

Relevanz

Effektivität

# EVALUIERUNGSBERICHT 2020

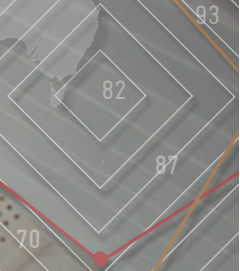
WISSEN NUTZEN

GOVERNANCE

Entwicklungspolitische Wirkungen

Effizienz

Nachhaltigkeit



## DIE GIZ IM PROFIL

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

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

Die GIZ hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Unser Geschäftsvolumen betrug im Jahr 2019 rund 3,1 Milliarden Euro. Von den 22.199 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in rund 120 Ländern sind fast 70 Prozent als Nationale Mitarbeitende vor Ort tätig. Als anerkannter Träger des Entwicklungsdienstes entsenden wir derzeit 556 Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Darüber hinaus hat das Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM), eine Arbeitsgemeinschaft aus GIZ und der Bundesagentur für Arbeit, im Jahr 2019 262 Integrierte und 515 Rückkehrende Fachkräfte an lokale Arbeitgeber in den Einsatzländern vermittelt beziehungsweise finanziell oder durch Beratungs- und Serviceleistungen unterstützt.\*

\*  
Personal- und  
Geschäftszahlen:  
Stand 31.12.2019

Umschlag:

WISSEN NUTZEN: Wissen weitergeben und lernen, es zu nutzen – das steht im Mittelpunkt der Akademie für Internationale Zusammenarbeit in Bonn. Mehr als 15.000 Teilnehmer\*innen im Jahr wissen das zu schätzen.

Das Bild auf dem Umschlag führt den Blick nach oben im Treppenhaus der Akademie auf dem „Campus Kottenforst“, dem Lernstandort der GIZ. Die Grafiken kommen aus den Kapiteln „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“, „Unternehmenskultur“ und „Methoden der Wirkungsevaluierung“.

---

# Evaluierungsbericht 2020

Wissen nutzen

---

# Evaluierungen in der GIZ

## Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft

- Evaluierung einer repräsentativen Stichprobe
- Benotung nach verbindlichen EZ-Evaluierungskriterien

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung

Veröffentlichung der Berichte

## Unternehmensstrategische Evaluierungen

im Auftrag des Vorstandes zu Themen

- der Leistungserbringung und
- der Unternehmensentwicklung

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung

Veröffentlichung der Berichte

## Querschnittsauswertungen von Evaluierungsprodukten

- Evaluierungssynthesen zum unternehmensweiten Lernen
- Meta-Evaluierungen für Erkenntnisse zur Evaluierungsqualität

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung

Veröffentlichung der Berichte

## Auftragsevaluierungen

für externe oder interne Auftraggeber

- Evaluierungsgegenstand und
- Evaluierungskriterien

in Abstimmung mit Auftraggeber

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung oder operative Einheiten

Veröffentlichung der Berichte nach Zustimmung durch Auftraggeber

## Evaluierungen von Kofinanzierungen

- Evaluierung des kofinanzierten Projektteils oder des Projektes
- nach EZ-Evaluierungskriterien

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung oder operative Einheiten

Veröffentlichung der Berichte nach Zustimmung durch Auftraggeber

## Evaluative Studien

für spezifische Erkenntnisbedarfe

- im Verlauf der Umsetzung
- Flexibilität bei Evaluierungsgegenstand, -kriterien, -prozess, -methoden
- keine Benotung

Steuerung durch operative Einheiten

Anlassbezogene Kommunikation der Ergebnisse

## Zentrale Projektevaluierungen

Die zentralen Projektevaluierungen machen den weitaus größten Teil der Evaluierungen der GIZ aus. Mit ihnen evaluiert die GIZ die Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Vorhaben, die sie zusammen mit Partnern im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umsetzt. Dazu wird seit 2017 aus allen auslaufenden BMZ-Projekten eines Jahres mit einem Volumen über 3 Mio. Euro eine aussagekräftige Zufallsstichprobe gezogen – separat für jede Region, von Asien über Afrika bis zu Globalvorhaben. Seit 2020 wird diese Stichprobe nach BMZ-Haushaltstiteln gezogen – bei den bilateralen Vorhaben zu

sätzlich nach Regionen. So entstehen thematisch begründete „Töpfe“, aus deren Projekten jeweils ca. 40 Prozent nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden.

Die zentralen Projektevaluierungen liefern evidenzbasierte Informationen für die Rechenschaftslegung, die Planung eines Folgeauftrages, die Steuerung des laufenden Vorhabens oder die strategische Reflexion mit Partnern und Auftraggebern. Bei Bedarf werden auch Vorgängervorhaben mit betrachtet, um die Aussagen über längerfristige Wirkungen und Nachhaltigkeit robuster untermauern zu können. Zentrale Projektevaluierungen können darüber hinaus auch für einzelne

Vorhaben umgesetzt werden, wenn sie beispielsweise von besonderer strategischer Bedeutung für die Auftraggeber, die GIZ und ihre Partner sind.

## Unternehmensstrategische Evaluierungen

Unternehmensstrategische Evaluierungen untersuchen, wie die GIZ ihre Leistungen erbringt und das Unternehmen aufgestellt ist. Dazu werden die Ansätze, Konzepte, Instrumente und Portfolien der GIZ sowie ihre Politiken, Strategien, Prozesse evaluiert. Abhängig davon, welche Entscheidungen und Veränderungsprozesse im Unternehmen anstehen, schlagen Vorstand, Bereichs- und Stabsstellenleitungen Themen zur Evaluierung vor. Die Stabsstelle Evaluierung prüft diese nach der unternehmenspolitischen Bedeutung, dem mittelfristigen Entscheidungs- und Evidenzbedarf sowie ihrer Evaluierbarkeit. Über das unternehmensstrategische Evaluierungsprogramm entscheidet der Vorstand.

## Querschnittsauswertungen

In **Evaluierungssynthesen** geht es um eine inhaltliche Synthese mehrerer Evaluierungsberichte. Es werden gezielt Evaluierungen und ggf. auch methodisch angemessene evaluative Studien aus einem Jahr, einem Sektor, einer Region oder zu einem Thema analysiert und Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie Good Practices identifiziert. Das vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen wird gebündelt und so die Planung und Umsetzung von Vorhaben sowie die Weiterentwicklung von Leistungsangeboten oder Sektor- und Länderstrategien unterstützt. Die Stabsstelle Evaluierung nimmt Anregungen aus dem Unternehmen auf und bringt selbst Themen ein. Über die Themenauswahl entscheidet sie in Abstimmung mit dem für Evaluierung zuständigen Vorstandsmitglied.

**Meta-Evaluierungen** evaluieren Evaluierungen. Sie überprüfen die Nützlichkeit, Prozessqualität und methodische Qualität von Evaluierungen und evaluativen Studien und liefern Erkenntnisse für deren Qualitätsverbesserung.

## Auftragsevaluierungen

Besteht ein besonderes Erkenntnisinteresse, das zeitlich oder methodisch nicht mit den Standard-evaluierungen der GIZ beantwortet werden kann, bietet die Stabsstelle Evaluierung auch **internen Auftraggebern** anlassbezogene Evaluierungen an.

In den Geschäftsfeldern Deutsche Öffentliche Auftraggeber und International Services bietet die GIZ auch **externen Auftraggebern** Evaluierungen an. Dabei werden die Evaluierungsziele, das Evaluierungsdesign und die Evaluierungskriterien immer wieder neu mit dem jeweiligen Auftraggeber vereinbart, nicht aber die Qualitätsstandards.

## Evaluierungen von Kofinanzierungen

Evaluierungen von Kofinanzierungen bewerten das Projekt oder nur einen Projektteil.

## Evaluative Studien

Evaluative Studien generieren in laufenden Projekten Erkenntnisse für Steuerung und Lernen. Die Stabsstelle Evaluierung bietet Beratung an – insbesondere für methodisch besonders anspruchsvolle evaluative Studien wie Randomized Control Trials (Randomisierte Kontrollversuche) sowie für evaluative Studien innovativer oder strategisch bedeutsamer Projekte.

## Externe Evaluierungen

Die Arbeit der GIZ wird auch von anderen Organisationen evaluiert: zum Beispiel der Europäischen Union, dem Auswärtigen Amt, dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit und dem Deutschen Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit. Untersucht werden sowohl einzelne Vorhaben der GIZ wie auch übergeordnete Themen, Strategien, Instrumente und Programme zur Ausrichtung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit.

---

# Evaluierungsbericht 2020

Wissen nutzen

---

# Inhalt

---

## Das Profil der GIZ

Umschlag

## Das Evaluierungssystem der GIZ

Umschlag

## Editorial

---

### Vorwort

Vorstandsmitglied  
Thorsten Schäfer-Gümbel  
4

### „Nutzen und Nutzung von Evaluierung erhöhen“

Interview mit Albert Engel,  
Leiter der Stabsstelle  
Evaluierung  
6

## Schwerpunktthema

---

# 1.

### Fokus: Governance

9

„Governance“-Schlüsselrolle für nachhaltige Entwicklung  
Einleitung  
10

Leistungsfähigere Institutionen – aber begrenzter Einfluss auf die Politik  
Unternehmensstrategische Evaluierung „Governance-Beratung“  
11

„Förderung von guter finanzieller Regierungsführung in Sambia“  
Zentrale Projektevaluierung  
20

„Stärkung der Zivilgesellschaft in den Palästinensischen Gebieten“  
Zentrale Projektevaluierung  
23

„Deutsch-Chinesisches Programm Rechtskooperation“  
Zentrale Projektevaluierung  
26

### Wirkungsdaten

„Politische Teilhabe“ und „Staatliche Dienstleistungen“  
28

Evaluierungen zur  
Qualität unserer  
Leistungen

---

## 2. Flucht und Migration 31

Wirkungen trotz erschwelter  
Bedingungen  
Unternehmensstrategische  
Evaluierung „Flucht und  
Migration“  
32

„Regionalprogramm Qudra“  
Zentrale Projektevaluierung  
37

Wirkungsdaten  
„Menschen im Fluchtkontext“  
40

## 3. Zusammenarbeit mit der Wirtschaft 43

Klarer Mehrwert auf  
Projektebene – weniger  
systemisch  
Unternehmensstrategische  
Evaluierung „Zusammen-  
arbeit mit der Wirtschaft“  
44

„Agentur für Wirtschaft und  
Entwicklung“  
Zentrale Projektevaluierung  
49

## 4. Wirtschaftlichkeit 53

Vorhaben noch effizienter  
planen und umsetzen  
Querschnittsauswertung  
„Wirtschaftlichkeit der  
Vorhaben“  
54

Evaluierungen zu  
unserer Unternehmens-  
entwicklung

---

## 5. Betriebliches Nachhaltigkeits- management 59

Der Nachhaltigkeit glaub-  
haft verpflichtet  
Unternehmensstrategische  
Evaluierung „Betriebliches  
Nachhaltigkeitsmanagement  
der GIZ“  
60

## 6. Qualitätssicherung 65

Positiver Einfluss auf die  
Managementpraxis  
Unternehmensstrategische  
Evaluierung „Qualitäts-  
sicherung in Linie“  
66

## 7. Unternehmenskultur 71

Wunsch nach mehr Flexibi-  
lität und Kreativität  
Unternehmensstrategische  
Evaluierung „Unternehmens-  
kultur der GIZ“  
72

## 8. Methoden der Wir- kungsevaluierung 77

Wirkungen eindeutig nach-  
weisen und quantifizieren  
Querschnittsauswertung  
„Experimentelle Ansätze der  
Wirkungsevaluierung“  
78

Zahlen, Daten, Fakten

---

## 9. Bewertung der vom BMZ finanzierten Projekte 85

Statistische Auswertung der  
Projektevaluierungen  
Dezentrale Projektevalu-  
ierungen 2017–2018  
86

Zentrale Projektevalu-  
ierungen ab 2019  
92

## 10. Blick nach vorne 99

Laufende und geplante  
Evaluierungen  
Unternehmensstrategische  
Evaluierungen  
100

Interne Auftragsevaluierung  
102

Querschnittsauswertungen  
102

Zentrale Projektevaluierungen  
103

## Anhang

Projektevaluierungen  
2017–2020  
108

## Wirkungsdaten

116

## Impressum

Umschlag

---

# Vorwort

## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

*„Es ist nicht genug zu wissen – man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen – man muss es auch tun.“*

Johann Wolfgang von Goethe scheint diesen Satz für uns geschrieben zu haben. Denn er spiegelt exakt wider, welche Ziele die GIZ mit ihren Evaluierungen verfolgt. Zum einen wollen wir „wissen, was wirkt“. Das heißt, wir gewinnen aus den Evaluierungsergebnissen Erkenntnisse, um Rechenschaft vor unseren Auftraggeberinnen und Auftraggebern abzulegen und transparent gegenüber der Öffentlichkeit zu sein. Zum anderen wenden wir die Erkenntnisse und Empfehlungen aber auch konkret an. Wir nutzen sie, um die Arbeit der GIZ zu verbessern: die einzelne Arbeit in den Vorhaben, die wir im Auftrag umsetzen, und die Leistungen des Unternehmens GIZ insgesamt. Evaluierungen, die so nachhaltige Wirkungen entfalten – das ist unser Ziel.

Seit Erscheinen des letzten Evaluierungsberichts 2017 hat die GIZ sechs unternehmensstrategische Evaluierungen und zwei Querschnittauswertungen in Auftrag gegeben. In unserem aktuellen Bericht finden Sie die Ergebnisse und welche Konsequenzen wir daraus gezogen haben.

Erstmals widmet sich der Bericht auch einem Fokusthema: Governance. Hier wird in den Blick genommen, wie sich das Governance-Portfolio der GIZ von 2005 bis 2018 entwickelt hat und wie erfolgreich die verschiedenen Maßnahmen der GIZ das Zusammenspiel von Demokratie, Sozial- und Rechtsstaatlichkeit und den dazu notwendigen, effektiven und effizienten Strukturen in den Partnerländern unterstützen konnten. Was die Erkenntnisse aus den Evaluierungen für die Unternehmensstrategie und ganz konkret für die Umsetzung in der Praxis bedeuten, lässt sich in zwei Gesprächen mit Führungskräften und Praktikerinnen und Praktikern der GIZ nachlesen.

Wie immer liefert unser Evaluierungsbericht auch die statistische Auswertung unserer Evaluierungen: Für die Jahre 2017 bis 2018 sind dies die letzten dezentralen Projektevaluierungen und für 2019 die ersten – von der Stabsstelle Evaluierung nach der Evaluierungsreform gesteuerten – zentralen Projektevaluierungen. Außerdem stellen wir Ihnen im Überblick unsere laufenden und geplanten Evaluierungen und Querschnittauswertungen vor sowie die Ergebnisse unserer Wirkungsdaten aus dem Erhebungszeitraum 2019.





Für noch mehr Nachhaltigkeit in den Wirkungen der internationalen Zusammenarbeit müssen nicht nur die Maßnahmen selbst gut aufeinander abgestimmt werden. Das gilt auch für die Evaluierung. So müssen künftig etwa unsere zentralen Projektevaluierungen an die BMZ-Vorgaben zum Umgang mit den OECD-DAC-Kriterien in Evaluierungen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit angepasst werden. Und mit dem BMZ, dem Deutschen Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEVal) und anderen Durchführungsorganisationen müssen auch gemeinsame Programmevaluierungen komplementärer Projekte entwickelt werden. Erforderlich sind darüber hinaus Abstimmungen mit der Generaldirektion Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung (DEVCO) der Europäischen Kommission, um EU-kofinanzierte Projekte des BMZ zu evaluieren.

Neben diesen Herausforderungen für die Stabsstelle Evaluierung ist mir vor allem die weitere Stärkung der Evaluierungskultur als Teil der Unternehmenskultur ein besonderes Anliegen – damit Evaluierung nicht als Belastung, sondern als wirklicher Mehrwert wahrgenommen wird. Ganz im Sinne von Goethe.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und aufschlussreiche Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen

Thorsten Schäfer-Gümbel  
Mitglied des Vorstands  
Arbeitsdirektor

---

# „Nutzen und Nutzung von Evaluierung erhöhen“

## Interview mit Albert Engel

---

Albert Engel  
Leiter der Stabsstelle  
Evaluierung



Herr Engel, Sie haben die Leitung der Stabsstelle am 1. Juni 2019 übernommen, nachdem Sie viele Jahre im operativen Bereich und im Fach- und Methodenbereich tätig waren. Wo sehen Sie Ihre wichtigste Aufgabe für die nächsten Jahre?

Mein Programm kann ich an zwei Worten festmachen: Nutzen und Nutzung. Das heißt für uns als Stabsstelle, wir wollen den Nutzen und die Nutzung von Evaluierungen erhöhen – also dafür sorgen, dass „unsere“ Evaluierungen die Leistungen und Wirksamkeit der GIZ verbessern und dass die Ergebnisse und Erkenntnisse der Evaluierungen verstärkt für evidenzbasierte Entscheidungen und organisationales Lernen genutzt werden. Dafür haben wir bis 2022 vier Handlungsfelder festgelegt: (1) Die Evaluierungen sind nützlich und nutzerorientiert; (2) die Evaluierungen sind mit hoher Prozessqualität durchgeführt; (3) die Evaluierungsergebnisse sind fachlich und zielgruppenspezifisch aufbereitet und veröffentlicht; und (4) die Stabsstelle Evaluierung ist mit allen

Akteuren und Akteurinnen zu den Themen Monitoring, Evaluierung und Wirkungsdaten gut vernetzt.

**Nutzen und Nutzung erhöhen – können Sie das noch etwas konkreter machen?**

Zum Beispiel wollen wir ganz konkret Evidenzlandkarten erstellen: Auf einen Blick soll erkennbar sein, zu welchem Thema es Erkenntnisse aus Evaluierungen gibt, und diese sollen leicht zugänglich sein. Und neben den Konzepten zu den zentralen Projektevaluierungen und den unternehmensstrategischen Evaluierungen hat die Stabsstelle auch ein neues Konzept zu Querschnittsauswertungen erstellt. Das gilt es nun umzusetzen. Das heißt, die Erkenntnisse aus einzelnen Evaluierungen, zum Beispiel zu einem Thema oder zu einem Land, werden gebündelt und für die GIZ insgesamt nutzbar gemacht. Außerdem wollen wir neben den Hauptberichten neue Kurzformate der Evaluierungsberichte im Internet veröffentlichen, mit denen sich die wichtigsten Inhalte leicht erschließen lassen.

**Sie haben sich auch mehr Kooperation auf die Fahne geschrieben.**

Uns geht es um eine enge und vernetzte Kooperation mit allen Beteiligten, die an den Themen Monitoring, Evaluierung und Wirkungsdaten arbeiten. Monitoring, also Ergebnisse überhaupt festzuhalten und zu dokumentieren, ist die Basis für Evaluierungen, mit denen die Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen dann bewertet werden. Wirkungsdaten arbeiten Ergebnisse und Wirkungen dann noch einmal auf eine ganz andere Art auf. Gemeinsam mit dem Fach- und Methodenbereich, der das Monitoring verantwortet, möchten

wir diese Bereiche stärker miteinander vernetzen und den Austausch fördern. Dazu haben wir 2019 erstmals Kolleginnen und Kollegen aus dem In- und Ausland zu einem Fachtag Evaluierung zusammengebracht. Diesen Austausch wollen wir in virtuellen und digitalen Formaten fortsetzen.

### Was ist der nächste Schritt, der Ihnen jetzt wichtig ist?

Es sind zwei nächste Schritte: Erstens wollen wir mit den Kolleginnen und Kollegen aus den operativen Bereichen das Konzept für die evaluativen Studien erarbeiten. Diese werden ja nicht zentral von der Stabsstelle verantwortet, sondern von den für das Projekt oder Thema Verantwortlichen selbst. Wir als Stabsstelle wollen aber – und das ist auch neu – diese dezentralen, also von den Projekten oder auch Organisationseinheiten selbst beauftragten evaluativen Studien beratend begleiten. Ziel ist es, deren Qualität zu stärken und sie für Querschnittsauswertungen und das Wissensmanagement nutzbar zu machen. Und dann wollen wir zweitens mit diesen Kolleginnen und Kollegen für sie relevante Themen für weitere Querschnittsauswertungen auswählen.

### Schließt „mehr Kooperation und Vernetzung bei der Evaluierung“ auch andere Organisationen ein?

Unbedingt. Und hier gibt es auch schon Ergebnisse. So haben sich 2020 alle Durchführungsorganisationen des BMZ in einer Arbeitsgruppe unter Leitung des BMZ darauf verständigt, in den Evaluierungsberichten in Zukunft auch danach zu fragen, wie die Maßnahme dazu beiträgt, die Ziele und Handlungsprinzipien der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung umzusetzen. Die Berichte müssen dann auch eine Zusammenfassung dieser Beiträge enthalten. Ziel der Arbeitsgruppe war es, die Evaluierungssysteme der Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu harmonisieren und die Reform der OECD-DAC-Kriterien im Rahmen der Agenda 2030 für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit umzusetzen. Dann gibt es künftig in den Evaluierungsberichten neben den bekannten fünf

Evaluierungskriterien ja auch ein sechstes Kapitel: „Kohärenz“, also „Wie gut passt sich die Maßnahme in den Kontext ein?“. Dieser Frage sind wir zuvor beim Kriterium Relevanz – „Ist die Maßnahme richtig konzipiert?“ – zwar auch schon nachgegangen. Jetzt wird sie aber als eigenes Evaluierungskriterium separat benotet und hat dadurch an Gewicht gewonnen.

---

„Auf einen Blick soll erkennbar sein, zu welchem Thema es Erkenntnisse aus Evaluierungen gibt, und diese sollen leicht zugänglich sein.“

---

### Und externe Auftraggeber?

Auch hier ein klares „Unbedingt!“. Die GIZ arbeitet neben dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) auch für andere öffentliche Auftraggeber. Mit diesen wollen wir die Bedarfe für jeweils an sie angepasste Projektevaluierungssysteme sondieren. Mit unserem Hauptauftraggeber BMZ ist ein Projektevaluierungssystem abgestimmt. Das möchte ich weiter konsolidieren, aber auch an neue Herausforderungen anpassen. Gerade bei Evaluierungen in fragilen Staaten und Krisenregionen und aufgrund der Einschränkungen während der Corona-Pandemie werden künftig „Remote“- und „Semi-remote“-Evaluierungen eine wichtige Rolle spielen. Damit sind „ferngesteuerte“ Evaluierungen gemeint ohne Gutachterteams vor Ort, beziehungsweise „teilferngesteuert“ nur mit lokalen Evaluator\*innen vor Ort. Auch mit dem Auswärtigen Amt haben wir inzwischen Grundzüge eines Evaluierungssystems für die Evaluierung von Projekten vereinbart, welche die GIZ in dessen Auftrag umsetzt.



Life und Lifestream – Diskussion von Zwischenergebnissen der unternehmensstrategischen Evaluierung „Governance“ mit GIZ-Kolleg\*innen in aller Welt auf dem Fachtag Evaluierung 2019

1

---

Fokus: Governance

---

# „Governance“: Schlüsselrolle für nachhaltige Entwicklung

---

## Einleitung

---

1 Pressemitteilung des BMZ vom 29. 4. 2020 | Bundesentwicklungsminister Gerd Müller zum Reformkonzept „BMZ 2030“ <http://www.bmz.de/20200429-1>

„Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“ – im Ziel 16 ist „Governance“ in der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ als eigenständiges Ziel formuliert. Als wichtiges Kernelement ist es in zahlreichen Unterzielen und Wirkungsindikatoren der Agenda 2030 verankert. Für die weltweite nachhaltige Entwicklung wird dem Thema Governance damit von der internationalen Staatengemeinschaft eine Schlüsselrolle zugeschrieben.

Für die GIZ als Organisation der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) haben Governance-Beratung sowie Vorhaben, die Governance als zentrales Handlungsfeld in ihrem Sektor bearbeiten, eine große Bedeutung. Das stellt die GIZ auch vor Herausforderungen. Denn die zunehmende Fragilität in Krisenländern, vermehrte Autokratisierungstendenzen und auch veränderte Bedarfe der Partner, wie etwa das große Thema Digitalisierung, erfordern, dass die GIZ ihre Governance-Ansätze weiter anpasst und die Relevanz, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ihrer Governance-Interventionen verbessert.

### Gute Regierungsführung: zentral in der künftigen Zusammenarbeit mit Partnern

Gute Regierungsführung ist Voraussetzung und Ziel erfolgreicher Entwicklungspolitik. Diese Bedeutung von Governance wird vom Reformkonzept „BMZ 2030“ noch weiter verstärkt: „Kern des Reformkonzeptes ‚BMZ 2030‘“, so Bundesentwicklungsminister Gerd Müller, „ist eine neue Qualität der Zusammenarbeit. Wir fordern von unseren Partnerländern noch stärker als bisher messbare Fortschritte bei guter Regierungsführung, der Einhaltung der Menschenrechte und

im Kampf gegen die Korruption ein.“<sup>1</sup> Mit den Handlungsfeldern Gute Regierungsführung, Friedensentwicklung und Krisenprävention nimmt das Thema Governance damit als ein Kernthema des Reformkonzeptes „BMZ 2030“ eine zentrale Rolle in der künftigen Zusammenarbeit mit unseren Partnern ein.

### Governance in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Das BMZ bezeichnet „Governance“ als die Art und Weise, wie in einem Staat Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden, wie politische Inhalte formuliert und anschließend umgesetzt werden – auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. „Good Governance ist transparent, effektiv und legt Rechenschaft ab. Sie beteiligt die gesamte Bevölkerung und berücksichtigt die Meinung und die Bedürfnisse von Minderheiten und Schwachen. Alle Bürgerinnen und Bürger werden mit den notwendigen öffentlichen Gütern und sozialen Dienstleistungen versorgt.“<sup>2</sup>

### Governance in der Arbeit der GIZ

Die GIZ definiert Governance als „die Systeme, bestehend aus Akteuren, Spielregeln und Strukturen, welche definieren, wie staatliche und nicht staatliche Akteure Entscheidungen treffen und öffentliche Ressourcen einsetzen, um öffentliche Leistungen zu gewährleisten.“<sup>3</sup> Das, so das Gutachterteam der Evaluierung, zeige das Mandat der GIZ und, was im Mittelpunkt der Governance-Beratung der GIZ stehe: Wie öffentliche Entscheidungen getroffen und wie öffentliche Ressourcen verwendet werden.

2 Good Governance – Rahmenbedingung für Entwicklung <http://www.bmz.de/de/themen/goodgovernance/index.html>

3 GIZ (2014): Unser Verständnis von Good Governance – Wie wir Reform- und Transformationsprozesse unterstützen. Bonn und Eschborn.

---

# Leistungsfähigere Institutionen – aber begrenzter Einfluss auf die Politik

## Unternehmensstrategische Evaluierung „Governance-Beratung“

„Partizipative Entwicklung und Gute Regierungsführung‘ war 2018 in acht von zehn Vorhaben der GIZ als Hauptziel oder Nebenziel – das heißt als entscheidendes Handlungsfeld in einem Sektor – verankert. Deren Erfolg wurde bislang jedoch nicht umfassend untersucht. Diese Lücke sollte die unternehmensstrategische Evaluierung schließen und die bisherigen Erfahrungen von Governance-Beratung auswerten. Wir wollten wissen, ob es in unserem Governance-Portfolio Bereiche gibt, in denen wir mehr, und solche, in denen wir weniger erfolgreich sind. Und wir haben uns gefragt, ob wir mit unseren Governance-Ansätzen unter stark veränderten und sich weiterhin verändernden Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die zunehmende Fragilität von Staaten und die besondere Dynamik bei Flucht und Migration, noch richtigliegen.“

**Dr. Christoph Beier**

Stellvertretender  
Vorstandssprecher  
bis 2019  
Programmliter  
„Governance in Südkaukasus“  
in Georgien seit 2020

### AUF EINEN BLICK

Good Governance hat ein klares Ziel: die Menschen in einem Land optimal darin zu unterstützen, ein produktives Leben nach ihrem Willen und ihren Möglichkeiten zu führen. Und das in einem sicheren und friedlichen Umfeld. Im Kern geht es also um das Zusammenspiel von Demokratie,

Sozial- und Rechtsstaatlichkeit und den dazu notwendigen, effektiven und effizienten Strukturen. Die Evaluierung untersuchte die Entwicklung des Governance-Portfolios der GIZ von 2005 bis 2018 und stellte die Frage, wie erfolgreich die Maßnahmen der Zusammenarbeit in den Vorhaben waren.

## DAS RESULTAT

Im Durchschnitt wurden die Governance-Vorhaben als „insgesamt erfolgreich“ bewertet. Besonders wirkungsvoll erwiesen sich die Fach- und Organisationsberatung sowie das Human Capacity Development der GIZ, um die Leistungsfähigkeit und Transparenz staatlicher Institutionen zu steigern, die Politikkohärenz und Koordinierung staatlicher Ebenen zu fördern sowie den Zugang zu staatlichen Dienstleistungen zu verbessern. Unabhängig vom Kontext wurde jedoch auch deutlich: Governance-Beratung ist nicht in der Lage und hat auch nicht notwendigerweise den Anspruch, die makropolitischen Rahmenbedingungen eines Partnerlandes, etwa Demokratie, Rechtsstaatlichkeit oder die Transparenz staatlichen Handelns nennenswert oder gar entscheidend zu beeinflussen. Der Bericht sieht daher Bedarf für zwei sich gegenseitig ergänzende Projekttypen: Governance-Vorhaben zur Verbesserung politisch-institutioneller Rahmenbedingungen sowie Governance-Vorhaben, die auf die Verbesserung der Lebensbedingungen spezifischer Zielgruppen abzielen.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

### Governance-Portfolio stetig gewachsen

Seit 2008 hat sich die Anzahl der Vorhaben, in denen gute Regierungsführung als Hauptziel verankert ist, um 65 Prozent erhöht, das gesamte Governance-Auftragsvolumen mehr als verdreifacht. Ein Großteil entfällt auf das operative Geschäft in den Regionen Europa, Mittelmeer und Zentralasien, gefolgt von Afrika. Auch der Governance-Anteil am Gesamtauftragsvolumen der GIZ sowie an den regionalen Portfolios ist kontinuierlich gestiegen.

### Zunehmend in fragilen Kontexten

Vorhaben der GIZ werden zunehmend in Kontexten umgesetzt, die durch strukturelle Fragilität, Gewalt und Konflikte geprägt sind. 2018 entfiel mehr als die Hälfte des Governance-Auftragsvolumens auf Partnerländer, in denen das Risiko für eine nicht erfolgreiche Umsetzung sehr hoch war. Governance-Vorhaben werden auch aus den BMZ-Sonderinitiativen „Stabilisierung/Entwicklung

Länderfallstudie Vietnam, Projekt „Soziale Dimensionen nachhaltigen grünen Wachstums“: Am „Forum über soziale Folgenabschätzung“ 2019 in Hanoi nahmen mehr als 100 Personen aus Gesetzgebung und Politikgestaltung teil.





Nordafrika und Nahost (MENA)“, „Fluchtursachen bekämpfen; Flüchtlinge reintegrieren“ sowie aus dem Titel „Friedenserhaltende Maßnahmen“ finanziert. Während Governance-Vorhaben im Wesentlichen durch das BMZ beauftragt werden, nahm der Anteil anderer Auftraggeber in den letzten Jahren stetig zu. Das Auswärtige Amt ist derzeit der zweitgrößte Auftraggeber der GIZ im Governance-Bereich und finanziert im Besonderen friedensfördernde Maßnahmen.

### **Sehr wirkungsvoll bei staatlichen Institutionen**

Governance-Vorhaben erhöhen die Leistungsfähigkeit staatlicher Institutionen und deren Transparenz; sie steigern die Politikkohärenz, also das Zusammenwirken verschiedener Politikfelder, um übergeordnete Entwicklungsziele zu erreichen; sie verbessern die Koordinierung verschiedener staatlicher Ebenen und erleichtern den Zugang zu staatlichen Dienstleistungen für die Bevölkerung.

### **Begrenzter Einfluss auf politische Rahmenbedingungen**

Die Evaluierung zeigte jedoch, dass der Einfluss von Governance-Vorhaben auf die politischen Rahmenbedingungen begrenzt ist und sie die Fähigkeit von Menschen und Organisationen zur Konfliktlösung in Krisen- und Konfliktsituationen nur in geringem Maß nachhaltig stärken können.

### **Vor allem Fach- und Organisationsberatung**

Je nach Auftrag, politischem Kontext und Handlungsspielraum in der Partnerlandschaft arbeiten Governance-Vorhaben mit unterschiedlichen Beratungsansätzen und Methoden. Am häufigsten kamen Fach- und Organisationsberatung und Maßnahmen der strategischen Kompetenzentwicklung (Human Capacity Development) zum Einsatz.

### **Mehr Klarheit nötig über die Gestaltung von Politikberatung und ihre Grenzen**

Deutlich wurde auch, dass in den Vorhaben häufig unklar ist, wie Politikberatung im Rahmen der technischen Zusammenarbeit ausgestaltet werden kann, welche Aufgaben und Wirkungen ihr zugewiesen werden können und wie sie sich von anderen Beratungsansätzen abgrenzt. Gerade Politikberatung, so das Gutachterteam, sei jedoch eine notwendige Leistung von Governance-Vorhaben, wenn strukturelle Veränderungen bei den politisch-institutionellen Rahmenbedingungen angestrebt werden sollen. Dies setzt gleichermaßen ein klares Mandat des Auftraggebers sowie die Akzeptanz von staatlichen Partnerinstitutionen voraus, politisch sensible Themen zu bearbeiten. Ein weiteres Ergebnis war, dass es die Governance-Vorhaben nicht ausreichend schaffen, in Politikarenen außerhalb des staatlichen Sektors aktiv zu werden, besonders dort, wo zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Organisationen beteiligt und Politiknetzwerke gefördert werden könnten.

### **Kontext entscheidend für Erfolg oder Misserfolg**

Governance-Vorhaben sind äußerst abhängig von entwicklungsfördernden oder -hinderlichen Rahmenbedingungen im Partnerland und von politischen Entscheidungsträgern, die willens und fähig sind, Reformen umzusetzen. Entscheidend für den Erfolg eines Projektes sind der politische Wille, die politische Durchsetzungsfähigkeit, die politischen Wertvorstellungen sowie die Gestaltung der Wirtschaftsordnung im Partnerland. Schwache Institutionen und die Fragilität eines Landes erschweren die Arbeit.

### **Kontextfaktoren noch stärker berücksichtigen**

Trotz der hohen Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext setzen sich Governance-Vorhaben noch zu wenig kontinuierlich und systematisch damit auseinander. Förderliche oder hinderliche Kontextfaktoren wurden, so das Ergebnis, zumindest bis 2017 weder standardmäßig in der strategischen

4

1. Fragestellung (Zuordnungsproblem) definieren
2. Theory of Change (ToC) aufstellen, Hypothesen auswählen
3. Belege für Wirkungen und die Bestätigung der Hypothesen identifizieren und sammeln
4. Kontributionsgeschichte darstellen: Inwiefern hat das Projekt oder andere Faktoren zu den Wirkungen/der Zielerreichung beigetragen?
5. Zusätzliche Belege suchen
6. Kontributionsgeschichte robuster machen

Projektplanung noch konsequent im laufenden Projekt berücksichtigt. Das hat unter anderem zur Folge, dass Risiken und Potenziale, aber auch Hindernisse für die Effektivität und entwicklungspolitische Wirksamkeit von Vorhaben nicht systematisch identifiziert werden.

### Erfolgsfaktoren für wirkungsvolle Umsetzung noch systematischer verankern

Die Evaluierung hat fünf eng miteinander verwobene Elemente ausgemacht, die entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Governance-Vorhaben sind.

- ⊙ Der **Mehrebenenansatz** ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Vorausgesetzt, er kann in Abstimmung mit den Partnern und dem Auftraggeber strategisch verfolgt werden und die Maßnahmen auf den verschiedenen Ebenen können sinnvoll miteinander verknüpft werden.
- ⊙ Voraussetzung für die Breitenwirksamkeit von Governance-Vorhaben ist **Upscaling**. Jedoch wurde die Übertragbarkeit auf andere Ebenen oder Bereiche nicht immer langfristig genug in den allgemeinen Verfahren der Partner verankert oder mit den nötigen Ressourcen ausgestattet.
- ⊙ Auch der Mehrwert von **Synergien** für die Breitenwirksamkeit, etwa indem Governance-Vorhaben und Sektor-Vorhaben mit Governance-Zielen miteinander verschränkt werden, wird in den Vorhaben bislang nicht systematisch verfolgt.
- ⊙ Strategien zur **Sicherung der Nachhaltigkeit** sind selten Teil des Projektdesigns und der Umsetzung.
- ⊙ Auch **Exit-Strategien** waren in den untersuchten Vorhaben nicht im Projektdesign oder in der Steuerung angelegt.

## DAS EVALUIERUNGSDESIGN

In der theoriebasierten Evaluierung wurden die Grundzüge einer „Realist Evaluation“ mit einer Kontributionsanalyse<sup>4</sup> kombiniert. Eine Realist Evaluation fragt mehr als „Hat es funktioniert?“ . Fragen sind: Was funktioniert? Für wen? In welcher Hinsicht? In welchem Ausmaß? In welchem Kontext? Und wie genau? Eine Kontributionsanalyse (nach John Mayne) zeigt in 6 Schritten auf, welche Wirkungen eindeutig dem Vorhaben zugeordnet werden können und welche positiven Wirkungen eher durch andere Faktoren ausgelöst wurden. Im Rahmen einer Evaluierungssynthese aus 65 Evaluierungsberichten und drei Querschnittauswertungen wurden Hypothesen aufgestellt und Zusammenhänge identifiziert, die anhand von vier Länderfallstudien – Afghanistan, Südafrika, Vietnam und Peru – untersucht wurden. Dabei wurde ein Mix qualitativer Methoden angewendet: Dokumentenanalyse, Fokusgruppendifkussionen und semistrukturierte Interviews.

