



Abschließende Mitteilung

an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und
Entwicklung

über die Prüfung

Evaluierung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit

Teil IV – Evaluierungstätigkeit des Deutschen Evaluierungsinstituts
der Entwicklungszusammenarbeit (DEval)

Diese Prüfungsmitteilung enthält das vom Bundesrechnungshof abschließend im Sinne
des § 96 Absatz 4 Satz 1 BHO festgestellte Prüfungsergebnis. Sie ist auf der Internetseite
des Bundesrechnungshofes veröffentlicht (www.bundesrechnungshof.de).

Gz.: II 3 - 0000751

16. Dezember 2022

Die Mitteilung des Bundesrechnungshofes ist urheberrechtlich geschützt.

Inhaltsverzeichnis

0	Zusammenfassung	4
1	Vorbemerkungen	6
1.1	Prüfungsreihe „Evaluierung von Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“	6
1.2	Begriff und Zweck einer Evaluierung	7
2	Unabhängigkeit des DEval stärken	8
2.1	Zweck und Gegenstand	8
2.2	Bedeutung der Evaluierungen	8
2.3	Evaluierungsprogramm	9
2.4	Evaluierungsmethoden und -standards	10
2.5	Evaluierungsberichte	11
2.6	Zusammenfassung	12
3	Evaluierungssystem stärken	13
4	Berichterstattung verbessern und Instrumente zusammenführen	15

Anlage

Wirkungsgefüge des DEval

Abkürzungsverzeichnis

B

BMZ Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

D

DEval *Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH*

DO *Durchführungsorganisation(en)*

E

EZ *staatliche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit*

F

FZ *Finanzielle Zusammenarbeit*

L

LL-E *Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit – Leitlinien des BMZ*

M

MEP *Mehrjähriges Evaluierungsprogramm des DEval*

O

OECD DAC *Development Assistance Committee, Entwicklungsausschuss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*

T

TZ *Technische Zusammenarbeit*

U

UM *Umsetzungsmonitoring*

UP *Umsetzungsplanung*

0 Zusammenfassung

- 0.1 Mit seiner Prüfungsreihe „Evaluierung von Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ untersucht der Bundesrechnungshof die Aufgaben und Rollen der einzelnen Akteure im Evaluierungssystem für die deutsche staatliche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Gegenstand des vorliegenden vierten und letzten Teils ist die Tätigkeit des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH (DEval).

Das DEval wurde auf Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) im Jahr 2011 gegründet und nahm Mitte 2012 seine Arbeit auf. Das Institut ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Bundesrepublik Deutschland ist alleinige Gesellschafterin, vertreten durch das BMZ. Kernaufgabe des DEval ist die Evaluierung der EZ.

Die Prüfungsreihe beschäftigt sich nicht mit der Erfolgskontrolle im Sinne des § 7 Bundeshaushaltsordnung (Tz. 1).

- 0.2 Die im Gesellschaftsvertrag niedergelegten Organisationsstrukturen und Abläufe zeigen das Spannungsfeld auf, in welchem sich das DEval bewegt. Einerseits fördert das BMZ es institutionell. Andererseits soll es als unabhängiges und wissenschaftliches Evaluierungsinstitut agieren. Trotz der Einwirkungsmöglichkeiten des BMZ muss die Verantwortung für Inhalt, Methoden und Bewertungen von Evaluierungsberichten beim DEval verbleiben.

Der Bundesrechnungshof empfiehlt, dass das BMZ die in der Gremienstruktur und den Abläufen des DEval bereits angelegte Balance zwischen Integration der Akteure der EZ einerseits und Unabhängigkeit des DEval andererseits in der Praxis sicherstellt. Das BMZ hat zugestimmt, dass das DEval seinen Beirat über die Gründe für oder gegen die Aufnahme von Evaluierungsvorschlägen informiert (Tz. 2).

- 0.3 Die Evaluierungstätigkeit kann nur dann als erfolgreich bewertet werden, wenn Lernerfolge und Verbesserungsschritte erzielt werden. In seinen Evaluierungsberichten gibt das DEval Empfehlungen ab. BMZ und DEval verfolgen mit der Umsetzungsplanung (UP) und dem Umsetzungsmonitoring (UM) das Ziel, Verbesserungen im EZ-System umzusetzen und nachzuhalten. Dabei liegt es auch am BMZ, ob Empfehlungen aufgegriffen und umgesetzt werden. Das BMZ sollte mit seinem Evaluierungssystem sowohl die Wirksamkeit der EZ als auch die Rechenschaftslegung und Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit verbessern.

Der Bundesrechnungshof empfiehlt, dass das BMZ die bisherigen Ergebnisse von UP und UM in eine öffentlich zugängliche Datenbank überführt. Hierdurch kann das Lernen in der gesamten EZ gestärkt und zugleich transparent Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit abgelegt werden.

Das BMZ hat einen hohen Aufwand für eine öffentlich zugängliche Datenbank geltend gemacht. Stattdessen wolle es einen ersten Synthesebericht über den Stand der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen in der EZ im Jahr 2023 veröffentlichen. Damit wäre eine ähnlich Transparenz zu erreichen wie mit einer öffentlich zugänglichen Datenbank. Der Bundesrechnungshof wird diesen ersten Synthesebericht zum Umsetzungsmonitoring abwarten. Danach wird er entscheiden, ob er seine Empfehlung zur Etablierung einer Datenbank aufrechterhält (Tz. 3).

- 0.4 Eine Zielsetzung des DEval ist, die Wirksamkeit der EZ zu verbessern. Zur Erfüllung seiner Institutsstrategie arbeitet es nach einem mehrjährigen Evaluierungsprogramm. Das DEval hat einerseits ein wirkungsorientiertes Monitoring eingeführt. Zusätzlich untersucht es andererseits mit einem davon unabhängigen Monitoringsystem die Umsetzung geplanter institutioneller Veränderungen. Hierbei bestehen inhaltliche Überschneidungen.

Der Bundesrechnungshof begrüßt, dass das DEval durch das wirkungsorientierte Monitoring seine Institutsstrategie stärker reflektieren möchte. Er empfiehlt, die parallelen Monitoring-Prozesse zusammenzuführen. Darüber hinaus sollte das DEval das BMZ fortlaufend durch einen Soll-Ist-Vergleich transparent über den Fortschritt bei der Abarbeitung der institutionellen Ziele informieren. Das BMZ hat dieser Empfehlung zugestimmt (Tz. 4).

