UMSETZUNG VON EMPFEHLUNGEN AUS EVALUIERUNGEN DES DEval

Zweite Synthese des Monitorings der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen des DEval (2019 – 2022)

2025

DEval
DEUTSCHES EVALUIERUNGSINSTITUT DER ENTWICKLUNGS-ZUSAMMENARBEIT

IMPRESSUM

Inhaltliche Verantwortung

Heike Steckhan
Prof. Dr. Jörg Faust

Gestaltung Umschlag und Grafiken

Zlatka Dimitrova

Lektorat

Dr. Marcus Klein,
https://www.marcusklein.org/

Bildnachweis

Titelseite: Shutterstock, *matt_roach*

Bibliografische Angabe

DEval (2025), *Umsetzung von Empfehlungen aus Evaluierungen des DEval. Zweite Synthese des Monitorings der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen des DEval (2019–2022),* Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

© Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), 2025

ISBN 978-3-96126-247-2 (PDF)

Herausgegeben von

Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval)
Fritz-Schäffer-Straße 26
53113 Bonn

Tel: +49 (0)228 33 69 07-0
E-Mail: *info@DEval.org*
www.DEval.org

Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) ist vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mandatiert, Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit unabhängig und nachvollziehbar zu analysieren und zu bewerten.

Mit seinen Evaluierungen trägt das Institut dazu bei, die Entscheidungsgrundlage für eine wirksame Gestaltung des Politikfeldes zu verbessern und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Der vorliegende Bericht ist auch auf der DEval-Website als PDF-Download verfügbar unter:
https://www.deval.org/de/publikationen

VORWORT VON UWE GEHLEN

**Leitung des Referats G 34 (Evaluierung, Ressortforschung, DEval und IDOS)
im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)**

Sehr geehrte Lesende,

Evaluierungen und damit die kritische Überprüfung des entwicklungspolitischen Handelns sind im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) seit Beginn seiner Existenz ein anerkanntes und probates Mittel, um aus Erfahrungen zu lernen und glaubwürdig Rechenschaft über die erzielten Ergebnisse seiner Arbeit abzulegen.

Dabei gilt es, die Wirksamkeit und Effizienz der entwicklungspolitischen Maßnahmen zu steigern und die deutsche Entwicklungszusammenarbeit erkenntnisbasiert weiterzuentwickeln, um Deutschlands Beitrag zu den Nachhaltigen Entwicklungszielen (SDGs) und der Umsetzung des Pariser Klimaabkommens auch in Zeiten knapper werdender Mittel bestmöglich zu gewährleisten.

Der vorliegende zweite Synthesebericht zur Umsetzung von Empfehlungen aus Evaluierungen des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) analysiert systematisch Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Übersetzung der Empfehlungen in konkrete Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse dieser Synthese sind erfolgsversprechend: Der Anteil der vollumfänglich umgesetzten Empfehlungen ist im Vergleich zum ersten Synthesebericht von 2023 deutlich gestiegen. Dies zeigt, dass die kontinuierlichen Bemühungen um Qualitätssicherung, Standardisierung und Fokussierung auf Veränderungsbedarfe Wirkung zeigen. Er ist damit ein gutes Beispiel für die Lernfähigkeit von BMZ und seinen Partnerorganisationen.

Zugleich zeigt der Bericht, wo sich die Beteiligten, BMZ und DEval, weiterentwickeln können: Evaluierungsbefunde und daraus abgeleitete Empfehlungen sollten noch stärker in die Entscheidungsprozesse integriert und Verantwortlichkeiten klarer definiert werden. Mit seiner Lernorientierung kann das BMZ seine Prozesse und Verfahren fortlaufend überprüfen und optimieren. Zugleich arbeitet das DEval daran, die Qualität der ausgesprochenen Empfehlungen hinsichtlich der Passgenauigkeit und Nützlichkeit weiter zu erhöhen.

„Wer nicht dazulernt, bleibt stehen.“ In diesem Sinne danken wir allen Beteiligten, die durch ihr Engagement und ihre Expertise zu diesem Erfolg beigetragen haben. Diese Synthese ist nicht nur eine Dokumentation der Fortschritte, sondern ein Ansporn, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Uwe Gehlen

VORWORT VON PROF. DR. JÖRG FAUST

Direktor des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit

Sehr geehrte Leser*innen,

Evaluierungen des DEval dienen dem praxisorientierten Erkenntnisgewinn, der Rechenschaftslegung und dem Lernen. Durch diesen Dreiklang können sie ihre Nützlichkeit mit Blick auf die anspruchsvollen Aufgaben der deutschen Entwicklungszusammenarbeit entfalten und deren Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit verbessern. Zudem erachten wir es als unsere Aufgabe, gerade in turbulenten Zeiten, in denen sich das Politikfeld einer kritischen öffentlichen Auseinandersetzung stellt, mittels sorgfältiger und wissenschaftlich fundierter Analysen zur Versachlichung oftmals polarisierter Debatten beizutragen.

Die Empfehlungen unserer Evaluierungen bilden dabei die wichtigste Brücke zwischen den Ergebnissen der wissenschaftlichen Analyse und deren Verwendung in der Praxis. Empfehlungen formulieren zielgerichtet Verbesserungsvorschläge, sind konkrete Lernimpulse und verbesserungsorientierte Aufgabenstellungen, möglichst passgenau zugeschnitten auf unsere Adressaten aus Politik und Durchführungspraxis.

Um die Umsetzung von Empfehlungen und damit die Wirkung von Evaluierungen zu stärken, hat sich in der internationalen Evaluierungspraxis die Institutionalisierung von Monitoringverfahren bewährt. Der vorliegenden Synthesebericht zur Umsetzung unserer Empfehlungen zeigt, dass wir in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) anspruchsvolle Verfahren anwenden, die dieser Praxis guter Evaluierung entsprechen. Dies wird mittlerweile auch außerhalb unseres Politikfeldes als Errungenschaft für evidenzbasierte Politikgestaltung anerkannt.

In diesem Bericht dokumentieren wir, inwieweit Empfehlungen aus DEval-Evaluierungen von den adressierten Organisationen geteilt und dann auch umgesetzt wurden. Zudem untersuchen wir Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Empfehlungen. Insofern ist die vorliegende Analyse auch für uns am DEval von hohem Wert. Wir geben Auskunft über die Wirkungen unserer eigenen Arbeit und das Bestreben von Politik und Durchführungspraxis, Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern. Wir erhalten zudem wichtige Hinweise, wie wir die Qualität unserer eigenen Arbeit weiter steigern können.

Ich würde mich freuen, wenn dieser Bericht auch als Beleg dienen könnte, dass unabhängige und wissenschaftlich fundierte Evaluation ein wesentlicher Bestandteil moderner Staatlichkeit ist, um verbesserte Wirksamkeit öffentlicher Politiken zu fördern.

Jörg Faust

Kasten 1 Zusammenfassung

Was wirkt wie in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ)? Damit beschäftigt sich das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval): Es erstellt unabhängige Analysen und Bewertungen von Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Form von Evaluierungen oder evaluativen Studien.

In seinen Evaluierungen spricht das DEval Empfehlungen an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und Organisationen der deutschen EZ dazu aus, wie sie ihre Maßnahmen verbessern können. Die Adressaten können diese Empfehlungen im Rahmen einer Umsetzungsplanung (UP) entweder vollständig teilen, teilweise teilen oder ablehnen. Anderthalb bis zwei Jahre danach wird im Rahmen eines Umsetzungsmonitorings (UM) bewertet, inwieweit die geteilten Empfehlungen tatsächlich in der Praxis umgesetzt wurden und damit zu den intendierten Veränderungen beigetragen wurde.

Die Umsetzungsplanung und das Umsetzungsmonitoring dienen dem Lernen und der Rechenschaftslegung. Ohne sie könnte es passieren, dass Evaluierungen und die darin formulierten Empfehlungen unverbindlich bleiben und die generierten Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen nicht realisiert werden würden. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen um Reformbedarfe in der deutschen EZ (Faust et al., 2025; Mair und Trebeljahr, 2025) ist es aber wichtig, identifizierte Verbesserungspotenziale anzugehen.

In dieser Synthese werden die Erfahrungen zur Umsetzung von Empfehlungen aus zehn DEval-Evaluierungen ausgewertet, die zwischen 2019 und 2022 abgeschlossen wurden und zwischen 2022 und Anfang 2025 das Umsetzungsmonitoring durchliefen. Die Ergebnisse werden mit den Erkenntnissen einer ersten Synthese des Umsetzungsmonitoring zusammengebracht, die 2023 veröffentlicht worden ist und in der ebenfalls zehn Evaluierungen untersucht werden (DEval, 2023). Die wichtigsten Erkenntnisse sind:

In der vorliegenden Synthese wird gezeigt, dass Evaluierungen Veränderungen bewirken. Die Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen ist ein positiver Beitrag der von DEval-Empfehlungen adressierten Organisationen zu einer evidenzbasierten Politikgestaltung.

Die Evaluierungsempfehlungen des DEval sind zielgerichteter geworden. Die Zahl der Empfehlungen ist über die Zeit gesunken. Zudem konzentrieren sie sich nunmehr vorrangig auf die wesentlichen Veränderungsbedarfe, um so die Nützlichkeit von Evaluierungen zu fördern.

DEval-Empfehlungen werden immer häufiger durch die Adressaten geteilt. In der sich an DEval-Evaluierungen anschließenden Umsetzungsplanung teilten die Adressaten die große Mehrheit der Empfehlungen oder Aspekte davon. Insgesamt wurden 90 Prozent der Empfehlungen der hier betrachteten Evaluierungen mindestens teilweise geteilt. Das ist eine Steigerung gegenüber den in der ersten Synthese des Umsetzungsmonitorings untersuchten Evaluierungen, in denen dies nur für 70 Prozent der zutraf. Auch der Anteil vollkommen geteilter Empfehlungen ist gestiegen, allerdings moderater von 46 auf 53 Prozent.

Es werden mehr Empfehlungen umgesetzt. Im Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen, das etwa 18 bis 24 Monate nach der Umsetzungsplanung stattfindet, wurden circa 80 Prozent der geteilten Empfehlungen beziehungsweise geteilten Aspekte von Empfehlungen als vollumfänglich oder weitgehend umgesetzt bewertet. Das ist eine Steigerung gegenüber der ersten Synthese (circa 75 Prozent vollumfänglich oder weitgehend umgesetzte Empfehlungen; DEval, 2023). Empfehlungen von Evaluierungen aus der jüngeren Vergangenheit wurden eher umgesetzt als die von älteren.

Empfehlungen aus Evaluierungen mit weniger Empfehlungen wurden eher umgesetzt. Hier zeigen sich positive Effekte einer Fokussierung auf maximal zehn Empfehlungen pro DEval-Evaluierung (beziehungsweise fünf bei Kurzevaluierungen), da naheliegt, dass eine Fokussierung auf die wichtigen Veränderungsbedarfe zuträglich für deren Umsetzung ist.

Die qualitative Analyse des Umsetzungsmonitorings lässt darauf schließen, dass **Empfehlungen eher umgesetzt werden**, wenn sie **nachvollziehbar abgeleitet sind** und **die Verantwortung für die Umsetzung klar definiert** ist. Zudem zeigen sich positive Auswirkungen einer **Berücksichtigung beziehungsweise Bereitstellung von Ressourcen für die Umsetzung** sowie einer **Anbindung von Empfehlungen an laufende Reformprozesse**.

Die genannten Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen bestehen bei verschiedenen Akteuren in unterschiedlichen Prozessschritten. Sie finden sich auf der Ebene der Planung der Umsetzung und der Umsetzung selbst sowie in einer positiven Lernkultur. Darüber hinaus wirken sich auch die Qualität der Evaluierungen und ihrer Empfehlungen förderlich auf die Umsetzung aus.

Aus den Erkenntnissen lassen sich **Lernmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale für DEval-Evaluierungsempfehlungen und ihre Umsetzung bei Evaluierenden wie Adressaten der Empfehlungen** ableiten: In der Synthese bestätigt sich für das DEval, wie wichtig es ist, nachvollziehbare und zielgerichtete Empfehlungen zu formulieren und beratend bei der Umsetzungsplanung mitzuwirken. Die Adressaten der Empfehlungen sollten diese in ambitionierte Umsetzungsschritte mit klaren Verantwortlichkeiten übersetzen, die den intendierten Veränderungen entsprechen.

INHALT

Impressum ii
Vorwort von Uwe Gehlen iii
Vorwort von Prof. Dr. Jörg iv

1. Hintergrund und Zielsetzung 3
2. Wodurch zeichnen sich die Empfehlungen des DEval aus? 6
   2.1 Wie viele Empfehlungen spricht das DEval aus? 6
   2.2 Wer ist Adressat von Empfehlungen des DEval? 6
   2.3 Welche Arten von Veränderungen empfiehlt das DEval? 7
3. Wie setzen sich Adressaten mit DEval-Empfehlungen auseinander? 11
   3.1 Teilen die Adressaten die Empfehlungen des DEval? 11
   3.2 Setzen die Adressaten die Empfehlungen des DEval um? 13
   3.3 Einflussfaktoren auf die Auseinandersetzung der Adressaten mit den Empfehlungen 15
4. Schlussfolgerungen 16
   4.1 Schlussfolgerungen zur Umsetzung von Empfehlungen 16
   4.2 Lernpotenziale für die Beteiligten an Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring 17
   4.3 Ausblick 18
5. Literatur 19
6. Anhang 21

Abbildungen

Abbildung 1 DEval-Evaluierungsprozess ... 3
Abbildung 2 Empfehlungen pro Evaluierung ... 6
Abbildung 3 Empfehlungen pro Adressaten ... 7
Abbildung 4 Von Empfehlungen adressierte Handlungsfelder ... 10
Abbildung 5 Handlungsfelder von Empfehlungen nach Adressatengruppen ... 11
Abbildung 6 Anzahl geteilter und abgelehnter Empfehlungen in Evaluierungen ... 11
Abbildung 7 Geteilte beziehungsweise abgelehnte Empfehlungen nach Adressaten ... 12
Abbildung 8 Bewertung der Umsetzung mindestens teilweise geteilter Empfehlungen ... 14
Abbildung 9 Handlungsfelder von Empfehlungen nach Evaluierung ... 21
Abbildung 10 Anteil geteilter und abgelehnter Empfehlungen nach Evaluierungen ... 22
Abbildung 11 Bewertung der Umsetzung pro Evaluierung auf Grundlage der Empfehlung ... 23
Abbildung 12 Bewertung der Umsetzung pro Evaluierung auf Grundlage der Umsetzungsschritte ... 24
Abbildung 13 Bewertung der Umsetzung in Handlungsfeldern gemessen an den Empfehlungen ... 25
Abbildung 14 Bewertung der Umsetzung in Handlungsfeldern gemessen an den Umsetzungsschritten ... 26

Tabellen

Tabelle 1 Evaluierungen mit abgeschlossenem Umsetzungsmonitoring bis Anfang 2025 ... 5
Tabelle 2 Umsetzung von Empfehlungen nach Adressatengruppen ... 15

Kästen

Kasten 1 Zusammenfassung ... v
Kasten 2 Das DEval ... 3
Kasten 3 Prozesse von Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring ... 4
Kasten 4 In DEval-Evaluierungsempfehlungen angesprochene Handlungsfelder ... 8
Kasten 5 Bewertungsgrundlagen für die Umsetzung von Empfehlungen ... 13

1. HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

Evidenzbasierte Politikgestaltung, orientiert an praxisnahen und zugleich wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen, ist in Zeiten sinkender Budgets und zunehmender Debatten über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wichtiger denn je. Evaluierungen, die sich stets im Feld zwischen Lernen und Rechenschaftslegung bewegen, sind daher essenziell, um zu wissen, welche Maßnahmen wie wirken.

