

Frühjahrstagung des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe der DeGEval

Evaluation von Capacity Development

*Stefanie Wein,¹ Thorsten Bär,² Saron Dawit,² Susanne von Jan,¹
Maximilian Schmid¹*

Capacity Development (CD) ist seit geraumer Zeit fester Bestandteil von zahlreichen Projekten und Programmen der Entwicklungspolitik (vgl. Vallejo/Wehn 2016) und steht aktuell im Zusammenhang mit der Erreichung der in der Agenda 2030 festgelegten Nachhaltigkeitsziele (vgl. Sustainable Development Goals 2019). Auch der Core Humanitarian Standard in der Humanitären Hilfe erwähnt die Stärkung lokaler Capacities als Qualitätskriterium (Core Humanitarian Standard 2019). Doch was genau verstehen wir unter CD? Wie wird es gemessen? Mit welchen Methoden kann CD evaluiert werden und was ist speziell bei Evaluationen von CD in der Entwicklungsarbeit zu beachten? Dies waren zentrale Fragestellungen der diesjährigen Frühjahrstagung des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), welche im März 2019 in Köln ausgerichtet wurde. Ziel war es, zu erörtern, mit welchen verschiedenen Methoden und Vorgehensweisen die Wirkungen von CD-Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen gemessen werden können, unter Berücksichtigung des entwicklungspolitischen Kontexts. Dazu trugen insgesamt knapp 100 Teilnehmende im gemeinsamen Erfahrungsaustausch bei. Als Gastgeberinnen empfingen die beiden Geschäftsführerinnen Tanja Lingohr und Barbara Wirth-Bauer vom ICON-Institute die Teilnehmenden herzlich und leiteten mit einem kleinen Einblick in die Geschichte des ICON-Institutes und dessen Arbeit in das Thema CD ein. Luisa Belli von der Food and Agriculture Organization of the United States (FAO) führte als Keynote-Sprecherin in das Konzept CD und dessen Evaluation ein. Dabei stellte sie die drei einzelnen Dimensionen der individuellen, organisationalen und systemischen Ebene mit ihren jeweiligen Inhalten und deren Beziehung zueinander vor. So ordnen sich Wissen, Kompetenzen, Einstellungen und Werte der individuellen Ebene unter, während auf organisationaler Ebene eher das Funktio-

1 Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München

2 World Vision Deutschland e.V., Friedrichsdorf

nieren und die Leistungsfähigkeit von Organisationen im Vordergrund stehen und internale Prozesse und Systeme, aber auch Visionen oder Prioritäten betrachtet werden. Unter die systemische Ebene fallen die Rahmenbedingungen, welche die beiden erstgenannten Ebenen umgeben, beispielsweise die Gesetze eines Landes, gesellschaftliche Normen oder politische Vorgaben.

Die drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig (siehe Abbildung 1), weshalb nur die Einbindung von Maßnahmen auf allen drei Ebenen und eine sinnvolle Reihenfolge bei der Umsetzung dieser zu einer nachhaltigen Veränderung und damit zum Erreichen gewünschter Ziele führt. Für die Evaluation der Wirkung von CD in entwicklungspolitischen Kontexten sind auch die Faktoren relevant, welche CD positiv beeinflussen, wie das verstärkte Zurückgreifen auf lokale Expert(inn)en vor Ort oder eine partizipative Bedarfsanalyse. Ebenso sollten die negativen Faktoren, wie beispielsweise unzureichende Synergien mit anderen Initiativen und Angeboten, nicht außer Acht gelassen und bestenfalls minimiert werden. Anschließend präsentierte Belli das Evaluationsframework der FAO mit Bezug auf CD und stellte Leitfragen zur Messung der verschiedenen Ebenen vor.

Abbildung 1: Die drei Ebenen von CD



Quelle: Belli, Luisa (2019): Präsentation im Rahmen der Frühjahrstagung des Arbeitskreises Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe der DeGEval

Es folgte eine Aktivierung der Teilnehmenden in Kleingruppen durch die Erarbeitung von Mindmaps zum Thema Evaluation von CD. Die Ebenen von CD in den Mindmaps wurden im Laufe der Frühjahrstagung um die neuen Erkenntnisse und Methoden aus den Inputs, sowie unter Beleuchtung verschiedener Perspektiven erweitert. Die Interaktion förderte nicht nur den Austausch untereinander, sondern diente zudem einer Zusammenfassung der Inhalte und regte zur Reflexion der Vorträge an.

