



AK Entwicklungspolitik der DeGEval  
Monitoring und Evaluierung in fragilen Kontexten

## Evaluierungen in Afghanistan - Erfahrungen der GIZ -

Hamburg, 15. April 2016

Stabsstelle Evaluierung  
Claudia Kornahrens



# Inhalt

1. Die Evaluierungen und ihr Kontext
2. Herausforderungen im Evaluationsprozess und Umgang damit
3. Zusammenfassung der ersten Erfahrungen und Schlussfolgerungen für künftige Evaluierungen in Afghanistan und anderen fragilen Kontexten



## Politischer Kontext Afghanistan

- Schwieriger Transformationsprozess nach über 20 Jahren Krieg und 14 Jahren internationaler Intervention
- Fragile Rahmenbedingungen: militärische Auseinandersetzungen zwischen dem Regime und Aufständischen; interne Machtkämpfe innerhalb des politischen Systems
- Erhöhtes Sicherheitsrisiko nach dem Abzug der NATO-Truppen
- Personell und institutionell schwach aufgestellte öffentliche Verwaltung
- Mangelnde Legitimität staatlicher Institutionen
- Weltweit mit Abstand höchste deutsche bilaterale Mittelzusage



## Kennzeichen von Fragilität und Konflikt – Herausforderungen für Evaluierungen

- High risk of violence
- Complexity and unpredictability of the context and of interventions
- Weak theoretical foundations and evidence base
- Challenges to data collection
- Attribution
- Multiple actors and multiple agendas
- Highly political environment



## DEval: Evaluierungsarbeit zur deutschen EZ in Afghanistan

- Hohe Aufmerksamkeit in der deutschen Öffentlichkeit für den deutschen Einsatz; Druck schnelle und sichtbare Ergebnisse zu produzieren
- Beschränkte Reichweite der meisten Evaluierungen: Augenmerk des M+E liegt auf der Messung von erbrachten Leistungen (Outputs)
- Evaluierungsergebnisse dienen vornehmlich der Rechenschaftslegung für geleistete Beiträge und weniger zur Generierung von Erkenntnissen, die das kritische Lernen aus Erfahrung fördern
- Unbestreitbare Schwierigkeit in instabilen Verhältnissen gesicherte Informationen zu generieren



## Was wurde evaluiert ?

### Im Auftrag des Auswärtigen Amts durchgeführte Maßnahmen:

- Aufbau / Stärkung des Regionalkrankenhauses in Mazar-e-Sharif (6/2009-12/2014) gemeinsam mit KfW :
- Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme auf nationaler und subnationaler Ebene (1/2010 – 12/2016):
- Stärkung der Verwaltungsausbildung (1/2012 – 9/2016):

### Im Auftrag des BMZ durchgeführtes Vorhaben:

- Monitoring, Evaluierung und Kommunikation in Afghanistan (5/2013-12/2015)



## Wie wurde evaluiert ?

Theorie-geleitete Projektevaluierungen der GIZ (bzw. gemeinsame Ex-post-Evaluierung mit KfW bei der Krankenhausevaluierung):

