährden Partnerorganisationen, die in Opposition stehen, Evaluationsergebnisse können gegen sie verwendet werden (z.B. Menschenrechtsorganisationen, Nutzung als Info-Quelle) • Fehlende ‚Kritik- und Fehlerkultur‘ und keine unabhängige Evaluierungsstruktur im EZ-Bereich • Entkoppelung von Leistung und Vergütung • Entwicklungspolitische Qualität tritt hinter ökonomische Zwänge zurück 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimationsdruck gegenüber eigenem gesellschaftlichen Kontext, und gegenüber Geber • Demokratischer sozio-politischer Kontext als Rahmenbedingung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbandsstrukturen von Partnerorganisationen fördern und Erarbeitung von Code of Conduct und/oder Standards für Evaluationen • <i>Unterstützung von lokalen Evaluierungsnetzwerken und Einsatz lokaler Gutachter/innen (DWHH)</i>
1.2. Institutionelle Strukturen und Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ownership der Partnerorganisation und Zielgruppen unzureichend (Planung, Durchführung und Evaluation) • Politisch gewollte Fortsetzung der 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensbasis durch vertraute und tatsächliche Partnerschaften sowie durch angemessene Kooperations- und Kommunika- 	<ul style="list-style-type: none"> • Geber schöpft Partizipationsmöglichkeiten konsequent aus • Evaluationen als Bestandteil von Verhandlungen über Neuvorhaben und Fortführungen • Aufzeigen von längerfristigen Konsequenzen

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
	Zusammenarbeit, Gefälligkeitsgutachten, sanktionsfreie Evaluationen <ul style="list-style-type: none"> • Partnerorganisationen werden politisch instrumentalisiert und haben keine ausreichende Autonomie für Veränderungen 	tionszeiträume (Kooperationskultur) <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von „Freiraum“ für Lernen durch Honorierung von Lernschleifen • Umfangreiche Kenntnis und Berücksichtigung der internen, offiziellen und inoffiziellen Partner-Strukturen 	bei mangelnder Lernbereitschaft aus Evaluierungen <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Evaluierungen • Möglichen „Gewinn“ guter Kooperation aufzeigen (→ 3.2.)
2. Interne institutionelle Bedingungen			
2.1. Ziele und Leitbilder	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel an klaren Leitbildern für zielgerichtetes Lernen und Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Planung mit klaren und realistischen Zielen, Vision, Mission 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Partizipative Planung (NGO & staatl. EZ-Organisationen)</i>
2.2. Organisationsstruktur: Managementstil Machtverteilung Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritäre und bürokratische Strukturen & Demotivierung durch fehlende interne Transparenz und durch personalisierten Führungsstil • Unzureichende Partizipation/Einbeziehung von Mitarbeiter/innen und Zielgruppen an Projektplanung, & -durchführung • M & E-Ergebnisse für Planungs- und Entscheidungsprozesse unzureichend berücksichtigt • Permanente Krisensituationen & ad hoc-Reagieren • Individuelle und institutionelle Rechenschaftslegung schwach • Unzureichende Veränderungsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Transparenz und partizipative Strukturen • Ergebnisverantwortung von Mitarbeiter/innen und Arbeitseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisationsprozesse anstoßen und begleiten (ggf. mit ext. Unterstützung) (→ 3.3.) • <i>Intensive Einbeziehung der Partnerorganisation bei der Durchführung von Evaluierungen einfordern (die meisten NROs)</i> • Förderung von eigenen Evaluierungsstrukturen bei Partnerorganisationen
2.3. Lern-, Wissens- bzw. Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen von institutionalisierten Prozessen des Wissensmanagements und von Konzepten zu eigen- 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei größeren Organisationen: Strukturiertes Wissens- und Qualitätsmana- 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Förderung von Fortbildungen in Evaluierungsmethoden, M&E und OE-Prozessen sowie Austausch von M&E-Konzepten zwi-

