

Nicole Schulte-Kulkmann

## **Grundgedanken und Ausführungsvorschläge für Evaluationen von Projektmaßnahmen im Bereich der Rechtsberatung**

<b>Einleitung: Evaluation – unnötiger Ballast oder notwendiges Instrument in der Technischen Zusammenarbeit? .....</b>	<b>3</b>
<b>I. Theoretische Grundlagen: Verschiedene Konzepte der Evaluierung .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Kriterien zur Unterscheidung von Evaluierungen.....</b>	<b>8</b>
1.1 Zweck der Evaluierung .....	8
1.2 Gegenstand der Evaluation .....	9
1.3 Zeitpunkt der Evaluation .....	9
1.4 Instanzen der Evaluation .....	10
1.5 Methodische Ausrichtung der Evaluation .....	12
<b>2. Zwischenbetrachtung.....</b>	<b>13</b>
<b>II. Partizipative Wirkungsanalyse als Evaluationskonzept für TZ-Maßnahmen im Bereich Rechtsberatung .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Wirkungs-/Impactorientierung von Projektmaßnahme und Evaluation .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Partizipativer Ansatz.....</b>	<b>17</b>
<b>3. Beschränkung der Evaluation auf eine kleine Einheit .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Methoden der Partizipativen Wirkungsanalyse.....</b>	<b>23</b>
<b>III. Schritt für Schritt: Durchführung der partizipativen Wirkungs-/Impactanalyse einer kleinen Einheit .....</b>	<b>25</b>
<b>1. Ausarbeitung eines Gesetzes .....</b>	<b>25</b>
Schritt 1: Begründung der Notwendigkeit der Einleitung einer Projektmaßnahme.....	25
Schritt 2: Beschreibung der zur Problembhebung eingeleiteten Projektmaßnahme .....	27
Schritt 3: Untersuchung anderer Faktoren .....	28
Schritt 4: Bewertung der Maßnahme .....	28
<b>2. Fortbildungsmaßnahme .....</b>	<b>29</b>
Schritt 1: Begründung der Notwendigkeit der Einleitung einer Projektmaßnahme.....	29
Schritt 2: Beschreibung der zur Problemlösung eingeleiteten Projektmaßnahme.....	29
Schritt 3: Untersuchung anderer Faktoren .....	31
Schritt 4: Bewertung der Maßnahme .....	31
<b>3. Unterstützung von Rechtsverbreitung .....</b>	<b>32</b>

Schritt 1: Begründung der Notwendigkeit der Einleitung einer Projektmaßnahme-----	32
Schritt 2: Beschreibung der zur Problemlösung eingeleiteten Projektmaßnahme-----	32
Schritt 3: Untersuchung anderer Faktoren -----	34
Schritt 4: Bewertung der Maßnahme -----	34
<b>Bibliografie-----</b>	<b>37</b>

### **Einleitung: Evaluation – unnötiger Ballast oder notwendiges Instrument in der Technischen Zusammenarbeit?**

Seit Beginn der 1990er Jahre ist das Thema “Erfolgskontrolle” in der Technischen Zusammenarbeit (TZ) sowohl in der Bundesrepublik Deutschland als auch auf internationaler Ebene verstärkt in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt.<sup>1</sup> So hat bereits 1990 der deutsche Bundestag in einer EntschlieÙung festgestellt, dass es notwendig ist, die Erfolgskontrolle als zentrales Element der TZ zu institutionalisieren.<sup>2</sup> Zwei Jahre später, 1992, veröffentlichte das *Development Assistance Council* der OECD einen Katalog an Grundsätzen, auf die sich die Geberländer im Rahmen der OECD festgelegt haben und an denen sich eine derartige Erfolgskontrolle oder “Evaluierung”<sup>3</sup> in Zukunft orientieren soll.<sup>4</sup> 1998 schließlich gab das Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) eine Studie in Auftrag, die die bisher in der deutschen TZ angewendeten Evaluierungsansätze und -aktivitäten kritisch untersuchen sollte.<sup>5</sup>

Diese wenigen Beispiele zeigen, welche Bedeutung der Evaluierung in den vergangenen mehr als zehn Jahren jedenfalls von den staatlichen mit TZ befassten Stellen entgegengebracht wurde.

Ein ganz anderes Bild hingegen zeigt sich “im Feld”, auf der Ebene der in einzelnen TZ-Projekten tätigen operativen Einheiten. Hier wird Evaluierung fast durchweg als eine Belastung empfunden, als eine theorielastige, schablonenhafte und damit unsinnige Übung, die unter Einsatz von erheblicher Arbeitskraft und finanziellen Mitteln für die Projektarbeit letztlich nicht brauchbare, weil realitätsferne, Ergebnisse produziert.<sup>6</sup> Noch schwerer wiegt, dass Evaluierung häufig von den operativen Einheiten und Individuen, deren Projekte evaluiert werden sollen, als eine Bedrohung perzipiert wird. Evaluierung wird gleichgesetzt mit einer “Kontrolle von oben”, die je nach Ergebnis positive oder negative Konsequenzen für das Projekt und die in ihm Tätigen nach sich ziehen wird und damit Evaluierung als tendenziell gegen sie gerichtete Maßnahme ansieht.<sup>7</sup>

Bei diesen Einwänden werden zwei Aspekte übersehen.

Zum einen ist es in Zeiten knapper werdender öffentlicher wie auch privater Ressourcen unumgänglich, Maßnahmen der TZ daraufhin zu untersuchen, wie die eingesetzten Mittel verwendet wurden. Eine solche Untersuchung dient nicht zuletzt der Legitimierung der Aktivitäten der TZ vor der Öffentlichkeit, deren Steuergelder einen nicht unerheblichen Anteil der für diese TZ aufgewendeten Mittel darstellen.

Dieser Aspekt der Rechenschaftslegung macht jedoch nicht in der Hauptsache die Bedeutung von Evaluierung aus. Was sowohl von zentralen finanzierenden Organisationen (z.B. BMZ) wie auch den Zentralen der TZ-Organisationen und insbesondere den Mitarbeitern “im Feld” häufig übersehen wird, ist, dass Evaluierung auch einen entscheidenden Nutzen für die Projekte selbst mit sich bringt. Auch die sorgfältigste Planung eines – zumeist über mehrere Jahre angelegten – Projektes erlaubt es nicht, alle Veränderungen in der Umwelt dieses Projektes in dieser Zeitspanne – seien sie durch die Projektmaßnahmen bewirkt oder unabhängig von diesen eingetreten – vorherzusehen. Daher ist es unerlässlich, regelmäßig zu untersuchen, ob die Projektmaßnahmen in der Lage sind, vor diesem Hintergrund der sich ständig verändernden Projektumwelt Veränderungen in Richtung

---

<sup>1</sup> Breier 1998: 128; vgl. auch OECD 1992.

<sup>2</sup> Breier 1998: 128.

<sup>3</sup> Die Begriffe “Evaluierung” und “Evaluation” werden im vorliegenden Beitrag synonym verwendet.

<sup>4</sup> Siehe OECD 1992.

<sup>5</sup> Siehe Borrman u.a. 1999.

<sup>6</sup> Vergleiche zu diesen Einschätzungen die in Klinger/Steigerwald (o.J.: 1) zitierten Aussagen.

<sup>7</sup> Borrman u.a. 1999: 22.

des angestrebten Projektzieles zu bewirken bzw. ob das ursprünglich festgelegte Projektziel unter veränderten Bedingungen noch Gültigkeit besitzt. Vor allem Projekte, die in einem so komplexen und dynamischen Bereich wie den Rechtsreformen angesiedelt sind, können nicht auf diese ständige Abgleichung der Projektarbeit an der sich verändernden Umwelt wie auch auf die Rückkoppelung von Lernprozessen in das Projekt verzichten. Dies gilt umso mehr für Projekte, die sich mit Rechtsreformen in der Volksrepublik China befassen, da hier der Wandel der Projektumwelt in einem noch rasanteren Tempo vonstatten geht als in anderen Kontexten. D.h. also, Evaluierung möchte auch einen Dienst für das Projekt leisten, indem ihre Ergebnisse es ermöglichen, aus Fehlern zu lernen und im Zuge dieses ständigen Lernprozesses zu einer Optimierung der Projektarbeit zu kommen.

In der Praxis scheint jedoch der Eifer, möglichst Ressourcen und Arbeitskraft zur Gänze für die Implementierung von Projektmaßnahmen aufzuwenden bzw. auch eine gewisse Bequemlichkeit, sich aus der Routine der Durchführung von aufeinanderfolgenden Maßnahmen zu lösen, gerade auf der Ebene der operativen Einheiten die Bereitschaft, von der eigenen Arbeit Abstand zu nehmen und diese kritisch im Kontext der Umweltbedingungen zu betrachten, zu hemmen. Hier bietet eine Evaluierung für das Projekt wie auch für die in ihm Tätigen die Chance, die eigene Arbeit wieder in der Realität zu "verankern" und damit im Hinblick auf zukünftige Leistungen zu verbessern.

Wenn Evaluierung somit in ihren Ergebnissen auf die Praxis ausgerichtet ist, bedeutet dies gleichwohl nicht, dass eine theoretische Auseinandersetzung mit Evaluierung entbehrlich wäre. Zwar wird im Gegenteil häufig – und wiederum zumeist von den operativen Einheiten "im Feld" – unterstellt, dass eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen von Evaluation angesichts dessen, dass die Ergebnisse vor allem für die Praxis von Nutzen sein sollen, eher schädlich sei, da so nur überkomplexe und mithin "im Feld" unbrauchbare Daten generiert werden könnten.<sup>8</sup> Hierzu ist Folgendes zu entgegnen: Jede Auseinandersetzung mit der Realität, also auch die Auseinandersetzung mit der Wirkung von Projekten und einzelnen Projektmaßnahmen im Zuge der Evaluation, verlangt, will sie nicht willkürlich sein, dass sich der Betrachter über bestimmte Begriffe, über sein Erkenntnisinteresse sowie über die Methoden, mit deren Hilfe er zu diesen Erkenntnissen gelangen möchte, im Klaren ist und seine Analyse der Realität dann auch im Lichte dieser Vorab-Definitionen vornimmt. Dieses Vorgehen erlaubt es auch, bestimmte Ausschnitte dieser Realität als bedeutsam herauszustellen und andere auszublenden, also Komplexität zu reduzieren. Dies wiederum ist eine unerlässlich Vorbedingung für die Durchführung einer Evaluation, die sich aufgrund begrenzter finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen immer nur auf einzelne Aspekte beschränken kann. Die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen von Evaluation hilft den Anwendern dann auch, sich in der schier unübersehbaren Vielzahl von Evaluationskonzepten, die "auf dem Markt" angeboten werden, zurechtzufinden; wenn man mit den unterschiedlichen theoretischen Grundlegungen und Ansätzen vertraut ist, sollte es nicht schwerfallen, diejenigen Evaluationstypen, die für das konkret zu untersuchende Projekt bzw. die konkret zu untersuchende Projektmaßnahme in Frage kommen, auszuwählen und andere Typen unberücksichtigt zu lassen.

Der vorliegende Beitrag möchte vor dem Hintergrund dieser Ausführungen Folgendes erreichen.

Zum einem soll – gerade auch für den Praktiker "im Feld" – eine kompakte Übersicht über die theoretischen Grundlagen von Evaluation gegeben werden. Diese Darstellung richtet sich dabei vor allem auf die Darstellung

---

<sup>8</sup> Vgl. die in Klinger/Steigerwald (o.J.: 1) zitierten Aussagen.

der Kriterien, nach denen Evaluationen zu unterscheiden sind. Auf diese Weise soll es für den Anwender erleichtert werden, im Hinblick auf das von ihm konkret zu evaluierenden Projekt eine Vorauswahl von Evaluationstypen zu treffen und somit von der Aufgabe befreit zu werden, sich mit *allen möglichen* Evaluationskonzepten auseinanderzusetzen.

Gleichzeitig erfolgt die Darstellung aber bereits mit Blick auf die spezifischen Anforderungen, die Evaluationen von Rechtsberatungsprojekten stellen. Der Entwurf eines Evaluationskonzeptes für derartige Rechtsberatungsprojekte steht dann auch im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrages. Aufbauend auf den im ersten, theoretischen Teil dargelegten Besonderheiten verschiedener Evaluationstypen wird im zweiten Teil ein Ansatz vorgestellt, der die *Wirkung* von Projektmaßnahmen im Rahmen der Rechtsberatung in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt und sich weiterhin dadurch auszeichnet, dass er mit der Einbeziehung von Projektbeteiligten/-betroffenen konsequent *partizipativ ausgerichtet* ist. Die Benennung der Vorteile, aber auch die Thematisierung möglicher Nachteile eines solchen Evaluationskonzeptes gerade für komplexe Projekte wie Rechtsberatungsmaßnahmen soll dem Praktiker eine Hilfe sein, wenn es für ihn darum geht, in seinem Projekt eine begründete Entscheidung für ein Evaluationskonzept zu treffen.

Gegenstand des dritten Teils des Beitrages schließlich ist die Darstellung, wie sich das theoretisch vorgestellte Konzept auf typische konkrete Maßnahmen der Rechtsberatung aus den drei Kernbereichen Gesetzgebungsberatung, Fortbildung und Unterstützung von Rechtsverbreitung anwenden lässt. Die einzelnen Schritte der Evaluation werden benannt wie auch die zentralen Fragen, die die Evaluation anleiten sollen.

Eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse bildet den Schlussteil des Beitrages.

## **I. Theoretische Grundlagen: Verschiedene Konzepte der Evaluierung**

Zunächst soll es in diesem ersten Teil darum gehen, anhand einiger theoretischer Vorüberlegungen verschiedene Konzepte von Evaluation zu unterscheiden, um so die Grundlage für die Entwicklung eines auf die spezifischen Bedürfnisse der Evaluation von Rechtsberatungsmaßnahmen abgestimmten Konzeptes im zweiten Teil des Beitrages zu legen. Weiterhin ist es vorab nötig, einige im Zusammenhang mit Evaluation immer wieder verwendete Begriffe in der Bedeutung, die ihnen in diesem Beitrag zugewiesen wird, vorzustellen.

Wie einleitend bereits festgestellt, wurde in der Vergangenheit der Evaluation von Seiten der verschiedenen in der TZ aktiven Geber immer mehr Bedeutung beigemessen. "Evaluation" wird dabei ganz allgemein verstanden als

"systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beurteilung der Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und des Nutzens sozialer Interventionsprogramme."<sup>9</sup>

Je mehr dieses Konzept der Evaluierung jedoch in Umlauf gekommen ist, desto weniger Klarheit besteht über seine eigentlichen Inhalte und die Modalitäten seiner Anwendung, besonders im Hinblick auf *konkrete Einzelprojekte*.<sup>10</sup> Ziel des vorliegenden Beitrages ist es daher, für einen sehr begrenzten Bereich der TZ –

---

<sup>9</sup> Rossi/Freeman/Hofmann 1988: 3.

<sup>10</sup> Vgl. Kromrey 2001: 105.

Rechtsberatungsmaßnahmen in Gestalt von Gesetzgebungsberatung, Fortbildungsmaßnahmen und Unterstützung von Rechtsverbreitung – ein Evaluierungskonzept vorzuschlagen.

