
EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung

Kommunikation als Voraussetzung zur Förderung von Evaluationskultur: Ein Blick in die Praxis bei BfdW

17. September 2020

Friederike Subklew-Sehume

Referentin Evaluation, Referat Ergebnismanagement

1. EWDE und Brot für die Welt
2. Evaluationsfunktion im EWDE
3. Evaluationskultur im EWDE
 - a) Einflussfaktoren
 - b) Herausforderungen
4. Lösungsansätze
 - a) Bei und unter Partnern
 - b) Interne und externe Kommunikation
 - c) Verankerung von Evaluation in der Organisation
5. Diskussion und Fragen

Vorstand Sozialpolitik Diakonie Deutschland Maria Lohelde	Präsident Diakonie Deutschland Ulrich Lilie	Vorstand Finanzen, Personal und Recht Dr. Jörg Kruttschnitt	Präsidentin Brot für die Welt Prof. Dr. h. c. Cornelia Füllkrug-Weitzel	Präsidentin Diakonie Katastrophenhilfe Prof. Dr. h.c. Cornelia Füllkrug-Weitzel
Stabsreferat Strategisches Management Harald Keuchel	Denkwerkstatt N. N.	Stabsstelle Compliance und Risiko- management Rahel Woldemichael	Stabsstelle Interne Revision N. N.	Stabsstelle Sicherheit Wolf-Martin Körk
Diak. Inst. für Qualitäts- entwickl. Annette Klede			Stabsreferat Lobbykoord. und Dialog Thilo Hoppe	
Europapolitik N.N. (Brüssel), S. Scholz (Berlin)				

EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung

Diakonie Deutschland		Finanzen, Personal und Recht		Brot für die Welt		Diakonie Katastrophenhilfe
			Direktor Finanzen Torsten Müller	Direktorin Internationale Programme Petra Berner	Direktor Engagement und Kommunikation Michael Stahl	Direktor Diakonie Katastrophenhilfe Martin Keßler
Zentrum Kinder, Jugend, Familie und Frauen Doris Beneke	Zentrum Kommunikation Dr. Thomas Schiller	Abteilung Personal Patrick Wasmund	Abteilung Finanzen Torsten Müller	Abteilung Programmkoordination Robert Mehr	Abteilung Politik Dr. Klaus Seitz	Abteilung Programme Martin Keßler
Zentrum Gesundheit, Rehabilita- tion und Pflege Dr. Peter Bartmann	Zentrum Recht und Wirtschaft Dr. Natascha Sasserath-Alberti	Abteilung Entwicklungspolitische Fachkräfte Elke Bosch	Abteilung Ergebnis- management und Ver- fahressicherung Annette Reimer	Abteilung Afrika Reinhard Palm	Abteilung Kommunikation und Fundraising Anne Dreyer	Internationale Aufgaben
Zentrum Migration und Soziales Petra Zwickert	Zentrum Drittmittelförderung Evelyn Moeck	Abteilung Justizariat Lutz Möhring-Lawall		Abteilung Asien und Pazifik Oliver Martin	Abteilung Bildung Jana Rosenboom	
Zentrum Engagement, Demo- kratie, Zivilgesellschaft Ingo Grastorf	Geschäftsstelle der arbeitsrechtlichen Kommission Axel de Frenne	Abteilung Organisation Jerg Bosch		Abteilung Lateinamerika und Karibik Danuta Sacher		
	Arbeitsstelle Midi* Dr. Klaus Douglass	Abteilung Informations- technologie Norbert Gimm		Abteilung Europa, Nahost und weltweite Programme Ilonka Boltze		

