



# Inhalt

Einleitung	3
<b>1 Unser Evaluierungsverständnis</b>	<b>4</b>
1.1 Definition	4
1.2 Evaluierung als Element des Partnerdialogs und des gemeinsamen Lernens	4
1.3 Evaluierungen als Teil der Wirkungsorientierung der Kindernothilfe	5
<b>2 Der Evaluierungsrahmen</b>	<b>6</b>
2.1 Evaluierungszwecke	6
2.2 Evaluierungstypen	6
2.3 Bewertungskriterien und Fragestellungen	8
2.4 Evaluierungsstandards	9
<b>3 Der Evaluierungsablauf</b>	<b>11</b>
3.1 Die Vorbereitung	11
3.2 Die Durchführung	12
3.3 Die Auswertung	12
<b>4 Verankerung von Evaluierungen innerhalb der Kindernothilfe</b>	<b>13</b>
<b>5 Nutzung von Evaluierungen</b>	<b>13</b>
5.1 Nutzung auf Ebene des Projektes und des Partners	13
5.2 Nutzung auf der Referatsebene	14
5.3 Organisationsweite Nutzung	14
<b>6 Fachliche Vernetzung</b>	<b>15</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Aids</b>	Acquired Immune Deficiency Syndrome / Erworbenes Immunschwächesyndrom
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>CRP</b>	Child Rights Programming (kinderrechtsbasierte Projekt- und Programmarbeit)
<b>CRSA</b>	Child Rights Situation Analysis (Analyse der Situation von Kinderrechten)
<b>DeGEval</b>	Gesellschaft für Evaluation e.V.
<b>DEval</b>	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
<b>DZI</b>	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
<b>EZ</b>	Entwicklungszusammenarbeit
<b>HIV</b>	Humanes Immundefizienz-Virus
<b>OECD/DAC</b>	Ausschuss für Entwicklungshilfe der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goal (Ziel für nachhaltige Entwicklung)
<b>VENRO</b>	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen

# Einleitung

In Zusammenarbeit mit unseren Partnerorganisationen engagieren wir uns weltweit für Kinder in Not und setzen uns für ihre Rechte ein. Unser Fokus liegt darauf, Kinder zu beteiligen, zu stärken, ihren Zugang zu guter Bildung zu fördern und sie vor Ausbeutung, Misshandlung und sexueller Gewalt zu schützen.

Erreichen wir dieses Ziel? Setzen wir die uns anvertrauten Mittel wirksam ein? Mit welchen Strategien und Maßnahmen können wir die angestrebten Veränderungen im jeweiligen Kontext am besten erzielen? Das sind typische Fragestellungen, zu deren Beantwortung wir Evaluierungen nutzen. Sie sind ein unverzichtbares Instrument für das gemeinsame Lernen und in der Qualitätsentwicklung unserer Arbeit. Weiterhin dienen sie der Rechenschaftslegung gegenüber Spendern und institutionellen Gebern sowie gegenüber den Menschen, für die und mit denen wir in unseren Projekten arbeiten.

Die Frage, ob bzw. inwieweit es uns gelingt, die Lebensbedingungen der Kinder, ihrer Familien und ihrer Gemeinschaften mit unseren Projekten zu verbessern und zur Verwirklichung ihrer Rechte beizutragen berührt ein zentrales Erfolgskriterium der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) – das ihrer Wirksamkeit.

Seit jeher werden hohe Anforderungen und Erwartungen an die Entwicklungszusammenarbeit gerichtet. Die Agenda 2030 verbindet ökonomische, soziale und ökologische Zielsetzungen und nimmt alle Staaten in die Pflicht. Die 17 Ziele und ihre 169 Unterziele sind integriert und unteilbar. Sie sind untrennbar mit den Menschenrechten im Allgemeinen und den Rechten der Kinder im Besonderen verbunden. Kinder sind von allen in der Agenda angesprochenen Bereichen betroffen und dies oft mit weitreichenden Folgen für ihr Überleben, ihre Gesundheit und ihre Entwicklung. Das zentrale Prinzip der nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs), „niemanden zurückzulassen“, ist ein großes Versprechen. Es formuliert zugleich einen Anspruch, den wir teilen – diejenigen zu erreichen, die am Rande der Gesellschaft stehen und meistens übersehen werden.

Die Verpflichtung zu einer wirkungsorientierten Arbeitsweise ist Bestandteil wichtiger Branchendokumente. Im Verhaltenskodex des Verbands Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO), bei dem die Kindernothilfe Mitglied ist, findet sie sich genauso wie in den Spendenrichtlinien des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI), dessen Spendensiegel die Kindernothilfe seit 1992 jährlich erhält. Vor allem ist die wirkungsorientierte Ausrichtung unseres Engagements jedoch ein wesentlicher Teil unseres Selbstverständnisses in unserer Arbeit und in der Verantwortung gegenüber Spendern, institutionellen Gebern und Zielgruppen.

Das vorliegende Konzept gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Beschäftigung der Kindernothilfe mit den Aspekten Evaluierung und Wirkungsorientierung. Es gibt Auskunft darüber, wie wir diese Themen in der Arbeit mit unseren Partnern und in der Qualitätsentwicklung unserer Projekte umsetzen und wie wir Erkenntnisse aus Evaluierungen für das Lernen auf verschiedenen Ebenen nutzen.

Es richtet sich an **Spender, institutionelle Geber und die interessierte Öffentlichkeit**, um sie über diesen wichtigen Teil des internen und externen Kontrollsystems zu informieren, mit dem die Kindernothilfe die sachgemäße Verwendung erhaltener Zuwendungen sicherstellt und die Wirkungen ihrer Arbeit überprüft.

Interessierten **Gutachtenden** gibt es Aufschluss über die Erwartungen, die die Kindernothilfe an ihre Arbeit richtet.

Aktuelle und neue **Partner** soll es darüber informieren, welchen Stellenwert die Wirkungsorientierung und die Instrumente zu ihrer Unterstützung im Rahmen unserer Projektkooperationen einnehmen.

Den **Mitarbeitenden** der Kindernothilfe in Deutschland und in den Projektländern gibt es Orientierung bei der Vorbereitung und Begleitung von Evaluierungen sowie in der Nutzung der Ergebnisse.

# 1 Unser Evaluierungsverständnis

## 1.1 Definition

Unter Evaluierung versteht die Kindernothilfe die systematische Überprüfung und Bewertung der Konzeption, der Durchführung und der Ergebnisse laufender und abgeschlossener Vorhaben. Dies geschieht anhand bewährter quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden, die nachvollziehbar gültige und verlässliche Informationen bereitstellen.

Evaluierungen untersuchen Maßnahmen primär nach den Kriterien des Ausschusses für Entwicklungshilfe der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD/DAC). Diese sind die Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Evaluierungen sind nutzen- und anwendungsorientiert und sprechen Empfehlungen für die untersuchte Maßnahme und die Konzeption künftiger Vorhaben aus.

Neben Evaluierungen mit ihren spezifischen Standards, Kriterien und Methoden führen wir anderweitige Studien, Umfragen und Untersuchungen im In- und Ausland für verschiedenste Zwecke durch.

## 1.2 Evaluierung als Element des Partnerdialogs und des gemeinsamen Lernens

Die Kindernothilfe arbeitet im In- und Ausland mit Partnerorganisationen, die ihre Werte als Kinderrechtsorganisation und ihre Ziele teilen (eine Zusammenfassung des Kinderrechtsansatzes befindet sich im Kasten am Ende des Kapitels) und sich zu Transparenz über ihre Arbeit und zur Einhaltung notwendiger Standards verpflichten.

