



Meta-Evaluation & Evaluationssynthese

2011 - Kurzbericht

Querschnittsauswertung dezentraler Evaluierungen der Human Capacity Development Programme des Jahres 2010

Erstellt durch:

Prof. Dr. Alexandra Caspari
Fachhochschule Frankfurt am Main –
University of Applied Sciences
Fb4, Soziale Arbeit und Gesundheit

Nibelungenplatz 1
60318 Frankfurt am Main
T +49 69 1533 2660
F +49 69 1533 2809
E caspari@fb4.fh-frankfurt.de

Internet:

www.fh-frankfurt.de/caspari

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Stabsstelle Monitoring und Evaluierung

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1948
F +49 228 4460-2948
E evaluierung@giz.de

Internet:

www.giz.de

**Diese Studie wurde von einer unabhängigen, externen Sachverständigen erstellt
und gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder**

Dezember 2011

1 Gegenstand, Ziel & Methodik

1.1 Ziele und Nutzer/innen der Querschnittsstudie

Die Studie „**Querschnittsauswertung dezentraler Evaluierungen der Human Capacity Building Programme des Jahres 2010**“ wurde im Auftrag der Evaluierungsbeauftragten des ehemaligen Unternehmensteils InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung, heute Stabsstelle Monitoring und Evaluierung der GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, erarbeitet und stellt eine Fortführung der im Jahre 2010 erstmalig durchgeführten Querschnittsauswertungen der Evaluierungen aus 2009 dar.¹ Grundlage der vorliegenden Analyse waren **22 Hauptberichte standardisierter dezentraler Evaluierungen von Human Capacity Development Programmen² sowie eine Verbleibsstudie aus dem Jahr 2010**. Die Querschnittsauswertung umfasst einerseits eine *Meta-Evaluation*³, eine ‚Evaluation von Evaluationen‘, um die *Qualität* der Evaluationen zu untersuchen, und andererseits eine *Evaluationssynthese*, um die in den Berichten aufgeführten *inhaltlichen Feststellungen und Ergebnisse* in Hinblick auf übergreifende Erkenntnisse zu analysieren. **Ziel der Meta-Evaluation** war zu untersuchen, inwieweit die vorliegenden *Evaluationsberichte* bzw. *Evaluationsergebnisse methodisch zuverlässig* sind, um auf Basis fundierter Erkenntnisse über zentrale Problemfelder bei der Umsetzung der Evaluationen schlüssig und entscheidungsvorbereitend Verbesserungspotentiale für die Planung und Durchführung zukünftiger Evaluierungen aufzuzeigen. Weiteres Ziel war die Identifikation von Good Practice im Sinne methodisch guter Evaluierungen, um diese im Intranet zur Verfügung zu stellen. Die **Evaluationssynthese hatte zum Ziel**, die *inhaltlichen Ergebnisse* der Evaluationen im Querschnitt auszuwerten, um *programmübergreifende Wirkfaktoren*, d.h. Erfolgs- und Misserfolgskriterien systematisch herauszuarbeiten und Good Practice Programme zu identifizieren.

Die Erkenntnisse der Studie dienen der **Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Monitoring- und Evaluierungsinstrumente der GIZ und der Weiterentwicklung des GIZ-Instruments ‚Human Capacity Development (HCD)‘** mit den Formaten ‚Fortbildung von Fach- und Führungskräften von Partnerorganisationen‘, ‚Leadership Development‘, ‚E-

¹ Vgl. Caspari, Alexandra, 2010: Lernen aus Evaluierungen. Meta-Evaluation & Evaluationssynthese von InWEnt-Abschlussequisitionen 2009 (hrsg.v. InWEnt), Bonn: InWEnt.

² Mit der Fusion am 01.01.2011 wurden die ‚Capacity Building‘ (CB) Programme der InWEnt zu ‚Human Capacity Development‘ (HCD) Programmen der GIZ.

³ Der Begriff *Meta-Evaluation* wird i.S.v. Bewertung der *Qualität* einer oder verschiedener Evaluationen nach Michel Scriven (1969: An introduction to meta-evaluation, in: Educational Product Report (2/5), S.36-38) in Abgrenzung des Begriffes *Meta-Analyse* i.S. eines quantitativ-statistischen Verfahrens zur Integration von Ergebnissen aus mehreren Primärstudien nach Gene Glass (1976: Primary, secondary and meta-analysis. In: Educational Researcher (5/10), S.3-8) verstanden. Zur Differenzierung der Begriffe vgl. auch Thomas Widmer (1996: Meta-Evaluation. Kriterien zur Bewertung von Evaluationen, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 3f.).

Learning', ‚Dialogplattformen', ‚Alumni', ‚Globale Wissenskooperationen/Netzwerke' sowie ‚Kompetenzstärkung von Aus- und Fortbildungsinstitutionen'.⁴ Die Querschnittsauswertung richtet sich demnach an die *Stabsstelle Monitoring und Evaluierung* der GIZ, die Evaluierungsbeauftragten der operativen Bereiche und an die Programmverantwortlichen und deren Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleiter/innen, die (Ab)Schlussevaluierungen verantworten. Im Sinne einer programmübergreifend lernenden Organisation richten sich die Ergebnisse insbesondere der Evaluationssynthese an die Organisationseinheiten der GIZ, die sich mit Human Capacity Development, Instrumenten, integrierter Programmierung, Wirkfaktoren und Breitenwirksamkeit beschäftigen, wie z.B. an den Bereich Deutschland, die Kompetenzzentren HCD-Programme der Regionalbereiche, die Kompetenzzentren Instrumente der Regionalbereiche, das Kompetenzzentrum HCD und die Sektorvorhaben im Fach- und Methodenbereich, in die HCD-Programme integriert wurden, die Flexible Geschäftseinheit Globale Partnerschaften/Schwellenländer, die Stabsstelle Unternehmensentwicklung sowie den Bereich Entwicklungspolitische Bildungsarbeit.

1.2 Methodik und Herangehensweise

Methodik der Meta-Evaluation

Im Rahmen der ersten Querschnittsauswertung 2010 wurden für die **Meta-Evaluation** der (Ab)Schlussevaluierungen auf Basis diverser Standards *Kriterien* festgelegt, anhand derer die Berichte ausgewertet wurden.⁵ Für die **Meta-Evaluation** der vorliegenden zweiten Querschnittsauswertung 2011 wurde der **gleichen Methodik** gefolgt und als Basis der Kriterienkatalog aus 2010 zugrunde gelegt, um einen Vergleich der Ergebnisse zu ermöglichen und ggf. erste Veränderungen aufzuzeigen. Die Kriterien beziehen sich einerseits auf die Bewertung der **Berichtsqualität**. Hier wurde der *Bericht allgemein* in Hinblick auf z.B. die Einhaltung des Berichtsrasters, dem logischen Aufbau, einer klaren Gliederung, der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit sowie bzgl. der Darstellung/Transparenz der genutzten Datenerhebungsmethoden analysiert. Andererseits wurden Kriterien zur **methodischen Analyse** formuliert, wie z.B. Berücksichtigung aller Personen-/Stakholdergruppen, Berücksichtigung aller M+E-Dokumente, Angemessenheit der methodischen Vorgehensweise, Neutralität der

⁴ Vgl. GIZ/AG Instrumente, 2011: Bestandsaufnahme der GIZ-Instrumente (internes Arbeitspapier), Stand 06.12.2011.

⁵ Die zentralen Kriterien der Meta-Evaluation in 2010 wurden auf Basis bereits vorliegender Kriterienkataloge festgelegt: Grundlage waren das InWEnt ‚Standard-Berichtsraster für Evaluierungen' und die ‚Checkliste für (Ab)Schlussevaluierungen' (PriME-Schritt 6.2), die sich stark an den DeGEval-Standards orientieren, sowie die ‚Qualitätsstandards für Evaluierungsberichte' des BMZ, welche zusätzlich zur Berücksichtigung der DeGEval-Standards auch dezidiert auf die DAC-Standards Bezug nehmen. Diese Checklisten wurden an verschiedenen Stellen um spezifische Kriterien ergänzt, die der internationalen Diskussion um adäquate Wirkungsmessung Rechnung tragen und insbesondere die genutzten Designs näher betrachten.

Evaluatoren/innen, Trennung zwischen Ergebnissen und Analysen bzw. Interpretation. Hier wird auch die methodische Vorgehensweise selbst näher betrachtet (1. Vorgehensweise systematisch, Wirkungskette aufgezeigt, Hypothesen und Indikatoren formuliert, theoretische Konzeption und Untersuchungsdesign angemessen; 2. genutzte Datenerhebungsmethoden, Methoden-Mix angewandt, partizipative Konzepte genutzt; 3. Angemessenheit der methodischen Vorgehensweise, Kausalitätsproblem behandelt, Kontrollgruppen berücksichtigt, Vorher-Daten (Baseline) genutzt, Stichprobenziehung angemessen). Des Weiteren wurden Kriterien zur **inhaltlichen Analyse** formuliert (Informationen ausreichend für die Begründung der Schlussfolgerungen und Empfehlungen, unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten sowie Stärken und Schwächen des Gegenstandes dargestellt, alle relevanten Ebenen Individuum - Organisation - System behandelt, alle Wirkungsebenen Input - Output - Outcome - Impact analysiert, DAC-Kriterien bearbeitet). In einem letzten Block wurden die **Schlussfolgerungen und Empfehlungen** näher betrachtet (Schlussfolgerungen aus erhobenen Informationen begründet, Informationen angemessen analysiert, Empfehlungen aus erhobenen Informationen und Schlussfolgerungen abgeleitet).

Alle Evaluationsberichte wurden anhand dieser Kriterien analysiert.⁶ Bei der Analyse und Bewertung der Ergebnisse wurden die Ergebnisse der Meta-Evaluation des letzten Jahres einbezogen, um Veränderungen zum Vorjahr aufzuzeigen.