1 Vorbemerkungen

1.1 Prüfungsreihe „Evaluierung¹ von Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“

Mit unserer Prüfungsreihe „Evaluierung von Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“² untersuchen wir das Evaluierungssystem für die EZ und die Aufgaben und Rollen der einzelnen Akteure in diesem System. Die EZ mit Partnerländern³ wird vom deutschen Staat initiiert, finanziert und organisiert.⁴ Sie umfasst alle Projekte⁵ der Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) und der Technischen Zusammenarbeit (TZ)⁶, die die Bundesregierung in völkerrechtlichen Verträgen direkt mit den Regierungen der Partnerländer vereinbart.⁷ Für die von der deutschen Seite zu erfüllenden Aufgaben der Vorbereitung und Umsetzung

¹ Im Bereich der EZ sind Evaluierungen umfassende, systematische Analysen und Bewertungen von entwicklungspolitischen Projekten, Programmen, Instrumenten und Strategien. Sie dokumentieren und beurteilen, ob und wie Entwicklungsmaßnahmen ihre Ziele erreicht haben und ob sie als erfolgreich gelten können.

² Vgl. Abschließende Prüfungsmitteilungen (s. Homepage: <https://www.bundesrechnungshof.de>)

- „Evaluierung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit **Teil I – Steuerung im BMZ**“ vom 27. April 2021,;
- „Evaluierung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit **Teil II – Maßnahmen der bilateralen Technischen Zusammenarbeit**“ vom 10. Mai 2021 sowie
- „Evaluierung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit **Teil III – Maßnahmen der bilateralen Finanziellen Zusammenarbeit**“ vom 21. Januar 2022.

³ Partnerländer sind Entwicklungs- und Transformationsländer; Quelle: Leitlinien für die bilaterale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (FZ/TZ-Leitlinien) – Verwaltungsvorschrift der Bundesregierung, gültig seit 1. März 2007, zuletzt aktualisiert am 1. Juli 2021, Seite 7.

⁴ Projekte der Technischen Zusammenarbeit werden aus Kapitel 23 01 Titel 896 03 und Maßnahmen der Finanziellen Zusammenarbeit aus Kapitel 2301 Titel 866 11 und 896 11 finanziert. Daneben werden entwicklungswichtige Maßnahmen von nichtstaatlichen Organisationen von Ihnen (anteilig) finanziert.

⁵ Projekte – Sie verwenden auch die Begriffe Module und Vorhaben – sind konkrete Maßnahmen der Finanziellen Zusammenarbeit oder Technischen Zusammenarbeit.

⁶ Die TZ soll die Fähigkeiten von Menschen, Organisationen und Gesellschaften in den Partnerländern erhöhen und sie in die Lage versetzen, eigene Ziele durch effektiven, effizienten und nachhaltigen Einsatz von Ressourcen zu verwirklichen. Aufgabe der TZ ist auch der Aus- und Aufbau von Trägerstrukturen sowie die Unterstützung von Planungs-, Durchführungs- und Steuerungsinstitutionen bei Programmen der Kooperationspartner. Durch die FZ sollen Investitionen der Kooperationspartner (d. h. der Partnerländer und ihrer regionalen Zusammenschlüsse sowie der regionalen Wirtschaftskommissionen der Vereinten Nationen) durch Finanzmittel und ergänzende Maßnahmen gefördert werden. Es sollen u. a. die soziale und wirtschaftliche Infrastruktur sowie der Umwelt- und Ressourcenschutz gefördert werden. Vgl. FZ/TZ-Leitlinien, Seite 10.

⁷ Die Bundesregierung sagt dem Kooperationspartner entweder bei Regierungsverhandlungen oder durch offizielle Mitteilung die Förderung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen jeweils unter dem Vorbehalt des Abschlusses einer völkerrechtlichen Übereinkunft – auf der Grundlage von Rahmenabkommen – und der positiven Prüfung durch die Durchführungsorganisationen zu.

der bilateralen entwicklungspolitischen Projekte bedient sich die Bundesregierung deutscher Durchführungsorganisationen (DO).⁸

Für unsere Prüfungsreihe Evaluierung ist von Bedeutung, ob die Haushaltsmittel wirksam eingesetzt wurden. Gegenstand des vorliegenden vierten und letzten Teils der Prüfungsreihe ist die Tätigkeit des DEval.⁹ Wir beschäftigen uns hingegen nicht mit der Frage, ob die Evaluierungen den Anforderungen an eine Erfolgskontrolle im Sinne des § 7 Bundeshaushaltsordnung genügen.

Sie haben am 29. November 2022 zu unserer vorläufigen Prüfungsmitteilung vom 30. August 2022 Stellung genommen. Unter Einbeziehung Ihrer Stellungnahme stellen wir hiermit das Prüfungsergebnis im Sinne des § 96 Absatz 4 BHO abschließend fest.

1.2 Begriff und Zweck einer Evaluierung

Sie beschreiben Evaluierungen in Ihren Leitlinien zur Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit¹⁰ (LL-E) als

„systematische und objektive Analysen und Bewertungen von laufenden oder abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahmen. (...) Oder kurz: die systematische Untersuchung des Nutzens und/oder der Güte eines Gegenstands (...).“ „Die Bewertungen der Entwicklungswirksamkeit (als Gesamtbetrachtung der **Ergebnisse** oder als **Ausmaß des Erfolgs** insgesamt) werden grundsätzlich anhand der sechs (OECD DAC 2019) Kriterien – Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, entwicklungspolitische Wirkungen (Impact) und Nachhaltigkeit –¹¹ vorgenommen.“ „Zusammengenommen kann so die Entwicklungswirksamkeit einer Maßnahme umfassend analysiert werden, d. h., inwieweit sie relevante **Wirkungen** mit Blick auf (direkte und übergeordnete) **Ziele** – unter Berücksichtigung nicht intendierter, ggf. auch negativer Auswirkungen – kosteneffektiv und hinreichend dauerhaft auch nach Beendigung der Maßnahme erzielt.“¹²

⁸ DO in der FZ sind die Kreditanstalt für Wiederaufbau und die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH. In der TZ ist dies die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, soweit die Maßnahmen nicht von der Bundesregierung und ihren Dienststellen durchgeführt werden (insbesondere Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe und Physikalisch Technische Bundesanstalt). Die DO präzisieren mit den zuständigen Stellen des Kooperationspartners die Einzelheiten der in den völkerrechtlichen Übereinkünften geregelten Förderungen, i. d. R. in privatrechtlichen Verträgen.