Die Verantwortung zur Steuerung und Umsetzung der Vorhaben im Ausland liegt maßgeblich in den Händen unserer Partner. Mit diesen stehen wir im laufenden Kontakt, besprechen Projektberichte und Evaluierungsergebnisse und führen regelmäßige Projektbesuche durch.

Darüber hinaus bieten wir unseren Partnern auch gezielte Beratungen und Maßnahmen zur Förderung ihrer Kapazitäten an. Unter anderem unterstützen wir unsere Partner darin, ihre Projekte wirkungsorientiert zu planen und umzusetzen. In der Praxis erfordert dies, über die Ebene der Aktivitäten und der erzielten Leistungen (z.B. vermittelte Kenntnisse, errichtete Infrastruktur) hinauszugehen und zu überprüfen, inwieweit die

Leistungen von den Menschen genutzt werden und ob diese Nutzung zu den angestrebten konkreten Veränderungen in ihren Lebensumständen führt. Die Projekte sind dazu in Systeme eingebettet, die die laufende Beobachtung ihrer Umsetzung (das sogenannte Monitoring) und ihre punktuelle vertiefte Überprüfung (Evaluierung) sicherstellen. Die Stärkung der Kapazitäten unserer Partner im Aufbau von Monitoringsystemen und bei der Durchführung von Evaluierungen ist uns ein wichtiges Anliegen und ein zentraler Teil der Qualitätsentwicklung in unserer Arbeit.

Dabei ist uns wichtig, dass alle an den Projekten beteiligten und von ihnen erreichten Menschen – insbesondere auch Kinder und Jugendliche – in angemessener Weise eingebunden werden. Die Einbindung der Partner und der Zielgruppen in Planungs-, Monitorings- und Evaluierungsprozesse fördert die lokalen Kapazitäten und trägt zur Entstehung von Ownership bei, d.h. dazu, dass sich Menschen mit einem Projekt identifizieren und dafür Verantwortung übernehmen. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung der Projektziele und zur Sicherung der Nachhaltigkeit dar. Die Beteiligung fördert Dialog und Lernprozesse bei der Kindernothilfe, ihren Partnern und den Zielgruppen. So können kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht werden. Daher ist es unser Anspruch, dass Evaluierungen partizipativ vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet werden.

### Exkurs:

#### Der Kindernothilfe Kinderrechtsansatz

*„Kinder sind eigenständige Persönlichkeiten und Träger:innen von Menschenrechten. Die Verwirklichung ihrer in der Kinderrechtskonvention normierten Schutz-, Förder- und Beteiligungsrechte ist das Ziel der Arbeit der Kindernothilfe. Kinder werden aktiv an Planung, Durchführung und Evaluierung von kindbezogenen Aktivitäten und Projekten beteiligt, damit sie ihre Rechte einfordern können.“*

Diese Grundprinzipien des Kinderrechtsansatzes sind Ausdruck unseres Selbstverständnisses. Der Kinderrechtsansatz bildet den Rahmen und die Grundlage unserer Arbeit.

Zentrales Element auf der programmatischen Ebene ist die kinderrechtsbasierte Entwicklungsarbeit – das *Child Rights Programming (CRP)*. Mit CRP wird das erklärte Ziel der Projektarbeit – die Bekämpfung identifizierter Kinderrechtsverletzungen und das Leisten eines Beitrags zur Verwirklichung von Kinderrechten – in einen detailliert beschriebenen Prozess übersetzt, der eine konsequente Bezugnahme auf die Kinderrechte in allen Phasen des Projektzyklus einfordert. Dies gilt insbesondere für die projektvorbereitende Situations- und Problemanalyse, die Definition der Projektziele sowie die Wahl der Projektstrategie.

Dabei bildet eine Analyse der Situation von Kinderrechten – die *Child Rights Situation Analysis (CRSA)* den Ausgangspunkt für die Ausarbeitung individueller Projekte. Elemente der CRSA sind eine Untersuchung der Menschenrechtssituation im Projektkontext, eine Bestimmung der strukturellen Ursachen von Benachteiligungen und die Identifizierung von Pflichtenträgern und Interessengruppen. Auch die Fähigkeiten von Rechteinhabenden, ihre Rechte einzufordern und die Kapazitäten von Pflichtenträgenden, ihren Verpflichtungen nachzukommen, müssen beurteilt werden.

Zudem sollen Menschenrechtsstandards und -prinzipien bei der Projektplanung und -umsetzung sowie im Monitoring und in der Evaluierung von Wirkungen eingehalten werden.

### 1.3 Evaluierungen als Teil der Wirkungsorientierung der Kindernothilfe

Jedes Vorhaben ist von seiner Planung bis zu seinem Abschluss Anforderungen unterworfen, die neben der finanziellen Rechenschaftslegung auch die Wirkungsorientierung in der Planung und Umsetzung sicherstellen. So muss z. B. jeder Planung eine

Analyse der Ausgangssituation vorausgehen, bei der die Situation der Kinderrechte im Vordergrund steht.

In Planungsdokumenten legen unsere Partner schlüssig dar, welche Veränderungen angestrebt werden, wie diese anhand der geplanten Ressourcen, Aktivitäten und Strategien erreicht werden sollen und welche Annahmen (z.B. im Bezug auf Kontextfaktoren) getroffen wurden. Es werden konkrete Ziele und Indikatoren festgelegt, die die Projektfortschritte und –ergebnisse messbar und überprüfbar machen.

Indikatoren, die mit den Ausgangswerten zu Projektbeginn und den angestrebten Projektzielwerten bestückt werden, bilden die Basis für die Erarbeitung eines projektspezifischen Monitoringplans zur laufenden, regelmäßigen Beobachtung und Dokumentation der Umsetzung und des Projekterfolgs. Darin ist festgelegt, welche Daten zu welchem Zeitpunkt von welchen Personen an welchen Stellen erhoben, ausgewertet und genutzt werden, um sicherzustellen, dass das Vorhaben den bestmöglichen Verlauf nimmt. Dabei mag es sich am einen oder anderen Punkt als durchaus sinnvoll erweisen, von der ursprünglichen Planung abzuweichen und Strategien und Aktivitäten neu auszurichten, z.B., wenn sich wichtige Änderungen im Projektumfeld ergeben.

Eine Überprüfung, ob Aktivitäten durchgeführt wurden oder vermittelte Trainingsinhalte oder aufgebaute Infrastruktur auch tatsächlich genutzt werden, ist für ein wirkungsorientiertes Monitoring nicht ausreichend. Es müssen auch die Wirkungen, d.h. die tatsächlich vom Projekt erzielten Veränderungen in den Lebensumständen, erfasst und bewertet werden. Zudem ist der Blick auch darauf zu richten, ob möglicherweise nicht auch negative Wirkungen auftreten. Dies ermöglicht es, schnell auf sich verändernde Gegebenheiten zu reagieren. Weiterhin ermöglicht ein gutes Monitoring auch den Aufbau einer guten Informations- und Datenbasis zur Konzeption und Durchführung von Evaluierungen.

Evaluierungen überprüfen und bewerten die Arbeit zu strategisch wichtigen Zeitpunkten und sind für die erfolgreiche Weiterentwicklung unserer Arbeit unabdingbar. Gute Evaluierungen kosten aber auch Geld, das dann nicht mehr für andere Vorhaben zur Verfügung steht. Jeder Entscheidung zur Durchführung einer Evaluierung geht daher eine Abwägung ihrer voraussichtlichen Kosten und des erwarteten Nutzens voraus.

Für die Kindernothilfe steht bei Evaluierungen das gemeinsame Lernen im Vordergrund. Daher unterstützt Kindernothilfe vor allem Zwischenevaluierungen. Über Evaluierungen werden die in den Projekten und Programmen gemachten Erfahrungen analysiert, erfolgreiche Strategien und Konzepte dokumentiert und die laufende Arbeit verbessert, indem erfolgreich wirkende Ansätze verstärkt und Lösungen für Probleme und Herausforderungen erarbeitet werden.