Methodik der Evaluationssynthese

Die Durchführung der **Evaluationssynthese** konnte in hohem Maße auf den Ergebnissen der Evaluationssynthese aus dem letzten Jahr aufbauen. So wurden auf Basis der in der Studie von 2010 identifizierten programmübergreifenden Erkenntnisse sowie Best Practice Beispiele konkrete Analyse Kriterien definiert und die Evaluierungsberichte dezidiert mit Blick auf diese Aspekte analysiert. Insbesondere wurden systematisch Aussagen zu den aufgezeigten **Wirkungen** auf individueller sowie organisatorischer Ebene aber auch Hinweise zu Breitenwirkungen bzw. Wirkungen auf übergeordneter Ebene gesammelt. Des Weiteren wurden Informationen zum **Programm allgemein** z.B. bzgl. der in den Programmen angewandten Instrumente gesammelt. Von besonderem Interesse waren die im Rahmen der Evaluationssynthese im letzten Jahr aufgezeigten entscheidenden **Wirkfaktoren**, wie Programmkonzepte, Qualität der Programme, genutzte didaktische Methoden, Programmplanung, formulierte Programmziele, Outcomes und Indikatoren, M+E System bzw. M+E-Daten,

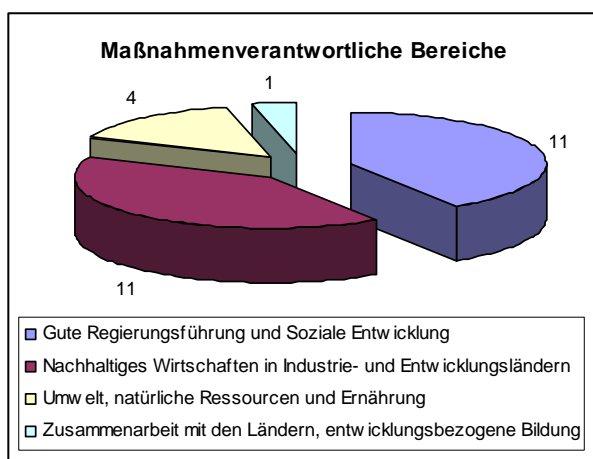
⁶ Die Qualitätsbeurteilung erfolgte je Kriterium entweder in Form einer Ziffer in vier Abstufungen 1 ‚sehr gut‘, 2 ‚eher gut‘, 3 ‚eher schlecht‘ und 4 ‚sehr schlecht‘ oder es wurde lediglich vermerkt, dass das Kriterium erfüllt wurde ‚x‘ bzw. bedingt erfüllt wurde ‚(x)‘.

Koordination der Programme, Kooperation mit Partnern sowie weiteren relevanten Organisationen und der Partner selbst, aber auch politische Rahmenbedingungen. Ferner wurden Aspekte bzgl. der Auswahl und Zusammensetzung der Kurs-Teilnehmer/innen sowie der Kurs-Inhalte und Kurszertifizierung, der systematischen Nachbetreuung, Follow-up und Coaching, der Alumni-Arbeit bzw. Nachkontaktpflege sowie Aussagen bzgl. relevanter Rahmenfaktoren erhoben. Ebenso wie in 2010 wurden Aussagen der Evaluatoren/innen zur **Gesamtbewertung** der evaluierten Programme zusammengetragen, um eine Gesamtbewertung der Programme in Form einer Ziffer ableiten zu können. Des Weiteren wurden in diesem Jahr auch systematisch Informationen bzw. Textpassagen zu Bewertungen der einzelnen *DAC-Kriterien* Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz sowie Nachhaltigkeit erfasst.

Die Evaluationssynthese entspricht einer qualitativen **Textanalyse**. Zur technischen Realisierung wurde MaxQDA genutzt, eine Software zur computergestützten Analyse qualitativer Daten, mit der Texte codiert und verwaltet werden können. Aus den Einzelberichten wurden alle Textpassagen zu den einzelnen definierten Kriterien bzw. den sogenannte Codes ermittelt, herausgefiltert und thematisch sortiert, d.h. es wurden immer die *gesamten Berichte* analysiert. Ziel war, *alle* Texthinweise und Aussagen zu *allen* zuvor auf Basis der Erkenntnisse der letzten Evaluationssynthese gesammelten *Kriterien* zusammen zu tragen. Im Ergebnis ergibt sich **je Kriterium eine vollständige Liste** der in den Berichten gemachten bedeutenden Aussagen.

1.3 Die Grundlage: Zahlen, Daten, Fakten

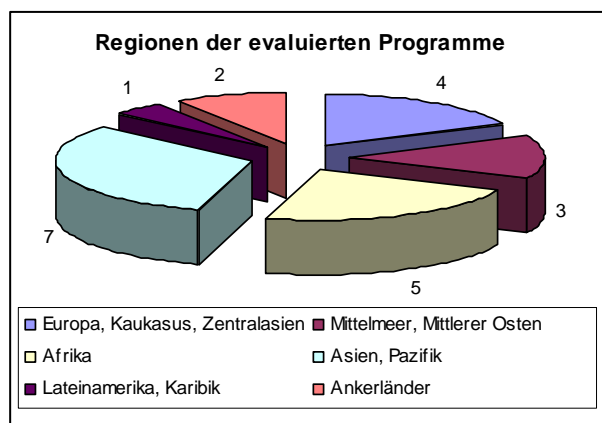
Grundlage der Querschnittsauswertung sind insgesamt **23 übermittelte Evaluationsberichte der 2010 dezentral evaluierten Programme** mit den Instrumenten ‚Weiterbildung und Training‘, ‚Dialog‘, ‚Netzwerkbildung‘ und ‚Personalentwicklungsberatung‘, wobei eine begleitende Evaluierung sowie eine Verbleibsstudie enthalten sind.



Die der Studie zugrunde liegenden Berichte bzw. evaluierten Programme decken **alle Bereiche des Kerngeschäfts mit dem BMZ** ab: Bei je elf Programmen waren *maßnahmenverantwortlich* Abteilungen der Bereiche ‚Gute Regierungsführung und Soziale Entwicklung‘ bzw. ‚Nachhaltiges Wirtschaften in

Industrie- und Entwicklungsländern', bei vier 'Umwelt, natürliche Ressourcen und Ernährung', bei einem Programm 'Zusammenarbeit mit den Ländern, entwicklungsbezogene Bildung'. Bei einer Evaluierung waren zwei maßnahmenverantwortliche Abteilungen beteiligt, bei einer sogar vier. In einigen wenigen Fällen wurde nicht das gesamte Programm evaluiert, sondern lediglich *Teilkomponenten* bzw. *ausgewählte Maßnahmenziele* bzw. Teilkomponenten wurden *getrennten Evaluierungen* unterzogen.

Ein Großteil der Evaluationen bezieht sich auf **Länder/Regionen** in Asien/Pazifik sowie Afrika.



Neun der Berichte beziehen sich auf Evaluierungen von *bilateralen Programmen*, zwölf auf *regionale Programme* und zwei auf *globale Programme* mit Ankerländern.

Die **Berichtssprache** der Evaluierungen ist bei einem Großteil Deutsch, gut ein Drittel der Berichte wurde (auch) in einer dem Partner geläufigen Sprache verfasst. Der **Umfang der Berichte** variiert zwischen ca.

30 und 60 Seiten. Lediglich sieben der analysierten Berichte entsprechen den gemäß dem 2010 gültigen Standard-Berichtsraster vorgegebenen 30 bis 40 Seiten, die große Mehrheit der Berichte hat mehr als 40 Seiten: Im Durchschnitt weisen die Berichte einen Umfang von ca. 45 Seiten auf. Die für die Durchführung der Evaluierungen **zur Verfügung gestellten Arbeitstage** variieren von 20 bis 65 Arbeitstage. Ein Großteil der durchgeführten Evaluationen hatte zwischen 31 und 40 Arbeitstage zur Verfügung. Im Durchschnitt wurden 40 Arbeitstage zur Verfügung gestellt.

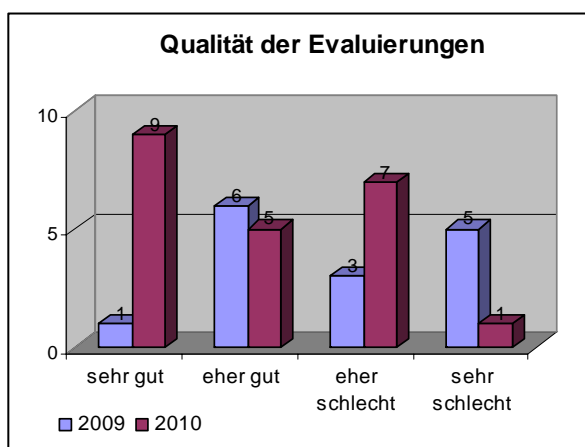
Die 22 Berichte waren großteils **(Ab)Schlussevaluierungen**, wobei die meisten Evaluierungen kurz vor *Programmende* durchgeführt wurden. Neben besagter Verbleibsstudie sind auch einige als **Zwischenevaluierung** bezeichnete Berichte enthalten. Hier waren in den Programmen *Verlängerungen* oder *Nachfolgeprogramme/-phasen* geplant, so dass die Evaluierungen als Zwischenevaluierung bezeichnet und teilweise auch zeitlich früher anberaumt wurden. Da viele HCD-Programme *mehrere Phasen* umfassen, auch wenn sie (buchungstechnisch) eigenständige Programme darstellen, scheint es problematisch, dass gemäß PM+E-Qualitätsschleife nach PriME Programme mit mehreren Phasen nicht als Einheit angesehen werden. Im Ergebnis sind die Bezeichnungen der Evaluierung nicht immer passend.

