



EVALUIERUNGSBERICHT 2017

WISSEN, WAS WIRKT

Unser Profil

Zusammen Wirken Weltweit

Als Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit engagieren wir uns weltweit für eine lebenswerte Zukunft. Wir haben mehr als 50 Jahre Erfahrung in unterschiedlichsten Feldern, von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie- und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit. Das vielfältige Know-how des Bundesunternehmens GIZ wird rund um den Globus nachgefragt – von der deutschen Bundesregierung, Institutionen der Europäischen Union, den Vereinten Nationen, der Privatwirtschaft und Regierungen anderer Länder. Wir kooperieren mit Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Akteuren und wissenschaftlichen Institutionen und tragen so zu einem erfolgreichen Zusammenspiel von Entwicklungspolitik und weiteren Politik- und Handlungsfeldern bei. Unser Hauptauftraggeber ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Alle Auftraggeber und Kooperationspartner schenken der GIZ ihr Vertrauen, Ideen für politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen mit ihnen gemeinsam zu entwickeln, konkret zu planen und umzusetzen. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen stehen wir für deutsche und europäische Werte. Gemeinsam mit unseren Partnern in den nationalen Regierungen weltweit sowie mit Kooperationspartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft arbeiten wir flexibel an wirksamen Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern.

Die GIZ hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Unser Geschäftsvolumen betrug im Jahr 2016 rund 2,4 Milliarden Euro. Von den 18.260 Beschäftigten in rund 120 Ländern sind fast 70 Prozent als nationales Personal vor Ort tätig. Als anerkannter Träger des Entwicklungsdienstes entsenden wir derzeit 643 Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Darüber hinaus hat das Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM), eine Arbeitsgemeinschaft aus GIZ und der Bundesagentur für Arbeit, im Jahr 2016 847 integrierte und rückkehrende Fachkräfte an lokale Arbeitgeber in den Einsatzländern vermittelt beziehungsweise finanziell oder durch Beratungs- und Serviceleistungen unterstützt.*

*Personal- und
Geschäftszahlen:
Stand 31.12.2016

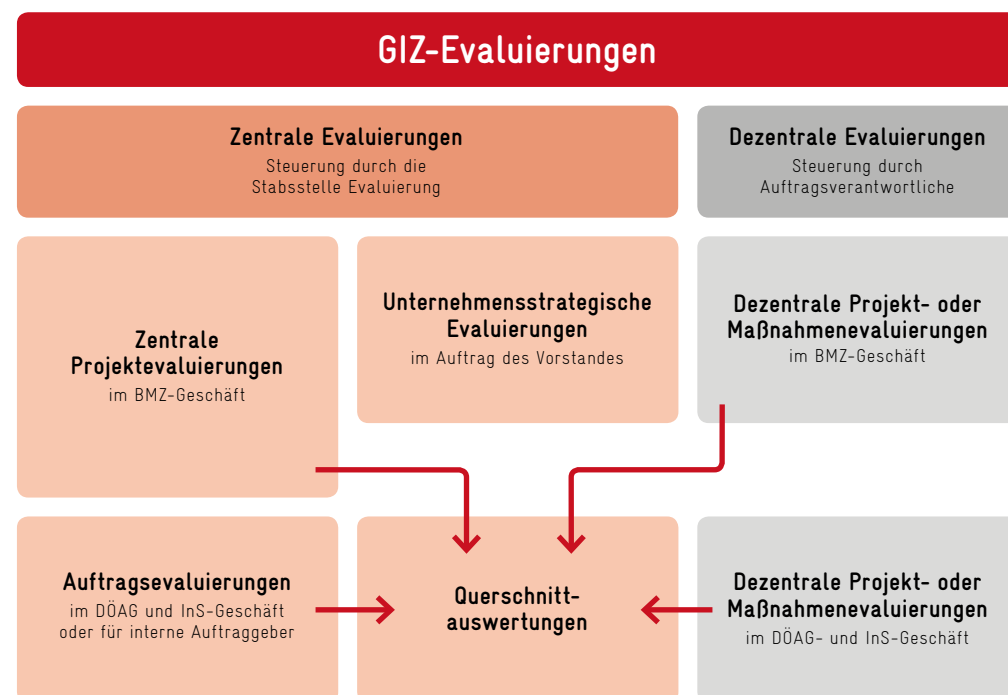
EVALUIERUNGSBERICHT 2017

WISSEN, WAS WIRKT



Das reformierte Evaluierungssystem der GIZ

Die Evaluierungen der GIZ unterscheiden sich in zentrale und dezentrale Evaluierungen. Während die zentralen Evaluierungen von der Stabsstelle Evaluierung gesteuert und verantwortet werden, übernimmt dies bei den dezentralen Evaluierungen die projektführende Organisationseinheit. Zentral gesteuert werden unternehmensstrategische Evaluierungen, Querschnittsauswertungen, Auftragsevaluierungen und ab Oktober 2017 Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft. Diese werden von der GIZ in delegierter Verantwortung durchgeführt und machen den weitaus größten Teil der Evaluierungen der GIZ aus. Neben den GIZ-eigenen Evaluierungen begleitet die Stabsstelle zudem externe Evaluierungen, welche die Arbeit der GIZ betreffen, jedoch von anderen Organisationen gesteuert werden.



ZENTRALE PROJEKTEVALUIERUNGEN (PEV)

Mit den zentralen PEV evaluiert die GIZ die Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Vorhaben, die sie im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zusammen mit ihren Partnern durchführt. Das kann als Schlussevaluierung oder als Ex-post-Evaluierung bei beendeten oder auch als Zwischenevaluierung bei laufenden Vorhaben geschehen, wenn evidenzbasierte Informationen für die Planung eines Folgeauftrages, die Steuerung des laufenden Vorhabens oder die strategische Reflexion mit Partnern und Auftraggebern benötigt werden. Wenn es inhaltlich sinnvoll und wirtschaftlich vertretbar ist, werden auch Vorgängervorhaben mitbetrachtet, um Aussagen über längerfristige Wirkungen und die Nachhaltigkeit robuster untermauern zu können.

Ab einem Auftragswert von 3 Mio. Euro kommen diese Vorhaben automatisch in den Stichproben-Pool. Welche Vorhaben aus dieser Grundgesamtheit evaluiert werden, entscheidet in einem ersten Schritt eine regional geschichtete Zufallsstichprobe. In einem zweiten Schritt wird die Stichprobe um Vorhaben bereinigt, die bereits evaluiert sind, und in einem dritten Schritt durch Evaluierungen ergänzt, die nach spezifischen Erkenntnisinteressen ausgewählt werden: zum Beispiel nach der Bedeutung des Vorhabens und dessen Risiko- und Innovationspotenzial oder nach der politischen Aufmerksamkeit für das Vorhaben und dessen Relevanz für die Agenda 2030. Die Gesamtzahl der evaluierten Vorhaben muss groß genug für eine aussagekräftige Stichprobe sein.

UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE EVALUIERUNGEN (USE)

Unternehmensstrategische Evaluierungen untersuchen, wie die GIZ ihre Leistungen erbringt (Ansätze, Konzepte, Instrumente, Vorhaben, Portfolien) und das Unternehmen aufgestellt ist (Politiken, Strategien, Regelprozesse, Veränderungsprozesse). Ob und zu welcher Frage eine USE in Auftrag gegeben wird, hängt davon ab, welche Entscheidungen und Veränderungsprozesse im Unternehmen anstehen. Die Themen werden von den Mitgliedern des Vorstands und den Bereichs- und Stabsstellenleitungen vorgeschlagen und von der Stabsstelle Evaluierung nach vier Kriterien geprüft: unternehmenspolitische Bedeutung, mittelfristiger Entscheidungsbedarf, Evidenzbedarf und Evaluierbarkeit. Der Vorstand entscheidet das Evaluierungsprogramm. USE werden nach nationalen und internationalen Qualitätsstandards für Evaluierung und auf der Grundlage eines theoriebasierten Evaluierungsdesigns erstellt.

QUERSCHNITTAUSWERTUNGEN (OSA)

Alle zwei Jahre werden Evaluierungen im Querschnitt ausgewertet: mit Evaluierungssynthesen und Meta-Evaluierungen.

In **Evaluierungssynthesen** wirft die GIZ einen konzentrierten Blick auf die eigene Arbeit und bündelt das vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen. Dazu werden Evaluierungen aus einem Jahr, einem Sektor, einer Region oder einem Land analysiert und Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie Good Practices identifiziert. Alle Evaluierungen, die in einer Evaluierungssynthese untersucht werden sollen, werden zuvor in einer Meta-Evaluierung methodisch überprüft. Erweisen sich ihre Aussagen als nicht ausreichend robust, werden sie ausgeschlossen. **Meta-Evaluierungen** sind die Evaluierungen der Evaluierungen. Sie überprüfen die Qualitätsstandards (Nützlichkeit, Prozessqualität, methodische Qualität) und liefern mit ihren Ergebnissen die Grundlage dafür, ob und wie die Vorgaben und Formate der Projektevaluierungen verbessert werden müssen.

AUFTRAGSEVALUIERUNGEN

Die GIZ bietet auch allen externen Auftraggebern in den Geschäftsfeldern Deutsche Öffentliche Auftraggeber (DÖAG) und International Services (InS) sowie internen Auftraggebern Evaluierungen an. Dabei werden, je nach Erkenntnisinteresse, die Evaluierungsziele, das Evaluierungsdesign und die Evaluierungskriterien immer wieder neu mit dem jeweiligen Auftraggeber vereinbart. Die Qualitätsstandards für Evaluierungen bleiben davon jedoch unberührt. Die GIZ berät die Auftraggeber bei der Auswahl der Evaluierungskriterien, um ihre Eignung und die internationale Vergleichbarkeit der Evaluierungen sicherzustellen.

DEZENTRALE PROJEKT- ODER MASSNAHMENEVALUIERUNGEN

Dezentral gesteuert und verantwortet werden z. B. Ex-ante-Evaluierungen oder Developmental Evaluations. Methodisch besonders anspruchsvolle Evaluierungen und Randomized Control Trials sowie Evaluierungen innovativer oder strategisch bedeutsamer Vorhaben kann die Stabsstelle Evaluierung beratend begleiten, um die Erfahrungen unternehmensweit verfügbar zu machen.

BEGLEITUNG EXTERNER EVALUIERUNGEN

Die Arbeit der GIZ wird auch von anderen evaluiert, zum Beispiel durch die Europäische Union oder das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEVal). Untersucht werden meist übergeordnete Themen zur Ausrichtung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, wie Strategien, Instrumente und Programme. Im Rahmen seines Evaluierungsprogramms überprüft und analysiert das DEVal die Leistungen und Wirkungen der vom BMZ verantworteten Maßnahmen. Die Stabsstelle Evaluierung begleitet diese Evaluierungen. So kann sie ihr Erkenntnisinteresse einbringen und den Nutzen der Evaluierung für die GIZ erhöhen.

EVALUIERUNGSBERICHT 2017

WISSEN, WAS WIRKT



PROJEKT- EVALUIERUNGEN

1

Vorwort

S. 4

**Wohin steuert die
Evaluation in
der internationalen
Zusammenarbeit?**

S. 7

2

**Wie werden
unsere Projekte für
das BMZ bewertet?**

S. 15

3

**Welche Qualität
haben unsere
Projekt-
evaluierungen?**

S. 25

UNTERNEHMENS- STRATEGISCHE EVALUIERUNGEN

4

Warum die GIZ
auf unternehmens-
strategische
Evaluierungen setzt

S. 31

5

Sicherheits- und
Risikomanagement
im Auslandseinsatz

S. 35

10

Wie geht es
weiter?

S. 81

11

Was die GIZ zur
Lösung regionaler
und globaler
Probleme beiträgt

S. 91

6

Internationale
Kompetenz-
entwicklung

S. 43

7

Genderstrategie
der GIZ

S. 53

8

Internationale
Zusammenarbeit
mit Thailand

S. 63

9

Kofinanzierungen

S. 73

Liebe Leserinnen und Leser,

„Niemand ist weiter von der Wahrheit entfernt als derjenige, der alle Antworten weiß“, lautet eine chinesische Weisheit. Und wer alle Antworten weiß, braucht auch keine Evaluierungen, ist man geneigt hinzuzufügen. Die GIZ hat ein anderes Selbstverständnis und eine lange Evaluierungstradition. Unter dem Motto „Wissen, was wirkt“ wollen wir herausfinden, welche Wirkungen unsere Arbeit in der internationalen Zusammenarbeit entfaltet, was funktioniert und was nicht. Unsere Evaluierungen sollen zum einen Informationen erbringen, die uns dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen und uns dadurch als lernende Organisation weiterzuentwickeln. Zum anderen dienen sie dazu, Rechenschaft gegenüber unseren Auftraggebern, unseren Partnern und der Öffentlichkeit abzulegen.

Im Berichtszeitraum 2015–2016 gab es insgesamt 180 Evaluierungen. 169 davon waren dezentrale, also von der Auftragsverantwortlichen beauftragte Projektevaluierungen, die die Qualität und die Wirksamkeit von Vorhaben überprüfen, die wir im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchgeführt haben. Weitere vier Evaluierungen haben wir im Auftrag des Auswärtigen Amtes umgesetzt. Hinzu kamen fünf unternehmensstrategische Evaluierungen (USE), die sich mit der Wirksamkeit unserer Ansätze und der Qualität unserer Politiken, Strategien und Prozesse auseinandersetzen. Die Ergebnisse aller Evaluierungen sind in diesem Bericht zusammengefasst.

Was können und müssen wir zukünftig besser machen? Zahlreiche Beispiele in diesem Bericht zeigen, dass wir uns auch vor unbequemen Entscheidungen als Konsequenz von Erkenntnissen nicht scheuen. Die beiden Meta-Evaluierungen über die Qualität der dezentralen Projektevaluierungen, deren Ergebnisse im Kapitel 3 vorgestellt werden, ist ein Beispiel dafür. Im Lichte der Ergebnisse dieser Evaluierung haben wir uns entschieden, das Projektevaluierungssystem der GIZ grundlegend zu reformieren. Kernelemente dieser Reform sind die Trennung von projektvorbereitender Prüfung und projektbewertender Evaluierung sowie die Einführung unabhängiger zentraler Projektevaluierungen. Unabhängig und zentral? Konkret heißt das: Im Auftrag der Stabsstelle Evaluierung, die unabhängig von den operativen Einheiten agiert, evaluieren externe Evaluierungsfachleute, die bei der Umsetzung der Projekte nicht beteiligt waren. Die zu evaluierenden Projekte werden dabei über eine Zufallsstichprobe ausgewählt. Dieses System wird seit Mitte 2017 in enger Abstimmung mit unserem Gesellschafter und Hauptauftraggeber BMZ auf die von ihm beauftragten Vorhaben angewandt.

Ein weiteres, für uns extrem relevantes Beispiel ist die unternehmensstrategische Evaluierung *Sicherheits- und Risikomanagement im Auslandseinsatz*, deren Ergebnisse in Kapitel 5 zusammengefasst sind. Die in der Evaluierung offenbarten Verbesserungsbedarfe in unserem Sicherheits- und Risikomanagement im Auslandseinsatz haben wir schnell umgesetzt. Es geht letztendlich um die Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter in mehr als 50 Ländern, in denen erhöhte Risiken für Leib und Leben bestehen. Um hier effektiver zu sein und unserer Fürsorgepflicht noch besser gerecht zu werden, haben wir beispielsweise das Sicherheitsrisikomanagement in alle GIZ-Prozesse integriert und zudem eine neue Stabsstelle Unternehmenssicherheit eingerichtet. Sie organisiert die Sicherheitsvorsorge und das Sicherheitsrisiko- und Katastrophenmanagement und hat die fachliche Leitung.

Beide Beispiele zeigen, dass Evaluierungen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, uns und unsere Arbeit weiterzuentwickeln. Die Reform des Projektevaluierungssystems stärkt unsere Wirkungsorientierung und versetzt uns in die Lage, neue Herausforderungen anzugehen, wie zum Beispiel die Evaluierung unserer Beiträge zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Und die Verbesserung unseres Sicherheits- und Risikomanagements erhöht die persönliche Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Auslandseinsatz und schafft dadurch bessere Voraussetzungen für die Umsetzung unserer Aufträge in fragilen Kontexten.

Offenheit und Transparenz, die Bereitschaft zum produktiven Umgang mit Kritik und Fehlern sowie ein vertrauensvoller Dialog mit den Auftraggebern sind für uns wesentliche Merkmale wirksamer Evaluierungsarbeit. Entscheidend dafür ist die Bereitschaft aller Beteiligten, aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen und Defizite nachhaltig zu korrigieren. Das ist unser Anspruch und unsere Verpflichtung zugleich.



Ich wünsche Ihnen eine anregende und aufschlussreiche Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Christoph Beier'. The signature is stylized and includes a long horizontal line extending to the right.

Dr. Christoph Beier
Stellvertretender Vorstandssprecher



„Wirkung messen – zu Wirkung beitragen“: Marie Gaarder, Ph.D. (Independent Evaluation Group/ Weltbank) und Dr. Ricardo Gomez (Leiter der Stabsstelle Evaluierung) bei der Podiumsdiskussion der GIZ zum Abschluss des Internationalen Jahres der Evaluation 2015 in Bonn

1

Wohin steuert die
Evaluation in
der internationalen
Zusammenarbeit?

Bindeglied zwischen Gegenwart und Zukunft

Evaluierungen in der internationalen Zusammenarbeit



von Dr. Ricardo Gomez, Leiter der Stabsstelle Evaluierung der GIZ

„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen“, schrieb Antoine de Saint-Exupery in „Die Stadt in der Wüste“. Es geht für ihn also weniger darum, von der Gegenwart völlig losgelöste Zukunftsbilder zu entwerfen, sondern den positiv in die Zukunft weisenden Trends zum Durchbruch zu verhelfen. Genau das ist es, was die

Stabsstelle Evaluierung mit ihrer Evaluierungsarbeit bezweckt: Evaluierungserkenntnisse sollen für die zukünftige Gestaltung und Steuerung von Vorhaben wie von Politiken und Strategien genutzt werden können. Evaluierungen als evidenzgestützte Grundlage für zukunftsweisende Entscheidungen, verstanden als Bindeglied zwischen Gegenwart und Zukunft. Dazu wollen wir ein modernes Evaluierungsverständnis realisieren und das System für zukünftige Herausforderungen wappnen.

Warum Evaluierung in der internationalen Zusammenarbeit im Vergleich zu anderen Politikfeldern so wichtig ist

Anders als Evaluierungen im Allgemeinen weisen Evaluierungen in der internationalen Zusammenarbeit (IZ) zwei Besonderheiten auf. Erstens prüfen und bewerten sie Vorhaben, bei denen Endbegünstigte und Finanziere (letztendlich meist die Steuerzahler des Geberlandes) aus unterschiedlichen Staaten sind. Das führt zum einen dazu, dass die Zielgruppen und Partner im Empfängerland den politischen Entscheidern im Geberland kein unmittelbares Feedback geben können und somit praktisch keinen Einfluss auf die Entscheidungen der Politik des Geberlandes haben. Ihrerseits können die Steuerzahler (Wähler) des Geberlandes den in ihrem Auftrag handelnden Politikern kein informiertes Feedback geben und sie auch nicht zur Rechenschaft ziehen, weil sie keine direkten Informationen darüber erhalten, wie die Endbegünstigten und Mittler die Leistungen einer Entwicklungsmaßnahme beurteilen. In der Institutionenökonomie spricht man in beiden Fällen von einem „broken information feedback loop“.¹

Die zweite Besonderheit der Evaluierungen in der IZ besteht darin, dass sie Vorhaben zum Gegenstand haben, mit deren Umsetzung die Politik in der Regel nicht die eigene Verwaltung, sondern mehr oder weniger unabhängige Durchführungsorganisationen, wie zum Beispiel die GIZ, beauftragt. Wie in jeder Principal-Agent-Beziehung ist auch hier die Beziehung durch Informationsasymmetrie gekennzeichnet. Wer direkt vor Ort ist und die Entwicklungsmaßnahme umsetzt, hat eben besseren Zugang zu Daten und Fakten über die Leistungen des Vorhabens als ein weit entfernter Auftraggeber. Dadurch haben Organisationen wie die GIZ einen Informationsvorsprung gegenüber ihren Auftraggebern, die darauf angewiesen sind, von ihnen zuverlässige und vertrauenswürdige Informationen zu bekommen. Diese Informationsasymmetrie kann bei unterschiedlichen Interessen, ob tatsächlich oder vermutet, zu Konflikten und gegenseitigem

Misstrauen führen. Dieses Moral-Hazard-Risiko besteht in jeder Principal-Agent-Beziehung, ist aber in der IZ wegen des oben beschriebenen „broken information feedback loop“ deutlich größer als in anderen Politikfeldern.

Das erklärt, warum Evaluation in der IZ für Politik und Öffentlichkeit unverzichtbar ist und warum sie in der IZ im Vergleich zu anderen Politikfeldern einen so wichtigen Platz einnimmt. Denn aus einer institutionenökonomischen Perspektive hat Evaluation nun die Aufgabe, den „broken information feedback loop“ zu überwinden und die Informationsasymmetrie zu korrigieren. Evaluation soll so dem Moral-Hazard-Risiko mit seinen unerwünschten Begleiterscheinungen („hidden information“, „hidden action“, übermäßige Kontrolle u. Ä.) entgegenwirken. Sie ist damit explizit ein Feedbackmechanismus, mit dem eine Durchführungsorganisation evidenzgestützte Informationen zu Qualität und Ergebnissen einer Entwicklungsmaßnahme von den Zielgruppen im Empfängerland an die auftraggebende Politik und Öffentlichkeit im Geberland transportiert.

Dabei sind Evaluierungen auch selbst einem Moral-Hazard-Risiko ausgesetzt, da sie den gleichen institutionellen und politischen Anreizen wie ein Projekt unterliegen. Drei Anforderungen, die schon heute für die Konzeption und Umsetzung von Evaluierungen wichtig sind, werden daher für die Zukunft der Evaluation in der IZ immer mehr an Bedeutung gewinnen: 1. Robustheit von Evidenzen, 2. Unabhängigkeit der Evaluierung, 3. Partizipation und Transparenz im Evaluierungsprozess.

1. Robustheit von Evidenzen

Evaluierungen stellen evidenzbasierte Informationen zur Verfügung: zum einen zur Rechenschaftslegung, zum anderen als Grundlage für Entscheidungen. Evidenzbasierte Informationen sollen die Qualität von Politik- und Managemententscheidungen verbessern, indem sie dazu beitragen, diese zu versachlichen und zu objektivieren. Dabei geht es nicht darum, die Relativi-

¹ Siehe dazu den Beitrag von Bertin Martens, auf den ich mich im Folgenden oft beziehe. Martens, Bertin (2002): „The role of evaluation in foreign aid programmes“, Bertin et. al. (2002): *The institutional economics of foreign aid*. Cambridge University Press

tät von Wissen und die wichtige Rolle von Deliberation bei der Entscheidungsfindung zu leugnen. Evaluation generiert Wissen vor allem durch Evaluierungsfragen und Wirkungsmodelle sowie durch den Austausch und die Aushandlung von Fakten- und Expertenwissen sowie von divergierenden Wertvorstellungen, Wahrnehmungen und Interessen zwischen den bei einer Intervention beteiligten Akteuren. Dadurch erfolgt eine gemeinschaftliche Wirklichkeitskonstruktion beziehungsweise -rekonstruktion in der Hoffnung, damit Entscheidungen beeinflussen zu können.

Doch was als Evidenz gilt und akzeptiert werden kann, hängt oft auch vom Untersuchungsziel und der intendierten Nutzung von Evidenzen ab. Rechenschaftslegung und Entscheidungsfindung können daher nur auf Evidenzen basieren, die systematisch und wissenschaftlich abgesichert gesammelt und aufbereitet werden, einschließlich Vorgehensweisen, die transparent machen, wie es zu den Schlussfolgerungen und Empfehlungen gekommen ist. Dafür kommen zahlreiche quantitative und qualitative sozialwissenschaftliche Methoden infrage. Aus evaluativer Perspektive ist aber entscheidend, dass evidenzbasierte Information zumindest drei Anforderungen genügt: Genauigkeit, Glaubwürdigkeit und Relevanz. Die Antwort auf eine aufkommende „postfaktische Pseudorealität“, in der Fakten oder Evidenzen für die Wirklichkeitsbeschreibung und die Wahrheitsfindung zunehmend an Bedeutung verlieren, kann nur sein, die „normative Kraft“ von

Evidenzen zu stärken, Transparenz herzustellen, Kriterien und Quellen offenzulegen und den Objektivitätsanspruch von Evidenzen zu kontextualisieren. Das bedeutet, dass wir hierzulande und in unseren Partnerländern dazu beitragen müssen, die Nützlichkeit von Evaluationen für die Rechenschaftslegung sowie für die Entscheidungsfindung in Politik und Management zu erhöhen.

2. Partizipation und Transparenz im Evaluierungsprozess

Aus den obigen Ausführungen folgt: Wir können hierzulande und in unseren Partnerländern die Nützlichkeit von Evaluation für die Rechenschaftslegung und die Entscheidungsfindung in Politik und Management erhöhen, indem wir partizipativ und transparent vorgehen. Nur dadurch können wir erreichen, dass alle beteiligten Akteure bestmöglich über den Evaluierungsprozess und die Evaluierungsergebnisse informiert sind und die Entscheidungsträger darauf vertrauen, dass die Evaluation die aktuell bestverfügbare Evidenz liefert. Insofern müssen Evaluationen Dialogräume anbieten, alle Stakeholder einbeziehen (einschließlich der Zielgruppen der evaluierten Entwicklungsmaßnahmen), die Kritikfähigkeit fördern und die evidenzgestützte Selbstreflexion von Menschen und Organisationen unterstützen. Evaluationen müssen auch dazu beitragen, allen von politischen Entscheidungen betroffenen Menschen, insbesondere

Evaluierungsdiskussion
bei der GIZ in Berlin mit
BMZ, DEval, Entwicklungs-
organisationen und
politischen Stiftungen
am 15. Oktober 2015



den marginalisierten und benachteiligten, eine Stimme zu geben. In diesem Verständnis von Evaluierung müssen Evaluatoren oder Evaluatorinnen als Informationsbroker zwischen unterschiedlichen Gruppen agieren und Wissens-, Deutungs- und Informationsmonopolen entgegenwirken.²

Und schließlich müssen sich Evaluierungen bei der Überprüfung von Entwicklungsmaßnahmen auch an Menschenrechten sowie an Werten von Gender- und sozialer Gerechtigkeit orientieren sowie die nicht-intendierten negativen Wirkungen, die von Interventionen auf Menschen oder andere Schutzgüter ausgehen können, so vollständig wie möglich erfassen. Aus solcher Perspektive gewonnene Evidenzen, die in der GIZ in einem umfassenden „Safeguards+Gender“-Managementsystem verortet sind, geben Auskunft darüber, inwieweit Evaluierungen allen relevanten Aspekten zum Vorschein verhelfen, um zu verhindern, dass Entwicklungsmaßnahmen gewollt oder ungewollt für Partikularinteressen instrumentalisiert werden.

3. Unabhängigkeit der Evaluierung

International besteht Konsens darüber, dass Unabhängigkeit ein wesentlicher Qualitätsstandard für Evaluierungen ist. Unabhängigkeit bedeutet hier, dass Evaluierungen das Mandat haben und auch in der Lage sein müssen, kritische Ergebnisse zu produzieren, darüber transparent und ohne Einschränkungen zu berichten (von vertraulicher und personenbezogener Information abgesehen) und den Evaluierungsgegenstand ohne interne oder externe Beeinflussung auszuwählen. In der Regel wird das sichergestellt durch die organisationale Unabhängigkeit der Evaluierungseinheit. Sie berichtet direkt dem obersten Managementboard und ist vom operativen Geschäft sowie von den Politik- und Strategieeinheiten getrennt. Unabhängigkeit wird auch dadurch gewährleistet, dass bei den Evaluatoren und Evaluatorinnen Interessenkonflikte vermieden und externe Evaluierungsfachleute hinzugezogen werden.

Mit der Unabhängigkeit von Evaluierungen ist auch die Aufgabe verknüpft, die Glaubwürdigkeit des operativen Geschäfts und der Politik- und Strategiearbeit einer Organisation sowie die Integrität des Managementprozesses zu schützen.³ Es liegt also im ureigenen Interesse der potenziell Evaluierten, dass die Evaluation unabhängig ist. Das kann allerdings nur funktionieren, wenn die Organisation auch produktiv mit Kritik umgehen kann, einen vertrauensvollen Dialog mit den Auftraggebern pflegt, den Zugang zu relevanten Informationen ermöglicht und nicht etwa versucht, die Evaluierung auf irrelevante oder nebensächliche Aspekte zu fokussieren. Das Thema Unabhängigkeit ist also viel komplexer als nur die Frage, ob Evaluierungen intern oder extern durchgeführt werden. Wenn die obigen Voraussetzungen gegeben sind, können zum Beispiel Evaluierungen, die mit eigenem Personal durchgeführt werden, von den Kenntnissen der Evaluatoren und Evaluatorinnen über die internen Prozesse sowie über die Organisations- und Führungskultur enorm profitieren, ohne dass ihre Unabhängigkeit als eingeschränkt gelten kann.