⁹ Daneben ist die Haushalts- und Wirtschaftsführung des DEval Gegenstand einer gesonderten Prüfung.

¹⁰ „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit – Leitlinien des BMZ“, BMZ-Papier 4/2021 (LL-E), in Kraft seit 15. September 2021.

¹¹ Auf diese Kriterien hat sich die internationale Gebergemeinschaft im Development Assistance Committee, dem Fachausschuss für Entwicklungszusammenarbeit der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD DAC), geeinigt.

¹² LL-E, Seiten 7 und 9 (Hervorhebungen durch Bundesrechnungshof).

2 Unabhängigkeit des DEval stärken

2.1 Zweck und Gegenstand

Die Bundesregierung gründete das DEval im Jahr 2011 als bundeseigenes Unternehmen. Sie sind für die Führung der Beteiligung des Bundes am institutionell geförderten Zuwendungsempfänger DEval zuständig. Das DEval verfügt neben den Organen der Gesellschaft¹³ seit dem Geschäftsjahr 2012 über einen Beirat¹⁴. Ziel der Geschäftstätigkeit ist die Realisierung des im Gesellschaftsvertrag vorgegebenen Gesellschaftszwecks (Förderung der EZ) insbesondere durch

- die Durchführung von **Evaluierungen**, Leistungsprüfungen und Wirkungsanalysen von Maßnahmen der EZ im In- und Ausland,
- die Überprüfung und **Entwicklung von evaluierungsrelevanten Methoden und Standards**,
- die **Aufbereitung der Ergebnisse** der Methodenforschung und von Evaluierungen,
- die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen,
- das Eingehen nationaler und internationaler Kooperationen und
- die Förderung von Evaluierungskapazitäten in Kooperationsländern.¹⁵

2.2 Bedeutung der Evaluierungen

Das DEval soll strategische und politikrelevante Evaluierungen für Ihr Haus durchführen.¹⁶ Hierzu gehören Evaluierungen, die sich mit den übergeordneten Zielen der Entwicklungspolitik – auf Themen, Länder oder Regionen bezogen – und deren Umsetzung befassen. Außerdem soll das DEval die Instrumente und die Strukturen der EZ analysieren. Die Geschäftsführung des DEval berichtet Ihnen (mindestens) halbjährlich u. a. über ihre zweckbezogene Tätigkeit, den Stand der Planung und Umsetzung des Evaluierungsprogramms sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse.¹⁷

¹³ Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung bilden die Organe der Gesellschaft; Gesellschaftsvertrag in der Fassung vom 16. Oktober 2018, § 6 Absatz 1.

¹⁴ Gesellschaftsvertrag, § 6 Absatz 2. Der Beirat berät die DEval insbesondere zu Fragen der Erstellung des Evaluierungsprogramms, der Planung und Umsetzung von Evaluierungen und der dabei angewandten wissenschaftlichen Methoden sowie der aus Evaluierungen gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen. Die Mitglieder des Beirats werden durch die Gesellschafterin bestellt und abberufen. Dem Beirat sollen Mitglieder des Deutschen Bundestages, Persönlichkeiten aus der Wissenschaft und aus Kooperationsländern der deutschen EZ sowie Vertreterinnen und Vertreter der DO der EZ, von Geber- oder internationalen Organisationen und von zivilgesellschaftlichen Organisationen angehören.

¹⁵ Das DEval fördert die Fähigkeit von Menschen und Organisationen in Kooperationsländern, eigene Analysen und Bewertungen von Maßnahmen durchzuführen (**capacity building**).

¹⁶ Seit der Gründung des DEval plant und steuert das BMZ nur noch in ausgewählten Fällen selbst Evaluierungen, LL-E, Nummer 4.1 (1) und (2).

¹⁷ Gesellschaftsvertrag § 8 „Berichte der Geschäftsführung“.

Sie verfügen über ein Referat, das sich u. a. mit Grundsatzfragen von Evaluierungen und der institutionellen Steuerung und Kontrolle des DEval befasst (im Weiteren Grundsatzreferat Evaluierung). Dessen Rolle bei Ausführung der Evaluierungen beschreiben Sie als eher begleitend und koordinierend. Ihre betroffenen Fachreferate haben eine zentrale beratende und unterstützende Funktion.

2.3 Evaluierungsprogramm

Das DEval arbeitet nach einem mehrjährigen Evaluierungsprogramm (MEP). Das MEP ist rollierend und entsteht in einem jährlichen Konsultationsprozess, in dem Sie, die Geschäftsführung und der Beirat des DEval¹⁸ Evaluierungsthemen vorschlagen dürfen.¹⁹ Ihr Grundsatzreferat Evaluierung erfasst dabei Ihre besonderen Erkenntnisinteressen. Das DEval bewertet anschließend nach feststehenden Kriterien, welche Themen in den Entwurf des MEP aufgenommen werden.²⁰ Am Ende des Konsultationsprozesses stimmen Sie und das DEval die jeweiligen Bewertungen der Vorschläge zum MEP ab.²¹ Das Evaluierungsprogramm bedarf der Gesamtzustimmung durch Ihre Leitungsebene.²² Diese hat die Zustimmung bislang noch nie versagt.

Bei der Vorstellung des finalisierten Entwurfs des MEP 2022-2024 äußerte ein Beiratsmitglied den Wunsch, aus Transparenzgründen noch klarer zu begründen, warum vorgeschlagene Evaluierungen nicht aufgenommen werden.

¹⁸ Gesellschaftsvertrag, § 13 „Beirat“, Absätze 1, 2 und 4 Nummer 1.

¹⁹ Gesellschaftsvertrag, § 10 „Evaluierungsprogramm und Evaluierungsberichte“, Absätze 1 – 3.