- ☞ Im Rahmen von dezentralen Evaluierungen sollte immer das **gesamte Programm** incl. *aller Komponenten* evaluiert werden.
- ☞ Bei der **Definition von (Ab)Schlussevaluierungen** sollte berücksichtigt werden, ob eine Nachfolgephase bzw. ein Nachfolgeprogramm geplant ist. Wenn ja, sollten *Zwischenevaluierungen* bzw. *Projektfortschrittskontrollen* vorgesehen werden, die dann auch zeitlich flexibel anberaumt werden können. Nur für Programme *ohne Programmverlängerung* sollten (**echte**) **Abschlussevaluierung** vorgesehen werden. Hier sollte das zeitliche Kriterium so festgesetzt werden, dass auch die letzten durchgeführten Maßnahmen im Programm (erste) Wirkungen entfalten und im Rahmen der Abschlussevaluierung untersucht werden können.

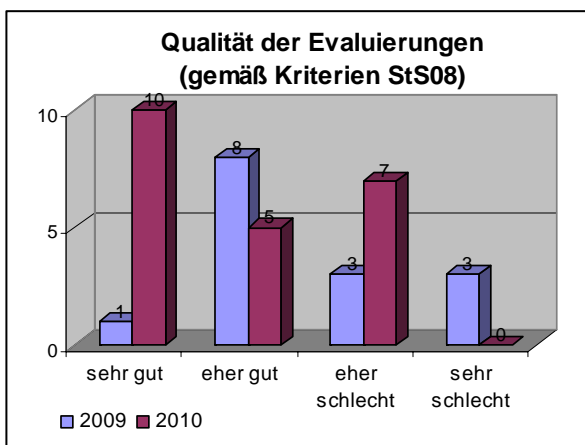
2 Zentrale Erkenntnisse & Empfehlungen

2.1 Hohe Qualität der Evaluierungen

Zentrales Ergebnis der **Meta-Evaluation** ist, dass in der zusammenfassenden Gesamtbeurteilung die **Qualität der in 2010 durchgeführten dezentralen Evaluierungen** von HCD-Programmen ausgesprochen hoch ist. Wurde im Rahmen der Meta-Evaluierung im letzten Jahr lediglich ein Bericht bzw. Evaluierung als sehr gut bewertet, so wird in diesem Jahr die



Gesamtqualität von neun (41%) Berichten aus 2010 als sehr gut bewertet, weitere fünf (23%) als eher gut. Insgesamt wird somit fast **Zweidrittel der Evaluationen positiv bewertet**. Sieben Berichte werden als eher schlecht bewertet, lediglich ein Bericht ist ungenügend (2009: 5). Die durchschnittliche Bewertung liegt bei \bar{x} 2,0.



Um einen Vergleich der Qualität der hier untersuchten Evaluationen auch innerhalb der GIZ zu ermöglichen, wurde zusätzlich auch eine Gesamtbewertung der Qualität der Evaluationsberichte in Anlehnung an die „Qualitätsstandards für Evaluierungsberichte“ der StS08 vorgenommen. Da hier auch Aspekte der Berichtsqualität berücksichtigt werden, zeigt sich ein noch positiveres Bild: Demnach wird die Qualität von zehn Berichten (46%)

als sehr gut bewertet, von weiteren fünf (23%) als eher gut – insgesamt weisen folglich **über Zweidrittel aller Evaluierungsberichte eine gute Qualität** auf (Ø 1,9).

Die **hohe Qualität der Evaluationen** ist im Vergleich zu Ergebnissen internationaler Studien aus den 1990er bzw. 2000er Jahren ausgesprochen beeindruckend.⁷ Dies sollte kommuniziert werden. Es sollte des Weiteren evtl. recherchiert werden, ob *neuere Meta-Evaluationen* auch internationaler DOs bzw. Geber existieren, um einen aktuelleren Vergleich ziehen zu können.

Eine nähere Betrachtung der einzelnen Analyse-Kriterien zeigt, dass der überwiegende Teil der Berichte gemäß dem *Standard-Berichtsraster* aufgebaut ist und insgesamt **formale Aspekte gut erfüllt**, d.h. einen logischen Aufbau hat, verständlich und nachvollziehbar ist und in der Zusammenfassung die wesentlichen Ergebnisse prägnant aufführt. Nur die *zentralen Wirkfaktoren* werden in einigen Berichten nicht ausreichend aufgeführt. Im Vergleich zu den Evaluationen aus 2009 werden in den aktuell untersuchten Berichten aus 2010 weitaus mehr grundlegenden Informationen zum evaluierten *Programm selbst* sowie zur *durchgeführten Evaluation* angegeben. Dennoch fehlen teilweise einige zentrale Angaben, insbesondere die geforderten *Anlagen* werden nicht immer in vollem Umfang und/oder der inhaltlich notwendigen Qualität beigelegt.

Auch die Qualität der **zugrundeliegenden Evaluationsmethoden** hat sich im Vergleich zum Vorjahr enorm verbessert und wird für fast **Zweidrittel als gut bewertet**. Insbesondere die *Darstellungen* zu den der Evaluierung *zugrundeliegenden Methoden* sind bei einem Großteil der Berichte ausgesprochen *transparent*. Dennoch sind einige Darstellungen nicht ausreichend detailliert, insbesondere bzgl. der Hinweise zu standardisierten Befragungen oder auch dem gewählten Forschungsdesign. Entsprechend wird eher selten auf das Kausalitätsproblem eingegangen. Die gewählten *methodischen Vorgehensweisen* sind infolge dessen nicht immer dem *Gegenstand angemessen*, allerdings wurden häufiger als im Vorjahr *systematische Datenerhebungsmethoden* angewandt. Die Durchführung von *standardisierten Befragungen* scheint zwischenzeitlich zur Regel geworden zu sein: Im Rahmen von 13 Evaluationen wurde dies meist in Form von Online-Befragungen umgesetzt. Allerdings ergeben sich hier neue Herausforderungen bzgl. der *Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Rahmenbedingungen* insb. der Wahrung der *Anonymität*.

⁷ Vgl. Caspari, Alexandra, 2009: ‚Rigorese‘ Wirkungsevaluation – methodische und konzeptionelle Ansätze der Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit, in: Zeitschrift für Evaluation 8 (2), S.183-213; USAID, 1989: Review of the Quality of A.I.D. Evaluations FY 1987 and FY 1988 (A.I.D. Evaluation Occasional Paper No. 19), Washington D.C.: USAID; van de Putte, Bert, 2001: Follow-up to Evaluations of Humanitarian Programmes (Paper submitted to the ALNAP Biannual meeting 26-27. April 2001), o.O.: ALNAP; Forss, Kim/Carlsson, Jerker, 1997: The quest for quality – or can evaluation findings be trusted?. In: Evaluation (3/4), S. 481-501.

☞ **Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen** insb. **Anonymität** müssen bei Evaluierungen berücksichtigt werden. Es ist darauf zu achten, dass in den Berichten – auch in den Anhängen – keine individualisierten Daten/Antworten in Verbindung mit Namen interviewter Personen aufgeführt werden. Bei **online Befragungen** sollte verstärkt auf adäquate Software geachtet und Aspekte wie (Nicht-)Rekonstruktion von IP-Adressen und Server-Logfiles, SSL-Verschlüsselung, gesicherter Host/Server bedacht werden.

In den Berichten aus 2010 wird großteils gut zwischen *Ergebnissen, Analysen und Interpretationen* differenziert und auch alle *Personengruppen/Stakeholder* berücksichtigt. Problematisch sind hier häufig *fehlende Quellenangaben* zu selbst erhobenen Daten (standardisierte Interviews, Intensivinterviews), genutzten Sekundärdaten (M+E Daten) sowie allgemein den genutzten Dokumenten. Daher ist nicht immer erkennbar, ob alle Personen-/Stakeholdergruppen berücksichtigt wurden, ob tatsächlich auch M+E Daten genutzt wurden, ob aufgeführte Aussagen aus Dokumenten entnommen oder eigene Schlussfolgerungen auf Basis der erhobenen Informationen sind und inwieweit diese trianguliert wurden.

Die **Qualität der Inhalte** der Berichte ist ebenso insgesamt als gut zu werten. Ausgesprochen starke Verbesserungen gegenüber dem Vorjahr zeigen sich bzgl. der *Darstellung der Stärken und Schwächen der Programme* sowie der Bearbeitung der Ebenen *Output, Outcome, Impact* – hier wird insbesondere die im Kontext von Evaluierungen elementarste Wirkungsebene Outcome II weitaus häufiger angemessen bearbeitet als noch in 2009, wobei dennoch mehrfach nicht zwischen Outcome I und II Ebene differenziert wird. In 12 Berichten werden ausgearbeitete **Wirkungsketten** der evaluierten Programme aufgeführt.

☞ Im Kontext der Fusion der Vorfeldorganisationen sollten bei der Überarbeitung der **allgemeinen Wirkungskette** die Begrifflichkeiten insbesondere der zwei **Outcome-Ebenen** – auch im internationalen Kontext – überdacht werden.

☞ Die im Rahmen diverser Evaluierungen erstellten *programmbezogenen Wirkungsketten* sollten *systematisch* gesammelt werden, um zu prüfen inwieweit auf dieser Grundlage eine **allgemeine Wirkungskette für Human Capacity Development** erarbeitet werden kann.

Die in den Programmen formulierten **Indikatoren** insbesondere auf Programmzielebene werden auch in diesem Jahr von den Evaluatoren/innen häufig als nicht adäquat bewertet. Teilweise werden zwar Indikatoren von den Evaluatoren/innen umformuliert bzw. mit angemessenen SMARTen Indikatoren ergänzt, dennoch scheint das Problem grundsätzlicher Natur zu sein: Das Formulieren von „guten“, SMARTen Indikatoren ist schlichtweg schwierig.

