

EVALUIERUNGSBERICHT

**Institutionelle Evaluierung des  
Deutschen Evaluierungsinstituts der  
Entwicklungszusammenarbeit (DEval)**

MÄRZ 2017

---

## IMPRESSUM

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)  
Stiftung des öffentlichen Rechts  
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim  
**[www.evalag.de](http://www.evalag.de)**

**Institutionelle Evaluierung des Deutschen Evaluierungsinstituts der  
Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn**

## **Evaluierungsbericht**

**1. März 2017**

### **Inhaltsverzeichnis**

1	Zusammenfassung .....	2
2	Grundlagen des Verfahrens.....	7
2.1	Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens .....	7
2.2	Gutachtergruppe .....	7
2.3	Verfahrensgestaltung.....	8
3	Begutachtungsbericht .....	11
3.1	Ausgangssituation .....	11
3.2	Governance .....	12
3.2.1	Ressortforschungseinrichtung .....	16
3.3	Selbstverständnis und Strategie .....	18
3.3.1	Organisationsentwicklung.....	19
3.3.2	Personal.....	21
3.3.3	Evaluierung.....	24
3.3.4	Methodenentwicklung.....	26
3.3.5	Evaluation Capacity Development.....	28
3.3.6	Kommunikation mit den Zielgruppen .....	29
3.3.6.1	Wissenschaftlicher Austausch .....	31
3.4	Wirtschaftlichkeit.....	32
	Anhang 1: Begutachtungsfelder .....	34
	Anhang 2: Bewertungsgrundlagen .....	37
	Anhang 3: Tabellarische Übersicht der Empfehlungen .....	39

# 1 Zusammenfassung

Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) mit Sitz in Bonn wurde Ende 2011 vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) auf der Grundlage eines 2010 gefassten Kabinettsbeschlusses gegründet und im November 2012 durch einen Festakt eröffnet. Anlass war der gewachsene Bedarf an politikrelevanten, unabhängigen und methodisch fundierten Evaluierungen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) sowie an mehr Transparenz zu den Ergebnissen der EZ. Das BMZ folgte damit dem Befund einer von ihm veranlassten „Systemprüfung“, die eine „Schieflage“ der Evaluierung der EZ konstatierte (zu wenige strategische Evaluierungen) und u. a. die Einrichtung einer Evaluierungsagentur empfahl.<sup>1</sup> Auch die OECD mahnte anlässlich der DAC Peer Review 2010 entsprechende Verbesserungen an und begrüßte die Reformabsicht.

Zweck des DEval ist *„die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit durch unabhängige Analysen und Bewertungen der Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit sowie die Erarbeitung von Empfehlungen für deren Verbesserung. Ferner fördert die Gesellschaft die Leistungsfähigkeit von Menschen und Organisationen in Kooperationsländern, eigene Analysen und Bewertungen durchzuführen.“*<sup>2</sup>

Das neu gegründete Institut steht vor der Herausforderung, sich innerhalb des vielschichtigen Gefüges der deutschen EZ als neuer Akteur an der Schnittstelle von Politik, Durchführungspraxis und Wissenschaft zu etablieren und dabei einem neuen Auftrag gerecht werden, nämlich mit seinen Evaluierungsergebnissen für das EZ-System strategisch relevante Steuerungsimpulse zu setzen.<sup>3</sup> Zugleich muss es sich Anerkennung als methodisch führendes Evaluierungsinstitut erarbeiten.

Der institutionelle Aufbau des DEval begann in der zweiten Jahreshälfte 2012 mit einem kleinen Mitarbeiterstab „von Null“ an (Personalrekrutierung, Etablierung einer eigenständigen Verwaltung, Festlegung zentraler administrativer und auf die Evaluierungstätigkeit bezogener Prozesse etc.). Ein Wechsel der ersten Geschäftsführung im Sommer 2014, der bis April 2015 die Übernahme der Interimsgeschäftsführung durch eine Vertreterin des BMZ erforderlich machte, und eine hohe Personalfuktuation haben bis weit in das Jahr 2015 hinein die Organisationsentwicklung und Profilierung des Instituts erschwert. Zwei von insgesamt drei Fachabteilungsleitungen sowie die Leitung des sogenannten Kompetenzzentrums Methoden (KZM), die auch mit der Funktion der stellvertretenden Geschäftsführung verknüpft ist, konnten erst zwischen September 2015 und Juni 2016 besetzt werden.

Die Gutachtergruppe ist vor diesem Hintergrund sowie ausgehend von den ihr zur Verfügung stehenden Unterlagen und den beim Vor-Ort-Termin gewonnenen Eindrücken zu der Einschätzung gelangt, dass das DEval 2016 noch mit dem grundlegenden Aufbau des Instituts und dem Erreichen operativer Handlungsfähigkeit befasst war. Der

---

<sup>1</sup> Vgl. Axel Borrmann / Reinhard Stockmann: Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bd. 1: Systemanalyse. (Waxmann) Münster 2009, S. 160-162, S. 165.

<sup>2</sup> Gesellschaftsvertrag des DEval, § 2.

<sup>3</sup> Systembedingt evaluieren die Durchführungsorganisationen Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die über eigene Evaluierungsstäbe und -mittel verfügen, maßnahmenbezogen und nur in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich.

Schwerpunkt lag dabei auf dem für das DEval entscheidenden Handlungsfeld Evaluierung. Eine darüber hinausgehende strategische Positionierung ist erst in Ansätzen erfolgt, grundlegende Konzepte und Strategien sind noch zu vervollständigen.

Die Gutachtergruppe erkennt in diesem Zusammenhang ausdrücklich an, was die Leitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DEval gemeinsam mit Verantwortlichen im BMZ, insbesondere dem zuständigen Fachreferat für Evaluierung und Ressortforschung, und auch unterstützt durch die Beiratsmitglieder des DEval, erreicht haben.

Nach Auffassung der Gutachtergruppe ist nun der Zeitpunkt erreicht, um für die zukunftsfähige Weiterentwicklung des DEval wichtige Weichenstellungen anzugehen. Dazu will die Gutachtergruppe Hinweise geben, Chancen und Risiken aufzeigen und Empfehlungen aussprechen.

Sie bezieht sich dabei zum einen auf übergreifende, strukturelle Rahmenvorgaben, die die Arbeit des DEval definieren, vom DEval selbst aber nicht verändert werden können: Mit den entsprechenden Empfehlungen wendet sich die Gutachtergruppe an die Führungsebene des BMZ und weitere politisch Verantwortliche. Zum anderen greift die Gutachtergruppe Aspekte auf, die im Verantwortungsbereich des DEval liegen. Sie richtet die entsprechenden Empfehlungen an die Leitung des Instituts. Außerdem legt die Gutachtergruppe ihre Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit der Institutslösung dar.

Die wichtigsten Empfehlungen an das BMZ und das DEval sind im Folgenden zusammengefasst. Einschätzungen und Bewertungen der Gutachtergruppe, die den jeweiligen Empfehlungen zugrunde liegen, sowie detaillierte weitere Empfehlungen sind Kapitel 3 zu entnehmen. Anhang 3 listet alle Empfehlungen tabellarisch auf.

Die Gutachtergruppe hat bei der Bewertung berücksichtigt, dass das DEval ein junges Institut in einer Übergangssituation ist. Sie hofft, dass die hier vorgelegten Befunde und Empfehlungen von beiden Adressatenkreisen als konstruktive Beiträge aufgenommen werden und das DEval als Institution und Akteur im (inter-)nationalen EZ-Feld voranbringen werden.

## **Governance**

Die Gutachtergruppe knüpft mit ihren Empfehlungen zur Governance an Befunde des OECD DAC Peer Review Germany 2015 an: *„Um zu gewährleisten, dass das DEval seinem Auftrag vollkommen unparteiisch und unabhängig nachgehen kann, muss das BMZ u. U. weiter über die Governance der neuen Einrichtung nachdenken, u. a. über die Rolle seines Beirats sowie über die Berichtswege zur Bundesregierung.“*<sup>4</sup> Sie legt dem BMZ deshalb nahe, die Unabhängigkeit des Instituts künftig nicht mehr allein auf wissenschaftliche Unabhängigkeit zu beschränken, sondern zu einem umfassenden, deutlich sichtbaren Strukturmerkmal des DEval auszubauen. Sie verweist dazu auf den bereits 1991 in den „Principles for Evaluation of Development Assistance“ festgehaltenen Standard: *„Impartiality and independence will best be achieved by separating the evaluation function from the line management responsible for planning and managing development assistance. This could be accomplished by having a central unit responsible for evaluation reporting directly to the minister [...] or to a board of directors or governors of the institution.“*<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> OECD DAC Peer Review Germany 2015, deutsche Fassung, S. 80.

<sup>5</sup> DAC: Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris 1991, S. 6: Institutional Structure for Managing Evaluation.

Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb, dem DEval als Zeichen seiner auch institutionellen Unabhängigkeit und seines Stellenwerts im deutschen EZ-System einen direkten Berichtsweg zum Parlament und/oder unmittelbar zur Hausspitze des BMZ zu eröffnen. Beispielsweise berichtet die Independent Evaluation Group der Weltbank direkt an den Aufsichtsrat. Der Internal Oversight Service der UNESCO oder auch das Evaluierungsdepartment im Bereich Entwicklungszusammenarbeit des Ministeriums für Auswärtige Angelegenheiten der Niederlande (IOB) verfügen über direkte Berichtswege zu den Führungsebenen ihrer Institutionen. In Bezug auf die Form der Berichterstattung regt die Gutachtergruppe an, sich gemeinsam mit dem DEval über angemessene, gut rezipierbare Formate zu verständigen.

Hinsichtlich der im Gesellschaftsvertrag des DEval als erforderlich festgelegten Gesamtzustimmung des BMZ zum vom DEval selbst festgelegten Mehrjährigen Evaluierungsprogramm (MEP), rät die Gutachtergruppe dazu, den formalen Charakter dieses Vorgangs in der Außendarstellung transparenter zu machen und so die Unabhängigkeit des DEval zu unterstreichen.

In Bezug auf den für die Aufgabenerfüllung des DEval notwendigen Zugang zu Daten und Dokumenten empfiehlt die Gutachtergruppe, in Anlehnung an die mit dem BMZ in abschließender Vorbereitung befindliche Regelung, auch mit den Durchführungsorganisationen eine entsprechende Vereinbarung festzulegen.

Die Gutachtergruppe rät dem DEval außerdem eine klare Entscheidung in Bezug auf den Status des DEval als Ressortforschungseinrichtung und die damit verbundenen Konsequenzen zu treffen. Dazu gilt es, die mit diesem Status verbundenen Vorteile und Chancen gegenüber den Risiken unter strategischen Gesichtspunkten gemeinsam mit dem BMZ nochmals abzuwägen und sich dabei an den „Leitlinien für eine moderne Ressortforschung“<sup>6</sup> zu orientieren. Sie legt dem DEval nahe, Kontakt mit anderen Ressortforschungseinrichtungen aufzunehmen, um von deren Erfahrungen, auch in Bezug auf Best Practice (Strukturen, Prozesse, Schnittstellen zu zuständigen Ministerien, Organisationsentwicklung etc.), lernen zu können.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval aber in jedem Fall sich künftig konsequenter forschungsorientiert auszurichten und diese Ausrichtung im Selbstverständnis und der Strategie des Instituts deutlich zur Geltung zu bringen sowie in allen Institutsbereichen und Handlungsfeldern umzusetzen.

Zur grundsätzlichen Stärkung der wissenschaftlichen Unabhängigkeit des DEval empfiehlt die Gutachtergruppe dem BMZ die Einrichtung zweier getrennter Beratungsgremien für das DEval, nämlich zum einen eines wissenschaftlichen Beirats und zum anderen eines Nutzerbeirats, der der Einbindung verschiedener Stakeholder des DEval dient.

Sollte sich das BMZ gemeinsam mit anderen Ministerien auf eine ressortübergreifende Tätigkeit des DEval verständigen, regt die Gutachtergruppe an, ein übergeordnetes, mit steuerungsrelevanter Entscheidungsbefugnis ausgestattetes Kuratorium zu schaffen, in dem alle beteiligten Ministerien sowie Mitglieder aller im Bundestag vertretenen Fraktionen und die Vorsitzenden der beiden Beiräte vertreten sind.

In Bezug auf das Handlungsfeld Evaluation Capacity Development empfiehlt die Gutachtergruppe dem BMZ, das DEval in beratender Funktion einzubeziehen, sofern es in die Konzeption einer ECD-Strategie eintritt.

---

<sup>6</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Zehn Leitlinien für eine moderne Ressortforschung, 2007.

## **Selbstverständnis und Strategie**

Das DEval strebt an, sich als ein Referenzinstitut für wissenschaftlich fundierte und strategisch wie politisch relevante Evaluierungsarbeit der EZ aufzustellen. Dabei will sich das DEval zum einen durch seine unabhängige Evaluierungsarbeit als nutzenstiftender und strategisch bedeutsamer Akteur in der deutschen EZ positionieren. Zum anderen will sich das DEval wissenschaftlich durch die Anwendung und Weiterentwicklung von Evaluierungsmethoden und -designs sowie durch Interdisziplinarität, Methodenpluralismus und entwicklungspolitische Expertise im Themenfeld der EZ profilieren.

Die Gutachtergruppe hält diese komplementäre Zielsetzung für zukunftsfähig und auch für zwingend: Für die Etablierung als Referenzinstitut sind exzellente Evaluierungen die Voraussetzung. Diese sind nach Auffassung der Gutachtergruppe wiederum nur durch die Kenntnis und Anwendung sowie die Entwicklung exzellenter Methoden und damit starke Wissenschafts- und auch Forschungsbezüge realisierbar.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval daher seine Zielsetzung, zielorientiert anzugehen und sowohl in der Außendarstellung als auch DEval-intern deutlich und verbindlich zu machen. Sie rät in diesem Zusammenhang dazu, das übergeordnete Ziel durch kohärente strategische Ansätze und Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder und die Organisationsentwicklung des DEval zeitnah zu konkretisieren. Sie gibt dazu weitere Hinweise in den Teilkapiteln 3.3.1 bis 3.3.6.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval außerdem, seine Aktivitäten (insbesondere die MEP-Planung) künftig konsequent an Resultaten bzw. am angestrebten Impact auf das Gesamtsystem der Entwicklungszusammenarbeit auszurichten. Voraussetzungen dafür sind klare Zielsetzungen und eine übergeordnete Programmtheorie, welche Veränderungswirkungen das DEval mit Hilfe welcher Aktivitäten sowohl im Bereich der Evaluierungsmethodik als auch im EZ-Bereich (thematisch und/oder institutionell) erreichen will. Relevanz der Themen und Qualität der Produkte sollten Vorrang vor Quantität haben.

## **Personal**

Die Gutachtergruppe regt gegenüber dem BMZ eine flexiblere Gestaltung von Gehaltskomponenten (insbesondere für Teamleitungsstellen) sowie nach Möglichkeit eine moderate Erhöhung der unbefristeten Teamleitungsstellen des DEval an. Außerdem empfiehlt die Gutachtergruppe zu überprüfen, ob der bei der Institutsgründung festgelegte administrative Betreuungsschlüssel nach wie vor ausreichend ist.

Die Gutachtergruppe unterstützt Big Data- und Open Data-Vorhaben des DEval und legt dem BMZ deshalb nahe, eine qualifizierte personelle Verstärkung für diesen Bereich des DEval zu ermöglichen.

