



WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS WIRKT

## Lernen aus Evaluierung

Prozesse und Instrumente der GIZ als lernende Organisation  
und der Beitrag zum interorganisationalen Lernen

## Inhalt

---

1. Lernen aus Evaluierung als Unternehmensstrategie	03
2. Lernen aus Evaluierung im Management der GIZ	04
3. Lernen aus Evaluierung – damit Evaluierung wirkt – auf allen Ebenen	05
4. Lernorientierung im Monitoring- und Evaluierungssystem	07
5. Lernen aus Evaluierung im Prozess	10
6. Instrumente zum Lernen aus Evaluierung	11
7. Wissen teilen als Beitrag zum interorganisationalen Lernen	13
8. Herausforderungen	14

### Impressum

Herausgeberin  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-19 48  
F +49 228 44 60-29 48

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-14 08  
F +49 61 96 79-80 14 08

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

Verantwortlich  
Martina Vahlhaus

Autorinnen  
Sandra Fuhr und Dorothea Giesen-Thole

Gestaltung  
Iris Christmann und Christian Mentzel

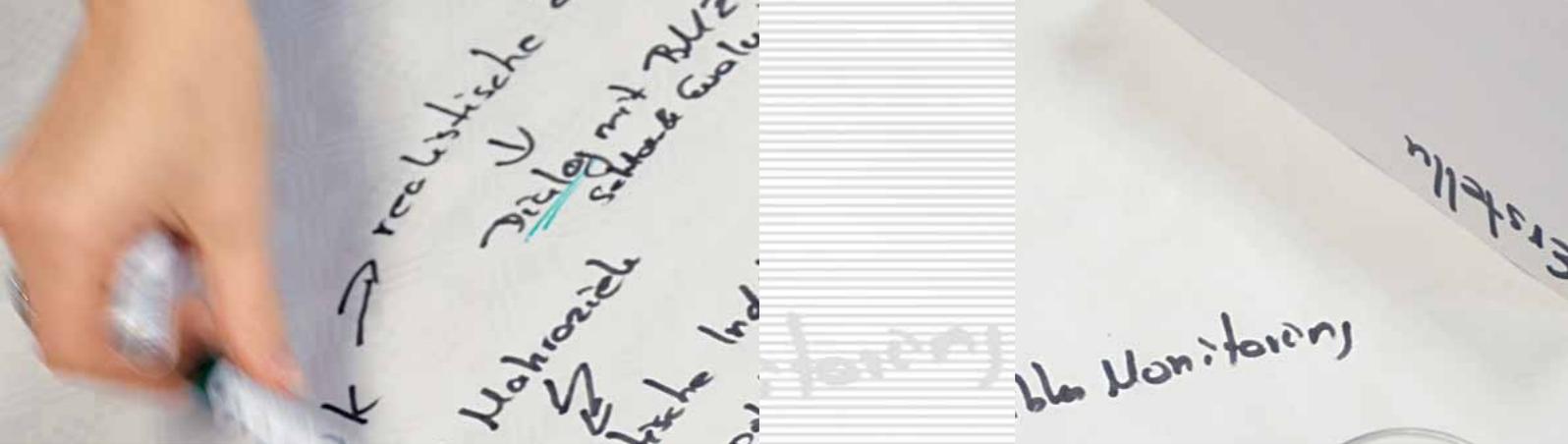
Fotos  
Dirk Ostermeier

Grafiken  
Additiv Visuelle Kommunikation Berlin (Seite 4)  
Katrin Straßburger (Seite 5)

Lithografie  
Andreas Groß

Papier  
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier,  
nach FSC-Standards zertifiziert

Stand  
23.04.2013, Bonn und Eschborn



Grundlage dieses Konzeptes ist das Verständnis der Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) als lernende Organisation. Lernen und Weiterentwicklung sind danach wesentliche Faktoren für den Erfolg.

Dieses Konzept stellt auf Basis des Lernverständnisses der GIZ den Prozess des Lernens aus Evaluierungen im Rahmen des Evaluierungssystems der GIZ sowie die Instrumente vor. Es erläutert, wie Erkenntnisse aus Evaluierungen in die unternehmerischen Prozesse der GIZ eingehen und zum organisationalen Lernen genutzt werden. Es zeigt, wie die GIZ ihr Wissen über und aus Evaluierungen teilt, um einen Beitrag zum interorganisationalen Lernen zu leisten.

Primäre Zielgruppe ist die Fachöffentlichkeit, die sich mit dem Thema Lernen aus Evaluierungen als Teil des Qualitätsmanagements von Organisationen und Unternehmen beschäftigt.

## 1. Lernen aus Evaluierung als Strategie

---

Vision der GIZ ist es, weltweit führender Dienstleister in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung zu werden. Die GIZ ist herausgefordert, Lernen und Wissen als Innovations- und Wettbewerbsfaktoren in ihren Strategien zu berücksichtigen, um effizient, wirksam und partnerorientiert Menschen und Gesellschaften weltweit dabei zu unterstützen, Perspektiven zu entwickeln und ihre Lebensbedingungen nachhaltig zu gestalten. Dazu will die GIZ das Lernpotenzial und die Wissensgrundlage der Mitarbeiter/innen und der gesamten Organisation stärken und nutzen, um die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des Unternehmens zu steigern.