### Bewertung der Konzeption des Vorhabens

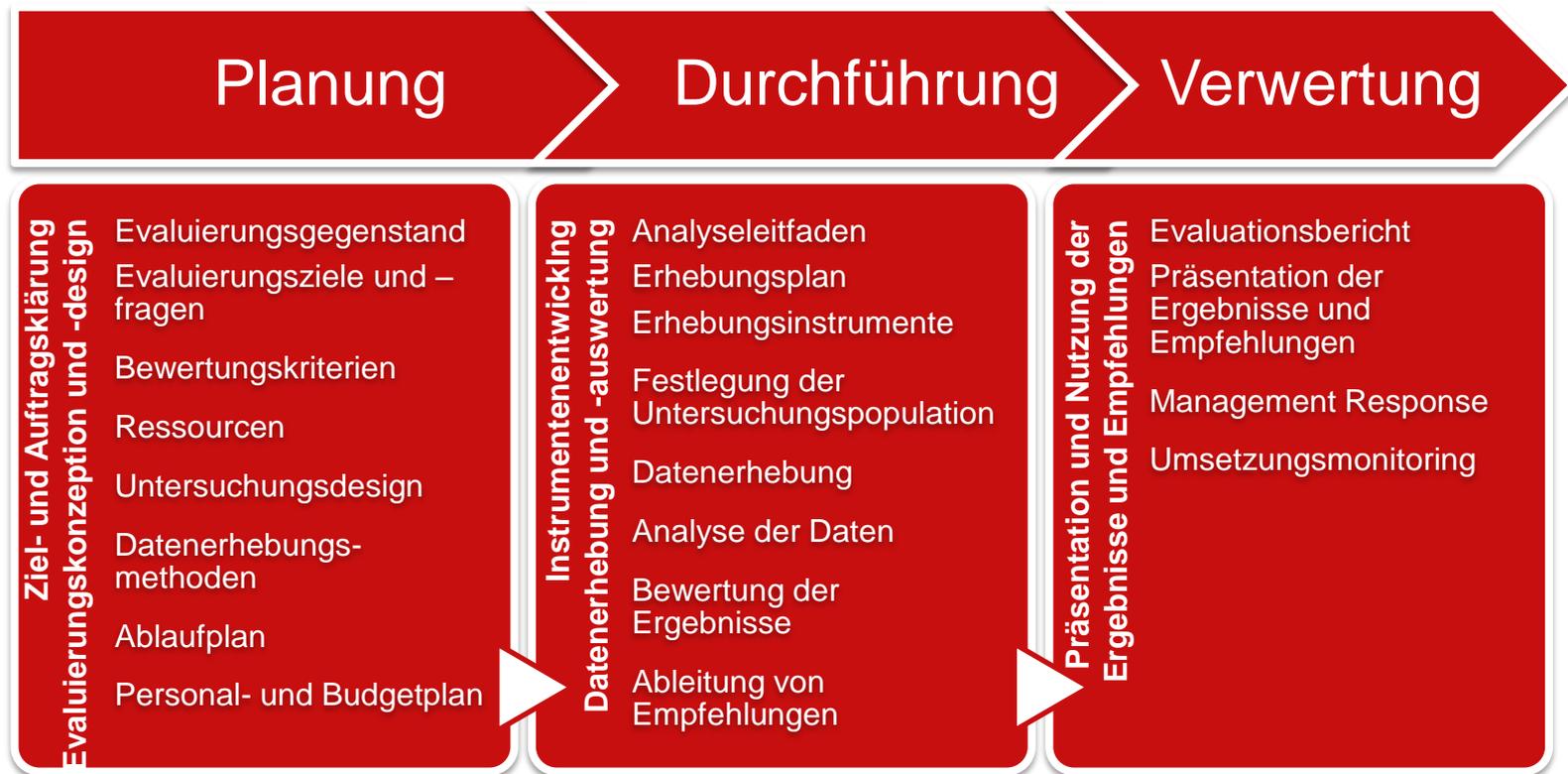
- Wirkungslogik und –hypothesen; Systemgrenze
- Qualität des Zielsystems sowie der Indikatoren
- Instrumenteneinsatz
- Konfliktanalyse, avisiertes Umgang mit Risiken

### Bewertung der Wirksamkeit

- OECD-DAC-Kriterien (bei AA-Maßnahmen spezifisch erweitert für die Evaluierung außenpolitischer Maßnahmen im Kontext von Fragilität)