# 2 Der Evaluierungsrahmen

## 2.1 Evaluierungszwecke

Evaluierungen können verschiedenen Zwecken dienen und sehr unterschiedliche Fragestellungen beantworten. Diese hängen u. a. vom gewählten Zeitpunkt der Evaluierung ab. Die Kindernothilfe führt Evaluierungen während der Umsetzungsphase eines Vorhabens (Mid-Term oder Zwischenevaluierungen), an seinem Ende (Projektdevaluierungen) oder einige Zeit nach seiner Beendigung (Ex-Post-Evaluierungen) durch.

Unabhängig von ihrem Durchführungszeitpunkt sollen Evaluierungen jedoch stets **nützliches und anwendungsorientiertes Wissen** liefern. Eine Evaluierung ist nur dann sinnvoll, wenn sie **neue Erkenntnisse liefert**, die nicht bereits bekannt sind, und wenn die anschließende **Nutzung der Ergebnisse** sichergestellt ist. Auch kann es sinnvoll sein, im Rahmen einer Evaluierung zu prüfen, ob sich die in der Planung getroffenen **Annahmen tatsächlich bestätigt haben** oder ob diese in einem Folgevorhaben zu überdenken sind.

Bei einem laufenden Vorhaben können Daten, die z. B. zu seiner Relevanz im jeweiligen Kontext, zum Stand seiner Zielerreichung, zur Qualität in der Projektumsetzung oder zur Entwicklung externer Faktoren erhoben werden, dabei helfen, notwendige **Steuerungsentscheidungen** zur Unterstützung der Wirksamkeit zu treffen. Hier steht der Zweck der **Verbesserung/ Optimierung** des untersuchten Vorhabens im Vordergrund.

Abschluss- und Ex-Post-Evaluierungen ermöglichen darüber hinaus auch die **Erfolgskontrolle** und bilanzierende Bewertung einer Maßnahme und damit Informationen, die sowohl für die **Rechenschaftslegung** gegenüber Gebern, Spendern und Zielgruppen als auch für die Konzeption von Neuvorhaben im selben Bereich genutzt werden.

Die besondere Stärke von Ex-post-Evaluierungen liegt darin, dass sie eine Bewertung der **Nachhaltigkeit von Projektwirkungen** einige Zeit nach dem Projektabschluss erlauben, woraus sich wichtige Schlussfolgerungen für die nachhaltige Gestaltung künftiger Vorhaben ziehen lassen.

Evaluierungen

- geben Aufschluss über die beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen eines Vorhabens auf die Zielgruppe und ihr Umfeld,

- fördern das Eintreten positiver Wirkungen und deren Nachhaltigkeit durch die Überprüfung und Stärkung von Strategien,
- erweitern den Kenntnisstand über Aktivitäten, Strategien und Ziele und schaffen eine Informationsgrundlage für die Anpassung laufender Maßnahmen und die Konzeption von Folgephasen und neuen Vorhaben,
- machen Entwicklungsarbeit transparent, indem sie auf Grundlage professioneller Untersuchungsmethoden verlässliche Daten über das Erreichte bereitstellen,
- dienen der Vertiefung des Wissens über entwicklungspolitische Zusammenhänge,
- dokumentieren Arbeitsansätze und ihre Ergebnisse sowie neugewonnene Erkenntnisse zu Themen und Sektoren,
- und tragen zur Weiterentwicklung programmatischer Ansätze und zur Prioritätenentwicklung in der Arbeit der Kindernothilfe bei.

Evaluierungen sind somit ein wichtiges Instrument unserer Qualitätsentwicklung.

Als Kinderrechtsorganisation sind uns Erkenntnisse zu Querschnittsthemen wie Kinderschutz, gleichberechtigter Teilhabe und Geschlechtergerechtigkeit ein Anliegen.

Für die Kindernothilfe und ihre Partner ergibt sich der Nutzen von Evaluierungen jedoch nicht nur aus ihren Ergebnissen, sondern auch aus ihrem Prozess. Insbesondere da, wo Evaluierungen von Mitarbeitenden der Kindernothilfe und des Partners gemeinsam geplant, begleitet und ausgewertet werden

- sind sie ein wichtiges Instrument des konzeptionellen Dialogs der Kindernothilfe mit ihren Partnern,
- sind sie lern- und handlungsorientiert und bieten die Möglichkeit, die Partner und die Kindernothilfe fachlich und methodisch zu qualifizieren,
- fördern sie durch partizipative Vorgehensweisen die Selbstwahrnehmung von Veränderungen durch die Zielgruppen sowie die Transparenz und Teilhabe.

## 2.2 Evaluierungstypen

Die Konzeption, der Umfang und die Fragestellungen von Evaluierungen variieren je nach Art, Größe und Ausrichtung des zu untersuchenden Vorhabens – des sogenannten Evaluierungsgegenstandes.

Die Kindernothilfe und ihre Partner im In- und Ausland führen überwiegend folgende Evaluierungen durch:

### a) Projektevaluierungen

Bei diesem Evaluierungstyp steht die Untersuchung eines einzelnen in sich abgeschlossenen Projektes im Vordergrund. Evaluierungszweck kann sowohl die Überprüfung und Anpassung der Projektkonzeption sein als auch die Überprüfung der Zielerreichung und die Rechenschaftslegung.

Projekte werden vor allem aufgrund eines besonderen Erkenntnisinteresses des Partners oder der Kindernothilfe für eine Evaluierung ausgewählt, z. B. wenn sie einen sehr innovativen Projektansatz aufweisen oder wenn ihre Evaluierung Informationen zu spezifischen konzeptionellen Fragestellungen geben kann.

Einen Sonderfall bilden Projekte, die durch öffentliche Geber wie das BMZ kofinanziert werden. Bei ihnen wird in nahezu allen Fällen eine Evaluierung während der Projektlaufzeit oder zu Projektende durchgeführt.

### b) Querschnittsevaluierungen

Bei Querschnittsevaluierungen liegt der Fokus auf einer zusammenfassenden und vergleichenden Analyse mehrerer Projekte, die in einem bestimmten Sektor (z.B. in der non-formalen Bildung) und in einer bestimmten Region von mehreren Kindernothilfe-Partnern umgesetzt werden. Bei Querschnittsevaluierungen steht die Lernorientierung im Vordergrund. Sie zielen vor allem darauf ab, Schwächen und Stärken festzustellen und „gute Praktiken“ zu identifizieren. Dadurch, dass sie i.d.R. organisationsübergreifend durchgeführt werden, fördern sie auch den gegenseitigen Austausch unter den Partnern und die Reflexion über die eigene Arbeit. Ihre Ergebnisse werden genutzt, um sektorale Ansätze weiterzuentwickeln und damit auch zur Qualifizierung der Arbeit in einem bestimmten Bereich beizutragen. Beispiele für Querschnittsevaluierungen waren eine vergleichende Untersuchung der HIV/Aids-Präventionsprogramme von drei Kindernothilfe-Partnern an Schulen in Südafrika und eine Ex-Post Evaluierung von fünf Gemeinwesenentwicklungsprojekten in Bolivien.

### c) Ansatzevaluierungen

Diese Evaluierungen untersuchen die Wirksamkeit programmatischer Ansätze, wie z. B. die unseres Selbsthilfegruppenansatzes. In der Regel umfassen sie die Arbeit mehrerer Kindernothilfe-Partner, die den zu prüfenden Ansatz in einer kleineren oder auch größeren Region umsetzen.