Als lernende Organisation hat die GIZ den Anspruch, Ergebnisse aus Evaluierungen für den unternehmensweiten Lernprozess zu nutzen. Evaluierungen sind nicht nur ein wichtiges Instrument, um evidenzbasiert Wirkungen der internationalen Zusammenarbeit aufzuzeigen und so Rechenschaft gegenüber Partnern, Auftraggebern und der Öffentlichkeit abzulegen. Evaluierungen ermöglichen eine systematische Reflexion von Erfahrungen, um herauszufinden, was nachhaltig wirkt und was nicht, was effizient ist und was nicht. Mit ca. 100 Evaluierungen pro Jahr verfügen die GIZ und ihre Partner über ein besonderes Lernpotenzial, um ihre Arbeit kontinuierlich zu verbessern. Um die Erkenntnisse aus Evaluierungen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nutzbar zu machen, hat die GIZ spezielle Prozesse und Instrumente entwickelt.

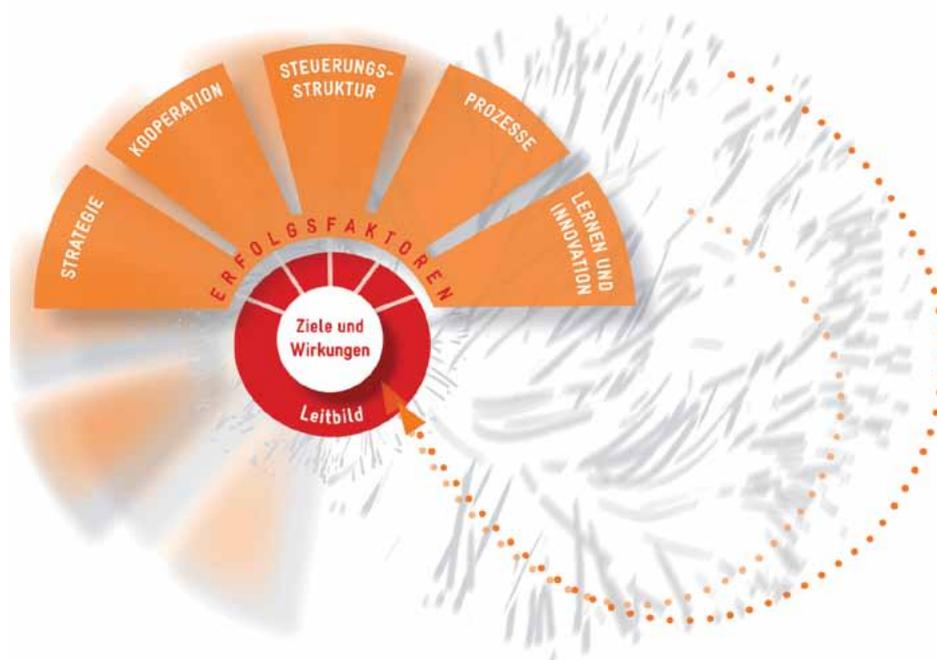


## 2. Lernen aus Evaluierung im Management der GIZ

1  
Für weitere  
Informationen zu Capacity  
WORKS siehe  
Website der GIZ:  
[www.giz.de/de/leistungen/1544.html](http://www.giz.de/de/leistungen/1544.html)

Das GIZ-Managementmodell für nachhaltige Entwicklung, Capacity WORKS, dient dem Management und der Steuerung von Projekten und Programmen. Der fünfte Erfolgsfaktor „Lernen und Innovation“ von Capacity WORKS<sup>1</sup> folgt Fragestellungen wie: „Was haben wir aus Evaluierungen gelernt, wie führen wir diese Lernerfahrungen zu unseren Partnern und ins Unternehmen zurück und wie gelingt es uns, noch wirksamer zu werden?“

Abb.1  
Die fünf Capacity WORKS  
Erfolgsfaktoren



Zur Beantwortung dieser Fragen setzt die GIZ auch einen Fokus darauf, Lernkompetenz durch ein leistungsfähiges Wissensmanagement zu fördern. Ziel ist ein möglichst effektiver Wissens- und Erfahrungsaustausch – auch in den Managementprozessen Kompetenzentwicklung und Lernen aus Erfahrungen: Reflektieren, Erkenntnisse auswerten, Evaluieren und systematisches Dazulernen, um für künftige Aufgaben klüger zu werden.



Im Verständnis von Qualitätsmanagement in der GIZ, das sich im Zielsystem am Leitbild für nachhaltige Entwicklung orientiert, ist Evaluierung eines der Qualitätsmerkmale der GIZ. Es dient dazu, erreichte Wirkungen aufzuzeigen und Optimierungspotenziale zu erschließen, die die Wertschöpfungsqualität der Arbeit der GIZ sicherstellen und erhöhen?

2  
Für weitere Informationen zum Qualitätshaus der GIZ siehe Website der GIZ: [www.giz.de/de/ueber\\_die\\_giz/266.html](http://www.giz.de/de/ueber_die_giz/266.html)



Abb.2  
Qualitätshaus  
der GIZ

### 3. Lernen aus Evaluierung – damit Evaluierung wirkt – auf allen Ebenen

...und einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet. Das Potenzial aus Evaluierungen zu nutzen ist nicht leicht, da Organisationen tendenziell auf Grundlage fester Strukturen funktionieren, die nur schwer veränderbar sind. Fällt es häufig schon dem/der Einzelnen schwer, aus Erfahrungen und vor allem aus Fehlern zu lernen, so sind die Lernhemmnisse auf Projekt- oder Unternehmensebene ungleich größer. Erschwerend kommt hinzu, dass Evaluierungen oftmals mehr als Kontrollinstrument und Zusatzaufwand wahrgenommen werden und weniger als Chance zum Lernen.

