ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Funk, Evelyn; Groß, Lisa; Leininger, Julia; von Schiller, Armin

Working Paper

Erkenntnisse aus der wirkungsorientierten Begleitforschung: Potential und Grenzen der rigorosen Wirkungsanalyse von Governance-Programmen

Discussion Paper, No. 13/2019

Provided in Cooperation with:
German Institute of Development and Sustainability (IDOS), Bonn

Suggested Citation: Funk, Evelyn; Groß, Lisa; Leininger, Julia; von Schiller, Armin (2019) : Erkenntnisse aus der wirkungsorientierten Begleitforschung: Potential und Grenzen der rigorosen Wirkungsanalyse von Governance-Programmen, Discussion Paper, No. 13/2019, ISBN 978-3-96021-105-1, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn, https://doi.org/10.23661/dp13.2019

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/206888

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

d·i·e

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik

German Development Institute

Discussion Paper 13/2019

Erkenntnisse aus der wirkungsorientierten Begleitforschung

Potential und Grenzen der rigorosen Wirkungsanalyse von Governance-Programmen

Evelyn Funk
Lisa Groß
Julia Leininger
Armin von Schiller

Erkenntnisse aus der wirkungsorientierten Begleitforschung

Potential und Grenzen der rigorosen Wirkungsanalyse von Governance-Programmen

Evelyn Funk

Lisa Groß

Julia Leininger

Armin von Schiller

Bonn 2019

Discussion Paper / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
ISSN (Print) 1860-0441
ISSN (Online) 2512-8698

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data is available in the Internet at http://dnb.d-nb.de.

ISBN 978-3-96021-105-1 (Druckversion)

DOI:10.23661/dp13.2019

Gedruckt auf umweltfreundlichem, zertifiziertem Papier

Evelyn Funk, MA, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsprogramm „Transformation politischer (Un-)Ordnung: Institutionen, Werte und Frieden“, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)

Dr. Lisa Groß, ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsprogramm „Transformation politischer (Un-)Ordnung“, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)

Dr. Julia Leininger, Programmleitung, Forschungsprogramm „Transformation politischer (Un-)Ordnung: Institutionen, Werte und Frieden“, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)
E-Mail: julia.leininger@die-gdi.de

Armin von Schiller, PhD, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Forschungsprogramm „Transformation politischer (Un-)Ordnung: Institutionen, Werte und Frieden“, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)

E-Mail: armin.schiller@die-gdi.de (Projektleiter)

Diese Publikation ist Teil des DIE-Projekts „Wirkungsinitiative Afrika“ und wurde von der GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) finanziert.

© Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH
Tulpenfeld 6, 53113 Bonn
☎ +49 (0)228 94927-0
🖷 +49 (0)228 94927-130
Email: die@die-gdi.de
www.die-gdi.de

JRF
MITGLIED DER Johannes-Rau-Forschungsgemeinschaft

Vorwort

Das vorliegende Diskussionspapier wurde als Teil des DIE Forschungsprojektes „Wirkungsinitiative Afrika“ erstellt, das aktuell in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und mit ihrer finanziellen Unterstützung durchgeführt wird. Das Projekt verfolgt zwei Ziele: Erstens werden Voraussetzungen und Möglichkeiten für die systematischere Anwendung rigoroser Methoden der Wirkungsanalyse bei Governance-Maßnahmen identifiziert. Zweitens werden die Vorteile des Formats der *wirkungsorientierten Begleitforschung* untersucht, bei der Forscher/innen das Evaluationsdesign in enger Zusammenarbeit mit Vertreter/innen der Praxis entwickeln und umsetzen. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Dokumentes (2018) arbeiten die Wissenschaftler/innen mit zwei Programme zusammen: „Programme d’appui à la Décentralisation et au Développement Communal“ in Benin und „Good Financial Governance“ in Mosambik. In der Vergangenheit sind ähnliche Projekte bereits mit der GIZ und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) in Peru und Togo umgesetzt worden (siehe Breuer et al., 2017; Camacho, 2017).

Wir danken Dr. Anita Breuer und Dr. Sarah Holzapfel für ihre hilfreichen Anmerkungen zur Vorgängerversion dieses Diskussionspapiers.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Abkürzungsverzeichnis

Zusammenfassung **1**

1 Einführung **3**

2 Der Ansatz der wirkungsorientierten Begleitforschung **5**

2.1 Eigenschaften 7

2.2 Vorteile 8

2.3 Ressourcen 10

2.4 Wirkungsanalyse von Governance-Programmen 11

3 Die Wirkungsanalyse als gemeinsames Projekt von Forschung und Praxis **13**

3.1 Konstellationen der Zusammenarbeit 13

3.2 Erwartungen und Kommunikation 14

3.3 Voraussetzungen für das Lernen 15

4 Die sechs Phasen der wirkungsorientierten Begleitforschung **17**

4.1 Anbahnungsphase 18

4.2 Formalisierungsphase 21

4.3 Sondierungsphase 24

4.4 Datensammlungsphase 27

4.5 Analyse- und Berichtsphase 28

4.6 Veröffentlichung und Nutzung der Ergebnisse 29

5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen **31**

5.1 Goldene Regeln für Projekte der wirkungsorientierten Begleitforschung 32

5.2 Politikempfehlungen 33

Literaturverzeichnis **37**

Abbildungen

Abbildung 1: Die sechs Phasen der wirkungsorientierten Begleitforschung 17

Tabellen

Tabelle 1: Empirische Grundlage für unsere *Lessons Learnt*: Vier Beispiele für die wirkungsorientierte Begleitforschung in Governance-Programmen 4

Tabelle 2: Zusammenfassung der wesentlichen Vorteile 8

Kästen

Kasten 1: Vom Austausch zum gemeinsamen Projekt 18

Kasten 2: Politikempfehlungen und wertvolle Spill-Over-Effekte aus der wirkungsorientierten Begleitforschung 22

Kasten 3: Beispiele aus Benin 24

Kasten 4: Umfang und allgemeiner Kausalzusammenhang: Das Beispiel Mosambik 26

Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
M&E	Monitoring und Evaluierung

Zusammenfassung

Wie kann die Wirkung von Governance-Programmen erfolgreich analysiert werden? In der vorliegenden Publikation dokumentieren die Autor/innen praxisorientierte und verallgemeinerbare Erkenntnisse über die Durchführung rigoroser Wirkungsanalysen in entwicklungspolitischen Governance-Programmen. Das Projekt „Wirkungsinitiative Afrika" am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) folgte bei der Analyse von Wirkungen dem Ansatz der *wirkungsorientierten Begleitforschung*. Diese verbindet zwei Elemente: a) die Messung einer Wirkung unter Einsatz (quasi-) experimenteller Designs und b) die Untersuchung kausaler Mechanismen mit Hilfe theoriegeleiteter Ansätze. Diese Kombination ermöglicht es Aussagen darüber zu treffen, *ob und wieviel* Wirkung erzielt wurde (quasi-experimentelle und experimentelle Ansätze), aber auch *warum* und *wie* diese Wirkung aufgetreten ist (theoriebasierte Ansätze). Ein solcher *mixed-methods*-Ansatz kann zu einem umfassenden Verständnis der Wirksamkeit einer Maßnahme beitragen. Die wirkungsorientierte Begleitforschung zeichnet sich zudem über einen langen Zeitraum von mindestens 18 Monaten aus. Damit bildet sie eine besonders intensive Form der Kooperation zwischen Forschung und Praxis. Diese Vorgehensweise ermöglicht einen kontinuierlichen Austausch zwischen Forschenden und Praktiker/innen und begünstigt die rechtzeitige Formulierung von Empfehlungen, die noch während der Implementierung des Programms in die Praxis einfließen können. Die wirkungsorientierte Begleitforschung gilt dann als erfolgreich, wenn sie ihr vollständiges Potential in dreierlei Hinsicht entfaltet: (1) Gestaltung von operativen und strategischen Lernprozessen; (2) Entwicklung von Kompetenzen zum Thema (Wirkungs-) Evaluation im jeweiligen Programm; (3) Beitrag zu einer effektiven internen und externen Rechenschaftslegung.

Das vorliegende Discussion Paper beschreibt Faktoren, die allgemein zu einer erfolgreichen Wirkungsanalyse von Governance-Maßnahmen beitragen, und erörtert auf prozeduraler Ebene, was bei jedem einzelnen Schritt einer wirkungsorientierten Begleitforschung zu beachten ist. Die Erkenntnisse sollen all denjenigen eine Orientierung bieten, die an wirkungsorientierten Begleitforschungsprojekten interessiert oder darin involviert sind.

Governance-Programme werden – im Vergleich zu Programmen in anderen Sektoren – als besonders herausfordernd für die Wirkungsanalyse dargestellt. Es wird argumentiert, dass ihre Umsetzung in besonderem Maße von politischen Entwicklungen abhänge und sie *per definitionem* in sehr politisierten Kontexten erfolgen. Überdies seien Governance-Programme durch lange und komplexe Kausalketten charakterisiert und verfolgten vielschichtige und mehrere Stakeholder umfassende Ansätze zur Erreichung von Zielen, die überhaupt nur langfristig realisierbar sind. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen hat das DIE-Team mehrere Projekte zur wirkungsorientierten Begleitforschung in Zusammenarbeit mit Governance-Programmen der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) durchgeführt. Die vorliegende Veröffentlichung ist eines der Ergebnisse dieser Zusammenarbeit. Eine unserer zentralen Schlussfolgerungen ist, dass die beschriebenen Herausforderungen zwar in anderen Sektoren weniger problematisch erscheinen mögen, aber doch in ihrem Wesen gleich sind mit den Herausforderungen, denen wir bei der Wirkungsanalyse im Governance-Sektor begegnen. Daraus folgt, dass die in unserer Arbeit gewonnenen *Lessons Learnt* auch auf Entwicklungsmaßnahmen in anderen Sektoren übertragbar sind. Wir diskutieren in dieser Veröffentlichung welche Vor-

und Nachteile sich aus verschiedenen Akteurskonstellationen ergeben, wie die Verantwortung für verschiedene Arbeitsschritte aufgeteilt werden sollte, und wie das durch die wirkungsorientierte Begleitforschung generierte Wissen zum Lernen und für weitere Zwecke genutzt werden kann.

Für den Erfolg der wirkungsorientierten Begleitforschung empfehlen wir die folgenden sieben goldenen Regeln: 1) Der thematische Fokus der Wirkungsanalyse sollte sorgfältig ausgewählt werden, um sicherzustellen, dass die Entwicklungsorganisation ihre Ressourcen in solche Themen investiert, die für sie eine besondere strategische Bedeutung haben. Eine mehrjährige, rigorose wirkungsorientierte Begleitforschung sollte immer mit Blick darauf aufgenommen werden, welche Entscheidungen bezüglich der Programmstrategie auf Organisations-Ebene anstehen. 2) Die wirkungsorientierte Begleitforschung muss frühzeitig in den jeweiligen Programmzyklus integriert werden, um sicherzustellen, dass das optimale Forschungsdesign zum Einsatz kommt. Darüber hinaus wird durch eine möglichst frühe Planung ermöglicht, dass sämtliche Gelegenheiten des Lernens zum jeweils günstigsten Zeitpunkt genutzt werden können. 3) Eine konstruktive und erfolgreiche Kooperation kann nur dann erreicht werden, wenn die Erwartungen und Interessen aller Beteiligten zu einem möglichst frühen Zeitpunkt bekannt sind und wenn Klarheit darüber herrscht, was im Rahmen der Kooperation realistisch zu erreichen ist. 4) Die gemeinsamen Ziele, der methodische Ansatz sowie der Umfang der Wirkungsanalyse sind gemeinsam zu definieren. Eine umfassende und geteilte *ownership* für die wirkungsorientierte Begleitforschung, also eine Identifikation mit der Forschungskooperation einschließlich ihrer Ziele und den Prinzipien ihrer Umsetzung, ermöglicht eine bessere Nutzung der Ergebnisse. 5) Die Kommunikation zwischen allen Beteiligten sollte kontinuierlich laufen und es wird empfohlen, gemischte Teams aus Forscher/innen, Praktiker/innen und Vertreter/innen der Partner-Organisation(en) zu bilden. Wirkungsorientierte Begleitforschung ist eine gemeinschaftliche Übung, die das Engagement aller beteiligten Parteien erfordert. 6) Die Wirkungsanalyse kann als eine Gelegenheit zum Lernen genutzt werden. Lernprozesse sollten als Teil der Kooperation sorgfältig geplant und auf den Programmzyklus abgestimmt werden. 7) Von Anfang an sollten günstige Gelegenheiten für die Abgabe von Politikempfehlungen identifiziert und in den Projektzyklus integriert werden. So werden gezielte politische Empfehlungen für die Zeitpunkte vorbereitet, an denen sie direkt in strategische und operative Entscheidungen einfließen können.

1 Einführung

Die Messung und Erklärung der Wirkung von Entwicklungsmaßnahmen gewinnt für Entwicklungsorganisationen und Geber zunehmend an Bedeutung (Manning & White, 2014). Wirkungsanalysen sind wichtig, um die Transparenz gegenüber Steuerzahlerinnen und Steuerzahlern zu gewährleisten, die Rechenschaftslegung gegenüber den Gebern zu stärken und – am allerwichtigsten – um das Design und die Umsetzung von Entwicklungsprogrammen dahingehend zu verbessern, dass sie die beabsichtigte Wirkung erzielen. In Deutschland ist die Diskussion über Wirkungen im Allgemeinen und Wirkungsmessung im Besonderen im Vergleich zu den Vereinigten Staaten und internationalen Organisationen nach wie vor eher ein Randthema. Allerdings steigt die Nachfrage, und die im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit tätigen deutschen Organisationen müssen daher mehr Initiative zeigen, um weiterhin internationalen Standards zu entsprechen.

Noch immer bestehen viele Vorurteile, die den Status von Wirkungsanalysen als schwieriges Randthema untermauern. So heißt es beispielsweise, dass Wirkungsanalysen zu teuer seien, dass die Wirkung von Programmen sowieso nicht wirklich gemessen werden könne, oder dass die Beteiligten auch ohne aufwändige Analyse bereits ein gutes Gefühl für die Wirkung von Programmen hätten und der mögliche Erkenntnisgewinn einer Wirkungsanalyse deshalb zu gering sei. Diese Vorbehalte und Bedenken sind mit Blick auf Programme im Governance-Sektor noch ausgeprägter: Governance-Programme seien stark abhängig von politischen Entwicklungen im Allgemeinen und würden in Sektoren implementiert, die häufig von politischen Interessen bestimmt seien; außerdem werden sie mit langen und komplexen Kausalketten assoziiert, die die mehrstufigen, viele Stakeholder umfassenden Ansätze und nur langfristig erreichbaren Ziele widerspiegeln. Wie kann Wirkung unter so komplexen Bedingungen überhaupt gemessen werden?

Um die Diskussion zu Wirkungsanalysen im Allgemeinen voranzutreiben und um mehr Klarheit bezüglich der Wirkungsanalyse von Governance-Maßnahmen im Speziellen zu erlangen, empfiehlt sich ein Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Forschungs- und Entwicklungsorganisationen. Dazu verfolgt das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) in den meisten seiner Projekte den Ansatz der *wirkungsorientierten Begleitforschung*. Dieser Ansatz umfasst zwei Elemente: die Messung von Effekten (*wie viel*) mit (quasi-) experimentellen Forschungsansätzen, und die Untersuchung von Kausalmechanismen (*wie* bzw. *warum*) mit theoriegeleiteten Forschungsansätzen. Damit sie ihre Ziele erreichen kann, strebt die wirkungsorientierte Begleitforschung eine mittel- bis langfristige Zusammenarbeit zwischen Forschenden und der Entwicklungsorganisation im Kontext einer konkreten Maßnahme an, üblicherweise über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Dies ermöglicht wiederum den kontinuierlichen Austausch zwischen Forschenden und Programmmitarbeiter/innen sowie die Formulierung von konkreten Empfehlungen zur Programmumsetzung, die noch während des Programmzyklus genutzt werden können. So überwindet der Ansatz die typische Schwäche vieler Wirkungsanalysen, dass Ergebnisse in der Regel erst nach Beendigung der untersuchten Maßnahme vorgelegt werden.

In dem vorliegenden Diskussionspapier dokumentieren wir einige praktische *Lessons Learnt* über die Durchführung rigoroser Wirkungsanalysen unter Anwendung des Ansatzes der wirkungsorientierten Begleitforschung mit einem besonderen Fokus auf Governance-Maßnahmen. Dazu wurden die jüngsten Erfahrungen des DIE mit wirkungsorientierter Begleitforschung im Governance-Sektor herangezogen. Die Ausführungen sollen in erster Linie erklären, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche wirkungsorientierte Begleitforschung

im Governance-Bereich erfüllt sein müssen. Dafür analysieren wir den Prozess der wirkungsorientierten Begleitforschung und arbeiten die wesentlichen Aspekte für jeden Prozessschritt heraus. Grundsätzlich wird hierin klar zwischen Wirkungsanalysen nach dem Ansatz der wirkungsorientierten Begleitforschung und der Logik von anderen gängigen Formaten der Evaluation und Wirkungsanalyse in der Entwicklungszusammenarbeit unterschieden. Im Ergebnis soll das Dokument eine detaillierte Orientierung für diejenigen bieten, die eine Anwendung der wirkungsorientierten Begleitforschung in Betracht ziehen. Überdies werden die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Konstellationen von Akteuren, die Aufteilung der Verantwortung für Aufgabenpakete sowie auch die Nutzung der durch die wirkungsorientierte Begleitforschung generierten Erkenntnisse für Lernprozesse und andere Zwecke erörtert.