Damit können die Evaluierungen auch Erkenntnisse darüber liefern, wie sich z.B. wirtschaftliche oder kulturelle Kontextfaktoren auf die Ergebnisse der Arbeit auswirken. Dabei ist es möglich, alle Wirkungsbereiche zu betrachten oder sich auf einen bestimmten Wirkungsausschnitt zu konzentrieren und diesen tiefergehend zu durchleuchten. So ließen wir z. B. Selbsthilfegruppenprojekte in fünf Ländern Asiens evaluieren, um mehr darüber zu erfahren, welche ökonomischen Veränderungen sich für die Frauen und ihre Familien aus der Mitgliedschaft in einer Selbsthilfegruppe ergeben. Evaluierungszweck bei diesem Evaluierungstypus ist die Gewinnung von Informationen zur konzeptionellen Weiterentwicklung des untersuchten programmatischen Ansatzes.

### d) Organisationsevaluierungen

Bei diesem Evaluierungstyp werden entweder eine Organisation als Ganzes oder einzelne Organisationsbereiche untersucht und bewertet, z. B. im Hinblick auf ihre Struktur, ihre personellen Kapazitäten, ihre Finanzsysteme, Ressourcen oder ihre programmatische Qualität.

Ziel ist eine Überprüfung auf Angemessenheit und Leistungsfähigkeit mit dem Ziel der Organisationsentwicklung. Auch ihre eigenen Strukturen entwickelt die Kindernothilfe weiter: So führte eine groß-angelegte Evaluierung der Kindernothilfe-Außenstrukturen zur Erarbeitung neuer Arbeitsteilungen und eines Handbuchs, das Rollen und Aufgaben in der Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle in Duisburg und den Koordinationsstrukturen in unseren Programmländern beschreibt.

### e) Interne Evaluierungen

Zur Gewährleistung eines möglichst hohen Maßes an Objektivität werden die meisten Evaluierungen von externen Experten durchgeführt. Auch für die programmatische Weiterentwicklung ist dieser „Blick von außen“ wichtig, da durch ihn oftmals neue Aspekte in die Arbeit einfließen. Das gegenseitige Lernen wird aber oft gerade dann gefördert, wenn sich die Projektbeteiligten die Zeit nehmen, sich selbst intensiv mit ihrer Arbeit auseinanderzusetzen.

Solche internen Evaluierungen oder Selbstevaluierungen werden analog zur externen Evaluierung umfassend geplant. Zu spezifischen Fragestellungen werden anhand bewährter wissenschaftlicher Methoden Daten erhoben, die die aus dem Monitorsystem gewonnenen Informationen ergänzen. Dabei ist der Nutzen aus dem Prozess der Evaluierungsplanung, Informationsgewinnung und -auswertung häufig ebenso

wichtig wie seine Ergebnisse. Die Kindernothilfe unterstützt daher auch Selbstevaluierungen ihrer Partner.

Um die Vorteile der externen und internen Evaluierung zu nutzen, sind auch kombinierte Formen möglich, bei denen die Partner in ihrer Selbstevaluierung durch externe Experten unterstützt werden oder Projektbeteiligte, andere Mitarbeitende der Organisation und der Kindernothilfe als Teil des Evaluierungsteams aktiv in den externen Evaluierungsprozess mit eingebunden werden.

## 2.3 Bewertungskriterien und Fragestellungen

Bei aller Unterschiedlichkeit von Projekttypen und wirtschaftlichen, sozialen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen hat sich in der entwicklungspolitischen Diskussion ein Konsens über wichtige Kriterien und Leitfragen herauskristallisiert, die in Evaluierungen bearbeitet werden. Diese basieren auf den *Criteria for Evaluating Development Assistance*<sup>1</sup> des Ausschusses für Entwicklungshilfe (DAC) der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD).

Im Rahmen einer Evaluierung kann nur eine begrenzte Anzahl spezifischer Fragen beantwortet werden. Bei Evaluierungen, die gemeinsam von der Kindernothilfe und dem Partner geplant und begleitet werden, wird daher eine gemeinsame Priorisierung und Gewichtung der anzuwendenden OECD/DAC Kriterien und der zu untersuchenden Fragestellungen vorgenommen.

### Evaluierungskriterien des OECD/DAC:

#### a) Relevanz

**Definition:** Die Bewertung des Ausmaßes, in dem die Ziele und Aktivitäten den Prioritäten und Interessen der Zielgruppen vor dem Hintergrund des jeweiligen gesellschaftlichen Umfelds und der Problemlagen entsprechen:

**Leitfragen<sup>2</sup>:** Wurde eine Analyse der Kinderrechtssituation durchgeführt? Inwieweit zielt die Entwicklungsmaßnahme auf ein entwicklungspolitisch wichtiges Kernproblem der Zielgruppe ab? Sind die gewählten Ziele, Konzepte, Strategien und Aktivitäten kohärent? Sind sie geeignet, in ihrem Kontext signifikante Wirkungen zu erzielen? Inwieweit wurden Zielgruppen an der Auswahl der Ziele, Strategien und Aktivitäten beteiligt?

#### b) Kohärenz

**Definition:** Das Kriterium der Kohärenz bezieht sich auf die Passgenauigkeit eines Vorhabens mit anderen Maßnahmen in einem Land, einem Sektor oder einer Institution sowie mit internationalen Normen und Standards. Man unterscheidet zwischen interner und externer Kohärenz: Bezogen auf die Projekte der Kindernothilfe befasst sich **die interne Kohärenz** mit den Synergien und Verbindungen, die zwischen dem evaluierten Projekt und anderen Kindernothilfe-geförderten Projekten im Land bzw. mit der Kindernothilfe-Landesstrategie bestehen. Weiterhin wird gefragt, inwieweit das Projekt die Standards und Normen erfüllt, die der Partner und die Kindernothilfe an ihre Arbeit anlegen. **Die externe Kohärenz** berücksichtigt die Übereinstimmung des Vorhabens mit den Maßnahmen anderer Akteure in der Region. Sie beinhaltet Aspekte wie Komplementarität, Harmonisierung und Koordination sowie das Maß, in dem das Projekt einen Mehrwert schafft und Doppelarbeit vermeidet.

**Leitfragen:** Inwieweit unterstützt das Vorhaben die Strategische Planung des Partners bzw. der Kindernothilfe? Inwieweit unterstützt das Projekt die Ziele des Landesstrategieplans der Kindernothilfe für das betreffende Projektland und den Sektor? Inwieweit werden wichtige Prinzipien der Kindernothilfe und des Partners, wie die aktive Beteiligung von Kindern oder die Erreichung der schwächsten Bevölkerungsgruppen berücksichtigt? Inwieweit baut das Projektkonzept auf die Nutzung bereits bestehender Systeme und Strukturen in der Projektregion auf? Inwieweit werden geeignete Plattformen (Kindernothilfe, Partner, Zielgruppen, Stakeholder) für das Monitoring und die Evaluierung, das gemeinsame Lernen und die Rechenschaftslegung genutzt?

#### c) Effektivität

**Definition:** Die Bewertung des Ausmaßes, in dem die Ziele eines Vorhabens erreicht wurden bzw. – bei einer Zwischenevaluierung – voraussichtlich erreicht werden.

**Leitfragen:** Inwieweit sind die gesetzten Ziele realistisch und werden sie erreicht? Welche Faktoren für Erfolg oder Misserfolg können auf der Durchführungsebene und/oder in Bezug auf die Rahmenbedingungen identifiziert werden? Welche sonstigen Effekte (auch nicht intendierte und/oder negative) können festgestellt werden?

<sup>1</sup> [http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en\\_2649\\_34435\\_2086550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html) (14.01.20)

<sup>2</sup> In diesem Fall wurden Leitfragen für ein laufendes Projekt formuliert. In der Vergangenheitsform können sie aber natürlich auch auf eine abgeschlossene Maßnahme angewandt werden.