In der Evaluierung ging es nicht um die Wirkung einzelner Governance-Vorhaben auf Zielgruppenebene, sondern um den Gesamterfolg des Governance-Portfolios. Dabei wurden Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren sowie der Einfluss verschiedener Kontexte auf Governance-Vorhaben ausgewertet. Eine Literatur- und Dokumentenauswertung stellte zunächst die historische Entwicklung der GIZ-Governance-Beratung seit 1980 dar; eine Portfolioanalyse für den Zeitraum 2005 bis 2018 zeigte die zahlenmäßige Entwicklung des Governance-Portfolios.

---

Der Evaluierungsbericht im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

- Unternehmensstrategische Evaluierungen
- **Governance-Beratung der GIZ**

**Kontakt: [tatjana.till@giz.de](mailto:tatjana.till@giz.de)**

### KONSEQUENZEN AUF STRATEGISCH-KONZEPTIONELLER EBENE

Antworten von Dr. Kathrin Lorenz, Joachim Göske und Dr. Christoph Beier



Dr. Kathrin Lorenz  
Abteilungsleiterin „Governance  
und Konflikt“ im Fach- und  
Methodenbereich

Joachim Göske  
Abteilungsleiter „Global Policy,  
Governance, Cities“ im Bereich  
Sektor- und Globalvorhaben

Dr. Christoph Beier  
auftraggebender Vorstand  
der Evaluierung, seit 2020  
Programmleiter „Governance  
in Südkaukasus“ in Georgien

Viel Erfolg bei staatlichen Institutionen, weniger Wirkung bei der Gesamtpolitik in den Partnerländern – was bedeutet dieses Ergebnis für künftige Governance-Vorhaben?

**Lorenz:** Zunächst bedeutet es, dass der Fach- und Methodenbereich damit beauftragt wurde, das strategische Fundament unserer Governance-Beratung daraufhin zu hinterfragen und praxisorientiert zu aktualisieren. Diese Empfehlung der Evaluierung haben wir so angenommen. Das soll uns auch dabei helfen, realistische und an die jeweiligen Kontexte besser angepasste Wirkungsversprechen gegenüber unseren Auftraggebern abzugeben. Denn gerade bei solchen Makro-Wirkungen kann die technische Zusammenarbeit nur ein Hebel sein, der im Konzert mit finanzieller Zusammenarbeit, möglicherweise im Rahmen eines Joint Programming der EU, sowie im politischen Dialog die Gesamtpolitik eines Partnerlands nachhaltig prägt. Sollten wir also Bestrebungen für makropolitische Wirkungen ganz sein lassen, wenn die anderen Erfolgsfaktoren nicht gegeben sind? Ich denke nicht. Aber wir sollten noch

flexibler aufgestellt sein und Sollbruchstellen gemeinsam mit den Auftraggebern definieren, um eventuell umsteuern zu können, sofern sich abzeichnet, dass nachhaltige Makro-Wirkungen nicht erreicht werden können. Das erfordert eine permanente Beobachtung und Analyse des polit-ökonomischen Kontextes, gutes Monitoring und die Aufbereitung von Zwischenergebnissen als Grundlage für einen offenen Auftraggeber- und Partnerdialog.

**Göske:** Und wir müssen uns auch fragen: Welchen Zeithorizont brauchen wir, um das Partnersystem in seiner Reformdynamik einigermaßen zu verstehen, um das Vertrauen der Partner zu erlangen, um zu wichtigen Prozessen beraten zu dürfen und um schließlich wirklich bis zu dem Punkt zu kommen, an dem strukturelle Veränderungen erwartbar sind? Die entsprechende Geduld bringen politische Entscheidungsträger und Auftraggeber immer weniger auf.

Die Evaluierung kritisierte, dass zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteure häufig noch nicht ausreichend in Governance-Vorhaben eingebunden werden. Wie reagiert die GLZ darauf?

**Beier:** Das Ergebnis überrascht mich nicht. Schließlich sind Regierungen und ihre Verwaltungen nun mal unsere wichtigsten Partner. Mit ihnen werden die Vorhaben verhandelt und vereinbart. Viele Maßnahmen sind daher darauf ausgerichtet, die Kapazitäten von Parlamenten, auch Gemeinderäten, Rechnungshöfen oder Justiz zu erhöhen und ihre Fähigkeiten zu verbessern. Das heißt aber nicht, dass wir uns in unseren Governance-Vorhaben nicht sehr viel stärker als bisher um Multi-Akteurs-Ansätze bemühen müssen. Eine Vielzahl von Herausforderungen rund um die Agenda 2030 lassen sich nur dann erfolgreich bewältigen, wenn wir zu neuen Kooperationsformen und neuen Allianzen zwischen Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft kommen. Es muss uns deshalb stärker als bisher gelingen, unsere staatlichen oder kommunalen Partner zu befähigen, die Dialoge mit der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft so zu gestalten, dass Lösungen zusammen entwickelt, Entscheidungen kollektiv getragen und Initiativen gemeinsam umgesetzt werden. Konkret heißt das, dass beispielsweise privatwirtschaftliche Akteure nicht nur Zielgruppe und Partner von Vorhaben der nachhaltigen Wirtschaftsförderung sein dürfen, sondern eben auch von Governance-Vorhaben.

**Lorenz:** Mich hat es etwas überrascht: Denn die Zivilgesellschaft spielt in den BMZ-beauftragten Governance-Vorhaben oft eine Rolle. Ich sehe eher eine qualitative, keine quantitative Frage, nämlich wie soll die Zivilgesellschaft eingebunden werden? Denn zivilgesellschaftliche Partner werden häufig zwar als Umsetzungspartner – als „Mittel zum Zweck“ – etwa für eine bessere Kommunalentwicklung eingebunden, nicht aber als direkte Governance-Akteure betrachtet und gefördert. Hier ist neben dem staatlich-zivilgesellschaftlichen Dialog auch der Dialog in der

Gesellschaft zu den Vorteilen und Herausforderungen von politischer Teilhabe und Gemeinwohl enorm wichtig. In dieser qualitativen Dimension müssen wir unsere Multi-Akteurs-Ansätze weiterentwickeln.

---

„Unsere Vorhaben erreichen ihre Kraft gemeinsam mit Veränderungsbereitschaft, nicht gegen sie.“ J. Göske

---

**Angesichts der Herausforderungen in vielen Partnerländern – zunehmende Fragilität, durch Corona verschärfte Autokratisierungstendenzen, Digitalisierung –, welche Rolle messen Sie hier der Governance-Beratung bei?**

**Göske:** Hier gilt es zunächst einmal zu differenzieren: Zunehmende Fragilität ist das Produkt unterschiedlicher innerer und äußerer, wirtschaftlicher, politischer und oft auch militärischer Faktoren. Autokratisierungstendenzen, die teilweise Fragilität fördern oder eine Antwort darauf sein wollen oder auch gar nicht damit zusammenhängen, sind in der Regel bewusste strategische Handlungen aktueller Regierungen. Digitalisierung dagegen ist erst einmal ein neutraler Megatrend mit Chancen und Gefahren. Wenn wir über die Wirksamkeit unserer Ansätze nachdenken, ist neben dieser Differenzierung vor allem sehr viel Bescheidenheit nötig. Die aktuell weltweit beobachtbaren Erosionsprozesse von Demokratien erfolgen häufig in sehr kurzen Zeiträumen. Oft braucht es nur einige neue Gesetze, um das politische Spielfeld komplett neu zu ordnen. Hier walten massive politische Kräfte. Unsere Governance-Vorhaben mit ihren in der Regel technischen Partnern in den Ministerien haben dagegen keine Handhabe. Da dürfen wir uns nichts vormachen. Einflussreicher sind unsere Vorhaben bei der Verstärkung und Stabilisierung positiver Trends und Entwicklungen

wie Digitalisierung. Unsere Vorhaben erreichen ihre Kraft gemeinsam mit Veränderungsbereitschaft, nicht gegen sie.

**Wie sollte die GIZ also gegenüber Auftraggebern und Öffentlichkeit die Relevanz von Governance-Vorhaben verdeutlichen?**

**Beier:** Die Argumente bleiben: Wirtschaftliche Entwicklung braucht Rechtssicherheit. Viele aktuelle Herausforderungen sind nur mit einem handlungsfähigen Staat zu bewältigen. Und das Vertrauen der Bürger\*innen in den Staat ist eine Voraussetzung für Stabilität. Zu all diesen Punkten kann die GIZ beitragen – und hat es immer schon getan. Hierzu müssen Governance-Vorhaben dann aber auch wirksame Beiträge in einem überschaubaren Zeitraum liefern können. Da sind wir gefordert, auch mal neu zu denken und geografisch und/oder sektoral selektiv vorzugehen.

**Lorenz:** Wichtig ist, dass wir Opportunitätsfenster nutzen. Diese können sich zum Beispiel regional ergeben wie im Zusammenhang mit den Umbrüchen in der arabischen Welt oder den Protesten in Lateinamerika in jüngster Zeit. Oder natürlich aktuell rund um Corona, um die Chancen und Bedarfe für Demokratie- und Governance-Förderung in Krisenzeiten aufzuzeigen. Die Covid-19-Pandemie hat den Fokus internationaler Zusammenarbeit auf kurzfristige Maßnahmen verschoben. Weltweit wird jedoch auch deutlich, dass starke staatliche Institutionen notwendig sind, um Krisen effektiv zu begegnen. Es gibt jetzt ein Opportunitätsfenster, über Konzepte nachzudenken, wie staatliche Strukturen und Governance-Prozesse nach der Krise wieder gestärkt werden können. Wir sollten mit unseren Auftraggebern dazu in den Dialog gehen.

## KONSEQUENZEN AUF DER PRAXIS-EBENE

Antworten von Alexandra Hilbig, Dr. Pamela Jawad und Dr. Stefanie Harter



Alexandra Hilbig  
Programmleiterin „Reform der öffentlichen Verwaltung“ in Serbien

Dr. Pamela Jawad  
Programmleiterin „Bürgerengagement für gute Regierungsführung, Rechenschaftspflicht und Rechtsstaat“ in Laos

Dr. Stefanie Harter  
Clusterkoordinatorin in Tunesien

Die Evaluierung empfiehlt, zwischen Vorhaben zu unterscheiden, die politisch-institutionelle Rahmenbedingungen oder Wirkungen für die Zielgruppen verbessern wollen. Was heißt das für Ihre Governance-Beratung?

**Jawad:** In der Tat kann solch eine Differenzierung als Grundorientierung dafür dienen, welchen Vor-

aussetzungen und Faktoren bei den beiden Projekttypen besondere Beachtung geschenkt werden sollte. Es wäre aber auch gut, deutlich zu machen, dass es sich um „Idealtypen“ zur Systematisierung handelt, die in der Umsetzung nicht strikt durchgehalten werden muss. Die aktuellen 3-Jahres-Vorgaben des BMZ sind sicherlich realistischer für Governance-Vorhaben, die Wirkungen

auf Zielgruppen-Ebene anstreben. Hier brauchen wir jedoch klarere Begriffsdefinitionen, damit eindeutig geklärt ist, was genau mit „Zielgruppe“ gemeint ist. Dabei muss bei der Planung und der Umsetzung besonders auf die Absicherung nachhaltiger Wirkungen geachtet werden, um falsche Anreize für „vorzeigbare“ Zahlen, Daten und Fakten auf Kosten der Nachhaltigkeit zu vermeiden. Hier ist ein Erwartungsmanagement wichtig und mit dem Auftraggeber transparent bereits in der Vorbereitungsphase zu erörtern.

---

„Governance-Vorhaben dieses Typs sollten unbedingt von vornherein in längerfristiger Perspektive geplant sein und die Projektphasen sollten systematisch aufeinander aufbauen.“ Dr. P. Jawad

---

Meine Erfahrungen liegen insbesondere in der Governance-Beratung, die auf die Verbesserung politisch-institutioneller Rahmenbedingungen abzielt. Herausfordernd sind dabei mehrere Punkte: Governance-Vorhaben dieses Typs sollten unbedingt von vornherein in längerfristiger Perspektive geplant sein und die Projektphasen sollten systematisch aufeinander aufbauen. Wesentlich ist auch die Flankierung mit einem konsistenten, gut vorbereiteten, strukturierten politischen Dialog – idealerweise nicht nur durch unseren Hauptauftraggeber, sondern abgestimmt mit anderen Entwicklungspartnern zum Beispiel im Rahmen des European Joint Programming. Dies macht Abstimmungs- und Koordinationsprozesse sehr aufwendig, ist aber wesentlich – besonders, da die GIZ kein politisches Mandat hat.

**Harter:** Ich denke, dass die Trennung zwischen Zielgruppenorientierung und Verbesserung der

politischen und institutionellen Rahmenbedingungen nicht wirklich durchzuhalten ist. Im politischen Entscheidungsfindungsprozess gibt es immer Zielkonflikte, zum Beispiel ausgeglichener Haushalt versus erhöhte Sozialleistungen; Steuereinnahmen versus Mittelstandsförderung, die Auswirkungen auf einzelne Zielgruppen haben, aber durchaus die Verbesserung der politisch-institutionellen Rahmenbedingungen intendieren. Und: Politische/institutionelle Reformen müssen mit Beamten, Parlamentariern, hochrangigen Politikberatern vorbereitet und umgesetzt werden, im Rechtssystem einklagbar sein und durch den staatlichen Sanktionsapparat auch durchgesetzt werden. Das heißt, das Staatspersonal ist hier die Zielgruppe. Wenn es darum geht, Partizipationsmöglichkeiten für Frauen und Jugendliche in den Gemeinden zu schaffen, ist das wiederum auch nur durch politische Reformen denkbar. Für zielgruppenspezifische Projekttypen sollte dann das Monitoring auf digitale und großvolumige Erhebungsmethoden umgestellt werden, um die Interventionen tatsächlich evidenzbasiert formulieren zu können.

**In Governance-Vorhaben kommen laut der Evaluierung vor allem Fach- und Organisationsberatung und weniger Politikberatung zum Einsatz. Was sagen Sie dazu?**

**Hilbig:** Governance-Beratung berührt immer auch Fragen der Verteilung und des Zugangs zu Ressourcen und Macht und ist damit politische Beratung. Ich verstehe Politikberatung außerdem nicht nur als Beratung hochrangiger Amtsträger. Das heißt, auch wenn wir „fachlich“ zu mehr Budgettransparenz auf lokaler Ebene beraten oder zur Veränderung von Einstellungs- und Karriereentwicklungsprozessen für den öffentlichen Dienst, ist dies politisch sensibel. Denn es berührt die Interessen von Personen, die politische Verantwortung tragen. Insofern stimme ich der Einschätzung in der Evaluierung nicht zu, dass sich die Vorhaben in einer Komfortzone der technischen Beratung befinden oder sich dahin zurückziehen.

**Jawad:** Darüber hinaus ist der Einstieg über eher fachliche Fragestellungen insbesondere in herausfordernden Governance-Kontexten sinnvoll, um Vertrauen für die Beratung sensiblerer Themen, die auch politische Fragestellungen berühren, aufzubauen. Oft findet eine solche Beratung zudem im „geschützten Raum“ und „hinter den Kulissen“ statt, wird also auch nicht unbedingt über Berichterstattung und Wirkungsmatrizen abgebildet, da unsere hochrangigen Partner nicht notwendigerweise in der Rolle des Beratenen gesehen werden wollen. Sie formulieren hier also auch nicht unbedingt eine explizite Nachfrage.

Eine Reaktion der GIZ auf die Ergebnisse der Evaluierung ist, schon bei der Konzeption stärker operative Umsetzungsaspekte zu bedenken. Wie können bereits entwickelte Instrumente und Konzepte zur Lösung der Herausforderungen beitragen und bestmöglich in der Praxis verankert werden? Wo sehen Sie die größten Potenziale?

**Harter:** Ein wichtiger Punkt ist die Exit- und Nachhaltigkeitsstrategie. Die planen wir bislang tatsächlich nicht mit. Das ist ein Entwicklungsfeld. Allerdings brauchen wir hierfür eine langfristige strategische Orientierung des Auftraggebers: Welches sind die langfristigen Erfolgsfaktoren, die eine Exitstrategie aufnehmen soll? Die konzeptionelle Weiterentwicklung würde zudem sicherlich profitieren von einer wissenschaftlichen Begleitforschung unserer Arbeit vor Ort. Der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die tägliche Arbeit ist bislang die Ausnahme. Das liegt auch daran, dass die Projekte zu sehr in ihren Handlungszwängen gefangen sind. Hier wäre es schön, wenn unsere stark formalisierten Angebots-, Implementierungs- und Berichtsprozesse wieder flexibler würden. Dies sollte mit technischen, digitalen Möglichkeiten der Datenerhebungen einhergehen, um zu überprüfen, ob wir dennoch die erwarteten Wirkungen erzielen.

---

„WIE kommen das Wissen und die Erfahrung, die in der GIZ als Unternehmen existieren, in ein Vorhaben und dann auch in die Umsetzung?“ A. Hilbig

---

**Hilbig:** Ich muss hier erst einmal fragen: WAS wissen wir eigentlich, und wer ist WIR an dieser Stelle? Das heißt: WIE kommen das Wissen und die Erfahrung, die in der GIZ als Unternehmen existieren, in ein Vorhaben und dann auch in die Umsetzung? Und WER füttert es ein? Gibt es so etwas wie einen erkennbaren gemeinsamen Ansatz, der durch die GIZ implementiert wird? Und ist es das Ziel, dies zu haben? Das größte Potenzial für einen möglichen Transfer von erfolgreichen Ansätzen liegt für mich in der Prüfung für Neu- oder Folgemaßnahmen. Hier könnten wir angepasste Konzepte liefern: einerseits durch eine stärkere Einbeziehung der Analyse der sozioökonomischen Rahmenbedingungen vor Ort und andererseits mit dem gesammelten Erfahrungswissen der GIZ aus anderen Vorhaben und Regionen sowie – wie eben vorgeschlagen – einem Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen. In der Theorie sind die ersten beiden Punkte bereits jetzt so vorgesehen. In der Praxis besteht hier noch Raum für Verbesserung. Es bleibt eine Herausforderung, Erfahrungen aus anderen Vorhaben zugänglich zu machen. Über Berichte und Factsheets funktioniert das oftmals nicht so gut. Hier fehlt es an einer Kultur des Sich-Mitteilens, die schwer zu verordnen ist.

---

# „Förderung von guter finanzieller Regierungsführung in Sambia“

## Zentrale Projektevaluierung

---

Das öffentliche Finanzwesen in Sambia ist sehr angespannt. Die Ausgaben der Regierung übersteigen deutlich die Einnahmen: unter anderem wegen zu geringer Steuereinnahmen. Das Vorhaben „Förderung von guter finanzieller Regierungsführung in Sambia“ (2016–2018) beriet daher das Finanzministerium, das Nationale Planungsministerium sowie die sambische Steuerbehörde dabei, die Steuereinnahmen zu erhöhen, den Finanzhaushalt besser vorzubereiten und umzusetzen und so eine effektivere Verwendung öffentlicher Mittel zu erreichen. Gelungen ist dies, so das Ergebnis der Evaluierung, mit 78 von 100 möglichen Punkten nur mit Einschränkungen.

### RELEVANZ

#### Fokus bei Projektplanung bedarfsgerecht

Der Fokus des Vorhabens auf die rein technisch-administrative Dimension guter finanzieller Regierungsführung entsprach zum Zeitpunkt der Projektplanung dem von der sambischen Regierung geäußerten Bedarf, der BMZ-Strategie zu guter finanzieller Regierungsführung und den Empfehlungen der Evaluierung des Vorgängervorhabens. Allerdings reichte er später aufgrund der sich verändernden politischen Rahmenbedingungen und der steigenden Staatsverschuldung nicht mehr aus und hätte durch politische und strategische Aspekte ergänzt werden müssen.

### EFFEKTIVITÄT

#### Capacity Development zeigt Wirkung

Mit einer Kontributionsanalyse konnte die Evaluierung nachweisen, dass die Maßnahmen zum Capacity Development bei den Partnern Wirkung gezeigt haben: Ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu Führungsverantwortung, Steuerdienstleistungen und Informationstechnologie haben sich verbessert. Auch die Qualität der Steuerprüfungen konnte erhöht und die Dienstleistungen der Steuerbehörde verbessert werden; kleine und mittlere Unternehmen kommen vermehrt ihrer Steuerpflicht nach.





## ENTWICKLUNGSPOLITISCHE WIRKUNGEN

### Eingeschränkt wegen wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen auf der Ebene der gesamten Bevölkerung, wie etwa eine Stabilisierung der Staatsverschuldung oder mehr Steuereinnahmen, hat das Vorhaben allerdings nur eingeschränkt erreicht. Das liegt jedoch hauptsächlich an Faktoren, die das Vorhaben nicht beeinflussen konnte, wie etwa der Verfall der Weltmarktpreise für Kupfer oder die mangelnde Transparenz beim Management der öffentlichen Finanzen.

## EFFIZIENZ

### Synergien mit anderen Gebern suchen

Das Vorhaben hat seine Ressourcen generell sinnvoll eingesetzt, hätte aber beim Einsatz des Personals andere Schwerpunkte setzen sollen. Außerdem könnte die Effizienz höher sein, wenn Synergien mit anderen Gebern besser genutzt würden.

## NACHHALTIGKEIT

### Strategien und Methoden in Institutionen verankert

Das Vorhaben hat technische Lösungen gefunden und mit den Partnern umgesetzt; Strategien und Methoden wurden in den Partnerinstitutionen verankert. Das Gutachterteam geht daher davon aus, dass die Wirkungen über das Ende der Laufzeit hinaus weiterbestehen werden. Allerdings werde es wegen der angespannten Haushaltssituation und des fehlenden Personals für die sambische Regierung schwer, die geplanten Reformen weiter umzusetzen.

## EMPFEHLUNGEN UND KONSEQUENZEN

Eine zentrale Erkenntnis der Evaluierung lautet: Das Vorhaben trägt mit seinem technisch-administrativen Ansatz dazu bei, dass das öffentliche Finanzwesen Sambias effektiver arbeitet. Allerdings vernachlässigt es normative und politische Einflussfaktoren wie mehr Transparenz und Rechenschaft im öffentlichen Finanzwesen. Das Gutachterteam empfiehlt daher, zivilgesellschaftliche Akteure oder die Antikorruptionsstelle des sambischen Rechnungshofs stärker einzubinden, um die politischen Risiken für den Erfolg des Vorhabens zu reduzieren.

Neuregistrierung, Steuerklärung oder -rückzahlung? Das elektronische System hat die Warte- und Bearbeitungszeiten in den Servicezentren deutlich reduziert.



Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung wurden von dem Folgevorhaben (2019–2022) unter anderem mit folgenden Maßnahmen aufgegriffen:

- ⊙ Eine neue Steuerungsstruktur wurde eingeführt. Auf der technischen Ebene wie auch auf der Managementebene findet ein regelmäßiger Austausch zwischen Projektmitarbeitenden und Partnern statt.
- ⊙ Um potenzielle Synergien mit Schlüsselakteuren besser nutzen zu können, steht das Folgevorhaben im ständigen Austausch mit den anderen Kooperationspartnern, die im Bereich der öffentlichen Finanzen aktiv sind.

- ⊙ Risiken werden nun halbjährlich bewertet. Und dank eingeplanter Sollbruchstellen als Exit-Strategien kann das Folgevorhaben schnell und flexibel auf nicht intendierte negative Konsequenzen reagieren und bei Bedarf umsteuern.
- ⊙ Anstatt allein die Gesamtbevölkerung Sambias als Zielgruppe zu sehen, wurden Fach- und Führungskräfte in Ministerien und Behörden in ihrer Mittlerrolle zur Bevölkerung in den Blick genommen.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

<https://mia.giz.de/qmlink/ID=246075000>

Kontakt: [claudia.kornahrens@giz.de](mailto:claudia.kornahrens@giz.de)

Punkte/100

	0	20	40	60	80	100
Relevanz					84	
Effektivität					82	
Entwicklungspolitische Wirkungen				72		
Effizienz				70		
Nachhaltigkeit					82	
<b>Insgesamt</b>					<b>78</b>	

Bewertung Note 1 bis 6

[sehr erfolgreich bis gänzlich erfolglos]

- 2 / erfolgreich
- 2 / erfolgreich
- 3 / eingeschränkt erfolgreich
- 3 / eingeschränkt erfolgreich
- 2 / erfolgreich
- 3 / eingeschränkt erfolgreich

---

# „Stärkung der Zivilgesellschaft in den Palästinensischen Gebieten“

## Zentrale Projektevaluierung

---

Die Zivilgesellschaft in den Palästinensischen Gebieten bewegt sich im Konfliktfeld zwischen Krise und Frieden, zwischen Fragilität und Entwicklung. Das Vorhaben war daher darauf ausgerichtet, Nichtregierungsorganisationen (NROs) zu unterstützen, um der teils schwachen Staatlichkeit und der Vernachlässigung von sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen entgegenzuwirken. Im Fokus standen dabei Jugendliche, Frauen und Menschen mit Behinderungen. Ziel war es, ausgewählte palästinensische Partnerorganisationen der Zivilgesellschaft so zu stärken, dass sie ihr Mandat noch wirksamer erfüllen können. Mit 88 von 100 zu vergebenden Punkten (Note 2) bescheinigte die Evaluierung, dass dies dem Projekt erfolgreich gelungen ist.

### RELEVANZ

#### **Gut eingefügt in internationale und nationale Strategien**

Die Projektkonzeption ist abgestimmt auf internationale und nationale Strategien sowie auf die BMZ-Konzepte zu Menschenrechten, Friedensförderung und Geschlechtergleichstellung. Die Evaluierung bestätigte auch, dass das Projekt die NROs darin fördere, die Rolle als Aufpasser der staatlichen Rechenschaftspflicht in einem Umfeld eingeschränkter demokratischer Rechte zu übernehmen. Jedoch gab es keinen systematischen Schwerpunkt, um die am stärksten benachteiligten Gruppen, vor allem in abgelegenen Regionen, zu erreichen.

### EFFEKTIVITÄT

#### **Kapazitäten und Leistungen verbessert**

Die Kontributionsanalyse hat gezeigt, dass die Interventionen der GIZ die Kapazitäten und damit auch die Leistungen der NROs verbessert haben. Besonders hervorgehoben wurden dabei die Beratung zum Aufbau eines Unterstützungsangebots für Inklusionsprojekte sowie die Leistungen des Projekts, in den NROs die nötigen Kapazitäten aufzubauen, um auf die Politikgestaltung Einfluss zu nehmen und die Interessen benachteiligter Gruppen zu vertreten.

## ENTWICKLUNGSPOLITISCHE WIRKUNGEN

### Besonders bei Partizipation und Inklusion

Das Vorhaben hat vor allem bei politischer Partizipation und Menschenrechten zu übergreifenden entwicklungspolitischen Zielen beigetragen, in geringerem Maße zu Friedenssicherung, Gender und Armutsbekämpfung. Besonders bei politischer Partizipation und der Inklusion von Menschen mit Behinderungen konnten die NROs die Quantität und Qualität ihrer Arbeit steigern. Es hätte hier, so das Gutachterteam, jedoch noch mehr Potenzial für eine breitere Wirkung gegeben – trotz der unterschiedlichen Ziele, Ansätze, Begünstigten und Standorte der NROs.

## EFFIZIENZ

### Ressourcen angemessen genutzt

Das Ergebnis wurde zu mehr als 80 Prozent im Rahmen der geplanten Kosten erreicht. Die Projektressourcen wurden angemessen genutzt. Allerdings war der Anteil an Reisekosten an den Gesamtkosten relativ hoch.

## NACHHALTIGKEIT

### Gewährleistet durch Eigenverantwortung

Die Evaluierung bestätigte, dass der partizipatorische und kapazitätsbildende Ansatz des Projekts

eine beträchtliche Eigenverantwortung und damit Nachhaltigkeit gewährleistet. Dies befähigte die Partner-NROs, mit dem erworbenen Wissen und den eingeführten Methoden auch nach Projektende erfolgreich zu arbeiten. Um der hohen Personalfuktuation in den NROs und dem damit verbundenen Verlust von Fachwissen entgegenzuwirken, empfahl die Evaluierung, einen stärkeren Fokus auf eine Ausstiegsstrategie und das Wissensmanagement zu legen.

## EMPFEHLUNGEN UND KONSEQUENZEN

Die Empfehlungen der Evaluierung sind in das Folgevorhaben eingeflossen und werden inzwischen umgesetzt. Die wichtigsten Empfehlungen und ihre Konsequenzen:

- ⊙ Bei der Planung von Aktivitäten werden inzwischen Bevölkerungsgruppen, die einer Mehrfachdiskriminierung ausgesetzt sind, nach einer Klassifizierung der Vereinten Nationen identifiziert. Damit hat das Vorhaben die Empfehlung aufgegriffen, im Sinne des Prinzips „Niemanden zurücklassen“, marginalisierte Gruppen systematischer zu integrieren und dafür klare und transparente Auswahlkriterien und Ausschreibungsverfahren zu entwickeln.
- ⊙ Um eine breitere Wirkung zu erreichen, wurde empfohlen, Kriterien für die Auswahl zivilgesellschaftlicher Partnerorganisationen zu

Punkte/100

	0	20	40	60	80	100
Relevanz					90	
Effektivität					90	
Entwicklungspolitische Wirkungen					85	
Effizienz					85	
Nachhaltigkeit					90	
<b>Insgesamt</b>					<b>88</b>	

Bewertung Note 1 bis 6

[sehr erfolgreich bis gänzlich erfolglos]

2 / erfolgreich

2 / erfolgreich

2 / erfolgreich

2 / erfolgreich

2 / erfolgreich

2 / erfolgreich



Während eines Trainings planen Projekt-Teilnehmerinnen eine Kampagne gegen Kinderehe.

entwickeln und zusätzlich kleinere Gemeindeorganisationen als Partner zu integrieren. Dies wird für die laufende Phase umgesetzt. Auf Landesebene gibt es hierfür inzwischen Richtlinien, an deren Erstellung das Vorhaben beteiligt war.

- Die Empfehlung, sich stärker auf eine Ausstiegsstrategie zu fokussieren, wurde in der laufenden Phase aufgegriffen. Partnerorganisationen werden hinsichtlich ihrer Resilienz unterstützt, um besser mit Stressfaktoren umgehen zu können.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

<https://mia.giz.de/qlink/ID=246988000>

Kontakt: [benjamin.braeuer@giz.de](mailto:benjamin.braeuer@giz.de)

## EXTERNE AUFTRAGSEVALUIERUNGEN

Das Auswärtige Amt hat 2019 ein Rahmenkonzept für die Evaluierung außenpolitischer Maßnahmen verabschiedet. An der Entwicklung der konzeptionellen Grundlagen und Standards waren die Stabsstelle Evaluierung und der Fach- und Methodenbereich der GIZ beteiligt. Im Rahmen des neuen Konzepts führt das Auswärtige Amt selbst Projekt- und Programmevaluierungen durch. Die zu evaluierenden Projekte werden dabei nach politischer Relevanz ausgewählt. In der Regel sind das Zwischenevaluierungen, deren Empfehlungen in die nächste Projektphase einfließen. Neben diesen selbst gesteuerten Evaluierungen beauftragt das Auswärtige Amt die Stabsstelle Evaluierung mit der Evaluierung von Projekten, welche die GIZ in seinem Auftrag umgesetzt hat. 2019 hat die Stabsstelle Evaluierung die Auftragsevaluierung der Projekte „Stärkung des Rechtsstaats in Mexiko“ und „Prävention der Folter in Mexiko“ fertiggestellt. 2020 evaluiert die Stabsstelle die Vorhaben „Stabilisierungs- und Friedensprozess in Mali“ sowie „Förderung der Erinnerungskultur in Sri Lanka“.

Kontakt:  
[ulrike.haffner@giz.de](mailto:ulrike.haffner@giz.de)

---

# „Deutsch-Chinesisches Programm Rechtskooperation“

## Zentrale Projektevaluierung

---

Das „Deutsch-Chinesische Programm Rechtskooperation“ (2015–2018) hatte zum Ziel, den politischen und fachlichen Dialog zwischen der Bundesregierung und der chinesischen Regierung zu unterstützen sowie die Legislative bei Rechtsvorschriften zu beraten, Fach- und Führungskräfte der Exekutive zur Implementierung von Gesetzen fortzubilden und die Judikative mit Richtertrainings zu stärken. In der Evaluierung erhielt das Vorhaben 68 von 100 Punkten und war damit mit der Note 3 „eingeschränkt erfolgreich“.

### RELEVANZ

#### Bestätigt, aber andere Interpretation von Rechtsstaatlichkeit

Das Vorhaben unterstützte die aktuellen Reformanstrengungen der chinesischen Regierung und entsprach den Strategien der Bundesregierung. Allerdings beschränkte die zum Teil unterschiedliche Interpretation von Rechtsstaatlichkeit die Möglichkeiten, auch politisch sensible Themen zu bearbeiten.

### EFFEKTIVITÄT

#### Rechtliche Unterstützung sehr hilfreich

Als wichtigster Erfolgsfaktor wurden die lange Laufzeit des deutsch-chinesischen Programms von inzwischen mehr als 20 Jahren und das vertrauensvolle Verhältnis zu den Partnern angesehen. Um Gesetzesvorschläge nach internationalem Standard zu formulieren, wurden die Regelungen

des deutschen Rechts als gutes Beispiel und die rechtliche Unterstützung als sehr hilfreich bestätigt. Die Effektivität wurde dennoch als eingeschränkt erfolgreich bewertet: Zwar konnten sich mehr als 2.000 Richterinnen und Richter methodisches Wissen zur Anwendung von Gesetzen aneignen; es konnte jedoch nicht nachgewiesen werden, dass dieses Methodenwissen zu einer höheren Qualität richterlicher Urteile führte.

### ENTWICKLUNGSPOLITISCHE WIRKUNGEN

#### In der Gesetzgebung erkennbar

Die deutsche Unterstützung führte im Zivil-, Arbeits-, Wettbewerbs- und Finanzrecht zu Gesetzen, die rechtsstaatlichen Prinzipien folgen. Allerdings wurde nicht systematisch verfolgt, wie diese Eingang in langfristige Politiken finden und im chinesischen Rechtssystem umgesetzt werden können.

## EFFIZIENZ

### Mehr Synergien nutzen

Mehr Zusammenarbeit mit anderen GIZ-Projekten, besonders im Umweltbereich und hier konzentriert auf rechtsstaatliche Aspekte, hätte das Projekt noch effizienter gemacht. Dazu hätte, so die Evaluierung, auch eine bessere Nutzung von Synergien mit den Aktivitäten anderer Geber beigetragen.

## NACHHALTIGKEIT

### Wissen nicht systematisch weitergegeben

Alle Aktivitäten des Vorhabens – bis auf die Fortbildung von Verwaltungsfachleuten nationaler und lokaler Behörden – wurden mit geeigneten Partnern durchgeführt und waren in den chinesischen Partnerinstitutionen gut verankert. Dennoch wird das Vorhaben als eher nicht nachhaltig bewertet. Der Grund: Die Teilnehmenden an Fortbildungen gaben ihre Erkenntnisse nicht systematisch weiter.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

<https://mia.giz.de/qmlink/ID=246063000>

Kontakt: [benjamin.braeuer@giz.de](mailto:benjamin.braeuer@giz.de)

## EMPFEHLUNGEN UND KONSEQUENZEN

Die aufgezeigten Schwächen spiegeln den politischen Kontext wider, in dem das Vorhaben arbeitet. Ein intensiveres Projektmanagement und effektives Monitoringsystem hätten diese mindern können. Mit Blick auf die schwach bewertete Nachhaltigkeit wurde empfohlen, diesen Kontext bei den Projektzielen realistisch zu berücksichtigen. Darüber hinaus müssten gemeinsam mit den Partnern Wege gesucht werden, wie das vermittelte Wissen institutionell besser verankert werden könne.

Diese und weitere Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierung sind 2019 in ein Folgevorhaben eingeflossen:

- ⊙ Anhand von ausgewählten rechtspolitischen und rechtlichen Themen sollen Rechtskooperation und das gegenseitige Rechtsverständnis verbessert werden.
- ⊙ Um die Wirkungen zu verstärken und besser zu erfassen, setzt das neue Vorhaben auf die Ausbildung von Multiplikator\*innen und auf ein neues Monitoringsystem.

Punkte/100

	0	20	40	60	80	100
Relevanz					76	
Effektivität				68		
Entwicklungspolitische Wirkungen				69		
Effizienz					70	
Nachhaltigkeit				57		
Insgesamt					68	

Bewertung Note 1 bis 6

[sehr erfolgreich bis gänzlich erfolglos]

3 / eingeschränkt erfolgreich  
3 / eingeschränkt erfolgreich  
3 / eingeschränkt erfolgreich  
3 / eingeschränkt erfolgreich  
4 / eher nicht erfolgreich  
3 / eingeschränkt erfolgreich

---

# Wirkungsdaten

## Indikator „Politische Teilhabe“

---

Mit dem Indikator „Politische Teilhabe“ wird die Anzahl der Menschen (Bürger\*innen; Personen der organisierten Zivilgesellschaft) gemessen, die sich mit Unterstützung des Vorhabens an kommunalen, regionalen oder nationalen politischen Willensbildungs- oder Entscheidungsprozessen beteiligt haben.

