



# Leitfaden für Projekt- und Programmevaluierungen

**Impressum:**

Austrian Development Agency  
Das Unternehmen der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit  
Zelinkagasse 2, 1010 Wien  
Tel.: +43 (0)1 90399-0  
Fax: +43 (0)1 90399-1290  
office@ada.gv.at  
www.entwicklung.at

Der Leitfaden wurde erstellt:  
Austrian Development Agency, Stabsstelle Evaluierung

Wien, Oktober 2008

Titelbild: © EC/Guy Stubbs



## Inhalt

1. Einführung	1
2. Zweck von Reviews	3
3. Zweck von Projekt- und Programmevaluierungen	4
4. Prinzipien und internationale Standards einer Evaluierung	5
5. Steuerung von Projekt- und Programmevaluierungen durch den Projektträger (interne Evaluierung)	7
6. Steuerung von Projekt- und Programmevaluierungen durch die Koordinationsbüros oder die Zentrale der Austrian Development Agency (externe Evaluierung)	8
7. Anhänge	9
7.1 Definitionen	10
7.2 OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung	12
7.3 OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung für humanitäre Hilfe	18
7.4 Muster für die Gliederung für Terms of Reference	23
7.5 Querschnittsthemen (Armut, Geschlechterverhältnisse, Umwelt)	25
7.6 Steuerungsdetails einer Evaluierung	27
7.7 Internationale Qualitätsstandards einer Evaluierung (DAC Evaluation Standards)	32
7.8 Checkliste für Gender	37
7.9 Muster für die Gliederung eines Zwischenberichts	38
7.10 Muster für ein Data Collection Planning Worksheet	39
7.11 Muster für die Gliederung eines Evaluierungsberichts	40
7.12 Muster für eine Management Response	42
7.13 Herausforderungen an eine Evaluierung bzw. das Evaluierungsteam	43
7.14 Weiterführende Literatur und Internetadressen	44





# 1. Einführung

Der Leitfaden soll Projektträger, die von der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) geförderte Projekte bzw. Programme umsetzen, bei der Planung, Beauftragung und Steuerung von Projekt- und Programmevaluierungen unterstützen. Weiters richtet er sich an jene ReferentInnen der Austrian Development Agency (ADA) und Koordinationsbüros (KOBÜs), die Projekt- bzw. Programmevaluierungen beauftragen und steuern<sup>1</sup>.

Der Leitfaden stellt die **administrativen Abläufe** dar, die einzuhalten sind, wenn die Kosten von Projekt-/Programmevaluierungen im genehmigten Budget enthalten sind bzw. wenn Projekt-/ Programmevaluierungen von ADA-ReferentInnen oder KOBÜs in Auftrag gegeben werden.

Die ADA verwendet die international anerkannten Definitionen für Monitoring, Evaluierung und Review, die dem OECD/DAC Glossary entsprechen<sup>2</sup>:

**Evaluation:** *The systematic and objective assessment of an on-going or completed project or programme, its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfillment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability. (OECD DAC Glossary).*

**Monitoring:** *A continuing function that uses systematic collection of data on specified indicators to provide management and the main stakeholders of an ongoing development intervention with indications of the extent of progress and achievement of objectives and progress in the use of allocated funds. (OECD DAC Glossary).*

**Review:** *An assessment of the performance of an intervention, periodically or on an ad hoc basis. Reviews are usually less comprehensive and/or in-depth than evaluations. They tend to emphasize operational aspects. (OECD DAC Glossary).*

Evaluierungen werden in der Regel von unabhängigen, externen ExpertInnen durchgeführt. Im Allgemeinen untersucht eine Evaluierung komplexe Fragestellungen und erfasst beabsichtigte und nicht beabsichtigte Wirkungen. Bei einer Evaluierung werden die Gründe dafür ermittelt, weshalb bestimmte Aspekte eines Projekts bzw. Programms wie geplant oder anders als geplant umgesetzt wurden.

Evaluierungen werden entweder während des Projektzyklus durchgeführt (Mid-term Evaluation, Formative Evaluation) oder am Ende eines Projekts oder Programms (Ex-post Evaluation, Final Evaluation, Impact Evaluation, Summative Evaluation)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dieses Dokument ist nicht anwendbar auf Evaluierungen, die direkt von der Stabsstelle Evaluierung der ADA in Auftrag gegeben werden (insbesondere „strategische Evaluierungen“) oder Projekte bzw. Programme betreffen, die auf einer direkten Vereinbarung der ADA mit einem ausländischen Staat bzw. einer ausländischen öffentlichen Institution beruhen (National Execution). Ebenso wenig ist es für Impact Assessments bzw. Impact-Evaluierungen zu verwenden.

<sup>2</sup> Siehe auch Anhang 7.1.

<sup>3</sup> Definitionen werden im Anhang erläutert.



**Jede Evaluierung ist dadurch charakterisiert, dass sie:**

- die fünf OECD/DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit abdeckt,
- Querschnittsthemen wie Armut, Geschlechterverhältnisse und Umwelt berücksichtigt<sup>4</sup>
- und die Interventionslogik (z. B. Logframe) analysiert.

Weitere Kriterien können z. B. auch „Partizipation“ oder „Steuerungsfragen“ sein. Die fünf OECD/DAC-Kriterien sind wie folgt definiert:

Relevanz	Wird das Richtige getan? Wie groß ist die <b>Relevanz bzw. Bedeutung</b> der Intervention in Bezug auf die lokalen und nationalen Bedürfnissen und Prioritäten vor Ort?
Effektivität	Werden die Ziele der Entwicklungsmaßnahme erreicht? Wie groß ist die <b>Effektivität bzw. der Wirkungsgrad</b> des Vorhabens im Vergleich zu den gesetzten Zielen (Vergleich: Ergebnis – Planung)?
Effizienz	Werden die Ziele durch die Entwicklungsmaßnahme wirtschaftlich erreicht? Wie groß ist die <b>Effizienz bzw. der Nutzungsgrad</b> der eingesetzten Ressourcen (Vergleich: eingesetzte Mittel – Ergebnisse)?
Wirkung	Trägt die Entwicklungsmaßnahme zur Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Ziele bei (tendenziell Oberziel)? Was ist der <b>Impakt bzw. die Wirkung</b> der Intervention im Verhältnis zur Gesamtsituation der Zielgruppe bzw. der Betroffenen?
Nachhaltigkeit	Sind die positiven Wirkungen von Dauer? Wie ist die <b>Nachhaltigkeit bzw. Dauerhaftigkeit</b> der Intervention und ihrer Auswirkungen zu beurteilen <sup>5</sup> ?

Im Anhang 7.2 und 7.3 werden diese fünf Kriterien ausführlicher erläutert.

Falls es nicht möglich ist, alle fünf OECD/DAC-Kriterien zu berücksichtigen, ist dies in den Terms of Reference (ToR) zu begründen.

Bei allen Evaluierungen müssen die Evaluierungsfragen gemäß den OECD/DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit formuliert sein.

Die ADA folgt dem internationalen Trend und definiert jene Evaluierungen, die von den Projektträgern selbst gesteuert werden als "interne Evaluierungen" (auch wenn externe ExpertInnen herangezogen werden). Jene Evaluierungen, die von der ADA (Zentrale, Koordinationsbüros) gesteuert werden, gelten hingegen als "externe Evaluierungen", da sie nicht dem direkten Projektmanagement unterstehen.

<sup>4</sup> Weitere Details sind dem Anhang zu entnehmen.

<sup>5</sup> Weitere Erklärungen sind dem Anhang zu entnehmen.

Die ADA unterscheidet daher grundsätzlich drei Typen von Evaluierungen:

Externe Evaluierung Typ I: Evaluierungen von Programmen, Querschnittsthemen, Instrumenten und Projekten, die von der ADA-Stabsstelle Evaluierung in Auftrag gegeben und gesteuert werden.

Externe Evaluierung Typ II: Evaluierungen von Programmen, Projekten und Themen, die vom Koordinationsbüro oder von einem ADA-Referat in Auftrag gegeben und gesteuert werden.

Interne Evaluierung: Evaluierungen die, von den Projektträgern selbst (mit oder ohne externen ExpertInnen) in Auftrag gegeben, gesteuert bzw. durchgeführt werden.

Externe Evaluierungen Typ I werden budgetär der ADA-Stabsstelle für Evaluierung zugeordnet. Externe Evaluierungen Typ II werden der Budgetlinie aus der das jeweilige Vorhaben finanziert wird zugeordnet. Die Kosten für interne Evaluierungen sind im Projekt- bzw. Programmbudget zur berücksichtigen.

**Jedes Projekt bzw. Programm muss innerhalb des Projekt- bzw. Programmzyklus einmal intern evaluiert werden.** Darüber hinaus können Projekte bzw. Programme auch zusätzlich extern evaluiert werden. Nach Rücksprache mit der ADA kann im Einzelfall auf eine interne Evaluierung verzichtet werden, wenn eine externe Evaluierung geplant ist. Die Kosten einer Evaluierung müssen jedenfalls in einem angemessenen Verhältnis zum Umfang des Vorhabens stehen. Bei kleinen Projekten ist eine Evaluierung daher eher unwahrscheinlich (siehe auch Kapitel 5.). In der Regel sind ca. 3–5 % des gesamten Projekt- bzw. Programmbudgets für eine Evaluierung vorgesehen.

## 2. Zweck von Reviews

Im Vergleich zu Projekt- und Programmevaluierungen sind Reviews weniger komplexe Untersuchungen. Sie enthalten weder notwendigerweise eine Analyse gemäß den fünf OECD/DAC-Kriterien, noch müssen sie auf Querschnittsthemen eingehen. Es wird jedoch empfohlen, auch bei jedem Review die Interventionslogik (z. B. Logframe) zu überprüfen.

Reviews sind dann angebracht, wenn das Projekt oder Programm analysiert wird, um z. B.

- bereits vorliegende Ergebnisse zu interpretieren,
- Lessons Learnt gemeinsam zu erarbeiten oder
- zukünftige Strategien zu entwickeln, die aus Lessons Learnt resultieren.

Die ADA unterstützt Reviews, die vom Projektträger gesteuert werden, und empfiehlt, diese mit externen ExpertInnen bzw. ModeratorInnen (Facilitators) durchzuführen<sup>6</sup>. Reviews werden je nach Ausrichtung und Methode häufig auch als „interne Evaluierungen“, „Selbstevaluationen“ oder auch als „partizipative Evaluierungen“ bezeichnet.

---

<sup>6</sup> Hier ist anzumerken, dass zahlreiche geplante Evaluierungen erfahrungsgemäß Reviews sind.



Der Projektträger benötigt von der ADA (KOBÜ/Referat) die Zustimmung zu den ToR. Die ADA (KOBÜ/Referat) beteiligt sich jedoch nicht weiter am Planungs- bzw. Steuerungsprozess eines Reviews.

Der Projektträger muss die Ergebnisse eines Reviews sowie eine Analyse über deren Verwendung dem Jahresbericht oder dem Schlussbericht beilegen, kann diese aber auch sofort nach Beendigung an die ADA weiterleiten.

Da keine internationalen Standards für Reviews vorliegen, sind die Prinzipien und Standards für Evaluierungen sinngemäß anzuwenden.

Regelmäßige Fortschrittsberichte bzw. Monitoringbesprechungen und Treffen, die z. B. der Erstellung des Jahresberichts dienen, werden nicht als Reviews gewertet und anerkannt.

Bei Bedarf kann die ADA ebenfalls Reviews in Auftrag geben.

Aufgrund des unterschiedlichen Umfangs von Reviews und Evaluierungen ist davon auszugehen, dass der Aufwand und die Kosten eines Reviews unter jenen einer Evaluierung liegen.

### 3. Zweck von Projekt- und Programmevaluierungen

Projekt- und Programmevaluierungen umfassend im Projektzyklusmanagement zu verankern, ist ein strategisches Ziel der ADA. Daher sollen Evaluierungen unbedingt im Projektdokument berücksichtigt werden. Evaluierungen dienen dazu, die bestmögliche Qualität und Wirkung von Entwicklungsaktivitäten sicherzustellen. Sie helfen dem Management von Projekten und Programmen, deren Implementierung zu steuern und zu verbessern.

Der Zweck von Evaluierungen ist:

- **Lernen aus Erfahrung:** Mithilfe von Evaluierungen können Erfolge und Fehlschläge ausgewertet werden. Aufgrund der Erfahrungen können laufende sowie zukünftige Projekte und Programme verbessert werden.
- **Transparenz:** Evaluierungen veranschaulichen den verantwortungsvollen Einsatz der aufgewendeten Mittel und rechtfertigen die Ergebnisse und deren Auswirkungen gegenüber dem Auftraggeber, den Partnern, der Zielbevölkerung im Empfängerland und den Steuerzahlern.
- **Vertieftes Verstehen:** Die Evaluierung ist ein Instrument, um das Wissen und Verstehen der Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen von Entwicklungszusammenarbeit (EZA) zu vertiefen. Evaluierungen sollen zu einer umfassenden Diskussion und Reflexion über EZA beitragen.
- **Verbesserte Kommunikation:** Eine Evaluierung soll die Kommunikation und Verständigung innerhalb und zwischen den oben genannten Gruppen fördern, auch wenn dies jeweils nur in unterschiedlicher Tiefe und mit unterschiedlicher Beteiligung zu bewerkstelligen sein wird.



