



EVALUIERUNGSPOLICY

DER ÖSTERREICHISCHEN
ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT



Impressum

Herausgeber und Verleger:

Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres
Sektion VII – Entwicklung
Minoritenplatz 8, 1010 Wien, Österreich
Tel.: +43 (0)501150-0
AbtVII4@bmeia.gv.at
www.entwicklung.at
www.bmeia.gv.at

Die Policy wurde erstellt von:

- Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres (BMEIA)
- Austrian Development Agency (ADA)
- Bundesministerium für Finanzen (BMF)
- Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB)
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT)

Gesamtleitung und Redaktion:

Dorothea Auer, Sigrid Breddy
Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres (BMEIA)

Externe Experten:

Peter Bieler, Daniel Roduner
Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)
Berthold Hoffmann
Deutsches Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Wien, August 2019

Bestellung:

Austrian Development Agency (ADA), Zelinkagasse 2, 1010 Wien, Österreich
oeza.info@ada.gv.at; www.entwicklung.at

Foto: © <https://pixabay.com/illustrations/network-work-gear-gears-3539325/>

Inhalt

Präambel	3
Abkürzungsverzeichnis.....	4
I. Kontext, Ziel und Umfang der Policy.....	5
II. Definition, Zweck, Arten der Evaluierung in der österreichischen EZA.....	6
II.a. Funktionen der Evaluierung	7
II.b. Arten der Evaluierung	7
III. Qualitätsstandards, Prinzipien und Kriterien.....	9
III.a. Standards und Prinzipien für Gute Evaluierungen	10
III.b. Evaluierungskriterien	11
IV. Zentrale Aspekte des Evaluierungssystems.....	12
IV.a. Planung.....	13
IV.b. Umsetzung.....	14
IV.c. Verwendung/Nutzung.....	15
V. Evaluierungsprozess	16
VI. Evaluierungsarchitektur	17
VII. Ausstattung der Evaluierungsfunktion	20
VII.a. Finanzielle Ressourcen.....	20
VII.b. Personelle Ressourcen	21
VIII. Umsetzung und Aktualisierung der Policy.....	21
Anhang 1: Begriffsdefinitionen.....	22
Anhang 2: Wirkungslogik.....	24
Anhang 3: Bibliographie.....	28

Präambel

Evaluierung hat in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit eine lange Tradition und eine bedeutende Rolle als Instrument zur Messung der Wirkung unserer Arbeit. Sie gibt Impulse für einen kontinuierlichen Lernprozess und liefert wichtige Grundlagen, um unseren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 und der Nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) sowie der Ziele der österreichischen Entwicklungspolitik laufend zu verbessern.

Die vorliegende Policy legt qualitative Standards und Maßstäbe für die österreichische Entwicklungsevaluierung fest. Unabhängigkeit, Transparenz und Qualität sind dabei zentrale Eckpfeiler. Sie definiert die strukturellen Voraussetzungen, um nützliche und glaubwürdige Evaluierungen zu gewährleisten und erfüllt eine wichtige Kommunikationsfunktion, indem sie die österreichische Entwicklungsevaluierung und ihre Bedeutung nach außen transportiert.

Sie setzt ein klares Zeichen für Kohärenz im Bereich der Entwicklungsevaluierung und soll auch einen Beitrag zur verstärkten Kohärenz in anderen Politikfeldern leisten. Eine gemeinsame, über einzelne Ressorts hinausgehende Evaluierungspolicy soll die Rolle von Evaluierung im SDG-Monitoring stärken und dazu beitragen, dass Evaluierungsberichte als Evidenzquelle herangezogen werden.

Die Policy stellt bewusst hohe Qualitätsanforderungen und -ansprüche. Zur Umsetzung braucht es auch die nötigen Voraussetzungen und Anreize. Wir möchten nicht nur unsere eigenen Institutionen zur Anwendung der Policy aufrufen, sondern auch andere Akteure – Ministerien, zivilgesellschaftliche Organisationen, privatwirtschaftliche Akteure – dazu einladen.

Nicht zuletzt soll die Policy einen Beitrag zum fachlichen Dialog in der österreichischen und internationalen Evaluierungsgemeinschaft, in der Wissenschaft und in der interessierten Öffentlichkeit leisten, damit unsere Evaluierungspraxis kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden kann.

Wien, im Juli 2019



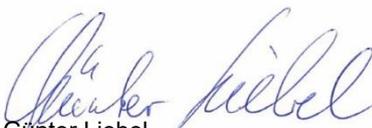
Désirée Schweitzer
Leiterin Sektion Entwicklung, BMEIA



Martin Ledolter
Geschäftsführer ADA



Harald Waiglein
Leiter Sektion Wirtschaftspolitik,
Finanzmärkte und Zölle, BMF



Günter Liebel
Leiter Sektion Umwelt und Wasserwirtschaft,
BMNT



Sabine Gaber / Michael Wancata
Mitglieder des Vorstands OeEB

Abkürzungsverzeichnis

ADA	Austrian Development Agency
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
APoIA	Außenpolitischer Ausschuss [des österreichischen Parlaments]
BMEIA	Bundesministerium Europa, Integration und Äußeres
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMNT	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus
BVergG	Bundesvergabegesetz
CSOs	Civil Society Organisations [Zivilgesellschaftliche Organisationen]
DAC	Development Assistance Committee [Entwicklungshilfeausschuss der OECD]
DeGEval	Deutschsprachige Gesellschaft für Evaluation
DFIs	Development Finance Institutions [Entwicklungsfinanzierungsinstitutionen]
3JP	Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik
ECG	Evaluation Cooperation Group [der Internationalen Finanzinstitutionen]
EU	Europäische Union
EZA*	Entwicklungszusammenarbeit
EZA-UA	Unterausschuss [des österreichischen Parlaments]
FA	Finanzausschuss [des österreichischen Parlaments]
idgF	in der geltenden Fassung
IFIs	International Financial Institutions [Internationale Finanzinstitutionen]
IR	Inception Report [Anfangsbericht]
MR	Management Response [Stellungnahme des Managements und Umsetzungsplan]
MTE	Mid-Term Evaluation [Zwischenevaluierung]
ODA	Official Development Assistance [Öffentliche Entwicklungshilfeleistungen]
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development [Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung]
OeEB	Oesterreichische Entwicklungsbank
OEZA*	Österreichische Entwicklungszusammenarbeit
OOFF	Other Official Flows [sonstige öffentliche Mittel]
PCD	Policy Coherence for Development [Politikkohärenz im Dienste der Entwicklung]
PR	Peer Reviewer
RBM	Results-Based Management [Ergebnisorientiertes Management]
RG	Referenzgruppe
RTE	Real-Time Evaluation [Echtzeitevaluierung]
SDGs	Sustainable Development Goals [Nachhaltige Entwicklungsziele]
ToC	Theory of Change [Theorie des Wandels oder Wirkungslogik]
ToR	Terms of Reference [Aufgabenbeschreibung]
UNEG	United Nations Evaluation Group [Evaluierungsgruppe der Vereinten Nationen]

* **Anmerkung:** Im Rahmen der vorliegenden Policy wird bewusst unterschieden zwischen den Begriffen „Österreichische EZA (OEZA)“ und „österreichische EZA“. „**OEZA**“ wird als institutioneller, die beiden entwicklungspolitischen Akteure BMEIA und ADA umfassender Begriff verwendet. Der Begriff „**österreichische EZA**“ hingegen bezeichnet die Gesamtheit aller österreichischen ODA-Akteure und Inhalte und geht somit über die OEZA (BMEIA und ADA) hinaus.

I. Kontext, Ziel und Umfang der Policy

1. Die Policy für Entwicklungsevaluierung legt die qualitativen und strukturellen Anforderungen an die Evaluierungspraxis in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (EZA) fest. Neben dem Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres (BMEIA) und der Austrian Development Agency (ADA) richtet sich die Policy an die Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) sowie an die EZA-relevanten Einheiten des Bundesministeriums für Finanzen (BMF) und des Bundesministeriums für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT). Zudem steht Ihre Anwendung auch anderen Akteuren der österreichischen EZA offen.
2. Die vorliegende Policy stellt Management und Belegschaft Leitlinien für die Durchführung unabhängiger, glaubwürdiger und nützlicher Evaluierungen zur Verfügung und gibt somit Rahmenbedingungen für die österreichische Entwicklungsevaluierung vor. Dadurch soll ein Beitrag zur Stärkung der Evaluierungsfunktion sowie zur Verbesserung der Evaluierungskultur innerhalb der österreichischen EZA geleistet werden, mit Unabhängigkeit, Transparenz und Qualität als zentrale Eckpfeiler. Die Wirksamkeit und Qualität der EZA soll somit auf Basis evaluativer Evidenz noch weiter gesteigert werden können. Darüber hinaus soll die Policy eine Grundlage für die gemeinsame Evaluierungspraxis zwischen den Akteuren öffentlicher Entwicklungshilfeleistungen (*Official Development Assistance, ODA*) Österreichs schaffen und die Untersuchung von Kohärenzaspekten in Evaluierungen fördern. Somit soll ein verstärktes Verständnis von Kohärenz und Politikkohärenz¹ bewirkt und ein Beitrag zu einer kohärenten Entwicklungspolitik und -praxis geleistet werden. Die Wirkungslogik sowie die Annahmen, die der vorliegenden Evaluierungspolicy unterliegen, sind in Anhang 2 abgebildet und weiter detailliert.
3. Die Agenda 2030 und die darin ausformulierten nachhaltigen Entwicklungsziele (*Sustainable Development Goals, SDGs*) bilden den globalen Referenzrahmen für die österreichische EZA. Angesichts der komplexen und vernetzten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts sind kohärente Ansätze und gemeinsame Investitionen in eine wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung von höchster Bedeutung. Dadurch wird die Erfassung der entwicklungspolitischen Relevanz und Wirkung (*impact*) einzelner Entwicklungsbeiträge immer wichtiger. Gleichzeitig wächst der Druck, den effizienten Einsatz österreichischer ODA-Mittel sowie sonstiger öffentlicher Mittel (*Other Official Flows, OOF*) nachzuweisen. Dies setzt robuste Erkenntnisse über erzielte Wirkungen voraus. Evaluierungen leisten einen wichtigen Beitrag hierzu und bilden die Voraussetzung für eine lernende, evidenzbasierte und strategisch orientierte österreichische EZA.
4. Im Rahmen der Policy werden zunächst Begriff, Zweck und Arten von Evaluierung definiert (Kapitel 2) und relevante Prinzipien und Grundsätze festgelegt (Kapitel 3). Anschließend werden Evaluierungsprozess (Kapitel 4) und Evaluierungsarchitektur (Kapitel 5) sowie Verantwortlichkeiten allgemein dargestellt und Richtwerte für die Ausstattung der Evaluierungsfunktion (Kapitel 6) und die Aktualisierung der Policy (Kapitel 7) vorgegeben.

¹ Darunter ist nicht zu verstehen, dass die an der vorliegenden Policy beteiligten Organisation einander evaluieren – dafür besteht mit Ausnahme des BMEIA (welches die Aufgabe der Evaluierung der ADA hat) und des BMF (welches die Aufgabe der Evaluierung der OeEB hat) weder ein Mandat, noch soll bzw. kann ein solches im Rahmen der Policy geschaffen werden.