Die Erstellung eines solchen Konzeptes muss sich dabei an den im Folgenden noch näher zu erläuternden Dimensionen orientieren:<sup>11</sup>

- *Zielsetzung der Evaluation (Wozu wird evaluiert?)*
- *Gegenstand der Evaluation (Was wird evaluiert?)*
- *Zeitpunkt der Evaluation (Wann wird evaluiert?)*
- *Instanzen der Evaluation (Wer evaluiert nach welchen Kriterien?)*
- *Methodische Ausrichtung der Evaluation (Auf welche Weise wird evaluiert?)*

Wie im Folgenden darzustellen sein wird, lassen sich verschiedene Arten von Evaluierung anhand dieser Kriterien unterscheiden.

Bevor diese Unterscheidung jedoch näher erläutert wird, erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, einen Exkurs zum Zweck der Begriffsexplikation einzuführen.

Ebenso wie das Konzept der Evaluation an sich mit einer Vielzahl von Bedeutungen und Implikationen behaftet ist, die je nach Kontext variieren, werden auch die Begriffe, die im Zusammenhang mit dem Thema Evaluation – und damit auch in den diesem Exkurs folgenden Ausführungen – gebraucht werden, nicht einheitlich verwendet. Daher soll hier nun ein Überblick über die wichtigsten dieser Begriffe und die Bedeutung, die ihnen in diesem Beitrag übertragen wird, gegeben werden.

### **Exkurs: Begriffsexplikation**

Es sind grundsätzlich zu unterscheiden:

- *Input:* Unter Input ist die Projekteinzelnmaßnahme (z.B. ein Symposium, ein Workshop) an sich zu verstehen, also alle von dieser eingeschlossenen Aufwendungen materieller (z.B. Finanzmittel, Sachgüter) und immaterieller Art (z.B. Expertenwissen). Der Input führt zu einem Output und wird mit dem Ziel der Erreichung des Impact getätigt.
- *Output:* Unter Output sind die materiellen (z.B. ein Gesetzesentwurf) und immateriellen (z.B. der Zuwachs an Know-how, der daraus resultiert, dass ein Stipendiat einen LL.M. Abschluss erwerben konnte) Produkte zu verstehen, die sich unmittelbar aus dem Input ergeben.
- *Impact/Wirkung:* Unter Impact sind die Auswirkungen einer Projektmaßnahme als Input sowie die Auswirkungen des aus diesem unmittelbar resultierenden Produktes, des Output, auf deren Umwelt in technischer, wirtschaftlicher, sozio-kultureller, institutioneller und ökologischer Hinsicht zu verstehen,<sup>12</sup> also "ein Wandel in der Ausgangssituation durch eine Projektmaßnahme".<sup>13</sup> Zur Bestimmung des Impact müssen damit zunächst die Veränderungen in der Umwelt, die sich seit Einleitung einer Projektmaßnahme ergeben

---

<sup>11</sup> Kromrey 2001: 117.

<sup>12</sup> OECD 1986: 73.

haben, beschrieben werden. In einem zweiten Schritt stellt sich dann – im Gegensatz zum Output, der unmittelbar auf den Input zurückzuführen ist – das Problem, dass durch die Evaluierung der (kausale) Zusammenhang zwischen Projektmaßnahme (Input) plus deren Output auf der einen Seite und dem Impact auf der anderen Seite erst hergestellt werden muss.<sup>14</sup> Dabei ist besonders zu berücksichtigen, dass sich aus Input und Output auch andere Wirkungen in der Projektumwelt ergeben können als angestrebt; diese werden dann als *“unintendierter Impact”* bezeichnet.

- *Stakeholder*: Als Stakeholder sind generell die *Programmbeteiligten* anzusehen, also diejenigen, die auf Seiten des Gebers wie des Nehmers an der Konzeptionierung, Planung und Durchführung des Programmes mitwirken. Weiterhin zählen die *Programmbetroffenen*, also diejenigen, die als Workshop- und Schulungsteilnehmer, als Stipendiaten einem Input ausgesetzt sind, zu den Stakeholdern. Von den Stakeholdern zu unterscheiden ist die
- *Zielgruppe* eines Programmes. Hierunter sind diejenigen Personen zu verstehen, auf deren Lebenssituation das Programm als solches einwirken möchte. Diese Zielgruppe kann sehr groß sein: z.B. bei einem Programm, dessen zu erzielender Impact sich auf die Errichtung einer rechtsstaatlichen Kriterien genügenden Rechtsordnung richtet, wäre die Zielgruppe die gesamte Bevölkerung im Nehmer-Staat. Bei Programmen, die die Rechtskenntnisse von Bewohnern eines Dorfes durch Maßnahmen zur Rechtsverbreitung verbessern möchten, wäre die Zielgruppe begrenzter und setzte sich nur aus den Bewohnern dieses Dorfes zusammen.

Nach dem Exkurs zur Klärung der wichtigsten Begriffe erfolgt nun die theoretisch angeleitete Darstellung der zentralen Dimensionen – Zielsetzung, Gegenstand, Zeitpunkt, Instanzen, methodische Ausrichtung – von Evaluationen. Innerhalb dieser Dimensionen sind verschiedene Gewichtungen möglich, die ihrerseits wieder die Ausgestaltung des Evaluationsdesigns in der Praxis bestimmen und anhand derer sich Evaluationen unterscheiden lassen.

Wenn ein begründeter Vorschlag für ein speziell auf die Anforderungen der Evaluation von typischen konkreten Maßnahmen der TZ im Bereich Rechtsberatung (Gesetzgebungsberatung, Fortbildung von im Rechtsbereich tätigem Personal, Unterstützung von Rechtsverbreitung) unterbreitet werden soll, dann ist es unumgänglich, sich mit den unterschiedlichen theoretischen Konzeptionierungen von Evaluation auseinanderzusetzen. Nur so lässt sich entscheiden, welche Art der Evaluation am besten geeignet erscheint, die Fragen, die bei der Bewertung konkreter Maßnahmen aus dem Bereich Rechtsberatung im Mittelpunkt des Interesses stehen, zu beantworten. Weiterhin hängt auch das Evaluationsdesign<sup>15</sup> in der Praxis davon ab, welche theoretischen Vorentscheidungen in Bezug auf die Evaluation getroffen wurden; die Kenntnis und Erörterung theoretischer Grundlagen ist somit auch für den *“Praktiker”* im Bereich Evaluierung nicht entbehrlich, da er nur vor diesem Hintergrund in der Lage

---

<sup>13</sup> Lobb-Rabe 2000: 7.

<sup>14</sup> Berlage/Stokke 1992: 14.

<sup>15</sup> Hier ist z.B. an die Entscheidung für oder gegen die Anwendung bestimmter Methoden oder an den Zeitpunkt, zu dem eine Evaluation durchgeführt wird, zu denken.

sein wird, die Auswahl eines bestimmten Evaluationsdesigns und damit auch die damit erzielten Ergebnisse gegenüber anderen möglichen Alternativen zu rechtfertigen und zu verteidigen.

## 1. Kriterien zur Unterscheidung von Evaluierungen

### 1.1 Zielsetzungen der Evaluierung

Es lassen sich grundsätzlich vier Zielsetzungen für Evaluierungen unterscheiden:<sup>16</sup>

- a) *Rechenschaftslegung/Legitimierung*: Aufgabe der Evaluierung ist hier darzulegen, dass die im Projekt eingesetzten (Finanz-)Mittel wie vorgesehen verwendet wurden, sodass dies der Erreichung der Projektziele förderlich war.
- b) *Unterstützung der Entscheidungsfindung*: Evaluierungen sollen hier Daten liefern, die es ermöglichen, rationale Entscheidungen über den Fortgang bereits bestehender Projekte bzw. über die Implementierung neuer Projekte zu treffen.
- c) *Qualitätssicherung*: Evaluierung dient hier der Akkumulation von Wissen über den Projektgegenstand und damit der Aufrechterhaltung und Verbesserung der Qualität von Projekten. Insbesondere soll durch die Evaluationsergebnisse ein Prozess des (individuellen und institutionellen) Lernens in Gang gesetzt werden.
- d) *Außendarstellung*: Hier will die Evaluation die Öffentlichkeit über Projektmaßnahmen informieren, die Marktposition der durchführenden Organisationen im Bereich Entwicklungs- bzw. TZ-Dienstleistungen stärken und letztlich das Image von Entwicklungszusammenarbeit im Allgemeinen in der Öffentlichkeit verbessern.

Eine Evaluierung kann nicht gleichzeitig alle der vier genannten Zielsetzungen erfüllen; welches die Zielsetzung einer konkreten Evaluierung sein soll, muss daher bereits im Vorfeld festgelegt werden. Diese Festlegung auf die Zielsetzung der Evaluierung erfolgt dabei stets mit Blick auf die Bedürfnisse der Verwerter der Ergebnisse der Evaluierung.<sup>17</sup>

Wenn wie im vorliegenden Fall ein konkretes Einzelprojekt aus dem Bereich der Rechtsberatung (bestehend aus beratender Einheit und Partnerorganisation) "Verwerter" der Ergebnisse der Evaluation ist, steht typischerweise die Zielsetzung der *Qualitätssicherung* sowie der *Ermöglichung von Lernprozessen* durch die Ergebnisse der Evaluation im Zentrum des Interesses. Die Zielsetzung der Rechenschaftslegung wird dagegen in der Regel nicht so sehr von einzelnen Projekten, sondern eher von den zentralen finanzierenden Organisationen (z.B. Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – BMZ) sowie von politisch verantwortlichen Entscheidungsträgern verfolgt, während sich das Augenmerk der Zentralen der TZ-

---

<sup>16</sup> Rebien 1996: 13 – 14; Borrmann u.a. 1999: 17 – 19.

<sup>17</sup> Lobb-Rabe 2000: 4.

Organisationen (z.B. GTZ) vor allem auf die Außendarstellung und auf die Unterstützung von Entscheidungsfindung durch Evaluationsergebnisse richtet.<sup>18</sup>

Entsprechend dieser unterschiedlichen Verwendung von Evaluationsergebnissen ist dann die zweite der oben aufgeworfenen Fragen zu klären, die Frage nach dem *Gegenstand* der Evaluation.

### 1.2 Gegenstand der Evaluation

Im Hinblick auf den Gegenstand der Evaluation können zum einen der *Impact/die Wirkung*, die von den Projektmaßnahmen hervorgerufen wird, im Mittelpunkt des Interesses stehen oder aber die Betrachtung und Bewertung der *Planung, Umsetzung und des Vollzuges von Projektmaßnahmen* selbst. Im ersten Fall spricht man von einer *Impact- oder Wirkungsanalyse*, während es sich im zweiten Fall um eine *Implementationsanalyse bzw. Monitoring* handelt.<sup>19</sup>

Evaluationen, die die Qualitätssicherung und Ermöglichung von Lernprozessen in laufenden Projekten gewährleisten sollen, stellen typischerweise auf die Analyse des Impactes von Projektmaßnahmen ab, da sich hieraus ergibt, inwieweit die Projektmaßnahmen die vom Projekt verfolgten Ziele erreichen konnten (zentrale Frage: *“Machen wir die richtige Sache?”*<sup>20</sup>). Kenntnisse über diesen Zielerreichungsgrad sind besonders für die Rückkoppelung in das konkrete Einzelprojekt nötig, damit die vor Ort Verantwortlichen nötigenfalls Modifikationen der Projektarbeit vornehmen können.

Die Ergebnisse des Monitoring, der systematischen und kontrollierten *“Buchführung”* über die Art und Weise der Ausführung der Programmaktivitäten, sind dagegen eher für den Bereich der Rechenschaftslegung und damit für die zentralen finanzierenden Organisationen von Bedeutung (zentrale Frage: *“Machen wir eine Sache richtig?”*<sup>21</sup>).

### 1.3 Zeitpunkt der Evaluation

Im Hinblick auf den Zeitpunkt der Evaluation lassen sich *projektbegleitende* und *abschließende* Evaluationen unterscheiden.<sup>22</sup>

Besonders praxisrelevant ist die projektbegleitende oder *formative Evaluation*. Hier werden die Ergebnisse der – in der Regel auf den Impact gerichteten – Evaluation kontinuierlich in den weiteren Verlauf des Projektes eingespeist. Damit entsteht die Möglichkeit, die konkreten Einzelmaßnahmen des Projektes ständig vor dem Hintergrund dieser Einschätzung ihrer Wirkung/ihrer Impactes so anzupassen, dass die Wirkung/der Impact beibehalten bzw. sogar noch verbessert wird. Die formative Evaluierung wirkt somit als eine Art von *“Frühwarnsystem”* innerhalb des Projektes, das dafür sorgt, dass Maßnahmen, die zur Erreichung des intendierten Impact nur schlecht oder gar nicht geeignet sind, erkannt und modifiziert werden können. Die formative Evaluierung ist also besonders geeignet als Instrument der Qualitätssicherung und Förderung von Lernprozessen.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Berlage/Stokke 1992: 25/26; vgl. Borrmann u.a. 1999: 19; Lobb-Rabe 2000: 5.

<sup>19</sup> Kromrey 2001: 117.

<sup>20</sup> COMO 1998; Breier 1998: 129.

<sup>21</sup> COMO 1998; Breier 1998: 129.

<sup>22</sup> Vgl. Borrmann u.a. 1999: 27 – 29.

<sup>23</sup> Rebien 1996: 22, Figure 2.2; Kromrey 2001: 118.

Die *summative Evaluierung* dagegen bewertet die Leistungen eines Projektes erst nach dessen Abschluss. Damit besteht hier nicht die Möglichkeit der Rückkoppelung von Evaluationsergebnissen in das laufende Projekt.<sup>24</sup> Dementsprechend richten sich Evaluierungen dieser Art auch nicht in erster Linie an die im Projekt Verantwortlichen, sondern an die Zentralen der TZ-Organisationen und die finanzierenden Organisationen. Diesen dienen die Ergebnisse von summativen Evaluierungen in der Regel zum Zweck der Rechenschaftslegung/Legitimierung sowie der Außendarstellung.

#### 1.4 Instanzen der Evaluation

Hier werden Evaluationen danach unterschieden, woher die Kriterien, an denen sich die Evaluation orientiert, stammen und wer die Bewertungsinstanz ist.<sup>25</sup>

Es lässt sich in der Disziplin "Evaluation" eine chronologische Entwicklung feststellen, in deren Verlauf sich die Evaluationskriterien sowie die Zuordnung der Evaluation zu einer bestimmten Instanz beständig gewandelt und weiterentwickelt haben, sodass in der Rückschau von grundsätzlich vier "Generationen" von Evaluation gesprochen werden kann:

##### *a) Messen*

Bei dieser ersten Generation von Evaluation geht es allein darum, Veränderungen in der Programmumwelt, die sich zeitlich nach Einleitung einer Programmaßnahme ereignet haben, zu messen. Dabei gehen diese Evaluationen von einem positivistischen Paradigma aus: Dieses besteht in der Annahme, dass eine soziale Realität unabhängig von der Interpretation des Evaluators existiert und dieser damit in der Lage ist, "objektive", d.h. nicht durch seine persönliche Einschätzung, seine eigenen Wertvorstellungen etc. "gefärbte" Beobachtungen der Realität durchzuführen. Damit sollte der Evaluator in der Lage sein, durch die Tätigkeit des Messens ein "wahres" Bild der sozialen Realität und der in dieser nach Durchführung einer Projektmaßnahme zu beobachtenden Veränderungen abzugeben.<sup>26</sup> Die Rolle des Evaluators ist bei dieser ersten Generation der Evaluation somit als die eines "Technikers" konzipiert, der unter Anwendung eines bestimmten Instrumentariums die "Wahrheit" über die untersuchte soziale Realität aufdecken kann.<sup>27</sup> Die Berücksichtigung der Wechselwirkung zwischen den Programminputs und den beobachteten Veränderungen aber, also die Herstellung einer Kausalbeziehung zwischen Inputs und messbaren Veränderungen, wird bei dieser ersten Generation von Evaluation noch nicht thematisiert.<sup>28</sup>

##### *b) Beschreiben*

Die zweite Generation der Evaluation geht dazu über, nicht mehr nur die Veränderungen in der Programmumwelt zu untersuchen, sondern das Programm selber. Dabei besteht die Evaluation zum einen darin, wie bei der ersten Generation auch, eine Messung von Veränderungen vorzunehmen. Die zweite Generation setzt aber nicht mehr Messen mit Evaluieren gleich, sondern verlangt darüber hinaus, eine Beschreibung des Ist-Zustandes der sozialen Realität vorzunehmen und die Ergebnisse dieser

---

<sup>24</sup> Kromrey 2001: 118.

