



European School of Business

Member  
of the  
International  
Partnership of  
Business Schools

Bloomington  
Boston  
Dublin  
Lancaster  
Madrid  
Piacenza  
Puebla  
Reims  
Reutlingen

Working Paper 2006-00

## Erfolgscontrolling in der Entwicklungszusammenarbeit

Verfasser: Kevin Hempel  
Betreuender Professor: Prof. Dr. Jörn Altmann

Hochschule Reutlingen  
Reutlingen University

European School of Business (ESB)

Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Tel.: 07121/271 - 410  
Fax: 07121/24 0-9 71

[www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)



**Hochschule Reutlingen**  
Reutlingen University

# Erfolgscontrolling in der Entwicklungszusammenarbeit

---

Working Paper

*14. November 2005*



Professor: Dr. Jörn Altmann, Dr. Peter Huber  
Semester: Wintersemester 2005/2006

**"Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser"**

*Wladimir Iljitsch Lenin*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Entwicklungszusammenarbeit – Mittel gegen Armut</b> .....	<b>7</b>
1.1 <i>Wieso Entwicklungszusammenarbeit – die Hauptgründe</i> .....	7
1.2 <i>Die verschiedenen Akteure der EZ</i> .....	11
1.3 <i>Die verschiedenen Themenbereiche der EZ</i> .....	15
1.4 <i>EZ aktuell – jüngste Entwicklungen und Herausforderungen</i> .....	19
1.5 <i>EZ konkret – wie funktioniert ein Entwicklungsprojekt</i> .....	21
<b>2 Monitoring &amp; Evaluierung – System der Erfolgskontrolle in der EZ</b> .....	<b>23</b>
2.1 <i>M&amp;E – eine Begriffsdefinition</i> .....	23
2.2 <i>Warum ist M&amp;E so wichtig – die Ziele</i> .....	24
2.3 <i>Wer betreibt M&amp;E – die Akteure</i> .....	25
2.4 <i>Welche Arten von M&amp;E gibt es – die Evaluierungsformen</i> .....	28
2.5 <i>Was bewertet M&amp;E – die Evaluierungskriterien</i> .....	32
2.6 <i>Grenzen von M&amp;E</i> .....	33
<b>3 M&amp;E in der Praxis</b> .....	<b>34</b>
3.1 <i>Evaluierungsstandards – Bemühung um Transparenz und Harmonisierung</i> .....	34
3.2 <i>Verschiedene M&amp;E Konzeptionen – ein Vergleich anhand von BMZ, GTZ und KfW</i> .....	37
3.3 <i>M&amp;E – Herausforderungen und Perspektiven</i> .....	41
<b>4 Fazit</b> .....	<b>44</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>45</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>49</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AwZ	Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BNE	Bruttonationaleinkommen (Bruttosozialprodukt)
BRH	Bundesrechnungshof
CEval	Centrum für Evaluation
DAC	Development Assistance Committee
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HIPC	Heavily Indebted Poor Countries
IWF	Internationaler Währungsfonds
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
M&E	Monitoring & Evaluierung
MDGs	Millenium Development Goals
NRO	Nichtregierungsorganisation
OA	Official Aid
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PFK	Projektfortschrittskontrolle
PPP	Public Private Partnership
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNDP	United Nations Development Program
VN	Vereinte Nationen
WTO	World Trade Organization
ZOPP	Zielorientierte Projektplanung

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Motive für Entwicklungszusammenarbeit.....	8
Abbildung 2:	Entwicklungspolitik im Interessensgeflecht.....	10
Abbildung 3:	Akteure der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel Deutschland.....	11
Abbildung 4:	ODA im OECD-Vergleich.....	13
Abbildung 5:	Themenbereiche der EZ.....	15
Abbildung 6:	Millenium-Development-Goals.....	20
Abbildung 7:	Phasen eines Entwicklungsprojektes.....	21
Abbildung 8:	Ziele von M&E.....	24
Abbildung 9:	Akteure von Monitoring & Evaluierung.....	26
Abbildung 10:	Der durchbrochene Feedback-Loop.....	27
Abbildung 11:	M&E im Projektzyklus.....	28
Abbildung 12:	Übersicht Evaluierungsebenen.....	29
Abbildung 13:	OECD/DAC Evaluierungskriterien.....	32
Abbildung 14:	DAC Grundsätze für Evaluierung.....	35

---

## Einleitung

*"Ziel der deutschen Entwicklungspolitik ist es, die Lebensbedingungen der Menschen, vor allem der armen Bevölkerungsschichten, in unseren Partnerländern zu verbessern."*<sup>1</sup>

Dieser Leitsatz unterstreicht den Anspruch, den Entwicklungszusammenarbeit nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene verfolgt. Ob dieses Ziel zumindest in Ansätzen erreicht wurde und wird, ist jedoch meist unklar und strittig. Allzu oft hagelt es Kritik an der Wirksamkeit entwicklungspolitischer Maßnahmen, und das wiederholte Bekanntwerden fehlgeschlagener Projekte trägt ebenfalls zu Misstrauen bei.

Doch wie erfolgreich ist Entwicklungspolitik wirklich? Um dies zu erfassen, wurden mehr als in anderen Politikbereichen umfangreiche Systeme der Erfolgskontrolle entwickelt, auf Basis derer man nun die Erreichung der gesetzten Ziele verfolgen kann. Wie aber funktioniert ein System der Erfolgskontrolle, wozu dient es tatsächlich und welchen Einschränkungen ist es unterlegen? Diesen und anderen Fragen soll die folgende Arbeit nachgehen.

Dafür werden einleitend die Grundzüge der Entwicklungszusammenarbeit dargestellt, um ein Basisverständnis dieses Politikbereichs zu schaffen. Anschließend erfolgt die Vorstellung der verschiedenen Ziele, Akteure und Formen von Monitoring und Evaluierung, bevor dann auf die Praxis der Erfolgskontrolle näher eingegangen wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. BMZ (2000), S. 35.

# 1 Entwicklungszusammenarbeit – Mittel gegen Armut

Betrachtet man die seit Jahrzehnten vorherrschende und weit verbreitete Armut auf der Welt, so liegt der Schluss nahe, dass von den entwickelten Ländern Initiativen zur Bekämpfung derselben ausgehen, unabhängig davon, welche Gründe im Einzelnen dafür ausschlaggebend sein mögen. Dabei werden unter dem damit verbundenen Begriff der Entwicklungspolitik alle Mittel und Maßnahmen zusammengefasst, welche von Industrie- und Entwicklungsländern ergriffen werden, um die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Entwicklungsländer zu fördern, das heißt die Lebensbedingungen der dortigen Bevölkerung zu verbessern.<sup>2</sup> Im offiziellen Sprachgebrauch hat in diesem Zusammenhang der Begriff der "Entwicklungszusammenarbeit" jenen der "Entwicklungshilfe" weitgehend abgelöst, da ersterer die maßgebliche Bedeutung der Kooperation zwischen beiden Parteien hervorhebt und nicht wie zuvor die einseitige Handlung des "Gebens/Helfens" im Sinne von "Almosen" suggeriert.

## 1.1 Wieso Entwicklungszusammenarbeit – die Hauptgründe

### 1.1.1 Die Entstehung der Entwicklungshilfe

Während das Ende des zweiten Weltkriegs zum Einen eine Ära des Wiederaufbaus insbesondere in Europa einläutete, so stellte es gleichzeitig die Geburtsstunde der Entwicklungshilfe dar. Denn wo die Beziehungen zwischen den reicheren und ärmeren Ländern der Welt in den Jahrhunderten zuvor insbesondere durch Ausbeutung von Rohstoffen und Versklavung der Menschen geprägt war, dort verpflichtete sich die Weltgemeinschaft nun im Rahmen der Charta der Vereinten Nationen *"den sozialen Fortschritt und die Bemühungen um einen höheren Lebensstandard in größerer Freiheit zu fördern, sowie eine internationale Maschinerie zur Beschleunigung eines für alle Menschen fühlbaren wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts in Gang zu bringen"*.<sup>3</sup>

Zu jener Zeit war es insbesondere das von den USA im "Marshall-Plan" institutionalisierte europäische Wiederaufbauprogramm, welches die vom Krieg geschwächten Volkswirtschaften Westeuropas wieder beleben sollte, wohingegen

---

<sup>2</sup> Nohlen (2002), S. 235.

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.novartisfoundation.com/de/artikel/entwicklung/entwicklungshilfe.htm>.

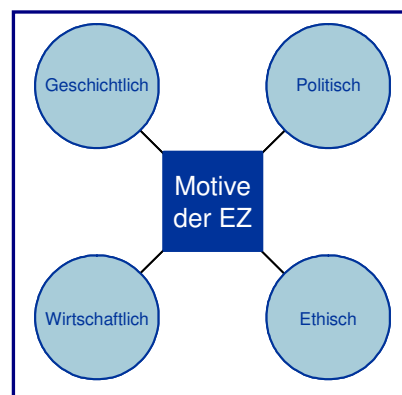
die meisten anderen Teile der Welt wie Afrika oder Lateinamerika unberücksichtigt blieben. In der Folgezeit und mit zunehmender eigener wirtschaftlicher und politischer Wiederbelebung nahmen dann aber auch weitere Staaten die Entwicklungspolitik in ihr Programm auf, was sich beispielsweise in Deutschland in der Gründung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) im Jahr 1961 niederschlug.

### 1.1.2 Die Motive im Überblick

Die in den letzten 60 Jahren immer weiter verbreitete Entwicklungspolitik hat jedoch schon seit ihrem Beginn nicht zum

alleinigen Ziel gehabt, andere Staaten bei ihrer Entwicklung zu fördern, sondern ganz wesentlich auch Eigeninteressen voranzutreiben. So war bereits der Marshall-Plan ein aus US-amerikanischer Sicht wichtiges Instrument gegen die Ausbreitung des Kommunismus.<sup>4</sup> Insgesamt sind die Gründe für Entwicklungspolitik vielschichtig und komplex, im

**Abbildung 1:** Motive für Entwicklungszusammenarbeit



Quelle: eigene Darstellung

Wesentlichen können allerdings vier Hauptmotive unterschieden werden (Abb. 1):

#### ❶ Geschichtliche Motive

Die geschichtlichen Gründe der Entwicklungszusammenarbeit sind insbesondere in der Wiedergutmachung für im Kolonialzeitalter zugefügten Unrechts zu sehen, da sich seit der Entkolonialisierung zur Mitte des 20. Jahrhunderts schnell die Schattenseiten (fehlende Fachkräfte und Infrastruktur) der neugewonnenen Unabhängigkeit für viele Staaten aufgezeigt haben.<sup>5</sup> Und selbst wenn Schuldgefühle und geschichtliches Verantwortungsbewusstsein in der heutigen Zeit massiv an Bedeutung verloren haben dürften, so besteht kein Zweifel, dass die Beziehungen zu ehemaligen Kolonien (und damit die Höhe der Entwicklungshilfe) noch immer weitaus intensiver sind als zu anderen vergleichbaren Staaten.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.novartisfoundation.com/de/artikel/entwicklung/entwicklungshilfe.htm>.

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.novartisfoundation.com/de/artikel/entwicklung/entwicklungshilfe.htm>.

<sup>6</sup> Vgl. Alesina/Dollar (2000).

## ② Politische Motive

Neben geschichtlichen Gründen spielten in der Vergangenheit insbesondere auch politische Motive für das Leisten von Entwicklungshilfe eine Rolle. So standen lange Zeit machtpolitische Aspekte (Eindämmung des Kommunismus, völkerrechtliche Anerkennung der DDR) oder geostrategische Gesichtspunkte (Sicherung von Seewegen und Rohstoffquellen) im Vordergrund. Darüber hinaus liegen der Entwicklungspolitik von Industriestaaten zunehmend aber auch sicherheitspolitische Überlegungen zu Grunde, die darauf beruhen, dass soziale und wirtschaftliche Disparitäten auch Gefährdungspotentiale für sie selbst darstellen. Gleichzeitig soll so versucht werden, bestehender Migrationsströme Herr zu werden und zukünftigen entgegenzuwirken, indem man den Menschen in ihren Heimatländern Zukunftsperspektiven bietet.<sup>7</sup>

## ③ Wirtschaftliche Motive

Für Entwicklungshilfe haben seit jeher aber insbesondere auch wirtschaftliche Interessen eine große Rolle gespielt. Zur Sicherung der eigenen volkswirtschaftlichen Wohlfahrt dürften in diesem Zusammenhang die Erweiterung der Welthandels und das Erschließen neuer Absatzmärkte zur Verbesserung eigener Exportchancen ganz wesentlich das Geberverhalten bestimmt haben.<sup>8</sup> Und auch die heutige Entwicklungszusammenarbeit zeigt, dass mittels verschiedener Instrumente zum einen die Förderung von Exporten (Exportkredite, Warenhilfe, Lieferbindung) und zum anderen die Förderung von Privatinvestitionen (beispielsweise durch Public Private Partnerships (PPP)) keineswegs der Vergangenheit angehören.<sup>9</sup>

## ④ Humanitäre/Ethische Motive

Als viertes Hauptmotiv für Entwicklungshilfe sind schließlich auch ethische Gründe zu nennen. So ist in Anbetracht der schlechten Lebensumstände (Krankheiten, Hunger, Gewalt etc.) in vielen Teilen der Erde ein Verantwortungsbewusstsein erkennbar, dass einen Großteil der Bevölkerung in Industrieländern dazu veranlasst, demgegenüber nicht völlig gleichgültig

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.novartisfoundation.com/de/artikel/entwicklung/entwicklungshilfe.htm>.

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.novartisfoundation.com/de/artikel/entwicklung/entwicklungshilfe.htm>.

<sup>9</sup> Vgl. Nuscheler (2004), S. 441-446.

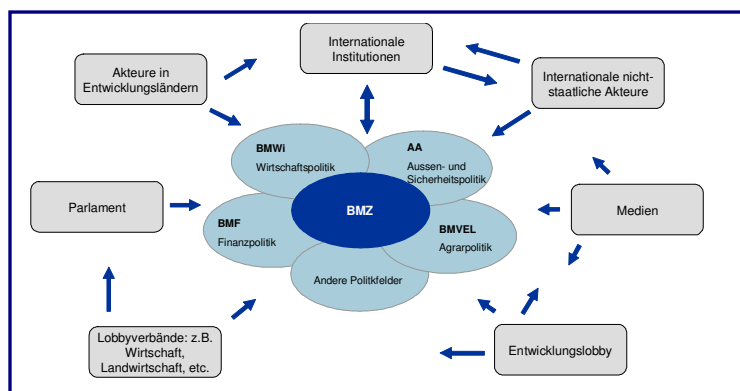
dazustehen, sondern zumindest einen kleinen Teil zur Verbesserung dieser Notlagen beitragen zu wollen (Solidarität). Und auch der zunehmende Einfluss von Nichtregierungsorganisationen dürfte bewirken, dass Missstände in anderen Ländern verstärkt an die Öffentlichkeit getragen werden, und somit der Druck auf die Politik zunimmt, auf diese Missstände zu reagieren.

### 1.1.3 Entwicklungspolitik im Interessensgeflecht

Insgesamt ist also festzustellen, dass Entwicklungspolitik seit jeher durch zahlreiche Interessen konditioniert war und immer noch ist. Und selbst wenn in

der Kommunikation an die Öffentlichkeit moralische Gründe im Vordergrund stehen, so besteht wohl kein Zweifel, dass Entwicklungspolitik ein von Eigeninteressen geleitetes

**Abbildung 2:** Entwicklungspolitik im Interessensgeflecht



Quelle: Nuscheler (2004)

Politikfeld ist (Abb. 2). Mal mehr, mal weniger, doch nur die wenigsten Staaten dürften sich gänzlich davon freisprechen können.