## 4. Prinzipien und internationale Standards einer Evaluierung

Wichtige Prinzipien jeder Evaluierung sind:

- **Objektivität:** Jede Evaluierung muss sich in der Konzeption und Durchführung um größtmögliche Objektivität und Unparteilichkeit bemühen. Eine methodisch fundierte Feststellung der Tatsachen ist von Bewertungen klar zu unterscheiden. Unterschiedlichen Sichtweisen muss ebenso Rechnung getragen werden wie der Darstellung von Stärken und Schwächen. Die Ergebnisse, Schlüsse und Empfehlungen müssen beleg- und nachvollziehbar sein.
- **Unabhängigkeit der EvaluatorenInnen:** Die EvaluatorenInnen müssen über Fachkenntnisse verfügen. Zur Glaubwürdigkeit gehört auch die Unabhängigkeit der EvaluatorenInnen von allen operativ Beteiligten.
- **Partizipation aller Betroffenen am gesamten Prozess:** Eine Evaluierung soll so kooperativ wie möglich erfolgen (z. B. gemeinsames Erstellen der Terms of Reference mit den Projektpartnern, Möglichkeit aller Beteiligten, zu den Ergebnissen bzw. dem Evaluierungsbericht Stellung zu nehmen).
- **Transparenz und Fokus:** Der Evaluierungsauftrag muss klar definiert und eingegrenzt sein: Beschreibung der Ausgangssituation (Projekt-Programmdetails), Ziele der Evaluierung, zentrale Fragen, methodisches Vorgehen, Anforderungsprofil an das Evaluierungsteam, Art und Form der Berichterstattung. Eine Evaluierung kann meistens nicht alle OECD/DAC-Kriterien in gleichem Umfang abdecken, eine klare Schwerpunktsetzung ist daher notwendig.
- **Nachvollziehbarkeit:** Die Verwendung und Aufbereitung von Basisdaten ist notwendig, um die Bewertung und Schlussfolgerungen glaubhaft belegen zu können. Die im Evaluierungsbericht angeführten Evaluierungsergebnisse müssen nachvollziehbar sein.
- **Vollständigkeit und Klarheit der Berichte:** Der Bericht ist gemäß den OECD/DAC-Kriterien und Evaluierungsfragen gegliedert. Alle Evaluierungsfragen müssen beantwortet sein.
- **Fairness und Schutz der Interessen der Beteiligten:** Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluierung einbezogenen Personen müssen gewahrt werden.
- **Nützlichkeit:** Die Evaluierungsempfehlungen werden zur Verbesserung von Projekten bzw. Programmen verwendet. Rückkopplungen zu den politischen und operativen EntscheidungsträgerInnen müssen durch die klare Verantwortung für die Umsetzung der Evaluierungsergebnisse sichergestellt werden.

Die Nützlichkeit einer Evaluierung hängt auch vom optimalen Zeitpunkt der Durchführung innerhalb des Managementzyklus des Projekts bzw. Programms ab. Weiters müssen Zeitaufwand und finanzielle Mittel in einem vertretbaren Verhältnis zum Nutzen der Evaluierung und zum Umfang des Projekts bzw. Programms stehen (ca. 3–5 % des Gesamtvolumens).

Das Evaluierungsteam hat bei der **Durchführung der Evaluierung** die einschlägigen Qualitätsstandards der OECD/DAC bzw. der deutschsprachigen Gesellschaft für Evaluation (DeGeval) zu beachten. Die Vertrautheit mit diesen



Standards ist unbedingt erforderlich, um sicherzustellen, dass Evaluierungen den internationalen Anforderungen entsprechen<sup>7</sup>.

Was das Mandat einer Evaluierung eindeutig überschreitet:

- Eine Evaluierung hat keine Entscheidung über das Fortbestehen eines Projekts bzw. Programms zu treffen. Evaluierungen haben **lediglich** den Auftrag, Empfehlungen auszusprechen und Beobachtungen zu präsentieren.
- Eine Evaluierung soll nicht dazu verwendet werden, bereits getroffene Entscheidungen zu rechtfertigen (z. B. um ein Projekt bzw. Programm besser darzustellen, als es ist, oder sofort zu beenden).
- Eine Evaluierung ist kein Instrument des Krisenmanagements.

Für alle Projekt- bzw. Programmevaluierungen gilt, dass der **Steuerungsprozess** den internationalen Standards zu entsprechen hat und internationale Qualitätskriterien einzuhalten sind.

In der Regel ergeben sich bei der Steuerung einer Evaluierung folgende Aufgaben:

- Erstellung der Terms of Reference (partizipativer Prozess mit Partnern)
- Erstellung des Budgetplans
- Auswahl des Evaluierungsteams
- Betreuung des Evaluierungsteams (Zusammenstellung von Dokumenten, mögliche Unterstützung in der Logistik usw.)
- Organisation eines Einführungsworkshops
- Qualitätskontrolle bei der Abnahme des Zwischenberichts (Inception Report)
- Organisation eines Workshops zur Präsentation des Zwischenberichts
- Qualitätskontrolle bei der Abnahme des Rohberichts
- Organisation eines Workshops zur Präsentation des Rohberichts
- Qualitätskontrolle bei der Abnahme des Endberichts
- Abnahme des Endberichts
- Umsetzungsplan der Evaluierungsempfehlungen (Management Response)

Die Hauptaufgaben der Steuerung liegen zur Gänze beim Auftraggeber der Evaluierung. Laut den Evaluierungsdefinitionen der ADA liegt die Verantwortung bei einer internen Evaluierung beim Projektträger, bei einer externen Evaluierung bei der ADA.

Details zu den einzelnen Steuerungsaufgaben, den internationalen Qualitätsstandards einer Evaluierung, Querschnittsthemen (Armut, Geschlechterverhältnisse, Umwelt), zur Checkliste für Gender, zu den Formaten für ToR, zum Zwischenbericht, Data Collection Planning Worksheet, Evaluierungsbericht, Management Response sowie zu weiterführender Literatur und relevanten Internetadressen sind dem Anhang zu entnehmen.

---

<sup>7</sup> Siehe Anhang und DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. OECD. March 2007, [http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)  
Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Standards für Evaluierung. Köln. Juni 2004, <http://www.degeval.de/>



## 5. Steuerung von Projekt- und Programmevaluierungen durch den Projektträger (interne Evaluierung)

Je nach Finanzvolumen eines Projekts bzw. Programms wird die ADA in Projekt- bzw. Programmevaluierungen, die vom Projektträger gesteuert werden, in unterschiedlichem Maß eingebunden.

Folgende Übersicht bezieht sich auf Projekte bzw. Programme, die administrativ vom ADA-Referat Länder und Regionen unterstützt werden.

Projekt- Programmgröße (Referat Länder und Regionen)	Einbeziehung der ADA
Unter 500.000,- Euro	Zustimmung zu den ToR  Der Endbericht und der Umsetzungsplan der Evaluierungsempfehlungen werden zur Information an das KOBÜ und/oder die ADA-Zentrale geschickt. <i>Info: Qualitätskontrolle und Abnahme des Evaluierungsberichts erfolgen durch den Implementierungspartner.</i>
500.000,- bis zu einer 1 Mio. Euro	Zustimmung zu den ToR  Der Rohbericht wird zur Kommentierung an das KOBÜ und/oder die ADA-Zentrale geschickt. Ebenfalls werden der Endbericht sowie der Umsetzungsplan der Evaluierungsempfehlungen zur Information an das KOBÜ und/oder die ADA-Zentrale geschickt. <i>Info: Qualitätskontrolle und Abnahme des Evaluierungsberichts erfolgen durch den Implementierungspartner.</i>

Für einzelne Projekte und Programme, die von den ADA-Referaten NRO-Kooperation (Mikroprojekte) und Humanitäre Hilfe, Wirtschaft und Entwicklung und der Abteilung Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich verwaltet werden, sind aufgrund des relativ geringen Finanzvolumens bzw. deren Art keine verpflichtenden Evaluierungen seitens der ADA vorgeschrieben. Im Rahmen des Budgetantrags kann jedoch eine Evaluierung individuell bewilligt werden. Andere Instrumente der NRO-Kooperation werden gemäß deren Leitlinien und Richtlinien evaluiert.

Bei einer Evaluierung, die vom Projektträger gesteuert wird, muss die ADA den ToR zustimmen. Ohne dieser Zustimmung kann keine Evaluierung von der ADA finanziert werden. Die ToR werden in der Regel vom KOBÜ, dem zuständigen Referat und der Stabsstelle Evaluierung begutachtet. Die Begutachtung der ToR gilt als eine wesentliche Maßnahme zur Qualitätssicherung.

Bei Projekt- bzw. Programmevaluierungen, die vom Projektträger gesteuert werden, ist keine Beteiligung der ADA am Rekrutierungsprozess vorgesehen (z. B. Vorlage



und Zustimmung zu den Lebensläufen der einzelnen EvaluatorInnen)<sup>8</sup>. Es wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Auswahl eines Evaluierungsteams oder einer Einzelperson schriftlich dokumentiert werden und einem Konkurrenzverfahren unterzogen werden muss. Siehe auch Anhang 7.6.

Werden gravierende Qualitätsmängel (z. B. beim Evaluierungsbericht) festgestellt, kann die ADA die Kosten einer Evaluierung teilweise oder gänzlich aberkennen.

## 6. Steuerung von Projekt- und Programmevaluierungen durch KOBÜs oder ADA-Zentrale (externe Evaluierung)

Externe Projekt- bzw. Programmevaluierungen werden entweder vom jeweiligen KOBÜ oder von Abteilungen bzw. Referaten der ADA-Zentrale gesteuert. Die Entscheidung über die Durchführung von Projekt- bzw. Programmevaluierungen wird in Absprache mit den Projektträgern getroffen.

Programme und Projekte mit einem Volumen von mehr als 1 Mio. Euro werden extern evaluiert und von der ADA gesteuert. Ob derartige Evaluierungen von einem KOBÜ, einer Abteilung, einem Referat oder von der Stabsstelle Evaluierung gesteuert wird, wird im Einzelfall entschieden.

Falls erforderlich, werden Programme bzw. Projekte (Referat Länder und Regionen) mit einem Volumen von weniger als 1 Mio. Euro zusätzlich zur internen Evaluierung auch extern evaluiert.

Eine größere Anzahl von Projekten, Programmen, die einen gleichen thematischen oder geografischen Schwerpunkt haben, können auch im Rahmen von nur einer Evaluierung analysiert werden. Eine solche Evaluierung wird nach Absprache von der ADA (KOBÜ, Referat oder Stabsstelle Evaluierung) gesteuert.

Bei umfangreicheren Projekten, Programmen bzw. anderen Interventionen ist künftig geplant, vermehrt Joint Evaluations, Impact Evaluations und Budgethilfeevaluierungen durchzuführen.

Die ADA-Stabsstelle Evaluierung unterstützt auf Anfrage andere ADA-Referate, Abteilungen und Partner bei ihren Evaluierungsvorhaben bzw. leitet solche selbst. Siehe auch Leitlinien für strategische Evaluierungen.

---

<sup>8</sup> Die ADA-Referate und die ADA-Stabsstelle Evaluierung helfen auf Anfrage bei der Identifikation geeigneter EvaluatorInnen (z. B. bei der Verbreitung von ToR in einschlägigen internationalen Foren.)

## 7. Anhänge

7.1 Definitionen

7.2 OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung

7.3 OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung für humanitäre Hilfe

7.4 Mustergliederung für Terms of Reference

7.5 Querschnittsthemen (Armut, Geschlechterverhältnisse, Umwelt)

7.6 Steuerungsdetails einer Evaluierung

7.7 Internationale Qualitätsstandards einer Evaluierung (DAC Evaluation Standards)

7.8 Checkliste für Gender

7.9 Muster für die Gliederung eines Zwischenberichts

7.10 Muster für ein Data Collection Planning Worksheet

7.11 Muster für die Gliederung eines Evaluierungsberichts

7.12 Muster für eine Management Response

7.13 Herausforderungen an eine Evaluierung bzw. das Evaluierungsteam

7.14 Weiterführende Literatur und Internetadressen



## Anhang 7.1 Definitionen

Wenn nicht anders angegeben, sind alle Definitionen dem OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, Paris, 2002, entnommen<sup>9</sup>.

<b>Audit</b> An independent, objective assurance activity designed to add value and improve an organization's operations. A distinction is made between regularity ( <u>financial</u> ) auditing, which focuses on compliance with applicable statutes and regulations, and <u>performance auditing</u> , which is concerned with relevance, economy efficiency and effectiveness. <u>Internal</u> auditing provides an assessment on internal controls undertaken by a unit reporting to management while <u>external auditing</u> is conducted by an independent organization.
<b>Cluster Evaluation</b> An evaluation of a set of related activities, projects and/or programs.
<b>Evaluability</b> Extent to which an activity or a program can be evaluated in a reliable and credible fashion. Note: Evaluability assessment calls for the early review of a proposed activity in order to ascertain whether its objectives are adequately defined and its results verifiable.
<b>Evaluation</b> The systematic and objective assessment of an on-going or completed project or programme, its design, implementation and results. The aim is to determine the <u>relevance</u> and fulfillment of <u>objectives</u> , development <u>efficiency</u> , <u>effectiveness</u> , <u>impact</u> and <u>sustainability</u> .
<b>Ex-Ante Evaluation</b> An evaluation that is performed before implementation of a development intervention
<b>Ex-Post Evaluation</b> Evaluation of a development intervention after it has been completed
<b>External Evaluation</b> The evaluation of a development intervention conducted by entities and/or individuals outside the donor and implementing agencies.
<b>Formative Evaluation</b> Evaluation intended to improve performance, most often conducted during the implementation phase of projects or programs.
<b>Impact Evaluation/Assessment</b> a) Impact: Positive and negative, primary and secondary long-term effects produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended. b) An assessment of impact using before/after and/or with/without comparison. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff, DFID, London, 2005.)
<b>Internal Evaluation</b> Evaluation of a development intervention conducted by a unit/and or individuals reporting to the management of the donor, partner, or implementing organization.
<b>Joint Evaluation</b> An evaluation to which different donor agencies and/or partners participate.