Kasten 2 Das DEval

Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) gGmbH wurde im November 2012 eröffnet und hat seinen Sitz in Bonn. Alleiniger Gesellschafter ist die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Das DEval zielt darauf, im arbeitsteiligen Evaluierungssystem der deutschen EZ den Erfolg von EZ-Maßnahmen unabhängig zu beurteilen. Seine Tätigkeit beruht auf drei Säulen: 1) strategischen Evaluierungen (Sektoren, Länderprogramme, Instrumente etc.), 2) Evaluierungsforschung und 3) Förderung von Evaluierungskapazitäten in Partnerländern (Evaluation Capacity Development, ECD).

Mit dem DEval verfügt die deutsche EZ über ein Institut, das wissenschaftlich unabhängig und praxisorientiert Evaluierungen zu strategisch relevanten Themen durchführt. Damit liefert es der Bundesregierung, im Regelfall vertreten durch das BMZ, staatlichen Durchführungsorganisationen (DO) und auch der Zivilgesellschaft Informationen für eine auf Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtete evidenzbasierte Steuerung.

Voraussetzung für eine Steuerung auf Grundlage von Evaluierungen ist, dass Entscheidungsträger*innen in Politik und Praxis deren Ergebnisse aufgreifen und Empfehlungen umsetzen. Um diesen Prozess transparent zu machen und zu unterstützen, haben große internationale Organisationen die gute Praxis etabliert, Evaluierungen nicht mit der Abgabe eines Berichts ad acta zu legen, sondern die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierungen nachzuverfolgen. DEval und BMZ haben basierend auf diesen Erfahrungen ein System entwickelt, in dem strukturiert nachgehalten wird, wie Evaluierungen und ihre Empfehlungen in Politik und Praxis umgesetzt werden. Diese Prozesse der Umsetzungsplanung (UP) und des Umsetzungsmonitorings (UM) von Evaluierungsempfehlungen schließen sich an den Evaluierungsprozess an (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1 DEval-Evaluierungsprozess

Quelle: DEval, eigene Darstellung

Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring sind in den Leitlinien des BMZ „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit“ (BMZ, 2021) verankert. Dort ist ein dreistufiger Prozess mit geteilten Verantwortlichkeiten zwischen Bundesministerium und DEval vorgesehen (siehe Kasten 3):

a) parallele Veröffentlichung des Evaluierungsberichts durch DEval und der Stellungnahme durch das BMZ
b) formalisierte Umsetzungsplanung, in der die Adressaten der Evaluierungsempfehlungen konkrete, termingebundene und überprüfbare Teilschritte zu deren Umsetzung definieren
c) Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen beziehungsweise der hierfür durch die Adressaten festgelegten Umsetzungsschritte

Kasten 3 Prozesse von Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring

Umsetzungsplanung: Mit der Veröffentlichung des Evaluierungsberichts durch das DEval und der dazugehörigen Stellungnahme durch das BMZ beginnt eine formalisierte Umsetzungsplanung, in der das Ministerium und weitere von den Empfehlungen adressierte Organisationen entscheiden, inwieweit sie diese teilen und in welchen Schritten die (teilweise) geteilten Empfehlungen umgesetzt werden sollen. Empfehlungen können geteilt werden, es können nur Aspekte einer Empfehlung geteilt werden (teilweise geteilt) oder sie können abgelehnt werden.

In der Umsetzungsplanung, die in der Verantwortung des BMZ liegt, hat das DEval eine beratende Rolle. Bei Bedarf erläutert das Institut näher, wie sich eine Empfehlung aus den Ergebnissen der Evaluierung ableitet und welche Veränderungen damit intendiert sind. Zudem unterstützt es das BMZ bei der Qualitätssicherung. So schätzt das DEval ein, ob die vereinbarten Schritte aus seiner Sicht plausibel zu den mit der Empfehlung angestrebten Veränderungen führen können. Die finale Qualitätssicherung erfolgt durch das BMZ-Evaluierungsreferat, die Inkraftsetzung der UP durch das federführende Referat.

Umsetzungsmonitoring: Die systematische Nachverfolgung der Umsetzung von Empfehlungen ist seit 2020 Bestandteil der Evaluierungsarbeit des DEval. Anderthalb bis zwei Jahre nach der Umsetzungsplanung untersucht das DEval, inwieweit die Empfehlungen beziehungsweise die hierfür in der Umsetzungsplanung festgelegten Schritte tatsächlich umgesetzt wurden. Mithilfe einer tabellarischen Abfrage, von Interviews und einer Online-Befragung unter den Adressaten der Empfehlungen werden neben Erkenntnissen zum konkreten Umsetzungsstand auch Informationen zu Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Hürden für die Auseinandersetzung mit Empfehlungen gewonnen. Die Umsetzung nicht geteilter Empfehlungen wird nicht bewertet. Erkenntnisse zu diesen Empfehlungen können aber als Lernimpulse unter anderem für die künftige Formulierung von Empfehlungen aufgegriffen werden.

Im vorliegenden zweiten Synthesebericht wird analysiert, inwieweit Empfehlungen aus DEval-Evaluierungen von den adressierten Organisationen geteilt und umgesetzt wurden, aber auch welche Faktoren die Umsetzung beeinflussten. Eine erste Synthese des Umsetzungsmonitorings ist im Frühjahr 2023 veröffentlicht worden (DEval, 2023). Im vorliegenden zweiten Synthesebericht werden die Ergebnisse des Umsetzungsmonitorings für zehn zwischen 2019 und 2022 veröffentlichte DEval-Evaluierungen zusammengefasst, bei denen das Umsetzungsmonitoring bis Anfang 2025 abgeschlossen wurde. Die Ergebnisse zu diesen zehn Evaluierungen werden mit denen zu den zehn in der ersten Synthese untersuchten zusammengeführt. Damit kann auf Erfahrungen aus insgesamt 20 DEval-Evaluierungen zurückgegriffen werden (siehe Tabelle 1).[1] Informationen zu den jeweiligen Evaluierungen sowie die Berichte finden sich auf der *Homepage des DEval*, die entsprechenden Stellungnahmen des Ministeriums auf einer *BMZ-Webseite*.

Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring laufen zunehmend standardisiert ab. Im ersten Synthesebericht werden zehn DEval-Evaluierungen untersucht, die teils in der Aufbauphase des Instituts durchgeführt wurden und bei denen sich die Prozesse von Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring noch in der Entwicklung befanden. Die zehn im vorliegenden zweiten Bericht einbezogenen Evaluierungen haben hingegen eine sich fortlaufend weiterentwickelnde Qualitätssicherung durchlaufen.[2] Die Datenbasis hat sich damit nicht nur auf 20 Evaluierungen erweitert, sondern ist auch solider als die der ersten Synthese, selbst wenn es bei einigen Umsetzungsplanungen noch Herausforderungen gibt. Diese entstehen insbesondere dadurch, dass Umsetzungsschritte die mit der Empfehlung intendierte Veränderung nicht (vollständig) abbilden oder Verantwortlichkeiten und zeitliche Vorgaben nicht genau definiert sind.

1 Für Evaluierungen, deren Umsetzungsplanungen in der Anfangsphase des DEval stattfanden, wurde kein Umsetzungsmonitoring durchgeführt. Diese Evaluierungen sind: Ein Review der Evaluierungsarbeit zur deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Afghanistan (Kirsch, 2014), Aid for Trade: Policies and Strategies in German Development Cooperation (Kröger und Voionmaa, 2015) und 30 Jahre ruandisch-deutsche Entwicklungszusammenarbeit im Gesundheitswesen (Schwedersky, Noltze und Gaisbauer, 2014).

2 In der Zwischenzeit wurden am DEval Qualitätskriterien für Evaluierungsempfehlungen entwickelt, die bei den meisten der hier einbezogenen Evaluierungen Anwendung fanden. Die Ausarbeitung dieser Kriterien erfolgte parallel zur Entwicklung einer BMZ-/ DEval-gemeinsam Handreichung „Planung und Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen aus DEval-Evaluierungen“, die 2022 in Kraft gesetzt worden ist. Darin sind Prozesse und Verantwortlichkeiten geregelt und es werden Qualitätskriterien für Umsetzungsplanungen definiert (siehe auch Kasten 4).

Tabelle 1 Evaluierungen mit abgeschlossenem Umsetzungsmonitoring bis Anfang 2025

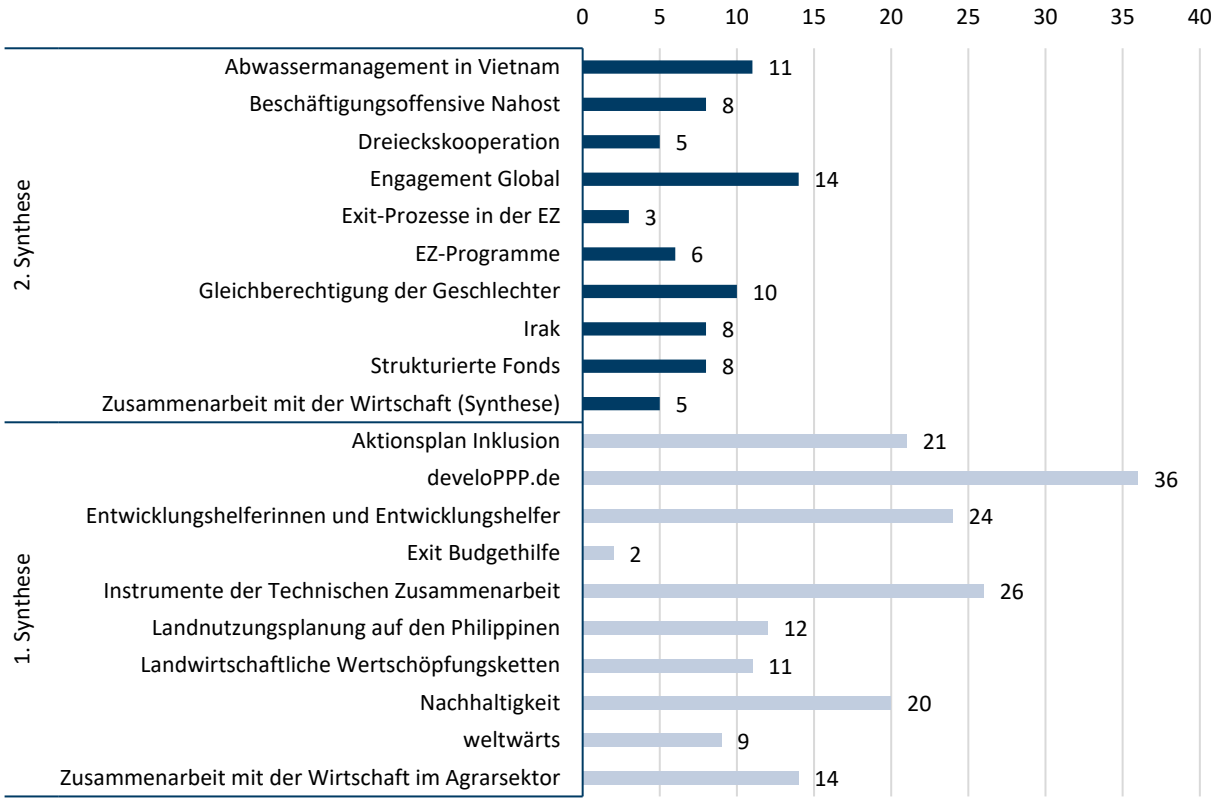
UM-Synthese	Evaluierung	Abschluss	UM
2. Synthese	Ressortgemeinsame strategische Evaluierung des AA- und BMZ-Engagements in Irak	2022	2024
	Wirkungsorientierung und Evaluierbarkeit von EZ-Programmen	2021	2024
	Evaluierungssynthese Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft	2021	2024
	Exit-Prozesse in der EZ	2021	2024
	Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter in Post-Konflikt-Kontexten	2021	2023/24
	Die Wirksamkeit deutscher Entwicklungszusammenarbeit bei konfliktbedingten Fluchtkrisen. Die Beschäftigungsoffensive Nahost	2021	2024/25
	Institutionelle Evaluierung von Engagement Global	2020	2022/23
	Strukturierte Fonds	2021	2022/23
	Dreieckskooperation in der deutschen EZ	2020	2023
	Abwassermanagement in Provinzstädten in Vietnam	2019	2022/23
1.Synthese	Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft im Agrarsektor in der deutschen Technischen Zusammenarbeit	2018	2021
	The Future of Integrated Policy-based Development Cooperation. Lessons from the Exit from General Budget Support in Malawi, Rwanda, Uganda and Zambia	2018	2021/22
	Impact, Diffusion and Scaling-Up of a Comprehensive Land-Use Planning Approach in the Philippines	2018	2022
	Meta-Evaluierung und Evaluierungssynthese von Nachhaltigkeit in der deutschen EZ	2018	2021
	weltwärts-Freiwillige und ihr Engagement in Deutschland	2017	2022
	Evaluierung des Aktionsplans des BMZ zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen	2017	2021
	Integration der Instrumente der Technischen Zusammenarbeit	2016	2021
	Evaluierung des develoPPP.de-Programms	2016	2021
	Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten	2016	2021
	Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer	2015	2020

2. WODURCH ZEICHNEN SICH DIE EMPFEHLUNGEN DES DEVAL AUS?

2.1 Wie viele Empfehlungen spricht das DEval aus?

In den in diese Synthese einbezogenen zehn Evaluierungen werden insgesamt 78 Empfehlungen ausgesprochen. Dabei variiert die Zahl zwischen drei und 14 Empfehlungen pro Evaluierung (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2 Empfehlungen pro Evaluierung



Quelle: DEval, eigene Darstellung

Um eine gute Umsetzbarkeit zu gewährleisten, formuliert DEval seit 2021 nicht mehr als zehn Empfehlungen pro Evaluierung, bei Kurzevaluierungen maximal fünf.[3] Die durchschnittliche Anzahl an Empfehlungen ist aus diesem Grund deutlich gesunken, von im Schnitt 18 bei den Evaluierungen des ersten Syntheseberichts zum Umsetzungsmonitoring auf acht bei jenen der zweiten Synthese.

