

unabhängig, wirkungsorientiert, forschungsbasiert

DEval-Institutsstrategie 2022-2026

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Position, Ziele und Tätigkeit des DEval	1
1.1	DEval 2021 – Wo stehen wir?	1
1.2	Institutsziele, Vision und Mission des DEval	1
1.3	Ordnungspolitischer Rahmen und Aufgaben des DEval	2
2	Kontext, Chancen und Herausforderungen.....	3
2.1	Internationale und nationale Veränderungen in der EZ.....	3
2.2	Veränderungen und Herausforderungen im deutschen Evaluierungssystem.....	4
2.3	Chancen und Herausforderungen für das DEval.....	5
3	Strategische Ziele und Gestaltungsaufgaben	6
3.1	Strategische Ziele	6
3.2	Gestaltungsaufgaben.....	6
3.3	Monitoring und Implementierung der Strategie.....	10
4	Anhang	11

1 Einleitung: Position, Ziele und Tätigkeit des DEval

1.1 DEval 2021 – Wo stehen wir?

Das 2012 gegründete DEval hat sich in den letzten Jahren als Referenzinstitut für unabhängige, forschungsbasierte und strategisch nützliche Evaluierungen in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) etabliert. Unsere Evaluierungsarbeit leistet einen Beitrag zu mehr Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit im Politikfeld. Sie wird – gemäß einer Ende 2020 durchgeführten Umfrage bei der deutschen EZ-Evaluierungsgemeinschaft – als wissenschaftlich orientiert, qualitätsbewusst, relevant und integer wahrgenommen. Auch international hat sich das Institut mittlerweile sehr gut positioniert. Dies verdeutlichen etwa die Nachfrage nach Beiträgen oder die Anerkennung durch unsere Partner im Bereich der Förderung von Evaluierungskapazitäten. Auch engagiert sich das Institut in vielen Arbeitsgruppen des internationalen Evaluierungsnetzwerks des OECD/DAC. Zudem wurden unsere Unabhängigkeit und unsere Arbeit jüngst durch den aktuellen Peer-Review Deutschland seitens des OECD/DAC gewürdigt. Insofern wird das Institut der Vorreiterrolle als eine der führenden bilateralen Evaluierungseinheiten in der internationalen EZ gerecht.

Das DEval hat seine Strategie 2017-2021 sowie die Empfehlungen aus der institutionellen Evaluierung des DEval zum jetzigen Zeitpunkt fast vollständig umgesetzt. Die erfolgreiche Institutsentwicklung beruht auf verschiedenen Faktoren: Erstens haben das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) als Gesellschafterin¹ des DEval sowie der Institutsbeirat mit seinen Vertreter*innen aus dem deutschen Bundestag, der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft sowie den staatlichen Durchführungsorganisationen das DEval fortwährend gestärkt. Hierdurch wurde es dem Institut ermöglicht, unabhängig zu strategisch relevanten Themen der EZ zu arbeiten und evidenzbasierte Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Zweitens hat die Kombination aus Handlungsfeldern (Evaluierung, Entwicklung von Evaluierungsmethoden und -standards, Evaluation Capacity Development) zu einer leistungsstarken und auf Nützlichkeit ausgerichteten Wissensorganisation im Politikfeld geführt. Drittens ist die Wirksamkeitsdebatte im Politikfeld relevanter geworden. Dies hat die Nachfrage nach unabhängigen und wissenschaftlich fundierten Evaluierungen für Lernen und Rechenschaftslegung erhöht. Viertens wurde die erfolgreiche Entwicklung des DEval von den hochengagierten Mitarbeitenden getragen, die mit Expertise und Integrität die anspruchsvollen, evaluatorischen und organisatorischen Aufgaben der letzten Jahre angegangen sind.

Basierend auf dieser Ausgangslage wollen wir das Institut erfolgreich und nachhaltig weiterentwickeln. Die vorliegende Strategie 2022-2026 soll hierfür unser Orientierungsrahmen sein. Darüber hinaus soll unsere Strategie die zukünftigen strategischen Zielsetzungen transparent für unsere Partner und Stakeholder darlegen sowie diese Ziele mit Chancen und Herausforderungen des Politikfeldes verknüpfen.

1.2 Institutsziele, Vision und Mission des DEval

Ausgangspunkt der Institutsstrategie ist das übergeordnete **Institutsziel**, durch Evaluierungsarbeit die Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern. Zudem soll das Institut die Evaluierungskapazitäten (ECD) in Partnerländern stärken sowie die Transparenz und Rechenschaftslegung über den Einsatz öffentlicher Mittel erhöhen und damit die Legitimität des Politikfeldes steigern.

¹ Die Gesellschafterin des DEval ist die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das BMZ.

Box: Vision und Mission des DEval

Vision: Durch unsere Evaluierungsarbeit haben wir zu einer verbesserten Entwicklungszusammenarbeit und damit zu nachhaltigen Entwicklungsprozessen beigetragen. Hierfür nutzen wir unser Potenzial als unabhängiges Evaluierungsinstitut an der Schnittstelle zwischen Politik, Wissenschaft und Durchführungspraxis.

Unsere **Mission** ist, evidenzbasierte Politikgestaltung zu ermöglichen, indem wir EZ-Verantwortlichen nützliches Wissen zu strategisch relevanten Sachverhalten zur Verfügung stellen, eine produktive Lern- und Fehlerkultur fördern und die Rechenschaftslegung im Politikfeld stärken. Wir führen unabhängige, wissenschaftlich fundierte Evaluierungen durch, entwickeln und verbreiten evaluierungsrelevante Methoden und stärken Evaluierungskapazitäten in Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Dabei arbeiten wir sowohl mit staatlichen als auch mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen zusammen und partizipieren aktiv an fachlichen Debatten der Evaluierungsgemeinschaft und Entwicklungsforschung. Als Mitarbeitende einer Wissensorganisation orientieren wir uns an anerkannten, evaluatorischen und wissenschaftlichen Standards und nehmen unsere diesbezügliche Verantwortung gegenüber allen Evaluierungsbeteiligten wahr.