Dies wird auch dann deutlich, wenn man sich die Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Ministerien zum Beispiel am Fall Deutschland veranschaulicht, wo Entwicklungspolitik zwar Entwicklungshilfe mit einschließt, aber wesentlich mehr bedeutet, als das was im Zuständigkeitsbereich des BMZ liegt.<sup>10</sup> So liegt beispielsweise die Verantwortung für humanitäre Hilfe beim Außenministerium, die Kompetenz für Bevölkerungs- und Migrationsfragen beim Innenministerium, die Zuständigkeit für Handels- und Rohstoffpolitik beim Wirtschaftsministerium und jene für internationale Finanzpolitik und Schuldenmanagement beim Finanzministerium. Diese und andere Ministerien, sowie zahlreiche weitere Interessensverbände, üben folglich ebenfalls maßgeblichen Einfluss auf das weite Spektrum der nationalen und internationalen Entwicklungspolitik aus, weshalb

<sup>10</sup> Vgl. Nuscheler (2004), S. 433.

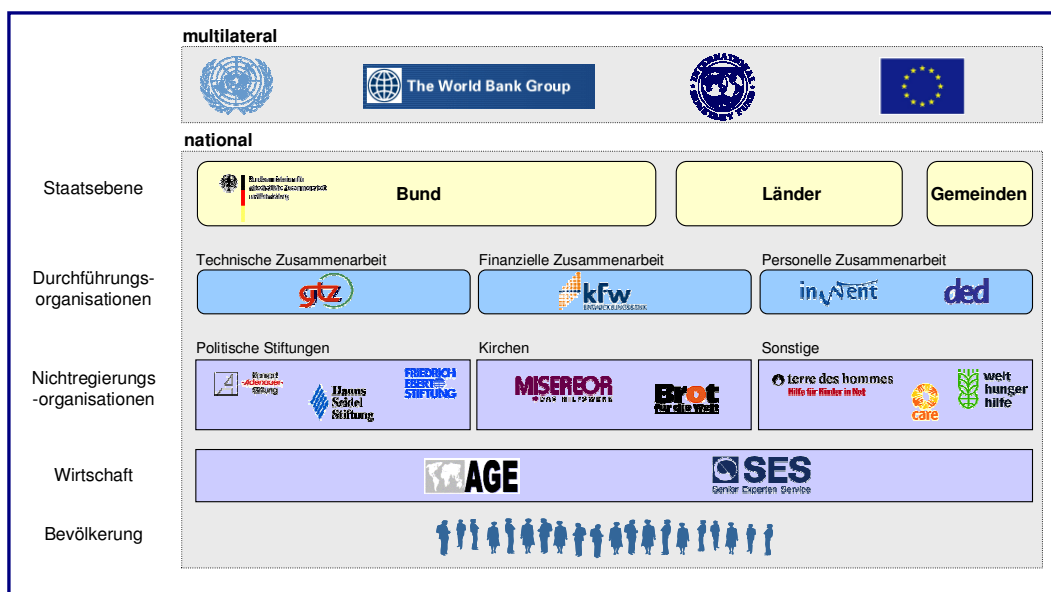
sich der Abstimmungsprozess als schwierig gestaltet. Dabei sind es auf multilateraler Ebene im Rahmen von internationalen Organisationen wie Internationalem Währungsfonds (IWF), Weltbank oder den Vereinten Nationen (VN), dann wiederum nationale Interessen die, aufgrund von oftmals gewichteter Stimmverteilung der Teilnehmerländer, im Vordergrund stehen.

## 1.2 Die verschiedenen Akteure der EZ

### 1.2.1 Wer ist beteiligt?

Eine genaue Antwort auf die Frage, wer auf Geberseite EZ leistet, ist verallgemeinernd nur schwierig zu finden. Zu unterschiedlich sind die Strukturen in den verschiedenen Ländern. Nichtsdestotrotz soll am Beispiel der deutschen Entwicklungspolitik verdeutlicht werden, wie vielschichtig Entwicklungszusammenarbeit aussehen kann und welche Vielzahl von Akteuren involviert ist (Abb. 3).

**Abbildung 3:** Akteure der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel Deutschland



Quelle: BPB (2005), eigene Darstellung

An oberster Stelle und landesunabhängig sind zunächst die internationalen Organisationen zu nennen, welche sich durch Beiträge ihrer Mitgliedsstaaten finanzieren, aber selbstständig (entsprechend ihres vorgegeben

Handlungsrahmens) Entwicklungspolitik betreiben (z.B. durch die Vergabe von Krediten). Als wahrscheinlich wichtigste Akteure gelten jedoch die souveränen Staaten selbst, welche im Falle Deutschlands nicht nur eine Bundesebene umfassen, sondern entsprechend dem föderalen System auch Länder und Gemeinden. Während Ministerien in diesem Bereich die Hauptverantwortung tragen (wobei Deutschland eines von wenigen Geberländern ist, in dem für die Entwicklungspolitik ein eigenes Ministerium geschaffen wurde)<sup>11</sup>, so bleibt die praktische Umsetzung der Entwicklungspolitik im Endeffekt doch meist bei eigenständigen Durchführungsorganisationen. Darüber hinaus spielt aber auch der nichtstaatliche Bereich eine große Rolle, in welchem sich insbesondere Nichtregierungsorganisationen hervortun, wobei im Fall Deutschland zusätzlich die politischen Stiftungen Erwähnung finden müssen. Schließlich kommt auch der Wirtschaft eine entscheidende Bedeutung zu, welche beispielsweise durch Direktinvestitionen maßgebliche Wirkungen in Entwicklungsländern erzielen kann. Zu guter Letzt ist auch die Masse an Privatpersonen zu nennen, welche sich zahlreich engagiert und nicht zuletzt durch Vereinsaktivitäten unter anderem finanzielle Mittel oder andere Formen der Hilfe für Entwicklungsländer bereitstellt.

Trotz der diversen Geberinstitutionen bleibt hervorzuheben, dass entsprechend dem Begriff der Entwicklungszusammenarbeit, es sich nicht um unilaterales "Helfen" handelt, sondern um gezielte Kooperation mit den Empfängern, ohne deren Engagement und Umsetzung vor Ort jegliche Hilfe im Sande verlaufen würde (bzw. sie es auch tatsächlich tut, wenn der partizipative Ansatz vernachlässigt wird).

---

<sup>11</sup> BPB (2005), S. 55.

### 1.2.2 Wer gibt wie viel?

Um die Höhe der geleisteten Entwicklungshilfe einschätzen und vergleichen zu können, müssen zunächst die verschiedenen Formen der Zahlungen an die Nehmerländer aufgeschlüsselt werden. Dabei setzen sich die Gesamtleistungen aus vier Komponenten zusammen (siehe Kasten):

#### Die Gesamtleistungen im Überblick:

- ① Öffentliche EZ – Official Development Assistance (ODA) an Entwicklungsländer\*  
Öffentliche Hilfe – Official Aid (OA) an Übergangsländer\*  
*z.B. Zuschüsse und Kredite zu vergünstigten Bedingungen*
- ② Sonstige öffentliche Leistungen zu nicht vergünstigten Bedingungen  
*z.B. Exportkredite*
- ③ Private Leistungen zu marktüblichen Bedingungen  
*z.B. Direktinvestitionen, Wertpapierinvestitionen*
- ④ Private Entwicklungszusammenarbeit  
*z.B. Eigenmittel und Spenden von nichtstaatlichen Organisationen*

\* gemäß Teil I und II der DAC Länderliste (siehe Anhang 1)

Quelle: BMZ (2004) S. 376, eigene Darstellung

In welchem Verhältnis diese vier Leistungsarten zueinander stehen, zeigt am Beispiel Deutschland die Übersicht im Anhang 2. Im internationalen Gebervergleich hingegen wird meist lediglich die Höhe der ODA zur Messung der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit herangezogen. Dabei fällt auf, dass die wirtschaftsstärksten G7-Länder absolut gesehen zwar auch die ODA-Rangliste anführen, gemessen an ihrem

Bruttoinlandsprodukt (BIP) die Leistungen jedoch eher unterdurchschnittlich ausfallen. Denn während die Niederlande, Luxemburg und die skandinavischen Staaten als Einzige das von den Vereinten

Abbildung 4: ODA im OECD Vergleich (2003)

		ODA + OA (in Mio US\$.)	ODA + OA (in % BNE)
1.	Dänemark	1.950	0,94
2.	Norwegen	2.092	0,94
3.	Niederlande	4.229	0,85
4.	Luxemburg	200	0,84
5.	Schweden	2.627	0,83
7.	Frankreich	9.280	0,52
11.	UK	6.980	0,38
12.	<b>Deutschland</b>	<b>7.965</b>	<b>0,33</b>
19.	Spanien	1.966	0,23
20.	Italien	2.930	0,20
21.	Japan	8.661	0,19
22.	USA	17.725	0,16

(Komplette Liste siehe Anhang 3)

Nationen erklärte ODA-Ziel  
Quelle: BMZ (2005), eigene Darstellung

von 0,7%<sup>12</sup> vom Bruttonationaleinkommen erreichen, so bleiben die Schwergewichte wie Frankreich, Deutschland, Japan und insbesondere die USA doch weit hinter dieser Marke zurück (Abb. 4).

Um die entwicklungspolitische Relevanz der ODA Zahlungen jener einzelnen Staaten richtig einordnen zu können, bietet sich zudem ein Vergleich zum Hilfsvolumen der internationalen Geberorganisationen an. So betrug das Kreditvergabevolumen der Weltbank (IBRD und IDA) im Jahr 2001 17,3 Mrd. USD, das Volumen gebilligter regulärer Kredite des IWF im Jahr 2004 ca. 21 Mrd. USD und das Budget von UNDP in 2005 ungefähr 4 Mrd. USD.<sup>13</sup>

Dies zeigt deutlich, dass neben der nationalen Entwicklungszusammenarbeit die multilaterale Gebergemeinschaft eine entwicklungspolitisch höchst entscheidende Rolle spielt, die es gilt wirkungsvoll einzusetzen. Denn obwohl sich die Leistungen (ODA und OA) der DAC-Mitglieder im Jahr 2003 auf über 76 Mrd. USD beliefen, was der Höhe der weltweit geleisteten öffentlichen Hilfe schon relativ nahe kommen dürfte, so ist diese Zahl im Vergleich beispielsweise zum für 2006 verabschiedeten Verteidigungsbudget der USA mit 419 Mrd. USD<sup>14</sup> noch immer sehr bescheiden. Und auch für die Empfänger sind ODA-Mittel alleine kein Allheilmittel, stellen sie doch oftmals nur einen Bruchteil des Nationaleinkommens dar.

Im Endeffekt ist also nicht nur entscheidend, wie viel Geld die einzelnen Länder für die ODA bereitstellen, sondern insbesondere auch zu welchen Bedingungen sie dieses tun (Zinsen, Laufzeiten, Zuschussanteil etc.) bzw. für welche Ziele und Zwecke sie das Geld einsetzen.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Nohlen (2002), S. 231.

<sup>13</sup> Vgl. BMZ Spezial Nr. 57 (2003); IWF (2004), S. 82; UNDP (2005), S. 40.

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.independent.org/newsroom/article.asp?id=1464>; 419 Mrd. USD sind dabei lediglich das Eigenbudget des Pentagon – zuzüglich militärischer Aufwendungen in anderen Bereichen kann man von einem Verteidigungsbudget von 840 Mrd. USD ausgehen.

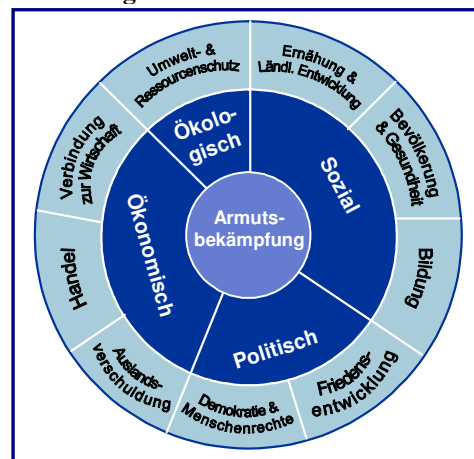
<sup>15</sup> Vgl. Nuscheler (2004), S. 480, 487.

### 1.3 Die verschiedenen Themenbereiche der EZ <sup>16</sup>

Die hohe Anzahl und Heterogenität der Geber legt nahe, dass auch der Einsatz der Mittel in der Entwicklungszusammenarbeit großen Differenzen unterliegt. Nichtsdestotrotz, dürfte über die wesentlichen Handlungsfelder Einigkeit bestehen, unabhängig davon, welcher Geber in welchem Bereich seine Schwerpunkte setzt.

Legt man als Ziel die Verbesserung der Lebensbedingungen in Entwicklungsländern zu Grunde, wie es die Definition von Entwicklungspolitik bereits tut, so dürfte Einigkeit über das Oberziel der Entwicklungszusammenarbeit herrschen, nämlich gemäß dem Leitbild der Weltbank: "*Our dream is a world without poverty*". Das Ziel der Armutsbekämpfung ist dabei eine umwölbende Aufgabe, die eine Vielzahl von Maßnahmen aus sozialer, politischer, ökonomischer und ökologischer Dimension einschließt (Abb. 5).<sup>17</sup>

Abbildung 5: Themenbereiche der EZ



Quelle: BMZ (2004), S. 164-275; eigene Analyse und Darstellung

#### 1.3.1 Soziale Dimension der EZ

##### ❶ Ernährung und ländliche Entwicklung

Gegeben die Tatsache, dass weltweit pro Jahr etwa zehn Millionen Menschen an Hunger und Unterernährung sterben<sup>18</sup> kann kein Zweifel daran bestehen, dass Ernährungssicherung zu den Hauptaufgaben der EZ gehören muss. Dabei können Nahrungsmittellieferungen jedoch höchstens ein kurzfristiges Mittel sein, langfristig gilt es die zugrunde liegenden Ursachen wie z.B. ungleichen Wettbewerbsbedingungen im Agrarhandel, fehlenden Eigentumsrechten für Böden oder mangelnder Förderung der ländlichen Entwicklung entgegenzuwirken und die Menschen vor Ort zu befähigen, sich selbst zu ernähren.

<sup>16</sup> Vgl. BMZ (2004), S. 164-275; Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungshilfe>).

<sup>17</sup> Vgl. BMZ (2004), S. 167.

<sup>18</sup> Vgl. FAO (2004).

## ② Bevölkerung und Gesundheit

Darüber hinaus spielen auch Bevölkerungsentwicklung und Gesundheitsfragen eine entscheidende Rolle in der EZ. So wird auf der einen Seite versucht, z.B. mittels Aufklärung ein in vielen Ländern vorherrschendes rasantes Bevölkerungswachstum, welches zur Überlastung von Gesundheits-, Bildungs- und Sozialsystemen führt, zu kontrollieren. Auf der anderen Seite wirkt man unzureichender medizinischer Versorgung direkt entgegen, um die hohen Sterblichkeitsraten, die beispielsweise durch Malaria, Tuberkulose und insbesondere AIDS bedingt sind, zu senken.

## ③ Bildung

Da Bildung eine Grundvoraussetzung für soziale und politische Integration darstellt, ist ohne sie auch menschliche Entwicklung nicht vorstellbar. Daher kommt der Verbesserung der Bildungsinfrastruktur im Rahmen der EZ eine besondere Rolle zu, die darin besteht, z.B. durch den Bau von Schulen, Ausbildung von Lehrkräften und Kompensation von Einkommenseinbußen bei Schulbesuch, das Bildungsangebot einer breiten Masse zugänglich zu machen und so unter anderem das weit verbreitete Phänomen des Analphabetismus zu bekämpfen.

