

## Gütekriterien für Monitoring in der Entwicklungszusammenarbeit

Arbeitspapier der Arbeitsgruppe „Monitoring“  
des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre  
Hilfe der DeGEval

*Bernward Causemann<sup>1</sup> | Marie-Carin von Gumppenberg<sup>2</sup> | Susanne von Jan<sup>3</sup> | Regine Parkes<sup>4</sup> |  
Dagmar Schumann<sup>5</sup> | Beatrice Tschinkel<sup>6</sup>*

Die Idee für dieses Arbeitspapier entstand bei der Vorbereitung der Frühjahrstagung 2020 des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (AK Epol-Hu-Hi) der DeGEval zum Thema Monitoring. Dabei wurde Literatur gesucht, die sich auf einer übergeordneten, quasi allgemeingültigen Ebene mit Standards oder Gütekriterien für Monitoring beschäftigt. Während es für Evaluierung (DeGEval, 2016; OECD, 2010) und für wissenschaftliches Arbeiten (DFG, 2019) solche Dokumente gibt, konnte kein vergleichbares Papier für Monitoring ausfindig gemacht werden.

Es fand sich nach der Tagung eine Arbeitsgruppe aus Freiwilligen, die sich mit der Fragestellung „Was ist eigentlich gelungenes Monitoring?“ auseinandersetzte und ein Literaturreview durchführte. Insgesamt 46 Dokumente von 34 Organisationen wurden analysiert, überwiegend interne Leitfäden zum Monitoring der Organisationen selbst. Acht Papiere waren von sechs bilateralen Gebern aus OECD-Ländern (DFID, USAID), zehn von acht multilateralen Gebern (EU, UNDP, ILO), fünfzehn von elf Verbänden und Einzelautor\*innen, die im Rahmen von Verbandsarbeit entstanden sind (VENRO, DeGEval, ALNAP) und dreizehn von neun finanzierenden oder implementierenden Organisationen des Globalen Nordens (vorwiegend nichtstaatliche Organisationen wie Brot für die Welt, CARE, Misereor, World Vision, aber auch GIZ). Es wurden keine Papiere von Organisationen des Globalen Südens gefunden.

- 1 FAKT Consult, Tübingen
- 2 Freie Gutachterin, Vaterstetten
- 3 smep-consult, Salzburg
- 4 FAKT Consult, Stuttgart
- 5 Freie Beraterin, Aachen
- 6 Freie Beraterin, Fürstenfeld (Österreich)

Die Dokumente wurde hinsichtlich konkreter Fragen analysiert, wobei die herausgearbeiteten Textstellen in ein Analyseraster übertragen wurden. Die Fragen lauteten u.a.: welche Ziele soll Monitoring erfüllen; welche Gütekriterien werden für Monitoring definiert; welche Voraussetzungen sind notwendig, um diese Gütekriterien und Ziele erfüllen zu können; gelten die Gütekriterien auch für Evaluation oder explizit nur für Monitoring?

Danach führten die Autor\*innen eine qualitative Inhaltsanalyse der Textstellen angelehnt an Mayring 2010<sup>7</sup> durch: Es wurden induktiv Kategorien gebildet, die die Inhalte der jeweiligen Fragestellung zusammenfassten. Alle im Arbeitspapier gemachten Aussagen beziehen sich auf die ausgewählten Textstellen der jeweiligen Dokumente, ohne den Anspruch zu erheben, alle relevanten Textstellen gefunden zu haben.

Unter Monitoring verstehen die Autor\*innen „die regelmäßige Erhebung von Informationen mit dem Ziel, die Fortschritte des Projekts gegenüber der Planung [...] zu überprüfen“ (PHINEO, 2015, S. 49). Das Arbeitspapier konzentriert sich dabei explizit auf das Monitoring von Projekten. Die meisten ausgewählten Texte beziehen weder die Analyse der Organisation noch den Kontext in ihre regelmäßigen Monitoring-Schleifen ein. Zudem gab es bei den meisten Texten einen klaren Bezug zur Entwicklungszusammenarbeit, was die Übertragbarkeit auf andere Fachbereiche möglicherweise erschwert.