<sup>25</sup> Kromrey 2001: 119.

<sup>26</sup> Rebien 1996: 20.

<sup>27</sup> Rebien 1996: 26; 28, Tab. 2.1.

Beschreibung mit den Veränderungen, die zu bewirken das Programm sich als Ziel gesetzt hatte, also dem Soll-Zustand, abzugleichen.<sup>29</sup> Die Veränderungen nach Durchführung eines Programmes werden damit im Lichte seiner eigenen Ziele bewertet.<sup>30</sup> Evaluationen der zweiten Generation werden aufgrund dieser Konzeptionierung zumeist als summative Evaluationen, am Ende eines Programmes oder Programmabschnittes, durchgeführt.<sup>31</sup>

Auch diese zweite Generation der Evaluation behält das positivistische Verständnis von sozialer Realität bei. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass der Evaluator in der Lage ist, objektive Aussagen über die soziale Realität zu treffen, also auch in seiner Rolle als Beschreibender gleichsam “technologische Einschätzungen” in Gestalt von Vorher-Nachher Vergleichen und Soll-Ist Vergleichen formuliert.<sup>32</sup>

### *c) Beurteilen*

Die dritte Generation von Evaluation beschränkt sich nicht mehr nur auf die Messung und Beschreibung von Veränderungen in der Programmumwelt im Hinblick auf die im Vorhinein festgelegten Ziele des Programmes. Es geht nun vielmehr auch darum, diese Ziele im Zuge der Evaluation selbst kritisch im Hinblick auf ihre Relevanz zu hinterfragen. Kriterium für die Bewertung der Relevanz von Zielen wird dabei in der Regel das Verhältnis der Ziele zu den (vom Evaluator wahrgenommenen) Veränderungen in der sozialen Realität sein. Damit werden also Bewertungskriterien angelegt, die nicht dem Programm selbst entstammen, sondern von Außen – und das heißt hier vom Evaluator – angelegt werden müssen. Auf diese Weise erhalten in der dritten Generation (subjektive) Werturteile (über das Verhältnis von sozialer Realität und Programmzielen) Eingang in die Evaluierung, die bisher immer als eine völlig objektive und wertfreie Tätigkeit angesehen wurde; der Evaluator seinerseits übernimmt nicht mehr nur die Rolle des “Technikers”, der misst und beschreibt, sondern die des “Richters”.<sup>33</sup>

Infolge dieser Konzeptionierung, die das Augenmerk auf die Prüfung der Relevanz von Programmzielen in Hinblick auf eine sich verändernde Realität richtet, sind Evaluationen der dritten Generation zumeist als formative Evaluierungen konzipiert, die es – wie oben dargelegt – erlauben, im Verlauf eines Programmes Korrekturen vorzunehmen.<sup>34</sup>

Das Positivismus-Paradigma wird aber gleichwohl auch von Evaluationen der dritten Generation beibehalten.

### *d) Verstehen*

Die vierte Generation von Evaluation schließlich zeichnet sich durch eine Verabschiedung vom Positivismus-Paradigma aus. Zentrale Annahme ist, dass sich die Evaluation nicht auf die Aufdeckung von “Wahrheiten” über Programme, deren Verlauf und Impact beziehen kann, weil die Existenz einer vom Evaluator unabhängig bestehenden und damit “objektiv” beobachtbaren und messbaren Realität

<sup>28</sup> Rebien 1996: 26.

<sup>29</sup> Rebien 1996: 27.

<sup>30</sup> Kromrey 2001: 119.

<sup>31</sup> Vgl. Rebien 1996: 28, Tab. 2.1.

<sup>32</sup> Kromrey 2001: 119.

<sup>33</sup> Rebien 1996: 28; 28, Tab. 2.1.

<sup>34</sup> Vgl. Rebien 1996: 28, Tab. 2.1.

verneint wird.<sup>35</sup> Aussagen über die Realität – und damit auch über den Impact eines Programmes, wie sie im Zuge einer Evaluation getroffen werden – sind damit immer abhängig davon, wie individuelle Akteure oder Akteursgruppen diese Wirklichkeit wahrnehmen und vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen verstehen.

Das “Verstehen” wird für den Evaluator erleichtert bzw. überhaupt erst ermöglicht durch die Kommunikation mit den von einem Programm betroffenen (Gruppen von) Individuen (Stakeholder). Durch diese Kommunikation im Zuge der Evaluation werden Ergebnisse erzielt, die nicht als “objektive” Wahrheiten bezeichnet werden können, sondern als Wahrheiten *im Hinblick darauf, wie der Evaluator und die Betroffenen die Wirklichkeit interpretieren*.<sup>36</sup> Damit kommt der *Kommunikation* als Methode der Evaluation eine besondere Bedeutung zu, denn nur durch den Austausch mit Programmbeteiligten und -betroffenen ist es möglich, deren Einschätzung der Realität zu erfahren.<sup>37</sup>

Insofern unterscheidet sich die Evaluation der vierten Generation in drei wesentlichen Punkten von den anderen Typen der Evaluation: Zum einen wird das Positivismus-Paradigma zugunsten der Annahme der sozialen Konstruktion von Realität zurückgewiesen. Zweitens gewinnt dementsprechend die Kommunikation als Methode zur Gewinnung *qualitativer* Daten an Bedeutung gegenüber *quantitativen*, “objektiven” Methoden wie z.B. Messungen zur Gewinnung von Informationen über die Effekte und den Verlauf eines Programmes. Drittens schließlich ist nicht mehr der Evaluator als einzige Instanz für die Gewinnung von Daten und deren Auswertung zuständig; durch die Betonung der Kommunikation werden die Stakeholder in diesen Prozess mit einbezogen. Aus diesem Grund wird die vierte Generation der Evaluation auch als “*partizipative Evaluation*” bezeichnet.

### 1.5 Methodische Ausrichtung der Evaluation

Anhand der *Art der Daten*, auf die sich eine Evaluation maßgeblich stützt, lassen sich mit quantitativ und qualitativ ausgerichteten Evaluationen zwei große Gruppen unterscheiden. Diesen Gruppen lassen sich wiederum die oben anhand der verschiedenen Kriterien dargestellten Typen von Evaluationen zuordnen.

- a) *Quantitative Ausrichtung*: Die Anwendung “objektiver”, “wissenschaftlicher” Methoden zur Sammlung vor allem quantitativer Daten (Was? Wieviel?) findet sich verstärkt bei Evaluationen der ersten drei Generationen und steht vor allem bei denjenigen Evaluationen im Vordergrund, die der *Legitimierung* und *Außendarstellung* dienen und sich damit – wie oben ausgeführt – an Finanzierungsorganisationen, politische Entscheidungsträger sowie an die Zentralen der TZ-Organisationen wenden. Ziel ist hier die Aufdeckung möglichst eindeutiger *Kausalzusammenhänge* zwischen der eingeleiteten Projektmaßnahme und zu beobachtenden Impacts/Wirkungen. Weiterhin steht die Dokumentation von *Produkten* oder *Outputs*, die durch das Projekt erbracht wurden (z.B. ausgearbeitete Gesetzesentwürfe, Summe der durchgeführten Schulungen) im Vordergrund des Interesses.

---

<sup>35</sup> Guba/Lincoln 1989: 8.

<sup>36</sup> Guba/Lincoln 1989: 8.

<sup>37</sup> Vgl. Klinger/Steigerwald o.J.: 4.

- b) *Qualitative Ausrichtung*: Für einzelne Projekte, die formative Evaluationen durchführen, um die *Programmimplementierung zu verbessern* und *Lernprozesse* in Gang zu setzen, sind demgegenüber nicht in erster Linie die vom Programm erzeugten Outputs/Produkte von Bedeutung, sondern die Klärung der Frage, ob die Programmleistung eine *Wirkung/einen Impact* hatte. *Impact/Wirkung* des Programms ist dabei so konzipiert, dass sich durch die Programmaktivitäten eine Veränderung der Ausgangssituation ergeben hat, *die von den einzelnen Projektbeteiligten (Stakeholder) als bedeutsam angesehen wird*.<sup>38</sup> Die Bewertung, ob eine Wirkung erzielt werden konnte, erfolgt hier somit nicht durch objektive Messung, sondern durch die *subjektive Einschätzung* der Projektbeteiligten/Stakeholder. Damit wird deutlich, dass die Anwendung qualitativer Methoden insbesondere bei Evaluationen der vierten Generation im Vordergrund steht.

## 2. Zwischenbetrachtung

Wenn davon ausgegangen wird, dass jedes Programm der TZ nach einer speziell auf es zugeschnittenen Evaluierung verlangt,<sup>39</sup> sollen nun anhand der spezifischen Ausprägungen, die die oben dargestellten Dimensionen (Zielsetzung, Gegenstand, Zeitpunkt, Instanzen, methodische Ausrichtung der Evaluation) in Projekten aus dem Gebiet der Rechtsberatung erfahren, diejenigen Merkmale, die ein Evaluationskonzept für derartige Projekte erfüllen sollte, dargelegt werden. Im darauffolgenden Abschnitt II des Beitrages wird dieses Konzept dann anhand der drei typischen Projektmodule Gesetzgebungsberatung, Fortbildungsmaßnahmen, Unterstützung von Rechtsverbretung konkretisiert werden.

Die Anforderungen an eine Evaluation von Projektmodulen auf dem Gebiet der Rechtsberatung betonen in erster Linie die *Qualitätssicherungsfunktion* sowie die Funktion der *Einleitung von Lernprozessen* als zentrale *Zielsetzung* der Evaluation. Hieraus ergibt sich, dass eine Evaluation in diesen Bereichen vor allem *formativ (Zeitpunkt der Evaluation)* ausgerichtet sein sollte, da nur so die erwünschte Rückkoppelung von Evaluationsergebnissen in die Projektarbeit zur Unterstützung von Lernen möglich ist. Dies soll jedoch nicht ausschließen, dass die Ergebnisse mehrerer formativer Evaluierungen zum Ende des Projektes zusammengezogen werden und so Eingang in eine abschließende, summative Evaluierung finden.

Im Hinblick auf den *Gegenstand* der Evaluation richtet sich das Hauptaugenmerk auf den *Impact/die Wirkung*, die durch einzelne Projektmaßnahmen erzielt werden konnte, da dies für den oben genannten Hauptzweck der Evaluation – Qualitätssicherung und Lernen – aussagekräftiger ist als die reine Bewertung von Implementierung und Routinen im Zuge eines Monitoring bzw. die Bewertung allein von im Laufe des Projektes erbrachten Produkten/Outputs. Dabei ist auch hier wieder darauf hinzuweisen, dass auch die Wirkungsanalyse diesen Aspekt der Implementierung bzw. der Bewertung von Output nicht völlig unberücksichtigt lassen wird, da sich hieraus selbstverständlich auch Auswirkungen auf den Impact ergeben.

Auf welche Weise und von wem dieser Impact bestimmt wird (*Instanzen der Evaluation*), ist nun Gegenstand einer Entscheidung, die sich vor allem aus dem Wissenschaftsverständnis des Evaluators ableitet und insofern in besonderem Masse expliziert werden muss.

---

<sup>38</sup> Lobb-Rabe 2000: 7.

<sup>39</sup> Rossi/Freeman/Hofmann 1988: 20.

So wird in diesem Beitrag davon ausgegangen, dass das Positivismus-Paradigma jedenfalls nicht in dem Masse, wie es in den ersten drei Generationen von Evaluation geschieht, aufrechtzuerhalten ist. Da die soziale Realität immer gefärbt durch die subjektiven Erfahrungen, Präferenzen etc. des Evaluators wahrgenommen wird, ein "objektiver", "ungefilterter" Zugang zu dieser Realität nicht möglich ist, sollte sich dies auch in der Tätigkeit der Evaluation niederschlagen. D.h. eine Konzeptionierung der Evaluation allein als "Messung", "Beschreibung" und "Beurteilung" von sozialer Realität und des Impactes von Maßnahmen anhand exogener Kriterien, wie sie die beschriebenen ersten drei Generationen vornehmen, ist in dieser Ausschließlichkeit nicht haltbar. Wenn nun aber akzeptiert wird, dass nur ein subjektiv gefärbter Zugang zur sozialen Realität möglich ist, besteht kein Grund, nur das Verständnis von Realität, *wie es der Evaluator mitbringt*, zur Grundlage der Bewertung des Impactes zu machen. Vielmehr sind hier die Sichtweisen aller Programmteiligen und -betroffenen mit einzubeziehen. Eine solche *partizipative Ausrichtung der Evaluation* ergibt sich nicht nur aus dem beschriebenen – und von einigen Lesern unter Umständen als für die Projektpraxis unnötigen Ballast empfundenen – Wissenschaftsverständnis, sondern auch aus Gründen, die aus eben dieser Projektpraxis resultieren. Die Stichworte, die hier zu nennen sind, können als *Ownership, Nachhaltigkeit, Empowerment* und *Legitimation* beschrieben werden.

Nur wenn die Stakeholder, deren Expertise und Sichtweise der sozialen Realität – und damit auch des Impactes der Projektmaßnahmen – Eingang finden in die Evaluierung, kann damit gerechnet werden, dass die Evaluationsergebnisse von den Stakeholdern anerkannt werden. Diese Anerkennung bedingt eine positive Identifikation der Stakeholder mit dem Projekt insgesamt, d.h. die *Ownership* des Projektes. Eine ausgeprägte *Ownership* wiederum kommt der *Nachhaltigkeit* des Projektes entgegen, also der Fortdauer des durch die Projektmaßnahmen erzielten Impacts nach dem Rückzug des Gebers.<sup>40</sup> Diese Nachhaltigkeit ergibt sich nicht zuletzt daraus, dass die Stakeholder, die an der Evaluation beteiligt wurden, viel eher bereit sein werden, ihr zukünftiges Verhalten den durch die Evaluation ermöglichten Lernprozessen anzupassen, d.h. die "Lessons Learned" auch wirklich umzusetzen und damit mittel- bis langfristig die Qualitätssicherung im Projekt überhaupt erst zu ermöglichen. Die Stakeholder haben nach diesem Verständnis also eine wichtige Rolle für den Projekterfolg insgesamt als "change agents" zu erfüllen.<sup>41</sup> Wird die Evaluation dagegen von den Stakeholdern als einseitige Überprüfung von außen perzipiert, kann die *Ownership* also nicht ausreichend hergestellt werden, besteht die Gefahr, dass die Evaluation eine "Trockenübung" seitens der Geber bleibt, deren Erkenntnisse von den Stakeholdern nicht geteilt und daher auch nicht umgesetzt werden.