### 1.3.2 Politische Dimension der EZ

## ④ Friedensentwicklung und Krisenprävention

Führt man sich vor Augen, dass über 90% der in den letzten 60 Jahren zu registrierenden Kriege in Entwicklungs- und Transformationsländern stattgefunden haben und jährlich ungefähr eine Million Menschen durch gewaltvolle Konflikte zu Tode kommen, so wird deutlich, dass es sich hierbei ebenfalls um einen wichtigen Aspekt der EZ handeln muss. Dabei gehört die Begrenzung von Militärausgaben und Rüstungsexporten ebenso zu den Mitteln präventiven Friedenssicherung wie die Stärkung von Zivilgesellschaft und Rechtsstaatlichkeit, die Förderung von zivilen Friedensdiensten oder die Bewältigung von Flüchtlingsströmen.

### ⑤ Menschenrechte, Demokratie und Gleichberechtigung

Da die EZ den Menschen und dessen Lebensbedingungen in den Mittelpunkt ihres Handels stellt, kommt auch der Frage nach der Wahrung der Menschenrechte entscheidendes Gewicht zu. Gleichzeitig wird versucht, verantwortungsvolle Regierungsführung und demokratische Strukturen zu fördern, wobei letztere wiederum staatlicher Willkür entgegenwirken soll. Doch auch die Frage der Gleichberechtigung und die Rechte der Kinder stehen im Vordergrund des entwicklungspolitischen Handelns.

#### 1.3.3 Ökonomische Dimension der EZ

### ⑥ Auslandsverschuldung der Entwicklungsländer

Da im Laufe der Jahre und Jahrzehnte Entwicklungsländer zunehmend einen Schuldenstand erreicht haben, der ihnen aufgrund von Zins- und Tilgungszahlungen den eigenen finanziellen Handlungsspielraum zur Durchführung von Reformen unmöglich machte, hat in letzter Zeit zunehmend auch das Argument des Schuldenerlasses in die entwicklungspolitische Diskussion Einzug gehalten. Ausdruck dafür war insbesondere die von IWF und Weltbank 1996 eingeleitete Heavily-Indebted-Poor-Country (HIPC) Initiative, die zum Ziel hatte, die Schuldenlast der ärmsten Länder auf ein tragbares Niveau zurückzubringen.

### ⑦ Globalisierung und Handel

Ziel der EZ soll es gleichzeitig auch sein, Entwicklungsländer stärker in den Welthandel zu integrieren, und ihnen so durch Wissens- und Technologietransfer ein höheres Produktivitätsniveau, und in der Folge höheren Wohlstand, zu ermöglichen. Damit jedoch die Globalisierung nicht auf Kosten dieser strukturell schwächeren Staaten erfolgt, gilt es den weltweiten Handel so zu gestalten, dass er allen zu Gute kommt. In diesem Zusammenhang spielt vor allem die Ausrichtung internationaler Zoll- und Handelsabkommen (durch die Welthandelsorganisation (WTO)) an die Bedürfnisse der Entwicklungsländer eine große Rolle.

### ⑧ **Verbindung zur Wirtschaft**

Da eine marktwirtschaftlich organisierte Privatwirtschaft als Schlüsselfaktor für Armutsbekämpfung angesehen wird, ist die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft aus der nationalen wie internationalen EZ kaum wegzudenken. So werden neben wirtschaftspolitischer Beratung und Infrastrukturvorhaben zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, auch Fach- und Führungskräfteausbildung unterstützt, Finanzierungsdienstleistungen angeboten und Entwicklungspartnerschaften (PPP) gefördert.

#### 1.3.4 Ökologische Dimension der EZ

### ⑨ **Umweltschutz und nachhaltige Ressourcennutzung**

Der seit der Konferenz von Rio de Janeiro im Jahr 1992 in der EZ verankerte Aspekt des Umweltschutzes hat in der Zwischenzeit keineswegs an Bedeutung verloren. Wachsender Energie- und Landbedarf sowie die zur Exportsteigerung zunehmende systematische Nutzung von Naturressourcen und die steigende Urbanisierung haben in Entwicklungsländern das ökologische Gleichgewicht beeinträchtigt und somit negative Folgen für Gesundheit und Lebensverhältnisse der Menschen hervorgerufen. Folglich wird im Rahmen der EZ z.B. durch Regierungsberatung versucht, dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden, und den Schutz von Umwelt und Ressourcen zu gewährleisten.

## 1.4 EZ aktuell – jüngste Entwicklungen und Herausforderungen

Selbst wenn die verschiedenen Seiten der EZ auch heute alle Bestand haben, so sind, wie in der Vergangenheit auch, Verschiebungen der Schwerpunkte erkennbar und eine Reihe neuer Entwicklungen festzustellen.

Dabei scheint insbesondere die (Re-) Fokussierung auf die Armutproblematik in der Welt von Bedeutung, wie auch der von der Weltbank veröffentlichte Weltentwicklungsbericht von 2000/2001 unterstreicht ("Poverty is back on the Agenda").<sup>19</sup> In diesem Zusammenhang scheint der Trend weg von der Förderung von Großprojekten und Strukturanpassungsprogrammen, hin zu mit den Nehmerländern gemeinschaftlich erarbeiteten Strategien zur Armutsminderung (PRSP) zu gehen. Dies unterstreicht auch die zunehmende Forderung nach Partizipation der Entwicklungsländer und den Aspekt der "Hilfe zur Selbsthilfe", welche im Endeffekt auch dem noch relativ jungen Querschnittsziel der Nachhaltigkeit dienen sollen. Die steigende Bedeutung der Frage nach dem, was EZ tatsächlich bewirkt, drückt sich dabei unter anderem auch in dem z.B. von UNDP neu eingeführten System des "Results Based Management", also der wirkungsorientierten EZ, aus.<sup>20</sup> Gleichzeitig wird auch der Ruf nach "Aid-Harmonization" immer lauter, was nicht verwundert, führt man sich die Vielzahl der Geber mit ihren unterschiedlichen Interessen vor Augen, welche Entwicklungsländern oft kaum mehr die Kapazitäten lassen, eigene Reformprozesse auf den Weg zu bringen. In der Hoffnung, dass in Zukunft zudem der weltweite Handel den Entwicklungsländer neue Kraft verleihen wird, kommt außerdem der laufenden Doha-Liberalisierungsrunde eine große Bedeutung zu, deren Ergebnisse der Ministerkonferenz in Hong-Kong im Dezember 2005 mit Spannung erwartet werden.

Daneben scheint aber auch die gesellschaftliche und entwicklungspolitische Verantwortung der Unternehmen in der EZ an Bedeutung zu gewinnen, denn obwohl nicht kontrolliert, ist beispielsweise die Institutionalisierung des Schutzes

---

<sup>19</sup> Nuscheler (2004), S. 573.

<sup>20</sup> Vgl. UNDP (2002).

von Menschenrechten, Arbeitsbeziehungen und Umwelt im Rahmen des "Global Compact" durch die Vereinten Nationen sehr begrüßenswert.

Am kontroversesten diskutiert dürfte unterdessen die Frage der Entschuldung für die ärmsten Länder als Mittel der EZ sein. Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender Armutsprobleme in Afrika südlich der Sahara (welches den regionalen Fokus der aktuellen entwicklungspolitischen Debatte darstellt) stellt sich nämlich die Frage, wie diese Länder "wiederbelebt" werden können.

Doch neben den thematischen Schwerpunkten der heutigen EZ sind auch institutionelle Aspekte auf der entwicklungspolitischen Tagesordnung. So wird seit einigen Jahren insbesondere die Rolle der multilateralen Geberorganisationen wie IWF, Weltbank und den Vereinten Nationen hinterfragt. Während ersteren eine zunehmend unklare Aufgabenteilung und die Art der Darlehensvergabe (z.B. Konditionalität und politische Eigeninteressen von Regierungen) angelastet werden, wird von den UN eine einschneidende Reform eingefordert, um ihre Handlungsfähigkeit und somit auch die Effizienz ihrer Hilfe zu gewährleisten.

Als die am meisten richtungsweisende Entwicklung der letzten Jahre sind jedoch die im Jahr 2000 von der UN-Generalversammlung verabschiedeten "Millenium-Entwicklungsziele" (Millenium Development Goals - MDGs) zu nennen (Abb. 6).

Diese legen anhand von mit Indikatoren hinterlegten acht Ober- und achtzehn Unterzielen fest, woran sich die (Entwicklungs-) Politik der Weltgemeinschaft messen lassen will (Zeitraumen hauptsächlich bis 2015). Das zur Erreichung dieser Ziele auch die Debatte um die Erhöhung öffentlicher EZ-Leistungen (ODA) wieder entflammt ist, verwundert dabei kaum.

**Abbildung 6:** Millenium-Development-Goals

<b>Millenniums-Entwicklungsziele</b>	
<b>Ziel 1</b>	Bekämpfung von extremer Armut und Hunger
<b>Ziel 2</b>	Primarschulbildung für alle
<b>Ziel 3</b>	Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Stärkung der Rolle der Frauen
<b>Ziel 4</b>	Reduzierung der Kindersterblichkeit
<b>Ziel 5</b>	Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Müttern
<b>Ziel 6</b>	Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen schweren Krankheiten
<b>Ziel 7</b>	Ökologische Nachhaltigkeit
<b>Ziel 8</b>	Aufbau einer globalen Entwicklungspartnerschaft

Quelle: BMZ (2004), S.164

## 1.5 EZ konkret – wie funktioniert ein Entwicklungsprojekt

### 1.5.1 Phasen und Entscheidungswege

Abläufe und Entscheidungswege eines allgemeingültigen "typischen" Entwicklungsprojekts darzustellen ist aufgrund der unterschiedlichen Projektarten und EZ Systeme nur schwer möglich. Das Beispiel der deutschen EZ kann jedoch modellhaft verdeutlichen, wie sich der Prozess eines entwicklungspolitischen Vorhabens in der Praxis darstellt (Abb. 7).

**Abbildung 7:** Phasen eines Entwicklungsprojektes

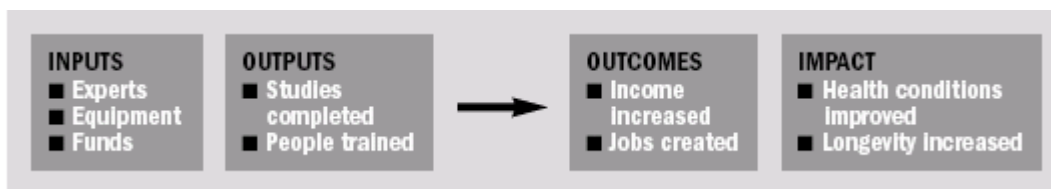


Quelle: Stockmann (1996), S. 73; eigene Darstellung

Nachdem das Partnerland üblicherweise mittels der Botschaft einen Projektantrag eingereicht hat, obliegt es den Durchführungsorganisationen entsprechend dem Auftrag des Ministeriums Vorab- und Detailprüfungen vorzunehmen. Sollte das Ministerium den Projektauftrag erteilen, so würde durch ein Regierungsabkommen die vertragliche Grundlage geschaffen und die Durchführungsphase eingeläutet. Diese liegt dann wiederum in der Hand der Durchführungsorganisationen, während sich das Ministerium auf die grundlegende Überwachung der Vorhaben beschränkt. Mit dem Förderende geht die Projektverantwortung schließlich vollends zum Partnerland über und die Wirkungsphase beginnt.

### 1.5.2 Vom "Input" zum "Impact"

Mittels der in der EZ durchgeführten Projekte wird versucht, gemäß zuvor verabschiedeter Ziele, im weitesten Sinne Einfluss auf die Lebensbedingungen im Zielland zu nehmen. Um diese Ziele zu erreichen, werden entsprechende Mittel zur Verfügung gestellt, in der Hoffnung, dass diese dem entwicklungspolitischen Zweck dienen. Obwohl man noch relativ gut die Verbindung zwischen diesen eingesetzten Mitteln (inputs) und den unmittelbar damit verbundenen Arbeitsergebnissen (outputs) herstellen kann, so sind die Beziehungen zu den Folgen (outcome) und erzielten Wirkungen (impact) meist schon weit weniger offensichtlich ("Zuordnungslücke").



Quelle: UNDP (2002), S. 7

Dabei stellt sich insbesondere das Problem der Kausalität, nämlich die logische Verknüpfung zwischen den beobachteten Veränderungen im Zielgebiet und der eingesetzten Mittel. Oftmals ist nämlich nur schwer abzuschätzen, welche der eingesetzten Maßnahmen welche konkreten Folgen nach sich zieht, bzw. welche anderen (evt. exogenen) Faktoren ebenfalls eine Rolle gespielt haben. Diese Kausalität nachzuweisen ist jedoch essentiell, will man das eigene Handeln rechtfertigen. Unter anderem deshalb ist ein gut funktionierendes System der Erfolgskontrolle ein wichtiges Instrumentarium in der Entwicklungszusammenarbeit.

## 2 Monitoring & Evaluierung – System der Erfolgskontrolle in der EZ

Mit ihrer nunmehr 60jährigen Geschichte hat die EZ zweifelsohne in vielen Teilen der Welt ihre Spuren hinterlassen. Doch während auf der einen Seite Krankheiten eingedämmt, Infrastruktur ausgebaut und Armut verringert wurden, hat gleichzeitig auch ein beachtlicher Teil der Hilfsmittel seinen Zweck verfehlt (Stichwort "Kathedralen in der Wüste"). Inwiefern die Entwicklungszusammenarbeit ihrem erklärten Ziel, die Lebensbedingungen der Menschen zu verbessern, wirklich nachkommt, muss folglich genau analysiert werden. Dies macht ein System der Erfolgskontrolle unverzichtbar.

### 2.1 M&E – eine Begriffsdefinition

Obwohl für die im Rahmen der Erfolgskontrolle verwendeten Begriffe keine allgemeingültige Definition existiert, so haben sich Monitoring und Evaluierung (M&E) im entwicklungspolitischen Sprachgebrauch doch fest verankert.

- Unter **Monitoring** (oder auch Verlaufskontrolle) versteht man dabei die systematische Beobachtung und Dokumentation der Durchführung auf der Grundlage der Planung.<sup>21</sup>
- Als **Evaluierung** hingegen bezeichnet man im weitesten Sinne die systematische Untersuchung des Wertes oder des Nutzens eines Objektes (Produkt, Prozess, Projekt, Programm).<sup>22</sup>

Monitoring ist demnach mehr eine Daueraufgabe und kontrolliert den planmäßigen Vollzug (deskriptiv), wohingegen Evaluierungen zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführt werden, mit dem Ziel, Wirkungen und Ursachen auf den Grund zu gehen. Monitoring nimmt in der EZ dabei eine ähnlich Funktion ein, wie es das "Controlling" im Unternehmen tut, nämlich das Liefern organisationsinterner und -externer Daten, um Entscheidungsträger kontinuierlich über das Verhältnis zwischen geplanter und tatsächlicher

---

<sup>21</sup> Vgl. Kressierer (1992), S. 20.

<sup>22</sup> Vgl. Stockmann (2005), S.89.

Entwicklung (Soll-Ist-Vergleich) zu informieren, damit diese zielgerichtete Korrekturen vornehmen können.<sup>23</sup>

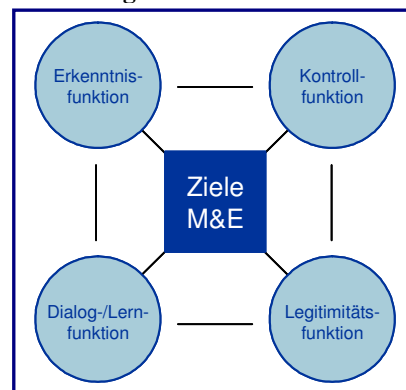
Monitoring & Evaluierung sind folglich zwei komplementäre Ansätze, die im Rahmen der EZ dazu beitragen, ein möglichst vollständiges System der Erfolgskontrolle vorzuweisen.