**Nationale
Aufgaben**

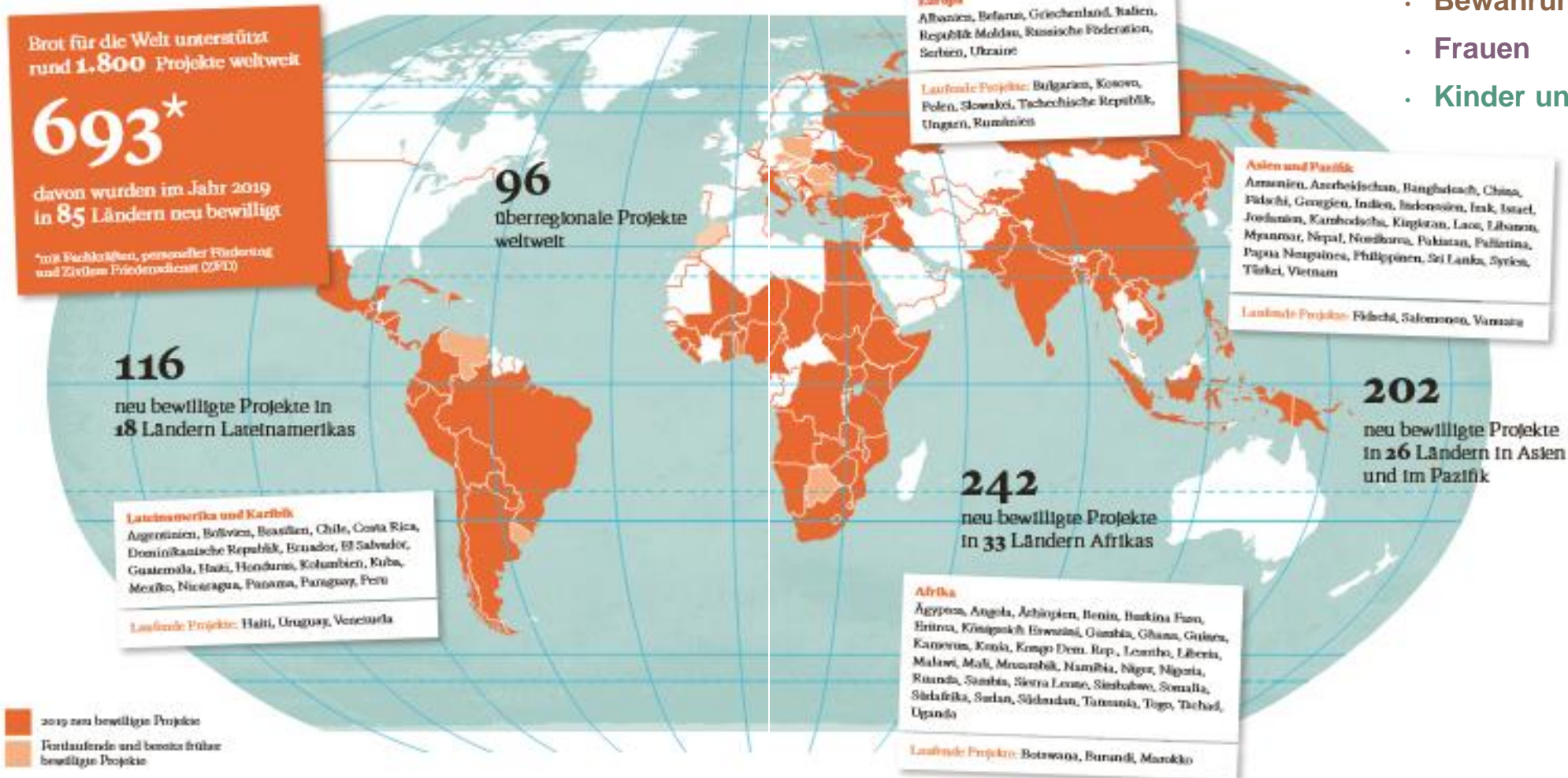
*Evangelische Arbeitsstelle für
missionarische Kirchenentwicklung
und diakonische Profilbildung

Brot für die Welt

Themenschwerpunkte

- Ernährung
- Bildung
- Gesundheit
- Wasser
- Menschenrechte und Frieden
- Bewahrung der Schöpfung
- Frauen
- Kinder und Jugendliche