1.3 Ordnungspolitischer Rahmen und Aufgaben des DEval

Mit **unserer Strategie** wollen wir **unserem Institutsziel, unserer Vision und Mission** gerecht werden. Dabei sind unsere Strategie und ihre Umsetzung in einen **gesetzlichen und ordnungspolitischen Rahmen** eingebettet. Als im Bundesinteresse handelnder Zuwendungsempfänger in Form einer gGmbH gelten für uns das komplexe Regelwerk aus Haushalts- und Verwaltungsgesetzen bzw. -vorgaben sowie personal- und arbeitsrechtliche Vorgaben. Der ordnungspolitische Rahmen ist ferner durch den Gesellschaftsvertrag des DEval sowie durch die BMZ-Leitlinien für Evaluierung² gesetzt. Dieses Rahmenwerk erlaubt es uns, die zentralen Funktionen von Evaluierung für das Politikfeld zu erfüllen: Wir schaffen wissenschaftlich fundierte und anwendungsbezogene Erkenntnisse, wir fördern Lernprozesse, wir stärken Transparenz und Rechenschaftslegung über öffentliche Politiken und begünstigen – durch die vorher genannten Funktionen – die Legitimität staatlichen Handelns. Ferner leisten wir hierüber einen Beitrag zur Erfolgskontrolle im Politikfeld. In diesem Kontext kündigt auch der aktuelle Koalitionsvertrag eine Stärkung des DEval in seiner Unabhängigkeit und die Durchführung von mehr ressortübergreifenden Evaluierungen sowie eine stärkere Wirkungsorientierung in allen Politikfeldern an.

Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente der Arbeit des DEval beschrieben und es wird erläutert, wie diese sich in den ordnungspolitischen Rahmen einbetten.

- **Aufgaben und Handlungsfelder:**

- 1) Kerngeschäft ist die Durchführung von **wissenschaftlich fundierten Evaluierungen und Studien** im Rahmen unseres **mehrwährigen Evaluierungsprogramms**. Die primär bedarfsorientierte Erstellung des Programms mit seinem inklusiven und transparenten Konsultationsprozess hat sich bewährt, um strategisch-relevante Themenfelder kriterienbasiert zu identifizieren. Die Evaluierungen beantworten vorrangig politisch-strategische Fragestellungen in der vom BMZ verantworteten EZ und können sich auch ressortübergreifenden Fragen annehmen. Unsere überwiegend als angewandte Forschung anzusehenden Evaluierungen sind auf die Bewältigung von Herausforderungen im Politikfeld ausgerichtet.³ Zu diesen Evaluierungen zählen neben thematisch fokussierten Evaluierungen insbesondere

²<https://www.bmz.de/resource/blob/92884/08507d1204d093141b5f00bf5cbb8db7/bmz-leitlinien-evaluierung-2021.pdf>

³ Unsere Evaluierungen sind im besten Sinne angewandte Forschung, da sie explizit auf die Verbesserung konkreter Maßnahmen, Strategien oder Instrumente der EZ ausgerichtet sind und primär (politische) Entscheidungstragende adressieren. Das Forschungsinteresse resultiert nicht aus einem abstrakten Erkenntnisinteresse und ist kein Selbstzweck. Die Genese des Evaluierungsgegenstandes, der Evaluierungsfragen und die

- auch Evaluierungen von Instrumenten der EZ sowie Meta-Evaluierungen. Mit letztgenannten wollen wir einen Beitrag zur Qualitätssicherung und dem Lernen deutscher EZ-Organisationen insbesondere aus Projektevaluierungen leisten.
- 2) Ein weiteres Handlungsfeld umfasst, **Methoden und Standards** im Evaluierungsbereich **weiterzuentwickeln und zu verbreiten**. Über dieses Handlungsfeld wollen wir insbesondere eine systemische Stärkung des deutschen Evaluierungssystems der EZ erreichen und indirekt auch international evidenzbasierte Politikgestaltung fördern. Hierzu zählt, Evaluierungsmethoden – wie rigorose Wirkungsevaluierungen – zu fördern und zu verankern, genauso zum Handlungsfeld, wie evaluatorische Standards weiterzuentwickeln bzw. zu deren Umsetzung beizutragen.
 - 3) Wir fördern zudem **Evaluierungskapazitäten in Partnerländern der deutschen EZ** und tragen dadurch zu guter, evidenzbasierter Regierungsführung bei.
 - 4) Als **Querschnittsthema** vermitteln wir das **Wissen** zu den drei genannten Handlungsfeldern, um die **Nützlichkeit** unserer Arbeit zu gewährleisten. Die **Wissensvermittlung** findet adressatengerecht d.h. je nach adressierten Organisationen und Nutzenden in geeigneten Formaten und über unterschiedliche Kanäle statt. Hierzu zählen beispielsweise, Publikationen und neue Erkenntnisse vorzustellen oder das BMZ und ggf. andere Organisationen der EZ zu beraten.
- **Standards und Prozesse:** Zu unserem Ordnungsrahmen gehören auch Standards und Prozesse, die wir für unsere Erfordernisse sowie zum Zwecke der Qualität und Nützlichkeit spezifiziert haben und bei Bedarf weiterentwickeln (siehe Handlungsfeld 2). So sind **Evaluierungsstandards** wie Unabhängigkeit, Transparenz, Fairness und Nachvollziehbarkeit in den DEval-Evaluierungsstandards kodifiziert. Als Ressortforschungsinstitut wenden wir **Standards guter wissenschaftlicher Praxis** an. In **unsere Arbeitsprozesse** binden wir bei der Erstellung unseres Evaluierungsprogramms und bei Evaluierungen die adressierten Organisationen und Nutzenden unserer Arbeit konsultativ ein, um die Relevanz, Qualität und Nützlichkeit unserer Arbeit zu stärken. Gleichzeitig gewährleisten alle Prozesse, dass die Unabhängigkeit etwa bei Schlussfolgerungen, Bewertungen und Empfehlungen von Evaluierungen gewahrt bleibt.
 - **Adressat*innen und Nutzende:** Hauptnutzende von DEval-Evaluierungen sind das BMZ und mittelbar auch der Deutsche Bundestag. Darüber hinaus nutzen Akteure in Partnerländern, die Wissenschaft und Evaluationsgemeinschaft sowie die Fachöffentlichkeit unsere Arbeit. Neben dem BMZ adressieren wir in unseren Empfehlungen auch staatliche und zivilgesellschaftliche Entwicklungsorganisationen. Daher ist der Fokus unserer Arbeit auf die Verwendbarkeit in Politik und Durchführungspraxis gerichtet. Dies wird durch ein breites Verständnis von Evaluationsöffentlichkeit ergänzt, das den Kreis der Nutzenden unserer Evaluierungen erweitert.