## 2.2 Warum ist M&E so wichtig – die Ziele

In einer Definition von UNDP heißt es: *"the overall purpose of monitoring and evaluation is the measurement and assessment of performance in order to more effectively manage the outcomes and outputs known as development results."*<sup>24</sup>

Dies legt eine sehr ergebnisorientierte Sichtweise nahe, welche jedoch nicht allgemeingültig ist, da die Ziele von M&E durchaus unterschiedlich interpretiert werden können (nach Art und Gewichtung). Insgesamt sind aber vier Hauptfunktionen festzuhalten (Abb. 8):<sup>25</sup>

**Abbildung 8:** Ziele von M&E



Quelle: Stockmann (2005),  
modifizierte Darstellung

### ❶ Erkenntnisfunktion

Durch M&E kann festgestellt werden, welche Wirkungen von Projekten und Programmen erzielt wurden, und welche Ursachen dafür verantwortlich sind. Ziel der Informationsbeschaffung ist es dabei, Steuerungsentscheidungen aus den gewonnenen Erkenntnissen abzuleiten.

### ❷ Dialog- / Lernfunktion

Durch M&E können gleichzeitig Informationen bereitgestellt werden, die den Dialog zwischen den verschiedenen "Stakeholdern" (Mittelgeber, Träger, Zielgruppe, etc.) fördern. Denn auf der Basis der ermittelten Ergebnisse kann für alle transparent bilanziert werden, wie erfolgreich die EZ verläuft um daraus

<sup>23</sup> Vgl. Stockmann (2004), S. 9-10.

<sup>24</sup> Vgl. UNDP (2002), S. 5.

<sup>25</sup> Vgl. Stockmann (2005), S.89 ; Stockmann (2004), S. 3-4.

Konsequenzen für die Gestaltung der weiteren Zusammenarbeit zu ziehen. M&E bietet folglich eine wichtige Voraussetzung für gemeinsames Lernen.

### ③ Kontrollfunktion

Da Evaluierungen belegen, wie erfolgreich unter bestimmten Bedingungen gearbeitet wird, können sie auch eine Kontrollfunktion ausüben. Auf diese Weise ist es den Auftraggebern möglich, die Aktivitäten der mit der Durchführung beauftragten Institutionen auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen.

### ④ Legitimitätsfunktion

Zu guter letzt kommt M&E auch eine entscheidende Legitimationsfunktion zu, da es sich in der EZ maßgeblich auch um staatliche Mittel handelt, über deren Verwendung die Öffentlichkeit Rechenschaftslegung erwartet. So kann aufgezeigt werden, welche Veränderungen durch entwicklungspolitisches Handeln herbeigeführt, und wie effizient die Mittel eingesetzt wurden.

Mit Evaluierungen können demzufolge verschiedene Ziele verfolgt werden, wobei es sich, aufgrund der engen Verzahnung untereinander, oft mehr um Schwerpunktsetzungen als um Alternativen handeln dürfte.

## 2.3 Wer betreibt M&E – die Akteure

Entsprechend der eingangs dargestellten Akteure der EZ, können nun auch die Beteiligten von Monitoring & Evaluierung identifiziert werden. Denn fast jeder entwicklungspolitische Handlungsträger verfügt über ein eigenes Evaluierungssystem, wie es die soeben genannten Funktionen von M&E auch nahe legen. Wie ein solches System im einzelnen konzipiert ist, kann sehr unterschiedlich sein, schließlich sind auch Größe und Aktionsfelder der jeweiligen EZ-Organisationen in vielen Fällen sehr verschieden. Im Vergleich zu anderen Politikbereichen besteht aber insgesamt gesehen in der EZ ein relativ gut instrumentalisiertes Evaluierungsverständnis, was sich z.B. darin äußert, dass das BMZ eines der wenigen Ministerien darstellt, in dem die Erfolgskontrolle organisatorisch ausdifferenziert ist.<sup>26</sup>

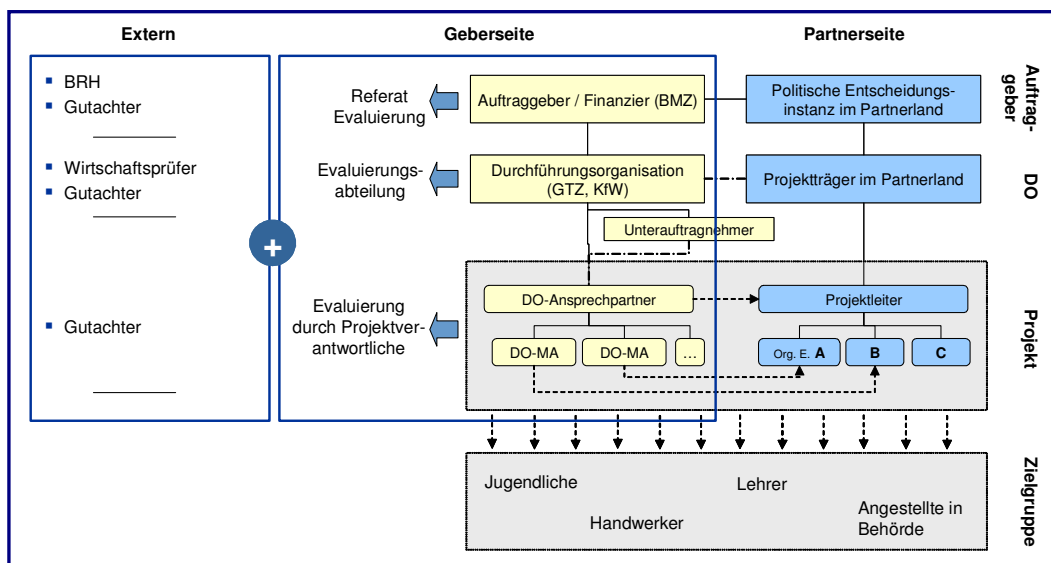
---

<sup>26</sup> Vgl. Borrmann (1999), S.55.

### 2.3.1 Die M&E Akteure im Organigramm der EZ

Aus der Vielzahl der Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit folgt auch eine mindestens ebenso große Vielzahl von Akteuren im Prozess der Erfolgskontrolle. Zu unterscheiden sind im Allgemeinen die Geberseite, die M&E mittels unabhängiger Evaluierungseinheiten oder den operativen Projektverantwortlichen durchführt, die Partnerseite, die jedoch oft wenig eingebunden ist, sowie externe Experten, die im weitesten Sinn als unabhängige Gutachter fungieren (Abb. 9).

**Abbildung 9:** Akteure von Monitoring & Evaluierung



Quelle: Kressierer (1992), S. 35, eigene Analyse

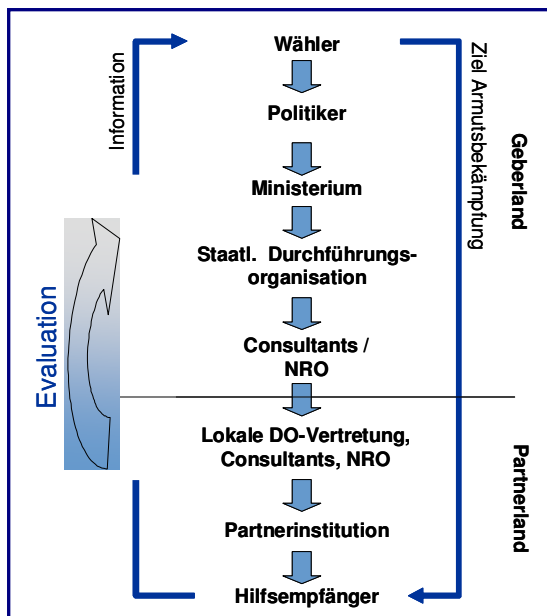
### 2.3.2 Die Bedeutung der "richtigen" Akteure

Bei dieser Vielzahl von möglichen Akteuren im M&E Prozess muss aber auch auf die Bedeutung der "richtigen" Akteure hingewiesen werden. Denn die verschiedenen Funktionen von M&E können nur dann wirklich gewährleistet werden, wenn auch ein der Funktion entsprechender Evaluierer tätig wird.

M&E ist dabei in der EZ insbesondere deshalb so wichtig, da, entgegen anderen Politikbereichen, die Auswirkungen des politischen Handelns von der auftraggebenden Bevölkerung der Industriestaaten nicht selbst wahrgenommen werden können. Evaluierung schließt demzufolge die Informationslücke, die zwischen Hilfeempfänger auf der einen Seite und Wähler im Geberland auf der anderen Seite besteht (durchbrochener Feedback-Loop).<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Borrmann/Michaelowa (2005), S. 57-85.

Abbildung 10: Der durchbrochene Feedback-Loop



Quelle: Borrmann/Michaelowa (2005), S. 60, modifizierte Darstellung

Die Abbildung macht gleichzeitig auch deutlich, dass sich die verschiedenen Akteure in einem hierarchisch abgestuften System von Principal-Agent-Beziehungen<sup>28</sup> befinden. Damit geht jedoch in vielen Fällen auch ein Zielkonflikt zwischen dem Ziel der Kontrolle des untergeordneten Agenten und dem Ziel der Rechtfertigung des eigenen Handelns einher.<sup>29</sup> So kann man sich gut vorstellen, dass ein Projektverantwortlicher aus persönlichen Gründen ein Interesse daran hat, "sein" Projekt als erfolgreich darzustellen, ebenso wie eine Durchführungsorganisation dazu neigen könnte, die Gesamtheit ihrer Projekte positiv darzustellen, um ihre Existenzberechtigung zu unterstreichen.

Folglich ist es für die Glaubhaftigkeit der EZ unentbehrlich, zur Sicherung der Kontroll- und Legitimitätsfunktion, Auftrag und Durchführung von Evaluierung in die Hand unabhängiger Organe oder Experten zu geben. Im Gegensatz dazu ist zur Gewährleistung der Erkenntnis-/Steuerungs- und Lernfunktion der Einsatz von projektnahem Personal weiterhin unentbehrlich. Eine sinnvolle Kombination beider Seiten ist eine wesentliche Herausforderung für jedes Evaluierungssystem.

<sup>28</sup> Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

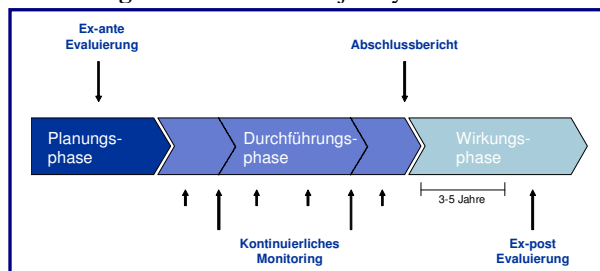
<sup>29</sup> Vgl. Borrmann/Michaelowa (2005), S. 61.

## 2.4 Welche Arten von M&E gibt es – die Evaluierungsformen

### 2.4.1 Nach Projektphase

Projektbezogene Untersuchungen, die den Kern der Erfolgskontrolle bilden, können insbesondere nach dem Zeitpunkt ihrer Durchführung unterschieden werden (Abb. 11).<sup>30</sup>

Abbildung 11: M&E im Projektzyklus



Quelle: Nohlen (2002), Borrmann (1999), eigene Darstellung

#### In der Planungsphase:

Hier werden so genannte *Ex-Ante Evaluierungen* durchgeführt, welche der Auswahl und Vorprüfung eines Projekts/Programms aus einer Reihe bestehender Alternativen anhand bestimmter Kriterien dienen.

#### In der Durchführungsphase:

Ist das Projekt einmal verabschiedet, werden im Laufe seiner Durchführung ebenfalls zahlreiche Evaluierungen vorgenommen. Diese können beispielsweise in Wirtschaftlichkeitsprüfungen (operational evaluation) oder Kosten-Nutzen-Analysen (built-in-evaluation) bestehen. Innerhalb der Durchführungsphase ist jedoch insbesondere die Bedeutung des kontinuierlichen *Monitoring* hervorzuheben, welches, wie schon erwähnt, in einem Soll-Ist-Vergleich zwischen geplanten und tatsächlichen Entwicklungen besteht. Aber auch zum Abschluss der Durchführungsphase (Übergabe an den Partner) werden Analysen angesetzt, die sich dann in *Abschlußkontrollen*<sup>31</sup> niederschlagen und eine Bilanz der Projekte zum Förderende dokumentieren.

#### In der Wirkungsphase:

Schließlich kommt insbesondere auch *Ex-post Evaluierungen* eine entscheidende Bedeutung zu. Diese untersuchen welche Wirkungen von dem Projekt auch einige Jahre nach Abschluss der Förderung ausgehen, und ermöglicht so Aussagen zur Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

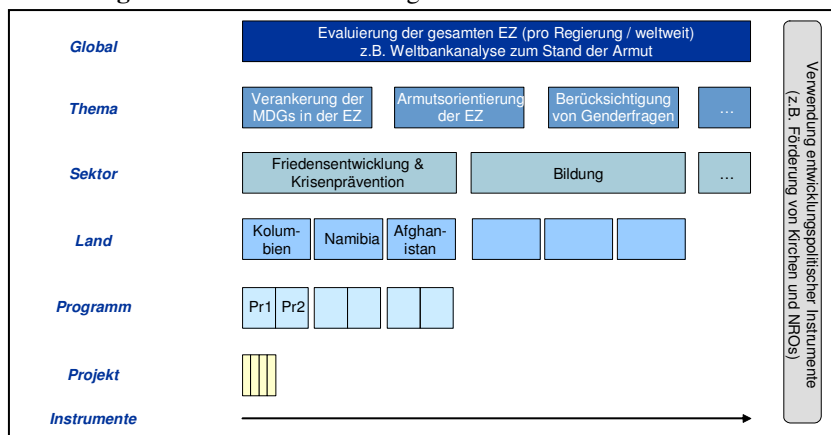
<sup>30</sup> Vgl. Nohlen (2002), S. 273; Borrmann (1999), S. 27-29.

<sup>31</sup> Man spricht auch von Abschlußberichten.

## 2.4.2 Nach Evaluationsebene

Neben spezifischen Projektevaluierungen haben aber auch übergreifende Erfolgskontrollen eine wichtige Rolle, da sie den EZ-Institutionen helfen, den Erfolg ihrer Aktivitäten im Allgemeinen, sowie in bestimmten Förderbereichen, abzuleiten (*"What is often needed is evaluation on a more comprehensive scale and an aggregation of evaluation results"*).<sup>32</sup>

**Abbildung 12:** Übersicht Evaluierungsebenen



Quelle: Borrmann (1999), S. 24; eigene Analyse und Darstellung

Im Einzelnen sind zu unterscheiden (Abb. 12):

### ❶ Evaluierung der EZ im allgemeinen

Auf höchster Ebene handelt es sich um die Bewertung der EZ im allgemeinen, d.h. den Entwicklungsaktivitäten zum Beispiel aus Sicht einer Regierung oder aber auch weltweit (z.B. Analysen der Weltbank zum Stand der Armut)<sup>33</sup>.

### ❷ Themen-Evaluierung

Unter Themen-Evaluierungen versteht man die Analyse übergreifender Fragestellungen auf die Entwicklungszusammenarbeit (z.B. Armutsorientierung der EZ, Verankerung der MDGs in der EZ)<sup>34</sup>.

### ❸ Sektor-Evaluierung

Sektor-Evaluierungen beziehen sich auf die überregionale Messung von Erfolg der entwicklungspolitischen Schwerpunktbereiche (z.B. Ländliche Entwicklung, siehe Kapitel 2.3).