## **Wirtschaftlichkeit**

Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Institutslösung ist für die Gutachtergruppe schwer zu beantworten. Die Wirtschaftlichkeit bzw. die Effektivität und Effizienz des DEval lassen sich ihrer Auffassung nach zweckmäßig in erster Linie qualitativ und anhand von Veränderungswirkungen bestimmen, die durch Resultate des DEval (mit-) angestoßen werden. Dieser Impact bezieht sich sowohl auf die Ebene der politischen Steuerung als auch auf die Tätigkeit der (nicht-)staatlichen Durchführungsorganisationen und auf die der Partnerländer. Berücksichtigt werden muss aus Sicht der Gutachtergruppe auch der Beitrag des DEval zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt im Bereich der Evaluierungsmethodenforschung. Für entsprechende Erfolgsbewertungen

ist es aus Sicht der Gutachtergruppe aber noch zu früh. Sie hält die vorhandene Datenbasis sowohl für qualitativ als auch für quantitativ fundiert begründete Aussagen noch für zu klein.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt weist die Gutachtergruppe deshalb darauf hin, dass die institutionelle Förderung des DEval in Höhe von 7.398 T€ (Plan)<sup>7</sup> im Vergleich zum Gesamtetat des BMZ für das Haushaltsjahr 2016 (7,407 Mrd. EUR) mit stark steigender Tendenz für 2017 (8,541 Mrd. EUR) nur einen Anteil von weniger als 0,1 % erreicht. Dies erscheint der Gutachtergruppe eine vertretbare Größenordnung, um die Gründungszwecke des DEval zu verwirklichen. Zugleich sieht sie das DEval in der Verantwortung, im Rahmen seiner weiteren Strategieplanung und Profilbildung Erfolgsziele und mit ihnen verbundene qualitative und quantitative Indikatoren festzulegen, die eine stichhaltige Erfolgskontrolle des Impacts des DEval<sup>8</sup> ermöglichen. Eine aussagekräftige Überprüfung der Zielerreichung und der Wirtschaftlichkeit der Organisationsstruktur und internen Prozesse des DEval könnte dann beispielsweise im Rahmen einer erneuten externen institutionellen Evaluierung in drei bis fünf Jahren stattfinden.

---

<sup>7</sup> Vgl. Bundeshaushaltsplan 2016. Einzelplan 23: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, S. 43, 46-47. Das DEval erhält als Projektträger im Wege der Projektförderung zusätzliche Mittel im Bereich Evaluation Capacity Development (2016 (Plan): 750 TEUR, siehe S. 43, 68.

<sup>8</sup> Dabei könnte ggf. auf die in der „Ausgangserhebung zum DEval und seinem Umfeld“ (Berichtslegung 2015; eines der ersten Projekte der Gründungsleitung) benannten langfristigen Impact-Erwartungen an das Institut Bezug genommen werden, z. B. „Vom DEval (weiter-)entwickelte Designs und Methoden werden in Evaluierungen der (inter-)nationalen EZ genutzt und in der wissenschaftlichen Debatte aufgegriffen.“; „Die Transparenz in der deutschen EZ ist erhöht.“



## 2 Grundlagen des Verfahrens

### 2.1 Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens

Im Auftrag des Bundesministeriums für Entwicklungszusammenarbeit (BMZ) führte **evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg), Stiftung des öffentlichen Rechts,<sup>9</sup> im Zeitraum vom 1. Juli 2016 bis zum 1. März 2017 die externe Evaluierung des Deutschen Instituts der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn durch. Die Evaluierung erfolgte auf der Grundlage eines Peer-Review-Verfahrens.

Ziel des Verfahrens war es, dem BMZ Erkenntnisse und Einschätzungen zu Stärken und eventuellen Schwachstellen des DEval bereitzustellen und ggf. Vorschläge für eine Weiterentwicklung zu geben.

Zu diesem Zweck wurde vom Auftraggeber folgende Aufgabenstellung vorgegeben:

- Analyse und Bewertung des Stands der Zielerreichung der bei der Gründung des DEval festgelegten Ziele sowie der in den verschiedenen Aufgabenbereichen des DEval zu diesem Zweck erbrachten Leistungen und der dazu implementierten Organisationsstruktur und Ressourcenausstattung; Prüfung der Angemessenheit und – soweit möglich – der Wirtschaftlichkeit der Institutslösung;
- Erarbeitung von Empfehlungen zur Profilierung in den verschiedenen Aufgabenbereichen des DEval sowie des Instituts als Gesamtheit und erforderlichenfalls zur Weiterentwicklung der Organisationsstruktur (auch unter dem Gesichtspunkt der Anforderungen an die Wahrnehmung der Aufgaben als Ressortforschungseinrichtung des Bundes).

Das Evaluierungsverfahren ist formativ ausgerichtet. Der Evaluierungsbericht enthält daher neben einer Bewertung des Status quo auch Einschätzungen zur weiteren Entwicklung und zeigt Zukunftspotentiale des DEval auf.

### 2.2 Gutachtergruppe

Der internationalen Gutachtergruppe gehörten drei Fachgutachterinnen und ein Fachgutachter an. Die Mitglieder wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber festgelegt. Kriterien für die Mitwirkung waren

- international anerkannte (Gutachter-)Tätigkeit im Bereich Evaluierung in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit,
- ausgewiesene Expertise in Bezug auf Evaluierungsmethodik und Evaluierungsstandards,
- Wahrnehmung von Leitungsfunktionen im Bereich Evaluierung mit Bezügen zur internationale Entwicklungszusammenarbeit,
- Erfahrung in der Institutionalisierung und Organisationsentwicklung von Evaluierungseinheiten oder von wissenschaftlichen Einrichtungen,
- Erfahrung mit Evaluierungen von Ressortforschungseinrichtungen

---

<sup>9</sup> Satzung der Stiftung **evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) i. d. F. vom 26. Februar 2009 (Bekanntmachung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg vom 26. Oktober 2009 im GBl. vom 18. November 2009, Nr. 20, S. 671-676), mit geänderter Fassung des § 13 (30. März 2010), des § 13 Abs. 5, § 18 Abs. 4, Abs. 5 und Abs. 6 und § 21 Abs. 3 (22. November 2010) und § 13, § 15, § 16 (17. Juni 2015)).

Die Prüfung der Unbefangenheit und die Bestellung der Mitglieder der Gutachtergruppe erfolgte durch **evalag**.<sup>10</sup>

Mitglieder der Gutachtergruppe waren

- Professorin Dr. Eva Barlösius, Professorin für Makrosoziologie/Sozialstrukturanalyse, Leibniz Universität Hannover<sup>11</sup>
- Dr. Wendy Asbeek Brusse, Direktorin des Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB), Evaluierungsdepartment im Bereich Entwicklungszusammenarbeit, Außenhandel und Außenpolitik des Ministeriums für Auswärtige Angelegenheiten der Niederlande
- Carolin Heider, Generaldirektorin und Senior Vice President der Independent Evaluation Group, World Bank Group, USA
- Professor Dr. Frans Leeuw, Law, Public Policy and Social Science Research, Universität Maastricht sowie Direktor des Research, Statistics and Documentation Center (WODC) des Ministeriums für Sicherheit und Justiz der Niederlande

Auf Seiten von **evalag** übernahm der Stiftungsvorstand, Dr. Anke Rigbers, die Gesamtleitung des Evaluierungsverfahrens. Die für die Verfahrenskoordination und die Redaktion des Evaluierungsberichts zuständige wissenschaftliche Referentin war Petra Gerlach, M.A.

## 2.3 Verfahrensgestaltung

### Methodisches Vorgehen

Die Institutionelle Evaluierung wurde als Peer-Review-Verfahren unter Beachtung anerkannter Qualitätsstandards für Evaluationsverfahren durchgeführt.<sup>12</sup> **evalag** gewährleistet, dass eine im Hinblick auf Organisation, methodische Durchführung und Ergebnisdokumentation unbefangene, faire und den Zielsetzungen angemessene Begutachtung stattgefunden hat.

Fragestellung, Gegenstand und Zweck der Begutachtung wurden mit dem Auftraggeber sorgfältig abgeklärt. Die Verfahrensschritte wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber, dem DEval und der Gutachtergruppe festgelegt.

### Bewertungsfelder

Die von der Gutachtergruppe festgelegten Bewertungsfelder waren inhaltlicher und qualitativer Art. Sie bezogen sich auf

- das Gesamtsystem der (intern-)nationalen Entwicklungszusammenarbeit und den Stellenwert des DEval in diesem System
- die Governance des DEval und dabei insbesondere auf die Aspekte Vision, Mission, Zielsetzung und Strategie sowie die Unabhängigkeit des DEval
- Organisation und Management mit den Schwerpunkten Struktur und interne Steuerung, Organisation, Personal sowie Ressourcen und Wirtschaftlichkeit

---

<sup>10</sup> Satzung der Stiftung Evaluationsagentur Baden-Württemberg, § 9 (2).

<sup>11</sup> Von 2001-2011 Mitglied im Evaluationsausschuss sowie weiteren Ausschüssen und Arbeitsgemeinschaften des Wissenschaftsrats im Bereich Ressortforschung. 2010 bis Ende Juni 2013 Leitung des BMBF-geförderten Projekts "Ressortforschung unter Anpassungsdruck: Governance im Spannungsfeld von Staat, Wissenschaft und Gesellschaft".

<sup>12</sup> Vgl. DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (Hrsg.): Standards für Evaluation, 4. unveränderte Auflage. Mainz 2008.

- die Leistungsbereiche des DEval, d. h.
  - die Evaluierungstätigkeit,
  - die (Weiter-)Entwicklung und Überprüfung von Methoden und Standards,
  - die Förderung von Evaluierungskapazitäten in Kooperationsländern sowie
  - den Wissenstransfer und die Vernetzung (als Querschnittsaufgabe)

Die zur Überprüfung herangezogenen Begutachtungsaspekte sind Anhang 1 zu entnehmen.

### **Bewertungsgrundlagen**

Die von der Gutachtergruppe zur Vorbereitung des Vor-Ort-Termins am DEval und im Rahmen der anschließenden Berichtslegung herangezogenen Informationsgrundlagen sind Anhang 2 zu entnehmen.

### **Verfahrensablauf**

Der Auftraggeber BMZ hat für die Verfahrensdurchführung eine zweiköpfige Steuerungsgruppe bestimmt. Der Steuerungsgruppe gehörten der Vorsitzende des DEval-Beirats sowie die Leiterin der Unterabteilung 10 (Grundsatzfragen der bilateralen EZ) an. Für operative Fragen war das für das DEval zuständige Fachreferat 105 (Evaluierung und Ressortforschung) Ansprechpartner von **evalag**.

Das Verfahren wurde im Juli 2016 mit der Selbstbewertung des DEval eröffnet. Der Selbstbericht wurde **evalag** am 4. Oktober 2016 fristgerecht übermittelt und anschließend an die Mitglieder der Gutachtergruppe versandt.

Am 21. Oktober 2016 diskutierte die Gutachtergruppe im Rahmen einer von **evalag** moderierten Telefonkonferenz die schriftlichen Informationsgrundlagen und bereitete den Vor-Ort-Termin vor.

Der Vor-Ort-Termin fand vom 16.-18. November 2016 statt. Dabei erarbeitete sich die die Gutachtergruppe in zahlreichen Gesprächsrunden eine unmittelbare Einschätzung zu Stärken, Schwächen und Potentialen des DEval in Bezug auf die Begutachtungskriterien. Gesprächspartnerinnen und -partner aus dem DEval waren<sup>13</sup>

- der Geschäftsführer/Direktor und der stellvertretende Geschäftsführer
- die Verwaltungsleitung
- die Abteilungsleiter\_innen
- die Teamleiter\_innen
- Vertreterinnen und Vertreter des Betriebsrats
- Mitarbeitende der Evaluierungsabteilungen sowie des Kompetenzzentrums Methoden (KZM)
- Mitarbeitende der Verwaltung sowie der IT
- Mitarbeitende der Presse und Öffentlichkeitsarbeit sowie der Assistenz der Geschäftsführung
- N. N.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Aufgrund unterschiedlicher Funktionen und Zuständigkeiten waren einige DEval-Mitarbeitende, insbesondere auf Leitungsebene, auch zu einem mehrfachen Gedankenaustausch mit der Gutachtergruppe aufgefordert.

<sup>14</sup> Die Gutachtergruppe hat allen Mitarbeitenden des DEval zusätzlich die Möglichkeit geboten, während des Vor-Ort-Termins in einem bereits im Vorfeld festgelegten und intern kommunizierten Zeitfenster ein ca. 15minütiges, vertrauliches Gespräch mit jeweils zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe zu

Darüber hinaus standen der Gutachtergruppe beim Vor-Ort-Termin von Seiten des BMZ die Leiterin der Unterabteilung 10 sowie die Leiterin des Referats 105 und zwei ihrer Mitarbeitenden für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

Wesentliche Einschätzungen und tendenzielle Empfehlungen der Gutachtergruppe wurden der Geschäftsführung, Vertreterinnen des Auftraggebers sowie den Mitarbeitenden in drei getrennten Feedback-Runden jeweils von einem Mitglied der Gutachtergruppe in knapper Form dargelegt.

Auf Grundlage der beim Vor-Ort-Termin nach jedem Gespräch festgehaltenen Zwischenbilanz und der Abschlussbesprechung der Gutachtergruppe sowie unter Bezugnahme auf die bei den Abschlussfeedbacks geäußerten Einschätzungen erstellte **evalag** einen Berichtsentwurf. Dieser wurde in einem mehrfachen Umlaufverfahren mit den Mitgliedern der Gutachtergruppe abgestimmt.

Die vorläufige Fassung wurde dem Auftraggeber (Steuerungsgruppe und zuständiges Fachreferat) und dem DEval am 16. Januar 2017 mit der Bitte um Prüfung auf sachliche Richtigkeit übermittelt. Sachliche Fehler wurden entsprechend korrigiert. Anschließend wurde die endgültige Fassung des Berichts erstellt. Dieser wurde am 1. März 2017 an den Auftraggeber übermittelt.

Am 19. Mai 2017 wird der Stiftungsrat von **evalag** das Verfahren und den Bericht unter methodischen Aspekten diskutieren. Das Verfahren wird damit **evalag**-intern abgeschlossen.

### **Struktur des Berichts**

Die Gliederung des Berichts wurde in Abstimmung mit der Gutachtergruppe festgelegt. Dabei wurden von **evalag** zur internen Qualitätssicherung festgelegte formale und die Berichtsstruktur betreffende Vorgaben berücksichtigt. Alle Gesprächsaussagen wurden anonymisiert.

Kapitel 1 (Zusammenfassung) enthält wesentliche Empfehlungen der Gutachtergruppe an das BMZ sowie die wichtigsten, übergreifenden Empfehlungen der Gutachtergruppe an das DEval. Detaillierte weitere Empfehlungen sind Kapitel 3 zu entnehmen. Außerdem legt die Gutachtergruppe in der Zusammenfassung ihre Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit der Institutslösung dar.

Kapitel 2 erläutert die Rahmenbedingungen der Verfahrensdurchführung. Kapitel 3 enthält jeweils eine knappe Sachstandsdarstellung, die zur inhaltlichen Orientierung über wesentliche Fakten und Zusammenhänge und dadurch zur Nachvollziehbarkeit der Gutachteraussagen beitragen soll. Die Sachstandsdarstellungen sind nicht auf Vollständigkeit angelegt. Sie basieren auf Angaben im Selbstbericht des DEval sowie auf weiteren öffentlich zugänglichen Quellen.<sup>15</sup> Den Sachstandsdarstellungen werden jeweils Einschätzungen und Bewertungen sowie, formal und inhaltlich getrennt, Empfehlungen der Gutachtergruppe an das BMZ und an das DEval zugeordnet.

---

führen, um weitere oder im bisherigen Verfahren aus Mitarbeitersicht noch nicht hinreichend berücksichtigt erscheinende Aspekte, insbesondere in Bezug auf die weitere Organisationsentwicklung des DEval, in das Evaluationsverfahren einzubringen.

<sup>15</sup> Soweit möglich wurden die verwendeten Sachinformationen auf Stimmigkeit und Plausibilität hin geprüft. **evalag** geht grundsätzlich von der Verlässlichkeit der Angaben aus, die von den am Evaluationsverfahren Beteiligten gemacht werden. Dies gilt insbesondere für den Selbstbericht.

## 3 Begutachtungsbericht

### 3.1 Ausgangssituation

Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) mit Sitz in Bonn wurde Ende 2011 vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) auf der Grundlage eines 2010 gefassten Kabinettsbeschlusses gegründet und im November 2012 durch einen Festakt eröffnet. Anlass war der gewachsene Bedarf an politikrelevanten, unabhängigen und methodisch fundierten Evaluierungen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) sowie an mehr Transparenz zu den Ergebnissen der EZ. Das BMZ folgte damit dem Befund einer von ihm veranlassten „Systemprüfung“, die eine „Schieflage“ der Evaluierung der EZ konstatierte (zu wenige strategische Evaluierungen) und u. a. die Einrichtung einer Evaluierungsagentur empfahl.<sup>16</sup> Auch die OECD mahnte anlässlich der DAC Peer Review 2010 entsprechende Verbesserungen an und begrüßte die Reformabsicht.