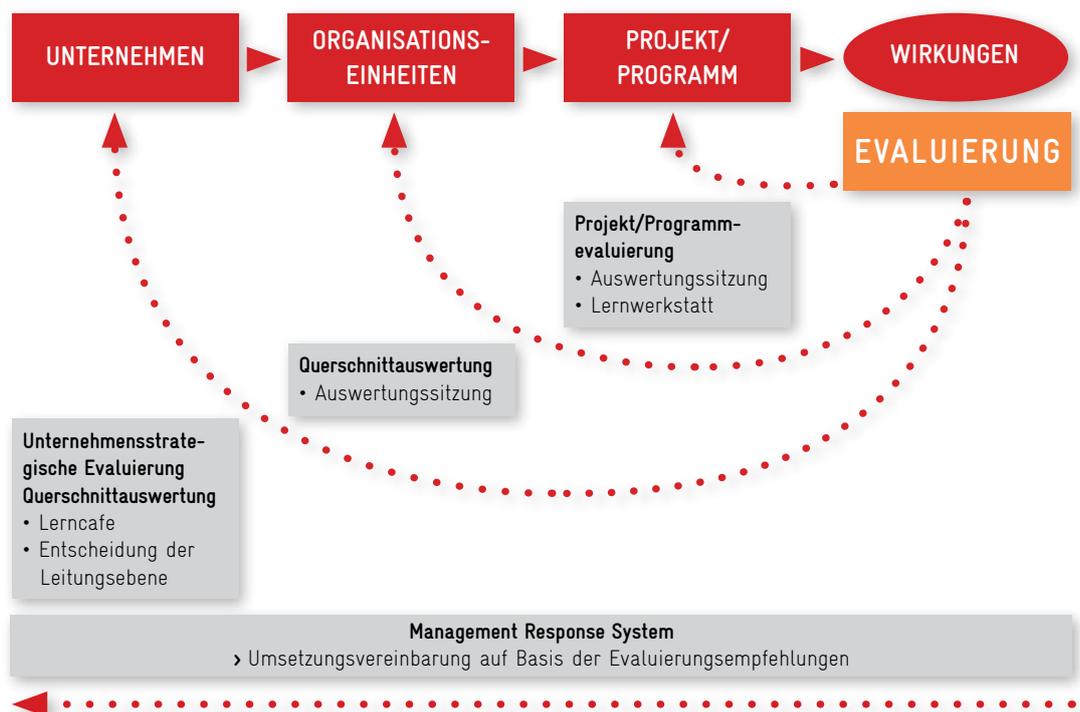
Jedoch ist das Lernen aus Evaluierung auf allen Ebenen in einem Unternehmen wie der GIZ – mit einer dezentralen Organisationsaufstellung, Außenstruktur und einer hohen Personalfuktuation – unumgänglich. Nur so kann die GIZ die Qualität und die Wirksamkeit ihrer Leistungsangebote und -erbringung steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig ausbauen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, gilt es, die theoretischen Grundlagen organisationalen Lernens zu verstehen und im Kontext des Unternehmens anzuwenden.

**Lernen im unternehmerischen Kontext findet in Lernschleifen zwischen drei Ebenen statt:**

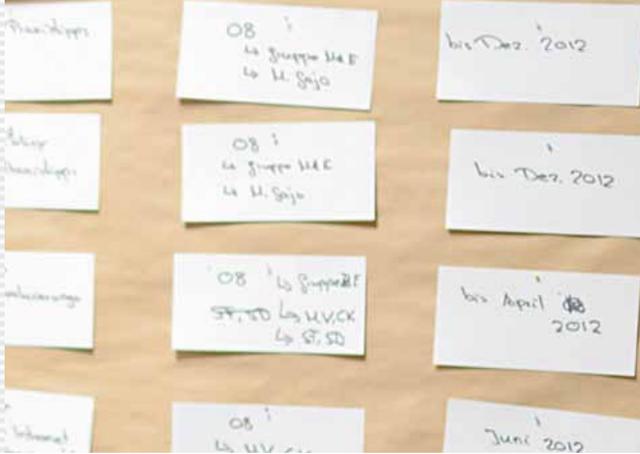
1. Auf individueller bzw. Projekt- und Programmebene: durch Beteiligung von Projekt- und Programmmitarbeitern, externen Fachleuten sowie nationalen Partnern an Evaluierungen, die später auch als Multiplikatoren für wichtige Erkenntnisse fungieren.
2. Auf Organisationseinheitenebene (i.d.R. Fach- sowie Regionalbereiche): Evaluierungsergebnisse werden über das einzelne Projekt/Programm hinaus reflektiert, so dass sich Verbesserungen in den fachlichen und regionalen Ansätzen erzielen lassen.
3. Auf institutioneller bzw. Unternehmensebene: für ein organisationales Lernen, das zu Veränderungen von Strategien, Prozessen und Instrumenten führt, müssen zudem ausgewählte Handlungsempfehlungen konsequent in laufende Geschäftsprozesse integriert werden.

