



WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT

WISSEN WAS

Evaluierungsbericht

über die Arbeit der GTZ

11. Querschnittsanalyse zu den Jahren 2008/2009

Seit dem 1. Januar 2011:

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Inhalt

01	_ Vorwort	2
02	_ Was und wie haben wir evaluiert?	3
03	_ Im Überblick: Evaluierungsergebnisse 2008/2009	6
04	_ Evaluierungen in weiteren Geschäftsfeldern	11
05	_ Thematische Vertiefung von Evaluierungsergebnissen	15
	Im Fokus_Sektor Wasser	16
	Im Fokus_Sektor Dezentralisierung	22
	Im Fokus_Sektor Mikrofinanzierung	28
06	_ Im Interview: Martina Vahlhaus	34
07	_ Fazit und Ausblick	36
08	_ Anhang	39

Im Detail



03—Im Überblick: In den Jahren 2008 und 2009 wurden 176 Projekte und Programme evaluiert, die die GTZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchgeführt hat. 89,2 Prozent der evaluierten Vorhaben wurden als „erfolgreich“ eingestuft.

04—Neben den Aufträgen, die die GTZ für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung durchführt, wollen wir auch in den anderen Geschäftsfeldern genau wissen, was wirkt. Das Kapitel stellt Beispiele von CIM und GTZ International Services in Äthiopien vor.



05—Im Fokus: Im Jahr 2008 wurden 14 Vorhaben im Sektor „Dezentralisierung“ und 15 Vorhaben im Sektor „Wasser“ beurteilt, im Jahr 2009 zudem 13 Vorhaben im Sektor „Mikrofinanzen“. Ausführliche Ergebnisse zu den einzelnen Sektoren werden in speziellen Kapiteln präsentiert.

01_

Vorwort



Christoph Beier gehört seit Januar 2010 der Geschäftsführung der GTZ an und zeichnet in dieser Funktion unter anderem für die Stabsstelle Evaluierung verantwortlich.

„Erfahrung macht klug“, sagt der Volksmund und bringt damit auch das wesentliche Ziel von Evaluierungen anschaulich auf den Punkt: aus Erfahrungen lernen. Denn nur wer versteht, warum etwas gehakt – oder eben prima funktioniert hat, der kann künftig in ähnlichen Situationen verlässlicher einschätzen, wie er vorgehen sollte, um ein Ziel zu erreichen. Nichts anderes streben wir bei der GTZ mit der Evaluierung von uns durchgeführter Maßnahmen an: Wir wollen aus einzelnen Fehlern und Erfolgen für das gesamte Unternehmen lernen. So einfach das klingt, so anspruchsvoll ist die Aufgabe, einen solchen Lernprozess organisatorisch zu verankern und unternehmensweit mit Leben zu füllen. Seit 2006 zeichnet dafür die Stabsstelle Evaluierung verantwortlich, deren zweiten Evaluierungsbericht Sie gerade in den Händen halten.

Neben dem Lerneffekt für das Unternehmen dokumentieren die Evaluierungen auch gegenüber unseren Auftraggebern und der Öffentlichkeit, wie gut wir arbeiten, wie sinnvoll und wirksam wir die uns anvertrauten Mittel in der Zusammenarbeit mit den Partnern vor Ort einsetzen. So wurde im Zeitraum 2008/2009 insgesamt 176 Vorhaben auf den Zahn gefühlt. Das Ergebnis: 89 Prozent der evaluierten Projekte und Programme gelten als erfolgreich – ein Resultat, das uns freut. Aber es reicht uns nicht. Wir wollen noch besser werden und arbeiten kontinuierlich daran, die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zu erhöhen.

Dabei spielen die Evaluierungsergebnisse eine entscheidende Rolle: Sie zeigen uns, inwieweit wir in den verschiedenen Geschäftsbereichen die Bedürfnisse der Auftraggeber, Kunden, Partner und Zielgruppen erfüllen und wie wir uns noch effizienter an ihnen ausrichten können. Je mehr wir aus den Ergebnissen lernen, desto höher wird der Wirkungsgrad der Vorhaben und desto besser gelingt es uns, nachhaltige Entwicklung in den Partnerländern zu unterstützen.

In den vergangenen fünf Jahren hat die GTZ im Bereich Evaluierung internationales Niveau erreicht. Auch eine Überprüfung aller deutschen Durchführungsorganisationen im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) bescheinigte 2008, dass sich unser Evaluierungssystem auf dem neuesten Stand befindet.

Das freut uns ganz besonders, weil es zur dauerhaft kompetenten Durchführung mitunter komplexer Vorhaben neben dem operativen Know-how eben auch ausgewiesene Evaluierungsexpertise braucht. Oder anders gesagt: Man muss wissen, wo man steht, wohin man will und wie man dorthin kommt – kurz: Man muss wissen, was wirkt.

02.

Was und wie haben wir evaluiert?

Das Evaluierungssystem der GTZ ist auf eine systematische Wirkungsbewertung ausgerichtet. Ziel ist, die tatsächlich erzielten Wirkungen der Maßnahmen und deren Beitrag zu übergeordneten Entwicklungszielen möglichst standardisiert zu messen. Im Zentrum der Planung, Steuerung und Evaluierung aller Entwicklungsmaßnahmen steht daher das gesamte Wirkungsgefüge mit logisch aufeinander aufbauenden Hypothesen zum Zusammenhang von Intervention und Wirkung.

System mit zwei Säulen

Evaluierungen dienen zum einen der Rechenschaftslegung gegenüber Auftraggeber und Öffentlichkeit. Zum anderen liefern sie wichtige Informationen für die Weiterentwicklung von Strategien und für die Steuerung der jeweiligen Entwicklungsmaßnahme. Das Evaluierungssystem der GTZ erfüllt beide Funktionen und stützt sich daher auf zwei Säulen:



1. auf dezentrale Evaluierungen mit dem Instrument der Projektfortschrittskontrolle (PFK), die vor allem dem internen Lernen und der Steuerung von Vorhaben dienen. Sie werden vom operativen Bereich, der für das Vorhaben verantwortlich ist, initiiert und gesteuert und in der Regel von zwei unabhängigen Gutachtern durchgeführt. PFK erfolgen üblicherweise gegen Ende einer Projekt- oder Programmphase mit planerisch-strategischem Ausblick auf die nächste Phase. Der obligatorische Einsatz unabhängiger Gutachter und das „Vier-Augen-Prinzip“ bei Planung, Personalauswahl und Auswertung der PFK garantieren den Grad der Unabhängigkeit, der für die interne Steuerung und Qualitätssicherung der Vorhaben notwendig ist.

2. auf unabhängige Evaluierungen, die primär der Rechenschaftslegung und dem unternehmensweiten Lernprozess dienen. Die Projekte hierfür werden mit Hilfe einer geschichteten Stichprobe festgelegt. Sie werden von der Stabsstelle Evaluierung der GTZ gesteuert, die wiederum unabhängige Forschungsinstitute oder Beratungsfirmen mit der Durchführung beauftragt. Unabhängige Evaluierungen können während laufender Vorhaben (Zwischenevaluierung) sowie zum Abschluss (Schlussevaluierung) oder zwei bis fünf Jahre nach Projektende (Ex-post Evaluierung) stattfinden.

Sowohl vor PFK und Schlussberichten als auch bei Zwischen- und Schlussevaluierungen kommt e-VAL zum Einsatz, ein computergestütztes Interviewverfahren, mit dem die GTZ ihre Evaluierungsinstrumente um eine innovative Erhebungs- und Auswertungsmethode ergänzt hat.

Methodische Regeln

Für die Evaluierungen der GTZ sind zwei Herangehensweisen verbindlich: die Methode der Triangulation und der „Trichter-Ansatz“. Letzterer sieht vor, dass die Evaluierer zunächst nicht vom Ziel einer Entwicklungsmaßnahme ausgehen, sondern von den eingetretenen Veränderungen im Interventionsbereich

des Vorhabens. So kommen auch unbeabsichtigte und unerwünschte Wirkungen in den Blick. Bei deren Identifizierung helfen uns vor allem qualitative Interviews mit den wichtigsten Stakeholdern des Vorhabens, die dabei ohne Vorgaben alle Wirkungsdimensionen ansprechen können, die ihnen wichtig sind. Erst im zweiten Schritt wird festgestellt, welche Veränderungen als tatsächliche direkte oder indirekte Wirkungen auf die Entwicklungsmaßnahme zurückgehen und ihr plausibel zugeordnet werden können. Die Triangulation legt zudem fest, dass ein Evaluierungsgegenstand mit verschiedenen Methoden der Datenerhebung und aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt wird – beispielsweise mit Einzel- oder Gruppeninterviews (mit und ohne Fragebogen) oder über ein Aktenstudium. Dadurch stammen die gewonnenen Erkenntnisse aus mehreren Quellen, was unter anderem hilft, einseitige, möglicherweise tendenziöse Urteile zu vermeiden.

Geprüfte Vorhaben im Betrachtungszeitraum

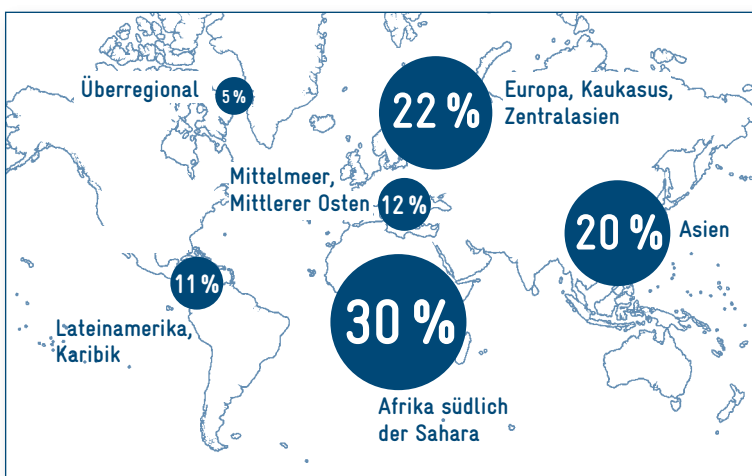
In den Jahren 2008 und 2009 wurden 176 Projekte und Programme evaluiert, die die GTZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchgeführt hat. Das entspricht 15 Prozent aller für das BMZ im Berichtszeitraum durchgeführten Vorhaben.

Region Europa, Kaukasus und Zentralasien, 35 aus Asien, 22 aus dem Mittelmeerraum und dem Mittleren Osten, 20 aus Lateinamerika und der Karibik sowie acht überregional arbeitende Vorhaben. Die relative regionale Verteilung dieser Stichprobe entspricht auch der regionalen Verteilung aller 1.180 Vorhaben des Gesamtportfolios, die die GTZ in diesem Zeitraum für das BMZ durchgeführt hat. 134 Prüfungen waren dezentrale, von den Vorhaben verantwortete Evaluierungen, also PFK. Bei den übrigen 42 Prüfungen handelte es sich um unabhängige Evaluierungen in ausgewählten Themenschwerpunkten: 2008 in den Bereichen „Wasser“ und „Dezentralisierung“, 2009 im Sektor „Mikrofinanzen“.

Interviewverfahren e-VAL

Zu den insgesamt 176 unabhängigen Evaluierungen und PFK kommen die Ergebnisse aus 203 Vorhaben, die mit dem computergestützten Interviewverfahren e-VAL untersucht wurden. Dabei werden die subjektiven Meinungen und Bewertungen gut informierter Vertreter von Zielgruppen, Partnern, des GTZ-Personals und anderer Beteiligten am Vorhaben eingeholt. Bei rechtzeitiger Anwendung des Verfahrens stehen die Ergebnisse bereits vor Beginn der Evaluierungen zur Verfügung und dienen den Gutachtern zur Orientierung und Präzisierung ihrer Fragestellungen.

Regionale Verteilung (n=176)



Die Evaluierungen verteilen sich auf alle Regionen, in denen die GTZ tätig ist: Betrachtet wurden 53 Vorhaben aus Afrika südlich der Sahara, 38 aus der

Die Interviews werden von speziell geschulten Fachkräften geführt. Besonders an e-VAL ist, dass alle Befragten die für sie relevanten Themen zur Sprache bringen und mit eigenen Worten beschreiben können, wie sie den Erfolg oder Misserfolg der Entwicklungsmaßnahme beurteilen. Mit ihren eigenen Maßstäben schätzen sie den bisherigen Verlauf, die gegenwärtige Situation, die zukünftige Entwicklung und die Nachhaltigkeit der Wirkungen ein. Besonders für „weiche“ Themen wie Ownership, bei Veränderungen im Denken, bei wichtigen Prinzipien des Handelns oder bei Werthaltungen, die sich kaum quantifizieren, aber subjektiv pointiert beurteilen lassen, hat e-VAL somit zahlreiche Vorteile. Die Daten werden elektronisch erfasst, statistisch verarbeitet und anonymisiert ausgewertet. Zwar sind wir insgesamt noch nicht so weit, die Ergebnisse auf einer hoch aggregierten Ebene zur Steuerung von Projektportfolios zu nutzen, das Management von Einzelvorhaben profitiert jedoch bereits

maßgeblich – vor allem durch die Möglichkeit, eine gemeinsame Sicht der Stakeholder auf ein komplexes Vorhaben und seine Wirkungen zu erarbeiten und daraus transparent und für alle nachvollziehbar Schlussfolgerungen für die weitere Umsetzung abzuleiten. Die 2008 erweiterte Version von e-VAL eignet sich zusätzlich für die Analyse von Prozessen und ermöglicht Auswertungen auf der Ebene von Sektoren, Länderportfolios und Multi-Geber-Programmen.

Evaluierungskriterien und Bewertungsskala

Als Grundlage für die unabhängigen Evaluierungen und die PFK dienen die international anerkannten Kri-

terien des Entwicklungshilfeausschusses DAC der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). Die Kriterien, sind für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit verbindlich. Seit dem Jahr 2007 sind sie neben den unabhängigen Evaluierungen auch für die PFK der GTZ verpflichtend. Dies ermöglicht eine systematische Erfolgskontrolle in allen Phasen der Vorhaben.

Dabei werden die Projekte und Programme anhand einer sechsstufigen Skala bewertet, wobei die GTZ alle Vorhaben, die mit eins bis drei abschneiden, als „erfolgreich“ und Vorhaben mit den Stufen vier und schlechter als „nicht erfolgreich“ betrachtet.

Die Evaluierungskriterien des OECD-DAC

Relevanz – Tun wir das Richtige?

Die Relevanz bestimmt das Ausmaß, in dem die Entwicklungsmaßnahme mit den Bedürfnissen der Zielgruppen, den Prioritäten des Partnerlandes und den entwicklungspolitischen Zielen und Vorgaben der Bundesregierung übereinstimmt.

Effektivität – Erreichen wir die Projekt- und Programmziele?

Die Effektivität bestimmt das Ausmaß, in dem die in den Zielen einer Entwicklungsmaßnahme definierten direkten Wirkungen erreicht werden. Dabei kommen neben den intendierten, positiven Wirkungen auch unerwartete und negative Wirkungen in Betracht.

Indirekte Wirkungen (Impact) – Tragen wir zu den übergeordneten entwicklungspolitischen Zielen und Wirkungen bei?

Die indirekten, entwicklungspolitisch übergeordneten Wirkungen, die der Entwicklungsmaßnahme zwar oft nicht kausal, aber dennoch plausibel zugeordnet werden können, tragen zu den Millenniumsentwicklungszielen (MDGs) bei.

Effizienz – Handeln wir wirtschaftlich?

Die Effizienz betrifft das Verhältnis, in dem die für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzten Ressourcen zu den damit erzielten Resultaten stehen (Kosten-Nutzen-Relation). Zu den Ressourcen zählen alle wirtschaftlich relevanten Kostenfaktoren wie Kapital, Arbeitszeit, Expertise. Durch die Nutzung vorhandener Ressourcen anderer Akteure in der Region erhöht sich die Effizienz eines Vorhabens. Wichtig für die Effizienz ist zudem eine gute Koordination der eigenen Aktivitäten mit denen anderer bi- und multinationaler Geber.

Nachhaltigkeit – Sind die Wirkungen von Dauer?

Die Nachhaltigkeit beschreibt das Ausmaß, in dem die positiven Wirkungen einer Entwicklungsmaßnahme über deren Ende hinaus fortbestehen. Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn die Partnerorganisationen und Zielgruppen die Aktivitäten der Entwicklungsmaßnahme eigenständig weiterführen oder wenn die positiven Wirkungen, die die Projekte und Programme hervorgebracht haben, in den Organisationen des Partnerlandes dauerhaft verankert sind.

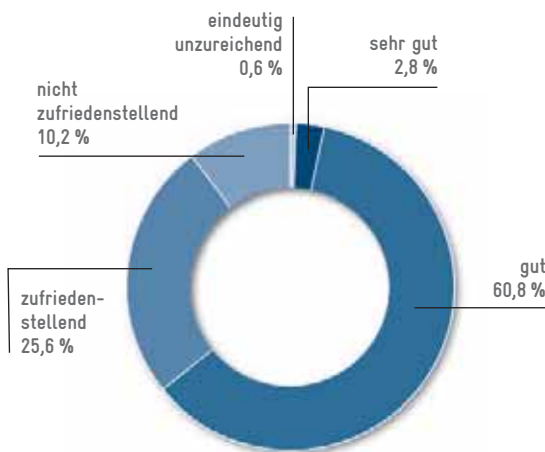
Die Bewertungsskala

1 = sehr gutes Ergebnis, 2 = gutes Ergebnis, 3 = zufriedenstellendes Ergebnis, 4 = nicht zufriedenstellendes Ergebnis, 5 = eindeutig unzureichendes Ergebnis, 6 = Projekt nutzlos bzw. die Situation ist verschlechtert
Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage der für die Gutachter verbindlich anzuwendenden „Anleitung zur Erfolgsbewertung“. Diese legt fest, welche Kriterien für die Vergabe einer bestimmten Bewertungsstufe erfüllt sein müssen.