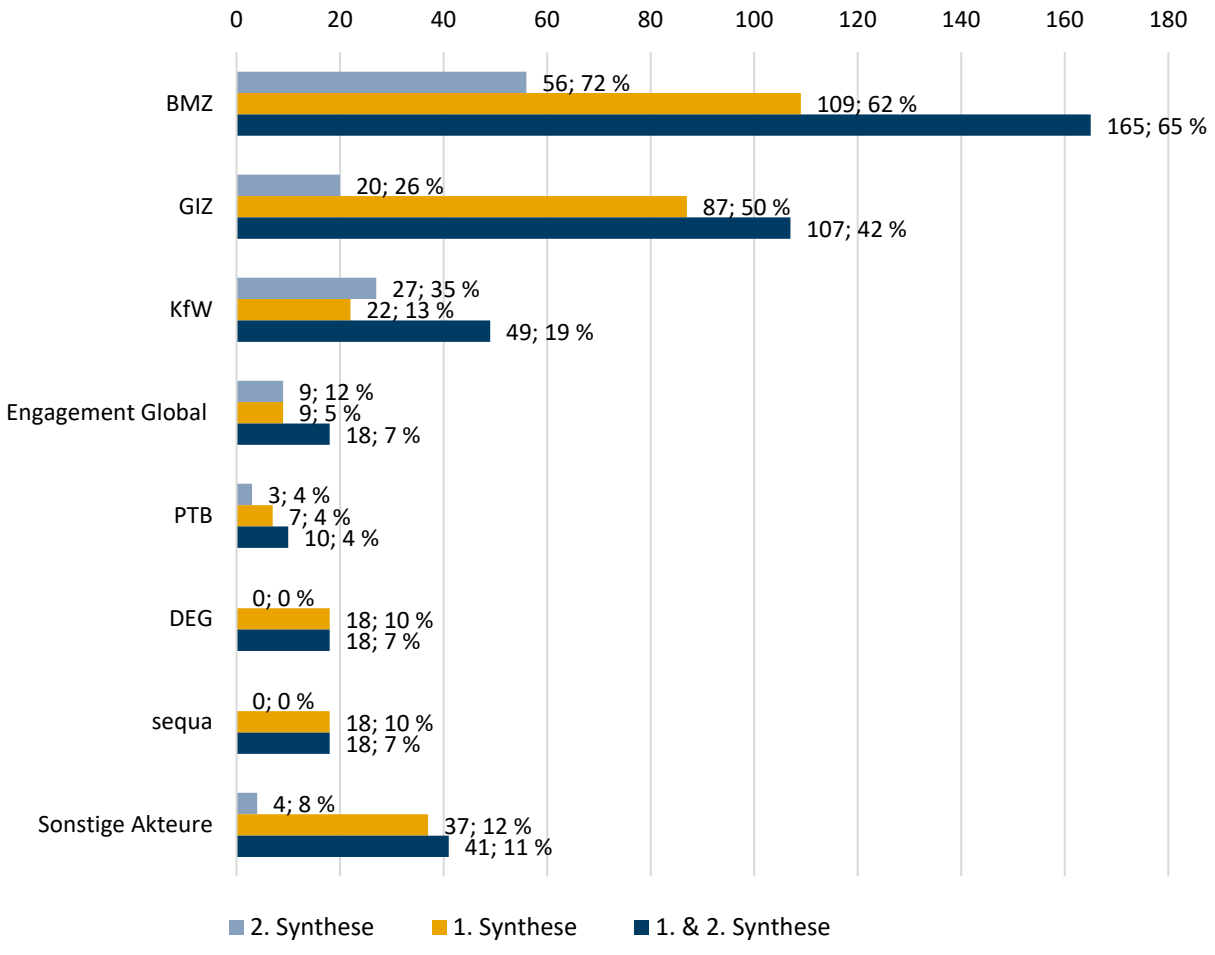
2.2 Wer ist Adressat von Empfehlungen des DEval?

In den zehn für diese Synthese herangezogenen Evaluierungen richten sich die Empfehlungen am häufigsten an das BMZ, die KfW Entwicklungsbank (KfW) und die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): 56 der 78 Empfehlungen sind an das BMZ (72 Prozent) gerichtet, 27 an die KfW (35 Prozent)

[3] Kurzevaluierungen sind kürzere Evaluierungen mit enger gefasstem Evaluierungsgegenstand, Erkenntnisinteresse und Evaluierungsdesign, die in 15 Monaten abgeschlossen werden (Standardevaluierungen des DEval dauern 24 Monate). Bei der institutionellen Evaluierung von Engagement Global wurde in Absprache mit der Leitung des DEval von der damals noch in der Entwicklung befindlichen Handreichung für Evaluierungsempfehlungen und der darin enthaltenen Maximalzahl an Empfehlungen abgewichen.

und 20 an die GIZ (26 Prozent; siehe Abbildung 3).[4] Zu beachten ist, dass sich eine Empfehlung auch an mehrere Adressaten richten kann. Betrachtet man die 20 Evaluierungen der ersten und der zweiten Synthese gemeinsam, so zeigt sich ebenfalls, dass DEval-Evaluierungsempfehlungen am häufigsten an das BMZ adressiert sind (165 von 253 Empfehlungen; 65 Prozent), in der Zusammenschau aber gefolgt von der GIZ an zweiter (107; 42 Prozent) und der KfW an dritter Stelle (49; 19 Prozent).

Abbildung 3 Empfehlungen pro Adressaten



* Mehrfachzuordnungen möglich

Quelle: DEval, eigene Darstellung

2.3 Welche Arten von Veränderungen empfiehlt das DEval?

Die Empfehlungen des DEval betreffen verschiedene Handlungsfelder (siehe Kasten 4). Diese unterscheiden sich inhaltlich, weisen aber zum Teil Überschneidungen auf. Empfehlungen eines Handlungsfelds können an verschiedene Adressaten oder Adressatengruppen gerichtet sein, zum Beispiel gleichzeitig an das BMZ und DO. Zudem kann der in einer Empfehlung identifizierte Handlungsbedarf mehreren Kategorien zugeordnet werden, was allerdings nicht bedeutet, dass damit mehrere Handlungsbedarfe ausgesprochen werden. Beispielsweise fiele eine Empfehlung für mehr Investitionen in Wissensmanagement in einem bestimmten Bereich oder Sektor der EZ sowohl in die Kategorie „Fachkompetenzen und Wissensmanagement“ als auch in die Kategorie „Ressourcen und Mittelallokation“.

4 Von den 27 an die KfW gerichteten Empfehlungen sind allein sieben auf die Evaluierung zu Strukturierten Fonds zurückzuführen. Die an Engagement Global gerichteten Empfehlungen stammen alle aus der institutionellen Evaluierung der Organisation. Das erklärt den hohen Anteil an Empfehlungen an diese Organisationen in der zweiten Synthese. Andere Akteure, zum Beispiel die Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB, die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), sequa, Partnerländer (nicht näher spezifiziert) oder Geber der deutschen EZ (ebenfalls nicht näher spezifiziert), werden allein von in der ersten Synthese betrachteten Evaluierungsempfehlungen adressiert.

Kasten 4 In DEval-Evaluierungsempfehlungen angesprochene Handlungsfelder

Strategie und Konzeption: Empfehlungen, die die (Weiter-)Entwicklung politischer, sektoraler, länderbezogener oder organisatorischer Strategien und Konzepte anregen. Dies beinhaltet die Definition von Zielen sowie den Weg zur Zielerreichung. Die Empfehlungen mit Bezug zu diesem Handlungsfeld fordern die Adressaten dazu auf, in ihrem Verantwortungsbereich liegende Strategien und Konzepte weiterzuentwickeln, fehlende strategische Dokumente neu zu konzipieren oder inhaltliche Vorschläge zur Ausgestaltung oder Änderung von Strategien oder Konzepten vorzunehmen.

Planung und Implementierung: Empfehlungen, die darauf abzielen, die fachlich-operative Planung und Durchführung von entwicklungspolitischen Maßnahmen (Projekten und Programmen) zu verbessern. Diese Empfehlungen sprechen die operative Ebene an – der Planung wie der Implementierung – und können sich sowohl an Durchführungsorganisationen als auch an das BMZ richten.

Analyse, Monitoring und Evaluierung: Empfehlungen, die die Durchführung, (Weiter-)Entwicklung oder Nutzung von Analysen, (Baseline-)Studien, Monitoringaktivitäten, Berichterstattung und Evaluierungen adressieren. Dabei können entwicklungspolitische und Maßnahmen zur Organisationsentwicklung Gegenstand der Untersuchung sein. Das übergeordnete Ziel der Empfehlungen ist es, Wissen zu generieren und in die politische sowie die operative Steuerung einfließen zu lassen.

Fachkompetenzen und Wissensmanagement: Empfehlungen, die dazu anregen, Fachwissen innerhalb einer oder mehrerer entwicklungspolitischer Organisationen zu stärken und besser in Wert zu setzen, zum Beispiel durch Fortbildung, neues Personal oder die Verbesserung des Wissensmanagements. Die Adressaten sollen dadurch in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben angemessen zu erfüllen.

Kommunikation und Informationsaustausch: Empfehlungen, die sich auf einen verbesserten Informationsaustausch zwischen Akteuren innerhalb einer Organisation sowie zwischen Akteuren unterschiedlicher Organisationen beziehen. Dies umfasst gleichfalls den Dialog mit Regierungsvertreter*innen aus (EZ-)Partnerländern sowie die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit. Dabei können unterschiedliche Kommunikationskanäle und Informationsträger genutzt werden.

Koordination und Arbeitsteilung: Empfehlungen, die die Verbesserung der Koordination und Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation sowie zwischen unterschiedlichen Organisationen und Akteuren betreffen. Auch Rollenklärungen und die Vernetzung sowie die Einbindung von Akteuren zur besseren Aufgabenumsetzung fallen darunter. Die Umsetzung von Empfehlungen dieser Kategorie zielt unter anderem auf eine verbesserte Arbeitseffizienz ab.

Standard- und Prozessdefinition: Empfehlungen, die nahelegen, Vorgaben oder Abläufe neu zu definieren, zum Beispiel durch die (Weiter-)Entwicklung von Handreichungen, Leitlinien, Definitionen oder anderen Richtlinien, beispielsweise Förderrichtlinien. Das übergeordnete Ziel ist die Standardisierung wiederkehrender Prozesse zwecks Verbesserung der politischen und der operativen Steuerung durch die Adressaten der Empfehlung.

Vorgaben- und Regelkonformität: Empfehlungen, die auf bestehende Vorgaben und Regeln verweisen. Ziel dieser Empfehlungen ist es, dass bestehende Regeln und Vorgaben durch die Adressaten oder Dritte (stärker) berücksichtigt werden und deren Verbindlichkeit erhöht wird. Regeln und Vorgaben umfassen Handreichungen, strategische Zielsetzungen, Richt- und Leitlinien, Standards und Definitionen, aber auch allgemeine Prinzipien (zum Beispiel der Agenda 2030) und bereits existierende Empfehlungen (zum Beispiel der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung).

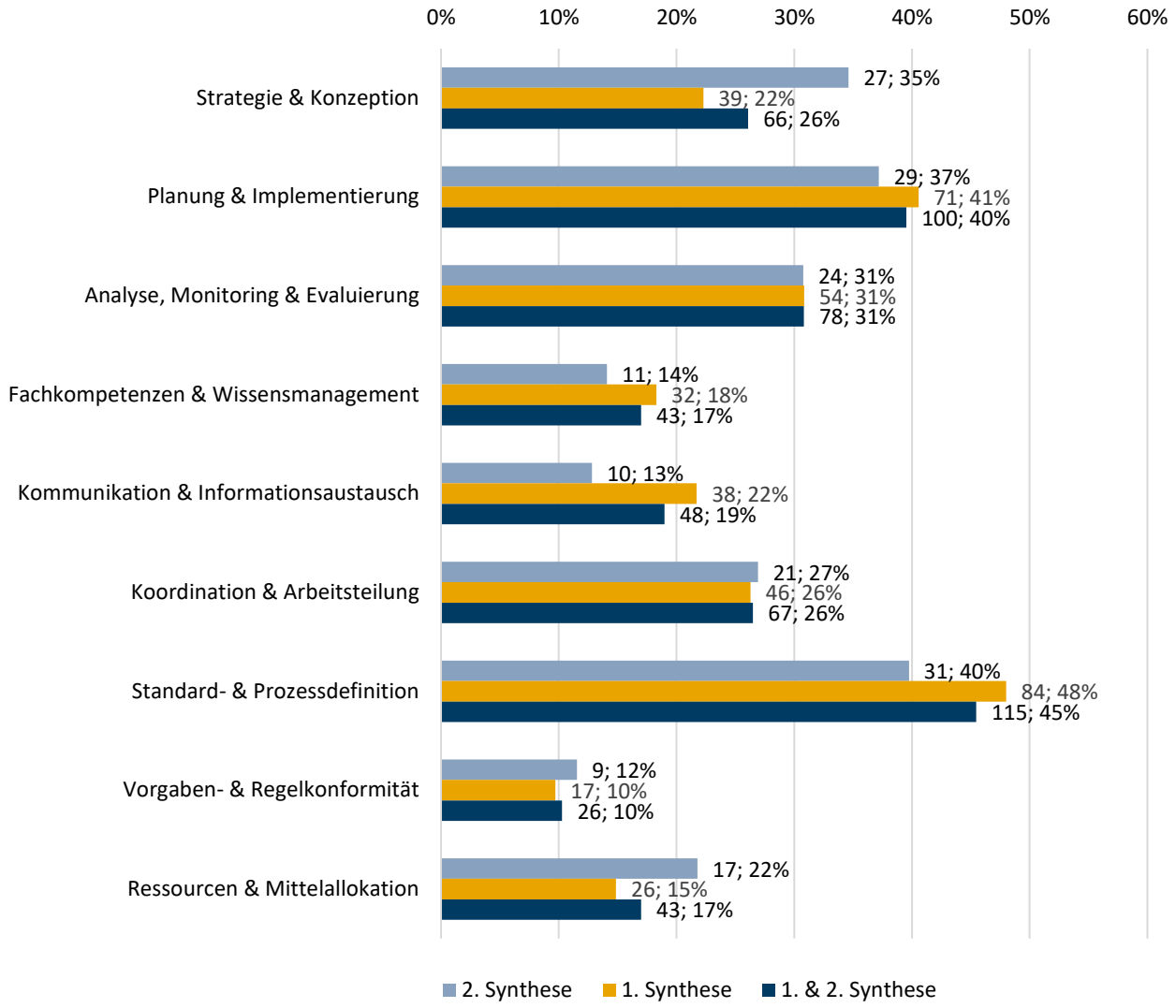
Ressourcen und Mittelallokation: Empfehlungen, die sich auf die Verteilung finanzieller Ressourcen beziehen. Dies beinhaltet sowohl die fortgeführte Finanzierung wie die Umverteilung von Mitteln in Organisationen und im entwicklungspolitischen Portfolio. Die Empfehlungen dieser Kategorie zielen unter anderem auf die Steigerung der Allokationseffizienz ab.