Es sollte überlegt werden, ob eine **Indikatoren-Datei** angelegt und gepflegt werden kann. In einem ersten Schritt könnten alle bisher in den Programmen erarbeiteten Indikatoren aufgenommen werden. Bei der Planung neuer Programme könnten die Programmverantwortlichen auf diese Datei zurückgreifen, sodass nicht immer wieder eigene Indikatoren neu erarbeitet werden müssen, sondern als gut erachtete Indikatoren lediglich modifiziert und evtl. weiter spezifiziert werden können. In einem zweiten Schritt könnten die Indikatoren von einem Fachteam gesichtet und bewertet werden, so dass letztendlich eine **Liste adäquater, SMARTer Indikatoren** zur Verfügung steht.

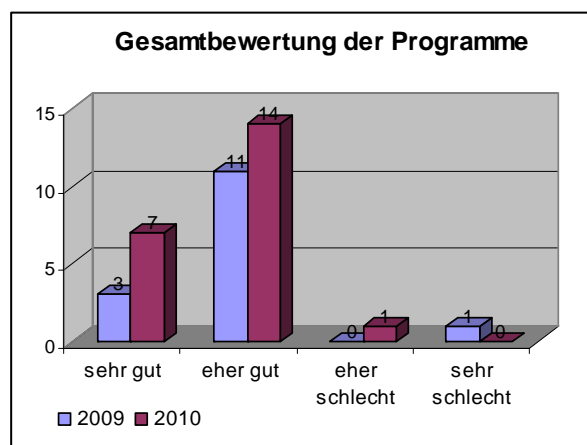
Die Bearbeitung der Ebenen *Individuum, Organisation, System* wird insgesamt besser als in 2009 bewertet, dennoch sind hier einige Berichte verbesserungsfähig. Beachtliche Verbesserungen zeigen sich bei der Bearbeitung der *DAC-Kriterien*, hier wird insbesondere die *Effizienz* adäquater behandelt: In vielen Berichten werden sowohl die Inputs, insb. die Gesamtkosten, als auch die Aktivitäten/durchgeführten Maßnahmen – teilweise ausgesprochen detailliert – ermittelt, aufgeführt und in Relation zu den Wirkungen gesetzt. Gleichwohl wird in einigen Berichten erwähnt, dass selbst die Gesamtkosten nicht ermittelt werden konnten.

Auf Basis der Ergebnisse der Meta-Evaluation aus 2010 wurden bereits die *Standard-TORs* sowie das *Berichtsraster* überarbeitet und diverse Vorgaben z.B. in Form von Listen erstellt. Bei der Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung der **GIZ-Standard-TORs** sowie des **GIZ-Berichtsrasters für Evaluationen** sollte dies als Vorlage genutzt sowie die Erkenntnisse und Empfehlungen der aktuellen Meta-Evaluation berücksichtigt werden.

2.2 Die Wirkungen der HCD-Programme

Positive Gesamtbewertung der Programme und DAC-Kriterien

Ebenso wie im letzten Jahr wurde im Rahmen der Evaluationssynthese auf Basis der in den



Berichten aufgeführten textlichen Ausführungen eine *quantitative Einschätzung* der **Gesamtbeurteilung der evaluierten Programme** vorgenommen. Und ebenso wie im letzten Jahr ergeben sich auch für 2010 fast ausschließlich positive bzw. „**erfolgreiche**“ **Programme** (\bar{x} 1,7; 2009: \bar{x} 1,9), lediglich ein Bericht kommt zu einer eher schlechten Gesamtbewertung des evaluierten Programms.

In diesem Jahr wurden auch für die einzelnen **DAC-Kriterien** aus den Textausführungen quantitative Bewertungen abgeleitet, die ebenfalls ausgesprochen positiv ausfallen. Insbesondere die Relevanz der evaluierten Programme wird fast durchweg sehr gut bewertet.



Ausgewählte Textauszüge zu Relevanz*

- + „Mehrere arabische und internationale Institutionen waren zum Themenbereich MR im Irak tätig. Der Schwerpunkt lag in der rein fachlichen Vermittlung der MR und weniger die Vermittlung der Trainingskompetenzen und weiterer ‚soft skills‘. Das bedeutet, dass der durch die Modifizierung des Programms gewählte Schwerpunkt auf der methodischen Ebene eine richtige Entscheidung darstellte, wodurch die Relevanz des Programms sich erhöhte und **InWEnt ferner ein Alleinstellungsmerkmal** aufbauen konnte“ (#11).
- + „Bei der Frage inwieweit das Programm aus heutiger Sicht auf die Lösung von entwicklungspolitisch wichtigen Kernproblemen der Zielgruppen abhebt, ist die Antwort ein **klares Ja**. (...) Betrachtet man das Programmziel unter den Aspekten heutiger Wissenstand und aktuelle Rahmenbedingungen, so ist festzuhalten, dass die Thematik vor mehr als fünf Jahren mit ‚**pionierhaftem**‘ **entwicklungspolitischen Weitblick formuliert und ausgewählt wurde** und **heute aktueller ist denn je**“ (#14).

* Hervorheb. (fett) AC

Nicht immer aber ist eine quantifizierte Bewertung aus den textlichen Ausführungen ableitbar, auch bleibt unklar, inwieweit vorsichtige oder teils „wohlwollende“ Formulierungen der Evaluatoren/innen die Gesamtbewertung verzerren. Die im Nachhinein vorgenommenen Quantifizierungen sind daher lediglich *Näherungsmaße*.



Bei Evaluierungen sollte von den Evaluatoren/innen **quantitative Bewertungen** (als Ziffer) gefordert werden, sowohl eine abschließende **Gesamtbewertung des evaluierten Programms** als auch bzgl. der **DAC-Kriterien**. Solche Bewertungsskalen führen dazu, dass abschließend je Thema nochmals eine Gesamtbetrachtung unter Berücksichtigung *aller* zu bearbeitenden Aspekte vorgenommen wird. Werden solchen Skalenbewertungen nicht nur für die DAC-Kriterien sondern *alle zu bewertende Aspekte* – wie z.B. auch die *Planung und Steuerung* sowie der *Kohärenz, Komplementarität und Koordination* – eingeführt, ergeben sich für Querschnittsauswertungen umfangreiche Analysemöglichkeiten und im Ergebnis ein größeres Erkenntnispotential. Eine entsprechende Vorgabe wurde bereits im Rahmen der Überarbeitung des Berichtsrasters in 2010 erstellt. Bei der Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung des **GIZ-Berichtsrasters** kann dies als Vorlage dienen:



Positive Wirkungen auf individueller Ebene

Die Programme und Maßnahmen des Human Capacity Building zielten darauf, Veränderungskompetenzen auf **drei Ebenen** zu fördern: auf *individueller Ebene* Handlungskompetenzen stärken, auf *Ebene der Organisationen, Unternehmen und Verwaltungen* Leistungs-

fähigkeit erhöhen und auf *politischer bzw. System-Ebene* Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit verbessern.

Vergleichbar dem Ergebnis aus dem letzten Jahr werden in fast allen Programmen, die 2010 evaluiert wurden, **positive Wirkungen auf individueller Ebene** erreicht. In 13 Berichten wird explizit auf diese Wirkungen eingegangen. Es zeigt sich, dass bei den Teilnehmer/innen durch die Maßnahmen ein teilweise *außerordentlicher Kompetenz- und Wissenszugewinn* erreicht werden konnte. Hierdurch wurden diese in ihrer *beruflichen Alltagskompetenz gestärkt*. Darüber hinaus wird in den Berichten immer wieder darauf hingewiesen, dass die Maßnahmen auch die *persönliche Entwicklung der Teilnehmer/innen* gefördert hat, zur Aneignung neuer Kompetenzen geführt und Verhaltensänderungen bewirkt hat, insbesondere im Bereich der *Soft Skills* wie Analyse und Kommunikation, Führungsstil, Problem-/Konfliktlösung aber auch Selbstlernkompetenzen und Selbständigkeit, was zu einem „shift in paradigm“, einem „change in mindset“ (#16) und zu einem „Empowerment“ (#11) geführt hat. Einige Textauszüge zeigen, dass diese Wirkungen bei den Teilnehmer/innen durchaus zu beruflichen Weiterentwicklungen – erweiterte Kompetenzen oder Verantwortungsbereiche oder gar Beförderungen – führten. Des Weiteren wird ersichtlich, dass die Evaluatoren/innen davon ausgehen, dass diese Wirkungen von Dauer sind. D.h. auf der *Output Ebene* (Erwerb von Kompetenzen) sind die hier evaluierten Programme außerordentlich erfolgreich. Die Texte weisen ferner darauf hin, dass auch auf der *Outcome I Ebene* (Nutzung der erworbenen Kenntnisse) erhebliche Erfolge verzeichnet werden können.



Textauszüge zu positiven Wirkungen auf individueller Ebene*

- + „wurde berichtet, dass die angeeigneten **soft-skills** auch **über die Trainings hinausgehen Arbeit** wertvollen Input geliefert habe. So habe sich der **eigene Führungsstil**, aber auch die **Analyse- und Kommunikationsfähigkeit massiv verbessert** und habe **insgesamt zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung** geführt. (...) ‚Ich habe nicht **nur beruflich**, sondern **auch für das Leben bei den InWEnt Workshops viel gelernt**.‘ (...) Die Coachingelemente und der eigene Beitrag zu den Trainings und zu dem Handbuch hat zu einer Verfestigung des Lernerfolges und zu einem **subjektiven Empowerment** geführt, welches sie in einem höheren Masse befähigt, kritische Diskussionen während ihrer eigenen Trainings zu bewältigen. (...) Die **positiven Wirkungen auf individueller Ebene**, also der **Lernerfolg**, die **Aneignung neuer Kompetenzen** und eine **Verhaltensveränderung** der TN wird **von Dauer** sein, **da durch die Verknüpfung der Vermittlung von hard facts und soft skills nicht nur fachliche Themen erlernt wurden, sondern eine auch persönliche Verhaltensveränderung stattgefunden hat**“ (#11).
- + „Foundational to all other effects of the programme is the **impact it has had on the individual participants**. This impact can only be described as a **shift in paradigm** from a **position of powerlessness** in the face of obstacles, to the **conviction that with the application of logical thinking, solutions to problems can be found and implemented**. Such an attitude is important for any society that wishes to take **responsibility for its own development**. (...) Nearly all participants interviewed reported a **‘change in mindset’** and a newfound realisation that **seemingly impossible things can be achieved**. But beyond just changing their mindset, **they acquired a set of tools** for analysis, problem solving, conflict resolution and planning. (...) Almost all participants experienced the programme as an **intense and lasting learning experience**, a **‘life transforming experience’**“ (#16).