03_

Im Überblick: Evaluierungsergebnisse 2008/2009

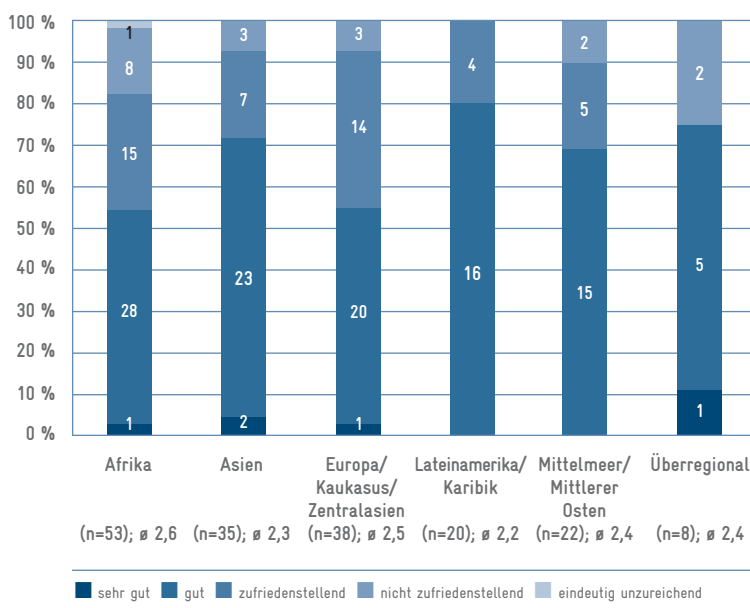
Gesamtbewertung aller evaluierten Vorhaben 2008/2009 (n=176)



Nahezu zwei Drittel der 176 im Betrachtungszeitraum evaluierten Vorhaben wurden mit „gut“ (60,8 Prozent) oder „sehr gut“ (2,8 Prozent) bewertet. 25,6 Prozent erhielten die Bescheinigung „zufriedenstellend“. Somit wurden insgesamt 89,2 Prozent der Vorhaben als „erfolgreich“ eingestuft – im Evaluierungszeitraum 2006 und 2007 galt dies für 81,3 Prozent (ungewichtet), was eine Steigerung um rund acht Prozentpunkte bedeutet. 10,8 Prozent der 2008 und 2009 evaluierten Vorhaben galten als „nicht erfolgreich“, in den Jahren 2006 und 2007 waren dies noch 18,7 Prozent. Die Durchschnittsbewertung aller 176 in den Jahren 2008 und 2009 evaluierten Vorhaben beläuft sich auf 2,4.

Regionaler Vergleich

Regionale Ergebnisse 2008/2009 (n=176)



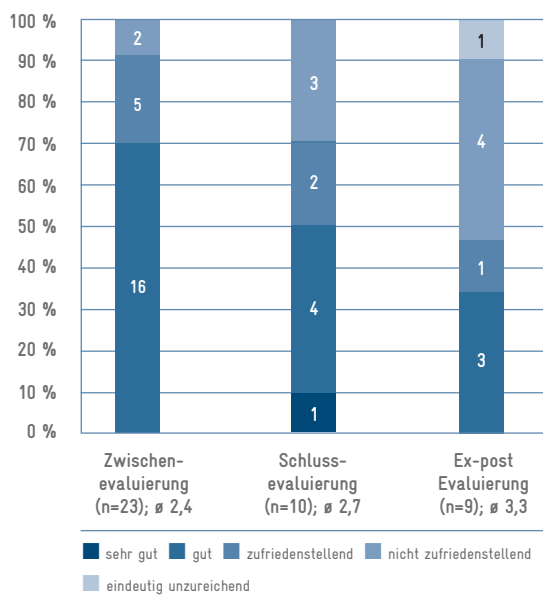
Im regionalen Vergleich der Gesamtbewertungen von unabhängigen Evaluierungen und Projektfortschrittskontrollen schnitten die Vorhaben in Lateinamerika und der Karibik (Ø 2,2) am besten ab. Hier wurden alle Vorhaben als „erfolgreich“ eingestuft. Es folgt Asien mit einer durchschnittlichen Bewertung der dortigen Vorhaben von 2,3. Die Vorhaben im Mittelmeerraum und im Mittleren Osten erhielten jeweils die Durchschnittsbewertung 2,4. Die Vorhaben in der Region Europa, Kaukasus und Zentralasien wurden im Durchschnitt mit 2,5 bewertet, solche in Afrika südlich der Sahara mit durchschnittlich 2,6. Die überregionalen Vorhaben werden im Schnitt ebenfalls mit 2,4 bewertet. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse der jeweiligen Regionen nahe an der Durchschnittsbewertung aller Vorhaben von 2,4 liegen. Somit lassen sich in dieser vergleichenden Betrachtung keine wesentlichen regionalen Unterschiede ausmachen.

Unabhängige Evaluierungen

Quantitative Ergebnisse 2008/2009

Nach dem Evaluierungszeitpunkt aufgeschlüsselt, ergibt sich folgendes Bild: Während bei den Zwischenevaluierungen 21 von 23 der Vorhaben als „erfolgreich“ gelten (91 Prozent), sind es bei den Schlussevaluierungen sieben von insgesamt zehn und bei Ex-post Evaluierungen vier von insgesamt neun. Diese Einschätzung bestätigt den bereits im Evaluierungsbericht 2006/2007 deutlich gewordenen Trend, wonach Vorhaben umso kritischer bewertet werden, je weiter sie in der Vergangenheit liegen. Das positivere Abschneiden bei den Zwischenevaluierungen kann darauf zurückgeführt werden, dass die Evaluierer insbesondere die Kriterien Impact und Nachhaltigkeit im Verlauf der Vorhaben noch optimistisch einschätzten, während sie die gleichen Kriterien zu einem späteren Evaluierungszeitpunkt kritischer beurteilten. Zudem gilt insbesondere für Evaluierungen, die nach Projektende stattfinden, dass sich die qualitativen Veränderungen nicht mehr so einfach identifizieren und zurückverfolgen lassen, wenn die involvierten Personen nicht mehr vor Ort sind – auch dies führt häufig zu kritischeren Bewertungen.

Bewertung der UE nach Evaluierungstyp 2008/2009 (n=42)



Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass 32 der unabhängig evaluierten Vorhaben (76,2 %) als „erfolgreich“ eingestuft wurden und 10 (23,8 %) als „nicht erfolgreich“. Im Vergleich mit anderen Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit liegen wir mit diesem Ergebnis im oberen Drittel.

Betrachtet man die Evaluierungsergebnisse differenziert nach den DAC-Kriterien, so fällt auf, dass das Kriterium „Relevanz“ am besten bewertet wird, gefolgt von den Kriterien „Effektivität“ und „Effizienz“. Weniger positiv fällt die Bewertung der Kriterien „Nachhaltigkeit“ und „Impact“ aus. Dies sind Kriterien, bei denen sich erst gegen und nach Ende eines Vorhabens beurteilen lässt, zu welchem Grad sie tatsächlich erreicht wurden. Dieser Trend wurde auch schon im vorangegangenen Evaluierungsbericht (2006/2007) dargestellt. Er weist darauf hin, dass es uns gut gelingt, die mit den Auftraggebern vereinbarten Ziele effizient zu erreichen. Gleichzeitig macht er aber deutlich, dass der damit einhergehende Beitrag zu übergeordneten, allgemeinen entwicklungspolitischen Zielen nicht immer leicht nachvollziehbar ist und dass die Nachhaltigkeit unserer Zielerreichung nicht immer im gewünschten Maße gegeben oder darstellbar ist. Den daraus resultierenden Handlungsbedarf haben wir erkannt und im Kapitel 7 „Fazit und Ausblick“ Maßnahmen beschrieben, die helfen sollen, die Ergebnisse bei diesen Kriterien zu verbessern. Der Durchschnitt aller unabhängigen Evaluierungen liegt für den Zeitraum 2008/2009 bei 2,7.

Bewertung der DAC-Kriterien bei 42 UE (2008/2009)

	Zwischen	Schluss	Ex-post	Ø
Relevanz	1,8	2,1	2,3	2,1
Effektivität	2,4	2,6	3,2	2,6
Impact	2,7	2,8	3,3	2,8
Effizienz	2,6	2,7	3,1	2,7
Nachhaltigkeit	2,6	2,9	3,0	2,7
Ø	2,4	2,7	3,0 ¹	

¹ 3,0 ist der rechnerische Wert. Der tatsächliche Durchschnitt der Ex-post Evaluierungen liegt bei 3,3, da Vorhaben, die in bestimmten Kriterien (Impact, Effektivität, Nachhaltigkeit) mit 4 bewertet werden, automatisch auch in der Gesamtbewertung mit 4 bewertet werden.

Qualitative Ergebnisse 2008/2009

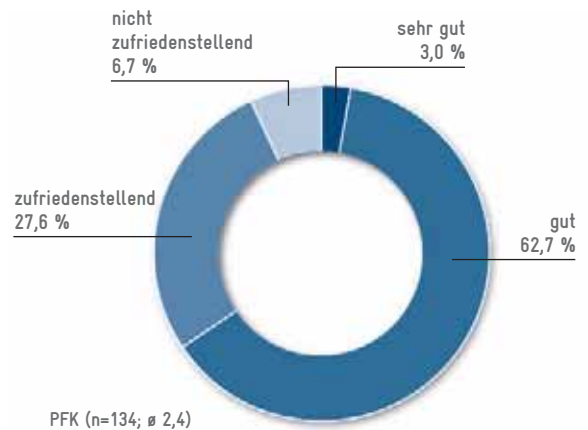
Neben der quantitativen Auswertung unterzieht die GTZ die unabhängigen Evaluierungen auch einer qualitativen Betrachtung, um die Gründe für die Resultate vollständig erfassen zu können. Dabei kristallisierten sich im Betrachtungszeitraum verschiedene Erfolgsfaktoren heraus, die regelmäßig mit einer positiven Bewertung der Vorhaben einhergingen:

1. Die richtige Partnerauswahl, eine möglichst diversifizierte Trägerstruktur und eine partizipative, eng mit dem Partner abgestimmte Vorgehensweise bei der Implementierung der Vorhaben.
2. Der Mehrebenenansatz, also beispielsweise die Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen auf zentraler (Regierungs-), regionaler (Disktrikt-) und lokaler (Gemeinde-)Ebene. Bei konsequenter Durchführung liefert diese Herangehensweise auch die Grundlage für eine möglichst große Breitenwirksamkeit der Vorhaben.
3. Systematisch geplantes und betriebenes Capacity Development in den Partnerstrukturen, nicht nur auf individueller, sondern auch auf institutioneller und systemischer Ebene.
4. Eine gute Geberkoordination vor Ort, die mit der Nutzung von Synergien einhergeht.
5. Frühzeitig verankerte Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit, so dass die Partner vor Ort die aufgebauten Strukturen eigenständig weiterführen können. Dazu gehören vor allem die Verabschiedung von Gesetzen und Verordnungen und deren Umsetzung, aber auch die ausreichende Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen in den Partnerstrukturen.

Projektfortschrittskontrollen (PFK)

Die 134 PFK, die von den Projektverantwortlichen in den Partnerländern direkt beauftragt und gesteuert wurden, brachten in Bezug auf die einzelnen DAC-Kriterien ähnliche Ergebnisse wie die unabhängigen Evaluierungen hervor.

Bewertung der PFK 2008/2009 (n=134)



So gilt auch für die PFK, dass nahezu zwei Drittel der Vorhaben mit gut (62 Prozent) oder sehr gut (3 Prozent) bewertet wurden. Zudem schnitten 28 Prozent zufriedenstellend ab, so dass im Berichtszeitraum insgesamt 93 Prozent der Vorhaben mit „erfolgreich“ und lediglich 7 Prozent mit „nicht erfolgreich“ bewertet wurden.

Während die Relevanz mit durchschnittlich 1,6 am besten beurteilt wurde, bildeten Effizienz mit 2,3 und Effektivität mit 2,4 das Mittelfeld, gefolgt von Impact mit 2,5 und Nachhaltigkeit mit 2,6.

Bewertung der DAC-Kriterien bei 134 PFK

Relevanz	1,6
Effektivität	2,4
Impact	2,5
Effizienz	2,3
Nachhaltigkeit	2,6
\bar{x}	2,4

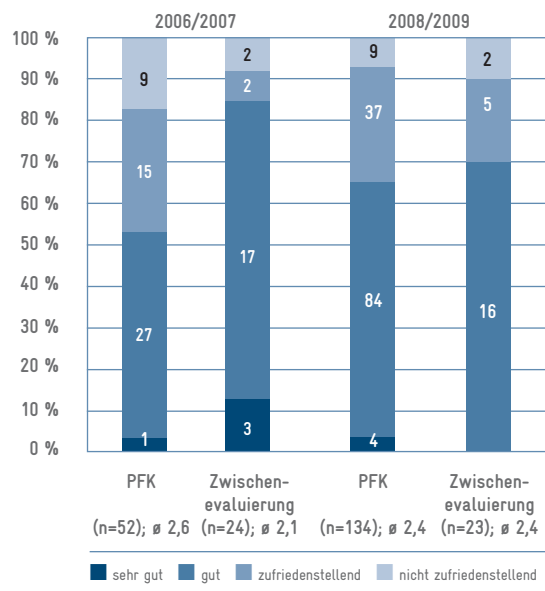
→ „Über die Gutachtermeinung eine externe Beurteilung der Projekte und Programme zu erhalten, ist sehr hilfreich. Insbesondere die Planung neuer Vorhaben oder künftiger Projektphasen profitiert von den Ergebnissen der unabhängigen Evaluierungen.“

Ulla Borges, Leiterin des GTZ-Büros in Malawi

Aus der qualitativen Analyse der PFK lassen sich vier wesentliche Erkenntnisse ziehen:

1. Das gute Ergebnis bei Relevanz erklärt sich daraus, dass die Entwicklungsmaßnahmen passend auf den Bedarf vor Ort eingehen. Die GTZ hat die richtigen Strategien und Konzepte, die mit den entwicklungspolitischen Vorstellungen der Partner und Zielgruppen einhergehen.
2. Die GTZ erreicht in hohem Maße die Ziele, die sie mit ihren Partnern vereinbart hat, und setzt die dafür notwendigen Mittel effizient ein.
3. Impact wird dann niedrig bewertet, wenn die festgestellten entwicklungspolitischen Wirkungen sich nicht plausibel den Maßnahmen der Vorhaben zuordnen lassen.
4. Der Grad der Erreichung entwicklungspolitischer Wirkungen und deren Nachhaltigkeit sind noch ausbaufähig. Die Nachhaltigkeit ist vor allem dann gefährdet, wenn nach Ende der Vorhaben veränderte politische Rahmenbedingungen eintreten und die erzielten Wirkungen in dem neuen Umfeld bestehen müssen.

Vergleich PFK und Zwischenevaluierungen 2006/2007 und 2008/2009 (n=233)



PFK und Zwischenevaluierungen im Vergleich

In laufenden Vorhaben finden sowohl unabhängige Zwischenevaluierungen als auch PFK statt. Während die Zwischenevaluierungen im Zeitraum 2006/2007 noch positivere Ergebnisse hervorbrachten als die Beurteilung der PFK, haben sich die Durchschnittsergebnisse im Berichtszeitraum 2008/2009 angeglichen. Eine Erklärung hierfür ist, dass die GTZ die Qualitätssicherung für die Berichte der unabhängigen Evaluierungen weiterentwickelt und die damit verbundenen, erhöhten Anforderungen an die Berichterstellung konsequent bei den beauftragten Instituten nachgehalten hat.

Querschnittsthemen

Die sogenannten Querschnittsthemen sind nicht explizit als Ziele der jeweiligen Aufträge vereinbart, sollten aber gleichwohl bei Konzeption und Umsetzung der Vorhaben Beachtung finden. Bezogen auf die Aspekte Armut und Gender haben die Auswertungen ergeben, dass diese Querschnittsthemen in den Vorhaben häufig eine untergeordnete Bedeutung erfahren. Nur selten werden vor oder nach Projektbeginn Armuts- oder Genderanalysen durchgeführt und ebenso selten enthalten die Ziele und Indikatoren in der Projektkonzeption einen expliziten Armuts- und Genderbezug. Entsprechend häufig wurde bemängelt, dass die Armuts- und Genderwirkungen keinem systematischen Monitoring unterzogen werden.

Dies zeigt, dass Querschnittsthemen, auf die der Auftraggeber besonderen Wert legt, nicht nebenher umgesetzt, sondern explizit in den Zielen und im Management von Vorhaben behandelt werden sollten. Darüber hinaus haben wir organisatorisch und auf Ebene des Managements der Vorhaben dafür Sorge getragen, dass beispielsweise Genderaspekte in Zukunft noch professioneller berücksichtigt werden.