Die Struktur des Arbeitspapiers ist folgende: Nach der Einführung gibt es in Kapitel 2 eine Begriffsklärung. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der Literaturliteraturauswertung entlang von vier zentralen Themenbereichen (Ziele, Gütekriterien, Voraussetzungen, Schwierigkeiten & Kompromisse) vorgestellt. Das Kapitel 4 widmet sich Zusammenhängen zwischen Monitoring und Evaluierung und vergleicht, inwieweit sich die Ziele von und die Gütekriterien für Monitoring und Evaluierung überschneiden bzw. unterscheiden. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse des Arbeitspapiers kritisch bewertet und ergänzt; schließlich gibt es einen Ausblick und ein Fazit. Das Arbeitspapier kann auf der Webseite der DeGEval heruntergeladen werden.<sup>8</sup>

### Gütekriterien für Monitoring

In dem Positionspapier zeigen die Autor\*innen, welche Aspekte für die jeweiligen Organisationen wichtig sind, soll Monitoring „gut“ sein bzw. gelingen. Basierend auf ihrer Analyse der Papiere entwickelten sie einen eigenen Vorschlag von Gütekriterien für Monitoring. Monitoring ist dann gelungen, wenn folgende Gütekriterien beachtet sind:

- **Monitoring ist partizipativ (M1):** Monitoring bezieht alle am Projekt Beteiligten (insbesondere die Begünstigten) angemessen in alle Phasen des Prozesses mit ein (Planung, Durchführung und Auswertung, Interpretation und Nutzung der

7 Für eine Erläuterung der qualitativen Inhaltsanalyse: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383> [17.04.2023]

8 <https://www.degeval.org/arbeitskreise/entwicklungspolitik-und-humanitaere-hilfe/veroeffentlichungen/> [14.06.2023].

Monitoring-Daten). Daten werden, wo sinnvoll, nicht nur von der Organisation erhoben, die für das Monitoring verantwortlich ist, sondern auch von den Begünstigten. Dies fördert Ownership in den Organisationen, die das Monitoring durchführen, und Empowerment bei den Begünstigten, die die Zielgruppe des dem Monitoring unterworfenen Projektes sind.

- **Monitoring ist flexibel, rechtzeitig und kontinuierlich (M2):** Die Datenerhebung erfolgt kontinuierlich und zum richtigen Zeitpunkt, so dass die Daten dann vorliegen, wenn sie benötigt werden. Sofern sich Änderungen ergeben, sei es aufgrund der Auswertung vorheriger Datenerhebungen oder anderer Umstände, werden Schwerpunkte, Umfang, Zeitpunkt und Methodik des Monitorings angepasst.
- **Monitoring definiert klar Zwecke, Ziele und erwartete Nutzung (M3):** Schon vor Beginn des eigentlichen Monitorings wird festgelegt, für welche Ziele und Zwecke die Ergebnisse des Monitorings genutzt werden und wer intendierte Nutzer\*innen sind. Monitoring-Ergebnisse ermöglichen, das Projekt zeitnah zu steuern und nicht-intendierten negativen Wirkungen und möglichen Risiken entgegenzuwirken (siehe M10).
- **Monitoring stützt sich auf angemessene Indikatoren, die nützliche Daten zu den beobachtbaren Wirkungen liefern (M4):** Die Indikatoren sind SMART formuliert. Die Daten werden disaggregiert ausgewertet und berichtet, z.B. wird je nach Gegenstand nach Gender, Armut, Behinderung differenziert.
- **Monitoring-Daten sind glaubwürdig und nutzbar (M5):** Die erhobenen Daten sind gut recherchiert, valide, reliabel und nachvollziehbar. Die Daten sind für die definierten Zwecke und Ziele nutzbar, erhobene Daten umfassen Indikatoren und andere Informationen (z.B. Geodaten, informell erhaltene Informationen).
- **Monitoring ist steuer- und umsetzbar (M6):** Es gibt klare Verantwortlichkeiten für das Monitoring. Der zeitliche, finanzielle und personelle Aufwand steht im Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen sowie zum Projekt.
- **Monitoring ist kritikaufnahmefähig und fördert die Reflexions- und Lernfähigkeit (M7):** Im Rahmen des Monitorings wird gezielt Feedback und Kritik von den Begünstigten nachgefragt. Die Ergebnisse des Monitorings werden für Dialog, Reflexion und Lernen genutzt, und dies nicht nur bei der Organisation, die das Monitoring durchführt, sondern auch bei den Begünstigten und der Geberorganisation (sofern es eine solche für das Projekt gibt).
- **Monitoring stärkt die Transparenz (M8):** Die Vorgehensweise beim Monitoring sowie die Methoden der Datenerhebung werden dokumentiert und gegenüber den wichtigsten Beteiligten offengelegt. Die Ergebnisse des Monitorings werden in der eigenen Organisation, gegenüber dem Geber und den Begünstigten kommuniziert.
- **Monitoring ist ethisch und fair (M9):** Die Rechte und Pflichten der am Monitoring Beteiligten sind klar geregelt. Individuelle Rechte und personenbezogene Daten werden geschützt. Stärken und Schwächen des Gegenstands werden deutlich, Betroffene bei der Datenaufnahme und -analyse berücksichtigt und unterschiedliche Sichtweisen einbezogen. Daten werden ausgewogen bewertet. Die ethischen Grundlagen des Monitorings sind transparent.