II. Definition, Zweck, Arten der Evaluierung in der österreichischen EZA

5. Der Begriff „Evaluierung“ wird in Anlehnung an das Glossar des Entwicklungshilfeausschusses (Development Assistance Committee, DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definiert als eine „[s]ystematische und objektive Beurteilung eine[r] ... laufenden oder abgeschlossenen [Intervention²] ... und ihrer Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse. Ziel ist es, die Relevanz und Verwirklichung von Zielen zu ermitteln sowie ihre Effizienz für die Entwicklung, ihre Wirksamkeit, längerfristige Wirkung und Nachhaltigkeit zu bestimmen. Eine Evaluierung sollte glaubwürdige und nützliche Informationen liefern, die die Einbeziehung gewonnener Erkenntnisse in den Entscheidungsfindungsprozess von Empfängern und Gebern ermöglichen.“³ Ferner bezeichnet Evaluierung „einen Prozess, in dem der Wert oder die Signifikanz einer [Intervention] ... bestimmt werden“.⁴
6. Konstituierende Elemente einer Evaluierung sind somit einerseits die Verwendung wissenschaftlicher Methoden, um den Evaluierungsgegenstand zuverlässig und objektiv zu untersuchen. Andererseits beinhaltet jede Evaluierung eine Bewertung und unterscheidet sich somit von wissenschaftlicher Grundlagenforschung. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung beider Elemente ist die unabhängige Durchführung von Evaluierungen.
7. Der Evaluierungsbegriff grenzt sich wie folgt von ähnlichen Begriffen und ergänzenden Instrumenten des ergebnisorientierten Managements (Results-Based Management, RBM) ab⁵:

7.1. Forschungsstudien: im Gegensatz zu reinen Forschungsstudien stehen Evaluierungen vor dem Hintergrund eines bestimmten Verwendungskontextes, d.h. sie sind praxisorientiert und anwendungsbezogen.⁶

7.2. Reviews: im Vergleich zu Reviews geht es bei Evaluierungen um eine umfassende und/oder detaillierte Bewertung von Ergebnissen und Wirkungen, die grundsätzlich über die operativen Aspekte einer Intervention hinausgeht.⁷

7.3. Monitoring: im Gegensatz zu Monitoring finden Evaluierungen vorrangig zu einem bestimmten Zeitpunkt statt. Sie gehen über die regelmäßige Erfassung von Maßnahmen, Leistungen und direkten Wirkungen hinaus und setzen gute Monitoring-Systeme und -Daten als Basis für zuverlässige Evaluierungsergebnisse voraus.⁸

7.4. Audits: im Unterschied zu Audits werden bei Evaluierungen Aspekte, die über die reine Wirtschaftlichkeit hinausgehen wie bspw. die Qualität von Ergebnissen, untersucht und bewertet. Neben der bei Audits im Vordergrund stehenden Rechenschaftslegung erfüllen Evaluierungen auch weitere Funktionen (siehe Kapitel II.a.).⁹

² Der Begriff „Intervention“ wird im Rahmen der vorliegenden Policy verwendet, um die Vielfalt möglicher Evaluierungsgegenstände – weit über Projekte und Programme hinaus – zum Ausdruck zu bringen. Gegenstand einer Evaluierung kann somit ein Projekt, ein Programm, eine Politik, eine Strategie, ein Themenbereich, eine Institution, ein Finanzierungsinstrument oder jede andere Form der entwicklungspolitischen oder humanitären Zusammenarbeit sein.

³ OECD, 2009: 27-28

⁴ Ebd.

⁵ Für weitere Details siehe Begriffsdefinitionen in Anhang 1

⁶ DeGEval 2016:25

⁷ OECD 2009:43-44. Ein Review ist von einem „Systematic Review“ zu unterscheiden. Bei Systematic Reviews handelt es sich um eine spezifische Analyseverfahren, bei der die Ergebnisse von vielen Evaluierungen zusammengefasst analysiert werden.

⁸ OECD, 2009: 35-36

⁹ OECD, 2009: 22

II.a. Funktionen der Evaluierung

8. Die Evaluierung in der österreichischen EZA erfüllt drei miteinander verknüpfte Funktionen.
 - 8.1. **Lernfunktion:** Evaluierungen unterstützen institutionelles Lernen und tragen zu einer kontinuierlichen Verbesserung und Optimierung der Qualität und Wirksamkeit der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit bei.
 - 8.2. **Steuerungsfunktion:** Evaluierungen liefern zuverlässige Erkenntnisse, die zur evidenzbasierten Gestaltung developmentspolitischer Zielsetzungen beitragen und strategische wie auch operative Entscheidungsprozesse unterfüttern.
 - 8.3. **Rechenschaftslegungs- und Kommunikationsfunktion:** Evaluierungen dienen der Rechenschaftslegung über den Umgang mit/die Verwendung von öffentlichen Mitteln und dadurch erzielte Wirkungen gegenüber Partnern, Mittelgebern und der Öffentlichkeit. Dies geschieht durch Berichterstattung und Kommunikation der Ergebnisse. Somit unterstützen Evaluierungsergebnisse die Kommunikationsfunktion.
9. Diese Funktionen kommen nicht immer gleichermaßen zu tragen – d.h. bei jeder Evaluierung ist die Gewichtung ihrer Funktion unterschiedlich. Auch stehen die Funktion und Art einer Evaluierung in engem Zusammenhang – d.h. gewisse Evaluierungsarten (siehe Kapitel II.b) sind für die Erfüllung bestimmter Evaluierungsfunktionen geeigneter als andere¹⁰. Diesbezügliche Erwartungen seitens des Auftraggebers sind vorab zu klären und entsprechend in der Leistungsbeschreibung (Terms of Reference, ToR) einer Evaluierung festzuhalten.

II.b. Arten der Evaluierung

10. Evaluierungen können entlang verschiedener Kriterien eingeteilt werden. Eine gebräuchliche Unterteilung setzt am Zeitpunkt der Durchführung einer Evaluierung in Bezug zum Verlauf der untersuchten Intervention an.¹¹ Eine andere Klassifikation erfolgt nach Inhalt bzw. Untersuchungsgegenstand.¹² Eine weitere richtet sich nach Methodik und Methodologie.¹³ Wieder eine andere nach Durchführungsmodalität.¹⁴ Anhand der Kriterien „Gegenstand“, „Methodik & Methodologie“, „Zeitpunkt“ und „Durchführungsmodalität“ lassen sich folgende, für die österreichische EZA relevante Evaluierungsarten hervorheben:¹⁵

Gegenstand der Evaluierung (in alphabetischer Reihenfolge)

- 10.1. **Institutionelle Evaluierung**¹⁶: Evaluierung, in der die Leistung und/oder die Praxis einer Organisation innerhalb ihres Umfeldes sowie im Kontext vorhandener institutio-

¹⁰ Echtzeitevaluierungen (Real Time Evaluations) beispielsweise erfüllen primär eine Steuerungs- und Lernfunktion; Ex-post Evaluierungen hingegen tragen vorrangig zur Rechenschaftslegung und zum Lernen, nicht aber zur Steuerung, bei. (Herson, Mitchell, 2006)

¹¹ Ex-ante/Ex-post Evaluierung, Echtzeitevaluierung (*Real Time Evaluation, RTE*), Zwischenevaluierung (*Mid-Term Evaluation, MTE*), Formative/Summative Evaluierung, etc.

¹² Evaluierung einer Institution, Policy, Strategie bzw. eines Programms, Sektors, Themas, Projekts etc.

¹³ Impact Evaluierung (theoriebasiert oder experimentell), Meta-Evaluierung, Systematische Review, Evaluierbarkeitsstudie, etc.

¹⁴ Gemeinschaftliche Evaluierung, interne/externe Evaluierung (OEZA 2008:3), etc.

¹⁵ Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit gemacht. Definitionen lehnen sich, falls nicht anders angegeben, an das Glossar für developmentpolitische Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management an (OECD, 2009).

¹⁶ Die Definition ist angelehnt an Paulmer und Cummings (2009).

ner Kapazitäten untersucht und bewertet wird. Ziel ist oftmals die Effizienzsteigerung sowie die Weiterentwicklung der institutionellen Strategie/Vision/Mission. Beispiel: ADA Evaluierung (2019), OeEB Evaluierung (2017).

- 10.2. Kooperationsstrategieevaluierung¹⁷:** Evaluierung der Gesamtheit der von einem oder mehreren Gebern bzw. Entwicklungsorganisationen ergriffenen Entwicklungsmaßnahmen in einem Partnerland und/oder einer Partnerregion und der zu Grunde liegenden EZA-Strategie. Beispiel: Evaluierung der 2015-2018 OEZA Bhutan Landesstrategie (2017).
- 10.3. Projekt-/Programmevaluierung:** Evaluierung einer einzelnen Entwicklungsmaßnahme, durch die spezifische Ziele mit einem vorab festgelegten Budget und festem Umsetzungsplan erreicht werden sollen (Projektevaluierung) bzw. Evaluierung eines Bündels von Maßnahmen, die zusammengestellt wurden, um auf globaler, regionaler, Landes- oder Sektorebene spezifische Entwicklungsziele zu erreichen (Programmevaluierung). Beispiel: Evaluierung des Austrian Partnership Programme in Higher Education and Research for Development, APPEAR (2018).
- 10.4. Thematische/Sektor/Instrumenten Evaluierung:** Evaluierung eines Bündels von Entwicklungsmaßnahmen in einem bestimmten Themenbereich/Sektor/Instrument in einem oder in mehreren Ländern, die gemeinsam zur Verwirklichung eines spezifischen Entwicklungsziels beitragen. Beispiel: Good Governance Evaluierung (2020)

Methodik & Methodologie (in alphabetischer Reihenfolge)

- 10.5. Evaluierbarkeitsstudie:** Beurteilung des Ausmaßes, in dem ein Untersuchungsgegenstand (sei es eine Maßnahme, ein Projekt, ein Programm, ein Instrument, eine Strategie oder eine Organisation) auf verlässliche und glaubwürdige Weise evaluiert werden kann. Setzt eine Vorabprüfung voraus, um zu ermitteln, ob die aufgestellten Ziele angemessen definiert und die erreichten Ergebnisse überprüfbar sind. Beispiel: Erfassung der Evaluierbarkeit von Gender Aktivitäten der OEZA (vorgesehen für 2020).
- 10.6. Impact Evaluierung¹⁸:** Evaluierung, in der die Kausalzusammenhänge und Wirkungen entwicklungspolitischer Interventionen auf unterschiedlichen Ebenen untersucht und bewertet werden. Grundlage des Begriffs bildet der Anspruch, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (*Impact*) kausal einer Maßnahme zuzuordnen. Der Begriff determiniert nicht die Nutzung eines bestimmten Evaluierungsdesigns, sondern ist offen für unterschiedliche Verständnisse von Kausalität.¹⁹
- 10.7. Systematische Review²⁰/Meta-Evaluierung:** Evaluierung, in der die Ergebnisse einer Reihe von Evaluierungen zusammengefasst (Systematische Review) bzw. die Qualität von Evaluierungen und/oder die Leistung von Evaluierenden bewertet (Meta-Evaluierung) werden. Häufig wird eine Meta-Evaluierung einer systematischen Review vorgeschaltet. Der Begriff wird als Bezeichnung für die Evaluierung von Evaluierungen verwendet. Beispiel: Systematische Review von Ergebnissen zum Gesamtstaatlichen Ansatz in der EZA (vorgesehen für 2020); Meta-Evaluierung von ADA Projekt- und Programmevaluierungen 2016-2018 (2019).

¹⁷ Diese kann auch im Format einer „Review“ erfolgen (siehe Abgrenzung zwischen Evaluierung und Review in Kapitel 7.2.)

¹⁸ Die Definition ist angelehnt an Rogers (2014).

¹⁹ Innerhalb der ADA gibt es zusätzlich ein spezifisches Instrument der „Wirkungsstudien“, welches punktuell Ähnlichkeiten zu Impact Evaluierungen aufweist.

²⁰ Die Definition ist angelehnt an Petticrew und Roberts (2005).