Die hier untersuchten Empfehlungen des DEval regen am häufigsten Veränderungen der fachlich-operativen Planung, aber auch der Umsetzung von entwicklungspolitischen Maßnahmen (Projekten und Programmen) sowie der Definition von Standards und Prozessen an. Insgesamt werden in den zehn Evaluierungen 29 Empfehlungen (37 Prozent aller Empfehlungen; siehe Abbildung 4) ausgesprochen, die sich auf die Planung und Implementierung von Vorhaben beziehen, und 31 (40 Prozent) zu Standard- und Prozessdefinition. Obgleich Evaluierungen des DEval strategisch ausgerichtet sind und in der Regel keine isolierten Einzelvorhaben betrachtet werden, können sie die operative Ebene betreffen. Veränderungen auf dieser Entscheidungsebene wirken auf übergeordnete Ebenen zurück. Zum Beispiel kann empfohlen werden, verschiedene Maßnahmen stärker miteinander zu verzahnen, ihre Umsetzung zielgerichteter oder flexibler zu gestalten, Kriterien für die Auswahl von Implementierungspartnern anzupassen oder Begünstigte in Planung und Umsetzung einzubeziehen. Empfehlungen zu Standard- und Prozessdefinition beziehen sich darauf, Abläufe oder Vorgaben (neu) zu definieren, um wiederkehrende Prozesse zu vereinheitlichen und damit die Steuerung auf politischer und operativer Ebene zu verbessern. In diesen Fällen kann angeregt werden, an Regelwerken oder Auswahlkriterien zu arbeiten, Entscheidungsbefugnisse zu definieren oder standardisierte Austauschformate zu implementieren.

Besonders wenige Empfehlungen gibt es zu Vorgaben- und Regelkonformität (9; 12 Prozent), also zum Beispiel dazu, Maßnahmen (stärker) an bestehenden strategischen Zielen, Standards und Prinzipien auszurichten. Auch zu den Bereichen „Kommunikation und Informationsaustausch“ zwischen unterschiedlichen Akteuren sowie zu „Fachkompetenzen und Wissensmanagement“, zum Beispiel zu Weiterbildungen oder systematischer Nutzung von Lernerfahrungen, werden vergleichsweise wenige Veränderungen empfohlen. Betrachtet man die Empfehlungen aller 20 Evaluierungen, die das Umsetzungsmonitoring bisher durchlaufen haben gemeinsam, so zeigt sich eine ähnliche inhaltliche Schwerpunktsetzung.

In vielen Evaluierungen werden Empfehlungen schwerpunktmäßig zu einem oder zwei der Handlungsfelder ausgesprochen, beeinflusst vom Gegenstand und von den Erkenntnissen der Untersuchung. In der Evaluierung der Beschäftigungsoffensive Nahost beziehen sich zum Beispiel sechs von acht Empfehlungen (75 Prozent) auf die Planung und Implementierung von Vorhaben, in jener zu EZ-Programmen 83 % (fünf von sechs) auf die Standard- und Prozessdefinition (siehe Abbildung 9 im Anhang).

Abbildung 4 Von Empfehlungen adressierte Handlungsfelder[5]



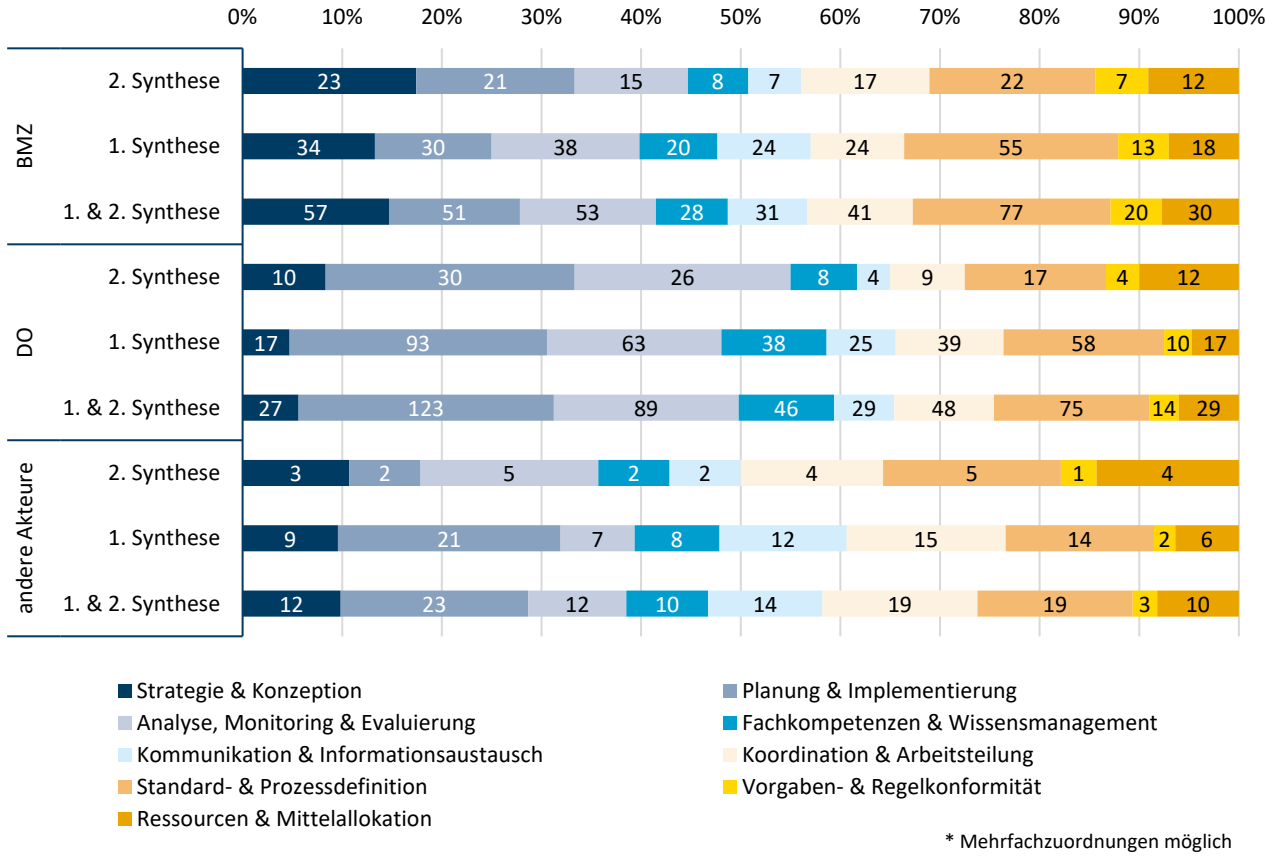
* Mehrfachzuordnungen möglich

Quelle: DEval, eigene Darstellung

Die Inhalte der Empfehlungen für unterschiedliche Adressatengruppen unterscheiden sich ebenfalls und spiegeln die Arbeitsteilung in der deutschen EZ wider (siehe Abbildung 5). Dem BMZ wird am häufigsten zu Anpassungen in den in seinen Verantwortungsbereich fallenden Handlungsfeldern „Standard- und Prozessdefinition“ sowie „Strategie und Konzeption“ geraten. Die an die Durchführungsorganisationen gerichteten Empfehlungen betreffen am häufigsten den Bereich „Planung und Implementierung“, gefolgt von „Analyse, Monitoring und Evaluierung“ sowie „Standard- und Prozessdefinition“. Diese Unterschiede finden sich in den Evaluierungen sowohl der ersten wie der zweiten Synthese des Umsetzungsmonitorings. Dass auch das BMZ Adressat von Empfehlungen zu Planung und Implementierung oder die Durchführungsorganisationen Adressaten von Empfehlungen zu Strategie und Konzeption sind, liegt darin begründet, dass Empfehlungen oftmals an das Bundesministerium und die DO gemeinsam gerichtet sind.

5 Die Prozentzahlen geben den Anteil der Empfehlungen an der Gesamtzahl der Empfehlungen für ein bestimmtes Handlungsfeld an. Da der in einer Empfehlung angesprochene Handlungsbedarf mehreren Kategorien zugeordnet sein kann, summieren sich die Anteile auf über 100 Prozent.

Abbildung 5 Handlungsfelder von Empfehlungen nach Adressatengruppen



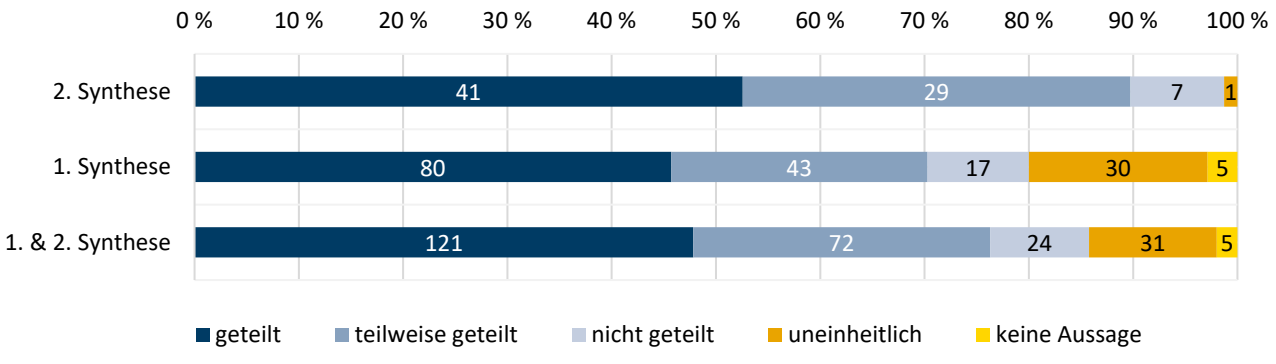
Quelle: DEval, eigene Darstellung

3. WIE SETZEN SICH ADRESSATEN MIT DEVAL-EMPFEHLUNGEN AUSEINANDER?

3.1 Teilen die Adressaten die Empfehlungen des DEval?

In den zehn untersuchten Evaluierungen wurden insgesamt 90 Prozent der Empfehlungen vollständig oder teilweise geteilt. In Summe wurden 41 Empfehlungen (53 Prozent) vollständig und 29 (37 Prozent) teilweise geteilt, sieben (9 Prozent) nicht und eine von unterschiedlichen Adressaten in verschiedenem Ausmaß geteilt (Kategorie „uneinheitlich“; siehe Abbildung 6).

Abbildung 6 Anzahl geteilter und abgelehnter Empfehlungen in Evaluierungen



Quelle: DEval, eigene Darstellung

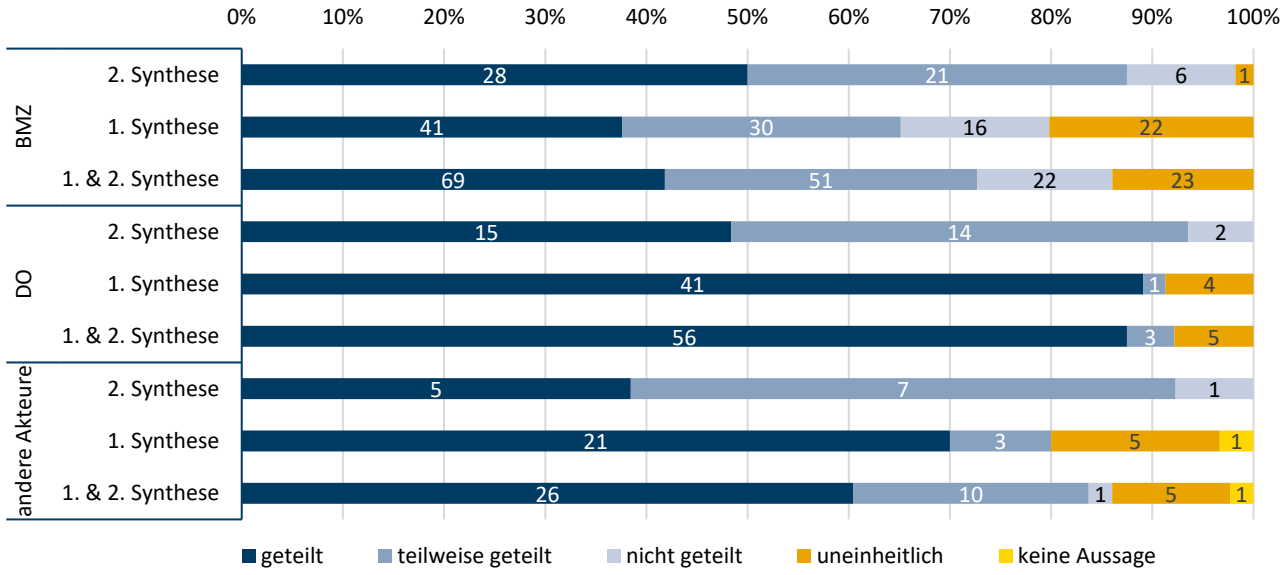
Der Anteil mindestens teilweise geteilter Empfehlungen ist im Vergleich zu den in die erste Synthese des Umsetzungsmonitorings eingeflossenen Evaluierungen deutlich gestiegen (erste Synthese: 70 Prozent mindestens teilweise geteilt). Diese Zunahme ist vor allem darauf zurückzuführen, dass mehr Empfehlungen teilweise geteilt wurden. Dieser Anstieg geht aber nicht zulasten der vollständig geteilten Empfehlungen: Ihr Anteil steigt auch, aber nur leicht von 46 auf 53 Prozent.

Bei der Mehrzahl der Evaluierungen wurden also alle oder die meisten Empfehlungen zumindest teilweise geteilt und nur einzelne Empfehlungen abgelehnt. In insgesamt sechs Evaluierungen wurden alle Empfehlungen vollständig oder teilweise geteilt.[6]

Betrachtet man ausschließlich vollständig geteilte Empfehlungen und lässt teilweise geteilte außen vor, so zeigen sich einige Evaluierungen mit besonders hohen Anteilen vollständig geteilter Empfehlungen und andere, bei denen nur wenige geteilt wurden.[7] In der Evaluierung zu EZ-Programmen wurden alle Empfehlungen geteilt, in jener zum Abwassermanagement in Vietnam hingegen etwa ein Drittel nicht.