<sup>9</sup> [http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)



<p><b>Meta-Evaluation</b> The term is used for evaluations designed to aggregate findings from a series of evaluations. It can also be used to denote the evaluation of an evaluation to judge its quality and/or assess the performance of the evaluators.</p>
<p><b>Mid-Term Evaluation</b> Evaluation performed towards the middle of the period of implementation of the intervention.</p>
<p><b>Monitoring</b> A continuing function that uses systematic collection of data on specified indicators to provide management and the main stakeholders of an ongoing development intervention with indications of the extent of progress and achievement of objectives and progress in the use of allocated funds.</p>
<p><b>Ongoing Evaluation</b> An evaluation designed to help the development of a project as it proceeds. It is more wide-ranging and thorough and objective than an internal review. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>
<p><b>Output to Purpose Review (OPR)</b> The periodic review of ongoing projects, focusing on progress at the Purpose level, and whether the performance of the project implementation in terms of achievements under each Output are sufficient to reach the Purpose at the end of the project. Additional outputs may be added as a result of the OPR. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>
<p><b>Participatory Evaluation</b> Evaluation method in which representatives of agencies and stakeholders (including beneficiaries) work together in designing, carrying out and interpreting an evaluation.</p>
<p><b>Peer Review</b> is basically an examination of one state's performance or practices in a particular area by other states. The point of the exercise is to help the state under review improve its policymaking, adopt best practices and comply with established standards and principles. (OECD Peer Review at a Glance)</p>
<p><b>Process Evaluation</b> An evaluation of the internal dynamics of the implementing organizations, their policy, instruments, their service delivery mechanism, their management practices and the linkages among these.</p>
<p><b>Review</b> An assessment of the performance of an intervention, periodically or on an ad hoc basis. Reviews are usually less comprehensive and/or in-depth than evaluations. They tend to emphasize operational aspects.</p>
<p><b>Self-Evaluation</b> An evaluation by those who are entrusted with the design and delivery of a development intervention.</p>
<p><b>Study/Research</b> The systematic investigation into and study of materials and sources in order to establish facts and reach new conclusions.</p>
<p><b>Summative Evaluation</b> A study conducted at the end of an intervention (or a phase of that intervention) to determine the extent to which anticipated outcomes were produced. Summative evaluation is intended to provide information about the worth of the program.</p>
<p><b>Triangulation</b> The use of three or more theories, sources or types of information to verify and substantiate an assessment. Note: by combining multiple data sources, methods, analyses or theories, evaluators seek to overcome the bias that comes from single informants, single methods, single observer or single theory studies. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>



## Anhang 7.2 OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung

### Definition von Evaluierung

“The systematic and objective assessment of an on-going or completed project, programme or policy its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfillment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact and sustainability.”

An evaluation should provide information that is credible and useful, enabling the incorporation of lessons learned into the decision making process of both recipients and donors. (OECD. Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation. Glossary of Key terms in Evaluation and Results Based Management. Paris. 2002

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>).

### 7.2.1 Relevance/Relevanz

***OECD/DAC: The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs, global priorities and partner' and donor's policies.***

Wird das Richtige getan? Wie hoch ist die **Relevanz** oder das Gewicht der Intervention gemessen an den lokalen und nationalen Bedürfnisse und Prioritäten vor Ort?

- Inwieweit stimmen die Interventionen mit der Entwicklungspolitik und -planung des Empfängerlandes bzw. der Partnerregierung überein?
- Wie wichtig ist die Intervention für die Zielgruppe und Teilzielgruppen (z. B. Frauen) bzw. inwieweit gibt es eine Übereinstimmung mit deren Bedürfnissen und Interessen?
- Inwieweit besteht Übereinstimmung mit den Grundanliegen der österreichischen Entwicklungspolitik – Armutsbekämpfung, Demokratieförderung und Menschenrechte, Gleichstellung von Frauen und Männern, Berücksichtigung des kulturellen Hintergrundes und Ökologie – und mit den entsprechenden strategischen und programmatischen Vorgaben?





## Prüffragen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Inwieweit zielt die Entwicklungsmaßnahme aus jeweils aktueller Sicht auf die Lösung eines entwicklungspolitisch wichtigen **Kernproblems der Zielgruppe(n)** (ggf. nach Geschlecht, ethnischen Gruppen, Konfliktparteien) ab?

Inwieweit stimmt die entwicklungspolitische Zielsetzung der Entwicklungsmaßnahme mit der jeweils aktuellen Zielsetzung des Partnerlandes überein (Regierung: **Poverty Reduction Strategy Paper** (PRSP) o. Ä. ggf. andere relevante Gruppen bei Interessenskonflikten) und wird mit der Entwicklungsmaßnahme die Lösung eines entwicklungspolitisch wichtigen Kernproblems oder eines entscheidenden Entwicklungsengpasses des Partnerlandes in Angriff genommen?

Inwieweit stimmt die entwicklungspolitische Zielsetzung der Entwicklungsmaßnahme mit den Zielen und Richtlinien des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) überein (Armutsbekämpfung, **Millennium Development Goals** (MDGs), Querschnittsthemen, Gleichberechtigung der Geschlechter, partizipative Entwicklung, gute Regierungsführung, Umwelt-, Ressourcenschutz sowie Krisenprävention, Ziele des Länderkonzepts und des/der Schwerpunktstrategiepapier/s, Vorgaben relevanter Sektorkonzepte)?

Inwieweit entsprechen die grundlegende entwicklungspolitische Ausrichtung und Konzeption der Entwicklungsmaßnahme dem jeweils aktuellen Anspruchsniveau, Wissensstand und Rahmenbedingungen (Ist z. B. die **Wirkungshypothese** plausibel)?

*Quelle: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*

## Beispiele für Relevanzfragen:

a) Welche Relevanz haben die von der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) gewählten Instrumente und die von ihr unterstützten Projekte/Programme für die Partnerländer der OEZA? Inwiefern entsprechen sie den Prioritäten, dem Bedarf und den praktischen Anforderungen der Partnerländer? (ADA Bildungsevaluierung, 2005)

b) Welche entwicklungspolitischen und sonstigen Wirkungen streben die von der OEZA unterstützten Entwicklungs- und Unternehmenspartnerschaften an? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)

c) Was the humanitarian assistance provided in line with the humanitarian policy and procedures of the Netherlands, as well as the needs, priorities and rights of the affected populations? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005)



### 7.2.2 Effectiveness/Effektivität

**OECD/DAC:** *The extent to which the development intervention's objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance. Note: Also used as an aggregate measure of (or judgement about) the merit or worth of an activity, i.e. the extent to which an intervention has attained, or is expected to attain, its major relevant objectives efficiently in a sustainable fashion and with a positive institutional developmental impact.*

Werden die Ziele der Entwicklungsmaßnahme erreicht? Wie groß ist die **Effektivität oder der Wirkungsgrad** des Vorhabens gemessen an den Zielen (Vergleich: Ergebnis – Plan)?

- In welchem Umfang werden die Ziele der Intervention (voraussichtlich) realisiert?
- In welchem Umfang wird die Zielgruppe erreicht?

#### **Prüffragen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit**

Inwieweit waren die ursprünglich definierten Ziele der Entwicklungsmaßnahme realistisch und inwieweit entsprechen sie noch jeweils aktuellen Anforderungen und jeweils aktuellem Wissensstand?

Inwieweit wurden die (direkten) Ziele der Entwicklungsmaßnahme gemäß dem (ggf. angepassten) Zielsystem erreicht?

Welchen (konkreten) Beitrag leisten die Maßnahmen der deutschen EZA zur Erreichung der Ziele der Entwicklungsmaßnahme?

Welche Faktoren waren ausschlaggebend für die bisherige Erreichung bzw. Verfehlung der Projektziele (Nennung von Stärken und Schwächen, z. B. des Monitoring- und Evaluierungssystems)?

Wie ist die Qualität der entwicklungspolitischen und fachlichen Planung und Steuerung zu bewerten (z. B. BMZ, Projektträger, Träger)?

Welche sonstigen Effekte – auch negative – sind auf der Ebene der Leistungen und (Projekt-/Programm-) Ziele feststellbar?

*Quelle: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*



### Beispiele für Effektivitätsfragen

- a) Hat die österreichische Bildungszusammenarbeit zu nachhaltigem Aufbau von Kapazitäten, Know-how-Transfer in die Partnerländer und zur Verbesserung des wissenschaftlich-technischen Potenzials beigetragen? (ADA-Bildungsevaluierung, 2005)
- b) Wie effektiv ist die Unterstützung bei der Anbahnung von Entwicklungs- und Unternehmenspartnerschaften (Beratung und Information interessierter Unternehmen durch die ADA, Reiskostenzuschüsse, Durchführungsstudien)? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)
- c) To what extent did the humanitarian assistance provided achieve its purpose? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005).

### 7.2.3 Efficiency/Effizienz/Nutzungsgrad

**OECD/DAC: A measure of how economically resources/ inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results.**

Werden durch die Entwicklungsmaßnahme die Ziele wirtschaftlich erreicht? Wie groß ist die **Effizienz oder der Nutzungsgrad** der eingesetzten Ressourcen? (Vergleich: eingesetzte Mittel – Ergebnisse):

- Stehen die aufgewendeten Mittel in einem vertretbaren Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen? Wie ist die Kosten-Nutzen-Relation?
- Wie ökonomisch werden die einzelnen Ressourcen eingesetzt?
- Gibt es Alternativen, um mit weniger Aufwand/Mitteln dieselben Ergebnisse zu erzielen?

### Prüffragen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Wie hoch waren die Kosten (z. B. nach Instrumenten, Sektoren, Maßnahmen)? Inwieweit standen die Kosten und Nutzen der Entwicklungsmaßnahmen aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht in einem vernünftigen Verhältnis zueinander?

Hätte es bezüglich des Einsatzes von Instrumenten und der Konzeption der Entwicklungsmaßnahme günstigere Lösungsalternativen zur dauerhaften Erreichung der Ziele gegeben?

Werden die Leistungen, geschaffenen Kapazitäten und Potenziale angemessen genutzt?

Wurden Leistungen rechtzeitig erstellt und Wirkungen in einem angemessenen Zeitraum erzielt?

*Quelle: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*



### Beispiele für eine Effizienzfrage:

a) Were the financial resources and other inputs efficiently used to achieve results?  
Issues to be addressed:

- Aid Management (programme and project cycle, staffing, tasks and responsibility of ministry departments and embassies, inter-ministerial co-operation include civil-military co-operation)
- Criteria used in the selection of implementing partners (comparative advantage or other)
- Use of monitoring of progress and achievements for programming, learning and accountability
- (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005).

### 7.2.4 Impact/Impakt/Wirkungen

**OECD/DAC: *The positive and negative, primary and secondary long-term effects produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended.***

- What has happened as a result of the programme or project?
- What real difference has the activity made to the beneficiaries?
- How many people have been affected?

Trägt die Entwicklungsmaßnahme zur Erreichung übergeordneter entwicklungs-politischer Ziele bei (tendenziell Oberziel)? Was ist der **Impakt bzw. sind die Wirkungen** der Intervention gemessen an der Gesamtsituation der Zielgruppe bzw. der Betroffenen:

- positive und negative, beabsichtigte und unbeabsichtigte Wirkungen
- technische, ökonomische, soziale, kulturelle, politische, ökologische Wirkungen – getrennt nach Geschlecht bzw. anderen relevanten sozialen Gruppen wie z. B. Minderheiten

### Prüffragen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Inwieweit waren die ursprünglich intendierten, übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele (Oberziele) realistisch und inwieweit entsprechen sie noch den jeweils aktuellen Anforderungen und dem jeweils aktuellen Wissensstand?

Inwiefern wurden bisher (gemäß jeweils aktuellen Anforderungen und jeweils aktuellem Kenntnisstand) angemessene übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen erreicht? Welchen Beitrag leistet(e) die Entwicklungsmaßnahme zu Veränderungen?

Inwiefern war die Entwicklungsmaßnahme modellhaft, strukturbildend und/oder breitenwirksam? (z. B. Adaption bei Zielgruppen und Organisationen)

Welche sonstigen Effekte – auch negative – sind auf der Ebene übergeordneter Wirkungen feststellbar?

Wie wäre die Entwicklung ohne die Entwicklungsmaßnahme verlaufen?

*Quelle: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*



### 7.2.5 Sustainability/Nachhaltigkeit/Dauerhaftigkeit

**OECD/DAC: *The continuation of benefits from a development intervention after major development assistance has been completed. The probability of continued long-term benefits. The resilience to risk of the net benefit flows over time***

Sind die positiven Wirkungen von Dauer? Wie sind die **Nachhaltigkeit oder die Dauerhaftigkeit** der Intervention und deren Auswirkungen zu beurteilen?

- Inwieweit werden die Aktivitäten, Ergebnisse und Auswirkungen anhalten, nachdem die Geberintervention beendet wurde?
- In welchem Ausmaß reflektiert und berücksichtigt die Intervention die ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Faktoren, die erfahrungsgemäß Nachhaltigkeit wesentlich beeinflussen?
- Wie selbsttragend ist insbesondere die geförderte lokale (Partner-)Institution?

#### **Prüffragen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit**

Inwieweit sind die positiven Veränderungen und Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme im Vergleich zu den entwicklungspolitischen Zielsetzungen (summarisch) als dauerhaft einzuschätzen?