* Hervorheb. (fett) AC

Bedingte Wirkungen auf organisatorischer/institutioneller Ebene

Die in den Berichten aufgeführten *Wirkungen auf organisatorischer/institutioneller Ebene (Outcome II Ebene)* fallen insgesamt schwächer aus. Dennoch werden in einigen Berichten Wirkungen auf die Organisation explizit dargestellt. Die Ausführungen lassen darauf schließen, dass Wirkungen teilweise hinter den „Erwartungen“ bzw. gesteckten (Programm-)Zielen zurück blieben. Möglich ist, dass dies auf eine „eingeeengte Evaluationsperspektive“ zurückzuführen ist: Werden lediglich Wirkungen auf Ebene der *Entsendeorganisationen* betrachtet, so können hier evtl. Wirkungen aufgrund von *Personalwechsel/-fluktuation* nicht aufgefunden werden. Aufgrund der nachgewiesenen außerordentlichen Wirkungen auf individueller Ebene ist aber durchaus zu vermuten, dass diese Wirkungen derart nachhaltig sind, dass sie früher oder später in *jedweder Anstaltung in jeder Organisation* Wirkungen entfalten. Um dies zu prüfen sind *Absolventenverbleibsanalysen* notwendig.



Textauszug zu Wirkungen auf organisatorischer/institutioneller Ebene*

- + „Den größten **Einfluss hat die Fortbildung** mit Sicherheit auf **individueller und organisatorischer Ebene**. (...) **Nutzen für die institutionelle Entwicklung der mexikanischen Organisationen**: Die **Unternehmen und Organisationen** in Mexiko **profitieren auf drei Ebenen** von der Ausbildung von Fachkräften im Rahmen der ILT: der Stärkung technischer Fähigkeiten, der Verbesserung von Managementkompetenz und der Ausweitung der interkulturellen Kompetenz. Es zeigt sich jedoch auch, dass der Deutschlandaufenthalt für einen **Großteil der Teilnehmer/innen mit einer beruflichen Veränderung** verbunden ist. **De facto profitieren nicht die Entsendeorganisationen vom Kompetenzzuwachs, sondern der Arbeitgeber nach dem Deutschlandaufenthalt oder in einzelnen Fällen das selbst gegründete Unternehmen**“ (#18-VSt.).

* Hervorheb. (fett) AC



Es sollten *regelmäßig Absolventenverbleibsanalysen* durchgeführt werden. Nur hierüber kann überprüft werden, ob Personen nach ihrer Teilnahme an HCD-Programmen auch bei einem Wechsel der Arbeitgeber/-stelle nach wie vor einer für den Sektor relevanten Beschäftigung nachgehen und die erlernten Fähigkeiten und Kenntnisse in ihrer Tätigkeit konkret anwenden bzw. umsetzen. Auf dieser Basis erst kann analysiert werden, ob *Wirkungen* evtl. auf andere als die intendierten (Entsende-) *Organisationen* ausgelöst werden. Nur so können *Effizienz bzw. Wirkungen auf Outcome II Ebene in Gänze* bewertet werden.

Scaling-up – bedeutende modellhafte Breitenwirkungen

Im Kontext der Diskussion um **Scaling-up** hat aktuell das Thema **Breitenwirksamkeit** einen hohen Stellenwert. Die Frage, inwieweit erfolgreich implementierte Programme oder Konzepte regional oder grenzüberschreitend diffundieren und somit breitenwirksame und modellhafte Wirkungen erzielen, ist von besonderem Interesse. Die HCB-Programme fokussieren mit ihren Instrumenten, der Verknüpfung der drei Ebenen Individuum, Organisation, System so-

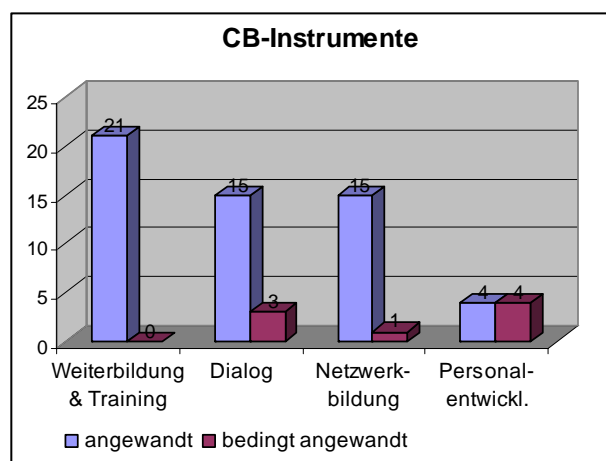
wie der regionalen Ausrichtung stets auf Breitenwirksamkeit. In elf der analysierten Evaluationsberichten wird eine **positive – teilweise beachtliche – Breitenwirksamkeit** dargestellt: Mehrfach wird konstatiert, dass Maßnahme **Modellcharakter** bzw. **Modellwirkung** oder einen hohen **Multiplikationsfaktor** aufweisen: „The MGG programme is still in the process of developing a *high-quality brand name* on an *international scale*“ (#6), „Die genannten Applikationen gehören im Übrigen zur *Speerspitze der weltweiten FOSS.Bewegung* in punkto *Qualität und Bekanntheit*“ (#14) sowie „Als eine Botschaft des Programms, die offen kommuniziert werden kann, zeigt sich, dass *InWEnt* ein ‚*echter Spezialist*‘ ist, *Multiplikatoren/Trainer zu qualifizieren*. Viele europäische und internationale Projekte liefern Trainings oder Fachinhalte, aber *keine Multiplikatoren* für die *lokale bzw. regionale Verbreitung* von Wissen und Fähigkeiten“ (#22).

2.3 Die zentralen Wirkfaktoren

Die eingesetzten Instrumente

Auf Basis des Capacity Building Konzepts kamen die Instrumente ‚Weiterbildung und Training‘, ‚Dialog‘, ‚Netzwerkbildung‘ sowie ‚Personalentwicklungsberatung‘ zur Anwendung. Diese finden sich im Rahmen des GIZ-Instruments Human Capacity Development (HCD) in den Formaten ‚Fortbildung von Fach- und Führungskräften von Partnerorganisationen‘, ‚Leadership Development‘, ‚E-Learning‘, ‚Dialogplattformen‘, ‚Alumni‘, ‚Globale Wissenskooperationen/Netzwerke‘ sowie ‚Kompetenzstärkung von Aus- und Fortbildungsinstitutionen‘ wieder. Da die Evaluationsberichte noch Programme der ehemaligen InWEnt aus 2010 zum Gegenstand haben, wurden die Berichte gemäß den alten Instrumenten analysiert.

Bis auf eine Ausnahme wurde in **allen Programmen ‚Weiterbildung und Training‘** eingesetzt. ‚Dialog‘ kam bei 15 Programmen zum Einsatz, bei weiteren drei offensichtlich bedingt.



Dezierte Netzwerkbildung war Gegenstand ebenso bei 15 der evaluierten Programme, bei einem weiteren im Ansatz. Personalentwicklungsberatung wurde nur bei vier der Programme eingesetzt, bei vier weiteren begrenzt.

Im Rahmen von **über Zweidrittel** der evaluierten Programme kam eine **Kombination mehrerer Instrumente** zum Einsatz: Bei

zwei der evaluierten Programmen wurden alle vier Instrumente eingesetzt; die meisten Programme fokussierten hauptsächlich auf Weiterbildung und Training, ergänzt durch ein oder zwei weitere Instrumente, wobei das Instrument der *Personalentwicklungsberatung* eher selten eingesetzt wurde. In einigen Berichten wird explizit die *positive Wirkung bei Anwendung der Instrumente in Kombination* dargestellt. Auch die Daten weisen auf einen Zusammenhang zwischen der **Effektivität** der Programme und der **Kombination mehrerer zur Anwendung gekommener Instrumente** hin: Programme, bei denen ausschließlich das Instrument Weiterbildung und Training oder dieses lediglich in Kombination mit einem weiteren Instrument eingesetzt wurde, weisen tendenziell schlechtere Bewertungen der Effektivität auf. D.h. werden die HCD-Instrumente miteinander verknüpft angewandt, führt dies zu höherer Effektivität und somit eher zu Wirkungen auf der Ebene der Organisationen (Outcome II).

☞ Auch im Rahmen der Weiterentwicklung des HCD-Instruments sollte auf eine **sinnvolle Verbindung der nun definierten Formate** geachtet werden. Darüber hinaus sollte zukünftig im Rahmen von Evaluationen dezidierter **geprüft** werden, inwieweit sich **die Verknüpfung der Formate positiv auf den Programmerfolg** auswirkt.