Zwischen den Adressaten gibt es nur geringe Unterschiede bezüglich des Teilens von Empfehlungen. Abbildung 7 zeigt insbesondere zwischen BMZ und Durchführungsorganisationen kaum Unterschiede. Die Differenzen zu anderen Akteuren sind aufgrund der diversen Zusammensetzung dieser Kategorie schwierig zu interpretieren.

Abbildung 7 Geteilte beziehungsweise abgelehnte Empfehlungen nach Adressaten[8]



Quelle: DEval, eigene Darstellung

* Mehrfachzuordnungen zu Adressaten möglich

Warum eine Empfehlung oder ein Teilaspekt einer Empfehlung nicht geteilt wird, soll im Rahmen der Umsetzungsplanung begründet werden. Gerade bei teilweise geteilten Empfehlungen geht das bisher allerdings nicht immer aus der Dokumentation der Umsetzungsplanung hervor. BMZ und DEval sollten deshalb zukünftig in der Qualitätssicherung der Umsetzungsplanung verstärkt darauf achten, dass schlüssige Erläuterungen auch für abgelehnte Teilaspekte von Empfehlungen vorliegen, damit mittelfristig eine Analyse der Ablehnungsgründe erfolgen kann. Die Erkenntnisse daraus können ihrerseits Impulse für die Evaluierungen und Empfehlungen des DEval, aber gleichermaßen für die Lernprozesse im BMZ und in anderen adressierten Organisationen geben.

6 Die Wirksamkeit deutscher Entwicklungszusammenarbeit bei konfliktbedingten Fluchtkrisen (Beschäftigungsoffensive Nahost), Dreieckskooperation in der deutschen EZ, Wirkungsorientierung und Evaluierbarkeit von EZ-Programmen, Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter in Post-Konflikt-Kontexten, ressortgemeinsame strategische Evaluierung des AA- und BMZ-Engagements in Irak sowie Strukturierte Fonds.

7 Dabei sagen weder das Teilen noch die Ablehnung von Empfehlungen etwas über deren Qualität aus.

8 Bei älteren, das heißt vor 2019 durchgeführten Evaluierungen mit großen und divers zusammengesetzten Adressatenkreisen zeigen sich hohe Anteile an uneinheitlich geteilten Empfehlungen (Aktionsplan Inklusion, Landnutzungsplanung Philippinen, Entwicklungshelfer*innen). Hier haben verschiedene Adressaten die Empfehlungen in unterschiedlichem Ausmaß geteilt. Bei den zehn zuletzt aufgenommenen Evaluierungen trifft das nur auf eine Empfehlung zu (siehe Abbildung 12 im Anhang).

3.2 Setzen die Adressaten die Empfehlungen des DEval um?

Zu den geteilten oder teilweise geteilten Empfehlungen wird 18 bis 24 Monate nach Inkraftsetzung der Umsetzungsplanung untersucht, inwiefern sie umgesetzt wurden (zu den beiden genutzten Bewertungsgrundlagen siehe Kasten 5). Nicht geteilte Empfehlungen beziehungsweise nicht geteilte Aspekte von Empfehlungen werden nicht nachverfolgt.

Kasten 5 Bewertungsgrundlagen für die Umsetzung von Empfehlungen

In der BMZ-/DEval-gemeinsamen Handreichung „Planung und Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen aus DEval-Evaluierungen" werden die betreffenden Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert. Für die Umsetzungsplanung sind in der Handreichung Qualitätskriterien festgelegt: Die Umsetzungsschritte müssen formelle Anforderungen erfüllen, wie Vollständigkeit, Verständlichkeit und Konsistenz mit der BMZ-Stellungnahme zum Evaluierungsbericht. Daneben werden auch inhaltliche Anforderungen formuliert: So sollen sich die Umsetzungsschritte auf die aus der Empfehlung ablesbare intendierte Veränderung richten, einen angemessenen Ambitionsgrad haben und geeignet sein, die Umsetzung der Empfehlung nachzuhalten. Die Qualitätssicherung der Umsetzungsplanung liegt in Verantwortung des BMZ. Das Ministerium bindet das DEval beratend ein, zum Beispiel, indem es Hinweise zur Passgenauigkeit der Umsetzungsschritte auf die Empfehlungen des Berichts gibt.

Trotz Definition der beschriebenen Anforderungen entsprachen die geplanten Umsetzungsschritte bisher nicht immer den mit einer Empfehlung intendierten Veränderungen oder bildeten nur Teile davon ab. In einem solchen Fall kann diese Empfehlung im Umsetzungsmonitoring nicht im Abgleich mit den Umsetzungsschritten beurteilt werden. Die Bewertung erfolgt dann nicht anhand der Umsetzungsschritte, sondern der im Bericht formulierten Empfehlung. Dadurch kann es zwischen den beiden Bewertungen – auf Grundlage der Umsetzungsschritte oder der im Bericht formulierten Empfehlung – zu Abweichungen kommen. Mit zunehmender Qualitätssicherung sollte dies in Zukunft nur noch in Ausnahmefällen geschehen.

Die Empfehlungen des DEval lassen bewusst einen gewissen Interpretationsspielraum zu. Das heißt, die schlussendliche Ausgestaltung des Wegs zu der intendierten Veränderung ist nicht genau beschrieben, sondern wird von den Adressaten selbst definiert. Im Rahmen der Qualitätssicherung der geplanten Umsetzungsschritte kann es zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen, ob der gewählte Weg geeignet ist, die Veränderung zu erreichen beziehungsweise ob die Umsetzungsschritte den Qualitätskriterien entsprechen. Wenn diese Differenzen nicht aufgelöst werden können, zieht das DEval in seinem Umsetzungsmonitoring die Empfehlung als Ausgangsgröße seiner Umsetzungsbewertung heran oder es bewertet die Empfehlung als nicht umgesetzt. Alternativ kann die Empfehlung als nicht geteilt festgehalten werden.

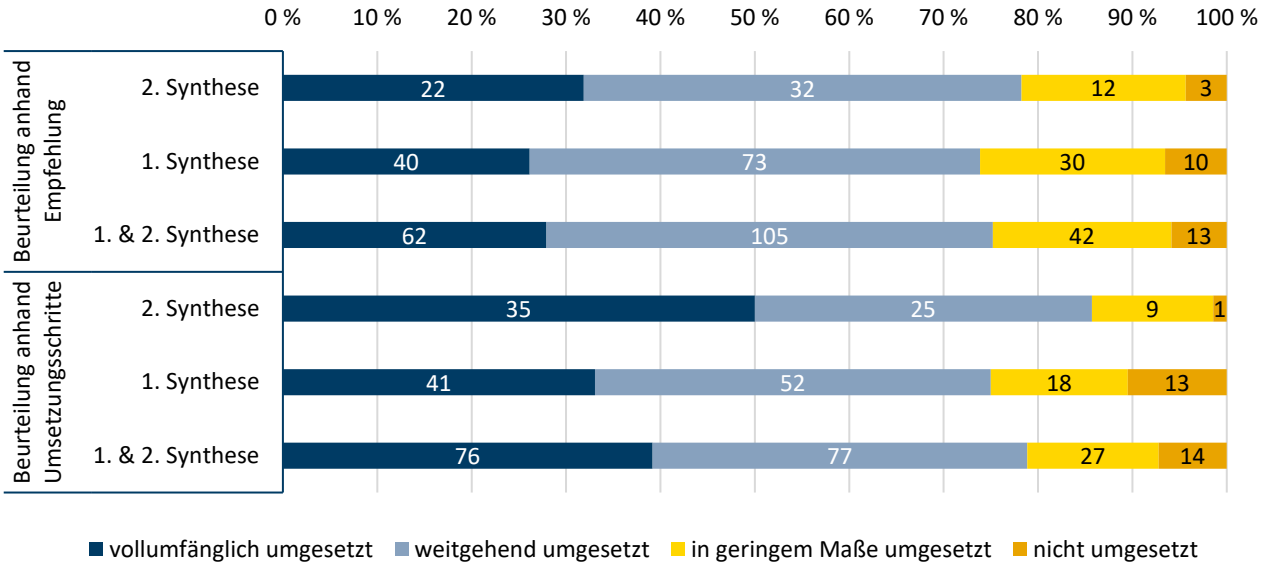
Bei den zehn zuletzt im Umsetzungsmonitoring untersuchten Evaluierungen wurden insgesamt mehr als drei Viertel der Empfehlungen vollumfänglich oder weitgehend umgesetzt. Wenn man die Empfehlungen als Bewertungsgrundlage heranzieht und nur beurteilbare Empfehlungen betrachtet, wurden 78 Prozent der Empfehlungen vollständig oder weitgehend umgesetzt (siehe Abbildung 8). Das entspricht einer leichten Steigerung gegenüber der Umsetzungsrate der zehn in der ersten Synthese betrachteten Evaluierungen (74 Prozent). Zieht man die in der Umsetzungsplanung definierten Schritte als Bewertungsgrundlage heran, wurden 86 Prozent der Empfehlungen entweder vollumfänglich oder weitgehend umgesetzt. **Das ist eine erhebliche Steigerung gegenüber der ersten Synthese (75 Prozent).**

Der Anteil vollumfänglich umgesetzter Empfehlungen steigt über die Zeit an. Zieht man die Umsetzungsschritte als Bewertungsgrundlage heran, dann wurden 50 Prozent der in die zweite Synthese eingeflossenen Empfehlungen vollumfänglich umgesetzt. Das liegt deutlich über dem Anteil der in den zehn Evaluierungen der ersten Synthese umgesetzten Empfehlungen von 33 Prozent. Aber auch wenn man die Empfehlungen als Bewertungsgrundlage nutzt, hat der Anteil vollumfänglich umgesetzter Empfehlungen zumindest leicht zugenommen auf 32 Prozent (erste Synthese: 26 Prozent).

Verschiedene Faktoren können zu dieser Entwicklung geführt haben, ohne dass ein ausschlaggebender Faktor abschließend identifiziert werden kann. So könnte die zunehmende Standardisierung von Prozessen,

insbesondere der Umsetzungsplanung und die Einführung von Qualitätskriterien für Umsetzungsschritte (siehe Kapitel 1), die Umsetzung der Empfehlungen und auch das Monitoring der Umsetzung erleichtert haben. Ebenso könnte die gesunkene Zahl der Empfehlungen selbst eine Rolle gespielt haben, weil dadurch mehr Kapazitäten für die passgenaue Ausarbeitung der einzelnen Empfehlungen zur Verfügung standen, was wiederum deren Umsetzung erleichterte.

Abbildung 8 Bewertung der Umsetzung mindestens teilweise geteilter Empfehlungen



Quelle: DEval, eigene Darstellung

Der Anteil nicht beurteilbarer Empfehlungen ist gesunken. Je nach Bewertungsgrundlage waren es in den zehn hier betrachteten Evaluierungen nur eine beziehungsweise zwei Empfehlungen, die nicht beurteilt werden konnten. Damit ist der Anteil gegenüber der ersten Synthese (deutlich) zurückgegangen, wo sechs (gemessen an den Empfehlungen) beziehungsweise 35 Empfehlungen (gemessen an den Umsetzungsschritten) nicht beurteilbar waren. Das kann daran liegen, dass die Umsetzungsschritte nicht den Qualitätskriterien entsprachen, zum Beispiel, weil aufgrund der Formulierung ihr Erfüllungsgrad nicht ermittelt werden konnte oder sie inhaltlich keinen Zusammenhang mit der von der Empfehlung intendierten Veränderung aufwiesen.

Bei einigen Evaluierungen wurden besonders viele Empfehlungen umgesetzt. So wurden bei der Synthese zur Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft und jener zu Strukturierten Fonds hohe Anteile der Empfehlungen umgesetzt. Auch bei den Evaluierungen zu EZ-Programmen sowie zu Exit-Prozessen in der EZ finden sich hohe Umsetzungsraten (siehe Abbildung 11 und Abbildung 12 im Anhang).

Betrachtet man die Handlungsfelder, in denen die Empfehlungen Veränderungen anregen, so ergibt sich kein klares Bild, in welchen Feldern besonders viele oder wenige Empfehlungen umgesetzt wurden (siehe Abbildung 13 und Abbildung 14 im Anhang). Sowohl in der Zusammenschau der ersten und der zweiten Synthese wie im Vergleich der beiden Bewertungsgrundlagen (Empfehlung versus geplante Umsetzungsschritte) gibt es unterschiedliche Handlungsfelder mit besonders vielen oder wenigen umgesetzten Empfehlungen. Zudem kann es für die beschriebenen Unterschiede verschiedene Erklärungsansätze geben. Eine definitive Aussage dazu, in welchen Bereichen besonders viele beziehungsweise wenige Empfehlungen umgesetzt wurden und welche Faktoren dafür ausschlaggebend waren, kann aufgrund der noch begrenzten Datenbasis nicht getroffen werden.

Bei der Umsetzung durch unterschiedliche Gruppen von Adressaten zeigen sich lediglich kleine Differenzen (siehe Tabelle 2). Für diese Unterschiede zwischen den Akteursgruppen kann es ebenso verschiedene Erklärungen geben. Eine definitive Aussage zu den entscheidenden Faktoren ist gleichfalls (noch) nicht möglich.

Künftige Synthesen mit einer breiteren Datenbasis können durch detaillierte Analysen Aufschluss darüber geben, worin die Unterschiede in den Umsetzungsraten zwischen inhaltlichen Handlungsfeldern der Empfehlungen oder auch zwischen Akteursgruppen begründet liegen.

Tabelle 2 Umsetzung von Empfehlungen nach Adressatengruppen

	vollumfänglich/ weitgehend umgesetzt		in geringem Maße/ nicht umgesetzt		nicht beurteilbar	
	nach DEval-Empfehlung	nach Umsetzungs-schritten	nach DEval-Empfehlung	nach Umsetzungs-schritten	nach DEval-Empfehlung	nach Umsetzungs-schritten
BMZ	74,0 %	86,0 %	22,0 %	12,0 %	4,0 %	2,0 %
DO	82,8 %	86,2 %	17,2 %	13,8 %	0,0 %	0,0 %
andere Akteure	83,3 %	91,7 %	16,7 %	8,3 %	0,0 %	0,0 %

3.3 Einflussfaktoren auf die Auseinandersetzung der Adressaten mit den Empfehlungen

Statistische Analyse von Einflussfaktoren

Bei Evaluierungen aus der jüngeren Vergangenheit werden Empfehlungen eher umgesetzt als bei älteren. Wann eine Evaluierung durchgeführt wurde, hat also einen Einfluss darauf, inwieweit Empfehlungen umgesetzt werden. Das gilt für beide Bewertungsgrundlagen. Dabei kann vermutet werden, dass sich die zunehmende Standardisierung und Qualitätssicherung von Prozessen, aber gleichermaßen die gesunkene Zahl an Empfehlungen (siehe unten) positiv auswirken.