Notwendig: Auseinandersetzung mit Komplexität

Auch die Auseinandersetzung mit der zunehmenden Komplexität in der Entwicklungszusammenarbeit wird die Evaluierungsarbeit in den nächsten Jahren prägen. Das lässt sich an gleich drei Bereichen von Evaluierung beobachten, die unterschiedliche Grade von Komplexität darstellen: dem Evaluierungsgegenstand, dem Evaluierungsumfeld sowie den Entwicklungsmaßnahmen selbst, die sich gerade in einem rasanten Umbruch befinden. Die Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen und 169 Unterzielen sowie ihren grundlegenden Prinzipien ist ein aktuelles Beispiel dafür, wie sich die Komplexität der Evaluierungsgegenstände deutlich erhöhen wird. So beinhaltet das Prinzip „Leave No One Behind“ zum Beispiel, dass Evaluierungen einerseits Daten nach Gender, Ethnizität, Einkommen usw. differenziert analysieren und bewerten und andererseits den politischen und soziokulturellen Kontext und die Machtverhältnisse einbeziehen müssen.

² Siehe MacDonald, Barry (1976): „Evaluation and the control of education“, in Tawney, D.A. (1976): *Curriculum Evaluation Today: Trends and Implications*. London: Macmillan („act as a broker in exchanges of information between groups“, S. 134) sowie im Folgenden: MacDonald, Barry (1978): „Democracy and Evaluation“, Public address at the University of Alberta, Faculty of Education, 17 October, 1978 („monopolies of various kinds – of problem definition, of issue formulation, of data control, of information utilization“, S. 12)

³ Siehe Piccioto, Robert (2013): „Evaluation Independence in Organisations“, in: *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, Vol. 9, Issue 20 („integrity of the management process“)

Die zweite Herausforderung liegt im Umfeld, in dem Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt und evaluiert werden. Schon heute finden Evaluierungen in komplexen und fragilen Kontexten statt, in denen die Evaluierungsgegenstände kaum oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand eingrenzbar sind, wenig oder gar keine Information und kumuliertes Wissen vorhanden ist, die Ursache-Wirkung-Beziehungen kaum identifizierbar und die Interessenskonstellationen vielfältig und intransparent sind.

Und schließlich wird sich der rasante Umbruch in Zweck und Zielen von Entwicklungsmaßnahmen selbst auf die Konzeption und Methoden von Evaluierungen auswirken. Treiber dieses Umbruchs sind vor allem soziale Innovationen, die eine direkte Antwort auf die von „wicked problems“ verursachte steigende Komplexität sind.⁴ „Wicked problems“ sind schwer zu lösende oder gar unmöglich zu lösende Probleme. Für sie gibt es keine effektive, dauerhafte und replizierbare Lösung. Eine vermeintliche Lösung schafft neue Probleme, in einer endlosen Kette, bei der jedes „wicked problem“ ein Symptom anderer Probleme ist. „Bei solchen Problemeigenschaften sind unsere Standardinstrumente für Monitoring und Evaluierung nur stumpfe Messer“, beschreibt das Lindie Botha von der Universität Kapstadt. Das Lernen und die Wirkungsmessung, die immer eine Lösung und eine Kausalbeziehung voraussetzen, müssten hier neu definiert werden. In einem solchen Kontext müsse man sich wohl darauf einstellen, dass der wesentliche Beitrag von Evaluierungen oft „nur“ darin bestehen werde, die komplexe Dynamik von Systemen verstehen und geeignete Interventionsformen identifizieren zu helfen.

Komplexität wird also zur Normalität. Dies stellt Evaluierungen vor große Herausforderungen. Die Evaluierungspraxis muss sich daran flexibel und situativ anpassen. Das bedeutet, dass Evaluierungen auf die Erkenntnisinteressen und den Kontext zugeschnitten werden und sich für neue Methoden (Stichworte: System Thinking, Network Analysis, Process Tracing) und Herangehensweisen (Stichwort: begleitende Evaluierung von Interventionsexperimenten) öffnen müssen.

Ferner müssen Evaluierungsfachleute lernen, die Welt, die sie analysieren, durch eine neue Brille zu betrachten: die der Komplexität und sozialen Innovation.

Mehr Möglichkeiten: Big Data und Digitalisierung

Big Data und Digitalisierung werden die Evaluierungsarbeit revolutionieren. Die großen Mengen an Daten, zunehmend digital gespeichert und verfügbar, werden die Datenquellen und Auswertungsmöglichkeiten radikal erweitern. In naher Zukunft wird es zur Routine der Evaluierungsarbeit gehören, solche Daten zu integrieren und mit ihrer Hilfe Evaluierungsfragen zu beantworten. Digitale Medien werden die Möglichkeiten zur Umsetzung von Evaluierungen erweitern. Der Nutzen wird vor allem darin liegen, Ergebnisse in Realtime zu produzieren und Evaluierungen auch in schwierigen, fragilen Kontexten zu ermöglichen. Big Data und statistische Verfahren werden auch die Möglichkeiten verbessern, den tatsächlichen Beitrag von Vorhaben zu bestimmten Wirkungen (Attribution) nachzuweisen und nicht mehr nur auf Kontroll- oder Vergleichsgruppen angewiesen zu sein. Insgesamt werden Evaluationsprozesse damit flexibler und vielfältiger: So können zentrale und dezentrale Evaluierungen sowie quantitative und qualitative Evaluierungsdesigns stärker komplementär eingesetzt werden; Begleitforschung gewinnt an Bedeutung; Evaluierung lässt sich vermehrt zur Begleitung von Pilotvorhaben und Prototypen einsetzen und Evaluierungsberichte werden sich in Richtung kontinuierliches Feedback mit mehr vorausschauendem Charakter entwickeln.

Die Vision von Evaluierungen als Kombination von retrospektiver Wirkungsanalyse und begleitender Entscheidungshilfe wird Evaluation zunehmend in Richtung dessen verändern, was John Gargani „social impact management“ genannt hat. So verstanden, sind Evaluierungserkenntnisse nicht nur für die Gestaltung und Steuerung von Vorhaben sowie von Politiken und Strategien von Nutzen. Sie sind ein wichtiges Bindeglied zwischen Gegenwart und Zukunft.

⁴ Siehe den Beitrag von Lindie Botha, auf den ich mich im Folgenden beziehe: Botha, Lindie (2014): „Truth 2.0: Upgrading mental models for better evaluation praxis“. University of Cape Town. South Africa. Unveröffentlichtes Manuskript.

„Evaluierungen helfen unseren Partnern, ihre Ziele zu erreichen.“

Interview mit Caroline Heider, Generaldirektorin und Senior-Vizepräsidentin der Independent Evaluation Group der Weltbankgruppe



Weshalb investieren Organisationen für Entwicklungszusammenarbeit so viel in Evaluierungen? Welchen Nutzen bringt das?

Eine Evaluierung ist ein objektiver Prozess, in dem Bilanz gezogen und festgestellt wird, was aus welchen Gründen erreicht wurde. Dadurch können bei Bedarf Kurskorrekturen vorgenommen und Lernerfahrungen für künftige Programme nutzbar gemacht werden. Evaluierungen dienen natürlich auch der Rechenschaftspflicht. Ihr Hauptnutzen besteht jedoch darin, dass wir damit unseren Partnern helfen, ihre Ziele zu erreichen.

Ein funktionierendes System aus eigenen und unabhängigen Evaluierungen steigert zudem unsere Glaubwürdigkeit. Damit signalisieren wir gegenüber Partnern und Gebern, dass wir wissen wollen, wie unsere Maßnahmen wirken, und wir uns kontinuierlich verbessern wollen. Eine Evaluierung belegt, dass die Organisation bereit ist, für die Mittelverwendung, die Maßnahmen und die Ergebnisse Verantwortung zu übernehmen.

Welche Herausforderungen ergeben sich aus der Agenda 2030 für künftige Evaluierungen?

Da gibt es viele, besonders bei der Evaluierbarkeit, der Verfügbarkeit von Daten und der Vielzahl

der Ziele bzw. der Indikatoren. Diese Herausforderungen sind den Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit und Evaluierung wohlbekannt und werden intensiv diskutiert. Es gibt aber noch weit mehr zu beachten. Die Komplexität der Ziele für nachhaltige Entwicklung erfordert eine multidisziplinäre und dynamische Herangehensweise an Lösungen und deren Evaluierung. Die Erfahrungen mit den Millenniumsentwicklungszielen haben jedoch gezeigt, dass die Gefahr besteht, die einzelnen Ziele für nachhaltige Entwicklung isoliert zu betrachten und keine Querverbindungen zu anderen Nachhaltigkeitszielen zu ziehen. So lassen sich zum Beispiel Lösungen für einen effizienteren Verbrauch der natürlichen Ressourcen nicht ohne gleichzeitigen Wandel in den Verhaltensmustern der Konsumenten erreichen.

Wie können Evaluierungsexperten denn auf die zunehmende Komplexität der Probleme reagieren?

Komplexe Probleme bedürfen eines umfassenderen Methodenmixes, der geeignet ist, die komplexen Wechselbeziehungen zwischen Akteuren, Strategien und Ereignissen zu bearbeiten. Eine lineare Wirkungskette wird diesen Wechselbeziehungen eher nicht gerecht, hier brauchen wir andere Evaluierungsmethoden. So können zum Beispiel Instrumente zur Analyse sozialer Netzwerke dazu beitragen, die Dynamik komplexer Prozesse zu erfassen und zu evaluieren.

Wie bei der klassischen Evaluierung ist jedoch auch hier die Planung entscheidend. Zunächst gilt es, den zu evaluierenden Gegenstand und die für die Entscheider wichtigen und bewertbaren Fragen zu verstehen. Auf dieser Grundlage und angepasst an den Kontext müssen anschließend die am besten geeigneten Evaluierungsmethoden festgelegt werden.



„Wasserektorreform in Albanien“: Im Rahmen einer Studienreise besichtigte eine hochrangige albanische Ministerdelegation die Abwasserkläranlage in Hagen.

2

Wie werden unsere
Projekte für das BMZ
bewertet?

Gesamtbenotung: 1,9

Auswertung der Projektevaluierungen 2015–2016

www.giz.de/monitoring >
Ergebnisse >
Projektevaluierungen

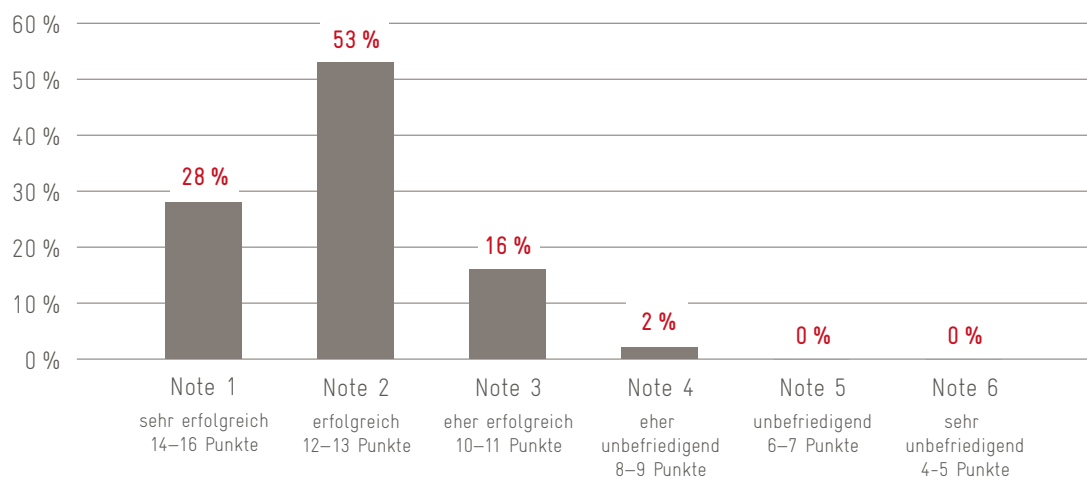
¹ PEV waren von 2014 bis 2017 verbindlich für BMZ-Vorhaben mit einem Auftragswert von über 1 Mio. Euro und einer Laufzeit von mindestens drei Jahren. Die Auftragsverantwortlichen beauftragten und steuerten sie dezentral nach unternehmensweiten Standards und Vorgaben. Umgesetzt wurden sie vielfach von Fachplanerinnen oder Fachplanern des Fach- und Methodenbereichs der GIZ. Innerhalb des Evaluierungsteams musste es jedoch mindestens eine Person geben, die weder an der Prüfung des Vorhabens beteiligt war, noch Beratungsdienstleistungen erbracht hatte oder aus einer Partnerorganisation kam. Diese Person übernahm häufig die Leitung für die PEV.

Im Durchschnitt erhielten alle 169 dezentral evaluierten Vorhaben eine Gesamtbenotung von 1,9. Im Vergleich zum Evaluierungszeitraum 2012–2014 mit der Durchschnittsbewertung 2,2 verbesserte sich damit das Ergebnis noch einmal. Grundlage dieser Auswertung sind einheitliche, dezentral gesteuerte Projektevaluierungen, kurz PEV¹, die 2014 die bislang noch unterschiedlichen Instrumente zur Evaluierung von Projekten ersetzt. Auch das Bewertungssystem wurde 2014 angepasst: Ein feineres Vergabesystem von 4 bis 16 Punkten schlüsselt nun die Schulnoten noch einmal transparenter auf. Die Durchschnittsnote 1,9 entspricht damit 12,6 Punkten von maximal 16 zu vergebenden Punkten.

GESAMTBEWERTUNG

Von den 169 evaluierten Vorhaben wurden 28 Prozent als „sehr erfolgreich“, 53 Prozent „erfolgreich“, 16 Prozent „eher erfolgreich“ und

2 Prozent als „eher unbefriedigend“ bewertet. Keines wurde mit „unbefriedigend“ oder „sehr unbefriedigend“ bewertet.



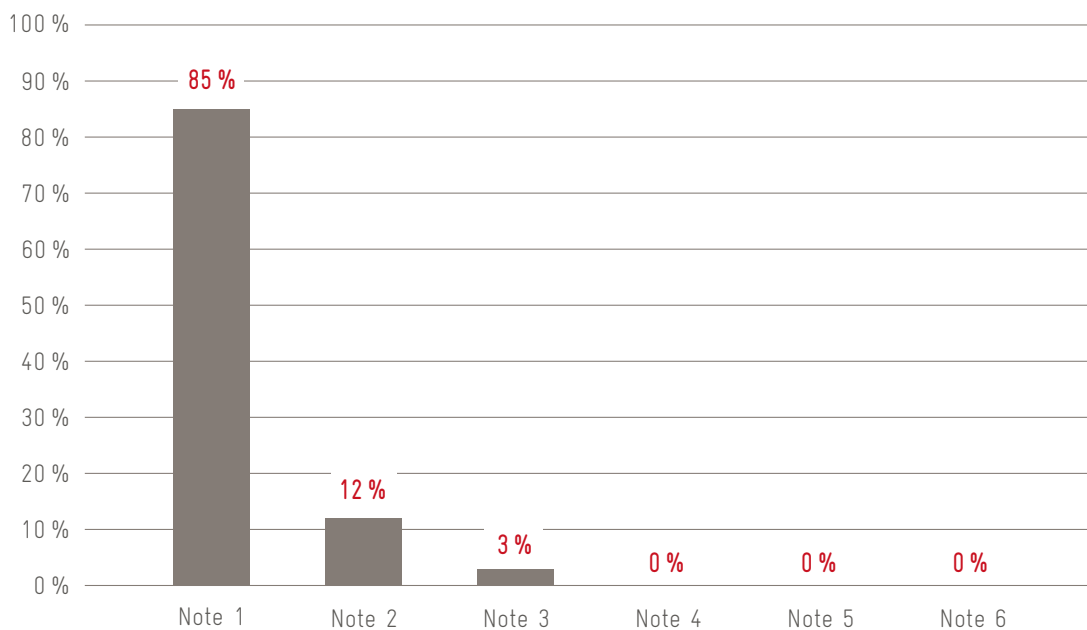
ERGEBNISSE BEI DEN OECD/DAC-KRITERIEN

Relevanz – noch einmal verbessert

Im Vergleich zum Berichtszeitraum 2012–2014 hat sich das Ergebnis für die Bewertung der Relevanz noch einmal verbessert. Insgesamt 85 Prozent aller Vorhaben wurden als „sehr

erfolgreich“ bewertet (2012–2014: 57 Prozent). Dies schlägt sich entsprechend auf die Durchschnittsnote nieder, welche sich von 1,5 (2012–2014) auf 1,2 verbessert.

Relevanz: Das Vorhaben zielt auf die Lösung eines Kernproblems von Zielgruppen ab. Das Vorhaben steht im Einklang mit relevanten Strategien.

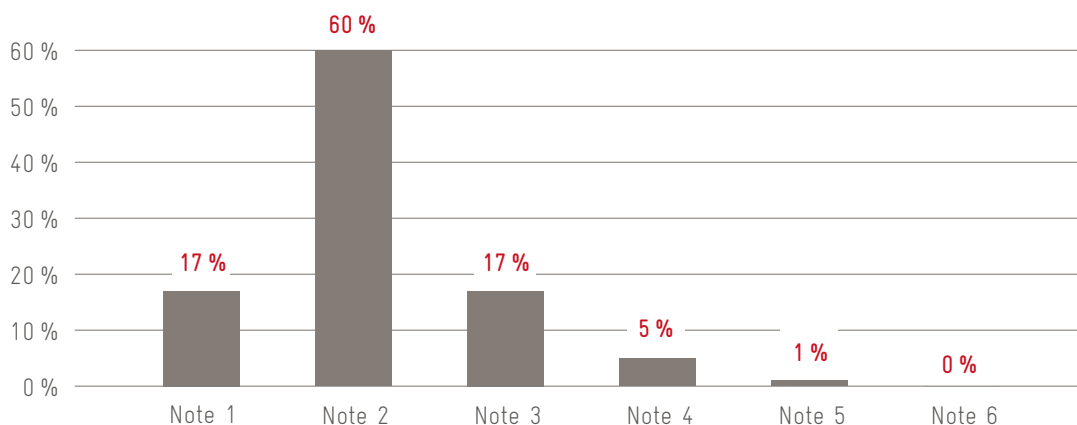


Effektivität – leicht gesteigert

Insgesamt 77 Prozent der Vorhaben wurde bescheinigt, ihre vereinbarten Ziele „erfolgreich“ (60 Prozent) oder „sehr erfolgreich“ (17 Prozent) erreicht zu haben (2012–2014: 62 Prozent und

8 Prozent). Im Durchschnitt wurde die Effektivität der Vorhaben im Berichtszeitraum 2015–2016 mit 2,1 bewertet (2012–2014: 2,2).

Effektivität: Das Vorhaben erreicht das im Auftrag vereinbarte Ziel gemäß den Indikatoren. Es sind keine nicht intendierten negativen Wirkungen eingetreten bzw. bei Eintreten dieser Wirkungen wurde darauf reagiert.

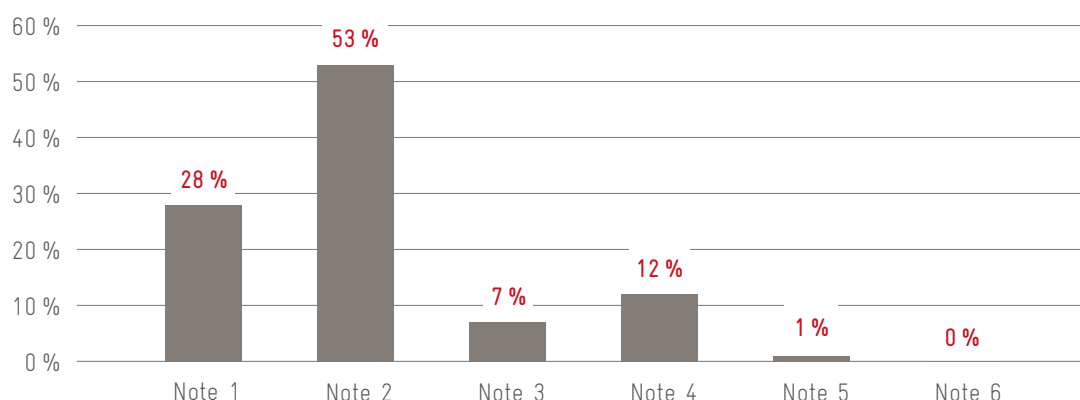


Effizienz – insgesamt verbessert, aber auch deutliche Einbrüche

Effizienz: Der Ressourceneinsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Wirkungen. Die Möglichkeit, sich mit anderen Gebern und/oder Projekten zu koordinieren, wurde geprüft und, wenn möglich, umgesetzt.

Im Vergleich zum Berichtszeitraum 2012–2014 hat sich die Bewertung der Effizienz durchschnittlich von 2,3 (2012–2014) auf 2,0 verbessert. Das heißt: Die Wirkungen der Vorhaben konnten im Verhältnis zu den dafür eingesetzten Ressourcen gesteigert werden. Dies ist vor allem der großen Anzahl von Vorhaben geschuldet, die

als „sehr erfolgreich“ bewertet wurden (28 Prozent, 2012–2014: 13 Prozent), denn umgekehrt zeigt sich auch, dass sich der Anteil der Vorhaben, bei denen die erreichten Wirkungen in keinem angemessenen Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln stehen, signifikant erhöht hat (12 Prozent, 2012–2014: 7 Prozent).

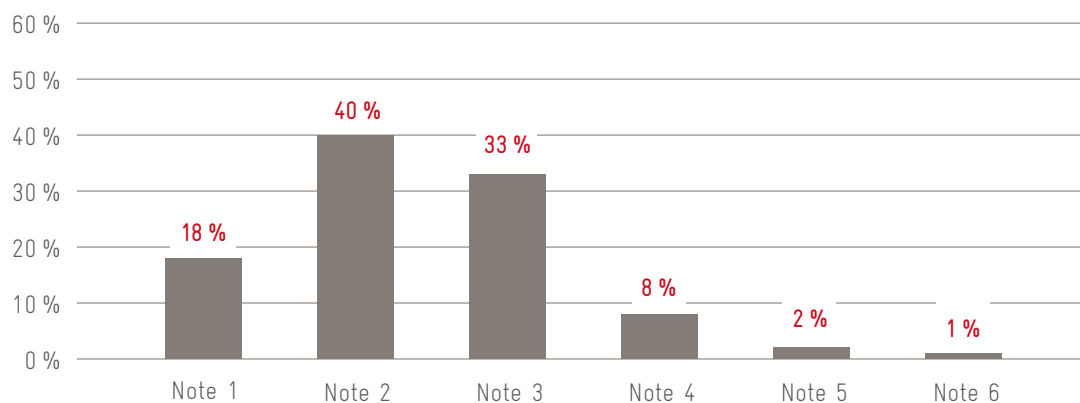


Impact – gutes Ergebnis, aber auch schwache Bewertungen

Impact (übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen): Es ist absehbar, dass das Vorhaben zur Erreichung übergeordneter langfristiger (politischer) Ziele sowie zur Breitenwirksamkeit beitragen wird.

Trotz des guten Gesamtergebnisses von 2,4 (2012–2014: 2,5) bei der Bewertung der übergeordneten politischen Wirkungen der Vorhaben (Impact) hat sich der Anteil der Vorhaben mit schwachen Bewertungen (Noten 4, 5 und 6) von 5 Prozent

auf nunmehr 11 Prozent mehr als verdoppelt. Dies wird in der Durchschnittsnote jedoch durch den Anteil an Vorhaben (18 Prozent) ausgeglichen, deren Impact in den Partnerländern als „sehr erfolgreich“ bewertet wurde (2012–2014: 7 Prozent).

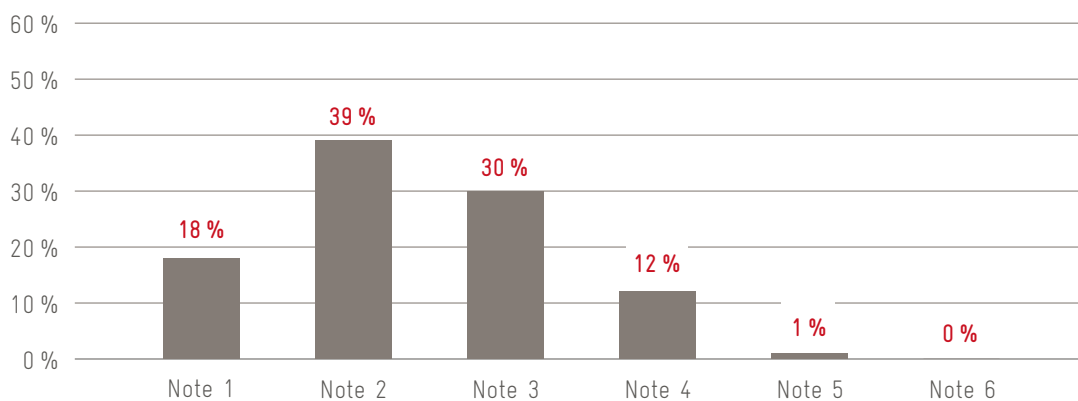


Nachhaltigkeit – leicht erhöht, aber eingeschränkt vergleichbar

Die Nachhaltigkeit aller evaluierten Vorhaben wurde insgesamt mit 2,4 bewertet, eine leichte Verbesserung zu den Jahren 2012–2014 (2,6). Allerdings sind diese Werte nur eingeschränkt miteinander zu vergleichen, da mit der Um-

stellung auf dezentral gesteuerte Projektevaluierungen die ursprüngliche Bewertungsskala für Nachhaltigkeit von einer Vierer- auf eine Sechser-skala erweitert wurde.

Nachhaltigkeit: Es ist abzusehen, dass die positiven Wirkungen des Vorhabens von Dauer sein werden. Das Vorhaben berücksichtigt mögliche Risikofaktoren, die Einfluss auf eine längerfristige Nachhaltigkeit der Wirkungen haben können.



Bewertung/Qualität der Evaluierungen im Vergleich

	Relevanz	Effektivität	Impact	Effizienz	Nachhaltigkeit	Gesamtbewertung
Alle Berichte (N=169)	14,7	12,5	11,9	12,6	11,4	12,6
Methodische Anforderungen überwiegend erfüllt (N=88)	14,6	12,4	11,6	12,5	11,1	12,5
Methodische Anforderungen nur bedingt erfüllt (N=64)	14,8	12,7	12,2	12,7	11,7	12,8

Nicht alle Berichte (N=169) wurden in den Meta-Evaluierungen 2015 und 2016 ausgewertet. Für Berichte, die nicht Teil der Stichprobe waren, lässt sich keine Einordnung vornehmen.

Bei 152 der 169 Evaluierungsberichte ließ die GIZ in zwei Meta-Evaluierungen 2015 (repräsentative Stichprobe) und 2016 (Vollerhebung) zusätzlich die methodische Qualität überprüfen (siehe Kapitel 3). Die Berichte, die die methodischen Anforderungen überwiegend erfüllen, bewerten die Kriterien Impact und Nachhaltig-

keit leicht kritischer. Sie unterscheiden sich in ihrer Gesamtbenotung (12,5 Punkte, Note 2,0) aber nur gering von den Berichten, die die methodischen Anforderungen nur bedingt erfüllen (12,8 Punkte, Note 1,8) und kaum von der Gesamtbenotung aller Berichte (12,6 Punkte, Note 1,9).

DIE DATENBASIS

Für die Jahre 2015 und 2016 hätten nach den Auswahlkriterien für Projektevaluierungen circa 350 Vorhaben evaluiert werden sollen. Eingegangen sind in der Stabsstelle Evaluierung insgesamt 232 Projektevaluierungen (2015: 107; 2016: 125). In der Auswertung berücksichtigt sind davon 169 Evaluierungen, welche die geforderten methodischen Überarbeitungen umgesetzt

hatten. Diese Berichte basieren auf dem einheitlichen Format der dezentralen Projektevaluierung. Dabei wurde der Betrachtungszeitraum der vorigen GIZ-Evaluierungsberichte (1. Januar bis 31. Dezember) geändert. Um die zeitnahe Zulieferung der Auswertungen für interne Prozesse sicherzustellen, erstreckt er sich nun vom 1. Oktober bis zum 30. September.