Abb.3  
Angelehnt an das Loop  
Modell von Argyris und  
Schön<sup>3</sup>

<sup>3</sup>  
Argyris und Schön, 1978 in:  
(Ramalingam, 2008, S. 4)



Evaluierungen liefern evidenzbasierte Erkenntnisse, die handlungsorientiertes Erfahrungslernen im Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen des Triple Loop Learning Modells ermöglichen. Zunächst wird auf Projektebene Wissen erworben. Um davon als Unternehmen profitieren zu können, gilt es, dieses Wissen unternehmensweit in weiterführende Prozesse zu integrieren. Hierfür ist ein Austausch auf verschiedenen Ebenen erforderlich: in der Horizontalen zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten eines Unternehmens, sowie in der Vertikalen zwischen den Hierarchieebenen von der Geschäftsleitung bis zum/zur einzelnen Mitarbeiter/in. Die zentrale Aufgabe besteht also darin, Erfahrungswerte so aufzubereiten, dass unterschiedliche Akteure in verschiedenen Prozessen daraus lernen können.



Um Evaluierungsergebnisse für das Unternehmen und dessen Geschäftsprozesse über das einzelne Projekt/Programm hinaus nutzbar zu machen, hat die Stabsstelle Monitoring und Evaluierung verschiedene Evaluierungs- und Lerninstrumente entwickelt – diese werden in Kapitel 5 und 7 vorgestellt. Sie institutionalisieren das Lernen aus Evaluierungen, indem die Erkenntnisse auf den drei Lernebenen in den Prozess zurückgeführt werden.

#### 4. Lernorientierung im Monitoring- und Evaluierungssystem

Die GIZ verfügt über Monitoring- und Evaluierungsinstrumente, die dazu beitragen, Felder des Lernens zu identifizieren. Im Wesentlichen unterscheidet die GIZ zwischen dezentralen Evaluierungen (d.h. Evaluierungen, die von den Projekten/Programmen vor Ort verantwortet und gesteuert werden – wie z.B. Projektfortschrittskontrollen) und zentralen unabhängigen Evaluierungen (d.h. Evaluierungen, die von der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung verantwortet und gesteuert werden). Die unterschiedlichen Evaluierungsinstrumente ermöglichen das Erfahrungslernen auf mindestens einer der drei Ebenen (Projekt, Organisationseinheits- oder Unternehmensebene). Eine besondere Rolle nehmen die unabhängigen unternehmensstrategischen Evaluierungen sowie Querschnittsauswertungen in Form von Metaevaluierungen und Ergebnissynthesen ein. Denn hier ist der Fokus nicht das Lernen aus Erfahrung, sondern auch die Eingliederung organisationsfremden und neu entwickelten Wissens auf Basis bereits im Unternehmen vorhandenen Wissens.

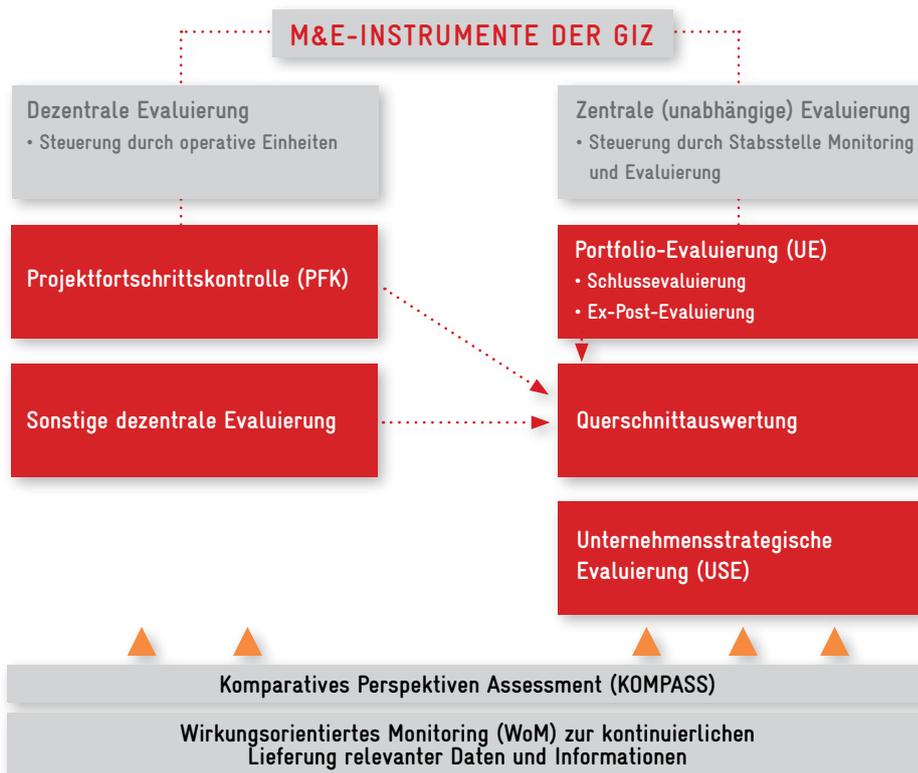
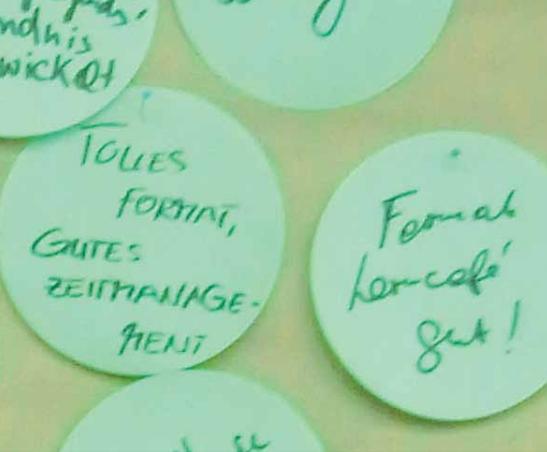