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
	<p>nen Evaluierungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Nachfrage nach Evaluierungsergebnissen bei wichtigen Betroffenen: Mitarbeiter/innen der Partnerorganisation, Leitungsgremien, Zielgruppen etc. • Unzureichendes internes PME-System und fehlende Verknüpfung der einzelnen Elemente (→ 2.4.) • Unpassende, wenig zielgruppenspezifische Form und Aufarbeitung von Evaluierungsergebnissen • Unzureichende Systematisierung von bisherigen Ergebnissen und Erfahrungen 	<p>gument</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentiertes und systematisiertes PME-System, leichte Zugänglichkeit • Systematische Auswertung und Umsetzung von ‚lessons learnt‘ • Dokumentation der Ergebnisse und Lernerfahrungen aus Selbstevaluierungen • Abteilungsübergreifendes Arbeiten 	<p>schen Trägern bzw. Gebern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung von Mitarbeiter/innen bei Evaluierungen; z.B. kurze Methodenworkshops anhängen • <i>1 x Jahr interinstitutionelle Lernwoche zum Austausch der ‚lessons learnt‘ (→ 3.2) (BMZ-initiiert)</i>
<p>2.4. Informations- und Kommunikationssystem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu (PME-) Wissen unzureichend organisiert: Dadurch ungenügende Recherchierbarkeit von Monitoring- und Evaluierungsergebnissen; fehlende Verzahnung mit operativen Bereichen (→ 2.3.) • Eschwerte Nutzung durch Informationsüberflutung und unangemessene Aufbereitung (→ 2.2.) • Kommunikationsblockaden durch Monopolisierung von Wissen, und fehlende Transparenz • Fehlendes ‚Schnittstellenmanagement‘ und unzureichende Kommunikation und Absprachen zwischen Gebern und Partnerorganisationen <p>Mögliches Filtern von Evaluierungsberichten durch Verantwortliche bzw.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang und aktive Verbreitung von Wissen /Evaluationsergebnissen (s. auch → 2.3.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Förderung und Integration von bestehenden, auch inoffiziellen oder traditionellen, Kommunikationssystemen • <i>Sozialisation der Evaluierungsergebnisse und Empfehlungen vor Ort durch Evaluationsteam sowie Diskussion mit Leitung, operativem Team der Partnerorganisation und Zielgruppenvertretern als Evaluierungsstandard (→ 3.3.) (NGO & staatliche EZ-Organisationen)</i> • Zielgruppenspezifische Aufbereitung der Evaluierungsergebnisse. Sinnvolle Staffelung von Kurz- und Langfassungen • <i>Übersetzung des Evaluierungsberichts in Verkehrssprache und genug Zeit für Rückmeldung der Partnerorganisation (s. auch → 3.2 & 3.5) (NGO)</i> • <i>Veröffentlichungen (z.B. im Internet) (BMZ,</i>

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
2.5. Arbeitsbedingungen & Anreizsystem	Leitung <ul style="list-style-type: none"> • Zu wenig Zeit für Lernprozesse aufgrund von administrativem und finanziellem Druck • Re-aktives statt pro-aktives Arbeiten durch ständige Arbeitsüberlastung (→ 2.2.) • Projektgebundene, befristete Anstellungsverhältnisse wegen finanzieller Abhängigkeit von Projekten und externen Gebern • Personelle Fluktuation und fehlende institutionelle Identität • Evaluierungs- und externe Monitoring-Zeiträume häufig nicht entsprechend den Zeiträumen der evaluierten Partnerorganisation • Materielle und immaterielle Leistungs- und Lernanreize schwach • Sanktionssysteme und –mechanismen schwach 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Lern- und Fortbildungsbedarf bei Arbeits- und Personalentwicklungsplanung • Freimütige Informationsstruktur und Kommunikationsstil (vertikal & horizontal) (→ 2.4.) • Angemessener Entscheidungsspielraum 	<i>KfW</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsspezifisches Fortbildungsprogramm bei Partnerorganisationen fördern und im Projektbudget vorsehen • Einführung von Anreizsystemen in der Organisation
3. Bedingungen im Evaluierungsprozess			
3.1. Evaluierungsklima	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz von Evaluationen als Lernquelle unzureichend • Evaluierung als Kontrollinstrument nur für Rechenschaftslegung empfunden (von Gebern z.T. so eingesetzt) • Fehler oft nur als Indiz für Versagen gesehen, statt als Quelle des Lernens • Unzureichendes Bewusstsein bei 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis: Evaluierung als Quelle des Lernens • Evaluierungsvorschläge der Partnerorganisation anregen, um ownership zu erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Schaffung eines positiven Evaluierungsklimas in Institutionen und Vorhaben zu Beginn; Partnerfragen explizit in Untersuchung einbeziehen (NGO & staatliche EZ-Organisationen)</i> • <i>Eingangsworkshop zur Schaffung eines vertrauensvollen Evaluierungsklimas (die meisten EZ-Organisationen)</i> • Evaluierung als Beratung verstehen und Förderung als Dialoginstrument gemeinsamen Lernens