Weiterhin sorgt die Partizipation der Stakeholder dafür, dass diese mit der "Technik" der Evaluation selbst vertraut gemacht werden. Dies versetzt sie in die Lage, später auch eigene Projekte und Maßnahmen ohne die Hilfestellung eines Gebers zu evaluieren und sich die geeigneten Instrumente und Kenntnisse zur Initiierung von Lernprozessen sowie zur Qualitätssicherung bei derartigen Vorhaben anzueignen. Auf diese Weise wird zusätzlich zur eigentlichen Projektarbeit durch die partizipative Evaluierung ein Mehrwert erreicht, der die spätere Selbstbestimmung und zunehmende Unabhängigkeit der heute noch auf TZ-Leistungen angewiesenen Nehmer bewirkt ("*Empowerment*").

Schließlich muss konstatiert werden, dass eine Evaluation allein anhand der vom Geber gesetzten Maßstäbe, "über den Kopf des Nehmers hinweg", in keiner Weise dem auch von der GTZ vertretenen Anspruch der

---

<sup>40</sup> OECD 1992: 137.

<sup>41</sup> Rebien 1996: 24.

Partnerschaftlichkeit<sup>42</sup> der TZ entspräche. Eine solche Art der Evaluation wäre damit weder auf Seiten der Nehmer wie auch nicht zuletzt in den Augen der Öffentlichkeit in den Geberstaaten mit der erforderlichen *Legitimation* ausgestattet.

Die genannten Punkte sprechen somit eindeutig für den Rückgriff auf eine *impact-orientierte*, tendenziell *formativ ausgerichtete* und der *Partizipation* verpflichtete Form der Evaluation, wenn es um die Analyse von Rechtsberatungsmaßnahmen im Rahmen der TZ geht. Im Folgenden soll nun ein Ansatz konkretisiert werden, der die dargestellten Überlegungen für die Evaluation der typischen Maßnahmen im Bereich der Rechtsberatung – Gesetzgebungsberatung, Ausbildung von im Rechtsbereich tätigem Personal, Unterstützung von Rechtsverbreitung – nutzbar macht.

## II. Partizipative Wirkungsanalyse als Evaluationskonzept für TZ-Maßnahmen im Bereich Rechtsberatung<sup>43</sup>

### 1. Wirkungs-/Impactorientierung von Projektmaßnahme und Evaluation

Erste Prämisse des Konzeptes der partizipativen Wirkungsanalyse ist, dass die Evaluation mit Blick auf die *Wirkung/den Impact* der Projektmaßnahmen durchgeführt werden sollte.

Es stellt sich nun jedoch das Problem, wie genau der Impact zu konzeptionieren ist. Hier stehen sich zumeist zwei Extreme gegenüber. Zum einen wird die Position vertreten, dass der Impact bereits an dem Punkt beginnt, an dem der Output einer Projektmaßnahme von Stakeholdern und/oder Zielgruppen verwendet wird<sup>44</sup> (z.B. Mitarbeiter des Financial and Economic Committee des Nationalen Volkskongresses der VR China bewerben sich um Stipendien für LL.M. Studiengänge; Mitglieder einer Dorfgemeinschaft besuchen die angebotenen Rechts-Informationsveranstaltungen).

Das andere Extrem folgt dem “Fluss der Wirkung” entscheidend weiter und möchte den Impact auf einer höchst aggregierten Ebene, d.h. auf der Ebene eines Wandels der Gesamtsituation bestimmen<sup>45</sup> (z.B. “Entstehung einer rechtsstaatlichen Ordnung”). Bei diesem zweiten Extrem ergibt sich jedoch die Schwierigkeit, dass im Rahmen einer Evaluation die Bestimmung und Beurteilung des Impact auf höchster Aggregationsebene kaum möglich ist. Gleichwohl kann die Berücksichtigung beider Extreme für eine Evaluation von Bedeutung sein. Daher plädiert das hier vorgestellte Evaluationskonzept gegen eine Entscheidung – entweder oder – für nur eines der beiden Extreme, sondern schlägt eine Zusammenführung vor.

Diese Zusammenführung stellt sich so dar, dass der Impact nicht länger als ein Fixpunkt anzusehen ist, sondern vielmehr als ein *Kontinuum* konzipiert wird. Das eine Extrem dieses Kontinuums versteht unter Impact die *Nutzung konkreter Leistungen und Serviceangebote des Projektes* (z.B. mit Unterstützung des Projektes ausgearbeitete Gesetzesentwürfe, Symposien, Workshops, Stipendien) als *direkten Impact*. Das andere Extrem richtet sich demgegenüber auf den *Wandel der Gesamtsituation* (z.B. die Schaffung einer marktwirtschaftlichen Kriterien entsprechenden Rechtsordnung, Förderung von Rechtsstaatlichkeit) als *indirekten Impact*.

---

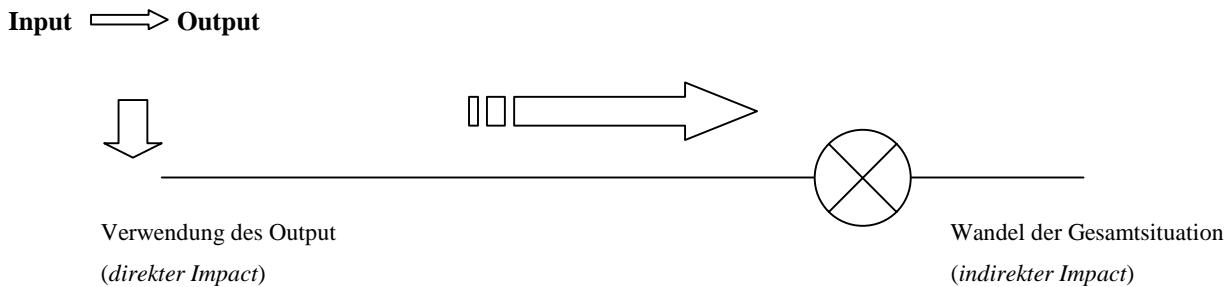
<sup>42</sup> GTZ 1991: 1; Borrmann u.a. 1999: 189.

<sup>43</sup> Die folgenden Ausführungen stützen sich in hohem Maße auf die Arbeit von Lobb-Rabe 2000.

<sup>44</sup> Lobb-Rabe 2000: 7.

<sup>45</sup> Lobb-Rabe 2000: Anhang 1.

### Impact als Kontinuum:



Ein insbesondere von der GTZ vertretenes Wirkungsmodell geht jedoch davon aus, dass an der markierten Stelle des Kontinuums eine *Zuordnungslücke* existiert.<sup>46</sup> Diese Zuordnungslücke besagt, dass eine Zuordnung von beobachteten Wirkungen zu den Projektaktivitäten immer schwieriger wird bzw. gar nicht mehr möglich ist, je weiter man sich auf dem oben dargestellten Kontinuum von links nach rechts bewegt. Diese Sichtweise trägt dem Umstand Rechnung, dass Projekte aus dem Bereich Politikberatung wie auch die vorliegend interessierenden Rechtsberatungsprojekte typischerweise sehr komplex sind. Eine Evaluierung, die den “Erfolg” des Projektes an einem Wandel der Gesamtsituation, also nur an dem indirekten Impact messen möchte, wird somit kaum sauber durchzuführen sein. Dies ist auch deshalb der Fall, weil der *Einfluss anderer/externer Faktoren* zunimmt, je weiter man dem Kontinuum nach rechts folgt. D.h. dass die Herstellung eines kausalen Zusammenhanges zwischen erbrachten Projektleistungen und dem zu beobachtenden indirekten Impact kaum noch herzustellen ist.<sup>47</sup>

Wenn in diesem Konzept dennoch davon gesprochen wird, dass eine Evaluation mit Blick auf den Impact (verstanden in seiner Gesamtheit als Kontinuum) von Projektmaßnahmen ausgeführt werden sollte, so geschieht dies aus folgendem Grund.

Eine Interpretation der angesprochenen Zuordnungslücke dahingehend, den indirekten Impact bei einer Evaluation gänzlich außer Acht zu lassen, weil er sich nicht unmittelbar den Projektmaßnahmen/Inputs zurechnen lässt, birgt die Gefahr, dass die Projektarbeit in der Fixierung auf die täglichen Routinen und den Output bzw. dessen Verwendung (direkter Impact) die Gesamtsituation und deren Veränderungen aus dem Blick verliert. Die Betonung der Konzeption des Impact als Kontinuum dagegen soll dazu dienen, die Gesamtsituation und deren Veränderungen gerade im Blick zu behalten und damit immer in der Lage zu sein, die Relevanz und Beziehung der Aktivitäten des Projektes zur Gesamtsituation sowie zum übergeordneten Projektziel (z.B. Aufbau einer marktwirtschaftlichen Kriterien entsprechenden Rechtsordnung) nicht aus den Augen zu

<sup>46</sup> Siehe Abbildung in GTZ 1998; siehe auch Lobb-Rabe 2000: 10.

<sup>47</sup> Klinger/Steigerwald o.J.: 18.

verlieren.<sup>48</sup> Mit anderen Worten dient die durch das Konzept der Wirkungs-/Impactanalyse angestrebte Sensibilisierung auch für den indirekten Impact auf die Gesamtsituation “on the ground” als “reality check”; es soll so verhindert werden, dass das Projekt sich auf die *Produktion von Aktivitäten* versteift, die Prüfung, ob diese Aktivitäten vor dem Hintergrund der (sich u.U. verändernden) Gesamtsituation überhaupt noch Relevanz besitzen, aber vernachlässigt. Eine Evaluation, die sich nur auf die direkten Impacts eines Projektes beschränkte und Impact nicht als Kontinuum verstünde, könnte diese Gefahr der Irrelevanz von Projektmaßnahmen noch verstärken.<sup>49</sup>

Wenn auf diese Weise auch – trotz der Zuordnungslücke – der indirekte Impact mit in die Evaluation hineingenommen wird, ist an dieser Stelle ein *caveat* nötig. Wie oben dargelegt, wird es immer schwieriger, Kausalzusammenhänge zwischen Input und Impact herzustellen, je mehr man sich auf dem Kontinuum dem indirekten Impact nähert. Während sich der direkte Impact durch Messung relativ leicht dem Input zuordnen lässt, ist dieses beim indirekten Impact mit weit geringerer Genauigkeit möglich, nicht zuletzt auch deshalb, weil sich hier der mögliche Einfluss von Umweltfaktoren verstärkt. Dies bedeutet zum einen, dass die durch eine Evaluation u.U. getroffene Feststellung, dass eine Projektmaßnahme zu einem bestimmten indirekten Impact geführt hat, relativ leicht angreifbar ist. Zum anderen aber ist das Projekt auf dieser Ebene auch nie zur Gänze für das Ausbleiben eines angestrebten indirekten Impact “verantwortlich” zu machen. Der Umstand, dass sich nur relativ unsichere Aussagen über den Kausalzusammenhang zwischen Input und indirektem Impact machen lassen, ist somit ein Kompromiss demgegenüber, nur das zu evaluieren, was sich mit großer Genauigkeit nachweisen lässt, nämlich den Kausalzusammenhang zwischen Input und direktem Impact. Gegenüber dem “Mehrwert”, der sich aus der stärkeren “Bodenhaftung” und Sensibilisierung für die Relevanz der Projektarbeit aus der Beachtung des indirekten Impact ergibt, ist dieser Kompromiss jedoch in den Augen der Verfasser annehmbar.

*Damit lässt sich als Zwischenergebnis festhalten:* Die Wirkungsanalyse möchte zunächst Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Projektmaßnahmen und direkten Impacts liefern. Wenn die Wirkungsanalyse trotz der “Zuordnungslücke” auch den indirekten Impact mit in die Evaluation hineinnimmt, so geschieht dies in dem Bewusstsein, dass es sich auf dieser Ebene nicht um die “genaue” (quantitative), sondern nur um eine tentative Erfassung der Auswirkungen von Projektmaßnahmen auf übergeordnete Entwicklungsziele wie die Entstehung von Rechtsstaatlichkeit handeln kann. Der eigentliche Vorteil einer Berücksichtigung des indirekten Impact im Zuge der Evaluation besteht darin, dass dieser bei der Projektarbeit wie auch bei der Evaluation stets “im Hinterkopf” gehalten wird, um zu gewährleisten, dass die Relevanz einzelner konkreter Projektmaßnahmen *mit Blick auf die Gesamtsituation* immer gegeben ist.

## **2. Partizipativer Ansatz**

Oben wurde (direkter wie auch indirekter) Impact definiert als “ein Wandel in der Ausgangssituation durch eine Projektmaßnahme, *der in den Augen der Betroffenen und anderer in das Projekt involvierter Personen (Stakeholder) von Bedeutung ist.*”

Dies bedeutet, dass Impact nicht als objektiv messbares Phänomen angesehen wird, sondern als ein in höchstem Maße *subjektives Konzept*. Impact ist das, was die jeweiligen Stakeholder vor dem Hintergrund ihrer eigenen

---

<sup>48</sup> Vgl. Berlage/Stokke 1992: 6.

Einschätzung der Gesamtsituation als solchen definieren – und nicht das, was als Impact in den Projektunterlagen ausgewiesen ist.

Zu der hier vorgenommenen Konzeptionierung des Impact als abhängig von der Einschätzung der *Stakeholder* ist Folgendes anzumerken: Die Beschränkung auf die Erfassung der Sichtweise der Stakeholder unter Auslassung der Zielgruppe erfolgt hier lediglich aus praktischen Erwägungen. Projektmaßnahmen wie die zu untersuchenden Gesetzgebungsberatungen und Fortbildungsmaßnahmen für im Rechtsbereich tätige Personen zielen auf die Förderung einer marktwirtschaftlichen Kriterien genügenden Rechtsordnung durch Verbesserung von Normsetzung und -implementierung. Die Zielgruppe dieses angestrebten Impact ist damit letztlich die gesamte Bevölkerung. Die “Bevölkerung” als solche in eine partizipative Evaluation einbeziehen zu wollen, ist aber schon allein aufgrund der Größe der Zielgruppe unmöglich. Daher beschränkt sich die Partizipation in dem hier vorgestellten Ansatz auf die Stakeholder, wie sie oben im Exkurs definiert wurden. In Einzelfällen, z.B. bei Projektmaßnahmen aus der Gruppe “Unterstützung von Rechtsverbreitung”, die sich auf einen (relativ) eng umgrenzten Personenkreis beziehen (z.B. Informationsveranstaltungen zur Verbesserung der Rechtskenntnisse und des Rechtsbewusstseins der Bevölkerung eines Dorfes), kann die Zielgruppe in die partizipative Evaluation mit einbezogen werden, da hier die Datenerhebung nicht an einer unüberschaubaren Größe der Zielgruppe scheitert.

Das hier thematisierte Problem der Größe der Zielgruppe und die dadurch notwendig werdende Beschränkung auf die Stakeholder stellt sich vor allem deshalb, weil die Ermittlung eines partizipativ konzipierten Impacts nicht (allein) mit quantitativen Methoden möglich ist. Da jeder Stakeholder eine andere Vorstellung von Impact haben wird, ist der Rückgriff auf qualitative Methoden erforderlich. Hierzu zählt vor allem die Diskussion und Kommunikation mit den Stakeholdern<sup>50</sup> sowie eine Einbeziehung von Gutachtern aus dem Partnerland.<sup>51</sup> Eine derartige *partizipative* Ermittlung des Impacts führt dann auch dazu, dass die Ergebnisse einer Evaluation nicht als “Wahrheit” oder (wissenschaftlich-objektive) Faktizität angesehen werden können. Vielmehr stellen die Evaluationsergebnisse eine durch die Interaktion unter den Stakeholdern entstandene “Konstruktion” von Wirklichkeit dar – so wie sie den Stakeholdern in ihrer Lebenssituation angemessen erscheint.<sup>52</sup> Diese durch die partizipative Evaluation ermöglichte Einbeziehung von Stakeholdern in die Definition von Impact entspricht auch der Maxime der GTZ, dass – ebenso wie die Projektverantwortung beim Partner liegt und die Planungsverfahren dementsprechend partizipativ ausgerichtet werden – auch die Evaluation partnerschaftlich erfolgen muss.<sup>53</sup>

Die partizipative Wirkungs-/Impactanalyse trägt darüber hinaus noch einem weiteren Problem Rechnung. Für die konventionelle Evaluation stellt sich immer die Frage, ob die Aktivitäten des untersuchten Projektes *kausal* sind für das Hervorrufen des Impact. Bei sozialen Interventionsprogrammen wie Rechtsberatungsmaßnahmen, die eben nicht unter “Laborbedingungen” als echtes Experiment<sup>54</sup> durchzuführen sind, lässt sich diese Kausalität in der Regel nur schwer nachweisen; vor allem bei der Bewertung des indirekten Impact muss – wie oben

<sup>49</sup> Vgl. Lobb-Rabe 2000: 26.