In diesen Ländern wirkt Brot für die Welt



Professionalisierung von Evaluation bei Brot für die Welt

durch das Team Evaluation im Referat Ergebnismangement im Fokus: Mitarbeitende und Leitungspersonen

„Wir stehen für die Nutzung von Evaluationsergebnissen für Rechenschaftslegung, Transparenz, Steuerung und Lernen“



Evaluationsfunktion

EWDE

Inhouse Schulungen zum Thema Evaluation

Beratung von Mitarbeitenden und Qualitätssicherung der Projektevaluationen

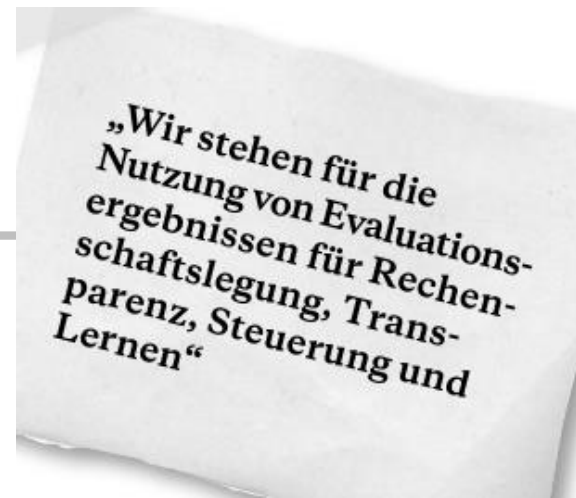
Management von projektübergreifenden Evaluationen

Systematisches Nachhalten der Umsetzung von Empfehlungen

Interne und Externe Kommunikation

Verankerung der Evaluationsfunktion in der Organisation

Definition Evaluationskultur



EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung

- Traditionen und Gewohnheiten in Hinblick auf den Umgang mit und die Nutzung von Evaluation bspw. innerhalb von Organisationen.
- Im Falle einer starken Evaluationskultur wird Evaluationen ein hoher Stellenwert beigemessen, sie werden kontinuierlich vorgenommen und genutzt.
- Auf der Ebene von Organisationen trägt der Aufbau von Evaluationsvermögen zu einer Verstetigung von Evaluationen und zur Etablierung einer Evaluationskultur als Teil der Organisationskultur bei („Lernende Organisationen“).



Einflussfaktoren - Evaluationskultur im EWDE

EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung

4-8 pro
Jahr

Projektübergreifende Evaluationen

(beauftragt vom EWDE)

Berichtsqualität: hoch

Lernen: mittelmäßig

Weitere Nutzung (über Umsetzung
der Empfehlungen hinaus): niedrig

ca. 130
pro Jahr

Projektevaluationen

(beauftragt durch PO)