Treffen die oben angeführten Herausforderungen insbesondere auf Wirkungsanalysen im Governance-Sektor zu? Auch wenn einige der Herausforderungen in anderen Bereichen auf den ersten Blick weniger problematisch scheinen, sind sie einander doch recht ähnlich. Daher können die in dieser Veröffentlichung dargestellten Erkenntnisse auch auf Entwicklungsmaßnahmen in anderen Sektoren übertragen werden. Überdies gilt, dass unsere Erkenntnisse, da sie auch allgemeine Themen wie die Organisation der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis betreffen, tendenziell für jede/n relevant sind, der/die eine Wirkungsanalyse plant oder gegenwärtig umsetzt.

Tabelle 1: Empirische Grundlage für unsere *Lessons Learnt*: Vier Beispiele für die wirkungsorientierte Begleitforschung in Governance-Programmen

Programm	**Haupteigenschaften**
„Decentralization Support Programme“ (Togo)	*Durchführungsorganisation*: GfA, beauftragt durch KfW *Hauptfokus*: Wirkung neuer Technologien auf Zufriedenheit der Bürger/innen mit der lokalen Regierung *Zeitrahmen des Forschungsprojektes*: 2014-2017 *Finanzierung der Forschungsarbeit*: BMZ *Lokale Partnerorganisationen*: Unité de Recherche Démographique (URD) und Laboratoire Dynamique Spatiale et Intégration Régionale (LaDySIR) der Universität Lomé
„Citizen Oriented State Reform Programme“ (Peru)	*Durchführungsorganisation*: GIZ *Hauptfokus*: Wirkung von Maßnahmen zur Vereinfachung der Verwaltung auf lokaler Ebene auf die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger *Zeitrahmen des Forschungsprojektes*: 2015-2016 *Finanzierung der Forschungsarbeit*: Programmbudget *Lokale Partnerorganisationen*: Lokalregierungen von Laredo, San Juan Bautista, Huamanga, Esperanze, Victor Larco Herrra, Trujillo
„Programme to Support the Decentralisation and Local Development of Municipalities (PDDC)“ (Benin)	*Durchführungsorganisation*: GIZ *Hauptfokus*: Wirkung ausgewählter Projekte zur Förderung von Bürgerbeteiligung auf lokaler Ebene *Zeitrahmen des Forschungsprojektes*: 2016-2017 *Finanzierung der Forschungsarbeit*: Programmbudget *Lokale Partnerorganisationen*: Kommunen Copargo, Dassa, Kérou, Lokossa, Natitingou, Toffo
„Good Financial Governance“ (Mosambik)	*Durchführungsorganisation*: GIZ *Hauptfokus*: Wirkung von Maßnahmen im Bereich Good Financial Governance, v.a. Steuererhebung auf kommunaler Ebene *Zeitrahmen des Forschungsprojektes*: 2016-2018 *Finanzierung der Forschungsarbeit*: Programmbudget und GIZ Sektorbereich Governance und Konflikt *Lokale Partnerorganisationen*: Lokalregierungen von Dondo und Vilankulo
Quelle: Eigene Darstellung	

Unsere *Lessons Learnt* beruhen auf insgesamt vier Wirkungsanalysen, die das DIE zwischen 2014 und 2018 in Zusammenarbeit mit sowie mit Finanzierung von verschiedenen Entwicklungsorganisationen durchgeführt hat. Drei dieser Kooperationen wurden mit der GIZ und eine mit der KfW durchgeführt. Dabei waren die Projekte mit der GIZ Teil einer größeren Initiative zu Wirkungsanalysen, in deren Rahmen die Möglichkeiten und Grenzen von Wirkungsmessungen in Governance-Programmen untersucht wurden.

An dieser Stelle möchten wir unseren Kooperationspartnern für ihre finanziellen Beiträge und aktive Beteiligung an der Konzipierung und Umsetzung der Wirkungsanalysen in Form einer Begleitforschung danken. Im Folgenden wird in der Regel auf konkrete Verweise auf einzelne Projekte verzichtet, um eine allgemeinere Diskussion und Analyse zu ermöglichen. Das Discussion Paper gliedert sich inklusive dieser Einleitung in insgesamt 5 Kapitel. In Kapitel 2 beschreiben wir das Konzept der wirkungsorientierten Begleitforschung als Ansatz zur Wirkungsanalyse. Dabei arbeiten wir heraus, wie sich dieser Ansatz von anderen, gängigen Ansätzen der Evaluation von Entwicklungsmaßnahmen unterscheidet, und diskutieren seine Vorteile. In Kapitel 3 wird die wirkungsorientierte Begleitforschung als besonders enge Form der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis erörtert. Kapitel 4 gibt einen Überblick über die verschiedenen Phasen der wirkungsorientierten Begleitforschung und erläutert die in jeder Phase zu berücksichtigenden, wesentlichen Aspekte. Dabei beschreiben wir alle einzelnen Prozessschritte von der Anbahnung (*matchmaking*) über Kooperationsverhandlungen, die Aufnahme einer Kooperation, Datensammlung und -generierung bis hin zur Analyse und Nutzung der Ergebnisse. Schließlich fassen wir in Kapitel 5 unsere Erkenntnisse in Form von sieben goldenen Regeln zur Steigerung des Nutzens, der Effektivität und der Effizienz von Wirkungsanalysen zusammen und geben noch einige allgemeinere Politikempfehlungen.

2 Der Ansatz der wirkungsorientierten Begleitforschung

Die Nachfrage, aber auch das Angebot von rigorosen Wirkungsanalysen steigen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit stetig an. Universitäre Institute und deren Ausgründungen stellen zunehmend Ressourcen und Kompetenzen zur Durchführung rigoroser Wirkungsanalysen für einzelne Projekte oder Programme der Entwicklungszusammenarbeit zur Verfügung. Diese Wirkungsanalysen werden bisher häufig von internationalen Organisationen in Auftrag gegeben. Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) berücksichtigt in seinen Studien verschiedene Ansätze zur Wirkungsanalyse. Diese Studien beschäftigen sich jedoch üblicherweise mit Fragen von übergeordneter strategischer Bedeutung und gehen damit weit über die operative Ebene individueller Projekte oder Programme hinaus. Trotz steigender Kapazitäten und Nachfrage kann mit Sicherheit gesagt werden, dass in Deutschland in den allermeisten Wirkungsanalysen auf Programm- und Maßnahmenebene (die in der Regel von gewinnorientierten Beratungsunternehmen sowie freiberuflichen Gutachter/innen durchgeführt werden) Wirkungen nicht konsistent mit rigorosen Methoden untersucht werden.

Zur Überwindung dieser Diskrepanz zwischen Nachfrage und Angebot in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit hat das DIE auf der Grundlage unserer Erfahrungen im Bereich der Wirkungsanalysen von Governance-Programmen und darüber hinaus den Ansatz der wirkungsorientierten Begleitforschung entwickelt.

Unsere Definition der wirkungsorientierten Begleitforschung sieht eine mittel- bis langfristigen Kooperation zwischen den Forschenden und einer Entwicklungsorganisation im Kontext einer konkreten Maßnahme vor; üblicherweise über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Die wirkungsorientierte Begleitforschung sollte nach Definition des DIE in jedem Fall zwei Elemente kombinieren: die Wirkungsmessung mit Hilfe (quasi-) experimenteller Designs und die Untersuchung von Kausalmechanismen mit theoriegeleiteten Ansätzen.

- *Wirkungsmessung*: (Quasi-) experimentelle Ansätze ermöglichen es mit Hilfe kontrafaktischer Logik Aussagen über das Ausmaß der Wirkung einer Maßnahme zu machen (*wie viel*). Der Fokus liegt dabei auf der kausalen Zuordnung bzw. Attribution der Wirkungen zu der Maßnahme: Inwieweit ist die beobachtete Veränderung auf die Maßnahme zurückzuführen? Zentral ist dabei die Frage, ob die Maßnahme überhaupt eine Wirkung gezeigt hat, und wenn ja, wie groß diese ist. Die Auswirkung einer Maßnahme muss möglichst isoliert unter Ausschluss sämtlicher anderer Einflussfaktoren analysiert werden. Dazu gilt ein experimentelles Untersuchungsdesign als besonders robuster Forschungsansatz; überdies gibt es aber noch viele weitere Ansätze (Quasi-Experimente, Instrumentvariablen, natürliche Experimente usw.), mit denen die Existenz und Stärke von Effekten gemessen werden können. Üblicherweise werden bei der Datenanalyse quantitative Methoden angewendet.

- *Analyse von Kausalmechanismen*: Theoriegeleitete Ansätze ermöglichen es, Aussagen über die Kausalmechanismen von Maßnahmen zu formulieren (*wie* und *warum*).[1] Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf dem Beitrag der Maßnahme zu einer beobachteten Wirkung (Kontribution): Hat die Maßnahme zu einer beobachtbaren Änderung beigetragen, und wenn ja, warum? Dabei besteht das Hauptziel darin, den Charakter der Wirkung zu verstehen sowie die zugrundeliegenden Kausalmechanismen zu bestimmen. Die theoriegeleiteten Ansätze beinhalten, unter anderem, Fallstudien, Kontributionsanalysen sowie *Process Tracing*.[2] Mit diesen theoriegeleiteten Ansätzen werden die einzelnen Schritte in der Kausalkette vom Input des Programms über sein Outcome bis hin zu Effekten auf Impact-Ebene untersucht. Zur Datengenerierung und -analyse werden hauptsächlich qualitative Methoden eingesetzt. In Abhängigkeit von den verfügbaren Daten könnten qualitative und quantitative Methoden auch kombiniert werden.

Diese beiden Ansätze werden kombiniert, damit so wissenschaftlich fundierte Aussagen über die Größe einer Wirkung sowie über den kausalen Zusammenhang zwischen Maßnahme und Ergebnis gemacht werden können. Die Kombination ermöglicht es Aussagen darüber zu treffen, *welche* Wirkung erzielt wurde (quasi-experimentelle und experimentelle Ansätze) sowie *warum* und *wie* diese Wirkung in dem gegebenen Kontext erzielt worden ist (theoriegeleitete Ansätze). Damit kann ein umfassendes Verständnis von der Wirkung einer Maßnahme erreicht werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse können anschließend für strategische und operative Entscheidungen von Entwicklungsorganisationen, zur Rechenschaftslegung gegenüber Gebern sowie gegenüber der breiten Öffentlichkeit verwendet werden; und tragen zudem zum wissenschaftlichen Diskurs des jeweiligen Themenbereichs bei.

1 Siehe Astbury und Leeuw (2010) für eine detaillierte Vorstellung des Konzepts „Kausalmechanismus".

2 Eine detailliertere Erörterung dieser Ansätze übersteigt den Rahmen des vorliegenden Diskussionspapiers. Für eine Einführung in die Fallstudien siehe Rossi, Freeman und Lipsey (1999); für eine Einführung in die Kontributionsanalyse siehe die Sonderausgabe von *Evaluation* (Mayne, 2012); für Informationen zum *Process Tracing* siehe Collier (2011) sowie Schmitt und Beach (2015).

2.1 Eigenschaften

Die wirkungsorientierte Begleitforschung hat spezifische Eigenschaften, die sie von anderen Ansätzen zur Wirkungsanalyse von Entwicklungsmaßnahmen unterscheidet. Die Unterschiede ergeben sich aus der intensiven Zusammenarbeit zwischen Forschung und der Entwicklungsorganisation, aus der hohen wissenschaftlichen Rigorosität, die den Schlussfolgerungen und Empfehlungen zugrunde liegt, aus dem starken Fokus auf Erkenntnisgewinn und Lernen, sowie aus dem Zeitaufwand und den eingesetzten finanziellen und Personalressourcen. Standardevaluierungen erfolgen meistens unter starken Beschränkungen bezüglich des Etats, der zur Verfügung stehenden Zeit und Daten sowie des politischen Kontexts – dies stellt eine Herausforderung dar, der manche Ansätze besser gewachsen sind als andere.[3] So sind bei Standardevaluierungen üblicherweise nur ein Zeitrahmen von fünf bis zehn Tagen vor Ort vorgesehen; und zwischen Auftrag und Abschlussbericht liegen oft nur wenige Wochen – somit muss diese Art der Evaluierung innerhalb eines viel kürzeren Zeitraums durchgeführt werden als für eine wirkungsorientierte Begleitforschung nötig wäre. Kurz zusammengefasst stehen für Standardevaluierungen also weniger Zeit sowie geringere personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Daraus folgt, dass die Tiefe der Analyse, die Menge der gesammelten Daten und die Menge der verarbeiteten Informationen stets geringer sind. Häufig entgehen den Gutachter/innen dabei aufgrund der fehlenden Zeit relevante und aufschlussreiche Informationen bezüglich des Kontexts, in dem das untersuchte Programm implementiert wird. Überdies entsprechen die Analysen in vielen Fällen nicht den wissenschaftlichen Standards.

Die *Tiefe der Kooperation* in einer wirkungsorientierten Begleitforschung ist deutlich ausgeprägter als in anderen Wirkungsanalysen, insbesondere den kurzfristigen Missionen, die im Kontext der deutschen Entwicklungskooperation üblich sind. Wir sprechen hier von einer Partnerschaft und einem gemeinsamen Projekt anstatt einer Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Eine Partnerschaft erfordert einen kontinuierlichen Dialog zwischen den Forschenden und der Entwicklungsorganisation. So können während der gesamten Dauer der Zusammenarbeit Ad-hoc-Empfehlungen zum Programm im Hinblick auf operative und strategische Fragen formuliert werden und nicht erst während der Erstellung des Abschlussberichtes. Der Vorteil liegt darin, dass die Entwicklungsorganisation das Feedback der Forscher/innen kontinuierlich in die Projektumsetzung integrieren kann. Dies kann wiederum die Wirkung des Projektes positiv beeinflussen. Überdies versetzt es die Forschenden in die Lage, auf sich ändernde Bedingungen im Kontext des Programms zu reagieren. Allerdings besteht ein natürliches Spannungsfeld zwischen der Nähe zum Programm und der Unabhängigkeit in der Forschung. Für glaubwürdige und seriöse Ergebnisse ist es wichtig, dass das Forschungsinstitut ein unbestrittenes Maß an Unabhängigkeit von der Projektumsetzung als solche wahrt.

Im Vergleich mit anderen Formen der Evaluation und konkret der Wirkungsanalyse verspricht die wirkungsorientierte Begleitforschung eine *höhere Validität und Reliabilität der Ergebnisse*. Experimentelle und quasi-experimentelle Designs können Wirkungen durch die Konstruktion eines Kontrafaktums erfassen. Sie reduzieren Selektionseffekte – eine der wesentlichen Herausforderungen für die Zuordnung von Wirkungen – durch die sorgfältige

3 Siehe „Realworld evaluation approach“ von Bamberger, Rugh und Bambry (2012) als Beispiel für einen Ansatz, der die aufgeführten Beschränkungen besonders berücksichtigt.

Auswahl von Treatment- und Kontrollgruppen, oder sogar durch eine randomisierte Vorgehensweise. Theoriegeleitete Ansätze verwenden zur Generierung von Daten hauptsächlich qualitative Methoden, einschließlich der Dokumentenanalyse sowie der Analyse von Interviews oder Fokusgruppendiskussionen. Die Strategie zur Auswahl von Dokumenten, Interviewpartner/innen oder den Teilnehmenden an Fokusgruppen ist klar definiert, und zuverlässige Aussagen sind möglich, sobald eine Sättigung erreicht ist (das heißt, wenn Informationen sich wiederholen).

Eine weitere wichtige Eigenschaft der wirkungsorientierten Begleitforschung liegt darin, dass ein starker Fokus auf *Erkenntnisgewinn und Lernen* liegt. Auch wenn dies auf viele Analyseansätze zutrifft, bietet die Begleitforschung doch einzigartige Chancen zum Lernen: Die generierte Evidenz kann nicht nur für operative Entscheidungen innerhalb der jeweiligen Maßnahme genutzt werden, sondern auch für strategische Entscheidungen auf einer höheren institutionellen Ebene (siehe unten). Überdies werden die Ergebnisse nicht ausschließlich zu internen Lernzwecken genutzt. So kann durch verschiedene Formen von Veröffentlichungen – einschließlich Publikationen, die sich an die wissenschaftliche Community richten – eine breitere Öffentlichkeit erreicht werden (siehe z. B. Breuer et al., 2018). Während sich viele Formen der Evaluation tendenziell auf die Dimension der Rechenschaftslegung konzentrieren und erst nach Abschluss eines Programms Ergebnisse liefern, betont die wirkungsorientierte Begleitforschung das Lernen und versucht, den Nutzen der Ergebnisse bereits während der Umsetzung des Programms selbst zu maximieren.

2.2 Vorteile

Sowohl die Forschung als auch die Praxis können von der soliden Analyse der Wirkung einer Maßnahme profitieren. Die folgenden Punkte fassen die wichtigsten Vorteile der wirkungsorientierten Begleitforschung zusammen.