<sup>50</sup> Lobb-Rabe 2000: 41 ff.

<sup>51</sup> Borrmann u.a. 1999: 189.

<sup>52</sup> Klinger/Steigerwald o.J.: 5; Rebien 1996: 66.

<sup>53</sup> GTZ 1991: 1.

<sup>54</sup> Zu den einzelnen Methoden der (konventionellen) Evaluationsforschung siehe exemplarisch Rossi/Freeman/Hofmann 1988, insbes. S. 91ff.

dargelegt – eine “Zuordnungslücke” bestehen bleiben.<sup>55</sup> Diese Zuordnungslücke kann insbesondere durch die Anwendung rein quantitativer Evaluationsmethoden nicht überwunden werden. Die partizipative Wirkungsanalyse hingegen, die Impact nicht konzipiert als das, was (“wissenschaftlich-objektiv” nachweisbar) aus der Projektmaßnahme resultiert, sondern als das, *was die Stakeholder selbst als Impact ansehen*, kann durch den Rückgriff auf qualitative Methoden, vor allem die Kommunikation mit den Stakeholdern, entscheidend dazu beitragen, dass die Zuordnungslücke wenn auch nicht geschlossen, so doch verringert wird. Somit ist es im Zuge einer partizipativ ausgerichteten Evaluation möglich, weitergehende und verlässlichere Aussagen insbesondere über den indirekten Impact von Projektmaßnahmen zu treffen als mit anderen Evaluationstypen. Daher ist die partizipative Evaluation auch besonders geeignet für die Anwendung im Bereich von Rechtsberatungsmaßnahmen, da sich diese im Gegensatz zu anderen Arten der TZ in weit höherem Maße auch mit den nicht unmittelbaren, sondern indirekten Wirkungen ihrer Aktivitäten befassen müssen, vor allem wenn es um Zielvorgaben wie die Förderung von Rechtsstaatlichkeit und Marktwirtschaft geht.

Die entscheidenden Vorteile der partizipativen Evaluation sollen nun noch einmal kurz zusammengefasst werden, bevor auf mögliche Kritikpunkte und die zu diesen denkbaren Er widerungen eingegangen wird.

#### *Vorteile*

Als entscheidende *Vorteile* einer solchen partizipativen Ausrichtung von Evaluation wurden oben die größere Akzeptanz der Evaluationsergebnisse auf Seiten der Nehmer, daraus resultierend eine verbesserte Nachhaltigkeit und Ownership des Projektes sowie die Vermittlung von Zusatzwissen (Empowerment) und schließlich eine stärkere Legitimation genannt.<sup>56</sup> Gleichwohl gibt es auch einige Aspekte der Partizipation, die sich u.U. negativ auf die Evaluation auswirken können. Diese sollen im Folgenden kurz vorgestellt und bewertet werden.

#### *Mögliche Nachteile*

Der Hauptkritikpunkt, der geäußert wird, ist, dass die subjektive Sicht der an der Evaluation beteiligten Stakeholder die Evaluationsergebnisse verfälschen kann.<sup>57</sup> Dieses sei vor allem deshalb der Fall, weil Eigeninteressen gerade denjenigen Projektmaßnahmen den meisten Impact bescheinigten, die für die Stakeholder am attraktivsten seien.<sup>58</sup>

Zu diesem Kritikpunkt sind zwei Dinge anzumerken. In dem Fall, in dem sich die Kritik generell auf die subjektive Färbung der durch die partizipative Evaluation gewonnenen Erkenntnisse, also auf mangelnde Objektivität, richtet, verkennt diese Kritik, dass bei partizipativen Evaluationen – wie oben dargestellt – das Positivismus-Paradigma gerade zurückgewiesen wird. D.h. es wird davon ausgegangen, dass eine objektive Erfassung der Realität gar nicht möglich ist, die Wirklichkeit vielmehr eine Konstruktion ist, die sich aus den Einschätzungen der Beobachtenden (oder in diesem Fall: der an der Evaluation Beteiligten) ergibt. Damit ist alle Erkenntnis gar nicht anders als subjektiv gefärbt denkbar; anders ausgedrückt, die Kritik mangelnder

---

<sup>55</sup> Borrmann u.a. 1999: 38.

<sup>56</sup> Siehe oben Abschnitt II.2

<sup>57</sup> USAID 1996a: 2; Weltbank 2002: 16; Kommunikation mit Projektmitarbeitern.

<sup>58</sup> USAID 1996a: 2; Weltbank 2002. Hier ist v.a. an das Beispiel der Delegationsreise zu denken. Im Gespräch mit Projektmitarbeitern wurde der Verdacht geäußert, dass bei einer partizipativ ausgerichteten Evaluation gerade Studienreisen von den Teilnehmern als besonders ergiebig im Hinblick auf den zu erzielenden Impact eingeschätzt würden. Hier wurde als Triebkraft das Eigeninteresse der Teilnehmer vermutet, durch ihre Einschätzung dazu beizutragen, dass die für sie besonders attraktiven Delegationsreisen (i.d.R. ins Ausland) auch weiterhin Bestandteil des Programmes bleiben.

Objektivität ist vor dem Hintergrund der Annahme, dass Objektivität erkenntnistheoretisch nicht möglich ist, unzulässig.

Der zweiten Variante dieser Kritik, dass Stakeholder entgegen ihrer tatsächlichen Einschätzung bestimmten Maßnahmen einen Impact bescheinigen, damit diese für sie besonders reizvollen Maßnahmen (z.B. Delegationsreisen) trotz zweifelhaftem Impact in Zukunft weitergeführt werden, ist Folgendes zu entgegen: zum einen sind es nicht die Stakeholder der Nehmerseite allein, die festlegen, ob ein Impact erzielt wurde oder nicht; auch die Evaluatoren von der Geberseite sind involviert, sodass deren Sicht eventuell auftretende Eigeninteressen erkennen und kompensieren kann. Zweitens verlässt sich auch die partizipative Wirkungsanalyse – wie unten noch genauer darzustellen sein wird – nicht ausschließlich auf qualitative Methoden (v.a. Kommunikation mit den Stakeholdern) zur Bestimmung von Impact, sondern greift auch auf quantitative Methoden zurück. Auf diese Weise sollten sich krasse Divergenzen zwischen dem von den Stakeholdern *wahrgenommenen* Impact und den *messbaren Daten* zum Impact aufdecken lassen. Drittens schließlich ist generell anzumerken, dass hinter dieser Kritik auch eine in gewissem Maße chauvinistische Einstellung gegenüber der Nehmerseite durchscheint, die ausschließlich dieser (absichtliche) Verfälschung zur Förderung von Eigeninteressen unterstellt, auf Geberseite aber keinerlei Eigeninteressen, die die Evaluationsergebnisse verzerren könnten, vermutet.<sup>59</sup> Auch Vertreter der Geber können Anreize haben, Maßnahmen aus Eigeninteresse einen Impact zu bescheinigen, selbst wenn sie diesen so nicht wahrnehmen.<sup>60</sup>

Eine zweite Kritik an der partizipativen Form der Evaluation richtet sich auf die praktische Durchführbarkeit. So wird befürchtet, dass Evaluationen dieses Typs in hohem Maße zeitaufwändig sind, da mit den Stakeholdern eine relativ große Personengruppe in die Evaluation mit einbezogen werden muss<sup>61</sup> und auch die Techniken der Datenerhebung, vor allem die qualitativen Methoden, die auf Kommunikation basieren, sehr viel Zeit erfordern. Hierzu lässt sich grundsätzlich entgegen, dass Evaluationen, die zu Lernprozessen und damit zur Qualitätssicherung führen sollen, eine wichtige Bedeutung für die Projekte zukommt, die sich letztlich auch in dem Aufwand, der zu ihrer Durchführung betrieben wird, widerspiegeln kann und sollte. Darüber hinaus ist es möglich, den Zeitaufwand einzugrenzen. So sollten selbstverständlich nicht alle Stakeholder in die Evaluierung einer Einzelmaßnahme, z.B. einer Delegationsreise oder eines Symposiums, einbezogen werden. Vielmehr sind eine begrenzte Anzahl von Stakeholdern auf Geber- wie auf Nehmerseite auszuwählen, an die Fragebögen verteilt oder mit denen Interviews geführt werden. Die Datenerhebung sollte weiterhin unmittelbar im Anschluss an die Maßnahme erfolgen, z.B. indem ein Symposium um einen Tag verlängert sind. Dies hat den Vorteil, dass dann alle Teilnehmer (auch die ausländischen Experten) noch greifbar sind und keine Zeit darauf verwendet werden muss, diese nach ihrer Rückkehr in ihre Heimat(länder) wieder ausfindig zu machen, anzuschreiben und u.U. lange auf Rückmeldungen zu warten. Wenn – um ein weiteres Beispiel zu nennen – Gesetzesentwürfe daraufhin untersucht werden, welche Vorschläge, die auf Symposien, in Workshops etc. gemacht wurden, Eingang in die Drafts gefunden haben, sollte jeder Draft gesondert, gleich nachdem er vorliegt, dahingehend

---

<sup>59</sup> Vgl. Borrmann u.a. 1999: 190.

<sup>60</sup> Hier ist z.B. daran zu denken, dass von Geberseite einer Maßnahme wider die eigene Einschätzung ein Impact bescheinigt wird, weil diese Maßnahme bei einem hochrangigen Partner besonders beliebt ist. Auf diese Weise könnte sich die Geberseite erhoffen, die beliebte Maßnahme zu erhalten, den Partner dadurch auch in Zukunft zufrieden zu stellen und eine zukünftige Zusammenarbeit zu gewährleisten und so das Prestige, was sich für den Geber daraus ergibt, mit besagtem hochrangigen Partner zu kooperieren, zu erhalten. Dieses Prestige wiederum kann für den Geber von Vorteil sein, wenn es darum geht, auf dem Markt der Anbieter von TZ seine Stellung zu behaupten.

<sup>61</sup> USAID 1996a: 2; Weltbank 2002: 16.

analysiert werden. So verteilt sich die Evaluationsarbeit und ist leichter und schneller zu leisten, als wenn gewartet wird, bis ein fertiges Gesetz vorliegt und dann *ex post* alle vorausgehenden Drafts auf die Auswirkungen von Projektleistungen untersucht werden müssen.

Diese beiden Beispiele zeigen gleichwohl die Notwendigkeit, bereits bei der *Planung und Einleitung* einer jeden Einzelmaßnahme, die später evaluiert werden soll, diese Evaluierung schon im Blick zu haben und mit zu planen. Die Evaluationsarbeit wird also, anders ausgedrückt, dadurch unnötig erschwert, dass über Evaluation erst nach Beendigung einer Projektmaßnahme und von dieser losgelöst nachgedacht wird.

### 3. Beschränkung der Evaluation auf eine kleine Einheit

Politikberatungsprojekte, zu denen auch die Rechtsberatungsmaßnahmen im Rahmen der TZ zählen, sind typischerweise sehr komplex. Daher ist es nicht sinnvoll, das Projekt in seiner Gesamtheit (z.B. "Chinesisch-deutsche Zusammenarbeit zum Wirtschaftsrecht beim Ministerium für Außenhandel und Wirtschaftliche Zusammenarbeit (MOFTEC) der VR China"), mit allen Projektmodulen (z.B. Gesetzgebungsberatung, Fortbildung für im Rechtsbereich tätige Personen, Unterstützung von Rechtsverbretung) und Projekteinzelnmaßnahmen (z.B. Symposien, Workshops, Einzelberatungen etc.), zum Gegenstand einer Evaluation zu machen. Eine solche Evaluation hätte derartig viele Einzelaspekte zu berücksichtigen, dass mit einem ganz erheblichen Zeitaufwand zu rechnen wäre. Gerade aber eine Impact-/Wirkungsanalyse, deren Zweck die Qualitätsverbesserung und die Einleitung von Lernprozessen ist, muss in der Lage sein, in relativ kurzer Zeit zu Ergebnissen zu gelangen, da sonst eine Rückkoppelung dieser Ergebnisse in die laufende Projektarbeit nicht mehr möglich ist.

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, einzelne *Arten von Projektmaßnahmen/Projektmodule* einzeln zu evaluieren und aus der Bewertung des Impact der Einzelgruppen von Maßnahmen auf den Gesamtimpact des Projektes zu schließen. Beispiele für derartige Projektmodule (innerhalb derer sich dann wieder Einzelmaßnahmen unterscheiden lassen) sind:

Projektmodul	Gesetzgebungs-Beratung	Fortbildungs-Einheiten	Kauf von Sachgütern	Unterstützung von Rechtsverbretung
Einzelmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelberatung</li> <li>• Symposien, Workshops</li> <li>• Delegationsreisen</li> <li>• Literaturbeschaffung</li> <li>• Übersetzungen</li> <li>• Aufbereitung von Forschungsmaterialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurse</li> <li>• Stipendien (LL.M. Programme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. Aufbau von EDV</li> <li>• Einrichtung juristischer Bibliotheken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer Website mit rechtl. Informationen</li> <li>• Förderung einer Fernsehsendung zu Rechtsfragen</li> <li>• Übernahme von Druckkosten für Informationsmaterial</li> </ul>

Es lassen sich nun die einzelnen Aspekte, die in die Evaluation Eingang finden sollten und anhand derer der Impact einer Maßnahmengruppe abzulesen ist, aufstellen:

- **Input** (konkrete Projektmaßnahmen wie Symposien, Workshops, Einzelberatungen, Studienreisen, Stipendien)

- **Output** (z.B. Gesetzesentwurf, der dem Ständigen Ausschuss des Nationalen Volkskongress zur Beratung vorliegt; Zuwachs an Know-how dadurch, dass Personen eine Schulung genossen/ein Stipendium erhalten haben)
- **Direkter Impact (Verwendung des Output):**
  - Wer nutzt die Projektmaßnahmen? (z.B. Richter, die in Urteilstechnik geschult werden; Studenten, die Auslandsstudienaufenthalte genießen; Angehörige der Exekutive, die in Rechtsanwendung geschult werden)
  - Wie stark nutzen diese Stakeholder die Projektangebote? (z.B. wie viele Teilnehmer gibt es bei Symposien, Workshops etc., wie stark ist die Nachfrage nach Teilnahmemöglichkeiten, wie hoch ist die Bewerberzahl um Auslandsstipendien)
  - Wie zufrieden sind die Stakeholder mit den Projektmaßnahmen? (z.B. hilft den Teilnehmern die Schulung bei der Bewältigung ihrer täglichen Arbeit? Trägt das Curriculum, das Auslandsstipendiaten zu absolvieren haben, den Anforderungen von Karrieren im chinesischen Rechtssystem Rechnung?)