Politische Willensbildungs- oder Entscheidungsprozesse können sich auf gesetzliche und nicht gesetzlich vorgeschriebene Prozesse oder Verfahren beziehen. Themen können z. B. sein:

- ⊙ Stadtteil-, Stadt- und Regionalentwicklung;
- ⊙ Planung, Umsetzung und Monitoring von Entwicklungs- und Investitionsplänen, Haushaltsplänen, Flächennutzungsplänen, Investitionen;
- ⊙ Rechenschaftslegung, Bürgerhaushalte;
- ⊙ Beteiligung in Sektoren: z. B. Wassernutzung und Wassermanagement, Elternkomitees an Grundschulen etc.;
- ⊙ Konsultationen/Stellungnahmen zu Gesetzgebungsprozessen.

### WAS BEDEUTET BETEILIGUNG?

Beteiligung bedeutet unterschiedliche Formen der Interaktion zwischen staatlichen, auch kommunalen Akteuren, und der Öffentlichkeit (Bürger\*innen, organisierte Zivilgesellschaft).

**Anhörungen:** Einholen von Meinungen und Ideen, idealerweise mit Rückmeldung der öffentlichen Institution

**Einbeziehung:** systematisches und kontinuierliches Einbinden der Öffentlichkeit z. B. in Planungs- und Umsetzungsprozesse, auch hier idealerweise mit Rückmeldung der öffentlichen Institution

---

### Das Ergebnis 2019: „Governance“



Gute Regierungsführung:  
Politische Teilhabe fördern und staatliche Dienstleistungen zugänglich machen



Mehr als  
**4,6 Mio.**  
Menschen haben sich direkt an politischen Prozessen beteiligt



**Kooperation:** Partnerschaft mit der Öffentlichkeit über den gesamten Entscheidungsprozess hinweg; Einholen von Rat und Lösungsvorschlägen, dabei sollten die Vorschläge möglichst weitgehend berücksichtigt werden.

**Ermächtigung:** Übertragung der Entscheidungsmacht an die Bürger\*innen, z.B. bei Bürgerhaushalten.

## ERGEBNIS 2019

Mehr als 200 Vorhaben konnten Wirkungen zum Thema „Politische Teilhabe“ berichten:

4.627.442 Personen haben sich direkt an Verfahren/Prozessen beteiligt, die von GIZ-Vorhaben unterstützt wurden.

# Indikator „Staatliche Dienstleistungen“

Mit dem Indikator „Staatliche Dienstleistungen“ wird die Anzahl der Menschen erfasst, die durch den GIZ-Beitrag Zugang zu verbesserten staatlichen Dienstleistungen erhalten haben.

## WAS SIND „STAATLICHE DIENSTLEISTUNGEN“?

- ⊙ Personenstandswesen
- ⊙ Meldewesen
- ⊙ Baugenehmigungen
- ⊙ Katasterwesen
- ⊙ Firmenregistrierung
- ⊙ Rechtsmittelbelehrung
- ⊙ Auszahlung von Sozialleistungen (Rente, Arbeitslosengeld, Grundsicherung)
- ⊙ Gewerbebeanmeldungen
- ⊙ Bürgertelefon/Beschwerdetelefon

- ⊙ Ausstellung von Reisepass oder anderen Identifikationsdokumenten
- ⊙ Information und Beratung zu Verwaltungsverfahren

## ERGEBNIS 2019

Mehr als 70 Vorhaben konnten Wirkungen zum Thema „Staatliche Dienstleistungen“ berichten: 121.892.688 Personen profitieren potenziell von verbesserten Dienstleistungen, die von Vorhaben der GIZ unterstützt wurden.



**121,9 Mio.**  
Menschen profitieren von besseren administrativen staatlichen Dienstleistungen

Wirkungsdaten im Internet:

[www.giz.de](http://www.giz.de)

→ Über die GIZ

→ **GIZ-Wirkungsdaten**

**Kontakt:** [tanja.baljkovic@giz.de](mailto:tanja.baljkovic@giz.de)



Länderfallstudie Marokko: Beratung einer jungen Mutter zum Asylverfahren in Marokko im Projekt „Stärkung marokkanischer Gebietskörperschaften bei der Verbesserung der Aufnahmestrukturen von Migranten“

# 2

---

Flucht und Migration

---

# Wirkungen trotz erschwerter Bedingungen

## Unternehmensstrategische Evaluierung „Flucht und Migration“

**Dr. Christoph Beier**

Stellvertretender  
Vorstandssprecher  
bis 2019  
Programmleiter  
„Governance in Südkaukasus“  
in Georgien seit 2020

„Der Auftrag von Bundesregierung und Europäischer Union war klar und drängend und stellte die GIZ vor große Herausforderungen: Migrierende und Flüchtende mussten unterstützt werden. Und das möglichst schnell und mit sofort spürbaren Erfolgen. Die Evaluierung sollte daher die Vorhaben nicht abschließend bewerten, sondern vielmehr das Lernen im Prozess fördern und Erkenntnisse laufender Vorhaben in die Konzipierung von Neuvorhaben einspeisen.“

### AUF EINEN BLICK

Seit 2015 ist in der GIZ die Anzahl der Vorhaben zu Flucht und Migration – mit teils großen Finanzvolumina – kontinuierlich angestiegen. Das Gesamtportfolio umfasste 2017 zum Evaluierungszeitpunkt 138 Vorhaben. Davon wurden 95 untersucht. Um einen unternehmensweiten Reflexionsprozess anzustoßen, sollte die Evaluierung – angesichts der hohen Anforderungen und Erwartungen der Auftraggeber – klären, wie die GIZ die Ziele ihrer Auftraggeber umsetzt, welche Wirkungsannahmen dahinterstehen und wie plausibel und messbar diese angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen sind, unter denen die Projekte geplant und umgesetzt werden.

### DAS RESULTAT

Neben Migrierenden und Geflüchteten sind auch Regierungen und Zivilgesellschaften in Transit- und Aufnahmeländern unterstützt worden, mit den Herausforderungen von Migration umzugehen. Und das unter sehr schwierigen Bedingungen, großem Zeitdruck und hohen Anforderungen, zu schnellen und sichtbaren Erfolgen zu kommen, so das Ergebnis der Evaluierung. „Als große Stärke“ betont das Gutachterteam nicht nur die große Fachkompetenz des GIZ-Personals, sondern auch das hohe Engagement und die Flexibilität im Umgang mit den komplexen und restriktiven Bedingungen. Empfohlen wurde, migrations- und fluchtbezogene Vorhaben noch wirkungsorientierter zu konzipieren und dafür auch das Wirkungsmonitoring zu stärken. Außerdem sollten angesichts des hohen Leistungsdrucks Vorhaben stärker verknüpft werden, um vernetzter handeln zu können.



Länderfallstudie Marokko:  
Eine mobile Berufsberaterin in der Provinz Taza motiviert zur Teilnahme an den Angeboten des Berufsberatungszentrums im Projekt „Förderung der Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum“.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

### Schwerpunkt der Vorhaben: Flucht

Im Portfolio „Flucht und Migration“, das die GIZ im Auftrag der Bundesregierung und der Europäischen Union weltweit umsetzt, stehen vor allem Geflüchtete, Binnenvertriebene und Rückkehrende als Zielgruppe im Vordergrund. Nur wenige Vorhaben beziehen sich auf andere Migrierende, zum Beispiel hochqualifizierte Arbeitskräfte. Die Vorhaben verfolgten dabei vor allem die folgenden Ziele:

- ⊙ Regionen und Länder stabilisieren, die von akuten Krisen und Konflikten betroffen sind;
- ⊙ Lebensbedingungen und -grundlagen verbessern;
- ⊙ Rückkehr und Reintegration unterstützen;
- ⊙ psychosoziale Unterstützung verbessern;
- ⊙ Migrationspolitik, Asylsysteme und Grenzmanagement verbessern;
- ⊙ entwicklungsrelevantes Potenzial von Migrant\*innen stärken.

### Konzeption und Umsetzung unter hohem Zeit- und Leistungsdruck

Die Vorhaben mussten mitunter sehr kurzfristig und unter hohem zeitlichen Druck konzipiert und umgesetzt werden. Das zeigte sich zum Beispiel in verkürzten Prüfmissionen. Auch wenn nicht explizit vom Auftraggeber gefordert, führte die GIZ in aller Regel dennoch Konflikt- und Kontextanalysen durch. Auch Do-no-harm-Kriterien und Risiken wurden, wenn auch unterschiedlich tief, diskutiert. Umgesetzt wurden die Do-no-harm-Kriterien allerdings nur begrenzt. Den Umsetzungsdruck in den jeweiligen Krisen- und Konfliktländern führten die interviewten Projektmitarbeitenden auf innenpolitische Gründe in den Partnerländern zurück.

### Schnelle Erfolge erwartet

Stärker als bisher waren damit Erwartungen von den Auftraggebern an relativ schnelle Erfolge verknüpft, die das Unternehmen vor große Herausforderungen stellten. Gemäß den Vorgaben der Auftraggeber fokussierten sich die Projekte und auch das Monitoring auf kurzfristige Ergebnisse (Outputs) für die Zielgruppen, wie zum Beispiel Cash-for-Work-Maßnahmen oder Ausbildungsangebote. Wo dies möglich war, wurden auch längerfristige Ergebnisse (Outcomes) in den Blick genommen.

## Integrativer Ansatz als Grundlage

Nahezu alle GIZ-Vorhaben zu Flucht und Migration nutzten einen integrativen Ansatz. Das heißt, sie stellten Ressourcen oder Dienstleistungen nicht nur der eng begrenzten Zielgruppe von Migrierenden zur Verfügung, sondern auch der aufnehmenden Gemeinde. Wie die Evaluierung zeigte, wurde dieser Ansatz jedoch unterschiedlich definiert und in den meisten Fällen als Instrument der Konfliktbearbeitung angewendet. Eine Herausforderung in allen Projekten war es, einen zielgruppengerecht angepassten Verteilungsschlüssel für die vorhandenen Ressourcen aufzustellen, der von allen Parteien akzeptiert wurde.

## Rückkehr und Reintegration unterstützt

Die Frage nach den Wirkungen angesichts dieser schwierigen Rahmenbedingungen konnte das Gutachterteam zumindest bei der Unterstützung von „Rückkehr und Reintegration“ bejahen. Hier konnte die Evaluierung belegen, dass bessere Dienstleistungen für Rückkehrende und aufnehmende Gemeinden zu einer Rückkehr und Re-

integration beitragen können. Die Nachhaltigkeit und der Erfolg von Reintegrationsmaßnahmen werden jedoch auch von Faktoren bestimmt, die von der GIZ nicht beeinflusst werden können.

In den untersuchten Projekten fanden sich daher keine Belege für die Wirkungserwartung, dass mit der Unterstützung von Reintegration eine erneute Migration verhindert werden kann.

## Lebensbedingungen und soziale Infrastruktur kurzfristig verbessert

Die Evaluierung belegte auch, dass Cash-for-Work-Maßnahmen kurzfristig das Selbstwertgefühl von Empfänger\*innen, die Lebensbedingungen sowie die öffentliche und soziale Infrastruktur verbessern. Das Gutachterteam bezweifelte allerdings, ob diese aufwendige Vergabe von Barmitteln effizient sei. Da langfristige Wirkungen von Cash-for-Work nicht belegt werden konnten, könne zudem nicht geschlussfolgert werden, dass dies ein Ersatz für langfristig orientierte EZ-Ansätze oder friedensbildende Maßnahmen sein könne.

Länderfallstudie Marokko: Im Projekt „Stärkung marokkanischer Gebietskörperschaften bei der Verbesserung der Aufnahmestrukturen von Migranten“ lernen Teilnehmende aus Regional- und Gemeindeverwaltungen, das Thema Migration in der Lokalplanung besser zu berücksichtigen.





Länderfallstudie Marokko:  
Jugendliche in der Provinz  
Taounate bei einer Quali-  
fikation zur Verwertung von  
Aroma- und Heilpflanzen  
im „Projekt „Förderung der  
Jugendbeschäftigung im  
ländlichen Raum“.

## Klare Wirkungsorientierung und mehr Wirkungsmonitoring erforderlich

Das Gutachterteam fand insgesamt nur selten genügend Evidenzen, um laufende Vorhaben korrigieren oder neue Projekte auf einer evidenzbasierten Entscheidungsbasis konzipieren zu können. Das Gutachterteam empfahl daher, trotz hohen Leistungsdrucks bei Konzeption und Umsetzung eine klare Wirkungsorientierung beizubehalten und ein nach Zielgruppen differenziertes Wirkungsmonitoring einzusetzen, um künftig für die Konzeption von Neuvorhaben auf mehr gesichertes Wissen zurückgreifen zu können.

Die Umsetzung und Steuerung der Evaluierung erwies sich als sehr herausfordernd, da sie in einem wechselhaften und dynamischen Umfeld stattfand und laufende Vorhaben in teils fragilen Kontexten untersuchen musste. Um die Relevanz und Bedarfsorientierung der Evaluierung sicherzustellen, gab es neben Dokumentenanalysen und semistrukturierten Interviews eine Reihe von Dialogveranstaltungen mit unterschiedlichen Stakeholdern auf der Entscheidungs- wie auch Umsetzungsebene, um vorläufige Ergebnisse und ihre Gültigkeit zu diskutieren sowie ein bedarfsorientiertes Vorgehen sicherzustellen.

## DAS EVALUIERUNGSDESIGN

Die Evaluierung war nicht als summativer Rückblick konzipiert, sondern als formative, begleitende Evaluierung. Sie hatte das Ziel, zur Verbesserung laufender und zukünftiger Vorhaben beizutragen und das Wissensmanagement sowie die interne Reflexion zu unterstützen. Dafür wurde ein qualitatives, nicht experimentelles Design in vier Schritten gewählt:

- ⊙ Typologisierung der Ziele der Vorhaben
- ⊙ vertiefte Analyse von ausgewählten Einzelvorhaben
- ⊙ Sichtung des dokumentierten Wissens über ausgewählte Wirkungserwartungen
- ⊙ zwei Länderfallstudien in Marokko und im Nordirak sowie eine thematische Fallstudie zu Rückkehr und Reintegration nach Albanien

Der Evaluierungsbericht im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

- Unternehmensstrategische Evaluierungen
- **Flucht und Migration**

**Kontakt: [franziska.krisch@giz.de](mailto:franziska.krisch@giz.de)**

## EWALUIERT – UND WAS NUN ?

### ANTWORTEN VON MARTHA GUTIERREZ

Martha Gutierrez  
Abteilungsleiterin „Krisen-  
und Konfliktmanagement,  
Migration, Bauen“



Angesichts des Leistungsdrucks lautete eine Empfehlung der Evaluierung, Vorhaben zu verknüpfen und vermehrt vernetzt zu handeln. Was heißt das nun?

In den Jahren 2014/2015 war die GIZ mit einer Extremsituation konfrontiert: Die aufnehmenden Gemeinden in Partnerländern wie Irak und Jordanien waren mit der Versorgung der Menschen komplett überlastet. Wir mussten hier sehr schnell handeln. Im ersten Jahr haben wir Grundlagenarbeit geleistet und konnten kaum über den Tellerand schauen. Dabei haben wir viel gelernt, etwa über die Notwendigkeit, unseren Arbeitskontext zusammen mit Partnern vor Ort zu beobachten. Seitdem zielen unsere Projekte darauf ab, nicht nur unmittelbar die Menschen vor Ort zu unterstützen, sondern auch mittelfristig die Handlungsfähigkeit lokaler Regierungen zu verbessern und das friedliche Zusammenleben zu fördern.

Wie wollen Sie das empfohlene Wirkungsmonitoring stärken, um selbst unter erschwerten Bedingungen Evidenzen zu generieren und nutzbar zu machen?

Wie die Evaluierung gezeigt hat, ist es in Krisensituationen nicht immer einfach, zu belegen, „was wirkt“. Manchmal können wir Daten nicht regelmäßig erheben oder die Statistiken in den Ländern sind unzureichend. Oft können wir die Menschen nicht über einen längeren Zeitraum begleiten. Hier setzen wir vermehrt auf neutrale Beobachterteams, das „Third-Party-Monitoring“. Außerdem nutzen wir u. a. verhaltenswissenschaftliche Ansätze, die uns zeigen, ob sich die Einstellung und das Verhalten von Menschen durch unsere Intervention verändert hat. Und in neuen Vorhaben ermöglicht ein begleitendes Online-Monitoring evidenzbasierte Entscheidungen.

Die Evaluierung hat auch auf die migrationspolitischen Kontroversen in der GIZ hingewiesen. Wie haben Sie darauf reagiert?

Migration ist ein bewegendes Thema. Deshalb haben wir uns innerhalb der GIZ sehr intensiv und auch kontrovers mit dem „Warum“ unserer Aktivitäten auseinandergesetzt. Entstanden ist daraus der Orientierungsrahmen „Migration“. Er fasst die entwicklungs- wie auch die unternehmenspolitischen Prämissen zum Thema zusammen – als gemeinsame Grundlage für die Planung und Umsetzung unserer Aktivitäten zu „Flucht und Migration“. Nach langem Ringen mit unseren Auftraggebern haben wir auch Konsens über den „Integrativen Ansatz“ erzielt, also den Nutzen nicht nur für eine Zielgruppe. Unsere Aufgabe für die nächsten Jahre wird sein, dabei neben den entwicklungspolitischen auch innen-, sicherheits- und arbeitsmarktpolitische Aspekte besser aufeinander abzustimmen.



# „Regionalprogramm Qudra“

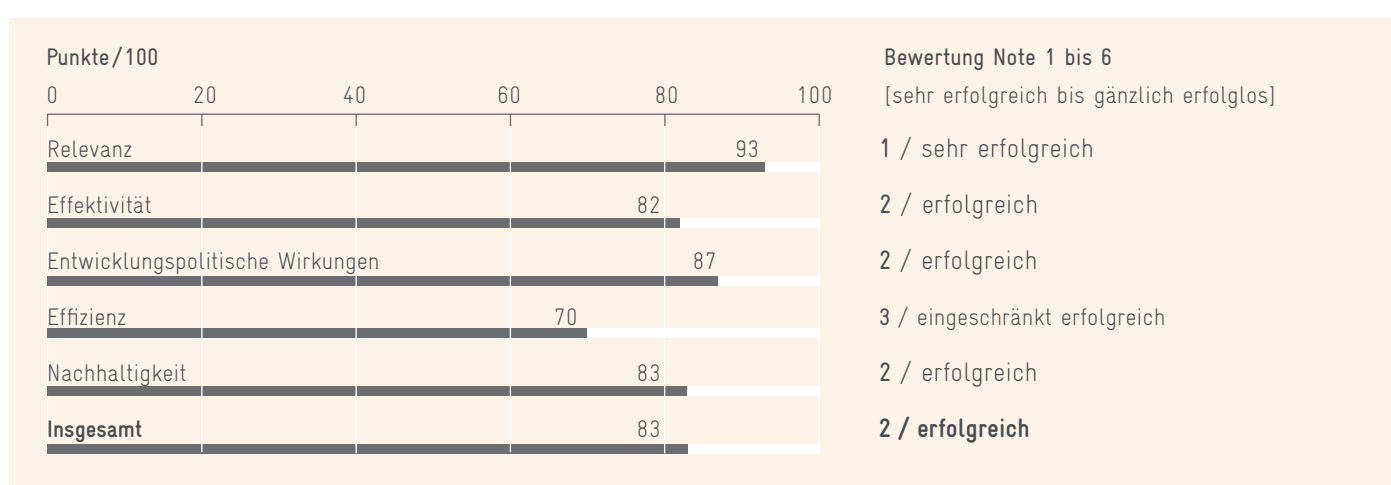
## Zentrale Projektevaluierung

Hat das Programm „Qudra“ (arabisch: Kraft, Leistungsfähigkeit) sein Ziel erreicht? Haben die Maßnahmen von 2016 bis 2019 in den syrischen Nachbarländern Irak, Jordanien, Libanon und Türkei dazu geführt, die Resilienz von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen wie auch der aufnehmenden Gemeinden zu stärken? Um das zu evaluieren, wurden in allen vier Ländern fast 390 Personen befragt und interviewt. Die Antwort: Ja.

Mit dem Regionalprogramm „Qudra“<sup>5</sup> unterstützen die Bundesregierung und die Europäische Union (EU) gemeinsam die Nachbarländer Syriens bei der Bewältigung der Flüchtlingskrise. Um Geflüchtete und Binnenvertriebene wie auch aufnehmende Gemeinden in den Ländern zu stärken, investierte das Programm in Maßnahmen zur

Existenzsicherung und Beschäftigungsförderung, zur Verbesserung der Infrastruktur an Schulen oder zur Stärkung lokaler Verwaltungen. Dabei wurde besonders darauf geachtet, den sozialen Zusammenhalt zu fördern und bei der Integration von Flüchtlingen auch benachteiligte einheimische Gruppen einzubinden.

<sup>5</sup> Qudra“ bündelt das Know-how von GIZ, Expertise France (EF) und Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) sowie dem Ungarischen Ökumenischen Hilfswerk (HIA) für gemeinsame, europäische Lösungsansätze in der Region. Finanziert wird „Qudra“ überwiegend aus dem „EU Trust Fund Syria“ sowie vom BMZ.





Zukunft schaffen:  
Teilnehmerin eines  
Modedesign-Kurses

## RELEVANZ

### Besonders berücksichtigt: „Niemanden zurücklassen“

Die Evaluierung bestätigte dem Qudra-Programm eine hohe Relevanz. Das Programm habe sich dezidiert um vulnerable Bevölkerungsgruppen bemüht und somit besonders das Inklusionsversprechen der Agenda 2030 berücksichtigt: „Niemanden zurücklassen“.

## EFFEKTIVITÄT

### Gemischtes Bild: übererfüllt bis nicht messbar

War das Programm in den Ländern effektiv? Wurden also die jeweiligen Indikatoren für das Erreichen der Ziele erfüllt: Infrastruktur an Schulen, berufsnahe Qualifizierung, sozialer Zusammenhalt, bessere lokale Verwaltungen, Dialog zwischen Flüchtlingen und aufnehmenden Gemeinden? Bei der thematischen Vielfalt ergab sich in den vier Ländern ein gemischtes Bild: Einige waren übererfüllt, viele erreicht, einzelne konnten nicht gemessen werden.

## ENTWICKLUNGSPOLITISCHE WIRKUNGEN

### Positiv bewertet: gutes Risiko-Monitoring

Die Kontributionsanalyse für die übergeordneten Wirkungen ergab: Das Programm hat nach vollziehbar zur Verbesserung der Infrastruktur von Schulen, zum sozialen Zusammenhalt, zur Verbesserung sozialer Dienste sowie zur Förderung von Dialog und Austausch beigetragen. Positiv bewertet wurde hier vor allem das gute Risiko-Monitoring: nicht intendierte negative Wirkungen blieben aus.

## EFFIZIENZ

### Verbesserungsfähig: Klärung von Verantwortlichkeiten

Das Verhältnis der Kosten von über 80 Millionen zu den Ergebnissen und Wirkungen des Programms wurde vom Gutachterteam als angemessen bewertet. Verbesserungsbedarf sah es bei der Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie bei Steuerung und Transparenz. Positiv wurden gewertet: die enge Zusammenarbeit in den einzelnen Ländern, die Synergien mit anderen Gebern, das Management in diesem höchst komplexen und fragilen Umfeld und die Entwicklung von innovativen, digitalen Lösungen.

## NACHHALTIGKEIT

### Erfolgreich: viele Ansätze institutionell verankert

Wie gut wurden die Wirkungen in den Partnerstrukturen verankert? Wie anschlussfähig sind die Maßnahmen des Programms? Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit zahlreichen politischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in allen vier Ländern bescheinigte die Evaluierung dem Programm hier ein „erfolgreich“. Viele Ansätze konnten institutionell verankert werden – auch wegen des konfliktensiblen Vorgehens bei der Umsetzung der Maßnahmen.

## KONTRIBUTIONSANALYSE

Um zu erfassen, ob es zwischen den Aktivitäten und den Wirkungen des Projekts einen kausalen Zusammenhang gibt, wurden von den insgesamt zwölf Hypothesen in der Wirkungslogik drei ausgewählt und mithilfe einer Kontributionsanalyse näher untersucht:

Hypothese	Ergebnis
Ein sicherer und preisgünstiger Schultransport für Kinder mit vulnerablen Hintergrund verbessert die Rahmenbedingungen für den Bildungszugang von Flüchtlingen und aufnehmenden Gemeinden.	Für die Pilotphase in Jordanien bestätigt die Evaluierung diese Hypothese. In Zusammenarbeit mit dem Privatsektor wurde ein Modell für den Schultransport „Smart Move“ ins Leben gerufen und mit großem Medienecho landesweit kopiert.
Durch innovative berufsnahe Qualifizierung und Beratung sowie die Stärkung der Kapazitäten von Fortbildungsanbietern werden die Beschäftigungschancen von Flüchtlingen und aufnehmenden Gemeinden verbessert.	Das konnte nur teilweise bestätigt werden. Zwar ist die Anzahl der Kurzzeit-Fortbildungen hoch und der entsprechende Indikator wurde erfüllt, doch gibt es keine konkreten Belege für verbesserte Beschäftigungsmöglichkeiten. Innovative Konzepte, Orientierung auf den Arbeitsmarkt und die Verbindung zur Privatwirtschaft wurden aus Sicht von Interviewpartnern nicht ausreichend berücksichtigt.
Die Stärkung von Gemeindezentren und öffentlichen Bildungseinrichtungen in der Türkei sowie von Zentren für soziale Entwicklung im Libanon verbessern den sozialen Zusammenhalt zwischen den Zielgruppen.	86 Prozent der syrischen Befragten und 74 Prozent der türkischen Befragten bestätigten, dass Interaktion, Empathie, Dialog und Freundschaften zwischen den türkischen und syrischen Beteiligten gewachsen seien. Auch wenn weitere empirische Erhebungen nicht vorliegen, wertet das Gutachterteam die Wirkungshypothese als bestätigt.

## EMPFEHLUNGEN UND KONSEQUENZEN

Als wichtiger Erfolgsfaktor wurde der partizipative, auf Eigenverantwortung abzielende Ansatz des Vorhabens sowie die hohe Selbstverpflichtung der Partner und Zielgruppen gewürdigt. Auch die gute Zusammenarbeit mit den Kommunen wurde hervorgehoben. Empfohlen wurde, die Fortbildungsangebote stärker auf den Markt auszurichten und Maßnahmen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts und der Minderung sozialer Spannungen weiter zu fördern. Im Folgevorhaben Qudra II (2019 bis 2022) wird das bereits umgesetzt:

Förderung des sozialen Zusammenhalts bleibt ein handlungsleitendes Prinzip aller Programmaktivitäten; zur Beschäftigungsförderung wird enger mit der Privatwirtschaft zusammengearbeitet und die europäischen Partner investieren mehr in gemeinsames Lernen.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

<https://mia.giz.de/qmlink/ID=246984000>

Kontakt: [benjamin.braeuer@giz.de](mailto:benjamin.braeuer@giz.de)

# Wirkungsdaten

## Indikator „Menschen im Fluchtkontext“

Wirkungsdaten ergänzen das Evaluierungssystem der GIZ. Sie werden global, das heißt projekt- und länderübergreifend, mit unterschiedlichen Aggregationsindikatoren erfasst. Im Themenbereich „Flucht“ erfasst der Indikator „Menschen im Fluchtkontext“, wie viele Flüchtlinge, Binnenvertriebene, Rückkehrende und Bewohner\*innen aufnehmender Gemeinden durch Maßnahmen der GIZ erreicht wurden.

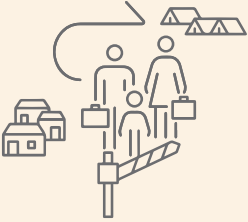
### WIE WIRD „MENSCHEN IM FLUCHTKONTEXT“ DEFINIERT?

Für die einzelnen Zielgruppen des Oberbegriffs „Menschen im Fluchtkontext“ werden die Definitionen des UN-Flüchtlingskommissariats UNHCR zugrunde gelegt:

- ⊙ **Flüchtlinge:** Personen, die aufgrund generalisierter Gewalt, Kriegen, massenhafter Menschenrechtsverletzungen oder begründeter Angst vor persönlicher Verfolgung außerhalb ihres Heimatlandes Zuflucht suchen, da dieses nicht in der Lage oder nicht willens ist, sie zu schützen.
- ⊙ **Binnenvertriebene:** Menschen, die innerhalb ihres Herkunftslandes fliehen und keine inter-

nationale Grenze überschreiten. Dementsprechend fallen sie ungeachtet der Gründe für ihre Flucht nicht unter die oben genannten Flüchtlingsdefinitionen und -konventionen.

- ⊙ **Rückkehrende:** Flüchtlinge, die in ihr Herkunftsland zurückkehren, sowie Binnenvertriebene (trotz fehlender rechtlicher Grundlage), die nach der Vertreibung in ihre Herkunftsregion, aber nicht zwangsläufig in das eigene Haus, zurückkehren.
- ⊙ **Bewohner\*innen aufnehmender Gemeinden:** Flüchtlinge oder Binnenvertriebene, die in Aufnahmegemeinden oder an Flüchtlingslager angrenzenden Gemeinden leben und damit eine besondere vulnerable Bevölkerung eines Aufnahmelandes sind.



Mehr als  
**835.000**  
Menschen auf der  
Flucht erreicht

### Das Ergebnis 2019: „Menschen im Fluchtkontext“

	<b>273.000</b> Flüchtlinge erreicht		Mehr als <b>562.000</b> Binnenvertriebene unterstützt
---	--	--	--

## WAS SIND MASSNAHMEN FÜR „MENSCHEN IM FLUCHTKONTEXT“?

Zu den Maßnahmen der GIZ für Menschen im Fluchtkontext, die im Rahmen der Wirkungsdaten erfasst werden, zählen beispielsweise Basisdienstleistungen für das (Über-)Leben sowie Maßnahmen, die zur Sicherung des Lebensunterhalts beitragen sollen und Maßnahmen zur Stärkung von Frieden und Sicherheit.

### Basisdienstleistungen

- Versorgung mit Nahrungsmitteln, überlebensnotwendigen Dingen (= Non Food Items: Decken, Plastikplanen, Eimer, Wasserbehälter, Kochutensilien und Hygieneartikel etc.), Bargeld und Gutscheinen
- Versorgung mit Basisgesundheitsdienstleistungen inklusive Familienplanung, Medikamente, Rehabilitierungsmaßnahmen, Wartung und Reparatur von Gesundheitsstationen und Krankenhäusern
- Bereitstellung von psychosozialen Unterstützungsmaßnahmen
- Errichtung/Rehabilitierung von Nutz- und Brauchwassersystemen, Sanitäranlagen und Hygienemaßnahmen sowie Abfallbeseitigung
- Bereitstellung von Unterkünften/Übernahme von Mietzahlungen
- Versorgung mit Energiequellen (Generatoren, Solarstrom, verbesserte Kochherde)
- Verteilung von Saatgut, Düngemitteln und Pestiziden
- Zugang zu Bildung für alle Altersgruppen (Zugang zu Primär- und Sekundarschulen und höherer Bildung). Dazu zählen die

Finanzierung von Gehältern für Lehrkräfte, Erstellung von Lehrplänen, Bau, Rehabilitation, Wartung und Ausstattung von Schulen, Sportanlagen und Schulgärten

- Unterstützung der freiwilligen Rückkehr von Flüchtlinge und Binnenvertriebenen

### Maßnahmen, die den Lebensunterhalt sichern sollen

- Berufliche Bildung und Beschäftigungsförderung sowie temporäre Beschäftigungsmaßnahmen
- Vermittlung von Fertigkeiten und Kompetenzen, die es den Menschen ermöglichen, mit den Anforderungen und Herausforderungen des Lebens umzugehen (Life Skills); Zugang zu angepassten Finanzierungsdienstleistungen

Wirkungsdaten im Internet:

[www.giz.de](http://www.giz.de)

→ Über die GIZ

→ **GIZ-Wirkungsdaten**

**Kontakt: [tanja.baljkovic@giz.de](mailto:tanja.baljkovic@giz.de)**



Fast **70.000** Menschen konnten nach ihrer Rückkehr im Herkunftsland unterstützt werden



**1,5 Mio.** Menschen in aufnehmenden Gemeinden haben bessere Lebensbedingungen



Länderfallstudie Ghana: Qualitätsprüfung in einem Verarbeitungsbetrieb im Projekt „Förderung der afrikanischen Cashew-Wertschöpfungskette III“

# 3

---

Zusammenarbeit mit  
der Wirtschaft

---

# Klarer Mehrwert auf Projektebene – weniger systemisch

## Unternehmensstrategische Evaluierung „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“

Tanja Gönner

Vorstandssprecherin

„Ob es um die Lösung globaler Klimafragen, die Bekämpfung von Fluchtursachen oder das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 geht – wir können es nur gemeinsam erreichen. Seit langem plant, finanziert und realisiert die GIZ daher gemeinsam mit Wirtschaftspartnern Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit. Jetzt ist es wichtig, dass wir in der Breite mehr Aufmerksamkeit auf das Thema lenken und den Auftragsverantwortlichen die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft erleichtern.“

### AUF EINEN BLICK

Beauftragt vom Vorstand untersuchte die unternehmensstrategische Evaluierung erstmals aus einer Gesamtperspektive über unterschiedliche Sektoren und Regionen hinweg, wie die GIZ mit der Wirtschaft zusammenarbeitet. Fragen waren u. a.: Wie tragen die Wirtschaftspartner konkret zu den entwicklungspolitischen Zielen der GIZ bei? Und wie kann die GIZ solche Kooperationen noch wirksamer gestalten?

### DAS RESULTAT

Das Ergebnis zeigt: Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft trägt vielfach dazu bei, im Partnerland eine langfristige und nicht auf Förderung

angewiesene Wirtschaftstätigkeit zu initiieren und damit dauerhafte Effekte für eine nachhaltige Entwicklung zu erzielen. Dies gelingt auf der Ebene einzelner Vorhaben und in spezifischen Programmen bereits gut und wird von Auftraggebern und Kofinanziers geschätzt. Da die Vorhaben für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in der Regel jedoch keine Ziele mit messbaren Indikatoren formuliert hatten, ließ sich der Mehrwert nur schwer beziffern. Um die vorhandenen Potenziale voll auszuschöpfen, brauche die GIZ, so die Empfehlung zum Abschluss der Evaluierung 2018, ein schlüssiges Gesamtkonzept und eine übergreifende Steuerung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.



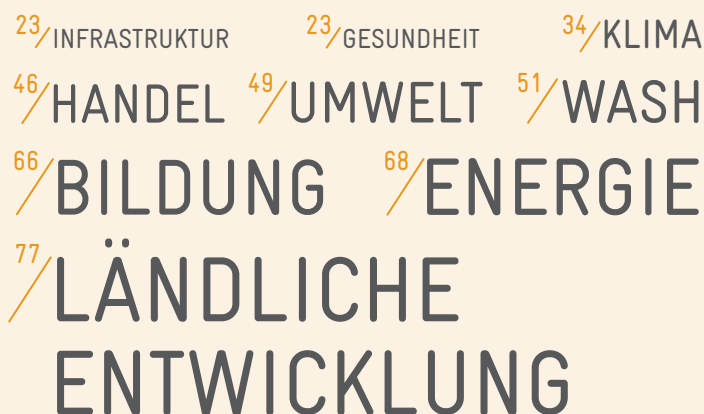
## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

### Definition: mit der Wirtschaft zusammen mehr bewirken

Um „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ (ZmW) von anderen Ansätzen wie „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ abzugrenzen, entwickelte die GIZ-interne Referenzgruppe zunächst zu Beginn der Evaluierung eine Definition: ZmW bedeutet, Projekte und Aktivitäten partnerschaftlich mit Wirtschaftsakteuren zu planen, zu finanzieren und umzusetzen „zu dem Zweck, entwicklungspolitische Ziele mit einer höheren Nachhaltigkeit und Breitenwirksamkeit zu erreichen“.

### Immer mehr Vorhaben mit Wirtschaftspartnern

Nach dieser Definition kooperiert mehr als die Hälfte der für die Evaluierung befragten GIZ-Vorhaben mit Wirtschaftspartnern – von internationalen Konzernen bis zu Start-up-Unternehmen, von Wirtschaftsverbänden und Industrie- und Handelskammern bis zu privaten Stiftungen. Hauptauftraggeber für Kooperationen mit der Wirtschaft ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Zielgruppen dieser Vorhaben sind die ärmeren Bevölkerungsschichten in den Partnerländern. Kooperationen gibt es vor allem in den Sektoren Ländliche Entwicklung, Energie und (Berufliche) Bildung. Bei den Regionen stehen Asien und Afrika an erster Stelle.



Anzahl der Vorhaben, in denen mit der Wirtschaft zusammengearbeitet wurde, nach Sektoren auf Grundlage der Onlinebefragung von Projektleitungen (2017)

### Von Unternehmen geschätzt: lokale Verankerung der GIZ

Nach den Gründen für die Zusammenarbeit mit der GIZ befragt, nannten die Wirtschaftsvertreter\*innen besonders die lokale Verankerung der GIZ-Landesbüros in den Partnerländern und den guten Zugang zu Politik und Zivilgesellschaft. Geschätzt wurde dabei die Rolle der GIZ als Vermittlerin. Als sehr hilfreich bewertet wurden auch die Informations- und Beratungsangebote der GIZ, dank derer deutsche und europäische Unternehmen die Risiken und Chancen für ein Engagement in Partnerländern der Entwicklungszusammenarbeit kompetent einschätzen könnten. Grundsätzlich wünschten sich die unterschiedlichen Wirtschaftspartner eine längerfristige Zusammenarbeit.