Zweck des DEval ist *„die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit durch unabhängige Analysen und Bewertungen der Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit sowie die Erarbeitung von Empfehlungen für deren Verbesserung. Ferner fördert die Gesellschaft die Leistungsfähigkeit von Menschen und Organisationen in Kooperationsländern, eigene Analysen und Bewertungen durchzuführen.“*<sup>17</sup>

Der institutionelle Aufbau des DEval begann in der zweiten Jahreshälfte 2012 mit einem kleinen Mitarbeiterstab „von Null“ an (Personalrekrutierung, Etablierung einer eigenständigen Verwaltung, Festlegung zentraler administrativer und auf die Evaluierungstätigkeit bezogener Prozesse etc.). Ein Wechsel der ersten Geschäftsführung im Sommer 2014, der bis April 2015 die Übernahme der Interimsgeschäftsführung durch eine Vertreterin des BMZ erforderlich machte, und eine hohe Personalfuktuation haben bis weit in das Jahr 2015 hinein die Organisationsentwicklung und Profilierung des Instituts erschwert. Zwei von insgesamt drei Fachabteilungsleitungen sowie die Leitung des sogenannten Kompetenzzentrums Methoden (KZM), die auch mit der Funktion der stellvertretenden Geschäftsführung verknüpft ist, konnten erst zwischen September 2015 und Juni 2016 besetzt werden.

#### Einschätzungen und Bewertungen

Das neu gegründete Institut steht nach Einschätzung der Gutachtergruppe vor der Herausforderung, sich innerhalb des vielschichtigen Gefüges der deutschen EZ als neuer Akteur an der Schnittstelle von Politik, Durchführungspraxis und Wissenschaft zu etablieren und dabei einem neuen Auftrag gerecht werden, nämlich mit seinen Evaluierungsergebnissen für das EZ-System strategisch relevante Steuerungsimpulse zu setzen.<sup>18</sup> Zugleich muss es sich Anerkennung als methodisch führendes Evaluierungsinstitut erarbeiten.

---

<sup>16</sup> Vgl. Axel Borrmann / Reinhard Stockmann: Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bd. 1: Systemanalyse. (Waxmann) Münster 2009, S. 160-162, S. 165.

<sup>17</sup> Gesellschaftsvertrag des DEval, § 2.

<sup>18</sup> Systembedingt evaluieren die Durchführungsorganisationen Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die über eigene Evaluierungsstäbe und -mittel verfügen, maßnahmenbezogen und nur in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich.

Vor dem Hintergrund der schwierigen Startphase des Instituts sowie ausgehend von den ihr zur Verfügung stehenden Unterlagen und den beim Vor-Ort-Termin gewonnenen Eindrücken ist die Gutachtergruppe zu der Einschätzung gelangt, dass das DEval 2016 noch mit dem grundlegenden Aufbau und dem Erreichen operativer Handlungsfähigkeit befasst war. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem für das DEval entscheidenden Handlungsfeld Evaluierung. Eine darüber hinausgehende strategische Positionierung ist erst in Ansätzen erfolgt, grundlegende Konzepte und Strategien sind noch zu vervollständigen.

Die Gutachtergruppe erkennt in diesem Zusammenhang ausdrücklich an, was die Leitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DEval gemeinsam mit Verantwortlichen im BMZ, insbesondere dem zuständigen Fachreferat für Evaluierung und Ressortforschung, und auch unterstützt durch die Beiratsmitglieder des DEval, erreicht haben.

Nach Auffassung der Gutachtergruppe ist nun der Zeitpunkt erreicht, um für die zukunftsfähige Weiterentwicklung des DEval wichtige Weichenstellungen anzugehen. Dazu will die Gutachtergruppe Hinweise geben, Chancen und Risiken aufzeigen und Empfehlungen aussprechen.

## 3.2 Governance

Alleingesellschafterin des DEval ist die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das BMZ. Das DEval ist verpflichtet, dem BMZ jährlich einen Wirtschaftsplan (zu Investitionen und zum Betrieb) und eine zustimmungspflichtige Unternehmensplanung vorzulegen.<sup>19</sup> Das Ministerium ist alleiniger Zuwendungsgeber. Das für die Fachaufsicht des DEval zuständige Fachreferat ist das Referat 105 (Evaluierung und Ressortforschung).<sup>20</sup>

Das DEval ist gegenüber dem BMZ in Bezug auf seine wissenschaftliche Tätigkeit unabhängig.<sup>21</sup>

Das „Mehrjährigen Evaluierungsprogramm“ (MEP) ist die zentrale Planungs- und Handlungsgrundlage des DEval.<sup>22</sup> Es ist jeweils auf einen Dreijahreszeitraum ausgelegt, wird aber jährlich rollierend überarbeitet und ist jeweils für das erste Jahr verbindlich. Die Konzeption des MEP erfolgt unter Federführung des DEval in einem breiten Konsultationsprozess. Das MEP bedarf in seiner Gesamtheit der (formalen) Zustimmung durch das BMZ und wird erst anschließend veröffentlicht.

---

<sup>19</sup> Vgl. Gesellschaftsvertrag des DEval, § 11.

<sup>20</sup> Vgl. Organisationsplan des BMZ vom 15. August 2016. Das Referat 105 gehört zur Unterabteilung 10 (Grundsatzfragen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit), das der Abteilung 1 (Grundsatzfragen EZ; Zivilgesellschaft, Kirchen und Wirtschaft; ländliche Entwicklung) zugeordnet ist. Es ist neben dem DEval auch für das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) zuständig.

<sup>21</sup> Vgl. Gesellschaftsvertrag des DEval, § 7 (6): „Die Geschäftsführung ist an durch Gesellschafterbeschluss erteilte Weisungen nicht gebunden in Bezug auf die wissenschaftliche Unabhängigkeit im Rahmen der Durchführung eines nach § 10 beschlossenen Evaluierungsprogramms.“

<sup>22</sup> Vgl. Gesellschaftsvertrag des DEval, § 10: „Die Geschäftsführung hat rechtzeitig vor Beginn eines jeden Geschäftsjahres ein mehrjähriges Evaluierungsprogramm aufzustellen, in dem die vorzunehmenden Tätigkeiten der Gesellschaft auf dem Gebiet der Evaluierung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit möglichst individualisiert oder nach abstrakten Kriterien eindeutig abgrenzbar, dargelegt werden.“

Der Berichtsweg des DEval ist detailliert festgelegt:<sup>23</sup> Gemäß Gesellschafterbeschluss berichtet das DEval über die Ergebnisse seiner Evaluierungen an das BMZ durch Übersendung der jeweiligen Abschlussberichte. Es informiert dabei zunächst das Evaluierungsreferat des BMZ. Dieses trägt dafür Sorge, dass die politische Leitung des BMZ informiert wird und dass der Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit des Deutschen Bundestages (AwZ) und die Berichterhalter des Einzelplans 23 (BMZ) im Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages die Berichte innerhalb einer angemessenen Frist erhalten. Zeitgleich mit der Publikation der Berichte durch das DEval wird eine gesonderte, schriftliche Stellungnahme des BMZ veröffentlicht.<sup>24</sup>

Das DEval verfügt über einen Beirat, der es berät hinsichtlich der Methodik, Planung, Durchführung und Ergebnissicherung von Evaluierungen sowie in Bezug auf die Aufstellung des MEP.<sup>25</sup> Dem Beirat gehören Mitglieder des deutschen Bundestages (Vertreterinnen bzw. Vertreter aller Fraktionen), Persönlichkeiten aus der Wissenschaft sowie Vertreterinnen und Vertreter von deutschen Durchführungsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit sowie zivilgesellschaftlicher Organisationen und einer internationalen Organisation an.

Die Tätigkeit des DEval ist derzeit de facto auf den Geschäftsbereich des BMZ und dabei auf den bilateralen, staatlichen Bereich und dessen Durchführungsorganisationen, vor allem auf die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), sowie auf die Förderung von zivilgesellschaftlichen Organisationen, der Kommunen und der Wirtschaft begrenzt.

Zur Aufgabenerfüllung ist das DEval auf den Zugang zu Daten und Dokumenten auf Seiten des BMZ sowie bei den Durchführungsorganisationen angewiesen. Eine Vereinbarung, die den Zugang in Bezug auf das BMZ regelt, wird derzeit abschließend rechtlich geprüft. Eine entsprechende Vereinbarung mit den Durchführungsorganisationen ist ein Desiderat.

Grundsätzlich ist die Aufgabenstellung des Instituts auf das gesamte Feld der Entwicklungszusammenarbeit bezogen, also z. B. auch auf die multilaterale EZ. Der Gesellschaftsvertrag des DEval nennt als „Zweck der Gesellschaft [...] die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit durch unabhängige Analysen und Bewertungen der Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit sowie die Erarbeitung von Empfehlungen für deren Verbesserung.“<sup>26</sup> Er erlaubt somit grundsätzlich eine nicht nur auf den Zuständigkeitsbereich des BMZ begrenzte, sondern eine ressortübergreifende Tätigkeit des DEval, die auch ODA-Mittel<sup>27</sup> anderer Ressorts einbezieht.

---

<sup>23</sup> DEval/BMZ-interne Handreichung: Berichtsweg und Publikation von DEval-Evaluierungsberichten vom 20. Januar 2016. – Andere Veröffentlichungen, wie z. B. Policy Briefs, stellt das DEval dem für Evaluierung zuständigen Fachreferat 105 des BMZ einige Tage vor der geplanten Veröffentlichung zur Information zur Verfügung.

<sup>24</sup> <http://www.bmz.de/de/ministerium/evaluierung/ergebnisse/evaluierungsberichte-stellungnahmen/index.html> (abgerufen am 23. November 2016).

<sup>25</sup> Vgl. Gesellschaftsvertrag des DEval, § 13 sowie Geschäftsordnung für den Beirat, Stand 20. März 2013. Der Beirat berät außerdem in Bezug auf die Aufgabenerfüllung des DEval allgemein und pflegt den Informations- und Meinungsaustausch zu allen mit den Gesellschaftszwecken des DEval zusammenhängenden Fragen.

<sup>26</sup> Gesellschaftsvertrag des DEval, § 2 (1).

<sup>27</sup> Official development assistance

## **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe sieht die wissenschaftliche Unabhängigkeit des DEval in Bezug auf die eigenständige Festlegung von Forschungsfragen und die Methodenwahl als gegeben an.

Ein wissenschaftlicher, d. h. mehrheitlich mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern besetzter Beirat, der die Methodenentwicklung des DEval beratend begleitet und die Qualitätssicherung der Forschung unterstützt, ist aus Sicht der Gutachtergruppe zur grundsätzlichen Stärkung der wissenschaftlichen Unabhängigkeit dennoch ein Desiderat.

Darüber hinaus würde sich eine größere bzw. nach außen sichtbarere, auch institutionelle Unabhängigkeit des DEval nach Ansicht der Gutachtergruppe förderlich auf seine internationale Anerkennung und Reputation auswirken. Der DEval-Beirat kann aus Sicht der Gutachtergruppe die institutionelle Unabhängigkeit des DEval vom BMZ nicht gewährleisten, auch wenn die parlamentarische Opposition durch Beiratsmitglieder eingebunden ist.

Die Gutachtergruppe gibt zu bedenken, dass die Bundesrepublik Deutschland als einer der weltweit führenden EZ-Mittelgeber international aufmerksam beobachtet wird. Dies gilt insbesondere für vorbildhafte Entwicklungen im Bereich der EZ-Evaluierung, zu denen die Gründung des DEval zählt. Zudem geht die Gutachtergruppe im Rahmen der „2030 Agenda for Sustainable Development“ der Vereinten Nation von einer voraussichtlich steigenden Nachfrage nach übergreifenden Analysen des EZ-Systems insgesamt aus, für deren Durchführung in Deutschland nur das DEval den Auftrag hat.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ergibt sich im Hinblick auf internationale Standards und vergleichbare Einrichtungen aus der Kombination von wissenschaftlicher Unabhängigkeit und institutioneller Abhängigkeit des DEval vom BMZ (Alleingesellschafterin, Zuwendungsgeberin, Bestellung des Geschäftsführers) derzeit ein Zielkonflikt, da das BMZ sowohl Evaluierungsgegenstand als auch Adressat von Bewertungen und Empfehlungen des DEval ist. Die Gutachtergruppe schätzt diese Konstellation als für das DEval schwierig ein, weil sie darin Risiken für die internationale Außenwahrnehmung des Instituts sieht (Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Befunden, Stellenwert).

In Bezug auf den angestrebten hohen Stellenwert des DEval sieht die Gutachtergruppe auch den derzeitigen Berichtsweg als nachteilig an, da das Institut (abgesehen von Beiratsmitgliedern) keinen direkten Zugang zum Parlament oder zum Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und/oder zur Hausspitze des BMZ hat. Ein solcher Zugang würde nach Auffassung der Gutachtergruppe jedoch die Sichtbarkeit des DEval signifikant erhöhen und dem Institut die Möglichkeit eröffnen, Befunde auch ohne ausdrückliche Zustimmung des BMZ zu thematisieren.

Für die Gutachtergruppe ist es in diesem Zusammenhang auch wesentlich, dass das DEval das MEP selbständig und kohärent zu seiner Institutsstrategie festlegen und damit ggf. auch Maßnahmen und/oder Programme evaluieren kann, deren Überprüfung das BMZ möglicherweise nicht oder zu einem anderen Zeitpunkt wünscht, und dass die mit damit verbundene (wissenschaftliche) Unabhängigkeit des Instituts deutlich(er) gemacht wird.

Die Gutachtergruppe begrüßt im weiteren Zusammenhang auch die in Aussicht stehende Vereinbarung zwischen BMZ und DEval in Bezug auf den geregelten Zugang zu Daten und Dokumenten.

Ein ressortübergreifender Ansatz wäre eine große Chance für das Institut und würde zugleich den in der derzeitigen Struktur auf das BMZ-Umfeld begrenzten Mehrwert für das Gesamtsystem der EZ steigern können. Im Hinblick auf die gesellschaftspolitisch wachsende Relevanz der Politikkohärenz erscheint der Gutachtergruppe deshalb die



im Gesellschaftsvertrag des DEval angelegte Option einer ressortübergreifenden Tätigkeit sehr begrüßenswert. Um andere Ministerien für das DEval zu öffnen bzw. das DEval zu einer gemeinsamen Einrichtung zu machen, wären aus Sicht der Gutachtergruppe seitens des BMZ allerdings umfassende politische und strukturelle Weichenstellungen notwendig.

## Empfehlungen

Die Gutachtergruppe knüpft mit ihren Empfehlungen zur Governance an Befunde des OECD DAC Peer Review Germany 2015 an: *„Um zu gewährleisten, dass das DEval seinem Auftrag vollkommen unparteiisch und unabhängig nachgehen kann, muss das BMZ u. U. weiter über die Governance der neuen Einrichtung nachdenken, u. a. über die Rolle seines Beirats sowie über die Berichtswege zur Bundesregierung.“*<sup>28</sup> Sie legt dem BMZ deshalb nahe, die Unabhängigkeit des Instituts künftig nicht mehr allein auf wissenschaftliche Unabhängigkeit zu beschränken, sondern zu einem umfassenden, deutlich sichtbaren Strukturmerkmal des DEval auszubauen. Sie verweist dazu auf den bereits 1991 in den „Principles for Evaluation of Development Assistance“ festgehaltenen Standard: *„Impartiality and independence will best be achieved by separating the evaluation function from the line management responsible for planning and managing development assistance. This could be accomplished by having a central unit responsible for evaluation reporting directly to the minister [...] or to a board of directors or governors of the institution.“*<sup>29</sup>

Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb, dem DEval als Zeichen seiner institutionellen Unabhängigkeit und seines Stellenwerts im deutschen EZ-System einen direkten Berichtsweg zum Parlament und/oder unmittelbar zur Hausspitze des BMZ zu eröffnen. Beispielsweise berichtet die Independent Evaluation Group der Weltbank direkt an den Aufsichtsrat. Der Internal Oversight Service der UNESCO oder auch das Evaluierungsdepartment im Bereich Entwicklungszusammenarbeit des Ministeriums für Auswärtige Angelegenheiten der Niederlande (IOB) verfügen über direkte Berichtswege zu den Führungsebenen ihrer Institutionen. In Bezug auf die Form der Berichterstattung regt die Gutachtergruppe an, sich gemeinsam mit dem DEval über angemessene, gut rezipierbare Formate zu verständigen.