Zeitpunkt

- 10.8. Echtzeitevaluierung**²¹ (*Real Time Evaluation, RTE*): Partizipative Evaluierung, die unmittelbares (Echtzeit-) Feedback zu einer laufenden Intervention liefert um politische, organisatorische und operative Engpässe zu beseitigen und Verbesserungen zu ermöglichen. Diese Rückmeldung erfolgt in der Regel während der Evaluierungsfeldarbeit und nicht danach. Der Begriff wird oftmals mit humanitären Interventionen verbunden. RTEs sind steuerungs- und lernorientiert und können die Lücke zwischen Monitoring und Ex-post-Evaluierungen füllen.
- 10.9. Ex-Post Evaluierung:** Evaluierung einer Entwicklungsmaßnahme nach ihrem Abschluss. Diese Form der Evaluierung kann unmittelbar nach Beendigung der Maßnahme oder sehr viel später erfolgen. Sinn und Zweck dieser Evaluierung ist es, Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu ermitteln, die Nachhaltigkeit von Ergebnissen und längerfristigen Wirkungen zu beurteilen sowie Schlussfolgerungen zu ziehen, die in Bezug auf andere Maßnahmen von Interesse sein können. Ex-post-Evaluierungen erfüllen zwei Funktionen: Lernen und Rechenschaftslegung.²²

Durchführungsmodalität

- 10.10. Gemeinsame Evaluierung (*Joint Evaluation*):** Evaluierung, an der mehrere Geber und/oder Partner beteiligt sind. Es gibt verschiedene Grade der Gemeinschaftlichkeit, je nachdem inwieweit sich einzelne Partner am Evaluierungsprozess beteiligen, ihre Evaluierungsressourcen bündeln und ihre Evaluierungsberichterstattung gemeinsam vornehmen. Beispiel: Evaluierung des Beitrags Österreichs zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Folgen (vorgesehen für 2021).

III. Qualitätsstandards, Prinzipien und Kriterien

11. In Anlehnung an bestehende Qualitätsstandards, Normen und Grundsätze für Evaluierung des Entwicklungshilfesausschusses der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD/DAC), der deutschsprachigen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) und der Evaluierungsgruppe der Vereinten Nationen (UNEG) sowie der Evaluierungskooperationsgruppe der Internationalen Finanzinstitutionen (ECG) werden in Folge Standards und Prinzipien für die Auszeichnung guter Evaluierungen in der österreichischen EZA sowie Kriterien für die österreichische Entwicklungsevaluierung definiert.

²¹ Die Definition ist angelehnt an INTRAC (2017) und Polastro (1999).

²² Siehe Herson und Mitchell (2006)

III.a. Standards und Prinzipien für Gute Evaluierungen

12. Folgende Standards und Prinzipien kennzeichnen zentrale Eigenschaften guter Evaluierungen in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit. Sie sollen den beteiligten Institutionen, Partnern und Akteuren Orientierung zur Gestaltung und Durchführung guter Evaluierungen geben. Zudem stellen sie einen zentralen Bezugspunkt für das professionelle Selbstverständnis der österreichischen Entwicklungsevaluierung dar.
 - 12.1. **Unabhängigkeit:** Evaluierungen müssen unabhängig von der Politikgestaltung sowie vom operativen EZA Management konzipiert und durchgeführt werden. Unabhängigkeit verleiht einer Evaluierung Legitimation und trägt maßgeblich zu ihrer Glaubwürdigkeit bei. Auch reduziert sie das Potenzial für Interessenkonflikte. Der Anspruch auf Unabhängigkeit besteht auf systematischer (siehe Kapitel IV.) und struktureller (siehe Kapitel VI.) Ebene. Ebenso ist in der Durchführung einer Evaluierung sicherzustellen, dass Evaluierende ohne unangemessenen Einfluss anderer Parteien handeln können und freien Zugang zu Informationen haben.
 - 12.2. **Unparteilichkeit:** Evaluierungen sollen unterschiedliche Sichtweisen beachten und die unparteiische Durchführung und Berichterstattung der Evaluierenden erkennen lassen. Grundlegende Elemente der Unparteilichkeit sind Objektivität, professionelle Integrität und Unbefangenheit der Evaluierenden. Dies verleiht einer Evaluierung Legitimation und trägt zu ihrer Glaubwürdigkeit bei. Der Anspruch auf Unparteilichkeit besteht in allen Phasen des Evaluierungsprozesses (siehe Kapitel V.).
 - 12.3. **Glaubwürdigkeit:** Evaluierungen müssen glaubwürdig sein um akzeptiert und genutzt zu werden. Glaubwürdigkeit hängt von Unabhängigkeit, Unparteilichkeit sowie von der Transparenz des Evaluierungsprozesses ab. Ausschlaggebend ist zudem die Qualität einer Evaluierung, die von der fachlichen und methodischen Kompetenz der Evaluierenden sowie der Verwendung zuverlässiger Daten abhängt. Auch setzt Glaubwürdigkeit die Einbindung relevanter Akteure und Instanzen der Qualitätssicherung sowie die ethische Durchführung von Evaluierungen voraus.
 - 12.4. **Transparenz:** Evaluierungen sollen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die transparente Offenlegung von Evaluierungsergebnissen und -berichten dient der Vertrauensschaffung und erhöht die Eigenverantwortung aller Beteiligten sowie die Rechenschaftslegung über die Verwendung öffentlicher Mittel.
 - 12.5. **Nützlichkeit:** Evaluierungen sollen an definierten Evaluierungszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer ausgerichtet sein. Zudem sollte hinter einer Evaluierung eine klare Verwendungsabsicht bestehen. Das setzt die Klärung des Evaluierungszweckes, die Identifizierung der Nutzerinnen und Nutzer sowie die Rechtzeitigkeit einer Evaluierung voraus, um sicherzustellen, dass Ergebnisse und Empfehlungen in anstehende Entscheidungs-, Verbesserungs- oder sonstige Nutzungsprozesse einfließen können.
 - 12.6. **Durchführbarkeit:** Evaluierungen sollen realistisch, durchdacht und kostenbewusst geplant und durchgeführt werden. Das setzt die Anwendung eines angemessenen Evaluierungsverfahrens sowie die Effizienz von Evaluierungen voraus, d.h. Aufwand und Nutzen einer Evaluierung sollen in einem angemessenen Verhältnis stehen.
 - 12.7. **Fairness:** In Evaluierungen soll respektvoll und fair mit allen Akteuren umgegangen werden. Das bedeutet die formale Vereinbarung der Rechte und Pflichten aller beteiligten Parteien sowie den Schutz individueller Rechte. Auch beinhaltet es eine umfassende und faire Prüfung, die unparteiische Durchführung und Berichterstattung sowie die Offenlegung von Ergebnissen und Berichten.

- 12.8. Genauigkeit:** Evaluierungen sollen gültige und nachvollziehbare Ergebnisse hervorbringen und vermitteln. Das beinhaltet die Beschreibung des Evaluationsgegenstandes, die Angabe von Informationsquellen, die Verwendung zuverlässiger Daten, die systematische Fehlerprüfung, die angemessene Analyse sowie begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen.
- 12.9. Partizipation:** Evaluierungen sollen partizipativ aufgesetzt und durchgeführt werden. Das dient der Herstellung von Ownership und der Nutzung von Evaluationsergebnissen. Wichtige Interessengruppen und relevante Akteure sollen daher schon frühzeitig in den Evaluierungsprozess mit einbezogen werden.
- 12.10. Partnerschaft:** Evaluierungen sollen wenn möglich und sinnvoll in Abstimmung mit anderen österreichischen ODA Akteuren, Gebern, und Partnern aufgesetzt und durchgeführt werden. Die Evaluierung österreichischer Beiträge an Internationale Organisationen und Entwicklungsbanken basiert auf dem Subsidiaritätsprinzip²³.

III.b. Evaluierungskriterien

- 13.** Evaluierungen in der österreichischen EZA orientieren sich an den bestehenden Evaluierungskriterien des OECD/DAC. Diese Kriterien stellen einen konzeptionellen Referenzrahmen für die Bewertung entwicklungspolitischer oder humanitärer Intervention bereit und wirken strukturierend auf die inhaltliche Ausrichtung von Evaluierungsfragen. Somit leisten sie einen wertvollen Strukturierungsbeitrag zur österreichischen Entwicklungsevaluierung. Neben ihrer Referenzfunktion erfüllen die Kriterien zudem eine wichtige Anreizfunktion, d.h. sie setzen Anreize, Interventionen entlang zentraler Kriterien – anhand derer letztlich ihr Nutzen, Wert und ihre Bedeutung bestimmt wird - zu gestalten. Zudem schaffen sie eine Basis für die umfassende Bewertung und Vergleichbarkeit von Interventionen und tragen somit zur Erschließung organisationsübergreifender Lernpotenziale bei.²⁴
- 14.** Die derzeit geltenden OECD/DAC Evaluierungskriterien²⁵ – **Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung (impact) und Nachhaltigkeit** – unterliegen zum Zeitpunkt der Erarbeitung der vorliegenden Policy einem Prozess der Weiterentwicklung und Überarbeitung.²⁶ Ziel ist die Anpassung und allfällige Erweiterung und Präzisierung des bestehenden Kriterienkatalogs entlang der Agenda 2030. Weder Abschluss noch Umfang und Inhalt des überarbeiteten Kriterienkataloges sind aus heutiger Sicht absehbar.
- 15.** Unabhängig vom laufenden Überarbeitungsprozess und ergänzend zu den zum Zeitpunkt der Anwendung der vorliegenden Policy geltenden Evaluierungskriterien des OECD/DAC, sollte folgendes Kriterium in Evaluierungen entwicklungspolitischer und humanitärer Intervention der österreichischen EZA berücksichtigt und verwendet werden:²⁷
- 15.1. Kohärenz:** das Ausmaß, in dem eine Intervention in Übereinstimmung mit anderen relevanten österreichischen Akteuren im Kontext konzipiert und umgesetzt wird. Das

²³ D.h. es werden in der Regel keine separaten Evaluierungen durchgeführt, vielmehr werden Ergebnisse aus Evaluierungen dieser Organisationen sowie aus externen Bewertungen oder Evaluierungsverfahren (z. B. MOPAN) herangezogen und verwendet.

²⁴ Siehe DEval (2018)

²⁵ Siehe OECD (1991) und OECD (2002)

²⁶ Österreich, vertreten durch das BMEIA und die ADA, ist gestaltend in den Prozess eingebunden und setzt sich für die Erhöhung der Trennschärfe der Kriterien sowie für die moderate Erweiterung des Kriterienkataloges um ein Kohärenzkriterium ein.

²⁷ Sollte Kohärenz als neues Evaluierungskriterium in den überarbeiteten Kriterienkatalog der OECD/DAC aufgenommen werden, so wird die hier angeführte Definition durch jene der OECD/DAC ersetzt.

beinhaltet sowohl Aspekte der Politikkohärenz (d.h. Berücksichtigung und Abstimmung mit Politiken und Prioritäten anderer Akteure) als auch der operativen Kohärenz (d.h. Koordination mit anderen Akteuren bei der Implementierung).

16. Evaluierungen im Rahmen der humanitären Hilfe orientieren sich zudem an folgenden, auf dem ALNAP-Evaluierungshandbuch für humanitäre Maßnahmen basierenden Kriterien:²⁸
- 16.1. **Verbundenheit:** das Ausmaß, in dem kurzfristige humanitäre Maßnahmen in einem Kontext durchgeführt werden, der längerfristige und miteinander verflochtene Probleme berücksichtigt (ersetzt das Nachhaltigkeitskriterium).
 - 16.2. **Deckungsgrad:** das Ausmaß, in dem wesentliche Bevölkerungsgruppen, die mit lebensbedrohlichen Leiden konfrontiert sind, durch humanitäre Maßnahmen erreicht werden.
 - 16.3. **Koordination:** das Ausmaß, in dem die Interventionen verschiedener Akteure aufeinander abgestimmt sind, Synergien fördern und Lücken, Überschneidungen und Ressourcenkonflikte vermeiden (oft ein Teil des Effektivitätskriteriums).
17. Es ist in der österreichischen Entwicklungsevaluierung nicht erforderlich, alle Evaluierungskriterien standardmäßig zu verwenden. Vielmehr sind Kriterien angemessen und den spezifischen Anforderungen und Erwartungen sowie der Art des Evaluierungsgegenstandes entsprechend auszuwählen. Die Auswahl der Kriterien sollte gemäß Qualitätsstandards für Entwicklungsevaluierung der OECD/DAC²⁹ in der Leistungsbeschreibung einer Evaluierung sowie im Evaluierungsbericht erläutert und dargelegt werden.