Abb.4  
Monitoring- und  
Evaluierungs-  
instrumente





- **Portfolioevaluierungen**

Portfolioevaluierungen (UE) sind Schluss- und Ex-post- Evaluierungen, die abschließend oder rückblickend die Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten und -programmen beurteilen. Die Schwerpunktthemen wechseln jährlich. Mit methodisch anspruchsvollen Evaluierungen begegnet die GIZ zudem der Herausforderung, in einer immer komplexeren Entwicklungszusammenarbeit Wirkungen nachweisen und zuordnen zu können. Die Ergebnisse sind Gegenstand einer Auswertungssitzung.

- **Querschnittsauswertungen**

Erkenntnisse zum programmübergreifenden organisationalen Lernen und zur Qualität der Evaluierungen erhält die GIZ über Querschnittsauswertungen in Form von Evaluierungssynthesen / Syntheseberichten und Metaevaluierungen oder Reviews. Erkenntnisse aus den verschiedenen Evaluierungen werden im Rahmen der Synthesen analytisch aufbereitet und zusammenfassend dargestellt. Durch die nochmalige, im Vergleich angestellte Auswertung anhand selbst gewählter Fragestellungen und Kriterien wird neues Wissen generiert. So werden u. a. programmübergreifende Erfolgsfaktoren, Verbesserungspotential und Good Practice identifiziert. Die Ergebnisse aus Querschnittsauswertungen werden dem Führungsgremium der GIZ vorgestellt. Es kann so die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen nachhalten und Erkenntnisse und Empfehlungen für das Unternehmen ableiten.

Standardmäßig werden Portfolioevaluierungen zentral von der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung im Querschnitt ausgewertet unter Einbeziehung dezentraler Evaluierungen des Portfolios. Querschnittsauswertungen dezentraler Evaluierungen werden auch im Auftrag und in der Verantwortung der jeweiligen Sektorfachabteilungen durchgeführt, z.B. alle PFK Evaluierungsberichte der letzten Jahre in einem Sektor, um sektorspezifische Erkenntnisse zu aggregieren.

- **Unternehmensstrategische Evaluierungen**

Unternehmensstrategische Evaluierungen (USE) haben unternehmensweite Politiken und Strategien der Leistungserbringung zum Gegenstand. Sie sind in der Regel geschäftsfeld- und instrumentenübergreifend angelegt. Sie befassen sich zum einen mit der Umsetzung und Anwendung verabschiedeter Politiken und Strategien zum anderen sollen Fragestellungen untersucht werden, die der Entwicklung und Fortschreibung von Politiken und Strategien der GIZ dienen. Das Instrument der Unternehmensstrategischen Evaluierungen soll evidenzbasiertes Lernen und Entscheiden unternehmensübergreifend ermöglichen, um Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Qualität der Leistungserbringung der GIZ zu erhöhen und zugrundeliegende Politiken und Strategien (weiter) zu entwickeln.



## 5. Lernen aus Evaluierung im Prozess

---

Lernen aus Evaluierungen vollzieht sich als Prozess in mehreren Schritten. Die größte Unterstützung für den Evaluierungsprozess und die besten Ergebnisse gibt es dann, wenn Lernen – das eigene und das der anderen – an bestehende Prozesse anknüpft und als integraler Bestandteil des Projektmanagements mitgedacht wird.

Dahinter steht die Überzeugung, dass nur solches Erfahrungswissen effektiv ist, das vollständig in die Strategien und Prozessabläufe der Projekte/Programme und des Unternehmens integriert ist. Die GIZ fördert den folgenden Lernprozess aus Evaluierungen:

- Wir richten die Leistungsbeschreibungen für Evaluierungen an Lernbedarfen aus.
- Wir achten bei der Erstellung des Evaluierungsberichts auf handlungsorientierte und nutzeradressierte Empfehlungen.
- Wir werten Evaluierungen im Querschnitt aus – z.B. nach Sektoren, Regionen, Instrumenten oder Qualität, um programmübergreifende Erkenntnisse zu erhalten.
- Wir nutzen systematische Erkenntnisse aus der Diskussion der Evaluierungserkenntnisse in:
  - Auswertungssitzungen mit den beteiligten Organisationseinheiten (OEs) und den Evaluator/innen,
  - Lerncafés oder Lernwerkstätten mit den beteiligten OEs, den Evaluator/innen und weiteren OEs, die Erkenntnisse und Empfehlungen nutzen können,
  - Fachverbänden in Plenar- und Arbeitsgruppen-Präsentationen.
- Wir vereinbaren im Rahmen des Management Response System die Berücksichtigung der Evaluierungserkenntnisse und -empfehlungen in:
  - Folgephasen bzw. neuen Projekten/Programmen,
  - Sektorstrategien, Ansätzen und Konzepten,
  - der Produktentwicklung.
- Wir stellen wichtige Ergebnisse und Umsetzungsvereinbarungen aus Querschnittsauswertungen Führungs- und Managementgremien vor.
- Wir berichten der Unternehmensführung und dem Vorstand in aggregierter Form über Ergebnisse und abgeleitete Empfehlungen.
- Wir dokumentieren Ergebnisse, Empfehlungen und Vereinbarungen in den unternehmensweiten Speicher- und Suchsystemen.
- Wir kommunizieren Ergebnisse, Empfehlungen und Vereinbarungen adressatengerecht und nutzen bestehende Formate.