## Herausforderungen im Evaluationsprozess





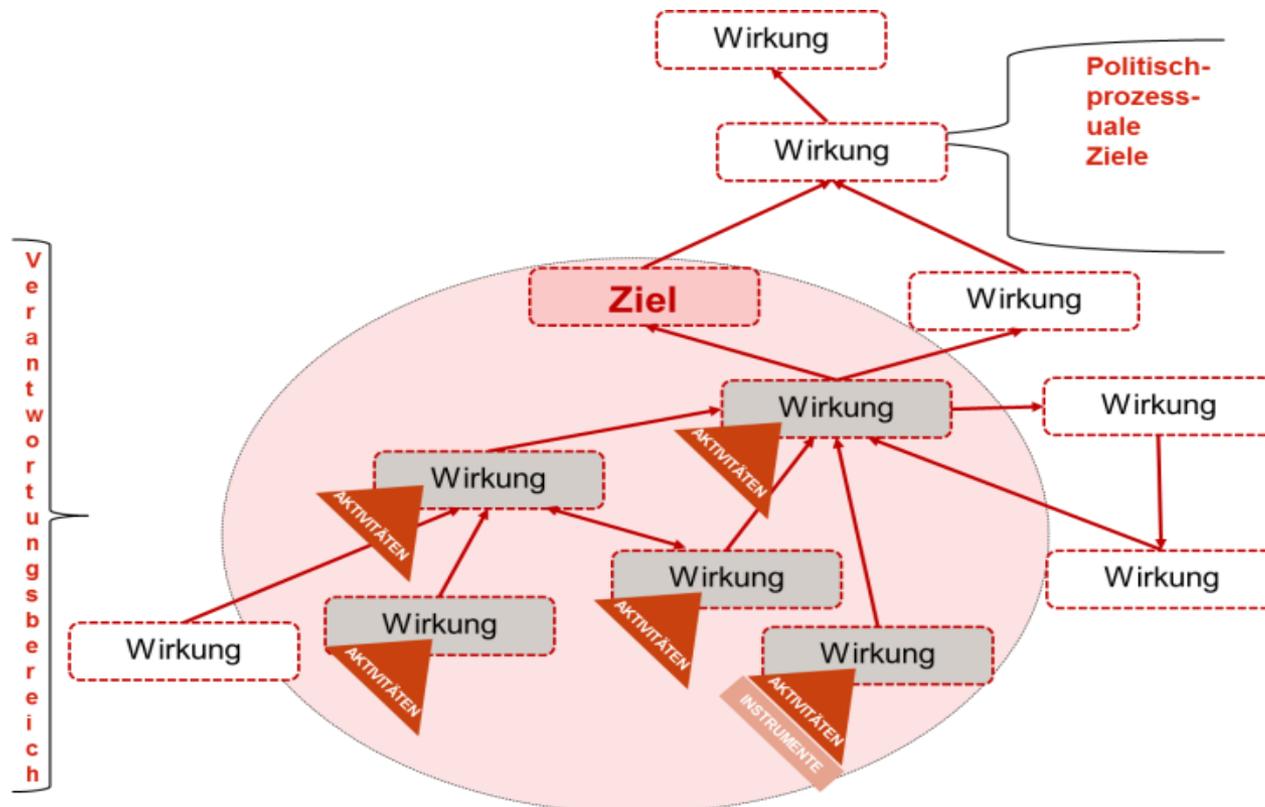
## Ziel- und Auftragsklärung

- Klärung des Nutzens der Evaluierungen:  
Lernorientierung oder Rechenschaft im Vordergrund
- Multiple Zielsetzungen außenpolitischer Maßnahmen:  
sektoral und politisch-prozessual
- Festlegung des Evaluierungsgegenstandes anhand der  
Systemgrenzen und der Wirkungslogik (GIZ-Wirkungsmodell)
- Auftraggeberspezifische Festlegung der Bewertungskriterien:  
erweitertes Verständnis der DAC-Kriterien (Thesenpapier AA)
- Weitere spezifische Fragen des Auftraggebers (AA bzw.  
Programmverantwortliche/r)



# Rekonstruktion der Wirkungslogik

## GIZ Wirkungsmodell



11.03.2016

Evaluierungsstruktur und -praxis der GIZ



The increased transparency, efficiency and capability of public administration boost the legitimacy and standing of the state, reduce the potential for conflict and improve the security situation

The population benefits from better service delivery in public administration and hence from improved life conditions, and the state public administration is perceived as a competent initiator

Well-trained public administration staff contribute to more efficient, pro-citizen public administration and better service delivery

A long term supply of better-trained public administration staff is ensured.