Im Anschluss an den Überblick zu CD wurde der Fokus auf die individuelle Ebene gelegt. Dazu stellte Martin Bruder vom Deutschen Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) eine Studie vor, die sich der Frage widmet, inwiefern sich Wissen, Kompetenzen und Einstellungen der Teilnehmenden im Rah-

men des entwicklungspolitischen Freiwilligendienstes „Weltwärts“ verändert haben. Die Befragung von sowohl ausreisenden, als auch rückkehrenden 18- bis 28-jährigen Freiwilligen, sowie deren privaten Umfeld, ermöglichte einen Vergleich von Wissen und Einstellungen vor und nach dem Auslandsaufenthalt.

Als ein Ergebnis der Evaluation nannte Bruder eine Steigerung von spezifischem Wissen, Kompetenzen und Einstellungen, konkret beispielsweise eine Erhöhung der Perspektivwechsel- und Empathiefähigkeit gegenüber Menschen aus dem Einsatzland auf der eigenen individuellen Ebene. Eine Übertragung der Lernerfahrungen auf andere Länder konnte hingegen nicht erkannt werden. Eine weitere wichtige Erkenntnis beim Messen von CD auf individueller Ebene sind nicht intendierte Effekte, die sich in der Studie zum Beispiel durch einen verstärkten Paternalismus bei den Zurückkehrenden äußerten. Bruder empfiehlt weiterhin bei Evaluationen den dynamischen Charakter von individuellem CD zu beachten: Eine Person mit veränderten Einstellungen versteht ein Item nach der Intervention womöglich anders als davor.

Daraufhin leitete Dorothee Mack in eine weitere Evaluierung zur Messung von CD auf individueller Ebene im Bereich beruflicher Bildung ein, welche von Ralf Lange (FAKT), im Auftrag von Misereor durchgeführt wurde. Im Projekt wurde mit Berufsbildungseinrichtungen des Salensianer-Ordens Don Bosco in Vietnam kooperiert, in denen junge Männer und Frauen eine kombinierte Sekundarschul- und Berufsausbildung erhielten. Die Evaluation legte Wert auf eine partizipative Vorgehensweise und methodische Triangulation. Das mehrstufige Verfahren, bestehend aus interaktiven Fokusgruppen, Verbleibuntersuchung und biografischen Interviews, bringt den großen Vorteil von Verifizierungsschleifen mit sich. Lange griff die Beachtung der nicht intendierten Effekte erneut auf, indem er auf potenziell negative Wirkungen, wie die Zementierung von Geschlechterrollen in der beruflichen Bildung, hinwies. Darüber hinaus legte er in einer anschließenden Diskussion unter anderem dar, welche Methoden ein offenes Reden und freies Antworten der Befragten, vor dem Hintergrund des kulturellen Umfeldes, unterstützten.

Mit seinem Vortrag über organisationales Lernen führte Helmut Brentel, Dozent an der Goethe Universität Frankfurt, anschließend in die Messung von CD auf organisationaler Ebene ein und beleuchtete diese besonders aus der Perspektive der Organisationssoziologie. Er hob den Unterschied zwischen instrumentellem Einschleifen- und produktivem Zweischleifen-Lernen hervor, wobei lediglich letzteres mit einem Wandel der handlungsleitenden Werte innerhalb der Organisation und damit dem Aufbrechen eingefahrener Verhaltensweisen verbunden ist. Produktives Lernen wird neben hinderlichem Verhalten auf der individuellen Ebene auch durch defensive interpersonelle Beziehungen und Abwehrmechanismen der Organisation eingeschränkt. Um den Übergang zu einem Zweischleifen-Lernen möglich zu machen, unterstützen bestimmte intervenierende Techniken das Erkennen defensiver Routinen wie negativer Kommunikationsmuster. Dazu stellte er eine kleine Übung vor, bei der Äußerungen einerseits, und die damit verbundenen Gefühle andererseits in schriftlicher Form gegenübergestellt werden. Die defensiven Routinen müssten daraufhin durch produktives Verhalten systematisch ersetzt werden. Um vom Einschleifen- zu Zweischleifen-Lernen zu gelangen, empfiehlt Brentel beispielsweise