Differenzierter sieht das Bild beim Thema Capacity Development aus, der Kernkompetenz der GTZ. In einer Zufallsstichprobe von 20 PFK-Berichten, die einer qualitativen Analyse unterzogen wurden, erfuhr das Thema Capacity Development in den meisten Fällen eine positive Würdigung. Bei 15 Fortschrittskontrollen wurde hervorgehoben, dass es der GTZ gelingt, Capacity Development als ganzheitlichen Prozess zu gestalten, also auf individueller, institutioneller und organisatorischer Ebene anzusetzen, um die Steuerungs- und Handlungskompetenz der Partner zu stärken. Für die GTZ und ihre Entwicklungsmaßnahmen hat somit Capacity Development mehrere Dimensionen: die Stärkung und Entwicklung von Personal und von Organisationen, aber auch von Netzwerken und von Systemen in den jeweiligen Politikfeldern der Partnerländer. Vereinzelt wurde kritisch angemerkt, dass die entsprechenden Maßnahmen dann in ihrer

Nachhaltigkeit gefährdet sind, wenn in den Institutionen viele Personalwechsel stattfinden, und dass ein systematisches Monitoring der Capacity-Development-Maßnahmen fehle. Diese Einschätzung wird auch bei den unabhängigen Evaluierungen geteilt, die zudem bemängeln, dass Capacity Development gelegentlich noch zu sehr auf die individuelle Ebene fokussiere.

Qualitative Ergebnisse mit e-VAL

Neben den vorausgegangenen Analysen wurden bei insgesamt 203 Vorhaben in knapp 4.000 computergestützten Interviews im e-VAL-Verfahren 29.000 inhaltliche Aussagen erhoben, mehr als die Hälfte davon stammt von Partnern auf politischer oder Durchführungsebene.

Den Beitrag der GTZ zu den Vorhaben bewerten die interviewten Partner und Zielgruppen dabei in mehr als 80 Prozent aller Beschreibungen positiv. Was ein Vorhaben letztlich bewirkt, ist für die Befragten das entscheidende Kriterium, um es als erfolgreich oder nicht erfolgreich einzuschätzen: Jede vierte Aussage der interviewten Personen bezieht sich auf Wirkungen, etwa jede fünfte wurde dem Thema Capacity Development zugeordnet. Dabei beschreiben die interviewten Partner und Zielgruppen in erster Linie positive Wirkungen, die bereits im Projektverlauf erreicht wurden (etwa 75 Prozent der Aussagen zu Wirkungen) oder nach ihrer Einschätzung noch bis zum Abschluss erreicht werden (weitere 15 Prozent). Mit Bezug auf Capacity Development, schätzen die fast 4.000 befragten Personen, dass ihre eigenen Erfolgsvorstellungen am Ende der Vorhaben in fast allen Fällen erreicht sein werden. Fast 12.000 Aussagen thematisieren die fünf Erfolgsfaktoren von Capacity WORKS, dem Managementmodell der GTZ für die Projektsteuerung. So werden neben den Faktoren „Prozesse“, „Steuerungsstruktur“, „Lernen und Innovation“ vor allem die Bereiche „Strategie“ (40 Prozent der Aussagen) und „Kooperation“ (33 Prozent) thematisiert – und die Vorhaben von den beteiligten Partnern, Zielgruppen und GTZ-Mitarbeitern in diesen Feldern positiv beschrieben.

04_

Evaluierungen in weiteren Geschäftsfeldern



Nepal: Unterstützung des International Centre for Integrated Mountain Development – ICIMOD

Neben der in Kapitel 2 dargestellten Systematik der Evaluierung konkreter Vorhaben, die die GTZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchführt, schaut das Unternehmen auch in anderen Geschäftsfeldern genau hin.

Beispiel CIM: Als Arbeitsgemeinschaft zwischen GTZ und der Bundesagentur für Arbeit vermittelt das Centrum für internationale Migration und Entwicklung Fachkräfte an Arbeitgeber im Ausland und unterstützt sie mit Serviceleistungen und Zuschüssen zum lokalen Gehalt. Der Personalvermittler der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wird vornehmlich vom BMZ finanziert

und fokussiert bei den Evaluierungen auf seinen Beitrag zur Erreichung der entwicklungspolitischen Ziele in den Partnerländern. Dazu nutzt CIM seit 2009 Online-Befragungen, über die sowohl die Integrierten Fachkräfte (IF) als auch Arbeitgeber und GTZ-Büros vor Ort die jeweiligen Einsätze systematisch beurteilen. Die Kombination dieser verschiedenen Perspektiven deckt vier Monitoring-Ebenen ab: von der fachlichen und persönlichen Eignung der Fachkraft (Performance) über die Leistungsentstehung (Umsetzung der Ergebnisvereinbarung) und -nutzung bis hin zur Vernetzung mit Sektorzielen der deutschen EZ (indirekte Wirkung). Neben der individuellen Darstellung der erreichten Ergebnisse und Wirkungen sind landes- oder re-

→ „Wir freuen uns, dass CIM eine Methode entwickelt hat, die die Wirkungen der Arbeit der CIM-Fachkräfte systematisch erfasst. Da hierbei auch wir als Arbeitgeber befragt werden, lassen sich die Beiträge der CIM-Fachkräfte für die Erreichung der entwicklungspolitischen Ziele ihrer jeweiligen Partner besser beurteilen.“

Dr. Andreas Schild, Director General International Centre for Integrated Mountain Development, ICIMOD, Kathmandu, Nepal

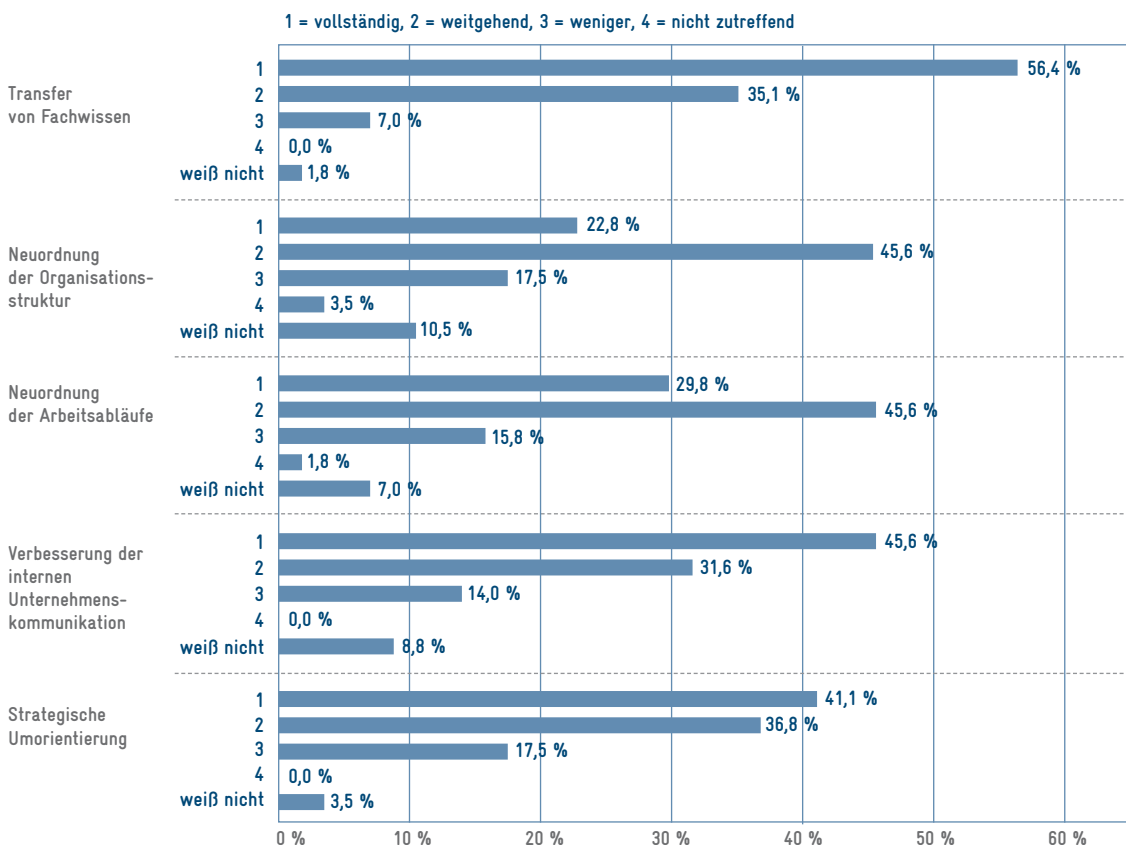
gionenbezogene sowie globale statistische Auswertungen möglich. So stimmten 85 Prozent aller bisher beteiligten GTZ-Büros (n=93) vollständig oder weitgehend zu, dass die Fachkräfte einen konstruktiven Beitrag zur Erreichung der entwicklungspolitischen Ziele im Land erbringen. Vonseiten der befragten Arbeitgeber gaben zudem gut 80 Prozent (n=58) an, dass die fachliche Qualifikation der IF vollständig ihren Erwartungen entspricht. Am stärksten wird das neue System von den Fachkräften selbst genutzt: Mittlerweile haben über 570 IF die mit ihren Arbeitgebern vereinbarten Ziele und Ergebnisse ihres Einsatzes online eingetragen und über 419 IF haben bereits an ersten Online-Verlaufsbelegungen teilgenommen, was einer Rücklaufquote von über 77 Prozent entspricht. Die Frage, inwiefern nach der Beendigung des Einsatzes eine Nachhaltigkeit der initiierten Prozesse gewährleistet und von positiven Wirkungen ausge-

gangen werden kann, schätzten über 77 Prozent mit „weitgehend“ und knapp 12 Prozent mit „vollständig“ ein.

Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, werden die Arbeitgeber auch dazu befragt, wie sie die Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse gemeinsam mit der CIM-Fachkraft sicherstellen. Die Tabelle dokumentiert, dass dabei für 93 Prozent der befragten Arbeitgeber der direkte Transfer von Fachwissen im Vordergrund steht. Für fast 80 Prozent ist es außerdem wichtig, von der Fachkraft bei der Neuordnung organisatorischer Abläufe, der Verbesserung der internen Unternehmenskommunikation oder bei der strategischen Umorientierung unterstützt zu werden.

Insgesamt ermöglicht die standardisierte Herangehensweise mittels der Online-Befragungen eine effiziente und differenzierte Bewertung des Einsatzes

Sicherstellung nachhaltiger Entwicklungsprozesse aus Sicht der befragten Arbeitgeber und CIM-Fachkräfte





Äthiopien: Technologietransfer und Beratung beim Bau von neuen Universitäten

der CIM-Fachkraft und trägt damit zur langfristigen Qualitätssteigerung des CIM-Programms bei. Hilfreich ist dabei, dass der Aspekt der Wirkung der einzelnen Einsätze sowie deren Beurteilung durch Dritte im Fokus der Betrachtung stehen. Die Automatisierung der Abläufe führt zu einem hohen Standardisierungsgrad, der die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellt und statistische Auswertungen erleichtert. Gleichzeitig helfen die Erkenntnisse des wirkungsorientierten Monitorings dabei, CIM-interne Arbeitsprozesse zu optimieren.

GTZ International Services: Leistungserbringung im Blick

GTZ International Services (GTZ IS) erbringt Dienstleistungen für internationale Auftraggeber: Neben

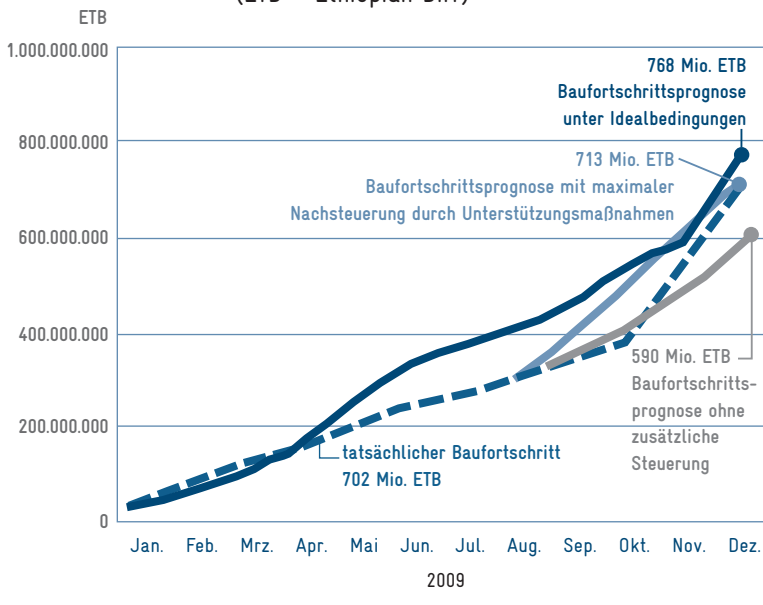
der Europäischen Kommission, Entwicklungsbanken und den Vereinten Nationen greifen so regelmäßig auch ausländische Regierungen und international tätige Unternehmen auf die Expertise der GTZ zurück. In puncto Monitoring und Evaluierung richtet sich GTZ IS nach den Anforderungen und Vorgaben einzelner Auftraggeber, wodurch die Evaluierungen vornehmlich vom Nachweis der Leistungserbringung geprägt sind.

Im Berichtszeitraum haben wir uns im Geschäftsfeld GTZ IS darauf konzentriert, Evaluierungssysteme für Vorhaben zu entwickeln, die wir für nationale Regierungen durchführen. In diesem Segment sind bei großvolumigen Aufträgen regelmäßige Evaluierungen in der Regel Teil des Projektauftrages. Gleichzeitig liefern uns Evaluierungen strate-

→ „Die durchgängige Auskunftsfähigkeit von GTZ IS zum Projektfortschritt trägt maßgeblich zu dem vertrauensvollen Verhältnis bei, das seit 2005 mit dem Auftraggeber besteht. Die Evaluierung gemeinsam mit dem Auftraggeber entspricht auch unserem Verständnis von guter Beratung.“

Martin Hansen, Executive Director, GTZ IS Äthiopien

Soll/Ist Vergleich zum Baufortschritt 2009
(ETB = Ethiopian Birr)



gisch besonders wichtiger Vorhaben wertvolle Impulse für das interne Qualitätsmanagement und für die konkrete Projektsteuerung. Beispielgebend waren in diesem Kontext die Evaluierungsergebnisse im University Capacity Building Program (UCBP) in Äthiopien: Im Auftrag der äthiopischen Regierung verfolgt GTZ IS bei diesem Vorhaben zwei Ziele: Zum einen werden im Zeitraum von 2005 bis 2011 vor Ort 13 Universitäten erbaut, in denen bis zu 148.000 Studentinnen und Studenten eine qualifizierte Ausbildung durchlaufen können. Parallel dazu unterstützen wir die äthiopische Bauwirtschaft dabei, leistungs- und wettbewerbsfähiger zu werden – unter anderem durch die Einführung effizienterer Prozesse, neuer Technologien sowie die Vermittlung praktischer Fähigkeiten.

Um das Vorhaben angesichts dieser Komplexität jederzeit adäquat steuern zu können und gegenüber der äthiopischen Regierung im Detail auskunftsfähig zu sein, werden die Daten zu Baufortschritt und Baukosten laufend in einem IT-gestützten Monitoring-System verarbeitet und unterliegen einem ständigen Soll-Ist-Abgleich.

Die Grafik zeigt, dass der Baufortschritt – in Bezug zu den eingesetzten Finanzmitteln – in den ersten vier Monaten wie prognostiziert verlief, dann aber wegen einer Zementknappheit in Äthiopien sowie aufgrund von Zahlungsverzögerungen deutlich abfiel. Im Juli wurden zusammen mit dem Auftraggeber zusätzliche Steuerungsmaßnahmen beschlossen, mit deren Hilfe der Baufortschritt so weit aufgeholt werden konnte, dass das Jahresziel annähernd erreicht wurde: unter anderem durch die Vorfinanzierung von Baumaterialien für Baufirmen. Bei den Jahresevaluierungen bewerteten GTZ IS und der Auftraggeber anhand definierter Bezugswerte das Erreichen des vertraglich festgelegten Leistungsumfangs. Die wichtigste Kennzahl für den Auftraggeber ist dabei die Anzahl der Studierenden, die die Universitäten jährlich aufnehmen können. Bis Ende 2009 belief sich die Zahl auf insgesamt 77.000 Studierende, was den Erwartungen des Ministeriums entsprach.

Im Bereich Capacity Development wird die nachhaltige Modernisierung der äthiopischen Bauwirtschaft durch die Aus- und Fortbildung von Multiplikatoren (Ingenieure, Handwerker und Architekten) im Zuge der Bauplanung, -ausführung und -überwachung bewertet. Die Jahresevaluierung 2009 zeigte, dass eine große Zahl von Handwerksfachbetrieben im ganzen Land von rund 28.500 durchgeführten Trainings- und Qualifikationsmaßnahmen profitierte. Ein weiterer wichtiger Förderbaustein für sie war die Vergabepaxis, dass Generalunternehmer Handwerksfachbetriebe beauftragen müssen.

Die im jährlichen Operationsplan und somit in der Jahresevaluierung berücksichtigten Benchmarks stellen eine zielgenaue Information des Auftraggebers sicher. So ist rechnerisch belegt, dass das Programm im Zeitraum 2006 bis 2010 jährlich rund 17.000 Menschen Beschäftigung und Einkommensmöglichkeiten geboten hat. Gleichzeitig verlief die Leistungserbringung äußerst effizient: Im Vergleich zu anderen Universitätsbauprojekten im Land lagen die Bau- und Projektkosten pro Quadratmeter deutlich niedriger – und zwar bei gleichem Leistungsumfang.