Länderfallstudie Ghana: Multi-Stakeholder-Partnerschaften für eine nachhaltige Cashew-Wertschöpfungskette im Projekt „Förderung der afrikanischen Cashew-Wertschöpfungskette III“

## Mehrwert: Zugang zu modernen Technologien und Qualifizierung

Auch die Projektleiter\*innen der GIZ sahen in ZmW einen Mehrwert. Neben der finanziellen Beteiligung schätzten die Befragten vor allem den Zugang zu Informationen, die Qualifizierung und berufliche Bildung von Arbeitskräften sowie den Zugang zu neuen Technologien – und damit die Schaffung neuer Arbeitsplätze und neuer Einkommensmöglichkeiten für die Menschen im Partnerland.

## Wirkungsnachweis: nur für Projekte, nicht übergeordnet

Die bislang in den Vorhaben gesammelten Daten reichen für einen „Wirkungsnachweis“ nicht aus. Ihre Auswertung ermöglicht derzeit keine Aussage, in welchem Umfang ZmW dazu beiträgt, die übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele der internationalen Zusammenarbeit zu erreichen. Aber sie zeigen Wirkungen in einzelnen Projekten und den jeweiligen Anwendungsbereichen auf und bestätigen größtenteils die Wirkungshypothesen der Theorie des Wandels. Dass Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft wenig zu systemischen Veränderungen beitragen, wird tendenziell auch von der Onlinebefragung der GIZ-Auftragsverantwortlichen gestützt. Gleichwohl zeigen die Erhebungen in den Fallstudien an einigen Beispielen, dass gerade dort, wo Entwicklungspartnerschaften strategisch genutzt wurden, dies auch auf Sektorebene zu positiven und nachhaltigen Wirkungen führte.

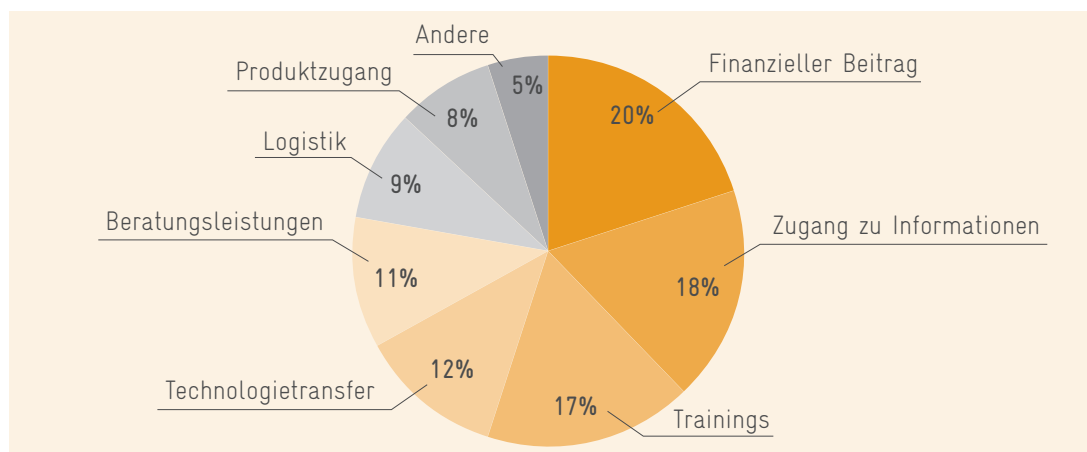
## Empfohlen: Gesamtkonzept für eine gemeinsame Strategie

Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist in der GIZ inzwischen zu einem Querschnittsthema geworden. Neben den ausgewiesenen Entwicklungspartnerschaften in bilateralen Vorhaben oder im Rahmen des develoPPP.de-Programms gibt es immer mehr regionale und globale Vorhaben, die ebenfalls zu unterschiedlichen Themen eng mit der Wirtschaft zusammenarbeiten. Hier zeigte die Evaluierung jedoch, dass die einzelnen Vorhaben zwar mit schlüssigen und angemessenen Ansätzen mit Wirtschaftsakteuren kooperierten, um ihre jeweiligen Ziele zu erreichen. Doch geschehe dies jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven und häufig nebeneinanderher. Um zu einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung zu kommen, empfahl das Gutachterteam, ein Gesamtkonzept mit übergreifenden Zielen zu entwickeln.

## Gewünscht: mehr Beratung und Information für Projekte

Die Evaluierung zeigte auch, dass sich Projektleiter\*innen mehr Informationen und Beratung dazu wünschten, wie sie in ihren Vorhaben erfolgreich mit Wirtschaftsakteuren zusammenarbeiten können. Das Gutachterteam empfahl daher, für das Management und die Steuerung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft mehr Kapazitäten auch in den Länderportfolios bereitzustellen, um die Wirtschaftskontakte besser zu koordinieren und erfolgreiche Ansätze in die Breite zu tragen.

Diagramm:  
Beiträge der Wirtschaftspartner



## EVALUIERT – UND WAS NUN?

ANTWORTEN VON DR. PETRA WARNECKE



Petra Warnecke  
Bereichsleiterin  
„Auftraggeber- und  
Geschäftsentwicklung“

„Im Wirtschaftsbeirat der GIZ, in dem Unternehmen und Wirtschaftsverbände vertreten sind, werden aktuelle und potenzielle Kooperationen zweimal im Jahr diskutiert.“

Eine zentrale Empfehlung der Evaluierung lautet, dass die GIZ die unterschiedlichen Kooperationsformate zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft strategisch bündeln und nach innen wie nach außen kohärent vermitteln soll. Wie setzen Sie das um?

Um die Potenziale von Kooperationen mit der Privatwirtschaft noch stärker auszuschöpfen, hat der Bereich „Auftraggeber- und Geschäftsentwicklung“ intern die Koordination dafür übernommen. Zur gemeinsamen strategischen Ausrichtung sind die Erkenntnisse aus der Evaluierung in ein Orientierungspapier eingeflossen, das Projektleitende darin unterstützt, Kooperationen mit Wirtschaftspartnern einzugehen. Es beschreibt, welche Kooperationsformate und Vertragsformen zur Verfügung stehen, wo weitere Informationen und gute Beispiele für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zu finden sind und welche Ansprechpersonen in der GIZ dazu methodische und fachliche Unterstützung anbieten.

Eine weitere Empfehlung war, den strategischen Dialog mit den Auftraggebern (BMZ und andere Bundesministerien) und der deutschen Wirtschaft zu intensivieren.

Unser Bereich pflegt diesen Dialog mit Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und privaten Stiftungen seit langem. Im Wirtschaftsbeirat der GIZ, in dem Unternehmen und Wirtschaftsverbände vertreten sind, werden aktuelle und potenzielle Kooperationen zweimal im Jahr diskutiert. Darüber hinaus hat der Vorstand die Dialogreihe „CEO Dinner – Wirtschaft und Entwicklung“ mit hochrangigen Vertreter\*innen großer deutscher und internationaler Unternehmen aufgelegt, um nahe am Puls der Wirtschaftsentscheider\*innen zu sein. Bei strategischen Treffen auf Vorstandsebene zur Geschäftsentwicklung mit privaten Unternehmen und Stiftungen werden deren Vorstände ebenfalls eingebunden. Beispiele hierfür waren Meetings mit Bayer oder DHL.

## DAS EVALUIERUNGSDESIGN

Die Evaluierung untersuchte u. a. die Wirkungen unterschiedlicher Kooperationsformen, den Mehrwert der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsakteuren sowie die Kooperation zwischen den beteiligten Organisationseinheiten und Schnittstellen zu Wirtschaftsakteuren. In einer Portfolioanalyse wurde zunächst untersucht, in welchen Vorhaben die GIZ mit Wirtschaftsakteuren zusammenarbeitet. Danach wurde mit GIZ-Expert\*innen rekonstruiert, welchen Mehrwert sie von der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erwarten (Theorie des Wandels). Die daraus abgeleiteten Wirkungshypothesen wurden anschließend in drei Länderfallstudien in China, Ghana und Marokko überprüft.

Die Stabsstelle Evaluierung untersuchte zusätzlich in einer Onlinebefragung der Projektleiter\*innen die Wirkungsbeiträge der Wirtschaftspartner und das Gutachterteam interviewte deutsche Wirtschaftsvertreter\*innen zu ihren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der GIZ.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ Unternehmensstrategische Evaluierungen  
→ **Zusammenarbeit mit der Wirtschaft**

**Kontakt: [franziska.krisch@giz.de](mailto:franziska.krisch@giz.de)**

Die DEval-Evaluierung im Internet:

[www.deval.org/de/](http://www.deval.org/de/)

→ Publikationen

→ **Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft im Agrarsektor in der Deutschen Technischen Zusammenarbeit**

## DEval-EVALUIERUNG

### Grundsätzlicher Mehrwert von Wirtschaftskooperationen im Agrarsektor

Den entwicklungspolitischen Mehrwert von Wirtschaftskooperationen speziell im Agrarsektor hat eine Evaluierung des Deutschen Evaluierungsinstituts der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) untersucht. Das Ergebnis: Die Programme der GIZ, in denen mit der Privatwirtschaft kooperiert wird, sind grundsätzlich geeignet, einen entwicklungspolitischen Mehrwert etwa zur Armutsreduzierung, Ernährungssicherheit und ökologischen Nachhaltigkeit zu erzeugen. Voraussetzung sei jedoch, dass die Aktivitäten zum Kerngeschäft des Unternehmens beitragen. Denn die Ziele von Unternehmen, die Rohstoffe oder Produkte in Partnerländern einkaufte, ließen sich leichter mit entwicklungspolitischen Zielen in Einklang bringen als die Ziele von Unternehmen, die dort ihre Produkte verkaufen wollten. Angemahnt wurde, dass menschenrechtliche Aspekte sowohl in der politisch-strategischen als auch in der operativen Steuerung von Vorhaben der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Agrarsektor noch nicht durchgängig berücksichtigt wurden. Hier empfahl das Gutachterteam das 2016 (nach

Ende der Evaluierung) in der GIZ verbindlich eingeführte Safeguards+Gender-Managementsystem: Es ermögliche mit einer vergleichsweise unaufwendigen Prüfung, in der Planung und Umsetzung von Projekten menschenrechtliche Risiken zu minimieren.

„Evaluierung im Dialog“:  
Diskussion der Ergebnisse  
mit GIZ-Kolleg\*innen 2018 in  
Bonn und virtuell in aller Welt



---

# „Agentur für Wirtschaft und Entwicklung“

## Zentrale Projektevaluierung

---

Die „Agentur für Wirtschaft und Entwicklung“ (AWE) ist die zentrale Ansprechpartnerin des BMZ für deutsche und europäische Unternehmen, die sich in Entwicklungs- und Schwellenländern engagieren wollen. Sie soll den Unternehmen den Zugang zu Förder- und Finanzierungsinstrumenten der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) erleichtern und dadurch deren selbstständiges Engagement fördern. Die AWE, die von der GIZ geführt wird, wurde 2016 mit einer Laufzeit von zunächst fünf Jahren gegründet. In der Zwischenevaluierung 2019 war die Bewertung mit 76 von 100 Punkten (Note 3) „eingeschränkt erfolgreich“, die Fortführung der AWE wurde klar empfohlen.

### RELEVANZ

#### Im Einklang mit Zielen der Agenda 2030 und Bedarfen der Wirtschaft

Die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass die AWE als Institution grundsätzlich relevant ist. Ihr Auftrag, die Voraussetzungen für ein Zusammenwirken von EZ und deutscher und europäischer Wirtschaft strukturell zu verbessern, steht im Einklang mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, den Strategien des BMZ und den Bedarfen der Wirtschaft. Die fehlende Abstimmung und Aufgabenteilung mit der verfassten Wirtschaft – das heißt den Wirtschaftsverbänden – und den Durchführungsorganisationen der EZ schränkt die Relevanz jedoch ein.

### EFFEKTIVITÄT

#### Unternehmen zufrieden mit Beratung zu EZ

Mit der AWE als Institution sind besonders Unternehmen zufrieden, die umfassend beraten wurden. Sie schätzten das Angebot und sahen darin einen Mehrwert. In der Beratung zu Fragen der Entwicklungszusammenarbeit sieht die Evaluierung die AWE daher auf einem guten Weg, ihre Ziele zu erreichen. Bei der Netzwerkarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit gelingt das jedoch nur bedingt, da die Unternehmen die AWE nicht als zentrale Anlaufstelle der Wirtschaft zu EZ-Fragen wahrnehmen.



Zweite G20-Investorenkonferenz 2019 in Berlin: Womens Business Breakfast von Unternehmerinnen und Multiplikatorinnen aus Politik und Wirtschaft

## ENTWICKLUNGSPOLITISCHE WIRKUNGEN

### Engagement von Unternehmen initiiert

Bei den von der AWE beratenen Unternehmen kann ein steigendes Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern beobachtet werden. Kund\*innen, die sich verstärkt in Schwellen- und Entwicklungsländern engagieren oder ein solches Engagement derzeit prüfen, gaben mehrheitlich an, dass die AWE diese Entscheidung initiiert oder bestärkt habe. Die Evaluierung hat aber auch Risiken für die Erzielung übergeordneter Wirkungen ausgemacht: die unzureichende Akzeptanz durch mangelnde Vernetzung mit der verfassten Wirtschaft, falsche Erwartungshaltungen von Unternehmen und ein nicht ausreichend an den Bedarfen der Wirtschaft ausgerichtetes Instrumentarium.

## EFFIZIENZ

### Noch effizienter mit mehr Zusammenarbeit

Die AWE wird von der GIZ effizient gesteuert. Allerdings, so das Gutachterteam, hätten die Maßnahmen zur Kosten-Wirkung-Optimierung früher eingeführt werden können. Zudem seien durch die geringe Zusammenarbeit mit der verfassten Wirtschaft Hebel nicht genutzt worden, um die AWE über mögliche Kooperationen mit Verbänden noch bekannter zu machen.

## NACHHALTIGKEIT

### Unternehmen wollen weiterempfehlen

Ein signifikanter Teil der Kund\*innen der AWE gab an, sie weiterempfehlen zu wollen. Das Gutachterteam geht in der Zwischenevaluierung davon aus, dass durch die operative Arbeit der AWE weitere Unternehmen auf sie zukommen werden und dadurch die Beratung skaliert werden kann.

## EMPFEHLUNGEN UND KONSEQUENZEN

Das Gutachterteam gab die klare Empfehlung ab, dass die Förderung der AWE weitergeführt werden sollte. Mit einer deutlicheren Positionierung und einem verbesserten Erwartungsmanagement über mehr Öffentlichkeitsarbeit könne die AWE falsche inhaltliche Vorstellungen der Unternehmen minimieren und eine noch größere Zufriedenheit und damit Nachhaltigkeit schaffen.

Die Agentur für Wirtschaft und Entwicklung hat die Empfehlungen aufgegriffen und setzt sie um. Vor allem wird die Zusammenarbeit mit der verfassten Wirtschaft intensiviert und ein wirkungsorientiertes Monitoringsystem aufgebaut.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

<https://mia.giz.de/qmlink/ID=247086000>

Kontakt: [claudia.kornahrens@giz.de](mailto:claudia.kornahrens@giz.de)

Punkte/100

	0	20	40	60	80	100
Relevanz					72	
Effektivität				67		
Entwicklungspolitische Wirkungen					75	
Effizienz					83	
Nachhaltigkeit					71	
<b>Insgesamt</b>					<b>76</b>	

Bewertung Note 1 bis 6

[sehr erfolgreich bis gänzlich erfolglos]

3 / eingeschränkt erfolgreich

3 / eingeschränkt erfolgreich

3 / eingeschränkt erfolgreich

2 / erfolgreich

3 / eingeschränkt erfolgreich

**3 / eingeschränkt erfolgreich**



Auf der Weltleitmesse für Wasser-, Abwasser-, Abfall- und Rohstoffwirtschaft IFAT 2018



Zentrale Projektevaluierung „Wasserprogramm für die Palästinensischen Gebiete“: Einführung von Gender Mainstreaming für eine bessere Planung, Steuerung und Regulierung der Wasserver- und Abwasserentsorgung in den Palästinensischen Gebieten



4



Wirtschaftlichkeit

---

# Vorhaben noch effizienter planen und umsetzen

## Querschnittauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“

Tanja Gönner

Vorstandssprecherin

„Die Vorhaben der GIZ müssen gute Leistungen erbringen und vor allem Wirkung erzielen. Sie müssen dabei aber auch effizient, also wirtschaftlich vorgehen. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), das BMZ und der Bundesrechnungshof stellen hier klare Anforderungen. Eine Auswertung quer durch unsere Vorhaben zum Evaluierungskriterium ‚Effizienz‘ sollte die GIZ unterstützen, unseren eigenen Begriff von Wirtschaftlichkeit zu schärfen und die Wirtschaftlichkeit unserer Vorhaben zu stärken.“

---

### EFFIZIENZ – WIRTSCHAFTLICHKEIT

#### Eines der fünf internationalen Evaluierungskriterien

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit basiert auf internationalen Grundsätzen und Leitlinien. Alle Vorhaben werden nach den Kriterien für die bilaterale Zusammenarbeit geprüft, die sich an die Kriterien des Entwicklungshilfausschusses der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD-DAC) anlehnt. Sie werden dabei bewertet nach ihrer:

- **Relevanz**  
Tun wir das Richtige?
- **Effektivität**  
Erreichen wir die Ziele?
- **Effizienz**  
Erreichen wir die Ziele wirtschaftlich?
- **Wirkung**  
Tragen wir zur Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Ziele bei?
- **Nachhaltigkeit**  
Sind die positiven Wirkungen von Dauer?



Zentrale Projektevaluierung  
„Wasserprogramm für die  
Palästinensischen Gebiete“:  
Beratung für das Water  
Sector Regulatory Council  
in Ramallah – angemessene  
Wassertarife dank moderner  
technischer Verfahren

## AUF EINEN BLICK

Die Task-Force „Wirtschaftlichkeit“ hatte den Vorschlag gemacht, der Managementkreis hatte den Auftrag erteilt. Die Aufgabe: Die Stabsstellen Unternehmensentwicklung und Evaluierung sollten gemeinsam das Evaluierungskriterium Effizienz quer durch die Vorhaben der GIZ analysieren.

Die Ergebnisse sollten eine Orientierung geben, wie die GIZ selbst Wirtschaftlichkeit definiert und wie die Vorhaben noch effizienter geplant und umgesetzt werden können.

## DAS RESULTAT

Wirtschaftlichkeit ist dann gegeben, wenn Nutzen und Kosten in einem bestmöglichen Verhältnis stehen. Hierzu hat die Querschnittsauswertung evidenzbasierte Kriterien herausgefiltert, die entscheidend sind für eine positive Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Vorhaben.

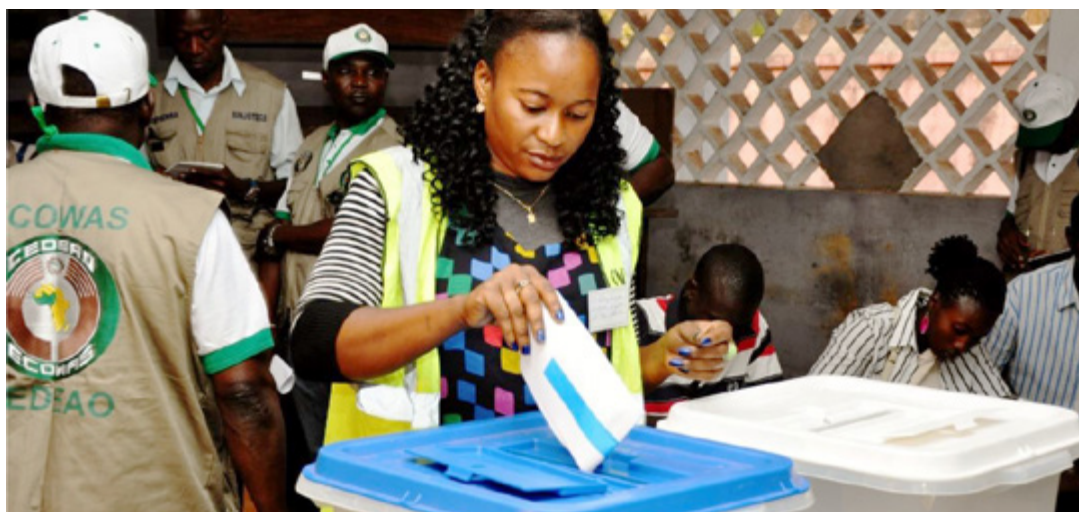
Vorhaben können eine gute Wirtschaftlichkeit erzielen, wenn sie schon bei der Planung zuvor gemachte Lernerfahrungen nutzen und bei der Umsetzung die Verantwortlichkeiten aller Be-

teiligten geklärt sind. Fördernd für die Wirtschaftlichkeit ist es außerdem, Synergien zu nutzen, Monitoringsysteme einzusetzen und ein gutes Risikomanagement zu etablieren. Dazu gehören auch, das Vorhaben laufend zu überprüfen, wie sich die Entscheidungen auf die Wirtschaftlichkeit auswirken.

## DIE ERGEBNISSE IM EINZELNEN

### Begriffsschärfung

Im GIZ-Kontext bedeutet Wirtschaftlichkeit, dass Vorhaben bei gegebenem Ressourceneinsatz (Auftragswert und Partnerbeiträge) die bestmöglichen Leistungen und Wirkungen erzielen und Verschwendungen vermieden werden. Es geht also um die sogenannte Transformationseffizienz, die Umwandlung von Mitteln in Leistungen und Wirkungen. Das beinhaltet zwei Aspekte: Alle Maßnahmen, die sich positiv auf ein vorteilhaftes Verhältnis von Kosten zu Leistungen (Input zu Output) auswirken, erhöhen die Produktionseffizienz. Alle Maßnahmen, die positiv für ein vorteilhaftes Verhältnis von Kosten zu Wirkungen (Input zu Outcome) sind, erhöhen die Allokationseffizienz.



## Erfolgskriterien für Effizienz

Die Querschnittsauswertung hat Erfolgskriterien und -faktoren definiert, die in Evaluierungen, externen Qualitätskontrollen des BMZ und anderen Prüfformaten zu einem besseren Abschneiden beim Kriterium Effizienz geführt haben.

Wirtschaftlichkeit kann demnach schon in der **Planungsphase** verbessert werden, wenn:

- Lernerfahrungen aus der Vergangenheit (z. B. zwischen Projektphasen) oder aus anderen EZ-Vorhaben genutzt und dokumentiert werden.

In der **Umsetzungsphase** verbessert sich die Effizienz, wenn:

- Monitoringsysteme zur regelmäßigen Überprüfung der Kosten, Aktivitäten und Wirkungen aufgebaut und genutzt und zudem ausreichend Ressourcen für Monitoring und Evaluierung bereitgestellt werden;
- Synergien mit anderen Vorhaben, Gebern und Stakeholdern genutzt werden;
- Maßnahmen ergriffen werden, die im Stakeholder-Umfeld eine klare Kommunikation von Verantwortlichkeiten und Rollen sicherstellen;
- ein Risikomanagementsystem aufgebaut wird, das – für Organisationen und nicht für Einzelpersonen – Risiken und potenzielle Maßnahmen klar beschreibt.

Und ein weiteres Erfolgskriterium für die Effizienzbewertung hat die Evaluierung ermittelt: Entscheidungen in Vorhaben müssen laufend auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden.

## DIE WICHTIGSTEN EMPFEHLUNGEN

Das Gutachterteam empfiehlt, die herausgefilterten Effizienzkriterien und Erfolgsfaktoren in jeder Phase des Projektzyklus mit offenen Leitfragen zu berücksichtigen und Erkenntnisse daraus intern zu dokumentieren. Fragen können zum Beispiel sein: Gibt es regelmäßige Workshops zum Abgleich von Erwartungen? Gibt es eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten beim Umgang mit Risiken und Herausforderungen? Gibt es eine Beschreibung von Ansätzen zur systematischen Erfassung von Lernerfahrungen? Angeregt wurde auch, die Querschnittanalyse in einigen Jahren zu wiederholen, um zu prüfen, ob sich die Erfolgskriterien für Wirtschaftlichkeit verändert haben. Außerdem, so die Empfehlung, sollten die Erkenntnisse der Querschnittsauswertung in die Diskussion mit dem BMZ zum Verständnis von Wirtschaftlichkeit aufgenommen werden.

## DAS EVALUIERUNGSDESIGN

Grundlage der Querschnittauswertung waren Projektevaluierungen der GIZ, Berichte von Projektevaluierungen anderer Auftraggeber und andere Prüfformate (externe Qualitätskontrolle des BMZ, EU-Wirtschaftsprüfungen) zum Thema Wirtschaftlichkeit. Die Analyse umfasste 247 Prüf-, Kontroll- und Evaluierungsberichte. Auf Basis der identifizierten Erfolgsfaktoren wurden im nächsten Schritt Ideen zur Operationalisierung entwickelt – Grundlage für erste Leitfragen, zum Beispiel: Wird das Monitoring- und Evaluierungssystem für die Steuerung des Vorhabens genutzt? Werden Lernerfahrungen gemeinsam mit Partnern besprochen und ausgewertet?

Im Realitätscheck wurden diese Leitfragen schließlich der Referenzgruppe vorgestellt und gemeinsam überarbeitet, um dem besonderen GIZ-Kontext besser Rechnung zu tragen.

Der Bericht der Querschnittauswertung im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ Querschnittauswertungen

→ **Wirtschaftlichkeit der Vorhaben**

**Kontakt: [dorothea.giesen-thole@giz.de](mailto:dorothea.giesen-thole@giz.de)**

## EVALUIERT - UND WAS NUN?

### ANTWORTEN VON TIMO MENNIKEN

Die Empfehlungen der Querschnittauswertung sind für uns ein relevanter Baustein, um unsere Vorhaben noch wirtschaftlicher zu gestalten.

Konkret bedeutet das:

- ⊙ Die bestehenden, internen Prozesshilfen für die Vorhaben werden um die Ergebnisse der Querschnittauswertung ergänzt.
- ⊙ Es wird geprüft, wie die Evaluierungsfragen zum Evaluierungskriterium Effizienz bei den zentralen Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft angepasst werden können; also welche der Leitfragen zu den Erfolgsfaktoren in den Projektevaluierungen gestellt werden.
- ⊙ Die Diskussion mit dem BMZ zu einem gemeinsamen Wirtschaftlichkeitsverständnis wird fortgeführt.



Timo Menniken  
Leiter der Stabsstelle  
Unternehmensentwicklung

- ⊙ 2022 werden die Kriterien, Erfolgsfaktoren und Leitfragen für die Wirtschaftlichkeit von Vorhaben gegebenenfalls erneut überprüft – ausschlaggebend sind die Ergebnisse der externen Qualitätskontrolle des BMZ.



Bildungszentrum der Akademie für Internationale Zusammenarbeit in Bonn: Rund 20 Hobbyimker\*innen der GIZ betreuen die Insektenhotels und Bienenstöcke in den Wildkräuterwiesen des Campus.

5

---

Betriebliches  
Nachhaltigkeitsmanagement

---

# Der Nachhaltigkeit glaubhaft verpflichtet

## Unternehmensstrategische Evaluierung „Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ“

**Dr. Christoph Beier**

Stellvertretender  
Vorstandssprecher  
bis 2019  
Programmleiter  
„Governance in Südkaukasus“  
in Georgien seit 2020

„Nachhaltigkeit ist Auftrag und Mandat der GIZ und Teil unseres Gesellschaftszwecks. Unser gesamtes Streben ist darauf ausgerichtet, Lösungen für unsere Partner zu entwickeln, die alle Dimensionen der Nachhaltigkeit möglichst gut miteinander in Einklang bringen. Unser internes, betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement können wir davon nicht trennen. Es ist Teil unseres Anspruchs und unseres Leistungsversprechens. Denn wir sind nur dann glaubhaft, wenn wir zeigen, dass die Prinzipien der Nachhaltigkeit auch für uns selbst gelten. Zu evaluieren, wie uns das gelingt, ist daher von besonderer Bedeutung für uns.“

### AUF EINEN BLICK

Wie gut ist die GIZ in ihrem unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement aufgestellt – z. B. auch im Vergleich zu anderen Bundesunternehmen? Sind die internen Maßnahmen richtig gewählt? Erreichen sie die Ziele wie vorgenommen? Wirken sie wie erhofft? Und was lässt sich daraus lernen und optimieren? Dazu erfasste die Evaluierung den Ist-Zustand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements und verglich ihn mit einem idealtypischen Soll-Modell, das anhand internationaler Standards entwickelt wurde. Vertieft untersucht wurden die Bereiche der nachhaltigen Beschaffung und nachhaltigen Mobilität.

### DAS RESULTAT

Die GIZ ist dem Leitbild der Nachhaltigkeit glaubhaft verpflichtet, so das Gesamtergebnis der Evaluierung. Im Detail wurde dabei jedoch auch deutlich, dass klarer festgelegt werden muss, wie das nachhaltige Unternehmensmodell der GIZ genau funktionieren soll. Idealerweise, so die Empfehlung des Gutachterteams, über eine integrierte Unternehmensstrategie, die klare Nachhaltigkeitsziele definiert und mit entsprechenden Verantwortlichkeiten hinterlegt und so Nachhaltigkeitsanforderungen in die Geschäftsprozesse der GIZ integriert.



## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

### Noch besser mit klar definierter, integrierter Unternehmensstrategie

Nachhaltigkeit ist ein zentraler Unternehmenswert im Leitbild der GIZ. Die GIZ kommuniziert entsprechend glaubhaft nach innen und außen, dass Unternehmen und Vorstand neben ihren Nachhaltigkeitsleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit auch dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement verpflichtet sind. Und, so das Ergebnis der Evaluierung, sie ist mit ihren Organisationsstrukturen gut dafür aufgestellt, die Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu erreichen. Gleichzeitig wurde jedoch empfohlen, diese Ziele klarer zu definieren und systematisch in die Geschäftsbereiche der GIZ zu integrieren. Das Gutachterteam regte hierfür eine nachhaltige, integrierte Unternehmensstrategie an, die neben den Zielen auch die Verantwortlichkeiten und Rollenverteilung zwischen den Organisationsbereichen und den Landesbüros einheitlich und klar definiert.

### Datenmanagement zur Nachhaltigkeit verbessern

Nachhaltigkeit ist das Leitprinzip der Arbeit der GIZ und verbindet alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Ziele und Verbindlichkeiten des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements werden von den Mitarbeitenden der GIZ jedoch unterschiedlich wahrgenommen und umgesetzt. Um Ziele und Zielgrößen zum Beispiel des Nachhaltigkeitsprogramms sowie die entsprechenden Maßnahmenpläne datenbasiert ableiten und kommunizieren zu können, wurde empfohlen, im Unternehmen das gesamte Datenmanagement zu Nachhaltigkeit zu verbessern. Eine gute Datenbasis helfe auch dabei, unvermeidliche Zielkonflikte bei der Umsetzung deutlich zu machen. Für die Aushandlungsprozesse, die sich daraus ergeben, sollte das Unternehmen Leitplanken entwickeln, an denen sich die Bereiche, die Landesbüros und die Mitarbeitenden orientieren können.

Bauen nach den Goldstandards der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen: „Campus Kottenforst“, der Lernstandort der GIZ





Filtergeräte für Leitungswasser ersetzen im Büro der GIZ in Neu-Delhi Trinkwasser aus umweltschädlichen Plastikflaschen.

## Mehr Daten und einheitliche Regelungen nötig

Für das Thema betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement sind besonders zwei Unternehmensbereiche relevant: die nachhaltige Beschaffung und die nachhaltige Mobilität. Hier wurde deutlich: Für beide Bereiche fehlt ein übergeordnetes Konzept, das die strategischen Ziele und Anforderungen für mehr Nachhaltigkeit „SMART“ definiert und strukturiert: das heißt also „spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und zeitlich terminiert“. Relevante und wirksame Maßnahmen, die geeignet sind, diese Ziele zu erreichen, konnten daher bislang nicht entwickelt werden. Da es im Unternehmen für Beschaffung und Mobilität keine einheitlichen Regelungen, Anreize oder Orientierungen für den Umgang mit Zielkonflikten gibt, wurden diese meist individuell ausgehandelt. Auch ein gutes Datenmanagement ist in beiden Bereichen eine Herausforderung. Für eine wirksame und effiziente Definition von Nachhaltigkeitsleistungen und -anforderungen ist es jedoch zwingend notwendig, Daten in guter Qualität zu erheben und zur Verfügung zu stellen.

## Mit ersten Maßnahmen auf gutem Weg

Trotz dieser Einschränkungen bestätigte das Gutachterteam, dass die bisher umgesetzten Maßnahmen dazu beitragen, dass die Bereiche Beschaffung und Mobilität nachhaltiger werden. So hat die GIZ Anfang 2020 ihre Reisekostenrichtlinie mit dem Ziel überprüfen lassen, Potenziale zur Reduktion der Treibhausgasemissionen zu realisieren. Zur Stärkung der nachhaltigen Beschaffungspolitik im Haus werden seit 2019 die Rollen, Verantwortlichkeiten und intern verbindlichen Prozesse abgestimmt. Außerdem erfasst die GIZ bereits Daten zu ihren Treibhausgasemissionen

und den Risiken in der nachhaltigen Beschaffung, um auf dieser Basis wirksame und effiziente Maßnahmen und Anreizsysteme zur Reduzierung von Emissionen zu entwickeln und umzusetzen.

## DAS EVALUIERUNGSDESIGN

Die Evaluierung bestand aus einer quantitativen und qualitativen Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, aus vertiefenden Interviews sowie Fallstudien im In- und Ausland (Indien und Äthiopien). Die vorhandene Governance-Architektur der GIZ (Ist-Zustand) wurde gegenüber den idealtypischen Strukturen, Prozessen und Instrumenten eines State-of-the-Art-Anforderungskatalogs (Soll-Modell) bewertet, der auf der Basis von internationalen Standards entwickelt wurde. Für den Bereich nachhaltige Beschaffung wurde eine Risikomatrix entwickelt, um Zielkonflikte und Risiken für ausgewählte Warengruppen zu untersuchen. Im Bereich nachhaltige Mobilität wurden in einer Szenario- und Potenzialanalyse mögliche Handlungsfelder der GIZ zur Reduktion der Treibhausgasemissionen aufgezeigt. In Fallstudien wurde untersucht, inwiefern existierende, geplante oder fehlende Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente das derzeit praktizierte betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement beeinflussen. Dabei wurde auch analysiert, wie Ziel- und Interessenkonflikte zwischen den sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Dimensionen von Nachhaltigkeit aktuell gelöst werden. Relevante Mitarbeiterinitiativen wurden im Rahmen der Inlandsfallstudien wie auch in der Analyse der Auslandsfallstudien berücksichtigt.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ Unternehmensstrategische Evaluierungen  
→ **Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ**

**Kontakt: [christoph.mairesse@giz.de](mailto:christoph.mairesse@giz.de)**

## EVALUIERT – UND WAS NUN?

### ANTWORTEN VON TIMO MENNIKEN



Die Evaluierung hat uns gezeigt, wo wir bereits auf einem guten Weg sind und wo wir noch offene Baustellen haben. Gleichzeitig helfen uns die Empfehlungen dabei, diese Lücken zu schließen und gezielt Schwerpunkte zu setzen.

**Wir entwickeln die Unternehmensstrategie weiter.**  
Für den nächsten Strategiezyklus der GIZ (2023–2025) planen wir, Nachhaltigkeitsanforderungen in die Geschäftsprozesse der GIZ zu integrieren (Integrierte Unternehmensstrategie).

**Wir überarbeiten das Nachhaltigkeitsprogramm.**  
Auf Basis der Ergebnisse definieren wir unsere Ziele nun klarer, ambitionierter und „SMART“. Wir hinterlegen sie mit klaren Verantwortlichkeiten und integrieren dies in alle relevanten Geschäftsprozesse in der Innen- und Außenstruktur.

**Wir stärken das Datenmanagement.**  
Wir unterstützen die Prozesse zur Harmonisierung unserer Datensysteme, führen entsprechende Software-Systeme ein und klären, welche Daten in welcher Qualität und in welchem Format er-

fasst und verarbeitet werden müssen – und wie auch die Außenstruktur in das Datenmanagement einbezogen wird. Das ist eine riesige Aufgabe, an der wir mit den Bereichen „Liegenschaften, Verträge, Internationaler Sprachendienst“ (ELVIS) und „Digitale Transformation und IT Solutions“ (DIGITS) arbeiten werden.

**Wir bieten Orientierung für das Aushandeln von Zielkonflikten.**

Die Evaluierung hat gezeigt, dass Konflikte etwa zwischen ökologischer Verträglichkeit und wirtschaftlicher Tragfähigkeit jeweils individuell ausgehandelt und gelöst werden. Hier wollen wir Leitplanken definieren, die für das Aushandeln dieser Zielkonflikte Orientierung bieten.

---

„Auf Basis der Ergebnisse definieren wir unsere Ziele nun klarer, ambitionierter und ‚SMART‘.“

---

**Wir wollen betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement überall gleichwertig umsetzen – auch weltweit in den Landesbüros.**

Mit dem Corporate Sustainability Handprint (CSH) erhebt, bewertet und fördert die GIZ unternehmerische Nachhaltigkeit in der Außenstruktur. Wir richten das Instrument deshalb in Zukunft stärker an den Zielen des Nachhaltigkeits- und Umweltprogramms aus.