2 Kontext, Chancen und Herausforderungen

2.1 Internationale und nationale Veränderungen in der EZ

Unsere Arbeit findet im **internationalen Kontext** statt, in dem das vorrangige Leitmotiv der EZ die **Agenda 2030** für nachhaltige Entwicklung ist. Die Herausforderungen haben angesichts von Gewaltkonflikten und fragilen Kontexten, der Stagnation demokratischer Entwicklungen, den Herausforderungen der Klimakrise und der Covid-19-Pandemie zugenommen.

Vermittlung der Ergebnisse sind primär auf die Nützlichkeit von Evaluierung im Sinne von Lernen und Rechenschaftslegung ausgerichtet. Evaluierungen bearbeiten mittels eines wissenschaftlich angeleiteten Instrumentariums spezifische Fragestellungen, die oftmals in der Entwicklungsforschung kontrovers debattiert werden. Deshalb sind unsere Ergebnisse für die Forschungsgemeinschaft nützlich, finden dort Verbreitung und stärken die Akzeptanz unserer Arbeit. Zudem steigert die Vernetzung mit der Wissenschaft die Qualität unserer Arbeit.

Die **deutsche Entwicklungspolitik** hat auf die **gestiegenen Herausforderungen** reagiert. Hierbei ist erstens das gestiegene Budget für strukturelle Übergangshilfe und EZ zu nennen. Des Weiteren hat die deutsche EZ sich engagiert, die Schnittstellen zwischen Übergangshilfe und langfristig angelegter EZ zu optimieren, die Privatwirtschaft in die EZ stärker einzubinden und entwicklungspolitische Anliegen mit innergesellschaftlichen Reformen zu verknüpfen, wie etwa bei nachhaltigem Konsum. Für entwicklungspolitische Themen wie Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel wurden neue Instrumente entwickelt und neue Partnerschaften etabliert. Darüber hinaus wurde eine Strukturreform im BMZ eingeleitet, die nicht nur eine thematische und geografische Fokussierung anstrebt, sondern auch den entwicklungspolitischen Instrumenteneinsatz passgenauer zu gestalten sucht.

Mit zunehmendem Budget, steigenden Herausforderungen und neuen Ansätzen und Instrumenten ist die Frage nach der Wirksamkeit der deutschen EZ noch relevanter geworden. Entsprechend nimmt sie im aktuellen Reformkonzept des BMZ eine herausgehobene Stellung ein. Der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung misst der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der EZ ebenfalls große Bedeutung bei, um die Mittel und Instrumente zur Erreichung entwicklungspolitischer Ziele in den Partnerländern und auf globaler Ebene optimal einzusetzen. Schließlich erwarten auch Parlament und Öffentlichkeit eine hohe Wirksamkeit, wodurch die Legitimität der deutschen EZ gestärkt wäre, die laut DEval-Meinungsmonitor eine hohe, aber dennoch fragile Zustimmung durch die Bürger*innen erfährt.

2.2 Veränderungen und Herausforderungen im deutschen Evaluierungssystem

Die Wirksamkeitsdebatte hat in den vergangenen Jahren die Relevanz von Evaluierung als wichtiges Instrument evidenzbasierter Politikgestaltung erhöht. Evaluierung, mit ihren Funktionen für Erkenntnisgewinn, Lernen und Rechenschaftslegung, ist dabei in der EZ gut etabliert. In den an die EZ angrenzenden Bereichen ist Evaluierung ebenfalls wichtiger geworden. Zu diesen zählen außenorientierte Politiken mit Entwicklungs- und Schwellenländern, oder auch Umwelt- und Klimapolitik sowie die humanitäre Hilfe.

Insgesamt kommt daher der Stärkung guter Evaluierungsarbeit eine größere Bedeutung zu. Dies wird erreicht, indem die Unabhängigkeit gestärkt, die wissenschaftliche und methodische Güte gesteigert und die Nützlichkeit für die Politikgestaltung und operative Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen verbessert werden. In dieser Hinsicht sind die BMZ-Leitlinien für die Evaluierung der EZ und auch der neue Koalitionsvertrag Zeichen für eine Weiterentwicklung des deutschen Evaluierungssystems und eine Stärkung unabhängiger Evaluierung und Wirksamkeitsorientierung.