²⁰ Dabei richten sich die Evaluierungen und Studien des DEval neben dem ständigen Themenschwerpunkt „Strukturen und Instrumente der EZ“ an jeweils zwei weiteren thematisch ausgerichteten Arbeitsschwerpunkten aus. Auch die Vorschläge für die Themenschwerpunkte werden im Rahmen des Konsultationsprozesses ermittelt und vom DEval bewertet. Kriterien hierfür sind ihre strategische und politische Relevanz für die EZ (basierend auf der normativ-inhaltlichen, finanziellen und instrumentellen/institutionellen Bedeutung). **Inhaltliche Kriterien** sind

1. **Deckungsgrad: Evaluierungsdichte** im Verhältnis zum Umfang des deutschen EZ-Portfolios,
2. **Innovations- und Lernpotenzial:** Verfügbarkeit empirisch gesicherten Wissens zur Wirksamkeit, zumal mit Blick auf künftiges Engagement,
3. **Risiko:** Wahrscheinlichkeit oder Vorliegen konkreter Anzeichen für Risiken aller Art sowie
4. **Strategische & politische Bedeutung:** Beratungs- oder Entscheidungsbedarf aufseiten des BMZ und/oder hohe politische Sichtbarkeit des zu evaluierenden Bereichs.

Weitere Auswahlkriterien sind die **Evaluierbarkeit, die Effizienz und die Kohärenz** potenzieller Evaluierungsthemen; vgl. „Erläuterung der Bewertungskriterien“ zum MEP (internes Dokument des DEval).

²¹ Die Positionen beider Seiten zur Priorisierung der Erkenntnisinteressen können in einzelnen Fällen voneinander abweichen. Sie werden für jeden Vorschlag dokumentiert. Laut Ihrer Stellungnahme zur vorläufigen Prüfungsmitteilung handelt es sich hierbei nicht um eine Abstimmung im Sinne der Erzielung gegenseitigen Einvernehmens. Sie legten vielmehr in einem Termin zum mündlichen Austausch und anschließend schriftlich ihre Priorisierung dem DEval offen. Das DEval entscheide unabhängig über den Inhalt des Entwurfs für das Evaluierungsprogramm. Dieser vom DEval festgelegte Entwurf werde dann zur Gesamtzustimmung an das BMZ übersandt.

²² Gesellschaftsvertrag, § 10 Absatz 3. „Das BMZ als Vertreterin der Alleingesellschafterin (Bundesrepublik Deutschland) kann der Geschäftsleitung des DEval jedoch keine bindenden Weisungen in Bezug auf die wissenschaftliche Unabhängigkeit im Rahmen der Durchführung des Evaluierungsprogramms erteilen.“, Gesellschaftsvertrag, § 7 Absatz 7 i. V. m. § 12 Absatz 1.

2.4 Evaluierungsmethoden und -standards

Das DEval erstellt unabhängige Analysen und Bewertungen von Maßnahmen der EZ und erarbeitet Empfehlungen für deren Verbesserung. Seine Aufgaben sind insbesondere

- Strategische Evaluierungen für das BMZ und
- Komplexe Evaluierungen.

Das DEval sieht sich dabei selbst als unabhängiges Institut für wissenschaftlich fundierte und strategisch wie politisch relevante Evaluierungsarbeit (...) an der Schnittstelle zwischen Politik, Wissenschaft und Durchführungspraxis.²³ Die Evaluierungen des DEval seien der „angewandten Entwicklungsforschung“ zuzurechnen. Eine Orientierungshilfe „Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens am DEval“ ist in Arbeit und soll alsbald verabschiedet werden.

Das DEval erhebt den Anspruch, die nationalen und internationalen Evaluierungsstandards²⁴ nicht nur einzuhalten, sondern insgesamt über diese hinauszugehen. Entsprechend leitet es besondere Merkmale für die Standardisierung der eigenen Arbeit ab. Es hat auf der Basis der LL-E für seine Evaluatorinnen und Evaluatoren in den vergangenen Jahren eine Reihe von Handreichungen erarbeitet, die verbindlich anzuwenden sind.²⁵

Um das wissenschaftliche Niveau seiner Evaluierungen²⁶ sicherzustellen, wendet das DEval für seine eigenen Evaluierungen interne²⁷ und externe²⁸ Qualitätssicherungsprozesse in allen Phasen der Evaluierungen an. Gesonderte Qualitätssicherungsleitlinien sollen folgen.

Darüber hinaus ist es Aufgabe des DEval, die gängigen Standardprinzipien und -methoden der Evaluierung auf die Besonderheiten von EZ-Evaluierungen auszurichten. So arbeitet es z. B. daran, Methoden zur Erforschung der Ursächlichkeit einer Maßnahme für einen bestimmten Erfolg²⁹ für die Evaluierung der EZ nutzbar zu machen. Außerdem entwickelt es ein

²³ DEval-Institutsstrategie 2017 – 2021, Vision und Mission des DEval; Webseite des DEval <https://www.deval.org/de/ueber-uns/das-institut/aufgaben-und-ziele>, zuletzt aufgerufen am 14. August 2022.

²⁴ Das DEval nennt die Standards der Gesellschaft für Evaluation e. V. von 2016 und den Qualitätsstandard für Evaluierung in der EZ des OECD von 2010 sowie die Richtlinien der Deutschen Forschungsgemeinschaft zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis, vgl. „Standards für DEval-Evaluierungen“, Einleitung.

²⁵ U. a. Leitlinie „Evaluierungskriterien für Evaluierungen des DEval“, 12. November 2020; Orientierungslinie „Bewertungsmaßstäbe für Evaluierungen des DEval“, September 2020; Standards und Guidelines, „Konzept zu Kausalmechanismen in DEval-Evaluierungen“, Februar 2018.

²⁶ Sie haben in Ihrer Stellungnahme zur Prüfungsmitteilung ergänzt: „Das wissenschaftliche Niveau ist nicht das einzige Qualitätskriterium der DEval-Evaluierungen. Zu den Methodenstandards, kommen Prozessstandards sowie der institutionalisierte Wissensaufbau durch Systemkenntnis der EZ hinzu. Diese bilden die Grundlage für die Nützlichkeit von DEval-Evaluierungen.“

²⁷ Innerhalb des Evaluierungsteams, Peer-Reviews durch Evaluatoren/-innen eines anderen Fachbereichs und Unterstützung durch Experten/-innen des DEval Fach- und Methodenbereichs.