Alle Evaluierungen auf einen Blick

Neben den 169 dezentralen Projektevaluierungen hat die Stabsstelle elf zentral gesteuerte Evaluierungen in Auftrag gegeben: fünf unternehmensstrategische Evaluierungen (siehe Kapitel 5, 6, 7,

8, 9), vier Auftragsevaluierungen (siehe Kapitel 5, Seite 41) und zwei Meta-Evaluierungen zur Qualität der PEV (siehe Kapitel 3).

	2015	2016	Gesamt
Dezentrale Evaluierungen			
Projektevaluierungen	70	99	169
Zentrale Evaluierungen			
Unternehmensstrategische Evaluierungen	3	2	5
Querschnittsauswertungen (Meta-Evaluierungen und Evaluierungssynthesen)	1	1	2
Auftragsevaluierungen	3	1	4
Summe	77	103	180

„Erfolgreich“: struktur- und ordnungs- politischer Beratungsfonds in Marokko



www.giz.de/monitoring >
[Ergebnisse](#) >
[Projektelevaluierungen](#) >
[Marokko: Fonds für
ordnungs- und struktur-
politische Beratung](#)

Aus Projektmitteln
wurde auch eine Richter-
fortbildung finanziert.

Der Arabische Frühling hat in Marokko neue Spielräume eröffnet. Gleich nach Verabschiedung der Verfassung 2011 wurde daher ein Fonds eingerichtet, um die politischen und wirtschaftlichen Reformen zu unterstützen. Mit Mitteln aus diesem Fonds – rund 4 Mio. Euro – wurden zum Beispiel mit YouTube-Videos eine Informationskampagne zum Datenschutz gestartet oder ein Gesetz beraten, das Einzelunternehmer und -unternehmerinnen fördert – wie zum Beispiel eine Frau, die heute erfolgreich als Dekorateurin Wohnungen und Hotels einrichtet.

Weil die Arbeit mit einem Fonds für das Landesprogramm neu war und sich das Land im Wandel befand, musste das Projekt immer wieder nachjustiert werden. Dabei half auch die Evaluierung 2016. Sie unterstützte das Vorhaben dabei, noch klarere Standards zu definieren, welche Initiativen mit dem Fonds gefördert werden sollten.

Chancen und Risiken wurden besser in der Planung berücksichtigt. Eine weitere Folge war, dass Partner enger begleitet wurden: sowohl bei ihrer Bewerbung um Fonds-Mittel wie auch bei der Umsetzung ihrer Projekte.

PROJEKTLAUFZEIT: 7/2011 – 12/2017

Relevanz: 14 Punkte – sehr erfolgreich

Effektivität: 13 Punkte – erfolgreich

Impact: 11 Punkte – eher erfolgreich

Effizienz: 11 Punkte – eher erfolgreich

Nachhaltigkeit: 12 Punkte – erfolgreich

Mit 12 von 16 Punkten wurde das Vorhaben 2016 insgesamt als „erfolgreich“ bewertet.

„Eher unbefriedigend“: Dürresilienz im Norden Kenias



Langzeitkräfte der GIZ unterstützen die nachhaltige ländliche Entwicklung im trockenen Norden Kenias.

www.giz.de/monitoring >
[Ergebnisse](#) >
[Projektelevaluierungen](#) >
[Kenia: Dürresilienz im Norden Kenias](#)

Kenia will seinen Umgang mit Dürre-Notfällen deutlich verändern: Das frühere Nothilfe-System wird bis 2022 durch ein System von langfristigen Investitionen in die Dürregebiete Kenias ersetzt. Um im trockenen Norden Kenias eine nachhaltige, dürreresiliente ländliche Entwicklung zu fördern und Landwirtschaft und Ernährung langfristig zu sichern, hat die GIZ Schlüsselinstitutionen der landwirtschaftlichen Entwicklung auf nationaler wie auf County-Ebene gestärkt und sie bei der Sektorplanung sowie bei technischen und organisatorischen Innovationen unterstützt.

Die Projektevaluierung 2016 konstatierte jedoch, dass zwar mithilfe der GIZ ein landwirtschaftlicher Sektorplan entwickelt worden war,

dieser aber nicht genutzt wurde, da aufgrund der mangelnden Koordination der vielen Akteure in diesem Bereich große Unsicherheit herrschte. Verschärft wurde dies durch die sachfremde Einmischung der nationalen Politik. Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit erreichten daher nur ein „eher unbefriedigend“.

Als Konsequenz wurde – begünstigt durch einen nationalen Dezentralisierungsprozess – vor allem die Koordination zwischen Zentralregierung und Countys verbessert. Unter Federführung des Vorhabens war dazu ein neu legitimierter Konsultations- und Koordinierungsmechanismus aufgesetzt worden, der auch eine bessere Geberkoordination bewirkte. Vorher stecken gebliebene Aktivitäten wie partizipative County-Planungen und Politikentwicklungen wurden erfolgreich fortgeführt. Und der zuvor bemängelte knappe Personaleinsatz von Langzeitfachkräften der GIZ wurde mit drei Entwicklungshelfern aufgestockt.

PROJEKTLAUFZEIT: 7/2014 – 12/2016

Relevanz: 12 Punkte – erfolgreich

Effektivität: 10 Punkte – eher erfolgreich

Impact: 8 Punkte – eher unbefriedigend

Effizienz: 9 Punkte – eher unbefriedigend

Nachhaltigkeit: 8 Punkte – eher unbefriedigend

Gesamtbewertung: Mit 9 von 16 Punkten wurde das Vorhaben 2016 „eher unbefriedigend“ bewertet.

„Eher erfolgreich“: Schutz der Umwelt und Biodiversität in Jordanien

1,5 Millionen syrische Flüchtlinge hat Jordanien aufgenommen – ein Land, das selbst nur eine Bevölkerung von 6,5 Millionen Menschen hat. Eine der vielen daraus resultierenden Herausforderungen sind die unregelmäßige Müllentsorgung und wilde Müllkippen. Die GIZ hat daher im Auftrag des BMZ mit verschiedenen Umwelt-Kampagnen – unterstützt vom Königshaus – unter anderem das Recycling gefördert.

Die Projektelevaluierung 2015 bestätigte, dass das Projekt ein hochrelevantes Thema bearbeitet und mit einem engagierten Team die im Auftrag vereinbarten Ziele erreicht und dazu sehr erfolgreich zahlreiche Einzelmaßnahmen umgesetzt hatte. Die Wirkung war jedoch eingeschränkt, da die Aktionen lokal begrenzt waren und mit Projektabschluss endeten.

Eine Konsequenz der Evaluierung war daher, die Maßnahmen zur Förderung des Umweltbewusstseins zu verstetigen. In der Folgemaßnahme ab 2016 wurde daher eine Recyclingstation in der Provinzhauptstadt Karak als Modell für andere Kommunen errichtet. Hier kauft heute zum Beispiel eine Firma für Eierkartons das gepresste Altpapier. Außerdem wurden in Naherholungsgebieten, die für Picknicks beliebt sind, Schilder zum Umweltgesetz aufgestellt. Geschulte Ranger achten auf die Einhaltung der Regeln. Die nationale Kampagne wurde zudem an ein Partnervorhaben des BMZ weitergegeben: Es arbeitet mit Einheimischen und Flüchtlingen, die nun gegen Bezahlung Müll sammeln und sortieren.

PROJEKTLAUFZEIT: 3/2013 – 3/2016

Relevanz: 14 Punkte – sehr erfolgreich

Effektivität: 13 Punkte – erfolgreich

Impact: 9 Punkte – eher unbefriedigend

Effizienz: 9 Punkte – eher unbefriedigend

Nachhaltigkeit: 8 Punkte – eher unbefriedigend

Gesamtbewertung: Mit 10,6 von 16 Punkten wurde das Vorhaben 2015 „eher erfolgreich“ bewertet.

www.giz.de/monitoring >
[Ergebnisse](#) >
[Projektelevaluierungen](#) >
[Jordanien: Schutz der Umwelt und Biodiversität](#)



Feierliche Übergabe der neuen Recyclingstation an den Bürgermeister von Karak



Präsentation der Meta-Evaluierungen: Dr. Vera Hundt, Stabsstelle Evaluierung, auf der Frühjahrs-
tagung des Arbeitskreises Methoden der Gesellschaft für Evaluation, Bonn, 20./21. Mai 2016

3

Welche Qualität
haben unsere
Projektelevaluierungen?

Belastbarkeit der Ergebnisse gewährleisten

Die Meta-Evaluierungen zur Qualität der Projektevaluierungen

www.giz.de/monitoring >
[Ergebnisse](#) >
[Meta-Evaluierung der Projektevaluierungen](#)

Welche Qualität haben die Evaluierungen, die den Erfolg von Vorhaben überprüfen? Mit dieser Frage beschäftigt sich die GIZ in regelmäßigen Meta-Evaluierungen. 2015 und 2016 fragte sie nicht nur nach der Qualität der angewandten Methoden, sondern auch nach der Qualität der Prozesse und der Nützlichkeit. Diese drei Qualitätsdimensionen in messbare Indikatoren zu übersetzen stellt einerseits neue Herausforderungen an die Konzeption und Datenerhebung von Meta-Evaluierungen, bringt andererseits aber auch vertiefte Erkenntnisse. Denn methodisch gute, aber im Prozess aufwendige und wenig nützliche Evaluierungen sind ebenso kritisch zu sehen wie methodisch weniger belastbare Evaluierungen, die stark genutzt werden.

GESAMTERGEBNIS

Bei 152 der 169 Evaluierungsberichte ließ die GIZ in zwei Meta-Evaluierungen die Qualität überprüfen. Das Ergebnis: Nur etwas mehr als der Hälfte wurde bescheinigt, die methodischen Anforderungen der GIZ überwiegend einzuhalten.

Als Konsequenz reformierte die GIZ ihr Evaluierungssystem erneut: Um die Qualität und Nützlichkeit zu sichern und die Belastbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, werden die bislang dezentral verantworteten Projektevaluierungen seit Mitte 2017 zentral von der Stabsstelle

Evaluierung gesteuert. Denn frühere Meta-Evaluierungen, die die Qualität der bis 2014 durchgeführten zentralen Evaluierungen bewerteten, kamen zu besseren Ergebnissen.

ERGEBNISSE IM EINZELNEN

Nützlichkeit

Projektevaluierungen sind nützlich. Das sagt die Mehrheit der befragten Auftragsverantwortlichen. Da die PEV sechs bis zwölf Monate vor Projektende stattfinden und Aussagen zu relevanten Fragen beinhalten, konnten die Meta-Evaluierungen

gen eine sehr hohe Nutzung der Ergebnisse für Steuerungsentscheidungen und die Konzeption von Folgemaßnahmen bestätigen. Wertvoll seien PEV vor allem dann, wenn Stakeholder in die Evaluierung einbezogen wurden. Die Mehrheit der Auftragsverantwortlichen gab außerdem an, die Evaluierungsergebnisse auch für die Beratung von Counterparts, für die Gestaltung politischer Reformprozesse sowie für Strategiediskussionen mit dem BMZ zu nutzen. Als eher begrenzt erwies sich dagegen die GIZ-interne Verwendung auf der Sektor- oder Regionalebene – im Sinne eines unternehmensweiten Wissensmanagements über die Projektebene hinaus. Dies führte zu der Entscheidung, in Zukunft zusätzlich wieder Querschnittsauswertungen durchzuführen.

Prozessqualität

Bei der Bewertung der Effizienz von PEV zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen ihrem hohen Nutzen und der Einschätzung, dass der Aufwand für die Projektevaluierungen und das dafür eingesetzte Budget angemessen seien. Hier gab es insgesamt eine positive Tendenz bei den befragten Auftragsverantwortlichen. Kritisch gesehen wurde hingegen die Kopplung von Evaluierung und einer gleichzeitigen Prüfung von Folgemaßnahmen. Dies wurde als Überladung und zum Teil als Überforderung empfunden. Als Reaktion auf dieses Ergebnis sowie die weiter steigenden Anforderungen an Evaluierungen und Prüfungen von Folgemaßnahmen hat die GIZ daraufhin die beiden Prozesse voneinander getrennt.

Obwohl die Mehrheit der Befragten angab, dass die Evaluierungsteams unparteiisch vorgegangen seien, erwies sich in der anschließenden internen Diskussion das Thema Unabhängigkeit immer wieder als kritischer Punkt. Die Unabhängigkeit bei den dezentralen Projektevaluierungen wird über eine im internationalen Vergleich nur schwache Vorgabe gewährleistet: Demnach muss es mindestens eine Person – möglichst die Missionsleitung – innerhalb des Evaluierungsteams geben, die weder bei der Planung oder Implementierung des Projektes beteiligt war, noch aus einer

Partnerorganisation kommt. Hinzu kam, dass die Evaluatoren und Evaluatorinnen direkt von den Auftragsverantwortlichen beauftragt werden. Die vom operativen Geschäft unabhängige Stabsstelle Evaluierung hatte lediglich die Aufgabe, die Evaluierungsberichte final zu prüfen. All dies führte wiederholt zu Kritik an der Glaubwürdigkeit der Ergebnisse – mit der Folge, dass die GIZ sich inzwischen für zentrale Projektevaluierungen unter der Verantwortung der Stabsstelle entschieden hat.



Das Sprecherteam des Arbeitskreises Methoden der Gesellschaft für Evaluation: Prof. Dr. Alexandra Caspari (University of Applied Sciences Frankfurt) und Dr. Jan Tobias Polak (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit) bei der Frühjahrstagung 2016 in der GIZ in Bonn

Methodische Qualität

Die Meta-Evaluierungen zeigen, dass die methodische Qualität am schwächsten ausfällt. Defizite zeigen sich beispielsweise in der Darstellung der Zusammenhänge zwischen Aktivitäten des Projekts und erwarteten sowie tatsächlichen Wirkungen. Auch die Nachvollziehbarkeit des methodischen Vorgehens und damit die Validität der Bewertungen der OECD/DAC-Evaluierungskriterien ist ein Kritikpunkt. So wird beispielsweise das Vorgehen bei den Dokumentenauswertungen und bei der Effizienzbewertung in der Mehrheit der Berichte nicht deutlich.

Zwar belegt eine aktuelle Meta-Evaluierung des DEval, dass im Vergleich mit anderen Evaluierungsinstrumenten in der Entwicklungszusammenarbeit die dezentrale Projektevaluierung der GIZ bei der methodischen Qualität im guten Mittelfeld liegt. Die Analysen von 2015 und 2016 haben jedoch gezeigt, dass noch einiges zu tun ist, bis internationale Evaluierungsstandards voll erfüllt sind. Hier setzen die Evaluierungsreform der GIZ und die Entscheidung für zentrale Projektevaluierungen an – um die Belastbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und damit das Lernen und die Entscheidungsfindung durch empirisch robuste Ergebnisse zu fördern.¹

¹ www.deval.org >
[Aufgaben](#) > [Evaluierungen](#) >
[Meta-Evaluierung und](#)
[Evaluierungssynthese von](#)
[Nachhaltigkeit in der](#)
[deutschen Entwicklungs-](#)
[zusammenarbeit \(EZ\)](#)

METHODIK DER META-EVALUIERUNGEN

Mit der Qualitätskontrolle hat die Stabsstelle Evaluierung ein externes Evaluationsteam beauftragt. Untersucht wurden PEV, die zwischen Oktober 2014 und September 2016 abgeschlossen wurden. Ihre Qualität wurde anhand internationaler Evaluierungsstandards analysiert, wie sie auch von der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) vertreten werden: methodische Qualität (DeGEval-Standard „Genauigkeit“), Prozessqualität (DeGEval-Standards „Durchführbarkeit“ und „Fairness“) und Nutzungsqualität (DeGEval-Standard „Nützlichkeit“). In einem gemeinsam entwickelten Analyseraster sind diese Evaluierungsstandards in 30 Bewertungskriterien und 76 Indikatoren übersetzt worden. Sie wurden anschließend in einer repräsentativen Textanalyse (2015: Zufallsstichprobe 70 von 94 PEV-Berichten; 2016: Vollerhebung 100 Berichte) und einer standardisierten Online-Befragung überprüft. Aus Zeit- und Budgetgründen wurden Prozessqualität und Nützlichkeit ausschließlich aus Sicht der Auftragsverantwortlichen erhoben. Hierzu eingeladen waren alle Auftragsverantwortlichen, die im Betrachtungszeitraum Projektevaluierungen beauftragt hatten. Die Rücklaufquote 2015 betrug 79 Prozent (74 von 94), 2016 waren es 68 Prozent (68 von 100).

Schwierige Vergleichbarkeit

Nur wer die methodische Qualität einer Evaluierung kennt, kann sich sinnvoll mit deren Inhalt auseinandersetzen. Die Prüfung der Prozessqualität wiederum bringt wichtige Erkenntnisse für einen fairen und effizienten Evaluierungsprozess, der allen Stakeholdern zugutekommt. Und eine Evaluierung, die in der Schublade verschwindet, kann per definitionem nicht effizient sein (Aufwand/Nutzen). Die Analyse der drei Qualitätsdimensionen Methodik, Prozess und Nützlichkeit hat sich daher für die GIZ als sehr hilfreich erwiesen. Die Ergebnisse mit anderen zu vergleichen ist allerdings schwierig, da bislang besonders zu Prozessqualität und Nützlichkeit kaum andere Meta-Evaluierungen vorliegen. Auch bei der methodischen Qualität war ein Benchmark kaum möglich. Die Ergebnisse ließen sich aufgrund der Messung mit einer Vielzahl individueller Analyseraster wenig vergleichen. Zudem gibt es auch inhaltlich kein gemeinsames Verständnis, wann eine Evaluierung als gut bezeichnet werden kann.

Um dennoch einen Vergleich mit anderen Institutionen zu versuchen, hat die Stabsstelle Evaluierung in einem Review 14 internationale Meta-Evaluierungen betrachtet. Der wenn auch grobe Vergleich ergab, dass die Stärken der dezentralen PEV eher in der Nützlichkeit und Fairness als Teil der Prozessqualität liegen. Bei methodischer Qualität und Durchführbarkeit sind die PEV der GIZ hingegen weder deutlich besser noch deutlich schlechter als das beste und das schlechteste Ergebnis in den verglichenen Meta-Evaluierungen.

Unterwegs in Sachen Evaluierung

Aktuelle Erkenntnisse teilen, Impulse setzen, zum Beispiel zum Thema Qualität von Evaluierungen, und selbst neue Ansätze kennenlernen – dafür war die GIZ 2015, im Internationalen Jahr der Evaluation, und auch 2016 unermüdlich tätig: in Deutschland, den Niederlanden, der Schweiz, in Großbritannien sowie in Kanada und den USA. Auf 18 nationalen und internationalen Evaluierungs- und Fachkonferenzen und Tagungen hielten Mitarbeitende der Stabsstelle Evaluierung insgesamt 24 Vorträge:

Evaluationsspezifische Themen:

- Wirkungserfassung mit Kontributionsanalysen
- Qualitative Sozialforschung in der Evaluationspraxis
- Evaluierung in fragilen Kontexten
- Bedeutung der Agenda 2030/SDGs für Evaluierung

Sektorfachliche Themen:

- Gesundheit
- Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten

Themen wie:

- Lernen aus Evaluierungen
- Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen

Am meisten Interesse gab es:

- an den Erkenntnissen zu Scaling-up/Breitenwirksamkeit,
- an den GIZ-Wirkungsdaten sowie
- am Evaluierungssystem der GIZ.

Zum Abschluss des Internationalen Jahres der Evaluation 2015 veranstaltete die GIZ außerdem für den politischen Raum und Fachleute in Berlin und Bonn jeweils eine Dialogveranstaltung „Wirkung messen – zu Wirkung beitragen“. Insgesamt folgten weit über 100 Gäste der Einladung. 2016 war sie Gastgeberin der Frühjahrs-tagung des Arbeitskreises Methoden der DeGEval.

EXKURS DEval-Evaluierung: „Evaluierungspraxis in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“

Evaluierungen: fester Bestandteil der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Ein gutes Zeugnis für ihre Evaluierungskultur stellt das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) den Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) aus. Evaluierungen, so das Ergebnis der Überprüfung von 2015, sind ein fester Bestandteil der Organisationskultur der deutschen EZ. Zu den Organisationen, die innovative Evaluierungsmethoden verbreiten, zählt das DEval neben dem BMZ, dem Centrum für Evaluation an der Universität Saarbrücken (CEval) und der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) auch die GIZ. Das Monitoring

ergab auch, dass immer mehr deutsche EZ-Organisationen bei Evaluierungen zusammenarbeiten und mit internationalen Organisationen sowie mit der Wissenschaft kooperieren. Auch die finanziellen Ressourcen für Evaluierungen sind gestiegen. Sie werden von den Befragten überwiegend als ausreichend gewertet, wenn auch nicht für methodisch anspruchsvolle oder projektübergreifende Evaluierungen. Verbesserungswürdig bleibe die Einbindung der Partner in die Evaluierung. Mit Einführung der zentralen Projektevaluierungen will die GIZ diese deutlich verbessern.

www.deval.org >
[Publikationen](#) >
[Evaluierungspraxis
in der deutschen
Entwicklungszusammenarbeit](#)



Delegationsreise europäischer Unternehmer nach Nigeria: GIZ-Berater des „Afrika-EU Kooperationsprogramms für erneuerbare Energien“ im Gespräch mit einem nigerianischen Energieunternehmer

4



Warum die GLZ
auf unternehmens-
strategische
Evaluierungen setzt

Die eigene Arbeit kontinuierlich verbessern

Bedeutung unternehmensstrategischer Evaluierungen für die GIZ

www.giz.de/monitoring >
Ergebnisse >
Unternehmensstrategische
Evaluierungen

Die unternehmensstrategischen Evaluierungen (USE) der GIZ haben vor allem einen Zweck: Sie sollen Entscheidungen, Veränderungen und Lernprozesse auf allen unternehmerischen Ebenen der GIZ ermöglichen und dafür eine faktengestützte Grundlage liefern. Ziel ist es, die Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Qualität der Leistungen sowie die Geschäftsentwicklung des Unternehmens zu unterstützen. USE sind daher komplett auf den Nutzen für das Unternehmen ausgerichtet. Sie werden in eigener Verantwortung ausgewählt und zusammen mit externen, unabhängigen Evaluierungsfachleuten durchgeführt. Die GIZ hat bisher acht USE abgeschlossen. Sie zeigen das breite Spektrum an Themen: *Scaling-up/Breitenwirksamkeit, Internationale Zusammenarbeit in Schwellenländern, das GIZ-Management-Modell Capacity WORKS, Sicherheits- und Risikomanagement im Auslandseinsatz, Internationale Kompetenzentwicklung, die Genderstrategie der GIZ, Internationale Zusammenarbeit mit Thailand sowie Kofinanzierungen.*

Orientiert am Nutzen

Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse der Evaluierungen anschließend als Basis für Entscheidungen genutzt werden können, sind die jeweils thematisch beteiligten Akteure von Anfang an bei der Konzipierung und Umsetzung beteiligt. Für jede Evaluierung werden Referenzgruppen gebildet, die den Evaluierungsprozess begleiten. Wichtige Ergebnisse, Best Practices

und Erfolgsfaktoren werden in internen Lern- und Informationsveranstaltungen diskutiert. Über die GIZ hinaus werden sie auch im Internet, durch Publikationen und Konferenzbeiträge veröffentlicht. In der sogenannten Management Response wird festgehalten, was die Führungs- und Steuerungsgremien der GIZ anhand der Ergebnisse und Empfehlungen der USE beschlossen

haben. Wie diese Maßnahmen umgesetzt werden, überprüft die Stabsstelle Evaluierung nach einem Jahr und erneut nach zwei Jahren. So werden Veränderungen beobachtet, um sie im Rahmen des Qualitätsmanagements auswerten zu können.

Wirkung auf vielen Ebenen

Die Ergebnisse, Empfehlungen und Entscheidungen im Rahmen von unternehmensstrategischen Evaluierungen hinterlassen in der GIZ Spuren auf vielen unterschiedlichen Ebenen:

Unternehmensstrategische Ebene

Auf unternehmensstrategischer Ebene liefern sie wichtige Erkenntnisse für die (Weiter-)Entwicklung von Unternehmensstrategien und -policies sowie für die Geschäftsentwicklung und den Dialog mit Auftraggebern. In der Folge werden auch konkrete Maßnahmen in die jährlichen Unternehmensziele aufgenommen und umgesetzt. So zeigte etwa die USE zum Beitrag von Kofinanzierungen zur Geberharmonisierung im Sinne der Paris-Erklärung deutlich, dass Kofinanzierungen zum Abbau oder zur Vermeidung von Parallelstrukturen beitragen und dazu genutzt werden können, die Zusammenarbeit in einem Sektor besser zu koordinieren und aufeinander abzustimmen (siehe Kapitel 9). Gerade die Skalierung erfolgreicher Projektansätze, die in fast allen Kofinanzierungen umgesetzt werden, ist hierfür ein wichtiger Mechanismus. Die entwicklungs- und geschäftspolitische Bedeutung von Scaling-up hat sich damit in beiden USE bestätigt.

Operative Ebene

Auf operativer Ebene liefern USE die Grundlage für Entscheidungen und Maßnahmen, die in Projektprüfungen, das Auftragsmanagement oder die Landesplanungen vor Ort integriert werden. Als Konsequenz aus den Ergebnissen der ersten USE zu dem entwicklungspolitisch hochrelevanten Thema Breitenwirksamkeit und den Schlüsselfaktoren für gutes Scaling-up wurde zum Beispiel beschlossen, Scaling-up-Mechanismen von Beginn an in die Prüfung, Konzeption und das Monitoring von Projekten sowie in die Geschäfts-

feldentwicklung zu integrieren. Für viele Auftraggeber ist die Skalier- und Replizierbarkeit ein wichtiges Anliegen.¹

Personalebene

Auf Personalebene sorgen USE zum Beispiel für Erkenntnisse zur Auswahl und Qualifizierung von Fachkräften oder zu nötigen Vorgaben und Anreizen in den jährlichen Mitarbeitergesprächen. Beispiele hierfür sind die USE zur Umsetzung des GIZ-Managementmodells *Capacity WORKS*² oder die aktuell noch nicht abgeschlossene USE zur Qualitätsmanagement-Praxis der GIZ (*Qualitätssicherung in Linie*, siehe Kapitel 10), die sich stärker auf interne Prozesse der Leistungserbringung beziehen. Auch die USE zur *Genderstrategie der GIZ* (siehe Kapitel 7) oder zum *Sicherheits- und Risikomanagement im Auslandseinsatz* (siehe Kapitel 5) gehören dazu, die etwa eine noch stärkere Sensibilisierung der Mitarbeitenden, eine klarere kommunizierte Unternehmenskultur sowie mehr Qualifizierung zu diesen Themen empfohlen hatten.

Lern- und Diskussionsebene

Auf der Lern- und Diskussionsebene tragen USE auch dazu bei, zuvor nicht klare Sachverhalte und Deutungen unternehmensweit zu diskutieren und zu vereinheitlichen. So wurden zum Beispiel das Verständnis und die Verantwortlichkeiten bei Themen wie der Fürsorgepflicht des Unternehmens beim Auslandseinsatz in fragilen Ländern oder eine unternehmensweit einheitliche Definition von Scaling-up geklärt.

Konferenzen

Auf nationalen und internationalen Konferenzen werden außerdem die Ergebnisse und die daraus resultierenden Konsequenzen regelmäßig präsentiert und diskutiert. USE leisten somit auch einen wichtigen Beitrag zur Positionierung des Unternehmens in der Evaluierungscommunity. Und schließlich macht die Entscheidung der GIZ, ab 2017 die Evaluierungsberichte sowie die Stellungnahme und Management Response der GIZ dazu zu veröffentlichen, nach außen sichtbar, dass die GIZ sich als lernende Organisation begreift, die für Transparenz und Rechenschaftslegung steht.

¹ www.giz.de/monitoring > Ergebnisse > Unternehmensstrategische Evaluierungen > [Scaling-up und Breitenwirksamkeit](#)

² www.giz.de/monitoring > Ergebnisse > Unternehmensstrategische Evaluierungen > [GIZ-Management Modell Capacity WORKS](#)



Kismaayo im Süden Somalias 2015: Vorerkundung mit der Polizei und einer ortsansässigen Anti-Al-Shabaab-Miliz zum Sicherheits- und Risikomanagement für zwei Projekte der GIZ

5

Sicherheits- und Risikomanagement im Auslandseinsatz

Eindeutige Kultur zu Sicherheitsrisiken entwickeln

Ergebnisse der Evaluierung „Sicherheits- und Risikomanagement im Auslandseinsatz“

www.giz.de/monitoring >
[Ergebnisse](#) >
Unternehmensstrategische
Evaluierungen >
[Organisation des Sicherheits- und Risikomanagements im Auslandseinsatz](#)

In mehr als 50 Ländern, in denen die GIZ aktiv ist, bestehen erhöhte Risiken: von Gewalteskalationen bis hin zum Zusammenbruch staatlicher Institutionen. Wie organisiert die GIZ den Schutz ihres Personals im Auslandseinsatz und wie werden Policy und Handlungsrahmen zu Risiko und Sicherheit in der Praxis umgesetzt? Und was kann die GIZ von anderen lernen? Diese Fragen wurden 2015 in einer unternehmensstrategischen Evaluierung untersucht. Die Ergebnisse wurden genutzt, die Standards, Regeln und Instrumente für das Sicherheitsrisiko- und Krisenmanagement der GIZ weiter zu verbessern.