05_

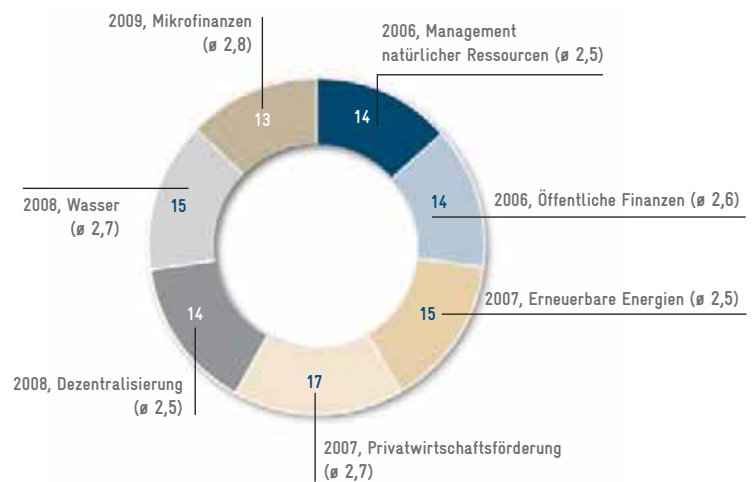
Thematische Vertiefung von Evaluierungsergebnissen

Jedes Jahr beauftragt die GTZ unabhängige Evaluierungen in verschiedenen Themenschwerpunkten (Sektoren). Im Jahr 2008 wurden 14 Vorhaben im Sektor „Dezentralisierung“ und 15 Vorhaben im Sektor „Wasser“ beurteilt, im Jahr 2009 zudem 13 Vorhaben im Sektor „Mikrofinanzen“. Die durchschnittliche Bewertung aller unabhängigen Evaluierungen der Jahre 2008/2009 liegt bei 2,7.

Im Wassersektor wurden 12 von 15 Vorhaben „erfolgreich“ bewertet, im Sektor Dezentralisierung 12 von 14 und im Sektor Mikrofinanzen 8 von 13.

Der Durchschnitt aller bisherigen unabhängigen Evaluierungen liegt bei 2,6.

Anzahl von unabhängigen Evaluierungen nach Sektoren seit 2006 (n=102)



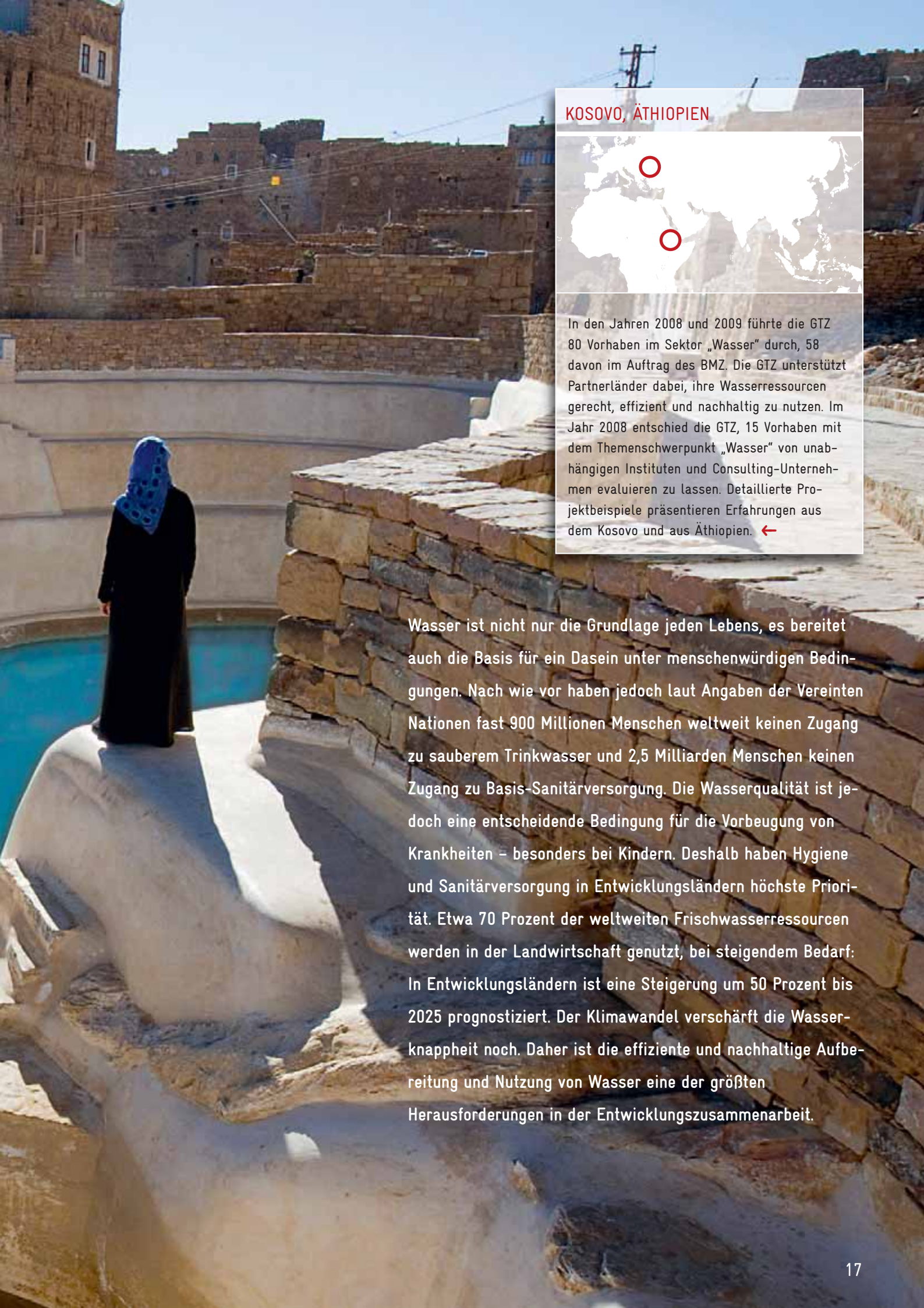
Madagaskar: Dokumentenstudium
im Rahmen einer unabhängigen Evaluierung





05_

IM FOKUS_SEKTOR WASSER



KOSOVO, ÄTHIOPIEN



In den Jahren 2008 und 2009 führte die GTZ 80 Vorhaben im Sektor „Wasser“ durch, 58 davon im Auftrag des BMZ. Die GTZ unterstützt Partnerländer dabei, ihre Wasserressourcen gerecht, effizient und nachhaltig zu nutzen. Im Jahr 2008 entschied die GTZ, 15 Vorhaben mit dem Themenschwerpunkt „Wasser“ von unabhängigen Instituten und Consulting-Unternehmen evaluieren zu lassen. Detaillierte Projektbeispiele präsentieren Erfahrungen aus dem Kosovo und aus Äthiopien. ←

Wasser ist nicht nur die Grundlage jeden Lebens, es bereitet auch die Basis für ein Dasein unter menschenwürdigen Bedingungen. Nach wie vor haben jedoch laut Angaben der Vereinten Nationen fast 900 Millionen Menschen weltweit keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser und 2,5 Milliarden Menschen keinen Zugang zu Basis-Sanitärversorgung. Die Wasserqualität ist jedoch eine entscheidende Bedingung für die Vorbeugung von Krankheiten – besonders bei Kindern. Deshalb haben Hygiene und Sanitärversorgung in Entwicklungsländern höchste Priorität. Etwa 70 Prozent der weltweiten Frischwasserressourcen werden in der Landwirtschaft genutzt, bei steigendem Bedarf: In Entwicklungsländern ist eine Steigerung um 50 Prozent bis 2025 prognostiziert. Der Klimawandel verschärft die Wasserknappheit noch. Daher ist die effiziente und nachhaltige Aufbereitung und Nutzung von Wasser eine der größten Herausforderungen in der Entwicklungszusammenarbeit.

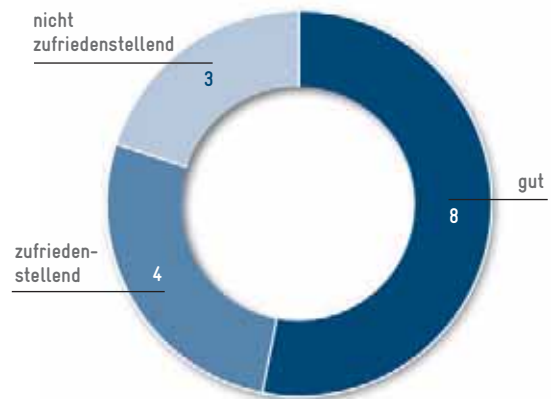
Wie erfolgreich ist die GTZ?

Die thematische Bandbreite der 15 evaluierten Entwicklungsmaßnahmen reicht von der Politikberatung über die städtische und ländliche Wasser- und Abwasserentsorgung bis hin zum Wasserressourcenmanagement und der Bewässerungswirtschaft. Damit tragen alle evaluierten Vorhaben potenziell zur Erreichung des Millennium Development Goals (MDG) 7 „Umweltschutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“ bei. Die meisten Vorhaben stellen darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur Erreichung des MDG 1 („Extreme Armut und Hunger beseitigen“) und des MDG 4 („Senkung der Kindersterblichkeit“) dar. Im Durchschnitt erhielten die Vorhaben die Bewertung von 2,7. Dabei wurden acht Vorhaben mit „gut“, vier Vorhaben mit „zufriedenstellend“ und drei Vorhaben mit „nicht zufriedenstellend“ beurteilt. Damit werden 80 Prozent der evaluierten Projekte und Programme im Wassersektor als „erfolgreich“ eingestuft.

China: Einweihung eines Brunnens in Yunnan (Bild links)

Jemen: Verbesserung der Trinkwasserqualität (Bild rechts)

Bewertung Themenschwerpunkt „Wasser“ 2008 (n=15)



Differenziert nach dem Zeitpunkt der Evaluierung ergibt sich, dass die acht Zwischenevaluierungen mit einer Bewertung von 2,3 durchschnittlich am besten bewertet wurden. Die drei Schlussevaluierungen erhielten die Bewertung 2,7, die vier Ex-post Evaluierungen die Bewertung 3,5. Die Kriterien





Pakistan: traditionelle
dörfliche Wasserstelle

„Relevanz“ und „Effektivität“ wurden im Durchschnitt mit 2,0 bzw. mit 2,5 bewertet. Das Urteil für die Kriterien „Impact“ (2,7), „Effizienz“ (2,8) und „Nachhaltigkeit“ (2,9) fiel überwiegend kritischer aus, wenngleich immer noch „zufriedenstellend“.

Was sind die Erfolgsfaktoren im Wassersektor?

Welche Faktoren führen im Wassersektor dazu, dass ein Vorhaben erfolgreich oder nicht erfolgreich verläuft? Wie kann die GTZ dazu beitragen, den Zugang zu sauberem Trinkwasser und nachhaltiger Sanitärversorgung für die arme Bevölkerung und das nachhaltige Wassermanagement in Entwicklungsländern zu verbessern?

Zunächst ist hier die Relevanz des Vorhabens für dessen Zielgruppe, also Individuen, Gemeinden, Behörden und Ministerien sowie beteiligte Wasser- und Abwasserunternehmen, von entscheidender Bedeutung. Die Frage in diesem Kontext lautet: Tun wir das Richtige? Maßnahmen werden als relevant bewertet, wenn diese mit den Zielen und Prioritäten des Partnerlandes, mit den thematischen Schwerpunkten des

BMZ im Bereich Wasser sowie mit internationalen Standards übereinstimmen. Eine gute Bewertung erhält das Kriterium Relevanz von den Evaluierern auch dann, wenn der regionalen und grenzüberschreitenden Kooperation hohe Bedeutung beigegeben wurde. So sollte das Management von Wasserquellen (Flüsse, Seen), die mehrere Anrainerstaaten nutzen, gemeinsam von diesen geplant und durchgeführt werden, wie es beispielsweise bei der Nil-Initiative Wasser der Fall ist, die die GTZ im Auftrag des BMZ unterstützt.

Für die Bevölkerung in den Partnerländern ist es von zentraler Bedeutung, ob die mit dem Vorhaben verfolgten Ziele zur Verbesserung ihrer Lebenssituation führen. Dieses Kriterium der Effektivität wird im Zuge der Evaluierungen dann als positiv eingestuft, wenn das Vorhaben auf mehreren Ebenen aktiv ist. Zum Beispiel sollte die Maßnahme neben den nationalen Ministerien auch nachgeordnete Behörden und Gebietskörperschaften (Gemeinden, Regionalverwaltungen etc.) in die Durchführung einbeziehen und sich darüber hinaus mit konkreten Maßnahmen an die Bevölkerung richten (Hygieneerziehung, Informationskampagnen, Kundenerhebungen).

Besonders gute Ergebnisse wurden erzielt, wenn technische Verbesserungen mit der Stärkung von Organisationsstrukturen vor Ort einhergingen oder die Erhöhung der Versorgungsstandards mit Trinkwasser im Fokus stand, wie es zum Beispiel in einem Vorhaben zur Verbesserung der Wasserversorgung in den Regionen „Volta“ und „Eastern“ in Ghana gelungen war.

Die Bewertung des Kriteriums Impact gibt Aufschluss über die übergeordneten und die nicht intendierten Wirkungen eines Vorhabens. Somit kann überprüft werden, ob ein Vorhaben beispielsweise zur Erreichung der MDG beiträgt. Dieser Wirkungsaspekt wurde besonders dann positiv bewertet, wenn sich die Wirkungen über die Zielgruppe hinaus positiv auf weitere Bevölkerungsteile verbreiteten. Beispielsweise haben sich die Konzepte des Projekts „Institutionelle Entwicklung des Wassersektors“ im Jemen über die Projektregion hinaus im ganzen Land durchgesetzt, so dass die Versorgung der armen Bevölkerung mit Wasser nun hohe Priorität einnimmt.

Besonders für die GTZ, aber auch für den Partner ist eine wirtschaftliche Erreichung der Zielsetzung eines Vorhabens wichtig. Von hohem Belang sind etwa ein zweckmäßiger Personaleinsatz mit dem geringsten Eingriff in bestehende Strukturen, bei dem sich die Mitarbeiter durch ihre unterschiedlichen Expertisen ergänzen, sowie die Abstimmung mit ähnlichen Projekten anderer Geber. So erfolgte beispielsweise beim „Programm für die Reform des Wassersektors“ in Sambia eine gute internationale Abstimmung. Hier übernahm die deutsche Entwicklungszusammenarbeit die Finanzierung und Beratung zum nachhaltigen Management von Wasser kiosken, um langfristig die Infrastruktur für den Zugang zu Wasser zu verbessern, während der dänische Partner Danida insbesondere die Umsetzung der Millenniumsentwicklungsziele im Sektor Wasser und bei der Armutsminderung unterstützte. Die Aktivitäten wurden mit finanzieller Beteiligung der Asiatischen Entwicklungsbank (ADB), der Weltbank, der UN sowie der Regierungen von Irland und Japan durchgeführt.

Der Faktor Nachhaltigkeit wird für den Erfolg eines Vorhabens bereits während der Laufzeit relevant. Denn schon in dieser Phase ist es notwendig, beim

Partner die benötigten Kompetenzen aufzubauen. Nur so kann dieser die Entwicklungsziele nach Beendigung des Vorhabens erfolgreich weiterverfolgen. Im Wassersektor ist es beispielsweise entscheidend, dass die Wasserversorger von der Bevölkerung als Dienstleister anerkannt werden und sich somit langfristig auch wirtschaftlich selbst tragen können. Dies ist im Jemen gelungen, wo die Wasserversorgung sowohl als ökonomisches wie auch als soziales Gut betrachtet wird, das für spätere Generationen bewahrt werden muss.

Beispiel Kosovo: Infrastrukturprogramm Wasserver- und Abwasserentsorgung

Schlussvaluierung 2008 – Gesamtbewertung: gut

Im Auftrag des BMZ und der internationalen Gebergemeinschaft unterstützte die GTZ von 2000 bis 2008 die regionalen Wasserversorgungsbetriebe in Peja und Prizren im Südwesten des Kosovo. Zu Beginn des Programms waren die öffentlichen Wasserversorgungssysteme geprägt von einem schlechten Zustand der Infrastruktur, einem hohen Grad an Leckstellen innerhalb des Netzes sowie durch ein unzureichendes Management seitens der Wasserversorgungsunternehmen. Das Programm zielte darauf ab, die betriebliche Effizienz der regionalen Wasserversorgungsunternehmen zu erhöhen und dadurch die Wasserver- und Abwasserentsorgung der Bevölkerung zu verbessern.

Vorbild „Hidrodrini“

Das im Oktober 2004 gegründete Wasserversorgungsunternehmen „Hidrodrini“ von Peja dient heute als Vorbild für andere Unternehmen im Kosovo. Durch die Unterstützung der GTZ wurden effiziente Management-Techniken (Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation, Kundendienst, Finanzplanung) eingeführt. Zwei Pilotzentren in Peja haben die Wasserverluste verringert. Sie haben alle illegalen Anschlüsse beseitigt, funktionstüchtige Wasseruhren eingebaut und Leckstellen behoben. Seit 2004 konnten die Anschlüsse zur Wasserversorgung im Projektgebiet um 25 Prozent erhöht werden, von rund 21.000 auf fast 29.000 Haushalte. Folglich hat das Projekt auch dazu beigetragen, dass mittlerweile 74 Prozent der Bevölkerung im Kosovo über einen Trinkwasseranschluss verfü-



Senegal:
angepasster Brunnenbau

fang befriedigt werden. Die Ergebnisse haben deutlich gemacht, dass es bei der dezentralen Verwaltung der öffentlichen Infrastruktur nicht nur um wirtschaftliche Aspekte, Kommerzialisierung und Privatisierung gehen darf, sondern gesellschaftlich-kulturelle Fragen in ausreichendem Maße einbezogen und Minimalleistungen für die Ärmsten sichergestellt werden müssen.

gen. Die Lebenssituation der Bevölkerung hat sich dadurch merklich verbessert.