## 6. Instrumente zum Lernen aus Evaluierungen

---

Die GIZ hat Lerninstrumente entwickelt, die das Lernen aus Evaluierungen fördern:

- **Lern- und nutzenorientierte Leistungsbeschreibung**

Lernprozess aus Evaluierungen beginnt mit der Leistungsbeschreibung. Bei der Festlegung der zu prüfenden Fragen werden die späteren Empfänger der Evaluierungserkenntnisse und -empfehlungen mit einbezogen. Insbesondere werden Kolleginnen und Kollegen aus den zuständigen Fachabteilungen (für sektorfachliche Lerninteressen), aus den zuständigen Regionaleinheiten (für kulturelle und länderbezogene Lerninteressen), Führungskräfte (für übergreifende unternehmens-/entwicklungspolitische Fragestellungen) sowie Fachkräfte aus Evaluierung und Wissensmanagement (für methodische Fragestellungen) gebeten, ihr Lern- und Erkenntnisinteresse zu formulieren und in die Leistungsbeschreibung einzubringen.

- **Lern- und nutzenorientiertes Berichtsraster**

Damit optimal aus Evaluierungen gelernt werden kann, liefert der Evaluierungsbericht evidenzbasierte, handlungsorientierte Empfehlungen. Diese sind vorzugsweise nach Lernadressaten gegliedert. Eine vorgegebene annotierte bzw. abgestimmte Berichtsgliederung führt zu einer einheitlichen Qualität in der Berichterstattung und gewährleistet, dass der Evaluierungsbericht den Lernerwartungen der Nutzer/innen entspricht.

- **Auswertungssitzungen**

Um das individuelle Lernen des Projekt- und Fachpersonals zu fördern, werden die Ergebnisse in Auswertungssitzungen diskutiert.

- **Lernwerkstatt**

Die Lernwerkstatt eignet sich für jede Form der Evaluierung – sei es im Anschluss an eine Einzelevaluierung, Sektorevaluierung oder thematische Evaluierung, etc. Die Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen werden mit einem geschlossenen Teilnehmerkreis aus Auftraggebern der Evaluierung, Beteiligten, Projektmitarbeitern und relevanten Führungskräften diskutiert. Der Teilnehmerkreis sollte mit dem Evaluierungsgegenstand eng vertraut sein und so klein wie möglich gehalten werden. Fokus der Lernwerkstatt ist die Vergemeinschaftung und die Auseinandersetzung mit den Evaluierungserkenntnissen zwischen den direkt von der Evaluierung Betroffenen, um konkrete Umsetzungsvereinbarungen zu treffen. Ziel der Lernwerkstatt ist es, durch einen geschützten Raum angstfreies Lernen und ein Lernen aus Fehlern zu ermöglichen. Die Lernwerkstatt eignet sich daher insbesondere zum Lernen aus schlecht bewerteten Projekten/Programmen.



- **Lerncafé**

Das Lerncafé ist eine Dialog- und Workshop-Methode, die sich insbesondere für größere Gruppen eignet und darauf abzielt, einen interaktiven Wissensaustausch hin zu neuen strategischen Ausrichtungen zu ermöglichen. In einem Lerncafé werden Evaluierungsergebnisse in einem OE-übergreifenden Dialogforum diskutiert. An Lerncafés nehmen nicht nur die unmittelbar an einer Evaluierung beteiligten Gutachter/innen und Verantwortlichen teil, sondern all diejenigen, für die die Evaluierungserkenntnisse einen Nutzen versprechen. Dazu gehören sowohl Vertreter/innen aus den Fach- und Regionalabteilungen als auch Führungskräfte aus relevanten Abteilungen. Auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse führen die Vertreter/innen unterschiedlicher Organisationseinheiten kollektives Wissen zu einem Thema mit unterschiedlichen Perspektiven zusammen. Der Austausch mit allen Lernadressaten einer Evaluierung führt dazu, dass Lernerfahrungen über das evaluierte Projekt/Programm hinaus genutzt werden. Durch den Austausch über das einzelne Projekt/Programm hinaus lassen sich strukturelle Defizite in den Unternehmensprozessen identifizieren und Verbesserungen in Ansätzen und Verfahren erzielen. Strategien werden auf ihre Wirksamkeit hin überprüft, bewertet und Beispiel gebende Ansätze („best practices“) identifiziert.