UNTERM STRICH

Ein effektives Sicherheitsrisikomanagementsystem (SRMS) ermöglicht es, auch in einem schwierigen Umfeld wirkungsvolle Projektarbeit zu leisten. Es bietet einen systematischen Ansatz, um die Risiken zu reduzieren, das Leben und die Gesundheit des Personals zu schützen sowie Gebäude und Sachgüter abzusichern. 2015, zum Zeitpunkt der Evaluierung, bescheinigt die USE der GIZ solch ein SRMS. Bei den Strukturen und der Umsetzung von Prozessen in der Praxis, dem allgemeinen Verständnis für Sicherheitsthemen bei den Mitarbeitenden und einer durchgehend verankerten Sicherheitskultur im Unternehmen zeigte sich jedoch Verbesserungsbedarf.

ERGEBNISSE IM EINZELNEN

Gutes Gesamtkonzept, aber zentrale Steuerung nötig

Das SRMS entspricht der ISO 31000:2009 und schneidet auch im Vergleich zu anderen Organisationen gut ab. Die Evaluierung zeigte jedoch, dass das gute Gesamtkonzept zum Sicherheitsrisikomanagement in der Praxis nur in Einzelteilen umgesetzt wird. Eine zentrale Steuerung fehlte. Der Ansatz – oft abhängig vom persönlichen Engagement der Landesdirektion oder eines lokalen Sicherheitsrisikomanagement-Advisors (SRMA) – war daher inkonsistent. Während in der zentralen Krisenleitstelle und



der psychosozialen Beratungseinheit COPE („COoperation with PErsonnel in Stress, Conflict and Crisis“) vorbildliche Verfahren existieren, wurden vor Ort zum Teil ad hoc neue Prozesse entwickelt, Sicherheitsmaßnahmen nur fragmentiert angewandt und nicht auf Landesebene koordiniert. Eine zentrale fachliche Steuerung der Sicherheitsrisikomanagement-Beraterinnen und -Berater fehlte.

Risiken vor Ort beurteilen

Das SRMS der GIZ wurde zudem überwiegend als reaktiv und nicht als proaktiv wahrgenommen. Als Ursache benannte die Evaluierung, dass die Risikobewertung ausgelagert sei und zum Beispiel bei der deutschen Botschaft liege. Mit Ausnahme von Afghanistan: Hier basiert das SRMS auf internen Informationen von eigenen GIZ-Sicherheitsexperten, die laufend aktuelle Bedrohungen und potenzielle Gefahren analysieren. Die meisten Beschäftigten stimmen darin überein, dass Risiken direkt vor Ort und auf Basis von Projekterfahrungen beurteilt werden müssen, um auf dieser Grundlage gezielter präventiv agieren zu können. Um diese Informationen sammeln und auswerten zu können und daraus Lösungen zu entwickeln, brauchte es allerdings mehr Kapazitäten in den Länderbüros.

Verantwortlichkeiten klarer kommunizieren

Bei der Frage „Wer ist für Ihre Sicherheit verantwortlich?“ zeigten sich in der Evaluierung Unklarheiten über die Verantwortlichkeiten im Sicherheitsrisikomanagement. „Zu 100 Prozent der Landesdirektor oder die Landesdirektorin und zu 100 Prozent auch ich selbst“ wäre richtig. Lediglich in Hochrisikoländern war das Sicherheitsverständnis größer. Hier wussten nur 3 Prozent der Beschäftigten nicht, wer für ihre Sicherheit zuständig ist. Weiter zeigte sich, dass zwar 79 Prozent der Mitarbeitenden von Dokumenten oder Plänen zum Thema Sicherheit wussten, jedoch nur 46 Prozent mit diesen vertraut waren und davon lediglich die Hälfte diese auch für sinnvoll hielt. Meist wurden sie als intransparent und unübersichtlich beschrieben.

Bedarf an Sicherheitstraining

Um den GIZ-Beschäftigten im Ausland ihre Eigenverantwortung innerhalb des SRMS bewusst zu machen, sind Sicherheitstrainings notwendig. Der Umgang mit solchen Trainings, so das Ergebnis, war jedoch uneinheitlich. Nahezu die Hälfte der Befragten hatte keine Sicherheitsschulung oder Einführung erhalten. Lokale Schulungen waren weder obligatorisch, noch wurden sie regelmäßig angeboten. Auch folgten sie keinen spezifischen Standards.

Die aktuelle Situation stets im Blick: im Büro der GIZ für das Sicherheits- und Risiko-Management in Kenia

Vorstandsmitglied
Dr. Hans-Joachim Preuß
war Themenpate für die
Evaluierung, die von
einer unternehmens-
weit zusammengesetz-
ten Referenzgruppe
begleitet wurde.



Sicherheit ist höchstes Gut

Unsere Konsequenzen aus der Evaluierung

„In der Evaluierung wurde der Bedarf erkennbar, nicht nur Strukturen und Prozesse des Sicherheitsrisikomanagements anzupassen, sondern vor allem eine eindeutige Unternehmenskultur zum Thema Risiko und Sicherheit zu entwickeln und die entsprechenden Themen, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie den Umfang der Fürsorgepflicht der GIZ klar zu kommunizieren.“

Zentrale Steuerung eingerichtet

Als wichtigste Konsequenz wurde die neue Stabsstelle Unternehmenssicherheit eingerichtet. Hier werden die Sicherheitsvorsorge und das Sicherheitsrisiko- und Krisenmanagement fachlich geleitet und organisiert. Die Stabsstelle berät beim Neu- oder Wiedereinstieg in sicherheitskritische Länder wie etwa Libyen, analysiert und beurteilt sicherheitspolitische Lagen und entwirft Szenarien, die helfen, das Portfolio unter Berücksichtigung der Risiken zu entwickeln. Im Ernstfall organisiert sie die Evakuierung aus den Einsatzländern. Sie ist auch verantwortlich für das Sicherheits- und Risikobewusstsein und sorgt dafür, dass sicherheits- und risikorelevante Aspekte besser in Prozesse integriert werden, unter anderem, indem sie dazu vor der Abgabe von Angeboten berät. Außerdem wurden die folgenden Maßnahmen beschlossen, die zum größten Teil bereits umgesetzt sind:

Integration von Sicherheits- risikomanagement in Policy und Prozesse der GIZ

Die GIZ stellt damit sicher, dass das Sicherheitsrisikomanagement (SRM) von der Projekt-konzeption über die Umsetzung von Vorhaben bis zur Betreuung von Mitarbeitenden mitberücksichtigt wird. Dazu gehört auch, dass die Stabsstelle Unternehmenssicherheit beteiligt ist an der Personalauswahl für das Sicherheitsrisikomanagement oder an der Zustimmung von Angebotskonzeptionen zu sicherheitsrelevanten Themen oder Regionen. Außerdem wurde ein System entwickelt, um Kosten für die Sicherheit und das SRM transparent zu machen und zu monitoren und so Auftraggeber und Dritte über die Notwendigkeit und die erforderlichen Kosten eines SRM zu informieren.

Stärkung von professionellen Strukturen und Ausbau der Qualitätsstandards

Dazu wurden zentrale und lokale Strukturen im SRM personell, finanziell und organisatorisch gestärkt und inhaltlich standardisiert. Der neu etablierte Pool von Sicherheitsrisikomanagement-Advisern (SRMA) wird fachlich von der Stabsstelle geführt. Länderbüros können damit gezielt auf eigene SRMA zugreifen, ihre Sicherheitsvorsorge vor Ort fördern und auf sich verändernde Sicherheitslagen mit Standards reagieren. Aufgebaut wurde auch der kontinuierliche Austausch mit deutschen Behörden und Unternehmen, um die Sicherheitslage besser bewerten zu können und ein Krisen-Unterstützungsnetzwerk aufzubauen. Für eine schnelle Krisenbewältigung wurden zudem Kommunikationsstrukturen sowie Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und Kommunikationskorridore mit dem Krisenreaktionszentrum des Auswärtigen Amtes und den Krisenbeauftragten des BMZ etabliert.

Sensibilisierung, Qualifizierung und Kommunikation der GIZ-Sicherheitsrisikokultur

Mit einem für alle Mitarbeitenden verpflichtenden, neuen Online-Sicherheitstraining sowie zusätzlichen Qualifizierungskursen vor der Ausreise werden die Mitarbeitenden für die Aufgaben und (auch eigene) Verantwortlichkeiten im SRM sensibilisiert und qualifiziert: Sie kennen Bewältigungsstrategien für eine Vielzahl an unterschiedlichen Situationen sowie ihre jeweiligen Rollen im SRM. Das gilt besonders für die Landesdirektionen und die Auftragsverantwortlichen. Auch das nationale Personal wird stärker für das SRM qualifiziert.

Mehrheit fühlte sich sicher

Trotz aller Einschränkungen: 61 Prozent der Befragten fühlten sich am Arbeitsplatz sicher, knapp 40 Prozent auch darüber hinaus. Dabei bestand allerdings größtenteils Unklarheit über die Fürsorgepflicht der GIZ außerhalb der Arbeitszeit. Dieses Unwissen über die Möglichkeiten und Grenzen der Fürsorgepflicht fand sich auch in der weitverbreiteten (falschen) Wahrnehmung, dass das SRMS der GIZ nicht oder nur begrenzt für das nationale Personal vor Ort gelte.

Sicherheit war kaum ein Thema unter den Beschäftigten

Mit Ausnahme von einigen Ländern wie Afghanistan waren Sicherheitsfragen kaum ein Thema bei den Beschäftigten. Einer der Gründe lag laut Evaluierung in der Wahrnehmung der GIZ als neutraler internationaler Akteurin. Auch fühlten sich Mitarbeitende bisweilen kontrolliert und an der Umsetzung ihrer Projektaktivitäten gehindert, wenn sie sich zum Beispiel Reisen vor Ort erst genehmigen lassen oder vor einer Dienstreise eine Mail verschicken sollen. Auf der anderen Seite zeigte sich aber auch, dass 42 Prozent der Befragten nur gelegentlich oder nie über die Risiken im Zielland informiert worden waren.

Sicherheitsrisikomanagement in der Planung verankern

Die geringe Sensibilität für Sicherheitsthemen spiegelte sich auch in der Konzeption von Vorhaben. Die routinemäßigen Konfliktanalysen bezogen sich nicht auf die Mitarbeitersicherheit. Sicherheitsrisikomanagement wurde mehr als separater Zusatz wahrgenommen und nicht automatisch bei der Planung von aktuellen Programmen berücksichtigt. Dies wirkte sich auch auf die Finanzierung aus: Statt anfallende Sicherheitskosten in die Budgetplanungen auf Programmebene aufzunehmen, wurden Entscheidungen über Sicherheitsausgaben mit wenigen Ausnahmen auf Länderebene getroffen.

Sicherheits- und Risiko-
management bedeutet
nicht nur, die Gefahren-
lage im jeweiligen Land
richtig einzuschätzen,
sondern auch Erste Hilfe
leisten zu können.

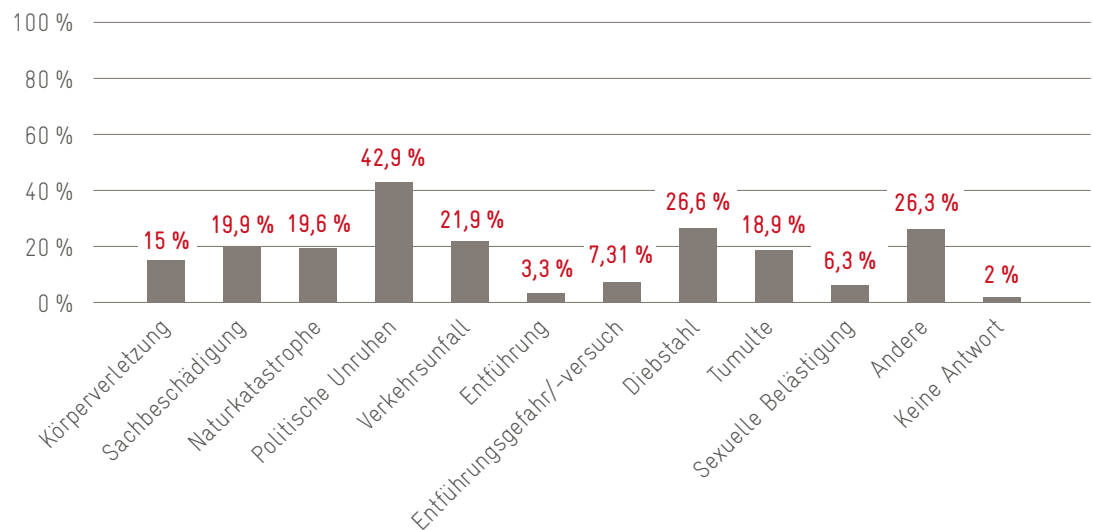


Onlinebefragung

Waren Sie in den vergangenen zwei Jahren von einem Sicherheitsvorfall betroffen?

Mehr als 68 Prozent der GIZ-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen antworteten mit „nein“, rund 28 Prozent antworteten mit „ja“.

Welcher Art war dieser Vorfall?



GESTALTUNG DER EVALUIERUNG

Szenario künftiger Sicherheitsrisiken

Ausgangslage für die USE war eine Analyse der zukünftigen Sicherheitsrisiken in den Ländern, in denen die GIZ tätig ist, anhand der Trends zu Umweltgefahren, Drogenkriminalität, terroristischer Gewalt oder politischen Unruhen.

Analyse von Policy und Handlungsrahmen und deren Umsetzung

Vor diesem Hintergrund kamen in der zweiten Phase die bestehende GIZ-Unternehmenspolicy „Personelle Sicherheit im Auslandseinsatz“ sowie der Handlungsrahmen „Sicherheits- und Risikomanagement im Ausland“ und der Sicherheitsleitfaden für Büros unter die Lupe. Geprüft wurden unter anderem die Qualität des Sicherheitskonzeptes sowie dessen praktische Umsetzung.

Die Daten hierfür wurden in Interviews, Fokusgruppendifkussionen und einer Online-Mitarbeiterbefragung erhoben sowie anhand von Fallstudien in Kenia, Pakistan, Honduras und Mali. Dabei wurde die GIZ-Praxis an den Standards und Indikatoren des European Interagency Security Forum (EISF) gemessen, um einen Vergleich mit anderen Organisationen zu ermöglichen.

Internationales Benchmark

Den Abschluss machten Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen internationaler Organisationen zu ihrem Sicherheitsrisikomanagement. Ziel des internationalen Benchmarks war es, Good Practices für die Weiterentwicklung des bestehenden GIZ-Systems zu finden, um eigene Schwächen ausgleichen zu können. Die Evaluierung kam zu dem Ergebnis, dass das konzeptionelle Sicherheitsrisikomanagement der GIZ den internationalen Standards im SRMS entspricht.

Evaluierung im fragilen Kontext

Spezifischer Ansatz

Wirkungen unter fragilen Bedingungen zu messen ist schwierig. Denn oft lassen sich die übergeordneten politisch-prozessualen Ziele, welche die internationale Zusammenarbeit in Staaten mit einem Mangel an Sicherheit, Kapazität und Legitimität prägen, nicht objektiv messen. Außerdem erschwert eine meist schwach aufgestellte öffentliche Verwaltung die Datenanalyse und -auswertung. In der Folge muss die Bevölkerung befragt werden, die jedoch zum Großteil nur schwer oder gar nicht zu erreichen ist. Wegen der angespannten Sicherheitslage können Interviewtermine oft nicht eingehalten und auch nicht nachgeholt werden. Eine Triangulation¹ von Daten ist daher nicht immer möglich. Um relevante und nützliche Erkenntnisse zur Wirkung von Maßnahmen in fragilen Kontexten hervorbringen zu können, arbeitet die GIZ mit einem Evaluierungsansatz,

der auf Basis eines Wirkungsmodells zentrale Wirkungshypothesen überprüft und so den Beitrag des Vorhabens auch zu politisch-prozessualen Zielen aufzeigt. Außerdem wird bei der Datenerhebung ein erhöhter Zeitaufwand eingeplant, um die Sicherheitslage angemessen zu berücksichtigen und entsprechende Puffer einzubauen.

Vor diesem Hintergrund hat die GIZ 2015 und 2016 vier Projekte in Afghanistan und Pakistan evaluiert, die sie im Auftrag des Auswärtigen Amtes umsetzt: *Stärkung der Verwaltungsausbildung, Aufbau von Ministerien und Verwaltungssystemen, Wiederaufbau des Regionalkrankenhauses in Mazar-e Sharif* (gemeinsam mit der KfW) sowie *Unterstützung des friedlichen Zusammenlebens von afghanischen Flüchtlingen und lokaler Bevölkerung in Pakistan*.

¹ Bei der Triangulation werden verschiedene Methoden oder Sichtweisen auf das gleiche Phänomen angewendet oder verschiedenartige Daten zur Erforschung eines Phänomens herangezogen. Damit werden mit den Stärken einer Vorgehensweise die Schwächen der anderen ausgeglichen.



„Unterstützung der Berufsbildungsreform“ in Pakistan: In einem Workshop lernen Auszubildende den Umgang mit elektrischen Schaltungen.

6



Internationale Kompetenzentwicklung

Systemisches Verständnis stärken

Ergebnisse der Evaluierung „Internationale Kompetenzentwicklung“

Capacity Development – Partner stärken und deren Potenziale entwickeln – ist der Schlüssel für nachhaltige Entwicklung und gehört zu den Kernaufgaben der GIZ und ihrer Vorgängerorganisationen. Human Capacity Development – Internationale Kompetenzentwicklung – entwickelt die Kompetenzen von Personen und gestaltet gemeinsame Lernprozesse so, dass diese Personen zu nachhaltigen Wirkungen in ihren Bezugssystemen beitragen können. 2013 war ein Konzept entwickelt worden, das Human Capacity Development als Teil des Capacity Development-Ansatzes der GIZ definiert. Die unternehmensstrategische Evaluierung überprüfte 2015, wie das neue, systemische Verständnis umgesetzt wurde.

UNTERM STRICH

Capacity Development (CD) setzt auf drei Ebenen an: Weltweit werden Menschen dabei unterstützt, Fachwissen, Handlungs- und Steuerungskompetenz zu erwerben; Organisationen, Behörden und Unternehmen werden darin gestärkt, ihre Management- und Produktionsstrukturen leistungsfähiger zu machen, und Regierungen werden dabei beraten, ihre Ziele in Gesetzen und Strategien zu verankern und landesweit umzusetzen. Qualifizierte Fachkräfte sollen ihre Fähigkeiten in starken, handlungsfähigen Organisationen einsetzen, die wiederum in einem förderlichen gesellschaftlichen Umfeld wirken können – mit einem klaren Mandat und funktionierenden Kooperationsstrukturen.

Die Evaluierung zeigte, dass ein einheitliches Verständnis in den operativen Einheiten noch nicht durchgängig angekommen und die Integration Human Capacity Development (HCD) in den systemischen Capacity-Development-Ansatz der GIZ nicht abgeschlossen war.

ERGEBNISSE IM EINZELNEN

Noch nicht umfassend im Unternehmen angekommen

Die mit dem Innovationskonzept verbundene inhaltliche Klärung zum Verständnis von HCD wurde nach den Erkenntnissen der Evaluierung



zwar sehr geschätzt, war jedoch noch nicht umfassend im Unternehmen und besonders in den GIZ-Büros in den Partnerländern verankert. Ein einheitliches Verständnis von HCD bestand bei Abschluss der Evaluierung noch nicht.

Abhängig von Auftragsverantwortlichen

Die Evaluierung konnte jedoch auch eine klare Tendenz zu einer verstärkten Integration von HCD in die Konzeption der Vorhaben erkennen. Dies geschah jedoch nicht systematisch und hing in Tiefe und Qualität entscheidend von den verantwortlichen Fachplanern und Fachplanerinnen ab. Das galt auch bei der Umsetzung. Denn wie das Potenzial von HCD genutzt wurde, war abhängig von den einzelnen Auftragsverantwortlichen und folgte keinem Standardverfahren.

Hilfreich: Fokus auf gemeinsames Ziel

Viele der Befragten gaben auch an, dass der mit der Fusion verbundene Veränderungsdruck negative Emotionen gegenüber dem Thema HCD und den jeweils anderen fusionierten Organisationen der GIZ bewirkte. Oft habe die gegenseitige Wertschätzung gefehlt und die Wahrnehmung als gemeinsames Ganzes. Berichtet wurde jedoch auch, dass sich derartige Einstellungen auflösen konnten, wenn es zu einer direkten

Zusammenarbeit bei der konkreten Planung oder Umsetzung von Vorhaben kam. Wichtig hierfür waren eine offene Haltung und der Fokus auf das gemeinsame Ziel im Rahmen des entwicklungs-politischen Auftrags.

Klare Tendenz zur verbesserten Zusammenarbeit

Die Evaluierung untersuchte auch das innerorganisatorische Zusammenspiel zwischen den involvierten Organisationseinheiten, um daraus Empfehlungen für die Weiterentwicklung interner Prozesse im unternehmensweiten Reorganisationsprozess *bauhaus15* abzuleiten. Insgesamt stellte sich dabei eine klare Tendenz zur verbesserten Zusammenarbeit zwischen den Unternehmenseinheiten heraus. Als förderlich erwies sich auch hier die gemeinsame Arbeit in HCD-Maßnahmen. Trotz einiger sehr gut bewerteter Ergebnisse überwogen in den Büros in den Partnerländern dennoch die negativen Erfahrungen. Einig waren sich die Befragten aber über die guten Beratungs- und Fortbildungsdienstleistungen der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ). Die Akademie gestaltet Lernprozesse (HCD-Maßnahmen) und setzt sie vor Ort im Auftrag der Vorhaben auch um. In den Partnerländern vor Ort wird besonders die Verbindung von methodischer HCD-Expertise und sektorfachlichem Know-how in der AIZ geschätzt.

Im Tropengewächshaus der Universität Kassel in Witzenhausen: Studienreise 2016 für zentralafrikanische Hochschuldozenten und -dozentinnen im Rahmen des Projektes „Nachhaltige Waldentwicklung im Kongobecken“.

Der stellvertretende
Vorstandssprecher
Dr. Christoph Beier war
Themenpate für die Evalu-
ierung, die von einer unter-
nehmensweit zusammen-
gesetzten Referenzgruppe
begleitet wurde.



Kompetenz, der Schlüssel zur Entwicklung

Unsere Konsequenzen aus der Evaluierung

„Mit der Fusion der drei Vorgängerorgani-
sationen der GIZ (der GTZ, des DED und von
InWEnt) kamen unterschiedliche Ansätze
zum Capacity Development der Partner
zusammen. Um die jeweiligen Stärken der
Ansätze in Wert setzen zu können, muss-
te ein einheitliches Verständnis zu einem
ganzheitlichen Capacity Development
Ansatz der neuen GIZ entwickelt werden.
Dabei wurden insbesondere die auf der in-
dividuellen Ebene ansetzenden Maßnahmen
des Human Capacity Developments kon-
zeptionell – unter der neuen Bezeichnung
„Internationale Kompetenzentwicklung“ –
auf eine neue Basis gestellt und schlüssig
mit den Interventionen auf der Ebene von

Organisationen und Institutionen verknüpft. Die
USE sollte prüfen, wie gut diese Neufassung im
Unternehmen angekommen ist und ob sie dazu
beigetragen hat, Human Capacity Development
überzeugend in den neuen Projektkonzeptionen
zu verankern.

Ein Ergebnis der Evaluierung war, dass die
Umsetzung des neuen Konzepts doch noch
relativ stark vom Vorwissen und der Herkunft
einzelner Mitarbeiter abhängig war. Darüber
hinaus wurde deutlich, dass die Umsetzung
immer dort noch Schwächen hatte, wo auch
insgesamt keine überzeugende CD-Strategie
vorlag. Die Referenzgruppe hatte sich deshalb
dafür ausgesprochen, keine isolierten Fort-
bildungsmaßnahmen ausschließlich für HCD
zu identifizieren und umzusetzen, sondern die
Kompetenz der Mitarbeiter zur Entwicklung
überzeugender CD-Strategien insgesamt zu
erhöhen.“

Förderung eines integrierten Verständnisses

HCD als Teil von CD steht für differenzierte Im-
pulse zu nachhaltigen Lern- und Veränderungs-
prozessen. Wie wichtig dieses integrierte
Verständnis für das Erreichen der angestrebten
Wirkungen ist, wird seit 2016 unternehmens-
weit klar kommuniziert. Dazu wurden unter
anderem die Ergebnisse der Evaluierung bei
regionalen Führungskonferenzen, Fachverbün-
den und Fachtagen vorgestellt sowie Good
Practices gesammelt und zentral bereitgestellt.
Für die GIZ-Büros in den Partnerländern wurde
zudem ein Kurzfilm zur Erläuterung des neuen
HCD-Verständnisses gedreht.

Qualifizierung aller beteiligten Akteure

Die Qualität und Aussagekraft von CD-Strate-
gien hingen laut Evaluierung stark von den
verantwortlichen Personen ab und welche

Kompetenzen, Erfahrungen und Einstellungen zu CD und HCD sie mitbrachten. Alle relevanten Akteure wurden daher mit den Potenzialen sowie guten Praktiken von HCD vertraut gemacht und ihre fachliche Perspektive mit einem systemischen Verständnis gestärkt. Auch in das Einführungsmodul für neue Fachplaner/-innen sowie in die Trainings für das Managementmodell der GIZ für nachhaltige Entwicklung (Capacity WORKS) wurde das Thema integriert.

Verstärkte Anreize für die Nutzung von Leistungsangeboten

Das Ziel: In allen Vorhaben sollen CD-Strategien vorliegen, welche die Wechselwirkungen von Maßnahmen auf den verschiedenen Ebenen spiegeln. Um das zu erreichen, setzte die Management Response nicht auf weitere verbindliche Vorgaben, sondern auf verstärkte Anreize für die Nutzung von Leistungsangeboten und eine wirksame Ausgestaltung von HCD. Dazu gehören das Angebot von speziellen Prüfverfahren für einen Einsatz von HCD (HCD-Assessments) und der Dialog zwischen Führungskraft und Projektleitung über die Einsatzmöglichkeiten von HCD.

Einrichtung eines HCD-Qualitätskreises

An der Gestaltung und Umsetzung von HCD-Maßnahmen sind von der Prüfung bis zur Beratung verschiedene Organisationseinheiten und Akteure beteiligt. Um den Zugang zu diesem breiten Erfahrungswissen in der GIZ zu erleichtern, ist dazu im Fach- und Methodenbereich ein Qualitätskreis eingerichtet worden, der vierteljährlich zu unterschiedlichen Themen tagt.

GESTALTUNG DER EVALUIERUNG

Analyse von Programm-vorschlägen

Die USE überprüfte in 109 Programmvorschlägen, welches Wechselspiel zwischen den Capacity-Development-Ebenen bestand und wie und in welchem Umfang sie die Inhalte des HCD-Innovationskonzeptes in der Konzeption von Neuvorhaben und Folgemaßnahmen verankert hatten. Im Fokus der Evaluierung standen bilaterale und regionale Vorhaben. Betrachtet wurde – wo immer möglich – auch die begonnene Umsetzung der CD-Strategie. Aufgrund der sehr knappen Zeit seit Einführung des neuen HCD-Konzeptes ging es jedoch nicht darum, bereits Wirkungen der Maßnahmen zu erfassen. Anhand der Ergebnisse in dieser ersten Phase wurden anschließend die Evaluierungsfragen noch einmal konkretisiert und die Projektbeispiele für die vertiefende Analyse in Phase 2 ausgewählt.

Analyse von Beispielen

Mithilfe von Dokumentenanalysen und Interviews wurden in der zweiten Phase insgesamt 21 gute sowie weniger gute Beispiele aus der Gesamtheit der analysierten Programmvorschläge untersucht, um positive Faktoren für eine erfolgreiche Integration von HCD in Vorhaben zu identifizieren. Ergänzend dazu gab es leitfadengestützte Intensivinterviews mit relevanten Personen in unterschiedlichen Funktionen und Hierarchieebenen sowie Diskussionen mit Personengruppen, die HCD-Erfahrung hatten.