Beispiel Äthiopien: Verbesserung der Wasserversorgung in der Tigray-Region

Ex-post Evaluierung 2008 –

Gesamtbewertung: nicht zufriedenstellend

Die Tigray-Region im Norden des Landes ist geprägt von geringen Regenfällen und einer kargen Vegetationsdecke. 75 Prozent ihrer Bevölkerung leben unter der Armutsgrenze, viele Menschen haben nur beschränkten Zugang zu hygienisch einwandfreiem Trinkwasser. Ziel des Vorhabens, das die GTZ im Auftrag des BMZ durchgeführt hat, war es, ein nachhaltiges und zuverlässiges System für das Management der Wasserversorgung in acht Kleinstädten der Region einzuführen. Es sollte von den zuständigen äthiopischen Behörden auch in anderen Kommunen angewendet werden können. Der zwei Jahre nach Beginn des Vorhabens ausbrechende Krieg zwischen Eritrea und Äthiopien (1998 bis 2000) erschwerte allerdings die fortlaufende Implementierung der geplanten Maßnahmen.

Als positive Wirkungen des Vorhabens identifizierten die Evaluierer die direkten Unterstützungsleistungen der GTZ, wie die Beschaffung von Pumpen und Messgeräten oder die Trainings- und Schulungsmaßnahmen. Dies wirkte sich positiv auf die Wasserversorgung in 34 der 67 semiurbanen Zentren der Region aus. Weiterhin erhöhte sich in fünf Projekt-Städten die verfügbare Wassermenge von 12 (im Jahr 1995) auf 15 Liter pro Person (2008). Alle 67 Städte in Tigray hatten das von der GTZ eingeführte Managementsystem übernommen und nutzten es weiterhin. Allerdings zeigten die Effizienz und die Qualität des Managementsystems Mängel. Die Bedürfnisse der Bevölkerung konnten somit nur in eingeschränktem Um-



Fragen an Stefan Opitz,
Abteilungsleiter
Wasser, Energie
und Transport

Welche Bedeutung haben die unabhängigen Evaluierungen für Sie?

Die Ergebnisse aus unabhängigen Evaluierungen, aber auch die Erkenntnisse aus den Projektfortschrittskontrollen helfen uns dabei, immer besser zu planen und zu beraten. Eine wichtige Erkenntnis ist beispielsweise, Sektorreformberatung und technologische Beratung in den Vorhaben bestmöglich zu vernetzen. Gleichzeitig führen die Ergebnisse auch zu thematischen Neubewertungen: Die ehemals ausschließlich negative Beurteilung von Subventionen im Wassersektor hat sich durch die Ergebnisse zum Beispiel merklich ausdifferenziert.

Wie nutzt die GTZ die Ergebnisse?

Sowohl fachlich als auch methodisch. Fachlich beispielsweise in den Foren zum Meinungs austausch zwischen den Fachkollegen im In- und Ausland. Oder bei der Formulierung von Leitfragen für Projektfortschrittskontrollen. Methodisch haben wir vor allem durch die beiden umfassenden Wirkungsevaluierungen in Kenia und Sambia hinzugelehrt, die uns beispielsweise sehr deutlich gezeigt haben, wie wichtig die sorgfältige Erhebung von Baseline-Daten zu Beginn eines Vorhabens ist. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass wir für aktuelle und potenzielle Kunden und Auftraggeber glaubwürdig und transparent sind, wenn wir die Qualität unserer Arbeit von unabhängiger Seite bewerten lassen. Dies schafft eine gute Basis für langjährige partnerschaftliche Arbeitsbeziehungen.



05 _ IM FOCUS _

SEKTOR DEZENTRALISIERUNG

COSTA RICA, MALAWI



Die GTZ berät derzeit im Auftrag des BMZ in 42 Partnerländern bei der Gestaltung politischer Prozesse. Sie unterstützt Regierungen, Parlamente und Verwaltungen dahingehend, Entscheidungsrechte, Zuständigkeiten und die Verteilung finanzieller Mittel zwischen staatlichen Ebenen zu regeln und entsprechende Strukturen, Verfahren und Kompetenzen aufzubauen. Unabhängige Institute und Consultings evaluierten 2008 insgesamt 14 Vorhaben im Sektor Dezentralisierung. Umfassende Informationen liefern die ausgewählten Projektbeispiele zu Costa Rica und Malawi. ←

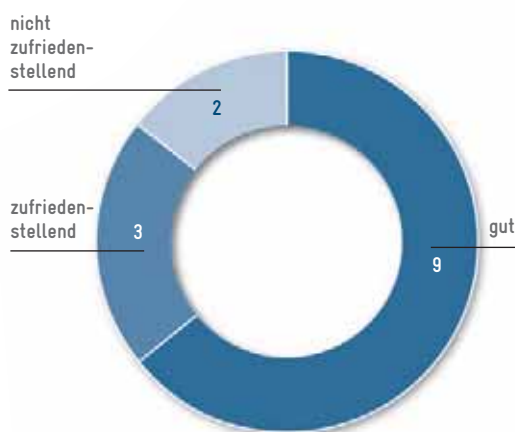
Damit Regierungen und Verwaltungen besser auf den Bedarf der Bürger eingehen können, unterstützt die GTZ viele Partnerländer bei der Dezentralisierung und bei Reformen der lokalen Selbstverwaltung. Beide Themen sind Schlüsselfaktoren auf dem Weg zu Demokratie und guter Regierungsführung. Der Staat gibt dabei Aufgaben, finanzielle Mittel sowie politische Entscheidungsbefugnisse an die Regionen und Gemeinden ab. Das Ziel ist, staatliche Dienstleistungen zu verbessern, öffentliche Ressourcen transparent und effektiv einzusetzen und die Bürger an lokalen politischen Entscheidungen zu beteiligen.

Wie erfolgreich ist die GTZ?

Dezentrales, bürgernahes staatliches Handeln und lokale Demokratie sollen die Regierungsführung verbessern und zur Armutsminderung beitragen. Der Mehrzahl der 14 im Jahr 2008 von Instituten und Consulting-Unternehmen unabhängig evaluierten Vorhaben ist dies gelungen: 86 Prozent waren erfolgreich (Bewertung zwischen 1 und 3). Die durchschnittliche Bewertung lag bei 2,5.

Neun Vorhaben erhielten die Bewertung „gut“, drei wurden als „zufriedenstellend“ und zwei als „nicht zufriedenstellend“ eingestuft. Die zwölf noch laufenden Vorhaben schnitten mit einer Durchschnittsbewertung von 2,4 ab. Von den beiden Schlussevaluierungen erhielt das Vorhaben in Chile die Bewertung „gut“, während die Förderung des Dezentralisierungsprozesses in Malawi mit „nicht zufriedenstellend“ abschnitt. Am besten werteten die Evaluierer die Relevanz der Vorhaben (Durchschnitt 2,0). Die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen wurden mit durchschnittlich 2,7 schwächer beurteilt.

Bewertung Themenschwerpunkt „Dezentralisierung“ 2008 (n=14)



Was sind die Erfolgsfaktoren in Dezentralisierungsprozessen?

Die Unterstützung von Dezentralisierungsprozessen knüpft an Reformpolitiken der Partnerländer an. Die Relevanz eines Vorhabens ist aus Sicht der Evaluierer dann gegeben, wenn die Regierungen der

Partnerländer den Dezentralisierungsprozess mit hoher Priorität behandeln. Die Motive dafür können unterschiedlich sein: Die chilenische Regierung versprach sich eine Verringerung der regionalen Entwicklungsunterschiede, während Ghana die Armutsminderung im Blick hatte. Relevanz wird außerdem positiv bewertet, wenn die Vorhaben das Erfahrungswissen der GTZ umsetzen und den politischen Leitlinien der deutschen Entwicklungszusammenarbeit entsprechen, zum Beispiel wenn Dezentralisierung im Verständnis von guter Regierungsführung auf allen staatlichen Ebenen gefördert wird. Beispiel Ruanda: Die Regierung richtete eine Koordinierungsstelle für den Dezentralisierungsprozess ein, die zwischen Ministerien und lokalen Verwaltungen vermittelt und somit die vertikale Gewaltenteilung stärkt.

Die Effektivität eines Vorhabens bewerten die Evaluierer dann positiv, wenn es dazu beiträgt, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die lokale Autonomie zu unterstützen und abzusichern. Als effektiv gilt auch, die Erfahrungen mit anderen Kommunen und Regionen zu teilen. In Chile hat das Innenministerium diese Rolle übernommen. Eine gute Bewertung erhielten Vorhaben, wenn sie sich für die Institutionenförderung und formale Qualifizierung des Verwaltungspersonals einsetzten. Einen innovativen Ansatz verfolgte zum Beispiel das Vorhaben auf den Philippinen, wo alle neu gewählten Bürgervertreter auf ihre neuen politischen Funktionen sowie die gängige Verwaltungspraxis vorbereitet wurden.

Die politische Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger gehört zu den angestrebten Wirkungen (Impact) jeder Dezentralisierungsreform. Daher wird die Zivilgesellschaft ergänzend zu den Gemeinderäten gefördert. Sie trägt ebenfalls zur Willensbildung und Entscheidungsfindung über Entwicklungsprioritäten und entsprechende Haushaltsaufstellung bei. Über Kommunikation und durch politische Bildung fördert sie die staatliche Rechenschaftslegung. Zum Beispiel sind in Ruanda infolge der Zusammenarbeit von GTZ und dem Deutschen Entwicklungsdienst (DED) Räte, Ausschüsse und Komitees entstanden, die Governanceprozesse mitgestalten. Die gesamt-



melten Erkenntnisse wurden in die nationale Dezentralisierungsdebatte eingebracht und führten zu einem Regelwerk, das den Staat verpflichtet, Rechenschaft über die verwendeten Mittel und den Umsetzungsstand seiner Maßnahmen abzulegen. Dies soll zu stärker bedarfsorientierten staatlichen Leistungen führen und die Korruption reduzieren. Einen effizienten Ressourceneinsatz sehen die Evaluierer gegeben, wenn ein Vorhaben gut mit anderen Projekten und Organisationen abgestimmt ist. Dies war in Chile, Ruanda und auf den Philippinen der Fall. Gute Bewertungen geben die Evaluierer auch, wenn neben den internationalen Fachkräften möglichst viele qualifizierte Mitarbeiter aus dem Partnerland, wie zum Beispiel in Bolivien, in das Vorhaben eingebunden sind.

Ein Vorhaben wurde in der Nachhaltigkeit gut bewertet, wenn das erworbene Wissen laufend weitergegeben wird, das Personal in den Verwaltungen gut geschult ist und Trainingskurse etabliert sind. In Chile haben die Universitäten die Inhalte des Vorhabens in ihre Curricula übernommen. Positiv fällt auch ins Gewicht, wenn ein Vorhaben gut dokumentiert ist und andere Kommunen die im Vorhaben erstellten Handbücher oder Trainingsunterlagen anwenden. Mühen die vom Vorhaben initiierten Reformen in Gesetze, so führt dies ebenfalls zu einer guten Bewertung. Um die Nachhaltigkeit vor allem im Hinblick auf die von den meisten Vorhaben angestrebte Armutsminderung zu sichern, empfehlen die Evaluierer, die lokale Wirtschaftsförderung stärker in den Blick zu nehmen.

Türkei: partnerschaftliche Beratung (Bild links)

Madagaskar: Besprechung im Finanzministerium (Bild rechts)

Indonesien: Bürgerbeteiligung beim Wiederaufbau nach dem Tsunami 2004 (Bild unten)

Beispiel Costa Rica: Programm Lokal- und Kommunalentwicklung

Unabhängige Zwischenevaluierung 2008 – Gesamtbewertung: gut

Die Kommunen in Costa Rica haben seit den 1990er Jahren einen größeren Spielraum für eigene Entscheidungen bekommen. Dadurch sollen sich die Mitbestimmungschancen und die Lebensqualität armer Bevölkerungsgruppen verbessern. Von 2000 bis 2010 hat die GTZ im Auftrag des BMZ gemeinsam mit vier costa-ricanischen Partnerinstitutionen dazu beigetragen, die Gemeinden zu stärken und kommunale Dienstleistungen aufzubauen. Im Mittelpunkt standen die Neuordnung der Verwaltung, die Förderung der politischen Teilhabe der Bürger, die lokale Wirtschaftsentwicklung, kommunales Umweltmanagement und schließlich die Weitergabe der eigenen Erfahrungen zur nachhaltigen lokalen Entwicklung.

Zu Beginn des Vorhabens gab es in der Regierung noch Kräfte, die der Dezentralisierung kritisch gegenüberstanden. Dies wandelte sich im Verlauf des Vorhabens. Im ersten Schritt wurde gemeinsam mit dem Planungsministerium eine Parlamentskommission gebildet, die einen Gesetzentwurf zur Regelung

der Gemeindekompetenzen und Reformvorschläge auf den Weg brachte. Das Vorhaben unterstützte die Reformkräfte aufseiten des Staates, der Gemeinden und der Zivilgesellschaft. Beispielsweise hat der Rechnungshof ein Handbuch herausgegeben, um einheitliche Qualitätsstandards für Kommunalplanung und Haushaltsaufstellung sicherzustellen. Er bietet Fortbildungen an und evaluiert die kommunale Regierungs- und Verwaltungsarbeit. Inzwischen ist die Parlamentskommission für Gemeindeangelegenheiten eine ständige Einrichtung geworden und tauscht sich regelmäßig mit dem kommunalen Spitzenverband aus. Die seit Projektbeginn reformierte Gemeindeverfassung ist verabschiedet worden. Sie legt fest, dass der Staat zehn Prozent seines Haushaltes an die Gemeinden überweist. In Zukunft begleitet das Gemeindeberatungsinstitut IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal) den initiierten Reformprozess.

Beispiel Malawi: Programm zur Förderung der demokratischen Dezentralisierung

Schlussevaluierung 2008 –

Gesamtbewertung: nicht zufriedenstellend

Malawi steht exemplarisch für die Frage, wie sich in einem instabilen politischen Umfeld Reformen

San José: Hauptsitz des Programms zur Lokal- und Kommunalentwicklung



für gute Regierungsführung und Dezentralisierung umsetzen lassen. Im Jahr 2000 wählten 40 Kommunen erstmals Gemeinderäte. Die nach fünf Jahren vorgesehenen Neuwahlen verschob der Präsident immer wieder, die bestehenden Gemeinderäte löste er auf. Dies erwies sich als eine große Erschwernis für den Projekterfolg.

Die Regierung kam mit der Formulierung von rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen für die Dezentralisierung kaum voran. Zwar unterstützte die GTZ im Auftrag des BMZ unter anderem die Erarbeitung eines Handbuchs zur Dezentralisierung und eines Trainingsmoduls für Mitglieder der Dorfentwicklungskomitees, jedoch konnte die Kooperation mit dem lokalen Projektpartner nicht zufriedenstellend realisiert werden. Um die lokale Regierungsführung zu fördern, konzentrierte sich das Vorhaben auf bewusstseinsbildende Maßnahmen wie Podiumsdiskussionen sowie Radio- und Fernsehbeiträge. Die mit Hilfe der GTZ und des DED entwickelten kommunalen Entwicklungspläne ließen sich nur ansatzweise umsetzen, da es keine demokratisch legitimierten Gemeindevertreter gab, die diese Pläne offiziell verabschieden konnten. Dabei ist offenbar versäumt worden, Alternativen zur Umsetzung zu suchen, wie zum Beispiel durch kommunale Entwicklungsprojekte oder durch direkte Unterstützung der Verbesserung lokaler Dienstleistungen. Erfolge erzielte das Vorhaben beim kommunalen Finanzmanagement: Mit der Beratung der GTZ hat die verantwortliche Nationale Kommission für Kommunale Finanzen ihre Dienstleistungen erheblich verbessert. Die Kommunen, die das Vorhaben direkt unterstützten, zum Beispiel beim Aufbau von Handelsregistern, erwirtschafteten signifikant mehr Einnahmen.

Aus Sicht der Evaluierer reagierte die GTZ zu unflexibel auf die politische Situation, weil sie die Wahlen zur Bedingung für die Fortführung des Vorhabens machte. Sinnvoller wäre es aus ihrer Sicht gewesen, den politischen Dialog und die Reformkräfte weiter zu unterstützen. Alternative Ansätze erarbeiteten die am Vorhaben Beteiligten in einer „Lernwerkstatt“ im Jahr 2009. Die gemeinsam herausgearbeiteten Lernerfahrungen wurden beim Design der nächsten Phase des Vorhabens berück-

sichtigt und fließen in die Konzeptionierung neuer Programme ein.



Fragen an Annette Bähring, Leiterin des Kompetenzfeldes des Dezentralisierung, Regionalisierung, Kommunal- und Stadtentwicklung

Welche Bedeutung haben die unabhängigen Evaluierungen für Sie?

Die Ergebnisse der unabhängigen Evaluierung sind für mich ein wichtiger Kompass für die Bewertung unserer Capacity-Development-Ansätze zu Dezentralisierung im internationalen Vergleich. Verbindliche Evaluierungskriterien ermöglichen uns, wiederkehrende Stärken und Schwächen von Vorhaben herauszuarbeiten. Die Ergebnisse vorliegender unabhängiger Evaluierungen, aber auch von Projektfortschrittskontrollen helfen uns, unsere Vorhaben im Dialog mit Auftraggeber und Partnern nachhaltiger zu gestalten. Dabei bestärken uns die Empfehlungen, die spezifischen Rahmenbedingungen und politischen Prioritäten der Partner bei der Ausgestaltung der Vorhaben kontinuierlich zu analysieren, um zeitnah Projektkonzepte anpassen zu können.