<sup>32</sup> Vgl. OECD (1992), S. 135.

<sup>33</sup> Vgl. diverse World Development Reports, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

<sup>34</sup> Vgl. dazu z.B. BMZ (2004a), S. 1-2.

#### ④ **Länder-Evaluierung**

Evaluierungen können auch auf die entwicklungspolitischen Wirkungen in einem bestimmten Land (oder Region) abzielen. In diesem Fall werden die Ergebnisse der EZ auf lokal begrenztem Raum, mit den vor Ort durchgeführten Maßnahmen ins Verhältnis gesetzt.

#### ⑤ **Programm-Evaluierung**

Die Evaluierung von Programmen dient der Wirkungsmessung von mehreren Projekten mit gleicher Zielsetzung innerhalb eines Landes.

#### ⑥ **Projekt-Evaluierung (Einzel-Evaluierung)**

Projekt-Evaluierungen sind die kleinste Einheit auf der M&E betrieben werden kann und somit der Grundstein des Erfolgscontrollings. Auf ihrer Basis können übergreifende Untersuchungen durchgeführt werden. Zur Kenntnis nehmen sollte man dabei, dass Projekt- (bzw. Einzel-) Evaluierungen z.B. in der bundesdeutschen Zusammenarbeit hauptsächlich an die Durchführungsorganisationen delegiert wurden und das Ministerium (BMZ) nur noch in Ausnahmefällen (besonderes Steuerungsinteresse, politische Bedeutung etc.) selbst tätig wird.

#### ⑦ **Instrumenten-Evaluierung**

Instrumenten-Evaluierungen können als Querschnittsthema im Verhältnis zu den zuvor aufgezählten Evaluierungsebenen betrachtet werden. Sie ermöglichen, angewandte Arbeitsweisen in der EZ zu analysieren, indem sie die Verwendung entwicklungspolitischer Instrumente (z.B. Zusammenarbeit und Förderung von Kirchen und NROs) auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.

### 2.4.3 Nach Initiative und Expertise

Wichtiges Charakterisierungsmerkmal neben der Frage "wann" und "was" evaluiert wird, ist außerdem die Frage nach dem "wer". Denn auch von der personellen und organisatorischen Art und Weise von Evaluierung hängt in beträchtlichem Maße ab, inwiefern die verschiedenen Funktionen von M&E zur Geltung kommen.

Insgesamt lässt sich zwischen der Initiative (Selbst-, Fremdkontrolle) und der Expertise (intern, extern) unterscheiden, wobei diese nicht als alternative, sondern als sich ergänzende Formen der Erfolgskontrolle zu betrachten sind.

Unter Selbstevaluierung werden dabei Erfolgskontrollen verstanden, die von den implementierenden EZ-Institutionen initiiert werden, sei es von den projektverantwortlichen Einheiten selbst oder aber nicht-operativen Einheiten. Fremdevaluierungen gehen demzufolge von Institutionen aus, die nicht unmittelbare Verantwortung für die Durchführung eines Vorhabens tragen. Hinzu kommt die Unterscheidung nach interner Expertise, welche umfangreiche Projekt- und Umfeldkenntnisse garantiert, kostengünstig ist und als wichtige Voraussetzung für individuelles und institutionelles Lernen angesehen werden kann. Externe Expertise hingegen ergänzt fehlendes Spezialwissen und kann innovative Anstöße bringen – vor allem aber stellt sie Unbefangenheit sicher, und kann durch bewiesene Neutralität und Objektivität die Glaubwürdigkeit des Evaluierungsprozesses erhöhen.<sup>35</sup>

Jedoch gilt es auch hier zu bedenken, dass kein allgemeingültiges Verständnis über diese Art der Evaluierungsformen herrscht. So wird in der Praxis oft lediglich von interner und externer Evaluierung gesprochen bzw. diese synonym für Selbst- und Fremdevaluierung verwendet. Und selbst wenn von Selbstevaluierung die Rede ist, so bezieht sich diese im Gegensatz zur oben aufgeführten Definition teilweise nur auf die projektführende Einheit, nicht aber die implementierende EZ-Institution im Ganzen.<sup>36</sup>

Im Rahmen der DAC-Prinzipien (siehe Kapitel 3.1.) wurden die Aspekte Unabhängigkeit und Unparteilichkeit als elementare Anforderungen an ein Evaluierungssystem definiert, um der Erfolgskontrolle hinreichende Glaubwürdigkeit zu verleihen.<sup>37</sup> Daher ist es zwingend erforderlich die funktionsgerechte Anwendung von Selbst- und Fremdevaluierung, sowie des Einsatzes interner und externer Expertise sicherzustellen.

---

<sup>35</sup> Vgl. Borrmann (1999), S. 30.

<sup>36</sup> Vgl. GTZ (2005).

<sup>37</sup> Vgl. Borrmann (1999), S. 30.

## 2.5 Was bewertet M&E – die Evaluierungskriterien

Da sich die Bewertung von Projekten der EZ nicht allein auf das Erreichen der angestrebten Ziele und Entwicklungseffekte beschränken kann, ist es unausweichlich, einen Katalog von Erfolgsdeterminanten zu bestimmen, welcher der Komplexität der Vorhaben gerecht wird. Dementsprechend hat der Entwicklungsausschuss (DAC) der OECD so genannte "*Issues*" definiert, die als Mindestanforderung systematisch zu untersuchen sind (Abb. 13):

Abbildung 13: OECD/DAC Evaluierungskriterien

- ① **Rationalität/Relevanz:**  
Sinn des Vorhabens; Rechtfertigung gemessen am Bedarf und an Alternativen; Realisierbarkeit der Ziele
- ② **Effektivität:**  
Das Erreichen eines hinreichenden Zielerreichungsgrades; Zielerreichung in sachlicher, zeitlicher und finanzieller Hinsicht
- ③ **Entwicklungswirkungen:**  
Gesamtheit der intendierten und nicht intendierten Entwicklungseffekte, Beitrag zu zentralen entwicklungspolitischen Anliegen (z.B. Armutsminderung, Umweltschutz etc.); Ursächlichkeit der ergriffenen Maßnahmen für diese Effekte; externe Störfaktoren
- ④ **Effizienz:**  
Das Erreichen einer hinreichenden Kosten-Nutzen-Relation
- ⑤ **Signifikanz:**  
Beurteilung der Dimension der Entwicklungswirkungen u.a. im politischen, sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen, technologischen, institutionellen und kulturellen Gesamtzusammenhang.
- ⑥ **Nachhaltigkeit:**  
Fortdauer der erzielten Entwicklungswirkungen nach Rückzug des Gebers
- ⑦ **Lessons learned:**  
Erklärung von Erfolgen und Misserfolgen; Bedeutung für die Planung und Durchführung neuer Vorhaben, für die entwicklungspolitische Konzeption, für Instrumente und Verfahren

Quelle: adaptiert aus Borrmann (1999), S.33; OECD (1992)

Am praktischen Beispiel der KfW schlagen sich diese Punkte bei der Bewertung aller Projekte in den vier Hauptkriterien Signifikanz/Relevanz, Effektivität, Effizienz sowie im Aspekt unerwünschter Nebenwirkungen nieder. Der Aspekt der Nachhaltigkeit wird als Querschnittsthema betrachtet, welcher bei den zuvor genannten Kriterien mit einfließt.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Hemmer (2005), S. 14-15.

## 2.6 Grenzen von M&E

Zweifelsohne spielt M&E in der EZ eine große Rolle, denn wie eingangs festgestellt wurde, ist es ein wichtiges Werkzeug bei der Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Projekten und Programmen, aber auch bei Wissensaustausch und schließlich zur Rechtfertigung des eigenen Handelns. Nichtsdestotrotz handelt es sich dabei lediglich um ein Instrument, welches seinen Zweck nicht unabhängig von den ihm vorgegebenen Strukturen und Nutzern erfüllen kann.

So liefert M&E zwar Erkenntnisse, die den Projektfortschritt dokumentieren, die Entscheidung jedoch, was konkret aufgrund der gewonnenen Informationen gemacht werden soll, obliegt weiterhin den Projektverantwortlichen. Die Steuerungsmöglichkeiten sind dementsprechend auch maßgeblich durch die Beteiligten geprägt, deren Entscheidungen, trotz möglichst objektiver M&E-Daten, auch subjektiver Natur sein dürften. Und auch die Rigidität von Planungsvorgaben beeinflusst die Wirkung von M&E, da dieses Instrument im Falle eines zu engen Rahmens lediglich noch eine Kontrollfunktion einnehmen kann, nicht aber zielorientiertes Handeln und durch Lernprozesse bedingte Steuerungsmöglichkeiten fördert. Darüber hinaus können auch starre Entscheidungsstrukturen verhindern, dass den durch M&E gewonnenen Erkenntnissen im Rahmen der Partizipation von Mitarbeitern, Partnern und Zielgruppen ausreichend Rechnung getragen wird.<sup>39</sup>

Welche Informationen M&E auch zu Tage fördert, es ist in der Verantwortung der Benutzer, diese Informationen entsprechend zu verwerten, und zwar nicht nur im Sinne der Projektkontrolle, sondern vor allem auch im Rahmen von Dialog und Lernprozessen, deren Institutionalisierung keineswegs leicht fallen dürfte. Doch auch die Legitimitätsfunktion kann durch M&E alleine nicht gewährleistet werden, wenn nicht gleichzeitig sichergestellt ist, dass sich die ausführenden Mitarbeiter durch Unabhängigkeit und Unparteilichkeit auszeichnen. Denn wenn aufgrund von möglichen Eigeninteressen, die subjektive Ermessensgrundlage bei der Bewertung von Projekten gegenüber objektiven Kriterien die Oberhand gewinnen und die Ergebnisse folglich verfälscht werden, so kann M&E den Zweck der Legitimierung nicht für sich beanspruchen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Kressierer (1992), S. 39-40.

### 3 M&E in der Praxis

#### 3.1 Evaluierungsstandards – Bemühung um Transparenz und Harmonisierung<sup>40</sup>

##### 3.1.1 OECD (DAC) – das wahrscheinlich wichtigste Organ für die Etablierung internationaler Standards

Die 1961 mit Sitz in Paris gegründete Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) verfügt mit ihrem über 22 Mitglieder (darunter die G7 und die europäische Kommission) umfassenden Entwicklungshilfeausschuss (Development Assistance Committee – DAC) über ein Organ, welches sich die allgemeine Unterstützung der Entwicklungsländer zum Ziel gemacht hat. In diesem Rahmen zählen neben der Erhebung und Veröffentlichung detaillierter Statistiken (z.B. Umfang der ODA) sowie der Erarbeitung von Empfehlungen und Strategien für die Entwicklungspolitik der Industrieländer insbesondere auch die Erarbeitung entwicklungstheoretischer Grundlagen zur Prüfung der jährlichen Programme seiner Mitgliedsländer nach ihrer Wirksamkeit zu den Aufgaben des DAC.<sup>41</sup> Wie wichtig dabei der Aspekt der Harmonisierung für die Wirksamkeit der Entwicklungspolitik ist, unterstreicht die folgende Aussage: *"It is one of the underlying themes of the DAC's work that co-operation among aid agencies (bilateral and multilateral) and effective aid co-ordination are essential for the effective use of aid."*<sup>42</sup>

Aus dieser Rolle heraus hat das DAC unter Hinzuziehung von IWF, Weltbank und UNDP im Jahr 1992 mit den "DAC Principles of Effective Aid" und den im Jahr 1998 überarbeiteten "Principles for Evaluation of Development Assistance" Referenzrichtlinien<sup>43</sup> geschaffen, die die Arbeit im Rahmen des Erfolgscontrolling in der EZ maßgeblich prägen sollten. Diese sind zwar völkerrechtlich nicht bindend, stellen aber in gewisser Weise eine freiwillige Selbstverpflichtung von OECD-Regierungen und Entwicklungshilfeeinrichtungen dar.<sup>44</sup> Insgesamt lassen sich die ausgesprochenen Empfehlungen in acht Grundsätze unterteilen (Abb. 14):

---

<sup>40</sup> die für die deutsche EZ weniger bedeutsamen Standards wie z.B. von United Nations Evaluation Group (UNEG) oder der European Evaluation Society (EES) werden hier nicht betrachtet

<sup>41</sup> Vgl. Nohlen (2002), S. 173.

<sup>42</sup> Vgl. OECD (1992), S. iii.

<sup>43</sup> Vgl. dazu ausführlich OECD (1992), OECD (1998).

<sup>44</sup> Vgl. Borrmann (1999), S. 58.

**Abbildung 14:** DAC-Grundsätze für Evaluierung

- 1 Unparteilichkeit und Unabhängigkeit:**  
z.B. organisatorische Trennung von Evaluierung und operativem Management
- 2 Glaubwürdigkeit:**  
Expertise und Unabhängigkeit der Evaluierenden, Schaffung von Transparenz durch Veröffentlichung der Evaluierungsergebnisse
- 3 Nützlichkeit:**  
leichter Zugang zu Evaluierungsdaten, zeitgerechte Durchführung von M&E in den verschiedenen Projektphasen zur bestmöglichen Verwendung der Ergebnisse
- 4 Beteiligung von Gebern und Empfängern:**  
gemeinsame M&E Durchführung durch Geber und Empfänger, Einbeziehung aller vom Projekt betroffenen Gruppen
- 5 Geber Kooperation:**  
gegenseitiger Zugang zu Evaluierungsergebnissen, gemeinsame Methodenentwicklung, Förderung von "joint donor" Evaluierungen
- 6 Evaluierungsplanung:**  
Festsetzen von Leitfäden und Standards für den Evaluierungsprozess, Entwicklung von Evaluierungsplänen, Schwerpunktsetzung auf bedeutendsten Evaluierungsebenen
- 7 Entwurf und Umsetzung von Evaluierung:**  
Festlegung von Rahmen und Zielsetzung, Bewertungskriterien (issues) für Projekte
- 8 Reporting und Feedback:**  
verständliche Berichterstattung und Verbreitung der Ergebnisse, Beziehung zwischen M&E Erkenntnissen und zukünftigem Handeln

Quelle: OECD (1992), S. 131-138

Die Bedeutung dieser Standards wird vor allem dann deutlich, wenn man sich verschaulicht, dass diese zunehmend als Vergleichsmaß für die Arbeit der Evaluierungsakteure herangezogen werden. So bewerten zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen<sup>45</sup> das System der Erfolgskontrolle in der deutschen EZ in entscheidender Weise auch am Erfüllungsgrad der DAC-Grundsätze (z.B. Unabhängigkeit der Evaluierungsabteilung von operativen Einheiten). Und selbst im Rahmen des parlamentarischen Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (AwZ), wird die Regierung aufgefordert, die Umsetzung der DAC-Leitlinien voranzutreiben.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Vgl. z.B. Borrmann (1999)

<sup>46</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2004), S.39

### 3.1.2 DeGEval – die deutsche Gesellschaft für Evaluation und ihre nationale Bedeutung

Mit der 1997 gegründeten "DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation" und ihrem 1998 konstituierten "Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik" ist inzwischen auch auf nationaler Ebene ein Organ geschaffen worden, welches sich die Professionalisierung von Evaluation, Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven sowie Information und Austausch zum Ziel gesetzt hat.<sup>47</sup> Auf diese Weise wurde ein Forum geschaffen, das allen mit der Evaluation von Entwicklungsprojekten und -programmen befassten Personen und Institutionen (BMZ, Durchführungsorganisationen, NROs, Politische Stiftungen, Kirchen, Universitäten, Freie Gutachter/innen etc.) einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch über aktuelle Entwicklungen und Probleme ermöglicht.<sup>48</sup>

Die Aufgaben des Arbeitskreises liegen dabei insbesondere in:

- ❶ der Förderung des interinstitutionellen Lernens durch dauerhaften Austausch über die Erfahrungen in unterschiedlichen Handlungsfeldern,
- ❷ der Mitwirkung an der Weiterentwicklung von Theorie, Praxis und Methoden der Evaluation durch offene Diskussion über in Planung oder in Anwendung befindliche Konzeptionen und Austausch der jeweiligen Erfahrungen und Ergebnisse,
- ❸ der Mitwirkung an der Erarbeitung eines allgemein akzeptierten Begriffsverständnisses (Definitionen etc.) sowie der Entwicklung von Standards, Gütekriterien und Qualitätsindikatoren als Basis einer gemeinsamen Evaluationskultur.