Je weniger Empfehlungen in einer Evaluierung ausgesprochen werden, desto eher werden sie umgesetzt. Dieser Einfluss zeigt sich bei der Analyse sowohl der zehn neuen als auch aller 20 im Umsetzungsmonitoring betrachteten Evaluierungen. Hier gilt ebenfalls: Weitere Einflussfaktoren könnten eine zunehmende Standardisierung von Prozessen oder eine verbesserte Qualitätssicherung sein.

Uneindeutig ist, ob es signifikante Unterschiede in der Umsetzung zwischen verschiedenen Gruppen von Adressaten oder Handlungsfeldern gibt. Beide Aspekte müssen in kommenden Synthesen weiter untersucht werden. Eine breitere Datenbasis wird detailliertere Analysen ermöglichen.

Qualitative Analyse von Einflussfaktoren

Die dargestellte rein quantitative Auswertung der Umsetzung der einzelnen Empfehlungen wurde ergänzt durch eine qualitative Analyse der Aussagen der im Umsetzungsmonitoring befragten Verantwortlichen, die für die Umsetzung der Empfehlungen aus bestimmten Evaluierungen zuständig waren. Hier flossen die Informationen aus allen 20 Evaluierungen ein. Die daraus abgeleiteten positiven wie negativen Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Empfehlungen finden sich sowohl auf Ebene der Empfehlungen und der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung wie in den Eigenschaften der Evaluierungsgegenstände oder in Entwicklungen in deren Umfeld.

Wenn Adressaten Empfehlungen als relevant empfinden und sie deren Herleitung aus den Ergebnissen gut nachvollziehen können, fördert dies die Umsetzung. Zudem ist es förderlich, Empfehlungen weder zu abstrakt noch zu spezifisch zu formulieren.

Klare Verantwortlichkeiten sind hilfreich für die Umsetzung. Neben der Qualität von Empfehlungen wirkt es sich positiv aus, wenn verantwortliche Einzelpersonen oder auch definierte Arbeitsgruppen die Verantwortung für die Umsetzung der Empfehlungen übernehmen. Dies beginnt damit, dass die Evaluierenden die Empfehlungen an die verantwortlichen Organisationen adressieren. Innerhalb der Organisation werden dann im Rahmen der Umsetzungsplanung die Einheiten identifiziert, in deren Arbeitsbereich die Umsetzung liegt. Gerade bei Empfehlungen an große und divers zusammengesetzte Akteursgruppen kann aber eine „Verantwortlichkeitsdiffusion“ entstehen, die durch eine klare Mandatierung von Verantwortlichen im Rahmen der Umsetzungsplanung vermieden werden sollte.

Wenn Empfehlungen auf parallel ablaufende Veränderungsprozesse treffen und darin einbezogen werden oder aktuelle politische Prioritäten thematisieren, beeinflusst das ihre Umsetzung positiv. Das war beispielsweise bei der Evaluierung zu EZ-Programmen der Fall, die an bereits bestehende Bemühungen von Arbeitsgruppen (beispielsweise die AG „EZ-Programme boostern“) anknüpfen konnte und somit diese Prozesse stärkte, ebenso bei der Evaluierung der Beschäftigungsoffensive Nahost oder der Synthese zur Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft; in beiden Fällen kamen die Empfehlungen laut den Umsetzenden zu einem günstigen Moment. Bei vielen der neueren Evaluierungen stellten die untersuchten Themen zum Zeitpunkt der Evaluierung eine politische Priorität dar, wie Strukturierte Fonds, Dreieckskooperation oder die Gleichberechtigung von Geschlechtern in Post-Konflikt-Kontexten, was sich ebenfalls positiv ausgewirkt hat.

Fehlende Ressourcen können hingegen eine Umsetzung hemmen. Adressaten identifizieren mangelnde Ressourcen am häufigsten als Hemmnis. Daneben wird ebenso eine unzureichende Berücksichtigung der für die Umsetzung notwendigen Ressourcen bei der Formulierung der Empfehlungen genannt. Das trifft sowohl auf ältere wie auf neuere Evaluierungen zu. **Personelle Wechsel oder Vakanzen** in den beteiligten Organisationen beeinträchtigen die Umsetzung von Empfehlungen gleichfalls.

Negativ wirkt sich ferner eine **mangelnde Qualität von Empfehlungen** aus, zum Beispiel, wenn sie zu unkonkret formuliert sind, nach Ansicht der Adressaten keine neuen Erkenntnisse darstellen oder Rahmenbedingungen nicht genügend berücksichtigt werden. Gleiches gilt für **Schwächen in der Umsetzungsplanung**. Das können beispielsweise unzureichende Umsetzungsschritte sein, die sich nur auf Teile der Empfehlungen beziehen. Diese Schwächen kommen ebenfalls bei neueren Evaluierungen vor, bei denen die Prozesse standardisiert abgelaufen sind.

4. SCHLUSSFOLGERUNGEN

4.1 Schlussfolgerungen zur Umsetzung von Empfehlungen

Die Zusammenschau statistischer Analysen von Zusammenhängen und qualitativen Auswertungen der Aussagen der Umsetzenden liefert einige Hinweise auf Faktoren, die die Umsetzung von Empfehlungen beeinflussen.

Empfehlungen werden tendenziell immer häufiger umgesetzt. Bei jüngeren Evaluierungen werden mehr Empfehlungen umgesetzt als bei älteren. Gründe dafür können sein, dass Empfehlungen passgenauer sind, insbesondere wegen der eingeführten Qualitätskriterien für Empfehlungen. Es kann zudem einen Einfluss haben, dass sich das DEval im Evaluierungssystem der deutschen EZ etabliert hat und seine Rolle und Position auch gegenüber dem BMZ und den Durchführungsorganisationen zunehmend geklärt ist. Weitere Faktoren können die Standardisierung und die steigende Qualität der Umsetzungsplanung sein.

Weniger Empfehlungen bedeuten mehr Umsetzung. Im Jahr 2021 sind am DEval Qualitätskriterien für Empfehlungen eingeführt worden. Darin ist ein Höchstwert von maximal zehn Empfehlungen pro Evaluierung festgelegt (beziehungsweise fünf bei Kurzevaluierungen). Damit soll gewährleisten werden, dass die Empfehlungen auf die wesentlichen Veränderungsbedarfe fokussiert sind. Nun zeigt sich in der vorliegenden Synthese: Je weniger Empfehlungen in einer Evaluierung ausgesprochen werden, desto eher werden diese umgesetzt. Hier können sich aber auch weitere Faktoren positiv auswirken, wie eine stärkere Qualitätssicherung von Empfehlungen und eine zunehmende Standardisierung von Prozessen.

Evaluierende, Adressaten und Entscheider*innen sollten darauf hinwirken, dass Ergebnisse und Empfehlungen aus Evaluierungen in relevanten Entscheidungsprozessen Berücksichtigung finden. Bereits in der ersten Synthese des Umsetzungsmonitorings von DEval-Evaluierungsempfehlungen zeigt sich, dass Empfehlungen dann von hoher Nützlichkeit sind, wenn es gelingt, sie an laufende Reform- und Veränderungsprozesse anzubinden. Dafür müssen sie an die gegenwärtigen Rahmenbedingungen anschlussfähig sein. In den in der vorliegenden Synthese neu hinzugekommenen Evaluierungen wird zusätzlich deutlich: Wenn ein Thema politische Priorität hat, fördert dies ebenfalls die Umsetzung von Empfehlungen. Diese treffen dann vermutlich auf eine höhere Reformbereitschaft. Eine frühe und intensive Auseinandersetzung mit den (potenziellen) Nutzenden der Evaluierung, in Bezug auf die untersuchten Fragestellung und den Zeitpunkt, zu dem Ergebnisse erwartet

werden, wie später zu den ermittelten Ergebnissen selbst, kann sich hier lohnen. Bezüglich des Zeitpunkts sollte bedacht werden, dass sich Pläne während der Laufzeit der Evaluierung verändern können oder es bei Evaluierenden oder auch den Umsetzenden zu Verzögerungen kommen kann. Doch selbst im Falle von Verzögerungen kann ein Lernen aus Evaluierungen häufig bereits während des Prozesses der Evaluierung beginnen und damit den kürzeren Zeithorizonten von Entscheidungstragenden entgegenkommen.

Klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Empfehlungen wirken sich positiv aus. Gelingt es, die Verantwortung für die Umsetzung auch bei großen und divers zusammengesetzten Adressatengruppen klar zu definieren, kann das die Umsetzung stärken. Wie sich bereits in der ersten Synthese zeigt, können Arbeitsgruppen im Einzelfall hilfreich sein, wie es zum Beispiel bei der Evaluierung zu EZ-Programmen mit der AG „EZ-Programme boostern" der Fall war. Allerdings sollte die Einrichtung neuer Arbeitsgruppen stets im Einklang mit dem Ziel der Verschlankung und Effizienzsteigerung von Verfahren stehen.

Ob Empfehlungen umgesetzt werden, hängt auch von Ressourcen ab. In Zeiten sinkender Mittel für die EZ bestehen Ansatzpunkte für Verbesserungen sowohl bei Evaluierenden wie bei Adressaten von Empfehlungen. Evaluierende sollten sich damit auseinandersetzen, wie viele Ressourcen zur Umsetzung der Empfehlung benötigt werden und welche Quellen es dafür gibt (zum Beispiel Einsparungspotenziale an anderer Stelle), aber gleichermaßen mit der Verantwortlichkeit für die Mittel. Die Adressaten ihrerseits sollten in der Umsetzungsplanung Optionen ausloten, wie die in den geteilten beziehungsweise teilweise geteilten Empfehlungen identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen umgesetzt werden können.

Neben diesen Lernfeldern liegen weitere Herausforderungen in den Rahmenbedingungen von Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring begründet. Der zeitliche Abstand zwischen Evaluierung beziehungsweise der Umsetzungsplanung und dem Umsetzungsmonitoring von Evaluierungsempfehlungen kann deren Rückverfolgung erschweren, gerade bei personellen Wechseln bei Umsetzenden wie Evaluierenden. Bei ressortübergreifenden oder -gemeinsamen Evaluierungen kommt hinzu, dass die Prozesse von Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring nur für das BMZ bindend sind.

4.2 Lernpotenziale für die Beteiligten an Umsetzungsplanung und Umsetzungsmonitoring

Die Ergebnisse der Synthese des Umsetzungsmonitorings von DEval-Evaluierungsempfehlungen bieten Ansatzpunkte auf verschiedenen Ebenen, um die Umsetzung und damit den Einfluss von DEval-Evaluierungen weiter zu steigern. Diese liegen bei den Verantwortlichen für die Umsetzungsplanung und die Umsetzung selbst sowie den sie umgebenden Rahmenbedingungen, aber auch bei der kontinuierlichen Qualitätssicherung von Evaluierungen und ihren Empfehlungen.

Beibehaltung der Konzentration auf zielgerichtete, nachvollziehbar abgeleitete Empfehlungen: Der Fokus der DEval-Evaluierungsempfehlungen sollte weiterhin auf wesentlichen identifizierten Veränderungsbedarfen liegen. Dabei gilt es, in Zukunft verstärkt die Umstände der Umsetzung, zum Beispiel die Verantwortungsbereiche von Organisationen und Institutionen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Entscheidungsbedarfe und -möglichkeiten sowie die Zeithorizonte der Entscheidungstragenden zu berücksichtigen.

Klare Definition von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Empfehlungen: Gelingt den Adressaten der Empfehlungen in der Umsetzungsplanung eine klare Mandatierung von Verantwortlichen, wirkt sich dies positiv auf die Realisierung der Empfehlungen beziehungsweise der vereinbarten Umsetzungsschritte aus. Dabei identifizieren die adressierten Organisationen, die für die Umsetzung zuständigen Einheiten innerhalb der Organisation.

Auseinandersetzung mit Ressourcenimplikationen von Empfehlungen: Einerseits gilt es bei der Formulierung von Empfehlungen, deren Ressourcen- und Verteilungsimplikationen zu reflektieren, insbesondere in Zeiten knapper Budgets. Andererseits sind die Adressaten von Empfehlungen dafür verantwortlich, dass Ziele der evaluierten Gegenstände auf Basis von kohärenten und nachvollziehbaren Indikatoren priorisiert werden können.

Förderung des Einbezugs der Erkenntnisse aus Evaluierungen in Entscheidungen und laufende Veränderungsprozesse: Wo möglich, kann bereits im Zuge der Erarbeitung des Mehrjährigen Evaluierungsprogramms des DEval (MEP) antizipiert werden, zu welchen politisch prioritären Themen Informationsbedarfe bestehen, die durch Evaluierungen beantwortet werden können. Dadurch steigt die Chance, dass deren Ergebnisse und

Empfehlungen in Entscheidungsprozesse einfließen. Gleichzeitig bedarf es Entscheidungsträger*innen, die offen sind für Evaluierungen sind und deren Evidenz in ihren Entscheidungen und Reformen in Wert setzen.

4.3 Ausblick

Insgesamt zeigt sich in der vorliegenden Analyse, dass die Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen ein positiver Beitrag der adressierten Organisationen zu einer evidenzbasierten Politikgestaltung ist. Das Monitoring der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen macht aber ebenso deutlich, wo Herausforderungen für Lernen und Rechenschaftslegung aus Evaluierungen liegen. Evaluierungen des DEval und deren Empfehlungen sollten deshalb noch nützlicher gestaltet werden. In gleicher Weise sollten die von Empfehlungen adressierten Organisationen mehr als bisher in die Befassung mit Evaluierungsevidenz und damit in die Umsetzung von Empfehlungen investieren, um den identifizierten Verbesserungs- und Reformbedarf auch tatsächlich umzusetzen.

Gerade vor dem Hintergrund der Legitimitätseinbußen des Politikfelds in Teilen der Bevölkerung wie auch im globalen Süden sollten sich Entscheidungstragende intensiver mit Evidenz zu bestehenden Stärken wie auch zu notwendigem Verbesserungspotenzial befassen. Denn eine evidenzbasierte Politikgestaltung hat hohes Potenzial, mittel- und langfristig Legitimität und Akzeptanz der EZ zu festigen. Zukünftige Analysen der Umsetzung von Empfehlungen aus DEval-Evaluierungen können hierfür weiterhin als Lern- und Anreizinstrumente dienen.