Tabelle 2: Zusammenfassung der wesentlichen Vorteile
✓ **Erkenntnisgewinn:** Erfahren, ob Kernannahmen der Programmtheorie zutreffen sowie ob und warum die erwartete Wirkung erzielt wird.
✓ **Strategisches Lernen:** Rigorose und solide Evidenz generieren und strategische Entscheidungen auf Organisationsebene auf diese Evidenz gründen.
✓ **Operatives Lernen und Steuerung:** Feststellen, ob Kernannahmen der Programmtheorie zutreffen und warum bei einer Maßnahme eine bestimmte Wirkung eintritt (oder nicht). Nutzen der laufenden Forschung für wichtige Programmmeilensteine und das Einholen von Ad-hoc-Empfehlungen.
✓ **Kapazitätsaufbau im Bereich Wirkungsanalyse:** Stärkung der Kapazitäten im Bereich Monitoring und Evaluierung (M&E) sowie Wirkungsmessung durch gezielte Workshops und den kontinuierlichen Austausch für Entwicklungsorganisationen und lokale Partner.
✓ **Interne und externe Rechenschaftslegung:** Nutzung rigoroser Ergebnisse zur internen Kommunikation und zur Kommunikation mit dem Geber.
✓ **Höhere Transparenz:** Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs und potentiell zu den Open-Data-/ Open-Government-Bewegungen.
Quelle: Eigene Darstellung

Bei angemessener Umsetzung bietet die wirkungsorientierte Begleitforschung Zeit, um über das Tagesgeschäft der Programmaktivitäten nachzudenken, und bildet überdies eine hervorragende und außergewöhnliche Chance für Lernprozesse.

Erkenntnisgewinn: Die wirkungsorientierte Begleitforschung ermöglicht es zu überprüfen, ob die wesentlichen Annahmen der Programmlogik zutreffen, ob die erwartete Wirkung erzielt wird und, sofern dies nicht der Fall ist, welche Herausforderungen zur Verbesserung der Programmstrategie sowie deren Umsetzung überwunden werden müssen.

Strategisches Lernen: Die wirkungsorientierte Begleitforschung kann rigorose Aussagen dazu generieren, ob eine Maßnahme eine Wirkung erzielt hat oder nicht. Sie kann außerdem aufzeigen, wie stark diese Wirkung ist, und wertvolle Informationen über die Relevanz bestimmter Kontextfaktoren liefern. Dies kann strategische Entscheidungen im Hinblick darauf unterstützen, ob die weitere Förderung eines bestimmten Programms oder einzelner Maßnahmen lohnenswert ist, aber auch, ob der genutzte Ansatz in anderen Regionen des betreffenden Landes oder sogar in weiteren Ländern Anwendung finden sollte. Wirkungsanalysen können ihr volles Potential bezüglich strategischer Entscheidungen vor allem dann realisieren, wenn die Zentrale der Organisation an der Auswahl eines geeigneten Programms für die Wirkungsanalyse beteiligt ist (siehe Kapitel 4.1).

Operatives Lernen und Steuerung: Die wirkungsorientierte Begleitforschung kann auch zuverlässige Informationen darüber liefern, warum eine Maßnahme eine Wirkung erzielt hat oder nicht. Das heißt, sie kann die Kausalbeziehungen hinter einer bestimmten Wirkung erklären. Dies kann für die operative Steuerung eines Programms, beispielsweise bei der Programmumsetzung, nützlich sein. Ist das Forschungsprojekt zeitlich gut auf den Programmzyklus abgestimmt, können die Forscher/innen M&E Bemühungen unterstützen und Empfehlungen zu wichtigen Meilensteinen des Programms geben. Diese Arbeit kann in einer mid-term Evaluation, bei einer finalen Evaluation sowie bei der Planung einer potentiellen Folgephase oder eines Folgeprogramms hilfreich sein. Kleinere operative Entscheidungen können auch Ad-hoc mit den Forschenden erörtert werden.

Kapazitätsaufbau im Bereich Wirkung: Die enge Kooperation zwischen Forschung und Durchführungsorganisation kann auch genutzt werden, um Kenntnisse rund um das Thema Wirkungsanalyse bei der Durchführungsorganisation und ihren lokalen Partnern aufzubauen und zu vertiefen. Dies kann durch spezifische Workshops für die Projektmitarbeiter/innen sowie durch die Kommentierung von Programmdokumenten, insbesondere der Wirkungskette und der Wirkungsmatrix, sowie zum Thema Indikatoren erfolgen. Auch der enge Austausch bei der Definition des Forschungsdesigns und der Methodenauswahl stellt eine wichtige Lernmöglichkeit dar.[4]

Interne und externe Rechenschaftslegung: Die wirkungsorientierte Begleitforschung stärkt die interne und externe Rechenschaftslegung der Entwicklungsorganisation. So stellt die Wirkungsanalyse dem Programm detaillierte Ergebnisse zur Wirkung (zumindest bzgl. gezielter Maßnahmen) zur Verfügung, die innerhalb der Organisation und mit dem Geber erörtert wer-

4 Siehe beispielsweise Gibbs, Napp, Jolly, Westover und Uhl (2002), King (2002) und McDonald, Rogers und Kefford (2003) für eine vertiefte Erörterung der Erfahrungen mit der Entwicklung von Kapazitäten im Evaluierungsbereich.

den können. Die Kommunikation auf Grundlage rigoroser Evidenz ist im Kontext von Governance-Programmen eher die Ausnahme, da viele Entwicklungsorganisationen sich bei der Rechenschaftslegung lieber auf solche Sektoren konzentrieren, in denen Ergebnisse leichter quantifizierbar sind.

Höhere Transparenz: Durch die Veröffentlichung von Daten und Erkenntnissen rigoroser Wirkungsanalysen kann die Begleitforschung zur Steigerung der Transparenz beitragen. Damit werden nicht nur zu der spezifischen wissenschaftlichen Debatte Beiträge geleistet, sondern allgemeiner auch für die Open-Data- und Open-Government-Bewegungen.

2.3 Ressourcen

Die intensive Zusammenarbeit, die für eine wirkungsorientierte Begleitforschung erforderliche wissenschaftlichen Rigorosität sowie der starke Fokus auf Lernen führen dazu, dass mehr *Zeit*, *finanzielle Ressourcen* und *Personal* eingeplant werden müssen als bei Evaluationen sonst üblich.

Im Hinblick auf die *zeitliche* Dimension der Begleitforschung sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: Erstens vertritt das DIE die Ansicht, dass eine aussagekräftige wirkungsorientierte Begleitforschung eine Zusammenarbeit über mindestens 18 Monate (nach Abschluss der Formalisierungsphase, siehe Kapitel 5) erfordert. Demgegenüber wird die Mehrheit der Standardevaluierungen in der Regel in einem relativ kurzen Zeitraum durchgeführt, wobei zwischen der Ausschreibung und dem finalen Evaluierungsbericht oft nur einige Monate (oder manchmal sogar nur Wochen) liegen. Darüber hinaus ist das Timing von entscheidender Bedeutung. Projektzyklen und Forschungsphasen sollten so effizient wie möglich miteinander koordiniert werden, um sicherzustellen, dass während des gesamten Zeitraums der Kooperation vorläufige Ergebnisse in die Praxis einfließen können und endgültige Ergebnisse dann verfügbar sind, wenn sie gebraucht werden.

Im Vergleich zu Standardevaluierungen erfordert die wirkungsorientierte Begleitforschung höhere *finanzielle Ressourcen*. Abweichend von der gängigen Praxis, nach der nur eine bestimmte, meist knapp kalkulierte Anzahl von Arbeitstagen für eine Evaluation oder Wirkungsanalyse zur Verfügung steht, müssen ein/e oder mehrere Forscher/innen über Monate oder auch Jahre hinweg Finanzmittel erhalten. Die Kosten sind höher, weil die Zusammenarbeit vergleichsweise viel intensiver ist und weil zur Erreichung von Ergebnissen, die den akademischen Standards entsprechen, mehr Zeit benötigt wird (s.o.). Darüber hinaus erfordern viele Wirkungsanalysen eine aufwendige und teilweise sehr umfangreiche Erfassung von Daten, was zusätzliche Kosten generiert. Die für die wirkungsorientierte Begleitforschung benötigten Finanzmittel können durch die Durchführungsorganisation selbst (Zentrale oder Außenstruktur/Länderprogramme) zur Verfügung gestellt oder als Forschungs-Drittmittel eingeworben werden.

Schließlich ist die wirkungsorientierte Begleitforschung *personalintensiv* – auch für die Entwicklungsorganisation, die das Projekt implementiert. Das Programmteam sollte sich im Klaren darüber sein, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Forschenden und Programmpersonal zusätzliche Zeit erfordert. So brauchen beispielsweise Programmmitarbeiter/innen oder Mitarbeiter/innen von Partnerorganisationen zusätzliche zeitliche Ressourcen zum Austausch von Ideen mit den Forscherinnen und Forschern, zur Erörterung von

Forschungszielen, zur Darstellung und Diskussion verfügbarer Informationen sowie zur Begleitung des Forschungsprozesses. Außerdem muss die Forschungsinstitution dem Projekt mindestens eine/n Forscher/in zuordnen und benötigt unter Umständen zusätzliche Unterstützung durch weitere wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, die spezifische Expertise einbringen können.

Das Thema Ressourcen ist wahrscheinlich der Punkt, der am häufigsten dazu führt, dass Entwicklungsorganisationen bei der Durchführung von Wirkungsanalysen eher zögerlich sind. Aber auch wenn Wirkungsanalysen, wie oben ausgeführt, ressourcenintensiv sind, können die Vorteile die Kosten durchaus übersteigen. Aus unserer Sicht erfordert die Identifizierung von vielversprechenden Programmen zweierlei: Erstens müssen diese Programme mit Blick auf ihre strategische Bedeutung innerhalb des Programmportfolios der Organisation insgesamt analysiert werden; und zweitens müssen die Vorteile einer Wirkungsanalyse für M&E-Aktivitäten des Programms offenkundig sein.

2.4 Wirkungsanalyse von Governance-Programmen

Die wirkungsorientierte Begleitforschung im Bereich Governance muss die spezifischen Eigenschaften von Governance-Programmen berücksichtigen. Die wesentlichen Herausforderungen bei der rigorosen Wirkungsanalyse von Governance-Programmen liegen in den vielschichtigen Kausalzusammenhängen von Governance-Prozessen, der Abhängigkeit von politischen Rahmenbedingungen, der zusätzlichen Komplexität aufgrund der mehrstufigen bzw. mehrere Stakeholder umfassenden Ansätze, Schwierigkeiten bei der Messung abstrakter sozialer Konzepte sowie der Notwendigkeit von Verhaltensänderungen auf individueller Ebene.

Auf systemischer Ebene erschwert die *Komplexität* von Governance-Prozessen die Zuschreibung beobachteter Veränderungen zu Maßnahmen von Gebern. Diese Komplexität ergibt sich wiederum aus mehreren Faktoren: Erstens stellt die angenommene *Multikausalität* von Governance-Prozessen ein Problem für Wirkungsanalysen dar, denn eine solche Multikausalität erfordert ein Forschungsdesign, in dem die Wirkung der implementierten Maßnahmen sorgfältig definiert und isoliert werden kann. Die Tatsache, dass Governance-Programme in hohem Maße *von den politischen Rahmenbedingungen* sowie politischer Unterstützung für Governance-Reformen *abhängig sind*, ist eng mit dem Problem der Multikausalität verbunden. Governance-Reformen sind politische Projekte. Der Erfolg solcher Reformen hängt wesentlich von der politischen Unterstützung des Reformprogramms ab. Das heißt, dass Governance-Programme im Hinblick auf die – von außen schwer zu beeinflussenden – politischen Rahmenbedingungen besonders empfindlich sind. Daher müssen Wirkungsanalysen in jedem Fall den übergeordneten politischen Kontext berücksichtigen. Überdies erhöht sich die Komplexität noch weiter, da die Governance-Programme häufig auf *mehreren Ebenen* umgesetzt werden, um dem systemischen Charakter von Governance-Reformen Rechnung zu tragen. So müssen Wirkungsanalysen berücksichtigen, dass eine Wirkung auf verschiedenen Governance-Ebenen eintreten kann und dass zwischen diesen Ebenen verschiedene Wechselwirkungen bestehen. Überdies wenden Governance-Programme häufig einen *Multi-Stakeholder-Ansatz* an. Da der Erfolg von Reformen von der Kooperation zwischen unterschiedlichen Akteuren innerhalb des Systems abhängt, versuchen Entwicklungsorganisationen Akteure mit unterschiedlichen Interessen an Regierung, Verwaltung, Zivilgesellschaft sowie dem privaten Sektor zu integrieren und deren Unterstützung zu gewinnen (Garcia, 2011; Groß, 2018a).

Sämtliche Herausforderungen, die sich unter dem Begriff „Komplexität“ zusammenfassen lassen (Multikausalität, Kontextabhängigkeit, Multi-Level- und Multi-Stakeholder-Ansatz), sind zwar nicht absolut einzigartig für den Governance-Sektor; allerdings sind deren Auswirkungen auf die Wirkungsanalyse in diesem Bereich ausgeprägter als in anderen Politikfeldern. Wirkungsanalysen mit experimentellen oder quasi-experimentellen Ansätzen können diese Komplexität verringern, indem sie auf ausgesuchte, wesentliche Teile einer Programmtheorie fokussieren und deren Wirkungen isolieren. Da diese Ansätze sich (aus methodischen Gründen) nicht zur Analyse der Gesamtwirkung eines komplexen Programmes mit allen oben genannten Herausforderungen eignen, sollten diese stets mit theoriebasierten Ansätzen kombiniert werden (siehe Kapitel 2.1).

Eine weitere Herausforderung ist, dass die Ziele von Governance-Programmen häufig *abstrakt* sind und die angewendeten Konzepte *gesellschaftliche und systemische Änderungen* auf höherer Ebene erfordern. Einige Ziele oder Konzepte lassen sich daher nicht zufriedenstellend in „messbare Zahlen“ quantifizieren[5], und auch die einfache Aggregierung von auf individueller Ebene erfassten Daten bildet keine Lösung. Für Wirkungsanalysen müssen durch die Integration von Konzepten und Ideen, die den aktuellen Stand der Forschung in den relevanten Bereichen widerspiegeln, solide Möglichkeiten zur Wirkungsmessung auf diesen Ebenen gefunden werden.

Schließlich spielt für den Erfolg von Governance-Programmen auch die Mikroebene des individuellen Verhaltens und individueller Ansichten eine wichtige Rolle. Alte Gewohnheiten müssen überwunden und neue entwickelt werden. Somit bildet die lange Wirkungskette – vom individuellen Verhalten und von individuellen Ansichten bis hin zu Veränderungen auf Systemebene – eine besondere Herausforderung für die Wirkungsmessung bei Governance-Maßnahmen.

Auch wenn die hier erörterten Herausforderungen besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, haben die verschiedenen untersuchten Fälle der wirkungsorientierten Begleitforschung jedoch gezeigt, dass diese nicht so spezifisch für den Governance-Sektor sind, wie mitunter angenommen wird. Diese Erkenntnis teilen zunehmend auch Geberorganisationen und Wissenschaftler/innen.[6]

5 Siehe Kumar (2013, S. 31-56) für eine wichtige Diskussion bezüglich der Anwendung bzw. Fehlanwendung von Demokratieindikatoren, die über den Rahmen dieses Papiers weit hinausgeht.

6 Siehe Humphreys und Weinstein (2009) sowie Moehler (2010) für einige Beispiele experimenteller und quasi-experimenteller Ansätze zur Wirkungsmessung in Governance-Programmen.

3 Die Wirkungsanalyse als gemeinsames Projekt von Forschung und Praxis

Die wirkungsorientierte Begleitforschung stellt eine besonders enge und intensive Form der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis dar, die sich sonst nur selten findet. Ihre Dynamik ist entsprechend gekennzeichnet durch das Zusammenkommen unterschiedlicher Organisationskulturen, Prioritäten und Handlungslogiken. Darüber sollten sich bereits vor der Aufnahme einer Kooperation beide Seiten im Klaren sein. Schließlich müssen alle Beteiligten ein Interesse daran haben, die Perspektiven des jeweils anderen zu verstehen und sich am Austausch über das Forschungsprojekt zu beteiligen. Dies trägt zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Förderung einer konstruktiven und bereichernden Kooperation bei.

Im folgenden Abschnitt werden Kooperationskonstellationen, Erwartungen und Kommunikation sowie der Aspekt des Lernens in der wirkungsorientierten Begleitforschung erörtert. Dabei handelt es sich um Themen, die auf die eine oder andere Art und Weise in allen einzelnen Phasen der wirkungsorientierten Begleitforschung wiederholt auftreten (siehe Kapitel 4).

3.1 Konstellationen der Zusammenarbeit

Eine wirkungsorientierte Begleitforschung kann in verschiedenen Konstellationen erfolgen und verschiedene Ebenen einer Organisation umfassen. Jede spezifische Konstellation bringt eine andere Dynamik in der Zusammenarbeit mit sich. Die wichtigen Fragen lauten in diesem Zusammenhang: Wer finanziert wen? Wer forscht? Wer setzt das Programm um? Wer gibt die Wirkungsanalyse in Auftrag? Welche Organisationseinheiten sind beteiligt – die Zentrale und/oder die Programme? Theoretisch können mehrere oder alle der folgenden Akteure an Wirkungsanalysen beteiligt sein: Forscher/innen, der Finanzgeber für die Wirkungsanalyse, der Finanzgeber des Programms, die durchführende Organisation, und – bei größeren und stärker dezentral geprägten Entwicklungsorganisationen – das Länderprogramm und/oder dessen Partnerorganisationen. Allerdings übernimmt in der Praxis eine Organisation oder Einheit häufig mehrere Rollen. So kann beispielsweise der Finanzgeber der Wirkungsanalyse auch der Finanzgeber für das Programm sein; oder eine Einheit der Zentrale kann die Wirkungsanalyse in Auftrag geben, während ein Team vor Ort für die Finanzierung verantwortlich ist. Theoretisch sind viele Konstellationen der Kooperation möglich.