Wie nutzen Sie die Ergebnisse?

Wir diskutieren Ergebnisse und Erfahrungen auf Fachtagungen, in internen fachlichen Netzwerken und Führungskreisen. Nehmen wir das Beispiel Malawi: Das nicht zufriedenstellende Ergebnis der unabhängigen Evaluierung führte umgehend zur Reflexion und Weiterentwicklung der Projektkonzeption. Auftraggeber, Partner und internationale Beraterinnen und Berater haben hinzulernt. Aber auch die positiven Ergebnisse sind wichtig – besonders wenn sie Produkt unabhängiger Evaluierungen sind. Sie bestätigen uns, dass die Lernerfahrungen aus Projektfortschrittskontrollen und unserer langjährigen Beratungsarbeit umgesetzt werden und dass wir mit der Unterstützung komplexer und schwieriger Reformprozesse Erfolg haben können.

CHINA, DEM. REP. KONGO



2009 haben unabhängige Institute und Consulting-Unternehmen 13 der insgesamt 40 von der GTZ im Auftrag des BMZ unterstützten Mikrofinanz-Vorhaben evaluiert. Detaillierte Beispiele zeigen auf, welche Erkenntnisse sich aus der Evaluierung von Vorhaben in der Volksrepublik China und der Demokratischen Republik Kongo ziehen lassen. ←

Oft geht es um kleine Beträge für die Anschaffung einer Maschine oder Ausstattung eines Ladens, die Kleinunternehmer in Entwicklungsländern brauchen, um ihre Geschäftsideen zu verwirklichen und sich aus eigener Kraft eine Existenz aufzubauen. Doch die meisten von ihnen haben keinen Zugang zum formalen Bankensektor und somit häufig kaum eine Chance, einen Kredit zu bekommen oder auch andere Finanzdienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Mikrofinanzinstitutionen leisten einen wichtigen Beitrag zu nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung, denn sie stärken das unternehmerische Potenzial der Menschen, indem sie ihnen bedarfsgerechte Leistungen wie Sparprodukte, Kredite und Versicherungen bieten.



05 _ IM FOCUS _

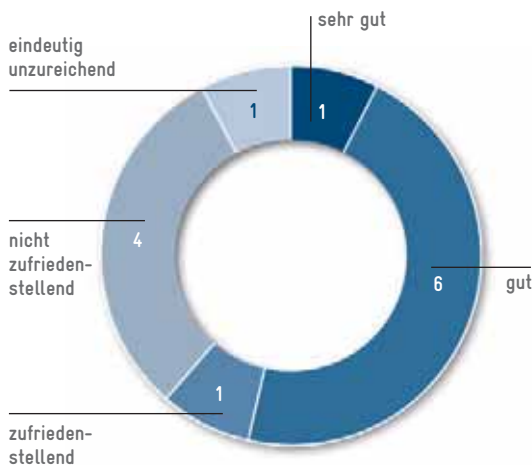
SEKTOR MIKROFINANZIERUNG



Wie erfolgreich ist die GTZ?

Die GTZ arbeitet im Mikrofinanzsektor auf verschiedenen Ebenen: Sie berät Gesetzgeber, Aufsichtsbehörden, Zentralbanken und Ministerien bei der Regulierung von Mikrofinanzinstitutionen; sie unterstützt Banken und Genossenschaften sowie deren Verbände dabei, ihre Strukturen, Produkte und Strategien zu verbessern, und fördert Trainings- und Fortbildungseinrichtungen für Mitarbeiter von Mikrofinanzinstitutionen. Mikrofinanz-Vorhaben ermöglichen der meist armen ländlichen Bevölkerung und kleinen Unternehmen in Entwicklungsländern einen Zugang zu Finanzdienstleistungen. Dadurch tragen sie zur Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele bei, vor allem zur Beseitigung der extremen Armut. Weltweit werden über die Hälfte aller Mikrokredite an Frauen vergeben.

Bewertung Themenschwerpunkt „Mikrofinanzierung“ 2009 (n=13)



Die 13 evaluierten Vorhaben erhielten eine durchschnittliche Bewertung von 2,8.

Dabei erhielt ein Vorhaben in China die Bewertung „sehr gut“ (Stufe 1). Bei diesem Vorhaben war es unter anderem besonders gut gelungen, den Zugang von Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen (KKMU) zu wichtigen Finanzdienstleistungen zu verbessern. Sowohl die nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der nationalen Partner als auch das sehr gute Kosten-Nutzen-Verhältnis

haben zu der positiven Bewertung dieses Vorhabens beigetragen. Sechs Vorhaben erreichten „gut“ (Stufe 2). So war es in Bolivien gelungen, die Anzahl von Mikrofinanzinstitutionen im Zeitraum von 1998 bis 2006 von 216 auf 510 mehr als zu verdoppeln. In Namibia wurde ein Vorhaben ebenfalls mit „gut“ (Stufe 2) bewertet, weil die Durchführung in enger Zusammenarbeit von GTZ und KfW erfolgte, aufgrund derer die Finanzdienstleistungen bereits 2007 kostendeckend angeboten werden konnten. Das Projekt zeichnet sich vor allem in der positiven Bewertung der Nachhaltigkeit aus, da der Sektor sich auch unter widrigen politischen Rahmenbedingungen als krisenresistent erwiesen und sehr dynamisch weiterentwickelt hat. Mit einer Ausweitung der Kreditgeschäfte um mehr als 50 Prozent im Jahr, der Erreichung der weiblichen Zielgruppen zu 90 Prozent und der Entwicklung von neuen Finanzprodukten wie beispielsweise Versicherungen weist das Vorhaben zudem eine hohe Effektivität auf. Ein Vorhaben wurde mit „zufriedenstellend“ (Stufe 3) bewertet. Vier Vorhaben schnitten mit „nicht zufriedenstellend“ (Stufe 4) ab, vor allem aufgrund von Problemen in der Projektdurchführung und wegen fehlender Nachhaltigkeit. Ein Vorhaben zur Förderung von Agrarkrediten in Mauretanien wurde im Rahmen einer Ex-post Evaluierung als „eindeutig unzureichend“ bewertet. Die Gründe hierfür lagen nicht nur in einer unzureichenden Konzeption, sondern auch in Mängeln der Umsetzung und schließlich in fehlenden Wirkungen.





Die nicht erfolgreichen Vorhaben (Stufe 4 und 5) zeigen, dass die GTZ verstärkt darauf achten muss, frühzeitig auf Signale für einen schwierigen Projektverlauf zu reagieren und konsequent umzusteuern, damit ein erfolgreicher Verlauf und eine nachhaltige Wirkung möglich werden.

Was sind die Erfolgsfaktoren im Mikrofinanzsektor?

Beim Kriterium Relevanz zeigen die Evaluierungen, dass sich erfolgreiche Vorhaben am Bedarf der Zielgruppen orientieren und leistungsstarke Durchführungspartner mit großem Kundenstamm sowie ausgedehntem Filialnetz gewählt haben. Dies war in einem Vorhaben zur Mikrofinanzsystem-Entwicklung in Thailand gegeben, dem eine umfassende Zielgruppenanalyse vorausgegangen war. Die Vorhaben stehen im Einklang mit den Zielen der Partnerländer, den entwicklungspolitischen Schwerpunkten des BMZ und den Empfehlungen der „Consultative Group to Assist the Poor“, einem Gebernetzwerk im Bereich Mikrofinanzierung.

Erreichen die Vorhaben die gesteckten Ziele (Effektivität)?

Erfolgreiche Vorhaben arbeiten auf mehreren Ebenen: Sie beraten die Zentralbanken sowie staatlichen Regulierungs- und Aufsichtsbehörden, unterstützen aber auch lokale Finanzinstitutionen bei der Umsetzung neuer Regelwerke, der Entwicklung von Finanzprodukten und beim internen Management (Beispiel: Unterstützung des ländlichen Finanzwesens in der Ukraine). Die Wirkungen eines Mikrofinanz-Vorhabens bewerten die Evaluierer als positiv, wenn die Anzahl der Menschen mit einem Zugang zu Finanzdienstleistungen wie zum Beispiel

Mikrokrediten signifikant gestiegen ist und sich die Abhängigkeit von informellen Geldverleihern wie Verwandten, Freunden oder Pfandleihern verringert hat. Erfolgreiche Vorhaben tragen außerdem dazu bei, dass Mikrofinanzinstitutionen im breiten Umfang Ersparnisse mobilisieren und – vor allem in ländlichen Regionen – wirtschaftliche Aktivitäten in der Landwirtschaft sowie in weiteren Wirtschaftszweigen fördern. Eine weitgehend gute Wirkung in diesem Sinne erzielte zum Beispiel das (ex-post evaluierte) Vorhaben zur Mikrofinanzsystem-Entwicklung in Thailand. Die Effizienz haben die Evaluierer zum Beispiel im Programm Finanzsystementwicklung in Bolivien gut bewertet, da es der GTZ als Koordinator der internationalen Geber gelungen ist, Synergien herzustellen. Außerdem erwies es sich als besonders effizient, bereits bestehende Mikrofinanzinstitutionen zu unterstützen.

Zwei Faktoren sind für die Nachhaltigkeit eines Vorhabens entscheidend: Erstens, die Qualität der Rahmenbedingungen im Mikrofinanzsektor. Dazu gehören sowohl ein angemessenes Regelwerk für Mikrofinanzinstitutionen als auch entsprechende Anbieter von sektorspezifischen Dienstleistungen wie Trainingsinstitutionen und Kreditauskunfteien. Zweitens trägt ein funktionierender Markt aus konkurrierenden und sich ergänzenden Mikrofinanzanbietern dazu bei, dass die erzielten Wirkungen von Dauer sind. Gelungen ist dies zum Beispiel im Programm Stärkung kleiner Finanzinstitutionen in Indonesien, das die GTZ im Auftrag des BMZ implementiert hat. Dort haben die Volkskreditbanken und die Dorffinanzinstitutionen die Zahl der Zweigstellen bis zum Abschluss des Vorhabens Ende 2009 um 20 Prozent auf 4.100 und die Zahl der Konten um ein Drittel auf über elf Millionen erhöht.

Indonesien: Förderung von Mikrofinanzen (Bild links)

Nigeria: beschäftigungsorientierte Wirtschaftsförderung (Bild rechts)

Beispiel China: Programm Finanzsystementwicklung

Unabhängige Schlussevaluierung 2009 – Gesamtbewertung: sehr gut

Im Auftrag des BMZ hat die GTZ seit 2005 die chinesische Zentralbank und ausgewählte Provinzregierungen beim Aufbau eines formellen Mikrofinanzsystems beraten. Bis dahin hatten Privathaushalte, Existenzgründer, kleine und mittlere Unternehmen kaum Chancen auf Kredite, am wenigsten in den ländlichen Regionen. Ein großer Teil des geliehenen Kapitals stammte von Verwandten, Freunden oder von Pfandleihern. Dieser informelle Sektor trug nicht zur Weiterentwicklung des chinesischen Finanzsektors bei. Demnach strebte die Regierung an, dass spezialisierte Mikrokreditinstitutionen, ländliche Kreditgenossenschaften und bestehende Institutionen wie die Postbank der breiten Bevölkerung reguläre Finanzdienstleistungen anbieten. Das Potenzial für das Mikrokreditgeschäft ist in China groß – es liegt bei 70 Millionen Haushalten und Kleinunternehmen.

Die Zentralbank wählte Shaanxi, Shanxi, Sichuan, Guizhou und die Innere Mongolei als Pilotprovinzen aus. Dort unterstützte die GTZ die Ausarbeitung und Umsetzung finanzrechtlicher Vorschriften. Das Vorhaben hat mehr erreicht als ursprünglich geplant: Heute gibt es in fast allen Provinzen eine Aufsichtsbehörde für Mikrofinanzinstitutionen. Einen

besonders großen Beitrag leistete das Vorhaben bei der Reform der chinesischen Postsparkasse (Postal Savings Bank of China). Sie ist die einzige landesweit operierende Bank mit mehr als 36.000 Filialen, drei Viertel davon im ländlichen Raum. Nach eineinhalb Jahren Projektlaufzeit war die Anzahl der Mikrokredite landesweit von 6.000 auf zwei Millionen gestiegen. Um die Nachfrage nach Mikrokrediten bewältigen zu können, haben bis Ende 2009 insgesamt 3.500 Manager, Controller und Kreditmitarbeiter Schulungen absolviert, damit sie die Kunden zu Mikrofinanzprodukten beraten können.

Den Erfolg der Postbank belegt beispielhaft die Geschichte von Frau Dong: Im November 2009 kamen zwei Kreditsachbearbeiter der Postbank-Zweigstelle in Henan in das Dorf von Frau Dong, um ihren Kredit auszuhändigen. Zwei Jahre zuvor war sie die erste Mikrokreditkundin der Postbank gewesen. Damals lieh sie umgerechnet 3.000 Euro, mit denen sie eine Gänsezucht aufgebaut hat. Sie staunte über die unbürokratische Abwicklung: „Innerhalb einer Woche hielt ich das Geld in den Händen. Der Service ist exzellent, ich bin sehr glücklich“, freut sie sich. Die Gänse verkaufte sie gewinnbringend, vom Erlös schaffte sie einen Transporter an und zahlte ihren Kredit innerhalb von vier Monaten zurück. Inzwischen hat sie weitere Mikrokredite erhalten, um zwei neue Läden zu eröffnen.

China: Programm
Finanzsystement-
wicklung (Bild links)

Indonesien: Stärkung
kleiner Finanzinsti-
tutionen (Bild rechts)



Beispiel Kongo: Förderung von Dienstleistern im Finanzsektor

Unabhängige Schlussevaluierung 2009 – Gesamtbewertung: nicht zufriedenstellend

Die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung und die Schaffung eines stabilen Finanzsystems in der Demokratischen Republik Kongo waren denkbar schwierig. 20 Jahre gewaltvoller Konflikte haben das Land geschwächt, Korruption ist allgegenwärtig. In den 1990er Jahren brachen die Genossenschaftsbanken zusammen. Viele Kongolesen verloren ihre gesamten Ersparnisse – und das Vertrauen in die Banken. Laut CGAP ist weniger als ein Prozent der kongolesischen Bevölkerung im Besitz eines Bankkontos. Die GTZ ist eine der wenigen Organisationen der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, die trotz der schwierigen Situation im Land tätig geblieben sind.

Im Auftrag des BMZ förderte die GTZ von 2005 bis 2008 den Aufbau wirtschaftlicher Aktivitäten im Land. Ein Aspekt war dabei, den Zugang von Unternehmen und Bürgern zu Finanzdienstleistungen, zum Beispiel zu Krediten oder Sparkonten, zu schaffen. Dafür wollte das Vorhaben Nichtregierungsorganisationen mit Erfahrung im Mikrofinanzsektor und den Aufbau eines Mikrofinanzverbandes fördern. Die kongolesische Regierung unterstützte die Ziele des Vorhabens, denn der Aufbau des Mikrofinanzsektors war Teil ihrer Armutsminderungsstrategie. Trotz der hohen Relevanz des Vorhabens kamen die Evaluierer zu dem Ergebnis, dass die Wirkung gering geblieben ist. Dem Vorhaben war es nicht gelungen, die Entwicklung von Mikrofinanzinstitutionen breitenwirksam voranzubringen. Stattdessen wurden über den Verband vorwiegend kleine Genossenschaften in der Hauptstadt Kinshasa gefördert. Somit blieb der Einfluss des Vorhabens lokal begrenzt. Es war nicht gelungen, das sehr geringe Vertrauen der Bevölkerung in die Zuverlässigkeit des Finanzsystems zu steigern und die ungenügenden gesetzlichen Rahmenbedingungen im Bankensystem zu verbessern. Zudem waren auch Defizite beim Capacity-Building-Ansatz ursächlich.



Fragen an Wolfgang Bucker, Kompetenzfeldleiter Finanzsystementwicklung in der Abteilung Wirtschaft und Beschäftigung

Welche Bedeutung haben die unabhängigen Evaluierungen für Sie?

Mit unabhängigen Evaluierungen legen wir Rechenschaft über unsere Arbeit ab, sie sind für uns außerdem eine von mehreren wichtigen Quellen, aus denen wir lernen. Sie machen deutlich, wo wir stark sind und wo Verbesserungsbedarf besteht: Letzteres ist beispielsweise bei der Vereinbarung konkreter Meilensteine mit Partnerinstitutionen und deren stärkerer Einbindung in die operative Planung der Fall. Weitere wichtige Quellen sind für uns die Querschnittsauswertungen unserer eigenen Projektfortschrittskontrollen oder auch international vergleichende Evaluierungen der „Consultative Group to Assist the Poor“ (CGAP), einem Gebernetzwerk im Bereich Mikrofinanzierung.

Wie nutzen Sie die Ergebnisse?

Sie helfen uns, fachliche Konzepte, Beratungsansätze und Methoden weiterzuentwickeln, zum Beispiel beim Aufbau von Verbandsstrukturen im Mikrofinanzbereich. Hier gilt es, das Leistungsangebot zur direkten Unterstützung ihrer Verbandsmitglieder zu schärfen, sei es bei der Produkteinführung, im Bereich Controlling oder in rechtlichen Fragen. Die Evaluierungen haben uns auch geholfen, unsere Ansätze und Leistungen im Bereich Agrarfinanzierung deutlich auszuweiten – insbesondere mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette und die Finanzierung mittelständischer Betriebe. In zahlreichen Vorhaben erwies sich die enge Kommunikation mit unserer Fachabteilung in der GTZ-Zentrale als wichtiger Erfolgsfaktor. Wir diskutierten die Ergebnisse und das Gelernte auf internen Fachtagungen und regionalen Treffen mit Fachkollegen. Außerdem werden wir die Evaluierungsergebnisse nutzen, um die Vorhaben dabei zu unterstützen, das wirkungsorientierte Monitoring und insbesondere die Projektvorbereitung zu verbessern.