Bisher erfolgte Veröffentlichungen<sup>49</sup> des Arbeitskreises unter Mitwirkung zahlreicher Experten aus Ministerium, Durchführungsorganisationen, NROs etc. lassen vermuten, dass die Arbeit der Beteiligten einen intensiven Austausch über M&E Konzeptionen zwischen den Institutionen fördert und die DeGEval so im Rahmen der EZ eine langfristig wichtige Rolle für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Harmonisierung der Systeme einnehmen kann.

---

<sup>47</sup> Vgl. [www.degeval.de](http://www.degeval.de).

<sup>48</sup> Vgl. <http://www.uni-saarland.de/fak5/stockmann/akepol/>.

<sup>49</sup> Vgl. DeGEval (2001), DeGEval (2005).

## **3.2 Verschiedene M&E Konzeptionen – ein Vergleich anhand von BMZ, GTZ und KfW**<sup>50</sup>

### **3.2.1 Erfolgskontrolle im BMZ**<sup>51</sup>

#### **Management und Organisation:**

Mit der Verlagerung der Durchführungsverantwortung an zahlreiche EZ-Institutionen hat das BMZ auch einen wesentlichen Teil der Verantwortung für die Erfolgskontrolle abgegeben. Nichtsdestotrotz sieht man ein übergeordnetes System der Qualitätssicherung vor, welches unter anderem die Durchführungsorganisationen vertraglich an die Einhaltung von Grundsätzen bindet. Die Aufgabe des strategischen Controllings nimmt das BMZ mittels des Referats 120 (Erfolgskontrolle) wahr, welches jedoch entgegen der DAC-Grundsätze keine unmittelbar der Leitung unterstellte, unabhängige Stabsstelle darstellt.

#### **Formen und Methoden:**

Während bis 1997 Verlaufskontrollen von Einzelprojekten (insb. TZ) das Hauptgewicht der BMZ-Erfolgskontrollen ausgemacht haben, ist man inzwischen zur Evaluierung zentraler entwicklungspolitischer Themen, Sektoren, Länder und Instrumente übergegangen, was sich maßgeblich in den Zentralen Evaluierungsplänen (ZEP) des Ministeriums niederschlägt.<sup>52</sup> Auch hat eine Umorientierung hin zu Ex-post Evaluierungen stattgefunden wie die Querschnittsauswertung zur Nachhaltigkeit von Projekten in der deutschen EZ aus dem Jahr 2000 zeigt.<sup>53</sup> Für den allgemeinen Rahmen der eigenen Evaluierungen verwendet das BMZ einen "Evaluierungsleitfaden", während das so genannte "Evaluierungsraster" als Standard für das Vorgehen von beauftragten Gutachtern dient.

#### **Expertise und Partizipation:**

Um größtmögliche Objektivität zu erzielen, sieht das BMZ in großem Umfang die Mitarbeit externer Gutachter vor, welche die quantitative und qualitative Verantwortung für die vorgelegten Berichte haben. In 50% der Fälle ist dabei kein

---

<sup>50</sup> zur Vereinfachung beschränkt sich der Vergleich auf lediglich drei Kategorien.

<sup>51</sup> Vgl. Bormann (1999), S. 49-71; Bormann (2001), S. 27-37.

<sup>52</sup> Vgl. BMZ (2004a).

<sup>53</sup> Vgl. BMZ (2000).

BMZ-Mitarbeiter an der Erfolgskontrolle beteiligt und zu je 25% entweder ein Vertreter des Evaluierungs- oder eines anderen Referates. Es wird außerdem Wert darauf gelegt, einen großen Kreis an Gutachtern zur Verfügung zu haben, wobei im Bedarfsfall auch auf die Gutachterdateien von GTZ und KfW zurückgegriffen werden kann. In Bezug auf die Partizipation der Partner und Zielgruppen strebt das BMZ zwar eine weitgehende Einbeziehung dieser bei M&E an, in der Realität hält sie sich jedoch in engen Grenzen, wenngleich Unterstützung durch die Partner bei Informationsbeschaffung, Kontakthanbahnung etc. die Regel ist.

### 3.2.2 Erfolgskontrolle bei der GTZ <sup>54</sup>

#### **Management und Organisation:**

Während die allgemeine Qualitätssicherung auch durch die Abteilungen Controlling und Innenrevision sichergestellt werden soll, so ist bei der GTZ die Stabsabteilung "Grundsatzfragen der Unternehmensentwicklung" als nicht-operative Einheit für die organisationsinterne Erfolgskontrolle verantwortlich. Diese ist somit der Selbstevaluierung durch operative Einheiten übergeordnet und wird zusätzlich mittels Fremdevaluierungen durch z.B. Bundesrechnungshof (BRH) oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ergänzt.

#### **Formen und Methoden:**

Neben detaillierten Vorprüfungen möglicher Projekte durch zielorientierte Projektplanung (ZOPP) legt die GTZ ihren Schwerpunkt insbesondere auf M&E in der Verlaufsphase, wo vor allem Projektfortschrittskontrollen<sup>55</sup> (PFK) eine entscheidende Bedeutung zukommt. Außerdem werden von den Projektverantwortlichen Schlussbetrachtungen durchgeführt, wohingegen Ex-post-Wirkungsanalysen erst seit dem Jahr 2005 Bestandteil des GTZ Instrumentariums sind. GTZ-spezifische Querschnittsanalysen sind ebenfalls vorgesehen. Als Erfolgsdeterminanten werden Effektivität, Effizienz, Relevanz und Signifikanz der jeweiligen Vorhaben verwendet.

---

<sup>54</sup> Vgl. Borrmann (1999), S. 177-190; Borrmann (2001), S. 54-64; Borrmann/Michaelowa (2005), S. 80.

<sup>55</sup> "Eine PFK ist eine systematische Untersuchung der Planung, der Durchführung und Wirkungen eines Projektes oder Programmes der TZ unter Berücksichtigung aller entwicklungspolitisch und fachlich relevanten Gesichtspunkte mit dem Ziel, durch operationale Empfehlungen die Wirksamkeit der zukünftigen Projektarbeit zu sichern." Borrmann (1999), S.184.

**Expertise und Partizipation:**

Von einigen Ausnahmen, wie der Verantwortlichkeit des Projektverantwortlichen für die Erfolgsbewertung bei Schlussbetrachtungen und die Gutachterausswahl bei PFKs, abgesehen, scheint die GTZ über ein umfassendes System für die Einbeziehung externer Expertise zu verfügen. Und auch die Partizipation von Partnernvertretern, wenn auch nicht ausdrücklich vorgeschrieben, ist zumindest in der Ex-ante und Verlaufsphase formell vorgesehen, da, entsprechend dem Grundverständnis der GTZ, schließlich auch die Projektverantwortung beim Partner liegt. Ähnliches gilt für Zielgruppenpartizipation, deren Anwendung sich in der Praxis jedoch oft als schwierig erweist, welche aber möglicherweise durch das neue computergestützte Evaluierungsinstrument "e-val" gestärkt wurde.

### 3.2.3 Erfolgskontrolle bei der KfW <sup>56</sup>

**Management und Organisation:**

Mit der Schaffung einer unabhängigen, dem Vorstand der KfW unterstellten, Evaluierungseinheit im Jahr 2000 hat es die KfW geschafft, den Prinzipien des DAC auf institutioneller Basis Rechnung zu tragen. Dem Grundsatz der Objektivität wird dabei insbesondere dadurch entsprochen, dass die Funktion des Abteilungsleiters durch einen externen Fachmann<sup>57</sup> besetzt wurde. Zudem fördert man die Funktion des institutionellen Lernens durch die rotierende Abordnung von Mitarbeitern aus den Länderbereichen für einzelne Prüfungsaufgaben. Obwohl das Evaluierungssystem der KfW auch externe Prüfungen durch BMZ und Wirtschaftsprüfer vorsieht, bleibt es insgesamt jedoch hauptsächlich auf Selbstevaluierung ausgerichtet.

**Formen und Methoden:**

Die KfW verfügt über ein den ganzen Projektzyklus umfassendes Qualitätssicherungssystem. Das Spektrum beinhaltet dabei ex-ante Untersuchungen inklusive umfangreicher Risikoanalyse, Projektfortschritts- und Abschlusskontrollen bis hin zu für jedes Projekt durchgeführten Schlussprüfungen

---

<sup>56</sup> Vgl. Borrmann (1999), S. 200-218; Borrmann (2001), S. 90-99.

<sup>57</sup> Prof. Dr. Hans-Rimbert Hemmer, Professor für Volkswirtschaft und Entwicklungsländerforschung, Universität Gießen.

(ex-post), welche anhand einer Notenskale (1-6) bewertet werden (entsprechend Effektivität, Effizienz, Signifikanz, Relevanz und Nachhaltigkeit). Des Weiteren werden auch themen-, sektor-, länder- und instrumentenspezifische Ergebnisberichte erstellt. Methodisch gesehen ist insbesondere der Ansatz der Log-Frame-Matrix hervorzuheben, welcher durch starken Fokus auf Ziele, Indikatoren und Risikobewertung zu mehr Transparenz und besserer Steuerbarkeit der Projekte beiträgt.

### **Expertise und Partizipation:**

Das System der Erfolgskontrolle bei der KfW ist im Wesentlichen auf Selbstevaluierung ausgerichtet, weshalb der Einsatz externer Expertise auf Einzelfälle beschränkt bleibt. Die Einbindung der Partnerseite ist zwar bei Projekt- und Schlussprüfungen (zumindest durch Informations- und Abstimmungsgespräche) gegeben, eigene Gutachter des Projektträgers sind jedoch selten vertreten. Auch die Beteiligung von Zielgruppen und die Koordination mit anderen Geberorganisationen erfolgt nur sporadisch.



### *Synthese des Vergleichs der verschiedenen Evaluierungskonzeptionen:*

Betrachtet man die drei Systeme im Vergleich, so fällt auf, dass nicht nur vereinzelte methodische Unterschiede bestehen, sondern auch grundsätzlich z.B. in Art und Umfang der Erfolgskontrolle sowie auch in der angewandten Expertise differenziert wird. Bezöge man in den Vergleich noch kleinere Geber (NROs, Stiftungen etc.) oder internationale Organisationen (Weltbank, UNDP, etc.) mit ein, so dürften die Gegensätze noch deutlich stärker ausgeprägt sein. Diese Tatsache unterstreicht die Bedeutung der zuvor beschriebenen Evaluierungsstandards und die Notwendigkeit von Harmonisierung im Bereich Monitoring und Evaluierung, damit Erfolgscontrolling in der Entwicklungszusammenarbeit vergleichbar und somit aussagekräftig sein kann.

### 3.3 M&E – Herausforderungen und Perspektiven

Der Vergleich der verschiedenen M&E Konzeptionen hat gezeigt, dass diese sich in zentralen Fragen durchaus unterscheiden. Und obwohl in den letzten Jahren wichtige Reformen zur Verbesserung von M&E in der Entwicklungszusammenarbeit eingeläutet wurden, so bestehen teilweise doch noch erhebliche Defizite. Im Folgenden sollen deshalb die für die Zukunft entscheidenden Entwicklungstendenzen im Bereich der Erfolgskontrolle skizziert werden.

#### **Unabhängigkeit:**

Wenn Monitoring und Evaluierung eine seiner Hauptfunktionen, nämlich der Legitimation, auch tatsächlich nachkommen soll, so ist dies nur über eine gesteigerte Glaubhaftigkeit der Erfolgskontrolle zu erreichen. In diesem Zusammenhang kommt der Unabhängigkeit und Unparteilichkeit der Evaluierenden entscheidende Bedeutung zu. Folglich müssen, wo noch nicht erfolgt, die institutionellen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um diesen Prinzipien gerecht zu werden. Dazu gehören die Stellung von Evaluierungsabteilungen als Stabseinheit, aber insbesondere auch das Zurückgreifen auf externe Expertise im Evaluierungsprozess. So ist das Mitwirken unabhängiger Gutachter keineswegs in allen Organisationen oder Projektphasen vorgesehen, sollte aber insbesondere dort zunehmen, wo die Glaubhaftigkeit der Ergebnisse andernfalls kaum gewährleistet ist (z.B. Schlussbetrachtungen bei der GTZ).

#### **Transparenz:**

Ähnlich wie der Unabhängigkeit, muss in puncto Legitimität auch der Transparenz eine größere Bedeutung beigemessen werden. Denn obwohl eine Vielzahl von Evaluierungsberichten frei verfügbar ist, so stößt die Geheimhaltung einzelner Erfolgskontrollen (z.B. durch das BMZ) immer wieder auf Kritik.<sup>58</sup> In der Zukunft sollte dementsprechend verstärkt darauf hingewirkt werden, dass ein möglichst uneingeschränkter Zugang zu Evaluierungsergebnissen möglich ist, um die Glaubwürdigkeit der Entwicklungspolitik nachhaltig zu steigern.

---

<sup>58</sup> Vgl. Nuscheler (2004), S. 457; Holz (2000), S. 8.

**Wirkungsbezug und Nachhaltigkeit:**

Ein wesentlicher Teil der Kritik an der Entwicklungszusammenarbeit, und damit auch an der Erfolgskontrolle, bezog sich in den letzten Jahren auf die Vernachlässigung des Nachhaltigkeitsaspekts. Während bisher der Schwerpunkt von M&E oftmals auf der Planungs- und Verlaufsphase von Projekten lag, so muss es in Zukunft folglich stärker auf die nach Förderende erzielten Ergebnisse ausgerichtet werden (Ex-post-Analysen), denn nur so kann man auch tatsächlich feststellen, ob Partner und Zielgruppen in die Lage versetzt wurden, ihre Probleme selbstständig besser zu meistern als zuvor.<sup>59</sup> Dabei gilt es auch, durch verstärkte methodische Anstrengungen, die Schwierigkeiten bei der Analyse von Wirkungszusammenhängen (Welche Maßnahme hat zu welchem Ergebnis geführt?) langfristig gesehen zu lösen. Als Vorbild für wirkungsorientiertes M&E kann dabei möglicherweise die seit einigen Jahren von UNDP praktizierte "*culture of performance*" gelten, welche im Rahmen eines übergreifenden Ansatzes von Results-Based Management (RBM) etabliert wurde.<sup>60</sup>

**Partizipation:**

Eines der wesentlichen Defizite von M&E (zumindest in der deutschen EZ) besteht zweifelsohne auch weiterhin in Bezug auf Partizipation der Partner im Evaluierungsprozess. Deren Beteiligung beschränkt sich offenbar allzu oft lediglich auf die Bereitstellung von "resource-persons" und die bei Projektprüfungen notwendigen Informations- und Abstimmungsgespräche. Eigene Gutachter hingegen werden von Partnerseite her nur in unzureichendem Maße eingebunden. Doch auch eine stärkere Zielgruppenpartizipation sollte erklärtes Ziel sein. Schließlich sollte gerade die Meinung der Betroffenen als Kriterium für Erfolg oder Misserfolg dienen. In Realität werden jedoch nur zu selten Workshops oder systematische Befragungen durchgeführt, um die Perspektive der Menschen vor Ort einzubeziehen.