Trotz der insgesamt positiven Entwicklung des Evaluierungssystems und dem Bedeutungsgewinn von Evaluierung gilt es, einer Reihe von Herausforderungen zu begegnen, die teilweise auch im OECD/DAC-Peer-Review Deutschland aufgeführt werden. Welche Rolle das DEval bei der Bewältigung dieser Herausforderungen spielen kann, wird in Kapitel 3 ausgeführt.

- Erstens bestehen noch **systematische Evaluierungslücken im deutschen EZ-System**, etwa mit Blick auf ressortübergreifende Evaluierungen an den Schnittstellen zu anderen ODA-vergebenden Ressorts, Evaluierungen auf Länderebene, in der zivilgesellschaftlichen Zusammenarbeit oder Evaluierungen des multilateralen Engagements der deutschen EZ.
- Zweitens werden oftmals **Evaluierungen inhaltlich und zeitlich** noch nicht optimal passgenau auf die **Entscheidungsbedarfe im Politikfeld** zugeschnitten, was die Nützlichkeit für Entscheidungstragende aus Politik und Implementierungspraxis im Inland und auch die Partnerorientierung einschränkt.
- Drittens ist die **Fehler- und Lernkultur** der von Evaluierungen adressierten Organisationen noch nicht so etabliert, dass Evaluierungsergebnisse ausreichend konstruktiv und zukunftsgerichtet genutzt werden.
- Viertens müssen die Anforderungen an die **konzeptionelle, methodische und empirische Güte der Evaluierung von Einzelmaßnahmen** noch stärker als bislang erfüllt werden, nicht zuletzt, um diese besser zu aggregieren und damit für die Beantwortung strategischer Fragestellungen nutzbar zu machen.

- Fünftens ist das Evaluierungssystem mit Blick auf die sich ergebenden **Chancen und Risiken von Digitalisierung, des Datenmanagements und der Datensicherheit** noch nicht angemessen aufgestellt.
- Sechstens ist die **internationale und europäische Zusammenarbeit bei der EZ-Evaluierung** in den letzten Jahren nicht hinreichend vorangeschritten. So hat es **keine gemeinsamen strategischen Evaluierungen mit europäischen Partnern** gegeben und die **Einbindung von Akteuren aus Partnerländern** in Evaluierungen ist verbesserungsfähig.

2.3 Chancen und Herausforderungen für das DEval

Neben der auch durch den OECD/DAC-Peer-Review konstatierten Unabhängigkeit, haben Qualität und Transparenz unserer Arbeit zu einer herausgehobenen Position des DEval im deutschen wie internationalen Evaluierungsbereich geführt. Unsere Handlungsfelder spiegeln sich in einem kohärenten Wirkungsgefüge wider, das die angestrebten Wirkungspfade unserer Arbeit beschreibt (s. Anhang).

Das DEval hat somit eine gute Basis und sich insgesamt **sehr gut positioniert**, um seine **Institutsziele** zu erreichen. Dennoch zeigen unsere Arbeitserfahrungen, unser internes Monitoring und unser Austausch mit dem BMZ und dem Institutsbeirat, dass die zuvor dargestellten Herausforderungen größtenteils auch für das DEval relevant sind und die folgenden, für das DEval spezifischen Ausprägungen haben:

- Erstens weist unser **Evaluierungsportfolio** noch Lücken mit Blick auf die bereits genannten Themen auf. Es hat noch nicht kontinuierlich eine hinreichend ausgewogene Mischung aus kürzeren und umfangreicheren Evaluierungen und Studien.
- Zweitens haben unsere **Evaluierungsprozesse** sowie sich anschließende **Formate der Wissensvermittlung** noch Verbesserungspotenzial, um den direkten Nutzen unserer Evaluierungen zu stärken und eine offene Fehler- und Lernkultur bei den adressierten Organisationen zu fördern. Auch gelingt es uns insgesamt noch zu wenig, im Sinne einer verbesserten Partnerorientierung, **Akteure im globalen Süden in unsere Evaluierungen** einzubinden und Evaluierungsergebnisse für diese bekannt und nutzbar zu machen.
- Drittens haben sich unsere Beiträge zur **Entwicklung, Verbreitung und Qualitätssicherung von Methoden und Standards** zunehmend auf das deutsche Evaluierungssystem ausgerichtet und leisten auch wertvolle Impulse für die internationale Evaluierungsgemeinschaft. Dennoch besteht die Herausforderung, diese Beiträge - auch in der Beratung des BMZ - noch stärker zu fokussieren. Dadurch wird Defiziten im deutschen und internationalen Evaluierungssystem begegnet – beispielsweise hinsichtlich der systematischen und gegenstandsangemessenen Umsetzung und Nutzung rigoroser Evaluierungsansätze.
- Viertens gelingt es uns noch nicht ausreichend, die Ergebnisse **unserer Evaluierungsarbeit** zielgerichtet in **explizit wissenschaftliche Formate** der Evaluations- und Entwicklungsforschung zu übertragen, um innovative Ergebnisse zu vermitteln, und die Akzeptanz unserer Arbeit in der Wissenschaft zu stärken.
- Fünftens besteht eine Herausforderung darin, die **Potenziale der Digitalisierung** für unsere Arbeit vermehrt zu nutzen, etwa bei der Verwendung neuer Technologien in Evaluierungen, im Datenmanagement oder in der Aufbereitung von Informationen für die Nutzenden unserer Arbeit.
- Sechstens sind wir gefordert, die Voraussetzungen für eine **gesunde, stabile und nachhaltige Organisation** weiterzuentwickeln, um das Wachstum des DEval, die verstärkte Nachfrage nach unserer Expertise sowie zusätzliche Anforderungen an das DEval effizient zu meistern. Dies betrifft etwa das Verhältnis von interner Arbeitsteilung und synergieorientierter Zusammenarbeit, eine nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung sowie die ökologische Nachhaltigkeit unseres Tuns. Hierbei wird es immer wieder darauf ankommen, Prioritäten zu setzen, um auf Basis verfügbarer Ressourcen ein Maximum an Zielen und Wirkungen zu erreichen.