06_

Im Interview: Martina Vahlhaus

Evaluierungen helfen der GTZ dabei, perspektivisch noch wirksamer zu arbeiten. Grundvoraussetzung dafür ist, dass sie konkrete und nützliche Empfehlungen hervorbringen und mit klaren Handlungsanweisungen aufzeigen, wie sich aufgedeckte Probleme meistern oder Erfolge duplizieren lassen – Herausforderungen, derer sich die Stabsstelle Evaluierung im Unternehmen federführend annimmt.

GTZ_Frau Vahlhaus, seit fast fünf Jahren plant, steuert und verantwortet die Stabsstelle Evaluierung unabhängige Evaluierungen von Vorhaben, die die GTZ durchführt. Wie ist sie aufgestellt und wie geht sie vor?

Vahlhaus: Die Stabsstelle verfügt über ein interdisziplinär besetztes Team, das unabhängig von den operativen Bereichen arbeitet. Das ermöglicht es uns, die Vorhaben und Prozesse mit dem nötigen Abstand zu betrachten und bisweilen auch unbequeme Fragen zu stellen, um Optimierungspotenziale zu identifizieren. Dazu verfügt das Team über einen großen Erfahrungsschatz – sowohl in methodisch-konzeptioneller Hinsicht als auch in der praktischen Projektarbeit vor Ort. Um eine hohe Qualität der Evaluierungen zu gewährleisten, bringen wir erprobte und ausgereifte Prozesse, Methoden und Instrumente zur Anwendung, die deutsche und internationale Evaluierer als „state of the art“ anerkennen.

GTZ_Es funktioniert also alles reibungslos?

Vahlhaus: Gemessen an den hohen Erwartungen, die wir selbst an das System haben, läuft es bereits ziemlich gut. Aber natürlich soll es noch besser werden. Zum Beispiel, was konkrete Antworten auf die Frage angeht, warum Vorhaben letztlich erfolgreich oder nicht erfolgreich waren. Also warum die Versorgung der armen Bevölkerung mit Wasser nun beispielsweise im Jemen eine hohe Priorität einnimmt, in anderen Ländern, in denen die GTZ im Wassersektor berät, aber nicht. Um derartige Detailantworten künftig noch verlässlicher liefern zu können, entwickeln wir unsere Evaluierungsmethoden kontinuierlich weiter – unter anderem in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Organisationen, wie zum Beispiel dem Centrum für Evaluation CEval an der Universität des Saarlandes. Im Kern der Anstrengungen steht dabei, dass wir stets eindeutige, klare und – vor allem – belastbare Ergebnisse generieren wollen.



Martina Vahlhaus – seit 14 Jahren für die GTZ im In- und Ausland tätig. Im Themenfeld Evaluierung hat sie sich bisher vor allem mit dem Bereich Privatwirtschaftsentwicklung beschäftigt. Seit Oktober 2008 leitet die Betriebswirtin und Ökonomin die Stabsstelle Evaluierung. Vor ihrer Tätigkeit für die GTZ war Frau Vahlhaus drei Jahre im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie zwei Jahre bei einem Consulting-Unternehmen im Bereich Privatwirtschaftsentwicklung tätig.

GTZ_Klingt nach einem hehren Ziel. Was ist zu tun?

Vahlhaus: Eine zentrale Herausforderung ist es, unsere Partner vor Ort noch stärker einzubeziehen. Schon heute werden die Leistungsbeschreibungen (Terms of Reference) der Evaluierungen dort diskutiert und abgestimmt. Zudem gehören den Evaluierungsteams standardmäßig lokale Gutachter an und die Ergebnisse und Empfehlungen werden in Workshops mit den Partnern diskutiert und diesen selbstverständlich auch über Evaluierungsberichte in der jeweiligen Landessprache zugänglich gemacht. Darüber hinaus setzen wir künftig verstärkt darauf, die Evaluierungskompetenz sowohl auf Partner- als auch auf Anbieterseite weiterzuentwickeln, um auch auf dieser Ebene qualitätssichernd zu wirken. Im Auftrag des BMZ haben wir kürzlich – ausgehend von Costa Rica – damit begonnen, überregionale Qualifizierungsmaßnahmen zu etablieren, die die Nachfrage in Zentralamerika bedienen. Auch Länder in Subsahara-Afrika haben konkretes Interesse signalisiert. Eine weitere Herausforderung ist es, GTZ-Vorhaben zu evaluieren, die in internationalen Programmkontexten eingebettet sind – und dies möglichst zusammen mit anderen (internationalen) Entwicklungspartnern zu tun. Hier sammeln wir zurzeit erste Erfahrungen in Mosambik und verstärken unsere Kontakte zu anderen internationalen Evaluierern über die Teilnahme an Evaluierungskonferenzen und -netzwerken. Letztlich wollen wir auch die Zahl gemeinsamer Evaluierungen mit der KfW Entwicklungsbank erhöhen, um im Rahmen dieser Kooperation verstärkt Synergien zu realisieren.

GTZ_Kommen wir noch mal auf die Belastbarkeit der Ergebnisse zurück. Auf welche Schwierigkeiten stoßen die Evaluierer vor Ort in diesem Kontext?

Vahlhaus: Ein Problem ist vor allem die unzureichende Datenlage. Oft gibt es keine Daten zur Ausgangssituation, sogenannte „Baselines“, mit denen die Entwicklung der Indikatoren später verglichen werden kann. Die Evaluierer können dann nur auf der Basis ihrer Befragungen und mit vergleichsweise dünnem Datenmaterial bewerten, ob die Ziele des Vorhabens erreicht wurden. Deshalb setzen wir uns entschlossen dafür ein, dass Monitoring und Evaluierung schon bei der Planung der Vorhaben stärker mitgedacht werden. Eine weitere Herausforderung ist es, Kollegen und Partnern stets schlüssig nachzuweisen, dass die Evaluierungen nicht nur zusätzliche Arbeit für sie bedeuten – sondern dass sie ihre operative Arbeit perspektivisch wirksamer und damit besser machen. Dies kann uns nur dann nachhaltig überzeugend gelingen, wenn die Evaluierungen konkrete und nützliche Empfehlungen hervorbringen, mit klaren Handlungsanweisungen, wie aufgedeckte Probleme zu meistern sind oder wie Erfolge dupliziert werden können. Und dies zu schaffen – daran arbeiten wir jeden Tag mit großem Engagement. Denn wir wollen, dass das Unternehmen so viele hilfreiche Informationen wie möglich aus den Evaluierungen zieht, um die Wirksamkeit der Maßnahmen vor Ort zielgerichtet und stetig steigern zu können.

07_

FAZIT UND AUSBLICK

„Die GTZ arbeitet gut und erfolgreich“ – so könnte die Quintessenz dieses Berichtes lauten. Dass wir die Ziele der meisten evaluierten Vorhaben erwartungsgemäß erreichen – in der Lesart der DAC-Kriterien also effektiv arbeiten –, ist insbesondere der ausgewiesenen Managementkompetenz des Unternehmens zu verdanken. Schließlich arbeitet die GTZ in immer komplexeren Kontexten und findet häufig äußerst schwierige Rahmenbedingungen in den Partnerländern vor.

Dennoch geben wir uns mit der insgesamt positiv bewerteten Performance des Unternehmens noch nicht zufrieden. Wir wollen mehr. Trotz vieler Widrigkeiten, die wir selbst nicht beeinflussen können, wollen wir vor allem die Nachhaltigkeit der Maßnahmen noch weiter verbessern. Dass der Weg dorthin in erster Linie über den noch konsequenteren Einsatz unserer Kernkompetenz Capacity Development führt, davon sind wir überzeugt.

Unabhängige Evaluierungen

Gleichzeitig geben uns die Ergebnisse der 176 Evaluierungen des Berichtszeitraums 2008/2009 wertvolle Hinweise, worauf wir unser Augenmerk bei Planung und Durchführung der Vorhaben noch deutlicher legen sollten, um dieses selbst gesteckte Ziel bestmöglich zu erreichen:

1. Capacity Development wirkt besonders dann nachhaltig, wenn es gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen ansetzt: Die entsprechenden Maßnahmen sind neben der individuellen insbesondere auch auf institutioneller und systemischer Ebene zu verankern und sollten mit einer ganzheitlichen, strategischen Planung einhergehen.

2. Nachhaltigkeit beginnt bereits bei der Projektplanung: Strategien zur Sicherung der Nachhaltigkeit sollten schon zu Beginn der Projektimplementierung mitgedacht und berücksichtigt werden. Dazu gehören auch wirkungsorientierte Monitoringsysteme, die in den Partnerstrukturen verankert sind und auch dann noch Daten und Informationen liefern, wenn die Entwicklungsmaßnahme bereits abgeschlossen ist.

3. Wie nachhaltig die Maßnahmen wirken, zeigt sich hinterher: Gerade Schluss- und Ex-post Evaluierungen zeigen auf, welche Wirkungen dauerhaft sind oder eben nicht. Die Voraussetzungen für diese Evaluierungstypen gilt es daher weiter zu verbessern. Dazu gehört es, die erwarteten entwicklungspolitischen Wirkungen zu dokumentieren, die vorhandenen Projektunterlagen noch systematischer zu erfassen und zu archivieren und den Kontakt zu den Partnerinstitutionen über unsere Büros dauerhaft zu pflegen, um im Falle einer Ex-post Evaluierung schnell handlungsfähig zu sein.

Scaling-up: Nachhaltigkeit in der Breite

Neben dem Beherzigen dieser Erfolgsfaktoren und einem intensiveren und noch zielgerichteteren Einsatz von Capacity-Development-Maßnahmen verspricht vor allem eine größere Breitenwirksamkeit der Initiativen ein Mehr an nachhaltigem Wirkungsgrad. Die Ergebnisse des Berichtes haben jedoch gezeigt, dass Vorhaben noch zu häufig nicht über den Status erfolgreicher Pilotprojekte hinauskommen. Oder dass es in der Praxis beispielsweise selbst im Rahmen erfolgreicher Politikberatung oftmals schwerfällt, nationale Strategien und Gesetze so voranzubringen, dass sie auch landesweit angewendet werden. Die Ursachen sind vielschichtig

und mancherorts durch äußere Umstände bestimmt. Dennoch mahnen viele unabhängige Evaluierungen, dem Thema Nachhaltigkeit durch Breitenwirksamkeit bei der Planung und Durchführung der Vorhaben von Anfang an mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Nicht zuletzt deshalb hat die GTZ eine Initiative gestartet, um Dialog, Qualifizierung und Wissensmanagement zum Thema „Scaling-up“ im Unternehmen zu fördern.

Capacity WORKS: die Qualität im Blick

Ein weiteres entscheidendes Kriterium für die Nachhaltigkeit der Maßnahmen ist die Qualität unserer Leistungen. Mit Capacity WORKS hat die GTZ deshalb auf Basis verschiedener Studien und Evaluierungen ein Management-Modell entwickelt, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem mit passenden Steuerungsinstrumenten unterstützt. Es hilft dabei, Vorhaben so zu managen und zu steuern, dass die Entwicklungsmaßnahmen so effektiv und nachhaltig wie möglich wirken können.

2008 wurde Capacity WORKS in 67 Pilotvorhaben weltweit getestet und auf Basis dieser Erfahrungen weiterentwickelt. Seit 2009 wird das Management-Modell in allen Vorhaben eingeführt, die die GTZ durchführt.

Management-Response-System

Der Steigerung von Qualität und Wirksamkeit der Leistungen sowie zur Förderung der Lernkultur im Unternehmen dient auch unser 2009 entwickeltes Management-Response-System, das sich direkt der konkreten Empfehlungen aus dezentralen und unabhängigen Evaluierungen annimmt. Dabei stellt ein definiertes Prozedere sicher, dass die aus den Auswertungen hervorgehenden Vorschläge bezüglich ihres Verbesserungspotenzials und auf ihre Machbarkeit hin geprüft werden. Zunächst werden die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Empfehlungen festgelegt. Dann stellt ein Verantwortlicher dafür einen Zeitplan auf und koordiniert den Prozess. Nach zuvor festgelegten Fristen folgt dann eine Auswertung, ob die Empfehlungen adäquat umgesetzt sind und was dies bewirkt hat.

Evaluieren – Lernen – Wirken

Um in puncto Nachhaltigkeit weiter zuzulegen, setzt die GTZ bei der Durchführung der Vorhaben im Kern also auf ein noch konsequenteres und qualitativ weiter verbessertes Capacity Development, das auf eine erhöhte Breitenwirksamkeit abzielt. Beim Gestalten und aufeinander Abstimmen aktueller und künftiger Ansätze rund um den Dreiklang „Evaluieren – Lernen – Wirken“ dient uns diese Richtschnur als verlässliche Orientierung. So arbeiten die Produktmanager der GTZ beispielsweise regelmäßig sektorbezogene Lernerfahrungen auf, hinterlegen sie für alle Kolleginnen und Kollegen zugänglich in sogenannten Beratungsprodukten und bringen sie aktiv in verschiedene Lernveranstaltungen ein.

Von der Stabsstelle Evaluierung und dem Wissensmanagement der GTZ wurde 2009 darüber hinaus ein Workshop-Format ins Leben gerufen, das das gemeinsame Lernen von Fach- und Regionalbereichen aus unabhängigen Evaluierungen fördert: Das Lerncafé bietet den nötigen Raum für die Reflexion auch kritischer Evaluierungsergebnisse. Ziel ist ein konstruktiver Umgang mit den Resultaten, der zu gemeinsamen Lösungsstrategien und deren Umsetzung führt.

Erfolgsfaktor Evidenz

Die Auswertung zeigt, dass viele verschiedene Stellschrauben gleichzeitig zu justieren sind, um das übergeordnete Ziel einer weiter verbesserten Nachhaltigkeit der Maßnahmen bestmöglich zu erreichen. Besonders anspruchsvoll ist es dabei, die jeweils richtige Dosierung zu finden. Schließlich beeinflussen und bedingen sich die verschiedenen Interventionsebenen gegenseitig. Wären die evaluierten Daten beispielsweise nicht ausreichend valide, könnte dies unter Umständen zu Empfehlungen führen, die das Unternehmen partiell in eine falsche Richtung laufen lassen – und zwar unabhängig davon, wie hochwertig die nachgelagerten Prozesse ausgefeilt sind.

Aus diesem Grund widmen wir der permanenten Verbesserung und Belastbarkeit des erhobenen Datenmaterials und dem Umgang mit unter Umständen fehlenden Vergleichsdaten vor Ort große Aufmerksamkeit. Beispiel Wirkungsevaluierungen: Mit dem vermehrten Einsatz sogenannter „Rigorous Impact Evaluations“ wollen wir noch besser herausfinden, in welchem Ausmaß eingetretene Wirkungen tatsächlich den evaluierten Entwicklungsmaßnahmen zugeschrieben werden können. Gleichzeitig fragen wir uns, welche Entwicklungen sich ohne die Intervention ergeben hätten. Um diese Fragen so valide wie möglich zu beantworten, stellen wir die Zielgruppe des Vorhabens einer Vergleichsgruppe gegenüber. Je besser es uns dabei gelingt, große Ähnlichkeit zwischen Ziel- und Vergleichsgruppe sicherzustellen, desto fundierter können wir später anhand der beobachteten Unterschiede zwischen ihnen feststellen, in welchem Umfang tatsächlich der Wirkungsgrad unserer Leistungen zu späteren Veränderungen beigetragen hat.

Positive Erfahrungen mit dieser Herangehensweise haben wir bereits in Kenia und Sambia bei der Evaluierung der Reformen der jeweiligen Wassersektoren und in der Türkei bei einem Qualifizierungs-Vorhaben für kommunale Dienste gesammelt. Die Durchführung derartiger „rigoroser“ Wirkungsevaluierungen wollen wir daher künftig forcieren. Zudem planen wir, häufiger sogenannte Ex-ante-Evaluierungen durchzuführen, um zur besseren Konzipierung eines Neuvorhabens oder einer neuen Komponente beizutragen. Dabei werden insbesondere Zielsetzungen, Problemlage und Umsetzungsbedingungen auf ihre Konsistenz überprüft und bislang fehlende Vergleichsdaten erhoben.

Neue Prozesse für mehr Nachhaltigkeit

Insgesamt bestätigt auch der Betrachtungszeitraum 2008/2009, dass es ein äußerst komplexes Unterfangen ist, die aus den Evaluierungsergebnissen abgeleiteten Lernprozesse so zu verankern, dass sie zu einem unternehmensweiten Erkenntnisgewinn in der gewünschten Ausprägung führen. Die GTZ ist dabei bereits auf einem guten Weg. An verschiedenen Stellen steht sie aber auch vor der

Herausforderung, erfolgreiche neue Maßnahmen in Standardverfahren zu überführen – stets mit dem klaren Anspruch, dass diese Prozesse den Wirkungsgrad der Vorhaben in der Summe maßgeblich erhöhen und letztlich zu nachhaltig verbesserten Lebensbedingungen für die Menschen vor Ort beitragen.

08.