Insbesondere: Wie stabil ist die Situation im Umfeld der Entwicklungsmaßnahme bezüglich der Faktoren soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, politische Stabilität und ökologisches Gleichgewicht?

Welche Risiken und Potenziale zeichnen sich hinsichtlich der nachhaltigen Wirksamkeit der Entwicklungsmaßnahmen ab und wie wahrscheinlich ist deren Eintreten? Wird sich die Wirksamkeit der Entwicklungsmaßnahme in Zukunft eher tendenziell verbessern oder verschlechtern?

Inwieweit sind die Zielgruppen(n) langfristig in der Lage und bereit, die positiven Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme ohne Unterstützung zu erhalten?

Inwieweit sind die (Träger-)Organisationen (finanziell, personell und organisatorisch) langfristig in der Lage und bereit, die positiven Wirkungen der Entwicklungsmaßnahmen ohne Unterstützung zu erhalten?

Inwiefern besteht bei Zielgruppen und Trägern die Fähigkeit, sich hinreichend an externe Veränderungen und Schocks anzupassen?

*Quelle: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*

#### **Beispiel für eine Nachhaltigkeitsfrage:**

In welchem Ausmaß stärkten die durchgeführten Projekte/Programme Ownership und Leadership vor Ort? (ADA-Bildungsevaluierung, 2005)



## Anhang 7.3

### OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung für die humanitäre Hilfe

Bei der Überarbeitung der fünf OECD/DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und Wirkung für humanitäre Hilfe wurde in einschlägigen Fachkreisen der Wunsch geäußert, diese zu konkretisieren bzw. zu adaptieren, damit sie den Anforderungen humanitärer Hilfe besser entsprechen.

Vier der fünf Kriterien sind in ihrer Grunddefinition ähnlich geblieben. Das Kriterium Nachhaltigkeit (Sustainability) wird nicht spezifisch untersucht, da Interventionen der humanitären Hilfe in der Regel von kurzfristiger Dauer sind. Die Frage nach der Nachhaltigkeit wird daher anders definiert und als ‚Connectedness‘ präsentiert. Neue Kriterien sind: Connectedness, Coverage, Coherence.

Folgende Kriterien und Evaluierungsfragen werden von der OECD/DAC und dem Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP) in der humanitären Hilfe vorgeschlagen:

#### 7.3.1 Relevance/Appropriateness/Relevanz/Angepasstheit

*ALNAP: Relevance is concerned with assessing whether the project is in line with local needs and priorities (as well as donor policy).*

*ALNAP: Appropriateness is the tailoring of humanitarian activities to local needs, increasing ownership, accountability, and cost-effectiveness accordingly.*

Die Kriterien Relevanz und Angepasstheit sind einander ergänzend zu betrachten, da sich Relevanz auf übergeordnete Ziele und Prioritäten bezieht und Angepasstheit auf Aktivitäten und Inputs Bezug nimmt.

#### Beispiele für mögliche Fragen:

- Wurde eine Bedarfsanalyse durchgeführt, bei der die Bedürfnisse von Männern, Frauen, Buben und Mädchen identifiziert wurden?
- Nahm die Intervention Rücksicht auf die Lebensgrundlage und Kapazitäten der betroffenen Bevölkerung?
- Waren die Interventionen in manchen Fällen relevanter und angemessener als in anderen?

#### 7.3.2 Coherence/ Kohärenz

*ALNAP: The need to assess security, development, trade and military policies, as well as humanitarian policies, to ensure that there is consistency and, in particular, that all policies take into account humanitarian and human rights considerations.*

Kohärenz bezieht sich auf die Widerspruchsfreiheit von Grundsätzen unterschiedlicher Themenbereiche wie Entwicklung, Handel, Militär, humanitäre Hilfe und analysiert, ob in allen Grundsätzen die Menschenrechte berücksichtigt sind oder nicht.

#### Beispiele für mögliche Fragen:

- Wodurch konnte Abstimmung (Kohärenz) erzielt werden bzw. weshalb mangelte es an Kohärenz
- Welche politischen Faktoren waren im Speziellen für die Abstimmung von Hilfsleistungen verantwortlich bzw. erschwerten diese?
- Ist Kohärenz überhaupt notwendig oder machbar in der gegenwärtigen Situation?



### 7.3.3 Effectiveness/Effektivität

*ALNAP: Effectiveness measures the extent to which an activity achieves its purpose, or whether this can be expected to happen on the basis of the outputs. Implicit within this criterion of effectiveness is timeliness.*

#### Beispiele für mögliche Fragen:

- Effektivität wird anhand der definierten Outputs und Outcomes gemessen. Wie wurde über diese Resultate bzw. Ziele entschieden? Gab es eine Bedarfsanalyse? Waren die Ziele eindeutig definiert? Wer nahm am Entscheidungsprozess teil? War die Hauptzielgruppe in die Projektplanungsphase involviert?
- Inwieweit wurden die Ziele erreicht oder nicht? Wie lauten die wesentlichen Rahmenbedingungen, die deren Erreichbarkeit beeinflusst haben? Welche Ursachen gibt es für Abweichungen von der Zielsetzung? Lessons Learnt sollen bei zukünftigen Interventionen berücksichtigt werden.
- Erreichten die Maßnahmen die Zielbevölkerung? Dort, wo Monitoring-Daten (gegliedert nach Geschlecht, sozio-ökonomischen Kategorien, Ethnizität) nicht verfügbar sind/erhoben wurden, müssen diese in Interviews mit den Hauptzielgruppen erfasst werden.
- Sind die Aussagen der Hauptzielgruppe über die Zielerreichung mit den Ansichten der Akteuren, die humanitärer Hilfe geleistet haben (z.B. MitarbeiterInnen der jeweiligen Organisation) identisch?
- Wurden laut Hauptzielgruppe Güter, Serviceleistungen oder andere Unterstützungen zum richtigen Zeitpunkt geliefert bzw. angeboten?
- Haben die Interventionen einen Beitrag geleistet, die Selbsthilfepotenziale der Zielgruppen gegenüber erneuten Risiken zu stärken?

### 7.3.4 Coordination/Koordination

*ALNAP: While not a 'formal' DAC criterion, coordination is an important consideration in the evaluation of humanitarian action. Coordination cuts across several criteria, but is included here under the heading of effectiveness, as the two are closely related.*

Im Gegensatz zu Kohärenz, die sich damit beschäftigt, ob die Policies von unterschiedlichen Beteiligten einheitlich sind, bezieht sich Koordination auf die praktischen Aktivitäten von Regierungen und Organisationen – ob diese etwa Joint Cluster Groups beigetreten sind, geografische Zielgebiete diskutiert haben und wie Informationen verbreitet wurden.

Koordination zu erfassen und zu bewerten erfordert eine Auseinandersetzung mit einer meist großen Anzahl von Akteuren, eine Analyse, ob die zuständige Regierung auch tatsächlich in Entscheidungsprozesse involviert war und eine Darstellung der Rolle nicht-traditioneller Partner, wie z. B. des Militärs.

#### Beispiele für mögliche Fragen:

- Gab es lokale Koordinationsstrukturen? Gab es dafür Pläne? Wie haben Organisationen ihre Interventionen mit anderen Partnern abgestimmt und koordiniert? Wie aktiv beteiligten sich Organisationen an der Koordinierung?
- Welche Partner wurden auf welche Art in die Koordination einbezogen? Weshalb wurden sie inkludiert? Gab es Organisationen, die nicht einbezogen wurden?
- Gab es Gründe, sich nicht oder nur wenig an der Koordination zu beteiligen?
- Gab es Anreize für Koordination? Haben z. B. Geber die VN-Koordination durch finanzielle Mittel unterstützt?



- Wurde eine Lead Agency bestimmt? Welche Organisation wurde durch welchen Prozess zur Lead Agency ernannt? Welche Aufgaben hat die Organisation zur Förderung der Koordination geleistet? Wie effektiv wird diese eingeschätzt?
- Welche Faktoren haben die Koordination eingeschränkt, welche sie unterstützt? Wie wurde gute Koordination erreicht? Was ist auf andere Situationen übertragbar?
- Welche Auswirkungen hatte die Koordination auf die Interventionen humanitärer Hilfe? Führte die Koordination zu einer besseren Effektivität und Wirkung der Interventionen?
- Wurde die Vergabe finanzieller Mittel auf geordnete Art und Weise abgestimmt oder wurden Mittel individuell durch Geber bereitgestellt, um deren eigene strategische Ziele zu unterstützen?

### 7.3.5 Efficiency/Effizienz

*ALNAP: Efficiency measures the outputs – qualitative and quantitative – achieved as a result of inputs. This generally requires comparing alternative approaches to achieving an output, to see whether the most efficient approach has been used.*

Da im Rahmen humanitärer Hilfe häufig eine große Menge an materiellen Gütern bereitgestellt wird, ist eine umfassende Kosten-Nutzenanalyse von grundlegender Bedeutung. In Zusammenhang mit Effizienz sollten ebenfalls politische Überlegungen mitberücksichtigt werden, wenn etwa eine Intervention in einem Krisengebiet erfolgt, die Regierung die Unterstützung jedoch nicht auf Dauer gutheißt.

#### **Beispiele für mögliche Fragen:**

- Gab es eine Bestandsaufnahme (Needs Assessment), bei der die Bedürfnisse klar erhoben und die benötigten Leistungen der Situation entsprechend angeführt wurden?
- Wurden die Güter (Inputs) wie geplant genutzt?
- Gibt es Potenzial, die Ressourcen besser zu nutzen als bisher? Gibt es ganz allgemein ein Optimierungspotenzial hinsichtlich Planung, Beschaffung und Logistik? Hätte man bestimmte Güter woanders besser und vielleicht günstiger beschaffen können?

### 7.3.6 Impact/Wirkung

*ALNAP: Impact looks at the wider effects of the project – social, economic, technical, environmental – on individuals, gender- and age groups, communities and institutions. Impacts can be intended and unintended, positive and negative, macro (sector) and micro (household).*

Impact bezieht sich auf langfristige Veränderungen und ist nicht für alle Evaluierungen gleich relevant. So können Evaluierungen, die während oder kurz nach einer Intervention durchgeführt werden, nur bedingt Aufschluss über langfristigen Wirkungen geben. Reine Impact-Evaluationen sind durch eine sehr komplexe Methodik charakterisiert.

### 7.3.7 Connectedness/auch Sustainability/Nachhaltigkeit

*ALNAP: Connectedness refers to the need to ensure that activities of a short-term emergency nature are carried out in a context that takes longer-term and interconnected problems into account.*

Connectedness leitet sich vom Kriterium Nachhaltigkeit ab. Obwohl Einsätze der humanitären Hilfe in der Regel als kurzfristige Maßnahmen geplant sind, sollten sie





dennoch zu längerfristig geplanten Maßnahmen wie Wiederaufbau (Recovery) oder Entwicklung (Development) beitragen.

#### **Beispiele für mögliche Fragen:**

- Existiert ein vernünftiges Ausstiegsszenario (Exit Strategy) inklusive Zeitplan und Vorgaben für die Übertragung der Verantwortung und Aktivitäten an Regierungsabteilungen und/oder Entwicklungsorganisationen? Gibt es eine adäquate Darstellung des Budgets für die Zeit nach der Unterstützung?
- Wurden finanzielle Mittel für Relief oder Recovery verwendet?
- Welchen Einfluss hatten bereits existierende Netzwerke (z. B. nationale und internationale Nichtregierungsorganisationen) auf die durchgeführten Interventionen? Welche Lessons Learnt ließen sich davon für andere ableiten?
- Inwieweit konnten durch die humanitären Maßnahmen auch lokale Kapazitäten entwickelt bzw. gestärkt werden?

#### **7.3.8 Coverage**

*ALNAP: The need to reach major population groups facing life-threatening risk wherever they are.*

Coverage ist in Verbindung mit Effektivität zu sehen. ALNAP fasst detaillierte Fragen nach der Zielgruppe in einem eigenen Kriterium zusammen. Diesbezügliche Evaluierungsfragen können aber auch im Rahmen der Überprüfung von Effektivität gestellt werden (OECD/DAC 1999).

#### **Beispiele für mögliche Fragen:**

- Wer wurde durch die humanitären Interventionen unterstützt? Welche Gruppen wurden berücksichtigt, welche nicht?
- Welche Hauptgründe gab es dafür, dass bestimmte Teile der Zielgruppen Unterstützung und Schutz erhalten haben und andere davon ausgeschlossen geblieben sind?
- Wurde die Unterstützung auf regional unterschiedliche Bedürfnisse ausgerichtet? Welche Entscheidungen wurden diesbezüglich getroffen oder auch nicht?
- Wer hat auf lokaler Ebene (Dorf, Slum, Gemeinschaft und/oder Flüchtlingslager) tatsächlich Unterstützung erhalten? Die Daten sollten differenziert nach Geschlecht, sozio-ökonomischen Kategorien und Ethnizität analysiert und interpretiert werden.
- Haben alle, die Schutz (Protection) benötigen, diesen im Rahmen der Interventionen erhalten?

ALNAP deckt das Thema Schutz (Protection) innerhalb des Kriteriums Coverage ab. Das OECD/ DAC berücksichtigt Protection als zusätzliches Thema: Neben den genannten Kriterien spricht das OECD/DAC auch noch von Protection. Wenn der Schutz zu gering ist und die Gefahr besteht, dass Mitglieder der Zielgruppe ums Leben kommen, muss dies in der Analyse der Evaluierung berücksichtigt werden. Das Thema Sicherheit bzw. Schutz sollte daher in jede Evaluierung, die sich auf humanitäre Hilfe bezieht, einfließen (OECD/DAC 1999).