²⁸ Peer-Reviews durch externe Experten/-innen, die nicht dem DEval angehören.

²⁹ Rigorous Impact Evaluation.

Format für Länderportfolioevaluierungen³⁰, um die im Prüfbericht des OECD DAC über die EZ in Deutschland identifizierte „Evaluierungslücke“³¹ zu schließen.

Das DEval führt nicht nur eigene Evaluierungen durch. Es wertet darüber hinaus empirisch untermauerte Erfahrungen der deutschen EZ, anderer Geber oder der Wissenschaft durch Querschnittsevaluierungen aus und bereitet sie in Form von Synthesen auf. Zu den Aufgaben des DEval gehört es außerdem, Evaluierungen insbesondere der DO einer Qualitätsprüfung zu unterziehen (sog. Meta-Evaluierungen).³²

2.5 Evaluierungsberichte

Jede Evaluierung des DEval wird von einer Referenzgruppe³³ begleitet und unterstützt, in der u. a. Ihre Fachreferate vertreten sind. Im Entwurfsstadium eines Evaluierungsberichts können die Mitglieder der Referenzgruppe Kommentare zum Berichtsentwurf einbringen. Die zu dokumentierende Entscheidung, wie es mit den Kommentaren umgeht, liegt beim DEval.

Sie nehmen anschließend zu den Evaluierungsberichten Stellung. Die Stellungnahmen werden nicht in den Evaluierungsbericht integriert, sondern gesondert veröffentlicht. Darin erklären Sie sich auch dazu, ob und inwieweit Sie die Empfehlungen, die sich in erster Linie an Ihre Fachreferate richten, aber ggf. auch an andere Akteure wie die DO, aufgreifen werden.

³⁰ U. a. eine Länderportfolioevaluierung zum zivilen Engagement des BMZ in Afghanistan, MEP 2021 – 2023. Die Entwicklung eines Formates für Länderportfolioevaluierungen hatte auch der Bundesrechnungshof in seiner Prüfung der Evaluierung von Maßnahmen der EZ, Teil I – Steuerung im BMZ (vgl. Fußnote 2) empfohlen. Laut Ihrer Stellungnahme zur vorläufigen Prüfungsmitteilung hat das DEval mit der Entwicklung eines Formates für Länderportfolioevaluierungen im 3. Quartal 2022 begonnen. Es soll im Jahr 2023 pilotiert und ab dem Jahr 2024 systematisch angewendet werden.

³¹ OECD (2015), DAC-Prüfbericht über die Entwicklungszusammenarbeit: Deutschland 2015, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264246157-de>.

³² LL-E, Nummer 4.1 (2).

³³ „Die Referenzgruppe ist der Resonanzkörper der Evaluierung und hat eine wichtige beratende Funktion z. B. für die fachliche Qualität (d. h. korrekte Darstellung von Evaluierungsgegenstand und ggf. Kontext). Die Unabhängigkeit der Evaluierung soll dabei zu jedem Zeitpunkt gewahrt bleiben.

Eine Referenzgruppe setzt sich zusammen aus:

- den Verantwortlichen für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand (i. d. R. BMZ),
- den dafür fachlich Verantwortlichen in den Durchführungs- oder Förderorganisationen,
- eventuellen sonstigen relevanten Stakeholdern.

Das BMZ ist in den Referenzgruppen aller DEval-Evaluierungen vertreten.

2.6 Zusammenfassung

Die im Gesellschaftsvertrag und den ausführenden Anweisungen niedergelegten Organisationsstrukturen und Abläufe zeigen das Spannungsfeld auf, in welchem sich das DEval bewegt. Einerseits fördern Sie es institutionell. Andererseits soll es als unabhängiges und wissenschaftliches Evaluierungsinstitut agieren.

Sie haben sowohl bei der Aufstellung des Arbeitsprogramms als auch bei der Durchführung der Evaluierungen direkte und indirekte Einwirkungsmöglichkeiten. Zwar ist die Programmbildung zum Schutz der Unabhängigkeit an das DEval delegiert. Durch den Beirat sind viele weitere Akteure der EZ in die Konsultations- und Abstimmungsprozesse eingebunden. Auch sollen vorab definierte Kriterien und internationale wissenschaftliche Standards sicherstellen, dass sich Themenfindung und Evaluierungen nach objektiven Maßstäben richten.

Ihre Rolle als Gesellschafterin und als Mitglied in der Referenzgruppe darf die Unabhängigkeit des DEval bei der Durchführung der Evaluierungen allerdings nicht beeinträchtigen. Schließlich muss die letzte Entscheidung und Verantwortung für den Inhalt eines Evaluierungsberichts beim DEval verbleiben.

Es erscheint legitim, dass Sie Ihre besonderen Erkenntnisinteressen und Fachkenntnisse einbringen. Um einen hohen Erkenntniswert der Evaluierungen zu garantieren, muss aber sichergestellt werden, dass das DEval seine Evaluierungen hinsichtlich des Inhalts, der Methode und der Bewertungen letztlich unabhängig nach den vorab festgelegten Regeln und wissenschaftlichen Standards erstellt.

Wir haben empfohlen, dass Sie die begleitende und koordinierende Funktion Ihres Grundsatzreferats Evaluierung auch dafür nutzen, die in der Gremienstruktur und den Abläufen angelegte Balance zwischen Integration der Akteure der EZ einerseits und Unabhängigkeit des DEval andererseits sicherzustellen. Dazu sollten u. a. die Entscheidungen bei der Erstellung des MEP mit den zugrunde liegenden Begründungen noch besser dokumentiert werden und in die Leitungsvorlage Eingang finden. Auch gegenüber dem DEval-Beirat sollte dem Wunsch Rechnung getragen werden, die Gründe für oder gegen die Aufnahme von Evaluierungsvorschlägen in das MEP noch transparenter offenzulegen.