Die im Kapitel 3.1 formulierten strategischen Ziele ergeben sich aus den bewährten Wirkungspfaden un-

serer Arbeit (s. Wirkungsgefüge im Anhang) und dienen der Bewältigung der genannten Herausforderungen. Die Gestaltungsaufgaben (3.2.) wiederum definieren konkretere Beiträge, mittels derer wir unsere strategischen Ziele erreichen wollen. Hinweise zur Umsetzung finden sich dann in Kapitel 3.3.

3 Strategische Ziele und Gestaltungsaufgaben

3.1 Strategische Ziele

Wir leisten einen Beitrag für eine wirksamere, wirtschaftlichere und nachhaltigere Entwicklungszusammenarbeit. In fünf Jahren wollen wir hierfür unsere Position als Referenzinstitut für qualitativ hochwertige Evaluierungsarbeit im Politikfeld weiter gestärkt haben. Diese Positionierung begreifen wir nicht als Selbstzweck, sondern als Indikator für unsere qualitativ hochwertige und relevante Arbeit und als förderlich, um die folgenden strategischen Ziele zu erreichen:

1. Die **Nützlichkeit unserer Evaluierungen** ist erhöht, indem wir nutzenorientierter auf unsere vorrangigen **Zielgruppen** eingehen und damit Lernen und Rechenschaftslegung aus DEval-Evaluierungen in der deutschen EZ verbessern.
2. Das **Evaluierungssystem der deutschen EZ** ist als ein wesentlicher Pfeiler **evidenzbasierter Politikgestaltung** gestärkt, da wir Qualität, Akzeptanz und Nutzung von Evaluierungen gefördert haben.

Diese beiden Ziele sind von vorrangiger Bedeutung für unsere Arbeit, da sie auf die Nützlichkeit des Kerngeschäfts des DEval für die deutsche EZ zielen. Zudem adressiert das zweite Ziel die institutionelle Relevanz des DEval mit Blick auf das deutsche Evaluierungssystem, wie dies etwa in den BMZ-Leitlinien für die Evaluierung der EZ zum Ausdruck kommt.

Zudem erachten wir zwei weitere, ebenfalls außenorientierte Ziele für unsere Aufgabenerfüllung als relevant. Diese nehmen zum einen die Akteure im globalen Süden und zum anderen unsere Evaluations- und Methodenexpertise in den Blick.

3. Die **Partnerorientierung unserer Arbeit** ist gestärkt und fördert evidenzbasierte Politikgestaltung in Partnerländern der deutschen EZ.
4. Das DEval ist **als anwendungsorientierte Forschungsinstitution gestärkt**, indem unsere Evaluations- und Methodenexpertise im Politikfeld weiter gefragt ist und methodische wie inhaltliche Beiträge in der relevanten Forschungslandschaft positioniert sind.

Um diese außenorientierten Ziele in einem sich wandelnden und komplexen Umfeld zu erreichen, müssen wir eine gesunde Organisation bleiben und unser Wachstum und unsere Prozesse entsprechend gestalten. Der steigenden Nachfrage nach unserer Arbeit und den zunehmenden Anforderungen an Prozessmanagement und Digitalisierung in allen Bereichen kann nur dauerhaft erfolgreich begegnet werden, wenn diese mit Entschlossenheit verfolgt und mit ausreichend Ressourcen hinterlegt werden.

5. Das DEval ist weiterhin eine stabile, resiliente und leistungsfähige Organisation, welche die Nachhaltigkeit ihres Tuns gestärkt und ihre Integrität bewahrt hat.

3.2 Gestaltungsaufgaben

Unsere Gestaltungsaufgaben sind zwischen der strategischen und operativen Ebene angesiedelt. Sie geben uns Orientierung, um konkrete Projekte und Arbeitsprozesse auszugestalten. Diese wollen wir auch in Zusammenarbeit mit der Gesellschafterin und/oder anderen Partnern erfolgreich bearbeiten. Die Gestaltungsaufgaben ermöglichen, die zuvor genannten strategischen Ziele zu erreichen. Zugleich müssen wir darauf achten, dass unsere organisatorische Stabilität mit der Bearbeitung der Gestaltungsaufgaben

Schritt hält und müssen uns im Falle wachsender Anforderungen und gleichbleibender Ressourcen auch herausfordernden Priorisierungen im Rahmen der Umsetzung stellen.