Hinsichtlich der im Gesellschaftsvertrag des DEval als erforderlich festgelegten Gesamtzustimmung des BMZ zum vom DEval im Zuge eines Konsultationsprozesses selbst festgelegten Mehrjährigen Evaluierungsprogramms (MEP), rät die Gutachtergruppe dazu, den formalen Charakter dieses Vorgangs in der Außendarstellung transparent zu machen und so die Unabhängigkeit des DEval zu unterstreichen.

Zur grundsätzlichen Stärkung der wissenschaftlichen Unabhängigkeit empfiehlt die Gutachtergruppe dem BMZ die Einrichtung zweier getrennter Beratungsgremien für das DEval, nämlich zum einen eines wissenschaftlichen Beirats und zum anderen eines Nutzerbeirats, der der Einbindung verschiedener Stakeholder des DEval dient.

In Bezug auf den für die Aufgabenerfüllung des DEval notwendigen Zugang zu Daten und Dokumenten empfiehlt die Gutachtergruppe, in Anlehnung an die mit dem BMZ in abschließender Vorbereitung befindliche Regelung, auch mit den Durchführungsorganisationen eine entsprechende Vereinbarung festzulegen.

---

<sup>28</sup> OECD DAC Peer Review Germany 2015, deutsche Fassung, S. 80.

<sup>29</sup> DAC: Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris 1991, S. 6: Institutional Structure for Managing Evaluation.

Sollte sich das BMZ gemeinsam mit anderen Ministerien auf eine ressortübergreifende Tätigkeit des DEval verständigen, regt die Gutachtergruppe an, ein übergeordnetes, mit steuerungsrelevanter Entscheidungsbefugnis ausgestattetes Kuratorium zu schaffen, in dem alle beteiligten Ministerien sowie Mitglieder aller im Bundestag vertretenen Fraktionen und die Vorsitzenden der beiden Beiräte vertreten sind.<sup>30</sup>

In Bezug auf das Handlungsfeld Evaluation Capacity Development empfiehlt die Gutachtergruppe dem BMZ, das DEval in beratender Funktion einzubeziehen, sofern es in die Konzeption einer ECD-Strategie eintritt.

### 3.2.1 Ressortforschungseinrichtung

Das DEval ist im Mai 2016 als dem BMZ zugeordnete Einrichtung in die Liste der Ressortforschungseinrichtungen des Bundes aufgenommen worden. Das Institut hat dazu selbst den Anstoß gegeben. Im BMZ ist das Fachreferat 105 „Evaluierung und Ressortforschung“ für die Fachaufsicht zuständig.

Ressortforschungseinrichtungen liegen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Politik.<sup>31</sup> Entscheidende Merkmale sind Forschungsstärke und Wettbewerbsfähigkeit im Wissenschaftssystem,<sup>32</sup> insbesondere in Bezug auf das wissenschaftliche Personal<sup>33</sup> und auf zielgruppenorientierte Veröffentlichungsstrategien. Der Forschungsanteil soll so bemessen sein, dass die den Bundeseinrichtungen jeweils übertragenen Aufgaben optimal erfüllt werden können.<sup>34</sup>

Die Mehrzahl der Ressortforschungseinrichtungen verfügt über wissenschaftliche Beiräte, die zur wissenschaftlichen Qualitätssicherung (Forschungsansätze, Methoden, Ergebnissicherung) und in der Regel auch zur Konzeption der Forschungsprogramme beitragen.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. die Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) – Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin. Die SWP ist eine rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts. Ihr Zweck ist es, wissenschaftliche Untersuchungen auf den Gebieten der internationalen Politik sowie der Außen- und Sicherheitspolitik mit dem Ziel der Politikberatung auf der Grundlage unabhängiger wissenschaftlicher Forschung durchzuführen und in geeigneten Fällen zu veröffentlichen. Der Stiftungsrat ist das oberste Aufsichts- und Entscheidungsorgan: Er bestellt die Leitung des Instituts, billigt den Orientierungsrahmen der Forschungsarbeit und garantiert deren Unabhängigkeit. (<http://www.swp-berlin.org/de/startseite.html>, abgerufen am 29. November 2016).

<sup>31</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Konzept einer modernen Ressortforschung. Bonn / Berlin 2007, S. 3. Ressortforschungseinrichtungen zeichnen sich aus durch: Problemorientierung und Praxisnähe; interdisziplinäre Ausrichtung; transdisziplinäre Nutzer- und Anwendereinbindung; Generierung von Transferwissen und Erbringung von Übersetzungsleistungen vom wissenschaftlichen System in das Anwendersystem; Verbindung kurzfristig abrufbarer wissenschaftlicher Kompetenz mit der Fähigkeit, langfristig angelegte Fragestellungen kontinuierlich und forschungsbasiert zu bearbeiten; Handlungsfähigkeit in Spannungsfeldern, die durch unterschiedliche Rationalitäten der Wissenschaft und der Politik gekennzeichnet sind.

<sup>32</sup> Bericht der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben vom 22. Juni 2011, S. 7.

<sup>33</sup> Bericht der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben vom 22. Juni 2011, S. 10.

<sup>34</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Zehn Leitlinien einer modernen Ressortforschung. Bonn / Berlin 2007, S. 4.

<sup>35</sup> Bericht der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben vom 22. Juni 2011, S. 11: „In vielen Einrichtungen sind wissenschaftliche Beiräte eingerichtet. Es ist im Einzelfall zu prüfen, ob Einrichtungen einen Beirat oder mehrere benötigen [...]“

## **Einschätzungen und Bewertungen**

Der Status als Ressortforschungseinrichtung eröffnet dem DEval nach Einschätzung der Gutachtergruppe Chancen für die weitere Entwicklung und Profilierung des Instituts, enthält aber auch Herausforderungen. Sie sieht in Bezug auf die Merkmale Forschungsstärke und Wettbewerbsfähigkeit im Wissenschaftssystem Handlungsbedarf.

Nach Auffassung der Gutachtergruppe sollte sich das DEval künftig stärker forschungsorientiert ausrichten und nationale und internationale Kooperationen mit anderen Forschungseinrichtungen aufbauen, die zu den gleichen Evaluierungs- und Methodenthemen arbeiten. Sie hält diese Ausrichtung für das DEval als ein vergleichsweise kleines Institut, dessen Ressourcen und damit auch Projektbearbeitungsmöglichkeiten quantitativ begrenzt sind, für besonders geeignet, um sich durch wissenschaftlich hochwertige, beispielhafte Ergebnisse mit Impact-Wirkung national und international zu profilieren.

Mit dem Status einer Ressortforschungseinrichtung ergeben sich nach Einschätzung der Gutachtergruppe für das DEval als eine noch junge, noch nicht allseits anerkannte Einrichtung unter den gegenwärtigen strukturellen Rahmenbedingungen (Fachaufsicht in der Funktion als Alleingesellschafterin und Fachaufsicht für die Ressortforschung durch dasselbe Fachreferat des BMZ) aber auch Risiken und zwar in Bezug auf die Außenwahrnehmung als eine vom BMZ unabhängige Einrichtung und damit auch in Bezug auf die breite politische sowie praktische Anerkennung seiner Ergebnisse und Leistungen.

## **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe rät dem DEval eine klare Entscheidung in Bezug auf seinen Status als Ressortforschungseinrichtung und die damit verbundenen Konsequenzen zu treffen. Dazu gilt es, die mit diesem Status verbundenen Vorteile und Chancen gegenüber den Risiken unter strategischen Gesichtspunkten gemeinsam mit dem BMZ nochmals abzuwägen und sich dabei an den „Leitlinien für eine moderne Ressortforschung“<sup>36</sup> zu orientieren. Sie legt dem DEval nahe, Kontakt mit anderen Ressortforschungseinrichtungen aufzunehmen, um von deren Erfahrungen, auch in Bezug auf Best Practice (Strukturen, Prozesse, Schnittstellen zu zuständigen Ministerien, Organisationsentwicklung etc.), lernen zu können.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval aber in jedem Fall sich künftig konsequenter forschungsorientiert auszurichten und diese Ausrichtung im Selbstverständnis und der Strategie des Instituts deutlich zur Geltung zu bringen sowie in allen Institutsbereichen und Handlungsfeldern umzusetzen.

---

<sup>36</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Zehn Leitlinien für eine moderne Ressortforschung, 2007.

### 3.3 Selbstverständnis und Strategie

Das DEval hat ein Leitbild veröffentlicht, das seine Vision und Mission vorstellt.<sup>37</sup>

*Vision* des DEval ist es demnach, mit strategisch relevanter Evaluierungsarbeit zu einer verbesserten Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit beizutragen und damit nachhaltige Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Indem es wissenschaftlich fundiertes und praxisrelevantes Wissen generiert und verbreitet, will das Institut Lernprozesse und sachorientierte Entscheidungen in Politik und Praxis fördern und zudem die demokratische Legitimität des Politikfeldes stärken.

*Mission* des DEval ist es, an der Schnittstelle zwischen Politik, Wissenschaft und Durchführungspraxis durch evaluative und thematische Kompetenz zu überzeugen. Außerdem will das Institut Wissen über komplexe und strategisch relevante Sachverhalte in der Entwicklungszusammenarbeit passgenau politischen und operativen Entscheiderinnen und Entscheidern als sachliche Urteils- und Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen und durch seine Arbeit auch die Evaluierungskapazitäten in Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit stärken.

Handlungsfelder des DEval sind die Durchführung strategisch relevanter Evaluierungen (Kerngeschäft), die Weiterentwicklung von Evaluierungsmethoden und Evaluierungsstandards, die Stärkung von Evaluierungskapazitäten in Entwicklungs- und Schwellenländern (Evaluation Capacity Development) sowie die Wissensverbreitung, Wissensvermittlung und Vernetzung (Querschnittsaufgabe).

Die erste und vorläufige Strategieplanung für das DEval wurde von der Interimsgeschäftsführerin vorgelegt und Anfang 2015 mit dem BMZ abgestimmt. Im Frühjahr 2016 hat das DEval unter der neuen Institutsleitung mit einer Strategieplanung begonnen, die sich auf den Vierjahreszeitraum 2017-2020 bezieht. In seinem zur Information der Gutachtergruppe erstellten Selbstbericht (Stand Oktober 2016) hat das DEval als zentrales strategisches Ziel, seine Etablierung als (inter-)nationales anerkanntes Referenzinstitut für exzellente, wissenschaftlich fundierte und strategische wie politisch relevante Evaluierungsarbeit innerhalb der nächsten vier bis fünf Jahre definiert. Zur Erreichung dieses Ziels will sich das DEval zum einen durch seine unabhängige Evaluierungsarbeit als nutzenstiftender und strategisch bedeutsamer Akteur in der deutschen EZ positionieren. Zum anderen will sich das DEval wissenschaftlich durch die Anwendung und Weiterentwicklung von Evaluierungsmethoden und -designs sowie durch Interdisziplinarität, Methodenpluralismus und entwicklungspolitische Expertise im Themenfeld der EZ profilieren. Dabei bedingen sich beide Handlungsdimensionen gegenseitig.

#### Einschätzungen und Bewertungen

Die Gutachtergruppe hält das strategische Ziel des DEval, sich zu einem Referenzinstitut für exzellente Evaluierung im EZ-Bereich zu entwickeln, für zukunftsfähig. Zwingende Voraussetzung hierfür ist aus Sicht der Gutachtergruppe allerdings, dass die in der Zielbeschreibung benannten komplementären Handlungsdimensionen mit vergleichbarer Intensität bearbeitet werden, da sie sich gegenseitig bedingen: Für die Etablierung als Referenzinstitut sind exzellente Evaluierungen die Voraussetzung. Diese sind nach Auffassung der Gutachtergruppe wiederum nur durch Kenntnis, Anwendung und Entwicklung exzellenter Methoden und damit starke Wissenschafts- und auch Forschungsbezüge realisierbar.

---

<sup>37</sup> Download unter <https://www.deval.org/de/leitbild.html> (abgerufen am 6. Dezember 2016).

Die Methodenforschung ist für die Gutachtergruppe deshalb zentral, weil sie, indem sie neue Forschungsfragen generiert und neue methodische Zugänge sucht, wesentlich dazu beiträgt, beispielhafte neue Bewertungsperspektiven und neue Erkenntnismöglichkeiten für das EZ-System zu gewinnen. Sie gibt dem DEval aus Sicht der Gutachtergruppe die Möglichkeit, relevanten Mehrwert zu erzielen.

Seiner strategischen Zielsetzung folgend kann das DEval nach Einschätzung der Gutachtergruppe sowohl für das politische Steuerungshandeln und die Durchführungspraxis der EZ strategisch wichtige, wegweisende Beiträge erarbeiten, als auch methodisch-wissenschaftlich vorangehen.

Voraussetzungen dafür sind klare Zielsetzungen und eine übergeordnete Programmt heorie, welche Veränderungswirkungen das DEval mit Hilfe welcher Aktivitäten sowohl im Bereich der Evaluierungsmethodik als auch im EZ-Bereich (thematisch und/oder institutionell) erreichen will. Relevanz der Themen und Qualität der Produkte sollten Vorrang vor Quantität haben.

## **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval daher, seine Zielsetzung zielorientiert anzugehen und sowohl in der Außendarstellung als auch DEval-intern deutlich und verbindlich zu machen. Sie rät in diesem Zusammenhang dazu, das übergeordnete Ziel durch kohärente strategische Ansätze und Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder und die Organisationsentwicklung des DEval zeitnah zu konkretisieren. Sie gibt dazu weitere Hinweise in den folgenden Teilkapiteln.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval außerdem, seine Aktivitäten (insbesondere die MEP-Planung) künftig konsequent an Resultaten bzw. am angestrebten Impact auf das Gesamtsystem der Entwicklungszusammenarbeit auszurichten.

### **3.3.1 Organisationsentwicklung**

Das DEval gliedert sich in den Bereich Geschäftsführung, den Bereich Presse und Öffentlichkeitsarbeit und die Verwaltung mit den Aufgabenfeldern Personal und Organisation, Finanzen, IT und Zentrale Dienste. Hinzu kommen drei Abteilungen im Evaluierungsbereich,<sup>38</sup> die seit Gründung der Einrichtung bestehen und die Funktion haben, Evaluierungen arbeitsteilig durchzuführen. Dazu gibt es in jeder Abteilung Evaluierungsteams. Das Kompetenzzentrum Methoden (KZM), das neben eigenen Projekten zur (Weiter-)Entwicklung von Methoden vorrangig Aufgaben zur Qualitätssicherung und Standardsetzung für das DEval insgesamt übernehmen soll, ist als Querschnitts- abteilung angelegt.

Verschiedene Qualitätssicherungsmaßnahmen wurden bereits implementiert (u. a. Einführung interner und externer Peer Reviews sowie des Referenzgruppenprozesses in Evaluierungsverfahren, Dokumentation und Optimierung interner Prozesse in Form von Checklisten, Prozessbeschreibungen, Richtlinien, Lektorat). Mit dem Aufbau eines internen Wissensmanagements wurde in der ersten Jahreshälfte 2016 begonnen.

Im Rahmen der internen Kommunikation des DEval gibt es derzeit zahlreiche strukturierte Besprechungsformate mit unterschiedlich festgelegten Teilnehmerkreisen, die

---

<sup>38</sup> Evaluierung I: Staatliche EZ, Governance; Evaluierung II: Nachhaltige Wirtschafts- und Sozialentwicklung; Evaluierung III: Zivilgesellschaftliche EZ, entwicklungspolitische Bildung.

sich in regelmäßigem Rhythmus (wöchentlich bis monatlich) treffen, u. a. Managementteam-Besprechung, Institutsbesprechung, Abteilungsbesprechungen, Teambesprechungen oder die sogenannte „Evaluatorenrunde“.