## d) Effizienz

**Definition:** Die Bewertung der Kosten-/Nutzen-Relation eines entwicklungspolitischen Vorhabens.

**Leitfragen:** Werden die Ressourcen (Geld, Personal, Ausrüstung, etc.) zielkonform, sparsam und wirtschaftlich eingesetzt? Werden die Aktivitäten so organisiert, dass sie die vorhandenen Ressourcen optimal nutzen? Wie wird die Leistungsfähigkeit des Partners eingeschätzt? Steht der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den festgestellten Wirkungen?

## e) Entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

**Definition:** Die Bewertung der längerfristigen Wirkungen eines Vorhabens auf die Lebensumstände der Zielgruppen und darüber hinaus.

**Leitfragen:** Welche positiven und negativen beabsichtigten und unbeabsichtigten Veränderungen werden durch das Vorhaben direkt oder indirekt bewirkt? Welcher Beitrag wird damit zur Lösung einer Entwicklungsproblematik bzw. zur Veränderung einer Situation geleistet? Inwieweit trägt das Vorhaben zur Erreichung politischer Leitziele, wie z.B. zur Verwirklichung der Kinderrechte, zur Armutsbekämpfung oder zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit bei?

## f) Nachhaltigkeit

**Definition:** Die Bewertung der erwarteten Dauerhaftigkeit der positiven Veränderungen und Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme.

Die Frage, ob ein Vorhaben nachhaltig wirksam ist, kann erst längere Zeit nach Beendigung der Förderung eindeutig beantwortet werden. Während der Durchführungsphase und zu Projektende können jedoch wichtige Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit erfasst und bewertet werden:

**Leitfragen:** Ist die geplante Ausstiegsstrategie des Vorhabens angemessen und realistisch? Eignet sich die organisatorische und finanzielle Tragfähigkeit der Trägerstruktur für eine Absicherung von erreichten Wirkungen? Besteht eine Identifikation der lokalen Beteiligten mit der Entwicklungsmaßnahme (Ownership) und sind sie bereit und in der Lage, Verantwortung für ihre Weiterführung zu übernehmen? Welche anderen

Faktoren begünstigen bzw. beeinträchtigen die Nachhaltigkeit der Wirkungen und wie können sie evtl. beeinflusst werden?

Über die sechs OECD/DAC-Evaluierungskriterien hinaus können sich Evaluierungsfragen auch auf die Leitung, Steuerung und Durchführungsqualität einer Entwicklungsmaßnahme beziehen:

**Mögliche Leitfragen:** Sind die Strukturen zur Projektleitung und -steuerung im Hinblick auf den Umfang und die Ziele des Vorhabens angemessen? Sind alle internen und externen Projektbeteiligten und -betroffenen (Zielgruppen und Stakeholder) in geeigneter Weise in die Durchführung und in Entscheidungen eingebunden? Werden die Aktivitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht befriedigend durchgeführt? Welche Gründe gibt es ggf. für Abweichungen; sind Plankorrekturen notwendig?

## 2.4 Evaluierungsstandards

Evaluierungen sollten möglichst den Standards der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) entsprechen.<sup>3</sup> Diese betonen die erforderliche Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit von Evaluierungen. Die Standards lassen sich sehr gut mit den Menschenrechtsprinzipien der Partizipation, des Empowerments und der Nicht-Diskriminierung verbinden sowie mit der Transparenz und Rechenschaftslegung, die für uns wichtige Anliegen im Evaluierungsprozess darstellen. Als Mitglied der DeGEval erkennen wir diese Standards an und verpflichten uns, die eigene Evaluationspraxis an ihnen zu orientieren. Für die Evaluierungen der Kindernothilfe und ihrer Partner bedeutet dies folgendes:

### a) Nützlichkeitsstandards

Nützlichkeitsstandards stellen sicher, dass sich die Evaluation an dem zwischen dem Partner und der Kindernothilfe gemeinsam vereinbarten Evaluierungszweck und dem Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer ausrichtet. Dafür ist es wichtig, dass der Zweck und die Fragestellungen der Evaluation eindeutig abgesprochen und im Referenzrahmen dokumentiert werden. Auswahl und Umfang der zu erfassenden Informationen sowie die Wahl der Methoden und Datenerhebungsinstrumente müssen sich an den Fragestellungen orientieren. Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind nachvollziehbar zu erarbeiten und zu begründen.

<sup>3</sup> Siehe: <http://www.degeval.de/degeval-standards/standards>

Da zumeist Kinder und Jugendliche im Zentrum der Arbeit stehen, müssen ihre Perspektiven besondere Berücksichtigung finden. Ferner sollten Evaluierungsberichte alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen und inhaltlich und sprachlich verständlich sein. In der Regel sind die Berichte in der vom Partner verwendeten Amtssprache abgefasst. Die Kindernothilfe erwartet von ihren Partnern, dass sie die Evaluierungsergebnisse auch mit den Vertretern der Zielgruppe erörtern und diese an der Auswahl und Umsetzung der Empfehlungen beteiligen.

### **b) Durchführbarkeitsstandards**

Durchführungsstandards gewährleisten, dass eine Evaluierung realistisch, gut durchdacht und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird. Dabei ist auf angemessene Evaluierungsverfahren zu achten. Sie sollen so gewählt werden, dass die Belastungen für die Beteiligten und Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen der Evaluierung stehen.

Ferner müssen die Verfahren den Bildungsstand, die Lebenserfahrungen und den kulturellen Kontext der Beteiligten berücksichtigen sowie die Beteiligungsmöglichkeiten von Kindern gemäß ihrem jeweiligen Entwicklungsstand. Evaluierungen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluierung erreicht werden kann.

### **c) Fairnessstandards**

Fairnessstandards stellen sicher, dass in einer Evaluierung respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird. Evaluierungen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass die Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluierung einbezogenen Personen geschützt werden. Sie sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluierungsgegenstandes (i.d.R. ein Projekt, ein programmatischer Ansatz oder eine Organisation) möglichst vollständig und fair überprüfen und darstellen, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Schwachpunkte behoben werden können.

Die Evaluierung soll die unterschiedlichen Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf den Evaluierungsgegenstand und die Projektergebnisse darlegen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluierungsprozess die unparteiische Position des Evaluierungsteams erkennen lassen. Bewertungen sollen fair und weitgehend unabhängig von persönlichen Gefühlen, Haltungen und Einstellungen vorgenommen werden.

### **d) Genauigkeitsstandards**

Genauigkeitsstandards gewährleisten, dass eine Evaluierung gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluierungsgegenstand und den Evaluierungsfragen bereitstellt. Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluierung einschließlich der angewandten Methoden sollen genau beschrieben werden, um eine Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Die im Rahmen einer Evaluierung genutzten Informationsquellen sind i. d. R. zu dokumentieren, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann. Einschränkungen sind da notwendig, wo den Schutzinteressen von Informationsgebern, wie etwa in Menschenrechtsprojekten, Vorrang einzuräumen ist. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer Evaluierung sind ausreichend zu belegen und zu begründen.

Als Mitglied im Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO) orientieren wir uns am VENRO-Referenzrahmen für Evaluierungen, der neben den OECD/DAC-Standards und den DeGEval-Standards auch die Bedeutung der Partizipation der Zielgruppen am Evaluierungsprozess und die Unabhängigkeit der Gutachtenden betont.

# 3 Der Evaluierungsablauf

## 3.1 Die Vorbereitung

Abhängig vom Evaluierungszweck und Evaluierungstyp geht die Initiative zur Durchführung einer Evaluierung entweder vom Partner oder von der Kindernohtilfe aus. Projektevaluierungen sind zumeist Teil einer **laufenden** Projektvereinbarung, während Ansatz- und Querschnittsevaluierungen in der Regel von der Kindernohtilfe initiiert werden.