1. Wir wollen unser Evaluierungsportfolio nutzenorientiert weiterentwickeln und Evaluierungslücken schließen.

Unter Nutzung bewährter Konsultationsmechanismen wollen wir in Zusammenarbeit mit dem BMZ und dem Institutsbeirat unser Evaluierungsportfolio weiter optimieren. Dabei werden wir

- eine ausgewogene **Mischung aus kürzeren und längeren Evaluierungen bzw. Studien** anstreben. Hierbei sollen die kürzeren Produkte eine Laufzeit von bis zu 15 Monaten haben und umfassendere Evaluierungen einen Richtwert von 24 Monaten haben.
- eine ausgewogenere Berücksichtigung der **Evaluierungskriterien** in unserem Portfolio erreichen und insbesondere das **Effizienzkriterium** stärker adressieren.
- vorrangig ein Format für **Länderportfolioevaluierungen** entwickeln und die Anzahl solcher Evaluierungen regelmäßig in unserem MEP integrieren.
- darauf hinwirken, dass – wie auch im Koalitionsvertrag vereinbart - strategisch relevante, **ressortübergreifende Evaluierungen** vermehrt an ODA-relevanten Schnittstellen durchgeführt werden und sind bereit, bei solchen Evaluierungen die Federführung zu übernehmen.
- möglichst damit beginnen, auch **multilaterale Beiträge der deutschen EZ** zu untersuchen.
- möglichst damit beginnen, gemeinsame **Evaluierungen und Studien (joint evaluations)** insbesondere mit europäischen Gebern zu pilotieren, um Synergiepotenziale im internationalen Evaluierungssystem zu nutzen und zur Europäisierung der EZ beizutragen.

Um diese Beiträge zur Schließung der skizzierten Evaluierungslücken unter Beibehaltung der bewährten Qualitätsansprüche zu leisten und gleichzeitig Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Evaluierungsprodukten bei anhaltend hoher Nachfrage zu vermeiden, werden zusätzliche finanzielle bzw. personelle Ressourcen erforderlich sein.

2. Wir wollen unsere Evaluierungsprozesse weiterentwickeln, um bei fortbestehender Unabhängigkeit die Akzeptanz und Nützlichkeit unserer Evaluierungen weiter zu stärken.

Um die Nützlichkeit unserer Evaluierungen für Lernen, Transparenz und Rechenschaftslegung zu optimieren und diese auch für das **BMZ** als dem **zentralen Adressaten unserer Empfehlungen** zu erhöhen, werden wir

- unsere **Lern- und Austauschformate** mit dem BMZ und anderen Stakeholdern weiterentwickeln, unsere Empfehlungen reflektieren, unser Umsetzungsmonitoring konsolidieren sowie extern und intern bedingte Verzögerungen reduzieren, ohne hierbei unsere hohen Qualitätsansprüche aufzugeben.
- bestehende Formate der **Wissensverbreitung und Nutzung** unserer Ergebnisse im parlamentarischen Raum weiterentwickeln.
- insbesondere länderbezogene Evaluierungen nutzen, um **Akteure aus Partnerländern** stärker in unsere Evaluierungsarbeit einzubeziehen und die Evaluierungen selektiv mit ECD-Maßnahmen kombinieren.
- einerseits den Einsatz von **Projektmanagementinstrumenten** kontinuierlich verbessern und andererseits unsere internen Mechanismen der Qualitätssicherung optimieren.
- uns bei unseren Stakeholdern für die **notwendige Terminalsicherheit** bei Kommentierung und Datenzugang in allen Evaluierungsphasen einsetzen.

3. Wir wollen unsere Beratungs- und Fortbildungsangebote für eine bessere Qualität, Akzeptanz und Nutzung von Evaluierungen im deutschen Evaluierungssystem weiterentwickeln.

Wir verfügen über umfangreiche Expertise um Evaluierungssysteme auf nationaler und internationaler Ebene zu stärken. Wir führen Meta-Evaluierungen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von

Projektauvaluierungen staatlicher und zivilgesellschaftlicher EZ-Organisationen durch und bringen unsere Expertise ein, um Evaluierungsmethoden und -standards weiterzuentwickeln. Um zur erfolgreichen Umsetzung der **BMZ-Leitlinien für Evaluierung** und zur Stärkung des **deutschen Evaluierungssystems als Instrument evidenzbasierter Politikgestaltung** beizutragen, werden wir

- unsere Expertise noch passgenauer für die **Beratung des BMZ** und für den **Wissenstransfer an das BMZ** einsetzen.
- **Fortbildungen und Fachaustausch mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren** der deutschen EZ sowie der **Wissenschaft** pflegen.
- den **Fachaustausch mit der deutschen und internationalen Evaluierungsgemeinschaft** weiterhin dazu nutzen, unsere Evaluierungsexpertise aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

4. Wir wollen als Ressortforschungseinrichtung die wissenschaftliche Fundierung unserer Arbeit beibehalten und uns fokussiert in der für uns relevanten Forschungslandschaft positionieren, um die Akzeptanz und Qualität unserer Arbeit zu stärken.

Die **Präsenz in den Gemeinschaften der Entwicklungs- und Evaluationsforschung** ist für uns unabdingbar. Daher werden wir

- die **methodische und inhaltliche Glaubwürdigkeit** unserer Arbeit weiter stärken.
- an den für uns relevanten **Debatten** proaktiv teilnehmen und diese **für unsere Evaluierungsarbeit** nutzen. Unsere Beiträge werden wir vorrangig aus unseren Evaluierungen, unserer angewandten Methodenforschung und unseren auf Evaluierungsfragen ausgerichteten Projekten ableiten, womit wir uns von anderen Forschungseinrichtungen mit breiterem Themenspektrum abgrenzen.
- die **Qualität unserer Arbeit** sichern, indem wir weiterhin Wissenschaftler*innen in unsere Qualitätssicherung und selektiv in Evaluierungskomponenten einbinden und den Austausch in wissenschaftlichen Netzwerken mit starkem EZ- und Evaluationsbezug pflegen.
- ausgewählte Erkenntnisse in renommierten, **wissenschaftlichen Fachzeitschriften** publizieren.