Berichtsqualität: mittelmäßig

Lernen: hoch

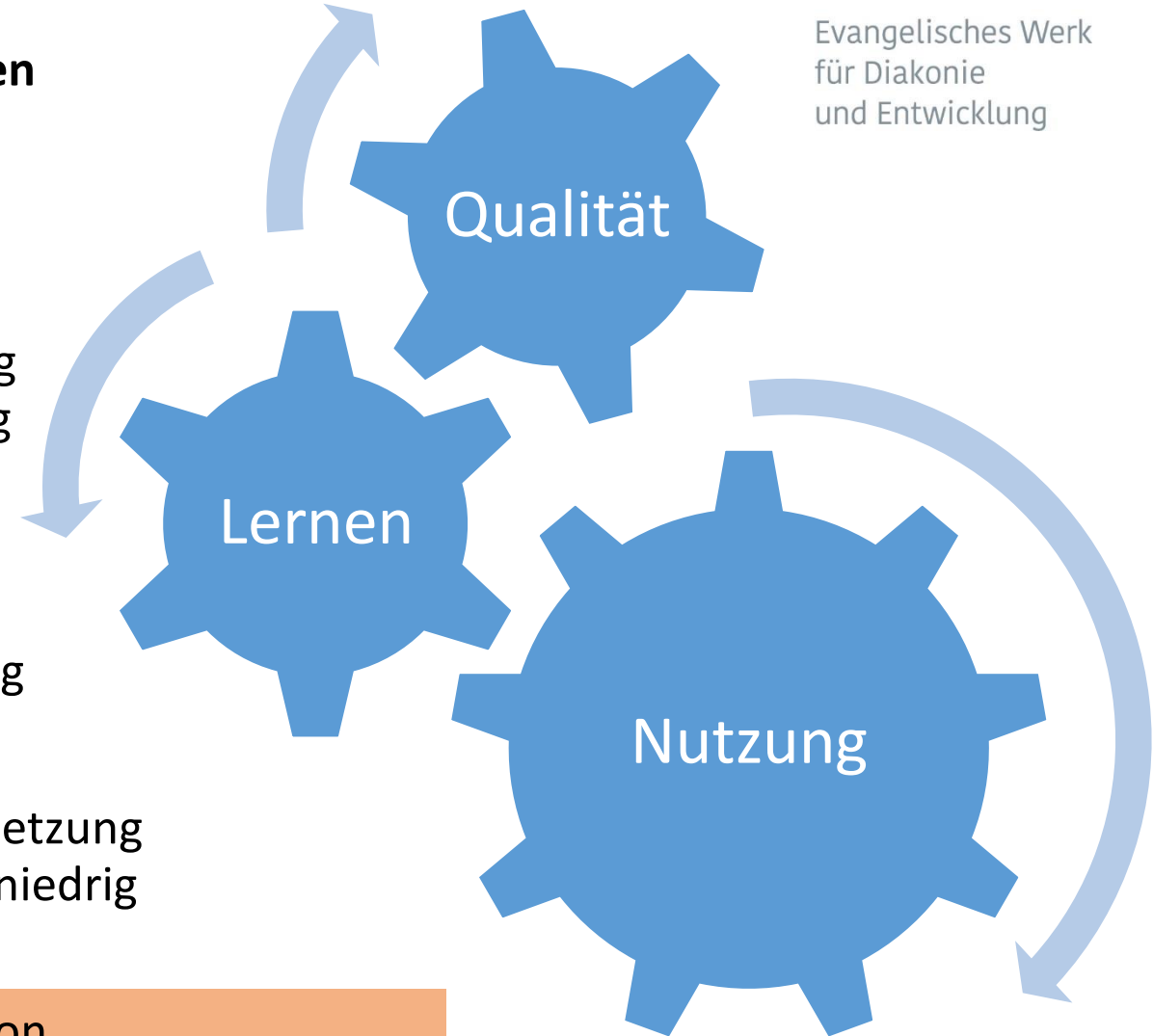
Weitere Nutzung (über Umsetzung
der Empfehlungen hinaus): niedrig

Lernen

Qualität

Nutzung

Kommunikation



Zentrale Herausforderungen für die Förderung einer Evaluationskultur

EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung

1. Die Metaevaluation 2015/2016 bescheinigte Brot für die Welt, dass sowohl die **Kommunikation als auch die Nutzung** von Evaluationsergebnissen **bei Projektevaluationen** in den meisten Fällen **auf die direkt Beteiligten beschränkt** blieb. Weitreichendere **organisationale Lernprozesse bei den Partnerorganisationen oder in den Regionalreferaten von Brot für die Welt** fanden nicht statt.
2. Die Evaluationseinheit von Brot für die Welt sieht darüber hinaus **Verbesserungspotentiale in der Kommunikation und Nutzung von Ergebnissen aus projektübergreifenden Evaluationen**, bei **Mitarbeitenden und auf Leitungsebenen** und bezüglich einer **Verankerung der Evaluationsfunktion im EWDE**.
3. Eine dritte Herausforderung bildet die **externe Kommunikation von Evaluationsergebnissen** und deren **Nutzbarmachung in der Öffentlichkeitsarbeit**.