IV. Zentrale Aspekte des Evaluierungssystems

18. Die Qualität der Evaluierung steht in der österreichischen EZA an erster Stelle. Evaluierungen sind in Anlehnung an die Normen und Standards der OECD, ggf. der ECG, der DeGEval sowie an die in der vorliegenden Policy dargelegten Standards und Prinzipien (siehe Kapitel III.) zu planen, durchzuführen und zu nutzen. Dies setzt entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen voraus (siehe Kapitel VII.) und bedarf detaillierter Vorkehrungen in der Planung, Umsetzung und Verwendung von Evaluierungen um nützliche und glaubwürdige Evaluierungsergebnisse und deren Nutzung zu gewährleisten.

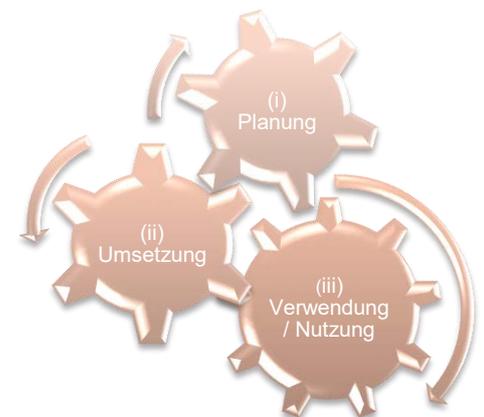


Abb. 1. Evaluierungssystem

²⁸ Siehe ALNAP 2016:114

²⁹ Siehe OECD (2010). Diese besagt, „[w]enn ein bestimmtes Kriterium nicht angewendet wird und / oder zusätzliche Kriterien hinzugefügt werden, wird dies im Bewertungsbericht erläutert.“ (OECD 2010:9)

19. Das Evaluierungssystem allgemein beinhaltet drei zentrale Elemente: (i) Planung, (ii) Umsetzung und (iii) Verwendung/Nutzung (Abb. 1). Jedes Element wird in Folge einzeln beleuchtet. Dabei werden entsprechende Minimalanforderungen definiert und Instrumentenoptionen zur Sicherstellung dieser Anforderungen sowie zur Qualitätssicherung und zum Monitoring aufgezeigt. Aspekte der Qualitätssicherung und des Monitorings ziehen sich durch alle drei Elemente des Evaluierungssystems hindurch.

IV.a. Planung

20. Evaluierungen sind angemessen zu planen. Insbesondere der Zeitpunkt einer Evaluierung sollte so gewählt werden, dass Evaluierungsergebnisse in anstehende Entscheidungs-, Verbesserungs- und sonstige Nutzungsprozesse einfließen und sinnvoll genutzt werden können. Auch ist auf ausreichende Zeit und einen angemessenen finanziellen Rahmen zu achten, um wissenschaftlich fundierte Evaluierungen (siehe Kapitel III.) zu gewährleisten. Eine ausreichende Planung der Disseminierungsphase von Evaluierungsergebnissen ist zudem notwendig, um die Nutzung von Evaluierungsergebnissen zu gewährleisten.
21. Auf institutioneller Ebene ist die periodische Erstellung von Evaluierungsplänen für übergreifende, strategische Evaluierungen³⁰ zu empfehlen. Strategische Evaluierungspläne können zudem von mehreren Akteuren gemeinsam erarbeitet bzw. untereinander ausgetauscht werden, um Synergien zu fördern und eine kohärente Evaluierungspraxis in der österreichischen EZA zu ermöglichen. Die Priorisierung strategischer Evaluierungsgegenstände sollte anhand bestimmter institutionenspezifischer Auswahlkriterien³¹ erfolgen. Auch sollten strategische Evaluierungspläne eine angemessene Mischung von Evaluierungsarten (siehe Kapitel II.b.) beinhalten. Entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung bzw. zum Umsetzungsmonitoring dieser Pläne (bspw. durch regelmäßige Berichterstattung an zentrale Stellen/Gremien einer Institution) sind ebenfalls zu setzen.
22. Die Entscheidung, ob, wann und was evaluiert werden soll, obliegt jeder an der vorliegenden Policy beteiligten Institution. Grundsätzlich gilt, dass jede Intervention (ob Strategie, Programm oder Projekt) mindestens einmal innerhalb ihres Zyklus evaluiert werden sollte (Deckungsgrad) und dass größere (Umfang/Volumen) bzw. strategisch wichtigere (strategische Relevanz) Interventionen sowie Pilotvorhaben mit Skalierungspotenzial vorrangig evaluiert werden sollten. Um dies zu gewährleisten, müssen entsprechende Ressourcen für Evaluierungen bereitgestellt werden (siehe Kapitel VII.). Auch sind entsprechende Entscheidungskompetenzen über Evaluierungsvorhaben innerhalb der jeweiligen Institution zu definieren (siehe Kapitel VI. für strategische Evaluierungen).
23. Um die Evaluierbarkeit einer Intervention zu gewährleisten und die sinnvolle Durchführung einer Evaluierung zu ermöglichen, sollte das evaluative Denken im gesamten Projekt-, Programm- oder Strategiezyklus mit eingebunden und berücksichtigt werden. D.h. dass bereits zu Beginn einer Intervention relevante Entscheidungen getroffen und Maßnahmen gesetzt werden sollten, um die spätere Evaluierung ebendieser Intervention zu ermöglichen.³²

³⁰ Darunter sind jene Evaluierungen zu verstehen, die über Programm- und Projektevaluierungen hinausgehen, zur Steuerung, Rechenschaftslegung bzw. zum Lernen auf institutioneller Ebene dienen, und/oder Strategien oder sonstige strategische Leitfäden oder Richtlinien zum Untersuchungsgegenstand haben (beispielsweise eine Landesstrategie).

³¹ Aspekte, die unter anderem berücksichtigt werden könnten, wären bspw. Deckungsgrad, Umfang/Volumen sowie strategische Relevanz und Skalierungspotenzial des Evaluierungsgegenstandes – sei es ein Projekt, ein Programm, eine Strategie etc.

³² Beispielsweise durch Erarbeitung einer Theorie des Wandels oder durch regelmäßige Erhebung von Monitoring Daten während der Umsetzung einer Intervention als Voraussetzung für ihre spätere Evaluierung.

IV.b. Umsetzung

24. Evaluierungen sollten grundsätzlich von unabhängigen, externen Institutionen oder Personen durchgeführt werden. Diese Unabhängigkeit in der Durchführung von Evaluierungen ist ein wichtiger Grundpfeiler der österreichischen Entwicklungsevaluierung und trägt maßgeblich zu ihrer Glaubwürdigkeit bei. Die Evaluierungseinheiten/-zugeteilten der beteiligten Institutionen sind somit primär für die Steuerung³³ und allenfalls für die Qualitätssicherung³⁴ zuständig, sie erfüllen in der Regel keine Durchführungsfunktion.
25. Die ressortinterne Durchführung von Evaluierungen bzw. die Teilnahme daran ist unter Erfüllung bestimmter struktureller (siehe Kapitel VI.) und kapazitätstechnischer (siehe Kapitel VII.b.) Bedingungen durchaus möglich und erstrebenswert³⁵. Voraussetzung ist, dass die Unabhängigkeit der Evaluierung durch andere Faktoren³⁶ gewährleistet wird.
26. Die Umsetzungsstrukturen einer Evaluierung sollten ihre Unabhängigkeit, Unparteilichkeit und Glaubwürdigkeit gewährleisten. Das bedeutet, dass eine Evaluierung von keiner Instanz oder Person gesteuert bzw. durchgeführt werden sollte, die an der Konzipierung oder Umsetzung des Bewertungsgegenstandes – sei es ein Projekt, ein Programm, eine Strategie oder eine Institution – beteiligt gewesen ist. Auch kann die Einrichtung einer Referenzgruppe (RG) zur Begleitung des Evaluierungsprozesses wesentlich dazu beitragen, Transparenz und Unparteilichkeit zu fördern und Lernpotentiale zu erschließen. Dies kann ebenso durch das Einbinden externer Experten (*Peer Reviewer, PR*) erfolgen.
27. Die Befassung einer Referenzgruppe sowie die Begleitung durch externe Experten kann zudem einen wichtigen Beitrag zur Qualität und somit zur Glaubwürdigkeit einer Evaluierung leisten. Die Qualitätssicherung inklusive Prüfung der sachlichen Richtigkeit sollte sowohl in der Konzeptions- also auch in der Durchführungsphase einer Evaluierung (siehe Kapitel V.) erfolgen. Sie setzt insbesondere an drei Stellen im Evaluierungsprozess an: bei (i) der Leistungsbeschreibung; (ii) dem Anfangsbericht; und (iii) dem Evaluierungsbericht. Die Evaluierungseinheiten/-zugeteilten der beteiligten Institutionen erfüllen eine wichtige qualitätssichernde Rolle und koordinieren die Zusammenarbeit mit RG und PR.
28. Evaluierungsberichte auf Projekt- und Programm- sowie auf strategischer Ebene sollten regelmäßig einer externen Qualitätsprüfung (bspw. via Meta-Evaluierung) unterzogen werden, um Schwachstellen zu identifizieren, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und eine kontinuierliche, qualitative Verbesserung von Evaluierungsberichten zu ermöglichen.

³³ Von strategischen Evaluierungen.

³⁴ Von Programm- und Projektevaluierungen.

³⁵ Beispielsweise wenn das Lernen aus Evaluierung und aus dem Evaluierungsprozess daselbst im Vordergrund steht.

³⁶ Beispielsweise die strukturelle/budgetäre Unabhängigkeit der Evaluierungseinheit/-zugeteilten vom operativen Management.

IV.c. Verwendung/Nutzung

29. Evaluierungen sind per Definition praxisorientiert. Das heißt, Ergebnisse und Empfehlungen sind entsprechend anzuwenden und umzusetzen. Evaluierungen, die nicht genutzt werden, stellen Fehlinvestitionen und verabsäumte Chancen des institutionellen Lernens bzw. der Steuerung, der Rechenschaftslegung und/oder der Kommunikation dar.
30. Voraussetzung für die Nutzung von Evaluierungen ist die zeitgerechte Verfügbarkeit und die effektive Präsentation und Kommunikation von Evaluierungsergebnissen. Auch die Glaubwürdigkeit einer Evaluierung, die unter anderem von ihrer Unabhängigkeit und Qualität abhängt, und die transparente Offenlegung von Ergebnissen und Berichten tragen zur Nutzung bei. Grundsätzlich sollten alle Evaluierungsberichte in der österreichischen EZA veröffentlicht und den Beteiligten und Betroffenen sowie der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Zu diesem Zweck sollte bereits zu Beginn einer Evaluierung ein Kommunikationsplan erstellt werden. Die Verwendung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie unterschiedlicher Kommunikationskanäle und -produkte – je nach Informationsbedarf der verschiedenen Zielgruppen – kann maßgeblich zur Nachfrage und Nutzung von Evaluierungsergebnissen beitragen.
31. Zudem trägt die Erarbeitung einer *Management Response (MR)*, welche sich aus einer formellen Stellungnahme des Managements sowie einem konkreten Umsetzungsplan zusammensetzt, wesentlich zur Nutzung von Evaluierungsergebnissen bei. In der formellen Stellungnahme wird aufgezeigt und begründet, welche Empfehlungen umgesetzt werden sollen und welche nicht. Im Umsetzungsplan werden konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und ein Zeitplan zur Umsetzung der angenommenen Empfehlungen definiert. Die an der vorliegenden Policy beteiligten Institutionen sollten sowohl formelle Stellungnahme als auch Umsetzungsplan für strategische Evaluierungen erarbeiten bzw. diese auf operativer Ebene von Ihren Fördernehmern einfordern. Beides sollte unmittelbar nach Abschluss einer Evaluierung und bis zu drei Monaten danach erfolgen. Grundsätzlich wird eine MR zu strategischen Evaluierungen vom Management der betroffenen Institutionen verabschiedet (siehe Kapitel VI.). Im Falle divergierender Auffassungen sollte eine übergeordnete, vom operativen Management unabhängige Instanz entscheiden. Die formelle Stellungnahme des Managements wird in der Regel der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.
32. Umsetzungspläne sollten zeitgerecht, d.h. innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens im Verhältnis zur Dauer bzw. zum Umfang des Untersuchungsgegenstandes, umgesetzt und in entwicklungspolitische bzw. programmatische Entscheidungsprozesse integriert werden. Es obliegt jeder Institution, entsprechende Vorkehrungen und Anreize für die zeitnahe Umsetzung dieser Pläne zu schaffen. Eine Möglichkeit bildet die Einrichtung eines systematischen Umsetzungsmonitorings für strategische Evaluierungen, verbunden mit regelmäßiger Berichterstattung an eine institutionell übergeordnete Instanz. Das wiederum setzt die Benennung einer Instanz, die die Implementierung von Umsetzungsplänen zu strategischen Evaluierungen in Evidenz hält und verantwortet, voraus.