das Aufstellen eines detaillierten Plans, die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur, sowie Vertrauen und Offenheit aller beteiligten Individuen. Die Teilnehmenden nutzten die Diskussion für noch offene Fragen, zum Beispiel zu der Bedeutung der Organisationsgröße, weiteren vorantreibenden Strukturen, welche sich positiv auf das organisationale Lernen auswirken und konkreten Methoden. Brentel merkte an, dass es seiner Ansicht nach bislang keine wirklich lernende Organisation gäbe, welche sich auf dem Niveau des instrumentellen Lernens befindet, der Ansatz jedoch sehr hilfreich sei, wenn dieser mit Unterstützung der Führungskraft stetig gefördert wird.

Im Anschluss ging Christophe Dietrich vom ICON-Institute, mit der Unterstützung seines Kollegen Kalifa Traoré, genauer darauf ein, welche positiven Faktoren für das Etablieren von CD in Organisationen beachtet werden sollten und wie Evaluation dabei den Lernprozess unterstützen kann. Dietrich nahm die Aspekte seines Vorredners auf, indem er die Relevanz der Lernbereitschaft des Individuums und der Lernkultur auf Managementebene für den Transfer von Kapazitäten in die Organisation betonte. Darüber hinaus nannte er auch die Bedeutung der Zielgruppenauswahl, sowie der Dauer von Projekten und Programmen, da die Internalisierung von nachhaltigen Arbeitsmethoden Zeit bedarf. Eine Schwierigkeit könnte nach Dietrich das Abwandern von Kapazitäten durch Braindrain sein. Feedbackschleifen sind dabei eine mögliche Methode, mit welcher ein offengestalteter Transfer von Kapazitäten zwischen der individuellen und organisationalen Ebene gestaltet wird. Um den Zuhörenden einen Einblick in die Methodenvielfalt der Messung von CD auf der organisationalen Ebene zu zeigen, ging er auf den PDCA-Kreis, die dritte und vierte Ebene des Kirkpatrick-Models (Verhaltensänderung und Leistungsfähigkeit der Organisation) und Prozessevaluation ein. In der anschließenden Diskussion sagte Dietrich, dass Evaluationen als „Spiegel“ zum Erkennen interner Prozesse, Herausforderungen, sowie möglichen Entwicklungspotenzialen dienen können. Zudem ging er darauf ein, dass partizipative Prozesse das Lernen im Unternehmen fördern können. Ein bereits etabliertes Wissensmanagement und interne Monitoring-Bemühungen könnten in Evaluationen als Indiz für die Lernbereitschaft eines Unternehmens erhoben werden. Als Fazit griff Dietrich ein Zitat von Jerry Sternin auf, das da lautet: „It’s easier to act your way into a new way of thinking, than to think your way into a new way of acting“ (Pascale/Sternin/Sternin 2010: 38).

Der zweite Tag begann mit dem Vortrag „Measuring Capacity of Networks and Cooperations in the Gender Based Violence Sector“ von Lennart Raetzell und Birgit Alba von Syspons. Diese führten in das Thema Evaluation von CD auf systemischer Ebene ein. Die Referierenden präsentierten eine Baseline-Studie eines GIZ-Regionalvorhabens zur Gewaltprävention bei Frauen und Mädchen im südlichen Afrika. Die Stärkung von Kooperationen zur Gewaltprävention bei verschiedenen Akteurinnen und Akteuren aus dem staatlichen, nicht staatlichen und privatwirtschaftlichen Bereich diene als Modulziel des Vorhabens. Die Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren stellen in der Baseline-Studie die systemische Ebene dar, da die Messung über die Ebene der einzelnen Organisationen hinausgeht. Alba präsentierte die soziale Netzwerkanalyse zur Beschreibung von bestehenden Kooperationsbeziehungen und Netzwerken. Diese erfolgt durch die Untersuchung