## Literatur

Beck, Tony, Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies, London, 2006  
<http://www.alnap.org/>

OECD DAC, Encourage Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities, Towards DAC Guidance, 2007

OECD, DAC Evaluation Network, DAC Evaluation Quality Standards, March 2006  
[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD, DAC, Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies, 1999  
[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

VENRO. Humanitäre Hilfe auf dem Prüfstand: Prinzipien, Kriterien und Indikatoren zur Sicherstellung und Überprüfung der Qualität in der Humanitären Hilfe. VENRO Arbeitspapier Nr. 14, Verband Entwicklungspolitischer Deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V., Bonn, August 2005.  
<http://www.venro.org>



## Anhang 7.4 Mustergliederung für Terms of Reference für Evaluierungen

### Hintergrund

... beinhaltet eine kurze Beschreibung des zu evaluierenden Vorhabens.

### Zweck

... erklärt, auf welche Lernaspekte und Rechenschaftspflicht die Evaluierung Bezug nimmt. Z. B.: a) Die Evaluierung soll dazu beitragen, dass sich Policies, Abläufe und Methoden verbessern. b) Die Evaluierung spricht Empfehlungen aus, ob ein Projekt oder Programm weiter gefördert werden soll. c) Die Evaluierung leistet einen Beitrag, die Rechenschaftspflicht gegenüber Beteiligten und Steuerzahlern einzuhalten (Kontrollaspekt im Vordergrund).

### Ziele

... erklären, weshalb und für wen die Evaluierung durchgeführt wird.  
 ... erläutern, warum die Evaluierung zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfindet.  
 ... erklären, was die Evaluierung genau erreichen möchte. Z. B. a) prüft sie Ergebnisse (Output, Outcome, Impact) und beurteilt Effektivität, Effizienz und Relevanz einer Maßnahme. b) präsentiert sie Ergebnisse, Rückschlüsse und Empfehlungen in Bezug auf Policies, Programme etc.

### Gegenstand und Fokus der Evaluierung (Umfang)

Der Umfang definiert, welche Themen/Sachverhalte in Bezug auf die Entwicklungsinterventionen angesprochen bzw. berücksichtigt werden (Dauer, Arten der Interventionen, geografischer Umfang, Zielgruppen, Finanzmittel der Interventionen und anderes). Bewusste Einschränkungen der Evaluierung werden begründet, z.B. wenn ein oder mehrere der fünf Evaluierungskriterien (Relevanz, Effizienz, Effektivität, Wirkung und Nachhaltigkeit) nicht angewendet werden. Ebenso zu begründen ist, wenn zusätzliche Kriterien (z.B. Steuerungsfragen, Partizipation) angewendet werden. Auch ob Querschnittsthemen (wie z. B. Armut, Geschlechterverhältnisse und Umwelt) berücksichtigt oder die Interventionslogik (z. B. Logframe) analysiert wird, sollte deutlich gemacht werden.

### Hauptfragen der Evaluierung

Die Evaluierungsfragen sollten so konkret wie möglich und gemäß den grundlegenden Kriterien einer Evaluierung (Relevanz, Effizienz, Effektivität, Wirkung, Nachhaltigkeit) sowie entsprechend anderen Gesichtspunkten (z. B. Steuerungsfragen, Partizipation) formuliert sein.

### Ansatz und Methoden der Evaluierung

... umfassen eine inhaltliche Darstellung dessen, was in den einzelnen Phasen einer Evaluierung (Deskstudie, Inception Phase, Feldstudien, Erstellung von Rohbericht und Endbericht, Präsentationen) erwartet wird. Anzahl der geplanten gesamten Arbeitstage sowie Anzahl und Dauer der Reisen. Kurze Darstellung der Methoden. Hinweis, dass Daten z.B. geschlechterspezifisch aufgenommen und interpretiert werden müssen. Weiters sollte darauf hingewiesen werden, dass die OECD DAC Evaluation Quality Standards anzuwenden sind und deren Einhaltung in der Evaluierung nachzuvollziehen sein muss.

### Zeitplan

... ist eine zeitliche Darstellung der einzelnen Phasen einer Evaluierung (Ausschreibung, Zuschlag, Deskstudie, Inception Phase inklusive Abgabe des Zwischenberichts/Inception Report, Feldstudien, Erstellung von Rohbericht und Endbericht, Präsentationen).



### **Evaluierungsteam**

Anzahl und Schlüsselqualifikationen der EvaluatorInnen (geografische und fachliche Expertise, Erfahrung in Evaluierung, sektorübergreifende und Gender-Expertise), Anforderungen an den Teamleader, Zusammensetzung des Teams (national/international), Qualifikationen der nationalen ExpertInnen. Angaben, wie Qualifikationen nachzuweisen sind (z. B. Lebensläufe, Referenzevaluierungen).

### **Berichte**

Zwischenbericht (Inception Report), Rohbericht, Endbericht. Sprache, Umfang und maximale Länge der Berichte. Hinweis, dass Roh- und Endbericht nach den OECD/DAC-Kriterien und den Evaluierungsfragen gegliedert sein müssen.

Anmerkung, welche Kriterien zur Beurteilung der Qualität des Evaluierungsberichts angewendet werden (Darüber hinaus kann in den ToR auf die Evaluierungsqualitätskriterien der OECD/DAC verwiesen werden):

- Wurden die Terms of Reference erfüllt und ist dies im Bericht reflektiert?
- Enthält der Bericht eine umfassende und klare Zusammenfassung?
- Ist der Bericht nach den OECD/DAC-Kriterien und den Evaluierungsfragen gegliedert?
- Sind Querschnittsthemen (z. B. Armut, Geschlechterverhältnisse, Umwelt) extra im Bericht angeführt?
- Beschreibt und bewertet der Bericht die Interventionslogik (z. B. Logframe)?
- Beruhen die Schlussfolgerungen und Empfehlungen auf im Bericht klar dargestellten Feststellungen und sind sie aus diesen ableitbar?
- Unterscheidet der Bericht eindeutig zwischen Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lessons Learnt?
- Ist nachvollziehbar, wie die EvaluatorInnen zu ihren Feststellungen gelangt sind?
- Sind die Empfehlungen und Lessons Learnt umsetzbar und ist klar erkennbar, an wen die Empfehlungen gerichtet sind?
- Sind die Methoden und Prozesse der Evaluierung ausreichend im Evaluierungsbericht dokumentiert?
- Wurden die wesentlichen Beteiligten konsultiert?
- Wurden die wesentlichen Dokumente berücksichtigt, ist deren Inhalt im Bericht reflektiert?
- Präsentiert der Bericht die enthaltenen Informationen in ansehnlicher und übersichtlicher Form?
- Ist der Bericht frei von Rechtschreibfehlern und unklaren sprachlichen Formulierungen?

Kann der Bericht in der übergebenen Form verbreitet werden?

### **Koordination/Verantwortung**

Verantwortlichkeit und Zuständigkeit für die Evaluierung. Klarstellung, ob und welche logistische Unterstützung dem Evaluierungsteam angeboten wird.

### **Anhänge**

z. B. Literaturliste, Projekt- bzw. Programmdetails



## Anhang 7.5

### Querschnittsthemen in einer Evaluierung (Armut, Geschlechterverhältnisse, Umwelt)

Fragestellungen zu Querschnittsthemen sind häufig bereits implizit oder explizit in den Hauptfragen der Evaluierungskriterien enthalten. Um Auswertungen von Querschnittsthemen zu erleichtern, sollten diese jedoch im Evaluierungsbericht nochmals angeführt werden.

#### Beispiele für Fragen zur Auswertung von Querschnittsthemen:

##### a) **Bewertung des Vorhabens in Bezug auf Armutsminderung und Millenniumsentwicklungsziele (MDGs)**

In die Bewertung eines Vorhabens soll eine Einschätzung darüber einfließen, inwieweit dieses zur Armutsminderung und zur Erreichung der MDGs beiträgt.

Leitfragen dazu sind:

- War die Konzeption des Vorhabens zielgruppendifferenziert und lag eine Armutsanalyse vor?
- War das Vorhaben in ein armutsorientiertes Umfeld eingebettet (nationale Armutsbekämpfungsstrategie oder Poverty Reduction Strategy Paper)?
- Hat das Vorhaben die Beteiligung armer Bevölkerungsgruppen an wirtschaftlichen und politischen Prozessen gefördert?
- Hat das Vorhaben armutsmindernd gewirkt? Hat das Vorhaben die Lebensbedingungen der Zielgruppe verbessert (Zugang zu Bildung, Gesundheit, Ernährung, Wasser, Umwelt)?

##### b) **Bewertung des Vorhabens in Bezug auf die Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter**

In die Bewertung des Vorhabens soll eine Einschätzung darüber einfließen, inwieweit es zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter beiträgt.

Leitfragen hierzu sind:

- War die Konzeption des Vorhabens geschlechterdifferenziert und lag eine Geschlechteranalyse vor?
- Leisteten Frauen und Männer einen gleichberechtigten Beitrag zur Gestaltung des Vorhabens?
- Ziehen Frauen und Männer gleichberechtigten Nutzen aus dem Vorhaben?

##### c) **Bewertung des Vorhabens in Bezug auf die Förderung der Umwelt**

In die Bewertung des Vorhabens soll eine Einschätzung darüber einfließen, inwieweit es positive Auswirkungen auf die Umwelt hat.

Leitfragen dazu sind:

- Welche tatsächlichen oder zu erwartenden positiven und negativen Umweltauswirkungen sind absehbar?
- Welche Schutz- und Überwachungsmaßnahmen wurden eingesetzt und wie wirksam waren diese?
- Welche möglichen Risiken bestehen nach Beendigung des Vorhabens?



### Literatur

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ),  
Evaluierungsraster, Bonn, August 2002

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Terms of Reference,  
Fremdevaluierung eines laufenden Vorhabens/Schlussevaluierung/Ex-Post  
Evaluierung, 19. Dezember 2006



## Anhang 7.6 Steuerungsdetails einer Evaluierung

### Erstellung der Terms of Reference

Der Entwurf der Terms of Reference ist möglichst frühzeitig **mit allen Betroffenen abzustimmen** (insbesondere mit lokalen Partnern, eventuell mit Vertretern der Zielgruppe bzw. der lokalen Regierung). Oft wird unterschätzt, wieviel Zeit nötig ist, um ToR zu erstellen. In der Regel ist diese Phase die längste und schwierigste im gesamten Evaluierungsprozess.

Klar strukturierte Evaluierungsfragen sind der Kern von ToR. Sie sind vom Zweck der Evaluierung abzuleiten. Die Evaluierungsfragen sind in Anlehnung an die OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung zu formulieren.

Abgesehen von der Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt innerhalb des Projektzyklus sinnvollerweise eine Evaluierung stattfindet, sind klimatisch, saisonal und kulturell-religiös (z.B. Ramadan) bedingte Ereignisse zu bedenken

### Auswahl des Evaluierungsteams

Das **Evaluierungsteam** sollte in der Regel aus mindestens **zwei Personen** bestehen, die unterschiedliche professionelle Qualifikationen aufweisen. Weiters sollten beide Geschlechter im Team vertreten sein. Auf diese Weise können geschlechterbezogene Fragestellungen leichter bearbeitet werden. Mindestens ein Mitglied des Evaluierungsteams muss über eine fundierte Gender-Expertise verfügen<sup>10</sup>. Mehrere Gender-Analysis Frameworks stehen zur Verfügung<sup>11</sup>. Auch die ADA-Leitlinien für Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen sowie der Toolkit on Mainstreaming Gender der Europäischen Kommission sind hilfreiche Grundlagendokumente<sup>12</sup>. Der Teamleiter/die Teamleiterin hat die Integration der Genderperspektive zu gewährleisten.

Unter Berücksichtigung der im Budget vorgesehenen Mittel ist in den Terms of Reference auch zu klären, wie sich das Evaluatorteam zusammensetzen soll.

Neben **internationalen Evaluatorteam** sollten auch **nationale bzw. aus der jeweiligen Region des Ziellandes stammende ExpertInnen** in das Evaluierungsteam integriert sein, da diese in der Regel über bessere Kenntnisse der Lage vor Ort verfügen.

Die **Unabhängigkeit** des Evaluatorteam ist von entscheidender Bedeutung: Im Sinne der Glaubwürdigkeit der Evaluatorteam müssen diese unabhängig von der das Projekt/Programm umsetzenden Organisation und eventuellen lokalen Partnern sein. **Keinesfalls** dürfen Evaluatorteam an der Planung des jeweiligen Projekts bzw. Programms oder an dessen Monitoring beteiligt gewesen sein. Schon der Anschein fehlender Unabhängigkeit kann eine Evaluierung gefährden.

---

<sup>10</sup> Handelt es sich um nur eine/n Evaluatorteam, die/der über keine Gender-Expertise verfügt, so ist die Expertise an anderer Stelle einzuholen.

<sup>11</sup> Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxfam 1999.

<sup>12</sup> Austrian Development Agency (ADA). Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. April 2006; European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Brussels. 2004.



Bei der Rekrutierung der EvaluatorInnen sind auf jeden Fall die Bestimmungen der im Vertrag mit der ADA verankerten **Allgemeinen Vertragsbedingungen** zu beachten. Diese schreiben die **Einholung mehrerer Angebote** vor.