Timo Menniken  
Leiter der Stabsstelle  
Unternehmensentwicklung,  
Nachhaltigkeitsbeauftragter



# Umsetzungsmaßnahmen

## Qualitätsverständnis des Unternehmens

1. Qualität ist regelmäßig Thema in FK-Tag
2. Integration von OsiL in ein holistisches Qualitätsmanagementsystem
3. Qualitätsverständnis neu ausfindeln

Unternehmensstrategische Evaluation

„Evaluierung im Dialog“: Fachaustausch 2019 in Eschborn zu den Evaluierungsergebnissen und Konsequenzen zu „Qualitätssicherung in Linie“

6



Qualitätssicherung

---

# Positiver Einfluss auf die Managementpraxis

## Unternehmensstrategische Evaluierung „Qualitätssicherung in Linie“

**Dr. Christoph Beier**

Stellvertretender  
Vorstandssprecher  
bis 2019  
Programmleiter  
„Governance in Südkaukasus“  
in Georgien seit 2020

„Mit unserer Vorstandsinitiative ‚Systematisierung der Qualitätssicherung in Linie‘ haben wir 2014 darauf reagiert, dass in Untersuchungen immer wieder die Qualität unserer Vorhaben angemahnt worden war. Ziel war es, für Vorhaben im gemeinnützigen Bereich inhaltlich-fachliche und kaufmännische Mindeststandards einheitlich und verbindlich festzulegen, um deren Management und Umsetzung zu verbessern. Zudem haben wir Empfehlungen ausgesprochen, wie das Peer-Learning zwischen den Auftragsverantwortlichen durch die/den Landesdirektor\*in organisiert werden kann und sollte. Die Evaluierung sollte nun prüfen, ob die Vorgaben von der Praxis als angemessen und nützlich wahrgenommen und auch umgesetzt werden und damit über eine verbesserte Managementpraxis zu einer erhöhten Qualität beitragen.“

### AUF EINEN BLICK

Qualität, so die Definition in der GIZ, bedeutet: die Ziele zu erreichen, die mit Auftraggebern und Partnern vereinbart wurden, und dabei die Regeln, Standards und das Leitbild der GIZ einzuhalten. Dazu müssen zwischen Auftragsverantwortlichen und deren Führungskräften verbindliche Mindeststandards vereinbart, die Qualität der Leistungen kontinuierlich gesichert und im regelmäßigen Führungs- und Qualitätsdialog nachgehalten werden.

Die Evaluierung untersuchte, welche förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Umsetzung von Qualitätssicherung in Linie (QsIL) es in der Praxis gibt, ob die Vorgaben von den Verantwortlichen als angemessen und nützlich für die Steuerung von Vorhaben wahrgenommen werden und ob sie zu einer verbesserten Managementpraxis beitragen.

## DAS RESULTAT

Die verbindlichen Tools und Formate werden von den meisten Befragten teilweise umgesetzt – vollständig jedoch nur von wenigen. Dennoch zeigte sich, dass QsiL die Managementpraxis positiv beeinflusst, indem sie Orientierung gibt, welche Qualität in GIZ-Vorhaben erwartet wird. Die hier definierten Mindeststandards, so die Empfehlung, sollten daher bestehen bleiben, weitere Formate und mehr Kontrolle seien jedoch nicht erforderlich. Stattdessen sollten die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Führungs- und Qualitätsdialogs festgelegt sowie generell die Kommunikation zu QsiL verbessert werden.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

### Tools formal abgehakt – nicht tatsächlich genutzt

Nur die wenigsten der Befragten verwenden alle verbindlichen Mindeststandardtools auch im Arbeitsalltag. Begründet wurde dies u. a. mit Zeitmangel, Zweifel an der Anschlussfähigkeit der Tools an andere Geber und schwankenden Rahmenbedingungen im Projektumfeld.

Oft mangelte es Mitarbeitenden am Verständnis für die hinter den Mindeststandards liegenden Fragen, wie etwa: Welche Capacity-Development-Strategie ist angesichts der intendierten Ziele und Wirkungen des Vorhabens erfolgversprechend? Welche Personen und Organisationen sind in das Vorhaben eingebunden oder sollten eingebunden werden? Wie sieht eine geeignete Steuerungsstruktur für das Vorhaben aus? Die Tools wurden dagegen oft nur formal erfüllt, in der Managementpraxis aber nicht tatsächlich angewendet und mit den Partnern für die gemeinsame Strategiearbeit oder Steuerung genutzt.

### Rolle der Führungskräfte oft unklar

Bei den Dialogformaten zwischen Auftragsverantwortlichen und ihren Führungskräften („Führungs- und Qualitätsdialog“) machte die Evaluierung Schwächen aus. Als Hauptgrund wurde von den Befragten ein Mangel an Ressourcen angegeben. Auch zeigte sich, dass vielen Mitarbeitenden sowohl die Verbindlichkeit der Dialogformate wie auch die Rolle der Führungskräfte dabei unklar waren. Oft wurde fälschlicherweise angenommen, dass die Verantwortung für QsiL allein bei den Auftragsverantwortlichen läge und Führungskräfte nur darauf achten müssten, ob die verbindlichen

Länderfallstudie Burkina Faso, Projekt „Trinkwasser- und Sanitärversorgung in Boucle du Mouhoun, Hauts-Bassins und Süd-West“: Mitarbeitende in der Trinkwasser- und Sanitärversorgung werden zu partizipativen Methoden geschult, um für Hygiene und sanitäre Einrichtungen zu sensibilisieren.



Mindeststandardtools vorliegen, jedoch nicht, ob diese inhaltlich diskutiert oder tatsächlich angewendet werden. Deutlich wurde auch – und damit vom Gutachterteam empfohlen, dass Dialogformate den Auftragsverantwortlichen vor allem dann helfen, ihre Managementpraxis zu verbessern, wenn diese nicht vorrangig zur Kontrolle, sondern zur Unterstützung und Orientierung dienen.

### Dynamisches Arbeitsumfeld nicht ausreichend abgebildet

Das zunehmend komplexe, sehr dynamische Umfeld von Vorhaben, neue Typen von Vorhaben, erweiterte Führungsstrukturen und andere Auftraggeber sind in QsiL noch nicht ausreichend abgebildet. Das zeigte sich auch bei der Umsetzung von QsiL: Die Ansprüche von Auftraggebern, GIZ und Partnern waren nicht immer deckungsgleich, teilweise herrschte Unklarheit über den Umgang mit den Tools und die Verantwortlichkeiten in der Linie. Das Gutachterteam empfahl daher, das Qualitätsverständnis der GIZ kontinuierlich zu kommunizieren und zu diskutieren.

## DAS EVALUIERUNGSDESIGN

Die Evaluierung setzte auf einen Mix aus unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Methoden: Die Ergebnisse einer Zufallsstichprobe von sechs Länderfallstudien sowie zwei Fallstudien in Sektorvorhaben wurden trianguliert mit einer Onlinebefragung, an der insgesamt 532 Auftragsverantwortliche und deren Vorgesetzte teilnahmen, sowie Interviews mit Bereichsleitern und erfahrenen GIZ-Mitarbeiter\*innen. Analysiert wurden auch die vom BMZ beauftragten externen Qualitätskontrollen.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ Unternehmensstrategische Evaluierungen

→ **Qualitätssicherung in Linie**

**Kontakt: [tatjana.till@giz.de](mailto:tatjana.till@giz.de)**

Länderfallstudie Guatemala, Projekt „Förderung des Monitorings von Biodiversität und Klimawandel in der Region Selva Maya“: Schulung zur Nutzung eines Monitoring-Systems per Handy, um bei Überwachungs-Rundgängen in Schutzgebieten Daten direkt erheben zu können.





## EVALUIERT – UND WAS NUN?

### ANTWORTEN VON ELKE WINTER



Elke Winter  
Gruppenleiterin „Qualität und Nachhaltigkeit“

„Wir haben die Kommunikation und den Austausch darüber verbessert, wie verbindlich unsere QsiL-Mindeststandards sind und wie sie korrekt angewendet werden.“

Zur Erfüllung unseres eigenen Qualitätsanspruchs sind die verbindlichen Vorgaben und Standards in Qualitätssicherung in Linie (QsiL) enorm wichtig. Die Ergebnisse der Evaluierung haben jedoch wesentliche Defizite aufgedeckt. Darauf haben wir als Unternehmen reagiert.

Vor allem haben wir inzwischen...

- ⊙ das Rollen- und Aufgabenverständnis von Auftragsverantwortlichen und deren Führungskräften geklärt und deutlich festgelegt. Das soll sicherstellen, dass das Thema Qualität regelmäßig thematisiert wird.
- ⊙ die Kommunikation und den Austausch darüber verbessert, wie verbindlich die QsiL-Mindeststandards sind und wie sie korrekt angewendet werden. Dazu haben wir zum Beispiel Dokumente zu QsiL umfassend überarbeitet, nutzerfreundlicher gestaltet und in allen Verkehrssprachen der GIZ zugänglich gemacht. Das soll sicherstellen, dass sich alle Mitarbeitenden mit dem Thema Qualität stärker inhaltlich befassen.
- ⊙ die Qualitätssicherung in der Außenstruktur eingebettet in ein Qualitätsmanagement des Gesamtunternehmens und eine übergeordnete Orientierung entwickelt zu den Anforderungen an das Projektmanagement in der GIZ. Das soll die Übereinstimmung mit den unternehmensinternen Qualitätsanforderungen gewährleisten.



„Wie wollen wir zusammenarbeiten?“ Gruppenarbeit zum Thema „Co-Create“ im Länder-Workshop der GIZ Thailand und Malaysia, Bangkok 2020

7

---

Unternehmenskultur

---

# Wunsch nach mehr Flexibilität und Kreativität

## Unternehmensstrategische Evaluierung „Unternehmenskultur der GIZ“

---

Tanja Gönner

Vorstandssprecherin

„Eine gute Unternehmenskultur ist entscheidend, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden, und damit ein wichtiger Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Eine gewachsene Unternehmenskultur ist jedoch auch recht stabil. Sie lässt sich nicht so rasch verändern und neuen Bedarfen anpassen, wie dies aus unternehmensstrategischer Sicht manchmal gewünscht wird. Der erste Schritt, unsere eigene Unternehmenskultur sensibel weiterentwickeln und gestalten zu können, war daher, sie über eine unternehmensstrategische Evaluierung erst einmal zu erfassen und genau zu kennen.“

### AUF EINEN BLICK

Im Auftrag des Vorstands untersuchte die Evaluierung (2018 – 2019), wie Mitarbeitende im In- und Ausland die GIZ-Unternehmenskultur wahrnehmen, was für eine Kultur sie sich wünschen und aus welchen Motiven sich das Verhalten der GIZ-Mitarbeitenden speist. Leitfragen waren u. a. Was sind wesentliche Merkmale der Unternehmenskultur der GIZ (Ist-Kultur)? Und wie kann sie weiterentwickelt werden (Soll-Kultur)?

### DAS RESULTAT

Unternehmenskultur wird in der Evaluierung als die Gesamtheit gemeinsamer Werte und Normen definiert, welche die Entscheidungen, das Handeln und Verhalten von Mitgliedern einer Organisation bestimmen oder prägen. Angesichts von mehr als 20.000 Mitarbeitenden in rund 120 Ländern hat es überrascht, dass die Unternehmenskultur über alle Standorte und Funktionsgruppen hinweg ähnlich wahrgenommen wird: Die GIZ als Bundesunternehmen findet eine hohe Akzeptanz und ebenso die damit verbundenen Rechenschaftspflichten, Normen und Kontrollen. Dennoch besteht unter den Befragten eine noch größere Einigkeit darin, was sie sich wünschen: mehr Zusammenarbeit auch über Bereichsgrenzen hinweg sowie mehr Flexibilität und Kreativität.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Nach dem Ansatz der konkurrierenden Werte, dem „Competing Value Framework“, lässt sich eine Unternehmenskultur danach beschreiben, wie stark jeweils vier Kulturdimensionen ausgeprägt sind:

**Clan-Kultur.** *Fokus:* nach innen; *Organisationsstruktur:* flexibel; *Werte:* Zugehörigkeit, Zusammenarbeit; *Verhalten:* **Arbeit im Team, Partizipation, Mitarbeiterbindung**

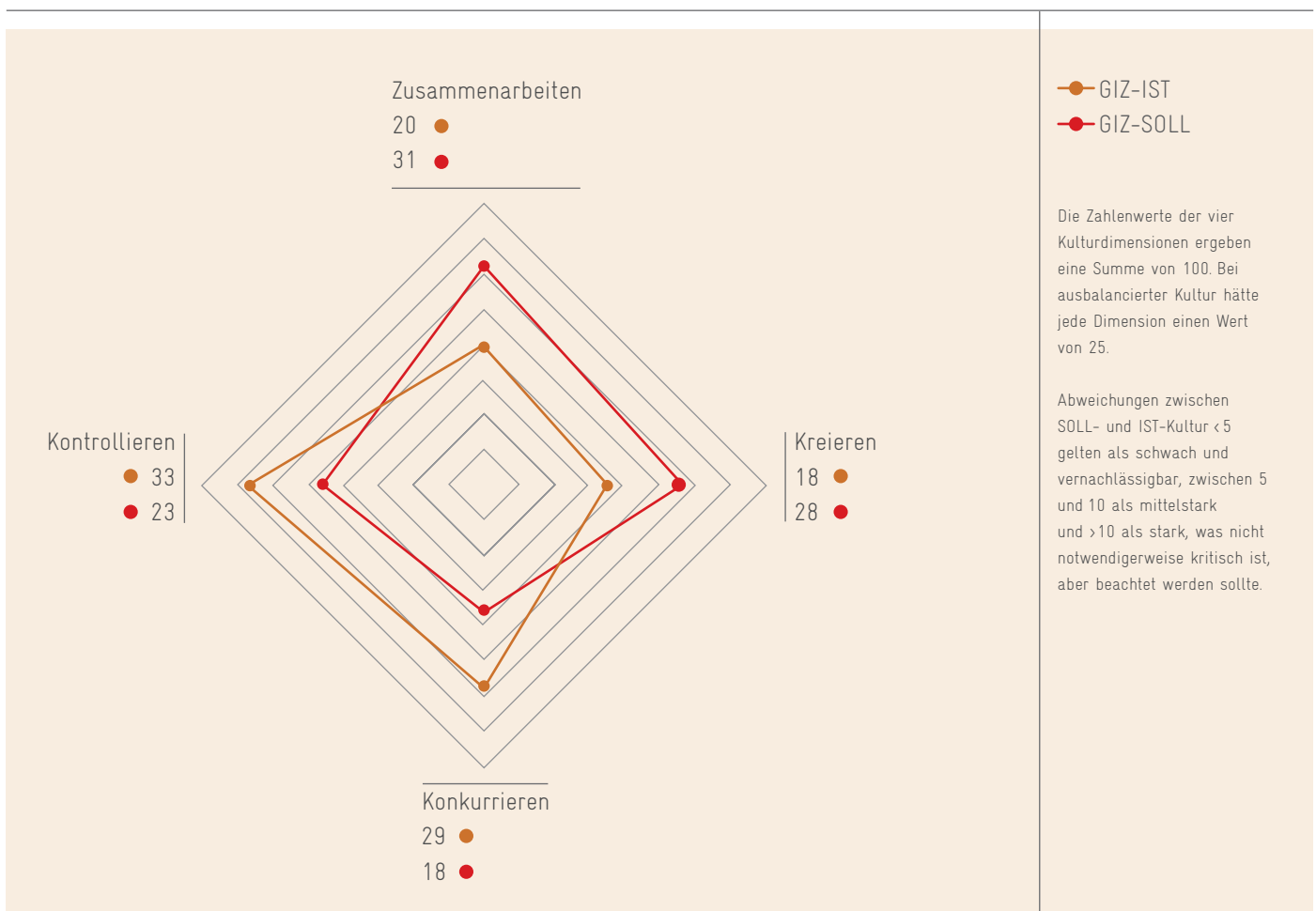
**Adhokratie** (engl. Adhocracy, vom lat. ad hoc: aus dem Moment heraus, jetzt zu diesem Zweck). *Fokus:* nach außen; *Organisationsstruktur:* flexibel; *Werte:* Vielseitigkeit, Selbstständigkeit; *Verhalten:*  **kreativ, risikobereit, anpassungsfähig**

**Markt-Kultur.** *Fokus:* nach außen. *Organisationsstruktur:* kontrolliert und stabil; *Werte:* Kommunikation, Wettbewerb, Kompetenz, Leistung; *Verhalten:* **zielorientiert, planvoll, aufgaben- und konkurrenzorientiert**

**Hierarchie-Kultur.** *Fokus:* nach innen; *Organisationsstruktur:* kontrolliert und stabil; *Werte:* Routine, Beständigkeit, Kommunikation; *Verhalten:* **formalisiert, konform**

### Ist: Hierarchie-Kultur und konkurrenzorientierte Markt-Kultur

Nach diesem Ansatz zeigte sich für die GIZ als Ist-Kultur (orange Linie) eine stärkere Ausprägung der eher an Kontrolle und Normen ausgerichteten Hierarchie-Kultur (Kontrollieren) und der konkurrenzorientierten Markt-Kultur (Konkurrieren).



## **Wunsch: mehr Zusammenarbeit und Partizipation sowie mehr Flexibilität und Kreativität**

Danach gefragt, was sie sich für eine zukünftige Unternehmenskultur (rote Linie) wünschen, lautete die nahezu einhellige Antwort: mehr Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg, mehr Kreativität und weniger Ausrichtung an Marktkonkurrenz und Hierarchien.

## **Hohe Akzeptanz als Bundesunternehmen**

Im Vergleich ist die Kultur der GIZ weitgehend deckungsgleich mit Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Lediglich die Kultur-Dimension „Konkurrieren“ ist etwas stärker ausgeprägt. Die Unternehmenskultur wird dabei über alle Standorte und Funktionsgruppen hinweg ähnlich wahrgenommen. Die Akzeptanz der GIZ als Bundesunternehmen – und der damit verbundenen Rechenschaftspflichten – ist sehr hoch. In diesem Punkt sind sich GIZ-Beschäftigte weltweit einig, ob im Inland, im Ausland oder als Nationales Personal tätig, ob mit Personalverantwortung oder ohne.

## **Persönliche Einstellung prägt Verhalten**

Um besser zu verstehen, warum sich die GIZ-Mitarbeitenden nicht entsprechend ihrer gewünschten Kultur verhalten, wurde identifiziert, was das Verhalten der GIZ-Mitarbeitenden beeinflusst. Das Ergebnis: Wie sie im Unternehmen handeln, darüber entscheidet für die meisten GIZ-Beschäftigten vor allem ihre persönliche Einstellung, also zum Beispiel: „Ich empfinde es als bereichernd (oder nicht), mit anderen zusammenzuarbeiten.“ Ebenso verhaltensprägend ist für GIZ-Mitarbeitende, ob sie dafür die nötigen Kompetenzen und Ressourcen besitzen. Eine untergeordnete Rolle spielte dagegen, was etwa Führungskräfte oder andere für sie wichtige Personen von ihnen erwarten.

## **Wichtige Vorbildrolle der Führungskräfte**

Führungskräften, so das Gutachterteam, komme jedoch eine wichtige Rolle bei der Erneuerung der Unternehmenskultur zu. Mitarbeitende könnten allerdings nicht per Anordnung zu einem gewünschten Verhalten bewegt werden. Führungskräfte müssten dies vorleben und ihre Mitarbeitenden hierfür auch mit den erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen ausstatten.

## **Kreativität fördert Bereitschaft zur Veränderung**

Grundsätzlich gilt: Alle vier Kulturdimensionen „Zusammenarbeit, Kreativität, Kontrolle, Konkurrenz“ sind gleich wichtig. Die eine überlegene, auf eine bestimmte Dimension ausgerichtete Unternehmenskultur gibt es nicht. Um die Zukunftsfähigkeit der GIZ sicherzustellen, empfahl das Gutachterteam jedoch mehr Maßnahmen zur Förderung von Kreativität. Eine stärkere Ausrichtung auf Kreativität mit mehr Möglichkeiten und besseren Rahmenbedingungen für kreatives Denken und Handeln sei hilfreich für Innovationen und fördere zudem bei den Mitarbeitenden die Bereitschaft zur Veränderung.

## **DAS EVALUIERUNGSDESIGN**

Um repräsentative, vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, nutzte die Evaluierung zwei international anerkannte Ansätze: Anhand des Competing Value Framework wurde untersucht, wie GIZ-Mitarbeitende die Unternehmenskultur wahrnehmen (IST-Zustand) und wie ihre Wunschkultur aussieht (SOLL-Zustand). Die Theory of Planned Behaviour bildete die Grundlage für die Analyse, welche Faktoren das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. In zwei unternehmensweiten Onlinebefragungen, Interviews, Fokusgruppensitzungen und einer moderierten Diskussion auf einer digitalen Plattform konnten alle GIZ-Mitarbeitenden im In- und Ausland ihre Ansichten dazu einbringen.

### FRAGEN AN TANJA GÖNNER



Tanja Gönner  
Vorstandssprecherin

#### Was wollen Sie weiterentwickeln?

Unternehmenskultur wird bereits überall in der GIZ gestaltet, zum Beispiel mit unserem Veränderungsprozess „Kooperation und Führung“ oder dem Strategieprojekt „Digitaler Wandel“. Die Erkenntnisse aus der Evaluierung sind für deren weitere Ausgestaltung sehr hilfreich. Die Stabsstelle Evaluierung und Vertreter\*innen unterschiedlicher kulturgestaltender Organisationseinheiten und Prozesse arbeiten nun daran, die Erkenntnisse der Evaluierung in laufende Initiativen einfließen zu lassen.

#### Können Sie das konkretisieren?

Ja. Zum Beispiel wollen wir künftig die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Veränderung gezielt fördern und Führungskräfte hierfür als Change-Agents nutzen. In der Entwicklung von Führungskräften wird es also verstärkt darum gehen, wie sie dafür den nötigen Rahmen schaffen und ihre Teams zur kreativen Arbeit befähigen können. Um Kreativität und Innovation im Unternehmen zu fördern, bieten sich weitere Anknüpfungspunkte. Das beginnt bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die idealerweise die Motivation zur kreativen Arbeit bereits mitbringen. Und für neue Formen der Zusammenarbeit bietet der Campus, das neue Gebäude der GIZ in Bonn, viele unterschiedliche Räume, die noch besser genutzt werden können.

#### Die Unternehmenskultur der GIZ ist nun erfasst. Wie geht es Ihnen mit den Ergebnissen?

Obwohl die Ergebnisse zeigen, dass in der GIZ ein großer Wunsch nach mehr Raum für Kreativität und Kooperation besteht, sind diese Kultur-Dimensionen bei uns im Vergleich zu anderen Unternehmen sogar leicht überdurchschnittlich ausgeprägt. Dass die Hierarchie-Kultur mit ihren Normen und Kontrollen in der GIZ stärker ausgeprägt ist, hängt damit zusammen, dass wir eine Institution des öffentlichen Sektors sind. Überrascht hat mich an den Ergebnissen, dass es keine großen Unterschiede in der Kulturwahrnehmung gibt. Das ist eine gute Grundlage, um die Unternehmenskultur gemeinsam weiterentwickeln zu können.

Die Evaluierung im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ Unternehmensstrategische Evaluierungen  
→ **Die Unternehmenskultur der GIZ**

**Kontakt: [franziska.krisch@giz.de](mailto:franziska.krisch@giz.de)**



Wirkungsevaluierung im Projekt „Globalvorhaben Grüne Innovationszentren in der Agrar- und Ernährungswirtschaft“:  
In Farmer Business Schools werden Kleinbäuerinnen und Kleinbauern – wie hier in Mosambik – in Betriebswirtschaft geschult.



# 8

---

Methoden der Wirkungsevaluierung

---

# Wirkungen eindeutig nachweisen und quantifizieren

## Querschnittauswertung „Experimentelle Ansätze der Wirkungsevaluierung“

Albert Engel

Leiter der Stabsstelle  
Evaluierung

„Wie viel Wirkung hat eine Intervention tatsächlich erzeugt? Oder haben die beobachteten Wirkungen auch andere Ursachen, die gar nichts mit der Intervention zu tun haben? Für die Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit sind das entscheidende Fragen, auf die Evaluierungsstabsstellen weltweit Antworten, das heißt: geeignete Evaluierungsmethoden finden müssen. Eine Antwort lautet: ‚Rigorous Impact Evaluation‘. Auch in der GIZ beobachten wir eine steigende Nachfrage unserer Geber nach dieser Methode. Die Querschnittauswertung sollte daher erarbeiten, wie die GIZ diesen besonderen Ansatz der Wirkungsevaluierung bestmöglich nutzen kann.“

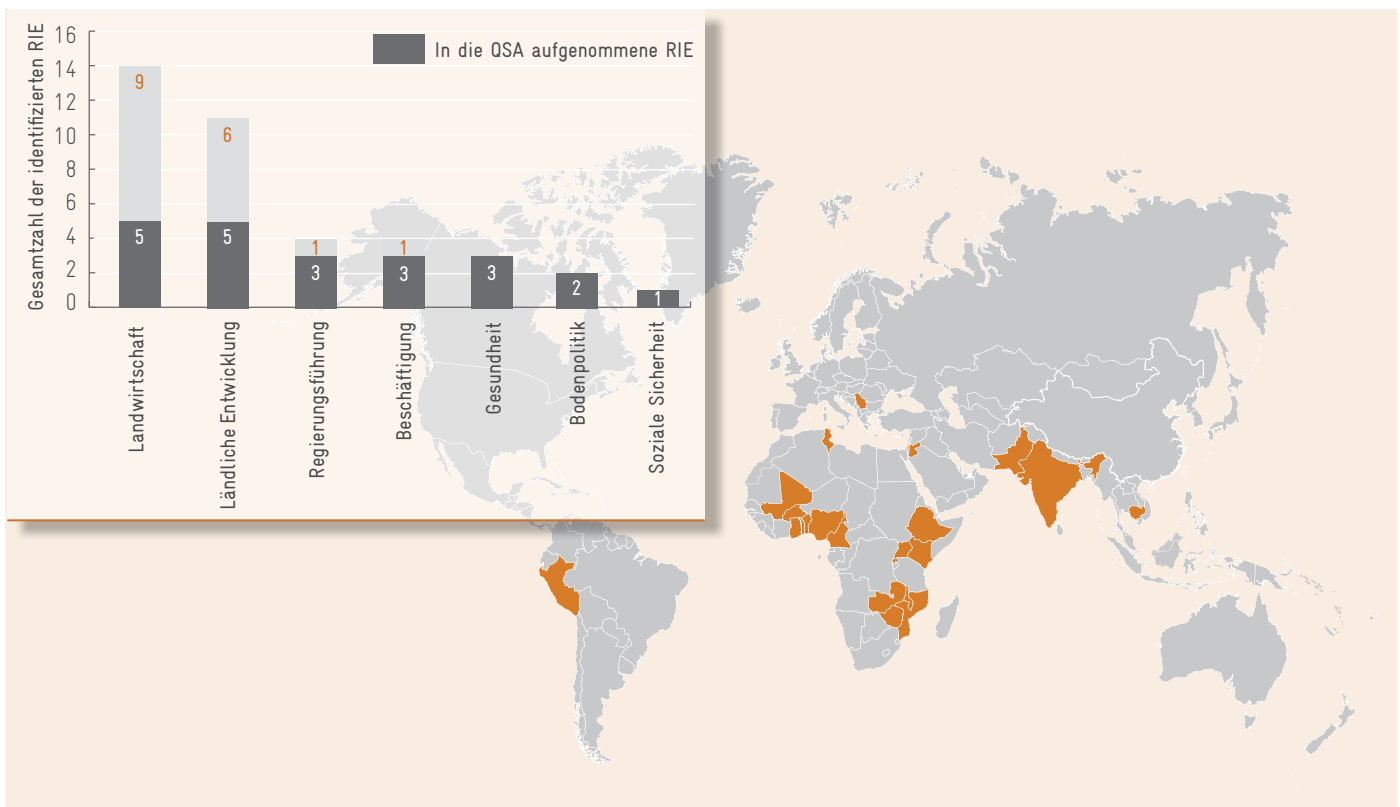
### AUF EINEN BLICK

„Rigorous Impact Evaluations“ (RIE) bestimmen die Wirkung einer Intervention durch den Vergleich zweier Gruppen: Die eine Gruppe hat direkt von einer Interventionsmaßnahme profitiert, die andere Kontroll- oder Vergleichsgruppe hat keine Leistungen daraus erhalten. Wie wichtig dieser Evaluierungsansatz zur Bekämpfung globaler Armut bewertet wird, zeigt der Wirtschaftsnobelpreis 2019. Für ihre Vorreiterrolle in der Nutzung dieser besonderen Wirkungsmessung wurde er dem Ehepaar Esther Duflo und Abhijit Banerjee vom Massachusetts Institute of Technology sowie Michael Kremer von der Harvard University

verliehen. Um diese Evaluierungsmethode in der GIZ vermehrt anwenden und besser fördern zu können, beauftragte der Vorstand eine strategische Überprüfung bisheriger Anwendungsbeispiele in der GIZ.

### DAS RESULTAT

Der Nutzen von RIE wird – trotz des Aufwandes und der hohen Kosten – von den befragten Projektverantwortlichen mit großer Mehrheit bestätigt. Es zeigte sich jedoch auch, dass viel Potenzial bislang nicht ausgeschöpft wird. Dieses könne in der GIZ durch eine systemische Verankerung



und bessere Nutzenorientierung des Evaluierungsansatzes stärker genutzt werden als bisher, so die Empfehlung. Entscheidend sei hierfür der Aufbau einer zentralen Unterstützungsstruktur im Unternehmen.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

### Nutzen deutlich bejaht, aber nicht immer intendiert

Zwischen 2014 und 2018 erfasste der strategische Review 39 Fälle, in denen mit der Methode RIE gearbeitet wurde. Davon wurden 19 Fallbeispiele in Tiefe betrachtet. Die befragten Projektverantwortlichen bewerteten dabei den Nutzen der von ihnen durchgeführten RIE mit großer Mehrheit positiv (93 Prozent) – auch im Verhältnis zu den entstandenen Kosten.

Als deutlicher Mehrwert dieses Evaluierungsansatzes wurden genannt:

- ⊙ kausale Wirkungsnachweise zur Rechenschaft gegenüber Partnern und Auftraggebern;
- ⊙ Evidenzen für operative Steuerungsentscheidungen;
- ⊙ konzeptionelles Lernen zur kontextübergreifenden Wirksamkeit spezifischer Interventionen;
- ⊙ strategische Positionierung gegenüber Auftraggebern;
- ⊙ Unterstützung von Partnern.

### Evaluierungsdesign nutzenorientiert zuschneiden

Es zeigte sich aber auch, dass dieser geschaffene Nutzen ursprünglich oftmals gar nicht als Ziel in der Konzeption angelegt war. Der Review fasste daher nicht nur zusammen, welcher Mehrwert mit RIE geschaffen wurde, er gab auch detaillierte Hinweise, wie dieser Nutzen für die GIZ gesteigert und gefördert werden könne. Eine der wichtigsten Erkenntnisse war dabei, die Konzeption von RIE auf den intendierten Nutzen auszurichten und das Evaluierungsdesign gezielt darauf zuzuschneiden.

Verteilung der 39 Fallbeispiele mit RIE nach Sektoren und Regionen: Afrika (29), Asien (7), Europa (2) und Lateinamerika (1)

## Zentrale Unterstützungsstruktur schaffen

Außerdem seien zentral angebotene Beratungen und Plattformen für den Dialog notwendig, um RIE bestmöglich in der GIZ einsetzen zu können. Hier machte der Review deutlich, dass der Austausch zu den Ergebnissen von RIE über verschiedene Interventionskontexte hinweg eine wichtige Voraussetzung für konzeptionelles Lernen sei. Ergebnisse einzelner RIE würden ansonsten nur auf den jeweiligen Untersuchungskontext beschränkt bleiben. Ohne zentrale Steuerung, die zum Beispiel verhindert, dass nur positiv getestete Interventionen kommuniziert werden, sei solch ein kontextübergreifender Austausch jedoch anfällig für systematische Verzerrungen.

## Von Anfang an ins Angebot mitaufnehmen

RIE erbrachten besonders viel Nutzen, wenn sie von Anfang an schon im Angebot als Dienstleistung für und mit den Projektpartnern verankert und damit auch finanzieller Bestandteil der Leistung waren. So ließen sich nicht nur die (durch RIE höheren) Kosten im Projektbudget besser abbilden. Durch die Selbstverpflichtung und Eigenverantwortlichkeit der beteiligten Partner erhöhte sich vor allem die Nachhaltigkeit. Denn auch die Ergebnisse wurden anschließend stärker genutzt – selbst wenn die Wirkungsmessung einer Intervention keine nachweisbaren oder negativen Wirkungen ergeben hatte.

Wirkungsevaluierung im Projekt „Globalvorhaben Ernährungssicherung und Resilienzstärkung“: In Burkina Faso stellen Frauen aus Augenbohnen, Erdnüssen und Getreide nahrhafte Mehlmischungen für Babybrei sowie Familienmahlzeiten her.



## Als Instrument zur strategischen Positionierung nutzen

Der Review kommt zu dem Schluss, dass sich RIE für die GIZ gut als Instrument nutzen lassen, um sich gegenüber Auftraggebern und Partnern zu positionieren. Denn in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zeichne sich mittlerweile ein Trend für mehr Nachfrage nach RIE ab. Die Untersuchung der Fallbeispiele habe zudem gezeigt, dass durch die Ergebnisse der RIE auch erfolgreich Kofinanzierungen angebahnt werden konnten.

## DAS EVALUIERUNGSDESIGN

Die Querschnittanalyse bestand aus drei Schritten:

1. unternehmensweite Bestandsaufnahme von umgesetzten RIE;
2. qualitative Experteninterviews mit den Projektverantwortlichen von RIE-Fällen sowie Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von acht bi- und multilateralen EZ-Organisationen, um deren institutionelle Erfahrungen mit RIE zu erfassen;
3. Interviews mit den Projektverantwortlichen von 19 RIE-Fallbeispielen sowie den Gutachtertteams der RIE.

Diese 19 Fallstudien bildeten die Basis für eine fallübergreifende „Qualitative Comparative Analysis“ (QCA). Diese Methode wurde von der Stabsstelle Evaluierung erstmals als Pilot eingesetzt und bestätigte ihren Wert für das Lernen in komplexen Kontexten.

Der Bericht der Querschnittauswertung im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ Querschnittauswertungen  
→ **Rigorous Impact Evaluation**

Kontakt: [tatjana.till@giz.de](mailto:tatjana.till@giz.de)

## EVALUIERT – UND WAS NUN?

### ANTWORTEN VON ALBERT ENGEL



Albert Engel  
Leiter der Stabsstelle  
Evaluierung

„Wir entwickeln Beratungsangebote dazu, wie RIE konzipiert, ausgestaltet und extern beauftragt werden können.“

**Führen die Ergebnisse des Reviews nun dazu, dass RIE in Zukunft eine größere Rolle im Unternehmen spielen?**

Klar ist, dass wir als Stabsstelle Evaluierung den strategischen Einsatz von RIE in Zukunft noch besser fördern wollen. Auch wenn (quasi-) experimentelle Methoden nicht alle Evaluierungsfragen beantworten, können sie bestehende Instrumente und Prozesse der Wirkungsmessung in der GIZ ergänzen – jedoch nicht ersetzen! Entscheidend ist, RIE als Instrument der Wirkungsmessung gezielt für die strategischen Ziele der GIZ und ihrer Vorhaben einzusetzen.

**Was ist nötig, um den Nutzen von RIE für das gesamte Unternehmen zu optimieren?**

Hierfür liefert der Review entscheidende Hinweise. Auf dieser Basis hat die Stabsstelle Evaluierung in Abstimmung mit anderen Bereichen im Unternehmen einen Policy Brief erstellt. Im Kern: Wir wollen RIE in der GIZ als vorwiegend dezentrales Evaluierungsinstrument fördern. Gleichzeitig ist klar geworden, dass es hierfür zentrale Unterstützung, unternehmensweite Koordination

und ein breit zugängliches Beratungsangebot zu RIE geben muss. Nur so können wir sicherstellen, dass alle Beteiligten diese Form der Wirkungsmessung – von der Auswahl und Konzeption der RIE bis zur Kommunikation der Ergebnisse – bestmöglich einsetzen können.

**Was wird dabei die Aufgabe der Stabsstelle Evaluierung sein?**

Zuallererst sind wir die zentrale Ansprechpartnerin für Evaluierungsfragen insgesamt und damit auch für RIE. In unseren Händen liegt, abgestimmt mit anderen Organisationseinheiten, der Aufbau der zentralen Unterstützungsstruktur für RIE: Das heißt, wir entwickeln Beratungsangebote dazu, wie RIE konzipiert, ausgestaltet und extern beauftragt werden können. Außerdem werden wir eine zentrale Datenbank schaffen, die geplante RIE registriert und Evidenz bereitstellt. RIE-Ergebnisse werden auch von uns in eine DEval-Datenbank eingespeist, welche RIE-Ergebnisse anderer deutscher Durchführungsorganisationen bündelt. Innerhalb der GIZ fördern wir auch die Vernetzung von RIE-Praktiker\*innen und den Dialog zur besseren Verankerung von RIE in der Projektplanung und -umsetzung. Wir tragen also entscheidend dazu bei, RIE gezielt entlang der entwicklungspolitischen Prioritäten einzusetzen und die Nutzung von Ergebnissen auf operativer und institutioneller Ebene zu fördern.

## DER FACHTAG EVALUIERUNG 2019

„Netzwerk Wirkungen erfassen und kommunizieren“



Unter dem Motto „Netzwerk Wirkungen erfassen und kommunizieren“ haben sich 158 Teilnehmende – 78 aus Deutschland und 86 aus dem Ausland – 2019 erstmals getroffen, um sich an zwei Tagen zu den Themen Evaluierung und Wirkungsdaten auszutauschen und zu vernetzen.