Die Institutskultur des DEval wird laut Leitbild von gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen, dem Prinzip der Sorgfalt und der Eigenverantwortung in einem teamorientierten Arbeitsumfeld bestimmt.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die schwierige Aufbauphase des DEval ist nach Einschätzung der Gutachtergruppe mit dem Jahr 2016 abgeschlossen, das Institut hat operative Handlungsfähigkeit erreicht: Alle Leitungspositionen sind besetzt, die Konsolidierung des Instituts kann beginnen.

Die Gutachtergruppe sieht die Herausforderung für die weitere Organisationsentwicklung des DEval darin, zur strategischen Zielsetzung des DEval kohärente Strukturen und Prozesse zu implementieren bzw. bestehende Lösungen anzupassen.

So ist beispielsweise die Aufgabe, die angemessene (vertikale) Hierarchie<sup>39</sup> und horizontale Abgrenzung (zwischen den Abteilungen) zu bestimmen, nach Einschätzung der Gutachtergruppe noch nicht abschließend gelöst und führt derzeit, so Hinweise im Rahmen der Vor-Ort-Begehung, zu Informationsverlusten trotz zahlreicher interner Austauschformate. Die Gutachtergruppe sieht auch eine (in Aufbauphasen häufige) Tendenz zu einer punktuell hohen, formalen Regelungsdichte, während an anderer Stelle übergeordnete, handlungsleitende Vorgaben sowie die Etablierung von Qualitätssicherungsmechanismen noch Desiderate sind.

### **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval zu überprüfen, ob die derzeitigen Abteilungsgliederungen, Hierarchien und Austauschformate die interne und externe Handlungsfähigkeit des Instituts mit Blick auf die Zielerreichung tatsächlich verbessern und ob sie der Weiterentwicklung der Institutskultur förderlich sind.

Die Gutachtergruppe rät dem DEval außerdem, die Aufmerksamkeit künftig verstärkt auf die Entwicklung eines umfassenden Ansatzes für das systematische institutionelle Lernen zu richten. Sie empfiehlt dazu u. a. die Entwicklung eines alle Institutsbereiche und Handlungsfelder umfassenden Qualitätsmanagements sowie die zeitnahe Umsetzung von bereits geplanten Maßnahmen zur Projekt- und Ressourcensteuerung.

Neben der Bewältigung der fachlich-inhaltlichen Aufgaben der Organisationsentwicklung steht das DEval vor der Herausforderung der Personalentwicklung und der Herausbildung einer Institutskultur in einer 2015 und 2016 stark gewachsenen Belegschaft: Eine Institutskultur erfordert ein einheitliches und an gemeinsamen Wert- und Beurteilungsmaßstäben orientiertes Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitenden der verschiedenen Bereiche bzw. Abteilungen; Führungskräfte sollten die Werte der (angestrebten) Institutskultur daher vorbildhaft vorleben und ihre Verankerung in allen Organisationsbereichen und Handlungsfeldern nach Kräften fördern.

---

<sup>39</sup> Evaluierungsteams – drei Abteilungen bzw. Abteilungsleitungen – KZM als Querschnittabteilung – Geschäftsführung.

### 3.3.2 Personal

Das DEval hat einen im Bundeshaushaltsplan festgeschriebenen Stellenplan, der für das jeweilige Haushaltsjahr verbindlich ist. Nach den Angaben im aktuellen Wirtschaftsplan des DEval gibt es 39 feste Stellen, davon 21 für evaluatorisch-wissenschaftliche Tätigkeit einschließlich vier Abteilungsleitungsstellen vier Stellen für Projektadministration sowie 14 Stellen im Bereich der Geschäftsführung und Verwaltung (Geschäftsführer, Assistenz, Öffentlichkeitsarbeit; Verwaltungsleitung und Verwaltungsmitarbeitende). Aus Programmmitteln kann das DEval über den Stellenplan hinaus befristet wissenschaftliche Mitarbeitende einstellen.

Das Managementteam ist seit Juni 2016 erstmals vollständig besetzt. Allein 2016 sind 14 Mitarbeitende in den Evaluierungsabteilungen und im Kompetenzzentrum Methoden sowie zwei Verwaltungsmitarbeitende neu eingetreten. Hinzu kommen 13 studentische Unterstützungskräfte. Acht Einstellungsverfahren für mehrheitlich befristete Evaluatorenstellen (Besetzung Jahresbeginn 2017) laufen oder sind geplant.

Das DEval weist darauf hin, dass die Konkurrenz um qualifiziertes Personal groß ist. Ursache sind hohe Anforderungen (u. a. fundierte Evaluierungs- und Methodenkenntnisse, Sektorspezialisierung, EZ-Kenntnisse, sehr gute Deutschkenntnisse) in Kombination mit festen Vorgaben zur Eingruppierung (Entgeltgruppe TVÖD 13-15) sowie intern kaum vorhandene Aufstiegschancen, die sich im Wettbewerb mit finanziell attraktiveren Arbeitgebern, wie z. B. GIZ und KfW, nachteilig auswirken.

Vor diesem Hintergrund hat das DEval Schwierigkeiten, wissenschaftlich-methodisch hochqualifizierte und zugleich im Prozessmanagement von EZ-Evaluierungen und auch der Personalführung bereits erfahrene Teamleiterinnen und Teamleiter<sup>40</sup> für die weitgehend eigenständige Koordination von Evaluierungsprojekten zu gewinnen.<sup>41</sup> Die Anzahl der unbefristeten Teamleitungsstellen ist auf acht begrenzt.

Instrumente der Personalentwicklung sind interne und externe, teils verpflichtend angelegte Fort- und Weiterbildungsformate (individuell, für Gruppen), die interdisziplinäre Zusammenarbeit im jeweiligen Evaluierungsteam bzw. -projekt (training on the job) sowie der DEval-intern organisierte Fachaustausch und hauseigene Vortragsveranstaltungen. In Einzelfällen wurden Vereinbarungen zur Förderung einer Promotion getroffen. Neu eingeführt wurden Strukturierte Jahresgespräche für die einzelnen Mitarbeitenden mit ihren jeweiligen Vorgesetzten, die auch Entwicklungs- und Fortbildungsbedarf thematisieren sollen. 2017 soll ein institutsweites Personalentwicklungskonzept für alle Beschäftigten implementiert werden.

Das DEval hat einen Betriebsrat. Außerdem wurde Anfang November 2016 auf Initiative von Mitarbeiterinnen eine Gender-AG gegründet.

### Einschätzungen und Bewertungen

Eine gute Personalpolitik (gezielte Rekrutierungsstrategie, Weiterentwicklung und Pflege der Institutskultur etc.) ist nach Auffassung der Gutachtergruppe untrennbarer Bestandteil einer kohärenten Strategieplanung. Dieser Aufgabe sollte daher besondere Aufmerksamkeit zukommen.

---

<sup>40</sup> Häufige Alternativbezeichnung: Senior-Evaluatorin/Senior-Evaluator.

<sup>41</sup> Zu einem Evaluierungsteam gehören im Regelfall neben der Teamleiterin oder dem Teamleiter ein bis zwei (Fach-)Evaluatoreninnen bzw. (Fach-)Evaluatoren sowie ein Stellenanteil für Projektadministration und ggf. studentische Hilfskräfte.

Die Gutachtergruppe hat beim Vor-Ort-Termin viele, in unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Funktionen tätige kompetente, motivierte, engagierte und lernbereite DEval-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kennenlernen dürfen. Sie sind aus Sicht der Gutachtergruppe die wichtigste Ressource für die erfolgreiche Weiterentwicklung des DEval.

Für die Gutachtergruppe ist es nun wichtig, die bis einschließlich 2015 hohe Personalfluktuation auf ein Normalmaß zu reduzieren und insbesondere den befristet angestellten akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berufliche Anschlusschancen innerhalb wie außerhalb des DEval aufzuzeigen.

Einen Wettbewerb der Gehälter mit GIZ, KfW und anderen kann das DEval als öffentlicher Arbeitgeber aus Sicht der Gutachtergruppe nicht gewinnen. Das Institut kann sich ihrer Einschätzung nach aber gezielt mit „weichen“ Komponenten als attraktiver Arbeitgeber positionieren (z. B. Flexibilisierung der Arbeitszeiten, gezielte Personalentwicklung) und sich insbesondere als Ort der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung profilieren. Dazu ist jedoch verstärkte Kooperation mit dem Wissenschaftssystem erforderlich, z. B. um Promotionsmöglichkeiten anzubieten.

Den Hierarchieebenen sollte dabei besondere Aufmerksamkeit gelten, da sie in Verbindung mit der aktuellen Geschlechterverteilung (überproportionaler Anteil von Männern in Leitungsfunktionen) zur Begünstigung männlicher Karrieren beitragen könnten.

Im Hinblick auf das internationale Arbeitsfeld des DEval erscheint der Gutachtergruppe grundsätzlich eine größere Diversität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DEval wünschenswert.

Einen moderaten Stellenzuwachs bei den unbefristeten Teamleitungsstellen sowie die Flexibilisierung des Stellenplans zur leichteren Gewinnung von hochqualifiziertem Personal sieht die Gutachtergruppe als begründeten Wunsch des Instituts an. Die bisherige, auf ein bestimmtes Evaluierungsvorhaben bezogene Zweckbefristung von zusätzlich erforderlichen Teamleitungsstellen sowie von Stellen für Evaluatorinnen und Evaluatoren hält die Gutachtergruppe im Hinblick auf die langfristige Aufgabenerfüllung des DEval und vor dem Hintergrund der Opportunitätskosten (hoher Ressourcenaufwand für Neubesetzung und Einarbeitung) für ungünstig.

Neue Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf befristete Stellen ergeben sich aus Sicht der Gutachtergruppe durch den Status als Ressortforschungseinrichtung und die damit verbundene Option der Anstellung nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz.<sup>42</sup>

## **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe sieht Chancen für das DEval, sich als Arbeitgeber in einem starken Wettbewerbsumfeld künftig besser zu positionieren. Sie empfiehlt der Leitungsebene dazu insbesondere, die mit dem Status als Ressortforschungseinrichtung verbundenen personalpolitischen Chancen zu nutzen und vor allem wissenschaftlich interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und gezielt zu fördern. Sie empfiehlt außerdem, sich mit den Themen Gleichstellung und Diversität sowohl auf

---

<sup>42</sup> Bericht der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben vom 22. Juni 2011, S. 12. – Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (Wissenschaftszeitvertragsgesetz – WissZeitVG), 12. April 2007 (BGBl. I S. 506), geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. März 2016 (BGBl. I S. 442).



strategischer Ebene als auch im Institutsalltag konstruktiv und mit hoher Aufmerksamkeit und Sensibilität auseinanderzusetzen.<sup>43</sup>

Konkret rät die Gutachtergruppe dazu, bereits bei der Personalrekrutierung die Forschungsanteile der Tätigkeit auszuweisen und sich durch verstärkte Vernetzungsaktivitäten sowie frühzeitige interne Informationen über Ausschreibungsplanungen darum zu bemühen, jungen, befristet beschäftigten akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wege in Anschlussbeschäftigungen oder Zusatzqualifikationen zu eröffnen (z. B. Vertragsverlängerungen aus Projektmitteln, Übergang in unbefristete Stellen, Übergang in drittmittelfinanzierte Projekte von wissenschaftlichen Kooperationspartner, Gastaufenthalte zur Forschungszwecken).<sup>44</sup> Die Gutachtergruppe empfiehlt außerdem, Regelungen für Promotionsstellen am DEval festzulegen.<sup>45</sup>

Sie legt dem Institut außerdem nahe, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Betracht zu ziehen.

Vor dem Hintergrund der immer größeren Bedeutung von IT-Kenntnissen (siehe 3.3.3 Methoden) empfiehlt die Gutachtergruppe dem DEval auch, künftig eine Software-Policy festzulegen, die definiert, welche Software-Kenntnisse zwingend von neuen Mitarbeitenden erwartet werden und welche Programme vorgehalten werden.

Die Gutachtergruppe regt gegenüber dem BMZ eine flexiblere Gestaltung von Gehaltskomponenten (insbesondere für Teamleitungsstellen) sowie nach Möglichkeit eine moderate Erhöhung der Anzahl der unbefristeten Teamleitungsstellen des DEval an. Außerdem empfiehlt die Gutachtergruppe zu überprüfen, ob der bei der Institutsgründung festgelegte administrative Betreuungsschlüssel nach wie vor ausreichend ist.

---

<sup>43</sup> Aussage der DFG zur Förderung der Chancengleichheit in der Wissenschaft *„Chancengleichheit und Gleichstellung zahlen sich auf mehrfache Weise aus: erst durch sie ist es möglich, das vorhandene Innovations- und Talentpotenzial voll auszuschöpfen. Zudem wirken sich divers zusammengesetzte Arbeitsgruppen aufgrund der Vielfalt der Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder positiv auf die Qualität der Forschung aus und erbringen somit einen beträchtlichen Mehrwert.“*

([http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen\\_rahmenbedingungen/chancengleichheit/](http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/); abgerufen 24. November 2016). – Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Konzept einer modernen Ressortforschung. Bonn / Berlin 2007, S. 7: Chancengleichheit: *„Bei allen Stellenbesetzungen ist die Wahrung der Chancengleichheit zu gewährleisten und im Rahmen der Gleichstellung von Frauen und Männern eine Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen anzustreben.“*

<sup>44</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Zehn Leitlinien einer modernen Ressortforschung. Bonn / Berlin 2007, S. 5: *„Die Bundeseinrichtungen fördern im Rahmen ihrer Aufgaben den wissenschaftlichen Nachwuchs. Wissenschaftliche Qualifizierung, Forschungsaufenthalte im In- und Ausland und Lehrtätigkeiten werden den Beschäftigten soweit möglich eröffnet. Ein angemessenes Maß an befristet Beschäftigten und Doktoranden in den Forschungsbereichen der Bundeseinrichtungen wird angestrebt.“* Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Konzept einer modernen Ressortforschung. Bonn / Berlin 2007, S. 7: Weiterbildungsstrategien: *„Die Einrichtungen prüfen für das wissenschaftliche Personal insbesondere ihre Möglichkeiten bezüglich: - einer wissenschaftlichen Weiterbildung z. B. durch Besuch wissenschaftlicher Tagungen, Forschungsaufenthalte, wissenschaftliche Nebentätigkeiten; - eines befristeten Personalaustauschs mit Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, den zuständigen Ressorts und anderen Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben.“*

<sup>45</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Konzept einer modernen Ressortforschung. Bonn / Berlin 2007, S. 7: Wissenschaftlicher Nachwuchs. *„Akademische Weiterqualifikation erfordert und stärkt die Zusammenarbeit mit Hochschulen, z. B. bei Promotionen und Habilitationen. Zur aktiveren Beteiligung an der Qualifizierung wissenschaftlichen Nachwuchses werden Regelungen für Promotionsstellen an den Einrichtungen angestrebt (z. B. in Form von Doktorandenprogrammen oder Nachwuchsgruppen).“*

Die Gutachtergruppe unterstützt Big Data- und Open Data-Vorhaben des DEval und legt dem BMZ deshalb nahe, eine qualifizierte personelle Verstärkung für diesen Bereich zu ermöglichen.

### 3.3.3 Evaluierung

Evaluierung ist das Kerngeschäft des DEval und sein umfassendstes Handlungsfeld. Der Schwerpunkt liegt auf komplexen Evaluierungen mit strategisch-übergeordneter Zielsetzung (Bezug zu Instrumenten und Strukturen der deutschen EZ, Sektoren und Länderprogrammen des BMZ oder ganzen Themenfeldern). Die Evaluierung einzelner Projekte oder Programme erfolgt nur im Ausnahmefall. Das Arbeitsprogramm wird durch das rollierende Mehrjährige Evaluierungsprogramm (MEP) vorgegeben.