ANHANG: Liste der 176 im Berichtszeitraum evaluierten Vorhaben

Land	Projektbezeichnung	Jahr der Durchführung	Gesamtbewertung
Afghanistan	Programm zur Verbesserung der Wasserversorgung	2009	4
Afghanistan	Gender Mainstreaming	2009	2
Afghanistan	Programm für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung Kabul	2009	3
Afghanistan	Programm zur KMU-Förderung und lokalen Wirtschaftsentwicklung in Nordafghanistan	2009	3
Afrika reg.	Nil-Initiative Wasser: Planung und Management von Wasserressourcen im Nil-Becken	2008	2
Afrika reg.	Regionaler Bankenverband für ländliches Finanzwesen (AFRACA)	2009	4
Afrika reg.	Regionaler Koordinator Frieden und Sicherheit	2009	2
Afrika reg.	Regionale Unterstützung der COMIFAC	2009	2
Afrika reg.	PPP-Fazilität Afrika	2009	4
Afrika reg.	Grenzüberschreitendes Wassermanagement im Kongobecken	2009	2
Afrika reg.	Förderung der Intergovernmental Authority on Development (IGAD) bei Frieden u. Sicherheit	2009	4
Ägypten	Programm zur Förderung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)	2008	2
Albanien	Integrierte Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung	2008	3
Albanien	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung durch berufliche Bildung	2009	4
Algerien	Programm Integrierte Wasserwirtschaft	2008	3
Algerien	Förderung nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung	2009	3
Amerika reg.	Programm Erneuerbare Energien/Energieeffizienz (Kooperation mit der IDB)	2009	2
Amerika reg.	KV-Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung in Zentralamerika	2009	2
Armenien	Entwicklung von klein- und mittelständischen Unternehmen	2008	2
Armenien	Festigung des Rechtswesens	2009	2
Aserbaidzhan	Unterstützung der Rechts- und Gerichtsreform	2009	3
Äthiopien	Verbesserung der Wasserversorgung in der Tigray-Region	2008	4
Äthiopien	KV-Förderung des Regierungs- und Verwaltungssystems	2008	3
Äthiopien	Nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen zur Ernährungssicherung	2008	2
Bangladesch	Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern	2008	2
Bangladesch	Multidisziplinäres HIV/Aids-Programm	2008	3
Bangladesch	Förderung privater KMU nach Ablauf des Multifaserabkommens	2009	2
Bangladesch	Ländliche Märkte und Straßen, RIIP II	2009	4
Benin	Makroökonomische Beratung zur Armutsbekämpfung	2009	3
Benin	Dezentralisierung und Kommunalentwicklung (PDDC)	2009	3
Bolivien	KV-Dezentrale Regierungsführung und Armutsbekämpfung PADEP	2008	3
Bolivien	KV-Finanzsystementwicklung	2009	2
Bulgarien	Programm Forstwirtschaft – Förderung Wirtschaftsraum Rhodopen	2009	2
Burkina Faso	Programm Dezentralisierung/Kommunalentwicklung	2008	3
Burkina Faso	KV-Trinkwasser- und Sanitärprogramm in kleineren und mittleren Städten	2008	3
Burkina Faso	Berater im Wirtschafts- und Finanzministerium	2009	2

Land	Projektbezeichnung	Jahr der Durchführung	Gesamtbewertung
Burkina Faso	Programm Dezentralisierung/Kommunalentwicklung	2009	3
Burkina Faso	Menschenrechte/Sexuelle Gesundheit	2009	2
Chile	Programm Dezentralisierung und regionale Entwicklung	2008	2
China VR	Wasser- u. Bodenschutz (Management von obsoleten Pestiziden)	2008	2
China VR	Energieeffizienz bei der Modernisierung im Gebäudebestand	2008	2
China VR	Programm Rechtswesen	2008	1
China VR	Programm Finanzsektorreform - Mikrofinanzen-Komponente 1	2009	1
China VR	Forschungs- und Ausbildungszentrum für Windenergie	2009	2
China VR	Schutz und Nachhaltige Entwicklung der landwirtschaftlichen Biodiversität (Hainan)	2009	2
China VR	Programm Nachhaltige Stadtentwicklung	2009	2
Costa Rica	Lokal- und Kommunalentwicklung	2008	2
Costa Rica	CYMA Programm Wettbewerbsfähigkeit und Umwelt	2008	2
Côte d'Ivoire	KV-Erhaltung des Nationalparks Tai	2009	3
Dominikan. Rep.	Programm Management und Schutz von Naturressourcen in Wassereinzugsgebieten	2008	3
Ecuador	KV-Programm Nachhaltiges Management natürlicher Ressourcen NAMARES	2009	2
El Salvador	Beratung bei der Gemeindeförderung und Dezentralisierung (PROMUDE)	2008	2
Georgien	Förderung der Kommunalentwicklung	2008	2
Georgien	Aufbau eines Weinqualitätssystems	2008	3
Georgien	Verbesserung der Wertschöpfungskette im Agrarsektor	2008	2
Georgien	Unterstützung des Rechts- und Gerichtssystems	2009	2
Ghana	KV-Verbesserung der Wasserversorgung in der Volta- und Eastern-Region	2008	3
Ghana	KV-Unterstützung von Dezentralisierungsformen	2008	4
Ghana	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung	2009	2
Ghana	Verbesserung der öffentlichen Finanzen	2009	2
Guatemala	Lokale Entwicklung durch gute kommunale Regierungsführung (PROMUDEL)	2008	2
Guatemala	Lokale Entwicklung durch gute kommunale Regierungsführung (PROMUDEL)	2009	2
Guatemala	Programm zur Unterstützung des Friedensprozesses (PCON)	2009	2
Guatemala	Programm zur Förderung der Qualität der Grundbildung (PACE)	2009	2
Indien	Integrated Watershed Managements	2008	2
Indonesien	Politikanalyse und Politikformulierung im Gesundheitssektor	2008	3
Indonesien	Stärkung kleiner Finanzinstitutionen	2009	2
Indonesien	Stärkung kommunaler Selbstverwaltung in Ost-Kalimantan - CB Kaltim	2009	2
Indonesien	Beratung bei der Umsetzung der Dezentralisierung ASSD	2009	2
Indonesien	Gute lokale Regierungsführung GLG	2009	2
Indonesien	KV-Verbesserung des Gesundheitswesens in Nusa Tenggara Timur und NTB SISKES	2009	2
Indonesien	Entwicklung eines sozialen Krankenversicherungssystems	2009	3
Indonesien	Unterstützung einer am Gemeinwohl orientierten Regierungsführung SfGG	2009	3
Jemen	KV-Programm Institutionelle Entwicklung des Wassersektors	2008	2
Jemen	Dezentralisierung der Abfallwirtschaft	2008	2
Jemen	Stadtentwicklung von Shibam in Hadramaut	2009	2

Land	Projektbezeichnung	Jahr der Durchführung	Gesamtbewertung
Jemen	Effektive Finanzkontrolle und transparente Mittelverwendung im Jemen	2009	2
Jemen	Förderung des Privatsektors	2009	3
Jordanien	KV-Programm Bewirtschaftung Wasserressourcen	2008	2
Kambodscha	Unterstützung beim Aufbau eines Rechnungshofs	2008	4
Kambodscha	Förderung der Rechte der Frauen II	2008	2
Kamerun	KV-Programm zur Unterstützung der Dezentralisierung und lokalen Entwicklung	2008	3
Kamerun	KV-Sektorprogramm Gesundheit/Aids	2008	2
Kamerun	Beratung der Umsetzung der Erklärung von Paris	2009	3
Kaukasus N. A.	Förderung eines Städtetzwerkes im Südkaukasus	2009	3
Kaukasus N. A.	Programm zur Förderung der kommunalen Demokratie im Südkaukasus	2009	3
Kenia	KV-Programm Entwicklung des Wassersektors	2008	2
Kongo Dem. Rep.	KV-Förderung der privaten Wirtschaft und der zivilen Gesellschaft – MF 2	2009	4
Kosovo	Infrastruktur Wasser/Abwasser (Kosovo)	2008	2
Kosovo	Jugendförderung (Kosovo)	2009	3
Kosovo	Reform der beruflichen Bildung im Kosovo	2009	2
Kroatien	Systemreform Berufsausbildung	2009	3
Kroatien	Wirtschafts- u. Beschäftigungsförderung in der Ernährungswirtschaft	2009	2
Laos	Programm Integrierte Ländliche Entwicklung von Bergregionen in Nord-Laos	2008	3
Lesotho	KV-Programm Unterstützung für dezentrale ländliche Entwicklung	2009	2
Libanon	Förderung der beruflichen Bildung und der Entwicklung von KMU	2009	2
Malawi	Förderung der demokratischen Dezentralisierung	2008	4
Malawi	Beratung des Ministeriums für Wirtschaftsplanung und Entwicklung	2008	2
Malawi	Programm Verbesserung der Grundbildung	2009	3
Marokko	Naturschutz und Wüstenbekämpfung	2008	2
Marokko	Unterstützung der Berufsbildungsreform	2008	2
Marokko	Umweltprogramm	2009	3
Mauretanien	KV-Nachhaltige Bewirtschaftung der Fischereiresourcen	2008	2
Mauretanien	KV-Aufbau des Agrarkreditwesens	2009	5
Mazedonien	Investitions- und Exportförderung	2009	2
Mazedonien	Regionale und kommunale Wirtschaftsförderung	2009	2
Mexiko	Wassereinzugsgebiets-Management, Río Lerma	2008	3
Moldau	Ländliches Finanzwesen	2009	3
Moldau	Modernisierung der Landwirtschaft	2009	3
Mongolei	Ländliche Finanzdienstleistungen	2009	4
Mongolei	Integrierte Stadtentwicklung	2009	2
Montenegro	Landmanagement/Kataster (Montenegro)	2008	2
Montenegro	Schaffung neuer Arbeitsplätze über die Berufsbildung	2009	2
Montenegro	Förderung der Energieeffizienz in Montenegro	2009	2
Mosambik	KMU-Programm	2008	3
Mosambik	Stärkung des Mikrofinanzwesens (Beteiligung FSTAP)	2008	3
Mosambik	Stärkung des Mikrofinanzwesens (FSTAP)	2009	4
Mosambik	Institutionalisierung der Katastrophenvorsorge	2009	2

Land	Projektbezeichnung	Jahr der Durchführung	Gesamtbewertung
Namibia	Multisektorale HIV-Bekämpfung in Namibia	2008	2
Namibia	KV-Partnerschaft für breitenwirksames wirtschaftliches Wachstum – MF	2009	2
Namibia	KV-Unterstützung der Landreform	2009	2
Nicaragua	Gute Regierungsführung und lokale Entwicklung (PROGODEL)	2009	3
Niger	KV-Ländliche Wasserversorgung Maradi	2008	4
Niger	KV-Armutsbekämpfung Tillabéri und Tahoua Nord	2009	2
Niger	Unterstützung der Autorité du Bassin du Fleuve Niger (ABN)	2009	3
Nigeria	Beschäftigungsorientierte Wirtschaftsförderung	2008	2
Nigeria	Stärkung der Rechte von Frauen und Mädchen in Borno State	2009	1
Nördl. d. Sahara	Umweltnetzwerk maghrebinischer Verbände und Unternehmen	2008	4
Nördl. d. Sahara	Regionalprogramm „Gute Regierungsführung“	2009	2
Paläst. Gebiete	Förderung der Zivilgesellschaft auf kommunaler Ebene	2008	2
Paläst. Gebiete	KV-Programm Abfallberatung	2009	2
Peru	KV-Trinkwasser- und Sanitärprogramm PROAGUA	2008	2
Peru	KV-Programm Nachhaltige ländliche Entwicklung	2009	2
Peru	KV-Programm „Staatsmodernisierung und demokratische Teilhabe“	2009	2
Peru	Konsolidierung der Reform des Strafverfahrens sowie der Justiz	2009	2
Philippinen	Programm zur Unterstützung der Dezentralisierung	2008	2
Philippinen	Umweltsektorprogramm	2008	2
Philippinen	Stärkung der Privatwirtschaft – Phase II	2008	2
Ruanda	Unterstützung der Dezentralisierung	2008	2
Ruanda	Programm Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung	2009	3
SADC	Governance und Reformprogramm: Stärkung des SADC-Sekretariats	2009	2
Sambia	KV-Programm für die Reform des Wassersektors	2008	2
Sambia	Programm Demokratisierung, Staat und Zivilgesellschaft	2008	2
Sambia	Verbindung der Armutsbekämpfungsstrategie mit dem Haushaltsprozess	2009	2
Senegal	KV-Programm Beschäftigungsförderung für Jugendliche im städt. Raum	2009	2
Serbien	Reform der innerstaatlichen Finanzsysteme	2008	2
Serbien	Infrastruktur Wasser/Abwasser	2008	2
Serbien	Reform der Finanzverwaltung (Serbien)	2008	2
Serbien	Demokratie-Erziehung Jugend (Serbien)	2009	2
Serbien	Kommunale Wirtschaftsförderung des Donautals (Serbien)	2009	3
Simbabwe	Fonds zur Förderung zivilgesellschaftlicher Organisationen	2009	2
Sri Lanka	Programm Mikrofinanzsystementwicklung (PROMIS)	2009	2
Südafrika	Programm Stärkung lokaler Regierungsführung	2008	2
Südafrika	Ländliches Entwicklungsprogramm Mpumalanga	2009	3
Syrien	Programm zur Modernisierung des syrischen Wassersektors	2008	4
Syrien	Programm zur Unterstützung der syrischen Wirtschaftsreform	2008	3
Syrien	Programm Stadtentwicklung	2009	2
Tadschikistan	Förderung der KMU	2008	3
Tadschikistan	EZ-Programm Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung (Modul B MF)	2009	2
Tansania	KV-Programm zur Unterstützung des Gesundheitssektors	2008	2
Thailand	Mikrofinanzsystementwicklung	2009	2
Tunesien	Umsetzung der Klimarahmenkonvention	2008	2
Tunesien	Nachhaltigkeit der unternehmensorientierten Berufsausbildung	2008	2

Land	Projektbezeichnung	Jahr der Durchführung	Gesamtbewertung
Türkei	Qualifizierung kommunaler Dienste (TODAIE)	2008	4
Ukraine	Unterstützung des ländlichen Finanzwesens	2009	2
Ukraine	Reform des Gesundheitswesens mit Schwerpunkt HIV/Aids-Prävention	2009	1
ÜR/Glob. Vorhaben	Bevölkerungsdynamik, sexuelle und reproduktive Gesundheit und Rechte	2008	2
ÜR/Glob. Vorhaben	Agrarhandel	2008	2
ÜR/Glob. Vorhaben	BACKUP-Initiative: Globale Finanzierungsmechanismen im Gesundheitssektor	2008	2
ÜR/Glob. Vorhaben	PSIA Trustfund	2009	4
ÜR/Glob. Vorhaben	Stärkung des HIV/Aids-Profiles in der deutschen EZ	2009	1
ÜR/Glob. Vorhaben	Programm zur Förderung sozialer und ökologischer Standards in EL	2009	2
Vietnam	KV-Abwasserentsorgung in den Provinzstädten	2008	3
Vietnam	Programm Makroökonomische Reformen	2008	2
Vietnam	Programm zur Förderung von Klein- und Mittelindustrie	2008	2
Vietnam	Ländliche Entwicklung Dak Lak	2008	2
Vietnam	KV-Programm Nachhaltige Waldbewirtschaftung und Biodiversität	2009	3
Zentralasien reg.	Rechts- und Justizreformen im Südkaukasus	2009	3
Zentralasien reg.	Überregionale Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung III	2009	2

Impressum

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5, 65760 Eschborn
E info@gtz.de
I www.gtz.de

Verantwortlich

Volker Bode

Autoren

Michael Gajo, Dr. Bernhard von der Haar, Marie-Lena Haberstroh, Andrea Hahn, Ute Krahl,
Christian Kühnl, Yongmi Schibel, Annika Schönfeld, Lars Spilger, Philipp Steinheim, Simon Triebel,
Dr. Dörte Ziegler

Redaktion

Lars Spilger

Design, Grafiken, Layout

Iris Christmann, cmuk, Wiesbaden
Christian Mentzel, cmuk, Wiesbaden

Beratung und Produktion

Kerstin Nauth, Jens Neumann

Bildnachweis

Deckblatt: Markus Kirchgessner, Thorsten Giehler, Selahadin Ali Bakri;
Inhaltsverzeichnis: Markus Kirchgessner, gtz-Foto, Sandra Fuhr, Selahadin Ali Bakri;
S. 2: Markus Kirchgessner; S. 11: Ulrich Scholz;
S.13: Selahadin Ali Bakri; S. 15: Markus Kirchgessner;
S. 16/17: Markus Kirchgessner; S. 18: Michael Kottmeier, Markus Kirchgessner;
S. 19: gtz-Foto;
S. 21: gtz-Foto, Markus Kirchgessner; S. 22/23: gtz-Foto;
S. 25: Kopp, gtz-Foto, gtz-Foto; S. 26: Stefanie Krapp;
S. 27: Markus Kirchgessner; S. 28/29: Thorsten Giehler;
S. 30: Sandra Fuhr; S. 31: (beide) Sandra Fuhr;
S. 32: Sandra Fuhr, Thorsten Giehler;
S. 33: Markus Kirchgessner; S. 35: Markus Kirchgessner;
S. 34: Markus Kirchgessner

Papier

Arctic Volume, Innenteil 115 g/m²,
Umschlag 300 g/m² (FSC zertifiziert)

WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT
WISSEN WAS WIRKT

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T 0 61 96 79-14 08
F 0 61 96 79-80 14 08
E info@gtz.de
I www.gtz.de