Fallstudien

Anhand von vier Fallstudien, drei Vorhaben in Zentralamerika, Pakistan und Kamerun sowie der HCD-Wasser-Hub, wurden anschließend die guten Beispiele noch einmal vertieft analysiert, um die Aussagen sowie die vorläufigen Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus Phase 2 zu ergänzen.¹

¹ Der Wasser-Hub, eine Kooperation zwischen der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) und dem Fach- und Methodenbereich (FMB) der GIZ, ist eine virtuelle, bereichsübergreifende Einheit. Sie sorgt für mehr Effizienz und Qualität bei der Organisation und Steuerung von HCD-Leistungen für den Wassersektor und bietet den Vorhaben dazu Dienstleistungen aus einer Hand an.

Fallstudie Zentralamerika: „Förderung erneuerbarer Energien und Energieeffizienz“

Vom reinen Trainingsansatz zum Ansatz „Capacity to Build Capacity“

Der HCD-Ansatz im Vorhaben *Förderung erneuerbarer Energien und Energieeffizienz* wurde ebenfalls in einem partizipativen Strategieprozess entwickelt. Projektverantwortliche und die beteiligten Partner diskutierten in der zweiten Phase des Vorhabens noch einmal intensiv und entwickelten schließlich gemeinsam eine strategische Neuausrichtung des Vorhabens. Dabei erlangte der HCD-Ansatz einen wesentlich höheren Stellenwert im Vorhaben. Die Evaluierung konstatierte sogar einen eindeutigen Paradigmenwechsel: Das Vorhaben setzte nun nicht mehr primär auf die Fortbildung von Technikern oder Entscheidungsträgern, sondern verfolgte konsequent einen „Capacity to Build

Capacity“-Ansatz. Die Maßnahmen konzentrierten sich neben der Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften daher auch auf die Fortbildung von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen. Außerdem wurden Weiterbildungsinstitutionen in ihren Kapazitäten gestärkt. Das sollte sie befähigen, bedarfsgerechte Fortbildungsangebote zu entwickeln, bestehende Angebote weiter auszubauen und diese regional anzubieten. Abschließendes Ergebnis der Evaluierung: „Die Interviews haben deutlich gemacht, dass HCD im Verständnis des Teams weniger als eigenständige Dienstleistung, sondern vielmehr als Teil eines umfassenden Ansatzes betrachtet wurde.“

Teilnehmende des Kurses „Entwicklung und Finanzierung von erneuerbaren Energien“ lernen in der geothermischen Anlage San Jacinto Tizate in Nicaragua die Vorteile der Nutzung erneuerbarer Ressourcen kennen.



Starke Partnerbeteiligung sehr förderlich



Mit zahlreichen HCD-Aktivitäten hat die GIZ die Berufsbildungsreform in Pakistan unterstützt. In öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen etwa wurden die Managementkompetenzen ausgebaut und die pädagogischen Kompetenzen von Lehrkräften verbessert. Die notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen für die Reform der beruflichen Bildung waren von Vorgängervorhaben mit aufgebaut worden. Als sehr förderlich für die gute Integration von Human Capacity Development in die Strategie und Zielsetzung des Vorhabens identifizierte die Evaluierung zwei wichtige Erfolgsfaktoren: zum einen ein HCD-Assessment, ein spezifisches Prüfverfahren für den Einsatz von HCD. Mit Unterstützung der Akademie für

Internationale Zusammenarbeit (AIZ) wurde der konkrete Bedarf an Kompetenzentwicklung identifiziert und darauf abgestimmte Aktivitäten entwickelt, wie zum Beispiel eine sechswöchige technische und pädagogische Mechatronics-Weiterbildung. Der zweite Erfolgsfaktor für die Umsetzung des HCD-Ansatzes war die starke Beteiligung der Partner. Trainingsinstitutionen, Akkreditierungsbehörden und private Unternehmen arbeiteten gemeinsam an der Curriculum-Entwicklung von kooperativen Ausbildungsgängen, legten zusammen die Zahl der Auszubildenden fest und wählten sie gemeinsam aus. Diese Einbindung aller Partner war zwar eine große Herausforderung, sorgte jedoch für eine sehr gute Netzwerkbildung.

Auszubildende beim
On-the-Job-Training
in Lahore

EXKURS DEval-Evaluierung: „Integration der Instrumente der Technischen Zusammenarbeit“

Instrumentenmix auf dem Prüfstand



www.deval.org >
[Publikationen](#) >
[Integration der Instrumente der Technischen Zusammenarbeit](#)

Ist die Zusammenführung der Instrumente von GTZ, DED und InWEnt in einer Organisation gelungen? Diese Frage hat die DEval-Evaluierung *Integration der TZ-Instrumente* geprüft. Das Ergebnis: Die Instrumentenintegration ist als überwiegend erfolgreiche Maßnahme der Strukturreform zu bewerten. Eine Integration der Instrumente Entwicklungshelfer/-innen (EH) und integrierte Fachkräfte (IF) sowie der Dienstleistung Human Capacity Development (HCD) bietet große Potenziale – die aber bisher noch nicht ausreichend ausgeschöpft werden. „Die Fusion im Sinne des Integrationsprozesses der Instrumente ist noch nicht abgeschlossen“, heißt es. Bei den Verantwortlichen für Programmplanung und Programmmanagement

waren die Besonderheiten und Stärken der jeweils anderen Instrumente sowie der Wert der Integration an sich noch nicht ausreichend verankert. Oft fehlte es an Wissen zu den Spezifika der Instrumente und Dienstleistungen. Auch sollten die Möglichkeiten eines aufeinander folgenden Einsatzes verschiedener Instrumente und Dienstleistungen vermehrt geprüft werden. Ehemals eigenständige Personalinstrumente wie EH und IF gerieten zudem durch die Zusammenführung in Konflikte: Auf der einen Seite sollten sie den geplanten Projektwirkungen zuarbeiten, auf der anderen Seite erwarteten auch die Partnerorganisationen und die lokalen Arbeitgeber, dass sie deren Ziele und Arbeitsprogramme erfüllten.

Mit einem neuen „Konzept zur Modernisierung, Stärkung und verbesserten Integration der Personalinstrumente Entwicklungshelfer und Integrierte Fachkräfte und der Dienstleistung Human Capacity Development“ haben BMZ und GIZ die Empfehlungen der beiden DEval-Evaluierungen sowie der USE *Internationale Kompetenzentwicklung* aufgegriffen: So werden vor allem die Prüfung von potenziellen EH-Einsätzen, das Wissensmanagement und die Kommunikation mit Führungskräften und Partnern verbessert und Fachplanerinnen und Fachplaner weiter qualifiziert. Dies soll dazu beitragen, die Wirksamkeit zu erhöhen.

EXKURS DEval-Evaluierung: „Entsendung von Entwicklungshelfern und -helferinnen“

Fortführung ausdrücklich empfohlen

Erstmals in seiner 50-jährigen Geschichte ist das Instrument Entwicklungshelfer/-innen (EH) systematisch auf seine Wirkungen in den Partnerländern hin untersucht worden. Von 2013 bis 2015 hatte das DEval dazu alle sieben staatlichen und zivilgesellschaftlichen Träger des Entwicklungsdienstes in Deutschland untersucht, darunter auch die GIZ. Der Evaluierungszeitraum beschränkte sich aus praktischen Gründen auf die Jahre 2000 bis 2014. Das Ergebnis: Entwicklungshelfer und -helferinnen befähigen die Partnerorganisation und stärken die Zielgruppe.

Ihre Vermittlung ist damit auch nach fünf Jahrzehnten ein wirksames Instrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, eine Fortführung wird ausdrücklich empfohlen. Beleuchtet wurden in den Fallstudien die ersten Erfahrungen mit EH-Einsätzen in größeren, bilateralen Programmen. Diese Einsätze sind ebenso wirksam wie EH-Einsätze, die nicht in Programme integriert sind. Die Evaluierung zeigte aber, dass das Potenzial höherer Wirksamkeit, das die Einbettung der EH-Einsätze in Programme birgt, noch nicht voll ausgeschöpft ist.

www.deval.org >
[Publikationen](#) >
[Entwicklungshelferinnen](#)
[und Entwicklungshelfer](#)



Beide Fotos:
Großes Interesse an den Ergebnissen: Vorstand und Führungsebene von GIZ und DEval bei der Dialogveranstaltung zu den Evaluierungsergebnissen der TZ-Instrumente, EH und HCD-Evaluierung am 30. November 2016 bei der GIZ in Eschborn



„Landvergabe in Ruanda“: Im Bürgergespräch mit Distriktverwaltungen konnten Frauen ihre Benachteiligung offen ansprechen.

7



Genderstrategie der GIZ

Risiken für Ungleichbehandlung früh identifizieren

Ergebnisse der Evaluierung „Gender- strategie der GIZ“

www.giz.de/monitoring >
[Ergebnisse](#) >
[Unternehmensstrate-
gische Evaluierungen](#) >
[Genderstrategie der GIZ](#)

Geschlechtergerechtigkeit ist ein zentrales Anliegen der internationalen Zusammenarbeit. Die Gleichberechtigung der Geschlechter zu fördern gehört auch zu den wesentlichen Werten und Qualitätsmerkmalen in der Arbeit der GIZ. Ausdruck dieses unternehmenspolitischen Willens ist die GIZ-Genderstrategie, die 2012 im Zuge der Fusion von InWEnt, DED und GTZ verabschiedet wurde und auf den drei Vorgängerstrategien beruht. Für ihre Aktualisierung sollte eine unternehmensstrategische Evaluierung 2016 ihre Konzeption, Umsetzung und Steuerung überprüfen und Empfehlungen geben, wie sich die Gleichberechtigung der Geschlechter in den Vorhaben, aber auch im Unternehmen selbst, noch besser verankern und vorantreiben lässt.

UNTERM STRICH

Die Evaluierung untersuchte drei Aspekte: die Konzeption, Steuerung und Umsetzung der Genderstrategie, die Berücksichtigung im Auftragsmanagement sowie die innerbetriebliche Gleichstellung. Ihr Fazit 2016: Eine durchgängige Genderorientierung war trotz sichtbarer Fortschritte noch nicht Teil der gelebten Unternehmenskultur der GIZ – auch wenn bisher nur wenige vergleichbare Organisationen eine ähnlich umfassende Strategie wie die GIZ verabschiedet hätten. Besonders der systemische Ansatz der Genderstrategie mit seinen Wechselwirkungen und Synergieeffekten der fünf Kernthemen –

politischer Wille/Rechenschaft, Unternehmenskultur, innerbetriebliche Gleichstellung, Genderkompetenz und Prozesse – sei geeignet, die angestrebten komplexen Veränderungsprozesse im Unternehmen zu fördern. Empfohlen wurde jedoch auch, das Thema Gender nicht mehr als Einzelthema zu behandeln, sondern mit anderen strategischen IZ-Themen wie Nachhaltigkeit und Menschenrechten zu verknüpfen.

Verbesserungsbedarf identifizierte die Evaluierung bei der unternehmensweit einheitlichen Umsetzung und Kommunikation zu Gender, der



Klarheit der Prozessabläufe sowie – besonders in den GIZ-Büros im Ausland – bei der innerbetrieblichen Gleichstellung. Im Inland zeigten sich anders noch als vor rund zehn Jahren keine systematischen Unterschiede mehr zwischen den Geschlechtern.

ERGEBNISSE IM EINZELNEN

Konzeption: gute Grundlage mit Optimierungsbedarf

Mit ihrer Betonung auf „Unternehmenskultur“, „Genderkompetenz“ und „Rolle der Führungskräfte“ geht die GIZ-Genderstrategie deutlich weiter, als nur Geschäftsprozesse anzupassen. Bei der konzeptionellen Ausgestaltung dieser wichtigen Punkte sieht die Evaluierung allerdings Optimierungsbedarf, denn in der gelebten Unternehmenskultur der GIZ zeigte sich trotz regelmäßiger Veranstaltungen noch keine durchgängige Genderorientierung. Hierfür wünschten sich die Befragten eine stärkere Kommunikationsstrategie und interne Diskussionen über diesen und andere Unternehmenswerte. Die Teilnahme des GIZ-Vorstands bei Gender-Veranstaltungen

sowie die Benennung einer Gender-AP auf Ebene der Unternehmensführung etwa wurden als wichtige Signale für eine Aufwertung des Themas Gender gewertet. Als mögliche Maßnahmen, um eine Gender-Unternehmenskultur und die Rolle von Führungskräften dabei zu fördern, hatte die Referenzgruppe empfohlen, Gender stärker in Führungsdialog und -qualifizierung zu verankern.

Umsetzung: verbindlicher Rahmen, unklare Organisation

Die Genderstrategie konkret mit Leben zu füllen ist eine unternehmensweite Aufgabe für alle Organisationseinheiten im In- und Ausland. Dafür setzt die Genderstrategie zwar einen für alle verbindlichen Rahmen, gibt aber keine klaren Hinweise zur Organisation. Die Organisationseinheiten sollen eigene Handlungsleitlinien und Aktionspläne entwickeln. Dieser Gestaltungsspielraum erlaubt es auf der einen Seite, auf aktuelle strategische, administrative und kaufmännische Vorgaben flexibel zu reagieren, wie die Fallstudien zeigen. Es bedeutet allerdings auch, dass die zur Umsetzung der Strategie notwendigen Prozesse und Ressourcen nicht einheitlich und verbindlich festgelegt sind.

Wissen, welche Rechte sie haben: Im Projekt „Zugang zu Recht für Frauen“ in Kambodscha werden Frauen und Mädchen – auch Polizistinnen – zum Thema Frauen- und Menschenrechte geschult.

Dr. Sabine Müller,
Bereichsleiterin und Gender-
Ansprechpartnerin auf
Unternehmensleitungsebene
war Themenpatin der
Evaluierung, die von einer
unternehmensweit zusam-
mengesetzten Referenz-
gruppe begleitet wurde.



Gender noch besser verankern und integrieren

Unsere Konsequenzen aus der Evaluierung

„Die Ergebnisse der unternehmensstrategischen Evaluierung zur Genderstrategie waren für uns sehr nützlich. Wir haben geprüft, ob die Empfehlungen für die GIZ verwertbar sind, und daraus Vorschläge für die Aktualisierung der Genderstrategie entwickelt. Einige der beschlossenen Maßnahmen wurden inzwischen bereits umgesetzt.“

Neues „Safeguards+Gender“- Managementsystem

Der Vorstand hat als verbindlichen Mindeststandard für alle Geschäftsfelder und Auftraggeber der GIZ einen neuen Managementprozess zu „Safeguards+Gender“ eingeführt. „Safeguards“ gibt es in der GIZ auch zu Menschenrechten, Umwelt und Klima sowie Konflikt und Kontextsensibilität. Mit den Maßnahmen zur Analyse und Absicherung lassen sich Risiken und nicht intendierte negative Auswirkungen auf die Gleichberechtigung der Geschlechter in den Vorhaben früh identifizieren und gezielt ansprechen. Das gilt auch für konkrete Potenziale zur Förderung von Gleichberechtigung und zum Abbau von geschlechtsspezifischen Benachteiligungen und Diskriminierungen. Diese werden dann in der Konzeption der Vorhaben durch gezielte Maßnahmen aufgegriffen, über den gesamten Projektzyklus beobachtet und, wenn nötig, im Falle von negativen Auswirkungen korrigiert. Genderanalysen und die Verankerung von Gender im gesamten Prozesszyklus sind damit verbindlich festgelegt und mit klaren Verantwortlichkeiten versehen. Seit 2017 bietet die Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) gezielte Trainings zu „Safeguards+Gender“ an.

Aufgaben und Rolle der Gender- Ansprechpersonen klar definiert

Die Rolle und die Aufgaben der Gender-Ansprechpersonen (Gender-AP) in der Außenstruktur waren 2016 Thema der Gender-Netzwerktreffen in Bonn und Bangkok. In Ergänzung zu den Aufgabenbeschreibungen der Gender-AP des Unternehmens und der Gender-AP auf Bereichs- und Stabsstellenebene, die einen festen Bestandteil der Genderstrategie bilden, wurden Aufgabenbeschreibungen für die Gender-AP in der Außen- und Fachstruktur erarbeitet und verabschiedet. Die Gender-

AP in der Außenstruktur unterstützen die Landesdirektionen und Auftragsverantwortlichen bei der Umsetzung der GIZ-Genderstrategie auf Landesebene. Ihre Rolle ist durch die Einführung des Managementsystems „Safeguards+Gender“ weiter gestärkt worden.

Bessere Berichterstattung über Wirkungen der Maßnahmen zur Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit

Um die Darstellung von Wirkungen besser in Fortschritts- und Schlussberichten an Auftraggeber zu verankern, haben die operativen Bereiche ein Merkblatt mit unterstützenden Hinweisen entwickelt und interne Fortbildungen angeboten.

Gleichstellung auch beim nationalen Personal fördern

Die Policy für das nationale Personal wird zurzeit überarbeitet. In diesem Zuge wird die Gleichstellungspolitik des Unternehmens in den Grundsatzpapieren auch für diese Beschäftigtengruppe noch einmal gesondert verankert und klar ausgesprochen.

Überarbeitung der Genderstrategie

Die Fortschreibung der GIZ-Genderstrategie und damit auch die Beschäftigung mit den Empfehlungen der Evaluierung zu Konzeption und Umsetzung hat 2017 begonnen.

Anspruch und Ressourcen einander anpassen

Die speziell benannten Gender-Ansprechpersonen in der GIZ sieht die Evaluierung als Kernstück der Strategie-Umsetzung. Gender-AP gibt es auf Unternehmensebene, auf Bereichsebene und auf Ebene der Organisationseinheiten in Deutschland und den Länderbüros. Zu ihren Aufgaben zählt unter anderem, Führungskräfte und Mitarbeitende zu beraten und zu sensibilisieren und die Umsetzung der Genderstrategie zu koordinieren. Außerdem organisieren sie zum Beispiel die Aktivitäten im Rahmen der jährlichen Gender-Woche, bei der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen und Standorten ihre Gender-Aktivitäten vorstellen, sich dazu austauschen und vernetzen können.

Dieses Modell der Gender-AP findet breite Zustimmung in der GIZ. Unklar ist dabei jedoch, ob Gender-AP hauptsächlich zu Verfahrensfragen oder auch zu genderfachlichen Inhalten beraten sollen, wozu sich jedoch wiederum die Hälfte der befragten Gender-AP unzureichend qualifiziert fühlte. Insgesamt zeigte die Evaluierung, dass die GIZ seit 2012 ihre Investition in die Arbeit der Gender-AP und somit in die Umsetzung der Genderstrategie deutlich erhöht hat. Die Interviews und Fallstudien machten jedoch klar, dass die Aufgaben der Fachplaner/-innen für Gender, der sektoralen Fachplaner/-innen sowie der Gender-AP dringend geklärt sowie jeweils Kompetenzprofile und Mindestzeitbudgets festgelegt werden müssen. Hier lautete die Empfehlung, zu prüfen, welche strategische Bedeutung das Thema Gender für die GIZ hat, und dementsprechend Anspruch und zur Verfügung gestellte Ressourcen einander anzupassen.

Angebote zur Genderkompetenz noch stärker nutzen

Mit diversen verpflichtenden wie freiwilligen Fortbildungen und zahlreichen Materialien mit Good Practices hat die GIZ seit 2012 eine gute Grundlage geschaffen, um Genderkompetenz zu fördern. Diese müssten, so die Evaluierung,

allerdings noch stärker genutzt werden. Um besonders den Büros in den Partnerländern eine bessere Orientierung zu Rollen und Aufgaben zu geben, wurde empfohlen, genaue Prozessabläufe für die Umsetzung der Genderstrategie zu erstellen – ohne dass dabei die Gestaltungsspielräume der Organisationseinheiten verloren gehen.

Klare Stärke: Genderorientierung in den Angeboten

Die GIZ hat viel investiert, um das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter in den Handreichungen und Prozessen des Auftragsmanagements und der Qualitätssicherung zu integrieren und zu standardisieren. Das Ergebnis ist auch

Schwachstelle: Berichterstattung

Zum Zeitpunkt der Evaluierung 2015/2016 ließ die schwache Berichterstattung der Projekte keine repräsentative Aussage zu, inwieweit die Gender-Ziele erreicht wurden. Dies wird als deutliche Schwachstelle formuliert. Die Möglichkeiten für die Kommunikation und das Wissensmanagement, die sich aus der fast durchgängigen Verankerung der Gleichberechtigung der Geschlechter in der Angebotskonzeption ergeben, werden so nicht genutzt. Das bestätigten auch die Fallstudien sowie die Querschnittsauswertung: Die Mehrzahl der untersuchten Projektfortschrittsberichte geht nur kurz auf das Thema Gender ein. Das liegt zum Teil an den eng

Als achties deutsches Unternehmen überhaupt hat die GIZ 2015 die von UN Women und UN Global Compact entwickelten Women's Empowerment Principles unterschrieben. Sie setzen sich für die Stärkung von Frauen in Unternehmen ein.

eine klare Stärke: die fast flächendeckende formale Verankerung von Gender in der Konzeption von Vorhaben aller Sektoren. Die verbindliche Einführung von Genderanalysen in der Vorbereitung von Neu- und Folgevorhaben hat zudem eine gute Basis dafür geschaffen, die Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter voranzutreiben. Für die Angebotskonzeption bedarf es laut Evaluierungsteam daher keiner neuen Prozesse. Die Verwertbarkeit der Genderanalysen und der Transfer in die Konzeption und das Ziel- und Wirkungsgefüge der Vorhaben müsse jedoch verbessert werden.

gesteckten Vorgaben für die Berichte, zum anderen an konkurrierenden Anforderungen, schwierigen Rahmenbedingungen und einer nicht immer hohen Priorität des Themas bei den Partnern. Als Konsequenz, so die Empfehlung, sollten die existierenden Berichtsformate und Instrumente der Qualitätssicherung für Fortschrittsberichte und Evaluierungen überprüft und angepasst und Aussagen zu (nicht) intendierten Wirkungen zur Gleichberechtigung der Geschlechter sowie zur Stärkung der Rechte und Rolle von Frauen in der Gesellschaft mit aufgenommen werden.



Als E-Learning-Trainerin qualifiziert: Weiterbildung im Programm „Privatwirtschaftsentwicklung und Berufliche Bildung in Armenien“

Fortschritte bei der innerbetrieblichen Gleichstellung

Überprüft wurden auch die in der Gesamtbetriebsvereinbarung von 2012 festgelegten Indikatoren und Maßnahmen zur Personaleinstellung, zur gleichberechtigten Vergütung und zu den Chancen bei der Karriereentwicklung. Dabei zeigte sich, dass die Gleichstellung bei der Vergütung in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht hat und es im In- und Ausland bei den deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die einen Vertrag mit der GIZ-Zentrale haben, keine systematischen Unterschiede mehr gibt. Auch bei der jährlichen Performance-Bewertung konnten solche Unterschiede zwischen den Geschlechtern, wie sie noch 2007 und 2008 deutlich waren, nicht mehr festgestellt werden.

Inland: mehr Frauen in Führungspositionen

Der Anteil von Frauen in Führung in der GIZ ist in den vergangenen Jahren gestiegen. Dennoch waren 2016 auch weiterhin mehr Männer als Frauen in Führungspositionen. Entscheidend für den Aufstieg in der GIZ ist das Potenzialverfah-

ren. Nur wer daran teilnimmt, kann Führungspositionen übernehmen. Um ein fast paritätisches Verhältnis zu erreichen, wurde dazu in den vergangenen Jahren eine Frauenquote von 40 bis 45 Prozent etabliert. Auf Bereichsebene wurden 2015 zudem 8 von 17 Positionen mit Frauen besetzt. „Führung in Teilzeit“ ist dabei in der GIZ eher selten und wird insgesamt wenig genutzt – zum Großteil von Frauen in vorwiegend unteren Führungspositionen. Insgesamt arbeiteten 2014 gut 3 Prozent der männlichen Führungskräfte in Teilzeit, bei den weiblichen Führungskräften waren es rund 10 Prozent.

Um den erfolgreichen Kurs bei der Gleichstellung im Inland zu halten, bewertet die Evaluierung den Gleichstellungsplan 2015–18 insgesamt als geeignetes Instrument. Die dort vorgesehenen Angebote sollten jedoch stärker beworben werden. Zudem muss in den Länderbüros die Gleichstellung beim nationalen Personal stärker als bislang gefördert werden. Die Referenzgruppe empfiehlt, die Policy für das nationale Personal um das Thema Gleichstellung zu ergänzen, die Landesbüros dazu zu beraten und die Zuständigkeit für Gleichstellungsfragen in den Landesbüros zu klären. Generell, so das Evaluierungs- und

Referenzteam zum Abschluss, müsse die GIZ prüfen, ihre Gleichstellungsarbeit auf einen Diversity-Management-Ansatz auszuweiten.

Ausland: Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Im Ausland zeigte sich, dass mit nicht einmal 30 Prozent wesentlich weniger Frauen als Männer in Führungspositionen gelangen. Generell arbeiteten im Ausland mehr Männer (62,3 %), im Inland dagegen mehr Frauen (66,8 %). Der Grund: Für Frauen sowie ihre mitausreisenden Partner ist es im Ausland deutlich schwieriger, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Hier wünschten sich die Befragten mehr Unterstützung von den Länderbüros.

Was muss passieren, damit die Ziele der Genderstrategie erreicht werden? Gendersensitive Lehrplanelentwicklung im Programm „Privatwirtschaftsentwicklung und Berufsbildung in Aserbaidschan“



GESTALTUNG DER EVALUIERUNG

Umgesetzt wurde die Evaluierung *Genderstrategie der GIZ* von einem gemischten Evaluierungsteam aus externen Evaluatorinnen und Evaluatoren und Mitarbeitenden der Stabsstelle Evaluierung. Das Team wurde zudem unterstützt von einer externen Gender-Expertin der Freien Universität Berlin. Um die Evaluierung konsequent am Nutzen für das Unternehmen auszurichten, begleitete eine Referenzgruppe aus der GIZ den Evaluierungsprozess. Sie setzte sich zusammen aus Personen unterschiedlicher Funktionen sowie Verantwortlichen für die Umsetzung und Fortschreibung der Genderstrategie.

„Was muss passieren, damit die Ziele der Genderstrategie erreicht werden können?“ – entlang dieser Grundfrage entwickelten Evaluierungsteam und Referenzgruppe zunächst ein Wirkungsmodell für die GIZ-Genderstrategie. Für die empirische Überprüfung des Wirkungsmodells und die robuste Beantwortung der umfangreichen Evaluierungsfragen arbeitete das Evaluierungsteam mit einem Methodenmix aus komplementären Datenerhebungen:

- Dokumentenanalyse von über 600 Dokumenten, darunter auch 147 Berichte zu Projektfortschrittskontrollen und Evaluierungen;
- standardisierte Onlinebefragung zur Sicht von Gender-AP in der Zentrale und in den Länderbüros;
- semistrukturierte Interviews mit ausgewählten Personen in Deutschland und den Länderbüros sowie sechs Fokusgruppen mit insgesamt 59 Personen;
- drei Länderfallstudien im Süd-Kaukasus, in Kambodscha und Ruanda analysierten die Rahmenbedingungen in den Partnerländern und identifizierten förderliche und hinderliche Faktoren für die Umsetzung der Strategie.

Die Ergebnisse des Methodenmixes (Methoden- und Datentriangulation) wurden anschließend zusammengetragen und in einer Synthesitzung diskutiert (Forscher-Triangulation).

Beispiel Ruanda

„One Mainstreaming-Ansatz“

Das Landesbüro Ruanda entwickelte 2012 eine eigene Strategie mit einem „One Mainstreaming-Ansatz“ (1-MS). Er vereint gleich mehrere Themen: neben Gender auch AIDS/HIV, sexuelle Gewalt sowie sexuelle und reproduktive Gesundheit. In der Praxis bedeutet das, dass in den Vorhaben 1-MS-Analysen anstelle von Genderanalysen

angefertigt werden. Das Landesbüro Ruanda hat mit dem 1-MS-Team ein „Inhouse Kompetenzzentrum“ für Mainstreaming-Fragen geschaffen, das von der Landesdirektion direkt geführt wird. Diese prominente Platzierung und Investition bietet den Vorhaben eine effiziente Beratungsstruktur und macht die 1-MS-Themen sichtbar.

Beispiel Kambodscha

Gelebte Werteorientierung



Das Vorhaben „Zugang zu Rechten für Frauen in Kambodscha“ – hier Trainingsteilnehmerinnen des Kurses „Richtiges Verhalten bei psychologischen Beratungsgesprächen mit von Gewalt betroffenen Frauen“ – hat 2016 im GIZ-weiten Genderwettbewerb den 5. Preis von 89 Vorschlägen gewonnen.