V. Evaluierungsprozess

33. Analog zu den zentralen Elementen des Evaluierungssystems allgemein lässt sich der Umsetzungsprozess einzelner Evaluierungen in drei Phasen unterteilen:
- 33.1. Konzeptionsphase:** hier findet eine Auseinandersetzung mit Zielen und Zwecken der Evaluierung, Gegenstand sowie übergeordneten Evaluierungsfragen statt. Idealerweise werden zu diesem Zeitpunkt bereits relevante Interessengruppen eingebunden, um Transparenz und Partizipation zu ermöglichen und darüber hinaus Ownership zu fördern. Diese Phase mündet in der Erstellung der Leistungsbeschreibung (*Terms of Reference, ToR*), die den OECD sowie ggf. den ECG Standards entsprechen und Zweck, Gegenstand und erste Evaluierungsfragen definieren sollte. Die Auswahl und Beauftragung der Evaluierenden sollte durch ein offenes, transparentes Verfahren gemäß BVergG³⁷ erfolgen.³⁸ Zudem sollten, wie in den SDGs und dem Prinzip von „Leave no One Behind“ vorgesehen, geografische und geschlechtsspezifische Vielfalt und Teilnahme von lokalen Evaluierenden ermöglicht werden.
- 33.2. Durchführungsphase:** diese Phase umfasst drei Subphasen: (i) die Anfangsphase (*Inception*), in der Evaluierungsdesign und -methoden detailliert und im Rahmen eines Anfangsberichtes (*Inception Report, IR*) dargestellt werden; (ii) die Datenerhebungs- und Analysephase (*Inquiry*), in der Daten gemäß wissenschaftlicher Prinzipien und ethischer Grundsätze³⁹ partizipativ, d.h. unter Einbeziehen wichtiger Interessengruppen und Beteiligung lokaler Institutionen in Partnerländern, erhoben, analysiert und validiert werden; und (iii) die Synthesephase (*Synthesis*), in der Erkenntnisse und Empfehlungen abgeleitet und im Rahmen eines Evaluierungsberichtes zusammengetragen werden. Diese Phasen entsprechen dem idealtypischen Ablauf einer Evaluierung; bestimmte Evaluierungsformen⁴⁰ oder Methodologien⁴¹, die auf Iterationen aufbauen, sind diesem Ablauf ausgenommen.
- 33.3. Nutzungsphase:** hier beginnt der wesentliche Teil einer Evaluierung: die Nutzung von Evaluierungsergebnissen. Diese Phase beginnt mit der Veröffentlichung eines Evaluierungsberichtes sowie der Kundmachung von Ergebnissen, und mündet in der Erarbeitung einer *Management Response (MR)*, welche sich aus einer formellen Stellungnahme des Managements sowie einem Umsetzungsplan mit konkreten Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und einem Zeitplan zur Umsetzung einzelner Evaluierungsempfehlungen zusammensetzt. Idealerweise sollten alle relevanten, sprich in den Empfehlungen angesprochenen Institutionen in die Erarbeitung der MR eingebunden werden. Auch sollte sichergestellt werden, dass eine MR innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens umgesetzt wird.

³⁷ BVergG 2018 idgF

³⁸ Anmerkung: die OeEB ist nicht an das BVergG gebunden da sie im Unterschied zu den anderen an der vorliegenden Policy beteiligten Akteuren weder Teil noch Agentur des Bundes ist.

³⁹ Siehe UNEG Ethical Guidelines for Evaluation (UNEG, 2008). Ein Verhaltenskodex für die Durchführung von Evaluierungen in der österreichischen EZA könnte in einem weiteren Schritt als separates Modul der vorliegenden Policy entwickelt werden. Als Beispiel hierfür siehe: *Ethics and Disclosure Code of Conduct* des Centre for Economic Policy Research (CEPR).

⁴⁰ Bspw. Developmental Evaluation

⁴¹ Bspw. Grounded Theory

VI. Evaluierungsarchitektur

- 34.** Die strukturelle Unabhängigkeit der Evaluierung ist maßgebliches Element und Ausdruck der Unabhängigkeit der österreichischen Entwicklungsevaluierung und sollte entsprechend gewährleistet sein. Sofern eine gänzlich unabhängige Evaluierungseinheit wie in der 2015 OECD/DAC Peer Review Österreichs eingefordert⁴² nicht umgesetzt werden kann, sollte die zuständige Evaluierungseinheit/-person innerhalb einer Organisation nicht dem programmatisch-operativen Management untergliedert sein, sondern einer übergeordneten, von der programmatisch-operativen Ebene unabhängigen Instanz. Jede Institution ist dazu aufgefordert, die Evaluierungszuständigkeit dem Unabhängigkeitsprinzip entsprechend anzusiedeln und institutionell zu verankern.
- 35.** Die Verantwortung für Evaluierung obliegt keiner einzelnen Organisationseinheit oder Person, sondern umfasst verschiedene institutionelle Ebenen, die unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen und gemeinsam zu einer effektiven Evaluierungsfunktion (siehe Kapitel II.a.) beitragen. Diese Ebenen unterscheiden sich je nach institutionellem Aufbau und Ausrichtung der ODA-Leistungen. Grundsätzlich lässt sich zwischen folgenden Ebenen unterscheiden: (i) Leitungsebene, (ii) Evaluierungseinheit/-person, (iii) Programmatisch-operative Ebene und (iv) Dezentrale Strukturen (falls vorhanden). Die Evaluierungsarchitektur soll über Einführung von Berichtswegen gewährleisten, dass alle Ebenen relevante Informationen erhalten. Die allgemeine Rolle dieser Ebenen sowie ihre generellen Zuständigkeiten zur Stärkung der zentralen Aspekte des Evaluierungssystems (siehe Kapitel IV.) werden in Folge aufgezeigt. Fokus liegt auf strategischen Evaluierungen, nicht auf Projekt- und Programmevaluierungen.
- 35.1. Leitungsebene:** gewährleistet die Integrität der Evaluierungsfunktion und verantwortet die Umsetzung der vorliegenden Policy, u.a. durch Bereitstellung erforderlicher Ressourcen (siehe Kapitel VII.). Fördert eine organisationsinterne Lern- und Fehlerkultur und schafft Nachfrage für evaluative Evidenz zur Unterfütterung strategischer Steuerungs- und Entscheidungsprozesse. Nimmt eine wichtige Rolle bei der Nutzung strategischer Evaluierungsergebnisse ein, u.a. durch Verantwortung der Abnahme und zeitgerechten Umsetzung von MR. Leistet bei Bedarf einer übergeordneten Instanz⁴³ Berichterstattung zu Evaluierungsergebnissen und zum Stand der Umsetzung von MR zu strategischen Evaluierungen.
- 35.2. Evaluierungseinheit/-person:** erfüllt eine zentrale Rolle in der strategischen Evaluierungsplanung u.a. durch konsultative Festlegung von Evaluierungsprioritäten und Erarbeitung des strategischen Evaluierungsplans. Verantwortet die zeitgerechte Umsetzung des Evaluierungsplans und die Anwendung der vorliegenden Policy, die Qualitätssicherung und die Unabhängigkeit in der Durchführung strategischer Evaluierungen. Koordiniert die Erarbeitung von MR zu strategischen Evaluierungen und gewährleistet je nach institutionellem Bedarf das regelmäßige Umsetzungsmonitoring sowie die entsprechende Berichterstattung an relevante Instanzen. Ist für die organisationsinterne Kapazitätsentwicklung im Bereich Evaluierung zuständig.
- 35.3. Programmatisch-operative Ebene (Zentrale):** ist mit den programmatischen Inhalten und EZA-Maßnahmen vertraut und maßgeblich an der strategischen Evaluierungsplanung und Festlegung von strategischen Evaluierungsprioritäten beteiligt. Nimmt je nach Evaluierungsgegenstand bei der Durchführung strategischer Evaluierung als Informant bzw. im Rahmen von Referenzgruppen teil und ist Nutzer von

⁴² Diese empfiehlt die Einrichtung eines Evaluierungskomitees unter einem unabhängigen Aufsichtsorgan/Gremium, was zu einer höheren Verpflichtung zur Umsetzung von Empfehlungen aus Evaluierungen auf allen Ebenen beitragen könnte (OECD 2015:19)

⁴³ Beispielsweise dem Aufsichtsrat (falls vorhanden) oder dem österreichischen Parlament

Evaluierungsergebnissen. Verantwortet die Definition von Maßnahmen zu relevanten Empfehlungen, ihre zeitgerechte Umsetzung und die regelmäßige Berichterstattung zum Stand der Umsetzung an entsprechende Stellen.

- 35.4. Dezentrale Strukturen** (falls vorhanden): sind mit den vor-Ort Realitäten in einem Partnerland vertraut und an der Festlegung strategischer Evaluierungsprioritäten beteiligt. Sind je nach Evaluierungsgegenstand in die Durchführung strategischer Evaluierung eingebunden, sowohl als Informant als auch im Rahmen von Referenzgruppen, und stellen die Liaison zu Partnerländern her. Sind Nutzer von Evaluierungsergebnissen und verantworten u.a. die Definition von Maßnahmen zu relevanten Empfehlungen; ihre zeitgerechte Umsetzung und die periodische Berichterstattung zum Stand der Umsetzung an entsprechende Stellen.
- 36.** Die österreichische Entwicklungsevaluierung erfüllt neben der institutionellen Lern- und Steuerungsfunktion eine wichtige Rechenschaftsfunktion über den Einsatz öffentlicher Mittel (siehe Kapitel II.a.).⁴⁴ Somit geht die Evaluierungsfunktion über die institutionellen Grenzen einer Organisation hinaus und betrifft insbesondere auch das österreichische Parlament und die EZA-relevanten parlamentarischen Ausschüsse⁴⁵ und Unterausschüsse⁴⁶. Diesen kommt als „Einforderer“ von Evaluierungen und deren Nutzung eine bedeutsame Rolle hinsichtlich der Rückkopplung von Evaluierungsergebnissen an die österreichische Öffentlichkeit zu. Wenngleich keine parlamentarische Berichterstattungspflicht von Seiten der an der vorliegenden Policy beteiligten Institution besteht, ist es eine wichtige Aufgabe des Parlaments, Evaluierungen und deren Nutzung einzufordern.
- 37.** Um die bewusst allgemein und organisationsübergreifend gehaltenen Formulierungen der vorliegenden Policy betreffend Evaluierungsarchitektur in der österreichischen EZA zu konkretisieren, werden im Folgenden die verschiedenen, für die Evaluierung zuständigen Ebenen innerhalb der beteiligten Akteure – BMEIA, ADA, BMF, OeEB, und BMNT – sowie über deren institutionellen Grenzen hinaus, verortet (Abb. 2).