- Monitoring erhebt auch Nicht-Intendiertes (M10): Monitoring misst nicht nur die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen des Projektes, sondern erfasst auch Nicht-Intendiertes und erkennt mögliche Risiken. Dafür werden auch qualitative Methoden in das Monitoring einbezogen.

Abbildung 1: 10 Gütekriterien



Quelle: Eigene Darstellung

## Einordnung

Die zehn Gütekriterien für ein gelungenes Monitoring in der Entwicklungszusammenarbeit sind nicht als Checkliste zu verstehen, die von allen Projekten gleichermaßen umgesetzt werden müssen. Je nach Organisation, Kontext, Projekt sowie auch nach Zielen des Monitorings sind unterschiedliche Gütekriterien mehr oder weniger relevant.

Um die Gütekriterien umzusetzen, bedarf es Voraussetzungen: Für ein gelungenes Monitoring braucht es ausreichend personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, um valide Informationen zur Steuerung eines Projektes zu liefern und einen Beitrag zum Lernen zu ermöglichen. Partizipation benötigt ein entsprechendes Bekenntnis

auf allen Ebenen der Organisation (von der Leitung bis zur Projektumsetzung) und eine entsprechende Förderung durch die geldgebende Organisation. Das Management der Organisation sollte die Umsetzung von Monitoring explizit unterstützen und auf eine Lernkultur hinwirken.

## Ausblick

Mit einem Blick auf die zukünftige Ausgestaltung von Monitoring sind verschiedene Trends und übergeordnete Entwicklungen relevant, von denen vier im Folgenden kurz thematisiert werden.

**SDGs:** Viele Projekte überlegen bereits in der Planungsphase, zu welchen Sustainable Development Goals (SDG) sie mit ihren Zielen beitragen und inwieweit dieser Beitrag im Rahmen des Monitorings erfasst werden kann. Werden entsprechende Indikatoren formuliert und gemessen, so sollte überlegt werden, inwiefern diese Erkenntnisse in eine übergeordnete und aggregierte Berichterstattung zum Stand der SDGs eingehen können. Die Einbindung der SDGs sollte im Rahmen der Projektplanung reflektiert, mit unterschiedlichen Stakeholder\*innen besprochen und dann individuell für jedes Projekt entschieden werden.

**Digitalisierung:** Durch die Digitalisierung gibt es mehr Möglichkeiten, Daten zu erheben und sofort für die Entscheidungsfindung verfügbar zu haben. Zudem können große Datenmengen teilweise automatisiert analysiert werden (Stichworte: Big Data, Text Mining), was entsprechende Kapazitäten und Ressourcen erfordert. Durch digitale Monitoring-Tools können mehr Menschen kostengünstig erreicht werden; es besteht aber das Risiko, dass vulnerable Gruppen über digitale Tools weniger gut partizipieren können (z.B. Menschen ohne Zugang zum Internet). Die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung sollten daher im Monitoring berücksichtigt werden.