Im Einführungsvortrag von Richard Hummelbrunner und in den Themenwerkstätten ging es um Ansätze für den Umgang mit Komplexität. Hier gab die Stabsstelle Evaluierung einen Einblick in ihre Arbeit: „Evaluierung von Projekten in fragilen Kontexten“, „Lern- und Dialogformate zur Nutzung von Evaluierungsergebnissen“, „Effizienzanalyse in Projektevaluierungen“ oder „Wirkungsmessung digitaler Projekte“.

Auf einem Marktplatz präsentierten Projekte u.a., wie sie digitale Tools nutzen für ihr „Monitoring & Evaluierung“, wie sie Evaluierungsergebnisse nutzen und mit kritischen Ergebnissen umgehen oder wie sie Partner einbinden. Beispielhaft für den Umgang mit Komplexität stand die Governance-Evaluierung (siehe dazu das Fokusthema).

Nach der Einführung von Dr. Christoph Beier (GIZ) diskutierten Prof. Dr. Harald Fuhr (Universität Potsdam), Prof. Dr. Reinhard Stockmann (Universität des Saarlandes) und Prof. Dr. Jörg Faust (Direktor des DEval) dazu mit Dr. Ricardo Gomez (GIZ). Über die gemeinsam mit dem Fach- und Methodenbereich gegründete „Community Monitoring & Evaluierung & Wirkungsdaten“ werden Austausch und Vernetzung digital fortgesetzt.

Kontakt:  
dorothea.giesen-thole@  
giz.de

## JAHRESTREFFEN DER EVALUIERUNGSEINHEITEN DEUTSCHER ORGANISATIONEN IN DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

### „Evaluierung und Öffentlichkeitsarbeit“

Das Evaluierungsreferat des BMZ hatte 2017 die Evaluierungseinheiten deutscher EZ-Organisationen in die GIZ nach Bonn eingeladen. Thema des Jahrestreffens, das jedes Jahr von einer anderen Organisation ausgerichtet wird: „Evaluierung und Öffentlichkeitsarbeit“.

Mehr als 70 Teilnehmende aus 26 Organisationen nutzten das Treffen, um sich über gemeinsame Herausforderungen und Best Practices auszutauschen. Erstmals mit dabei: Mitarbeitende aus Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Dabei wurde deutlich, dass die Evaluierungs- und Kommunikationseinheiten ein gemeinsames Ziel verfolgen: die effektive Außendarstellung der Evaluierungsergebnisse – zur Rechenschaft und zum Lernen. Gute Kommunikation, so das Fazit, ist dabei ein ebenso wichtiger Bestandteil der Nützlichkeit von Evaluierungen wie die Erkenntnisse aus den Evaluierungen selbst.



Kontakt:  
[dorothea.giesen-thole@giz.de](mailto:dorothea.giesen-thole@giz.de)



Zahlen, Daten, Fakten: Die Ergebnisse der Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft werden statistisch ausgewertet.



# 9

---

Bewertung der vom BMZ  
finanzierten Projekte

---

# Statistische Auswertung der Projektevaluierungen

## Dezentrale Projektevaluierungen 2017–2018

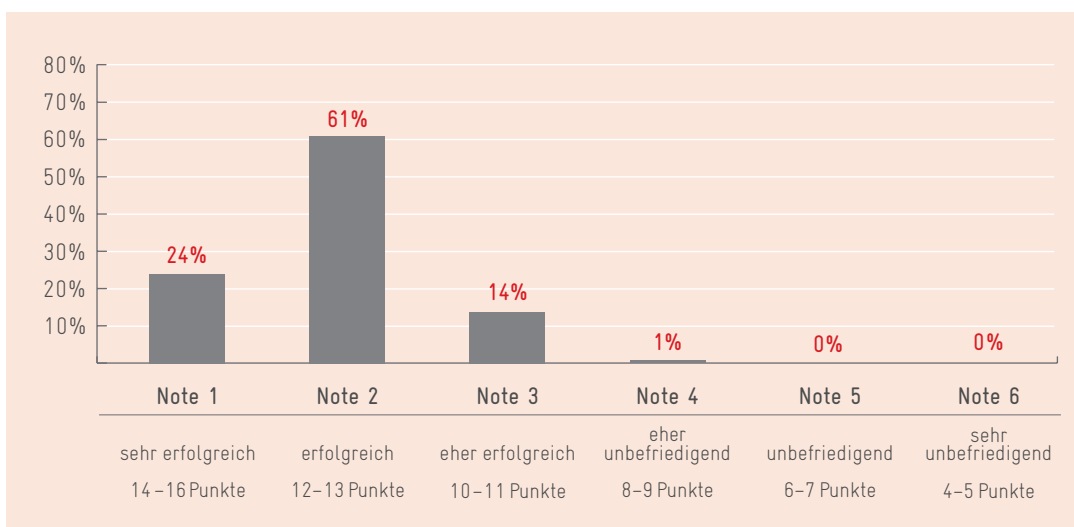
---

Dezentrale Projektevaluierungen (PEV) waren bis 2017 für alle vom BMZ finanzierten Vorhaben der GIZ verbindlich, wenn sie einen Auftragswert von über 1 Mio. Euro und eine Laufzeit von mindestens drei Jahren hatten. Sie wurden von den jeweiligen Auftragsverantwortlichen dezentral nach unternehmensweiten Standards beauftragt und gesteuert. 2017 hat die GIZ ihre dezentralen PEV auf zentral verantwortete Projektevaluierungen (ZPE) umgestellt. Sie hatte damit auf die Meta-Evaluierungen 2015 und 2016 zur Qualität von dezentralen Evaluierungen reagiert. Steuerung und Qualitätssicherung der Projektevaluierungen liegen seitdem zentral in den Händen der Stabsstelle Evaluierung. Die letzten dezentralen Projektevaluierungen wurden 2018 abgeschlossen.

### **GESAMTBEWERTUNG: DURCHSCHNITTSNOTE 1,9**

Im Durchschnitt aller Evaluierungen erhielten die Vorhaben, welche die GIZ im Auftrag des BMZ umsetzt, eine Gesamtbenotung von 1,9. Damit blieb das Ergebnis im Vergleich zum Evaluierungszeitraum 2015/2016 konstant. Hinter den Schulnoten steht ein Punktesystem von 4 bis 16 Punkten. Die Durchschnittsnote von 1,9 ent-

spricht damit 12,7 von maximal 16 zu vergebenden Punkten. Zur statistischen Auswertung waren der Stabsstelle Evaluierung insgesamt 176 dezentrale Evaluierungen übermittelt worden: 2017–125 PEV (Evaluierungszeitraum: 1. 10. 2016 bis 30. 9. 2017) und 2018 – die letzten 51 PEV (Evaluierungszeitraum: 1. 10. 2017 bis 30. 9. 2018).



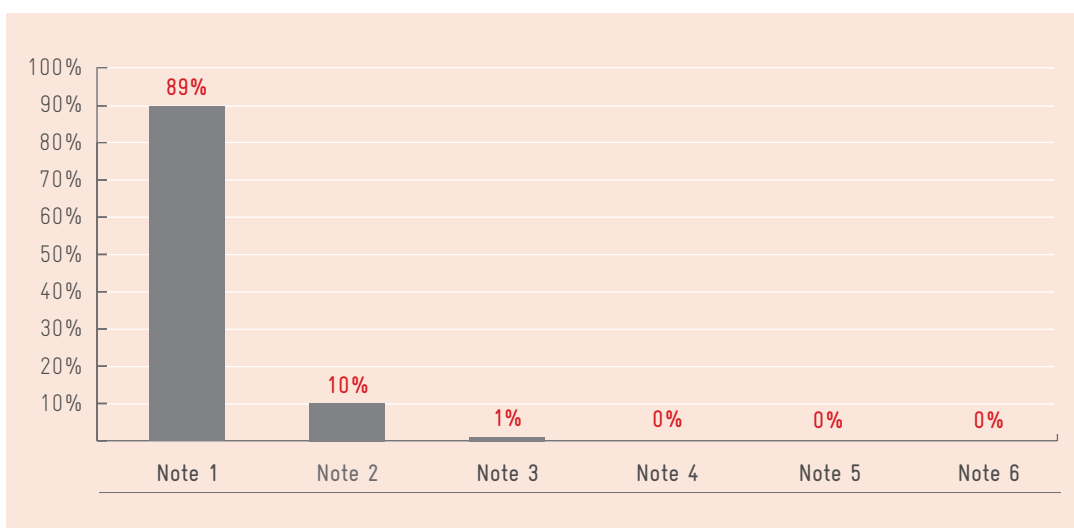
Gesamtbewertung  
2017/2018 (N = 176)

## DURCHSCHNITTSNOTEN DER EINZELNEN OECD-DAC-KRITERIEN

### Relevanz – wieder verbessert

Das Ergebnis für die Bewertung der Relevanz für die PEV (bis 2018) verbesserte sich leicht gegenüber den Vorjahren. Sie wurde bei 89 Prozent aller Vorhaben als „sehr erfolgreich“

bewertet (2015/2016: 85 Prozent). Damit ist die Durchschnittsnote von 1,2 (2015/2016) auf 1,1 gestiegen.



Relevanz 2017/2018  
(N = 176)

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

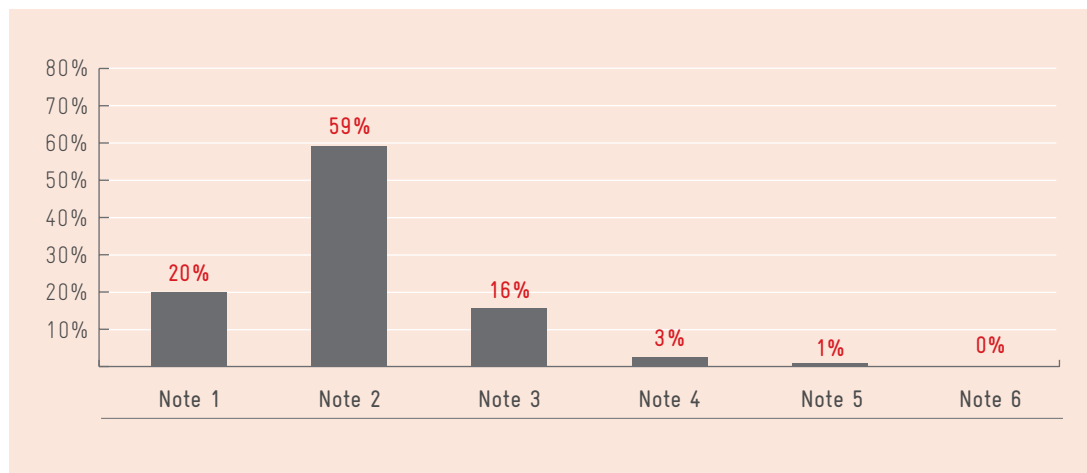
## Effektivität – konstant gute Ergebnisse

Im Durchschnitt wurde die Effektivität der Vorhaben im Berichtszeitraum 2017/2018 mit der Note 2,1 bewertet. Die Ergebnisse bleiben damit gegenüber 2015/2016 konstant. Ihre vereinbarten

Ziele erreichten dabei 59 Prozent der Vorhaben „erfolgreich“, 20 Prozent sogar „sehr erfolgreich“ (2015/2016: 60 Prozent und 17 Prozent).

### Effektivität 2017/2018 (N = 176)

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



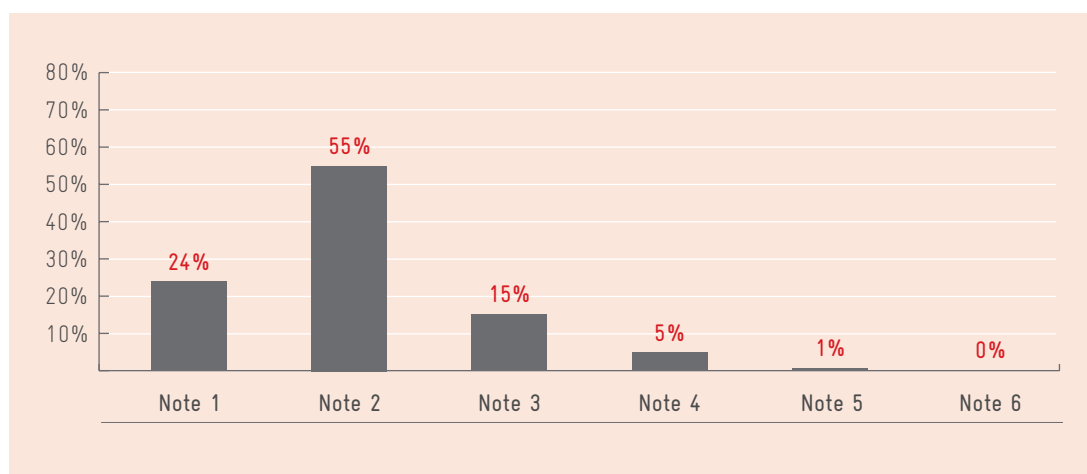
## Effizienz – weiterhin gute Ergebnisse, Tendenz zur Mitte

Konstant ist auch die durchschnittliche Bewertung der Effizienz geblieben. Sie liegt wie 2015/2016 erneut bei Note 2. Die Verteilung der Noten zeigt, dass sich der Anteil der „sehr erfolgreichen“

Vorhaben mit 24 Prozent leicht verringert hat (2015/2016: 28 Prozent), der Anteil der „erfolgreichen“ Vorhaben minimal auf 55 Prozent gesteigert hat (2015/2016: 53 Prozent).

### Effizienz 2017/2018 (N = 176)

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



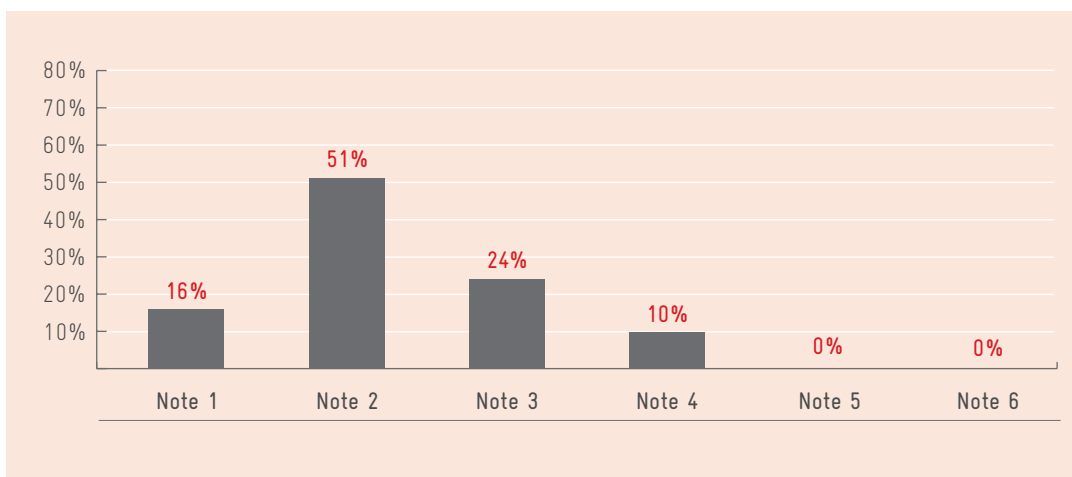
Der Anteil der Vorhaben, die mit Note 3 – „eher erfolgreich“ benotet wurden, hat sich mit 15 Prozent erhöht (2015/2016: 7 Prozent). Mit „eher

unbefriedigend“ wurde die Effizienz dagegen nur noch bei 5 Prozent der Vorhaben bewertet (2015/2016: 12 Prozent).

## Entwicklungspolitische Wirkungen – gutes Ergebnis, weniger schwache Bewertungen

Mit der Durchschnittsnote 2,3 hat sich das Gesamtergebnis bei den übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) minimal verbessert (2015/2016: 2,4). Dabei ist der Anteil der „erfolgreichen“ Vorhaben auf 51 Prozent gestiegen (2015/2016: 40 Prozent), während

der Anteil der Vorhaben, deren Impact in den Partnerländern die Note 3 erhielt, von 33 Prozent (2015/2016) auf 24 Prozent gesunken ist. Kein einziges Vorhaben wurde mit Note 5 (2015/2016: 2 Prozent) oder Note 6 (2015/2016: 1 Prozent) bewertet.



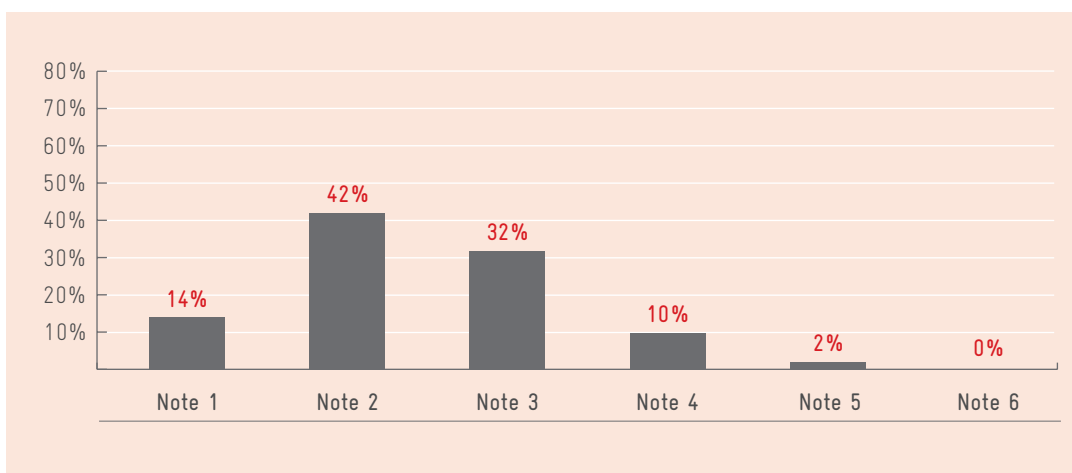
Entwicklungspolitische Wirkungen 2017/2018 (N = 176)

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

## Nachhaltigkeit – auch hier konstante Ergebnisse

Die Nachhaltigkeit aller evaluierten Vorhaben wurde insgesamt mit der Note 2,4 bewertet, sie bleibt damit konstant. Auch die einzelnen Be-

wertungen haben sich gegenüber 2015/2016 nur unwesentlich verändert.



Nachhaltigkeit 2017/2018 (N = 176)

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

	Relevanz	Effektivität	Effizienz	Impact	Nachhaltigkeit	Gesamtbewertung
Alle Berichte (N=176)	14,9	12,8	12,7	12,0	11,2	12,7
Methodische Anforderungen überwiegend erfüllt (mind. 60 % im Genauigkeitsstandard) (N=125)	14,7	12,5	12,6	12,0	11,2	12,6
Methodische Anforderungen nur bedingt erfüllt (weniger als 60 % im Genauigkeitsstandard) (N=51)	15,2	13,3	12,8	12,2	11,3	13,0

## DIFFERENZIERUNG NACH METHODISCHER QUALITÄT

Wie war die methodische Qualität der 176 dezentralen Evaluierungen 2017/2018? Das ließ die GIZ in einer Meta-Evaluierung prüfen (siehe Kasten). Dabei zeigte sich, dass methodisch genauere Evaluierungen in allen OECD-DAC-Kriterien leicht kritischer bewerten als Evaluierungen, die

methodische Anforderungen nur bedingt erfüllen. In der jeweiligen Gesamtbewertung (12,6 Punkte, Note 2,0 – 13 Punkte, Note 1,8) unterscheiden sich beide aber nur unwesentlich, und damit auch kaum von der Gesamtbewertung aller Berichte (12,7 Punkte, Note 1,9).

Die Statistische Auswertung der PEV im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

- Querschnittsauswertungen
- Projektevaluierungen
- **Meta-Evaluierung und statistische Auswertung der Projektevaluierungen 2017/2018 Teil II Statistische Auswertung**

**Kontakt:** [dorothea.giesen-thole@giz.de](mailto:dorothea.giesen-thole@giz.de)

## QUALITÄT DER DEZENTRALEN PROJEKTEVALUIERUNGEN

### Ergebnisse der Meta-Evaluierung 2017/2018

#### Qualitätskontrolle für Evaluierungen

Meta-Evaluierungen zeigen auf, ob es Unterschiede in der Bewertungspraxis zwischen methodisch angemessenen und nicht angemessenen Evaluierungen gibt. Meta-Evaluierungen dienen nicht nur der Qualitätskontrolle und Reflexion. Sie identifizieren auch methodisch angemessene Evaluierungen für Evaluierungssynthesen. In Evaluierungssynthesen analysiert die GIZ gezielt Evaluierungen aus einem Jahr, einem Sektor oder einer Region, um Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie Good Practices zu identifizieren und das vorhandene Erfahrungs- und Expertenwissen zu bündeln.

#### Fokus: methodische Genauigkeit

Die Meta-Evaluierung 2017/2018 basiert methodisch auf der Textanalyse von 176 PEV-Berichten (Vollerhebung), die zwischen Oktober 2016 und September 2018 fertiggestellt wurden. Die 2017 eingeführten, zentralen Projektevaluierungen konnten in der Meta-Evaluierung 2017/2018 noch nicht berücksichtigt werden, da zu diesem Zeitpunkt noch keine abgeschlossenen Berichte vorlagen. Zentraler Fokus der Meta-Evaluierung 2017/2018 lag auf dem Evaluierungsstandard „methodische Genauigkeit“ der deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

#### Ergebnis: positiver Trend in der methodischen Qualität

Methodische Genauigkeit wurde 2017/2018 von 66 Prozent der PEV erfüllt. Rund zwei Drittel der Evaluierungen kommen damit den (inter-)nationalen Qualitätsstandards nach: Ein positiver Trend gegenüber der Meta-Evaluierungen 2015 (59%, n=70) und 2016 (62%, n=100). Die Stärken der PEV liegen erneut darin, formale und deskriptive Anforderungen zu erfüllen.

#### Herausforderung: Benotung oft zu positiv

Insgesamt zeigte sich auch, dass die Benotung der Vorhaben ausgesprochen positiv ausfällt. So erhalten 85 Prozent der Vorhaben die Gesamtnote „sehr erfolgreich“ oder „erfolgreich“. Die Meta-Evaluierung warf deshalb die Frage auf, inwiefern sich die Gutachterteams der PEV angemessen kritisch mit den Vorhaben auseinandersetzen. Erstmals untersucht wurde daher, ob die Bewertung der einzelnen OECD-DAC-Kriterien nachvollziehbar war. Auch wenn dies größtenteils gegeben war, zeigte sich dabei auch, dass in bis zu einem von zehn Berichten Punkte für Aspekte vergeben werden, auf die im Text nicht eingegangen wird. Nach Einschätzung des Meta-Evaluierungsteams wurde oftmals angesichts der im Berichtstext beschriebenen Schwächen eines evaluierten Vorhabens zu positiv bewertet.

Der Evaluierungsbericht im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

- Querschnittsauswertungen
- Projektevaluierungen
- **Meta-Evaluierung und statistische Auswertung der Projektevaluierungen 2017/2018 Teil I Meta-Evaluierung**

Kontakt:  
[christoph.mairesse@giz.de](mailto:christoph.mairesse@giz.de)

# Zentrale Projektevaluierungen ab 2019

---

Mit der Einführung von zentralen Projektevaluierungen (ZPE) 2017 änderte sich auch die Auswahl der zu evaluierenden Projekte. Statt alle BMZ-finanzierten Projekte über 1 Mio. Euro und drei Jahren Laufzeit zu evaluieren, wird nun aus allen BMZ-Projekten über 3 Mio. Euro eine aussagekräftige Zufallsstichprobe gezogen. Die Evaluierung dieser Stichprobe wird zentral von der Stabsstelle Evaluierung gesteuert. Mit dem neuen Auswahlssystem hat die GIZ die Vereinbarungen einer Arbeitsgruppe mit dem BMZ umgesetzt. Sie hatte das Ziel, die Evaluierungssysteme der deutschen EZ-Organisationen zu harmonisieren.

## Geschichtete Zufallsstichproben

Die Grundgesamtheit, aus der Stichproben gezogen werden, besteht aus allen BMZ-finanzierten Projekten über 3 Mio. Euro, die in einem Jahr zu Ende gehen. Gezogen wird separat für jede Region – von Afrika über Asien bis hin zur Gruppe der Globalvorhaben. Ab der 3. Stichprobe wird aus Gründen der Haushaltsklarheit zudem nach BMZ-Haushaltstiteln unterschieden und nur im großen bilateralen Haushaltstitel nach Regionen geschichtet. So entstehen thematisch begründete „Töpfe“, aus denen jeweils über einen Zufallsmechanismus etwa 40 Prozent der Projekte ausgewählt werden.

Die Größe dieser geschichteten Zufallsstichproben von ca. 40 Prozent erlaubt in Zukunft aussagekräftige Ergebnisse zur Erfolgsquote aller in einem Zwei-Jahres-Zeitraum beendeten Projekte. Die Erfolgsquote beschreibt im Verhältnis zu allen Projekten auf einer 6er-Skala den Anteil der Projekte mit Gesamtnote 1, 2 oder 3. Da jede Schätzung mit der Ungewissheit verbunden ist, ob der geschätzte Wert dem wahren Wert in der Grundgesamtheit entspricht, wird zukünftig auch das sogenannte Vertrauens- oder Konfidenz-

intervall angegeben – der Bereich, in dem mit 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit die Erfolgsquote der dazugehörigen Grundgesamtheit läge.

## Zahl der Projekte und Zufallsstichproben

Zum Stichtag 31. 3. 2020 wurden für diesen Bericht insgesamt 39 abgeschlossene ZPE ausgewertet. Da noch weitere 138 ZPE der ersten und zweiten Stichprobe von 2017 und 2018 ausstehen, kann es hier noch keine aussagekräftige Schätzung zur Erfolgsquote geben. Entsprechend vorsichtig fällt auch die Darstellung der bisherigen Durchschnittsnoten aus. Diese ersten Daten bieten aber bereits einen interessanten Einblick.

## Bisherige Gesamtbewertung: 2,3

Im Durchschnitt erhielten die bisher abgeschlossenen 39 zentral evaluierten Projekte eine Gesamtbewertung von 2,3. Die Schulnoten ergeben sich aus einem darunter liegenden detaillierteren Punktesystem von 0 bis 100 Punkten. Die Durchschnittsnote von 2,3 entspricht damit 82,6 von maximal 100 zu vergebenden Punkten. Im Vergleich zu den dezentralen Projektevaluierungen 2017/2018 mit einem Durchschnitt von 1,9 zeigt



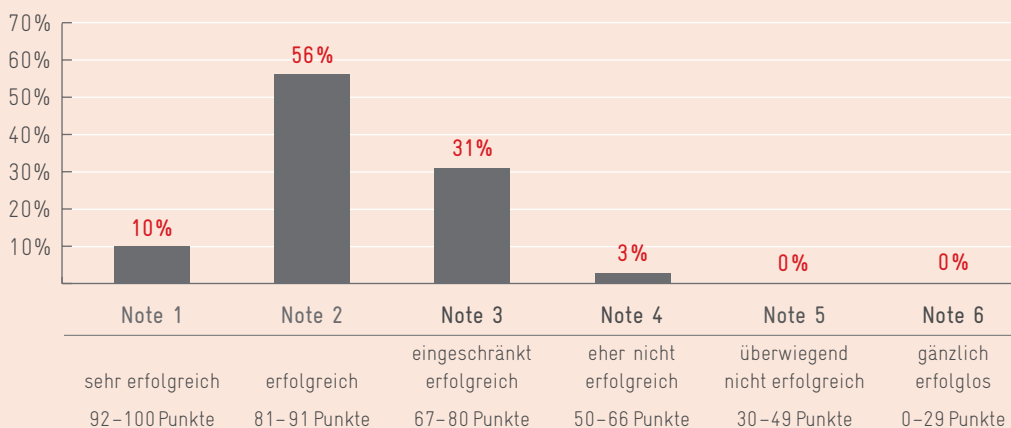
Jahr der Stichprobenziehung	Anzahl Projekte						ZPE abgebrochen/ Keine ZPE durchgeführt <sup>6</sup>
	Grundgesamtheit	Stichprobe	ZPE abgeschlossen	ZPE laufend	ZPE geplant	Deckungsgrad	
1. Zufallsstichprobe 2017	256	115	39	32	28	39%	4/12
2. Zufallsstichprobe 2018	170	82	0	40	38	46%	0/4
<b>Summe 1./2. Stichprobe</b>	<b>426</b>	<b>197</b>	<b>39</b>	<b>72</b>	<b>66</b>	<b>42%</b>	<b>4/16</b>
3. Zufallsstichprobe 2019	271	108	0	5	100	39%	0/3
4. Zufallsstichprobe 2020	---	---	---	---	---	ausstehend	
<b>Summe 3./4. Stichprobe</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>		

Stand 31.3.2020

sich hier bereits eine strengere Bewertung der Projekte. Das lässt sich zum einen auf die zentrale Steuerung und Qualitätssicherung in der Stabsstelle Evaluierung zurückführen. Zum anderen beinhalten ZPE einen größeren Anteil an Schlussevaluierungen bei Projektende als dezentrale PEV, die meist früher im Projektverlauf stattfanden. Auswertungen der GIZ und anderer Organisationen haben gezeigt, dass Schlussevaluierungen im Durchschnitt strenger bewerten als Zwischen-

evaluierungen. Von den 39 evaluierten Vorhaben wurden 10 Prozent als „sehr erfolgreich“ (Note 1), 56 Prozent „erfolgreich“ (Note 2), 31 Prozent „eingeschränkt erfolgreich“ (Note 3) und 3 Prozent als „eher nicht erfolgreich“ (Note 4) bewertet. Kein Vorhaben wurde mit der Note 5 oder 6 bewertet. Im Vergleich zu den dezentralen PEV wurden damit deutlich weniger Projekte mit der Note 1 oder 2 und mehr Projekte mit der Note 3 oder 4 bewertet.

**6** Zum Abbruch kommt es, wenn die Qualitätsstandards einer Evaluierung nicht eingehalten werden. Auf eine ZPE wird verzichtet, wenn das gesamte Vorhaben bereits von anderer Seite (z. B. Kofinanzierungsgeber) vergleichbar evaluiert wird. In der Pilotphase konnten einige ZPE wegen mangelnder Finanzierung nicht durchgeführt werden.



**Bisherige Gesamtbewertung ZPE**  
n = 39 abgeschl. ZPE aus 1./2. Stichprobe

## DURCHSCHNITTSNOTEN DER EINZELNEN OECD-DAC-KRITERIEN

Durchschnittsnote: 6er-Skala	Relevanz	Effektivität	Effizienz	Impact	Nachhaltigkeit	Gesamtbewertung nach Schulnoten
PEV abgeschlossen 2015/2016	1,2	2,1	2,0	2,4	2,4	1,9
PEV abgeschlossen 2017/2018	1,1	2,1	2,0	2,3	2,4	1,9
ZPE bisher PEV abgeschlossen (Stand 31.3.2020)	1,8	2,0	2,2	2,3	2,7	2,3

Durchschnittsnote: 100-Punkte-Skala	Relevanz	Effektivität	Effizienz	Impact	Nachhaltigkeit	Gesamtbewertung nach Punkten
ZPE bisher abgeschlossen (Stand 31.3.2020)	87,0	84,9	82,5	81,9	76,7	82,6

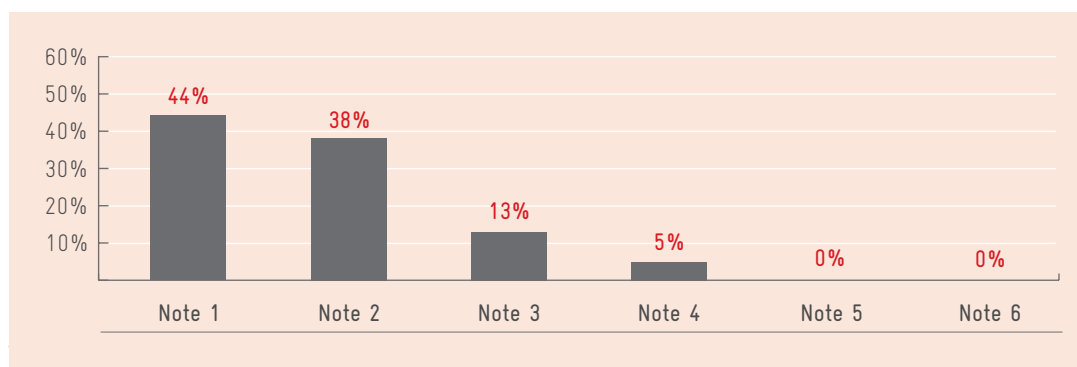
Stand Mai 2020  
n: 39 von 197 ZPE der  
1. und 2. Stichprobe

### Relevanz – deutlich strenger bewertet

Im Vergleich zu den PEV hat sich das Ergebnis für die Bewertung der Relevanz deutlich verschlechtert. Insgesamt 44 Prozent aller Vorhaben wurden mit Note 1 bewertet (PEV 2017/2018: 89 Prozent). 38 Prozent erhalten die Note 2, 13 Prozent die Note 3 und 5 Prozent die Note 4. Dies schlägt sich entsprechend auf die Durchschnittsnote 1,8 nieder (PEV 2017/2018: 1,1).

Hauptsächlich ist dieser Trend wohl mit der Verschärfung des Relevanzkriteriums im Rahmen der Evaluierungsreform der GIZ und des Harmonisierungsprozesses des BMZ zu erklären. Im Evaluierungskriterium Relevanz wird nun die Passung des gesamten Projektkonzepts inklusive der Theorie des Wandels bewertet. Ob sich der insgesamt strengere Trend bestätigt, wird sich in späteren Auswertungen zeigen, wenn ein größerer Teil der Stichproben abgeschlossen ist.

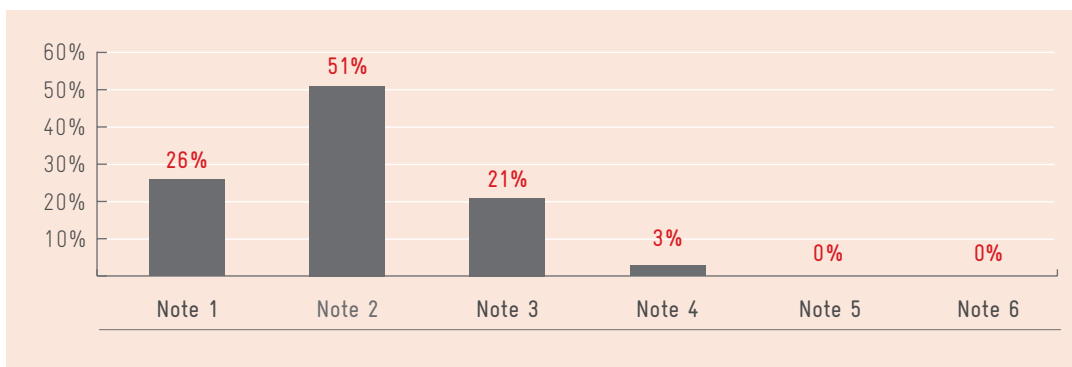
Relevanz ZPE  
n = 39 abgeschl. ZPE  
aus 1./2. Stichprobe



## Effektivität – konstant gute Ergebnisse

Insgesamt 77 Prozent der Vorhaben wurde bescheinigt, ihre vereinbarten Ziele „erfolgreich“ (51 Prozent) oder „sehr erfolgreich“ (26 Prozent) erreicht zu haben (PEV 2017/2018: 59 Prozent

und 20 Prozent). Im Durchschnitt wurde die Effektivität der Vorhaben bei den bisherigen ZPE mit der Note 2,0 bewertet. Die Ergebnisse bleiben damit relativ konstant (PEV 2017/2018: 2,1).

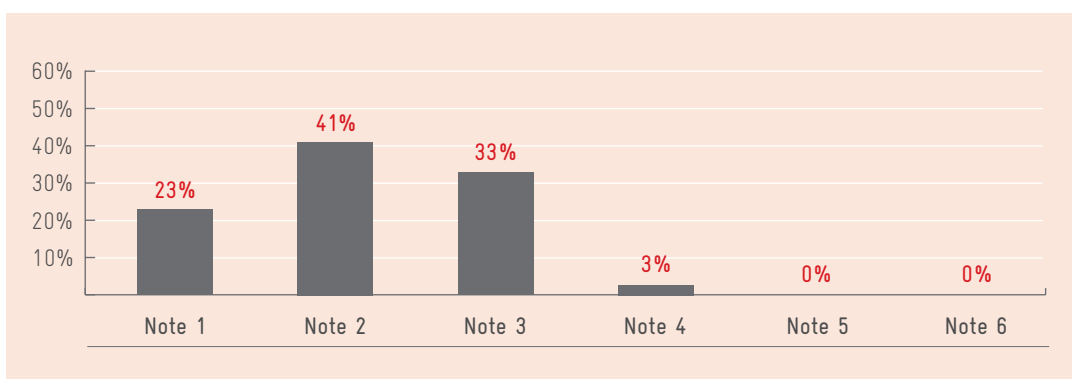


Effektivität ZPE  
n = 39 abgeschl. ZPE  
aus 1./2. Stichprobe

## Effizienz – strengere Noten, weitere Tendenz zur Mitte

Im Vergleich zu den PEV wurde die Methodik bei der Effizienzbewertung deutlich verbessert. So wurde über die nachträgliche Kosten-Output-Zuordnung sowie die Anwendung des Follow-the-Money-Ansatzes eine bessere Datengrundlage und Analyse erreicht. Für die bisherige Bewertung der Effizienz kann man ebenfalls einen leichten Trend zu strengeren Bewertungen sehen. Die durchschnittliche Bewertung bei den bisher abgeschlossenen ZPE liegt mit der Note 2,2 etwas unter der Durchschnittsnote.