⁴⁴ Da es sich (größtenteils) um die Verwaltung und Umsetzung öffentlicher Gelder handelt

⁴⁵ Außenpolitischer Ausschuss (APoIA), Finanzausschuss (FA)

⁴⁶ EZA Unterausschuss (EZA-UA)

Parlament	EZA-UA, APoIA	Finanzausschuss	Umweltausschuss		
	BMEIA	ADA	BMF	OeEB	BMNT
Politische Ebene	Aussenministerin / Aussenminister	BMEIA	Finanzministerin / Finanzminister	BMF/ BMEIA	Umweltministerin / Umweltminister
Verwaltungs-ebene	Generalsekretariat	Aufsichtsrat	Generalsekretariat	Aufsichtsrat	Generalsekretariat
Leitende Funktionsträger	Sektionsleitung VII Entwicklung	Geschäftsführung	Sektionsleitung III Wirtschaftspolitik, Finanzmärkte und Zölle	Vorstand	Sektionsleitung I Umwelt und Wasserwirtschaft
Evaluierungseinheit/-person	Abteilung VII.4 3JP, Zielgruppenbetreuung, Evaluierung (+ UN/EU Evaluierungseinheiten ⁴⁷)	Stabsstelle Evaluierung und Statistik (+ UN/EU Evaluierungseinheiten ⁴⁸)	Abteilung III/3 Internationale Finanzinstitutionen + IFI-Evaluierungseinheiten ^{49 50}	Stabsstelle Entwicklungspolitik/ Evaluierung	Abteilung I/9 Internationale Umweltangelegenheiten
Programmatisch-Operative Ebene (Zentrale)	Abteilung VII.5 Bilaterale u. regionale Planungs- u. Programmangelegenheiten Abteilung VII.2 Themen u. Entwicklungsfinanzierung Abt. VII.3 Humanitäre Hilfe u. Nahrungsmittelhilfe	Abteilung Programme und Projekte International Referat Entwicklungs politische Kommunikation und Bildung in Österreich	operative IFI-Ebenen	Abteilungen: Investitionsfinanzierung Beteiligungen Business Advisory Services	Div. Abteilungen mit Schwerpunkt internationale Kooperationen
Dezentrale Strukturen	Botschaften, OEZA Auslandsbüros (+ UN/EU-Länderbüros)	OEZA Auslandsbüros (+ UN/EU-Länderbüros)	IFI-Länderbüros	Keine	Keine
Partnerorganisationen	UN, IFIs, EU (Kommission und Mitgliedstaaten)	Privatsektor, CSOs	IFIs, UN, OECD, Privatsektor	IFIs, DFIs ⁵¹	UN, IFIs, OECD

Abb. 2. Evaluierungsarchitektur (Stand: August 2019)

⁴⁷ Bezieht sich in erster Linie auf multi-bi Finanzierungen, d.h. bilaterale ODA Leistungen, die für bestimmte Projekte/Programme durch multilaterale Organisationen umgesetzt werden.

⁴⁸ Bezieht sich in erster Linie auf multi-bi Finanzierungen, d.h. bilaterale ODA Leistungen, die für bestimmte Projekte/Programme durch multilaterale Organisationen umgesetzt werden.

⁴⁹ Die Republik Österreich ist Miteigentümer der IFIs, daher sind IFI-Strukturen auch Strukturen der Republik Österreich, vertreten durch das BMF.

⁵⁰ Berichterstattung erfolgt an IFI-Board of Directors.

⁵¹ DFIs sind spezialisierte Entwicklungsbanken, die sich in der Regel im Mehrheitsbesitz von nationalen Regierungen befinden.

38. Für Evaluierungen im Kontext einer Internationalen Finanzinstitution (IFI) sowie für multi-bi-Finanzierungen⁵² im Kontext einer UN Organisation gilt, dass diese von der Evaluierungseinheit der jeweiligen IFI/UN Organisation entsprechend den Evaluierungsstandards der jeweiligen IFI/UN Organisation sowie innerhalb der Regeln und des organisatorischen Rahmens der jeweiligen IFI/UN Organisation durchgeführt werden.

VII. Ausstattung der Evaluierungsfunktion

39. Qualitativ hochwertige, glaubwürdige und nützliche Evaluierungen (siehe Kapitel III.) erfordern Investitionen und setzen entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen voraus. Dafür gibt es internationale Richt- und Vergleichswerte.⁵³ Zudem gibt es eigene Erfahrungswerte aus der OEZA.⁵⁴ Basierend darauf leitet die vorliegende Policy Richtgrößen für die Ausstattung der Evaluierungsfunktion in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit ab und legt diese als Orientierung für die beteiligten Akteure fest.

VII.a. Finanzielle Ressourcen

40. Evaluierungsbudgets können aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen stammen. Auf institutioneller Ebene gilt grundsätzlich das Prinzip der budgetären Unabhängigkeit, d.h. strategische Evaluierungen sind aus einer eigenständigen, vom operativen Budget unabhängigen Budgetlinie zu finanzieren. Das Budget für Projekt- und Programmevaluierung sollte prinzipiell im Projekt- und Programmbudget enthalten sein und bereits vor Beginn einer Intervention dafür bestimmt werden.⁵⁵ Andere Studien, Überprüfungen und Erhebungen, u.a. von Monitoring Daten, sind getrennt vom Evaluierungsbudget zu dotieren.
41. Um die im Rahmen der vorliegenden Policy festgelegten Mindestanforderungen an die österreichische Entwicklungsevaluierung zu erfüllen (siehe Kapitel IV.), sollte organisationsintern ein angemessenes Budget für übergreifende, strategische Evaluierungen zur Verfügung gestellt werden. Dieses hängt u.a. vom angestrebten Deckungsgrad (siehe Kapitel IV.a.) sowie von der Art der Evaluierung (siehe Kapitel II.b.) ab. Zudem ist jede Institution dazu angehalten, auf operativer Ebene, falls relevant, mindestens 3 Prozent des gesamten Projekt- und Programmbudgets für Evaluierung aufzuwenden. Dieses Prinzip hängt von der Ausrichtung und Art der ODA-Leistungen ab und trifft nicht gleichermaßen auf alle beteiligten Akteure zu. Multi-bi Finanzierungen und multilaterale ODA Leistungen als Kernbeiträge zu multilateralen Organisationen sind davon ausgenommen.
42. Der tatsächliche Evaluierungsaufwand – sowohl auf strategischer als auch auf Programm- und Projektebene – sollte durch die jeweiligen Evaluierungseinheiten/-zugeteilten in Hinblick auf die hier festgelegten Zielgrößen festgehalten, analysiert und der für die Umsetzung der vorliegenden Policy verantwortlichen Instanz periodisch vorgelegt werden.

⁵² Multi-bi Finanzierungen sind bilaterale ODA Leistungen die für bestimmte Projekte/Programme durch multilaterale Organisationen umgesetzt werden. Sie unterscheiden sich von multilateralen ODA Leistungen als Kernbeiträge zu multilateralen Organisationen. In 2016 waren 39,5% der österreichischen ODA Leistungen multilateral und 60,5% bilaterale - davon wiederum waren 10,1% multi-bi Finanzierungen. (OECD 2018:291)

⁵³ UNEG Standard 1.2: 0,5-3% des Gesamtumsatzes einer Organisation soll für Evaluierungen aufgewendet werden (UNEG 2016:16); UNICEF: zumindest 1% des gesamten Programmaufwandes wird für Evaluierungen aufgewendet; (UNICEF, 2018:19)

⁵⁴ 3-5% des gesamten Projekt-bzw. Programmbudgets ist i.d.R. für eine Evaluierung vorgesehen (OEZA, 2008:3)

⁵⁵ Dies ist nicht immer möglich – z.B. bei ex-post Evaluierungen, die per Definition nach Projekt/Programmabschluss stattfinden. In diesem Fall ist das Evaluierungsbudget aus einer anderen, separaten Quelle zu beziehen.

VII.b. Personelle Ressourcen

43. Qualifiziertes Personal ist maßgeblich, um Evaluierungen durchzuführen, zu steuern und um eine effektive Qualitätssicherung zu gewährleisten. Insbesondere die ressortinterne Durchführung von Evaluierungen setzt entsprechende personelle Ressourcen voraus. Auf institutioneller Ebene sollten angemessene, d.h. qualifizierte und den Anforderungen entsprechende Evaluierungskapazitäten sichergestellt werden. Zudem sind entsprechende Vorkehrungen zu treffen, um die Integrität der Evaluierungsfunktion sowie die Anwendung der vorliegenden Policy zu gewährleisten. Hier ist es wichtig, dass Evaluierungseinheiten/-zuständige Rückhalt und Unterstützung von der Leitungsebene erhalten, insbesondere dann, wenn Funktionsträger neben der Evaluierung auch andere Verantwortlichkeiten wahrnehmen.
44. Evaluierungseinheiten/-zugeteilte erfüllen eine wichtige Funktion als organisationsinternes Kompetenzzentrum für Entwicklungsevaluierung. Dies beinhaltet unter anderem die Wahrnehmung beratender Tätigkeiten, die Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen und die institutionelle Vertretung in relevanten Foren. Die Teilnahme an Fortbildungen und das Mitwirken in Referenzgruppen sollte ermöglicht werden, um Kapazitäten aufzubauen und Evaluierungskompetenzen zu erweitern. Zudem ist das Instandhalten eines Rasters externer Institutionen/Personen für die Durchführung von Evaluierungen wichtig. Dieses kann von mehreren Akteuren gemeinsam erstellt bzw. untereinander ausgetauscht werden, um Synergien zu fördern.
45. Der Personalaustausch zwischen den an der Policy beteiligten ODA-Akteuren im Bereich Evaluierung sollte ermöglicht werden, um gegenseitiges Lernen zu fördern und zu einer verstärkten, gemeinsamen Evaluierungskultur und -praxis in der österreichischen EZA beizutragen. Zudem sollte regelmäßiger Informationsaustausch stattfinden.

VIII. Umsetzung und Aktualisierung der Policy

46. Die Verantwortung für die Umsetzung der Policy liegt bei den jeweiligen für die Abwicklung österreichischer ODA-Mittel zuständigen Institutionen. Es obliegt somit jeder Institution bzw. jeder Institutionseinheit, angemessene Maßnahmen und Anreize für die ressortinterne Anwendung der Policy zu setzen (beispielsweise durch Erstellung eines organisationspezifischen Umsetzungsplans zur Operationalisierung der Policy). Die hausinterne Erfassung und Berichterstattung zum Stand der Umsetzung der Policy ist empfohlen, obliegt jedoch jeder Institution.
47. Die Policy wird in regelmäßigen Abständen (mindestens alle 5 Jahre) einer Aktualisierung unterzogen und an veränderte Rahmenbedingungen und Weiterentwicklungen im Bereich der Entwicklungsevaluierung angepasst werden.⁵⁶ Dadurch soll die laufende Aktualität und Nützlichkeit sowie der praktische Nutzen der Policy gewährleistet werden.
48. Eine unabhängige Review zur Umsetzung und Leistung der Policy ist für das Jahr 2023 vorgesehen. Dadurch soll ein konkreter Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung – u.a. im Zuge der regelmäßigen Revision – der Policy geleistet werden.

⁵⁶ Sollte der laufende Prozess zur Überarbeitung der OECD/DAC Evaluierungskriterien nicht rechtzeitig abgeschlossen sein, um entsprechend berücksichtigt und reflektiert werden zu können, kann eine zeitnahe Revision bereits vor 5 Jahren stattfinden

Anhang 1: Begriffsdefinitionen

Direkte Wirkung (*outcome*) – „Die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Maßnahme“. (OECD, 2009:36)

Entwicklungspolitische Wirkung (*impact*) – „Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmaßnahme verursacht werden. (OECD, 2009:31).

Evaluierungsarchitektur⁵⁷ – bezeichnet die strukturelle Aufstellung und das Zusammenspiel zwischen verschiedenen institutionellen Ebenen und Akteuren mit unterschiedlichen Evaluierungsaufgaben und -verantwortlichkeiten inner- und außerhalb einer Institution. Diese tragen gemeinsam zu einer effektiven Evaluierungsfunktion bei. Unterschieden wird zwischen folgenden intra-institutionellen Ebenen: (i) *Leitungsebene*; (ii) *Evaluierungseinheit/-person*; (iii) *Programmatisch-operativer Ebene (Zentrale)* und (iv) *Dezentralen Strukturen (falls vorhanden)*. Konkret gewährleistet die Evaluierungsarchitektur über die Einführung von Berichtswegen, dass alle Ebenen inner- und außerhalb einer Institution relevante Informationen erhalten, um zu einer effektiven Evaluierungsfunktion sowie einer gelebten Evaluierungskultur beizutragen.