Für 2016 hat das DEval im Rahmen der MEP-Festlegung erstmals mittel- bis langfristig angelegte Themenschwerpunkte gesetzt, nämlich „Instrumente und Strukturen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“, „Nachhaltigkeit (als Querschnittsthema)“ sowie „Fragile Staaten, Friedensförderung und Konfliktprävention“.

Ein wesentliches Element der Evaluierungsverfahren des DEval ist ein strukturierter Referenzgruppenprozess: Für jedes Verfahren wird eine Referenzgruppe gebildet, in der politisch Verantwortliche für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand (in der Regel Vertreterinnen und Vertreter aus Fachreferaten des BMZ), Verantwortliche aus den Durchführungs- und Förderorganisationen und ggf. weitere Stakeholder vertreten sind. Sie haben als „Sounding Board“ während des gesamten Evaluierungsprozesses eine beratende und unterstützende Funktion (Vermittlung von Kontakten und Bildung einer Informations-Schnittstelle innerhalb der eigenen Organisation, Bereitstellung von Daten und Dokumenten, Kommentierung konzeptioneller Entwürfe und von Berichtsentwürfen etc.).

Auf Seiten der an DEval-Evaluierungsverfahren beteiligten BMZ-Referate und der Durchführungsorganisationen steht eine strukturierte Umsetzungsplanung, die (neu) auch den voraussichtlichen Umgang mit DEval-Evaluierungsergebnissen bzw. Empfehlungen thematisiert, noch am Anfang.

Ein Monitoringverfahren, das – in einem weiteren Schritt – die faktische Umsetzung von Empfehlungen überprüft, wird vom DEval 2017 erstmals durchgeführt.

### Einschätzungen und Bewertungen

Die Gutachtergruppe hat durch Einsichtnahme in veröffentlichte Evaluierungsberichte und durch eine projektbezogene Posterpräsentation beim Vor-Ort-Termin einen Einblick in verschiedene laufende und abgeschlossene Evaluierungsvorhaben erhalten.<sup>46</sup>

Vor diesem Hintergrund sieht die Gutachtergruppe das aktuelle Themenspektrum der Evaluierungen (auch wegen eines Überhangs von Altprojekten) als heterogen und unverbunden an. Dies führt nach ihrer Einschätzung sowohl DEval-intern, d. h. auf der Arbeitsebene, als auch in Bezug auf die Außenwahrnehmung des DEval derzeit zu Nachteilen, da noch kein klares Profil erkennbar ist. Sie betont deshalb die Wichtigkeit eines künftig strategisch begründeten MEP, der die Wahl der Evaluierungsgegen-

---

<sup>46</sup> Eine vertiefte Beurteilung einzelner Evaluierungsverfahren und -berichte war nicht Bestandteil der Aufgabenstellung der Gutachtergruppe.

stände systematisiert und aufzeigt, wie mit seiner Hilfe das Ziel, das DEval als Referenzinstitut für exzellente Evaluierung zu etablieren, erreicht werden kann. Die Bildung von Themenschwerpunkten kann dabei helfen.

Nach Wahrnehmung der Gutachtergruppe gibt es auf der Ebene der Projektdurchführung noch zu viele individuelle und auf Einzelprojekte bezogene, aber verallgemeinerbare Lösungen sowohl für organisatorische als auch methodisch-thematische Problemstellungen. Punktuell hat die Gutachtergruppe die Berücksichtigung bzw. das Hinterfragen der im jeweiligen Projektdesign angelegten Erkenntnisgrenzen vermisst.

Der Referenzgruppenprozess ist aus Sicht der Gutachtergruppe ein geeignetes Instrument, um relevante Stakeholder, deren Erkenntnisinteressen und -erwartungen, deren spezifisches Wissen und deren Informationszugänge in die Evaluierungsverfahren einzubinden. In Bezug auf die aktive Mitwirkung der Fachreferate des BMZ sieht die Gutachtergruppe allerdings Grenzen, was deren dafür verfügbare Personalressourcen betrifft.

Den Ansatz des DEval, die BMZ-Fachreferate und die Durchführungsorganisationen bei der Umsetzungsplanung beratend zu unterstützen, begrüßt die Gutachtergruppe in Bezug auf den Ansatz des Lernens aus Evaluierung und die systemverändernde Mission des DEval.

Den 2017 erstmals startenden Prozess des Umsetzungsmonitoring sieht die Gutachtergruppe als eine Chance an, auch dieses Instrument für einen beratend orientierten Dialog- und Lernprozess zu nutzen. Die Gutachtergruppe würde es für die Akzeptanz des DEval als nachteilig einstufen, wenn das DEval dabei in die Rolle einer Prüfinstanz (ggf. sogar mit Sanktionsrechten) gedrängt würde.

## **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval, seine künftigen MEP-Planungen am strategischen Ziel, das DEval als Referenzinstitut für exzellente Evaluierung zu etablieren, auszurichten. Dabei rät die Gutachtergruppe dazu, die im Rahmen des MEP zu bearbeitenden Evaluierungsgegenstände und Themenschwerpunkte von Forschungsfragen und vom angestrebten (strategischen) Impact auf das EZ-System ausgehend auszuwählen und zu systematisieren.

Als ein weiteres, allerdings nachgeordnetes MEP-Planungskriterium empfiehlt die Gutachtergruppe die Passung von Evaluierungen (und ihren Folgemaßnahmen) zu den begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen der zuständigen Fachreferate des BMZ abzugleichen. Den betreffenden Referaten sollten die aktive Teilnahme am Referenzgruppenprozess und ein konstruktiver Umgang mit den Evaluierungsergebnissen personell und zeitlich möglich sein.

Die Gutachtergruppe empfiehlt im Zuge des Ausbaus des Qualitätsmanagements und zur Förderung des institutionellen Lernens eine stärkere Systematisierung der Evaluierungsprozesse. Ziel sollte es dabei sein, Routineprozesse zu erleichtern und so zugleich Freiräume für die Gewinnung neuer (Forschungs-)Perspektiven (methodisch, thematisch, organisatorisch) zu schaffen. Die Team- und Abteilungsleitungen sieht die Gutachtergruppe in der Verantwortung, in der Projektkonzeption und -durchführung noch weniger erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielorientiert anzuleiten.

Die Gutachtergruppe rät dem BMZ von einer verbindlichen Umsetzungsverpflichtung von DEval-Evaluierungsergebnissen im Prozess der Umsetzungsplanung ab, da ein solches Vorgehen erfahrungsgemäß zum Verlust der intrinsischen Motivation relevanter Prozessbeteiligter führen und letztlich schlechtere Ergebnisse erbringen wird als

eine freiwillige Selbstverpflichtung. Sie empfiehlt deshalb, sowohl die Umsetzungsplanung als auch das Umsetzungsmonitoring als ein beratend und lernorientiert ausgerichtetes Verfahren auszugestalten.

### **3.3.4 Methodenentwicklung**

Das Handlungsfeld „(Weiter-)Entwicklung von Methoden und Standards“ ist schwerpunktmäßig am Kompetenzzentrum Methoden (KZM), der Querschnittsabteilung des DEval, verankert. Das KZM ist erst seit Sommer 2016 auf Leitungs- und Mitarbeiter-ebene vollständig besetzt.

Das DEval folgt einem anwendungsorientierten Forschungsverständnis. Der Nutzen der (weiter-)entwickelten Methoden für die eigene Evaluierungstätigkeit wie auch für die (inter-)nationale Evaluierungsgemeinschaft steht im Vordergrund. Zur Weiterentwicklung von Standards trägt das DEval durch die Erarbeitung von Empfehlungen für die Implementierung von Best Practices sowie zu Anpassungen oder Neuausrichtungen bestehender Standards bei.

DEval-Evaluierungen sind in der Regel durch folgende Merkmale charakterisiert: Sie beziehen sich auf zuvor nicht untersuchte Evaluierungsgegenstände und werfen neue Evaluierungsfragen auf. Zu ihrer Untersuchung sind Rekonstruktionen der jeweiligen Wirkungslogik und der Einsatz theoriebasierter Evaluierungsdesigns erforderlich. Ziel des DEval ist es, mit Hilfe systemischer Perspektiven auch nicht intendierte Wirkungen, Risiken oder Alternativerklärungen sowie Wirkungen anderer Akteurinnen und Akteure zu erfassen. Das DEval verfolgt grundsätzlich einen „Mixed-Methods-Ansatz“ und sichert seine Befunde durch die Verwendung mehrerer Datenerhebungsverfahren und die Interpretation mit Hilfe der Daten-, Methoden-, Forscher-Triangulation ab. Prozesse und Kausalmechanismen werden nach Angaben des Instituts mit qualitativen Verfahren der Sozialwissenschaften analysiert, quantitative Elemente fließen beispielsweise in Form quantitativer Portfolioanalysen, der ökonometrischen Auswertung von Umfragedaten oder mit Hilfe quasi-experimenteller Verfahren der Wirkungsmessung in Verfahren ein. In einzelnen Evaluierungen nutzt das DEval nach eigenen Angaben auch innovative Methoden und Evaluierungsansätze.

Ob und inwieweit das DEval seine mit öffentlichen Mitteln erhobenen Daten in einer Forschungsdateninfrastruktur sowohl für die interne als und auch externe Nachnutzung verfügbar machen kann, ist derzeit noch unklar.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe hat durch Einsichtnahme in veröffentlichte Evaluierungsberichte und durch eine projektbezogene Posterpräsentation beim Vor-Ort-Termin einen Einblick in verschiedene laufende und abgeschlossene Evaluierungsvorhaben und die dabei angewandten Methoden erhalten. Vor diesem Hintergrund erkennt sie einen großen Methodenreichtum des DEval.

Allerdings sieht die Gutachtergruppe das DEval vor der Aufgabe, den eigenen hohen Anspruch an Methodenqualität und Methodenentwicklung künftig konsequent(er), in allen Evaluierungsvorhaben, einzulösen. Hochkarätige angewandte Forschung ist aus Sicht der Gutachtergruppe für das DEval die entscheidende Voraussetzung, um das strategische Ziel, sich als Referenzinstitut für exzellente Evaluierung zu etablieren, erreichen zu können.

Die Gutachtergruppe sieht eine weitere Aufgabe beim Innovationsverständnis: Wissenschaftliche Innovation setzt nach ihrer Auffassung grundlegende methodische Neuentwicklungen voraus. Das DEval ist diese Aufgabe zunächst mit Ansätzen der Re-Kombination vorhandener Methoden und des Methodentransfers aus anderen Disziplinen in das EZ-Feld angegangen. Dies sind erste Schritte für Neuentwicklungen, denen aber weitere folgen müssen.

Die Gutachtergruppe rät dem DEval außerdem zur Vorsicht bei Untersuchungen innerhalb einer spezifischen Programmlogik. Dabei handelt es sich nach ihrer Erfahrung zwar um vergleichsweise ergebnissichere, oft aber auch selbstreferentielle Ansätze, die kaum neue Erkenntnisperspektiven oder grundlegende Veränderungspotential erschließen. In diesem Zusammenhang sollten auch die vom DEval gesetzten neuen Themenschwerpunkte<sup>47</sup> dahingehend überprüft werden, inwieweit sie zur Methodenentwicklung beitragen können.

Darüber hinaus hält die Gutachtergruppe eine Klärung und Positionsbestimmung des DEval-Verständnisses von Lernen aus Evaluierung für notwendig – und zwar sowohl in Bezug auf die verschiedenen Zielgruppen des DEval als auch DEval-intern: Die Sicherstellung des Lernens im Prozess und aus den Ergebnissen von Evaluierung ist für die Gutachtergruppe eine wichtige Qualität und ein wichtiges Profilvermerkmal für das Selbstverständnis und die Außenwahrnehmung des Instituts. Dies gilt sowohl in Bezug auf Ergebnisse, die für den EZ-Bereich relevant sind, als auch für den Bereich der Evaluierungsmethoden.

Der Wunsch des DEval, seine Forschungsdaten künftig für die Nachnutzung aufzubereiten, wird von der Gutachtergruppe unterstützt. In der wissenschaftlichen Forschungslogik sind Open Data notwendig: Es muss dem DEval nach Auffassung der Gutachtergruppe deshalb möglich sein, Vergleichsdaten auch langfristig vorzuhalten und auch Dritten zur Verfügung zu stellen. Die Gutachtergruppe sieht darin auch eine Chance für das DEval, neue wissenschaftliche Partner für Forschungsk Kooperationen zu gewinnen.

Die Gutachtergruppe hält zudem verstärkte, über bisherige punktuelle Ansätze (wie z. B. die Einbeziehung von Geo Coding Data oder Remote Sensing Data) hinausgehende methodische Aktivitäten des DEval im Bereich Big Data für notwendig, um die Anschlussfähigkeit des Instituts an aktuelle Entwicklungen und den internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb in diesem Bereich sicherzustellen.<sup>48</sup>

## Empfehlungen

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Leitungsebene des DEval, eine zur Gesamtstrategie kohärente Forschungsstrategie zu entwickeln, die aufzeigt, wie sich das Institut ein praxisbezogenes Forschungsfeld aufbauen will und wie dieses mit anderen Teilstrategien (u. a. Personalpolitik (siehe 3.3.2), Evaluierung (siehe 3.3.3), Wissenschaftlicher Austausch (siehe 3.3.6.1) verbunden werden kann.

Zur Klärung und Positionsbestimmung in Bezug auf das DEval-Verständnis von Lernen aus Evaluierung legt die Gutachtergruppe die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen nahe: Bedeutet Lernen für das DEval die Vermittlung von Fähigkeiten zur kon-

---

<sup>47</sup> „Instrumente und Strukturen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“, „Nachhaltigkeit (als Querschnittsthema)“ sowie „Fragile Staaten, Friedensförderung und Konfliktprävention“

<sup>48</sup> Siehe beispielsweise das Projekt „United Nations Global Pulse – Harnessing big data for development and humanitarian action“ unter <http://www.unglobalpulse.org/> (abgerufen am 19. Dezember 2016).

kreten Problemlösung oder die Schaffung von Problembewusstsein? Welche Zielgruppen sollen was und in welcher Form vom DEval lernen? Wie werden die Lernbedürfnisse der Stakeholder identifiziert? Wie können Forschungsdesigns mit Lern- und Veränderungspotential entwickelt werden?

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Bemühungen um eine Open Data-Lösung fortzusetzen. Darüber hinaus rät sie dem DEval dazu, sich künftig in Knowledge Repositories (wie beispielsweise The Impact Evaluation Repository<sup>49</sup> oder The Campbell Collaboration<sup>50</sup>) einzubringen. Sie empfiehlt außerdem, sich mit den methodischen Möglichkeiten von Big Data auseinanderzusetzen.

Außerdem hält die Gutachtergruppe die zeitnahe Sicherung eines institutionalisierten Literaturzugangs für das DEval für unumgänglich, der allen Mitarbeitenden einen direkten Zugang zu einschlägiger (inter-)nationaler Fachliteratur und damit verbunden auch zu anderen Datenbanken und Meta-Datenbanken eröffnet.<sup>51</sup>

Die Gutachtergruppe legt dem BMZ zur Unterstützung der Big Data- und Open Data-Vorhaben des DEval nahe, eine qualifizierte personelle Verstärkung für diesen Bereich zu ermöglichen.

### 3.3.5 Evaluation Capacity Development

Das DEval ist die einzige staatliche Einrichtung der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland, zu deren fest verankerten Kernaufgaben Evaluation Capacity Development (ECD) zählt. Eine von Seiten des BMZ vorgegebene Strategie für ECD gibt es bislang nicht.

Als zentrales ECD-Projekt führt DEval seit Juli 2014 das Pilot-Projekt FOCEVAL in Costa Rica und ausgewählten weiteren lateinamerikanischen Ländern durch. Das Institut verfolgt dabei mit Hilfe eines horizontalen, dezentralisierten Steuerungsmodells einen systemischen Ansatz (individuelle, institutionelle und gesellschaftliche Ebene) Dazu wurde in der Partnerregion eine große Koordinierungsgruppe mit Akteurinnen und Akteuren aus dem Öffentlichen Bereich, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft eingerichtet.