Die jeweilige Konstellation in der Zusammenarbeit kann zu einer bestimmten Dynamik bei der Umsetzung der Wirkungsanalyse führen. Potentielle Herausforderungen und Konflikte, die sich daraus ergeben können, sollten sorgfältig und möglichst frühzeitig adressiert werden. Wenn beispielsweise ein Programm auf Länder-Ebene die Wirkungsanalyse finanziert – wie dies in den DIE-Begleitforschungen in Benin, Mosambik und Peru der Fall war –, könnten die Programmmitarbeiter/innen eventuell bereits konkrete Erwartungen im Hinblick auf das Forschungsdesign oder sehr konkrete Leistungen haben. Zur Vermeidung von Missverständnissen sollte dies bereits in der Anbahnungsphase angesprochen werden, in der beide Seiten die Grundlagen für eine mögliche Zusammenarbeit formulieren. Gleichzeitig bedeutet die Finanzierung der Wirkungsanalyse durch das durchführende Programm auch, dass dieses stark am Forschungsprojekt beteiligt und interessiert ist und dass es sich – idealerweise – in hohem Maße mit dem Prozess identifizieren kann (*ownership)*. Dies kann ganz allgemein einen besseren Austausch zwischen Forschenden und dem Programmteam fördern und im Speziellen eine proaktivere Beteiligung des Programmteams ermöglichen. Wird die Wirkungsanalyse, wie in dem DIE-Forschungsprojekt in Togo, durch einen

Dritten finanziert, kann sich wiederum eine ganz andere Dynamik entwickeln. In Togo wurde das Entwicklungsprogramm durch die KfW finanziert und durch die GfA Consulting Group umgesetzt, während die Wirkungsanalyse durch Mittel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert wurde. Bei einer solchen Konstellation ist der Austausch von Informationen über die einzelnen Schritte des Forschungsprojektes mit dem Finanzierungspartner unter Umständen nicht so intensiv, da dieser in der Regel keine Präsenz vor Ort hat. Wenn die Durchführungsorganisation wiederum formell nicht am Projekt zur Wirkungsanalyse beteiligt ist, kann das Engagement bei der Unterstützung des Projektes bzw. das Interesse ihrerseits eventuell geringer ausfallen.

Die Dynamik ist ebenfalls abhängig von der Konstellation zwischen Zentrale und Außenstruktur der jeweiligen Entwicklungsorganisation. So hat die Zentrale unter Umständen ein anderes Interesse an wirkungsorientierter Begleitforschung als das Programm vor Ort. Während die Zentrale sich tendenziell eher auf für die gesamte Organisation relevante Ziele konzentriert und ein größeres Interesse etwa an der Erprobung eines bestimmten Forschungsansatzes oder eines Programmdesigns für die Organisation insgesamt hat, sind die Programme wohl eher daran interessiert, mehr über die Wirkung und Funktionsweise ihrer konkreten Aktivitäten und Implikationen für deren operative Steuerung zu erfahren. Um sicherzustellen, dass die Wirkungsanalyse die Bedürfnisse beider Seiten angemessen berücksichtigt ist, es in jedem Falle hilfreich, sowohl die Zentrale als auch die Programme in die Kooperation einzubinden.

3.2 Erwartungen und Kommunikation

Wenn eine Kooperation zur wirkungsorientierten Begleitforschung aufgenommen wird, kann es unter den Beteiligten der Entwicklungsorganisation sowie zwischen Forscher/innen und Praktiker/innen viele verschiedene Erwartungen geben. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, direkt von Anfang an ein ehrliches Erwartungsmanagement zu betreiben. Dazu gehört es, die Interessen der verschiedenen beteiligten Akteure zu reflektieren sowie Grenzen einer Wirkungsanalyse kritisch zu erörtern. Diese Grenzen ergeben sich aus den methodischen Anforderungen und dem jeweiligen Programmkontext. Die Kommunikation von Erwartungen sollte bereits in der Anbahnungsphase, also noch vor dem Abschluss einer Kooperationsvereinbarung, erfolgen (siehe Kapitel 3.1).

Es gibt viele Beispiele für Erwartungen, die frühzeitig abgeklärt werden sollten. Ein zentraler Aspekt, der einer Abklärung bedarf, ist der Umfang der Wirkungsanalyse. Gezwungenermaßen muss bei einer Wirkungsanalyse immer ein Mittelweg zwischen Präzision und Umfang der Untersuchung gefunden werden. Anders ausgedrückt, ist die wissenschaftlich solide Zuordnung einer Wirkung zu dem betreffenden Programm umso schwieriger, je breiter diese Wirkung definiert ist. Eine offene Diskussion darüber ist von entscheidender Bedeutung. Desgleichen sind auch die Interessen, Fähigkeiten sowie die Zeit, über die das Programmteam vor Ort verfügt, immens wichtig.

Wie die oben dargestellten Aspekte zeigen, ist die kontinuierliche Kommunikation zwischen Forschenden und Praktiker/innen eine wesentliche Voraussetzung, um den Erfolg einer wirkungsorientierten Begleitforschung zu sichern. Kommunikation ist nicht nur vor dem Abschluss einer Kooperationsvereinbarung im Hinblick auf die Rollen und Erwartungen

aller Beteiligten, sondern auch während des gesamten Forschungsprozesses von entscheidender Bedeutung, damit alle Parteien sich gegenseitig über wichtige Entwicklungen auf dem Laufenden halten können. Die Forscher/innen sollten Änderungen des Forschungsdesigns, der angewandten Methoden sowie der Strategie zur Datenerfassung immer direkt kommunizieren, da dies einen Einfluss darauf haben kann, welche Ergebnisse schlussendlich präsentiert können. Überdies sollten die Forschenden jederzeit über das Auftreten von Problemen im Zuge der Feldforschung informieren, da auch diese den Verlauf der Wirkungsanalyse beeinflussen können. Auf der anderen Seite sollten die Programmteams aktuelle Informationen zum Stand der Projektumsetzung, den Rahmenbedingungen, die die Identifikationsstrategie verändern und beeinflussen können, sowie zu jeglichen Änderungen der Programmstrategie oder der Planung von Aktivitäten zur Verfügung stellen. Hier kann es ratsam sein, die jeweiligen Meilensteine auf beiden Seiten zu kommunizieren und die regelmäßige wechselseitige Bereitstellung aktueller Informationen zum Stand der Projektumsetzung zu vereinbaren. So ermöglicht die kontinuierliche Kommunikation eine frühzeitige Erfassung potentieller Herausforderungen bei der Umsetzung des Forschungsprojektes sowie, dass rechtzeitig Lösungen gefunden werden.

3.3 Voraussetzungen für das Lernen

Die wirkungsorientierte Begleitforschung misst Lernprozessen besondere Bedeutung bei. Unserer Erfahrung nach passiert Lernen jedoch nicht zufällig, sondern erfordert einen gezielten Ansatz unter Berücksichtigung der verschiedenen Eigenschaften und politischen/organisatorischen Rahmenbedingungen des betreffenden Programms. Lernprozesse sollten idealerweise in einer frühen Phase der Zusammenarbeit geplant werden. Dabei sind im Hinblick auf das strategische und operative Lernen zwei wichtige Themen besonders zu berücksichtigen: Ressourcen und Zeitplanung.

Für die Sicherstellung von Lernprozessen auf einer übergeordneten, strategischen Ebene bildet ein funktionierendes Netzwerk relevanter Stakeholder in der Entwicklungsorganisation eine entscheidende Ressource. Diesbezüglich ist es ratsam, in einer frühen Phase des gemeinsamen Projektes die wichtigsten Stakeholder zu identifizieren und adäquate Möglichkeiten der Informationsvermittlung und der Beteiligung einzuholen und zu vereinbaren. Eine Möglichkeit zur Sicherstellung der Kommunikation besteht in einer institutionellen Struktur, zum Beispiel durch die Einrichtung einer Task-Force oder einer Lenkungsgruppe, die regelmäßig zusammentritt und informiert wird, und deren Feedback zu entscheidenden Meilensteinen der Wirkungsanalyse eingeholt wird. Ergibt sich kurzfristig ein Informationsbedarf zu strategischen Fragen und sind aus der Wirkungsanalyse noch keine tatsächlichen Ergebnisse verfügbar, kann die Begleitforschung zunächst auch Erkenntnisse aus anderen Quellen bereitstellen. So kann beispielsweise ein Überblick über die existierende Evidenz zu einem Themenbereich in die wirkungsorientierte Begleitforschung aufgenommen werden, um dadurch – kurzfristiger als es die Wirkungsanalyse selbst kann – strategische Lernprozesse zu unterstützen.

Bei den Ressourcen für operative Lernprozesse ist zunächst bei den Forscher/innen, bei den Beteiligten des Programms sowie dessen lokaler Partnerorganisationen ein hohes Maß an Engagement und Lernbereitschaft erforderlich. Dieses Engagement ist einerseits eine Voraussetzung dafür, dass überhaupt eine wirkungsorientierte Begleitforschung aufgenommen

werden kann. Andererseits können Engagement und Lernbereitschaft noch verstärkt werden, wenn der formelle Beginn des Projekts von einem nachfrageorientierten Auftaktworkshop begleitet wird, in dem die spezifischen Fragen und der Informationsbedarf auf operativer Ebene aufgenommen und im Detail diskutiert werden. Überdies müssen die Forschenden sicherstellen, dass die Logik der Wirkungsanalyse und deren Ergebnisse leicht zugänglich und für das Programm nützlich sind. Dazu müssen die Logik hinter der Wirkungsanalyse erklärt und die potentielle Relevanz für die tagtägliche Arbeit des Teams veranschaulicht werden. Zudem versteht es sich von selbst, dass Lernprozesse auf operativer Ebene Zeit brauchen. Das Programmteam sollte dies berücksichtigen und den Lernprozess durch die Festlegung von jeweiligen Arbeitsschwerpunkten unterstützen. So müssen während der gesamten Kooperation Zeit für die Teilnahme an Besprechungen und Workshops sowie für den zusätzlichen Kommunikationsaufwand mit eingeplant werden. Schließlich sollte ein Faktor nicht unterschätzt werden: Operative Lernprozesse der beteiligten Programmmitarbeiter/innen können in hohem Maße davon profitieren, dass außerordentliche Lernbemühungen und die Offenheit für so einen Prozess von der Zentrale anerkannt werden und der Beitrag, der für eine höhere Effektivität der Organisation geleistet wird, auch gewürdigt und genutzt wird. Überdies ist es wichtig, dass die Zentrale dem Programm klar kommuniziert, dass Akzeptanz dafür herrscht, wenn Maßnahmen nicht erfolgreich sind, und dass die Bereitschaft sowie der Wille vorhanden sind, gerade auch aus diesen Fällen zu lernen.

Auch das Lernen auf strategischer Ebene erfordert komplexe Prozesse. Für die Forscher/innen bedeutet dies zunächst, dass sie eine aktivere Rolle bei Veranstaltungen übernehmen müssen, die innerhalb der relevanten Netzwerke stattfinden. Mitarbeiter/innen der Zentrale, die das Forschungsprojekt begleiten, können auch hier wieder dabei helfen, günstige Gelegenheiten zu identifizieren. Da die Ergebnisse aus der rigorosen Wirkungsanalyse häufig für die strategische Ebene von großem Interesse sind, sollte man frühzeitig passsende Veranstaltungen und Zeitfenster für das Einbringen von Empfehlungen ausmachen oder gegebenenfalls selber planen. Darüber hinaus können Chancen für Lernprozesse auf eher strategischer Ebene auch spontan auftreten, wenn ohne vorherige Ankündigung ein neuer Informationsbedarf entsteht. In einer solchen Situation ist strategisches Lernen nur dann möglich, wenn ein effektives Netzwerk vorhanden ist, um zu gewährleisten, dass die relevanten Stakeholder die Begleitforschung als mögliche Quelle von Informationen und Expertenwissen kennen.

Mit Blick auf die Frage, wann die Lernprozesse auf operativer Ebene stattfinden, sind drei Aspekte zu berücksichtigen. Erstens können die enge Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Programmmitarbeiter/innen und den Forscher/innen zu kontinuierlichem Lernen beitragen. Je partizipativer das Projekt ausgelegt ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass „Prozesslernen" stattfindet.[7] Zweitens werden Lernprozesse durch einen nachfrageorientierten Ansatz und die Reaktion auf entstehende Informationsbedarfe bei (geplanten oder ungeplanten) Programmmeilensteinen ermöglicht (*günstige Gelegenheiten*). Drittens können Workshops rund um das Thema Wirkungsanalyse eine wertvolle Gelegenheit zum Lernen bieten. Diese Workshops sollten inhaltlich breit aufgestellt sein und nicht nur solche Kenntnisse im Bereich der Wirkungsanalyse abdecken, die für die jeweilige Begleitforschung relevant sind, sondern auch allgemeinere Kenntnisse zur Wirkungsevaluierung vermitteln und einen Beitrag zur Sensibilisierung für M&E-Themen und wirkungsorientierte Entwicklungszusammenarbeit im Allgemeinen leisten. So kann sichergestellt werden,

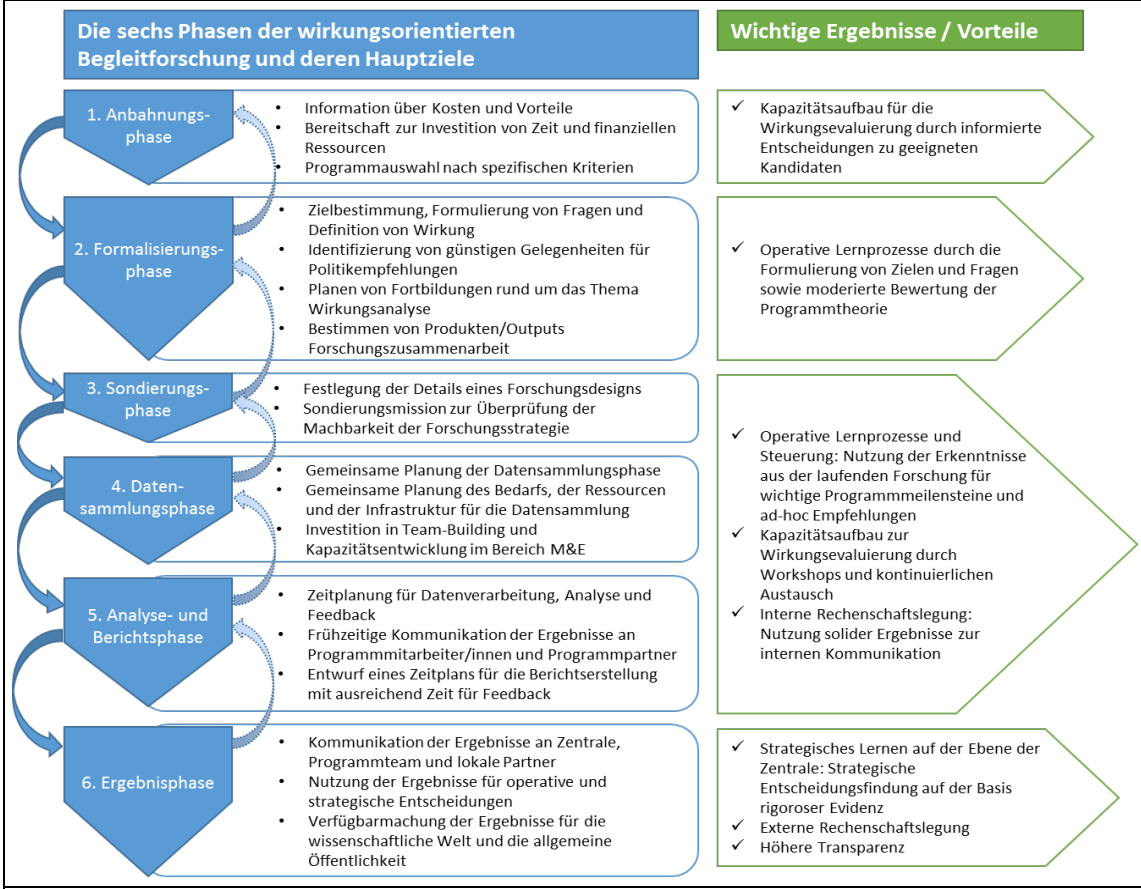
7 Siehe Patton (1997) für eine Einführung zum Begriff des Prozesslernens.

dass Programmmitarbeiter/innen nicht nur in die Umsetzung der eigenen Wirkungsanalyse involviert sind, sondern auch anderweitig generierte rigorose Evidenz in ihre Arbeit einfließen lassen können.