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
	<p>Führung und MitarbeiterInnen für Notwendigkeit und Nützlichkeit von Evaluierungen für Qualitätsverbesserungen und Wissensmanagement (→ 2.3.)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Herausstellen von Beispielen für Lernerfolge aus Evaluierung • Selbstevaluierungen fördern und dazu anleiten; Prozess-Begleitung (→ 3.3.) • Nach-Evaluations-Prozess transparent gestalten und fördern (s. → Arbeitspapier N° 1 des AK) • Förderung des Auf- und Ausbaus von Evaluierungsinstitutionen & Bildung von Netzwerken
<p>3.2. Vorbereitung und Auftragsklärung sowie Planung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oft keine eigenen Evaluierungspläne oder –programme • Lernorientierter Bedarf beider Seiten, gesellschafts-politische, kulturelle, religiöse und andere Faktoren nicht berücksichtigt. Evaluierungszeitpunkte nach administrativen Zwängen der Geber. t • Unzureichende Abstimmung des Evaluierungsauftrages zwischen Beteiligten und Betroffenen • Standard -TOR überfrachten Evaluierungen (zu viele Fragestellungen), dadurch fehlende Fokussierung auf spezifische Erkenntnisinteressen • Unterschiedliche Maßstäbe, Referenzrahmen und Methoden verschiedener Geber • Erkenntnisinteressen von Gebern definiert und eher an Rechenschaftslegung als an Wissenszielen orientiert (→ 3.1.) • Fehlende Transparenz bezüglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Erarbeitung von TOR mit klaren Fragestellungen und Ablauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschlag von Evaluierungen durch Partnerorganisationen (→ 3.1.) • Ausreichend Zeit einplanen, (Vorlauf von mind. 6 Monaten) zur Ermöglichung kommunikativer und lernfördernder Evaluationssituation • Methodenentwicklung fördern. Einbringen der Praxiserfahrungen in die DeGEval-Aktivitäten • <i>Qualifizierung der Partnerorganisation in Evaluierungsmethoden, partizipativem Arbeiten und OE (→ 2.3.) (einige EZ-Organisationen)</i> • Joint evaluations praktizieren, auch gemeinsam mit anderen Gebern (→ 1.2.) • Zukunftsorientierte Lernempfehlungen in Raster/TOR einarbeiten (Erkenntnisinteressen klar artikulieren) • <i>Bilaterale Gutachter-Teams: eine Person von Partnerorganisation eine Person vom Geber vorgeschlagen und jeweils gegenseitig akzeptiert (→ 3.4.) (NGO & einige staatliche EZ-Organisationen)</i>