---

<sup>59</sup> Vgl. Stockmann (2002), S. 140.

<sup>60</sup> Vgl. UNDP (2002), S. iii.

**Lernprozesse:**

Auch der Institutionalisierung von Lernprozessen wird in der Zukunft eine noch entscheidendere Rolle zufallen. So ist es insbesondere erforderlich, dass die aus Evaluierungen gewonnen Erkenntnisse auch zukunftsrelevant verwendet werden können. Dies setzt auf organisationsinterner Basis die Einrichtung eines umfassenden Systems des Wissensmanagements voraus. Doch auch auf externer Ebene gilt es Lernprozesse zu fördern. So ist der regelmäßige Austausch zwischen den Gebern (inklusive der kleineren – d.h. NROs etc.) eine wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung der jeweiligen Systeme und sogar für deren Angleichung. Dies gilt dabei nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene, um die M&E Praktiken bi- und multilateraler EZ-Institutionen bekannt zu machen und zu verbessern.

**Harmonisierung:**

Schließlich und endlich wird M&E seiner Legitimitätsfunktion nur dann nachkommen, wenn unter den durch die Pluralität der EZ bedingten verschiedenen Systemen Vergleichbarkeit hergestellt wird. Denn die unterschiedlichen Erfolgsquoten der Geber (Jahr 2000: KfW Schlussprüfungen 73%, GTZ Schlussbetrachtungen 82%, GTZ PFK 96%)<sup>61</sup> lassen eher vermuten, dass es sich um andere Maßstäbe bei der Erfolgsbewertung handelt, als dass tatsächlich der Erfolg so verschieden wäre. Dies impliziert einen notwendigen Prozess der Harmonisierung, welcher die Bedeutung der zuvor geschilderten Lernprozesse unterstreicht. Neben einem System des institutionalisierten Erfahrungsaustausches, kommt aber vor allem der Orientierung an vorgegebenen Standards eine große Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere für die Vorgaben des DAC, da sie nationale wie internationale Geber mit einschließt. Doch auch nationale Bestrebungen, Monitoring und Evaluierung zu professionalisieren, wie es die DeGEval vorsieht, sind durchaus begrüßenswert. Da die Öffentlichkeit Anspruch auf eine wahrheitsgemäße Berichterstattung hat, ist es unausweichlich die Erfolgskontrolle einheitlichen Kriterien zu unterziehen, die die Vergleichbarkeit der Arbeit zwischen den verschiedenen Organisationen ermöglicht.

---

<sup>61</sup> Borrmann/Michaelowa (2005), S. 72

## 4 Fazit

Vorherrschende innenpolitische Herausforderungen (Arbeitslosigkeit, Schwächung der sozialen Netze etc.) in den meisten großen Industrieländern verdrängen oft den Blick in andere Teile dieser Welt, wo Menschen unter oft schwierigsten Bedingungen leben müssen. Entwicklungszusammenarbeit war deshalb im öffentlichen Dialog noch nie sehr präsent und stellt bekanntlich auch kein Thema dar, mit dem Politiker bei Wahlen auf Stimmenfang gehen. Trotzdem herrscht bei den Bürgern keine Gleichgültigkeit gegenüber dem Leid und der Armut die andernorts zum Alltag gehört, wie die Solidarität bei Spendenaktionen zeigt. Aber auch das Bewusstsein, dass eine soziale Balance auf der Welt ohne die Überwindung der extremen Ungleichheiten langfristig nicht zu sichern ist (Stichwort Migration, Krieg) dürfte bei Vielen vorhanden sein.

Um ihren nachhaltigen Erfolg zu garantieren, muss Entwicklungszusammenarbeit als Gemeinschaftsaufgabe begriffen werden, wo jeder seinen Teil beizutragen hat. Die Festlegung konkreter Ziele wie sie die Millennium Development Goals zu Grunde legen, ist dabei ein wichtiger Schritt und sehr zu begrüßen. Entwicklungspolitik kann jedoch nur dann in der Öffentlichkeit Zustimmung finden, wenn sie auch tatsächlich den Beweis erbringt, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Verringerung der Weltarmut leistet.<sup>62</sup> Aus diesem Grund ist eine präzise, transparente und vergleichbare Erfolgskontrolle in der EZ unabdingbar, um Akzeptanz zu schaffen und eine stetige Verbesserung zu ermöglichen. Entwicklungspolitik ist kein Selbstzweck, weshalb eine stets selbstkritische Betrachtung (von Projekten und Organisationen) überaus bedeutsam ist. Dabei ist es wichtiger, Fehler einzugestehen anstatt die Legitimation der EZ mit bunten Evaluierungs-(Erfolgs)berichten zu suchen. Monitoring und Evaluierung kann die EZ nur unterstützen, und ist im Endeffekt von den Menschen und Institutionen abhängig die es anwenden. Eine zukunftsorientierte Strategie der EZ und somit ein Bekenntnis der Geber sich mit ausreichenden finanziellen Mitteln für die EZ einzusetzen, kann es jedoch nicht ersetzen.

---

<sup>62</sup> Nuscheler (2004), S. 572

## Quellenverzeichnis

Ahrens, Heinz (Hg.) (2005), Schriften des Vereins für Socialpolitik Band 303, Duncker & Humblot, Berlin  
*Zur Bewertung der Entwicklungszusammenarbeit*

Alesina A., Dollar D. (2000), Journal of Economic Growth 5,  
*Who gives foreign aid to whom and why?*  
<http://www.hec.unil.ch/ocadot/SECODEVdocs/Articles/Alesina-Dollar.pdf> (08.11.2005)

BMZ (2000), BMZ Spezial Nr. 19, Bonn  
*Langfristige Wirkungen deutscher Entwicklungszusammenarbeit und ihre Erfolgsbedingungen, eine Ex-post Evaluierung von 32 abgeschlossenen Projekten*  
<http://www.bmz.de/de/service/infothek/fach/spezial/spezial1/spezial90.pdf> (10.11.2005)

BMZ (2003), BMZ Spezial Nr. 57, Bonn  
*Partnerschaft gegen die Armut - Unsere Ziele in der Weltbank*

BMZ (2004), Bonn  
*BMZ Medienhandbuch Entwicklungspolitik 2004/2005*  
[http://www.bmz.de/de/service/infothek/fach/medienhandbuch/Medienhandbuch2004\\_2005.pdf](http://www.bmz.de/de/service/infothek/fach/medienhandbuch/Medienhandbuch2004_2005.pdf)  
(10.11.2005)

BMZ (2004a), Bonn  
*Zentrales Evaluierungsprogramm 2004-2005*  
[http://www.bmz.de/de/ErfolgKontrolle/Downloads/zep\\_komplett.pdf](http://www.bmz.de/de/ErfolgKontrolle/Downloads/zep_komplett.pdf) (01.01.2006)

BMZ (2005), Bonn  
*Geber im internationalen Vergleich*  
[http://www.bmz.de/de/zahlen/imDetail/Geber\\_Vergleich2003.pdf](http://www.bmz.de/de/zahlen/imDetail/Geber_Vergleich2003.pdf) (01.01.2006)

Borrmann, Axel (1999), Veröffentlichungen des HWWA Bd. 51, Nomos, Baden-Baden  
*Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*

Borrmann, Axel (2001), Veröffentlichungen des HWWA Bd. 63, Nomos, Baden-Baden  
*Reform der Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*

Borrmann, A., Michaelowa K. (2005), *Wer evaluiert was, wie und warum?*, in: Ahrens, Heinz (Hg.), Schriften des Vereins für Socialpolitik Band 303, Duncker & Humblot, Berlin  
*Zur Bewertung der Entwicklungszusammenarbeit*

Borrmann, A., Michaelowa K. (2005), HWWA Discussion Paper N° 310, Hamburg  
*What determines evaluation outcomes?*

Brüne, Stefan (Hg.) (1998), Schriften des deutschen Übersee-Instituts Nr. 39, Hamburg

*Erfolgskontrolle in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit*

BPB (2005), Informationen zur politischen Bildung Nr. 259, Bonn

*Entwicklung und Entwicklungspolitik*

DeGEval (2001), AK Evaluation von Entwicklungspolitik, Arbeitspapiere 1  
*Transparenz, Informationsfluss und Follow-Up in Evaluierungsprozessen der Entwicklungszusammenarbeit*

<http://www.uni-saarland.de/fak5/stockmann/akepol/download/tpe2.pdf> (10.11.2005)

DeGEval (2005), AK Evaluation von Entwicklungspolitik, Arbeitspapiere 2  
*Lernen aus Evaluationen*

[http://www.uni-saarland.de/fak5/stockmann/akepol/download/AK\\_ARBEITSPAPIER2.pdf](http://www.uni-saarland.de/fak5/stockmann/akepol/download/AK_ARBEITSPAPIER2.pdf)  
(10.11.2005)

Deutscher Bundestag (2004), Anhörung des AwZ am 15.12.2004, Wortprotokoll zur 52. Sitzung, Berlin

*Evaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit*

FAO (2004), Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome  
*The state of Food Insecurity in the World 2004*

<http://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5650e/y5650e00.pdf> (08.11.2005)

GTZ (2005), Eschborn

*Das Evaluierungssystem der GTZ*

<http://intranet.gtz.de/eval>

Hemmer, Hans-Rimbert (2005), *Zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeit durch die KfW in Schlussprüfungen von FZ-Vorhaben: Grundsätzliche Überlegungen*, in: Ahrens, Heinz (Hg.), Schriften des Vereins für Socialpolitik Band 303, Duncker & Humblot, Berlin

*Zur Bewertung der Entwicklungszusammenarbeit*

Holz, Uwe (2000), SID Berichte Nr. 13, Berlin

*Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit*

[http://www.uni-bonn.de/~uholtz/virt\\_apparat/ngkt\\_ez.pdf](http://www.uni-bonn.de/~uholtz/virt_apparat/ngkt_ez.pdf) (10.11.2005)

IWF (2004), Washington D.C.

*Annual Report 2004*

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2004/deu/pdf/file3d.pdf> (08.11.2005)

Kressierer, Robert (1992), GTZ, TZ-Verlag, Eschborn

*Monitoring & Evaluierung in Projekten der Technischen Zusammenarbeit*

Leisinger, Klaus M., Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung

*Entwicklungshilfe an der Schwelle zum 21. Jahrhundert*

<http://www.novartisfoundation.com/de/artikel/entwicklung/entwicklungshilfe.htm> (10.11.2005)

Nohlen, Dieter (Hg.) (2002), Rowohlt, Hamburg  
*Lexikon Dritte Welt*

Nuscheler, Franz (2004), Dietz, Bonn  
*Lern- und Arbeitsbuch Entwicklungspolitik*

OECD (1992), Development Assistance Manual, Paris  
*DAC Principles for Effective Aid*  
<http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf> (10.11.2005)

OECD (1998), DAC Working Party on Air Evaluation, Paris  
*Review of the DAC principles for Evaluation of Development Assistance*  
<http://www.oecd.org/dataoecd/63/50/2065863.pdf> (10.11.2005)

Stockmann, Reinhard (1996), Westdeutscher Verlag, Opladen  
*Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe*

Stockmann, Reinhard (2002), Zeitschrift für Evaluation Heft 1, Saarbrücken,  
*Herausforderungen und Grenzen, Ansätze und Perspektiven für Evaluation in der  
Entwicklungszusammenarbeit*  
<http://www.zfev.de/fruehereAusgabe/ausgabe2002-1/download/stockmann.pdf> (08.11.2005)

Stockmann, Reinhard (2004), Centrum für Evaluation, CEval-Arbeitspapiere 9,  
Saarbrücken  
*Was ist eine gute Evaluation?*  
<http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper9.pdf> (10.11.2005)

Stockmann, Reinhard (2005), *Zur Umgestaltung des Evaluationssystems der  
Entwicklungszusammenarbeit*, in: Ahrens, Heinz (Hg.), Schriften des Vereins für  
Socialpolitik Band 303, Duncker & Humblot, Berlin  
*Zur Bewertung der Entwicklungszusammenarbeit*

The Independent Institute, Rober Higgs, 14.02.2005, Bush's new Defense Budget  
<http://www.independent.org/newsroom/article.asp?id=1464> (07.11.2005)

UNDP (2002), Evaluation Office, New York  
*Handbook for Monitoring & Evaluating for Results*  
[http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/documents/full\\_draft.pdf](http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/documents/full_draft.pdf)  
(10.11.2005)

UNDP (2005), New York  
*Annual Report 2005*  
<http://www.undp.org/annualreports/2005/english/IAR05-English.pdf> (08.11.2005)

Telefonat mit Nicole Schaffer (GTZ), Abteilung Grundsatzfragen der  
Unternehmensentwicklung, Monitoring & Evaluierung - bzg. aktuellen  
Arbeitsschwerpunkten der Abteilung, Mai 2005

**Ergänzende Internetquellen:**

[www.bmz.de](http://www.bmz.de)

[www.degeval.de](http://www.degeval.de)

[www.gtz.de](http://www.gtz.de)

[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.undp.org](http://www.undp.org)

<http://www.uni-saarland.de/fak5/stockmann/akepol/>

---

## Anhang

<b>Anhang 1:</b>	DAC Länderlisten Teil I und II.....	50
<b>Anhang 2:</b>	Nettoauszahlungen der Bundesrepublik Deutschland an Entwicklungs- und Übergangsländer.....	51
<b>Anhang 3:</b>	Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (ODA) und öffent- liche Hilfe (OA) aller DAC-Länder .....	52
<b>Anhang 4:</b>	Organigramm DAC.....	53