Das Landesbüro Kambodscha unternimmt viel, um das Thema Gender zu fördern und sichtbar zu machen. Zusätzlich zur Teilnahme am jährlichen unternehmensweiten Genderwettbewerb der Zentrale richtet es regelmäßig Veranstaltungen und einen eigenen Genderwettbewerb auf Landesebene aus. Hier werden aus unterschiedlichen Vorhaben Ansätze zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter und Überlegungen zum Thema „Was bedeutet Gleichberechtigung

für Sie?“ ausgezeichnet. In der Jury sitzt neben den Gender-AP des Landesbüros und des Regionalbereichs Asien auch der Landesdirektor selbst. 2013, auf dem jährlichen Treffen aller Beschäftigten der GIZ Kambodscha, hatte er zudem die Gewinner vor versammelter Belegschaft bekanntgegeben und ausgezeichnet. Die Genderwettbewerbe fördern auch Innovation und den Erfahrungs- und Wissensaustausch zu Ansätzen eines genderorientierten Auftragsmanagements.

Adaptation

this all about? =

1st + vulnerable-to-CC country
= ... + social/economic SD

→ วัตถุประสงค์
→ ขั้นตอน/วิธีการ

close that

Techno

Limited

a large #

ASEAN

NA: REGION+

P, G-7A

Strengths

- Compromise + soft → always in the middle
- Good relationship with all parties
- High competency of MFA in diplomacy skill

Weakness

- ~~soft~~ + compromise always in the middle
- MFA doesn't play leading role during negotiations
- high rotation of Thai delegates
- Unclear structure of leadership

Wie führe ich Verhandlungen und komme zu Konfliktlösungen? Workshop im thailändisch-deutschen Programm zur Entwicklung und Umsetzung einer Klimawandelpolitik

8



Internationale
Zusammenarbeit mit
Thailand

Erfolgreich auf neue Füße gestellt

Ergebnisse der Evaluierung „Internationale Zusammenarbeit mit Thailand“

www.giz.de/monitoring >
Ergebnisse >
Unternehmensstrategische Evaluierungen >
[Internationale Zusammenarbeit mit Thailand](#)

Thailand ist ein besonderer Partner der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Seit der ersten Vereinbarung 1956 haben die GIZ und ihre Vorgängerorganisationen fast 300 Vorhaben im Land umgesetzt. Seit 2008 haben sich die Rahmenbedingungen allerdings radikal verändert. Nach mehr als 50 Jahren zog sich das BMZ als Hauptauftraggeber aus der bilateralen Zusammenarbeit zurück. Das Land gehörte damit nicht länger zu den offiziellen Partnerländern der deutschen EZ. Der Grund: Thailand hat sich inzwischen erfolgreich zum Industrieland entwickelt. 2016, zum 60-jährigen Jubiläum der deutschen Zusammenarbeit mit Thailand, sollte die unternehmensstrategische Evaluierung belastbare Ergebnisse zu den langfristigen Wirkungen dieser Zusammenarbeit vorlegen. Außerdem wurde untersucht, wie die GIZ den Anpassungsprozess an die neuen Rahmenbedingungen bewältigt hat und was sich für die weitere Zusammenarbeit mit Thailand – und vergleichbaren Schwellenländern – lernen lässt.

UNTERM STRICH

Von der bilateralen Zusammenarbeit im Auftrag des BMZ zur internationalen Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Auftraggebern – dieser Übergang, so das Ergebnis der Evaluierung, ist der GIZ gut gelungen. Als gute strategische Entscheidung bewertete die Evaluierung den Ausbau des GIZ-Büros in Bangkok zu einem regionalen

Hub, einem Knotenpunkt für Zusammenarbeit und Vernetzung, von dem aus Aktivitäten im gesamten südostasiatischen Raum begleitet und umgesetzt werden. Hochrelevant – und besonders nachhaltig, wenn die Partner bei Planung und Umsetzung von Vorhaben umfassend beteiligt werden – auf diesen Nenner lässt sich das Ergeb-



nis zu den Wirkungen der Vorhaben bringen. Da eine Untersuchung der gesamten Kooperation über sechs Jahrzehnte hinweg zu komplex und aufwendig für den Rahmen einer unternehmensstrategischen Evaluierung ist, wurde die Analyse hierfür auf zentrale Bereiche eingegrenzt, in denen die GIZ über einen längeren Zeitraum kontinuierlich engagiert war.

ERGEBNISSE IM EINZELNEN

Relevanz: ganz auf den Entwicklungsbedarf ausgerichtet

Die Evaluierung kommt zu dem Ergebnis, dass alle betrachteten Sektoren hochrelevant für den Entwicklungsbedarf waren und im Einklang standen mit der thailändischen Entwicklungsagenda. Das zeigt sich zum Beispiel in den Projekten zur Anpassung an den Klimawandel, für dessen Auswirkungen Thailand besonders anfällig ist, oder in den Vorhaben der beruflichen Bildung. Sie folgen gänzlich der Strategie der Regierung, die Qualifikation, Kompetenzen und

Fähigkeiten der Erwerbsbevölkerung zu stärken. Alle diese Maßnahmen sollen dazu beitragen, der sogenannten „middle-income trap“ zu entkommen. Dieser Gefahr, bei steigenden Löhnen ihren vormaligen Wettbewerbsvorteil zu verlieren, gegenüber etablierten Industrienationen jedoch noch nicht konkurrenzfähig zu sein, sind besonders aufstrebende Schwellenländer wie Thailand ausgesetzt. Investitionen in Bildung und Qualifikationen sind Wege, um dieser Falle zu entgehen.

Viele Vorhaben hatten auch deshalb eine so hohe Relevanz, weil sie seit der Aufnahme von Vietnam, Laos, Kambodscha und Myanmar in den Verband Südostasiatischer Nationen (ASEAN, Association of Southeast Asian Nations) auf die wachsenden regionalen Bedarfe in der Mekong-Region ausgerichtet waren. Zudem zeichneten sich die Vorhaben durch ihre hohe Flexibilität und Beteiligung aus. 71 Prozent der Befragten fanden, dass die GIZ ihre thailändischen Partner bei der Entwicklung von Kooperationsstrategien und Projekten in hohem Maße beteiligt. Die GIZ, so die Bewertung, steche damit unter anderen Entwicklungsagenturen positiv heraus.

„Entwicklung und Umsetzung der Klimawendepolitik – Energiewende, Verzahnung, Beratung“:
Treffen mit Vertretern und Vertreterinnen der Industrie in Bangkok zum Thema Umweltmanagement

Cornelia Richter,
Vorstandsmitglied der GIZ,
war Themenpatin der
Evaluierung, die von
einer unternehmensweit
zusammengesetzten
Referenzgruppe begleitet
wurde.



Optionen auch für weitere Länder entwickeln

Unsere Konsequenzen aus der Evaluierung

„Thailand hat sich in den letzten 15 Jahren in der Entwicklungspolitik von einem Empfänger zu einem Geber gewandelt. Die Evaluierung zeigt, dass die GIZ Thailand auf diesem Weg erfolgreich begleitet hat und heute zusätzlich in neuen Handlungsfeldern wie der Klimapolitik und mit neuen Partnern wie der Rockefeller Foundation arbeitet. Ich freue mich, dass heute jede achte interne Fortbildung der GIZ in Bangkok in unserer Akademie für Internationale Zusammenarbeit stattfindet. Die Evaluierung der Zusammenarbeit war für das Unternehmen hilfreich und hat uns auf verschiedene Punkte aufmerksam gemacht, auf die wir mit unserer Management Response reagieren.“

Dialog mit Auftraggebern

Die GIZ wird in Thailand einen Dialog mit ihren Auftraggebern zur trilateralen Kooperation suchen, um auf die Vorteile dieses Instruments, etwa die erfolgreiche Kapazitätsverbesserung der thailändischen Partner, aber auch die Notwendigkeit angemessener Partnerbeiträge zur Stärkung der Nachhaltigkeit im Sinne des dauerhaften Engagements Thailands in der Region hinzuweisen.

Auswahlkriterien für Kleinprojekte

Es hat sich gezeigt, dass die Akquise von thailändischen Partnerprojekten in Höhe von bis zu 100.000 Euro den Vorteil hat, neue Partnerschaften und Themenfelder zu eröffnen, welche die Relevanz der GIZ im Partnerland steigern können. Die GIZ Thailand wird Auswahlkriterien für diese kleineren Projekte entwickeln, um systematischer entscheiden zu können, unter welchen Umständen sich die Umsetzung kleinerer Vorhaben für die GIZ lohnt.

Optionen und Szenarien für weitere Länder

Zudem wird die GIZ spezifische Optionen und Szenarien für einzelne Schwellenländer wie z.B. China und Chile entwickeln, die in einer vergleichbaren Situation wie Thailand sind und den Wegfall von BMZ-Aufträgen kompensieren müssen.

Effizienz: reibungslose Umsetzung mit geringer Nachbesserung

Die Mehrheit der Vorhaben konnte reibungslos und ohne größere Verzögerungen im geplanten Zeitraum umgesetzt werden. Nur bei wenigen Vorhaben musste ein Teil der geplanten Aktivitäten und Komponenten aufgegeben werden. Dass die GIZ ihre Ansätze trotz anhaltender politischer Krisen nur geringfügig nachbessern musste, liegt zum einen daran, dass die Inhalte der Zusammenarbeit politisch wenig umstritten und vor allem technischer Natur waren. Zum anderen waren die Vorhaben von vorneherein politisch sensibel ausgerichtet und reagierten mit Bedacht auf veränderte Rahmenbedingungen auf Bürokratie-Ebene. Und einen weiteren Erfolgsfaktor für die effiziente Planung und Umsetzung der Vorhaben hat die Evaluierung identifiziert: die gute Kommunikation der GIZ mit Schlüsselakteuren in Thailand.

Effektivität: Einführung von Standards besonders positiv

Den größten positiven Beitrag, so die Bewertung der thailändischen Partner, haben die Vorhaben in den Sektoren Bildung, Energie und Umwelt geleistet. Besonders effektiv waren dabei Vorhaben, die zur Einführung von nationalen Standards führten. Ein Vorhaben zur dualen beruflichen Bildung etwa hat dazu beigetragen, einen nationalen Standard für die Ausbildung von innerbetrieblichen Trainern und Trainerinnen festzulegen. Und die von der GIZ unterstützten Pilotpläne zur Entwicklung von Ranyong und Nan zu kohlenstoffarmen Städten wurden anschließend als Muster für 16 weitere Stadtentwicklungspläne in anderen Provinzen verwendet. Alle Vorhaben haben Capacity Development und Trainings beinhaltet, besonders für Akteure aus Staat und Privatsektor, weniger für die Zivilgesellschaft. Zu Wirkungen über die Vorhaben hinaus haben zudem Politikberatung, Netzwerkbildung sowie Wissensmanagement und -transfer beigetragen. So hat die GIZ in den untersuchten Sektoren die Entwicklung von nationalen Politiken und Strategien sowie die Vernetzung von Ministerien unterstützt.

Impact: bei langer Zusammenarbeit am stärksten

Eine Umfrage unter thailändischen Partnern ergab, dass Wirkungen dort am sichtbarsten zu sein scheinen, wo die längste Zusammenarbeit besteht: So hat die GIZ seit Beginn der Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung die Einführung eines Systems unterstützt, das von der deutschen dualen Ausbildung inspiriert ist. Noch lässt sich nicht sagen, ob das System fest verankert wird, da es in Thailand derzeit mit dem japanischen konkurriert. Auch bei den GIZ-Beiträgen zu Thailands Klimapolitik lassen sich noch keine belastbaren Aussagen zu den übergeordneten Wirkungen machen. Doch ist anzunehmen, dass der nationale Klimaplan, an dessen Formulierung die GIZ beteiligt war, einen Beitrag zur Reduktion der CO₂-Emissionen leisten wird. Bei Vorhaben, die kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) unterstützt haben, lassen sich gute übergeordnete Wirkungen nachweisen. Bei den geförderten Unternehmen im Landwirtschaftssektor etwa haben sich die Produktivität und das Einkommen durchschnittlich um 20 Prozent, in einigen Fällen sogar über 100 Prozent gesteigert.

Nachhaltigkeit: Erfolgsfaktor Partnerbeteiligung

Wo Standards entwickelt, implementiert und aktiv genutzt werden, ist die Nachhaltigkeit besonders ausgeprägt. So hat etwa der Ansatz zur Förderung von Wertschöpfungsketten, der im Rahmen der KMU-Unterstützung entwickelt wurde, eine gute Grundlage für nachhaltige Wirkungen geschaffen. Aber auch die Herangehensweise, die Partner bei der Planung und Umsetzung von Projekten zu beteiligen sowie für Capacity Building und einen geordneten Wissenstransfer zu sorgen, identifiziert die Evaluierung als Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit. So zeigte sich zum Beispiel, dass thailändische Universitäten und Experten auch über das Ende der Projektlaufzeit hinweg wichtige Beratungsleistungen erbringen.

Trilaterale Kooperation: nur begrenzt nachhaltig

Weniger gut als bei den Vorhaben fällt das Urteil zur Nachhaltigkeit bei der untersuchten trilateralen Kooperation aus. Hier unterstützt die GIZ zum einen die thailändische Entwicklungsagentur TICA, zum anderen werden gemeinsame Vorhaben in der regionalen Nachbarschaft, etwa in Laos und Vietnam umgesetzt. Zwar habe die GIZ erheblich dazu beigetragen, dass sich TICA von einer Agentur, die internationale Geber in Thailand koordiniert, selbst zu einem Geber und einer Durchführungsorganisation in der Region entwickelt hat. Doch bei den gemeinsamen Vorhaben in den Nachbarländern Laos und Vietnam zeigten sich die Wirkungen der trilateralen Kooperation begrenzt.

„Förderung von hochentwickelten technischen Dienstleistungen für kleine und mittelständische Unternehmen“: eine trilaterale Kooperation zwischen Deutschland, Thailand und Vietnam

Am wirkungsvollsten erwies sich in Laos die Verankerung und Stärkung des „Good Agriculture Practice“-Standards, der unter anderem Lebensmittelsicherheit sowie Umwelt- und Tierschutz

beinhaltet. Generell wurde die Nachhaltigkeit geschmälert, weil TICA keine Finanzierung für Folgemaßnahmen in Aussicht gestellt hat, nachdem die GIZ-Unterstützung beendet wurde. Die Evaluierung kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass es sich bei der trilateralen Kooperation um „einen sehr innovativen Ansatz“ handelt, der als Modell auch auf andere Schwellenländer angewandt werden kann.

Neue Formen und Finanzierungen der Zusammenarbeit

Insgesamt kommt die Evaluierung zu dem Schluss, dass die GIZ das Übergangsmanagement zu neuen Formen der Zusammenarbeit mit Thailand gut gemeistert hat. Nach dem Wegfall des BMZ als Hauptauftraggeber 2008 sei es gelungen, von der bilateralen Zusammenarbeit zu einer internationalen Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Auftraggebern zu kommen und dafür auch internationale Finanzierung zu mobilisieren – eine wichtige Voraussetzung,



um die Niederlassung in Thailand aufrechtzuerhalten. Wichtigste Grundlage für das weitere Engagement der GIZ in Thailand waren dabei die Mittel, die das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) im Rahmen der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) zur Verfügung gestellt hat. Ihre technische Expertise und langjährige Präsenz in Thailand machen die GIZ zu einer idealen Kooperationspartnerin für das BMUB. Zudem hatte das Landesbüro kleinere Projekte akquirieren können, die dazu beitrugen, Arbeitskontakte mit thailändischen Partnern aufrechtzuerhalten, und die Möglichkeit für Folgeaufträge boten.

Als weiteren Erfolgsfaktor machte die Evaluierung die Entwicklung des GIZ-Büros in Bangkok zu einem Zentrum für Zusammenarbeit und Vernetzung im gesamten südostasiatischen Raum aus.

GESTALTUNG DER EVALUIERUNG

Die Evaluierung hatte zwei Analyse-Schwerpunkte: langfristige Wirkung der Vorhaben in Thailand sowie den Anpassungsprozess nach dem Wegfall des Hauptauftraggebers BMZ. Dazu wurden in einer Ex-post-Evaluierung elf Vorhaben aus den Jahren 2000 bis 2015 in den drei Sektoren Klimawandel, Berufliche Bildung, Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie aus der thailändisch-deutschen trilateralen Zusammenarbeit seit 2008 analysiert. Bewertet wurde entlang der fünf OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effizienz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit.

Zur Frage, welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für den Anpassungsprozess nach 2008 zu identifizieren sind, fanden zwei Evaluierungsmissionen nach Thailand und Laos sowie eine Onlinebefragung unter Partnern statt, wurden zahlreiche Projektdokumente ausgewertet und 43 Interviews geführt.

Erfolgsfaktoren auf einen Blick

Hohe fachliche Expertise

Die lange Präsenz der GIZ in Thailand und ihr guter Ruf als Akteurin mit hoher fachlicher Expertise, die konkrete umsetzbare Lösungsvorschläge entwickelt, tragen dazu bei, dass die GIZ als verlässliche Partnerin angesehen wird.

Netzwerk

Aufgrund dieses langfristigen Engagements hat die GIZ gute und enge Beziehungen und ein Netzwerk zu Ministerien und staatlichen Institutionen aufgebaut. Das gewährleistet auch in unruhigen Zeiten eine gute Kommunikation mit den Schlüsselakteuren.

Wirkungsorientierter Ansatz

Der wirkungsorientierte Ansatz der GIZ führt dazu, dass Ergebnisse einfach zu übertragen sind – ein gutes Potenzial für Nachhaltigkeit.

Flexibler und partizipativer Ansatz

Der flexible und partizipative Ansatz der GIZ stellt sicher, dass lokale Bedarfe gut berücksichtigt werden. Das erhöht zusätzlich die Aussichten auf Nachhaltigkeit.

Aktivitäten auf regionaler Ebene

Aufgrund der zunehmenden regionalen Integration in Südostasien konzentriert sich die GIZ verstärkt auf Aktivitäten auf regionaler Ebene und bezieht die Bedarfe regionaler Akteure wie ASEAN mit ein.

EXKURS DEval-Evaluierung: „Aid for Trade“

Handelsrelevante Aspekte kaum berücksichtigt

Die Studie von 2015 analysierte und bewertete den deutschen Ansatz für handelsbezogene Entwicklungszusammenarbeit (Aid for Trade, AfT). AfT soll Entwicklungsländer dabei unterstützen, potenzielle Wohlfahrtsgewinne aus der Handelsliberalisierung zu erzielen. Zum anderen sollen über AfT Verluste kompensiert werden, die Entwicklungsländer durch die Umsetzung von Handelsabkommen erleiden. Die Analyse zeigte jedoch, dass es für Organisationen wie die GIZ eine große Herausforderung darstellt, handels-

relevante Aspekte in allen entsprechenden Projekten zu berücksichtigen. Hierfür bieten vor allem Landwirtschaftsprojekte gute Ansatzpunkte, die bislang aber nur selten genutzt werden. Eine Ausnahme bilden einige neuere GIZ-Projekte, die speziell auf Handelsthemen ausgerichtet sind. Die GIZ reagierte auf die Ergebnisse und bereitet derzeit eine Neuauflage des AfT-Manuals vor. Mit Fortbildungen, Newsletter und Internetseite sowie einer Toolbox zum Thema soll AfT weiter vorangetrieben werden.

www.deval.org >
[Publikationen](#) >
[Aid for Trade, Policies and Strategies in German Development Cooperation](#)

EXKURS DEval-Evaluierung: „Die deutsche EZ aus Sicht der Partner“

GIZ im Umweltsektor vorn

Welche Erfahrungen machen Akteure aus Staat und Zivilgesellschaft in Partnerländern mit der deutschen EZ? Welche Stärken und Schwächen schreiben sie ihr zu? Diese Fragen stellte eine gemeinsame Studie von DEval und AidData, eine Forschungseinrichtung am College of William & Mary in Williamsburg, USA. Das Ergebnis: Die Befragten schätzen die deutsche EZ insgesamt

positiv ein. Im Umweltsektor sehen sie einen klaren Vorteil für die GIZ. Sowohl in der Politikberatung wie auch im Agenda-Setting liege sie über dem Durchschnitt der bilateralen DAC-Geber. Im Bereich der Implementierungsunterstützung von Reformen im bilateralen Vergleich werde aber auch die GIZ als durchschnittlich wahrgenommen.

www.deval.org >
[Publikationen](#) >
[German Aid from a Partner Perspective](#)

EXKURS DEval-Evaluierung: „Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten“

Geeignet, um kleinbäuerliche Lebensbedingungen zu verbessern

Landwirtschaftliche Produktion modernisieren, Weiterverarbeitung verbessern und die Vermarktung professionalisieren – darum geht es bei der Förderung von Wertschöpfungsketten (WSK). Das Ziel: Kleinbäuerliche Familien sind in nationale oder internationale Produktions- und Handelsprozesse eingebunden und erzielen mehr Einkommen. Die Evaluierung untersuchte 48 deutsche Vorhaben zur Förderung von WSK – auch der GIZ – auf ihre Wirksamkeit. Das Ergebnis: Die WSK-Förderung ist ein geeigneter An-

satz, um die Lebensbedingungen der Menschen im ländlichen Raum zu verbessern. Gleichzeitig berge jedoch die häufig unzureichende Differenzierung der Zielgruppen die Gefahr, dass chronisch Arme sowie andere marginalisierte Gruppen dabei aus dem Blick geraten. Um auch sie zu erreichen, müssten ergänzend zur WSK-Förderung weitere Maßnahmen implementiert werden. Um den Förderansatz und die Vorhaben nicht zu überfordern, dürften die Ziele in der WSK-Förderung jedoch auch nicht überfrachtet werden.

www.deval.org >
[Publikationen](#) >
[Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten](#)

Stärker auf Armutsminderung und Ernährung ausgerichtet



Trockenanlage für Mangos:
„Förderung der markt-
orientierten Landwirtschaft“
in Ghana

Wer kann von einer Förderung von Wertschöpfungsketten (WSK) überhaupt profitieren? Diese Frage nach den Zielgruppen von WSK war 2015 ein wesentlicher Diskussionspunkt in der GIZ-Querschnittauswertung *Ländliche Entwicklung*.¹ Die Querschnittauswertung hatte vielen der evaluierten GIZ-Vorhaben bescheinigt, dass sie die Produktivität und damit Beschäftigung und Einkommen von kleinbäuerlichen Betrieben erhöht hatten. Gelungen war dies vor allem durch eine bessere Anbindung der Zielgruppe an landwirtschaftliche Märkte, die Anwendung ressourcenschonender Bewirtschaftungsmethoden und besseren Zugang zu Land, Wasser, Krediten und Wissen. Die Vorhaben konnten so direkt oder indirekt zur Armutsminderung und Ernährungssicherung im ländlichen Raum beitragen.

Der besondere Fokus auf die verantwortliche Teilhabe von Frauen, Jugendlichen oder ethnischen Minderheiten hat sich auch sozial besonders positiv ausgewirkt.

Den Empfehlungen zur weiteren Verbesserung ist die GIZ bereits in einer Reihe von Neuvorhaben gefolgt, besonders in Vorhaben der Sonderinitiative „EINEWELT ohne Hunger“. So wird der Ansatz für Wertschöpfungsketten noch stärker auf Armutsminderung sowie auf Ernährungssicherheit und Nahrungsqualität ausgerichtet. Ernährungssensitive Wirkungsmodelle und Indikatoren prägen jetzt die Konzeption neuer Vorhaben zu Wertschöpfungsketten und auch auf genderspezifischen Ansätzen und Wirkungen liegt ein höheres Augenmerk.

¹ Im Evaluierungsbericht 2012–2014 der GIZ wurde über die Ergebnisse der Querschnittauswertung berichtet (S. 44). Da die Konsequenzen damals zu Redaktionsschluss noch nicht vorlagen, werden sie hier nun nachträglich veröffentlicht.



„Entwicklung von Wertschöpfungsketten im Südosten Madagaskars“: Von der EU kofinanziert steigert das Projekt die Erträge bei der Produktion von Honig, Rizinusöl, Bohnen und Ziegenfleisch.

9



Kofinanzierungen

Verfahren weiter standardisieren und synchronisieren

Ergebnisse der Evaluierung „Kofinanzierungen“

www.giz.de/monitoring >
[Ergebnisse](#) >
Unternehmensstrategische
Evaluierungen >
[Kofinanzierungen](#)

Die finanzielle Beteiligung an Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit wird für internationale, öffentliche wie private Geber immer interessanter. Besonders, wenn ihnen vor Ort eigene Strukturen zur Umsetzung von Projekten fehlen, können sie sich so gezielt in bestimmten Sektoren und Regionen engagieren. Kofinanzierungen haben daher für die GIZ stetig an Bedeutung gewonnen. Neben der EU beteiligten sich öffentliche Geberorganisationen aus Australien, Großbritannien und der Schweiz, aber auch private Stiftungen wie die Bill & Melinda Gates Foundation und die Privatwirtschaft. In der unternehmensstrategischen Evaluierung von 2015/2016 wurden Kofinanzierungen erstmals systematisch im Hinblick auf ihre entwicklungspolitischen Wirkungen – und den dafür nötigen Aufwand – untersucht.

1 Scaling-up beschreibt die Gestaltung eines Prozesses innerhalb oder im Anschluss eines Vorhabens, um (mehr) Breitenwirksamkeit zu erreichen. Das Ziel dabei ist, erfolgreiche Konzepte, Ansätze und Methoden über einzelne Vorhaben hinaus auszuweiten: auf eine höhere oder tiefere Ebene (=vertikal, z. B. Regierungsebene oder lokale Ebene), eine neue Einheit auf der gleichen Ebene (=horizontal, z. B. Partnerorganisationen in anderen Regionen) oder in einen neuen Kontext (=funktional, z. B. in einen anderen Sektor).

UNTERM STRICH

Führen Kofinanzierungen zu einem Scaling-up der Aktivitäten und damit zu mehr Breitenwirksamkeit?¹ Tragen sie zu einer besseren Koordination und Harmonisierung der Geber und entwicklungspolitischen Ansätze im Sektor bei? Und welche Transaktionskosten fallen dabei für die GIZ an? Zu diesen drei Kernthemen kommt die Evaluierung zu einem gemischten Ergebnis. Bei der Breitenwirksamkeit zeigte sich, dass ein Großteil der Vorhaben die zusätzlichen finanziellen Mittel zu konzeptionellen Veränderungen

und einer Skalierung ihrer Aktivitäten nutzte, um mehr in die Breite wirken zu können. Eine bessere Geber-Koordinierung ließ sich dagegen nur in der Hälfte der Fälle belegen. Hier nannten die Befragten vor allem die erfolgreiche Vermeidung von Parallelstrukturen als wichtigsten Effekt. Bei den anfallenden Transaktionskosten wiederum zeigte sich eine deutliche Verschiebung der Kosten von den Kofinanziers hin zur GIZ als durchführende Organisation.



ERGEBNISSE IM EINZELNEN

Breitenwirksamkeit erhöht – vor allem durch regionale Ausweitung

Kofinanzierungen in laufenden Vorhaben, so das Ergebnis, führen in der überwiegenden Anzahl der Vorhaben zu konzeptionellen Veränderungen und einer Skalierung, also Ausweitung der Aktivitäten. In über zwei Dritteln (69 Prozent, n=34) der Vorhaben kam es zu horizontalem Scaling-up und hierbei in 82 Prozent (n=27) zu einer regionalen Ausweitung. So waren zum Beispiel auf Wunsch der Kofinanziers neue Projektregionen mit aufgenommen worden, in denen diese traditionell tätig waren und sich deshalb dort ebenfalls ein Engagement der GIZ wünschten.

In 45 Prozent der Fälle konnte außerdem vertikales Scaling-up festgestellt werden. Das bedeutet zum einen, dass die Erfahrungen, die in dem Vorhaben gemacht wurden, auf eine hierarchisch höhere Ebene übertragen und dort in Konzepten verankert wurden. Zum anderen wurden sie auch zum Beispiel durch stärker zielgruppenorientierte Interventionen auf die lokale, also eine hierarchisch tiefere Ebene ausgeweitet. Die Übertragung in einen anderen Sektor – funktionales Scaling-up – kam dagegen nur vereinzelt vor.