5. Wir wollen digitale Technologien noch stärker als bislang für unsere internen Arbeitsprozesse, Formate und in unserer Wissensverbreitung einsetzen, um hierdurch Effizienz, inhaltliche Güte und Nützlichkeit unserer Arbeit zu stärken.

Die digitale Transformation bietet ein hohes Potenzial, sowohl für unsere internen Prozesse als auch für die Kommunikation unserer Ergebnisse nach außen. So werden wir

- in **internen Arbeitsprozessen** vermehrt auf digitalisierte Projektmanagement-Instrumente, Prozesse und Kommunikationsformate setzen, um arbeitsteilige und effiziente Zusammenarbeit zu stärken.
- in unseren Evaluierungen die **Anwendung neuer Methoden und digitaler Verfahren der Datenverarbeitung** (z. B. Künstliche Intelligenz/Textmining) ausweiten, sofern diese für den Erkenntnisgewinn angemessen sind. Erfahrungen hieraus speisen wir in das deutsche und internationale Evaluierungssystem ein.
- **digitale Techniken** stärker für das **Datenmanagement** unserer Evaluierungsarbeit einsetzen. Hierdurch möchten wir Effizienzgewinne realisieren, indem wir Daten besser bereitstellen und nutzen und gleichzeitig die Integritäts-Anforderungen sicherstellen, wie etwa das Do-No-Harm-Prinzip.
- in der **Zusammenarbeit mit unseren Partnern und Stakeholdern** Erfahrungen aus der Pandemie in unsere Handlungsfelder übertragen. So werden wir die virtuelle Zusammenarbeit situationsangemessen ausbauen, ohne auf die unabdingbaren physischen Austauschformate sowie Forschungsaufenthalte und Datenerhebung vor Ort zu verzichten, sofern es die Sicherheitslage erlaubt.
- digitale Techniken stärker bei der **Verbreitung von Evaluationsergebnissen** nutzen. Dies kann sich in virtuellen Formaten oder interaktiven Evidenzportalen bzw. Repositorien manifestieren, die mittels

neuer Techniken zu mehr Transparenz und Nutzung von Evaluierungen beitragen. Am DEval werden wir eine öffentlich zugängliche Datenbank für rigorose Wirkungsevaluierungen (RIE) einrichten, um die Ergebnisse von RIE in der deutschen EZ stärker nutzbar zu machen.

- gleichzeitig darauf achten, dass Digitalisierungsprozesse mit den zunehmenden **Anforderungen an Barrierefreiheit, Datenschutz und Datensicherheit** in allen Arbeitsbereichen kompatibel bleiben, so dass hieraus keine Risiken für Compliance und die Integrität unserer Arbeit entstehen.

6. Wir wollen mehr nutzbringende Synergien unter Berücksichtigung von Arbeitsteilung schaffen, sowohl zwischen als auch innerhalb von Handlungsfeldern.

Mit dem Wachstum des DEval sind Arbeitsteilung und Spezialisierung am Institut vorangeschritten. Hierbei ist es für unsere Zielerreichung wichtig, Synergien angemessen zu nutzen. Umgekehrt kann es auch unangemessen hohe (Opportunitäts-)Kosten verursachen, Synergiepotenziale zu nutzen. Unter Berücksichtigung dieses Spannungsfeldes werden wir

- die **Synergiepotenziale zwischen unseren Evaluierungen** besser nutzen, indem wir den inhaltlichen Austausch und Lernprozesse stärken. Hierzu werden wir u.a. unsere interne Community of Practice, unser wirkungsorientiertes Monitoring sowie Instrumente des Projektmanagements nutzen. So wollen wir Erfahrungen hinsichtlich der methodisch-inhaltlichen Gestaltung, der Interaktion mit Stakeholdern, der Wissensvermittlung und des effizienten Ressourceneinsatzes lernorientiert aufarbeiten.
- unser am Institut verteiltes **Wissen zu Evaluationsmethoden und -designs** weiter aufbereiten, um es für unsere Evaluierungsarbeit und für unsere Evaluationsforschung bestmöglich nutzen zu können.
- die **Profile unserer Fachabteilungen** weiter schärfen, um inhaltliche und evaluatorische Expertise intern wie extern ggf. im Rahmen von spezifischen Projekten bereitstellen zu können.
- **ECD** stärker als bislang als **Querschnittsthema** verankern, indem wir ECD-Aktivitäten in hierfür geeigneten Evaluierungen – etwa mit starkem Länderbezug – integrieren, sowie ggf. mit laufenden ECD-Aktivitäten verzahnen. Selektiv wollen wir evaluierungsübergreifende ECD-Aktivitäten entwickeln. Potenzielle Zielkonflikte im Rahmen der Stärkung von ECD als Querschnittsthema wollen wir sorgsam austarieren.

7. Wir wollen die organisatorische Stabilität des DEval sichern und das Institut in gesunder Balance zwischen sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Nachhaltigkeit entwickeln.