Während der Durchführung der Evaluierungen sollte Ihr Grundsatzreferat Evaluierung bei seiner Moderation im Blick behalten, dass die unterstützenden Fachreferate häufig zugleich Adressaten der aus den Evaluierungen stammenden Empfehlungen sind.

Sie haben diesen Empfehlungen zugestimmt. Das DEval werde in Zukunft über die Gründe für oder gegen die Aufnahme von Evaluierungsvorschlägen auch den Beirat informieren.

Ihr Grundsatzreferat sehe sich bei Bedarf als Mittler zwischen Ihren Facheinheiten und dem DEval, insbesondere mit Blick auf die Wahrung der Unabhängigkeit der Evaluierungsarbeit unter Berücksichtigung von Nützlichkeitsabwägungen.

3 Evaluierungssystem stärken

(1) In seinen Evaluierungsberichten gibt das DEval Empfehlungen ab. Das DEval verfolgt dabei das Ziel³⁴, dass seine Empfehlungen mit der anschließenden UP und dem UM³⁵ in die Lern- und Entscheidungsprozesse in Politik und Durchführungspraxis³⁶ eingehen. Seit dem Jahr 2021 gibt das DEval i. d. R. nicht mehr als zehn Empfehlungen pro Evaluierung.³⁷ Zudem hat es in einer Handreichung fünf Qualitätskriterien für seine Empfehlungen definiert und als Herausforderungen für das Verfassen von Empfehlungen u. a. erkannt³⁸:

- Empfehlungen leiten sich nicht nur aus der empirischen Grundlage, sondern notwendigerweise auch aus einem interpretatorischen, wertenden Urteil ab.
- Die Einbindung verschiedener Akteure bei der Entwicklung von Empfehlungen stellt sicher, dass alle Aspekte und Erkenntnisse berücksichtigt werden. Die Empfehlungen sind unparteilich und frei von interessenbezogenen Einflüssen zu erstellen.
- Die Adressaten sind (z. B. über die Referenzgruppe) in die Entwicklung der Empfehlungen eingebunden. Die Umsetzungschancen erhöhen sich, wenn Perspektive, Kenntnisstand und Handlungsspielräume der Hauptadressaten berücksichtigt sind.

Die Fachreferate Ihres Hauses entscheiden, ob sie den sie betreffenden Empfehlungen nachkommen wollen.³⁹ Nach Ihren Angaben fließen in diese Entscheidung auch die Ansicht Ihrer anderen Facheinheiten, weiterer Organisationen und des DEval sowohl politische Positionierungen Ihrer Leitungsebene ein.⁴⁰ Anschließend erstellen die Fachreferate mit Beratung des DEval eine UP. Die Qualität der UP kontrolliert das Grundsatzreferat Evaluierung.⁴¹

³⁴ Im Einklang mit seinem Gesellschaftszweck, der Förderung und Verbesserung der EZ.

³⁵ Monitoring ist eine systematische Überwachung von Prozessen, um festzustellen, ob diese den gewünschten Verlauf nehmen und um ggf. steuernd eingreifen zu können.

³⁶ Zur Verbesserung der eigenen Evaluierungspraxis erstellt das DEval aus dem UM eine Liste mit den Empfehlungen der vergangenen Jahre. Diese sollen Evaluierungsteams heranziehen, um die Kohärenz der Empfehlungen einer aktuellen Evaluierung mit früheren Empfehlungen sicherzustellen.

³⁷ Wenige, nachvollziehbare, ebenen- und adressatengerechte Empfehlungen seien sowohl der Umsetzung als auch der Fokussierung der Evaluierungen zuträglich.

³⁸ Die Kriterien sind

- Nachvollziehbarkeit,
- Unabhängigkeit,
- Adressatenorientierung,
- Angemessenes Spezifitätsniveau und
- Kohärenz.

Das DEval pilotiert seine Handreichung zu Evaluierungsempfehlungen derzeit.

³⁹ Die Fachreferate müssen die Entscheidung begründen, den Empfehlungen ganz oder teilweise nicht nachzukommen.

⁴⁰ Sie haben in Ihrer Stellungnahme zur vorläufigen Prüfungsmitteilung ergänzt: „Die Entscheidung, ob eine Empfehlung geteilt (und umgesetzt), teilweise geteilt (und damit teilweise umgesetzt und anteilig begründet abgelehnt) oder nicht geteilt (und damit begründet abgelehnt) wird, treffen BMZ-Adressaten regelmäßig in Abstimmung mit ihrer Hierarchie. Erste politische Positionierungen liegen bereits der Stellungnahme des BMZ zu einer Evaluierung zugrunde, die vom Staatssekretär oder Staatssekretärin des BMZ gebilligt wird.“

⁴¹ Sie haben in Ihrer Stellungnahme zur vorläufigen Prüfungsmitteilung ergänzt: Das Grundsatzreferat Evaluierung moderiert die Umsetzungsplanungssitzung. Es ist für die abschließende Qualitätssicherung der Umsetzungsplanung verantwortlich und wird dabei durch das DEval beraten. Entscheidend ist, dass die vereinbarten Schritte zur Veränderungsintention der Empfehlung passen.

Wir hatten in einer früheren Prüfungsmitteilung empfohlen, die Umsetzung der aus den Evaluierungen gewonnenen Erkenntnisse durch eine von Ihren Fachreferaten unabhängige Einheit nachhalten zu lassen.⁴² Sie haben dazu geantwortet, dass Sie Ergebnisse eines Pilotprozesses zum UM auswerten würden. Anschließend haben Sie dem DEval die Nachverfolgung der Umsetzungsschritte der UP, also das UM, übertragen. Denn das DEval sei eine von der Umsetzung der Empfehlungen unabhängige Einheit, habe gleichzeitig aber ein Interesse an der Umsetzung seiner Empfehlungen.

Das UM beginnt 18 bis 24 Monate nach Inkraftsetzung der UP. In das UM werden alle umsetzenden Organisationen und Facheinheiten eingebunden. Aufgrund der UP stellen sie den Umsetzungsstand dar, d. h. ob und inwieweit jede Empfehlung der UP umgesetzt wurde. Ergänzend fügen sie einschlägige Dokumente bei und erteilen dem DEval in einem Interview Auskunft. Das Grundsatzreferat Evaluierung unterstützt den UM-Prozess. In UM-Interviews des DEval mit den Fachreferaten können diese sich auch dazu äußern, wie sie die Qualität der Empfehlungen einschätzen und welche Hürden oder Erfolgsfaktoren für die Umsetzung maßgeblich waren.