Kommunikation bei
und unter Partnern

Verankerung der
Evaluationsfunktion
in der Organisation

Interne und externe
Kommunikation

Grundverständnis und Lösungsansätze zur Förderung einer Evaluationskultur mittels Kommunikation

EWDE



- Auf Projekt- und auf Projektübergreifender Ebene generieren wir als Evaluationseinheit **Wissen über die Wirkungen der Arbeit von BfdW.**
- Unser Ziel ist es, dass Mitarbeitende und Führungspersönlichkeiten die **Evaluationsfunktion strategisch nutzen und einfordern.**
- Dabei geht es uns sowohl um
 - die **Nutzung vorliegender Evaluationserkenntnisse** als auch
 - die **nachfrageorientierte Durchführung von Evaluationsprozessen** die systematisch evidenzbasierte Erkenntnisse generieren, um die Arbeit der jeweiligen Einheit und des EWDEs zu stärken.
- Um das zu erreichen erfordert es **auf verschiedene Akteure angepasste Kommunikation**, die nicht nur eine breitere und längerfristige Nutzung von Evaluationsergebnissen auf Projekt- und projektübergreifender Ebene fördert, sondern auch ein grundlegendes ‚**evaluative thinking**‘ in den verschiedenen Arbeitseinheiten verankert.

Evaluationsergebnisse bieten inhaltliche/thematische Unterstützung mit evidenzbasierten Erkenntnissen/fundierte Zahlen und Fakten.

Sie ermöglichen es über individuelle Narrative hinaus größere strukturelle Zusammenhänge zu verdeutlichen und fördern kritische Reflexion.

Die Übersetzungsleistung zwischen den unterschiedlichen Sprachwelten ist schaffbar.

1) Bei und unter Partnern:

EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung

Evaluationsprozess als dialogischer Prozess

Evaluationseinheit:
In Trainings und
Beratungsprozessen
thematisiert

Teilnahme der Projektverantwortlichen
(PV) am Auftragsklärungsgespräch und
Debriefing

(Im Prozess passiert mehr als im Endbericht
festgehalten ist)

Gemeinsame Reflexion zu Themen / Peer to Peer Learning

Evaluationseinheit:
Begleitung der
Regionalreferate in ihrer
Evaluationsplanung

Durchführung von Bündelevierungen
(Partner einer Region, die zu einem
ähnlichen Thema arbeiten, evaluieren
gemeinsam)

Gemeinsame ToR mit projektspezifischen
Fragen und übergeordneten Fragen
Projektspezifisches und gemeinsames
Debriefing mit PO und PV)

Interne und Externe
Kommunikations-
formate

2) Interne und externe Kommunikation

Wie schaffen wir ein gemeinsames Verständnis zum Mehrwert der Nutzung von Evaluationsergebnissen?

Welche Kommunikationsformate und -formen sind geeignet, um Evaluationsergebnisse zur weiteren Nutzung an verschiedene interne und externe Adressaten zu vermitteln?

Extern

Unterseite Evaluation auf der Webseite von BfdW

Anonymisierte Zusammenfassungen auf der Webseite

Anonymisierte Endberichte und Broschüren zu Förderbereichsevaluationen auf der Webseite

Intern

Jährliches Lunchbriefing zu zentralen Evaluationsergebnissen des Vorjahres

Hausweite Einladung zu allen Vorstellungen von Evaluationsberichten über ALs und RLs

Hinweis im Intranet zu fertigen Evaluationsberichten und Verlinkung zum Dokument

Evaluation Brief (in der Entwicklung)

2a) Eigene Kommunikationsformate

Evaluationseinheit

EWDE



Evaluation des Klima-Leuchtturmprozesses

Hier finden Sie die Evaluation des Klima-Leuchtturmprozesses im Zeitraum von Februar bis Juni 2018 als anonymisierte Zusammenfassung. Durchgeführt wurde die Evaluation in Berlin, Bangladesch und Indonesien.