4 Die sechs Phasen der wirkungsorientierten Begleitforschung

In den folgenden Abschnitten werden wesentliche Aspekte detailliert erörtert, die in jeder Phase der wirkungsorientierten Begleitforschung zu berücksichtigen sind. Der Prozess beginnt mit der Anbahnungsphase (4.1), in der beide Seiten die Grundlage für eine mögliche Zusammenarbeit legen. In der Formalisierungsphase (4.2) wird das Vertragsdokument für die Kooperation erstellt. In der Anfangs- und Scoping-Phase (4.3) stehen die Erstellung einer Forschungsstrategie sowie die Prüfung der Machbarkeit ebendieser im Rahmen einer Sondierungsmission im Mittelpunkt. Während der Datensammlungsphase (4.4) werden empirische Daten gesammelt oder generiert. Die Analyse- und Berichtsphase (4.5) umfasst verschiedene Arbeitsschritte, die zur Erstellung des Abschlussberichtes notwendig sind, während die Ergebnisphase (4.6) verschiedene Optionen zur Nutzung der Ergebnisse der Wirkungsanalyse bietet. Auch wenn die verschiedenen Phasen idealerweise aufeinander aufbauen, kann es in der Umsetzung durchaus vorkommen, dass Anpassungen vorgenommen und dafür Elemente vorangegangener Phasen wiederholt werden müssen. Im Folgenden wird jede einzelne Phase detailliert beschrieben.

Abbildung 1: Die sechs Phasen der wirkungsorientierten Begleitforschung



Quelle: Eigene Darstellung

4.1 Anbahnungsphase

Wie der Name suggeriert, geht es in der Anbahnungsphase hauptsächlich darum, dass interessierte Programme und Forscher/innen zusammenkommen, um die Möglichkeit eines gemeinsamen wirkungsorientierten Begleitforschungsprojektes zu eruieren. In dieser Phase ist die Entwicklung eines geteilten Verständnisses von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der zukünftigen Zusammenarbeit. Kurz gesagt müssen hier zwei wichtige Bedingungen erfüllt sein: Erstens müssen alle beteiligten Parteien über sämtliche Kosten und Vorteile der wirkungsorientierten Begleitforschung **gut informiert sein**; ebenso sollten alle Beteiligten auch **zu einem besonderen Investment bereit** sein, das für eine mittel- bis langfristige Kooperation erforderlich ist. Als Zweites sollten die durch das Programm umgesetzten Maßnahmen **bestimmte Kriterien erfüllen**, um sicherzustellen, dass eine rigorose Wirkungsanalyse überhaupt möglich ist und dass das Potential der Begleitforschung bestmöglich ausgeschöpft werden kann. An dieser Stelle sei erwähnt, dass wir nicht dahingehend argumentieren, dass das vom DIE eingesetzte Format immer und für alle Programme umgesetzt werden sollte. Dieses Format hat nur unter bestimmten Bedingungen ein höheres Potential als andere Ansätze, und es ist ratsam möglichst früh im Prozess zu überprüfen, ob diese Bedingungen tatsächlich erfüllt sind.

Die Kooperation zwischen einem Programm und einer Forschungsinstitution kann über formelle oder informelle Kanäle begonnen werden. Wenn Wirkungsanalysen institutionell verankert sind, bestehen eventuell bereits institutionelle Partnerschaften zwischen Praxis und Forschung, die den Beginn einer wirkungsorientierten Begleitforschung vereinfachen. Allerdings basieren viele Forschungsprojekte in der angewandten und praxisorientierten Forschung eher auf informellen Kontakten zwischen Forscher/innen und Praktiker/innen, die oft schon lange vor der Formalisierung einer Kooperation bestehen. Konferenzen und andere Plattformen und Netzwerke, die sich auf die evidenzbasierte Praxis konzentrieren, bieten Möglichkeiten zum Austausch über das Thema Wirkung. In Fällen, in denen die informelle Kooperation zwischen Forschung und Praxis nicht so stark ausgeprägt ist, können Interessent/innen Plattformen und Netzwerke nutzen, um einen passenden Partner zu finden. Überdies können Institutionen wie die GIZ auch Anbahnungsworkshops anbieten, auf denen Programme und Forschende gezielt Möglichkeiten der Zusammenarbeit erörtern können. Ein solches Modell könnte auch gut mit passenden Fortbildungen verbunden werden.

Kasten 1: Vom Austausch zum gemeinsamen Projekt

Da die Praxis der wirkungsorientierten Begleitforschung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit noch nicht umfassend etabliert worden ist, bestehen keine klaren formellen Verfahren zur Aufnahme einer solchen Kooperation. Im Fall der GIZ-DIE Wirkungsinitiative standen einzelne Forscher/innen des DIE und GIZ-Mitarbeiter/innen sowohl aus der Abteilung Afrika als auch aus der Abteilung Governance bereits regelmäßig in Kontakt, um die Effektivität von Governance-Programmen zu erörtern. Aus diesem informellen Austausch heraus entstand die Idee, dass dieser Austausch und diese Zusammenarbeit formalisiert werden könnten. Das erste Gespräch über Herausforderungen und Chancen von Wirkungsanalysen im Governance-Sektor fand Mitte 2013 statt. Danach dauerte es mindestens ein weiteres Jahr, bis Programme identifiziert worden waren, die geeignet und an einer umfangreichen Analyse ihrer Wirkungen interessiert waren.

Quelle: Eigene Darstellung

Eine der bereits genannten Bedingungen für den Erfolg dieser ersten Phase ist, dass alle beteiligten Parteien über die Eigenschaften der wirkungsorientierten Begleitforschung informiert und bereit sind, in die tiefgreifende Kooperation zu investieren. Anders ausgedrückt, ist die Anbahnungsphase der richtige Zeitpunkt für Erwartungsmanagement.[8]

Ein Schlüsselthema, das in diesem Zusammenhang bearbeitet werden sollte, ist die **Definition von Wirkung**. Die Debatte zu Wirkung ist äußerst komplex und wird mitunter kontrovers geführt. Dabei werden viele verschiedene Definitionen von Wirkung benutzt, ohne dass diese in jedem Fall kenntlich gemacht würden. In der akademischen Community wird die Wirkung in der Regel als eine Veränderung definiert, die durch eine Maßnahme verursacht wurde. Dies impliziert, dass wir nur von einer Wirkung sprechen können, wenn diese mittels eines kontrafaktischen Ansatzes einer Ursache kausal zugeordnet werden kann. In der Entwicklungsgemeinschaft wird demgegenüber der Begriff Wirkung häufig in einem umfassenderen Sinn gebraucht. Manchmal bezeichnet er in diesem Zusammenhang langfristige Ergebnisse, die ohne besonders rigorose Ansätze evaluiert werden; in anderen Fällen bezeichnet er aggregierte Daten auf Output-Ebene. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definiert beispielsweise Wirkung als „[d]irekt oder indirekt, absichtlich oder unabsichtlich herbeigeführte, positive und negative, primäre und sekundäre langfristige Effekte einer Entwicklungsintervention“ (Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2010). Die Vereinbarung einer gemeinsamen Definition von Wirkung ist für den Erfolg der wirkungsorientierten Begleitforschung von entscheidender Bedeutung. Zu den zu berücksichtigenden Fragen gehören:

- Auf welcher Ebene will das Programm seine Wirkung messen?
- Ist Wirkung etwas Aggregiertes, oder besteht sie aus mehreren Teilen, die separat zu messen sind?
- Welcher Teil der Gesamtwirkung des Programms soll gemessen werden, und welche anderen Teile müssen von der Analyse ausgelassen werden?

Ein weiterer Erfolgsfaktor der wirkungsorientierten Begleitforschung liegt im richtigen ***Timing***. Der Projektzyklus und die Forschungsphasen sollten möglichst effizient koordiniert werden, um zu gewährleisten, dass die vorläufigen Ergebnisse während der gesamten Dauer der Kooperation genutzt werden können, und dass die Endergebnisse dann zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden. Die wichtigen Fragen in diesem Zusammenhang lauten:

- Welche der nächsten strategischen Meilensteine des Programms oder innerhalb der Organisation benötigen Informationen aus der Begleitforschung?
- Gibt es innerhalb des Programms Phasen mit besonders hohem Arbeitsaufkommen (z.B. durch Verhandlungen zwischen Deutschland und dem Partnerland), die mit Phasen hoher Arbeitsbelastung in der Forschungspartnerschaft koordiniert werden müssen?

Auswahl eines Programms und einer Intervention, die spezifische Kriterien erfüllen

Neben diesen eher praktischen Erwägungen besteht die zweite wesentliche Herausforderung der Anbahnungsphase darin sicherzustellen, dass das Programm bestimmte wissenschaftliche

8 Siehe Kapitel 2 für eine detaillierte Beschreibung der Unterschiede zwischen der wirkungsorientierten Begleitforschung und anderen Formen der Evaluierung.

und praktische Kriterien erfüllt. Eine robuste Zuordnung von Wirkungen des betreffenden Governance-Programms ist nur möglich, wenn diese Kriterien erfüllt sind.

Zunächst gibt es einige wissenschaftliche Kriterien, deren Erfüllung Voraussetzung für die Anwendung einer wirkungsorientierten Begleitforschung ist. Auch wenn die Programmmitarbeiter/innen für die Beurteilung wichtige Informationen über das Programm zur Verfügung stellen können, liegt es doch hauptsächlich in der Verantwortung der Forscher/innen, die Evaluierbarkeit innerhalb des vorgesehenen Untersuchungsdesigns zu beurteilen.

Die wesentlichen zu berücksichtigenden Aspekte umfassen Folgendes:

- Welche Art von Monitoring- und Ausgangsdaten sind verfügbar? Entspricht die Qualität dieser Daten dem für eine Wirkungsanalyse notwendigen Standard? Inwieweit können Daten für eine Baseline gesammelt werden, um einen Vorher-Nachher-Vergleich zu ermöglichen?
- Können Zielgruppen randomisiert entweder der Treatment-Gruppe (d.h. Teilnehmende an der Maßnahme) oder der Kontrollgruppe zugeordnet werden, damit ein experimenteller Ansatz realisiert werden kann? Welche Optionen bestehen für die Definition einer Vergleichsgruppe, wenn dies nicht der Fall ist? Kann beispielsweise die Teilnahme an der Maßnahme für Teile der Zielgruppe aufgeschoben werden, sodass diejenigen, die später dazukommen, als Vergleichsgruppe im Rahmen eines Pipeline-Modells dienen können?
- Gibt es für das Programm bereits angemessen und klar formulierte Erwartungen im Hinblick auf die zuschreibbare Wirkung oder lassen sich diese rekonstruieren?
- Zielt das Programm auf eine *large-n*-Wirkung ab, also auf Ebene von Einzelpersonen, Haushalten, Dörfern usw., oder auf *small-n*-Effekte wie etwa der Verabschiedung eines neuen Gesetzes?[9]

Zweitens muss die Praxis-Seite angesichts der für die Begleitforschung notwendigen erheblichen Investitionen auch einige *organisatorische Aspekte* berücksichtigen. Diese umfassen Folgendes:

- Welches strategische Interesse hat die Zentrale an einer Wirkungsanalyse des betreffenden Programms?
- Welche materielle und immaterielle Unterstützung kann die Zentrale dem Programm bei der Umsetzung der wirkungsorientierten Begleitforschung zukommen lassen?
- Wie kann die Forschungspartnerschaft mit anderen geplanten oder laufenden Evaluationen abgestimmt werden, um Synergien zu nutzen und Überlappungen und Ineffizienz zu reduzieren?
- Mit welchen Kapazitäten kann das Landesbüro einen aktiven Beitrag zur Begleitforschung leisten? Wer kann von Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Wirkungsanalyse profitieren, und welchen Bedarf an Fortbildung hat das entsprechende Landesbüro?

9 Zur Orientierung im Hinblick auf die methodischen Aspekte der Anbahnungsphase gibt es umfangreiche Literatur. Siehe beispielsweise Bamberger (2006), Garcia (2011) und Shadish, Cook und Campbell (2002).

4.2 Formalisierungsphase

Die Formalisierungsphase sollte erst dann beginnen, wenn die Ziele der Anbahnungsphase erreicht sind: Alle relevanten Akteure sind über die Besonderheiten einer wirkungsorientierten Begleitforschung informiert und bereit, einen aktiven Beitrag dazu zu leisten, und die ausgewählte Maßnahme erfüllt bestimmte methodische und praktische Kriterien für eine rigorose Wirkungsanalyse. Das Ziel der Formalisierungsphase besteht dann darin, einen eindeutigen Vertrag aufzusetzen („*Terms of Reference*"), in dem der Umfang und die Grenzen der Zusammenarbeit festgelegt werden und der während des gesamten Prozesses als Referenz- und Orientierungspunkt dient.

Zielbestimmung, Formulierung von Fragen und Definition von Wirkung

An diesem Punkt haben die Mitarbeiter/innen der Entwicklungsorganisation und die Forscher/innen wahrscheinlich schon ein gemeinsames Verständnis über die Ziele ihrer Forschungskooperation entwickelt. Die schriftliche Festlegung dieser Ziele trägt zur Identifikation und Auflösung von Unstimmigkeiten bei.

Da Ziele häufig eher allgemein und abstrakt formuliert sind, sollten ebenfalls möglichst konkrete Fragen gemeinsam bearbeitet und festgelegt werden, die das Erkenntnisinteresse definieren und eingrenzen. Wenn, so wie in anderen Evaluationsansätzen auch, bestimmte Regeln zur Formulierung von (Forschungs-)Fragen eingehalten werden, dann können die Weichen für einen gut fokussierten Prozess gestellt werden. Forscher/innen können hier eine entscheidende Rolle spielen, indem sie Machbarkeit und Rigorosität möglicher Methodenansätze konsequent berücksichtigen, damit die erarbeiteten Fragen tatsächlich auch beantwortet werden können.

Darüber hinaus wird empfohlen, neben Zielen und Fragen die gemeinsame, während der Anbahnungsphase vereinbarte Definition von Wirkung niederzuschreiben.

Identifizierung von günstigen Gelegenheiten für Politikempfehlungen

Der Nutzen von Evaluation wird oft auf das „Lernen aus Ergebnissen" reduziert. Obwohl die Relevanz von Berichten hier nicht angezweifelt wird, bietet die wirkungsorientierte Begleitforschung ein großes Potential Ergebnisse und Erkenntnisse noch während der Umsetzung der Wirkungsanalyse (und deutlich vor ihrer Niederschrift) zu nutzen. Damit dieses Potential voll ausgeschöpft werden kann, sollten bereits in der Planungsphase besonders vielversprechende Gelegenheiten für Empfehlungen identifiziert und die Forschungszyklen entsprechend geplant werden.

Günstige Gelegenheiten sind in der Regel sehr eng mit Meilensteinen des Projektzyklus verbunden. So können Forscher/innen beispielsweise Beiträge zu strategischen Dokumenten leisten, etwa dem Programmvorschlag für eine weitere Phase. Ebenfalls können sich Forscher/innen noch vor Beginn des Programms sinnvoll einbringen, wenn die Strategie und das Monitoringsystem festgelegt werden. Die wirkungsorientierte Begleitforschung kann die Programmmitarbeiter/innen dabei unterstützen, die *Theory of Change* inklusive ihrer Aktivitäten sowie die Auswahl von Indikatoren zur Messung ihrer Performanz sorgfältiger und gründlicher zu durchdenken. Darüber hinaus kann eine höhere Evaluierbarkeit

erreicht werden, wenn die Wirkungsmessung schon bei der Planung aller Ansätze und Aktivitäten mitgedacht wird. Die Indikatoren können eine wichtige Datenquelle für das Forschungsprojekt sein; ebenso können die Forscher/innen das Programm aber auch bei der Auswahl und Formulierung von Indikatoren unterstützen. Eine letzte günstige Gelegenheit für Empfehlungen bieten mid-term Reviews und Anträge für Folgeprogramme, zu denen Forscher/innen auf Grundlage der Begleitforschung Input geben können.

Kasten 2: Politikempfehlungen und wertvolle Spill-Over-Effekte aus der wirkungsorientierten Begleitforschung

Im Fall der GIZ-DIE Wirkungsinitiative ergab sich eine günstige Gelegenheit zur gezielten Anwendung von Expertise und Erkenntnissen aus dem laufendem Projekt, als eines der Partnerprogramme ein Beratungsunternehmen mit einer repräsentativen Umfrage zur Messung eines der Programm-Indikatoren beauftragt hatte. Die Forscher/innen des DIE halfen bei der Formulierung einer Ausschreibung sowie der *Terms of Reference,* berieten bezüglich der Auswahl eines geeigneten Stichprobenverfahrens, und kommentierten den Entwurf eines Fragebogens mit Blick auf eine vollständige Nennung von relevanten Indikatoren und einer korrekten Kategorisierung der Fragen. Der enge Austausch mit den GIZ-Mitarbeiter/innen stellte sicher, dass Kapazitäten für die Planung und Umsetzung von Umfragen aufgebaut wurden und dem Programm für ähnliche zukünftige Prozesse zur Verfügung stehen.

Quelle: Eigene Darstellung

Planung von Fortbildungen rund um das Thema Wirkungsanalyse

Die Konfrontation mit der Logik einer Wirkungsanalyse und ihre gemeinsame Umsetzung bieten ein weiteres großes Potential für Lernprozesse: Die Mitarbeiter/innen der umsetzenden Organisation sowie der darüber hinaus beteiligten Partner können die Möglichkeit nutzen, Kapazitäten im Bereich der Wirkungsanalyse aufzubauen und zu vertiefen. Dies sollte bereits während der Formalisierungsphase mitgedacht werden, damit der Wissenstransfer dann auch tatsächlich umgesetzt werden kann. Überdies sollte die Logik des Forschungsdesigns für alle Beteiligten von Anfang an klar sein, um *ownership* im Team zu erzeugen und um zu veranschaulichen, wie relevant die Arbeit im Rahmen der Wirkungsanalyse für die tagtägliche Arbeit des Teams ist.