Zum Abschluss des UM erstellt das DEval zu jeder Evaluierung einen internen Umsetzungsbericht. Es ist geplant, dass das DEval einen Synthesebericht über den Umsetzungsstand von jeweils acht UM-Verfahren fertigt, spätestens aber alle zwei Jahre. Die Syntheseberichte sollen veröffentlicht werden. Unabhängig von den Umsetzungsberichten legt das Grundsatzreferat Evaluierung der Leitungsebene jährlich eine Übersicht über den Stand der UP vor.

Sie sehen das UM als eine gemeinsame Aufgabe von DEval und BMZ an. Sie legen „im Spannungsfeld zwischen internem Lernen und externer Rechenschaft (...) Wert auf zwei Dinge. Einerseits sollen interne Informationen intern bleiben. Andererseits stärkt eine Veröffentlichung übergreifender Informationen die Glaubwürdigkeit des Systems und des BMZ im Sinne von Transparenz und Rechenschaft“.

(2) Es hängt nicht allein vom DEval ab, ob seine Evaluierungen erfolgreich sind und Empfehlungen umgesetzt werden. Ob Empfehlungen aufgegriffen und in der Praxis umgesetzt werden, liegt auch bei Ihnen. Aus der Veröffentlichung der Evaluierungsberichte im Verbund mit Ihrer Stellungnahme ergibt sich eine gewisse Verpflichtung, die zugesagten Maßnahmen zu ergreifen. Dass insbesondere die Fachreferate interne Vorgänge, Erwägungen und Informationen nicht an die Öffentlichkeit geben wollen, kann Einfluss darauf haben, wie sie die Berichtsentwürfe und Empfehlungen kommentieren und teilen. Ihnen wie auch dem DEval ist bewusst, dass sich der Erfolg der Evaluierungstätigkeit nicht an einer formal hohen „Zustimmungsquote“ zu den Empfehlungen misst, sondern an den **tatsächlich** erzielten Lernerfolgen und Verbesserungsschritten.

Sie sollten einen Ausgleich im Spannungsfeld zwischen internem Lernerfolg (Verbesserung der Wirksamkeit der EZ) und Rechenschaftslegung sowie Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit finden. Dabei kommt Ihrem Grundsatzreferat Evaluierung eine entscheidende Rolle

⁴² „Evaluierung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit Teil I – Steuerung im BMZ“, vgl. Fußnote 2.

zu. Nicht nur die internen UM-Berichte, sondern auch die geplanten Syntheseberichte müssen Ihrem eigenen Anspruch gerecht werden, die Glaubwürdigkeit des Evaluierungssystems des BMZ zu stärken.

(3) Wir haben empfohlen, die bisherigen Ergebnisse von UP und UM in eine öffentlich zugängliche Datenbank zu überführen, um somit das Lernen in der gesamten EZ zu stärken und zugleich transparent Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit ablegen zu können.

(4) Sie haben geantwortet, dass eine öffentlich zugängliche Datenbank mit hohem Aufwand verbunden wäre. Stattdessen wollen Sie den ersten Synthesebericht zum UM im Jahr 2023 veröffentlichen. Dieser Bericht werde übergreifende Informationen zur Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen in der EZ angemessen in Kontext setzen. Damit sei eine ähnliche Transparenz zu erreichen wie mit einer öffentlich zugänglichen Datenbank. Zur Sicherung der Neutralität und Nachvollziehbarkeit von Empfehlungen sehen Sie noch Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

(5) Wir werden den ersten Synthesebericht zum UM abwarten und untersuchen, ob er ähnliche Such-Funktionalitäten wie eine Datenbank bieten kann. Dann entscheiden wir, ob wir unsere ursprüngliche Empfehlung aufrechterhalten. Wir bitten, uns die DEval-Handreichung zu Evaluierungsempfehlungen zu übersenden, sobald diese überarbeitet ist.

4 Berichterstattung verbessern und Instrumente zusammenführen

(1) Das DEval verfolgt das Ziel, die Wirksamkeit der EZ zu verbessern. Nach der Gründung des DEval im Jahr 2011 wurden die strategischen Eckpunkte erstmals in der Institutsstrategie und -planung 2015 – 2017 festgehalten. Aufbauend auf den Ergebnissen einer externen Evaluierung zur organisatorischen Entwicklung des DEval wurde die Institutsstrategie 2017 – 2022 im Sommer 2017 verabschiedet.⁴³ Darin werden drei strategische Zielsetzungen genannt:

- **Relevanz und Nützlichkeit** erhöhen (Relevanz und Nutzung seiner Ergebnisse in inländischen Entscheidungsprozessen, in Partnerländern und in der Durchführungspraxis);
- **Inhaltliche und methodische Qualität** sichern, ausbauen und sichtbar machen und
- **Interne Leistungsfähigkeit** stärken.

Das DEval hat Mitte des Jahres 2019 ein „wirkungsorientiertes Monitoring“ eingeführt, das verschiedene Elemente enthält:

⁴³ Im Januar 2022 ist die Institutsstrategie 2022 – 2026 des DEval verabschiedet worden.

- **Output-Monitoring**⁴⁴ (z. B. Anzahl der fertiggestellten Berichte, wissenschaftlichen Veröffentlichungen und Veranstaltungen)
- **Outcome-Monitoring**⁴⁵ (z. B. Anzahl der Rezensionen und Zitierungen von DEval-Studien und Publikationen, Nennung des DEval in Bundestags-Drucksachen, sozialen Medien, Websites und in Printmedien)
- **Wirkungsmonitoring** (z. B. Umsetzungsgrad der DEval-Empfehlungen, Befragung von Referenzgruppen zu deren Relevanz und Nützlichkeit)

Die Ergebnisse des wirkungsorientierten Monitorings sollten dienen:

- Der evidenzbasierten⁴⁶ internen Steuerung des Instituts entlang des DEval-Wirkungsgefüges⁴⁷ und der Institutsstrategie,
- der Rechenschaftslegung gegenüber dem Beirat, der Gesellschafterin und der Öffentlichkeit,
- dem Lernen, um die Qualität der wissenschaftlich fundierten und praxisrelevanten Evaluierungsarbeit kontinuierlich zu verbessern und Wirkungen zu erhöhen sowie
- auch zur Kontrolle der Zielerreichung der Institutsstrategie 2017 – 2022.