The basic and further public administration education are improved, nationally uniformed and standardized.

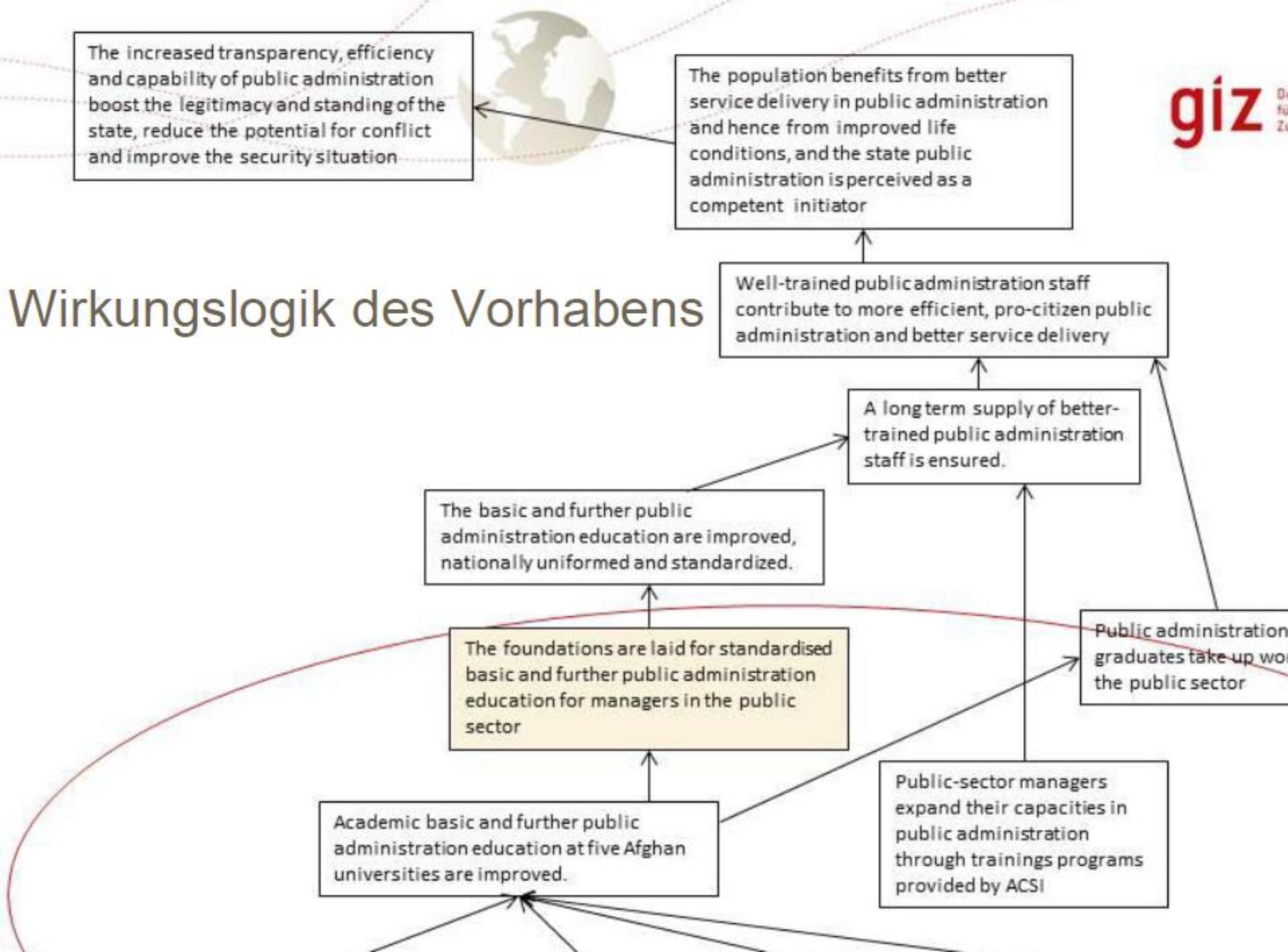
The foundations are laid for standardised basic and further public administration education for managers in the public sector