Die Verteilung der Noten beim Kriterium Effizienz zeigt ebenfalls, dass sich der Anteil der Vorhaben, die in Summe mit Note 1 (23 Prozent) oder Note 2 (41 Prozent) bewertet wurden, leicht verringert hat (PEV 2017/2018: 24 Prozent und 55 Prozent). Der Anteil der Vorhaben, die mit Note 3 bewertet wurden (33 Prozent), hat sich dagegen erhöht (PEV 2017/2018: 15 Prozent, 2015/2016: 7 Prozent). Allerdings gibt es mit 3 Prozent prozentual weniger Vorhaben mit der Bewertung „eher unbefriedigend“ (PEV 2017/2018: 5 Prozent, 2015/2016: 12 Prozent).



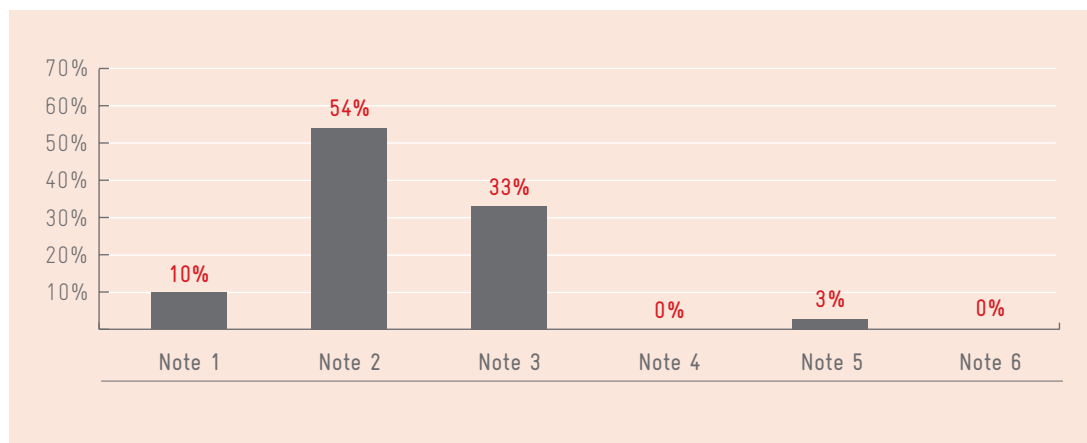
Effizienz ZPE  
n = 39 abgeschl. ZPE  
aus 1./2. Stichprobe

## Entwicklungspolitische Wirkungen – weiterhin gute Ergebnisse

Das gute Gesamtergebnis bei der Bewertung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) der Vorhaben weist mit einer Durchschnittsnote von 2,3 keine Veränderungen zu den PEV 2017/2018 auf. Verändert hat sich jedoch, wie sich die Durchschnittsnote zusammensetzt. So ist der Anteil der Vorhaben mit Note 1 gesunken (PEV 2017/2018: 16 Prozent), während der Anteil der Note-2-Vorhaben mit 54 Prozent weiter gestiegen ist (PEV 2017/2018: 51 Prozent,

2015/2016: 40 Prozent). Gleichzeitig ist der Anteil der Vorhaben, deren Impact als „befriedigend“ eingestuft wurde, wieder auf 33 Prozent gestiegen (PEV 2017/2019: 24 Prozent, 2015/2016: 33 Prozent), während kein Vorhaben mit der Note 4 bewertet wurde (PEV 2017/2018: 10 Prozent). Mit der Schulnote 5 wurde der Impact von 3 Prozent der Vorhaben bewertet (PEV 2017/2018: 1 Prozent).

Entwicklungspolitische  
Wirkungen ZPE  
n = 39 abgeschl. ZPE  
aus 1./2. Stichprobe



## QUALITÄT DER ZENTRALEN PROJEKTEVALUIERUNGEN

### Ergebnisse einer Meta-Evaluierung stehen noch aus

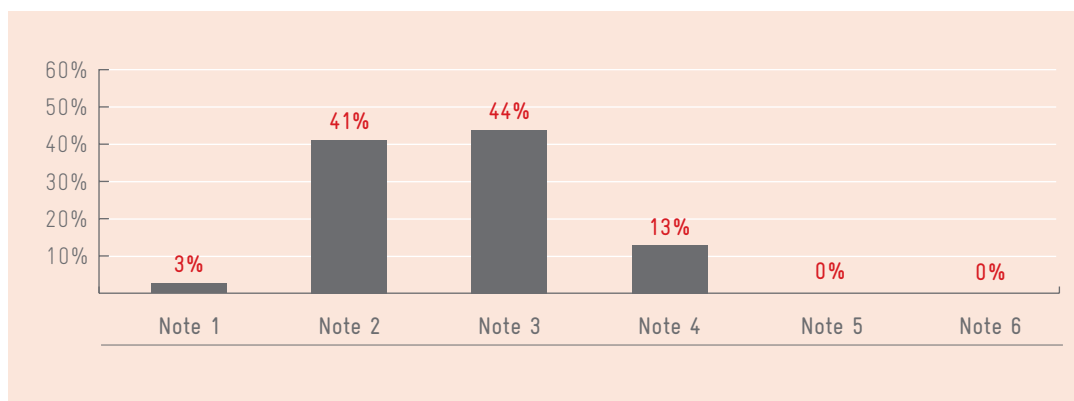
Explizites Ziel der Evaluierungsreform mit Einführung der neuen zentralen Projektevaluierungen war es, deren methodische Qualität zu steigern. Diese wird nun von der Stabsstelle Evaluierung durch Qualitätschecks gesichert. Außerdem beginnt das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) 2020 eine organisationsübergreifende Meta-Evaluierung von Projektevaluierungen in der deutschen EZ. Angesichts der Wichtigkeit von Projektevaluierungen in der deutschen EZ müsse deren Qualität regelmäßig und organisationsübergreifend gesichert werden, um Lernen und Rechenschaftslegung aus Evaluierung zu garantieren sowie Methoden und Standards der Projektevaluierung weiterzuentwickeln. Da bei Redaktionsschluss noch keine Ergebnisse vorlagen, gibt es für die ZPE anders als bei den PEV noch keine Differenzierung nach methodischer Qualität (s. voriges Kapitel).

Kontakt:  
vera.hundt@giz.de

## Nachhaltigkeit – strenger und realistischer bei Schlussevaluierungen

Die Nachhaltigkeit der bisher zentral evaluierten 39 Projekte wurde insgesamt mit 2,7 bewertet und ist damit schlechter als bei den dezentralen Projektevaluierungen (PEV 2017/2018: 2,4). Bei der Verteilung der Noten fällt auf, dass nur 3 Prozent die Note 1 erreichen (PEV 2017/2018: 14 Prozent). Während die Note 2 mit 41 Prozent ähnlich verteilt ist wie bei den PEV (42 Prozent), ist die Note 3 mit 44 Prozent im Vergleich deutlich erhöht (PEV 2017/2018: 32 Prozent). Die Verteilung der Noten 4 und 5 hat sich in Summe

zwischen den ZPE und PEV kaum verändert. Inhaltlich lässt sich die schlechtere Bewertung auch durch den höheren Anteil an Schlussevaluierungen bei den ZPE erklären. Dezentrale PEV wurden vor allem als Zwischenevaluierungen durchgeführt. Auswertungen zeigen immer wieder, dass die Benotungen der Nachhaltigkeit bei Zwischenevaluierungen, die diese nur abschätzen können, meist positiver ausfallen als bei Schluss- oder Ex-Post-Evaluierungen.



Nachhaltigkeit ZPE  
n = 39 abgeschl. ZPE  
aus 1./2. Stichprobe

Die Evaluierungsberichte im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ Datenbank GIZ-Evaluierungen

Kontakt: [dorothea.giesen-thole@giz.de](mailto:dorothea.giesen-thole@giz.de)



Querschnittsauswertung Übergangshilfe, zentrale Projektevaluierung  
„Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Binnenvertriebenen,  
Flüchtlingen und der lokalen Bevölkerung in der Provinz Dohuk,  
Nord-Irak“: eines von sechs Basis-Gesundheitszentren, die von der  
GIZ und ihren Partnern errichtet wurden

# 10

---

Blick nach vorne

---

# Laufende und geplante Evaluierungen

## Unternehmensstrategische Evaluierungen

Für das Evaluierungsprogramm 2020/2021 hat der Vorstand drei unternehmensstrategische Evaluierungen (USE) in Auftrag gegeben:

### „UMSETZUNG DER AGENDA 2030“

#### FOKUS: Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung hat die internationale Entwicklungszusammenarbeit seit 2015 verändert. Auch für die Arbeit der GIZ ist sie zum Leitbild geworden. Projekte und Dienstleistungen orientieren sich vor allem an der Agenda-Ausrichtung auf Transformation, also umfassenden Wandel, sowie auf die Umsetzungsprinzipien: „Niemanden zurücklassen“, „Rechenschaftspflicht“, „Integrierte Ansätze“, „Gemeinsame Verantwortung“ und „Universalität/Allgemeingültigkeit“. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat die GIZ ab 2017 die Agenda 2030 als Referenzrahmen in Planung, Umsetzung, Berichterstattung und Evaluierung der Vorhaben verankert.

Die Evaluierung zieht nach vier Jahren eine erste Bilanz: Wie wird die Agenda 2030 in der GIZ umgesetzt? Wo bleiben Herausforderungen? Wo liegen unsere Stärken? Die zentrale Frage lautet somit: Inwieweit sind die etablierten Strukturen, Prozesse und Instrumente der GIZ dazu geeignet, die Leistungen der GIZ auf die Vorgaben der Agenda auszurichten?

### „FZ/TZ-KOOPERATION“

#### FOKUS: Identifikation von Erfolgsfaktoren/ Institutionelles Lernen/Austausch

Damit die entwicklungspolitischen Programme des BMZ wirklich wirksam sind, müssen finanzielle Zusammenarbeit (KfW) und technische Zusammenarbeit (GIZ) eng miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt sein. Im aktuellen Kontext der „Reformpartnerschaften für ein starkes Afrika“ sowie des neu vorgelegten Reformkonzepts der deutschen Entwicklungspolitik „BMZ 2030“, um Maßnahmen und Mittel noch wirksamer und effizienter einzusetzen, gewinnt die Kooperation von KfW und GIZ zusätzlich an Bedeutung.

Die USE „FZ/TZ-Kooperation“ fragt gemeinsam mit der KfW nach den Erfolgsfaktoren für eine wirksame Kooperation. Ziel der Evaluierung ist es, die Synergiepotenziale einer gemeinsamen Implementierung systematisch zu identifizieren und gleichzeitig auch die möglichen Grenzen der FZ/TZ-Kooperation zu ermitteln. Die USE setzt somit einen klaren Fokus auf das institutionelle Lernen und bietet die Gelegenheit, den Austausch zwischen den Evaluierungseinheiten der beiden Häuser und das Peer-Learning zu stärken.





„Kooperation und Führung“ (KUF) im Team spielerisch erfahrbar machen: das Jahrestreffen 2020 der GIZ Ecuador

## „KOOPERATION UND FÜHRUNG“

### FOKUS: Unterstützung von Lernen und adaptiver Prozesssteuerung

Der digitale Wandel und eine zunehmend komplexe Arbeitswelt stellen die GIZ vor Herausforderungen. Um dies erfolgreich bewältigen zu können, entwickelt und erprobt die GIZ neue, flexiblere Formen der Führung und Zusammenarbeit. Welche Prinzipien die Kooperation und Führung in der GIZ künftig leiten sollen, haben Mitarbeitende aller Funktionsgruppen im In- und Ausland in einem unternehmensweiten Prozess formuliert: „Co-create Meaning“, „Cooperate in Diversity“, „Practice Adaptive Leadership“, „Experiment and Innovate“<sup>7</sup>. Nachdem die Prinzipien von einzelnen Organisationseinheiten pilothaft angewendet wurden, wird die Umsetzung aktuell in die Breite getragen.

Die formative begleitende Evaluierung „Kooperation und Führung“ soll eine evidenzbasierte Prozesssteuerung ermöglichen und das Lernen fördern, indem positive Wirkungen verstärkt und negative Wirkungen erkannt und bearbeitet werden. Basierend auf dem Ansatz von Michael Quinn Patton, Pionier der *Developmental Evaluation*<sup>8</sup>, wird daher eine *Principles-Based Evaluation*<sup>9</sup> durchgeführt, die sich besonders dafür eignet, ergebnisoffene, innovative und komplexe Prozesse zu evaluieren. Zentrale Fragen sind: Werden die Prinzipien von Kooperation und Führung als klar und richtungsweisend wahrgenommen? Werden die Prinzipien befolgt und wie? Wie werden sie an unterschiedliche Kontexte angepasst? Welche fördernden und hindernden Faktoren lassen sich beobachten? Welche positiven/negativen Effekte/Wirkungen lassen sich aus der Anwendung der Prinzipien beobachten?

**7** „Bedeutung mitgestalten“, „In Vielfalt kooperieren“, „Anpassungsfähige Führung praktizieren“, „Experimentieren und erneuern“

**8** Entwicklungsbegleitende Evaluierung

**9** Prinzipienbasierte Evaluierung

# Interne Auftragsevaluierung

## „HARVESTING DIGITAL SERVICE RESULTS“

### FOKUS: Wirkungsmessung von Digitalisierung

Wie wirksam sind digitale Leistungen in Vorhaben? Um das zu messen und hierfür Evidenzen zu finden, startete 2018 das Evaluierungsprojekt „Harvesting Digital Service Results“ (HDSR) als Teil des „Strategischen Projekts Digitaler Wandel“. Es soll Vorhaben dabei unterstützen, das Konzept „Digital-by-Default“, also den selbstverständlichen, standardmäßigen Einsatz digitaler Komponenten, wirkungsorientiert umzusetzen. Da Evidenzen für die Wirksamkeit digitaler Leistungen bislang rar waren, sollen Vorhaben durch das laufende interne Evaluierungsprojekt auch dabei unterstützt werden, diese Wirksamkeit zuverlässig zu kommunizieren und hilfreiche Erkenntnisse für die weitere Umsetzung zu gewinnen. Außerdem dient HDSR als globale Austauschplattform in der GIZ zum Thema „Wirkungserfassung von Digitalisierung“.

### Evaluierung als agiles Angebot

HDSR ist als agiles Dienstleistungsangebot konzipiert. Der Fokus liegt auf Rapid Trials, kleinen, schnellen Evaluierungen oder evaluatorischen Studien. Damit werden einzelne digitale Anwendungen im Rahmen eines Projekts untersucht, etwa eine Smartphone-App, die Fabrikarbeiter in Myanmar über ihre Rechte informiert, oder ein Datenmanagementsystem, das in der Mongolei die organisationsübergreifende Zusammenarbeit im Justizsektor verbessert. Angeboten werden außerdem eine generelle Beurteilung der Evaluierbarkeit (Evaluability Assessment), Einzelfallstudien (Case Studies) sowie eine Evaluierungssynthese zentraler Projektevaluierungen, um digitale Aspekte der Leistungserbringung zu untersuchen. Die einzelnen Evaluierungen sind flexibel auf die spezifischen Bedarfe der Kooperationsprojekte zugeschnitten. Diese kommen aus allen Regionen und decken diverse digitale Interventionen in unterschiedlichen Sektoren ab.

## Querschnittauswertungen

2020/2021 starten diese Querschnittauswertungen von abgeschlossenen zentralen Projektevaluierungen – weitere Themen für Querschnittauswertungen können vorgeschlagen werden:

### ÜBERGANGSHILFE

Erkenntnisinteresse und zentrale Fragen: Was sind die Besonderheiten des Portfolios „Übergangshilfe“ und seiner Implementierung? Welche Trends und Herausforderungen gibt es? Welche Erfolgs- und Misserfolgskriterien lassen sich identifizieren?

### ENERGIE

Konkret bezogen auf „Energieversorgung, Energieeffizienz, erneuerbare Energien“, geht es hier ebenfalls um das Portfolio, die Implementierung, die Trends sowie um Erfolgs- und Misserfolgskriterien.

### KOFINANZIERUNGEN

Vor dem Hintergrund der stetig ansteigenden Anzahl von Kofinanzierungen im Projektportfolio der GIZ wurde 2017 die unternehmensstrategi-

sche Evaluierung „Kofinanzierungen“ beendet. Der Fokus der Evaluierung lag auf der Bewertung von Kofinanzierungen im Hinblick auf ihre entwicklungspolitischen Wirkungen. Insbesondere die Dimensionen Reduktion der Geberfragmentierung, Scaling-up-Mechanismen und die Senkung

von Transaktionskosten wurden von der Evaluierung beleuchtet. Um Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren kofinanzierter Projekte im Auftrag des BMZ zu gewinnen, werden nun alle zentralen Projektevaluierungen von kofinanzierten Projekten querschnittlich ausgewertet.

## Zentrale Projektevaluierungen

Im Herbst 2019 wurde das Programm der zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der GIZ festgelegt. Aus einer Grundgesamtheit von Vorhaben mit einem BMZ-Auftragswert von mindestens 3 Mio. Euro und einem Laufzeitende zwischen Oktober 2020 und Dezember 2021 wurde eine geschichtete Zufallsstichprobe von 40 Prozent gezogen: insgesamt 108 Vorhaben. Der Zeitraum

umfasst 15 Monate, weil die Stichproben der GIZ vom Rhythmus Oktober bis September auf Kalenderjahre umgestellt wurden. Um alle Erkenntnisinteressen gleichmäßig abzudecken, wurde nach den Haushaltstiteln des BMZ geschichtet sowie zusätzlich nach den operativen Bereichen der GIZ im großen Titel „Bilaterale TZ“.

### AFRIKA: 31 ZEP

Land	Projekttitel	Projektnummer
AFRIKA überregional	Förderung von Rechtsstaatlichkeit und Justiz	2017.2193.5
	Unterstützung der Afrikanischen Union im Bereich Frieden und Sicherheit (APSA) Phase III	2018.2016.6
	Hochschul- und Klinikpartnerschaften (HKP) in Afrika	2018.2015.8
Afrikanische Union	Programm zur Unterstützung der afrikanischen Infrastrukturentwicklung (PIDA)	2018.2020.8
Äthiopien	Partizipative Landnutzungsplanung	2017.2206.5
Burkina Faso	Stärkung von Good Financial Governance	2017.2125.7
	Trinkwasser- und Sanitärversorgung in Boucle du Mouhoun, Hauts-Bassins und Süd-West	2017.2127.3
Burundi	Sektorprogramm Wasser- und Sanitärversorgung	2017.2021.8
	Nachhaltiges Wasser- und Bodenmanagement zur Ernährungssicherung in katastrophengefährdeten Gebieten	2018.2054.7
Economic Community of West African States	Regionaler Fonds für Stabilisierung durch nachhaltige Entwicklung in ECOWAS-Mitgliedsstaaten	2017.2200.8
Ghana	Beratung zur Umsetzung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes	2018.2237.8
Kamerun	Gesundheitsprogramm/Kampf gegen die Müttersterblichkeit	2016.2031.9

## FORTSETZUNG AFRIKA

Land	Projekttitel	Projektnummer
Kongo Demokratische Republik	Förderung von Frieden und Stabilität im Ost-Kongo	2017.2172.9
Malawi	Stärkung des öffentlichen Finanzmanagements	2017.2025.9
	Programm Verbesserung der Grundbildung	2017.2119.0
Namibia	Nutzung von Busch-Biomasse	2017.2064.8
	Verkehr, Mobilität und Logistik	2015.2210.1
Niger	Beschäftigungsförderung (ProEMPLOI)	2016.2240.6
	Grundbildung	2017.2092.9
	Unterstützung des Dispositif National zur Prävention und zum Management von Ernährungskrisen	2017.2094.5
Ruanda	Wirtschafts- und Investitionspolitik	2017.2007.7
Southern African Development Community	Grenzüberschreitende Nutzung und Schutz natürlicher Ressourcen in der SADC-Region	2014.2453.0
Sambia	Politische Teilhabe von Zivilgesellschaft in Governance-Reformen und Armutsbekämpfung	2014.2077.7
Senegal	Programm zur Förderung nachhaltiger Energien	2015.2217.6
Somalia	Ernährungssicherung durch Resilienzstärkung in den neuen Siedlungen von Kismayo	2017.1848.5
Südafrika	Multisektorale HIV-Prävention in Südafrika	2016.2213.3
Sudan	Ernährungssicherung und Wasserversorgung für Flüchtlinge und Aufnahmegemeinden in Gedaref und Kassala	2017.4048.9
Tansania	Zugang zu nachhaltiger Energie für aufnehmende Gemeinden und Flüchtlinge in der Region Kigoma im Nordwesten Tansanias	2017.4992.8
Uganda	Wasser- und Sanitärversorgung für Flüchtlingssiedlungen und aufnehmende Gemeinden im Norden Ugandas	2018.4951.2

## ASIEN, LATEINAMERIKA, KARIBIK (APLAK): 31 ZEP

Land	Projekttitel	Projektnummer
Afghanistan	Monitoring, Evaluation und Kommunikation II	2018.2008.3
	Förderung der Rechtsstaatlichkeit	2017.2090.3
AMERIKA überregional	Deutscher Beitrag zum EU-Programm Klima in Lateinamerika, EUROKLIMA+	2017.2201.6

ASEAN	Stärkung regionaler KMU-Förderstrukturen im ASEAN-Raum	2015.2228.3
	Förderung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der Initiative zur ASEAN-Integration	2017.2132.3
Bangladesch	Justiz- und Gefängnisreform zur Förderung der politischen Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung	2016.2072.3
	Programm Erneuerbare Energie und Energieeffizienz	2016.2071.5
	Unterstützung bei der Umsetzung der nationalen Anpassungspläne und der nationalen Klimaschutzbeiträge	2016.2249.7
Bolivien	Programm Erneuerbare Energien	2018.2024.0
Brasilien	Energieeffizienz für nachhaltige Stadtentwicklung	2015.2128.5
	Partnerschaften für Innovationen zum Schutz des Tropenwaldes in Amazonien	2017.2216.4
	Grüne Finanzmarktregulierung und Green Bonds	2016.2256.2
Ecuador	Erhöhung der Resilienz gegenüber dem Klimawandel durch Schutz und nachhaltige Nutzung fragiler Ökosysteme	2014.2159.3
Honduras	Unterstützung der Dezentralisierungsprozesse im Bildungssektor (APRODE)	2016.2242.2
Indien	Erhalt Biodiversität – Minderung von Mensch-Wildtier-Konflikten	2016.2078.0
Indonesien	Stärkung der Eigeneinnahmen für nachhaltige Entwicklung	2016.2253.9
Kambodscha	Regionale Wirtschaftsentwicklung IV	2015.2150.9
	Förderung von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen	2017.2005.1
Kolumbien	Kolumbien – Förderung nachhaltiger und inklusiver Wirtschaftsentwicklung	2017.4064.6
	Umweltorientierte Raumordnung in konfliktbetroffenen Gebieten – Ambiente y Paz	2016.2255.4
Laos	Regionale Wirtschaftsintegration von Laos in ASEAN, Handels- und Unternehmensförderung	2016.2194.5
	Schutz und nachhaltige Nutzung von Waldökosystemen und Biodiversität	2018.2093.5
Mexiko	Schutz der Biodiversität in der Eje Neovolcánico	2017.2139.8
Mongolei	Energieeffiziente Gebäudesanierung in der Mongolei	2018.2119.8
Myanmar	Initiative für nachhaltige Agrarentwicklung und Lebensmittelqualität	2016.2207.5
Pakistan	Unterstützung des Berufsbildungssektors in Pakistan	2016.2042.6
Peru	Nachhaltige urbane Mobilität in Sekundärstädten	2016.2016.0
SG-SICA*	(Re-)Integration von fluchtgefährdeten Kindern und Jugendlichen in Zentralamerika	2017.4049.7
Timor-Leste	Förderung von Jugendlichen zur sozialen Kohäsion	2017.2160.4
Vietnam	Hochwasserschutz und Entwässerung mittelgroßer Küstenstädte Vietnams <sup>10</sup>	2011.9769.8
	Programm makroökonomische Reformen / Umwelt- und sozialverträgliches Wachstum	2017.2057.2

<sup>10</sup> Keine ZPE: Es wird bereits eine Evaluierung von anderer Seite durchgeführt, die die OECD-DAC-Kriterien anwendet und vergleichbare Qualitätsstandards zugrunde legt.

\* Generalsekretariat Zentralamerikanisches Integrationssystem

## EUROPA, MITTELMEER, ZENTRALASIEN (EMZ): 25 ZEP

Land	Projekttitel	Projektnummer
Bosnien und Herzegowina	Stärkung öffentlicher Institutionen	2016.2173.9
	Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt	2018.2233.7
Jemen	Programm zur Verbesserung der Bildungsqualität	2016.2054.1
Jordanien	Steigerung der Energieeffizienz in der Wasserversorgung durch Optimierung von Betrieb und Wartung	2016.2162.2
	Neue Perspektiven durch akademische Aus- und Weiterbildung für junge Syrer/Innen und Jordanier/Innen in Jordanien	2014.4063.5
Kirgisistan	Programm zur Förderung nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung	2013.2150.4
Kosovo	Jugend, Beschäftigung und Ausbildung	2016.2224.0
	Arbeitsplätze durch Exportförderung	2016.2206.7
Libanon	Lokale Entwicklung in benachteiligten städtischen Gebieten Nordlibanons	2017.4088.5
Marokko	Integrierte Planung und Energieeffizienz zur Stärkung der Anwendung von Klimatechnologien	2015.2169.9
	Förderung der Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum	2017.2109.1
	Unterstützung der Umsetzung der Nationalen Strategie der Beruflichen Bildung	2016.2058.2
	Verbesserung der energetischen Infrastruktur in der Region Oriental	2016.2056.6
Mittlerer und Naher Osten	Sicherung von Ansprüchen von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen an Wohnraum, Land und Eigentum in Syrien	2018.2043.0
	Stärkung der Einflussnahme palästinensischer Flüchtlinge auf ihre Lebensbedingungen (PART)	2018.2039.8
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Integriertes Abfallmanagement und Meeremüllvermeidung im Westbalkan	2017.2203.2
Moldau	Förderung der Berufsausbildung im Bereich Green Economy	2017.2190.1
Palästinensische Gebiete	Stärkung nachhaltiger Lebensgrundlagen im ländlichen Raum	2016.2151.5
Serbien	Soziale Dienstleistungen für benachteiligte Bevölkerungsgruppen	2017.2122.4
Tunesien	Deutsch-Tunesische Investitionspartnerschaft <sup>11</sup>	2017.2140.6
	Innovation, Beschäftigung und regionale Entwicklung	2014.2493.6
	Deutsch-Tunesische Akademie für Gute Regierungsführung <sup>12</sup>	2014.4119.5
Zentralasien überregional	Nachhaltige und klimasensible Landnutzung für die wirtschaftliche Entwicklung in Zentralasien	2017.2110.9

**11** Keine ZPE: Das Vorhaben wird vorzeitig beendet und eine ZPE ist zeitlich nicht mehr umsetzbar.

**12** Keine ZPE: Es wird bereits eine Evaluierung von anderer Seite durchgeführt, die die OECD-DAC-Kriterien anwendet und vergleichbare Qualitätsstandards zugrunde legt.

## SEKTOR- UND GLOBALVORHABEN (GLOBE): 21 ZPE

Land	Projekttitel	Projektnummer
AFRIKA überregional	NatuReS: Natural Resources Stewardship Programme	2017.2091.1
Äthiopien	Verbesserung der Ernährungssicherung und des Katastrophenrisikomanagements zur Stärkung der Resilienz in Afar/Äthiopien	2016.0123.6
Global- vorhaben	Cities Finance Facility (CFF)	2018.2102.4
	Globale Initiative Katastrophenrisikomanagement – GIKRM	2018.6252.3
	Sektorvorhaben Allianz für Entwicklung und Klima	2019.2022.2
	Förderung von Gleichberechtigung der Geschlechter und Frauenrechten	2018.2003.4
	Integrierte Umsetzung der Agenda 2030 in Städten und Stadtregionen	2018.2047.1
	Nachhaltige Mobilität	2019.2013.1
	Sektorvorhaben Agrarhandel, Agrarwirtschaftsförderung, Agrarfinanzierung	2018.2037.2
	Sektorvorhaben Innovative Ansätze der Finanzsystementwicklung (FSE)	2018.2033.1
	Globales Programm Energising Development <sup>13</sup>	2014.2275.7
	Rohstoffe und Entwicklung II, GIZ-Modul	2018.2035.6
	Nachhaltiger Textilkonsum	2018.2222.0
	Sektorvorhaben Antikorruption und Integrität	2018.2126.3
	Programm Globale Energiewende (GET.pro)	2018.2010.9
	Globalvorhaben Verantwortungsvolle Landpolitik	2015.0124.6
Internationale Zusammenarbeit mit Regionen für nachhaltige Ent- wicklung	NDC Assist – ein Beitrag zur NDC-Partnerschaft	2017.6254.1
	Sustainable Development Solutions Network II (SDSN II)	2017.6252.5
	Global Leadership Academy III (GLAC III)	2017.6251.7
	Dialog für Nachhaltigkeit in Schwellenländern (EMSD III)	2019.6254.7
Überregional Welt	Förderung der internationalen Agrarforschung	2017.7860.4

**13** Keine ZPE: Es wird bereits eine Evaluierung von anderer Seite durchgeführt, die die OECD-DAC-Kriterien anwendet und vergleichbare Qualitätsstandards zugrunde legt.

Das Evaluierungsportfolio im Internet:

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

→ [Evaluierungsportfolio](#)

Kontakt: [dorothea.giesen-thole@giz.de](mailto:dorothea.giesen-thole@giz.de)

# Anhang

## PROJEKTEVALUIERUNGEN 2017–2020 (FERTIGSTELLUNG 1.10.2016–31.3.2020)

Land/Region	Projekttitel	Projektnummer	Gesamt- bewertung nach Schul- notenskala (1–6)	Link zum Bericht im Internet in der Publikationsdatenbank im Medien- und Informationsportal der GIZ	Evaluierungs- instrument
Afghanistan	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigungsförderung	2014.2176.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243882000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243882000</a>	PEV
Afghanistan	Offener Politikberatungsfonds	2014.2178.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243344000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243344000</a>	PEV
Afghanistan	Förderung der beruflichen Bildung	2014.2179.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243348000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243348000</a>	PEV
Afghanistan	Förderung der Rechtsstaatlichkeit in Afghanistan	2014.2270.8	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243884000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243884000</a>	PEV
AFRIKA überregional	Unterstützung der Internationalen Konferenz Große Seen, Phase III: Aufbau eines regionalen Mechanismus zur Eindämmung des Handels mit Konfliktrohstoffen	2011.2202.7	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49229000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49229000</a>	PEV
AFRIKA überregional	Technische Zusammenarbeit Governance Fonds in Nordafrika (Maghreb) – MENA	2012.2033.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244867000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244867000</a>	PEV
AFRIKA überregional	Unterstützung der Partnerschaft Making Finance Work for Africa – MFW4A	2013.2019.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246895000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246895000</a>	PEV
AFRIKA überregional	Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der afrikanischen Reis-Wertschöpfungskette	2013.2450.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243361000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243361000</a>	PEV
AFRIKA überregional	Stärkung der Rohstoffgovernance in Zentralafrika	2014.2000.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243973000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243973000</a>	PEV
Afrikanische Union	Unterstützung der AU-Wasserdirektion (AMCOW)	2009.2247.6	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244519000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244519000</a>	PEV
Afrikanische Union	Förderung der beruflichen Qualifizierung in der Landwirtschaft über NEPAD/CAADP	2011.2234.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49347000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49347000</a>	PEV
Ägypten	Nationales Abfallwirtschaftsprogramm	2006.2121.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49359000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49359000</a>	PEV
Ägypten	Entwicklung eines Regionalen Zentrums für Erneuerbare Energien und Energieeffizienz (RCREEE)	2012.2060.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245534000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245534000</a>	PEV
Albanien	Wasserssektorreform	2012.2062.3	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49385000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49385000</a>	PEV
Algerien	Stärkung der Klimagovernance im Rahmen der nationalen Klimabeiträge (NDCs)	2014.2468.8 *	3	Bericht ist noch nicht veröffentlicht	ZPE
AMERIKA überregional	Trinationale Initiative Förderung der Nationalen Schutzgebietssysteme in Kolumbien, Ecuador und Peru	2011.2208.4	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246871000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246871000</a>	PEV
AMERIKA überregional	Regionales Völkerrecht und Zugang zu Justiz in Lateinamerika	2012.2070.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243403000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243403000</a>	PEV
AMERIKA überregional	Biodiversitätserhalt und lokale Entwicklung im mesoamerikanischen Biokorridor	2012.2522.6	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243357000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243357000</a>	PEV
AMERIKA überregional	Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen in Lateinamerika II	2013.2035.7	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243378000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243378000</a>	PEV
AMERIKA überregional	Programm Stärkung indigener Organisationen in Lateinamerika	2013.2041.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49208000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49208000</a>	PEV



<b>AMERIKA überregional</b>	Indigene interkulturelle Universität	2011.2244.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243456000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243456000</a>	PEV
<b>AMERIKA überregional</b>	Stärkung der Regionalorganisation OTCA	2012.2534.1	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244105000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244105000</a>	PEV
<b>ASIEN überregional</b>	Aufbau und Unterstützung von leistungsfähigen und nachhaltig finanzierten sozialen Sicherungssystemen in Südostasien	2013.2046.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246898000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246898000</a>	PEV
<b>ASIEN überregional</b>	Förderung wirtschaftlicher Kooperation in subregionalen Initiativen Asiens	2014.2101.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246062000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246062000</a>	ZPE
<b>ASIEN überregional</b>	Förderung der regulativen Rahmenbedingungen armutsorientierter Versicherungsmärkte in Asien	2015.2010.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246762000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246762000</a>	ZPE
<b>ASIEN überregional</b>	Förderung intraregionaler Handelspotenziale in der SAARC-Region II	2013.2067.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243353000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243353000</a>	PEV
<b>Äthiopien</b>	Qualitätsinfrastruktur (GIZ-Modul)	2011.2217.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245400000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245400000</a>	PEV
<b>Äthiopien</b>	Erhalt der Biodiversität und nachhaltiges Management der natürlichen Lebensgrundlagen	2014.2008.2	4	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=247192000">https://mia.giz.de/qlink/ID=247192000</a>	ZPE
<b>Bangladesch</b>	Programm erneuerbare Energie und Energieeffizienz	2012.2097.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246773000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246773000</a>	ZPE
<b>Bangladesch</b>	Resiliente und inklusive Stadtentwicklung	2013.9770.2	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246987000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246987000</a>	ZPE
<b>Bangladesch</b>	Förderung von Sozial- und Umweltstandards in der Industrie	2014.2111.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49355000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49355000</a>	PEV
<b>Benin</b>	Makroökonomische Beratung zur Armutsbekämpfung III	2010.2029.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243962000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243962000</a>	PEV
<b>Benin</b>	Förderung der Landwirtschaft, Modulziel 1 Wertschöpfungskettenförderung	2013.2073.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49423000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49423000</a>	PEV
<b>Benin</b>	Förderung der Landwirtschaft, Modulziel 2 Biosphärenreservat Pendjari	2013.2073.8	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49421000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49421000</a>	PEV
<b>Benin</b>	Programm Wasser und Sanitärversorgung	2013.2074.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243608000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243608000</a>	PEV
<b>Benin</b>	Programm zur Unterstützung der Dezentralisierung und Kommunalentwicklung	2013.2291.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245536000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245536000</a>	PEV
<b>Bolivien</b>	Sektorprogramm Nachhaltige Landwirtschaftliche Entwicklung	2013.2075.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243913000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243913000</a>	PEV
<b>Bolivien</b>	Erneuerbare Energien	2015.2035.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246757000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246757000</a>	ZPE
<b>Bosnien und Herzegowina</b>	Energieeffizienz-Beratung	2011.2042.7	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243395000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243395000</a>	PEV
<b>Brasilien</b>	Solarthermische Anlagen zur Stromerzeugung in Brasilien	2011.9781.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243548000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243548000</a>	PEV
<b>Brasilien</b>	Deutsch-Brasilianisches Projekt zur Förderung der Nutzung von Biogas – Probiogás (DKTI)	2011.9783.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243371000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243371000</a>	PEV
<b>Burkina Faso</b>	Programm Dezentralisierung/Kommunalentwicklung	2011.2046.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245528000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245528000</a>	PEV
<b>Burundi</b>	Wasserssektorprogramm	2011.2139.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243428000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243428000</a>	PEV
<b>Caribbean Community</b>	Erneuerbare Energien Karibik (CREDP)	2008.2063.9	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49210000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49210000</a>	PEV
<b>Caribbean Community</b>	Unterstützung Institutioneller Strukturen für die Förderung erneuerbarer Energien und Energieeffizienz in der Karibik	2010.2262.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246761000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246761000</a>	ZPE
<b>Caribbean Community</b>	Anpassung an den Klimawandel zum Schutz der natürlichen Ressourcen und Diversifizierung des land- und forstwirtschaftlichen Anbaus	2011.9777.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246882000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246882000</a>	PEV