Hohe Qualität der Maßnahmen sowie der genutzten didaktischen Methoden

Die aufgezeigten *positive Wirkungen* insbesondere auf *individueller Ebene* können auf die **hohe Qualität der Maßnahmen** allgemein aber insbesondere auf die im Rahmen von Kursen und Seminaren genutzten **didaktischen Methoden** zurückgeführt werden: In Acht Berichten wird das **gewählte Programmkonzept** allgemein **positiv** beurteilt, wobei unterschiedliche Aspekte hervorgehoben werden: die Praxisphase oder die Verknüpfung von Lernen und Implementation (Action Learning), die Flexibilität des Projektdesigns oder der Schwerpunkt auf didaktische und pädagogische Aspekte. Insbesondere aber die sieben didaktische Prinzipien incl. der hierbei hervorgehobenen Bedeutung von **Soft Skills**, d.h. der Entwicklung von Selbstlernkompetenz sowie antizipierenden Denkens, werden ganz offensichtlich im Rahmen der Maßnahmen optimal und beispielhaft umgesetzt und darüber hinaus von den Teilnehmer/innen ohne Zweifel hoch geschätzt. Der **moderne didaktische Lehrsatz** mit Betonung auf einen *Methodenmix* scheint ein **wesentlicher Faktor für den Erfolg der Maßnahmen** zu sein. Darüber hinaus wird mehrfach darauf hingewiesen, dass diese didaktischen Methoden incl. Vermittlung von Soft Skills eine *einzigartige Besonderheit* darstellen und sich GIZ-Maßnahmen hierdurch von Trainingsmaßnahmen anderer DOs/Geber, die den Schwerpunkt auf die rein fachliche Vermittlung eines Themas legen, deutlich abhebt: Die **didaktischen Methoden** sind ganz offensichtlich ein „**Alleinstellungsmerkmal**“ der GIZ.



Textauszüge zu Wirkfaktor: hohe Qualität der Programmkonzepte & didaktische Methoden*

- + „Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Programms war die Trainingsstrategie des Methodenmixes. Den TN wurde eine Bandbreite von Methoden vorgestellt und angewandt. Diese innovativen Methoden waren für die irakischen TN neu und im Irak nahezu unbekannt (...) Neben dem fachlichen und menschenrechtsspezifischen Input hat gerade die Vermittlung der sogenannten ‚soft-skills‘ und die modernen Lehrmethoden zu einem Veränderungsprozess der TN beigetragen. (...) Sogenannte soft skills, vor allem Kommunikation, aktives Zuhören, Umgang mit Konflikten und Problemen, das Erlernen des Konzepts der Empathie und die Übertragung auf ihre Arbeitspraxis führten zu einer fachlichen Weiterqualifizierung und einem persönlichen Empowerment. (...) Die TN sind sich der begrenzten Effektivität des konventionellen Frontalunterrichts bewusst und haben das neue Wissen auf ihre Arbeit übertragen. Einige der TN äußerten sich weitergehend und konstatierten eine Veränderung ihres Verhaltens auf Grund der neuen Einsichten im Bereich Kommunikation, dass sie durch diese soft-skills für ihr Leben gelernt hätten und sich dies sowohl auf ihr persönliches als auch professionelles Leben ausgewirkt habe (...) Mehrere arabische und internationale Institutionen waren zum Themenbereich MR im Irak tätig. Der Schwerpunkt lag in der rein fachlichen Vermittlung der MR und weniger die Vermittlung der Trainingskompetenzen und weiterer ‚soft skills‘. Das bedeutet, dass der durch die Modifizierung des Programms gewählte Schwerpunkt auf der methodischen Ebene eine richtige Entscheidung darstellte, wodurch die Relevanz des Programms sich erhöhte und InWEnt ferner ein Alleinstellungsmerkmal aufbauen konnte“ (#11).
- + „These positive outcomes obtained at various levels achieved in the relatively short period of two and a half years, came from a capacity building approach that employed an effective mix of instruments, including technical training on waste management, TOC training, local and regional workshops and consulting and last but not least – and this is the most important point: InWEnt has presented a new and plausible programme approach which allows implementation even in programmes of technical and financial assistance (...) The programme has a very unique and innovative approach“ (#16).
- + „In general, InWEnt’s didactic principles of participation, variety, practical orientation, participant orientation, tolerance, transparency and joined-up thinking are fulfilled in an exemplary way and as adequate to reaching the programme objectives“ (#16).
- + „the applied didactical approach was mentioned by most of the interview partners as very unique feature, which has distinguished the WAVE program considerably from ordinary training measures of other donors. (...) Trainers in all 4 WAVE countries have been very enthusiastic with the new didactic adult education approaches they had learned in the training of trainer (ToT) seminars that built on the InWEnt didactical principles. Many of them reported that they had been applying their gained didactical knowledge in their other training fields“ (#21).

* Hervorheb. (fett) AC



Die **Programmkonzepte**, die – offensichtlich ausgesprochen erfolgreich und in der Geberlandschaft einmalig – **didaktische Methoden** und **moderne Lehransätze** integrieren und hierdurch wichtige Kompetenzen im Bereich der **Soft Skills** vermitteln, müssen Teil des Konzeptes des weiterentwickelten **HCD-Instruments** sein.

M+E-System, Programmsteuerung & Koordination

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Erreichung der Programmziele und die Wirksamkeit der Maßnahmen ist, inwieweit während der Programmlaufzeit auf veränderte Bedingungen oder Bedarfe *reagiert* wurde und die *Konzepte angepasst* wurden. Voraussetzung hierfür ist ein funktionierendes **wirkungsorientiertes Monitoring- und Evaluierungssystem**. Bereits im Rahmen der im letzten Jahr analysierten Evaluationsberichte wurden *positive Auswirkungen gut funktionierender M+E-Systeme* bzw. *gute Programmsteuerung auf Basis von M+E Daten*

konstatiert und aufgezeigt, dass eine Umsteuerung oder auch Neuausrichtung der Programme als entscheidender Erfolgsfaktor für positive Outcomes gesehen werden kann. Auch in diesem Jahr sind in einem Großteil der Berichte explizite Aussagen zu M+E aufgeführt. Im Rahmen von neun der evaluierten Programme hat ein funktionierendes Monitoring offensichtlich zu kontinuierlichen Anpassungen des Programms geführt, was positive Wirkungen zeigte. In fünf Fällen scheinen die Monitoring-Aktivitäten nicht ausreichend bzw. nicht vorhanden gewesen zu sein.

Aber auch wenn *kein dezidiertes M+E System* im Programm implementiert war, so wurden dennoch zumindest die **Maßnahmenevaluierungen nach PriME**, d.h. die standardisierte (Zufriedenheits-)Befragung der Teilnehmer/innen im Anschluss an eine durchgeführte Maßnahme vielfach durchgeführt: für 17 der Programme kann begründet vermutet werden, dass die Maßnahmenevaluierungen zur Anwendung kamen. Offensichtlich konnte in Einzelfällen allein auf **Basis dieser Maßnahmenevaluierungen angemessen umgesteuert** werden, obwohl keine weiteren M+E-Instrumente zur Anwendung kamen. Dies bestätigt ein zentrales Ergebnis der Evaluationssynthese aus dem letzten Jahr, dass nämlich die im Rahmen von PriME erarbeiteten **praktischen Arbeitshilfen** bzw. **konkreten Instrumente/Mustervorlagen**, wie die fertig ausgearbeiteten Fragebögen zur Maßnahmenevaluierung, offensichtlich in den Programmen umfangreich genutzt werden – solche ausgearbeiteten ‚Werkzeuge‘ scheinen für die Umsetzung eines M+E Systems äußerst relevant. Um allerdings über den Steuerungsaspekt hinaus auch Informationen zur Effektivität angemessen bewerten zu können, ist ein **umfassendes wirkungsorientiertes Monitoring- und Evaluierungssystem** incl. eines konsequenten **Outcome-Monitorings** notwendig, beides muss bereits in der Planungsphase mitgedacht und frühzeitig etabliert werden – also in das Programm integriert sein.

- ☞ Die im Rahmen von PriME erarbeiteten konkreten **Mustervorlagen/Instrumente** insbesondere zur **Maßnahmenevaluierung** müssen in das **neue GIZ-Konzept zum wirkungsorientierten Monitoring** übernommen werden.
- ☞ **Wirkungsorientierte M+E Systeme** müssen als **verbindlicher Teil der Programmarbeit** etabliert werden und auch die Ebene der **Outcomes** umfassen. Die Planung und Umsetzung funktionierender M+E-Systeme muss nachdrücklich sichergestellt werden. Der Fokus auf **programmintegrierte wirkungsorientierte M+E Systeme** sollte weiter verfolgt werden.

Koordinations- & Steuerungskapazität sowie Vor-Ort-Präsenz

Eine gute Koordination und Steuerung von Programmen ist jedoch nicht ausschließlich von funktionierenden M+E Systemen abhängig. Auch **personelle Kontinuität und Vor-Ort Präsenz** scheinen zentrale Faktoren für *effiziente Steuerungsarbeit* zu sein, denn hierdurch sind notwendige Voraussetzungen geschaffen für einen intensiven Informationsaustausch, kontinuierliche und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Kontaktpflege, regelmäßige persönliche Treffen, logistische und administrative Unterstützung sowie Kontinuität in Betreuung und Koordination. Die häufig **fehlende Vor-Ort-Präsenz** ehemaliger InWEnt-Programme ist bzw. war hier ein zentrales Problem und scheint eine aktive Rolle in der Umsetzung von Steuerungsaufgaben erschwert zu haben. Die schiere Menge an Textauszügen zu Koordinations- und Steuerungskapazität bzw. lokale Präsenz verdeutlicht die Relevanz dieses Sachverhaltes: die *häufig fehlende Außenstruktur* wird als Standortnachteil gesehen; ein direkter Ansprechpartner vor Ort fehlt meist; Regionalbüros übernehmen eher logistische und administrative Unterstützung, häufig aber keine aktive Rolle in der Umsetzung von Steuerungsaufgaben; Kontakte sind großteils nur per Email möglich, persönliche face-to-face Treffen sind selten, was sowohl für einen intensiven Informationsaustausch als auch den Aufbau gegenseitigen Vertrauens notwendig wäre.