Parallelstrukturen vermieden – etwa bei der Hälfte

Eine stärkere Koordination der Geber im Sektor bejahte etwa die Hälfte der Befragten. Als wichtigster Effekt von Kofinanzierungen wurde dabei vor allem die erfolgreiche Vermeidung von Parallelstrukturen genannt. Die andere Hälfte hatte keine Veränderung in der Geberlandschaft feststellen können. In über einem Viertel der kofinanzierten Vorhaben (27 %) zeigte sich zudem auch eine Harmonisierung entwicklungs-politischer Ansätze im Sektor. Entgegen der Erwartung, dass sich dadurch auch die Zahl der Geber in einem Sektor reduziere, geschah dies nur vereinzelt. Kofinanzierte Vorhaben lockten im Gegenteil in manchen Fällen sogar mehr Geber an. Der Grund: Der betroffene Sektor war durch die Kofinanzierung „aufgewertet“ und somit auch für weitere Geber attraktiv geworden.

Mehrkosten und erhöhter Aufwand für die GIZ

Bei der Erfassung von Aufwand und Kosten für Kofinanzierungen wurde zwischen internen Transaktionskosten (für GIZ-interne Abstimmungen) und kooperativen Transaktionskosten (für Abstimmungen mit dem Kofinanzier) unterschieden. Intern erwies sich besonders das komplexe Finanzmanagement als wichtigster Kostentreiber, bei den kooperativen Transaktionskosten waren dies die finanzielle Rechenschafts- und doppelte Berichterstattung gegenüber den verschiedenen Gebern.

„Stärkung des Land-managements von Gemein-den in Serbien“: ganzheit-liche IT-Lösung für das Management staatlicher Agrarflächen mit integrier-tem Geoinformations-system in der serbischen Pilotgemeinde Beocin

Der **stellvertretende Vorstandssprecher Dr. Christoph Beier** war Themenpate der Evaluierung, die von einer unternehmensweit zusammengesetzten Referenzgruppe begleitet wurde.



Aufwand verringern

Unsere Konsequenzen aus der Evaluierung

„Die Ergebnisse der Evaluierung unterstreichen, dass – im Sinne der Paris-Erklärung – die gemeinsam mit unseren internationalen Partnern geplanten und umgesetzten Vorhaben zu einer verbesserten Koordinierung im Sektor und einer Konvergenz der entwicklungspolitischen Ansätze führen können. Zudem vermeiden sie Parallelstrukturen vor Ort. Deutlich wurde auch, dass Kofinanzierungen uns und allen Beteiligten die Möglichkeit bieten, bewährte Ansätze durch Scaling-up-Mechanismen weiter auszubauen und so mehr Breitenwirksamkeit zu erreichen. Die Evaluierung zeigt jedoch auch, dass kofinanzierte Vorhaben häufig durch administrativen Aufwand – wie erhöhte Abstimmungsbedarfe und doppelte Berichtslegung – belastet werden. Hier haben wir in unserer Management Response angesetzt.“

Unterstützungsangebote ausbauen

Um die Auftragsverantwortlichen von der Akquise bis zur Umsetzung von Kofinanzierungen gezielter begleiten zu können, werden bewährte Angebote in der Zentrale ausgebaut. Durch entsprechende Schulungsangebote werden Finanzmanager passgenau auf die besonderen Anforderungen von kofinanzierten Vorhaben vorbereitet. Gleichzeitig entwickeln wir ein IT-Tool, welches die finanzielle Abwicklung von Kofinanzierungen vereinfachen soll.

Prozesse effizienter gestalten

Um den Aufwand in den Vorhaben so gering wie möglich zu halten, müssen die Prozesse und Verfahren so weit wie möglich standardisiert und synchronisiert werden. Darauf wollen wir im Dialog mit unseren Auftraggebern und internationalen Partnern hinwirken. Das soll sicherstellen, dass die entwicklungspolitischen Wirkungen von Kofinanzierungen nicht durch anfallende Transaktionskosten konterkariert werden. Die Evaluierung zeigt, dass auch durch eine vorausschauende Planung gemeinsamer Vorhaben zusammen mit den Kofinanziers Transaktionskosten eingespart werden können. Auch diesen Ansatz wollen wir weiterverfolgen.

Während Kofinanziers und nationale Partner gleichermaßen von Einsparungen durch die Vermeidung von Parallelstrukturen wie von erhöhten Abstimmungsbedarfen berichteten, haben die befragten Auftragsverantwortlichen der GIZ überwiegend den Eindruck, dass bei Kofinanzierungen ein erhöhter Aufwand und eine deutliche Verschiebung der Transaktionskosten hin zur GIZ als durchführender Organisation zu erkennen sei. Diese Ergebnisse zur Entwicklung der Transaktionskosten sind aufgrund des vertretbaren, begrenzten methodischen Aufwands jedoch nur eingeschränkt belastbar.

Synergieeffekte erkennbar, aber noch nicht belastbar

Die Ergebnisse der Evaluierung weisen auch auf Synergieeffekte zwischen den drei Kernthemen hin. Demnach führte etwa eine stärkere Breitenwirksamkeit durch verschiedene Scaling-up-Mechanismen zu einer konzeptionellen Harmonisierung sektoraler Ansätze, einer verstärkten Abstimmung von Zielen sowie einem Abbau von Parallelstrukturen. Aus Sicht der GIZ sind diese Verschränkungen und Synergien jedoch noch nicht umfassend und systematisch genug aufgearbeitet, um daraus belastbare Schlussfolgerungen ziehen zu können.

Gutes Potenzial, (lokale) Privatwirtschaft einzubinden

Kofinanzierungen, so das abschließende Ergebnis der Evaluierung, bieten eine gute und erprobte Möglichkeit, Partnerschaften mit verschiedenen Akteuren („Multi-Akteurspartnerschaften“) voranzutreiben. Vor allem die Einbindung der (lokalen) Privatwirtschaft birgt Potenziale, da sie auf eine bereits etablierte Struktur sowie das Know-how und Netzwerk des bereits aktiven Vorhabens zurückgreifen kann. Gerade für Unternehmen und Verbände eignen sich Kofinanzierungen deshalb gut, um – ganz im Sinne der Agenda 2030 – für das Erreichen der entwicklungspolitischen Ziele mit Verantwortung zu übernehmen.

GESTALTUNG DER EVALUIERUNG

Die Evaluierung sollte Nachweise für entwicklungspolitische Wirkungen liefern und zum anderen Innovationen aus besonders erfolgreichen Kofinanzierungen exemplarisch aufarbeiten. Darüber hinaus sollten Möglichkeiten für Verbesserungen in der Konzeption und Umsetzung von Kofinanzierungen aufgezeigt werden. Dazu wurde sie inhaltlich komplementär zur parallel laufenden Evaluierung Delegierte Kooperationen der Europäischen Kommission konzipiert.² Die Ergebnisse sollten möglichst zeitnah zu den Resultaten der DEVCO-Evaluierung (siehe Kasten S. 79) vorliegen.

Dokumentenanalyse

Haben sich die Vorhaben durch die Akquise einer Kofinanzierung verändert – und wie? Um diese Veränderungen zu erfassen und zugleich Charakteristika von GIZ-Kofinanzierungen zu sammeln, wurden 54 kofinanzierte Vorhaben untersucht und die ursprünglichen Angebotsdokumente ohne Kofinanzierungen mit den Änderungsangeboten an das BMZ nach erfolgreicher Akquise von Finanzierungsbeiträgen verglichen. Dabei wurde zwischen Kofinanzierungen mit der EU und mit bilateralen Gebern unterschieden.

Leitfadengestützte Interviews

Zusätzlich gab es 108 Telefon-Interviews mit verschiedenen Akteuren, etwa die Hälfte davon mit Auftragsverantwortlichen der GIZ. Hinzu kamen Interviews mit Kofinanziers, nationalen Partnern vor Ort sowie Auslandsreferentinnen und -referenten des BMZ, die wichtige Informationen über sektorale Veränderungen durch Kofinanzierungen beisteuerten. Führen Kofinanzierungen zu Einsparungen oder Mehraufwand und was sind die wichtigsten Treiber von Transaktionskosten? Da hierzu ein kontrafaktischer Vergleich mit Fällen ohne finanzielle Beteiligung Dritter nicht möglich war und sich die Transaktionskosten mit den zur Verfügung stehenden Evaluierungsmethoden nicht quantifizieren ließen, wurden die Antworten auf diese Fragen über Interviews identifiziert.

² Über den Finanzierungsmechanismus „Delegierte Kooperationen“ vergibt die EU Kofinanzierungen an europäische Durchführungsorganisationen.

Projektbeispiel: „Beteiligungsorientiertes Entwicklungsprogramm in städtischen Ballungsgebieten in Äthiopien“

Kofinanzierung treibt regionale und sektorale Ausweitung voran

Wie eine private Kofinanzierung ein Vorhaben konzeptionell erweitern und die Breitenwirksamkeit rasant vorantreiben kann, zeigt das Beispiel Äthiopien. In dem Vorhaben „Beteiligungsorientiertes Entwicklungsprogramm in städtischen Ballungsgebieten in Äthiopien“ konnte dank der finanziellen Beteiligung der Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) zusätzlich der Aspekt „Armutorientierte Stadtentwicklung“ mit aufgenommen werden. Die BMGF hatte angeboten, das von International Services der GIZ entwickelte Konzept zur Ausbildung und Beschäftigung von Pflasterern im Straßenbau mit rund 3,7 Mio. Euro zu finanzieren, um es breitenwirksamer zu machen. Das sorgte dafür, dass das Konzept regional ausgeweitet und in je einer Partnerstadt in allen Regionen des Landes ganzheitlich umgesetzt wurde: vom Anlegen von Steinbrüchen über die Ausbildung bis zum

Einsatz der Pflasterer in der Stadtentwicklung. Kern des Ansatzes war es, öffentliche Ausgaben so zu dirigieren, dass zum einen arbeitsintensive Maßnahmen entstanden, die Beschäftigung förderten, und dass diese zum anderen mit der Stadtentwicklung in Vierteln verknüpft wurden, von der die Zielgruppe auch selbst profitieren konnte – zum Beispiel durch Straßenausbau in Armutsgebieten. Außerdem wurde dieser armutsorientierte Ansatz auch auf die Müllentsorgung und die Stadtbegrünung übertragen – eines der wenigen Beispiele in der unternehmensstrategischen Evaluierung für gelungenes funktionales Scaling-up. Aufmerksam geworden durch diese Erfolge, beteiligte sich im Lauf des Vorhabens auch die EU über eine Delegierte Kooperation mit zusätzlich rund 19,7 Mio. an der weiteren Ausbreitung des Konzepts in städtischen Armutsgebieten.

Pflasterarbeiten an der Straße nach Assosa/ Äthiopien: Mithilfe einer Kofinanzierung wurde das Konzept zur Ausbildung und Beschäftigung von Straßenpflasterern im ganzen Land umgesetzt.



EXKURS DEVCO-Evaluierung: „Delegierte Kooperationen“

Mäßiger Beitrag zu Effektivität und Effizienz

Delegierte Kooperationen, also der Mechanismus, über den die EU ihre Kofinanzierungen vergibt, führen zu einer besseren Zusammenarbeit und Koordinierung in den betreffenden Sektoren und einer stärkeren Ergänzung und Übereinstimmung der Ansätze bei den Zielen. So lautet das Ergebnis der Evaluierung des Directorate-General for International Cooperation and Development der Europäischen Kommission (DG DEVCO). Auch der DEVCO-Evaluierung war es allerdings nicht möglich, potenzielle Veränderungen der Transaktionskosten zu quantifizieren. Sie kommt jedoch wie die Evaluierung der GIZ zu Kofinanzierungen zu dem Schluss,

dass mögliche Einsparungen aufseiten der nationalen Partner und der EU als Kofinanzier zumindest teilweise zu den durchführenden Organisationen hin verschoben werden. Ein weiteres Ergebnis war, dass *Delegierte Kooperationen* – im Rahmen der Aid-Effectiveness-Debatte – nur mäßig zu strategischen Zielen wie Effektivität und Effizienz beitragen. Als Grund hierfür wird angeführt, dass die untersuchten Finanzierungen häufig auf operative Verbesserungen abzielten. Strategische Komponenten wie eine verbesserte Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Sektoren wurden somit nicht ausreichend berücksichtigt.

<https://ec.europa.eu/europeaid/> >
[Projects & Results](#) >
[Evaluation](#) >
[Strategic evaluations](#) >
[Evaluation Reports 2017](#) >
[Strategic evaluation of the EU aid delivery mechanism of delegated cooperation \(2007–2014\)](#)

EXKURS DEval-Evaluierung: „Begleitende Maßnahmen der allgemeinen Budgethilfe zur Stärkung der Partnersysteme in Subsahara-Afrika“

Mehrwert liegt in den Wechselwirkungen

Allgemeine Budgethilfe gehört mittlerweile kaum noch zu den Leistungen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit. Im Bereich öffentliche Finanzen gewinnen begleitende Maßnahmen der Budgethilfe dagegen immer mehr an Bedeutung. Dazu gehört zum Beispiel, die Kontrollfunktion lokaler Akteure (=Parlament, Zivilgesellschaft, Medien) wie auch nationaler Kontrollinstanzen (=Rechnungshöfe, Antikorruptionsbehörden) zu stärken. Die DEval-Evaluierung bestätigt die Relevanz dieser Maßnahmen für die Effektivität der Budgethilfe in Subsahara-Afrika. Gleichzeitig merkt sie jedoch an, dass die Tatsache, dass es immer mehr beglei-

tende Maßnahmen gebe, während die allgemeine Budgethilfe zurückgehe, als „faktische Rückkehr zur Projekthilfe“ zu werten sei. Für das Gelingen von begleitenden Maßnahmen identifizierte die Evaluierung als Erfolgsfaktoren vorrangig die Eigenverantwortung und das Engagement der Partnerregierungen sowie die enge Abstimmung zwischen Gebern, Partnern und den deutschen Durchführungsorganisationen. Mehrwert der begleitenden Maßnahmen, so das abschließende Ergebnis, seien jedoch vor allem die Wechselwirkungen mit anderen Elementen der allgemeinen Budgethilfe, wie zum Beispiel Politikdialog oder finanzielle Zusagen.

www.deval.org >
[Publikationen](#) >
[Begleitende Maßnahmen der allgemeinen Budgethilfe zur Stärkung der Partnersysteme in Subsahara-Afrika](#)



Cash-for-Work-Arbeiten beim Bau eines Freizeitareals im Flüchtlingslager Kabarto im Nordirak: Mithilfe des temporären Einkommens gelingt es den Familien, ihre Grundbedürfnisse zumindest vorübergehend zu sichern.

10



Wie geht es weiter?

Themen und Herausforderungen

Vorschau auf die Evaluierungen 2017–2018

Unternehmensstrategische Evaluierungen zum Beispiel zu Flucht und Migration, eine interne Evaluierungsreform sowie konzeptionelle Neuerungen in Evaluierungen, die sich aus den Anforderungen der Agenda 2030 ergeben – die kommenden Jahre bringen nicht nur neue Erkenntnisse für den unternehmensinternen Lernprozess, sie bringen für die Stabsstelle Evaluation auch diverse Neuerungen und Herausforderungen mit sich.

UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE EVALUIERUNGEN

Qualitätssicherung in Linie

Die Vorstandsinitiative „Systematisierung der Qualitätssicherung in Linie“ hat Vorgaben zur Qualitätssicherung von Vorhaben systematisiert und Mindeststandards etabliert. Sie hatte das Ziel, durch festgelegte Mindeststandards zur Qualitätssicherung von Vorhaben beizutragen und so deren Management und Umsetzung zu verbessern. Qualität wurde dabei definiert als das Erreichen der Ziele, die mit Auftraggebern und Partnern vereinbart wurden. Regeln, Standards und Leitbild der GIZ müssen dabei eingehalten werden. Anstoß für die Initiative waren wiederkehrende Berichte zur schwachen Qualität von Vorhaben, die immer wieder systematisch untersucht worden waren.

Nach Einführung der Mindeststandards 2014 prüft die unternehmensstrategische Evaluation seit Ende 2016, in welchem Umfang die Vorgaben

umgesetzt werden, ob sie angemessen sind und auch tatsächlich zu einer verbesserten Managementpraxis in den Vorhaben beitragen.

Die Evaluation eruiert nun, wie die definierten inhaltlich-fachlichen Standards aus dem Managementmodell für nachhaltige Entwicklung der GIZ Capacity WORKS und Dialogformate umgesetzt werden und welche förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Umsetzung dabei identifiziert werden können.¹ Ein besonderer Fokus liegt auf der Umsetzung des Führungs- und Qualitätsdialogs. Zudem fragt die Evaluation, ob die Mindeststandards für eine verbesserte Vorhabensteuerung von den Verantwortlichen als angemessen und nützlich wahrgenommen werden. Außerdem soll sie erheben, welche Bedarfe für die Weiterentwicklung der *Qualitätssicherung in Linie* vorliegen – zum Beispiel in Bezug auf die Besonderheiten unterschiedlicher Vorhabentypen (wie Global-, Sektor-, und Regionalvorhaben) oder die verpflichtenden fachlich-inhaltlichen Mindeststandardtools.

¹ www.giz.de >
[Portale](#) >
[Fachexpertise](#) >
[Methoden](#) >
[Capacity WORKS](#)



Um darauf Antworten mit empirischer Evidenz zu erhalten, setzt die Evaluierung auf einen Methodenmix: Die Ergebnisse einer Zufallsstichprobe von sechs Länderfallstudien sowie zwei Fallstudien in Sektorvorhaben werden trianguliert mit einer flächendeckenden Onlinebefragung aller Auftragsverantwortlichen und deren Vorgesetzten sowie der Auswertung einer Stichprobe der Protokolle von Management-Teamsitzungen in den Partnerländern.

Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft hat in der internationalen und der deutschen Entwicklungszusammenarbeit stark an Bedeutung gewonnen. Ergänzend zur schon lange praktizierten Förderung der Privatwirtschaft in Partnerländern gewinnt die GIZ zunehmend internationale Unternehmen dafür, mit zusätzlichem Kapital, technologischer Innovation und wirtschaftlichem Know-how einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung zu leisten.

Die Evaluierung untersucht seit Ende 2016, welche Wirkungen unterschiedliche Kooperationsformen mit Wirtschaftsakteuren zeigen, welchen Mehrwert diese Zusammenarbeit stiftet und wie sich erfolgreiche Maßnahmen, Ansätze oder Wirkungsmechanismen breitenwirksam übertragen lassen. Außerdem überprüft sie, wie der GIZ-interne Austausch und die Kooperation zwischen den beteiligten Organisationseinheiten und die Schnittstellen zu Wirtschaftsakteuren funktionieren. Darauf aufbauend zeigt sie Potenziale für die künftige strategische Ausrichtung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft auf.

In einem ersten Schritt wurde dazu zunächst formuliert, wie die GIZ die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft definiert, und das Portfolio dazu beschrieben. Konkrete Wirkungen, Good Practices und damit verbundene Potenziale zur Weiterentwicklung und Verbreitung erprobter Ansätze wurden anschließend anhand von Fallstudien näher untersucht und über Experteninterviews sowie eine Onlinebefragung validiert.

Möglichkeit, bei Bauprojekten und sozialen Aktivitäten auch im Flüchtlingslager etwas Geld zu verdienen: das 2016 gestartete Programm „Temporäre Stabilisierung von bedürftigen Haushalten von Flüchtlingen, Binnenvertriebenen und Bevölkerung in aufnehmenden Gemeinden im Nordirak (Cash for work)“

Geplante unternehmensstrategische Evaluierungen

Themen	Evaluierungsfragen
Nachhaltigkeitsmanagement in der GIZ	Wie gut ist die GIZ im unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement aufgestellt – z. B. im Vergleich zu anderen Bundesunternehmen?
Portfolio Good Governance und Dezentralisierung	Wie wirksam und nachhaltig sind die GIZ-Interventionen zu Good Governance und Dezentralisierung, und welche zukünftige Bedeutung kommt dem Portfolio im Zusammenhang mit der Agenda 2030 zu?
Unternehmenskultur	Was sind wesentliche Merkmale der Unternehmenskultur der GIZ (Ist-Kultur), und wie kann sie weiterentwickelt werden (Soll-Kultur)?
Akademie für Internationale Zusammenarbeit	Wie funktioniert das Modell einer unternehmenseigenen Akademie? Worin liegt der Mehrwert, interne Qualifizierungsangebote zu bündeln? Wie nutzen die Vorhaben das Angebot?

Endlich wieder einmal spielen und tanzen: Summer School für Flüchtlingskinder im Irak in der aufnehmenden Gemeinde Darkar



Flucht und Migration

Ende 2015 waren 65,3 Millionen Menschen weltweit innerhalb ihres Landes oder international auf der Flucht, 12,5 Millionen kamen alleine 2015 hinzu. Neben unfreiwilliger Migration durch bewaffnete Konflikte, Verfolgung und Extremwetterereignisse führen auch die Globalisierung von Arbeitsmärkten und die Urbanisierung zu Migrationsbewegungen. Im Auftrag der Bundesregierung und der Europäischen Union setzt die GIZ weltweit Flucht- und Migrationsvorhaben um. Seit 2015 ist die Zahl von Neuvorhaben mit teils großen Finanzvolumina noch einmal gestiegen. Die Vorhaben mussten mitunter sehr kurzfristig und unter hohem zeitlichen Druck konzipiert werden. Stärker als bisher sind damit Erwartungen an relativ kurzfristige Erfolge verknüpft, die das Unternehmen vor Herausforderungen stellen.

Um einen unternehmensweiten Reflexionsprozess anzustoßen, wie sich die Orientierung auf Wirkungen weiter verbessern lässt, beauftragte der Vorstand der GIZ 2017 die Stabsstelle Evaluierung mit der unternehmensstrategischen Evaluierung *Flucht und Migration*. Dabei sollte jedoch keine Wirkungsanalyse und -bewertung im Vordergrund stehen, sondern das Lernen im Prozess. Der Ansatz der Evaluierung zielt somit darauf, Erkenntnisse aus laufenden Vorhaben zu generieren, um diese in die Konzipierung von Neuvorhaben einzuspeisen.

Zentrale Fragen der Evaluierung sind, wie die GIZ die Ziele ihrer Auftraggeber in Vorhaben umsetzt, welche Wirkungsannahmen dahinterstehen, welche Evidenz zur Tragfähigkeit dieser Annahmen es gibt und wie die GIZ hier aktuell die Wirkungen beobachtet. Dazu analysierte sie das Portfolio der GIZ im Bereich *Flucht und Migration* und verglich in einer Zusammenschau dazu bestehende Studien und Evaluierungen. Ergänzend dienten Fallstudien in Marokko, Irak und Albanien dazu, exemplarische Herausforderungen in Umsetzung und Wirkungsbeobachtung zu analysieren.

Die Umsetzung und Steuerung der Evaluierung erweist sich dabei als sehr herausfordernd, da sie in einem wechselhaften und dynamischen Umfeld stattfindet und laufende Vorhaben in teils fragilen Kontexten untersuchen muss. Um die Relevanz und Bedarfsorientierung der Evaluierung sicherzustellen, gab es eine Reihe von Dialogveranstaltungen mit unterschiedlichen Stakeholdern von der Entscheidungs- als auch der Umsetzungsebene, welche die Möglichkeit boten, ein bedarfsorientiertes Vorgehen sicherzustellen, vorläufige Ergebnisse zu diskutieren und ihre Gültigkeit festzustellen.



DEZENTRALE UND ZENTRALE PROJEKTEVALUIERUNGEN

Reibungslos trotz Systemumstellung

2017 hat die GIZ ihre dezentralen Projektevaluierungen auf zentral verantwortete Projektevaluierungen umgestellt. Sie hatte damit auf die Meta-Evaluierungen 2015 und 2016 zur Qualität von PEV reagiert und die Evaluierungen daraufhin in die Steuerung der Stabsstelle Evaluierung gelegt, die nun zentral die Qualitätssicherung übernimmt. Damit wegen der System-

Ausbildung von Binnenvertriebenen zu Gesundheitsberaterinnen in der Provinz Dohuk im Nordirak: Ihr erworbenes Wissen geben die Frauen im Flüchtlingslager weiter.



umstellung keine Evaluierungslücke entsteht, bleiben dezentrale und zentrale Evaluierungen zum Teil vorübergehend noch nebeneinander bestehen. Erste zentrale Projektevaluierungen haben 2017 bereits begonnen. Diese Regelung ermöglicht einen reibungslosen Übergang zwischen den Evaluierungssystemen und gewährleistet, dass die GIZ zu jedem Zeitpunkt ihren Rechenschaftspflichten nachkommen kann.

Wie verändert die Agenda 2030 die Projektevaluierungen?

2015 von allen Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet, schafft die Agenda 2030 die Grundlage für eine weltweite nachhaltige Entwicklung in den kommenden Jahren. Kernstück der Agenda sind ihre 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs): weltweiter wirtschaftlicher Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und dem Schutz der natürlichen Ressourcen.

Industriestaaten, Schwellenländer und Entwicklungsländer haben sich gemeinsam dazu verpflichtet, bis 2030 diese SDGs-Ziele zu erreichen. Zu überprüfen, wie das gelingt, stellt an zukünftige Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit wie der internationalen Zusammenarbeit hohe Ansprüche. Auch die Projektevaluierungen überprüfen künftig

immer, ob und wie tief sich Vorhaben an der Agenda 2030 orientieren und ob in den Projektkonzeptionen die Mindestanforderungen der Agenda 2030 erfüllt sind. Dabei müssen zentrale Projektevaluierungen, wo möglich und sinnvoll, folgende Anforderungen aus der Agenda 2030 berücksichtigen:

- Es müssen die Beiträge zu den SDGs und Agenda-Prinzipien dargestellt werden, die in den Länderstrategien und der Programmkonzeption genannt werden.
- Das Zusammenspiel der Nachhaltigkeitsdimensionen muss dargestellt, Trade-offs und Synergien müssen untersucht werden.
- Das Prinzip „Leave No One Behind“ erfordert von Evaluierungen einen stärkeren Fokus auf menschenrechtliche Prinzipien und Standards und einen Fokus auf besonders benachteiligte Bevölkerungsgruppen. Dazu ist eine differenzierte Erfassung und Berichterstattung nach unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen erforderlich.
- Reflexion von Lernansätzen, die sich durch die Umsetzung von Multi-Akteurs-Ansätzen, integrierten Ansätzen und Ansätzen zur Umsetzung von „Leave No One Behind“ ergeben haben.

Inwiefern im Rahmen der OECD/DAC-Evaluierungskriterien eine Auseinandersetzung mit den oben genannten Anforderungen der Agenda 2030 stattfinden kann, ist eine weitere Frage. Das würde sicherstellen, dass die Ausrichtung der Vorhaben an der Agenda 2030 in der Bewertung und Benotung von Vorhaben mitberücksichtigt werden.

Wie viele Vorhaben haben bereits zur Umsetzung der Agenda 2030 und den SDGs in den Partnerländern beigetragen – und wie? Zusammenfassende Fragen wie diese kann die Stabsstelle über eine anschließende Evaluierungssynthese

der vorliegenden zentralen Projektevaluierungen im Rahmen einer Querschnittsauswertung klären lassen. Zusätzlich können im Rahmen von unternehmensstrategischen Evaluierungen sogenannte Cluster-Evaluierungen (Zusammenchau mehrerer Vorhaben/Module) zu einzelnen Themen und Prinzipien sowie ausgewählten SDGs bearbeitet werden.

Umsetzung der Agenda 2030

Neue Anforderungen an Evaluierungen

Berichterstattung über Umsetzungsfortschritte unterstützen

Evaluierungen zur nationalen Umsetzung der Agenda 2030 müssen von den Ländern gesteuert werden. Grundlage sind ihre nationalen Strategien, Ziele und Indikatoren für die Umsetzung der Agenda 2030. Ein wichtiger Nutzen derartiger Evaluierungen ist es, zu fundierten Politikentscheidungen beizutragen und die Berichterstattung der Partnerländer über ihre Umsetzungsfortschritte zu unterstützen. Dazu gehört, nationale Daten- und Evaluierungssysteme zu stärken und die Evaluierungskapazitäten und -kultur der Beteiligten zu fördern.

Komplexität von Entwicklungsprozessen erfordert systemischen Evaluierungsansatz

Die hohe Komplexität und die Wechselwirkungen zwischen den Zielen und Unterzielen

der SDGs erfordern von Evaluierungen eine komplexe und interdependente methodische Herangehensweise – und damit einen systemischen Evaluierungsansatz, der den Abhängigkeiten, den geplanten und unerwarteten Wechselwirkungen zwischen den Zieldimensionen Rechnung trägt.