[pdf | Anonymisierte Zusammenfassung | 567 KB »](#)



Zwischenevaluation Entwicklungsprojekt Nigeria

Hier finden Sie die Zwischenevaluation eines gemeindebasierten Entwicklungsprojektes in Nigeria von April bis August 2017. Ziel dieser Evaluation war es, den Fortschritt im Hinblick auf die Implementierung des Zweijahresprojektes zu beurteilen.

[pdf | Zusammenfassung Zwischenevaluation Nigeria | 754 KB »](#)



Projekt zur Sicherung von Existenzgrundlagen in Nicaragua

Analysiert wurden die Stärkung von Kompetenzen der indigenen und mestizisch geprägten Gemeinschaften im Biosphärenreservat Bosawas im Hinblick auf Katastrophenschutz, Produktdiversifikation, nachhaltige Bewirtschaftung von Kakaopflanzungen und die Entwicklung von unternehmerischen Kompetenzen.

[pdf | Zusammenfassung Evaluation in Nicaragua | 521 KB »](#)



Analyse 88: Was bewirken wir mit Recht - Förderbereichsevaluation Menschenrechte

Wer arm ist, hungert oder benachteiligt wird, dessen elementare Menschenrechte und dessen Recht auf ein Leben in Würde werden verletzt. Dabei können Armut, Ungleichheit und Menschenrechtsverletzungen jeweils sowohl Ursache als auch Wirkung sein. Die vierte Förderbereichsevaluation von Brot für die Welt zum Thema Menschenrechte nahm insgesamt 301 Projekte der finanziellen und personellen Zusammenarbeit in den Blick.

[pdf | Deutschsprachige Ausgabe | 3 MB »](#)

EVALUATION BRIEF **Brot** für die Welt

Evaluation der Klimaleuchtturmprojekte in Indonesien und Äthiopien

In Entwicklung: 4 Seiter

Deckblatt: Evaluationsgegenstand, -ziele und –prozess

Seite 2 und 3: Zentrale Erkenntnisse

Seite 4: Zitate, Lernen aus Empfehlungen, Checkliste für PV mit Klimaprojekten

2b) Integrierte Kommuni- kations- formate EWDE

Beispiel
Jahresbericht
2019

Digitale
Kommuni-
kations-
formate??

Im Gespräch

„Entwicklung braucht Frieden“

Brot für die Welt setzt sich für Frieden und Gewaltfreiheit ein. Denn Friedens- und Entwicklungsarbeit gehören zusammen, sagt Pfarrerin Prof. Dr. h. c. Cornelia Füllkrug-Weitzel, Präsidentin von Brot für die Welt. Dass wir unsere Ziele 2019 trotz der fragilen Kontexte erreicht haben, zeigt eine Evaluation.

Interview mit Vorstand:
Erkenntnisse aus der
Förderbereichsevaluation
integriert

Können Sie Beispiele nennen?

CFW — Brot für die Welt hat 2019 viele Partnerorganisationen im Globalen Süden in den Themen Friedensaufbau, Gewaltprävention und Konflikttransformation unterstützt. Unsere Partner veranstalten Dialog- und Begegnungsprogramme, schulen in friedlicher Konfliktaustragung und Mediation, fördern Perspektivwechsel und damit gegenseitiges Verständnis – und verhindern so, dass die Lage eskaliert. Hinzu kommen Projekte zur Versöhnung und zur Traumabewältigung – etwa für junge Frauen, die Opfer terroristischer Gewalttaten geworden sind. Traumata lähmen die Selbsthilfefähigkeit von Menschen und prägen mehrere Generationen. Unsere Partner nutzen mit den Betroffenen auch Instanzen der Streitbeilegung oder den Rechtsweg, um Gerechtigkeit zu erlangen und um Straflosigkeit zu verhindern.

Wie stellt Brot für die Welt eine gute Friedensarbeit sicher?