Bei der Identifikation von EvaluatorInnen haben sich aus Sicht der ADA in der Vergangenheit folgende Vorgangsweisen bewährt:

- Verbreitung der ToR (ohne Angaben zum Honorar der EvaluatorInnen) in einschlägig interessierten Kreisen mit der Bitte um Weitergabe
- Zusätzlich Bitte an das zuständige KOBÜ (soweit vorhanden), das zuständige Referat und/oder andere im Sektor/Land tätige Organisationen, die ToR bekannt zu machen.
- Verbreitung der ToR auf einschlägigen Websites (z. B. Reliefweb<sup>13</sup>)
- Übermittlung der ToR an einschlägige Consultingfirmen, KonsulentInnen-netzwerke und Berufsverbände von EvaluatorInnen<sup>14</sup>
- Anzeige in Printmedien

Ein Mix aus den genannten Vorgangsweisen führt in Verbindung mit einer ausreichend langen Bewerbungsfrist in der Regel zu guten Ergebnissen.

Da das Evaluierungsteam, sehr spezifische inhaltliche Kenntnisse (Kenntnis des Ziellands, Kenntnis der betroffenen Sektoren, geschlechtsspezifische Analysefähigkeiten, Evaluierungsmethodik) benötigt und gleichzeitig von der umsetzenden Organisation unabhängig sein muss, empfiehlt sich, in **möglichst offenen und transparenten Verfahren** nach den am besten geeigneten ExpertInnen zu suchen.

Evaluierungsteams (Consultingfirmen, Agenturen etc.) geben meistens voneinander getrennt ein technisches und ein finanzielles Angebot ab. Diese werden unabhängig voneinander beurteilt. Damit Angebote nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Kosten bewertet werden, ist es wichtig, zunächst das technische Angebot zu beurteilen. In der Regel wird dafür ein Beurteilungskomitee gegründet. Aus den Angeboten muss klar hervorgehen, welcher der vorgeschlagenen EvaluatorInnen als TeamleiterIn (Teamleader) agieren wird.

Die Auswahl des Evaluierungsteams muss im Einklang mit der in den ToR vorgesehenen Vorgangsweise erfolgen.

Bei Projekt- bzw. Programmevaluierungen, die von den Projektträgern gesteuert werden, ist keine Einbindung der ADA in den Rekrutierungsprozess notwendig (z. B. Vorlage und Zustimmung zu den Lebensläufen der einzelnen EvaluatorInnen).

Beim **Abschluss des Vertrages mit dem Evaluierungsteam** durch den Projektträger ist besonders zu beachten, dass die den Auftrag erteilende Organisation alle Bestimmungen in den Vertrag aufnimmt, die erforderlich sind, damit der Auftraggeber selbst seinen Verpflichtungen gegenüber der ADA nachkommen

---

<sup>13</sup> <http://www.reliefweb.org>

<sup>14</sup> Auf der Website des OECD/DAC lassen sich Evaluierungen, die von verschiedensten Gebern in Auftrag gegeben wurden, nach Zielländern geordnet abrufen („DeRec“).

[http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_35038640\\_35039563\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_35038640_35039563_1_1_1_1_1,00.html)

In den Evaluierungsberichten lassen sich Firmen bzw. Experten, die Evaluierungen durchgeführt haben, identifizieren. Weiters gibt es die deutschsprachige Gesellschaft für Evaluation, European Evaluation Society, African Evaluation Association und andere.



kann (Dies betrifft insbesondere die Berechnung von Reisekosten und die Übermittlung von Originalbelegen<sup>15</sup>).

### Betreuung des Evaluierungsteams

Bereits bei **Vertragsabschluss** ist der/dem TeamleiterIn **eine Kopie aller Unterlagen**, die das zu evaluierende Projekt bzw. Programm betreffen, zur Verfügung zu stellen (Desk Study). Diese umfassen jedenfalls:

- Projektdokumente (samt Budget)
- alle zum Projekt bzw. Programm erstellten Berichte
- Informationen zu anderen Projekten bzw. Programmen, die mit dem zu evaluierenden Projekt bzw. Programm in engem Zusammenhang stehen
- Kontaktliste, die alle an der Umsetzung des Projekts bzw. Programms beteiligten Personen enthält (mit Funktion, Aufgabe, Kontaktdaten und Informationen zu Sprachkenntnissen) sowie alle lokalen Partner (einschließlich Vertreter der Zielgruppe, soweit machbar).

Alle vorgelegten Dokumente müssen datiert sowie verständlich und übersichtlich gegliedert sein.

Dem Evaluierungsteam sind ebenfalls Ansprechpartner vor Ort zu nennen. Diese haben dem Evaluierungsteam jede erforderliche Unterstützung zu bieten.

### Organisation eines Einführungsworkshops

Nach der Vertragsunterzeichnung ist vom Auftraggeber ein Einführungsworkshop für das Evaluierungsteam zu organisieren. In diesem Rahmen werden fachspezifische Inhalte kommuniziert und gemeinsam die ToR diskutiert. In der Regel sollte für diesen Workshop ein ganzer Tag reserviert werden, damit inhaltliche Sachverhalte gleich zu Beginn der Evaluierung geklärt werden können.

Nach diesem Workshop setzt sich das Evaluierungsteam intensiv mit den zur Verfügung gestellten Dokumenten, Unterlagen und Evaluierungsfragen auseinander (Desk Study).

### Qualitätskontrolle bei der Abnahme des Zwischenberichts (Inception Report)

Im Inception Report **müssen** detaillierte Fragestellungen, Hypothesen und Indikatoren zu den einzelnen Evaluierungsfragen angeführt werden. In der Regel werden Evaluierungsfragen in weitere Sub-Fragen unterteilt. Es wird empfohlen dafür ein Data Planning Worksheet zu verwenden<sup>16</sup>.

Weiters sollen konkrete Evaluierungsmethoden und Instrumente vorgestellt und den Evaluierungsfragen angepasst werden: Welche Evaluierungsfrage wird mit welchen Methoden und Instrumenten erfasst? Organisatorische Details umfassen den genauen Zeitplan sowie eine Interview- bzw. Besucherliste.

Auch methodische Details zur Erarbeitung der Querschnittsthemen (insbesondere Gender) und die Art der Analyse der Interventionslogik müssen im Zwischenbericht erwähnt werden.

---

<sup>15</sup> Wird keine entsprechende Abstimmung vorgenommen, kann die ADA im Rahmen der Evaluierung entstandene Kosten bei der Abrechnung aberkennen, wenn der Träger seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann.

<sup>16</sup> Ein Format ist dem Anhang zu entnehmen.



Für die Präsentation des Zwischenberichts wird in der Regel ein Workshop organisiert, damit methodische Details und die bis dahin aufgetretenen Fragen diskutiert werden können. Nach dem Workshop werden Anregungen vom Evaluierungsteam in den Zwischenbericht eingearbeitet oder ein Protokoll angefertigt, das dem Auftraggeber zur Abnahme vorgelegt wird.

Bevor der Zwischenbericht nicht vom Auftraggeber offiziell abgenommen wurde, darf das Evaluierungsteam nicht mit der Feldmission beginnen.

### Qualitätskontrolle bei der Abnahme des Rohberichts

Die Auftraggeber der Evaluierung und die ADA, letztere je nach Notwendigkeit, sind in die Qualitätskontrolle des Berichts eingebunden.

Berichtskriterien sollen bereits in den ToR erläutert sein. Der Bericht ist gemäß diesen Kriterien kritisch zu prüfen. Die ADA empfiehlt die Verwendung des Formats für Evaluierungsberichte.

Berichtskriterien:

- Wurden die ToR entsprechend erfüllt und ist dies im Bericht reflektiert?
- Enthält der Bericht eine umfassende und klare Zusammenfassung?
- Ist der Bericht gemäß den OECD/DAC-Kriterien und den Evaluierungsfragen gegliedert?
- Sind Querschnittsthemen extra im Bericht angeführt?
- Beschreibt und bewertet der Bericht die Interventionslogik (z.B. Logframe)?
- Beruhen die Schlussfolgerungen und Empfehlungen auf klar dargelegten Feststellungen und sind daraus abzuleiten?
- Unterscheidet der Bericht eindeutig zwischen Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lessons Learnt?
- Ist nachvollziehbar, wie die EvaluatorInnen zu ihren Feststellungen gelangt sind?
- Sind die Empfehlungen und Lessons Learnt umsetzbar und ist klar erkennbar, an wen sie gerichtet sind?
- Sind die Methoden und Prozesse der Evaluierung ausreichend im Evaluierungsbericht dokumentiert?
- Wurden die wesentlichen Beteiligten konsultiert?
- Wurden die wesentlichen Dokumente berücksichtigt und ist deren Inhalt im Bericht reflektiert?
- Präsentiert der Bericht die enthaltenen Informationen in ansehnlicher und übersichtlicher Form?
- Ist der Bericht frei von Rechtschreibfehlern und unklaren sprachlichen Formulierungen?
- Kann der Bericht in der übergebenen Form verbreitet werden?

Auch für die Präsentation des Rohberichts muss vom Auftraggeber ein Workshop organisiert werden, damit dieser im Detail diskutiert werden kann. Kommentare während des Workshops werden vom Evaluierungsteam festgehalten. Zusätzliche Kommentare vor oder nach dem Workshop werden in der Regel vom Auftraggeber gesammelt und an das Evaluierungsteam weitergeleitet.

## Qualitätskontrolle bei der Abnahme des Endberichts

Nach der Einarbeitung erfolgter Stellungnahmen seitens des Evaluierungsteams wird der endgültige Evaluierungsbericht an den Auftraggeber und die ADA übermittelt.

Anschließend prüft der Auftraggeber, ob alle Kommentare in den Endbericht eingearbeitet wurden. Bei positiver Beurteilung genehmigt der Auftraggeber den Bericht.

Nach Fertigstellung ist der Bericht **allen am Projekt/Programm beteiligten MitarbeiterInnen** der Projektträger- bzw. Partnerorganisation zugänglich zu machen. Auch andere Partner, etwa lokale Regierungsstellen, sollten den Bericht erhalten. Weiters sollte auch eine **Veröffentlichung** im Internet erfolgen. Nur so können die aus der Evaluierung erworbenen Erkenntnisse Wirkung zeigen („Lerneffekte“).

Laut Vertrag wird der ADA eine elektronische Kopie des Evaluierungsberichts geschickt.

## Umsetzungsplan der Evaluierungsempfehlungen (Management Response)

Entscheidend für den Erfolg jeder Evaluierung ist die **Umsetzung der Empfehlungen**, andernfalls sind Evaluierungen nutzlos<sup>17</sup>. Bereits bei der Erstellung der ToR ist zu klären, von wem die Evaluierungsergebnisse wie zu nutzen sind.

Die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen erfolgt in der Regel anhand einer Management Response:

Die **Management Response**<sup>18</sup> ist eine Matrix, die sämtliche Empfehlungen auflistet. Der Projektträger nimmt zu jeder Empfehlung Stellung und begründet, ob er diese zur Gänze, teilweise oder gar nicht annimmt. Für angenommene Empfehlungen sind zeitgebundene Schritte zu deren Umsetzung anzuführen.

Die Management Response zu erstellen und deren Umsetzung zu verfolgen liegt in der Verantwortung der Projektträger. Mindestens einmal im Jahr sollte überprüft werden, in welchem Ausmaß Empfehlungen bereits umgesetzt wurden.

Nachdem die Management Response erstellt wurde, ist sie an die ADA (KOBÜ, ADA Referat) weiterzuleiten.

Evaluierungsergebnisse weiterzuverfolgen und umzusetzen ist wesentlich für gute Entwicklungszusammenarbeit.

---

<sup>17</sup> Aus diesem Grund sind Mid-Term-Evaluierungen Evaluierungen, die am Ende eines Projekts/Programms durchgeführt werden, vorzuziehen.

<sup>18</sup> Ein Muster einer Management Response ist im Anhang dargestellt.



## Anhang 7.7 Internationale Qualitätsstandards einer Evaluierung (DAC Evaluation Standards)

Woran erkenne ich, dass eine Evaluierung „gut“ ist? Wie kann ich eine Evaluierung formal bewerten? Das Development Assistance Committee der OECD hat dazu Qualitätsstandards entwickelt<sup>19</sup>.

### 1. Begründung (Rationale), Zweck (Purpose), Ziele (Objectives) einer Evaluierung

	ToR	Bericht
<b>1.1 Begründung</b> ... erklärt, <u>weshalb</u> und <u>für wen</u> die Evaluierung durchgeführt wird, und erläutert, warum sie gerade zum jeweiligen <u>Zeitpunkt</u> stattfindet.	X	X
<b>1.2 Zweck</b> ... erklärt, auf welche Lernaspekte und Rechenschaftspflichten die Evaluierung Bezug nimmt: Z. B. a) Die Evaluierung soll einen Beitrag zur Verbesserung von Policies, Abläufen und Methoden leisten. b) Die Evaluierung spricht Empfehlungen dahingehend aus, ob ein Projekt oder Programm weiter gefördert werden soll. c) Die Evaluierung leistet einen Beitrag, die Rechenschaftspflicht gegenüber Beteiligten und Steuerzahlern einzuhalten.	X	X
<b>1.3 Ziele</b> ... erklären was die Evaluierung genau erreichen möchte. Z. B. a) Ergebnisse (Output, Outcome, Impact) werden überprüft, Effektivität, Effizienz und Relevanz beurteilt. b) Ergebnisse, Rückschlüsse und Empfehlungen in Bezug auf Policies, Programme etc. werden präsentiert.	X	X

### 2. Umfang (Scope)

	ToR	Bericht
<b>2.1 Umfang</b> Der Umfang definiert, welche die Entwicklungsinterventionen betreffenden Themen/Sachverhalte angesprochen bzw. berücksichtigt werden (Zeitdauer, Art der Interventionen, geografischer Umfang, Zielgruppen, Finanzmittel der Interventionen und anderes).	X	X
<b>2.2 Interventionslogik und Ergebnisse</b> Der Evaluierungsbericht beschreibt und <u>bewertet</u> die Interventionslogik (Logframe) und unterscheidet zwischen Ergebnissen auf unterschiedlichen Ebenen (Inputs, Activities, Outcomes, Impacts). Der Bericht inkludiert eine generelle Bewertung der Interventionslogik.		X
<b>2.3 Evaluierungskriterien</b> Der Evaluierungsbericht <u>ist gemäß den</u> fünf OECD/DAC-Kriterien einer Evaluierung gegliedert: Relevanz, Effizienz, Effektivität, Wirkung und Nachhaltigkeit. Diese sind für die Evaluierung eindeutig definiert. Wird ein bestimmtes Kriterium nicht angewendet, so wird dies im Evaluierungsbericht erklärt, ebenso wenn zusätzliche Kriterien angewendet werden.		X

<sup>19</sup> OECD DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. March 2006.