Es muss hier jedoch darauf hingewiesen werden, dass diese Dimension des direkten Impact, die auf die Zufriedenheit der Stakeholder mit den Projektmaßnahmen abzielt, ein besonders gutes Beispiel für eine der oben angesprochenen Schwächen der partizipativen Evaluation ist, nämlich die Verzerrung der Bewertung des Impact durch subjektive Präferenzen. Man kann vermuten, dass die Stakeholder stets sehr große Zufriedenheit zeigen werden mit Maßnahmen, die ihren eigenen Interessen dienen (z.B. Studienreisen, Stipendien). Daher muss im Zuge der Evaluation, v.a. in der Kommunikation mit Stakeholdern, darauf geachtet werden, diese Verfälschungen zu identifizieren und derartige Maßnahmen besonders kritisch im Hinblick auf ihren Impact zu untersuchen.

Um festzustellen, ob sich tatsächlich ein Impact durch die untersuchten Einzelmaßnahmen ergeben hat, ist es weiterhin notwendig, *Indikatoren* aufzustellen. Indikatoren dienen als “Wegmarken”, ohne die später im Zuge der Evaluation nicht festgestellt werden kann, inwieweit die Aktivitäten des Projektes mit Blick auf den direkten wie auch den indirekten Impact relevant sind, da ihr die Bezugsgrößen fehlten.<sup>62</sup>

Im Rahmen der partizipativen Wirkungs-/Impactanalyse gilt aber auch für die Festlegung der Indikatoren, dass diese nicht (allein) im Vorfeld des Projektes durch die Projektmitarbeiter geschehen darf. Auch die Indikatoren müssen in enger Konsultation mit den Stakeholdern festgelegt werden. Wird dieser partizipative Ansatz nicht beachtet, so besteht die Gefahr, dass die “am grünen Tisch” festgelegten Indikatoren nicht dem entsprechen, was die Stakeholder vor dem Hintergrund ihrer Interpretation der Situation für bedeutsam halten; die Ergebnisse einer Evaluation, die sich an derartigen Indikatoren orientiert, würden damit von den Stakeholdern nicht akzeptiert werden.<sup>63</sup> Nur wenn die von den Stakeholdern identifizierten Belange und Probleme den Evaluationsprozess (z.B. durch die Indikatoren) wirklich leiten, werden die erzielten Ergebnisse im Nachhinein auch von diesen genutzt werden, da eine Identifikation (*Ownership*) mit dem Evaluationsvorhaben ermöglicht wird. Dies leistet überdies auch einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Nachhaltigkeit von Projekten,<sup>64</sup> da –

---

<sup>62</sup> Borrmann u.a. 1999: 26; Klinger/Steigerwald o.J.: 7.

<sup>63</sup> Borrmann u.a. 1999: 22; Lobb-Rabe 2000: 8; Weltbank 2002: 6.

<sup>64</sup> Rebien 1996: 65; Borrmann u.a. 1999: 38.

wie oben<sup>65</sup> bereits ausgeführt – die Stakeholder nur dann bereit sein werden, die “Lessons Learned” auch langfristig zu beachten und umzusetzen, wenn sie an deren Zustandekommen beteiligt waren.

Nachdem nun die inhaltlichen Aspekte der partizipativen Wirkungsanalyse erläutert wurden, soll im Folgenden das “Wie” einer solchen Evaluation, also die Methoden, die zur Daten- und damit Erkenntnisgewinnung einzusetzen sind, dargestellt werden.

#### 4. Methoden der Partizipativen Wirkungsanalyse

Bei der partizipativen Wirkungs-/Impactanalyse kommen quantitative wie auch qualitative Methoden zum Einsatz, auch wenn aufgrund des partizipativen Ansatzes der Schwerpunkt auf den qualitativen Methoden liegt.

##### a) quantitative Methoden

Hierzu zählt vor allem die Aufstellung von Statistiken zu den einzelnen Projektmaßnahmen, z.B.:

- wie groß war die Gruppe der angesprochenen Stakeholder? (wie viele Teilnehmer konnten in Symposien, Workshops, Einzelberatungen etc. geschult werden)
- wie viele Einzelmaßnahmen (Symposien, Workshops, Einzelberatungen, vergebene Stipendien, Delegationsreisen) wurden im Projektzeitraum angeboten?
- In welcher Höhe wurden Mittel verbraucht?

Statistiken dieser Art dienen nicht zuletzt dem Überblick darüber, inwieweit das Projekt bzw. die Projektpartner die vereinbarten Inputs und Outputs erbracht haben.<sup>66</sup>

Weiterhin sind *Pretest-Protest-Verfahren* anwendbar, um z.B. den Impact von Schulungsmaßnahmen auf den Kenntnisstand von Teilnehmern zu bestimmen. Dabei werden in einem Test vor Einleitung der Maßnahme die bereits vorhandenen Kenntnisse der Teilnehmer dokumentiert; ein Test nach Abschluss der Maßnahme soll dann Aufschluss darüber geben, ob und inwieweit ein Kenntniszuwachs bei den Teilnehmern festzustellen ist.

Eine weitere anzuwendende quantitative Methode stellen so genannte “*Minisurveys*” dar. Hierzu werden anhand eines strukturierten Fragebogens mit einer begrenzten Anzahl Stakeholder (ca. 25 – 50 Personen) Interviews durchgeführt.<sup>67</sup>

##### b) qualitative Methoden

Die hier anzuwendenden Methoden sind in der Hauptsache sogenannte “Rapid Appraisal” Methoden. Diese erlauben es, relativ schnell und kostengünstig qualitative Daten über die Ansichten und das Feedback hinsichtlich der Projektmaßnahmen von den Angehörigen der Zielgruppe (wenn sich diese ausreichend eingrenzen lässt) und den Stakeholdern zu erhalten. Zu diesen Rapid Appraisal Methoden zählen:

- *Experteninterviews*

Hier werden Individuen (ca. 15 – 35 Personen) aufgrund ihrer Kenntnisse und ihrer Erfahrung in dem Bereich, in dem auch das Projekt angesiedelt ist, als Interviewpartner ausgewählt. Diese Personen werden

---

<sup>65</sup> Siehe Abschnitt I.2.

<sup>66</sup> Klinger/Steigerwald (o.J.): 7.

<sup>67</sup> USAID 1996a: 4; Weltbank 2002: 12.

im Zuge eines offenen, semi-strukturierten (auf der Basis von Themenlisten) Interviews befragt. Ziel ist es hier, die Meinungen und Erfahrungen der Befragten zu ermitteln.<sup>68</sup>

- *Interview von Fokusgruppen*

Hier wird eine (möglichst homogene) Gruppe von 8 – 12 Personen aus den Stakeholdern ausgewählt. Diese Gruppe diskutiert unter Anleitung eines Moderators frei über vom Moderator eingeführte Themen und kommt so zu einem Meinungs- und Erfahrungsaustausch.<sup>69</sup>

- *Direkte Beobachtung*

Hier werden anhand eines vorher ausgearbeiteten Observationsbogens die Beobachtungen, die ein Beobachter an Ort und Stelle der Projektmaßnahme macht, dokumentiert. Die Beobachtungen können sich sowohl auf physische Gegebenheiten beziehen als auch auf Projektaktivitäten, Prozesse und Diskussionen.<sup>70</sup>

Die Kenntnis vor allem der Meinungen und Einschätzungen der Stakeholder, insbesondere hinsichtlich des Impact einer untersuchten Projektmaßnahme, wie sie durch die dargestellten Rapid Appraisal Methoden erlangt werden soll, ist unerlässlich für eine partizipative Evaluation. Nur so lassen sich Erkenntnisse über diesen Impact – oben definiert als “Wandel in der Ausgangssituation durch eine Projektmaßnahme, der *in den Augen der Stakeholder* von Bedeutung ist” – gewinnen. Die genannten Rapid Appraisal Methoden sind somit besonders für die partizipative Wirkungsanalyse geeignet, da diese Methoden ihre Stärken gerade dann haben, wenn es darum geht, Fragen nach den Motivationen und Einstellungen von Stakeholdern zu beantworten.<sup>71</sup> Weiterhin ergänzen diese Methoden die quantitativen Methoden, indem sich deren Ergebnisse im Lichte der Daten der qualitativen Methoden interpretieren lassen.<sup>72</sup> Zum einen erlaubt es die Kommunikation mit den Stakeholdern im Zuge der Anwendung qualitativer Methoden aufzudecken, ob u.U. externe Faktoren für die Entstehung eines Output, der dann wieder zu einem Impact führt, verantwortlich zu machen sind. Mit quantitativen Methoden allein lässt sich demgegenüber nur messen, *ob* es einen Impact gibt; die Bedingungen seines Zustandekommens bleiben unberücksichtigt. Zum Zweiten können qualitative Methoden *unintendierte Impacts* einer Projektmaßnahme aufdecken; aus der Natur der unintendierten Impacts ergibt sich, dass sie nicht antizipiert werden können und es damit auch nicht möglich ist, Indikatoren zur Messung derselben aufzustellen. Über das Auftreten unintendierter Impacts können nur die Stakeholder, die den Projektmaßnahmen ausgesetzt sind und deren Auswirkungen auf die Umwelt direkt miterleben, Auskunft geben.

Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen kann nun ein Schema für die Durchführung einer partizipativen Wirkungs-/Impactanalyse eines einzelnen Programmmoduls aus dem Bereich Rechtsberatungsprojekte erstellt werden.

Dieses Schema schlägt im Zuge der Evaluation vier Schritte vor:

---

<sup>68</sup> USAID 1996a: 4; Weltbank 2002: 15; siehe auch USAID 1996b.

<sup>69</sup> USAID 1996a: 4; Weltbank 2002: 15.

<sup>70</sup> USAID 1996a: 4; Weltbank 2002: 15.

<sup>71</sup> USAID 1996c: 3.

<sup>72</sup> USAID 1996c: 3.

*Schritt 1: Begründung der Notwendigkeit der Einleitung einer Projektmaßnahme*

Hier geht es um die genaue Analyse der Ausgangssituation und der Probleme, die die Einleitung einer Projektmaßnahme überhaupt erst erforderlich machen.

*Schritt 2: Beschreibung der zur Problembeseitigung eingeleiteten Projektmaßnahme*

Hier werden Input und Output in quantitativer wie in qualitativer Weise beschrieben sowie die Verwendung des Output, aus dem sich ablesen lässt, ob es zu einem direkten Impact gekommen ist.

*Schritt 3: Untersuchung von anderen Faktoren außer der Projektmaßnahme, die den Output bewirkt und damit zu einem Impact geführt haben könnten*

Dieser Schritt dient insbesondere dazu zu untersuchen, ob tatsächlich ein Kausalzusammenhang zwischen Input und Output auf der einen Seite und dem (in)direkten Impact auf der anderen Seite besteht.

*Schritt 4: Bewertung der Maßnahme im Hinblick auf Effizienz, Nachhaltigkeit und möglichen indirekten Impact*

Hier wird danach gefragt, ob die Maßnahme versucht hat, zu den *geringstmöglichen Kosten* einen Impact zu erzielen (Effizienz).<sup>73</sup>

*Nachhaltigkeit* bezieht sich darauf, ob durch eine Maßnahme nur "Einmal-Effekte" erzielt werden konnten oder auch langfristige Wirkungen.

Im Hinblick auf den indirekten Impact soll bewertet werden, ob Projektmaßnahmen auch vor dem Hintergrund sich verändernder Umweltbedingungen tatsächlich geeignet sind, langfristig einen indirekten Impact zu erzielen.

Ein Evaluationskonzept, das sich von solchen Fragen leiten lässt, soll im Folgenden für drei in dem Bereich Rechtsberatung typische Projektgruppen – Ausarbeitung eines Gesetzes, Fortbildungsmaßnahmen und Unterstützung von Öffentlichkeitsarbeit – exemplarisch vorgestellt werden.

### **III. Schritt für Schritt: Durchführung der partizipativen Wirkungs-/Impactanalyse einer kleinen Einheit**

#### **1. Ausarbeitung eines Gesetzes**

##### **Schritt 1: Begründung der Notwendigkeit der Einleitung einer Projektmaßnahme**

Vor Einleitung einer Projektmaßnahme wie einer Gesetzgebungsberatung ist zunächst festzustellen, warum das neue Gesetz erforderlich ist. Dies ergibt sich aus einer genauen *Analyse der Ausgangssituation*, welche die Probleme aufdeckt, die das neue Gesetz lösen soll.

Die Festlegung der Erforderlichkeit des neuen Gesetzes sollte durch den Partner geschehen.

Mit der Definition des Problems, zu deren Beseitigung die Projektmaßnahme beitragen soll, wird damit auch bereits festgelegt, auf welche *erwünschte Wirkung/auf welchen direkten Impact* sich die Projektmaßnahme richtet. Der Grad der Erreichung dieses direkten Impact wird auch der Gegenstand der Evaluation sein.

---

<sup>73</sup> OECD 1986: 72.

Neben dem direkten Impact lässt sich aus der Analyse der Ausgangssituation und Problembestimmung zumeist auch eine Veränderung in der Ausgangssituation ableiten, die *langfristig* durch die Projektmaßnahme erreicht werden soll. Diese langfristig angestrebte Veränderung stellt den *indirekten Impact* dar, auf den sich die Durchführung von Projektmaßnahmen richtet. Aufgrund der oben beschriebenen "Zuordnungslücke" ist der Beitrag der Projektmaßnahmen zur Erzielung dieser langfristigen Veränderungen/dieses indirekten Impact nur sehr ungenau zu messen. Der "Mehrwert" dessen, dass der indirekte Impact gleichwohl mit in die Evaluation einbezogen wird, liegt darin, dass dieser allen Projektaktivitäten als Maßstab für die ständige Prüfung dient, ob die eingeleiteten Maßnahmen mit Blick auf diesen indirekten Impact auch über längere Zeit und fortschreitende Entwicklungen hinweg relevant bleiben.

Ein Beispiel für Problemdefinition und sich daraus ergebenden angestrebten Output/direkten Impact und indirekten Impact kann sein:

Durch die in der VR China vorherrschende Rechtsunsicherheit werden von der chinesischen Volkswirtschaft dringend benötigte in- und ausländische Investoren abgeschreckt. Insbesondere das Fehlen eindeutiger Bestimmungen zur Vergabe von Lizenzen erschwert in- und ausländischen Investoren den Markteintritt. Dieser Mangel stellt für die Wirtschaft der VR China ein starkes Entwicklungshemmnis dar (*Situationsbeschreibung und Problemidentifikation*).

Es muss ein Lizenzvergabe-Gesetz ausgearbeitet werden (*angestrebter Output/direkter Impact*).

Ein neues Lizenzvergabe-Gesetz ist ein Schritt in Richtung auf die Schaffung eines marktkonformen Wirtschaftsrechtssystems (*angestrebter indirekter Impact*).

Nachdem der Partner dann nach dieser Problemanalyse und Beschreibung der angestrebten direkten und indirekten Impacts mit der Ausarbeitung eines Gesetzes begonnen hat, wird er auf Fragestellungen stoßen, hinsichtlich derer er Beratungsleistungen/konkrete Programmmaßnahmen (z.B. Symposium, Workshop, Einzelberatung) anfordert. Diese Fragestellungen sollten vom Partner schriftlich fixiert werden.