CFW — 2019 haben unabhängige Evaluierende die 238 Projekte des Förderbereichs zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung untersucht. Sie kamen zum Ergebnis, dass die Projekte ihre Ziele trotz der fragilen Kontexte erreicht haben und die Maßnahmen meist planmäßig umgesetzt wurden. Das heißt: Sie wirken präventiv, deeskalierend, stabilisierend. Außerdem ergaben die Interviews im Rahmen der Evaluation, dass wir für die Partnerorganisationen einer der wichtigsten Finanzierungs- und Implementierungspartner in diesem Bereich sind. Dies auch wegen der fachlich Expertise, die wir den Partnern zur Verfügung stellen

➤ Weitere Infos zu unserer Arbeit für Frieden und Gewaltfreiheit finden Sie auf den Seiten 14 und

Qualitätssicherung I: Evaluationen

Erreichen wir unsere Ziele?

Unabhängige Gutachterinnen und Gutachter überprüften im vergangenen Jahr 153 Projekte von Brot für die Welt. Sie evaluierten auch unsere Arbeit in den Bereichen Ernährungssicherung, Klimaresilienz, Friedensförderung und Entwicklung von ländlichen Gemeinden. Die Ergebnisse zeigen uns, wie gut wir arbeiten – und wo wir noch besser werden können.

Brot für die Welt kämpft gegen Hunger und Mangelernährung. Ernährung zu sichern, ist ein Schwerpunkt unserer weltweiten Arbeit (Seite 14). Doch tun wir das Richtige? Erreichen wir unsere Ziele auch in diesem Bereich? Diesen Fragen gehen unabhängige Gutachtende von 2019 bis 2023 über eine umfassende Wirkungsevaluation im Bereich Ernährungssicherung in Äthiopien nach. Im ersten Jahr dieser Evaluation haben sie vor Ort untersucht, wie einzelne Haushalte dastehen – also, wie häufig und wie viele Monate im Jahr die Befragten ausreichend zu essen haben, wie vielseitig sie sich ernähren, was sie verdienen. Dabei verglichen sie Haushalte, die von uns unterstützt werden, mit Haushalten, die nicht von den Partnerprojekten profitieren. Das Gesamtergebnis wird erst 2023 vorliegen. Doch schon 2019 hat die Erhebung gezeigt, dass wir und unsere Projektpartner in Äthiopien stärker als bislang darauf achten müssen, dass die Familien ausreichend Zugang zu Wasser für ihre Felder sowie zu Märkten haben, auf denen sie ihre Produkte verkaufen können. Entsprechend haben wir 2019 die Projektkonzeption angepasst.

Solche Evaluationen sind uns wichtig. Die Gutachten zeigen uns, wo wir gut oder auch weniger gut arbeiten und in welche Richtung wir oder unsere Partner die Programmarbeit weiterentwickeln können. Evaluationen sind aber auch unseren Mittelgebern wie dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie unseren Spenderinnen und Spendern wichtig. Wir legen damit Rechenschaft darüber ab, was mit dem uns anvertrauten Geld passiert. Evaluationen helfen den Mitarbeitenden von Brot für

die Welt zu entscheiden, ob die verfolgten Projektansätze die gewünschte Wirkung erzielen. In der Infoseite zur Evaluation erfahren Sie, wie wir das machen. In der Infoseite zur Evaluation erfahren Sie, wie wir das machen. In der Infoseite zur Evaluation erfahren Sie, wie wir das machen.