Fortbildungs-Workshops können so geplant werden, dass sie Projektbesuche der Forscher/innen ergänzen. Der Hauptvorteil dieser Konstellation liegt darin, dass der Schulungsinhalt eng mit der tatsächlichen gerade aktuellen Phase der Forschungsprozesse abgestimmt werden kann und verschiedene Aspekte des Programms zur Veranschaulichung von Fortbildungsinhalten herangezogen werden können. Zu den typischen Themen für Workshops zur Wirkungsevaluierung gehören die Wirkungslogik/*Theory of Change*, die Entwicklung von Indikatoren und Diskussionen bezüglich der kausalen Attribution vs. Kontribution.

Insgesamt sollten alle beteiligten Akteure durch diese gemeinsamen Veranstaltungen ein besseres Verständnis für die Wirkungsanalyse entwickeln. Natürlich wird dadurch nicht jede/r zum/zur Evaluierungsexperten/in, aber die Mitarbeiter/innen können so Potential und Grenzen rigoroser Wirkungsanalysen besser einschätzen und bereits existierende Evidenz effektiver und verantwortungsbewusster in ihre Arbeit einbringen.

Outputs der Forschungszusammenarbeit definieren

Eine realistische Planung erfordert, dass die zentralen *Produkte und Ergebnisse* der Forschungskooperation bereits am Anfang klar definiert werden. Diese Überlegungen sollten mit den Zielen der Wirkungsanalyse in Einklang stehen (s.o.). Während bei anderen Formen der Evaluation detaillierte Ergebnisse häufig nur intern kommuniziert werden und sich Publikationen für eine breitere Öffentlichkeit in der Regel auf wenige Hauptergebnisse beschränken, ist die wirkungsorientierte Begleitforschung von verstärkten Publikationsaktivitäten gekennzeichnet. Da die Daten explizit sowohl für interne Lernprozesse als auch für Forschungszwecke gesammelt und generiert werden, bestehen mehr Möglichkeiten die Ergebnisse aus der Kooperation in aktuelle Debatten einzubringen.

Wie in Kapitel 2 näher erörtert, bildet die Begleitforschung eine Forschungsbeziehung, in der Partner gemeinsam an einem Thema arbeiten – im Gegensatz zu einer Evaluation, die im Rahmen einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung entsteht. Dies sollte sich auch in den Vertragsunterlagen widerspiegeln. Dabei darf die Unabhängigkeit der Forscher/innen niemals eingeschränkt werden. Durch Bestimmungen sollte festgehalten werden, dass die Forschungstätigkeit unabhängig vom Programm ausgeübt werden kann und auch als unabhängig wahrgenommen wird. Überdies ist es gängige *Good Practice,* schriftlich zu fixieren, dass alle innerhalb der Forschungskooperation generierten Daten auch außerhalb dieses spezifischen Kontexts verwendet werden können, solange die Bestimmungen zum Datenschutz eingehalten werden. Normalerweise wird sich das Forscherteam, sofern möglich, um die Veröffentlichung von akademischen Publikationen bemühen, die sich aus der Zusammenarbeit ergeben. Diesbezüglich sollte festgelegt werden, wie hierin die Kooperation zu würdigen ist.

Zu den typischen in den Vertragsdokumenten zu definierenden Outputs gehören:

1. *Inception Report*: Ein Referenzdokument, in dem Details des Untersuchungsdesigns vor der eigentlichen Datensammlung und -analyse festgelegt werden (siehe Anfangsphase für Details).
2. Abschlussbericht: Eine detaillierte Darstellung der gesamten Forschungskooperation zur internen Verwendung. Beinhaltet Hintergrund- und Kontextinformationen, eine methodologische Beschreibung des Forschungsdesigns, eine Beschreibung aller in der Untersuchung verwendeten Daten und natürlich eine tiefgreifende Analyse der Ergebnisse sowie Schlussfolgerungen und Politikempfehlungen (siehe Berichtsphase für Details).
3. *Policy Brief*: Eine kurze Erörterung bestimmter Aspekte des Programms, die für politische Entscheidungsträger/innen über das Programm und die Durchführungsorganisation hinaus relevant sind.
4. Neben den typischen schriftlichen Outputs sollte während des gesamten Zeitraums der Partnerschaft auch die Organisation von Präsentationen und Workshops sowie die Teilnahme an Seminar- und Networking-Veranstaltungen in der Zentrale der Organisation sowie in Partnerländern in Betracht gezogen werden. Überdies kann auch die Veröffentlichung der gesammelten Daten, komplett oder auch auszugsweise, einen relevanten Beitrag für die Öffentlichkeit leisten.

Um Missverständnisse zu vermeiden sollten im Vertragsdokument für jedes Produkt die angesprochenen Stakeholdergruppen, die Veröffentlichungssprache/n sowie eine grobe Schätzung der vorgesehenen Länge festgelegt werden.

Da die Begleitforschung einen mittel- bzw. sogar langfristigen Zeitrahmen hat, sollten der Vertrag und das Budget, sofern anwendbar, auch Raum für Ad-hoc-Beratungen und entsprechende Produkte lassen. Die Erfahrung zeigt, dass auf beiden Seiten Flexibilität notwendig ist, um die Kooperation bestmöglich ausnutzen zu können. Dafür sollten unbedingt ausreichend Freiräume geschaffen werden.

Kasten 3: Beispiele aus Benin

Im Folgenden werden einige Beispiele für Produkte und Ergebnisse genannt, die im Rahmen der wirkungsorientierten Begleitforschung in Zusammenarbeit mit dem Dezentralisierungsprogramm in Benin entstanden sind:

- Kurzpapier zur Analyse allgemeinerer Themen wie beispielsweise des Beitrags des Multi-Level- und Multi-Stakeholder-Ansatzes der GIZ zum Erfolg von Dezentralisierungsreformen (Groß, 2018b – 4 Seiten)
- Diskussionspapier zur Vorstellung der Ergebnisse für ein breiteres Publikum (Groß, 2018a – 50 Seiten)
- Abschlussbericht zu den Ergebnissen der Wirkungsanalyse für eine GIZ-interne Zielgruppe, einschließlich einer detaillierten Erörterung des Kontextes, der Herausforderungen sowie möglicher Lösungen und Ansätze zu deren Bewältigung (60 Seiten)
- Zwei Workshops für Programmmitarbeiter/innen und Partner, in denen die Ergebnisse der Wirkungsanalyse präsentiert und diskutiert wurden. Die Ergebnisse wurden besonders im Hinblick auf die Frage nach geeigneten Strategien zur Stärkung von Bürgerbeteiligung im Rahmen der Dezentralisierungsprozesse und die Implikationen für die Folgephase des Programms besprochen.

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Sondierungsphase

Die Sondierungsphase baut auf einem intensiven Austausch während der Anbahnungsphase und auf Ergebnissen aus der Formalisierungsphase auf. Diese Phase zielt primär darauf ab, die Details eines Forschungsdesigns festzulegen sowie praktische und logistische Aspekte im Rahmen eines Besuchs beim betreffenden Programm und Land zu überprüfen. Die Ergebnisse sollten in einem Sondierungsbericht schriftlich festgehalten werden, der während der nachfolgenden Phasen des Kooperationsprozesses als Referenzdokument dient.

Festlegung der Details eines Forschungsdesigns

Zu diesem Zeitpunkt sind bereits entscheidende Elemente der Forschungsstrategie festgelegt worden: die allgemeinen Forschungsziele, falsifizierbare Forschungsfragen sowie eine gemeinsame Definition von Wirkung. Nun liegt es hauptsächlich in der Verantwortung der Forschenden, aus diesen Eckpfeilern ein detailliertes Forschungsdesign abzuleiten. Dies erfordert eine tiefgreifende Analyse des Programms insgesamt – einschließlich seines Wirkungsgefüges sowie des spezifischen Kontextes unter Berücksichtigung politischer, ökonomischer und sozialer Faktoren.

Eine wichtige Voraussetzung besteht darin, dass das Programm die relevanten Programmdokumente zur Verfügung stellt und die Programmmitarbeiter/innen bereit dazu sind, diese ausführlich zu diskutieren. Dabei können die Forscher/innen – bis zu einem gewissen Grad und nach ihrem besten Wissen – festlegen, welche Art von Informationen sie benötigen, während die Programmmitarbeiter/innen eine Orientierung darüber geben können, welche Informationen zur Verfügung stehen. Obwohl die Forschenden auf möglichst viel Information

angewiesen sind, wird nicht empfohlen, alle potentiell interessanten Dokumente ohne eine Einordnung und Erklärung ihres jeweiligen Hintergrunds einfach weiterzugeben. Relevante Informationen, die nicht immer aus Programmdokumenten hervorgehen, sind beispielsweise das Datum und der Zweck, für welchen die Schriftstücke verfasst wurden, die Frage, inwieweit Dokumente einen allgemeinen Konsens innerhalb des Programms und mit den lokalen Partnern abbilden, sowie manchmal auch die Frage, ob es sich um die jeweils aktuellste Version eines Dokumentes handelt. Vorgängerversionen können hilfreich sein, um zu diskutieren und zu rekonstruieren, warum die Mitarbeiter/innen des Programms eine Strategie-Änderung beschlossen haben. Am wichtigsten ist jedoch, dass möglichst viel über die aktuelle Strategie des Programms und über die Umsetzung der laufenden Maßnahmen bekannt ist.

Sondierungsmission zur Machbarkeit der Forschungsstrategie

Bei einer mittel- bis langfristigen Zusammenarbeit im Rahmen einer wirkungsorientierten Begleitforschung ist es äußerst empfehlenswert, in eine Sondierungsmission zu investieren, bei der die Machbarkeit der Forschungsstrategie überprüft werden kann. Machbarkeit bezieht sich in diesem Zusammenhang auf zwei wesentliche Aspekte:

1. *Die Verfügbarkeit und Qualität bereits bestehender Daten:* Baseline- und/oder Monitoring-Daten werden daraufhin überprüft, welche Informationen vorhanden und wie zuverlässig diese sind.
2. *Machbarkeit der eigenen Datenerfassung*: Welche Daten erhoben werden können, ist in starkem Maße abhängig von den landesspezifischen und politischen Rahmenbedingungen. Im Einzelnen muss geprüft werden, welchen Zugang es zu Zielgruppen und Interviewpartner/innen gibt, mit welchen Kosten zu rechnen ist, und inwieweit lokale Partner einen Beitrag zur Datenerfassung leisten können. Hier besteht das Hauptziel darin zu wissen, wie schwierig, kosten- und zeitintensiv sich die Datensammlung gestalten wird.

Für beide Fragen sind praktische Kenntnisse des Programmteams vor Ort von entscheidender Bedeutung. Sie können am besten Fragen dazu beantworten, was unter den landesspezifischen Bedingungen machbar ist, bzw. verfügen sie tendenziell über Kontakte, die diese Fragen umfassend beantworten können.

Ein gemeinsamer Workshop aller Partner der Forschungskooperation bildet das Herzstück der Sondierungsmission. In diesem Workshop erörtern die Teilnehmenden die dem Programm zugrundliegende *Theory of Change* umfassend, um so ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, welche Wirkungen denkbar sind und wie diese von einzelnen Elementen der Forschungsstrategie abgedeckt werden. Schließlich ist das wahrscheinlich wichtigste Ziel eines solchen Workshops, dass Vorbehalte angesprochen werden und alle beteiligten Akteure *ownership* für das gemeinsame Projekt entwickeln können.

Idealerweise planen Forschende und Programmmitarbeiter/innen die Sondierungsmission gemeinsam. So teilen sich auch beide Seiten die Verantwortung dafür, dass relevante Gesprächspartner/innen und Ziele bestimmt werden. Dabei ist es für eine unverzerrte Perspektive von entscheidender Bedeutung, dass die bereits vorhandenen, umfassenden Netzwerke des Programms ergänzt werden von Vorschlägen der Forschungsseite. An dieser Stelle signalisiert das gemeinsame Forschungsprojekt allen lokalen Partnern, dass eine starke Kooperation zwischen Forscher/innen und Programmmitarbeiter/innen besteht, wobei gleichzeitig der unab-

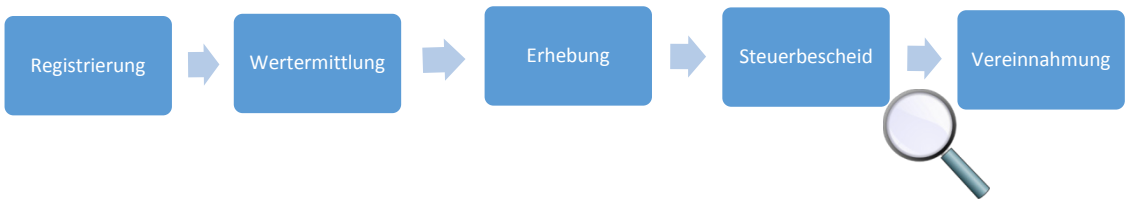
hängige Charakter der Wirkungsanalyse betont wird, und dass bei der Umsetzung dieser Analyse eine breite Palette an Perspektiven auf die Maßnahme berücksichtigt werden. Überdies sollte auch beachtet werden, dass die Sondierungsmission (sowie die folgende Analyse) auch Reisen zu solchen Orten erfordern kann, an denen das Programm selbst nicht aktiv ist. Geber, die an diesen Orten tätig sind, sollten in die Planungen einbezogen oder zumindest darüber informiert werden, da diese in der Regel den Zugang zu neuen Netzwerken erleichtern können. Überhaupt sind die Perspektiven anderer Geber meist auch für sich genommen relevant.

Kasten 4: Umfang und allgemeiner Kausalzusammenhang: Das Beispiel Mosambik

Insgesamt erfasst auch eine sorgfältige Wirkungsanalyse nicht alle Aktivitäten des Projekts bzw. des Programms. Im Kontext der Begleitforschung liegt der Schlüssel darin, ein Element zu finden, dass sich für eine gründliche Wirkungsanalyse eignet, aber auch für das Projekt im Ganzen aussagefähig ist. Zu überlegen ist hier, welches Potential für Lernprozesse vorhanden ist und welche Aussagekraft die Erkenntnisse über das ausgesuchte Element für das Programm insgesamt haben werden.

Im Falle Mosambiks haben die Mitarbeiter/innen von DIE und GIZ nach mehreren Gesprächen vereinbart, die Wirkung der Programmaktivitäten auf das Steuerabkommen der Kommunen zu untersuchen und besonders die Effekte unterschiedlich formulierter Steuerbescheide auf die Zahlungsmoral zu analysieren. Dies deckt natürlich nicht alle Aktivitäten des GIZ-Programms „Good Financial Governance“ in Mosambik ab, aber die Auswahl dieses Aspektes unter Berücksichtigung der Tatsache, dass ein Ziel des Projektes in der Steigerung der lokalen Steuereinnahmen in den Kommunen besteht, bietet ein hohes Potential für aussagekräftige Ergebnisse und Erkenntnisse, die auch über den Prozess für Steuerbescheide hinausgehen.

Die Generierung von Eigeneinahmen umfasst viele Schritte, in denen die GIZ sämtlich aktiv ist. Die Schritte sind in so hohem Maße miteinander verbunden, dass ein Versagen oder mangelnde Kapazitäten in einem Schritt zur erheblichen Minderung von Effektivität und Effizienz des gesamten Steuersystems führt.[10]



Der Umfang der Analyse ermöglichte es die Effekte von Steuerbescheiden gründlich zu überprüfen. Allerdings gingen die im Forschungsprozess gewonnenen Einblicke noch weit darüber hinaus. Die Generierung von Daten zur Analyse des letzten Schrittes ließ die Schlussfolgerung zu, dass die vorgeordneten Schritte tatsächlich korrekt funktionieren. Durch die Umsetzung einer Wirkungsanalyse konnten viele Erkenntnisse über Probleme und Herausforderungen in den anderen Schritten gewonnen werden. Indirekt wurde so aufgezeigt, welchen Beitrag das GIZ-Projekt zu den Einnahmekapazitäten der Kommunen insgesamt geleistet hat. Im Grunde stellte die Umsetzung der Wirkungsanalyse also indirekt eine Härteprobe für die von der GIZ geleisteten Beiträge dar. Überdies wurde durch die Konzentration auf diesen Bereich zusätzliche Arbeit zur Umsetzung der Wirkungsanalyse reduziert, da sie sich hauptsächlich auf solche Informationen stützte, die sowieso der Partner geplant hat und erfassen sollte (administrative Daten). Überdies hat die enge Abstimmung zur Stärkung des *ownership* und der Verbesserung der Nutzung von Ergebnissen sowie zur Erzielung indirekter Vorteile beigetragen (allgemeinere Erörterung des Monitoring-Systems der Kommune).

Quelle: Eigene Darstellung

10 Ahmad (2015) erörtert den Prozess der Erlösgenerierung und die dazu notwendigen verschiedenen Schritte. In seiner Darstellung nimmt er zusätzliche Schritte auf, die für die Erörterung hier weniger relevant sind. Für eine Diskussion dieser Schritte sowie der Notwendigkeit, den Prozess der Einnahmengenerierung aus einer systemischen Perspektive zu betrachten – speziell im Fall Mosambik – siehe Bunk et al. (2017).