Academic basic and further public administration education at five Afghan universities are improved.

Public-sector managers expand their capacities in public administration through trainings programs provided by ACSI

Public administration graduates take up work in the public sector

# Wirkungslogik des Vorhabens





## Evaluierungskonzeption und -design

- **Gutachtersuche:** Kompetenzprofil umfasst Sektorfachlichkeit und Regionalerfahrung insb. Erfahrung in fragilen Kontexten sowie Bereitschaft wg. Sicherheitslage
- **Timing der Feldstudie:** abhängig von Sicherheit und klimatischen Bedingungen
- **Ressourcen:**
  - Zeit: Inception-Phase, Aufenthalt vor Ort mit Puffern für Probleme der Datenerhebung einplanen
  - Budget: Einbeziehung in das Sicherheits- und Risikomanagement vor Ort organisieren und kalkulieren
- **Einbeziehung lokaler Stakeholder** bei der Datenerhebung (z.B. Unterstützung der Universitäten bei der Befragung von Studierenden vor der Feldstudie; Recherche Patientenakten)



## Instrumentenentwicklung, Datenerhebung und -auswertung

- **Inception Report:** Auseinandersetzung mit Evaluierbarkeit und Datenlage
- **Datenerhebungsplan und -instrumente:** Optionen für Erhebung vor Feldstudie prüfen (Vorab-Versand von Fragebögen mit Unterstützung lokaler Stakeholder, Befragung durch nationale Mitarbeiter)
- **Nationalen Ko-Gutachter** einbeziehen zur Unterstützung des Gutachters: Zugänge bei Interviewpartnern; Datenerhebung und -auswertung
- **Sicherheitslage vor Ort:** eingeschränkte Bewegungsfreiräume der Gutachter, ständige Veränderung der Interviewtermine
- **„Fragil heißt nicht nur Sicherheit“:** Belastungen für Interviewpartner, konfliktsensible Gestaltung von Fokusgruppen, hohe Fluktuation



## Präsentation und Nutzung der Ergebnisse und Empfehlungen

- Konfliktsensible Anforderungen an Debriefing und Evaluierungsbericht
- Nutzung der Ergebnisse:
  - Konzeption weiterer Phasen
  - Querschnittsauswertung
  - Weiterentwicklung des Evaluierungsansatzes



## Zusammenfassung der ersten Erfahrungen

### Kritische Faktoren: Zielsysteme, Organisation der Feldstudie, Datenerhebung

- Systemisches Wirkungsmodell ist eine wichtige Unterstützung bei der Darstellung der Wirkungslogik mit von multiplen und realistischen Zieler in fragilen Kontexten
- Erfassung von Wirkungen und belastbare Aussagen über plausible Beiträge zu übergeordneten Wirkungen und politisch-prozessualen Zielen sind trotz Einschränkungen im fragilen Kontext möglich
- Höherer Ressourcenaufwand muss einkalkuliert werden: Zeit, Kommunikation, Sicherheitsmanagement, Alternativen der Datenerhebung
- Konfliktsensible Gestaltung des Gesamtprozesses insbesondere Datenerhebung, -analyse, -bewertung

Vielen Dank !