Der Planungsprozess mit der Kindernohtilfe sollte mindestens sechs Monate vor der geplanten Durchführung beginnen. Die Klärung der Evaluierungszwecke und der damit verbundenen Frage der späteren Nutzung der Ergebnisse sowie die gemeinsame Verständigung über die zentralen Evaluierungsfragen nehmen erfahrungsgemäß einige Zeit in Anspruch. U. a. müssen auch die geplante Zusammensetzung des Gutachterteams (nur lokale, nur internationale Gutachtende oder ein gemischtes Team?) und die gegenseitigen Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess geklärt werden. Auch die Einholung von Angeboten und die Auswahl von Gutachtenden erfordern Zeit.

Zentral ist die Klärung der Frage, wer die Federführung bei der Evaluierung übernimmt und damit auch die Ausschreibung durchführt und den Vertrag mit den Gutachtenden abschließt. Bei Projektevaluierungen ist dies üblicherweise der Partner.

Bei Projektevaluierungen sind sowohl der Partner als auch die Kindernohtilfe an der Erstellung des Referenzrahmens, der Auswahl der Gutachtenden, der Abstimmung des Eröffnungsberichts, der Kommentierung des Berichtsentwurfs, der Freigabe des finalen Berichts und der Auswertung der Evaluierungsergebnisse beteiligt. Dabei klärt Kindernohtilfe auch die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Landeskoordination.

Bei Ansatz- und Querschnittsevaluierungen liegt die Federführung in der Regel in der Geschäftsstelle der Kindernohtilfe. Sie bindet die Landeskoordinationen und je nach Zweck auch ausgewählte Partner in den Evaluierungsablauf ein.

### a) Referenzrahmen (Terms of Reference)

Ergebnis der Planung ist ein gemeinsam entwickelter Referenzrahmen, d.h. eine detaillierte Aufgabenbeschreibung

der Evaluierung. Bei Projektevaluierungen erarbeitet der Partner i.d.R. einen ersten Entwurf, der danach mit der Kindernohtilfe abgestimmt wird. Für Partner mit wenig Evaluierungserfahrung hat die Kindernohtilfe ein Dokument erarbeitet, das Hilfestellung bei der Entwicklung eines Referenzrahmens bietet<sup>4</sup>.

Der Referenzrahmen umfasst wesentliche Informationen zum Projekt, dem gemeinsam abgestimmten Evaluierungszweck und den Fragestellungen, Hinweise zur Erarbeitung der Evaluierungskonzeption und zur Methodenauswahl sowie die Anforderungen an den Evaluierungszeitraum, den Aufbau des einzureichenden Angebotes und die von den Gutachtenden nachzuweisenden Qualifikationen. Der Referenzrahmen ist das zentrale Bezugsdokument für den gesamten Evaluierungsablauf. Er wird für jede Evaluierung „maßgeschneidert“ erarbeitet, folgt jedoch einem einheitlichen Muster, das die notwendigen inhaltlichen Vorgaben berücksichtigt.

### b) Ausschreibung

I.d.R. werden Evaluierungen unter Publizierung des Referenzrahmens öffentlich ausgeschrieben. Dies geschieht über die im Landeskontext üblichen Medien und Foren (nationale Zeitungen, Fachzeitschriften, Kontakte zu Evaluierungsgremien, Internetplattformen) oder über direkte Anfragen bei bekannten Gutachtenden.

In begründeten Einzelfällen können die Partner und die Kindernohtilfe eine begrenzte Ausschreibung vereinbaren, wobei auch dabei sicherzustellen ist, dass eine ausreichende Anzahl qualitativ akzeptabler Angebote zur Prüfung vorliegt.

### c) Auswahl

Die Auswahl der Gutachtenden für Projektevaluierungen nimmt der Partner gemeinsam mit der Kindernohtilfe vor. Basis für die Auswahl ist eine Bewertung der Angebote. Diese müssen ein technisches Dokument beinhalten, in dem das Verständnis des Auftrags, die geplante methodische Vorgehensweise, ein Zeitplan, die Kostenkalkulation und die Lebensläufe der Berater dargelegt werden. Für eine Auswahl sollten mindestens drei Angebote vorliegen.

<sup>4</sup> Die Kindernohtilfe hat eine Reihe von Handreichungen entwickelt, die die Partner bei der Vorbereitung einer Evaluierung unterstützen (siehe Auflistung im Anhang)

Der Partner und die Kindernothilfe bewerten die Angebote separat anhand eines transparenten Kriterienrasters, das verschiedene Aspekte, wie z.B. die Angemessenheit der vorgeschlagenen Methodik, die Qualifikation der Gutachtenden oder deren Evaluierungserfahrungen im jeweiligen Sektor, umfasst. Nach der schriftlichen Analyse der Angebote werden die Ergebnisse zwischen dem Partner und der Kindernothilfe ausgetauscht und die Entscheidung über die zu beauftragenden Gutachtenden im Konsens getroffen. Zur Unterstützung des Auswahlverfahrens hat die Kindernothilfe Musterkriterien entwickelt, die fallbezogen angepasst bzw. ergänzt werden können.

#### **d) Beauftragung**

Die für die Evaluierung ausgewählten Gutachtenden werden in der Regel vom Partner mit der Durchführung beauftragt. Eine Beauftragung über die Kindernothilfe erfolgt, falls die Gutachtenden nicht in dem Land ansässig sind, in dem die Evaluierung durchgeführt wird, oder falls die Kindernothilfe selbst Auftraggeberin der Untersuchung ist. Die Kindernothilfe hat einen Mustervertrag für die Beauftragung erarbeitet, der die Rechte und Pflichten der Beteiligten darlegt.

#### **e) Eröffnungsbericht (Inception Report)**

Üblicherweise erwartet die Kindernothilfe von den Gutachtenden einen Eröffnungsbericht (auch Inception Bericht genannt) bevor die eigentliche Datenerhebungsphase beginnt. Der Eröffnungsbericht wird von den Gutachtenden erstellt, nachdem die Auftragsklärung und ein erster Einblick in die Projektdokumente erfolgten. Der Bericht umfasst den aktualisierten Zeitplan, detaillierte Angaben zur Vorgehensweise, logistische Absprachen sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten der Gutachtenden und des Partnerpersonals im Evaluierungsprozess. Er ist genauso wie die entworfenen Datenerhebungsinstrumente vor dem Beginn der Datenerhebung mit der Kindernothilfe und dem Partner abzustimmen.

### 3.2 Die Durchführung

Die Datenerhebung wird in der Regel vom Partner begleitet, es sei denn, die Kindernothilfe ist die Auftrag gebende Organisation.

Die Begleitung umfasst u.a. die Information der zu befragenden Personen und der lokalen Verwaltung, die Organisation von Treffen der Zielgruppe(n) zur Befragung, die Überprüfung der Einhaltung ethischer Vorgaben und/oder regelmäßige Evaluierungs-Fortschrittskontrollen. Während die Projektmitarbeitenden i.d.R. den Zugang zu den zu befragenden

Zielgruppen sicherstellen, sollen sie auf die eigentliche Datenerhebung möglichst keinen Einfluss nehmen, d.h. z.B. nicht direkt bei Befragungen anwesend sein, um das Antwortverhalten der Befragten nicht zu beeinflussen.