Eine Herausforderung für das DEval als Institut ergibt sich im Projekt FOCEVAL aus dem Umstand, dass das DEval hier erstmals in der Rolle als Projektträger auftritt und damit zusätzlich zu seiner Institutionellen Förderung weitere Zuwendungsmittel erhält. Damit sind von den sonst üblichen Verwaltungsvorgängen des Instituts abweichende Verwaltungsprozesse und Rechtsfragen verbunden, die zu Mehraufwand führen.

Grundsätzlich betrachtet das DEval ECD-Aktivitäten als Querschnittsaufgabe in allen Evaluierungsverfahren, die geeignete Anknüpfungspunkte zur gleichzeitigen Stärkung von Evaluierungskapazitäten in den jeweiligen Partnerländern bieten. Die relevanten Partner(einrichtungen) vor Ort werden dazu im Rahmen einer komplementären Referenzgruppe und/oder mit Hilfe der Rekrutierung lokaler Gutachterinnen und Gutachter über nationale Evaluierungsgesellschaften sowie durch die Vernetzung mit nationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern oder Hochschulen eingebunden.

---

<sup>49</sup> <http://www.3ieimpact.org/en/evidence/impact-evaluations/impact-evaluation-repository/> (abgerufen 8. Dezember 2016)

<sup>50</sup> <https://www.campbellcollaboration.org/> (abgerufen 8. Dezember 2016)

<sup>51</sup> Beispielsweise Web of Science™ (<https://webofknowledge.com/> abgerufen 8. Dezember 2016).

Beratung spielt im ECD-Bereich nach Angaben des DEval eine zunehmend größere Rolle, beispielsweise durch Mitwirkung an der Entwicklung von nationalen oder überregionalen Evaluierungsstandards in Partnerländern oder -regionen.

Die internationale Vernetzung und Sichtbarkeit des DEval werden stark von ECD-Aktivitäten bestimmt.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe beurteilt den ECD-Ansatz des DEval mit einem Fokus auf vorbildhafte, multilateral und mehrdimensional ausgerichtete (und daher auch aus Forschungsperspektive interessante) Pilotprojekte und die durchgängige Berücksichtigung von ECD-Aspekten in eigenen Evaluierungsvorhaben im Sinne einer Querschnittsaufgabe positiv. Sie sieht künftig einen (international) hohen Bedarf an angewandter Forschung im Handlungsfeld ECD. Den Beitrag der ECD-Aktivitäten zur Internationalisierung des DEval beurteilt die Gutachtergruppe als hilfreich.

### **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval, das Handlungsfeld ECD in die Forschungsstrategie des Instituts zu integrieren und zum Gegenstand eigener Evaluation zu machen. Sie empfiehlt dazu auch Promotionsstellen vorzusehen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem BMZ das DEval in beratender Funktion einzubeziehen, sofern es in die Konzeption einer ECD-Strategie eintritt.

### **3.3.6 Kommunikation mit den Zielgruppen**

Die Aktivitäten des DEval in seinen verschiedenen Handlungsfeldern und die Vermittlung der dabei gewonnenen Erkenntnisse beziehen sich auf sehr unterschiedliche Zielgruppen:

- politische Akteurinnen und Akteure aus Exekutive (BMZ, insbesondere Evaluierungsreferat und Fachreferate; weitere Ressorts mit Bezügen zur Entwicklungszusammenarbeit) und Legislative (Parlament, insbesondere Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit des Deutschen Bundestages),
- Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus staatlichen Durchführungsorganisationen (insbesondere GIZ und KfW) und aus der nicht-staatlichen Durchführungspraxis,
- Akteurinnen und Akteure aus Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit,
- die (inter-)nationale Fachöffentlichkeit im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit
- die (inter-)nationale Evaluierungsgemeinschaft,
- die Wissenschaft (Hochschulinststitute, Think Tanks mit Evaluierungs- und Methodenbezug und/oder Bezug auf die Entwicklungszusammenarbeit),
- die an Entwicklungszusammenarbeit interessierte Öffentlichkeit sowie
- Medien, die über Entwicklungszusammenarbeit berichten (überregionale Tageszeitungen, Fachmedien, Blogs, Online-Medien, TV/Radio).

Das DEval veröffentlicht die Ergebnisse seiner Evaluierungen derzeit in Form umfangreicher Abschlussberichte sowohl als Druckfassungen als auch als PDF-Dateien im Internet. Mit Rücksicht auf die Gepflogenheiten des Parlaments werden Abschlussberichte in der Regel in deutscher Sprache verfasst.

Weitere Veröffentlichungen des DEval sind seit 2015 die sogenannten Policy Briefs, in denen strategische Schlussfolgerungen und Empfehlungen des DEval auf wenigen Seiten in komprimierter Form dargestellt werden. Die Policy Briefs sind ebenfalls auf der DEval-Website abrufbar und werden auch gedruckt. Sie werden grundsätzlich in einer deutschen und einer englischen Fassung erstellt.

Ab 2017 ist nach Angaben des DEval die Intensivierung der noch im Aufbau befindlichen Pressearbeit vorgesehen. Außerdem soll die Online-Kommunikation ausgehend von der DEval-Website um einen Newsletter und um Social Media-Aktivitäten ergänzt werden.

Das DEval hat zudem eigene Veranstaltungsformate etabliert, u. a. die sogenannten „Brown Bag Lunches“, eine Vortragsreihe zu methodischen und inhaltlichen Themen, die sich neben den eigenen Mitarbeitenden an das politische Umfeld, die Fachöffentlichkeit im EZ-Bereich sowie die Evaluierungsgemeinschaft im Raum Bonn richtet.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Das DEval steht aus Sicht der Gutachtergruppe vor der Herausforderung, sehr heterogene Zielgruppen mit unterschiedlichen Nutzungsbedürfnissen zu informieren, deren Wünsche in Bezug auf Schwerpunktsetzungen (EZ-Themen und/oder Methoden) und den Vertiefungs- bzw. Verdichtungsgrad der Informationen (Umfang, Strukturierung und formale Aufbereitung von Ergebnissen) stark voneinander abweichen.

Vor diesem Hintergrund hält die Gutachtergruppe die bisher übliche, umfangreiche Berichtsform für Evaluierungen (Abschlussberichte) nicht mehr für zielführend und stattdessen zielgruppenspezifische Formate für erforderlich. Das Format der Policy Briefs hält die Gutachtergruppe für den Politikdialog für einen geeigneten Ansatz.

Die Gutachtergruppe begrüßt, dass das DEval – als einen ersten Schritt – den Berichtsumfang der bereits in Vorbereitung befindlichen Abschlussberichte reduzieren und die zugehörigen Datenanhänge an anderer Stelle zugänglich machen will.

Außerdem sieht es die Gutachtergruppe als notwendig an, dass das DEval künftig verstärkt in englischer Sprache publiziert, um seine internationale Sichtbarkeit zu erhöhen, da deutschsprachige Veröffentlichungen international nur von (zu) wenigen zur Kenntnis genommen werden.

Sie unterstützt die vom DEval geplanten Social Media-Aktivitäten und die vorgesehene Herausgabe eines eigenen Newsletters sowie die Weiterführung der hauseigenen Veranstaltungsreihe.

### **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval im Rahmen seiner Gesamtstrategie und mit engem Bezug auf das MEP eine zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategie (einschließlich einer Strategie für den Politikdialog) zu entwickeln und daraus eine Produktpalette abzuleiten. Sie rät dazu, Transparenz herzustellen, welche Zielgruppen vom DEval künftig in welchen Abständen, in welcher Vertiefung und Verdichtung, in welchen (Publikations- und Veranstaltungs-)Formen und auf welchen Informationskanälen bedient werden. Rückmeldungen der einzelnen Zielgruppen zu ihren Informations- und Nutzungsbedürfnissen sollten nach Möglichkeit berücksichtigt werden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval, verstärkt in englischer Sprache zu publizieren; dies gilt insbesondere für wissenschaftliche Veröffentlichungen zur Evaluierungsmethodenforschung.



### 3.3.6.1 Wissenschaftlicher Austausch

Der Austausch des DEval mit der wissenschaftlichen Community erfolgt neben den Veröffentlichungen des Instituts durch Beiträge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Konferenzen und in Fachzeitschriften. Einzelne sind in der universitären und außer-universitären Lehre aktiv. Das DEval richtet außerdem einschlägige, auch internationale Veranstaltungen aus.<sup>52</sup>

Um seine (inter-)nationale Vernetzung zu fördern, engagiert sich das DEval in unterschiedlichen Kooperationen, Netzwerken, Verbänden und Vereinen: Im Evaluierungsbereich ist DEval gemeinsam mit dem BMZ deutsches Mitglied im OECD-DAC EVAL-NET, Mitglied der European Evaluation Society (EES) und der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) und wirkt in informellen und regionalen Netzwerken mit (z. B. Nordic+ Evaluation Group). Im wissenschaftlichen Bereich kooperiert das DEval u. a. mit dem CEval (Centrum für Evaluation) der Universität des Saarlandes und dem AidData Center for Development Policy am College of William and Mary in den USA. Eine Kooperation mit dem benachbarten Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn, u. a. für einen gemeinsamen Bibliothekszugang, ist in Planung. Eine internationale Kooperation mit dem University College of London wird vorbereitet. Darüber hinaus ist das DEval Mitglied der European Association of Development Research and Training Institutes (EADI). Über das ECD-Projekt FOCEVAL ist das DEval im ReLAC (lateinamerikanisches Evaluierungsnetzwerk), in „EvalYouth“, in CLEAR Mexiko und dem Regionalbüro von UN Women Panama aktiv. Außerdem unterstützt das DEval gemeinsam mit dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) eine Hochschulkooperation der Universität des Saarlandes, der Universität von Costa Rica und von San Carlos in Guatemala für einen Blended Learning Masterstudiengang.

### Einschätzungen und Bewertungen

Die Gutachtergruppe sieht bei der gezielten Verbreitung wissenschaftlich relevanter Ergebnisse des DEval, insbesondere auf dem Gebiet der Methodenentwicklung, noch Potential und im Hinblick auf die strategische Zielsetzung, sich als Referenzinstitut zu etablieren, Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Wahrnehmung der Gutachtergruppe nach hat der bisherige Output-Druck bei den Evaluierungsberichten eine systematische, über Einzelinitiativen hinausgehende Vorgehensweise für den wissenschaftlichen Wissenstransfer bislang behindert. Sie begrüßt deshalb, dass am DEval für einen Dreimonatszeitraum erstmals Personalressourcen ausschließlich für Disseminierung (1,5 Stellen) zur Verfügung stehen. Sie macht zugleich deutlich, dass sie dies für eine Daueraufgabe hält.

Die Vernetzungsbemühungen des DEval, u. a. durch Mitgliedschaften und die aktive Mitwirkung in einschlägigen (inter-)nationalen Verbänden, Vereinen und Netzwerken sowie das Bemühen um (inter-)nationale Kooperationspartner im Hochschulbereich, beurteilt die Gutachtergruppe positiv. Eine kontinuierliche, intensive Zusammenarbeit des DEval mit einschlägigen Institutionen in Bonn hält die Gutachtergruppe mit Blick auf die Rekrutierung qualifizierter (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für das DEval für wünschenswert.

---

<sup>52</sup> z. B. Netzwerktreffen der ECD-Zentren (CLEAR) oder internationale Konferenz „Evidence on a Silver Platter“ (gemeinsam mit den Außenministerien der Niederlande und Belgiens) im Jahr 2015.

## Empfehlungen

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem DEval, in allen Projekten und jeweils während des gesamten Projektverlaufs personelle und zeitliche Ressourcen auch für wissenschaftliche Veröffentlichungen und Transferleistungen einzuplanen. Sie rät dazu, bereits in der Konzeptionsphase die adressierten Forschungsfragen mit den angestrebten wissenschaftlichen Endprodukten zu verknüpfen (z. B. Ziel sind X Fachpublikation in den Reviewed-Papers A, B und C sowie ein Fachvortrag auf einer in zwei Jahren stattfindenden internationalen Konferenz zum Thema D). Daneben hält es die Gutachtergruppe für notwendig, dass alle wissenschaftlich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, aktiv in wissenschaftlichen Netzwerken mitzuwirken.

Die Gutachtergruppe rät dem DEval außerdem dazu, nach Möglichkeit weitere (inter-)nationale Forschungskooperationen anzubahnen und künftig gemeinsam mit universitären Forschungseinrichtungen auch kooperative Drittmittelforschung in Betracht zu ziehen.

## 3.4 Wirtschaftlichkeit

Die Institutionelle Förderung des DEval beträgt für das Jahr 2016 insgesamt 7.398.000,- €. <sup>53</sup> Die Prüfung der zweckentsprechenden Mittelverwendung unterliegt der Revision des BMZ. Das DEval hat bislang keine Drittmittel eingeworben, es erhält jedoch Projektfördermittel für die Erfüllung seiner Aufgabe Evaluation Capacity Development im Rahmen des Projekts FOCEVAL (Laufzeit Oktober 2014 bis Dezember 2018).

Kennzahlen liegen bislang nur in kleinem Umfang vor und beziehen sich zudem ausschließlich auf den quantitativen Output des DEval (Anzahl der an das BMZ übermittelten Abschlussberichte, Zahl der Veröffentlichungen und Veranstaltungen des Instituts etc.). – Die finanzielle Ausstattung wird vom DEval mit Bezug auf die bestehenden Aufgaben als grundsätzlich angemessen eingeschätzt.

## Einschätzungen und Bewertungen

Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Institutslösung ist für die Gutachtergruppe schwer zu beantworten. Die Wirtschaftlichkeit bzw. die Effektivität und Effizienz des DEval lassen sich ihrer Auffassung nach zweckmäßig in erster Linie qualitativ und anhand von Veränderungswirkungen bestimmen, die durch Resultate des DEval (mit-)angestoßen werden. Dieser Impact bezieht sich sowohl auf die Ebene der politischen Steuerung als auch auf die Tätigkeit der (nicht-)staatlichen Durchführungsorganisationen und auf die die Partnerländer. Berücksichtigt werden muss aus Sicht der Gutachtergruppe auch der Beitrag des DEval zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt im Bereich der Evaluierungsmethodenforschung. Für entsprechende Erfolgsbewertungen ist es aus Sicht der Gutachtergruppe aber noch zu früh. Sie hält die vorhandene Datenbasis sowohl für qualitativ als auch für quantitativ fundiert begründete Aussagen noch für zu klein.

---

<sup>53</sup> Ist-Stand 2016: nach Angaben des DEval voraussichtlich 6.200.000,- €; Soll-Stand 2015: 7.398.000 € / Ist-Stand 2015: 5.227.000,- €. Minderausgaben u. a. wegen nicht besetzter Personalstellen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt weist die Gutachtergruppe deshalb darauf hin, dass die institutionelle Förderung des DEval in Höhe von 7.398 T€ (Plan)<sup>54</sup> im Vergleich zum Gesamtetat des BMZ im Haushaltsjahr 2016 (7,407 Milliarden Euro) nur einen Anteil von weniger als 0,1 % erreicht. Dies erscheint der Gutachtergruppe eine vertretbare Größenordnung, um die Gründungszwecke des DEval zu verwirklichen.

## Empfehlungen

Die Gutachtergruppe sieht das DEval in der Verantwortung, im Rahmen seiner weiteren Strategieplanung und Profilbildung Erfolgsziele und mit ihnen verbundene qualitative und quantitative Indikatoren festzulegen, die eine stichhaltige Erfolgskontrolle des Impacts des DEval<sup>55</sup> ermöglichen. Eine aussagekräftige Überprüfung der Zielerreichung und der Wirtschaftlichkeit der Organisationsstruktur und internen Prozesse des DEval könnte dann beispielsweise im Rahmen einer erneuten externen institutionellen Evaluierung in drei bis fünf Jahren stattfinden.

---

<sup>54</sup> Vgl. Bundeshaushaltsplan 2016. Einzelplan 23: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, S. 43, 46-47. Das DEval erhält als Projektträger zusätzliche Mittel im Wege der Projektförderung für den Aufgabenbereich Evaluation Capacity Development (2016 (Plan): 750 TEUR) siehe S. 43, 68.