## Anhang 2: Nettoauszahlungen der Bundesrepublik Deutschland an Entwicklungs- und Übergangsländer

Leistungsart	in Mio. €					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>I. Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (ODA)<sup>1)</sup></b>	<b>5.192,8</b>	<b>5.020,2</b>	<b>5.176,6</b>	<b>5.458,1</b>	<b>5.571,3</b>	<b>5.649,8</b>
<b>1. Bilateral<sup>2)</sup></b>	<b>3.226,0</b>	<b>3.140,0</b>	<b>3.076,3</b>	<b>2.915,3</b>	<b>3.186,1</b>	<b>3.531,2</b>
Zuschüsse	3.019,7	2.982,0	3.036,8	2.925,7	3.191,5	4.142,3
-- Technische Zusammenarbeit (TZ) <sup>3)</sup>	1.734,9	1.788,0	1.793,9	1.779,1	1.773,5	1.889,8
-- sonstige Zuschüsse <sup>4)</sup>	1.284,8	1.194,0	1.242,9	1.146,6	1.418,0	2.252,5
Kredite/sonstige Kapitaleleistungen	206,3	158,0	39,4	-10,4	-5,3	-611,1
<b>2. Europäische Union (EEF, EIB, EU-Haushalt)<sup>5)</sup></b>	<b>1.168,0</b>	<b>1.104,3</b>	<b>1.236,0</b>	<b>1.342,0</b>	<b>1.275,3</b>	<b>1.329,7</b>
<b>3. Multilateral<sup>6)</sup></b>	<b>798,8</b>	<b>775,9</b>	<b>864,3</b>	<b>1.200,9</b>	<b>1.109,9</b>	<b>788,8</b>
Zuschüsse sowie Einzahlungen auf Kapital- und Fondsanteile	800,0	777,1	865,6	1.203,8	1.113,3	792,2
-- Vereinte Nationen	229,1	306,2	304,7	419,8	514,6	436,8
-- Weltbankgruppe	306,5	306,5	390,8	416,4	419,7	23,7
-- regionale Entwicklungsbanken	151,0	99,5	90,3	226,5	87,9	211,2
-- sonstige	113,4	64,8	79,7	141,1	91,1	120,5
Kredite	-1,2	-1,1	-1,3	-2,9	-3,3	-3,4
<b>II. Sonstige öffentliche Leistungen (OOF)<sup>7)</sup></b>	<b>-427,2</b>	<b>-289,1</b>	<b>-168,2</b>	<b>-494,7</b>	<b>-740,0</b>	<b>3.936,6</b>
<b>1. Bilateral<sup>2)</sup></b>	<b>-171,5</b>	<b>-33,4</b>	<b>-40,3</b>	<b>-494,7</b>	<b>-740,0</b>	<b>3.936,6</b>
Exportkredite	449,3	268,0	334,7	-135,3	-172,1	-314,0
Umschuldungen	-699,2	-410,1	-473,5	-418,4	-530,4	4.170,8
Sonstige Leistungen	78,4	108,6	98,5	59,0	-37,5	79,8
<b>2. Multilateral<sup>8)</sup></b>	<b>-255,6</b>	<b>-255,6</b>	<b>-127,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Private Leistungen zu marktüblichen Bedingungen</b>	<b>11.985,7</b>	<b>14.577,2</b>	<b>12.838,1</b>	<b>7.499,1</b>	<b>1.351,0</b>	<b>-1.193,1</b>
<b>1. Bilateral<sup>2)</sup></b>	<b>11.812,2</b>	<b>13.383,6</b>	<b>13.070,2</b>	<b>9.309,8</b>	<b>2.319,4</b>	<b>-476,3</b>
Direktinvestitionen	4.430,0	5.146,7	5.282,8	4.869,6	2.081,7	1.867,6
Exportkredite	1.360,1	1.819,5	1.095,0	1.756,0	671,6	311,9
Sonst. Kapitalverkehr (Wertpapier- und Kapitalanlagen, Kredite)	6.022,1	6.417,4	6.692,4	2.684,2	-433,9	-2.655,8
<b>2. Multilateral<sup>9)</sup></b>	<b>173,5</b>	<b>1.193,6</b>	<b>-232,1</b>	<b>-1.810,7</b>	<b>-968,4</b>	<b>-716,8</b>
<b>IV. Private Entwicklungszusammenarbeit<sup>10)</sup></b>	<b>790,5</b>	<b>874,3</b>	<b>930,9</b>	<b>917,7</b>	<b>902,7</b>	<b>873,7</b>
<b>Nettoauszahlungen insgesamt</b>	<b>17.541,8</b>	<b>20.182,5</b>	<b>18.777,4</b>	<b>13.380,3</b>	<b>7.084,9</b>	<b>9.266,9</b>

Leistungsart	in Mio. €					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>I. Öffentliche Hilfe (OA)<sup>1)</sup></b>	<b>585,4</b>	<b>588,3</b>	<b>684,4</b>	<b>702,4</b>	<b>766,7</b>	<b>827,2</b>
<b>1. Bilateral<sup>2)</sup></b>	<b>267,7</b>	<b>215,3</b>	<b>227,4</b>	<b>241,8</b>	<b>273,6</b>	<b>281,8</b>
Zuschüsse	371,8	352,1	343,6	352,3	354,4	368,1
-- Technische Zusammenarbeit (TZ) <sup>3)</sup>	276,1	347,6	314,4	324,0	306,0	328,7
-- sonstige Zuschüsse <sup>4)</sup>	95,6	4,5	29,2	28,3	48,4	39,4
Kredite/sonstige Kapitaleleistungen	-104,1	-136,8	-116,2	-110,5	-80,8	-86,3
<b>2. Europäische Union<sup>5)</sup></b>	<b>304,9</b>	<b>346,8</b>	<b>420,9</b>	<b>409,0</b>	<b>447,6</b>	<b>490,0</b>
<b>3. Multilateral<sup>6)</sup></b>	<b>12,8</b>	<b>26,1</b>	<b>36,1</b>	<b>51,6</b>	<b>45,5</b>	<b>55,4</b>
Zuschüsse sowie Einzahlungen auf Kapital- und Fondsanteile	12,8	26,1	36,1	51,6	45,5	55,4
Kredite	-	-	-	-	-	-
<b>II. Sonstige öffentliche Hilfe<sup>7)</sup></b>	<b>412,4</b>	<b>4.034,6</b>	<b>251,5</b>	<b>541,7</b>	<b>3.638,2</b>	<b>-535,4</b>
<b>1. Bilateral<sup>2)</sup></b>	<b>412,4</b>	<b>4.034,6</b>	<b>251,5</b>	<b>541,7</b>	<b>3.638,2</b>	<b>-535,4</b>
Exportkredite	16,5	20,2	-5,7	-5,5	50,5	-4,6
Umschuldungen	-29,7	3.719,6	22,6	-82,0	3.609,5	-544,6
Sonstige Leistungen	425,6	294,8	234,6	629,2	-21,7	13,7
<b>2. Multilateral<sup>8)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Private Leistungen zu marktüblichen Bedingungen</b>	<b>7.304,3</b>	<b>17.380,3</b>	<b>14.895,9</b>	<b>23.765,3</b>	<b>14.555,9</b>	<b>11.650,9</b>
<b>1. Bilateral<sup>2)</sup></b>	<b>7.304,3</b>	<b>17.380,3</b>	<b>14.895,9</b>	<b>23.765,3</b>	<b>14.555,9</b>	<b>11.650,9</b>
Direktinvestitionen	3.533,8	5.084,0	6.368,6	14.212,6	8.493,3	8.206,2
Exportkredite	457,9	758,8	339,2	-238,4	-695,6	-1.309,3
Sonst. Kapitalverkehr (Wertpapier- und Kapitalanlagen, Kredite)	3.312,7	11.537,5	8.188,1	9.791,1	6.758,3	4.754,0
<b>2. Multilateral<sup>9)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV. Private Entwicklungszusammenarbeit<sup>10)</sup></b>	<b>71,8</b>	<b>77,9</b>	<b>92,3</b>	<b>65,1</b>	<b>100,5</b>	<b>83,3</b>
<b>Nettoauszahlungen insgesamt</b>	<b>8.373,8</b>	<b>22.081,2</b>	<b>15.924,2</b>	<b>25.074,5</b>	<b>19.061,4</b>	<b>12.026,0</b>

Quelle: BMZ Medienhandbuch 2004/2005, S. 378-379

**Anhang 3:** Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (ODA) und öffentliche Hilfe (OA) aller DAC-Länder

Nettoauszahlungen in Mio. US-\$

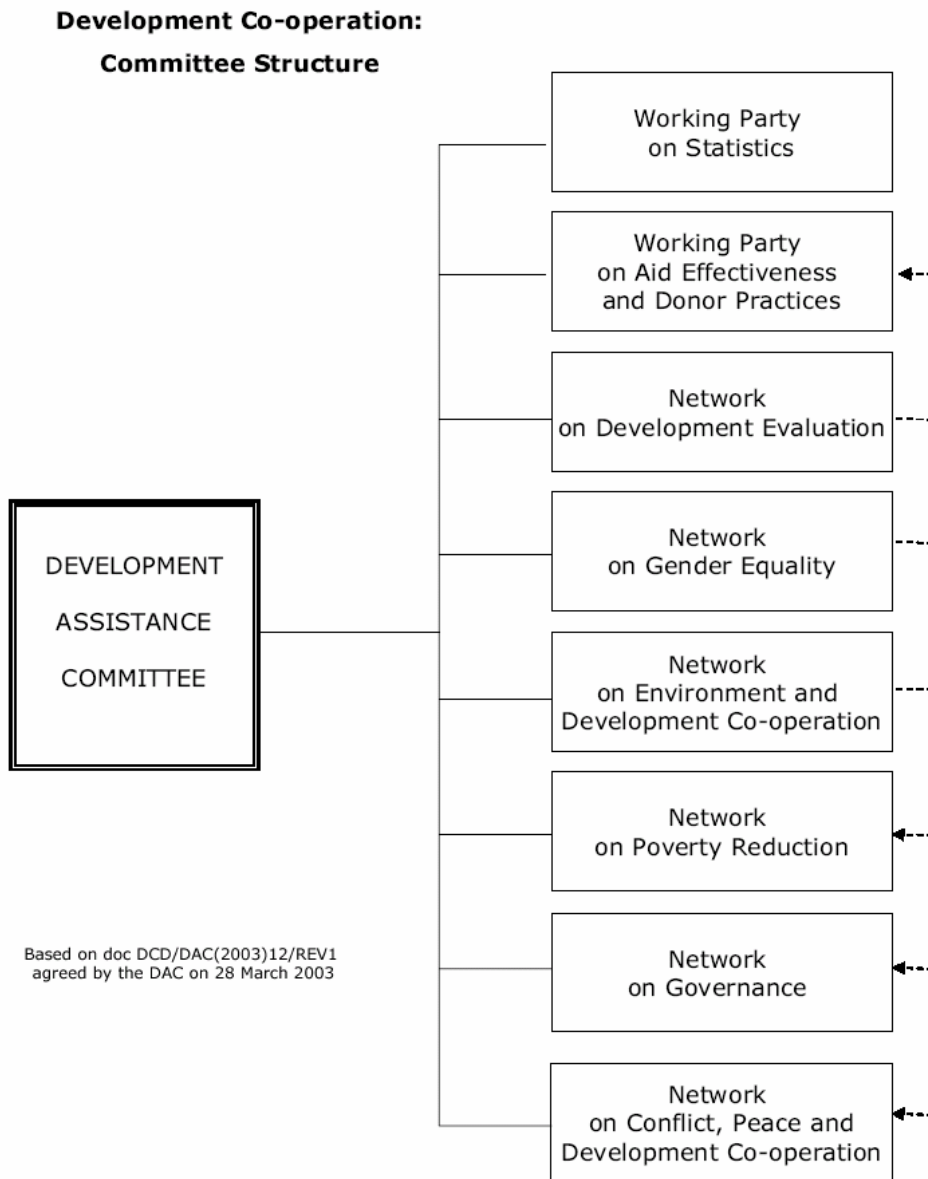
	2000					2001					2002					2003				
	Offentl. EZ (ODA)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %	Offentl. Hilfe (OA)	Zusammen (Sp. 1 u. 3)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %	Offentl. EZ (ODA)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %	Offentl. Hilfe (OA)	Zusammen (Sp. 1 u. 3)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %	Offentl. EZ (ODA)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %	Offentl. Hilfe (OA)	Zusammen (Sp. 1 u. 3)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %	Offentl. EZ (ODA)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %	Offentl. Hilfe (OA)	Zusammen (Sp. 1 u. 3)	Anteil am BNE <sup>1)</sup> in %
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Australien	987	0,27	8	995	0,27	873	0,25	5	878	0,25	989	0,28	7	996	0,28	1.219	0,25	9	1.228	0,25
Belgien	820	0,36	74	894	0,39	867	0,37	88	955	0,41	1.072	0,43	97	1.169	0,47	1.853	0,60	163	2.016	0,65
Dänemark	1.664	1,06	189	1.853	1,18	1.634	1,03	181	1.815	1,14	1.643	0,96	167	1.810	1,06	1.748	0,84	202	1.950	0,94
<b>Deutschland</b>	<b>5.030</b>	<b>0,27</b>	<b>647</b>	<b>5.677</b>	<b>0,30</b>	<b>4.990</b>	<b>0,27</b>	<b>687</b>	<b>5.677</b>	<b>0,31</b>	<b>5.324</b>	<b>0,27</b>	<b>780</b>	<b>6.104</b>	<b>0,31</b>	<b>6.784</b>	<b>0,28</b>	<b>1.181</b>	<b>7.965</b>	<b>0,33</b>
Finnland	371	0,31	58	429	0,36	389	0,32	61	450	0,37	462	0,35	67	529	0,40	558	0,35	82	640	0,40
Frankreich	4.105	0,32	1.657	5.762	0,45	4.198	0,32	1.334	5.532	0,42	5.486	0,38	1.464	6.950	0,48	7.253	0,41	2.027	9.280	0,52
Griechenland	226	0,20	12	238	0,21	202	0,17	9	211	0,18	276	0,21	16	292	0,22	362	0,21	81	443	0,26
Großbritannien	4.501	0,32	439	4.940	0,35	4.579	0,32	461	5.040	0,35	4.524	0,31	494	5.418	0,34	6.282	0,34	698	6.980	0,38
Irland	235	0,30	18	253	0,32	287	0,33	23	310	0,36	398	0,40	26	424	0,43	504	0,39	1	505	0,39
Italien	1.376	0,13	406	1.782	0,17	1.627	0,15	281	1.908	0,18	2.332	0,20	1	2.333	0,20	2.433	0,17	497	2.930	0,20
Japan	13.508	0,28	-54	13.454	0,28	9.847	0,23	84	9.931	0,24	9.283	0,23	99	9.382	0,23	8.880	0,20	-219	8.661	0,19
Kanada	1.744	0,25	165	1.909	0,28	1.533	0,22	152	1.685	0,24	2.006	0,28	104	2.110	0,29	2.031	0,24	102	2.133	0,25
Luxemburg	123	0,71	7	130	0,76	141	0,82	9	150	0,88	147	0,77	10	157	0,82	194	0,81	6	200	0,84
Neuseeland	113	0,25	0	113	0,25	112	0,25	0	112	0,25	122	0,22	1	123	0,22	165	0,23	1	166	0,23
Niederlande	3.135	0,84	306	3.441	0,92	3.172	0,82	214	3.386	0,88	3.338	0,81	211	3.549	0,86	3.981	0,80	248	4.229	0,85
Norwegen	1.264	0,80	27	1.291	0,82	1.346	0,83	32	1.378	0,85	1.696	0,86	45	1.741	0,91	2.042	0,92	50	2.092	0,94
Österreich	423	0,23	167	590	0,33	533	0,29	212	745	0,40	520	0,28	196	716	0,28	505	0,20	245	750	0,30
Portugal	271	0,26	27	298	0,29	268	0,25	28	296	0,28	323	0,27	33	356	0,30	320	0,22	51	371	0,26
Schweden	1.799	0,80	122	1.921	0,85	1.666	0,81	119	1.785	0,87	1.991	0,83	107	2.098	0,88	2.400	0,79	127	2.527	0,83
Schweiz	890	0,34	58	948	0,37	908	0,34	63	971	0,36	939	0,32	66	1.005	0,34	1.299	0,39	77	1.376	0,41
Spanien	1.195	0,22	12	1.207	0,22	1.737	0,30	14	1.751	0,31	1.712	0,26	11	1.724	0,26	1.961	0,23	5	1.966	0,23
USA	9.955	0,10	2.506	12.461	0,13	11.429	0,11	1.542	12.971	0,13	13.290	0,13	2.313	15.603	0,15	16.254	0,15	1.471	17.725	0,16
<b>DAC-Länder insgesamt</b>	<b>55.734</b>	<b>0,22</b>	<b>6.971</b>	<b>60.605</b>	<b>0,29</b>	<b>52.336</b>	<b>0,22</b>	<b>5.999</b>	<b>57.935</b>	<b>0,24</b>	<b>58.274</b>	<b>0,23</b>	<b>6.317</b>	<b>64.403</b>	<b>0,26</b>	<b>69.028</b>	<b>0,25</b>	<b>7.106</b>	<b>76.134</b>	<b>0,28</b>

Fußnoten:  
<sup>1)</sup> Bruttonationaleinkommen (Bruttoezalprodukt).

Zechenländer:  
 - = nichts vorhanden

Quelle: OECD / DAC

**Anhang 4: Organigramm DAC**



Based on doc DCD/DAC(2003)12/REV1  
agreed by the DAC on 28 March 2003

Dotted line indicates ex-officio membership of  
the Chair of a subsidiary body in another  
subsidiary body (being indicated by an arrow)

Quelle: OECD (<http://www.oecd.org/dataoecd/38/62/9568898.pdf>)