4.4 Datensammlungsphase

Während der Datensammlungsphase werden die empirischen Daten zur Wirkungsanalyse so erfasst wie im Evaluierungsdesign festgelegt. Anders als in anderen Evaluierungsformaten, in denen die Programmmitarbeiter/innen bei der Datenerfassung keine Rolle spielen, ist die Datensammlungsphase in der Begleitforschung von einer besonders engen Zusammenarbeit zwischen dem Programm und dem Forschungsteam gekennzeichnet, da hier häufig längere Forschungsaufenthalte und ein intensiverer Austausch über die gesammelten Daten zum Tragen kommen.

Gemeinsame Planung der Datensammlungsphase

Die Programmmitarbeiter/innen und das Forschungsteam sollten die Art, die Strategie sowie den Umfang der Datenerfassung bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt der Begleitforschung erörtert haben. Die Forschungsstrategie sollte spätestens zum Ende der Anfangsphase vereinbart worden sein, wobei alle Details im Anfangsbericht schriftlich festgehalten werden. Bei Änderungen vor Ort, die eine Umsetzung der ursprünglich geplanten Datensammlungsstrategie unmöglich machen, kann es nun während der Datensammlungsphase notwendig werden, dass entsprechend umgeplant wird. Derartige Änderungen müssen durch die Forscher/innen und Programmmitarbeiter/innen gemeinsam geplant und vereinbart werden. Die Art der Datensammlung(en) variiert, wie bei anderen Formen der Evaluation auch, je nach Untersuchungsdesign. Gängige Methoden zur Sammlung von Daten sind Befragungen, Umfragen, Fokusgruppen, die Generierung von Datensätzen, Teilnehmerbeobachtungen oder die Sammlung von Dokumenten. Jede Methode hat ihre eigenen Regeln und Verfahren. Schließlich muss auch die Zeitplanung der Datensammlung sorgfältig auf den Programmzyklus abgestimmt werden. Je nach Umfang der Datensammlung können die Forschungsaufenthalte einige Wochen oder sogar mehrere Monate dauern und zu verschiedenen Zeitpunkten stattfinden. Je nach Untersuchungsdesign müssen Forschungsaufenthalte vor, während oder nach Programmaktivitäten stattfinden, damit die benötigten Daten gesammelt werden können.

Gemeinsame Planung des Bedarfs, der Ressourcen und der Infrastruktur für die Datensammlung

Damit die Datensammlungsphase möglichst reibungslos ablaufen kann sollten der Bedarf, die Ressourcen sowie die Infrastruktur für die Datensammlung gemeinsam geplant werden. Die Daten müssen nicht unbedingt vom Forschungsteam allein gesammelt werden. Es ist empfehlenswert eine Strategie zu wählen, nach der auch das Programm, die Programmpartner sowie inländische Forschungsinstitute an der Datensammlung beteiligt sind. Idealerweise beinhaltet die Zusammenarbeit mit inländischen Forschungspartnern auch gemeinsame wissenschaftliche Publikationen. Die Forscher/innen sollten frühzeitig kommunizieren, welche Anforderungen sie im Hinblick auf die Datensammlung haben. Die Programmmitarbeiter/innen sollten ihrerseits klären, ob und in welcher Form sie die Sammlung oder Generierung dieser Daten unterstützen und wie viel Zeit sie dafür investieren können. Bei der Datensammlung können Programme und deren Netzwerke wichtige Ressourcen zur Identifizierung von – und dem Zugang zu – Interviewpartner/innen, Umfrageteilnehmer/innen, Datensätzen und/oder Dokumenten bilden. Überdies können Programmmitarbeitende

die Datensammlungsaktivitäten erheblich unterstützen, wenn sie dem Forscherteam beispielsweise einen Büroraum, Internetzugang, Fahrzeuge, Fahrer/innen und/oder Übersetzer/innen zur Verfügung stellen oder entsprechende Kontakte vermitteln. Aufgrund der Vielfalt der Optionen für die Zusammenarbeit in dieser Phase sollten die Verantwortlichkeiten frühzeitig definiert werden. Diese Vereinbarung sollte dann zwischen allen an der Datensammlung beteiligten Parteien klar kommuniziert werden.

Bei der Planung von Forschungsaufenthalten müssen eventuell auch infrastrukturelle Fragen berücksichtigt werden. In einigen Gebieten ist der Internetzugang unter Umständen beschränkt; Kopierer und Drucker stehen eventuell nur in größeren Städten zur Verfügung; Batterien für Aufnahmegeräte sind gegebenenfalls knapp. Die Erreichbarkeit von Gebieten über Straßen sowie die Verfügbarkeit von Unterkünften sind weitere zu berücksichtigende Punkte. Daher müssen die Forscher/innen all diese Aspekte beachten, um nach dem Beginn der Untersuchung Probleme zu vermeiden.

Investitionen in Teambuilding und Kapazitätsentwicklung im Bereich M&E

Die wirkungsorientierte Begleitforschung ist eine Forschungszusammenarbeit, bei der beide Seiten in den Forschungsprozess involviert sind. Daher ist es sinnvoll, in die Teamentwicklung zu investieren. Aufenthalte vor Ort können ebenfalls genutzt werden, um Fortbildungen rund um das Thema M&E anzubieten. Daher wird empfohlen, Zeit für Workshops zur Kapazitätsentwicklung zu ausgewählten Themen einzuplanen. Der Umfang der für Programme erforderlichen Beteiligung kann je nach Untersuchungsdesign, den Spezifika der Programme sowie den verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen unterschiedlich sein.

4.5 Analyse- und Berichtsphase

Während der Analyse- und Berichtsphase wird ein Großteil der anstehenden Aufgaben durch das Forschungsteam ausgeführt. Diese Phase umfasst Datenverarbeitung, Datenanalyse, Ergebniskonsolidierung, das Verfassen des Abschlussberichts unter Verwendung der Erkenntnisse des Forschungsprojektes sowie, in einigen Fällen, weitere Publikationen. Dies kann – besonders im Vergleich mit anderen Evaluierungsformaten – ein langwieriger Prozess sein, der allen beteiligten Akteuren einige Geduld und Verständnis abverlangt.

Einplanen ausreichender zeitlicher Ressourcen für Datenverarbeitung, -analyse und Feedback

Es ist wichtig für die Datenverarbeitung und die damit verbundenen Aufgaben ausreichend Zeit einzuplanen. Datenbanken müssen bereinigt, Interviewaufzeichnungen transkribiert werden usw. Diese Phase allein kann je nach der gesammelten Datenmenge sowie dem Aufwand der Datenverarbeitung mehrere Wochen dauern. Typische Herausforderungen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise eine hohe Anzahl fehlender Werte in einer Datenbank oder die schlechte Aufnahmequalität eines Interviews.

Während der Datenanalyse sollte das Team der Forscher/innen den Prozess sorgfältig dokumentieren, damit jederzeit rekonstruiert werden kann, wie die Ergebnisse erzielt worden sind. Dies ist unter Umständen zeitaufwändig, bildet aber einen wichtigen Bestandteil des

Qualitätsmanagements eines jeden Forschungsprojektes und entspricht einfach guter wissenschaftlicher Praxis.

Unter Umständen benötigen die Forscher/innen auch Feedback vom Programmteam, wenn sie etwa auf fehlende Informationen oder widersprüchliche Aussagen gestoßen sind, die im Zuge der Datenanalyse weiter untersucht werden müssen. Dies kann weiteren Input erforderlich machen – beispielsweise durch die Bereitstellung zusätzlicher Dokumente oder Informationen – sodass sie ihre eigenen Einschätzungen einer Situation beisteuern oder die Richtigkeit einer Bewertung überprüfen können. Beide Seiten sollten wissen, dass diese Art der Unterstützung im Zuge der Analyse und Berichtsphase eventuell notwendig wird.

Frühzeitige Kommunikation der vorläufigen Ergebnisse an die Programmmitarbeiter/innen und -partner

Das Forschungsteam sollte die vorläufigen Ergebnisse schon in einer frühen Phase dem Programmteam und – sofern dies mit den Programmmitarbeiter/innen vereinbart wurde – auch den lokalen Programmpartnern mitteilen. Die frühzeitige Kommunikation ermöglicht es, dass die Plausibilität der Erkenntnisse überprüft wird. Wenn dies von den Forscher/innen für angemessen erachtet wird, kann die Analyse auf der Grundlage des erhaltenen Feedbacks weiter verfeinert werden. Das Programmteam kann die Ergebnisse dann zur Programmlenkung und für andere strategische oder operative Entscheidungen verwenden. Dadurch, dass Ergebnisse schon frühzeitig kommuniziert werden, bleibt dem Programmteam die Zeit, eigene Schlussfolgerungen zu ziehen und sich eingehend mit den gewonnenen Erkenntnissen zu beschäftigen. Dies kann im Rahmen eines Workshops während eines Besuches vor Ort erfolgen oder einfach, indem der Abschlussbericht schon in einer Entwurfsversion geteilt wird.

Planung des Abschlussberichts mit ausreichend Zeit für Feedback

Die Erstellung des Abschlussberichts selbst sollte im Hinblick auf das Zeitmanagement sorgfältig geplant werden. Üblicherweise sind an der Erstellung des Abschlussberichts der wirkungsorientierten Begleitforschung mehrere Forscher/innen beteiligt; ebenso können auch verschiedene Stakeholder der Entwicklungsorganisation Anmerkungen abgeben. Der Zeitplan für die Erstellungsphase sollte ausreichend Zeit für die Integration des gesamten notwendigen Feedbacks beinhalten. Überdies ist es wichtig einen Zeitplan zu vereinbaren, der für alle beteiligten Parteien funktioniert.

4.6 Veröffentlichung und Nutzung der Ergebnisse

Der Abschlussbericht bildet nur den Anfang einer langen Reihe von Möglichkeiten zur Nutzung der Ergebnisse aus der wirkungsorientierten Begleitforschung. Wie bereits im Kapitel zu den Vorteilen von Wirkungsanalysen (Kapitel 2.2) erörtert, können die Ergebnisse des Forschungsprojektes von Forschungsinstituten und Entwicklungsorganisationen für verschiedene Zwecke und Zielgruppen verwendet werden.

Kommunikation der Ergebnisse an die Zentrale, das Programmteam und lokale Partner

Die Kommunikation der Ergebnisse beginnt bei denjenigen, die direkt am Projekt beteiligt sind: dem Programmteam, verschiedenen Abteilungen in der Zentrale sowie den Programmpartnern. Für jede dieser Gruppen sollten andere Kommunikationsstrategien eingesetzt werden.

Erstens ist die Veranstaltung eines Workshops für das Programmteam in einer vertrauensvollen Umgebung sinnvoll. In diesem Rahmen können die Forscher/innen ihre Erkenntnisse vorstellen und erläutern, während das Programmteam um Klärungen oder Feedback bitten kann. Damit bietet ein solcher Workshop die Möglichkeit für einen offenen Austausch zu den Stärken und Schwächen des Programms und kann die Grundlagen für strategische und operative Anpassungen durch die Programmmitarbeiter/innen legen. Außerdem bietet er auch die Möglichkeit, die wirkungsorientierte Begleitforschung zu reflektieren und einen Dialog zwischen Forscher/innen und dem Programmteam zur Weiterverfolgung der Erkenntnisse anzustoßen.

Zweitens sollten die Ergebnisse auch an die Zentrale kommuniziert werden. Dies sollte in enger Zusammenarbeit mit dem Programmteam erfolgen. Verschiedene Abteilungen und Einheiten in der Zentrale können die Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse unter Umständen in ihrer eigenen strategischen Arbeit nutzen. Idealerweise sollte die Kommunikation auf Ebene der Zentrale in enger Zusammenarbeit mit Kontaktpersonen geplant werden, die mit den relevanten Netzwerken in Verbindung stehen und die günstigsten Zeitpunkte für einen Austausch bestimmen können. Der Zugang zu diesen Netzwerken wird effektiver, wenn bestehende Strukturen und Gelegenheiten genutzt werden, anstatt zusätzliche Veranstaltungen zu planen (siehe auch Kapitel 3.3).

Drittens sollten die Erkenntnisse allen Programmpartnern sowie, wenn möglich, anderen in den gleichen Themen tätigen Geberorganisationen sowohl schriftlich als auch in Workshops oder ähnlichen Verbreitungsformaten präsentiert werden.[11] Ein Workshop ermöglicht es, Implikationen der Programmergebnisse für die Praxis mit einem breiteren Publikum zu diskutieren. In einem Workshop können außerdem grundlegende Herausforderungen des Programms erörtert werden und wie alle beteiligten Parteien einen besseren Beitrag zur Erreichung der Programmziele leisten können. Vor allem aber bietet ein Workshop mit allen Stakeholdern den Programmpartnern die Gelegenheit, sich an der Problemlösung zu beteiligen und mehr *ownership* für die Programmziele zu entwickeln. Unter den Gebern und auf Länderebene kann eine strategische Diskussion darüber in Gang gesetzt werden, welche Ansätze zu Themen gemeinsamen Interesses sich aus den neu gewonnenen, empirisch fundierten Erkenntnissen ergeben. Über die Workshops hinaus können auch andere Formate wie Kurzdossiers oder Kurzvideos, in denen die Hauptergebnisse erklärt werden, zur Steigerung der Anzahl der erreichten Akteure eingesetzt werden.

11 Siehe Torres, Preskill und Piontek (2005) sowie Torres (2009) für effektive Kommunikations- und Berichtsstrategien im Kontext der Evaluierung.

Nutzung der Ergebnisse für operative und strategische Entscheidungen und zur Steigerung von accountability

Für Entwicklungsorganisationen gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie die Ergebnisse der wirkungsorientierten Begleitforschung genutzt werden können. Das Programm kann die Ergebnisse für Lernprozesse nutzen: Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse können für die operative Programmsteuerung oder zur Planung einer Folgephase eingesetzt werden. Überdies sollten die Erkenntnisse in der Entwicklungsorganisation auch in strategische Entscheidungen zur Gestaltung anderer Programme in bestimmten Sektoren einfließen. Dazu gehören etwa die Einführung oder Beendigung von Programmen oder eine Rekalibrierung der Programmstrategie. Eine solche strategische Nutzung ist dann optimal umsetzbar, wenn die Forschungskooperation von Anfang an auf einer organisationsweiten Strategie für Wirkungsanalysen basiert. Die Ergebnisse können auch für die Zwecke der Rechenschaftslegung gegenüber der Zentrale, Gebern wie dem BMZ, und den Steuerzahlern verwendet werden.

Bereitstellung der Ergebnisse für die akademische Welt und eine breitere Öffentlichkeit

Das Forschungsinstitut kann die Ergebnisse in akademischen Publikationen und Positionspapieren verwenden. Diese können inhaltlich nah an der Begleitforschung bleiben; die Datenanalyse kann jedoch auch zu neuen Ideen für Veröffentlichungen führen. Wirkungsanalysen fließen auch in Positionspapiere mit Politikempfehlungen ein. Die wirkungsorientierte Begleitforschung versetzt die Forscher/innen in die Lage im Bereich der Wirkungsanalyse und ihren spezifischen Fragestellungen eng mit der Forschungsgemeinschaft zusammenzuarbeiten. Überdies kann die Kommunikationsabteilung der Geberorganisation die Ergebnisse der wirkungsorientierten Begleitforschung auch zur Entwicklung von Kommunikationsmaterialien verwenden, die die Wirkungen der Organisation anhand von fundierten Forschungsergebnissen glaubhaft illustrieren können.

5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Auch wenn Wirkungsanalysen in den letzten Jahren stärker in den Fokus gerückt sind und die Nachfrage steigt, sind sie sicherlich kein Allheilmittel, das andere Evaluationsansätze ersetzen sollte. Außerdem können Wirkungsanalysen in unterschiedlichsten Formaten ausgeführt werden. Wie in Kapitel 2 erörtert, hat die wirkungsorientierte Begleitforschung als eine Form der Wirkungsanalyse ganz spezifische Eigenschaften, die sich aus der Tiefe der Zusammenarbeit zwischen den Forschenden und der Entwicklungsorganisation sowie dem Maß an Rigorosität ergeben, auf dessen Grundlage Schlüsse gezogen werden. Dies bietet sowohl dem jeweiligen Programm als auch der Entwicklungsorganisation insgesamt eine Reihe besonderer Vorteile, vor allem im Hinblick auf Lernprozesse. Andererseits erfordern Wirkungsanalysen, unabhängig davon, ob sie im Format der Begleitforschung durchgeführt werden oder nicht, bestimmte Investitionen.

Die vorliegende Veröffentlichung leistet einen Beitrag zur Debatte, indem sie die Frage erörtert, was genau für das Funktionieren dieses speziellen Formats notwendig ist, und bietet eine praktische Orientierung für den Prozess der Umsetzung. Vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen empfehlen wir sieben goldene Regeln für den Prozess der wirkungsorientierten Begleitforschung in Governance-Programmen und unterbreiten eine Reihe von

Politikempfehlungen, die über den eigentlichen Prozess der Umsetzung einer Wirkungsanalyse hinausgehen.

5.1 Goldene Regeln für Projekte der wirkungsorientierten Begleitforschung

Auf der Grundlage anderer Studien sowie unserer eigenen Erfahrungen empfehlen wir zur Vereinfachung des Prozesses der wirkungsorientierten Begleitforschung in Governance-Programmen sieben goldene Regeln.

1. Sorgfältig solche Themen und Programme auswählen, die für organisationsübergreifende strategische Fragen relevant sind.