<sup>55</sup> Dabei könnte ggf. auf die in der „Ausgangserhebung zum DEval und seinem Umfeld“ (Berichtsliegung 2015; eines der ersten Projekte der Gründungsleitung) benannten langfristigen Impact-Erwartungen an das Institut Bezug genommen werden, z. B. „Vom DEval (weiter-)entwickelte Designs und Methoden werden in Evaluierungen der (inter-)nationalen EZ genutzt und in der wissenschaftlichen Debatte aufgegriffen.“, „Die Transparenz in der deutschen EZ ist erhöht.“

## Anhang 1: Begutachtungsfelder

<i>Begutachtungsaspekte</i>	
<b>Gesamtsystem der (inter-)nationalen EZ</b>	
Stellenwert des DEval (Unternehmenszweck und strategische Funktionen; Erfüllung der strategischen Funktionen; Unternehmensumfeld)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat und Aufgaben bzw. Handlungsfelder</li> <li>• Kohärenz der Handlungsfelder</li> <li>• Zielgruppen und Wirkungsfelder</li> <li>• Alleinstellungsmerkmale und Reputation, Mehrwert der Einrichtung für die deutsche EZ</li> <li>• Relevanz des Outputs in Bezug auf Wirkungsfelder, Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>• externe Schnittstellen</li> <li>• Verortung im deutschen EZ-System sowie im Evaluierungssystem der deutschen EZ</li> <li>• Verortung im internationalen Umfeld im Bereich der Entwicklungsevaluierung</li> <li>• Synergien und konkurrierende Einrichtungen</li> <li>• vergleichbare Einrichtungen (auch international)</li> </ul>
<b>Governance</b>	
Vision	Erwartungen/Intentionen/Szenarien in Bezug auf die künftige Entwicklung des DEval
Mission und Zielsetzung	Selbstverständnis, Ziele und Aufgaben
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiefindung (Zielentwicklung und Zielfestlegung)</li> <li>• Umsetzung der Strategie / Vorgehensweise und Maßnahmen zur Zielerreichung</li> <li>• Maßnahmen-Priorisierung bzw. Schwerpunktsetzungen und Kohärenz</li> <li>• Besetzung, Aufgaben und Rolle des Beirats</li> </ul>
Institutionelle Unabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsfreiheit, Festlegung des Arbeits- bzw. Forschungsprogramms</li> <li>• Fachaufsicht, Rechtsaufsicht, Arbeitsrecht, Personaleinstellung</li> <li>• finanzielle Regelungen (Haushalt)</li> <li>• Zusammenwirken mit dem BMZ</li> <li>• Zusammenwirken mit dem Beirat</li> <li>• Berichtspflichten</li> <li>• Umgang mit Vertraulichkeit, Betrug, Korruption, Integritätsproblemen in den Kooperationsländern und intern</li> </ul>

	<i>Begutachtungsaspekte</i>
<b>Organisation und Management</b>	
Struktur und interne Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungsstrukturen</li> <li>• Interne Kommunikation und interne Schnittstellen</li> <li>• Institutskultur</li> <li>• Qualitätsmanagement und institutionelles Lernen</li> </ul>
Organisation	Zweckmäßigkeit und Kohärenz von Organisation und Aufgabenverteilung
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalausstattung und -struktur</li> <li>• Personalgewinnung und -entwicklung</li> </ul>
Ressourcen und Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Wirtschaftlichkeit der Einrichtung und ihrer Aufgabenwahrnehmung</li> </ul>
<b>Handlungsfelder</b>	
Evaluierungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenstellung</li> <li>• Maßnahmen-Priorisierung / Schwerpunktsetzungen</li> <li>• Zielgruppen</li> <li>• aktuelles Arbeitsprogramm</li> <li>• abgeschlossene Projekte</li> <li>• Standards und Kriterien</li> <li>• Methoden</li> <li>• Data Governance / Datenqualität</li> <li>• grundlegende Prozesse</li> <li>• relevante Beteiligte und Schnittstellen</li> <li>• Ergebnisse / Output</li> <li>• Qualität, Relevanz und Wirkungen des Output</li> <li>• Kooperationen und Vernetzung</li> <li>• Beitrag zum Wissenstransfer</li> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Ressourcen und Effektivität</li> </ul>
(Weiter-)Entwicklung und Überprüfung von übergreifenden Methoden und Standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit eigener Forschungsaktivitäten</li> <li>• Forschungsansatz und Themen, methodologische Innovationen</li> <li>• Vorgehensweise</li> <li>• aktuelles Arbeitsprogramm</li> <li>• abgeschlossene Projekte</li> <li>• relevante Beteiligte und Schnittstellen</li> <li>• Ergebnisse / Output</li> <li>• Qualität, Relevanz und Wirkungen des Output</li> <li>• Passung der Forschungsaktivitäten zu grundlegenden Anforderungen an Forschung in Ressortforschungseinrichtungen</li> <li>• wissenschaftliche Kooperationen und Vernetzung, Publikationen</li> </ul>

	<i>Begutachtungsaspekte</i>
<p><i>Fortsetzung:</i></p> <p>(Weiter-)Entwicklung und Überprüfung von übergreifenden Methoden und Standards</p>	<p><i>Fortsetzung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zum Wissenstransfer</li> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Ressourcen und Effektivität</li> </ul>
<p>Wissenstransfer und Vernetzung (als Querschnittsaufgabe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formen und Medien der Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Vorgehensweise in Bezug auf unterschiedliche Zielgruppen sowie Handlungs- und Wirkungsfelder</li> <li>• Mehrwert der Beiträge im Vergleich zu anderen (intern-)nationalen Einrichtungen der EZ</li> <li>• Konzeption, Durchführung und Effektivität von Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>• (internationale) Vernetzung und Kooperation mit anderen Einrichtungen der EZ und des Wissenschafts-systems</li> </ul>
<p>Förderung von Evaluierungskapazitäten in Kooperationsländern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielsetzungen und Vorgehensweise</li> <li>• Effektivität</li> <li>• Stellenwert in der nationalen und internationalen Evaluierungsdebatte</li> </ul>

## Anhang 2: Bewertungsgrundlagen

Zur Vorbereitung des Vor-Ort-Termins am DEval und im Rahmen der anschließenden Berichtslegung hat die Gutachtergruppe umfangreiche Informationsgrundlagen herangezogen.

- a) Vermerk zu einem verfahrensbezogenen Gespräch mit dem Parlamentarischen Staatssekretär des BMZ, Herrn Fuchtel, am 7. November 2016 in Berlin;<sup>56</sup>
- b) zum Zweck der Information und Vorbereitung der Gutachtergruppe erstellte vertrauliche Unterlagen<sup>57</sup>
  - Selbstbericht des DEval mit umfangreichem Dokumentenanhang;
  - Ergebnisprotokoll eines Leitfragen-basierten Interviews mit dem Vorsitzenden des DEval-Beirats Herrn Hauser, Präsident des Bundesrechnungshofs a. D., am 4. November 2016 in Bonn;<sup>58</sup>
  - Ergebnisprotokolle von Leitfragen-basierten Telefoninterviews mit Mitgliedern des DEval-Beirats;<sup>59</sup>
  - schriftliche Rückmeldungen von Mitgliedern des DEval-Beirats zu Leitfragen der Gutachtergruppe;
  - Ergebnisprotokoll eines telefonischen Experteninterviews mit Herrn Professor Dr. Joachim von Braun, Direktor des Center for Development Research (ZEF) und Inhaber des Lehrstuhls für Economics and Technical Change der Universität, zum Gesamtkontext der deutschen Entwicklungszusammenarbeit;<sup>60</sup>
  - Anonymisierte Gesamtauswertung telefonischer Kurzinterviews mit Referatsleiterinnen und Referatsleitern sowie Mitarbeitenden verschiedener Referate des BMZ zu Erfahrungswerten, die diese als Mitglied in einer oder mehreren Referenzgruppen des DEval oder im Rahmen anderer Formen der Zusammenarbeit mit dem DEval gewonnen haben, sowie zu diesbezüglichen Einschätzungen.<sup>61</sup>

---

<sup>56</sup> Dokumentation: Dr. Anke Rigbers, **evalag**.

<sup>57</sup> Der Auftraggeber BMZ hat keinen Zugang zu diesen Informationen; eine Weitergabe an Dritte ist ausgeschlossen.

<sup>58</sup> Festlegung der Leitfragen durch die Gutachtergruppe; Durchführung und Dokumentation: Dr. Anke Rigbers, **evalag**.

<sup>59</sup> Festlegung der Leitfragen durch die Gutachtergruppe; Durchführung und Dokumentation: Petra Gerlach, **evalag**, im Zeitraum 13. Oktober bis 8. November 2016. Die einzelnen Ergebnisprotokolle wurden vor der Übermittlung an die Gutachtergruppe von den jeweiligen Interviewpartner\_innen auf die zutreffende Erfassung ihrer Einschätzungen geprüft und freigegeben.

<sup>60</sup> Telefonkonferenz mit Herrn Professor von Braun am 31. Oktober 2016. Interviewleitung: Caroline Heider; Dokumentation: Petra Gerlach, **evalag**. – Darüber hinaus führte Herr Professor Leeuw im Oktober 2016 ein Hintergrundgespräch zum aktuellen Stand der Evaluierung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit Herrn Professor Dr. Rainer Stockmann, Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie der Universität des Saarlandes, Direktor des Centrum für Evaluation e. V. (CEval) und Mitverfasser der Studie „Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ (2009).

<sup>61</sup> Benennung einer Auswahl möglicher Gesprächspartner\_innen durch den Auftraggeber (Referat 105); Festlegung der Leitfragen durch die Gutachtergruppe; Durchführung und Dokumentation: Petra Gerlach, **evalag**, im Zeitraum 2.-15. November 2016.

- c) öffentlich zugängliche Informationsgrundlagen der Gutachtergruppen waren
- vom DEval veröffentlichte Berichte und Policy Briefs
  - Stellungnahmen des BMZ zu Berichten des DEval
  - der Webauftritt des DEval
  - Berichte der Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD): Development Assistance Committee (DAC) Peer Review Report Germany 2010 und 2015
  - DAC Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris 1991
  - OECD DAC / DAC Evaluation Network: Evaluation Systems and Use: a Working Tool for Peer Reviews and Assessments 2006
  - Evaluation Cooperation Group (ECG): Review Framework for the Evaluation Function in Multilateral Banks 2009<sup>62</sup>
  - ESG: Template for Assessing the Independence of Evaluation Organizations [o. D.]
  - United Nations Evaluation Group (UNEG): Framework for Professional Peer Reviews of the Evaluation Function of UN Organizations 2011
  - Axel Borrmann / Reinhard Stockmann: Evaluierungspraxis in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bd. 1: Systemanalyse; Bd. 2: Fallstudien. Münster / New York / München / Berlin (Waxmann) 2009 (Studie im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
  - Bericht der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben vom 22. Juni 2011
  - Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Konzept für eine moderne Ressortforschung, 2007
  - Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bundesregierung: Zehn Leitlinien für eine moderne Ressortforschung, 2007
  - Empfehlungen zur Profilierung der Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben des Wissenschaftsrats, 2010
  - Wissenschaftsrat (Hrsg.): Aufgaben, Kriterien und Verfahren des Evaluationsausschusses des Wissenschaftsrats. Greifswald 2014 (Drs. 4205-14)
  - Wissenschaftsrat (Hrsg.): Kriterien des Evaluationsausschusses für die Begutachtung von Einrichtungen mit Ressortforschungsaufgaben des Bundes. Köln 2013 (Drs. 3078-13)

---

<sup>62</sup> Insbesondere Appendix 1: Questionnaire: Working Tool for a Review Framework for the Evaluation Function and Assessment of the Evaluation Function in Participating ECG Members)



### Anhang 3: Tabellarische Übersicht der Empfehlungen

<i>Empfehlung</i>	<i>Adressat</i>
<b>Governance</b>	
Unabhängigkeit als Strukturmerkmal	BMZ
Direkter Berichtsweg an Parlament und/oder Hausspitze des BMZ	BMZ
Transparenz schaffen in Bezug auf die nur formale Gesamtzustimmung des BMZ zum MEP	BMZ
	DEval
Vereinbarung über den Zugang des DEval zu Daten und Dokumenten mit dem BMZ und den Durchführungsorganisationen	BMZ
Einrichtung eines (zusätzlichen) wissenschaftlichen Beirats	BMZ
Ressortübergreifende Tätigkeit des DEval	BMZ
<b>Ressortforschungseinrichtung</b>	
Abwägung der Chancen und Risiken des Status als Ressortforschungseinrichtung unter strategischen Gesichtspunkten	DEval
	BMZ
Forschungsorientierung umsetzen	DEval
Vernetzung mit anderen Ressortforschungseinrichtungen	DEval
<b>Selbstverständnis und Strategie</b>	
Strategisches Ziel (Referenzinstitut für exzellente Evaluierung im EZ-Bereich) durch kohärente strategische Ansätze und Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder und die Organisationsentwicklung des DEval zeitnah konkretisieren.	DEval
Orientierung an Resultaten bzw. am angestrebten Impact auf das EZ-System	DEval
<b>Organisationsentwicklung</b>	
Organisationsentwicklung in Kohärenz mit dem strategischen Ziel	DEval
Förderung systematischen institutionellen Lernens und Ausbau des Qualitätsmanagements	DEval

<i>Empfehlung</i>	<i>Adressat</i>
Überprüfung der Abteilungsgliederung, Hierarchien und Austauschformate	DEval
<b>Personal</b>	
Nutzung von Beschäftigungsmöglichkeiten nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz und Schaffung von Regelungen für Promotionsstellen	DEval
Aktives Aufzeigen weiterführender Karrierewege für befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	DEval
Strategische und interne Auseinandersetzung mit den Themen Gleichstellung und Diversität	DEval
Flexibilisierung der Arbeitszeiten	DEval
Festlegung einer Software-Policy	DEval
Flexiblere Gestaltung von Gehaltskomponenten für Teamleitungsstellen	BMZ
Moderate Erhöhung der unbefristeten Teamleitungsstellen	BMZ
Überprüfung des administrativen Betreuungsschlüssels	BMZ
Personelle Stärkung des Bereichs Big Data, Open Data	BMZ
<b>Evaluierung</b>	
Systematisierung der Evaluierungsgegenstände sowie der MEP-Planung in Kohärenz mit dem strategischen Ziel	DEval
Systematisierung der Evaluierungsprozesse	DEval
Berücksichtigung der Aufnahmefähigkeit von Evaluierungen auf Seiten des Ministeriums	DEval
Ausgestaltung der Umsetzungsplanung und des Umsetzungsmonitoring als beratend und lernorientiert ausgerichtete Verfahren	DEval
	BMZ
<b>Methodenentwicklung</b>	
Entwicklung einer Forschungsstrategie in Kohärenz mit dem strategischen Ziel als Referenzinstitut	DEval
„Lernen aus Evaluierung“ definieren	DEval
Open Data Aktivitäten fortsetzen	DEval

<i>Empfehlung</i>	<i>Adressat</i>
Einbeziehung von Big Data	DEval
Institutionellen Literatur- und Datenbankzugang für alle Evaluator_innen sichern (z. B. Web of Science)	DEval
<b>Evaluation Capacity Development (ECD)</b>	
Integration von EDC in die Forschungsstrategie	DEval
Schaffung von Promotionsstellen	DEval
Einbeziehung des DEval in die ECD-Strategieentwicklung	BMZ
<b>Kommunikation mit den Zielgruppen</b>	
Entwicklung einer zielgruppenspezifischen Informationsstrategie und Produktpalette	DEval
Verstärkte (wissenschaftliche) Publikationstätigkeit in englischer Sprache	DEval
<b>Wissenschaftlicher Austausch</b>	
Konsequente Einplanung personeller und zeitlicher Ressourcen für wissenschaftliche Veröffentlichungen, Transferleistungen und für Vernetzung	DEval
Vorab-Festlegung angestrebter wissenschaftlicher Produkte bereits während der Projektkonzeption	DEval
Anbahnung weiterer Forschungskoperationen und Einstieg in kooperative Drittmittelforschung	DEval
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
Festlegung qualitativer und quantitativer Indikatoren für die künftige Erfolgskontrolle	DEval