Die konkreten Projektmaßnahmen sind dann gesondert auf ihren *Input* und *Output* sowie auf die *Verwendung des Output* zu untersuchen. Daraus lässt sich dann ableiten, ob durch Input und Output der gewünschte (direkte und indirekte) Impact erzielt werden konnte. Dabei ist insbesondere auch darauf zu achten, ob es neben Projektinput und -Output auch andere Faktoren in der Umwelt gab, die auf den Impact eingewirkt haben könnten oder ob sich ein anderer Impact ergeben hat, als von der Projektmaßnahme angestrebt (sogenannter *unintendierter Impact*)<sup>74</sup>.

Hieraus ergibt sich somit der zweite Schritt der Evaluation:

---

<sup>74</sup> Lobb-Rabe 2000: 44.

## Schritt 2: Beschreibung der zur Problembhebung eingeleiteten Projektmaßnahme

### A) Input

Welchen Input gab es?

- z.B.    Symposien  
          Workshops  
          Einzelberatungen  
          Delegationsreisen

#### a) *quantitativer Input*

- In welcher Größenordnung wurden Finanzmittel investiert?
- Wie viele Experten waren beteiligt?
- Wie viele Symposien/Workshops/Einzelberatungen wurden abgehalten?
- Wie viele Delegationsreisen fanden statt?

#### b) *qualitativer Input*

- Von welcher Qualität waren die Informationen, die durch Symposien/Workshops/Einzelberatungen/Delegationsreisen vermittelt wurden?

### B) Output

Welchen Output gab es?

#### a) *quantitativ*

- Wie viele Entwürfe wurden zu dem angestrebten Gesetz beraten?
- Konnte ein verabschiedungsreifer Entwurf vorgelegt werden/wurde ein Gesetz verabschiedet?
- Zu wie vielen Artikeln eines Gesetzes wurden Vorschläge gemacht/übernommen?

#### b) *qualitativ*

- Von welcher Qualität ist das neue Gesetz/der Gesetzentwurf?

### C) Verwendung des Output

Nur wenn es zu einer Verwendung des Output kommt, kann sich ein direkter Impact und damit langfristig auch ein indirekter Impact ergeben.

- Wer profitiert vom Output? (z.B. Unternehmen für die der Erhalt einer Lizenz erleichtert wurde)
- Wie stark nutzen die Stakeholder die Projektangebote? (z.B. wie viele Teilnehmer gibt es bei Symposien, Workshops etc., wie stark ist die Nachfrage nach Teilnahmemöglichkeiten?)
- Wie zufrieden sind die Stakeholder mit dem Output? (bestätigen z.B. Unternehmen, dass sich die Möglichkeiten zum Erhalt von Lizenzen verbessert haben, sich also der Markteintritt für sie erleichtert hat?)

### **Schritt 3: Untersuchung anderer Faktoren**

*Sind andere Faktoren denkbar, die den Output bewirkt haben könnten?*

Die Prüfung, ob die Beratung ursächlich war für das Zustandekommen des Gesetzes(entwurfes) in seiner als Output vorliegenden Form lässt sich z.B. klären, indem der schriftlich dokumentierte Beratungsinput mit dem Output verglichen wird. Dies geschieht durch die umfangreiche Auswertung von Papieren. Es ist jedoch empfehlenswert, sich aufgrund der Komplexität des gesamten Beratungsinputs auf markante Einzelbestandteile zu beschränken und diese – zusammen mit den Stakeholdern – als Indikatoren festzulegen.

### **Schritt 4: Bewertung der Maßnahme**

*Wenn festgestellt wurde, dass eine Maßnahme effektiv war, d.h. dass ein Zusammenhang zwischen dem Input und dem Output hergestellt werden konnte, sind weiter zu prüfen:*

#### *a) Effizienz*

*Hätte der gleiche Output zu geringeren Kosten erzielt werden können bzw. hätte zu gleichen Kosten ein besserer Output erreicht werden können?*

z.B. hätte ein Gesetz(entwurf) gleicher Güte auch mit weniger Symposien/Workshops/Einzelberatungen erzielt werden können?

Wie groß war der Beitrag der kostenintensiven Delegationsreise zu dem erzielten Output? Hätte ein Gesetz(entwurf) gleicher Güte auch ohne Delegationsreise erarbeitet werden können?

#### *b) Nachhaltigkeit*

z.B. Sind mit der Maßnahme nur “Einmal-Effekte” erzielt worden (Erarbeitung eines einzigen Gesetzes(entwurfs)) oder konnten mit den Teilnehmern auch Multiplikatoren ausgebildet werden, die ihr Wissen weitergeben können, sodass auch in Zukunft Gesetze von besserer Qualität als vor der Maßnahme erarbeitet werden, auch ohne dass wieder Beratung stattfindet?

#### *c) Relevanz der Maßnahme im Hinblick auf den angestrebten indirekten Impact*

Hier geht es darum, kritisch zu hinterfragen, ob die Maßnahme und deren direkter Impact/Output tatsächlich dazu geeignet sind, den angestrebten indirekten Impact zu erzeugen.

Dieser Schritt ist insbesondere bei den Projekten, die schon auf eine längere Laufzeit zurückblicken, von großer Bedeutung, da durch ihn gewährleistet wird, dass die Projektaktivitäten und deren direkter Impact ständig im Zusammenhang mit einer sich verändernden Projektumwelt betrachtet werden. Dies hilft, das Projekt in der Realität zu “verankern” und verhindert, dass eine Fixierung auf “Produkte” eintritt, d.h. dass das Projekt “blind”, eigenen Routinen folgend und an der Realität vorbei Aktivitäten implementiert, die jedoch keinen Nutzen mehr für die Erzielung des indirekten Impact haben.

*Beispiel:*

Es werden über lange Zeit Gesetzgebungsberatungen zu einzelnen Gesetzen angeboten, weil nach wie vor davon ausgegangen wird, dass ein Hindernis für die Erreichung des Zieles des gesamten Projektes "Schaffung eines marktwirtschaftskonformen Wirtschaftsrechtssystems" in dem Mangel technisch einwandfreier Gesetze besteht.

Eine genaue Analyse vor dem Hintergrund des indirekten Impact hätte aber gezeigt, dass sich das Problem im Laufe der Zeit dahingehend verschoben hat, dass es nicht mehr an ausgereiften konkreten Gesetzen mangelt, sondern an der allgemeinen Fähigkeit der chinesischen Partner, auch selbständig Gesetze erarbeiten zu können. D.h. die Maßnahmen des Projektes müssten sich nicht mehr auf Symposien etc. zu *Einzelgesetzen* beziehen, sondern sich auf *Gesetzestextredaktion* und "Training of Trainers" konzentrieren, um vor dem Hintergrund der veränderten Ausgangssituation einen (indirekten) Impact zu haben.

Weiterhin ist hier auch der Ort, um nach *unintendierten Impacts* zu fragen. Möglicherweise ergeben sich aus dem Output/dem direkten Impact auch kontraproduktive Wirkungen im Hinblick auf den indirekten Impact.

*Beispiel:*

Die Gesetzgebungsberatung gegenüber nur einer Institution (z.B. FEC) schafft Rivalitäten im chinesischen inner-institutionellen Gefüge, welche die Entwicklung des beratenen Gesetzes insgesamt behindern oder gar ganz verhindern.

**2. Fortbildungsmaßnahme****Schritt 1: Begründung der Notwendigkeit der Einleitung einer Projektmaßnahme***Beispiel:*

Die Problemanalyse hat ergeben, dass es bereits eine ausreichende Anzahl an Gesetzen im Bereich des Wirtschaftsrechtes gibt. Diese werden aber, weil Verwaltungspersonal und Gerichte diese nicht auf den konkreten Fall anwenden können, nur unzureichend umgesetzt.

Der angestrebte *direkte Impact* ist also *Verbesserung der Gesetzesanwendung*, der *indirekte Impact* die *Verbesserung der Rechtssicherheit in der VR China*.

**Schritt 2: Beschreibung der zur Problemlösung eingeleiteten Projektmaßnahme****A) Input**

*Welchen Input gibt es?*

z.B. Kurse

Langzeit-Studienaufenthalte (LL.M. Programm)

*a) quantitativ*

- In welcher Größenordnung wurden Finanzmittel investiert?
- Wie viele Experten waren beteiligt?

- Wie viele Kurse wurden angeboten?
- Wie viele Auslandsstipendien wurden vergeben?

b) *qualitativ*

- Von welcher Qualität waren die Informationen, die in den Kursen vermittelt wurden?
- Welches Curriculum haben die Auslandsstipendiaten zu absolvieren?

**B) Output**

*Welchen Output gab es?*

a) *quantitativ*

- Wie viele chinesische Teilnehmer wurden durch die Kurse erreicht?
- Wie viel Informations-/Unterrichtsmaterial konnte erstellt werden?
- Wie viele Stipendiaten erreichten den Abschluss?

b) *qualitativ*

- Erhielten Teilnehmer der Kurse nur neue Informationen zu einem konkreten Sachverhalt oder wurde ihnen Wissen vermittelt, dass sie in die Lage versetzt, auch neue, von der Maßnahme nicht berührte Sachverhalte eigenständig zu bearbeiten?
- Gibt es einen geringen oder deutlichen Wissenszuwachs bei den Teilnehmern der Kurse?
- Welche Abschlussnoten erhielten Teilnehmer von Kursen und LL.M. Programmen?

**C) Verwendung des Output**

- Wer profitiert vom Output?

Z.B. Angehörige von Komitees zur Gesetzesausarbeitung, die ihre Arbeit schneller und kompetenter erledigen können; Verwaltungsangehörige, denen die Anwendung und der Umgang mit Gesetzen leichter fällt; Juristen bzw. Studenten, die durch Langzeit-Studienaufenthalte neue Kenntnisse erwerben können.

Die Anwendung des Output lässt sich z.B. in der Weise ermitteln, als dass Arbeitsergebnisse eines Teilnehmers, die aus der Zeit vor der Fortbildungsmaßnahme stammen, mit den Arbeiten, die nach der Fortbildungsmaßnahme angefertigt wurden, verglichen werden.

*Andere Stakeholder:* Ausländische Unternehmen, deren Agieren auf dem chinesischen Markt durch verlässlichere Gesetzesanwendung erleichtert wird

- Wie stark nutzen Stakeholder das Projektangebot?

Z.B. Wie viele Teilnehmer gibt es bei den Kursen? Wollen mehr Personen an diesen Veranstaltungen teilnehmen als es Plätze gibt?

Gibt es Anfragen vom Partner, das Projektangebot auszuweiten?

Wie groß ist die Nachfrage nach Auslandsstipendien? Übersteigt die Nachfrage das Angebot?

- Wie zufrieden sind die Stakeholder mit dem Projektangebot?

Z.B. Entsprach das Lehrangebot der Kurse bzw. das Curriculum von Auslandstudien den Erwartungen der Teilnehmer?

Entsprach die Art und Weise der Wissensvermittlung den Erwartungen der Teilnehmer?

Können die Teilnehmer der Kurse das erworbene Wissen in ihrer täglichen Arbeit umsetzen, um diese effizienter zu machen?

Hat der Auslandsaufenthalt den Stipendiaten berufliche Vorteile (z.B. Beförderung) eingebracht?

*Caveat:* Hier ist wiederum darauf hinzuweisen, dass Angaben der Stakeholder zum Punkt "Zufriedenheit" in besonderem Maße deren Partikularinteressen unterworfen sein können. D.h. Stakeholder werden mit den Maßnahmen mehr zufrieden sein, die ihren persönlichen Vorlieben entsprechen (z.B. Stipendien), und ihre Zufriedenheit nicht unbedingt an den Nutzen der Maßnahme zur Erzielung eines Impact koppeln. Im Zuge der Evaluation muss daher unter Anwendung der qualitativen Methoden, also v.a. in der Kommunikation mit den Stakeholdern genau untersucht werden, inwieweit diese Partikularinteressen die Einschätzung der Stakeholder in Bezug auf den Impact färben, damit sich keine (zu starke) Verzerrung der Evaluationsergebnisse ergibt.

### **Schritt 3: Untersuchung anderer Faktoren**

*Sind andere Faktoren denkbar, die den Output bewirkt haben könnten?*

Z.B. wurde in letzter Zeit mehr Personal in der Verwaltung eingestellt, sodass sich Arbeitsbelastung und Stress des Einzelnen verringert haben und aufgrund dessen weniger Fehler bei der Rechtsanwendung auftreten?

Führte eine generelle Gehaltserhöhung dazu, dass die Verwaltung auch für qualifiziertere Bewerber attraktiv wird und sich dadurch die Arbeit der Verwaltung verbessert?

### **Schritt 4: Bewertung der Maßnahme**

*a) Effizienz*

*Hätte der gleiche Output zu geringeren Kosten erzielt werden können bzw. hätte zu gleichen Kosten ein besserer Output erreicht werden können?*

Z.B. Wie groß war der Beitrag der kostenintensiven Delegationsreise zu dem erzielten Output?

Hätten weniger Kurse bzw. die gleiche Anzahl an Kursen mit mehr Teilnehmern die gleichen Resultate erzielt?

Erzielt ein kostengünstigeres Fernstudium die gleichen Wirkungen wie ein Studienaufenthalt im Ausland?

*b) Nachhaltigkeit*

Sind mit der Maßnahme nur "Einmal-Effekte" erzielt worden (Schulung und Wissensvermittlung nur von bzw. an Individuen), oder wurde auch die Fähigkeit der Teilnehmer geschult, ihr Wissen an ihre Kollegen weiterzugeben, mithin als Multiplikatoren zu wirken (*Training of Trainers*)?

*c) Relevanz der Maßnahme im Hinblick auf den angestrebten indirekten Impact*

Auch hier ist wieder kritisch zu hinterfragen, inwieweit die Maßnahme – insbesondere vor dem Hintergrund einer u.U. veränderten Ausgangssituation – weiterhin relevant ist für die Erzielung des angestrebten indirekten Impact.

Weiterhin ist hier nach *unintendierten Impacts* zu fragen.

Denkbar wären z.B.:

Da immer nur einzelne Angehörige einer Organisation geschult werden, behindert ihre durch die Schulung erworbene neue Arbeitsweise den Umgang mit den ungeschulten Kollegen, sodass sich Reibungsverluste ergeben und das Arbeitsergebnis der Organisation insgesamt schlechter ist als vor der Maßnahme.

Geschulte Mitarbeiter einer Organisationen werden rasch befördert. Hier können sie u.U. zum einen das erworbene Wissen in einem neuen Tätigkeitsfeld nicht mehr anwenden und stehen des weiteren auch nicht mehr als Multiplikatoren, also als Wissensvermittler an ihre ungeschulten Kollegen, zur Verfügung.

### 3. Unterstützung von Rechtsverbreitung

#### Schritt 1: Begründung der Notwendigkeit der Einleitung einer Projektmaßnahme

*Beispiel:*

Frauen, Kindern, Behinderten, Angehörigen von Minderheiten und anderen sozialen Randgruppen fällt es schwer, ihre Rechte gerichtlich durchzusetzen. Dies liegt vor allem daran, dass sie ihre gesetzlichen Rechte sowie die Möglichkeiten, diese durchzusetzen, nicht kennen (*Problemdefinition*).

Daher soll als Projektmaßnahme ein Fernsehprogramm eingerichtet werden, das – zugeschnitten auf die genannten sozialen Randgruppen – Informationen über die Rechtslage liefert sowie darüber, welche Möglichkeiten zur Durchsetzung von Rechten bestehen. Das Programm soll dabei so aufbereitet sein, dass auch Analphabeten die Informationen aufnehmen und verwerten können (*direkter Impact: Verbesserung der Informationslage von sozialen Randgruppen über ihre Rechte. Dieser ist erreicht, wenn Frauen etc. das Beratungsangebot nutzen*).