Zusätzlich zum wirkungsorientierten Monitoring untersucht ein formal davon unabhängiges internes Monitoringsystem die Umsetzung der Strategie im Hinblick auf institutionelle Veränderungen. Dieses Monitoringsystem wurde aufgrund der Empfehlungen der externen Evaluierung des DEval geschaffen. Hierbei wird u. a. die Weiterentwicklung von internen Prozessen (z. B. Qualitätssicherung, Digitalisierung etc.) überprüft. Für das Monitoring der Strategieumsetzung wird dabei wiederum in Teilen das wirkungsorientierte Monitoring genutzt (Überprüfung der Zielerreichung auf Output- und Outcome-Ebene). Alle darüber hinausgehenden Informationen zur Umsetzung der Strategie werden durch separate Datenerhebungen erfasst.

Am Ende des Strategiezeitraumes 2017 – 2021 hat das DEval Ihnen über die Zielerreichung berichtet. Es hat dabei nicht den Grad der Erreichung der einzelnen Ziele dargestellt.

Für die Institutsstrategie 2022 – 2026 hat das DEval sein Wirkungsgefüge angepasst, das Grundlage für das wirkungsorientierte Monitoring ist. So hat es Outcomes aufgenommen, die auf die strategischen Ziele des Instituts Bezug nehmen (**siehe Anlage**). Im Monitoring der Strategieumsetzung wird das DEval die Ergebnisse geordnet nach Outcomes auf der zweiten Ebene und den weiteren Outcomes auf der dritten und vierten Ebene darstellen. Dabei soll nicht über alle Ergebnisse jährlich berichtet werden. Befragungen von Stakeholder-

⁴⁴ Output bezeichnet die Wirkung eines Systemelements auf andere Elemente des gleichen Systems oder dessen Umwelt; es können Leistungen, Produkte, Güter oder Kapazitäten sein.

⁴⁵ Outcome ist der gewünschte Nutzen bei den Zielgruppen, der durch das Erreichen von Outputs (zeitlich/logisch) nachgelagert erreicht wird.

⁴⁶ Evidenz in der EZ liegt vor, wenn die entwicklungspolitischen Wirkungen im jeweiligen Partnerland durch belastbare Daten und Erfahrungen belegt werden können. Die hierfür erforderlichen Daten müssen mit wissenschaftlichen Methoden erhoben und ausgewertet worden sein.

⁴⁷ Das Wirkungsgefüge wurde im Jahr 2013 erstmals erstellt. Für Näheres vgl. Seite 17.

Gruppen (z. B. der Evaluierungseinheiten der DO), aber auch Analysen der beabsichtigten Outcomes oder der Abdeckung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen aus der Agenda 2030 sowie der Themen aus der Reform BMZ 2030 sollen nur alle zwei bis drei Jahre durchgeführt werden. In der Ergebnisdarstellung möchte das DEval dann neben dem Gesamtzeitraum seit der Institutsgründung zusätzlich auch eine Auswertung für die letzten Jahre darstellen.

Der Prozess des Monitorings im DEval soll somit einem Kreislauf aus der Erhebung, Auswertung und Aufbereitung von Daten entsprechen, die kontinuierlich in Lern- und Steuerungsprozesse einfließen sollen. Für das interne Monitoringsystem, welches der Weiterentwicklung von internen Prozessen dient, sollen

- die Daten aller Evaluierungen aggregiert,
- jährlich unter Berücksichtigung ergänzend erhobener Outcome-Daten institutsweit ausgewertet und
- für die strategische Steuerung des Instituts genutzt werden.

(2) Wir begrüßen, dass das DEval durch die Bildung einer Outcome-Ebene 2, die die Institutsstrategie reflektiert, besser über die Entwicklung der Institutsstrategie berichten und sich dabei auf das wirkungsorientierte Monitoring stützen möchte. Allerdings gibt es aktuell verschiedene parallele Instrumente, die es Ihnen als Gesellschafterin ermöglichen sollen, gemeinsam mit dem DEval die Erreichung von dessen Zielen, seiner institutionellen Entwicklung, seiner Leistungen und Wirkungen nachzuhalten. Eine Zusammenführung dieser parallelen Prozesse ist wünschenswert.

Das DEval sollte Sie auch in die Lage versetzen, einen Soll-Ist-Vergleich der Zielerreichung zu ziehen. Dies war am Ende des Strategiezeitraumes 2017 – 2021 nur eingeschränkt möglich, da das DEval Ihnen zwar über die Zielerreichung berichtet hat, jedoch nicht in einer Gesamtübersicht den Grad der Erreichung der einzelnen Ziele dargestellt hat.

(3) Wir empfehlen, Monitoring-Instrumente, die sich überschneiden, zusammenzuführen. Sie sollten darauf hinwirken, dass das DEval Ihnen über die Erfüllung der Strategie 2022 – 2026 so berichtet, dass Erfolge und Defizite ohne Weiteres abzulesen sind. Um ggf. auf die Zielerreichung steuernd eingreifen zu können, wäre eine jährliche Übersicht notwendig, die transparent den Fortschritt bei der Abarbeitung der strategischen Ziele darstellt. Dies könnte einmal im Jahr mit dem Halbjahresbericht für den Beirat verbunden werden.

(4) Sie haben unsere Empfehlung geteilt und zugesagt, dass Sie darauf hinwirken werden, dass das DEval eine jährliche Übersicht zur Zielerreichung der Institutsstrategie 2022 – 2026 vorlegt. Hieraus sollen Erfolge und Defizite ohne Weiteres in Form eines Soll-Ist-Vergleich abzulesen sein.

Reinert

Steinkamp

Beglaubigt: Simone Seltzsa, Tarifbeschäftigte
Wegen elektronischer Bearbeitung ohne Unterschrift und Dienstsiegelabdruck.

Wirkungsgefüge