**Shrinking spaces:** In den letzten Jahren sind die Spielräume von zivilgesellschaftlichen Projekten in einigen Ländern geringer geworden, was unter dem Begriff der shrinking spaces zusammengefasst wird.<sup>9</sup> Für Monitoring bedeutet das, dass Projekte verstärkt auch den politischen Rahmen beobachten müssen, und dass sie beim Aufsetzen und der Datenerhebung ihres Monitorings u.U. vorsichtiger sein müssen, um niemanden zu gefährden. Das Gütekriterium „ethisch und fair“ ist dann beispielweise relevanter als das Gütekriterium der Transparenz. Eine sorgfältige Abwägung und eine schnelle Anpassung des Monitorings an einen sich verändernden Kontext ist hier wichtig.

---

<sup>9</sup> Zu shrinking spaces siehe: <http://blog.venro.org/shrinking-spaces-was-steckt-dahinter-und-wie-koennen-nro-darauf-reagieren/> [23.03.2023].

**Südperspektive:** Das vorliegende Arbeitspapier basiert auf Literatur von Organisationen aus dem Globalen Norden. Die Perspektive des Globalen Südens sollte jedoch in den Diskurs aufgenommen werden. Die Menschen im Globalen Süden, die das Monitoring bei Projekten der Entwicklungszusammenarbeit überwiegend umsetzen, sollten auf Projektebene und auf übergeordneter Ebene stark daran beteiligt werden, wie Monitoring gestaltet wird.

Die Frage, ob in der Entwicklungszusammenarbeit insgesamt ein Paradigmenwechsel des Monitorings notwendig ist, der über das Thema Gütekriterien hinausgeht, war nicht expliziter Gegenstand des Arbeitspapiers. Es könnte sich lohnen, in einem weiteren Schritt darüber nachzudenken. Erkenntnisse aus dem Papier könnten zur Diskussion, ob Herangehensweisen an das Monitoring grundsätzlich geändert werden sollten, beitragen.

## Literatur

- DeGEval (2016). *Standards für Evaluation*. DeGEval. Abgerufen am 30.04.2022 von <https://www.degeval.org/degeval-standards/standards-fuer-evaluation/>
- DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V.) (2019). *Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis: Kodex DFG*. Abgerufen am 19.08.2020 von [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche\\_rahmenbedingungen/gute\\_wissenschaftliche\\_praxis/kodex\\_gwp.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/gute_wissenschaftliche_praxis/kodex_gwp.pdf)
- OECD (2010). DAC Guidelines and Reference Series: *Quality Standards for Development Evaluation*. OECD. Abgerufen am 17.04.2023 von <https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>
- PHINEO (2015). *Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen; mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen* (3. Auflage). PHINEO. Abgerufen am 14.06.2023 von [https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)

**Bernward Causemann** | FAKT Consult | Französische Allee 23 | D-72072 Tübingen | [bc@causemann.org](mailto:bc@causemann.org)

**Dr. Marie-Carin von Gumppenberg** | Freie Gutachterin | Kiebitzweg 2 | D-85591 Vaterstetten | [mcvg@gmx.de](mailto:mcvg@gmx.de)

**Susanne von Jan** | smep-consult | Bergstr. 12 | A-5020 Salzburg | [s.vonjan@smep-consult.com](mailto:s.vonjan@smep-consult.com)

**Regine Parkes** | FAKT Consult | Hackländer Straße 33 | D-70184 Stuttgart | [Regine.Parkes@fakt-consult.de](mailto:Regine.Parkes@fakt-consult.de)

**Dagmar Schumann** | Freie Beraterin | Am Rollefer Berg 49 | D-52078 Aachen | [schumann.dagmar@yahoo.de](mailto:schumann.dagmar@yahoo.de)

**Beatrice Tschinkel** | Freie Beraterin | Hauptplatz 7 | A-8280 Fürstenfeld | [beatrice.tschinkel@hotmail.com](mailto:beatrice.tschinkel@hotmail.com)