Der thematische Fokus der Wirkungsanalyse sollte sorgfältig ausgewählt werden um sicherzustellen, dass die Entwicklungsorganisation ihre Ressourcen in solche Themen investiert, die für sie eine besondere strategische Bedeutung haben. Eine mehrjährige, rigorose wirkungsorientierte Begleitforschung sollte mit Blick darauf aufgenommen werden, welche Entscheidungen bezüglich der Programmstrategie auf Organisationsebene anstehen. So kann es beispielsweise nützlich sein, die Wirkung eines Pilotprojekts oder eines innovativen Ansatzes, mit dem die Organisation noch keine Vorerfahrungen hat, als Untersuchungsgegenstand zu wählen um über eine mögliche Ausweitung des Ansatzes zu entscheiden. Ebenso könnte die Wahl aus strategischen Gründen auf ein besonders kostenintensives Programm fallen.

2. Wirkungsorientierte Begleitforschung frühzeitig in den Programmzyklus integrieren.

Projekte zur Wirkungsanalyse sollten möglichst frühzeitig in die Programmgestaltung aufgenommen werden. Eine frühzeitige Auftakt-Veranstaltung sowie die Auswahl geeigneter Programmaktivitäten können es ermöglichen, dass in der Wirkungsanalyse besonders rigorose Designs angewendet werden können.

3. Erwartungen frühzeitig klären.

Die Erwartungen im Hinblick auf die Wirkungsanalyse sollten möglichst frühzeitig unter allen beteiligten Partnern geklärt werden. Während der Anbahnungsphase trägt die Diskussion über den Begriff „Wirkung“ sowie dessen Inhalt in der betreffenden Governance-Maßnahme dazu bei, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Sprache finden. Die Kenntnis der Bedürfnisse aller Seiten sowie das Wissen darum, was realistisch erreichbar ist, bilden die Grundlage für eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit.

4. Gemeinsame Ziele, den methodischen Ansatz sowie den Umfang der Wirkungsanalyse definieren.

Alle Kooperationspartner sollten während der Formalisierungs- und Scoping-Phasen an der Definition der Ziele, des methodischen Ansatzes sowie des Umfangs der Wirkungsanalyse beteiligt sein. Dies kann beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Auftaktworkshops in Anwesenheit aller beteiligten Partner erfolgen. Es ist außerordentlich wichtig, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Vision entwickeln und sich über das allgemeine Ziel und die Strategie des Projektes einig sind. Eine ausgeprägte *ownership* für die wirkungsorientierte Begleitforschung kann signifikant zur Nutzung der Ergebnisse beitragen.

5. Die Kommunikation kontinuierlich aufrechterhalten und Teams mit Forscher/innen, Praktiker/innen und lokalen Partnern bilden.

Während der gesamten Kooperation sowie insbesondere vor und während Aufenthalten vor Ort sind ein kontinuierlicher Austausch und Teambuilding-Aktivitäten notwendig. Forscher/innen, Praktiker/innen und Partner müssen miteinander kommunizieren, um ihre Aktivitäten abzusprechen und sich über Änderungen der geplanten Aktivitäten zu informieren. So kann jede/r seine eigene Tätigkeit entsprechend anpassen. Die wirkungsorientierte Begleitforschung ist eine gemeinschaftliche Übung, und sie bedarf des Engagements aller Beteiligten. Damit ist es sinnvoll, alle beteiligten Partner als ein Team zu sehen und in Teambuilding zu investieren. Lokale Forschungsinstitute sollten Teil der Partnerschaft sein, um eine bessere lokale Verankerung zu gewährleisten und damit die Validität der Ergebnisse zu verbessern.

6. Die wirkungsorientierte Begleitforschung als Chance für Lernprozesse konzipieren.

Wirkungsanalysen bieten, insbesondere bei einer Umsetzung in Form der wirkungsorientierten Begleitforschung, wichtige Lernchancen. Lernprozesse sollten als Teil der Zusammenarbeit sorgfältig geplant werden. Die Erkenntnisse der Wirkungsanalyse können bei entsprechender Planung auf Ebene der Zentrale für strategische Entscheidungen oder auf Programmebene für operative Entscheidungen herangezogen werden. Überdies bieten Komponenten zur Fortbildung rund um M&E den Projektmitarbeiter/innen die Möglichkeit ihre fachlichen Kompetenzen weiter zu vertiefen.

7. Günstige Gelegenheiten für die Abgabe von Politikempfehlungen identifizieren und in den Projektzyklus integrieren.

Günstige Gelegenheiten für Politikempfehlungen sollten direkt zu Beginn der Kooperation sorgfältig von den Forscher/innen geplant werden. Nur so können gezielte politische Empfehlungen für die Zeitpunkte vorbereitet werden, zu denen im Governance-Programm strategische oder operative Entscheidungen getroffen werden müssen. So können Programme die Diskussionen und vorläufigen Ergebnisse während der gesamten Zusammenarbeit und nicht erst nach der Vorstellung der Endergebnisse nutzen.

Wir sind zuversichtlich, dass diese goldenen Regeln dazu beitragen, die rigorose wirkungsorientierte Begleitforschung effektiver und für die Entwicklungsorganisationen nützlicher zu gestalten.

5.2 Politikempfehlungen

Die Entwicklungsorganisationen werden allgemein dazu aufgefordert, ihre Aktivitäten im Bereich der Wirkungsanalysen auszubauen, aber gleichzeitig auch gründlich darüber nachzudenken, wozu sie diese einsetzen wollen. Rigorose Wirkungsanalysen und Konzepte zum Wirkungsnachweis sollten auf der Agenda jeder Entwicklungsorganisation stehen. Jede Organisation, die für evidenzbasierte Politikgestaltung wirbt, sollte deshalb die Umsetzung von Wirkungsanalysen strategisch ausgewählter Maßnahmen in ihr M&E-Portfolio aufnehmen. Die Relevanz dieses Themas wird in den nächsten Jahren sowohl in der Politik als auch in der akademischen Welt zunehmen. Dies trifft insbesondere auf Deutschland zu, das

hinter der internationalen Bewegung in dem Bereich noch etwas zurückliegt. Durchführungsorganisationen sollten darauf vorbereitet sein, dass die Nachfrage nach rigorosen Wirkungsanalysen bei den Gebern steigt. Für die Umsetzung von Wirkungsanalysen gibt es viele Formate, allerdings sind wir der Ansicht, dass im Format der wirkungsorientierten Begleitforschung umgesetzte Wirkungsanalysen viele Vorteile und Vorzüge bieten, aufgrund derer sie besonders attraktiv sind – insbesondere, wenn der Fokus auf Erkenntnisgewinn liegt.

Zweitens sind – konkreter formuliert – die Entwicklungsorganisationen aufgefordert, eine die Wirkungsanalyse unterstützende Organisationskultur aufzubauen. Die Umsetzung einer Wirkungsanalyse beinhaltet mehr als nur die Aufnahme eines weiteren Evaluierungsansatzes. Wirkungsanalysen können ihr ganzes Potential entfalten, wenn sie im Kontext einer Organisation umgesetzt werden, die einen konstruktiven Ansatz im Hinblick auf Lernprozesse verfolgt und über eine Anreizstruktur verfügt, die kritische Betrachtungsweisen belohnt.

Drittens sollten Entwicklungsorganisationen ihre Kenntnisse über Wirkungsanalysen auf allen Ebenen des Managements und der Programm-Umsetzung verbessern. Die Kenntnis der wesentlichen Prinzipien rigoroser Wirkungsanalysen über die gesamte Organisation hinweg verbessert die Effektivität und Nützlichkeit von Wirkungsanalysen. Das heißt, dass Entwicklungsorganisationen weiter in den Kapazitätsaufbau für Wirkungsanalysen investieren sollten. Da die Entscheidung für oder gegen eine wirkungsorientierte Begleitforschung letztlich auf Leitungsebene getroffen wird, sollte das Personal auf dieser Ebene auch über das notwendige Wissen zu Wirkung und der Analyse von Wirkung im Governance-Bereich verfügen. Es ist zu erwarten, dass sich der Widerstand gegenüber Wirkungsanalysen auflöst und dass die Nutzung der durch sie generierten Belege in Planungs- und Managementaktivitäten umso mehr ansteigt, je mehr die Methoden der Wirkungsanalyse in der Organisation präsent sind.

Viertens sind Entwicklungsorganisationen aufgerufen ihre Wissensmanagementsysteme im Hinblick auf Wirkungsanalysen zu verbessern. Wirkungsanalysen bieten ein großes Potential insbesondere im Hinblick auf strategische Fragen, die über die individuellen Programme hinausgehen. Das Potential kann dann vollständig ausgeschöpft werden, wenn eine Organisation sicherstellt, dass die gewonnenen Erkenntnisse auch die richtigen Abteilungen erreichen.

Fünftens sollten Entwicklungsorganisationen, aber auch Ministerien, organisationsweite Regeln zur Aufnahme von Wirkungsanalysen festlegen. Es muss klar definiert sein, wie ein Entscheidungsfindungsprozess bezüglich einer möglichen Wirkungsanalyse angestoßen werden kann und wie letztlich beschlossen wird, ob die Wirkungsanalyse dann durchgeführt wird oder nicht. An diesem Prozess müssen verschiedene Einheiten der Zentrale sowie die betroffenen Programme beteiligt werden. Wenn Wirkungsanalysen für die gesamte Organisation von strategischem Nutzen sein sollen, müssen auch diejenigen daran mitwirken, die letztlich die strategischen Programmentscheidungen treffen.

Sechstens werden Entwicklungsorganisationen ersucht, den institutionellen Rahmen für Wirkungsanalysen auf Organisationsebene zu stärken. Die Effizienz der wirkungsorientierten Begleitforschung kann verbessert werden, wenn spezielle Organisationsstrukturen, finanzielle Ressourcen und Verfahren zur Steuerung der Zusammenarbeit etabliert sind, die die Kooperation lenken. Da Wirkungsanalysen große Lernchancen für verschiedene Ebenen

der Entwicklungsorganisation bieten, kann es ratsam sein, die daraus erwachsenden Kosten zwischen den betreffenden Abteilungen aufzuteilen. Eine besondere *ownership* aller Beteiligten, Offenheit gegenüber den Ergebnissen der Wirkungsanalysen und demzufolge mehr Chancen zur Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse bilden positive Nebeneffekte eines solchen institutionellen Rahmens.

Literaturverzeichnis

Ahmad, E. (2015). Governance and institutions: The role of multilevel fiscal institutions in generating sustainable and inclusive growth. In E. Ahmad and G. Brosio (Eds.), *Handbook of multilevel finance* (pp. 200-230). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Astbury, B., & Leeuw, F. L (2010). Unpacking black boxes. Mechanisms and theory building in evaluation. *American Journal of Evaluation, 31*(3), 363-381.

Bamberger, M. (2006). *Conducting quality impact evaluations under budget, time and data constraints*. Washington, DC: World Bank.

Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. (2012). *RealWorld evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints*. Washington, DC: SAGE Publications.

Breuer, A., Blomenkemper, L., Kliesch, S., Salzer, F., Schädler, M., Schweinfurth, V., & Virchow, S. (2017). *Decentralisation in Togo: The contribution of ICT-based participatory development approaches to strengthening local governance* (Discussion Paper 6/2017). Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

Breuer, A., Blomenkemper, L., Kliesch, S., Salzer, F., Schädler, M., Schweinfurth, V., & Virchow, S. (2018). *The potential of ICT-supported participatory communication interventions to challenge local power dynamics: Lessons from the case of Togo.* Abgerufen von https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/isd2.12026

Bunk, S., Forquilha, S., Klawonn, D., Krull, J., Sennewald, A., Steinhilber, C., & von Schiller, A. (2017). *Socio-political and administrative determinants of municipal revenue performance: Insights from Mozambique* (Briefing Paper 14/2017). Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

Camacho, L. (2017). *Evaluación de impacto del proyecto de cambio de simplificación administrativa sobre la satisfacción ciudadana con los servicios públicos*. *Informe Final / final report* (unpublished). Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS: Political Science and Politics, 44*(4), 823-830.

Garcia, M. (2011). *Micro-methods in evaluating governance interventions* (Discussion Paper 7/2011). Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

Gibbs, D., Napp, D., Jolly, D., Westover, B., & Uhl, G. (2002). Increasing evaluation capacity within community-based HIV prevention programs. *Evaluation and Program Planning, 25*, 261-269.

Groß, L. (2018a). *Assessing the impact of governance programmes: GIZ support to citizen participation in local governance in Benin* (Discussion Paper 16/2018). Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

Groß, L. (2018b). *Successfully promoting decentralisation: The potential of the multi-stakeholder approach* (Briefing Paper 2/2018). Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

Humphreys, M., & Weinstein, J. M. (2009). Field experiments and the political economy of development. *Annual Review of Political Science, 12*, 367-376.

King, J. A. (2002). Building the evaluation capacity of a school district. *New Directions for Evaluation 93*. https://doi.org/10.1002/ev.42

Kumar, K. (2013). *Evaluating democracy assistance.* Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Manning, R., & White, H. (2014). Measuring results in development: The role of impact evaluation in agency-wide performance measurement systems. *Journal of Development Effectiveness, 6*(4), 337-349.

Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age. *Evaluation, 18*(3), 270-280.

McDonald, B., Rogers, P., & Kefford, B. (2003). Teaching people to fish? Building evaluation capacity of public sector organizations. *Evaluation, 9*(1), 353-373.

Moehler, D. C. (2010). Democracy, governance and randomized development assistance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 628*(1), 30-46.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Retrieved from https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation. The new century text*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Lipsey, M. W. (1999). *Evaluation: A systematic approach*. 6th ed. London: SAGE.

Schmitt, J., & Beach, D. (2015). The contribution of process tracing to theory-based evaluations of complex aid instruments. *Evaluation, 23,* 1-19.

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Torres, R. T. (2009). Communicating and reporting evaluation activities and findings. In D. Russ-Eft & Hallie Preskill (Eds.), *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change* (pp. 399-440). 2nd edition. New York, NY: Basic Books.

Torres, R. T., Preskill, H., & Piontek, M. (2005). *Evaluation strategies for communicating and reporting. Enhancing learning in organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Publikationen des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE)

Discussion Paper

12/2019 Martin-Shields, Charles P., Sonia Camacho, Rodrigo Taborda, & Constantin Ruhe. *Digitalisation in the lives of urban migrants: Evidence from Bogota* (37 S.). ISBN 978-3-96021-103-7. DOI:10.23661/dp12.2019.

11/2019 Castillejo, Clare. *The influence of EU migration policy on regional free movement in the IGAD and ECOWAS regions* (40 S.). ISBN 978-3-96021-101-3. DOI:10.23661/dp11.2019.

10/2019 Kaplan, Lennart C., Jana Kuhnt, Katharina Richert, & Sebastian Vollmer. *How to increase the uptake of development interventions? Considering the Theory of Planned Behaviour* (37 S.). ISBN 978-3-96021-100-6. DOI:10.23661/dp10.2019.

9/2019 Kuhnt, Jana. *Literature review: Drivers of migration. Why do people leave their homes? Is there an easy answer? A structured overview of migratory determinants* (34 S.). ISBN 978-3-96021-099-3. DOI:10.23661/dp9.2019.

8/2019 Krüger, Laura-Theresa, & Julie Vaillé. *The Treaty of Aachen: Opportunities and challenges for Franco-German cooperation in development policy and beyond* (38 S.). ISBN 978-3-96021-097-9. DOI:10.23661/dp8.2019.

7/2019 Leininger, Julia, Anna Lührmann, & Rachel Sigman. *The relevance of social policies for democracy: Preventing autocratisation through synergies between SDG 10 and SDG 16* (27 S.). ISBN 978-3-96021-098-6. DOI: 10.23661/dp7.2019.

6/2019 Gonsior, Victoria, & Stephan Klingebiel. *The development policy system under pressure: Acknowledging limitations, sourcing advantages and moving towards a broader perspective* (45 S.). ISBN 978-3-96021-096-2. DOI:10.23661/dp6.2019.

5/2019 El-Haddad, Amirah. (Arabic version): *Exporting for growth: Identifying leading sectors for Egypt and Tunisia using the Product Space Methodology* (45 S.). ISBN 978-3-96021-094-8. DOI:10.23661/dp5.2019.

4/2019 Sidiropoulos, Elizabeth. *South Africa's changing role in global development structures: Being in them but not always of them* (51 S.). ISBN 978-3-96021-095-5. DOI:10.23661/dp4.2019.

3/2019 Melia, Elvis. *The impact of information and communication technologies on jobs in Africa: A literature review* (46 S.). ISBN 978-3-96021-093-1. DOI:10.23661/dp3.2019.

2/2019 Burchi, Francesco, Daniele Malerba, Nicole Rippin & Christoph Strupat. *Comparing global trends in multidimensional and income poverty and assessing horizontal inequalities* (50 S.). ISBN 978-3-96021-092-4. DOI:10.23661/dp2.2019.

1/2019 Schöfberger, Irene. *Migration: Solid nations and liquid transnationalism? The EU's struggle to find a shared course on African migration 1999-2019* (34 S.). ISBN 978-3-96021-091-7. DOI:10.23661/dp1.2019.

32/2018 Burchi, Francesco, & Christoph Strupat. *Unbundling the impacts of economic empowerment programmes: Evidence from Malawi* (62 S.). ISBN 978-3-96021-089-4. DOI:10.23661/dp32.2018.

[Schutzgebühr: 6,00 Euro; zu beziehen direkt beim DIE oder über den Buchhandel]

Eine vollständige Auflistung erhältlicher Publikationen des DIE finden Sie unter:

www.die-gdi.de