5. LITERATUR

Amine, M., J. Ihl, M. Kiefer und N. Herforth (2021), *Wirkungsorientierung und Evaluierbarkeit von EZ-Programmen. Erfahrungen aus den Programmen zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Ägypten, Mosambik und Myanmar*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

BMZ (2021), „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit – Leitlinien des BMZ“, *BMZ Papier*, 4. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Bonn/Berlin.

Brüntrup-Seidemann, S., V. Gantner, A. Heucher und I. Wilborg (2021), *Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter in Post-Konflikt-Kontexten,* Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

DEval (2022), „unabhängig, wirkungsorientiert, forschungsbasiert. DEval-Institutsstrategie 2022–2026“, *https://www.deval.org/fileadmin/Redaktion/Bilder/07-DEval/20220127_DEval-Strategie_22-26_final.pdf* (zugegriffen 04.04.2023).

DEval (2023), *Umsetzung von Empfehlungen aus Evaluierungen des DEval. Erste Synthese des Monitorings der Umsetzung von Evaluierungsempfehlungen des DEval (2015–2018)*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Faust, J., M. Bruder, A. zu Eulenburg, K. Guffler, S. Harten und S. Leiderer (2025), *Zusammenarbeit für globale Entwicklung: Relevanz, Wirksamkeit, Reformbedarf,* DEval Policy Brief 3/2025, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Habbel, V., M. Orth, J. Richter und S. Schimko (2021), *Evaluierungssynthese Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Hartmann, C., R. Wedel, M. vom Hofe, M. Weeger und L. Winterhoff (2022), *Ressortgemeinsame strategische Evaluierung des AA- und des BMZ-Engagements in Irak. Ressortspezifischer Bericht zum Engagement des BMZ in Irak*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Hartmann, C., F. Gaisbauer und K. Vorwerk (2017), *Evaluierung des develoPPP.de-Programms*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Kaplan, M., S. Bettighofer, S. Brüntrup-Seidemann und M. Noltze (2016), *Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Kaplan, M., D. Busemann und K. Wirtgen (2020), *Dreieckskooperation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Kaplan, M., S. Brüntrup-Seidemann und N. Herforth (2018), *Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft im Agrarsektor in der deutschen Technischen Zusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Kirsch, R. (2014), *Ein Review der Evaluierungsarbeit zur deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Afghanistan*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Kröger, A. and P. Voionmaa (2015), *Aid for Trade. Policies and Strategies in German Development Cooperation*, German Institute for Development Evaluation (DEval), Bonn.

Leppert, G., L. Hohfeld, M. Lech und T. Wencker (2018), *Impact, Diffusion and Scaling-Up of a Comprehensive Land-Use Planning Approach in the Philippines. From Development Cooperation to National Policies*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Lücking, K., M. Eppler und M. S. Heinelt (2021), *Exit-Prozesse in der Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungs-zusammenarbeit (DEval), Bonn.

Mair, S. und L. Trebeljahr (2025), *Eine Neuausrichtung der deutschen Außen- und Entwicklungspolitik mit Blick auf die Länder des „Globalen Südens“ – aber wie?*, Global Perspectives Initiative und Stiftung für Wissenschaft und Politik (SWP), Berlin.

Meyer, L. R. (2019), *Abwassermanagement in Provinzstädten in Vietnam*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Meyer, L. R., S. Oltsch, S. Freund und J. T. Polak (2016), *Integration der Instrumente der Technischen Zusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Noltze, M., M. Euler und I. Verspohl (2018a), *Meta-Evaluierung von Nachhaltigkeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Noltze, M., M. Euler und I. Verspohl (2018b), *Evaluierungssynthese von Nachhaltigkeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Orth, M., V. Habbel, J. Richter und H. Roggemann (2020), *Strukturierte Fonds. Ein Finanzierungsansatz im Spannungsfeld zwischen finanzieller Nachhaltigkeit und entwicklungspolitischer Wirkung*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Orth, M., M. Birsan und G. Gotz (2018), *The Future of Integrated Policy-Based Development Cooperation. Lessons from the Exit from General Budget Support in Malawi, Rwanda, Uganda and Zambia*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Polak, J. T., K. Guffler und L. Scheinert (2017), *weltwärts-Freiwillige und ihr Engagement in Deutschland*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Roxin, H., T. Schwedersky, J. T. Polak, K. Vorwerk, K. und F. Gaisbauer (2015), *Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Roxin, H, A. Kocks, R. Wedel, N. Herforth und T. Wencker (2021), *Die Wirksamkeit deutscher Entwicklungszusammenarbeit bei konfliktbedingten Fluchtkrisen. Die Beschäftigungsoffensive Nahost*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

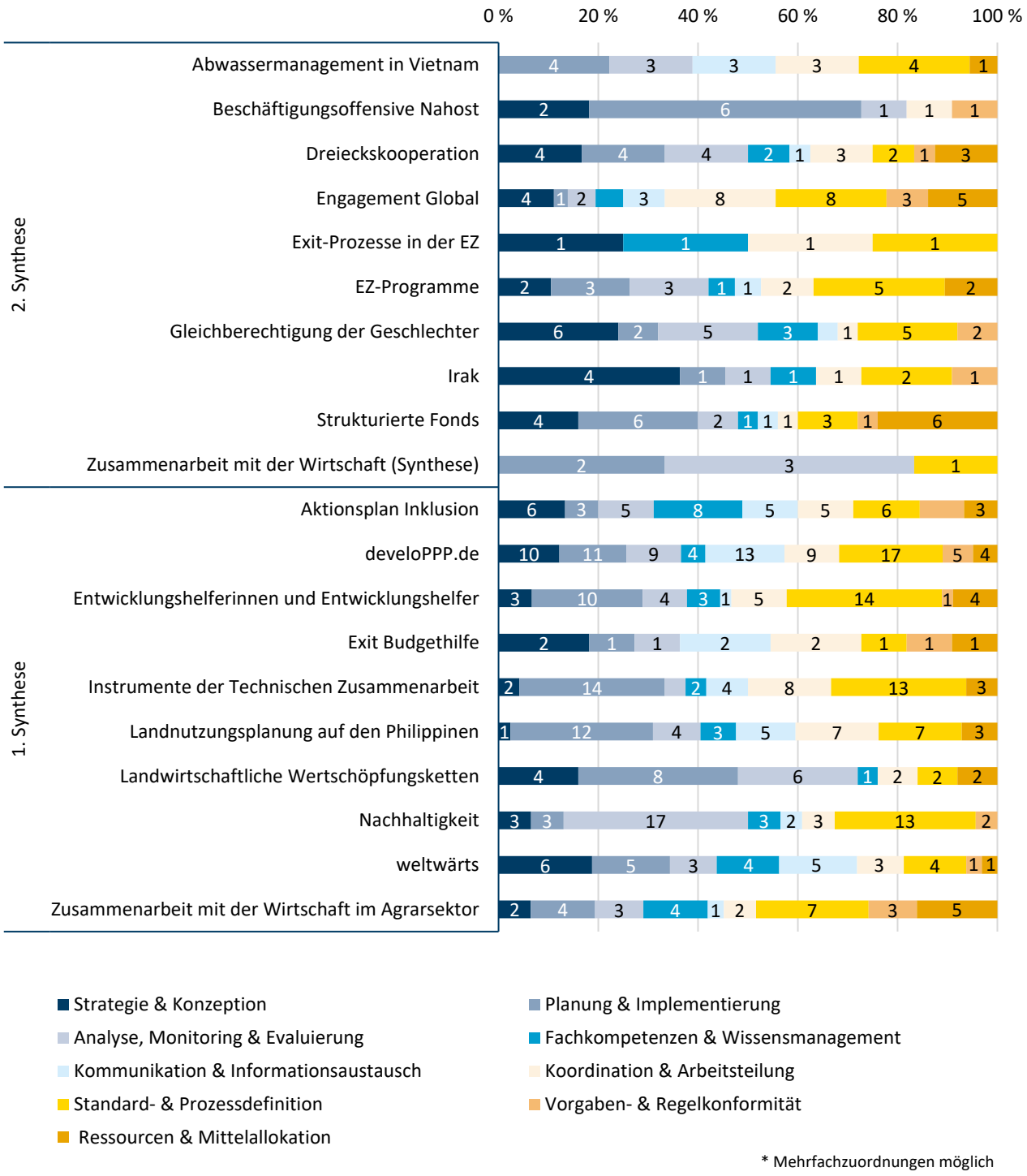
Schwedersky, T., K. Hermanns, H. Steckhan und L. Kunert (2020), *Institutionelle Evaluierung von Engagement Global*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungs-zusammenarbeit (DEval), Bonn.

Schwedersky, T., L. Ahrens und H. Steckhan (2017), *Evaluierung des Aktionsplans des BMZ zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen,* Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Schwedersky, T., M. Noltze, und F. Gaisbauer, F. (2014), *30 Jahre ruandisch-deutsche Entwicklungszusammenarbeit im Gesundheitswesen. Bd. 1, Evaluierungsbericht*. Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

6. ANHANG

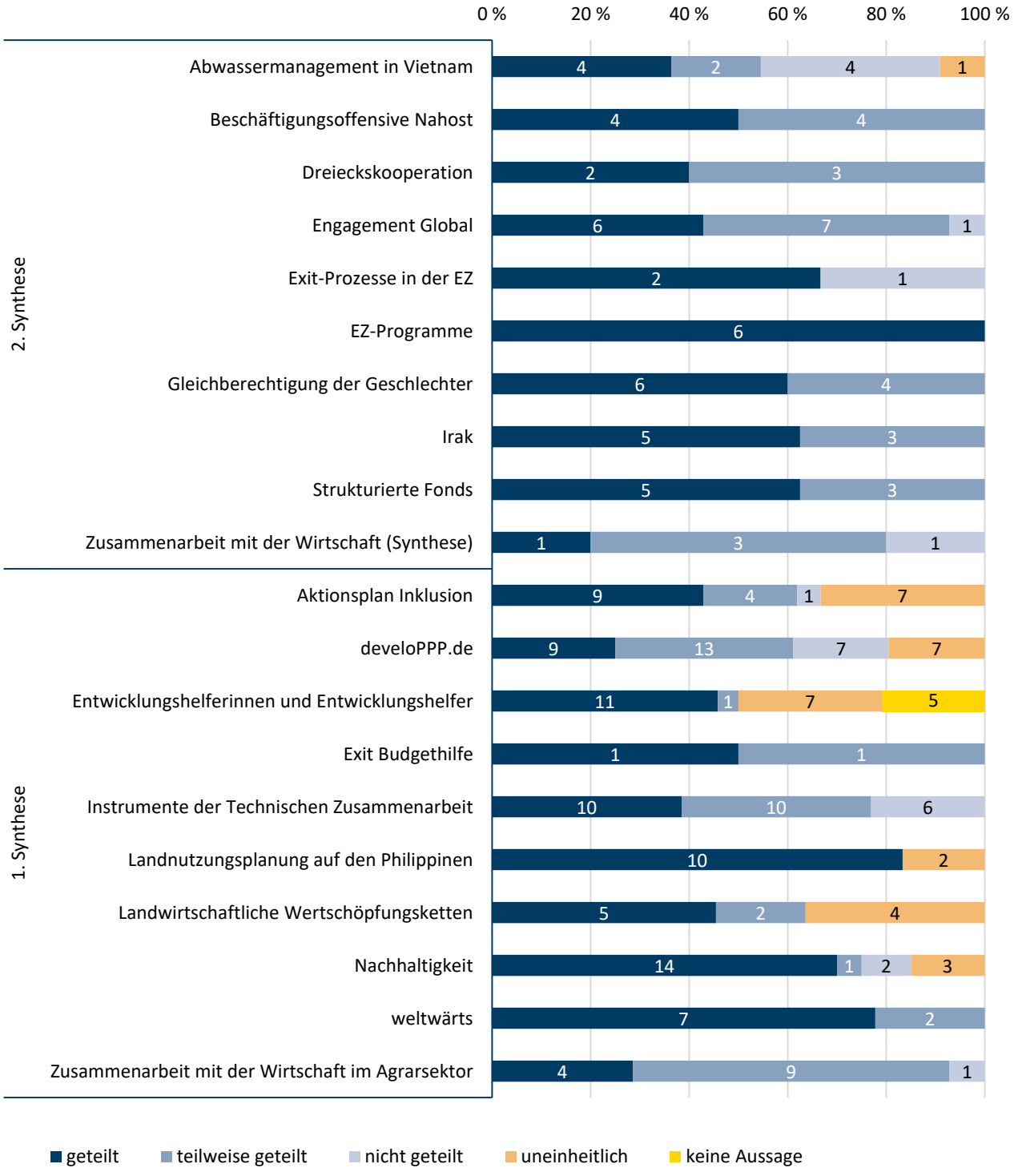
Abbildung 9 Handlungsfelder von Empfehlungen nach Evaluierung