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
	<p>der Interessen von beteiligten Akteuren, (Verdacht von „hidden agendas“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Methodenauswahl zu wenig auf Generierung von Wissen ausgerichtet 		
3.3. Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte nicht oder unzureichend in die Evaluierung einbezogen; folglich gestörte Akzeptanz und Lernbereitschaft (→ 3.2.) • Zu starke Orientierung auf Probleme und zu geringe Auswertung von Potenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz der Partnerorganisation als stakeholder und nicht nur als Info-Quelle • Systematisches Feedback an Partnerorganisation und Gutachter/innen über ihren Beitrag zum Evaluierungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Evaluierung als Prozessbegleitung in Etappen. Dadurch Schaffung von Zeiträumen für Reflektion und Veränderungsprozesse • Einbeziehung aufbereiteter Daten der Partnerorganisation und der Ergebnisse von Selbstevaluierungen (→ 3.1.) • Austausch von Informationen und cross-checking aus Organisationen und Zielgruppe • <i>Feed-back-Veranstaltung mit den Betroffenen am Ende der Evaluierung, um Lernprozesse anzustoßen (→ 2.4.) (einige EZ-Organisationen)</i>

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
3.4. Gutachter/innen	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Gutachter/innen berücksichtigt Lernaspekte nicht: sozio-kulturelle, kommunikative und lernmethodische Kompetenz • Problem der Unabhängigkeit lokaler Gutachter/innen gegenüber Partnerorganisationen und nationalen Strukturen aufgrund sozio-politischer Rahmenbedingungen (→ 1.1) • Expertendünkel der Gutachter/innen 		<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen des Evaluierungsteams konsequent auf Lernbedürfnisse abstimmen (fachlich, methodisch und sozio-kulturell) • Gemischte Evaluierungsteams aus externen und internen Gutachter/innen (Förderung von Akzeptanz der Ergebnisse) • Unterstützung von lokalen Evaluierungs- und Gutachternetzwerken (→ 3.2.) • <i>Erfahrung mit partizipativem Vorgehen bei Evaluierungen als Kriterium für Gutachterauswahl (EZ-Organisationen)</i> • <i>Gemeinsame, abgestimmte Auswahl von Gutachter/innen (Vorschlagsrecht und Vetorecht für Partnerorganisation) – (→ 3.2.) (fast alle NGO)</i>
3.5. Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen zu allgemein, zu praxisfremd und nicht operational formuliert • Inadäquate Form und Präsentation, Fachjargon oft schwer verständlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Realistische Einschätzung und Berücksichtigung der Möglichkeiten und Grenzen von Partnerorganisationen; keine Überforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung und Vermittlung von Umsetzungsrelevanz der Empfehlungen. • Diskussion und Zugang zu Evaluierungsergebnissen und -empfehlungen vor Ort (→ 2.4., 3.3.)
3.6. Umsetzung von Evaluierungsergebnissen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Zeit und fehlende finanzielle Mittel für Veränderungsprozess (→ 2.5.) • Unzureichende Diskussion und Aufarbeitung der Ergebnisse/Empfehlungen; oft fehlendes follow up • Blockierung des follow-up bei unbequemen Ergebnissen oder konfliktivem Evaluierungsverlauf (Politik des Aussitzens) • Innerinstitutionelle Konflikte auf- 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse sind Resultat eines von allen Betroffenen aktiv getragenen Prozesses • Bereitstellung zusätzlicher Mittel für (Fortbildungs-) Maßnahmen des follow-up Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Transparenz über Interessen und offener Dialog zwischen Geber und Partnerorganisation, welche Ergebnisse und Empfehlungen relevant, welche akzeptiert und welche nicht akzeptiert werden können • Einführung von Umsetzungskontrollen • Begleitung der Umsetzung und Erstellung eines Umsetzungsplans für Empfehlungen als Bestandteil der Evaluierung • Verhandlung des Umsetzungsplans zwischen Geber und Partnerorganisation

LERNBEDINGUNGEN	I. Hemmende Faktoren	II. Fördernde Faktoren	III. Empfehlungen & <i>Good Practices</i>
	grund undiplomatisch formulierter Empfehlungen <ul style="list-style-type: none">• Behinderung des Lernens durch unzureichendes Umsetzungsmanagement• Fehlende Prozesse zur Reflexion und Akzeptanz		