Dennoch konnten diese problematischen Rahmenbedingungen in vielen Fällen aufgefangen werden: Zentraler Faktor scheint hier **personelle Kontinuität** auf Seiten InWEnt zu sein. War dies nicht gegeben so konnte eine effiziente Steuerungsarbeit alternativ durch personelle Kontinuität auf Seiten der Fachpartner oder der Partner selbst, durch außerordentlichem Engagement und Ownership einzelner Personen oder durch Kooperation mit GTZ und DED gewährleistet werden.



Aufgrund der **Fusion** der staatlichen Durchführungsorganisationen DED, InWEnt und GTZ ist die **Außenstruktur integriert**. Es ist zu vermuten, dass hierdurch die aufgeführten Hindernisse bzgl. **personeller Kontinuität und Vor-Ort-Präsenz** beseitigt werden. Nach der organisatorischen Integration sollte auch die **funktionale Integration der Außenstruktur** zeitnah und mit Nachdruck verfolgt werden.

Koordination & Kooperation mit anderen Gebern bzw. DOs – EZ aus einem Guss

Insbesondere vor dem gesetzten Ziel der „**EZ aus einem Guss**“ ist die Frage, inwieweit die evaluierten Programme mit *anderen deutschen aber auch internationalen Gebern bzw. DOs koordiniert* waren und inwieweit *Ziele und Maßnahmen komplementär durchgeführt* wurden, von besonderem Interesse. Auch hier deutet die große Menge an Textpassagen zu *Koordi-*

nation und Kooperation auf die Relevanz dieses Themas hin: in 13 Berichten werden positive Beispiele, in elf eher negative Beispiele aufgeführt. Insgesamt ist die **Abstimmung mit anderen DOs der deutschen EZ** (insbesondere ehemals GTZ und DED) bei den evaluierten Programmen **häufig gelungen**, auch Koordination mit *internationalen Akteuren* wurde an einigen Stellen erfolgreich umgesetzt, scheint allerdings noch verbesserungswürdig zu sein. In den Berichten wird aufgezeigt, dass die Bündelung der Geber- bzw. DO-Aktivitäten von Vorteil ist, da hierdurch *Interventionen inhaltlich ergänzt* und das Gießkannenprinzip verhindert werden. Durch die Kooperation der deutschen Organisationen und der Koordination der Maßnahmen wird auch die *Wahrnehmung der Programmarbeit* erhöht, was angesichts einer steigenden Geberkonkurrenz von Vorteil scheint und darüber hinaus auch die Einbindung in Aktivitäten Dritter verstärkt. Durch eine einheitliche deutsche TZ-Repräsentanz vor Ort kann auch die Koordination internationaler Geber bzw. DOs intensiviert werden. Aber auch für die Partnerländer ist ein abgestimmtes Programmangebot vorteilhaft, da hierdurch die „Rosinenpicker-Methode“ vermieden werden kann.

☞ Ziel der **Fusion** der staatlichen DOs DED, InWEnt und GTZ ist die **Bündelung von Kompetenzen** und langjährigen Erfahrungen und eine Steigerung der Wirksamkeit durch den koordinierten Einsatz aller Instrumente. Um über die *Integration der Außenstruktur* hinaus auch eine **Integration der Programmierung**, d.h. eine Abstimmung und komplementäre Nutzung der Kernkompetenzen der jeweiligen Vorgängerorganisationen, rasch umzusetzen, sollten möglichst zeitnah **Leitfäden und Prozessbeschreibungen** zur Verfügung gestellt werden. Auch ist dafür Sorge zu tragen, dass die verschiedenen GIZ-Instrumente in den Außenstrukturen hinreichend bekannt sind. Darüber hinaus scheint es sinnvoll, zukünftig **Evaluationssynthesen der jeweiligen GIZ-Instrumente (Instrumentenevaluierungen)** durchzuführen, um die Profile der einzelnen Instrumente sowie deren Mehrwert zu eruieren und auf dieser Basis weiterzuentwickeln.

Strategisch starke Partner & Ownership

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor, um **nachhaltige Wirkungen** insbesondere auf der **organisatorischen sowie System-Ebene** zu erreichen, ist ein **strategisch starker, kompetenter und zuverlässiger Partner**. Die Analyse der Berichtstexte belegt die *positiven Effekte* von starken unabhängigen Partnern mit klarer Struktur und hoher Umsetzungskompetenz; Partnern, die nicht nur organisatorisch in der Lage, sondern auch *Willens* sind, eine aktive Rolle im Programm zu übernehmen. **Ownership** gemäß der Paris-Deklaration drückt sich aus in *echtem Veränderungswille* und *Commitment*, der *Übernahme von Eigenverantwortung* und einer *Führungsrolle*, aber auch in *finanziellen Eigenbeiträgen*. Ownership kann gefördert werden durch *Einbindung der Partnerorganisationen* in Planungsprozesse, durch abge-

stimmte Ziele, klare Verantwortlichkeiten, gemeinsame Umsetzung des Programms in enger Kooperation mit dem Partner, aber auch durch gemeinsame Konzeption von Trainingsplänen sowie Entwicklung geeigneter Selektionskriterien und -verfahren zur Auswahl der Teilnehmer/innen. Dies gelang nicht in allen Programmen, was evtl. auf den Standortnachteil zurückzuführen ist. Waren Programme allerdings bei *Schlüsselorganisationen* mit exzellentem Nimbus aufgehängt, wurde die *Relevanz der Programme* in der *öffentlichen Wahrnehmung* bzw. deren *Legitimation* gestärkt und sie erhielten eine *politische Aufwertung*.

Es ist zu vermuten, dass durch die **integrierten Programmierung** das **Alignment-Prinzip** der Paris-Deklaration zukünftig verbessert umgesetzt werden kann: Bei personell und organisatorisch zunächst eher schwachen aber relevanten Partner – die also im Land und/oder Sektor eine Schlüsselposition innehaben – werden durch die Verknüpfung von Programmen die Entwicklungskapazitäten der Partner gestärkt, so dass sie befähigt sind, Verantwortung zu übernehmen und Programme zu verwalten und umzusetzen. Durch den **komplementären Einsatz der Kernkompetenzen** der drei Betriebsteile kann also die Partnerstruktur gestärkt werden, was wiederum die Wirksamkeit der Programme nachhaltig erhöht.

☞ Vorab durchgeführte **Kompetenz- und Tragfähigkeitsprüfungen** und/oder **Partneranalysen und -bewertungen** können die Partnerwahl verbessern. Bei personell und organisatorisch eher schwachen aber relevanten Partnern – die also im Land und/oder Sektor eine Schlüsselposition innehaben – sollte eine **integrierte Programmierung** zur Anwendung kommen: Durch den **komplementären Einsatz des Instruments Fachkräfte** wird die Partnerstruktur gestärkt (Alignment), was wiederum das **Instrument HCD** positiv unterstützt und Wirksamkeit nachhaltig erhöht. Um eine Integration der Programmierung möglichst rasch umzusetzen, sollten zeitnah **Leitfäden und Prozessbeschreibungen** für die integrierte Programmierung erarbeitet werden.

☞ Es ist zu vermuten, dass durch die zukünftige **Integration der Außenstruktur** ein intensiverer Dialog und somit eine stärkere Einbindung der Partner in Zielformulierung, Programmplanung und Durchführung gewährleistet ist und somit zu mehr **Ownership** bei den Partnern führt. Über die organisatorische Integration hinaus sollte die **funktionale Integration der Außenstruktur** zeitnah und mit Nachdruck verfolgt werden und diese in der Kenntnis aller Instrumente geschult werden.

2.4 Politische Rahmenbedingungen und politischer Wille

Ownership auf Seiten der Partnerorganisationen ist allerdings nicht immer ausreichend für den Erfolg eines Programms. Die untersuchten Berichte zeigen, dass auch eine **klare politische Willensbekundung von 'ganz oben'**, eine Unterstützung auf **nationaler Ebene** von entscheidender Bedeutung, eine genaue politische Übereinkunft mit hohen politischen Trä-

gern daher unbedingt erforderlich ist. Mangelnder Reform- und Veränderungswille auf politischer Ebene sowie mangelnde Unterstützung seitens Entscheidungsträgern/Politikern, aber auch unterschiedliche politische Interessen der Stakeholder können Fortschritte blockieren und Programme marginalisieren.

Zu bedenken ist allerdings: Zwar stellen negative politische Rahmenbedingungen einerseits ein Risiko für den Programmserfolg dar, so ist andererseits die Förderung von **Good Governance** auch ein **Schwerpunkte** der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, d.h. in den Partnerländern sollen die politischen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche soziale, ökologische und marktwirtschaftliche Entwicklung geschaffen werden. Die **integrierte Programmierung** scheint auch hier erfolgversprechende Ansätze zu ermöglichen: So hat die GIZ umfangreiche Erfahrungen in der Förderung von Good Governance in den Bereichen Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, Recht und Justiz sowie Staats- und Verwaltungsreformen. Hierdurch können im Sinne der Schwerpunktsetzung der deutschen EZ die politischen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche weitere Programmarbeit geschaffen werden.

➡ Anhand von **Situationsanalysen** kann vor Programmplanung der „richtige“ politische Partner erkannt und über **intensiven Dialog** dessen *Unterstützung* gewonnen werden. Bei gegebener **Bad Governance** könnte eine **integrierte Programmierung** erfolgversprechende Ansätze ermöglichen: Die umfangreiche Erfahrungen der GIZ in der Förderung von Good Governance könnten im Sinne der Schwerpunktsetzung der deutschen EZ die politischen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche weitere Programmarbeit schaffen. Dies erfordert allerdings eine sehr präzise Planung auch zeitlicher Aspekte, d.h. wann welches GIZ-Instrument zur Anwendung kommt. Darüber hinaus scheint ein intensives wirkungsorientiertes M+E notwendig, um kontinuierlich zu überprüfen, ob die notwendigen Bedingungen für den Start eines weiteren Instruments auch wie geplant gegeben sind.