* Mehrfachzuordnungen möglich

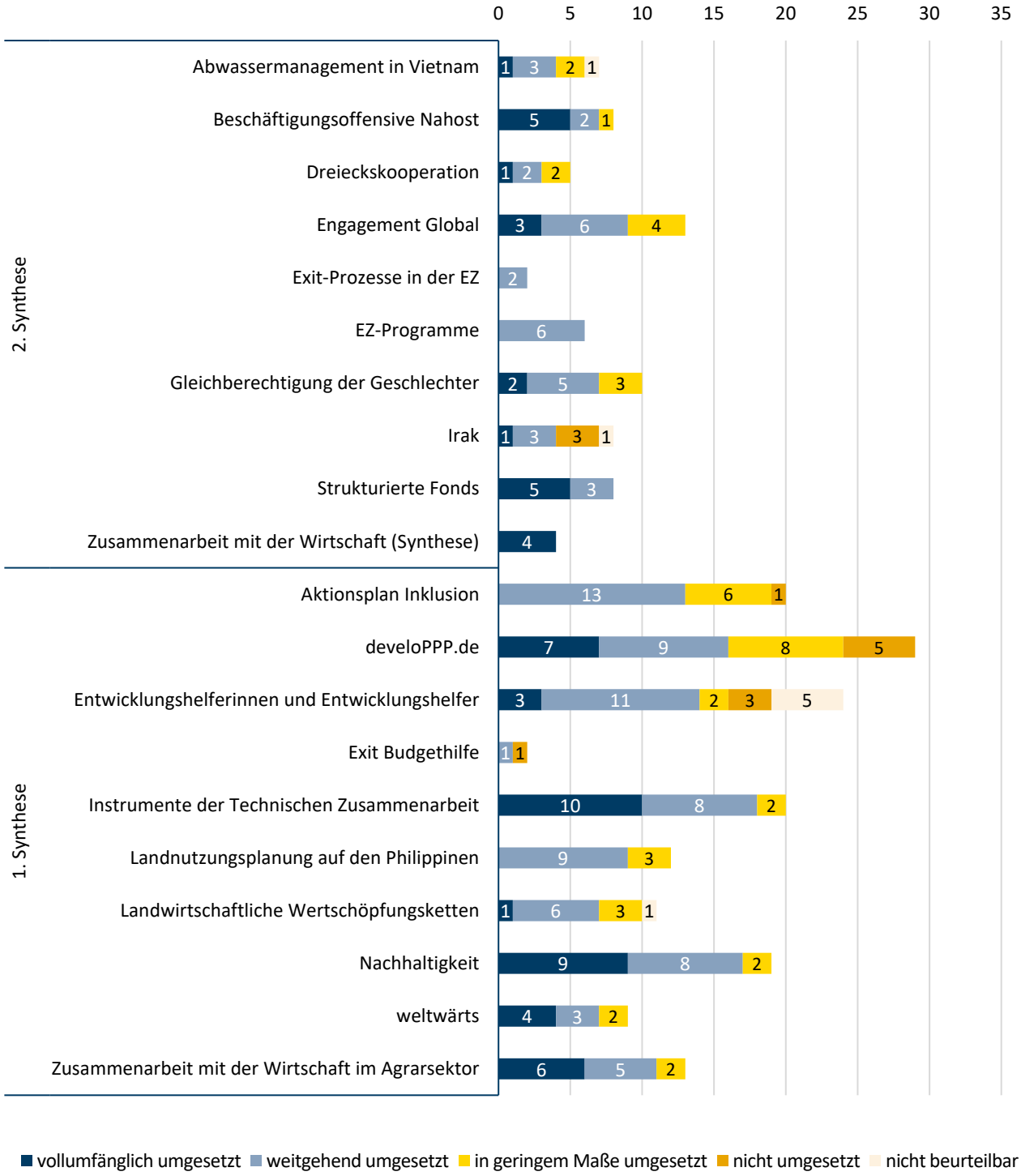
Quelle: DEval, eigene Darstellung

Abbildung 10 Anteil geteilter und abgelehnter Empfehlungen nach Evaluierungen



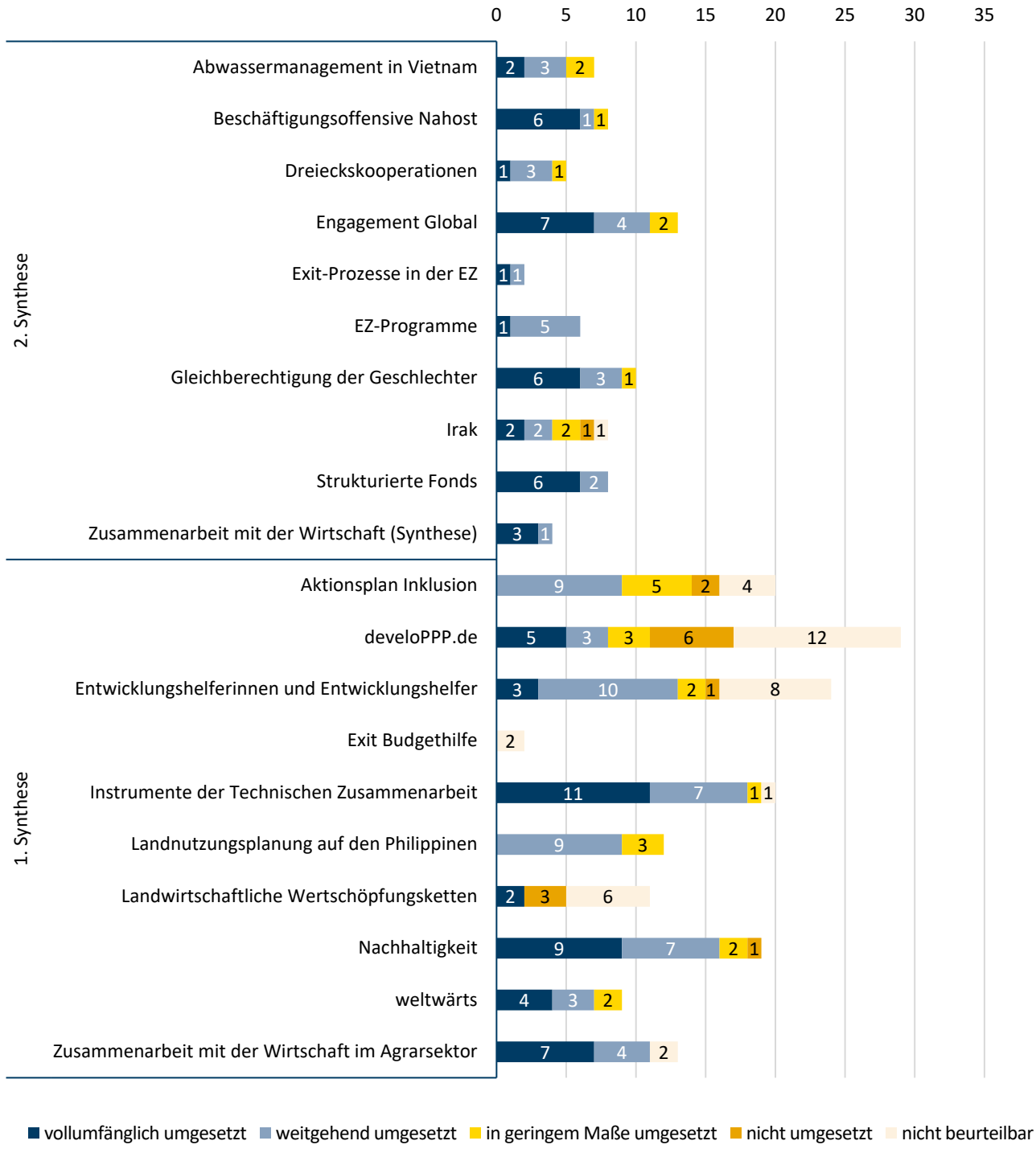
Quelle: DEval, eigene Darstellung

Abbildung 11 Bewertung der Umsetzung pro Evaluierung auf Grundlage der Empfehlung



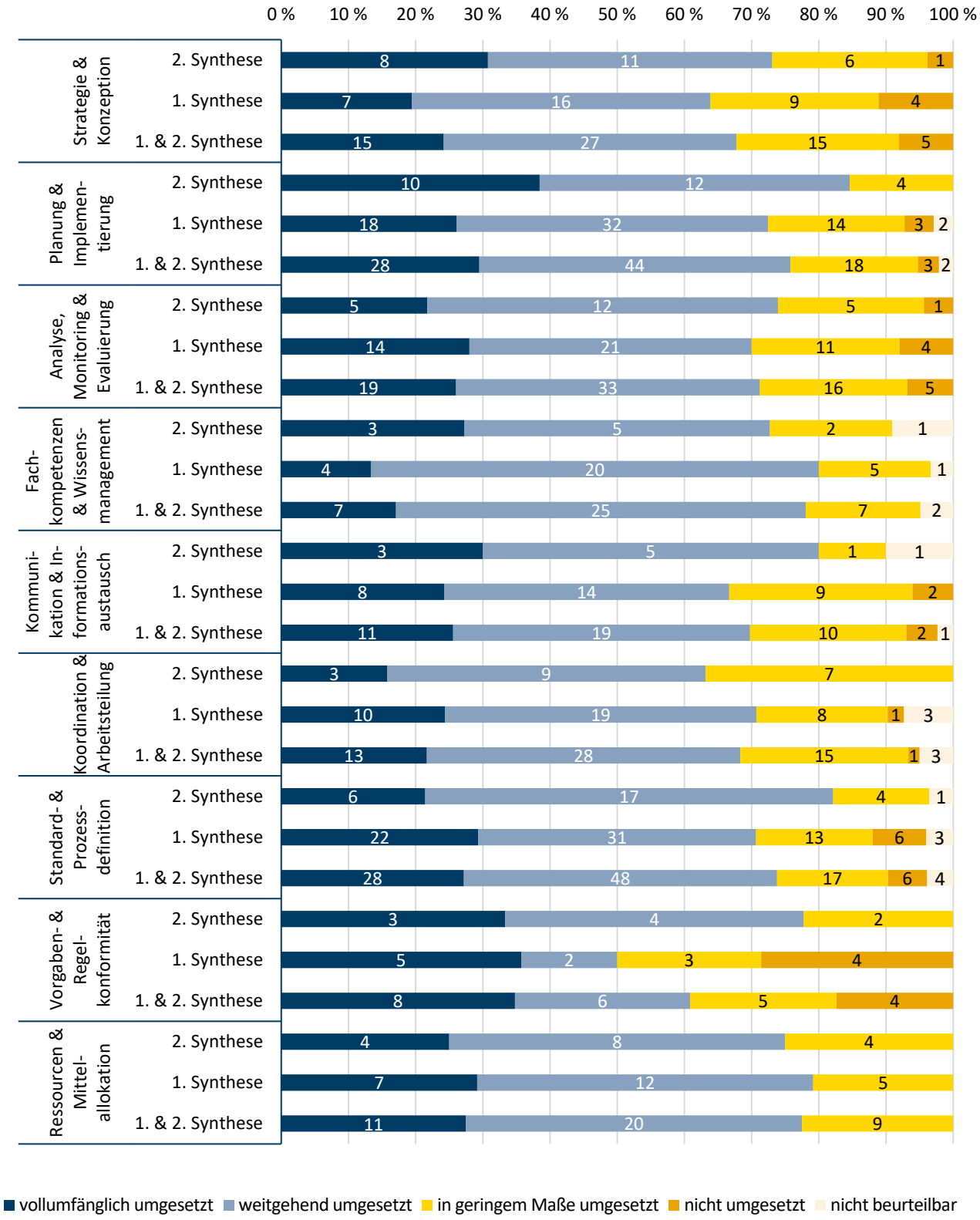
Quelle: DEval, eigene Darstellung

Abbildung 12 Bewertung der Umsetzung pro Evaluierung auf Grundlage der Umsetzungsschritte



Quelle: DEval, eigene Darstellung

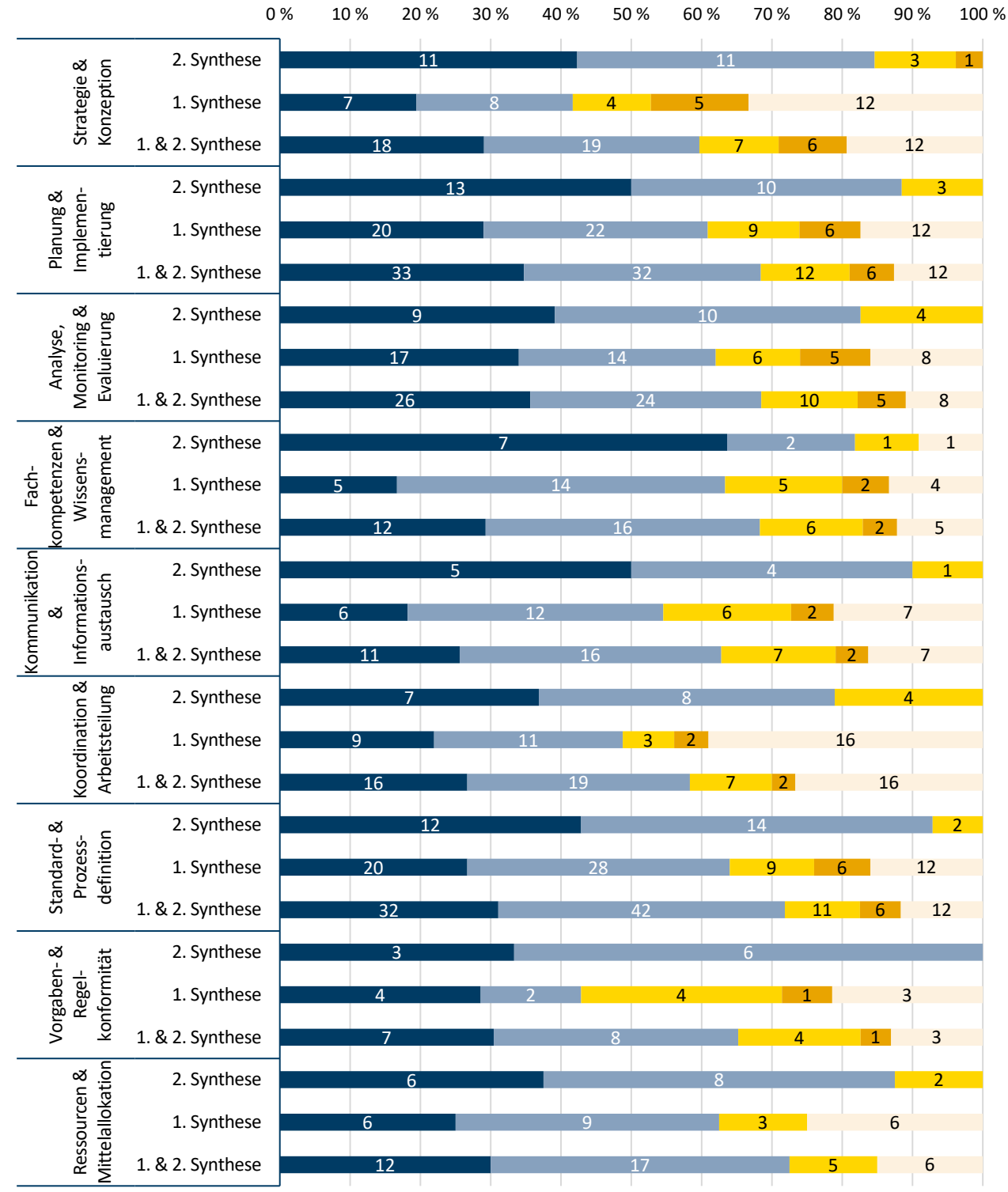
Abbildung 13 Bewertung der Umsetzung in Handlungsfeldern gemessen an den Empfehlungen



* Mehrfachzuordnungen möglich

Quelle: DEval, eigene Darstellung

Abbildung 14 Bewertung der Umsetzung in Handlungsfeldern gemessen an den Umsetzungsschritten



* Mehrfachzuordnungen möglich

Quelle: DEval, eigene Darstellung

Deutsches Evaluierungsinstitut der
Entwicklungszusammenarbeit (DEval)

Fritz-Schäffer-Straße 26
53113 Bonn, Deutschland

Tel: +49 (0)228 33 69 07-0

Mail: info@DEval.org
www.DEval.org

DEval
DEUTSCHES
EVALUIERUNGSINSTITUT
DER ENTWICKLUNGS-
ZUSAMMENARBEIT