	ToR	Bericht
<b>2.4 Evaluierungsfragen</b> Im Evaluierungsbericht sind die einzelnen Evaluierungsfragen angeführt, damit für die LeserInnen nachvollziehbar ist, ob diese ausreichend beantwortet wurden. Wurden Evaluierungsfragen im Laufe der Evaluierung geändert, so ist dies im Evaluierungsbericht dokumentiert.		X

**3. Kontext (Context)**

	ToR	Bericht
<b>3.1 Entwicklungs- und Policykontext</b> Der Evaluierungsbericht beinhaltet eine Beschreibung der Policies, die für die Entwicklungsinterventionen wichtig waren – Policy-Dokumente der Entwicklungsagentur und Partner sowie Ziele und Strategien.  Der Entwicklungskontext bezieht sich auf die regionale und nationale Wirtschaft sowie auf die ökonomische Entwicklungsstufe.  Der Policykontext bezieht sich auf Armutsminderung, Geschlechtergleichheit, Umweltschutz und Menschenrechte.		X
<b>3.2 Institutioneller Kontext</b> Der Evaluierungsbericht beinhaltet eine Beschreibung des institutionellen Rahmens und gibt Aufschluss über die Rolle der Beteiligten an den Entwicklungsinterventionen, damit deren Einfluss identifiziert und bewertet werden kann.		X
<b>3.3 Sozio-politischer Kontext</b> Der Evaluierungsbericht beschreibt den sozio-politischen Kontext, in dem die Entwicklungsinterventionen stattfinden, sowie dessen Einfluss auf Outcome und Impact.		X
<b>3.4 Implementierungsarrangements</b> Der Evaluierungsbericht beschreibt die organisatorischen Modalitäten, die für die Durchführung der Entwicklungsinterventionen festgelegt wurden, inklusive Rolle von Geldgebern und Partnern.		X

**4. Evaluierungsmethodologie**

	ToR	Bericht
<b>4.1 Erklärung der verwendeten Methoden</b> Der Evaluierungsbericht beschreibt und erklärt die Methoden und Prozesse der Evaluierung sowie deren Validität und Glaubwürdigkeit. Details zu Methoden und Techniken, die für die Daten- und Informationsgewinnung sowie für deren Verarbeitung verwendet werden, sind angeführt. Die angewendeten Methoden erscheinen gerechtfertigt, mögliche Schwächen oder Fehler sind erklärt.  Der Evaluierungsbericht thematisiert Einschränkungen aufgrund der Methoden und mögliche daraus resultierende Auswirkungen auf die Evaluierung, insbesondere aber auf deren Unabhängigkeit.		X



	ToR	Bericht
<p><b>4.2 Beurteilung der Ziele/Resultate</b>                      Der Evaluierungsbericht erläutert die Methoden für die Beurteilung der Ziele/Resultate. Indikatoren, die zur Beurteilung der Resultate verwendet werden, sollten nach SMART-Kriterien (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound) definiert worden sein.                      Ebenso sollen Faktoren (Attribution, Contributing, Confounding), die zur Zielerreichung beigetragen haben im Evaluierungsbericht dargestellt sein.</p>		X
<p><b>4.3 Konsultation der Beteiligten</b>                      Personen, die für den Evaluierungsprozess wichtig erschienen, inklusive Geldgeber und Partner, wurden einbezogen, um wichtige Themen und Sachverhalte darzulegen und andere Beiträge zu leisten. Die Kriterien für die Auswahl der Beteiligten und deren Teilnahme am Evaluierungsprozess sind im Evaluierungsbericht dokumentiert.</p>		X
<p><b>4.4 Stichprobe (Sampling)</b>                      Der Evaluierungsbericht erklärt das Auswahlverfahren für Stichproben. Einschränkungen bezüglich der Repräsentativität der Stichproben sind angeführt.</p>		X
<p><b>4.5 Evaluierungsteam</b>                      Das Evaluierungsteam sollte über Evaluierungsfähigkeiten und thematisches Wissen verfügen, ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis aufweisen und ExpertInnen aus den jeweiligen Ländern oder Regionen einbeziehen.</p>	X	X

**5. Informationsquellen**

	ToR	Bericht
<p><b>5.1 Transparenz der Informationsquellen</b>                      Der Evaluierungsbericht beschreibt in detaillierter Weise, welche Informationsquellen (Dokumentation, Auskunftsperson, Literatur etc.) verwendet wurden, damit diese einer Beurteilung unterzogen werden können. Der Evaluierungsbericht enthält eine vollständige Liste der verwendeten Dokumente und eine Liste der interviewten Personen. Für diese Liste muss Datenschutz garantiert sein, die Beteiligten haben Diskretion zu wahren.</p>		X
<p><b>5.2 Verlässlichkeit und Genauigkeit der Informationsquellen</b>                      Die Evaluierung trianguliert und beurteilt Informationsquellen und die Qualität der verwendeten Daten.</p>		X

**6. Unabhängigkeit**

	ToR	Bericht
<p><b>6.1 Unabhängigkeit der EvaluatorInnen gegenüber den Beteiligten</b>                      Der Evaluierungsbericht nimmt Stellung zur Unabhängigkeit der EvaluatorInnen. Die EvaluatorInnen müssen unabhängig von den Policy-Ebenen, den Auftraggebern, den Projektträgern und den Zielgruppen der Entwicklungsinterventionen sein. Mögliche Interessenskonflikte müssen offen und ehrlich im Evaluierungsbericht angesprochen werden.</p>		X
<p><b>6.2 Unabhängiger und offener Evaluierungsprozess</b>                      Das Evaluierungsteam kann unabhängig und unbeeinflusst arbeiten. Kooperationsbereitschaft und der Zugang zu allen relevanten Informationen waren gegeben. Der Evaluierungsbericht thematisiert mögliche Hindernisse, die die Evaluierung beeinflusst haben können.</p>		X



**7. Evaluationsethik**

	ToR	Bericht
<p><b>7.1 Die Evaluierung wurde professionell und in einer ethisch vertretbaren Weise durchgeführt.</b>                      Der Evaluierungsprozess war sensibel gegenüber den Geschlechterrollen, der Glaubenszugehörigkeit, dem Verhalten und den Gebräuchen aller Beteiligten. Die Evaluierung wurde mit Integrität und Ehrlichkeit durchgeführt. Die Rechte und das Wohlergehen aller Beteiligten wurden im Evaluierungsprozess gewahrt. Die Anonymität und Vertraulichkeit einzelner InformantInnen werden auf Wunsch sichergestellt und wenn gefordert durch das Gesetz geschützt.</p>	-	X
<p><b>7.2 Anerkennung von Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Evaluierungsteams</b>                      Einzelne EvaluatorInnen sollten die Möglichkeit haben, sich von bestimmten Urteilen und Empfehlungen in der Evaluierung zu distanzieren. Ungelöste Probleme oder unterschiedliche Meinungen innerhalb des Evaluierungsteams sollen im Evaluierungsbericht angeführt sein.</p>		X

**8. Qualitätssicherung**

	ToR	Bericht
<p><b>8.1 Einarbeitung von Kommentaren seitens Beteiligter</b>                      Beteiligte haben die Möglichkeit, Resultate, Ergebnisse, Empfehlungen und Lessons Learnt zu kommentieren. Der Evaluierungsbericht berücksichtigt die Kommentare und inkludiert substantielle Meinungsverschiedenheiten. Bei Kontroversen, die auf verifizierbaren Fakten beruhen, sollte der/die EvaluatorIn diese nachprüfen und wenn nötig den Evaluierungsrohbericht korrigieren. Meinungen, Interpretationen oder Kommentare von Beteiligten sollten wortwörtlich wiedergegeben werden, insofern sie nicht in Widerspruch zu den Rechten und dem Wohlergehen der TeilnehmerInnen stehen.</p>	-	X
<p><b>8.2 Qualitätskontrolle</b>                      Qualitätskontrolle soll Bestandteil eines jeden Evaluierungsprozesses sein. Je nach Umfang und Komplexität wird eine Qualitätskontrolle intern oder durch ein externes Gremium, eine Peer Review oder eine Referenzgruppe, realisiert. Die Qualitätskontrolle hält sich an das Prinzip der Unabhängigkeit der EvaluatorInnen.</p>	-	-

**9. Relevanz der Evaluierungsergebnisse**

	ToR	Bericht
<p><b>9.1 Formulierung der Evaluierungsergebnisse</b>                      Die Evaluierungsergebnisse sind eindeutig von der Evaluierungsfrage und Datenanalyse ableitbar und werden vom Datenmaterial bzw. Beweisen gestützt. Mögliche Diskrepanzen zwischen geplanter und tatsächlicher Evaluierung müssen im Evaluierungsbericht erklärt sein.</p>		X
<p><b>9.2 Evaluierung wurde innerhalb der bewilligten Zeit und dem zugesagten Budget durchgeführt</b>                      Die Evaluierung wurde wie zeitlich vorgesehen durchgeführt, die Resultate wie geplant präsentiert. Änderungen im Zeitplan und Budget sind im Evaluierungsbericht angeführt. Mögliche Diskrepanzen zwischen geplanten und tatsächlich durchgeführten Evaluierungsaktivitäten oder abgegebenen Produkten werden ebenfalls im Evaluierungsbericht angemerkt.</p>		X



	ToR	Bericht
<b>9.3 Empfehlungen und Lessons Learnt</b> Die Empfehlungen und Lessons Learnt sind relevant und an die Zielgruppen der Evaluierung adressiert. Die Empfehlungen und Lessons Learnt sind für die Zielgruppen im Rahmen ihrer Eigenverantwortung auch umsetzbar. Die Empfehlungen sind realistisch und die Lessons Learnt bestehen aus allgemeinen Schlussfolgerungen, die von allgemeinem Interesse und daher zur weiteren Verbreitung geeignet sind.		X
<b>9.4 Verwendung der Evaluierung</b> Die Evaluierungsergebnisse und die geplanten Folgemaßnahmen müssen explizit vom Management anerkannt werden. Das Management garantiert die systematische Verbreitung und Archivierung der Evaluierungsoutputs, damit der Zugang und die Verwendung der Evaluierungsergebnisse maximiert werden können.	-	-

#### 10. Vollständigkeit

	ToR	Bericht
<b>10.1 Evaluierungsfragen in Schlussfolgerungen beantwortet</b> Der Evaluierungsbericht beantwortet sämtliche Fragen und listet alle benötigten Informationen auf, die im Umfang (Scope) der Evaluierung angeführt waren. Liegen Informationen nur unvollständig vor, ist der Grund dafür im Evaluierungsbericht darzulegen.		X
<b>10.2 Klarheit der Analyse</b> Die Analyse ist logisch aufgebaut. Daten und Informationen werden systematisch präsentiert, analysiert und interpretiert. Resultate und Schlussfolgerungen sind klar erkennbar und können von der Daten- und Informationsanalyse logisch nachvollzogen werden.		X
<b>10.3 Unterscheidung zwischen Schlussfolgerungen (Conclusions), Empfehlungen (Recommendations) und Lessons Learnt</b> Der Evaluierungsbericht unterscheidet zwischen Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Lessons Learnt. Schlussfolgerungen bauen auf den Ergebnissen und der Analyse auf. Empfehlungen und Lessons Learnt resultieren aus den Schlussfolgerungen.		X
<b>10.4 Klarheit und Repräsentativität der Zusammenfassung</b> Der Evaluierungsbericht enthält eine Kurzdarstellung (Executive Summary). In dieser Zusammenfassung werden die wichtigsten Resultate, Empfehlungen und Lessons Learnt erwähnt.		X



## Anhang 7.8 Checkliste für Gender

### Mehrere Ebenen

- Management bzw. Durchführung der Evaluierung:
  - Beide Geschlechter im Evaluierungsteam vertreten?
  - Gender-Expertise im Team?
  - Sind Genderfragen bzw. -themen geklärt und innerhalb des Team zugeordnet?
  - Reflektieren die Indikatoren und Methoden der Evaluierung die Unterscheidung zwischen Männern und Frauen (Daten werden für Frauen und Männer getrennt erstellt und interpretiert. Methodische Details sind dem Zwischenbericht zu entnehmen)?
  
- Evaluierungsergebnisse/Analyse
  - Wurden Genderbelange in der Projekt- und Programmplanungsphase und bei der Implementierung berücksichtigt?
    - a) Ist die Konzeption des Vorhabens geschlechterdifferenziert und liegt eine Geschlechteranalyse vor?
    - b) Leisten Frauen und Männer einen gleichberechtigten Beitrag zur Gestaltung des Vorhabens?
    - c) Ziehen Frauen und Männer gleichberechtigten Nutzen aus dem Vorhaben?
  - Worin bestehen die geplanten und ungeplanten Wirkungen auf Männer und Frauen?
  - Beziehen sich die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen im Evaluierungsbericht auf Genderbelange?