China Volksrepublik	Deutsch-Chinesisches Programm Rechtskooperation	2014.2474.6	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246063000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246063000</a>	ZPE
Deutschland	Agentur für Wirtschaft und Entwicklung des BMZ	2015.1003.1	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=247086000">https://mia.giz.de/qlink/ID=247086000</a>	ZPE
Economic Community of West African States	Beratung der ECOWAS-Kommission bei der Stärkung der wirtschaftlichen und politischen Integration innerhalb der ECOWAS	2013.2271.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246064000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246064000</a>	ZPE
Ecuador	Biodiversität, Klimawandel und nachhaltige Entwicklung	2011.2271.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49383000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49383000</a>	PEV
Ghana	Anpassung von Agrarökosystemen Ghanas an den Klimawandel	2011.9758.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243365000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243365000</a>	PEV
Ghana	Programm zur Förderung marktorientierter Landwirtschaft	2012.2105.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243346000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243346000</a>	PEV
Globalvorhaben	Agrarhandel und Wirtschaftskooperationen im ländlichen Raum	2011.2241.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246875000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246875000</a>	PEV
Globalvorhaben	Sektordialog und Geberharmonisierung, Dezentralisierung und Local Governance	2013.2093.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243374000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243374000</a>	PEV
Globalvorhaben	Politikberatung in der Kommunal- und Stadtentwicklung	2013.2099.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243969000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243969000</a>	PEV
Globalvorhaben	Sektorvorhaben Antikorruption und Integrität	2013.2105.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246152000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246152000</a>	PEV
Globalvorhaben	Erhöhung der Wirksamkeit der deutschen EZ	2013.2282.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49335000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49335000</a>	PEV
Globalvorhaben	Globale Allianzen für soziale Sicherung	2013.6252.4	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243917000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243917000</a>	PEV
Globalvorhaben	Sektorvorhaben Bildung	2014.2233.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245459000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245459000</a>	PEV
Globalvorhaben	Armut reduzieren - Ungleichheit abbauen (SARUN)	2014.2234.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49443000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49443000</a>	PEV
Globalvorhaben	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung	2014.2238.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243367000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243367000</a>	PEV
Globalvorhaben	EnergiGrundversorgung	2014.2242.7	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243960000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243960000</a>	PEV
Globalvorhaben	Sektorvorhaben Desertifikationsbekämpfung	2014.2246.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49329000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49329000</a>	PEV
Globalvorhaben	Gesundheitssystemstärkung	2014.2250.0	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243274000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243274000</a>	PEV
Globalvorhaben	Menschenrechte umsetzen in der Entwicklungszusammenarbeit	2014.2251.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243409000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243409000</a>	PEV
Globalvorhaben	Internationale Wasserpolitik	2014.2264.1	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243493000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243493000</a>	PEV
Globalvorhaben	Religion und Entwicklung	2014.2471.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246865000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246865000</a>	PEV
Globalvorhaben	Providing for Health (P4H) - Universelle soziale Absicherung im Krankheitsfall	2014.2499.3	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246867000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246867000</a>	PEV
Globalvorhaben	Energieregulierung in der Entwicklungszusammenarbeit (Modul I)	2014.2500.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244521000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244521000</a>	PEV
Globalvorhaben	Global Leadership Academy (GLAC)	2014.6255.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243938000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243938000</a>	PEV
Globalvorhaben	Entwicklung ländlicher Räume	2015.2007.1	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245461000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245461000</a>	PEV
Globalvorhaben	Sektorvorhaben Nachhaltige Entwicklung von Metropolregionen	2015.2048.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245648000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245648000</a>	PEV
Globalvorhaben	Nachhaltige Sanitärversorgung	2015.2049.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246076000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246076000</a>	ZPE
Globalvorhaben	Nachhaltige Landwirtschaft	2015.2187.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246065000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246065000</a>	ZPE
Globalvorhaben	Sektorvorhaben Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung	2015.2166.5	2	Bericht ist noch nicht veröffentlicht	ZPE
Globalvorhaben	Anpassung an den Klimawandel im Gesundheitssektor	2012.9763.1	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244122000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244122000</a>	PEV
Globalvorhaben	Thematisch flexible Maßnahmen mit Integrierten Fachkräften	2012.2177.9	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243384000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243384000</a>	PEV
Globalvorhaben	Global Business Exchange Programme/GloBus	2012.1004.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243550000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243550000</a>	PEV

Globalvorhaben	ExperTS	2012.1007.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243369000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243369000</a>	PEV
Globalvorhaben	Förderung der Internationalen Agrarforschung	2012.1433.7	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49225000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49225000</a>	PEV
Globalvorhaben	Sektorvorhaben Zusammenarbeit mit der Wirtschaft/Unternehmerische Verantwortung für Entwicklung	2013.1003.6	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246891000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246891000</a>	PEV
Globalvorhaben	Mainstreaming Corporate Social Responsibility und breitenwirksame Geschäftsmodelle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit	2013.1012.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246893000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246893000</a>	PEV
Globalvorhaben	Gute Regierungsführung im Bereich öffentlicher Finanzen	2013.2098.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49223000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49223000</a>	PEV
Globalvorhaben	Sektorvorhaben Entwicklungsorientierte Handelspolitik, Handels- und Investitionsförderung	2015.2023.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243546000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243546000</a>	PEV
Globalvorhaben	Stärkung der Kapazität des Privatsektors zur Anpassung an den Klimawandel	2013.9756.1	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244110000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244110000</a>	PEV
Globalvorhaben	Schlüsselqualifikationen für Internationale Zusammenarbeit	2015.2122.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243770000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243770000</a>	PEV
Guatemala	Tropenwaldschutz und Wassereinzugsgebietsverwaltung in der Region Trifinio	2015.2026.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245526000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245526000</a>	PEV
Guatemala	Bildung für Leben und Beschäftigung	2012.2133.2	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244879000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244879000</a>	PEV
Haiti	Stärkung der Lebensgrundlagen vulnerabler Gemeinden in von saisonalem Wassermangel betroffenen Regionen im Südosten Haitis	2016.1844.6	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246991000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246991000</a>	ZPE
Indien	Risikominderung durch ländliche Versicherungsdienstleistungen	2012.2141.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49389000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49389000</a>	PEV
Indien	Wissensmanagement für eine klimaangepasste, produktive Landwirtschaft	2012.2143.1	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243408000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243408000</a>	PEV
Indien	Beratung der indischen Regierung bei der Umsetzung der National Urban Sanitation Policy II	2013.2110.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243824000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243824000</a>	PEV
Indien	Deutsch-Indisches Programm soziale Sicherung	2013.2111.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245653000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245653000</a>	PEV
Indien	Integrierte Raumordnung und Landnutzungsplanung	2013.2115.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246986000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246986000</a>	ZPE
Indien	Programm zur Förderung der nachhaltigen Stadtentwicklung in Indien	2013.2116.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244261000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244261000</a>	PEV
Indien	Anpassung an den Klimawandel in Industriegebieten	2013.9769.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244875000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244875000</a>	PEV
Indonesien	Politikberatung im Umwelt- und Klimaschutz (PAKLIM)	2012.2294.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243438000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243438000</a>	PEV
Indonesien	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung durch berufliche Bildung (SED-TVET)	2013.2242.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246852000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246852000</a>	PEV
IZR *2	Globale Allianzen für das Kairoer Aktionsprogramm	2015.6259.4	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=247193000">https://mia.giz.de/qlink/ID=247193000</a>	ZPE
IZR *2	Einbeziehung armer Bevölkerungsgruppen in das Finanzsystem (AFI)	2012.6255.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49345000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49345000</a>	PEV
IZR *2	Globale Initiative Katastrophenrisikomangement	2012.6256.7	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246889000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246889000</a>	PEV
IZR *2	Politikfeldübergreifender Kooperationsfonds	2012.6262.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49117000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49117000</a>	PEV
IZR *2	Förderung des Sustainable Development Solution Network (SDSN)	2013.6257.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244877000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244877000</a>	PEV
IZR *2	Innovationswerkstatt	2014.6252.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243397000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243397000</a>	PEV
IZR *2	Global Partners of Germany, Alumniportal Deutschland II	2014.6256.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49351000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49351000</a>	PEV
IZR *2	Emerging Market Sustainability Dialogues (EMSD)	2014.6257.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49349000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49349000</a>	PEV
Irak	Verbesserung des Zugangs von Binnenvertriebenen, Flüchtlingen und Bevölkerung in aufnehmenden Gemeinden zu Bildung, beruflicher Bildung und Einkommenserzielung in Nordirak	2016.1845.3	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246980000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246980000</a>	ZPE

Irak	Stabilisierung der Trinkwasser- und Sanitärversorgung für Flüchtlinge, Binnenvertriebene und aufnehmende Gemeinden im Gouvernrat Dohuk im Nordirak	2016.1850.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246981000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246981000</a>	ZPE
Irak	Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Binnenvertriebenen, Flüchtlingen und der lokalen Bevölkerung in der Provinz Dohuk im Nordirak	2016.1851.1	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246982000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246982000</a>	ZPE
Jemen	Biodiversitätsförderung	2009.2231.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245053000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245053000</a>	PEV
Jemen	Qualifizierung und Beschäftigung	2011.2250.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243355000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243355000</a>	PEV
Jemen	Programm zur Verbesserung der Bildungsqualität	2013.2135.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49231000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49231000</a>	PEV
Jordanien	Unterstützung jordanischer Gemeinden bei der syrischen Flüchtlingsproblematik durch Klempnerausbildung (Water Wise Plumbers)	2013.2297.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49212000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49212000</a>	PEV
Jordanien	Unterstützung jordanischer Gemeinden im Umgang mit der syrischen Flüchtlingskrise	2013.2298.1	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243340000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243340000</a>	PEV
Kambodscha	Soziale Absicherung im Krankheitsfall III	2013.2137.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246061000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246061000</a>	ZPE
Kambodscha	Zugang zu Recht für Frauen II	2013.2139.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243689000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243689000</a>	PEV
Kambodscha	Regionale Wirtschaftsentwicklung III	2013.2226.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243818000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243818000</a>	PEV
Kambodscha	Verbesserung der Mütter- und Neugeborenenversorgung	2014.2473.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246763000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246763000</a>	ZPE
Kamerun	Gesundheitsprogramm - Kampf gegen die Müttersterblichkeit	2013.2140.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243490000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243490000</a>	PEV
Kamerun	Unterstützung bei der Modernisierung der öffentlichen Finanzen	2013.2293.2	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49235000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49235000</a>	PEV
Kaukasus überregional	Schwerpunktprogramm Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Komponente Wirtschaftsförderung	2013.2144.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243330000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243330000</a>	PEV
Kaukasus überregional	Rechts- und Justizreformberatung im Südkaukasus	2014.2203.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49444000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49444000</a>	PEV
Kenia	Ernährungssicherheit durch verbesserte landwirtschaftliche Produktivität im Westen Kenias	2013.2146.2	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246900000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246900000</a>	PEV
Kenia	Entwicklung des Gesundheitssektors	2013.2147.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49353000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49353000</a>	PEV
Kenia	Entwicklung des Wasser- und Sanitärsektors	2013.2148.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246844000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246844000</a>	PEV
Kolumbien	Innovationsfonds als Beitrag zur Friedensentwicklung	2012.2507.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243309000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243309000</a>	PEV
Kosovo	Förderung von Kompetenzzentren im Rahmen der Berufsbildungsreform in Kosovo	2012.2155.5	4	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243921000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243921000</a>	PEV
Kosovo	Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Privatsektors in ländlichen Regionen	2013.2153.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243382000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243382000</a>	PEV
Kosovo	Aufbau nachhaltiger lokaler Dienstleistungen (Abfallwirtschaft)	2013.2155.3	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243342000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243342000</a>	PEV
Kosovo	Unterstützung des EU-Integrationsprozesses	2013.2156.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243276000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243276000</a>	PEV
Kosovo	Rechtsreform in Justiz und Verwaltung	2014.2459.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49234000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49234000</a>	PEV
Laos	Regionale Wirtschaftsintegration von Laos in ASEAN, Handels- und Unternehmensförderung	2012.2159.7	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246885000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246885000</a>	PEV
Madagaskar	Förderung der ländlichen Elektrifizierung durch erneuerbare Energien (PERER)	2014.2281.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246990000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246990000</a>	ZPE
Malawi	Stärkung des Gesundheitssystems mit Fokus auf reproduktive Gesundheit	2011.2090.6	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243313000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243313000</a>	PEV
Malawi	Stärkung des öffentlichen Finanzmanagements	2011.2149.0	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243405000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243405000</a>	PEV

Mali	Unterstützung des nationalen Programms für nachhaltige Kleinbewässerungswirtschaft (PASSIP)	2016.2036.8	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246767000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246767000</a>	ZPE
Marokko	Offener struktur- und ordnungspolitischer Beratungsfonds	2010.2268.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49413000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49413000</a>	PEV
Marokko	Anpassung an den Klimawandel/Umsetzung Nagoya-Protokoll	2012.2169.6	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243496000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243496000</a>	PEV
Marokko	Förderung der Beschäftigung insbesondere Jugendlicher im ländlichen Raum in Marokko	2014.2019.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243317000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243317000</a>	PEV
Mauretanien	Schutz der Stadt Nouakchott vor den Folgen des Klimawandels	2011.9759.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243338000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243338000</a>	PEV
Mauretanien	Programm Management natürlicher Ressourcen	2012.2175.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246887000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246887000</a>	PEV
Mexiko	Programm Nachhaltige Energie	2011.2091.4	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246060000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246060000</a>	ZPE
Mexiko	Schutz der Biodiversität in der Sierra Madre Oriental	2011.2164.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243328000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243328000</a>	PEV
Mexiko	Schutz der Biodiversität in der Eje Neovolcánico	2013.2161.1	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246765000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246765000</a>	ZPE
Mexiko	Energetische Nutzung städtischer Abfälle	2013.2162.9	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246985000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246985000</a>	ZPE
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Open Regional Fund Modernisierung kommunaler Dienste in Südosteuropa	2012.2465.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49227000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49227000</a>	PEV
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Open Regional Fund Außenwirtschaftsberatung in Südosteuropa	2012.2466.6	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246842000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246842000</a>	PEV
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Trägerförderung Netzwerk der Gemeindeverbände Südosteuropas (NALAS)	2013.2170.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243376000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243376000</a>	PEV
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	GVO (gentechnisch veränderte Organismen) – freie Qualitäts-Soja aus der Donauregion	2013.2283.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49343000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49343000</a>	PEV
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Schutz und nachhaltige, gerechte Nutzung der Biodiversität im Einzugsgebiet der großen Seen Prespa, Ohrid und Shkodar	2014.2214.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245532000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245532000</a>	PEV
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Ländliche Entwicklung durch integriertes Wald- und Wasserressourcen-Management	2014.2503.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243288000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243288000</a>	PEV
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Förderung der EU-Annäherung	2015.2056.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246074000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246074000</a>	ZPE
Mittel-, Ost-, Südosteuropa	Regionalvorhaben zur Förderung des grenzüberschreitenden Tourismus an der mittleren und unteren Donau über das DCC-III	2015.2074.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=245651000">https://mia.giz.de/qlink/ID=245651000</a>	PEV
Mittlerer und Naher Osten	Anpassung an den Klimawandel im Wassersektor in der MENA-Region	2010.2009.8	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244475000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244475000</a>	PEV
Mongolei	Kooperative Berufsbildung im Rohstoffsektor	2012.2523.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49331000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49331000</a>	PEV
Mongolei	Deutsch-Mongolische Hochschule für Rohstoffe und Technologie	2013.2253.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243919000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243919000</a>	PEV
Mongolei	Energieeffizienz in der netzgebundenen Energieversorgung	2014.2128.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49337000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49337000</a>	PEV
Mongolei	Integrierte Rohstoffinitiative (GIZ-Programmkomponente)	2014.2130.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243380000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243380000</a>	PEV
Mosambik	Unterstützung der institutionellen Entwicklung des nationalen AIDS-Rates in Mosambik	2014.2259.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246874000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246874000</a>	PEV
Myanmar	Kapazitätsstärkung des Privatsektors	2012.2451.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243337000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243337000</a>	PEV
Myanmar	Förderung der Beruflichen Bildung	2012.2480.7	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243399000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243399000</a>	PEV
Myanmar	Bankenförderung und Finanzsystementwicklung	2012.2481.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243306000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243306000</a>	PEV
Myanmar	Kapazitätsstärkung des Privatsektors	2016.2134.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246768000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246768000</a>	ZPE
Namibia	Beratung von Institutionen des Straßenverkehrswesens	2011.2095.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49357000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49357000</a>	PEV

Namibia	Biodiversität	2011.2199.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49214000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49214000</a>	PEV
Namibia	Förderung der Beruflichen Bildung	2011.2201.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243501000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243501000</a>	PEV
Namibia	Unterstützung der Landreform	2013.2276.7	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246854000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246854000</a>	PEV
Nepal	Beratung zur Energieeffizienz (AEPC)	2012.2200.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243956000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243956000</a>	PEV
Nepal	Handelsförderung Nepal	2012.2502.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243504000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243504000</a>	PEV
Pakistan	Förderung der guten Regierungsführung	2013.2183.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246846000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246846000</a>	PEV
Pakistan	Erneuerbare Energien/Energieeffizienz	2014.2260.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49250000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49250000</a>	PEV
Palästinensische Gebiete	Wasserprogramm	2013.2257.7 *1	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246772000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246772000</a>	ZPE
Palästinensische Gebiete	Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigungsförderung	2013.2274.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243413000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243413000</a>	PEV
Palästinensische Gebiete	Förderung der Zivilgesellschaft III (CSP II)	2016.2004.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246988000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246988000</a>	ZPE
Peru	Beitrag zu den Umweltzielen Perus (ProAmbiente)	2012.2216.5	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49376000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49376000</a>	PEV
Philippinen	Förderung des Beitrags Indigener zu Klimaanpassung und Erhalt der Biodiversität in Nordost-Mindanao	2011.2278.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246774000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246774000</a>	ZPE
Philippinen	Konfliktsensible Ressourcen- und Vermögensverwaltung (COSERAM – Modul 1)	2014.2253.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246774000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246774000</a>	ZPE
Sambia	Programm zur Unterstützung des sambischen Dezentralisierungsprozesses	2014.2074.4	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=244816000">https://mia.giz.de/qlink/ID=244816000</a>	PEV
Sambia	Förderung von guter finanzieller Regierungsführung (Good Financial Governance) in Sambia	2014.2075.1	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246075000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246075000</a>	ZPE
Sambia	Politische Teilhabe von Zivilgesellschaft in Governance-Reformen und Armutsbekämpfung	2014.2077.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243691000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243691000</a>	PEV
Senegal	Unterstützung der Dezentralisierung der lokalen Entwicklung PRODEL	2012.2224.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246839000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246839000</a>	PEV
Serbien	Entwicklung eines nachhaltigen Bioenergiemarktes	2011.9787.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246883000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246883000</a>	PEV
Serbien	Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit und EU-Kompatibilität serbischer KMU	2013.2190.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49222000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49222000</a>	PEV
Serbien	Energieeffizienzberatung	2013.2457.3	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243425000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243425000</a>	PEV
Serbien	Unterstützung der EU-Beitrittsverhandlungen in Serbien	2014.2219.5	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246862000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246862000</a>	PEV
Serbien	Kommunales Abfall- und Abwassermanagement	2014.2220.3	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243498000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243498000</a>	PEV
Simbabwe	Kommunale Wasser- und Sanitärversorgung III (UWSPHII)	2016.2117.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=247194000">https://mia.giz.de/qlink/ID=247194000</a>	ZPE
Sri Lanka	KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) – Sektorentwicklung in Sri Lanka (PROMIS)	2011.2209.2	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49206000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49206000</a>	PEV
Südafrika	HIV/AIDS-Prävention	2012.2236.3	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=49446000">https://mia.giz.de/qlink/ID=49446000</a>	PEV
Südafrika	Schwerpunktprogramm Klima und Energie – SAGEN	2014.2081.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246856000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246856000</a>	PEV
Südosteuropa überregional	Stipendienprogramm der deutschen Wirtschaft für den Westbalkan	2013.2169.4	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243359000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243359000</a>	PEV
Südsudan	Anpassung landwirtschaftlicher Anbaumethoden an den Klimawandel und Stabilisierung der Lebensgrundlagen	2012.9830.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246766000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246766000</a>	ZPE
Südsudan	Ernährungssicherung und landwirtschaftliche Entwicklung	2013.2198.3	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246849000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246849000</a>	PEV
Südsudan	Entwicklung des städtischen Wasser- und Sanitärsektors im Südsudan	2013.2278.3	3	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=243440000">https://mia.giz.de/qlink/ID=243440000</a>	PEV
Syrien	Oudra – Stärkung der Resilienz in flüchtlingsaufnehmenden Nachbarländern in der Syrienkrise (Kofi MADAD)	2016.2027.7	2	<a href="https://mia.giz.de/qlink/ID=246984000">https://mia.giz.de/qlink/ID=246984000</a>	ZPE

Tansania	Programm zur Unterstützung des Gesundheitssektors	2015.2178.0	2	Bericht ist noch nicht veröffentlicht	ZPE
Togo	Gute Regierungsführung und Dezentralisierung II	2014.2085.0	3	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246858000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246858000</a>	PEV
Togo	Berufliche Bildung und Jugendbeschäftigung II	2014.2087.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246860000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246860000</a>	PEV
Tschad	Anpassung an den Klimawandel im Tschadseebecken	2012.9751.4 * <sup>1</sup>	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246058000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246058000</a>	ZPE
Tunesien	Regionalentwicklung Tunesien	2012.2540.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=49204000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=49204000</a>	PEV
Tunesien	Förderung von nachhaltiger Landwirtschaft und ländlicher Entwicklung	2013.2236.1	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=245221000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=245221000</a>	PEV
Türkei	Arbeitsmarkt und berufliche Bildung für syrische Flüchtlinge und aufnehmende Gemeinden (ISP ÜH)	2016.1852.9	3	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246989000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246989000</a>	ZPE
Türkei	Bildungsprogramm für syrische Flüchtlinge und aufnehmende Gemeinden	2016.1853.7	3	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246756000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246756000</a>	ZPE
Uganda	Programm Agrarfinanzierung	2013.2200.7	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=243290000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=243290000</a>	PEV
Uganda	Programm Entwicklung des Wasser- und Sanitärsektors	2013.2201.5	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=243324000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=243324000</a>	PEV
Uganda	Programm zur Förderung von Rechenschaftslegung und Transparenz	2013.2247.8	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=49325000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=49325000</a>	PEV
Uganda	Programm Förderung Erneuerbarer Energie und Energieeffizienz	2016.2112.7	3	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246077000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246077000</a>	ZPE
Ukraine	Reform der Verwaltung in der Ostukraine	2011.2129.2	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=245530000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=245530000</a>	PEV
Ukraine	HIV/Aids-Beratung und Institutionenförderung	2011.2130.0	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=244103000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=244103000</a>	PEV
Ukraine	Energieeffizienz in Kommunen	2011.2243.1	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246877000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246877000</a>	PEV
Ukraine	Programm zur Unterstützung der ökologischen Modernisierung der ukrainischen Wirtschaft	2013.2204.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=245034000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=245034000</a>	PEV
Vietnam	Programm dezentrale Gesundheitsversorgung	2010.2141.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246869000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246869000</a>	PEV
Vietnam	Integrierter Küsten- und Mangrovenwaldschutz Mekong-Provinzen zur Anpassung an den Klimawandel	2010.2202.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=243411000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=243411000</a>	PEV
Vietnam	Programm Biodiversität	2013.2208.0	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=243315000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=243315000</a>	PEV
Zentralamerika	Offener Regionalfonds Wirtschafts- und (Jugend-)Beschäftigungsförderung in Zentralamerika	2011.2220.9	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=244966000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=244966000</a>	PEV
Zentralamerika	Förderung Erneuerbarer Energien und Energieeffizienz in Zentralamerika II	2013.2229.6	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=49219000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=49219000</a>	PEV
Zentralasien überregional	Programm berufliche Bildung in Zentralasien	2013.2220.5	1	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=246850000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=246850000</a>	PEV
Zentralasien überregional	Förderung der Rechtsstaatlichkeit in Zentralasien	2014.2142.9	2	<a href="https://mia.giz.de/qmlink/ID=245538000">https://mia.giz.de/qmlink/ID=245538000</a>	PEV

\*<sup>1</sup> Kriterienbasierte Auswahl, daher ohne Berücksichtigung in der statistischen Auswertung

\*<sup>2</sup> IZR: Internationale Zusammenarbeit mit Regionen für Nachhaltige Entwicklung

■ Bericht in englischer, französischer oder spanischer Sprache

PEV (Projektevaluierung)  
ZPE (Zentrale Projektevaluierung)

## WIRKUNGSDATEN FÜR DIE ÖFFENTLICHKEIT

Um die Wirksamkeit ihrer Arbeit für die Öffentlichkeit nachvollziehbar und verständlich aufzubereiten und zu kommunizieren, erfasst die GIZ jedes Jahr „Wirkungsdaten“ zu zehn Schwerpunktthemen. Wirkungsdaten werden je Thema anhand unterschiedlicher Aggregationsindikatoren projekt- und länderübergreifend erhoben – und global zusammengefasst. Mit ihrer jährlichen Erfassung ergänzt die GIZ ihr Evaluierungssystem. Anders als die projektspezifischen Wirkungsnachweise und Evaluierungen der GIZ, welche die Vielfalt der Ansätze, Themen und Instrumente wiedergeben, bilden Wirkungsdaten keine Gesamtergebnisse ab und erheben nicht die Dauerhaftigkeit der Arbeit der GIZ. Sie dienen auch nicht dazu, Projekte zu vergleichen, die Leistung der Auftragsverantwortlichen zu bewerten oder die Umsetzung von Projekten zu steuern. Die dargestellten Wirkungsdaten beziehen sich auf das Jahr 2019.

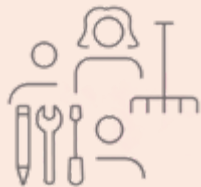
Wirkungsdaten im Internet:

[www.giz.de](http://www.giz.de)

→ Über die GIZ  
→ GIZ-Wirkungsdaten

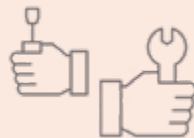
Kontakt:  
[tanja.baljkovic@giz.de](mailto:tanja.baljkovic@giz.de)

1.  
Steigende Beschäftigungszahlen, bessere Arbeitsbedingungen und höheres Einkommen



**196.000**

Menschen haben eine Arbeit aufgenommen



**1,8 Mio.**

Menschen konnten ihre Unterbeschäftigung reduzieren



**1,3 Mio.**

Menschen arbeiten unter besseren Bedingungen



**2,5 Mio.**

Menschen erzielen ein höheres Einkommen

2.  
Gelernt ist gelernt: bessere Schulbildung, mehr Berufsausbildung und Weiterbildung



**8,7 Mio.**

Menschen haben eine bessere Schulausbildung erhalten



**242.000**

Menschen haben an einer mindestens einjährigen Berufsausbildung teilgenommen








**608.000**

Menschen haben an einer beruflichen Weiterbildung teilgenommen






			<p>3. Wir setzen uns dafür ein, dass Menschen genug zu essen haben. Dafür unterstützen wir Bäuerinnen und Bauern weltweit.</p>
Bei <b>7,5 Mio.</b> Menschen Hunger und Mangelernährung gelindert	<b>5,4 Mio.</b> Menschen auf dem Land haben mehr Einkommen	<b>4 Mio.</b> Hektar Land- und Weideflächen sind nachhaltiger bewirtschaftet	




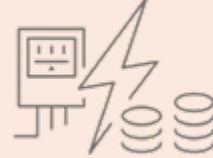
		<p>4. Gute Regierungsführung: politische Teilhabe fördern und staatliche Dienstleistungen zugänglich machen</p>
<b>4,6 Mio.</b> Menschen haben sich direkt an politischen Prozessen beteiligt	<b>121,9 Mio.</b> Menschen profitieren von besseren administrativen staatlichen Dienstleistungen	

				<p>5. Wir unterstützen Menschen, die flüchten mussten, Rückkehrer und aufnehmende Gemeinden.</p>
<b>273.000</b> Flüchtlinge erreicht	Mehr als <b>562.000</b> Binnenvertriebene unterstützt	Fast <b>70.000</b> Menschen konnten nach ihrer Rückkehr im Herkunftsland unterstützt werden	<b>1,5 Mio.</b> Menschen in aufnehmenden Gemeinden haben bessere Lebensbedingungen	

			<p>6. Wir setzen uns für eine Gesundheitsversorgung ein, die möglichst vielen Menschen zugutekommt.</p>
<b>3.889</b> Gesundheitseinrichtungen verbessert	<b>73,2 Mio.</b> Menschen können verbesserte Gesundheitsleistungen nutzen	<b>502,6 Mio.</b> Menschen haben eine bessere Krankenversicherung erhalten	

				<p>7. In jeder Hinsicht besser: Versorgung mit Wasser, Sanitäranlagen und Entsorgung von Abfall</p>
<b>10,8 Mio.</b> Menschen haben eine bessere Trinkwasserversorgung	Fast <b>9,3 Mio.</b> Menschen nutzen verbesserte Sanitäranlagen und Abwasserentsorgung	<b>11,9 Mio.</b> Menschen profitieren im Alltag, in der Landwirtschaft und Produktion von einem besseren Zugang zu Süßwasser	<b>13,2 Mio.</b> Menschen profitieren von einer besseren Müllentsorgung	

			<p>8. Natur nachhaltig geschützt: mehr Wald und Schutzgebiete erhalten, Ökosysteme stabilisieren</p>
<b>1,8 Mio. km<sup>2</sup></b> Wald durch nachhaltige Bewirtschaftung erhalten	<b>3 Mio. km<sup>2</sup></b> Naturschutzgebiete besser geschützt	<b>125 Mio.</b> Menschen profitieren vom Erhalt der Natur, etwa durch Hochwasserschutz	

				<p>9. Wir engagieren uns für eine gute Versorgung mit Energie und ihren effizienten Einsatz.</p>
Anlagen mit einer Leistung von <b>1374 MW</b> zur Erzeugung von grünem Strom installiert.	<b>6 Mio.</b> Menschen haben Zugang zu moderner Energie	<b>74,5 Mrd. kWh</b> Wärmeenergie gespart	<b>18,6 Mrd. kWh</b> Strom gespart	

			<p>10. Gemeinsam gegen die Folgen des Klimawandels. Wirkung, die zählt!</p>
Weniger Treibhausgase: Ausstoß um umgerechnet <b>36 Mio.</b> Tonnen CO <sub>2</sub> gemindert	<b>14 Mio.</b> Menschen unterstützt, mit dem Klimawandel umzugehen	<b>5.000</b> Organisationen sind besser vorbereitet, den Klimawandel zu bewältigen	

## WIRKUNGSDATEN FÜR DIE ÖFFENTLICHKEIT

Um die Wirksamkeit ihrer Arbeit für die Öffentlichkeit nachvollziehbar und verständlich aufzubereiten und zu kommunizieren, erfasst die GIZ jedes Jahr „Wirkungsdaten“ zu zehn Schwerpunktthemen. Wirkungsdaten werden je Thema anhand unterschiedlicher Aggregationsindikatoren projekt- und länderübergreifend erhoben – und global zusammengefasst. Mit ihrer jährlichen Erfassung ergänzt die GIZ ihr Evaluierungssystem. Anders als die projektspezifischen Wirkungsnachweise und Evaluierungen der GIZ, welche die Vielfalt der Ansätze, Themen und Instrumente wiedergeben, bilden Wirkungsdaten keine Gesamtergebnisse ab und erheben nicht die Dauerhaftigkeit der Arbeit der GIZ. Sie dienen auch nicht dazu, Projekte zu vergleichen, die Leistung der Auftragsverantwortlichen zu bewerten oder die Umsetzung von Projekten zu steuern. Die dargestellten Wirkungsdaten beziehen sich auf das Jahr 2019.

Wirkungsdaten im Internet:

[www.giz.de](http://www.giz.de)




→ Über die GIZ  
→ GIZ-Wirkungsdaten

Kontakt:  
[tanja.baljkovic@giz.de](mailto:tanja.baljkovic@giz.de)

1.  
Steigende Beschäftigungszahlen, bessere Arbeitsbedingungen und höheres Einkommen

			
<b>196.000</b> Menschen haben eine Arbeit aufgenommen	<b>1,8 Mio.</b> Menschen konnten ihre Unterbeschäftigung reduzieren	<b>1,3 Mio.</b> Menschen arbeiten unter besseren Bedingungen	<b>2,5 Mio.</b> Menschen erzielen ein höheres Einkommen

2.  
Gelernt ist gelernt: bessere Schulbildung, mehr Berufsausbildung und Weiterbildung

		
<b>8,7 Mio.</b> Menschen haben eine bessere Schulausbildung erhalten	<b>242.000</b> Menschen haben an einer mindestens einjährigen Berufsausbildung teilgenommen	<b>608.000</b> Menschen haben an einer beruflichen Weiterbildung teilgenommen

## IMPRESSUM

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

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

### Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66  
E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

### Autor\*innen:

#### Stabsstelle Evaluierung:

Benjamin Bräuer, Michael Florian, Dorothea Giesen-Thole, Dr. Vera Hundt, Claudia Kornahrens, Alina Krey, Franziska Krisch, Christoph Mairesse, Nora Sassenhagen, Dr. Markus Steinich, Tatjana Till

#### Die Interviewfragen stellen:

pfiff – Pressefrauen, Frankfurt, Carmen Sorgler S.6–7;  
Stabsstelle Evaluierung, Dr. Markus Steinich S.15–17;  
Michael Florian und Tatjana Till S.17–19

### Redaktion:

Elisabeth Ehrhorn und Carmen Sorgler GbR  
pfiff – Pressefrauen in Frankfurt

### Konzeption, Koordination und Management:

Dorothea Giesen-Thole, Stabsstelle Evaluierung

### Verantwortlich:

Albert Engel, Leiter der Stabsstelle Evaluierung

### Design/Layout:

now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung, Frankfurt

### Korrektorat/Schlussredaktion:

Beate Weih, Frankfurt

Die GIZ legt Wert auf sprachliche Gleichbehandlung. Wir verwenden eine Mischung unterschiedlicher Formen: neutrale Bezeichnungen, den Genderstern oder die männliche und weibliche Form nebeneinander.

### Fotonachweise:

Umschlag: GIZ/Michael von Haugwitz;  
S. 5: Thorsten Schäfer-Gümbel; S. 6: Albert Engel; S. 8:  
GIZ/Dirk Ostermeier; S. 12: GIZ/Huong Ha; S. 15 links:  
Dr. Kathrin Lorenz; S. 15 mittig: Joachim Göske; S. 15 rechts:  
GIZ/Paul Hahn.; S. 17 links: Alexandra Hilbig; S. 17 mittig:  
Dr. Pamela Jawad; S. 17 rechts: Stefanie Harter/Katharina  
Eglau; S. 21 und 22: GIZ/Leonie Braun; S. 25: GIZ/Yara Nafe;  
S. 31: GIZ/Alice Dufour; S. 33: GIZ/Mohamed Bakir; S. 36:  
Martha Gutierrez/Anri Schramm; S. 38: GIZ/Giuliano  
Stochino Weiss; S. 42: GIZ/Ryan J. Yingling; S. 45: GIZ/  
Stephan Haertel; S. 47: Petra Warnecke/Hoff Fotografen in  
Berlin; S. 48: GIZ/Jana Moneke; S. 50: GIZ/Thomas Imo;  
S. 51: GIZ/Christian/offenblende.de; S. 52: GIZ; S. 54: GIZ;

S. 56: GIZ; S. 57: Timo Menniken; S. 58 und 61: GIZ/Michael von Haugwitz; S. 62: GIZ/Thorsten Thor/ichTV; S. 63: Timo Menniken; S. 64: GIZ/Dirk Ostermeier; S. 67: GIZ/Somé Omer; S. 68: GIZ/Carlos Zermeño; S. 69: Elke Winter; S. 70: GIZ/Chayapan Dulyarat; S. 75: GIZ/Thomas Imo; S. 76: GIZ/Christoph Mohr; S. 80: GIZ/Michael Jooß; S. 81: Albert Engel; S. 82: GIZ/Dirk Ostermeier; S. 83: GIZ/Meike Böschmeyer; S. 84: GIZ; S. 98: GIZ/Fabian Schwan-Brandt; S. 101: GIZ

Die Projektfotos haben wir dankenswerterweise von den evaluierten Projekten für den Bericht erhalten und die Porträtfotos von den Porträtierten.

### URL-Verweise:

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

### Kartenmaterial:

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

### Druck und Vertrieb:

Druckerei Lokay e.K., Reinheim

Klimaneutraler Druck auf 100% Recyclingpapier, ausgezeichnet mit dem Umweltzeichen „Blauer Engel“.



WK9  
Dieses Druckerzeugnis wurde mit dem Blauen Engel ausgezeichnet

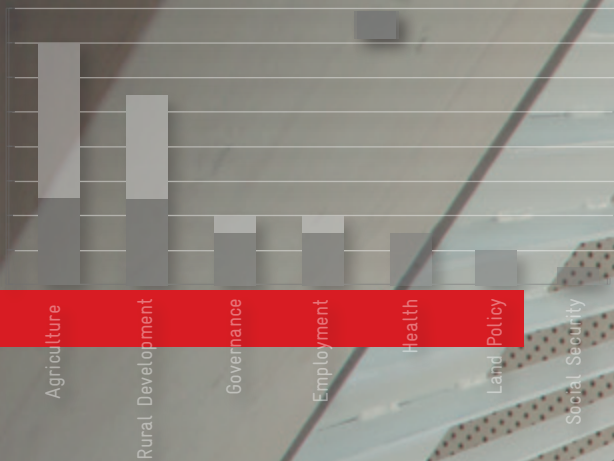
[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

Bonn, Dezember 2020

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website als PDF-Download verfügbar unter

[www.giz.de/wissenwaswirkt](http://www.giz.de/wissenwaswirkt)

Anfragen nach einer gedruckten Ausgabe richten Sie bitte an [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)