von Aspekten, wie zum Beispiel der Einschätzung des Einflussgrades einzelner Akteurinnen und Akteure oder der Direktionalität von Beziehungen im System. Ebenso verschaffte sie den Teilnehmenden einen Einblick in die ‚Relational Coordination‘. Diese dient der Darstellung der Qualität von Kooperationsbeziehungen und identifiziert Kernelemente einer wirksamen Zusammenarbeit. Die grafische Darstellung der Beziehungen in den Netzwerken offenbarte nicht nur eine hohe Komplexität der Kooperationen vor Ort, sondern ermöglichte beispielsweise die Identifikation von ‚Gatekeepern‘, welche als besonders beziehungsverbindende Akteurinnen und Akteure verstanden werden. Des Weiteren konnte erkannt werden, welche Akteursgruppen derzeit eine Beziehung schlechter Qualität zueinander aufweisen. Durch die gewonnenen Bedarfe können Maßnahmen besser an die Bedürfnisse im Netzwerk angepasst werden und unterstützen, dass neu geschlossene Kooperationen und wertvolle Beziehungen entstehen können. Raetzell und Alba verwiesen in der Diskussion auf die Relevanz gut vernetzter und motivierter lokaler Mitarbeiter(innen) und eine gemeinsame, aktive Zielverfolgung aller Beteiligten. Abschließend sprachen sie eine Empfehlung zur Erweiterung der Analysen um eine qualitative Erhebung, zur Vertiefung der Erkenntnisse, aus.

Die Teilnehmenden konnten als nächsten Tagungspunkt zwischen drei zur Auswahl stehenden Werkstattgesprächen wählen.

Das erste Werkstattgespräch befasste sich mit der Evaluation von CD in der Humanitären Hilfe und in fragilen Kontexten unter der Moderation von Markus Moke von Aktion Deutschland Hilft (ADH). Janine Lietmeyer von Malteser stellte eine Gemeinschaftsevaluierung (Malteser, Islamic Relief und Welthungerhilfe) eines vom Auswärtigen Amt finanzierten, grenzüberschreitenden Nothilfeprojektes in Syrien vor. Die Referentin verwies auf unterschiedliche Elemente des integrierten Lernens, wie Kick-Off und Lessons-Learned-Workshops, sowie individuelle Debriefings, die im Rahmen der Evaluation für einen Lernprozesses zwischen den Organisationen durchgeführt wurden. Die Ergebnisse der Evaluation zeigten die Bedeutung der Partnerauswahl und die Notwendigkeit, ein gezieltes CD in der Projektplanung zu berücksichtigen, auf. In dem fragilen Kontext trug CD zum Aufbau vielversprechender Strukturen bei, welche Potenzial für einen Mehrwert in der Wiederaufbauphase in Syrien haben können. Eine weitere Erkenntnis war die Bedeutung von maßgeschneiderten Trainings – in Ergänzung zu Standardtrainings – gemäß den Bedarfen der Projektpartner. Außerdem wurde festgestellt, dass Remote-Trainingsmethoden nur bedingt wirken.

Anschließend präsentierte Petra Kiel der Christoffel-Blindenmission (CBM) eine Bedarfsanalyse zu Beginn eines CD-Projektes zur Stärkung der Zivilgesellschaft und lokaler Verwaltungen im ehemaligen Bürgerkriegsgebiet in Sri Lanka, sowie die Schlussevaluation desselben Projektes. Im Fokus der Bedarfsanalyse stand die Fragestellung, welche CD-Maßnahmen für Lokalverwaltungen, Menschen mit Behinderungen und zivilgesellschaftliche Organisationen die Partizipation und Interaktion verbessern können. Die Evaluation überprüfte daraufhin in einem partizipativen Prozess, inwieweit Austausch und Kooperation gestärkt werden konnten. Kiel resümierte unter anderem, dass gut vernetzte und erfahrene Partner vor Ort ein Erfolgsfaktor bei der Stärkung der Kapazitäten sind, ebenso wie zielgruppenspezifi-

sche Trainingsinhalte auf Basis der Bedarfsanalyse und ein konsultativer Planungsprozess von Seiten der Organisation. Wiederholte Trainings und regelmäßige Workshops gewährleisteten dabei Kontinuität und fördern einen langanhaltenden Erfolg.