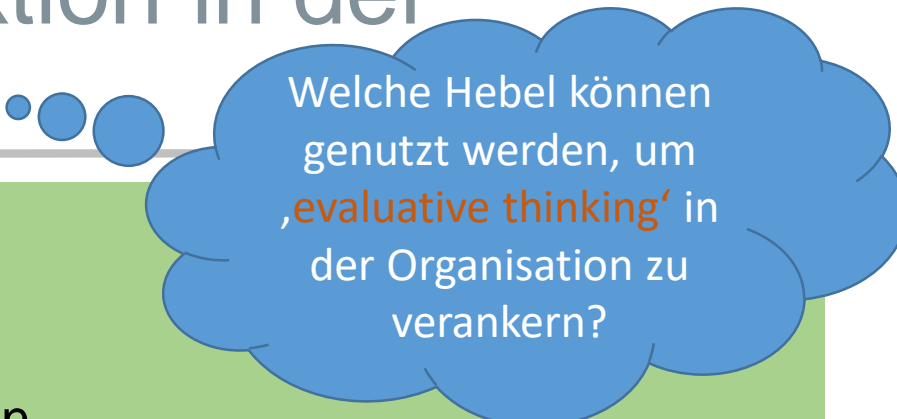
Bei der Auswahl der Gutachtenden achtet Brot für die Welt darauf, dass diese unabhängig sind und über regionale, sektorale und methodische Kompetenz verfügen. Sie kommen sowohl aus dem Globalen Norden als auch Süden. Zeigt ein Evaluationsbericht Defizite auf, sprechen wir mit der Partnerorganisation darüber. Je nach Empfehlung der Gutachtenden überlegen die Partner dann, wie sie Änderungen vornehmen – und welche Mechanismen, Ressourcen und Verfahren es braucht, um Projekte künftig besser umzusetzen.

Die anonymisierten Zusammenfassungen und Endberichte von Förderbereichsevaluationen sowie eine Handreichung für Partner, wie wir evaluieren, finden Sie unter www.brot-fuer-die-welt.de/projekte/evaluation/

Infoseite Evaluation
(plus Vorstellung
einer Evaluation)

3) Verankerung der Evaluationsfunktion in der Organisation

- Frühzeitige Evaluationsplanung basierend auf Anfragen der Regionalabteilungen und Abstimmung aller Themen in der Leitendenrunde
- Anwendung von innovativen Evaluationsdesigns und Methoden z.B. Durchführung der ersten Wirkungsevaluation mit Vergleichsgruppendedesign zu 4 SEWOH Projekten in Äthiopien (2019-2023)
- Förderung der regionalen und kontinentalen thematischen Austausche (z.B. SEWOH und Förderbereichsevaluationen (Projekte aus allen Regionen betroffen))
- Bestehende Angebote des Referats Ergebnismanagement an alle Arbeitseinheiten Evaluationsergebnisse vor und zur Diskussion zu stellen
- Neue Strategie EWDE 2021+
 - Evaluationsfunktion ist noch nicht in Indikatoren zur Strategie verankert aber Ansatzpunkte für eine Verankerung von ‚evaluative thinking‘ gibt es
 - Thematische Beiträge zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Strategie von BfdW – Generierung/Aufarbeitung von Evaluationsergebnissen für Steuerung
 - Unterstützung bei der Umsetzung der institutionellen Ziele des EWDE



Welche Hebel können genutzt werden, um ‚evaluative thinking‘ in der Organisation zu verankern?

3) Beispiel Strategie 2021+

EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung

Institutionelle Ziele

Kommunikation und Zielgruppen
(extern)

Kohärenz und Arbeitsformen – Die
Orientierung an Ergebnissen und
Zielgruppen verstärken (intern)

Bei der Umsetzung
welcher Ziele können
wir unterstützen?

Mitarbeitende verschiedener Bereiche und
Arbeitsfelder beteiligen sich an einer kohärenten
Kommunikation aus einem Guss.

BfdW ist mit seinen Kern- und strategischen Themen
in öffentlichen Debatten und im digitalen Raum ein
kompetenter und glaubwürdiger Akteur für
Entwicklungszusammenarbeit und -politik in
Deutschland.

Das vielfältige interne Wissen ist geteilt und in
ergebnisorientierte Prozesse und Produkte
überführt, die auf die gemeinsame Strategie abzielen
und kohärent sind.

Neue Formen verbindlicher und ergebnisorientierter
Zusammenarbeit sind etabliert.

Austausch und Fragen

EWDE

Evangelisches Werk
für Diakonie
und Entwicklung



Welchen Einfluss hat
Covid 19 auf die Förderung
der Evaluationskultur?

Was für Erfahrungen gibt es in
anderen Organisationen?
Was hat sich bewährt?