Uns als gesunde und stabile Organisation entlang der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln, ist wichtig, um unsere Aufgaben erfolgreich zu erfüllen. Wir erkennen dabei an, dass dies Beiträge von uns allen in unseren jeweiligen Arbeits- und Funktionsbereichen erfordert. Zudem wissen wir um Interdependenzen und potenzielle Zielkonflikte zwischen den ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen von Nachhaltigkeit. Vor diesem Hintergrund werden wir

- unsere **Prozesse und unser Projektmanagement** effizient, nachhaltig und angemessen arbeitsteilig gestalten und in einen stabilen Aufbau digitaler Arbeitsprozesse investieren. Dabei ist uns wichtig, hierfür die notwendigen Ressourcen bereitzustellen, um destabilisierende Zielkonflikte zu vermeiden.
- die **Qualität von Zusammenarbeit und Führung** am DEval stärken, indem wir unseren Kulturkompass als Orientierung nutzen und unsere Führungsgrundsätze umsetzen und hierdurch Arbeitszufriedenheit und Erfolg gewährleisten.
- **Kommunikationsformate** weiterentwickeln, um den Austausch, Transparenz und eine offene, konstruktive Fehlerkultur zu fördern.
- die **ökologische Nachhaltigkeit** des DEval weiter verbessern, dabei insbesondere an der Minderung unserer CO₂-Emissionen arbeiten und dies auch dokumentieren.
- weiterhin in **Personalbindung, zeitgemäße und passgenaue Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Fortbildungen** investieren. Bei letzterem wollen wir neben methodischen und inhaltlichen Maßnahmen insbesondere die Systemkenntnis der deutschen EZ stärken.

- weiterhin der **Gleichstellung der Geschlechter** am DEval verpflichtet sein und dies als – vom gesamten Institut getragene – Querschnittsaufgabe sehen, die **Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf** weiter verbessern sowie **Diversität** stärken.
- unsere **Leitlinien, Standards und Orientierungslinien** anwendungsfreundlicher gestalten, anordnen und ggf. verschlanken, um diese besser nutzen bzw. kommunizieren zu können.

8. Angesichts der steigenden Anforderungen an unsere Arbeit wollen wir die Integrität des DEval bewahren und unser Compliance-Management stärken

Unsere Integrität ist die Basis für die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz unserer Arbeit. Angesichts der zunehmenden Aufgaben, möchten wir diesen Wert entlang unserer Integritätsleitlinien pflegen und uns den damit verbundenen Herausforderungen konstruktiv stellen. Daher werden wir

- unser **Compliance-System** an die zunehmenden Anforderungen anpassen (etwa im Datenschutz, Datenmanagement, Korruptionsprävention) und Compliance auch als Chance für Effizienzgewinne sehen.
- bei unserer Evaluierungsarbeit weiterhin darauf achten, dass **Neutralität, Fairness und Nachvollziehbarkeit** gesichert sind und unsere Aktivitäten in Partnerländern hohen **ethischen Standards** genügen.
- weiter an einer internen **Instituts- und Führungskultur** arbeiten, die unsere hohen Integritätsansprüche widerspiegelt und konstruktiv mit potenziellen Spannungsfeldern umgehen.

3.3 Monitoring und Implementierung der Strategie

Die Umsetzung unserer Strategie bzw. die Zielerreichung werden wir mit verschiedenen Instrumenten und auf verschiedenen Ebenen gestalten. Die strategischen Ziele unter 3.1 werden über das interne Monitoringsystem abgedeckt, aus dem wir unserer Gesellschafterin regelmäßig berichten. Die skizzierten Gestaltungsaufgaben bzw. deren Komponenten werden wir in den nächsten fünf Jahren schrittweise in Arbeitsprozesse und Projekte überführen bzw. bereits begonnene Prozesse fortsetzen. Für diese setzen wir uns konkrete Meilensteine, die sich in einem Monitoring- und Planungsinstrument widerspiegeln. Alle Mitarbeitende werden über Hierarchieebenen hinweg an der Strategieumsetzung beteiligt sein. Dafür werden wir arbeitsteilig Expertise aus allen Institutsbereichen nutzen, um die Inhalte der DEval-Strategie gemeinsam zu leben und umzusetzen, schwierige Herausforderungen und Lernprozesse zu meistern und Erfolge zu feiern.

Um eine Fehler- und Lernkultur zu leben, wollen wir uns entlang des Monitoring- und Planungsinstruments regelmäßig über den Umsetzungsstatus austauschen. Insbesondere hinsichtlich der primär nach außen gerichteten Ziele und Gestaltungsaufgaben der Strategie werden wir das in den vergangenen Jahren eingeführte DEval-Wirkungsmonitoring entlang unseres Wirkungsgefüges nutzen. Dieses wollen wir weiterentwickeln, um hierdurch unsere Strategieumsetzung auf Output- und Outcome-Ebene zu überprüfen, und ggf. Anpassungen vornehmen. Diese Informationen werden sich im Monitoring und Planungsinstrument der Strategie wiederfinden. Der Konsultationsprozess im Rahmen der Erstellung unseres mehrjährigen Evaluierungsprogramms ist ein weiteres Instrument zur Optimierung unseres Evaluierungsportfolios. Schließlich sollen Erkenntnisse aus den Umsetzungsplanungen und dem Umsetzungsmonitoring für die Strategieumsetzung genutzt werden. Unsere primär nach innen gerichteten Entwicklungsprozesse werden wir entlang des hierfür relevanten Zieles und der dazugehörigen Gestaltungsaufgaben ebenso regelmäßig überprüfen.

Unserer Gesellschafterin und unserem Beirat werden wir im Rahmen der Berichterstattung der DEval-Geschäftsführung über Erfolge und Herausforderungen berichten. In den jährlichen Zielvereinbarungen mit der Gesellschafterin haben wir zudem die Möglichkeit, kurz- bis mittelfristige Prioritäten für die Umsetzung der Strategie festzulegen und zu überprüfen. Um Transparenz über unsere strategischen Aufgaben und Ziele herzustellen und einem wichtigen Evaluationsprinzip gerecht zu werden, wollen wir die Strategie (in komprimierter Form) veröffentlichen.

4 Anhang

Wirkungsgefüge Stand Dezember 2021