- **Management Response System**

Das Management Response System (MRS) unterstützt dabei, die Qualität und Wirksamkeit noch gezielter durch das Lernen aus Evaluierungsergebnissen zu erhöhen. Es bietet eine Struktur zur Bearbeitung der Evaluierungsergebnisse. Zwei Tabellen des MRS ermöglichen es, die Evaluierungsempfehlungen übersichtlich und knapp festzuhalten. Am Anfang steht die Auseinandersetzung mit den Empfehlungen der Evaluator/innen: Sind sie nützlich? Bauen sie auf den Analysen der Evaluierung auf? Lassen sie sich umsetzen? Darauf folgt die Entscheidung, ob und in welcher Form sie angenommen werden. Wenn ja, wird im nächsten Schritt ein Aktionsplan erstellt: Wie und in welchem Zeitrahmen werden die Empfehlungen umgesetzt? Verantwortlichkeiten werden festgelegt. Nach einem Jahr wird der Umsetzungsstand der Empfehlungen gemonitort.

- **Fachverbände**

Fachverbände sind die Plattform für den organisierten fachlichen Austausch und die inhaltliche Zusammenarbeit zwischen GIZ-Mitarbeiter/innen in den Projekten/Programmen in den Partnerländern sowie in der Zentrale. Fachverbände sind regional und fachlich ausgerichtete Netzwerke, die das gemeinsame, länderübergreifende Lernen aus Erfahrungen zum Ziel haben. In Fachverbänden werden Ergebnisse aus Evaluierungen – insbesondere nach übergreifenden Fragestellungen – systematisch erfasst, diskutiert und ausgewertet. Das Erfahrungswissen wird anschließend in guten Beispielen aufbereitet, in Produkten hinterlegt oder im Wissensspeicher der GIZ zur Verfügung gestellt.



Die folgende Tabelle skizziert, welche Lerninstrumente innerhalb der verschiedenen Evaluierungsinstrumente genutzt werden, um den Lernprozess aus Evaluierungsergebnissen zu fördern.

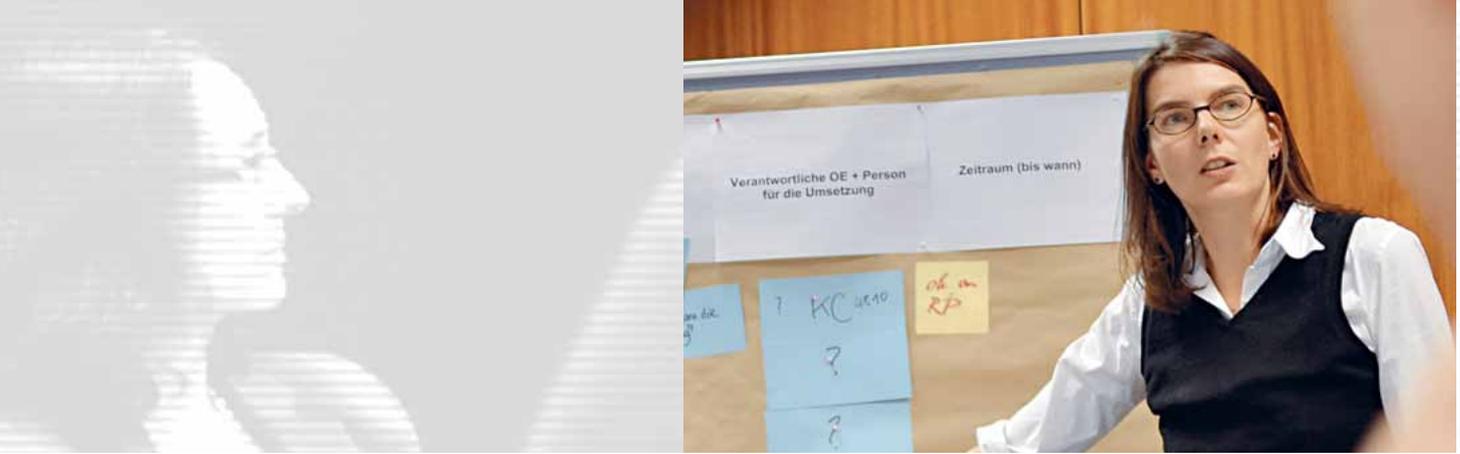
Evaluierungsinstrument	Sonstige dezentrale Evaluierung	PFK	KOMPASS	UE	Querschnitt- auswertung	USE
<b>Instrumente zum Lernen aus Evaluierung</b>						
Leistungsbeschreibung	●	●	●	●	●	●
Berichtsraster	●	●	●	●	●	●
Auswertungssitzung	●	●	●	●	●	●
Lernwerkstatt	●	●		●		
Lerncafé					●	●
Management Response System	●	●	●		●	●
Fachverbände		●			●	

## 7. Wissen teilen als Beitrag zum interorganisationalen Lernen

Das Ziel, den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu verstärken, verfolgt die GIZ mit ihrer Policy zu Transparenz und Informationsaustausch<sup>4</sup>. Dabei geht es darum, nicht nur der Öffentlichkeit Daten und Dokumente über ihre Arbeit sowie deren Ergebnisse und Wirkungen zur Verfügung zu stellen, sondern auch einen intensiven Informationsaustausch mit ihren Partnern vor Ort, ihren Auftraggebern und ihren Kooperationspartnern zu pflegen: Interaktion zwischen Menschen gestalten durch vielfältige Veranstaltungs- und Dialogformen, um Wissen und Erfahrungen mit anderen zu teilen.