Evaluierungsfunktion⁵⁸ – in der österreichischen EZA erfüllt die Evaluierung drei miteinander verknüpfte Funktionen: eine *Lernfunktion* zur Optimierung von Qualität und Wirksamkeit; eine strategische und operative *Steuerungsfunktion*; und eine *Rechenschaftslegungs- und Kommunikationsfunktion*.

Evaluierungskultur⁵⁹ – bezeichnet eine organisationsinterne und –externe, d.h. über eine Organisation hinausgehende, systemische Verhaltenskultur, in der es sowohl Nachfrage und Angebot an Informationen über Leistungen, Ergebnisse und Wirkungen gibt, als auch ein förderliches Umfeld zu deren Nutzung. Eine Evaluierungskultur zeichnet sich aus durch: (i) *Leadership* d.h. entsprechende Unterstützung auf Leitungsebene; Bereitstellung erforderlicher Ressourcen; Aufbau von Kapazitäten; organisationsinterne und -externe Nachfrage nach Informationen; (ii) *Intra-institutionellen Austausch* d.h. Vergemeinschaftung von Standards, regelmäßige Koordination zwischen verschiedenen Akteuren; (iii) eine robuste *Evaluierungsarchitektur* d.h. klare Rollen und Verantwortlichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen; und (iv) ein solides *Evaluierungssystem* d.h. entsprechende Vorkehrungen in der Planung, Umsetzung und Verwendung von Evaluierungen zur Gewährleistung nützlicher und glaubwürdiger Ergebnisse.

Evaluierungssystem⁶⁰ – umfasst drei zentrale Elemente, d.h. die Planung, Umsetzung und Verwendung von Evaluierungen, und bezeichnet die darin bestehenden Anforderungen und Vorkehrungen zur Gewährleistung nützlicher und glaubwürdiger Evaluierungen sowie deren Nutzung. Im Unterschied zum Evaluierungsprozess einzelner Evaluierungen handelt es sich bei dem Evaluierungssystem um allgemeine Aspekte der Qualitätssicherung und des Monitorings innerhalb einer Organisation um die qualitativen Ansprüche an die österreichische Entwicklungsevaluierung zu erfüllen.

Kohärenz⁶¹ – bezeichnet das Ausmaß, in dem Interventionen kohärent mit jenen anderen relevanten Akteuren in einem bestimmten Kontext geplant und durchgeführt werden. Umfasst drei Dimensionen: (i) Politikkohärenz (siehe Definition unten), (ii) strategische Partnerschaften im Sinne einer koordinierten Antwort auf ein identifiziertes Problem und (iii) operative Kohärenz und Koordination mit anderen Akteuren in einem bestimmten Kontext während der Durchführung einer Intervention.

⁵⁷ Siehe Kapitel VI. der vorliegenden Evaluierungspolicy.

⁵⁸ Siehe Kapitel II.a. der vorliegenden Evaluierungspolicy.

⁵⁹ In Anlehnung an den Definitionsentwurf des neuen Kohärenzkriteriums der OECD.

⁶⁰ Siehe Kapitel IV. der vorliegenden Evaluierungspolicy.

⁶¹ In Anlehnung an die Definition von Mayne (2008) und Owen (2003).

Leistungen (*output*) „Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnis einer Entwicklungsmaßnahme sind; hierzu können auch durch die Maßnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.“ (OECD, 2009:36)

Monitoring „Kontinuierlicher Prozess der systematischen Datensammlung zu spezifischen Indikatoren, um Leitung und Hauptbeteiligte eines laufenden EZ-Projekts über die erzielten Fortschritte und die erreichten Ziele sowie über die Verwendung bereitgestellter Mittel zu informieren.“ (OECD, 2009:35-36).

Politikkohärenz – unterschieden wird zwischen Politikkohärenz im Dienste der Entwicklung (Policy Coherence for Development, PCD) und Politikkohärenz im Dienste der nachhaltigen Entwicklung (Policy Coherence for Sustainable Development, PCSD). PCD ist „a process for integrating multiple dimensions of development at all stages of policy making. Its main objectives are to 1) exploit the potential of positive synergies across policies to support development, pursuing win-win situations and mutual benefits; 2) increase governments' capacities to balance divergent policy objectives, and help them to reconcile domestic policy objectives with broader international or global objectives; and 3) avoid or minimise the negative side-effects and impacts of policies on development.“ (OECD 2015, Element 8, Paper 1). PCSD wird vielfach als Fortführung bzw. Anpassung von PCD verstanden, wobei die übergeordneten Ziele von den SDGs vorgegeben werden und somit als universelle Zielsetzungen sowohl nationale Politiken als auch deren internationale, globale Dimensionen betreffen.⁶² PCSD ist „an approach and policy tool to integrate the economic, social, environmental and governance dimensions of sustainable development at all stages of domestic and international policy making. Its main objectives are to 1) foster synergies across economic, social and environmental policy areas; 2) identify trade-offs and reconcile domestic policy objectives with internationally agreed objectives; and 3) address the spillovers of domestic policies.“ (OECD, o.D.:1)

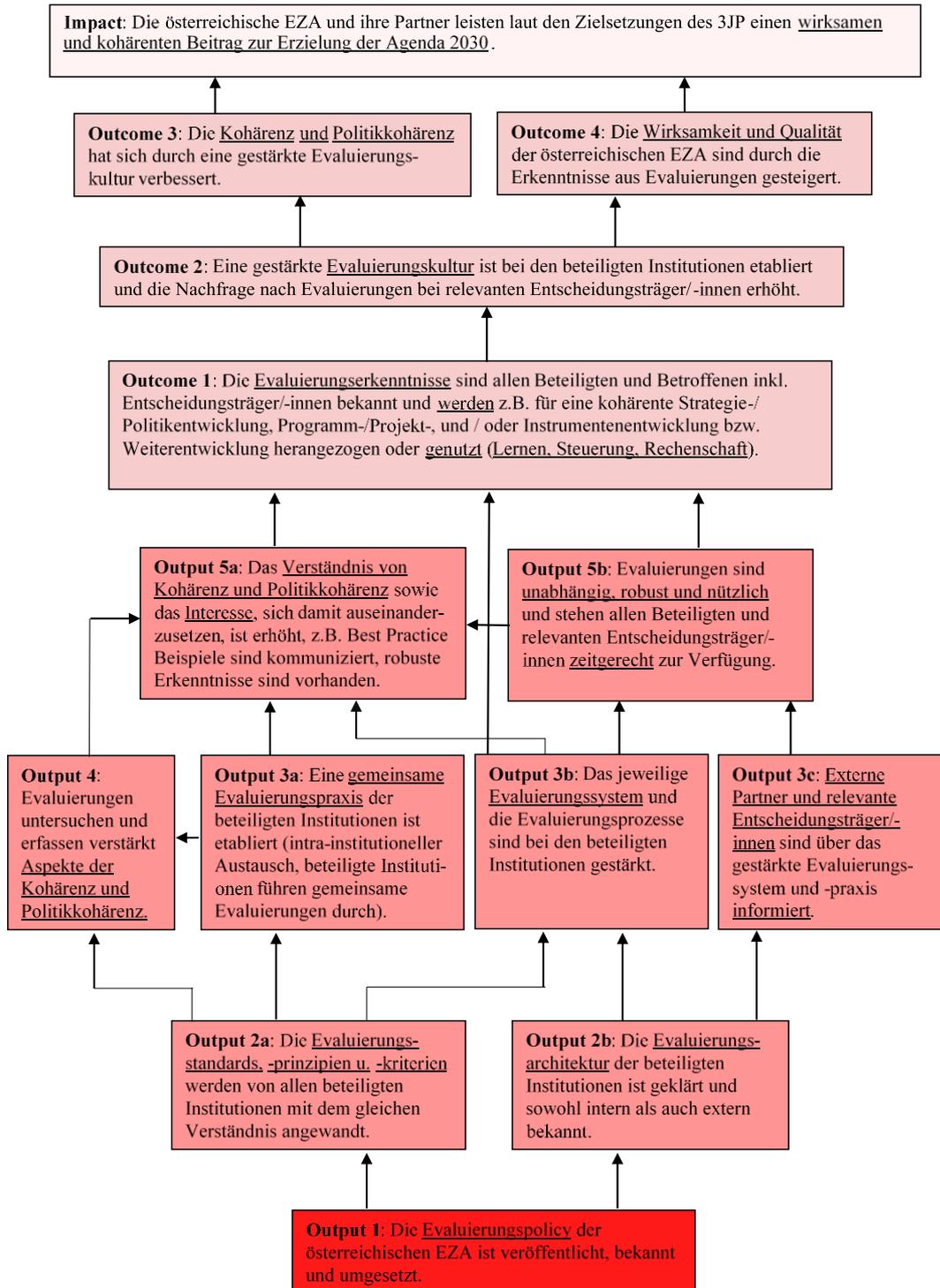
Ressourcen (inputs) „Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzt werden.“ (OECD, 2009:32).

Review „Beurteilung des Erfolgs einer Maßnahme, in regelmäßigen Abständen oder auf Ad-hoc-Basis. Hinweis: Für eine umfassendere und/oder detailliertere Beurteilung wird häufig der Begriff „Evaluierung“ anstelle von „Fortschrittskontrolle“ verwendet. Fortschrittskontrollen betonen in der Regel die operationellen Aspekte. Manchmal werden die Begriffe „Fortschrittskontrollen“ und „Evaluierung“ synonym verwendet.“ (OECD, 2009:43-44)

Theorie des Wandels (Theory of Change): „erläutert, wie Maßnahmen eine Reihe von Ergebnissen erzielen sollen, die wiederum zur Erzielung der endgültig beabsichtigten Wirkungen beitragen. [...] Manchmal wird der Begriff allgemein verwendet, um [...] u.a. eine Ergebniskette [...] von Inputs bis zu Outputs, Outcomes und Impact [...] oder einen Logframe, der dasselbe in einer Matrix darstellt, zu bezeichnen. In anderen Fällen wird auf bestimmte Darstellungsarten verwiesen – insb. auf jene, die Details zu unterschiedlichen Ebenen des Wandels, unterschiedlichen Akteuren und unterschiedlichen kausalen Zusammenhängen bereitstellen [...]. Manchmal zeigen diese Darstellungen die kontextuellen Faktoren, die diese Änderung unterstützen oder behindern, und die Annahmen, auf denen sie aufbauen.“ (Rogers 2014b:1-2)

⁶² Siehe Obrovsky (2019)

Anhang 2: Wirkungslogik



Annahmen werden im Begleittext angeführt.

ANNAHMEN

Impact:

Die österreichische EZA und ihre Partner leisten laut den Zielsetzungen des 3JP einen wirksamen und kohärenten Beitrag zur Erzielung der Agenda 2030.

- ➔ **Annahme:** Ein Interesse an der Österreichischen EZA und ihren Zielsetzungen ist bei allen Entscheidungsträgern /-innen und beteiligten Institutionen gegeben.

Outcome 4:

Die Wirksamkeit und Qualität der österreichischen EZA sind durch die Erkenntnisse aus Evaluierungen gesteigert.

- ➔ **Annahme:** Erkenntnisse aus Evaluierungen werden in unterschiedlichen Institutionen reflektiert und berücksichtigt.
- ➔ **Annahme:** Ein Interesse an der Wirksamkeit und Qualität der österreichischen EZA ist bei allen Entscheidungsträgern /-innen und beteiligten Institutionen gegeben.

Outcome 3:

Die Kohärenz bzw. Politikkohärenz⁶³ hat sich durch eine gestärkte Evaluierungskultur verbessert.

- ➔ **Annahme:** Ein Interesse an einer evidenzbasierten und kohärenten Strategie- und Politikentwicklung ist bei allen Entscheidungsträgern /-innen und beteiligten Institutionen gegeben.