Der Referenzrahmen gibt für jede Evaluierung einen Workshop zur Vorstellung der vorläufigen Evaluierungsergebnisse vor. Dabei ist auf eine partizipative Vorgehensweise zu achten. Die Zielgruppen sollen angemessen beteiligt werden – auch und insbesondere, wenn es sich dabei um Kinder und Jugendliche handelt. In der Planung und Durchführung des Workshops ist sicherzustellen, dass sich die Zielgruppen aktiv beteiligen können und dass ihre Sichtweisen Gehör finden.

Ein wesentlicher Bestandteil der Begleitung ist die Kommentierung und Abnahme des Evaluierungsberichtes. Je nach Vereinbarung kommentieren der Partner und die Kindernothilfe den Berichtsentwurf. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die Gutachtenden die im Referenzrahmen geforderte Aufgabenstellung in vollem Umfang erfüllt haben und dass die im Einführungsbericht beschriebene Vorgehensweise eingehalten wurde. In begründeten Ausnahmefällen können Abweichungen von der geplanten Durchführung zwischen den Parteien vereinbart werden.

### 3.3 Die Auswertung

Die Empfehlungen des Evaluierungsberichts müssen eindeutig, möglichst praxisbezogen und umsetzungsorientiert formuliert werden. Nach Vorlage des Berichts bittet die Kindernothilfe ihren Partner, die Evaluierungsergebnisse mit den Projektbeteiligten (den Ziel- und Interessengruppen) zu besprechen. Anhand eines Standardformulars nehmen sie zu den Ergebnissen und Empfehlungen Stellung. Dieses wird mit der Kindernothilfe besprochen und es werden Folgemaßnahmen und Projektanpassungen vereinbart.

# 4 Verankerung von Evaluierungen innerhalb der Kindernothilfe

Evaluierungen sind Teil der Qualitätsentwicklung in unserer Arbeit. Innerhalb der Kindernothilfe liegen die Begleitung von Evaluierungen und die Weiterentwicklung von Konzepten und Instrumenten maßgeblich in der Verantwortung der Stabstelle Qualitätsentwicklung. Die Stabstelle ist strukturell von den Referaten unabhängig und beim Vorstand verortet. Sie veröffentlicht zentrale Evaluierungsergebnisse und fördert das Lernen aus Evaluierungen. Die Stabstelle engagiert sich in nationalen Gremien zu Evaluierung und Wirkungsorientierung.

Die Stabstelle leitet alle Querschnitts-, Ansatz- oder Organisationsevaluierungen.

Die Begleitung der Projektevaluierungen liegt dagegen in der Regel in den Händen der für sie zuständigen Referate und Landeskoordinationen.

Die Stabstelle unterstützt die Referate und Landeskoordinationen bei Projektevaluierungen, wenn ihre Unterstützung

angefragt wird, oder da wo Evaluierungen referatsübergreifende Themen und Fragestellungen berühren. Der konkrete Unterstützungsumfang wird jeweils fallbezogen vereinbart und kann z.B. folgende Leistungen umfassen:

- eine Unterstützung bei der Präzisierung der Zielsetzungen und Erkenntnisinteressen der geplanten Evaluierung sowie der Bewertungskriterien und Indikatoren,
- eine Zuarbeit bei der Erarbeitung des Referenzrahmens,
- eine Beratung zur Evaluierungskonzeption, zu Untersuchungsmethoden und/oder Erhebungsinstrumenten,
- eine Beteiligung an der Bewertung der erhaltenen Angebote und der Auswahl der Gutachtenden,
- eine Stellungnahme zu den Evaluierungsberichten und/oder
- eine Teilnahme an Auswertungsgesprächen

Darüber hinaus bietet die Stabstelle Orientierungsgespräche und Schulungen in der Vorbereitung und Begleitung von Evaluierungen an.

# 5 Nutzung von Evaluierungen

## 5.1 Nutzung auf Ebene des Projektes und des Partners

Die Evaluierung eines laufenden Projektes im Rahmen einer Zwischenevaluierung hat einen potentiell hohen Nutzen, da die Ergebnisse und Empfehlungen noch in wichtige Steuerungsentscheidungen einfließen können, die die Wirksamkeit unterstützen.

Die Partner reflektieren die Ergebnisse und Empfehlungen zusammen mit den relevanten Projektakteuren, zu denen auch die Zielgruppen gehören. Der Workshop zur Vorstellung der vorläufigen Evaluierungsergebnisse durch das Evaluierungsteam ist ein wichtiger Teil dieses Prozesses. Aus der Stellungnahme des Partners zu den Berichtsempfehlungen wird im Dialog mit der Kindernothilfe ein konkreter Umsetzungsplan mit definierten Fristen, Zuständigkeiten und Ressourcen

erarbeitet. Der Umsetzungsprozess wird von der Kindernothilfe mit begleitet und nachgehalten. Die Nutzung der Lernerfahrungen zur Weiterentwicklung der Partner ist dabei ein wichtiger Aspekt.

War die Evaluierung Teil einer Vereinbarung mit dem Partner zur Planung einer nächsten Projektphase oder eines Anschlussprojektes, so wird erwartet, dass die Empfehlungen in die Konzeption und Zielsetzung der nachfolgenden Maßnahme mit einfließen. Es ist wünschenswert, dass der Partner die Evaluierungsergebnisse auch für andere aktuelle und künftige Projekte nutzt. Ob und wie dies geschieht liegt in seiner Verantwortung.

Der Evaluierungsprozess und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen schaffen Lerneffekte bei den Zielgruppen, wenn diese aktiv in die Evaluierung einbezogen werden. Die

Beteiligten erlernen Methoden, die sie in Zukunft selber nutzen können. Die Wahrnehmung von Erreichtem sowie die kritische Auseinandersetzungen mit Erfahrungen und Ergebnissen tragen zu Empowerment und Ownership bei.

## 5.2 Nutzung auf der Referatsebene

Der Auswahl von Projekten für eine Evaluierung liegen bestimmte Kriterien zugrunde. Am wichtigsten ist dabei die thematische Relevanz für die Kindernothilfe. Dies betrifft insbesondere neue Erkenntnisse, die sich die Kindernothilfe für die Weiterentwicklung ihrer programmatischen Ansätze oder als Information für die strategische Planung erhofft. Gerne unterstützen wir auch die Wünsche von Partnern, die Interesse an gesicherten Evaluierungsergebnissen für die Optimierung und Dokumentation ihrer Arbeit zeigen. Bei institutionell geförderten Projekten ist eine Evaluierung die Regel. Hier dient sie neben dem Erkenntnisgewinn auch der Rechenschaftslegung an unsere Geber.

In der Vorbereitung der Evaluierung entscheidet das beteiligte Referat, welche Personen am Evaluierungsprozess beteiligt werden. Wo im Referat Verantwortliche für bestimmte Themen/Sektoren benannt sind, werden diese in die Vorbereitung und Auswertung einbezogen. Zur Förderung des Lernens wird empfohlen, dass neben den für das Projekt direkt zuständigen Mitarbeitenden mindestens eine weitere Person aus einem anderen Team oder Referat beteiligt wird. Die Stabstelle kann bei Bedarf unterstützend hinzugezogen werden. Bei internen Evaluierungen können auch Mitarbeitende der Kindernothilfe oder der Landeskoordinationen Teil des Evaluierungsteams werden.

Alle Evaluierungen des Referats werden zentral erfasst und die Zuständigkeiten bei der Vorbereitung, Begleitung und Auswertung dokumentiert. Die Erfassung dient neben der Koordination auch der Erhebung von Kennzahlen sowie der Identifizierung von Evaluierungen für übergeordnete Auswertungen.

Wo möglich, nehmen Mitarbeitende der zuständigen Referate und Landeskoordinationen auch an den Workshops teil, bei denen die Evaluierungsergebnisse und die Empfehlungen vorgestellt und mit den Projektbeteiligten diskutiert werden. Die persönliche Mitwirkung fördert ein verbessertes Verständnis der Ergebnisse und unterstützt die Abstimmung von Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlungen.