## **Anhang 7.9 Muster für die Gliederung eines Zwischenberichts (Inception Report)**

Der Zwischenbericht sollte maximal 20–25 Seiten umfassen.

### **Einführung**

... beinhaltet eine kurze Darstellung von Hintergrund, Zweck und Umfang der Evaluierung gemäß den ToR.

### **Zeitplan**

Der Zeitplan, wie er in den Terms of Reference formuliert wurde, wird dargestellt, mögliche Abweichungen und Anpassungen erklärt.

### **Aktivitäten**

Dieser Abschnitt beinhaltet einen Überblick über die bereits geleisteten Aktivitäten, wie sie in den ToR angeführt sind.

### **Vorläufige Hypothesen**

Präsentation von vorläufigen Ergebnissen anhand der fünf Evaluierungskriterien bzw. der Evaluierungsfragen, wie sie in den ToR angeführt sind.

### **Methoden**

Es wird empfohlen, eine Übersicht/Matrix über die Hauptevaluierungsfragen mit den dazugehörigen Sub-Evaluierungsfragen, Indikatoren, benötigten Daten, der Datenquelle, den Erhebungsmethoden und der verantwortlichen Person zu erstellen. Präsentation der Datentriangulation, Datenverarbeitung und Qualitätssicherung. Methodische Details zur Erarbeitung der Querschnittsthemen (insbesondere Gender) und die Art, wie die Interventionslogik in der Evaluierung analysiert wird, müssen ebenfalls im Zwischenbericht erwähnt werden.

### **Weiteres Vorgehen**

In diesem Abschnitt werden Details über weitere Aktivitäten, inklusive Reisen, Interviews, Diskussionen, Umfragen, Berichtslegung etc., angeführt. Die interne Arbeitsteilung im Evaluierungsteam sollte daraus hervorgehen.

### **Anhänge**

Terms of Reference, Übersicht über verwendete Dokumente.

### Anhang 7.10 Muster für ein Data Collection Planning Worksheet

1. Kernevaluierungsfrage	Angabe der Daten, die benötigt werden.	Datenquelle	Erhebungsmethode	Name der Person, die die Daten erheben wird.	Beginn	Ende
Subfrage 1						
Subfrage 2						
Subfrage 3						
etc.						
<b>2. Kernevaluierungsfrage</b>						
Subfrage 1						
Subfrage 2						
Subfrage 3						
etc.						



## **Anhang 7.11 Muster für die Gliederung eines Evaluierungsberichts**

Der Evaluierungsbericht sollte ohne Anhänge maximal 50-60 Seiten umfassen.

### **Titelblatt**

Titel der Evaluierung, Datum der Fertigstellung des Berichts, Name der EvaluatorInnen (des Instituts), Name des Auftraggebers.

### **Inhaltsangabe, Abkürzungsverzeichnis, Karte**

### **Kurzdarstellung (Executive Summary)**

Der Evaluierungsbericht beginnt mit einer Kurzdarstellung (Executive Summary) von drei bis fünf Seiten. Die Zusammenfassung beinhaltet eine kurze Übersicht über Zweck, Ziele, Umfang und Methoden und weist auf die wichtigsten Empfehlungen, Resultate und Lessons Learnt hin. Wurde der Evaluierungsbericht auf Deutsch verfasst, so ist neben dem deutschen auch ein englisches Executive Summary beizufügen. Das Executive Summary muss als eigenständiges Dokument verständlich sein, damit es an Dritte weitergegeben werden kann.

### **Hintergrund**

In diesem Kapitel sind die grundlegenden Informationen zum Vorhaben, das evaluiert wird, zusammengefasst, d.h. Projekt- und Programmkontext (nationaler, politischer, wirtschaftlicher, sozialer, kultureller Hintergrund), Projekt- und Programmtitel, Projekt- und Programmnummer, Dauer, Name der Projektträger, Ort, Kosten, Ziele, erwartete Ergebnisse (Results) und geplante Veränderungen in Bezug auf die Zielgruppe (Outcome), Interventionslogik bzw. Logframe (dieser muss dem Anhang beigelegt werden), Details über die Zielgruppen (Anzahl nach Geschlecht, Ethnie etc.).

### **Einführung**

... beinhaltet eine kurze Darstellung von Zweck, Zielen und Umfang der Evaluierung und erläutert kurz, ob es während der Evaluierung zu Einschränkungen gekommen ist.

### **Methoden**

Dieser Abschnitt bietet einen Überblick über die angewandten quantitativen und qualitativen Methoden (einschließlich Übersicht und Erklärung zur Anzahl der inkludierten Personen pro Methode sowie Kriterien für die Auswahl von Projektorten etc.) Ebenfalls angeführt sein sollen Techniken (z. B. Datentriangulation), die bei der Daten- und Informationsgewinnung und -verarbeitung angewendet wurden. Der Evaluierungsbericht thematisiert auch allfällige Einschränkungen (z. B. Schlüsselinformanten nicht erreichbar) durch die Methoden und daraus resultierende mögliche Auswirkungen auf die Evaluierung, insbesondere auf deren Unabhängigkeit.

**Ergebnisse der Evaluierung (Findings)**

In diesem Kapitel werden die Evaluierungsergebnisse im Detail präsentiert. Der Evaluierungsbericht ist gemäß den OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und Wirkung so gegliedert, wie diese in den ToR angeführt sind. Die Evaluierungsfragen und die dazugehörigen Ergebnisse sind ebenfalls den OECD/DAC-Kriterien zuzuordnen. Ergebnisse zu Querschnittsthemen (Armut, Geschlechterverhältnisse, Umwelt) sind im Rahmen der OECD/DAC-Kriterien bzw. der Evaluierungsfragen berücksichtigt, zusätzlich aber auch gesondert darzustellen. Aussagen und Schlussfolgerungen sollen nachvollziehbar und durch Daten belegt sein. Wo es relevant erscheint, müssen die Daten geschlechterspezifisch präsentiert und interpretiert werden. Hypothesen müssen verifiziert oder falsifiziert sein.

**Schlussfolgerungen (Conclusions)**

... beinhalten eine Zusammenfassung der Ergebnisse aller Evaluierungsfragen und listen darüber hinaus alle Informationen (z.B. Bewertung der Interventionslogik) auf, die im Umfang (Scope) der Evaluierung angeführt waren. Die Schlussfolgerungen beruhen auf den Ergebnisse und der Analyse und sind auf dieser Grundlage nachvollziehbar. Liegen Informationen nur unvollständig vor, sollten die Ursachen dafür, im Evaluierungsbericht erklärt sein.

**Lessons Learnt**

Lessons Learnt resultieren aus den Schlussfolgerungen und können z. B. in strategische, policy-, sektor- management-, implementierungsrelevante Lessons Learnt und andere unterteilt werden.

**Empfehlungen (Recommendations)**

In diesem Kapitel werden auf Basis der einzelnen Evaluierungsfragen Empfehlungen angeführt. Wichtig ist, dass die Empfehlungen umsetzbar sind und klar erkennbar ist, an wen sie gerichtet sind. Es wird empfohlen, die Empfehlungen in einer Matrix darzustellen.

**Annexe**

Logframe, Terms of Reference und Zeitplan der Evaluierung, Liste der SchlüsselinformantInnen, Liste der verwendeten Dokumente, Fragebögen oder andere Instrumente, die in der Evaluierung verwendet wurden; Berichte, die im Rahmen der Feldstudie erstellt wurden; Informationen zu den EvaluatorInnen.

### Anhang 7.12

#### Muster für eine Management Response

Im Umsetzungsplan werden alle Empfehlungen der Evaluierung diskutiert, aufgelistet und dokumentiert. Wird eine Empfehlung nur teilweise angenommen oder abgelehnt, so muss dies begründet werden. Weiters wird der Umsetzungsstatus der Empfehlungen regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) überprüft und dokumentiert.

Die Erstellung und Umsetzung des Plans liegen in der Verantwortung der Projektträger.

Ziel ist es, ein Instrument zu verwenden, das den Umsetzungsstatus von Evaluierungsergebnissen begleitet und dokumentiert.

Empfehlung des Evaluierungsteams	Empfehlung zur Gänze angenommen	Empfehlung teilweise angenommen	Empfehlung abgelehnt	Empfehlung nur teilweise angenommen oder abgelehnt: Begründung anführen	Empfehlung angenommen. Konkrete Maßnahmen anführen	Datum der Umsetzung	Name der Institution, Abteilung bzw. Person, die für die Durchführung der Empfehlung verantwortlich ist.	Gegenwärtiger Status der Umsetzung
1.								
2.								
3.								
etc.								

## **Anhang 7.13**

### **Herausforderungen an eine Evaluierung und an das Evaluierungsteam**

- Unterschiedliche Personen haben unterschiedliche Erwartungen an eine Evaluierung. Manche Evaluierungen werden dadurch zu komplex und sind mit zu vielen Fragen überfrachtet.
- Evaluierungsfragen sind zu unklar formuliert und lassen zuviel Raum für Interpretation offen.
- Evaluierungsfragen sind mit Forschungsfragen vermengt, sodass die Evaluierung mehr den Charakter einer Studie bekommt.
- Mangelndes Interesse bzw. Widerstand gegenüber der Evaluierung, z.B. weil diese „von oben“ angeordnet wurde und keine partizipativen Prozesse durchlaufen hat.
- MitarbeiterInnen des Projekts bzw. des Programms projizieren ihre ungelösten Probleme auf die Evaluierung.
- Evaluierung als "Krisenintervention" – Erwartung, dass eine Evaluierung alle Probleme löst.
- Entscheidung über die Zukunft des Projekts ist bereits vor der Evaluierung getroffen worden. Evaluierung wird benutzt, um Projektende oder Projektfortschreibung zu legitimieren.
- Mangelnde Partizipation der Projektstakeholder bei der Planung und Durchführung der Evaluierung.
- Zu große oder geringe Anzahl an Projektdokumenten, „grauer“ Literatur und Korrespondenz.
- Unklarheiten über Zuständigkeiten (z.B. Betreuung, Logistik vor Ort und Rechenschaft am Ende des Evaluierungsprozesses).
- EvaluatorInnen müssen zu viele Berichte schreiben, z.B. monatliche Aktivitätsberichte.
- Die EvaluatorInnen haben einen zu engen oder zu geringen Kontakt mit den MitarbeiterInnen des jeweiligen Projekts bzw. Programms.
- Evaluierungsergebnisse werden nicht präsentiert bzw. ausreichend mit relevanten Partnern diskutiert.
- Es wurde keine Management Response erstellt, daher ist es nicht nachvollziehbar wie Evaluierungsergebnisse verwendet wurden.
- Evaluierungsergebnisse werden im Projektalltag vergessen.
- Evaluierungsergebnisse werden im nächsten Projektplanungszyklus nicht berücksichtigt.



## **Anhang 7.14**

### **Weiterführende Literatur und Internetadressen**

Austrian Development Agency (ADA). Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. Wien. April 2006.

<http://www.entwicklung.at>

Beck, Tony, Evaluation Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies.

<http://www.alnap.org/>

Canadian International Development Agency (CIDA), CIDA Evaluation Guide. Ottawa. January 2004. (Guide in Englisch, Französisch, Spanisch)

<http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm>

Department for International Development (DFID). Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. July 2005.

<http://www.dfid.gov.uk/>

European Commission. Evaluation Methodology for European Commission's External Assistance. Luxemburg. 2006.

[http://ec.europa.eu/europeaid/how/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/how/index_de.htm)

European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Brussels. 2004.

Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Standards für Evaluation. Köln. Juni 2004.

<http://www.degeval.de/>

Hughes, Jenny und Baumgartl, Bernd: Project Manager's Guide to Evaluation. Navreme. Wien 2005.

OECD. DAC Evaluation Network. Encouraging Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities. OECD. 2007.

[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. OECD. March 2007

[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. Guidance for Managing Joint Evaluations. OECD. 2006. (Guide in Englisch und Französisch)

[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD. June 2002.

[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxford. 1999.

<http://www.oxfam.org.uk/>

Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA). Looking Back, Moving Forward. SIDA Evaluation Manual. Stockholm. 2004.

<http://www.sida.se/>



United Nations Population Fund (UNFPA)

The Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit. New York. 2004 (Guide in Englisch, Französisch, Spanisch, Arabisch)

<http://www.unfpa.org/>

United Nations Development Programme (UNDP). Handbook on Monitoring and Evaluation for Results. New York. 2002. (Guide in English, Französisch, Spanisch)

<http://www.undp.org/>

United Nations Development Programme (UNDP). Managing for Results: Monitoring and Evaluation in UNDP. A Results-Oriented Framework. New York. November 2001

## Internetadressen von einigen Evaluierungsgesellschaften

African Evaluation Association: <http://www.afrea.org/home/index.cfm>

American Evaluation Association: <http://www.eval.org/>

European Evaluation Society: <http://www.europeanevaluation.org/>

Gesellschaft für Evaluation: <http://www.degeval.de>

## Andere Internetseiten

The Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Assistance:

<http://www.alnap.org/>

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA):

<http://www.deza.ch/de>

ELDIS: <http://www.eldis.org/>

The Evaluation Center. Western Michigan University:

<http://www.wmich.edu/evalctr/>

European Commission (EC):

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index_en.htm)

The International Development Research Centre (IDRC):

[http://www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html)

MANDE News: <http://www.mande.co.uk/>

OECD/DAC:

[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

Performance Assessment Resource Centre (PARC):

<http://www.parcinfo.org/>

The Worldwide Evaluation Information Gateway:

<http://www.policy-evaluation.org/>

The World Bank Group. Independent Evaluation Group (IEG):

<http://www.worldbank.org/oed/>