Outcome 2:

Eine gestärkte Evaluierungskultur ist bei den beteiligten Institutionen etabliert und die Nachfrage nach Evaluierungen bei relevanten Entscheidungsträger /-innen erhöht.

- ➔ **Annahme:** Für alle Outputs und Outcomes gilt: Leadership in unterschiedlichen Gremien, Leitungsebenen und Managementfunktionen für eine Evaluierungskultur ist gegeben.
- ➔ **Annahme:** Ein Interesse über Erfahrungen zu reflektieren („Reflexionskultur“) ist vorhanden.
- ➔ **Annahme:** Erkenntnisse aus Evaluierungen wurden geteilt und verwertet. Ein Austausch bzw. Kommunikationsformate wurden bei Bedarf etabliert.

Anmerkung: Erst wenn Evaluierungsergebnisse genutzt werden, sollte von einer gestärkten Evaluierungskultur gesprochen werden.

Outcome 1:

Die Evaluierungserkenntnisse sind allen an einer Evaluierung Beteiligten inkl. Entscheidungsträger/-innen bekannt und wurden z.B. für eine kohärente Strategie-/ Politikentwicklung, Programm- Projekt-, und / oder Instrumentenentwicklung bzw. Weiterentwicklung herangezogen oder genutzt (Lernen, Steuerung, Rechenschaft).

- ➔ **Annahme:** Robuste Evaluierungserkenntnisse stehen rechtzeitig zur Verfügung und werden als nützlich betrachtet.

⁶³ Darunter ist nicht zu verstehen, dass die an der vorliegenden Policy beteiligten Organisation einander evaluieren – dafür besteht mit Ausnahme des BMEIA (welches die Aufgabe der Evaluierung der ADA hat) und des BMF (welches die Aufgabe der Evaluierung der OeEB hat) weder ein Mandat, noch soll bzw. kann ein solches im Rahmen der Policy geschaffen werden.

Output 5a:

Das Verständnis von Kohärenz und Politikkohärenz sowie das Interesse, sich damit auseinanderzusetzen, ist erhöht, z.B. Best Practice Beispiele sind kommuniziert, robuste Erkenntnisse sind vorhanden.

Anmerkung: Hierbei wird davon ausgegangen, dass das Interesse an Kohärenz bzw. Politikkohärenz möglicherweise erst geschaffen werden muss.

- **Annahme:** Evaluierungserkenntnisse zu Kohärenz und Politikkohärenz stehen zur Verfügung.
- **Annahme:** Kommunikationskanäle mit relevanten Entscheidungsträgern und -trägerinnen, die Kohärenz und Politikkohärenz maßgeblich beeinflussen, sind etabliert.

Output 5b:

Evaluierungen sind unabhängig, glaubwürdig und nützlich und stehen allen Beteiligten und relevanten Entscheidungsträger/-innen zeitgerecht zur Verfügung.

Anmerkung: Möglicherweise müssen noch weitere Überlegungen angestellt werden, wie Evaluierungserkenntnisse in das politische Umfeld oder auch in andere Gremien eingebracht werden können.

- **Annahme:** Evaluierungen wurden allen Beteiligten und relevanten Entscheidungsträger/-innen kommuniziert, davor von den zuständigen Evaluierungsmanagern und Managerinnen einer Qualitätskontrolle unterzogen, als „hochwertig“ eingestuft und freigegeben.

Output 4:

Evaluierungen untersuchen und erfassen verstärkt Aspekte der Kohärenz und Politikkohärenz.

- **Annahme:** Beteiligte Institutionen stellen entsprechende Anforderungen an ihre (gemeinsamen) Evaluierungen.
- **Annahme:** Überarbeitete DAC Evaluierungskriterien setzen einen entsprechenden Akzent auf Kohärenz und Politikkohärenz.

Output 3a:

Eine gemeinsame Evaluierungspraxis der beteiligten Institutionen ist etabliert (intra-institutioneller Austausch, beteiligte Institutionen führen gemeinsame Evaluierungen durch).

- **Annahme:** Ein Interesse an einem gemeinsamen Austausch ist gegeben und Kommunikationsformate wurden entwickelt.
- **Annahme:** Beteiligte Institutionen einigen sich auf Themen und Ressourcen für gemeinsame Evaluierungen sind vorhanden.

Output 3b:

Das jeweilige Evaluierungssystem und Evaluierungsprozesse sind bei beteiligten Institutionen gestärkt.

- **Annahme:** Aufsichtsräte, Leitungsebenen, Senior Management, u.a. gewährleisten und unterstützen ein unabhängiges Evaluierungssystem.

Output 3c:

Externe Partner und relevante Entscheidungsträger/-innen sind über das gestärkte Evaluierungssystem und die -praxis informiert.

- **Annahme:** Relevante Informationen sind kommuniziert. Unterschiedliche Kommunikationskanäle wurden bei Bedarf entwickelt.

Output 2a:

Die Evaluierungsstandards, -prinzipien u. -kriterien werden von allen beteiligten Institutionen mit dem gleichen Verständnis angewandt.

- ➔ **Annahme:** Die in der Evaluation-Policy angeführten Evaluierungsstandards, -prinzipien und -kriterien werden gleich interpretiert.

Output 2b:

Die Evaluierungsarchitektur der beteiligten Institutionen ist geklärt und sowohl intern als auch extern bekannt.

- ➔ **Annahme:** Aufsichtsräte, Leitungsebenen, Senior Management, etc. unterstützen die strukturelle Aufstellung sowie das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen bzw. Akteuren und erfüllen ihre jeweiligen Aufgaben in Bezug auf die Evaluierungsarchitektur.

Output 1:

Die Evaluierungspolicy der österreichischen EZA ist veröffentlicht, bekannt und umgesetzt.

- ➔ **Annahme:** Ein Evaluierungsplanungsprozess bzw. ein Evaluierungsplan sind bei allen beteiligten Institutionen vorhanden.
- ➔ **Annahme:** Ausreichende, den Erwartungen entsprechende Ressourcen stehen der jeweiligen Evaluierungseinheit zur Verfügung (internes qualifiziertes Personal und Budgetmittel).
- ➔ **Annahme:** Externe, kompetente Evaluatoren und Evaluatorinnen sind vorhanden und werden ausgewählt.
- ➔ **Annahme:** Die Evaluierbarkeit von Interventionen ist gegeben sowie der Zugriff auf robuste Daten.

Anhang 3: Bibliographie

ALNAP [Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action] (2016) *Evaluation of Humanitarian Action Guide*. London: ALNAP/ODI. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-evaluation-humanitarian-action-2016.pdf> [26. Apr. 2018]

BHG (2013) *Bundeshaushaltsgesetz in der aktuellen Fassung* <https://www.ris.bka.gv.at/Geltende-Fassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20006632> [19. Nov. 2018]

BHV (2013) *Bundeshaushaltsverordnung in der aktuellen Fassung* <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20006881> [19. Nov. 2018]

BVergG (2018) *Bundesvergabegesetz in der aktuellen Fassung*. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295> [19. Nov. 2018]

CEPR [Centre for Economic Policy Research] (2018) *Ethics and Disclosure. Code of Conduct for Researchers*. https://cepr.org/sites/default/files/Code_of_Conduct_for_Researchers_April_2017.pdf [19. Nov. 2018]

DeGEval [Deutschsprachige Gesellschaft für Evaluation] (2016) *Standards für Evaluation*. DeGEval, Mainz. https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf [19. Nov. 2018]

DEval [Deutsches Evaluierungsinstitut der EZA] (2018) 'Die DAC Evaluierungskriterien: zwischen Optimierung und Transformation', *Deval Policy Brief* 9/2018. https://www.deval.org/files/content/Da-teien/Evaluierung/Policy%20Briefs/DEval_Policy%20Brief_9.18_DAC_Evaluierungskriterien_DE_web.pdf [24. Apr. 2019]

Herson M. and J. Mitchell (2006) *Real-Time Evaluation: where does its value lie?* ODI, London. <https://odihpn.org/magazine/real-time-evaluation-where-does-its-value-lie/> [11. Feb. 2019]

INTRAC (2017) Real Time Evaluation. Available at: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Real-time-evaluation.pdf> [11. Feb. 2019]

Mayne J. (2008) Building an evaluative culture for effective evaluation and results management, ILAC Brief 20. Available at: https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/ILAC_Brief20_Evaluative_Culture.pdf [11. Dez. 2012]

OECD (o.D.) *PCSD Partnership Concept Note*. OECD Publishing, Paris. http://www.oecd.org/gov/pcsd/PCSD%20Partnership_Concept%20Note.pdf [15. März 2019]

OECD (2018) *Development Co-operation Report 2018: Joining Forces to Leave No One Behind*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-en> [29. Jan. 2019]

OECD (2015) 'OECD and Post 2015 Reflections', Element 8, Paper 1, *Policy coherence for inclusive and sustainable development*. Paris. <http://www.oecd.org/gov/pcsd/POST-2015%20PCD.pdf> [15. März 2019]

OECD (2010) *Quality Standards for Development Evaluation*, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf> [25. April 2019]

OECD (2009) *Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management*. OECD Publishing, Paris. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf> [19. Nov. 2018]

OECD (2002) *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf> [26. April 2019]

OECD (1991) *Principles for Evaluation of Development Assistance*. OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf> [25. April 2019]

OEZA (2016) *Leitfaden für Länder- und Regionalstrategieevaluierungen und Reviews der OEZA*. BMEIA, ADA, Wien. [http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/Guidelines for Country and Regional Strategy Evaluations Reviews of the Austrian Development Cooperation.pdf](http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungsberichte/Guidelines_for_Country_and_Regional_Strategy_Evaluations_Reviews_of_the_Austrian_Development_Cooperation.pdf) [19. Nov. 2018]

OEZA (2008). *Leitfaden für Projekt- und Programmevaluierungen*. OEZA, Wien. http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/DE_Leitfaden_Evaluierung.pdf [19. Nov. 2018]

OEZA (2005) *Leitlinien für Evaluierung in der OEZA*. BMEIA, ADA, Wien. [Mimeo]

Obrovsky M. *Policy Coherence for Sustainable Development (PCSD) – ein ganzheitlicher Ansatz globaler nachhaltiger Entwicklung*. ÖFSE Hintergrunddokument. [Mimeo]

Owen J.M. (2003) 'Evaluation culture: A definition and analysis of its development within organisations Evaluation', *Journal of Australasia* 3/1, pp. 43–47. Available at: <https://journals.sagepub.com/toc/evja/3/1> [11.12.2012]

Paulmer. H. und H. Cummings (2009) 'Institutional Evaluation in the non-profit sector: challenges and lessons from recent experiences', presented at the *Annual Conference of the American Evaluation Association*. <http://comm.eval.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=f4e57195-a7e3-4b6a-892c-fb7c7d9da05d> [19. Nov. 2018]

Petticrew, M. and H. Roberts (2006) *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell (an imprint of Wiley), Malden, Massachusetts.

Polastro, R. (1999) *Real Time Evaluations: contributing to system-wide learning and accountability*. ODI, London. <https://odihpn.org/magazine/real-time-evaluations-contributing-to-system-wide-learning-and-accountability/> [11. Feb. 2019]

Rogers, P. (2014a) Theory of Change, *Methodological Briefs: Impact Evaluation 2*, UNICEF Office of Research, Florence. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf [19. Nov. 2018]

Rogers, P. (2014b). Overview of Impact Evaluation, *Methodological Briefs: Impact Evaluation 1*, UNICEF Office of Research, Florence. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_1_overview_eng.pdf [19. Nov. 2018]

UNEG (2016). *Norms and Standards for Evaluation*. New York: UNEG. <http://www.unevaluation.org/document/download/2787> [26 Apr. 2019]

UNEG (2008). *Ethical Guidelines for Evaluation*. UNEG/FN/ETH. UNEG, New York. <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> [19. Nov. 2018]

UNICEF (2018). Revised Evaluation Policy of UNICEF. New York: UNICEF. <http://www.unevaluation.org/document/download/2918> [26 Apr. 2019]