Das zweite Werkstattgespräch wurde von Bernhard Hoepfer von der Deutschen Welthungerhilfe moderiert und beinhaltete zwei Präsentationen mit dem Fokus auf der Evaluation von CD in der Entwicklungszusammenarbeit. Catrina Schläger von der Friedrich-Ebert-Stiftung stellte eine vom CEval durchgeführte Evaluation des Nachwuchsförderprogrammes „Agentes de Cambio“ in Mittelamerika vor. Die Wirkungsevaluation mit einem quasi-experimentellen Design betrachtete die Veränderung der jungen Leute in Bezug auf deren Wissen, Einstellung, Vernetzung und Verhalten. Die quantitativen Erhebungen wurden mit qualitativen Interviews ergänzt. Nach Einschätzung der Lernenden, konnte ein Zuwachs an Wissen und Fertigkeiten, sowie positive Auswirkungen des Projektes auf das soziale und politische Engagement festgestellt werden.

Ursula Esser vom Institut für Bildung, Entwicklung und Beratung (BEP) bezog sich in ihrer Präsentation konkret auf ein CD-Assessment für die Pestalozzi Children Foundation (PCF). Mithilfe eines umfangreichen methodischen Designs sollte eine klare Einschätzung der Kapazitäten der Partnerorganisationen von PCF und eine Bestimmung von deren Entwicklungsbedürfnissen vorliegen. Davon abgeleitet sollte ein Vier-Jahres-Trainingsplan erstellt werden. Ein Ergebnis der Evaluierung war die Erarbeitung eines CD-Frameworks mit sieben Prinzipien für zukünftige CD-Maßnahmen, wie beispielsweise die Konzeption flexibler Trainings hinsichtlich Format und Dauer durch ein modular strukturiertes System. Als ersten Schritt für zukünftige CD-Maßnahmen wurde eine kriteriengeleitete Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt, auf deren Basis die Trainingsmodule zusammengestellt werden.

Das letzte Werkstattgespräch erfolgte in interaktiver Form eines World Cafés zum Thema „Monitoring und Evaluation von Evaluation Capacity Development“. Nikolaus Rentrop von Alteri moderierte und organisierte die Kleingruppe, welche gemeinsam Ideen und Erfahrungen zu den vorgegebenen Fragen „Welche Formen von CD im Bereich Monitoring und Evaluation (MECD) wenden wir an? Wie wird die Wirkung von MECD bisher gemessen? Mit welchen Methoden könnte man die Wirkung von MECD noch messen?“ sammelten. Die Methode des World Cafés demonstrierte den Erfolg des CDs im Sinne des Arbeitskreistreffens, da alle drei Ebenen herausgearbeitet wurden, was auf einen Lernfortschritt durch die Frühjahrstagung hinweist. Als Antwort auf die erste Frage wurden von den Teilnehmenden die formellen Formate, worunter zum Beispiel Trainings, Beratung und Studiengänge verstanden werden, ebenso wie informelle Formate, beispielsweise Austausch, Plattformen, Evaluationspartner und Netzwerke, genannt. Bei der Frage nach den bisherigen Messmethoden fanden sich Tools wie Verbleibstudien, Vorher-Nachher-Tests, Netzwerkanalysen, Beobachtungen und Selbsteinschätzungen. Wenn MECD das Ziel ist, dann wird es demnach auf gleiche Weise gemessen, wie bei allen anderen CD-Maßnahmen, wenn es jedoch nicht das Ziel ist, wird es auch nicht gemessen. Als Fazit wählten die Teilnehmenden folgendes Zitat aus: „Evaluierungen werden

besser und Spaßiger, wenn möglichst viele Akteure ein verbessertes Verständnis von M&E haben“.

Den Abschluss der Tagung bildete eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den erarbeiteten Mindmaps, die von drei Rapporturen vorgetragen wurde.

Julia Kahrl vom Auswärtigen Amt (AA) ging dabei auf die individuelle Ebene ein und sprach von einer eindeutig erkennbaren Lernentwicklung im Laufe der Tagung. Sie stellte auf einer Metaebene fest, dass Mindmaps in diesem Sinne auch als Gruppen-CD gesehen werden können. Inhaltlich bemerkte sie, dass die individuelle Ebene des CDs die konkreteste Ebene zu sein scheint, da die meisten Messinhalte genannt wurden. Zusätzlich fiel ihr auf, dass alle Arbeitsgruppen zwischen Erwerb von Wissen und Kenntnissen einerseits und dem Schritt zu der Anwendung dieses Wissens andererseits unterschieden. Welche Methoden und Designs zur Erhebung von CD auf individueller Ebene genutzt werden können, wurde ebenfalls differenziert (z.B. quantitativ, qualitativ, theoriebasiert), mit Beispielen erläutert (z.B. Fokusgruppendifkussion) und im Verlauf der Tagung vielfältig erweitert (z.B. tracer studies). Ergänzungen erfolgten auch bei den Wechselwirkungen auf die anderen Ebenen, zum Beispiel beim Übergang von Individuum zu Organisation.