Mit differenzierten Daten auch die Bedarfe marginalisierter Gruppen berücksichtigen

Um Politiken und Vorhaben zu konzipieren und anschließend zu überprüfen, die das Agenda-2030-Prinzip „Leave No One Behind“ umsetzen, müssen Evaluierungen differenzierte Daten erheben, welche die Bedarfe marginalisierter Gruppen berücksichtigen. Dazu sollten auch die Partizipationsmöglichkeiten für benachteiligte Gruppen im Evaluierungsprozess gestärkt und vermehrt menschenrechtliche Prinzipien und Standards in Evaluierungen berücksichtigt werden.

„Kapazitäten stärken für Monitoring und Evaluierung politischer Maßnahmen“

Interview mit Gonzalo Hernández Licona, Exekutivsekretär des mexikanischen Nationalen Rates der Evaluation der Entwicklungspolitik (CONEVAL)



Wie können Länder die Fortschritte bei der Umsetzung der Agenda 2030 evaluieren? Welche Herausforderungen sehen Sie hier?

Die erste Herausforderung besteht für jedes Land darin, einen Weg zu finden, wie es seine aktuellen, für sinnvoll erachteten Ziele weiterverfolgen und gleichzeitig diejenigen Elemente der Agenda 2030 berücksichtigen kann, die seiner Entwicklungsstrategie und seiner Geschichte am besten entsprechen. Erst wenn diese eigenen Ziele klar sind, kann das Monitoring darauf ausgerichtet werden. Die Ziele der Agenda 2030 geben zwar Parameter vor, letztlich muss jedoch jedes Land selbst die Indikatoren festlegen, mit denen die eigenen Fortschritte evaluiert werden sollen. Dabei gilt es, bevorzugt die für das Land sinnvollsten Themen und Indikatoren auszuwählen und Querschnittsthemen wie Umwelt und Gender zu stärken.

Die zweite Herausforderung ist das Zusammenwirken der Stakeholder: Regierung, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft müssen sich ernsthaft selbst verpflichten und zu den jeweils festgelegten Zielen bekennen. Und zwar über die Amtszeit

der Regierung hinaus, damit im Laufe der Jahre Daten erhoben werden können, die eine realistische Fortschrittsbeurteilung erlauben.

Was lässt sich aus der Erfahrung mit der Evaluierung der MDGs, der Millenniums-entwicklungsziele bis 2015, auch für die Evaluierung der SDGs, der Ziele für nachhaltige Entwicklung bis 2030, nutzen?

Eine wertvolle Erfahrung ist, dass die MDGs die gemeinsamen Probleme aller Länder auf die internationale Agenda gebracht haben. Damit ist es erstmals gelungen, ein Monitoring-System einzuführen, das einen Fortschrittsvergleich zwischen den Ländern und im Zeitverlauf ermöglicht. Mexiko beispielsweise hatte das MDG-Informationssystem „Sistema de información de los Objetivos de Desarrollo del Milenio“ eingeführt, in dem statistische Daten der Zentralregierung, der Bundesstaaten und der Kommunen zusammengeführt wurden, um die Fortschritte bei den MDGs zu überwachen. Eine Schwierigkeit bestand jedoch darin, dass die Regierungen stets nur die Indikatoren ausgewählt haben, die ihre Bemühungen im besten Licht erscheinen lassen. Deshalb ist es wichtig, dass unabhängige Stellen darauf achten, dass die Fortschritte realer und nicht nur statistischer Natur sind.

Als besonders nützlich für das MDG-Informationssystem erwies sich dabei die multidimensionale Armutsmessung, die neben dem Einkommen auch Indikatoren wie Zugang zu Bildung, Gesundheit, Wohnung etc. einbezieht und Ergebnisse liefert, die in die Sozialpolitik eingespeist werden können. Inzwischen hat sich diese

Methodik zu einem weltweiten Maßstab für die Messung der Armut entwickelt und wurde in den SDGs aufgegriffen. Gegenüber früheren Indikatoren, die das Armutsniveau lediglich anhand des Einkommens bestimmt haben, ist dies ein Paradigmenwechsel.

Welche Strategien werden zurzeit in Mexiko zur Evaluierung der Prinzipien der Agenda 2030 erarbeitet und angewendet?

In Mexiko besteht die Herausforderung zurzeit darin, nicht mehr nur den Zugang zu sozialen Rechten, wie er auf dem Papier steht, zu erfassen, sondern zu berücksichtigen, wie es um den tatsächlichen Zugang zu diesen Rechten bestellt ist. Konkret heißt dies, dass wir Aspekte wie die Qualität der Bildung oder die Qualität von Gesundheitsleistungen beurteilen wollen. Dazu

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um Evaluierungen für das Monitoring und die Prüfung der Agenda 2030 zu nutzen?

Die mexikanische Regierung hat zur Fortschrittsüberwachung der Agenda 2030 das „Comité Técnico de Alto Nivel“ gebildet. Diese Kommission sorgt dafür, dass die Evaluierung nicht nur den internationalen Verpflichtungen des Landes gerecht wird, sondern auch Einfluss auf die öffentliche Politik hat. Voraussetzung ist allerdings, dass die Entscheider den politischen Willen aufbringen, die Evaluierungsergebnisse aufzugreifen und in die Prozesse der öffentlichen Politik einzuspeisen. Eine Voraussetzung ist auch, in der Verwaltung das Know-how und die Kapazitäten für das Monitoring und die Evaluierung von politischen Maßnahmen zu stärken, denn hier gibt es ganz unterschiedliche Kenntnisse und

„Voraussetzung ist allerdings, dass die Entscheider den politischen Willen aufbringen, die Evaluierungsergebnisse aufzugreifen und in die Prozesse der öffentlichen Politik einzuspeisen.“

erfasst, beobachtet und überwacht CONEVAL systematisch alle Maßnahmen zur Agenda 2030, die von den Regierungen der mexikanischen Bundesstaaten, den Lokalregierungen und der Zivilgesellschaft umgesetzt werden. Den wichtigsten Input für die Messung der Fortschritte in der Sozialpolitik liefert dabei die multidimensionale Armutsmessung, das Instrument, mit dem wir auch international die Fortschritte bei der Erreichung der Ziele der Agenda 2030 messen.

Fähigkeiten. Wenn wir diese Unterschiede auf den internationalen Kontext übertragen, zeigt sich, wie schwierig es ist, in einem hochbürokratischen Umfeld ein Monitoring für eine so breit angelegte Agenda durchzuführen.



Alle dreieinhalb Minuten ein Job! So viele Arbeitsplätze wurden weltweit im Schnitt mit Unterstützung der GIZ geschaffen, übrigens gleichermaßen für Frauen und Männer.

11

Was die GIZ
zur Lösung regionaler
und globaler
Probleme beiträgt

Wirksamkeit verständlich aufbereiten

Wirkungsdaten 2016

www.giz.de/monitoring >
[Wirkungen global erfassen und ihren Kontext sehen](#)

Was trägt die GIZ zur Lösung regionaler und globaler Probleme bei? Wie viele Menschen etwa sind weltweit zwischen 2010 und 2015 durch Projekte der GIZ in Beschäftigung gekommen? Und wie viele davon waren Frauen? Für solche Fragen interessieren sich längst nicht nur Fachleute, auch die Öffentlichkeit fordert dazu vermehrt Informationen ein. Insbesondere im Zusammenhang mit der Agenda 2030 und den Zielen für nachhaltige Entwicklung fokussiert sich die Berichterstattung in der internationalen Zusammenarbeit nicht nur auf finanzielle Mittel und Aktivitäten, sondern zunehmend auf erreichte Ziele und Wirkungen. Die GIZ steht daher wie viele andere Organisationen vor der Aufgabe, die Wirksamkeit ihrer Arbeit bestmöglich nachzuweisen, sie nachvollziehbar und verständlich aufzubereiten und zu kommunizieren – und dies nicht nur für einzelne Projekte, sondern auch global. Alle zwei Jahre erfasst die GIZ dazu projekt- und länderübergreifende Wirkungsdaten.

Wirkungen: projekt- und länderübergreifend

Wirkungsorientierung ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal der Arbeit der GIZ. Auch das Monitoring und die Evaluierungen sind stark darauf ausgerichtet, Wirkungen nachzuweisen und zu befördern. Doch was bei einzelnen Projekten gut machbar ist, erweist sich aggregiert, also über Projekt- und Ländergrenzen regional oder weltweit gebündelt, als schwierig. Denn wie können

einzelne Wirkungen von Projekten mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und aus unterschiedlichen Kontexten zusammengefasst werden? Schließlich wird bei der Formulierung von Projektzielen und Indikatoren zu Recht darauf geachtet, dass sie die besonderen Bedingungen eines Landes berücksichtigen und auf die jeweiligen Partner zugeschnitten sind. Nur so

eignen sie sich als Grundlage für die Steuerung des Projekts, liefern die Basis für projektinternes Lernen und werden von den Partnern mitgetragen. Ziele und Indikatoren sind deshalb selbst bei Projekten des gleichen Sektors oft sehr spezifisch und heterogen.

Ziel und Zweck: Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Wie sich dennoch Wirkungen projekt- und länderübergreifend darstellen lassen, damit hat sich die GIZ in den vergangenen Jahren intensiv beschäftigt: Mithilfe sogenannter Aggregationsindikatoren erhebt sie seit 2014 regelmäßig globale Wirkungsdaten und hat das Thema aggregierte Wirkungserfassung und -berichterstattung auch in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Die GIZ hat sich dafür entschieden, die aggregierten Daten primär für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Dialog mit den Auftraggebern zu verwenden. Das wiederum bestimmt den Inhalt und die methodische Anforderung an die Aggregationsindikatoren. Da die internationale Zusammenarbeit (IZ) immer auch unter Legitimationsdruck steht, können Daten, die Wirkungen über Projektgrenzen

hinaus belegen, in der öffentlichen Debatte um Wirksamkeit einen ergänzenden Beitrag dazu leisten, die Ergebnisse der IZ zu veranschaulichen und den gesellschaftlichen Rückhalt zu erhöhen.

Wie hat die GIZ ihre Wirkungsdaten 2016 erhoben?

Für die Wirkungsdaten 2016 hat der Vorstand insgesamt 22 Themen ausgewählt. Darunter zum Beispiel Fragen nach der Basisversorgung von Flüchtlingen oder der Anzahl von Personen, die durch Maßnahmen der GIZ in Beschäftigung gekommen sind. Ausschlaggebend für die Themenauswahl war dabei, ob die Aussagen für die Öffentlichkeitsarbeit der GIZ strategisch relevant sind und ob das weltweite Portfolio der GIZ zu diesen Themen ausreicht, um genügend Daten sammeln zu können. Außerdem sollten die Themen anschlussfähig sein an die SDGs und die aktuellen Sonderinitiativen („Eine Welt ohne Hunger“, „Fluchtursachen bekämpfen – Flüchtlinge reintegrieren“ und „Stabilisierung und Entwicklung in Nordafrika und Nahost“) des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Wozu Wirkungsdaten nicht dienen

Die Wirkungsdaten dienen nicht dazu,

- die Gesamtergebnisse der Arbeit der GIZ abzubilden,
- Projekte zu vergleichen (die jeweiligen Rahmenbedingungen sind in der Regel nicht vergleichbar),
- die Umsetzung von Projekten zu steuern und die Leistung der Auftragsverantwortlichen zu bewerten,

- die Nachhaltigkeit zu erheben (z. B.: Bleiben die Menschen in den neu geschaffenen Beschäftigungsverhältnissen?).

Die Wirkungsdaten ergänzen das Monitoring und die Evaluierungen der GIZ, welche die Vielfältigkeit der Ansätze, Themen und Instrumente in umfangreicherem Ausmaß wiedergeben.

Datenerhebung und Prüfung der Plausibilität

Die Wirkungsdaten zu diesen Themen wurden für den Erhebungszeitraum 2010–2015 anhand von 34 Aggregationsindikatoren in rund 800 Projekten aus 11 Sektoren erhoben. Formuliert hatten die Indikatoren die jeweils fachlich zuständigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeinsam mit den Stabsstellen Evaluierung und Unternehmenskommunikation. Die Projektleiter/-innen waren im Juni/Juli 2016 aufgefordert, dazu ihre Daten auf der Grundlage von Messungen oder plausiblen Schätzungen („educated guess“) in einem Umfrageportal einzugeben. Bei plausiblen Schätzungen wurde beispielsweise ausgehend von der Anzahl der unterstützten Wasser- und Abwasserunternehmen sowie der im Einzugsgebiet wohnenden Personen abgeleitet, wie viele Personen von der Maßnahme erreicht werden konnten und folglich davon profitiert haben. Anschließend prüften die Stabsstelle Evaluierung und der Fach- und Methodenbereich die Ergebnisse auf Plausibilität.

Weiterentwicklung der aggregierten Wirkungserfassung

An Wirkungsdaten gibt es großen Bedarf – sowohl im Unternehmen als auch von öffentlichen Auftraggebern. Daher wurde das Thema aggregierte Wirkungserfassung in der GIZ-Unternehmensstrategie verankert. Vorgesehen ist, die Wirkungserfassung wie auch die Berichterstattung und Kommunikation dazu weiterzuentwickeln, um der Öffentlichkeit, Auftraggebern, Partnern und auch Mitarbeitenden benutzerfreundliche und kundenorientierte aggregierte Daten zur Verfügung stellen zu können. Bis zur nächsten Erhebung 2018 entwickelt die Stabsstelle Evaluierung mit den beteiligten Bereichen und mit Unterstützung des Centrums für Evaluation der Universität des Saarlandes, CEval, daher eine systematische Herangehensweise zur plausiblen Schätzung der Daten, um den Auftragsverantwortlichen mehr Orientierung bei der Erfassung von Wirkungen zu geben. Außerdem soll eine interne IT-Lösung die Erhebung stärker

standardisieren, Wirkungsdaten mit Projektdaten verknüpfen, Fehlerquellen reduzieren und damit eine höhere Datenqualität sicherstellen.



Beschäftigung: ausgewählte Wirkungsdaten 2016

Weltweit:

Durch den Beitrag der GIZ und ihrer Partner sind zwischen 2010 und 2015 weltweit 869.919 Menschen in Beschäftigung gekommen. Davon waren rund die Hälfte Frauen. Damit leistet die GIZ auch einen Beitrag zum Ziel 8 der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung: bis 2030 dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle zu erreichen.

Regional – zum Beispiel Naher Osten/ Maghreb:

Durch den Beitrag der GIZ und ihrer Partner sind in der Region Naher Osten/Maghreb zwischen 2010 und 2015 fast eine halbe Million Menschen in Beschäftigung gekommen, 59 Prozent des weltweiten Beitrags der GIZ. Mehr als 250.000 davon waren Frauen.

National – zum Beispiel Marokko:

Durch den Beitrag der GIZ und ihrer Partner sind in Marokko zwischen 2010 und 2015 15.813 Menschen in Beschäftigung gekommen, davon sind 6.639 Frauen.

Persönlich – zum Beispiel Yassine Alj in Marokko:

Der Indikator zum Thema Beschäftigung misst die Anzahl der Menschen, die durch den Beitrag der GIZ und ihrer Partner in Beschäftigung gekommen sind. Auch wenn berufliche Bildung und Qualifizierung immer einer der zentralen Ansatzpunkte ist, um die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, die konkreten Maßnahmen dahinter

sind unterschiedlich und innerhalb der Länder auf einen ganz spezifischen Kontext ausgerichtet. Was also steckt hinter den aggregierten Zahlen? In einer qualitativ ergänzenden Auswertung stellt die GIZ quantitative Wirkungsdaten daher in einen persönlichen Kontext. Durch das „Zoomen“ in einzelne Vorhaben werden dabei exemplarisch Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppen beschrieben (siehe Kasten).

www.giz.de/monitoring >
[GIZ Wirkungsdaten](#)
[2016 Qualitative ergänzende Auswertung](#)

Beispiel Marokko: „Beschäftigungsförderung durch Energieeffizienz und erneuerbare Energien in Moscheen“

Junger Energieunternehmer konnte neue Mitarbeiter einstellen

Das Vorhaben ist Teil der BMZ-Sonderinitiative „Stabilisierung und Entwicklung in Nordafrika und Nahost“. Zur Beschäftigungsförderung hat das Vorhaben einen Ansatz mit mehreren Hebeln entwickelt. Damit Unternehmen aus dem Bereich Energieeffizienz und erneuerbare Energien Arbeitsplätze schaffen können, benötigen sie Aufträge. Ein zentraler Ansatz des Vorhabens besteht darin, potenziellen Kunden die Vorteile dieser Technologie deutlich zu machen, um die Nachfrage zu stärken. Moscheen sind dafür ein guter Ausgangspunkt. Und so berät die GIZ Partnerinstitutionen bei der Entwicklung eines rentablen Finanzierungs- und Vertragsmodells für Moscheen, die saniert werden müssen. Ziel ist es, das für die Moscheen entwickelte Modell langfristig auf weitere öffentliche Sektoren auszuweiten.

Einer der Meilensteine im Vorhaben sind die Fortbildungsangebote, welche die GIZ und ihre marokkanischen Partner gemeinsam für Firmen entwickelt und auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnitten haben. Inhalte der Fortbildungen sind unter anderem Unternehmensführung, die Entwicklung von Businessplänen oder Marketing.



Auch Yassine Alj profitierte von seiner Teilnahme an mehreren Fortbildungen des Projektes. Vor etwas mehr als zwei Jahren gründete er die Firma Ecotaqa, hat drei Personen eingestellt und so neue Arbeitsplätze geschaffen:

www.ecotaqa.ma

„Die Anfänge waren schwer, aber mittlerweile kommt Schwung in unser Geschäft. Durch die Erfahrungen mit dem Projekt ‚Energieeffizienz in Moscheen‘ konnten wir unsere Arbeit im Bereich Energieeffizienz in öffentlichen Gebäuden verbessern und somit auch international konkurrenzfähiger werden. Ich habe unter anderem einen auf Energieeffizienz spezialisierten Ingenieur und zwei Techniker einstellen können. Mein Ziel ist es, weitere Projekte zu akquirieren, um diese Arbeitsplätze dauerhaft zu sichern.“



Mehr Geld in der Tasche für 3,2 Millionen Menschen! So viele haben weltweit mit Unterstützung der GIZ ein höheres Einkommen erzielt.

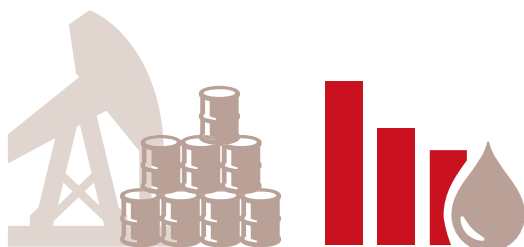


1,3 Millionen Mal Jobchancen verbessert! So viele Menschen wurden weltweit mit Unterstützung der GIZ aus- und fortgebildet. Das entspricht der Zahl der jungen Frauen und Männer, die in Deutschland einen Ausbildungsplatz haben.



2,2 Millionen Megawattstunden Strom gespart! So viel elektrische Energie wurde weltweit mit Unterstützung der GIZ eingespart. Damit ließe sich mehr als 6000 Jahre lang jede Nacht der Eiffelturm in Paris beleuchten. Oder mehr als 8 Millionen Jahre lang ein deutsches Wohnzimmer.

Artenschutz in 48 Ländern! In so vielen Ländern weltweit arbeitet die GIZ am Schutz der Artenvielfalt. Allein in Brasilien konnte zum Schutz aller 983 bedrohten Arten beigetragen werden.



Auf 2 Millionen Tonnen Öl verzichtet! So viel thermische Energie wurde weltweit mit Unterstützung der GIZ eingespart – etwa durch die Wärmedämmung von Gebäuden oder den Einsatz von Sonnenkollektoren.



17 Mal Deutschlands Wälder! So groß ist die Waldfläche weltweit, die mit Unterstützung der GIZ geschützt werden konnte.

Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und der internationalen Bildungsarbeit.

Die Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, zur Entscheidungsfindung evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Autoren und Autorinnen:

Team Stabsstellenleitung
Dr. Ricardo Gomez, Leiter der Stabsstelle Evaluierung
Dorothea Giesen-Thole, Senior-Fachkonzeptionistin
Dagmar Meyer, Praktikantin

Gruppe Unternehmensstrategische Evaluierungen
Dr. Annette Backhaus, Gruppenleiterin
Simon Freund, Senior-Fachkonzeptionist
Lucas Jacobs, Fachkonzeptionist

Gruppe Zentrale Projektevaluierungen
Claudia Kornahrens, Gruppenleiterin
Lennard Bendfeldt-Huthmann, Fachkonzeptionist
Dr. Vera Hundt, Fachkonzeptionistin
Dr. Susanne Milcher, Fachkonzeptionistin

Redaktion:

Elisabeth Ehrhorn und Carmen Sorgler GbR
piff – Pressefrauen in Frankfurt

Konzeption, Koordination und Management:
Dorothea Giesen-Thole

Verantwortlich:

Dr. Ricardo Gomez

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/monitoring > Ergebnisse
<https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV>
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Design/Layout:

SCHUMACHER – Brand + Interaction Design
Verena und Michael Schumacher GbR, Darmstadt

Lektorat/Korrektur:

Beate Weih, Frankfurt

Fotonachweise/Quellen:

S. 5: GIZ/Paul Hahn; S. 6: GIZ/Barbara Frommann;

S. 8: GIZ/Barbara Frommann; S. 11: GIZ/Christian Thiel; S. 13: IEG; S. 14: GIZ/Hermann-Joseph Plumm; S. 21: GIZ; S. 22: GIZ/Mathias Braun; S. 23: GIZ/Majida Halaseh; S. 24: hoppelolutions.com; S. 27: GIZ; S. 30: GIZ; S. 34: GIZ/SRM Hub Ostafrika; S. 37: GIZ/Erdmute Hagen; S. 38: GIZ/Paul Hahn; S. 40: GIZ/Valladares Castellanos, Jorge Mauricio; S. 42: GIZ; S. 45: GIZ/Nicole Krach; S. 46: GIZ/Paul Hahn; S. 48: GIZ/Mabel Garcia; S. 49: GIZ/Kumail Hassan; S. 50: GIZ; S. 51: GIZ; S. 52: GIZ; S. 55: GIZ/Channa Yeauv; S. 56: GIZ; S. 59: GIZ/Tatev Mnataskanyan; S. 60: GIZ; S. 61: GIZ; S. 62: GIZ; S. 65: GIZ; S. 66: GIZ/Paul Hahn; S. 68: GIZ; S. 71: GIZ; S. 72: GIZ/Haffeejee; S. 75: GIZ/Lidija Djordjevic; S. 76: GIZ/Paul Hahn; S. 78: GIZ; S. 80: GIZ/Fabian Schwan-Brandt; S. 83: GIZ/Fabian Schwan-Brandt; S. 84: GIZ/Fabian Schwan-Brandt; S. 85: GIZ/Fabian Schwan-Brandt; S. 88: CONEVAL; S. 95: GIZ/Adnane Azizi; Umschlag-Seiten: GIZ/Lorena dos Santos Spülbeck

Alle Bilder und Silhouetten auf den Umschlag- und Anfangsseiten der Kapitel stammen von Fotos aus den evaluierten Projekten, über die berichtet wird. Das Coverbild ist aus dem Projekt „Förderung der Ernährungssicherung und Lebensgrundlagen vulnerabler Haushalte“ in Simbabwe.

URL-Verweise:

In dieser Publikation befinden sich ggf. Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:

Kartografische Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

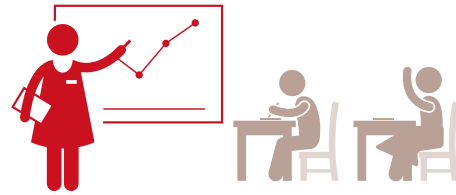
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC-Standards zertifiziert.

Bonn, Dezember 2017

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website als PDF-Download verfügbar unter www.giz.de/monitoring > Ergebnisse. Anfragen nach einer gedruckten Ausgabe richten Sie bitte an evaluierung@giz.de



Mehr Geld in der Tasche für 3,2 Millionen Menschen! So viele haben weltweit mit Unterstützung der GIZ ein höheres Einkommen erzielt.

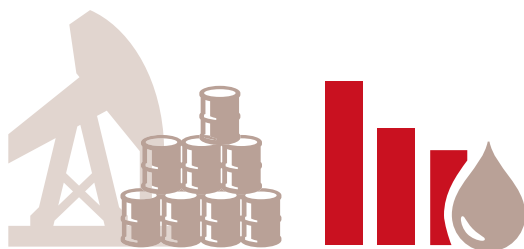


1,3 Millionen Mal Jobchancen verbessert! So viele Menschen wurden weltweit mit Unterstützung der GIZ aus- und fortgebildet. Das entspricht der Zahl der jungen Frauen und Männer, die in Deutschland einen Ausbildungsplatz haben.



2,2 Millionen Megawattstunden Strom gespart! So viel elektrische Energie wurde weltweit mit Unterstützung der GIZ eingespart. Damit ließe sich mehr als 6000 Jahre lang jede Nacht der Eiffelturm in Paris beleuchten. Oder mehr als 8 Millionen Jahre lang ein deutsches Wohnzimmer.

Artenschutz in 48 Ländern! In so vielen Ländern weltweit arbeitet die GIZ am Schutz der Artenvielfalt. Allein in Brasilien konnte zum Schutz aller 983 bedrohten Arten beigetragen werden.



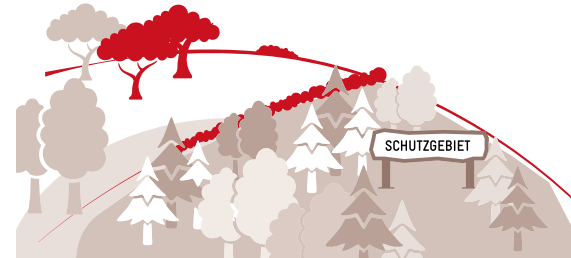
Auf 2 Millionen Tonnen Öl verzichtet! So viel thermische Energie wurde weltweit mit Unterstützung der GIZ eingespart – etwa durch die Wärmedämmung von Gebäuden oder den Einsatz von Sonnenkollektoren.



17 Mal Deutschlands Wälder! So groß ist die Waldfläche weltweit, die mit Unterstützung der GIZ geschützt werden konnte.



2 Millionen Mal Arbeitsbedingungen verbessert!
So viele Menschen weltweit konnten mit Unterstützung der GIZ von der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen profitieren. Ihre Gesundheit wird besser geschützt, sie haben mehr Mitspracherechte, ihre Bezahlung ist fairer.



12 Mal Deutschlands Schutzgebiete!
200 Millionen Hektar Fläche wurden weltweit mit Unterstützung der GIZ unter Schutz gestellt oder erhalten. Das ist zwölfmal die Fläche der deutschen Schutzgebiete.



34 Millionen Mal die Wahl haben!
So viele Menschen weltweit haben mit Unterstützung der GIZ von mehr politischer Mitbestimmung profitiert.



10 Millionen Fußballfelder! So groß ist die Fläche, die mit Unterstützung der GIZ weltweit nachhaltiger bewirtschaftet wurde. Mehr als 4 Millionen Bauern haben dabei ihre Erträge und ihr Einkommen erhöht.



11 Millionen Mal den Hunger bekämpft! Für so viele Menschen weltweit wurde mit Unterstützung der GIZ ein Beitrag zur Überwindung von Hunger und Mangelernährung geleistet.



90 Millionen Mal bürgernah! So viele Menschen weltweit haben mit Unterstützung der GIZ von staatlichen Dienstleistungen profitiert – von der Müllabfuhr bis zum Reisepass.



16 Millionen stille Örtchen! Für so viele Menschen weltweit konnte mit Unterstützung der GIZ der Zugang zu Sanitäreinrichtungen verbessert werden.



Unterstützung für 4,4 Millionen Flüchtlinge!
4,4 Millionen Flüchtlinge sind mit Unterstützung der GIZ weltweit erreicht worden. Hinzu kommt die Unterstützung für 3,8 Millionen Bewohner von Gemeinden, in denen die Flüchtlinge Zuflucht gefunden haben. 160.000 Kinder von Flüchtlingen konnten mit Unterstützung der GIZ schulische Bildung erhalten.



120 Millionen Patienten!
So viele Menschen weltweit konnten mit Unterstützung der GIZ von verbesserten Gesundheitsleistungen profitieren.



45 Millionen Mal sauberes Trinkwasser! So viele Menschen weltweit haben mit Unterstützung der GIZ von der Versorgung mit sauberem Trinkwasser profitiert.



11 Millionen Kinder auf der Schulbank! So viele Kinder weltweit profitierten mit Unterstützung der GIZ von einer verbesserten schulischen Bildung. Das sind so viele Kinder und Jugendliche, wie in Deutschland zur Schule gehen.



Strom für 3,4 Millionen Menschen!
So viele Frauen und Männer weltweit sind mit Unterstützung der GIZ mit Licht und Energie versorgt worden.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

E info@giz.de
I www.giz.de