Mit der Weitergabe und Veröffentlichung von Informationen aus und über Evaluierungen fördert die GIZ auch den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen Institutionen der internationalen Zusammenarbeit, Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie Organisationen der Wirtschaft und Zivilgesellschaft (Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Nichtregierungsorganisationen, politischen Stiftungen etc.). Davon profitieren nicht nur die Kooperationspartner, sondern auch die GIZ. Zum einen verbreitet sie so ihre Ansätze, Themen, Erkenntnisse und Haltungen und stärkt dadurch auch ihre Reputation in der internationalen Diskussion. Zum anderen lernt sie von den Erfahrungen anderer. Das hilft Fehler zu vermeiden, Innovationen hervorzubringen und die Wirksamkeit des Projekts/Programms zu verstärken.

<sup>4</sup>  
Für weitere Informationen zur Policy Transparenz und Informationsaustausch siehe Website der GIZ:  
[www.giz.de/de/downloads/giz2011-de-policy-transparenz.pdf](http://www.giz.de/de/downloads/giz2011-de-policy-transparenz.pdf)



Kooperationen kommt eine besondere Bedeutung für die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen sowie das Erschließen von neuem Wissen und das Schließen von Wissenslücken zu. Im Rahmen von Kooperationen teilt die GIZ ihr Wissen durch den persönlichen Kontakt der Beteiligten direkt und besonders intensiv. Die GIZ kooperiert bisher vor allem mit dem Centrum für Evaluation der Universität des Saarlandes und der Universität Wageningen.

Die GIZ nimmt intensiv an internationalen Fachforen teil (z.B. Evaluierungskonferenzen) und veröffentlicht den Großteil ihrer Arbeitsergebnisse in geeigneten Publikationen bzw. im Internet. Sie beteiligt sich aktiv an Netzwerken und lädt Externe (Gutachter/innen, Wissenschaftler/innen, Organisationen und Unternehmen) zu Veranstaltungen über Evaluierungsergebnisse und -methoden ein.

## 8. Herausforderungen

---

Aus Evaluierungserkenntnissen für die Praxis zu lernen, ist unerlässlich für die Arbeit der GIZ, um Wirkungen künftig noch besser zu erzielen. Mit dem bestehenden Instrumentarium bieten Evaluierungen wesentliche Voraussetzungen zum unternehmensweiten Lernen auf allen Ebenen. Die Lernschleifen sind jedoch erst dann vollendet, wenn die Auswertung von Evaluierungsergebnissen Veränderungen zur Folge hat. Auf dem Weg zur vollständigen Institutionalisierung des Lernens aus Evaluierungen in der GIZ stellen sich derzeit noch Herausforderungen:

Lernen findet dann statt, wenn sich der Fokus einer Evaluierung weg bewegt von dem Erwarteten hin zu dem Unerwarteten und Neuen. Wenn nicht Rechtfertigung im Vordergrund steht, sondern die Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen und den daraus abgeleiteten Veränderungen.

Ein offener Auseinandersetzungsprozess mit Evaluierungsergebnissen findet vor allem dann statt, wenn sich die Ergebnisse und Empfehlungen an den vom Projekt/Programm identifizierten Erkenntnisinteresse orientieren. Die Evaluierung sollte sich auf Wesentliche konzentrieren – sprich auf das Erkenntnisinteresse des Projekts/Programms.

Das Lernpotential aus Evaluierung wird zudem dann voll ausgeschöpft, wenn alle bereit sind, neue Erkenntnisse in Handeln umzusetzen und aus Fehlern zu lernen. Besonders „Lernen aus Fehlern“ setzt eine offene Unternehmenskultur voraus. Das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre ist deshalb in den Leitlinien der GIZ für Führungskräfte verankert.

Mit dem Management Response System werden Umsetzungsvereinbarungen verbindlich festgehalten und die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen nachgehalten. Eine Herausforderung ist jedoch die gezielte Nutzung von Evaluierungsergebnissen bei der Planung von neuen Projekten/Programmen in der Außenstruktur der GIZ.



Die Partnerinstitutionen in den Projekten/Programmen werden in jeder Evaluierung von Anfang an eingebunden, was bei der Formulierung der Leistungsbeschreibung für die Evaluator/innen beginnt und in der Regel mit dem Debriefing und der Übermittlung des Berichts endet.

Für den konstruktiven Umgang mit Evaluierungsergebnissen im Sinne des Lernens ist ein methodisches Verständnis für den Ablauf einer Evaluierung von Vorteil, um Ownership entstehen zu lassen. Capacity Development in Evaluierung ist daher eine der Herausforderungen bei der Qualifizierung der GIZ-Mitarbeiter/innen und bei der Partnereinbindung. Im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms sollen alle mit dem Auftragsmanagement befassten Mitarbeiter/innen entsprechend geschult werden. Mit dem Projekt zu Evaluation Capacity Development wollen wir die Evaluierungskapazitäten in Partnerländern stärken.

”

**Lernen aus Evaluierungen lohnt!**

**Ein Stück des Weges ist geschafft – es liegt aber auch noch ein Stück Arbeit vor uns. Das Wissen, wie wir vorgehen, teilen wir mit Ihnen und freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.**

”

WISSEN WAS WIRKT  
WISSEN WAS WIRKT

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-19 48  
F +49 228 44 60-29 48

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-14 08  
F +49 61 96 79-80 14 08

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)