Als *indirekter Impact des Programms* kann die Verbesserung des Rechtsbewusstseins in der VR China insgesamt angesehen werden.

#### Schritt 2: Beschreibung der zur Problemlösung eingeleiteten Projektmaßnahme

##### A) Input

*Welchen Input gab es?*

##### a) *quantitativ*

z.B. Welche finanziellen Mittel wurden für Personal, Studiomiete, Sendezeiten etc. aufgewendet?

Wie lange wurde an einer Programmfolge gearbeitet?

Wie viele Personen waren an der Erstellung einer Programmfolge beteiligt?

b) *qualitativ*

- z.B. Wie stark wurden Rechtsanwälte, Richter in die Gestaltung des Programms mit einbezogen?  
Wie stark wurden auch Sozialpädagogen, Psychologen, Kommunikationswissenschaftler, Medienexperten zu Rate gezogen?

**B) Output**

*Welchen Output gab es?*

a) *quantitativ*

- z.B. Wie viele Programmfolgen wurden insgesamt produziert?  
Über welche Zeitspanne wurde das Programm ausgestrahlt?  
Zu welchen Tageszeiten wurde das Programm ausgestrahlt?  
Wie hoch ist der Anstieg von Klagen von Angehörigen der Zielgruppe?

*Anmerkung:* In diesem Bereich kann ausnahmsweise die Zielgruppe – anstatt nur die Stakeholder – in die Evaluation mit hineingenommen werden. Dies ergibt sich daraus, dass die Zielgruppe im Unterschied zu den zuvor beschriebenen Maßnahmen nicht die gesamte Bevölkerung ausmacht, sondern relativ eingegrenzt ist. Zu ihr zählen nur die Angehörigen der Randgruppen, die das Fernsehprogramm empfangen können.

b) *qualitativ*

- z.B. Welchen Inhalt hatten die einzelnen Programmfolgen?  
Wie haben sich die Rechtskenntnisse der Angehörigen der Zielgruppe verbessert?

**C) Verwendung des Output**

- Wer profitiert vom Output?  
Profitiert nur die ursprünglich anvisierte Zielgruppe, oder gibt es auch andere Gruppen, die (auf unerwartete Weise) profitieren?
- Wie stark nutzen die Angehörigen der Zielgruppe das Projektangebot?  
Ist den Angehörigen der Zielgruppe das Projektangebot überhaupt bekannt?  
Wie hoch sind die Einschaltquoten unter den Angehörigen der Zielgruppe?
- Wie zufrieden sind die Stakeholder und Angehörigen der Zielgruppe mit dem Projektangebot?  
Halten die beteiligten Richter, Anwälte etc. das Programm in seiner Gestaltung für geeignet, den angestrebten Impact zu erzielen?  
Ist das Programm so aufbereitet, dass die Angehörigen der Zielgruppe die Inhalte verstehen können?  
Geben die Programminhalte den Angehörigen der Zielgruppe genug Informationen, sodass diese anschließend wissen, wie sie in ihrer konkreten Lebenssituation zur Durchsetzung ihrer Rechte vorzugehen haben?  
Empfinden die Angehörigen der Zielgruppe eine Verbesserung ihrer Lebenssituation durch die Informationen, die das Programm liefert?

### **Schritt 3: Untersuchung anderer Faktoren**

*Sind andere Faktoren denkbar, die den Output bewirkt haben könnten?*

z.B. Es wurde gleichzeitig ein landesweites Legal Aid Programm aufgelegt, dass für die gleiche Zielgruppe unentgeltliche Rechtsberatung zur Verfügung stellt.

### **Schritt 4: Bewertung der Maßnahme**

#### *a) Effizienz*

*Hätte der gleiche Output zu geringeren Kosten erzielt werden können bzw. hätte zu gleichen Kosten ein besserer Output erreicht werden können?*

Z.B. Stehen die entstandenen Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu der Anzahl an Angehörigen der Zielgruppe, die erreicht werden konnten (Einschaltquoten)?

Hätte mit einer kürzeren Programmlaufzeit/weniger Programmfolgen der gleiche Informationserfolg erzielt werden können?

Hätte eine kostengünstigere Radiosendung den gleichen Erfolg gehabt?

#### *b) Nachhaltigkeit*

z.B. Haben die Angehörigen der Zielgruppe, die das Programm wahrgenommen haben, über die Inhalte mit anderen, die keinen Zugang hatten, gesprochen, also als Multiplikatoren gewirkt?

Hat das Programm bei den Rezipienten den Wunsch und die Motivation geweckt, sich weiter mit der Materie "Recht" zu beschäftigen?

Hat das Programm bei den Angehörigen der Zielgruppe eigene Maßnahmen angeregt (z.B. in einem Dorf wird ein Selbsthilfezentrum für Frauen zur gegenseitigen Beratung in Rechtsfragen gegründet)?

#### *c) Relevanz der Maßnahme im Hinblick auf den angestrebten indirekten Impact*

Auch hier ist wieder kritisch zu hinterfragen, inwieweit die Maßnahme – insbesondere vor dem Hintergrund einer u.U. veränderten Ausgangssituation – weiterhin relevant ist für die Erzielung des angestrebten indirekten Impact.

Denkbar ist z.B., dass es den Randgruppen nicht an Informationen über ihre Rechte mangelt, sondern an den finanziellen Mitteln, diese durchzusetzen. Hier wäre die Einrichtung eines Legal Aid Zentrums eine sinnvollere Maßnahme.

Denkbar wäre weiterhin, dass z.B. Frauen von ihren Ehemännern, älteren Brüdern etc. an der Durchsetzung ihrer Rechte gehindert werden. Hier müsste das Programm nicht bei der Information der direkt Betroffenen (der Frauen) ansetzen, sondern so konzipiert sein, dass es bei den Männern das Bewusstsein für die legitimen Rechte der Frauen schafft.

Weiterhin ist hier nach *unintendierten Impacts* zu fragen.

Denkbar wären z.B.:

Frauen, die entsprechend der vermittelten Informationen gerichtlich für die Durchsetzung ihrer Rechte kämpfen, werden von ihrer sozialen Gruppe als “Störenfriede” angesehen, weil sie die Regeln der internen, informellen Streitbeilegung verletzen. Die damit einhergehenden sozialen Sanktionen haben für die betroffenen Frauen weit negativere Auswirkungen als die fehlende Kenntnis von Möglichkeiten, ihre Rechte durchzusetzen.

Die durch das Programm gelieferten Informationen wecken unrealistisch positive Vorstellungen, inwieweit die Anwendung rechtlicher Mittel den Anliegen der Angehörigen der Zielgruppe zum Erfolg verhilft. Wenn ein Gerichtsverfahren (aus für die Betroffenen u.U. nicht unmittelbar einsichtigen Gründen) scheitert, wird damit das Rechtsbewusstsein u.U. nachhaltig erschüttert.

#### **IV. Schlussbetrachtung**

Der vorliegende Beitrag hat sich auf die Entwicklung eines Evaluationskonzeptes konzentriert, das insbesondere den Bedürfnissen von Evaluationen im Bereich Rechtsberatung entspricht. Zu diesen Bedürfnissen zählen vor allem die Qualitätssicherung der Projektarbeit und die Einleitung von Lernprozessen, deren Ergebnisse direkt in die Projektarbeit eingespeist werden können.

Dabei vertritt der vorliegende Beitrag die Auffassung, dass die wesentliche Frage, die an jede Projektarbeit im Zuge einer Evaluation herangetragen werden muss, die ist, ob durch die Arbeit des Projektes eine *Wirkung*, ein *Impact* erzielt werden konnte. Dabei wird die Notwendigkeit hervorgehoben, eine erweiterte Konzeption von Impact zur Grundlage von Evaluation zu machen. Nicht nur der unmittelbare, direkte Impact von Projektmaßnahmen in Gestalt von durch Inputs erzeugte Outputs und deren Verwendung ist relevant für eine Evaluation, sondern auch der indirekte Impact, der sich aus möglichen langfristigen Auswirkungen der Projektmaßnahmen auf die Projektumwelt ergibt. Die so ermöglichte “Verankerung” der Projektarbeit in der Realität und der ständige Abgleich, ob die Projektarbeit in ihrer gegenwärtigen Form vor dem Hintergrund sich verändernder Umweltbedingungen überhaupt noch Relevanz besitzt, ist der entscheidende Vorteil des hier entwickelten, umfassenderen Evaluationskonzeptes gegenüber anderen Formen der Evaluation, die sich nur auf die Evaluierung von Produkten, von direkten Impacts, konzentrieren.

Das zweite entscheidende Merkmal des hier entwickelten Konzeptes ist die Betonung des Aspektes der *Partizipation*. Es wurde erkenntnistheoretisch hergeleitet, dass die Einbeziehung von Stakeholdern und – wo dies möglich ist – auch von Angehörigen von Zielgruppen in die Evaluation notwendig ist zur Erzielung aussagekräftiger Ergebnisse. Damit einher geht die Notwendigkeit eines verstärkten Rückgriffs auf *qualitative Methoden der Datenerhebung*. Dieser Mehraufwand bei der Datenerhebung wird aber dadurch gerechtfertigt, dass die Ergebnisse einer partizipativ ausgerichteten Evaluation auf stärkere Akzeptanz bei dennehmern treffen werden als dies bei konventionellen Evaluationen der Fall ist. Es konnte gezeigt werden, dass diese stärkere Akzeptanz zu größerer Nachhaltigkeit der Projektarbeit, zu einer verbesserten Ownership und generell zu einer stärkeren Legitimität der Evaluationsarbeit führt. Damit ist die partizipative Evaluation trotz höherem Aufwand den konventionellen Evaluationen überlegen.

Aufgrund dieser Komplexität der Evaluation ist es gleichwohl nicht möglich, den Impact eines *Gesamtprojektes*, z.B. “Förderung einer marktwirtschaftskonformen Rechtsordnung in der VR China”, das sich in der Regel über

eine Laufzeit von vielen Jahren erstreckt, zu bestimmen. Daher bezieht sich das in diesem Beitrag entwickelte Evaluationskonzept auf die *Evaluierung einzelner für den Bereich der Rechtsberatung typischer Maßnahmen – Gesetzgebungsberatung, Fortbildung von im Rechtsbereich tätigen Personen und Unterstützung von Rechtsverbretung*. Diese Einzelmaßnahmen sind so überschaubar, dass ihre Evaluation in einer Zeit, die auch die Rückkoppelung der Ergebnisse in das laufende Projekt noch zulässt, sowie zu vertretbaren Kosten durchzuführen ist. Wenn eine ganze Serie derartiger Evaluationen von Einzelmaßnahmen vorliegt, die projektbegleitend durchgeführt wurden, so ist es in der Folge möglich, deren Ergebnisse zusammenzuziehen und auf der Basis dieser Daten – zum Beispiel in Gestalt einer summativen Evaluation – eine Aussage über die Wirkung des Gesamtprojektes zu treffen.

Durch die sorgfältige theoretische Verankerung des Evaluationskonzeptes zielt der Beitrag weiterhin darauf ab, den Anwendern von Evaluationskonzepten in der Praxis das nötige Wissen für die begründete Entscheidung für ein bestimmtes Evaluationskonzept an die Hand zu geben. Weiterhin wurde versucht, durch die Verbindung von theoretischer Darstellung und konkretem Evaluationskonzept zu zeigen, dass die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen von Evaluation auch für die Praxis sehr fruchtbar sein kann. Eine für den Erfolg von Maßnahmen der TZ so zentrale Arbeit wie die Evaluation sollte nicht willkürlich, sondern theoretisch gut überlegt angegangen werden. Dies gilt umso mehr, als dass jede Maßnahme nach einem individuell angepassten Evaluationskonzept verlangt. Wo es keine Patentlösungen gibt, sind theoretisch begründete Entscheidungen von besonderer Bedeutung, wenn die Tätigkeit der Evaluation nicht der Beliebigkeit anheim fallen soll.

Durch die Verbindung von Theorie und Praxis möchte der Beitrag somit einen konkreten Vorschlag für ein Vorgehen zur Evaluierung von Projektmaßnahmen im Bereich Rechtsberatung unterbreiten und gleichzeitig dazu auffordern, auf die gleiche Weise tragfähige Konzepte für andere Gebiete der TZ zu entwickeln.

## Bibliografie

- BERLAGE, Lodewijk/STOKKE, Olav (1992). Evaluating Development Assistance. State of the Art and Main Challenges Ahead.  
 In: BERLAGE, Lodewijk (1992). Evaluating Development Assistance. Approaches and Methods.  
 EADI Series No. 14  
 London, Portland: Frank Cass: 1 – 32.
- BORRMANN, Axel u.a. (1999). Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Analyse, Bewertung, Reformen.  
 Baden-Baden: Nomos.
- BREIER, Horst (1998). Erfolgskontrolle in der Entwicklungszusammenarbeit. Das neue Konzept des BMZ.  
 In: Entwicklung und Zusammenarbeit, Nr. 5/6 (Mai/Juni): 128 – 130.
- COMO – Consulting for Project Management and Organisation (1998). Project Management and Monitoring&Evaluation.  
 Hamburg.
- GTZ (1991). Leitfaden für die Projektfortschrittskontrolle.  
 Eschborn.
- GTZ (1998). Fachgespräch Wirkungsbeobachtung. Zusammenstellung der Informationen aus dem Fachgespräch.  
 Eschborn.
- GUBA, Egon G./LINCOLN, Yvonna S. (1989). Fourth Generation Evaluation.  
 Newbury Park: Sage Publications.
- KLINGER, Erich/STEIGERWALD, Volker (o.J.). Project Monitoring. An Orientation for Technical Cooperation Projects.
- KROMREY, Helmut (2001). Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis.  
 In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Vol. 24, Nr.2: 105 – 131  
 Fundstelle: <http://userpage.fu-berlin.de/~ifs/bds/downloads/2001-2-kromrey.pdf>  
 [Zugriff 02.07.2002]
- LOBB-RABE, Alison (2000). Impact Assessment with a Poverty Focus in Policy Advisory Projects. Concepts, Questions and Cases.  
 Paper written for the GTZ Pilot Project on Poverty Reduction.
- OECD (1986). Methods and Procedures in Aid Evaluation.  
 Paris: OECD.

OECD (1992). DAC Principles for Effective Aid.

Development Assistance Manual  
Paris: OECD.

REBIEN, Claus C. (1996). Evaluating Development Assistance in Theory and Praxis.

Aldershot u.a.: Avebury.

ROSSI, Peter H./FREEMAN, Howard E./HOFMANN, Gerhard (1988). Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung.

Stuttgart: Ferdinand Enke.

USAID (1996a). Performance Monitoring and Evaluation TIPS. Conducting a Participatory Evaluation.

*Fundstelle:* [http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/pdf\\_docs/pnabs539.pdf](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/pdf_docs/pnabs539.pdf)

[Zugriff: 14.08.2002]

USAID (1996b). Performance Monitoring and Evaluation Tips. Conducting Key Informant Interviews.

*Fundstelle:* [http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/pdf\\_docs/pnabs541.pdf](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/pdf_docs/pnabs541.pdf)

[Zugriff: 14.08.2002]

USAID (1996c). Performance Monitoring and Evaluation Tips. Using Rapid Appraisal Methods.

*Fundstelle:* [http://www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/ascii/pnaby209.txt](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/ascii/pnaby209.txt)

[Zugriff: 14.08.2002]

WELTBANK (2002). Monitoring and Evaluation. Some Tools, Methods and Approaches.

Washington, D.C.: Weltbank.