In den Referaten werden Evaluierungsberichte geteilt und die Ergebnisse im Team besprochen. Ausgewählte Evaluierungen werden im Referat vorgestellt.

## 5.3 Organisationsweite Nutzung

Querschnitts-, Ansatz- oder Organisationsevaluierungen werden im Rahmen der Operativen Planung der Kindernothilfe und der Jahresplanung Qualitätsentwicklung initiiert. Damit wird sichergestellt dass sie strategische Anliegen der Organisation widerspiegeln. Ihre Ergebnisse werden über Informationsveranstaltungen allen interessierten Mitarbeitenden zugänglich gemacht, da sie zentrale Fragestellungen oder Themen der Kindernothilfe berühren. Die beteiligten Arbeitseinheiten reflektieren ihre Erkenntnisse aus der Evaluierung und beziehen Stellung zu den Ergebnissen. Somit fließen die Lernerfahrungen in die weitere Organisations- oder programmatische Planung mit ein und werden z.B. zur Weiterentwicklung von Ansätzen oder für die Schwerpunktsetzung genutzt.

Auch Kindernothilfe-Mitarbeitende im Ausland werden in angemessener Weise eingebunden. Je nach Thema, Zielsetzung und logistischen Gegebenheiten geschieht dies in separaten oder gemeinsamen Foren. Mitarbeitende von Partnern werden in geeigneter Weise über die Ergebnisse informiert und in die Umsetzung von Empfehlungen einbezogen. Bei Feldstudien in den Partnerländern sind Workshops für die beteiligten Partner die Regel.

Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse von Querschnitts- und Ansatzevaluierungen werden im Jahresbericht der Kindernothilfe veröffentlicht und somit transparent gemacht. Findet eine Projektevaluierung statt, so werden die Förderer des Projektes über die Ergebnisse informiert was zur Rechenschaftslegung beiträgt.

# 6 Fachliche Vernetzung

Die Qualität und Weiterentwicklung von Evaluierungskonzeptionen und -methoden werden in einer Vielzahl nationaler und internationaler Foren und Gremien diskutiert. Um sich über wichtige Fragen zur Evaluierung auszutauschen und an Weiterentwicklungen mitzuwirken, ist die Kindernothilfe Mitglied der *Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)*, wo wir uns in den Arbeitskreisen *Entwicklungspolitik und humanitäre Hilfe* und *Methoden in der Evaluation* engagieren.

Ferner sind wir in der VENRO-Arbeitsgruppe *Wirkungsorientierung* aktiv, in der wir uns mit Fachkollegen austauschen, Fortbildungen organisieren und gemeinsame Positionen entwickeln. Gegenüber Ministerien und dem *Deutschen Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval)* vertreten wir gemeinsam die Interessen der Zivilgesellschaft.

Wir nutzen eigene Erkenntnisse, die Erfahrungen anderer Organisationen und neue Forschungsergebnisse zur Weiterentwicklung des Instrumentes Evaluierung innerhalb der Kindernothilfe. Zu diesem Zweck führt die Stabstelle Qualitätsentwicklung auch Schulungen unter den Mitarbeitenden durch. Im Rahmen unserer Projektkooperationen geben wir unsere Erkenntnisse an unsere Partner weiter und profitieren unsererseits von deren Wissen und Erfahrungen. Die Sicherstellung einer wirksamen Projektarbeit ist und bleibt uns ein zentrales Anliegen und unser Fokus für gemeinsames Lernen und Entwicklung.

## Referenzdokumente

Die folgenden unterstützenden Dokumente zur Vorbereitung, Begleitung und Auswertung einer Evaluierung befinden sich im Partnermanual der Kindernothilfe:

- > **Operational Structure of Project Evaluierung** (*visualization of the evaluation process*)
- > **Kindernothilfe Guide for the Elaboration of TOR for the Project/Program Evaluation**
- > **The Guidance Framework for Consultant Selection**
- > **Template: Fee Contract**
- > **Information Sheet: Inception Report**
- > **Evaluation Management and Response Template**

Bitte beachten Sie, dass der Inhalt dieses Evaluierungskonzeptes nach den gesetzlichen Vorschriften urheberrechtlich geschützt ist. Daher sind Sie auch nur im Rahmen dieser Vorschriften zur Nutzung des Inhaltes berechtigt. Unabhängig davon räumt der Herausgeber Ihnen das Recht ein, den Inhalt in unveränderter und nicht-öffentlicher Form zu privaten oder gemeinnützigen Zwecken zu nutzen. Dabei muss auf den Kindernothilfe e.V. als Herausgeber hingewiesen werden, soweit dies möglich ist. Von der Rechtseinräumung ausdrücklich nicht erfasst ist dagegen die Nutzung zu gewerblichen oder sonstigen wirtschaftlichen Zwecken. Insbesondere wird Ihnen also nicht das Recht eingeräumt, sich oder einem Dritten mit der Nutzung wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen. Für eine entsprechende Lizenz können Sie sich gerne an den Herausgeber wenden. Insoweit gelten für die Nutzung dann die Bedingungen der Lizenz. Ein Anspruch auf die Erteilung einer Lizenz wird hierdurch nicht begründet.

# Impressum

**Herausgeber:**

Kindernothilfe e. V.  
Düsseldorfer Landstraße 180  
47249 Duisburg,  
Telefon +49 (0) 203 77 89 111  
E-Mail: [info@kindernothilfe.de](mailto:info@kindernothilfe.de)  
[www.kindernothilfe.de](http://www.kindernothilfe.de)

**Redaktion:** Albert Eiden, Barbara Winker

**Redaktionsschluss:** Juli 2021

**Gestaltung:** Angela Richter

**Vereinsregister und -nummer:**

Amtsgericht Duisburg  
Registernummer: 1336  
Vereinsitz Duisburg  
USt-IdNr.: DE 119554229

**Vertretungsberechtigte Personen:**

Katrin Weidemann (CEO), Jürgen Borchardt (CFO) und Carsten Montag (CPO)

**Kindernothilfe Österreich:**

Dorotheergasse 18, 1010 Wien, Österreich  
Telefon +43 (0) 1 513 93 30, [info@kindernothilfe.at](mailto:info@kindernothilfe.at), [www.kindernothilfe.at](http://www.kindernothilfe.at)

**Kindernothilfe Schweiz:**

Laurenzenvorstadt 89, 5000 Aarau, Schweiz  
Telefon +41 (0) 62 823 38 61, [info@kindernothilfe.ch](mailto:info@kindernothilfe.ch), [www.kindernothilfe.ch](http://www.kindernothilfe.ch)

**Kindernothilfe Luxembourg:**

15, rue Eecherschmelz, 1481 Luxembourg  
Telefon +352 27 04 87 77, [info@kindernothilfe.lu](mailto:info@kindernothilfe.lu), [www.kindernothilfe.lu](http://www.kindernothilfe.lu)

**Beraterstatus beim UN-Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC)**

## Konten

**Spendenkonto Deutschland:**

Bank für Kirche und Diakonie eG – KD Bank,  
IBAN DE72 3506 0190 0000 4545 40 BIC GENODED1DKD

**Spendenkonto Österreich:**

ERSTE Bank der Österreichischen Sparkassen AG  
IBAN AT14 2011 1310 0280 3031 BIC GIBAATWW

**Spendenkonto Schweiz:**

PostFinance, Konto 60-644779-1  
IBAN CH40 0900 0000 6064 4779 1 BIC POFICHBE

**Spendenkonto Luxembourg.:**

Comptes Chèques Postaux Luxembourg  
IBAN LU73 1111 0261 4249 0000 BIC CCPLULL