Iskander Chemli vom ICON-Institut rapportierte auf organisationaler Ebene die in den Mindmaps am häufigsten genannten Faktoren. Dazu zählte er die Offenheit für Veränderung bei Entscheidungsträgern, da nicht die Organisation selbst lernt, sondern sich Aspekte ändern, welche die Organisation gestalten, zum Beispiel Individuen, Strukturen und Hierarchien, interne systemische Prozesse, Abhängigkeiten und Commitment. Gründe des Scheiterns können demnach Ressourcen, Konkurrenz und Machtbeziehungen sein. Die Ziele von CD auf organisationaler Ebene beinhalten die Verbesserung von Organisationsstrukturen, Entwicklung von Steuerungsmöglichkeiten, Effizienz und Ressourcenallokation, verbesserte Vernetzung und Personalstrategien. Chemli schließt die organisationale Ebene mit dem Gedanken ab, dass es immer Menschen und damit Individuen sind, die etwas verändern, weshalb die eigentliche Veränderung auf individueller Ebene stattfindet. Die Beziehung zwischen den Individuen hebt CD auf die organisationale Ebene und entpuppt sich somit als ein sehr komplexes Feld, in dem nachhaltige Veränderungen und Entwicklungen schwierig zu sehen sind.

Der freie Berater und Evaluator Jens Koy berichtete von der systemischen Ebene von CD als „Blick über den Tellerrand“, weshalb die Gefahr bestehe, dass man sich beim Versuch diese zu messen „leicht verzettelt“. Auf den Mindmaps wurden verschiedene Aspekte genannt, die bei Evaluationen auf systemischer Ebene betrachtet werden können, beispielsweise politische, rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen, der kulturelle und religiöse Kontext und gesellschaftliche Strukturen. In Bezug auf Methoden und Designs wurden unter anderem Stakeholdermappings, Netzwerk-, Sekundärdaten- und Kontributionsanalysen aufgeführt. Als Herausforderungen finden sich zum Beispiel die Motivation der Stakeholder zur Beteiligung an einer Evaluierung, die Definition von Systemgrenzen und die Rückkopplung auf andere Ebenen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass während zu Beginn der Frühjahrstagung CD als schwergreifbares Konstrukt beschrieben wurde, sich diesem im Lau-

fe der beiden Tage systematisch angenähert wurde. Die spannenden Präsentationen, Gruppenarbeiten und lernoffene Atmosphäre halfen dabei, Klarheit in das Konzept, die gegenseitige Beeinflussung der Ebenen und die verschiedenen Ansätze aus anderen Fachbereichen zu bekommen. Ebenso konnten den Teilnehmenden neue Herangehensweisen, wie beispielsweise das Erstellen von Netzwerkanalysen zur Messung der systemischen Ebene, nähergebracht und bereits bekannte, aber in Vergessenheit geratene Methoden wieder in das eigene Blickfeld gerückt werden. Mit steigender Komplexität der Ebene erhöht sich ebenfalls der Anspruch an die vorhandenen Kapazitäten in Programmen und an deren Evaluation. Eine zentrale Erkenntnis der Tagung war, dass CD-Maßnahmen fast immer Bestandteil von Projekten sind. Dies wird in Evaluationen jedoch nur selten explizit gemessen und herausgearbeitet, da CD größtenteils nicht konkret als dezidiertes Ziel im Fokus steht, sondern meist als Mittel zum Zweck verwendet wird.

Literatur

- Core Humanitarian Standard (2019): The Standard. Verfügbar unter: <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard> [01.07.2019].
- Pascale, Richard/Sternin, Jerry/Sternin, Monique (2010): *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*. Boston: Harvard Business Press.
- Sustainable Development Goals (2019): Capacity building. Verfügbar unter: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/capacity-building> [01.07.2019].
- Vallejo, Bertha/Wehn, Uta (2016): Capacity Development Evaluation. The Challenge of the Results Agenda and Measuring Return on Investment in the Global South. In: *World Development*, 79, S. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.044>