2.5 Einzelaspekt im Detail: Die durchgeführten Kurse

Wie dargestellt wurde, ist ‚Weiterbildung und Training‘ ein zentrales Element der HCD-Programme, das insbesondere auf individueller Ebene ausgesprochen erfolgreich Wirkungen erzeugt, was maßgeblich auf die in den Programmkonzepten integrierten didaktischen Methoden und modernen Lehransätze zurückzuführen ist. Die analysierten Evaluationsberichte enthalten jedoch weitere Hinweise zu Einzelaspekten der **im Rahmen der HCD-Programme durchgeführten Kurse**, die bereits im Rahmen der *Evaluationssynthese des letzten Jahres* angesprochen wurden.

Auswahl der Kurs-Teilnehmer/innen

Die Evaluationssynthese des letzten Jahres zeigte bereits die hohe Bedeutung der **Auswahl von (Kurs-)Teilnehmer/innen** insbesondere mit Blick auf den **Transfer von individuellem Wissen zu institutionellen Veränderungen**, was auch in diesem Jahr bestätigt wird. In den meisten Programmen scheint die TN-Auswahl sehr gut gelungen. In einigen Berichten werden Optimierungspotentiale aufgeführt. Wichtige Aspekte sind:

- **Auswahl der ‚richtigen‘ TN:** TN müssen fachlich geeignet sein, das Erlernete in ihrem jeweiligen Berufsfeld prinzipiell umsetzen können.
- **Professionelle Auswahlkriterien & transparenter Auswahlprozess:** Wichtig für die Auswahl der „richtigen“ TN ist ein *nachvollziehbarer und transparenter Auswahlprozess* anhand *professioneller Auswahlkriterien*.
- **Aktive Rolle der Partnerorganisationen:** Der *Auswahlprozess* muss maßgeblich durch die *Partnerorganisationen* gesteuert werden, mit Unterstützung und/oder in enger Partnerschaft mit der GIZ.
- **Berufsprofile der Bewerber/innen:** Für einen zielführenden Auswahlprozess auf Basis professioneller Kriterien müssen die *Berufsprofile der Bewerber/innen* bzw. potentiellen TN vorab erhoben bzw. Eingangstests durchgeführt werden.
- **Interesse der Entsendeorganisationen:** Bei der Auswahl der TN ist auch das *grundsätzliche Interesse* der *Entsendeorganisation* bzw. der *Vorgesetzten* zu berücksichtigen. Um Wirkungen auf institutioneller Ebene zu erreichen, ist neben dem „Können und Wollen“ seitens fortgebildeter Mitarbeiter/innen (individuelle Ebene) auch das „Dürfen“ seitens der Organisation bzw. der Vorgesetzten notwendig. Solch eine Unterstützung kann sich ausdrücken in erweiterten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten oder aber der Bereitstellung von Ressourcen (Arbeitszeit und Geld) – Grundlage ist ein grundsätzlicher Veränderungswille in der Entsendeorganisation. Dieser kann erzeugt bzw. aufrechterhalten werden durch eine kontinuierliche und systematische Einbindung sowie einen engen Kontakt.
- **Homogene TN-Zusammensetzung:** Die TN-Gruppen sollten homogen im Hinblick auf deren *Aufgabenfelder* und *Arbeitszusammenhänge* sowie *Funktion* oder *Position* sein. Setzen sich TN-Gruppen dagegen eher gemischt aus Akademiker/innen und Praktiker/innen oder Personen der Entscheidungsträger- und Durchführungsebene zusammen, können sich die TN in den Trainings gegenseitig behindern, da unterschiedliche Inhalte und thematische Schwerpunktsetzung erwartet werden.
- **Kritische Masse:** Je *Entsendeorganisation* ist eine ‚*kritische Masse*‘ an fortgebildeten Personen nötig, um Wirkungen auf *institutioneller* Ebene zu erreichen.

- **Führungskräfte:** Fortbildungsveranstaltungen für Personen mit Führungsposition – „Abteilungsleiter aufwärts“ – sollten verstärkt als Zielgruppe fokussiert werden. Hier scheinen Fortbildungen zur Vermittlung von *Schlüsselqualifikationen* insbesondere im Bereich *Personalführung und Management* notwendig. Da diese Personengruppe kaum über einen längeren Zeitraum für z.B. die Teilnahme an einem mehrtägigen oder -wöchigen Weiterbildungskurs von ihren Arbeitsplätzen freigestellt werden können, scheinen hier Dialogveranstaltungen, wie z.B. Tagungen und Konferenzen passend.
- **Mehrfachweiterbildung:** Mehrfachweiterbildung kann zu *effektiverer Wirksamkeit* führen, insbesondere im Kontext von Netzwerkbildung.

- ☞ Die langjährigen *Erfahrungen in der TN-Auswahl* sollten *systematisch zusammengetragen* und – z.B. in Form einer *Handreichung – aufbereitet* werden. So erscheint es sinnvoll, mögliche *Auswahlkriterien* incl. Vor- und Nachteile bzw. Erfahrungen zusammenzufassen, auch Erfahrungen mit *Eingangstests* sollten diskutiert und evtl. Standardinstrumente erarbeitet werden.
- ☞ Mit Blick auf institutionelle Wirkungen sollte stets *je Entsendeorganisation eine ‚kritische Masse‘* an Mitarbeiter/innen fortgebildet werden, wobei ggf. getrennte Veranstaltungen auch für *Mitarbeiter/innen der Führungsebene* im Bereich Unternehmensführung und Management angeboten werden sollten. Des Weiteren ist der Aspekt der *Mehrfachweiterbildung* zu überdenken.
- ☞ Grundsätzlich ist ein *enger Kontakt zu den Entsendeorganisationen bzw. Vorgesetzten der TN* erforderlich, um die notwendige Unterstützung zur Umsetzung des Gelernten zu gewährleisten.

Abstimmung der Kursinhalte & Zertifizierung

Die Analyse der Berichte zeigt, dass die Trainings und Kurse der evaluierten Programme ausgesprochen *praxisrelevant und teilnehmerorientiert* waren und den *spezifischen Bedarfen und Fähigkeiten der Zielgruppen* sowie den *lokalen bzw. regionalen Kontexten* in hohem Maße entsprachen. Dies wurde erreicht durch kontinuierliche Veränderungen und Anpassungen u.a. auf Basis der Maßnahmenevaluierungen sowie z.B. die Kontinuität von Fachpartner/innen. In drei Berichten wird die Notwendigkeit von *Bedarfsanalysen* betont. Die Ergebnisse der Analyse unterstützten nochmals die bereits geschilderte hohe Qualität der Maßnahmen.

Im Rahmen der Evaluationssynthese des letzten Jahres wurde bereits auf die weltweit immer stärker werdende Bedeutung der *Zertifizierung von Weiterbildungskursen* hingewiesen. Auch in den Berichten aus 2010 wird auf die *hohe Bedeutung eines formalen Abschlusses* hingewiesen. Im stetig wachsenden Wettbewerb um die besten Kursteilnehmer/innen und

Nachwuchskräfte ist die Frage der Zertifizierung eine nicht zu unterschätzende Größe; das Fehlen eines anerkannten Bildungsabschlusses bei den GIZ-Kursen stellt ein *Nachteil* dar. Durch einen *anerkannten Bildungsabschlusses* kann der Kreis potentieller Teilnehmer/innen vergrößert werden, da sich die Relevanz und Wertschätzung der Kurse aus Perspektive der Teilnehmer/innen selbst aber auch deren Vorgesetzten erhöht. Somit können Zertifizierungen die Möglichkeiten und Unterstützung, das Gelernte innerhalb der Institution umzusetzen, steigern, was wiederum die Wirksamkeit auf institutioneller Ebene erhöht.

- ☞ Im Rahmen einer systematischen Sammlung der langjährigen *Erfahrungen in der TN-Auswahl* könnten auch *Erfahrungen mit Bedarfsanalysen* geprüft und ggf. aufbereitet werden (in Form einer *Handreichung*).
- ☞ Es ist unbedingt eine *Zertifizierung der künftigen HCD-Kurse* anzustreben. Daher sollte systematisch eruiert werden, wie dies möglich ist, d.h. welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, welche Unterschiede in den verschiedenen Partnerländern existieren, welche Hochschulen Kurse akkreditieren, wie andere Geber bzw. DOs ihre Kurse akkreditieren und letztendlich welche Formen der Zertifizierungen möglich sind.

Systematisch Nachbetreuung & Follow-ups sowie individuelles Coaching & Mentoring

Die Evaluationssynthese des letzten Jahres ergab, dass eine *systematische Nachbetreuung der Alumni* nicht immer gegeben ist, in einigen Berichten wurde die Notwendigkeit von *individuellem Coaching* und *Mentoring* geäußert. Auch in den Berichten aus 2010 wird mehrfach aufgeführt, dass in den Programmen nicht immer eine ***systematische Nachbetreuung der Teilnehmer/innen*** gegeben war. Eine solche Nachbetreuung scheint für Förderung und Erhöhung der ***Nachhaltigkeit*** ausgesprochen relevant. Offensichtlich reicht eine einmalige Weiterbildung nicht immer aus, um das Gelernte auch in die Praxis umzusetzen. Insbesondere weiterqualifizierte Trainer, die selbst ToT-Training durchführen sollen, benötigen zu Beginn Unterstützung. Entsprechend wird in einem Großteil der Berichte die Notwendigkeit einer *systematischen Nachbetreuung* angeführt. Als mögliche Form werden Buddy- oder Mentoring-System, Kurztrainings, Coaching-Komponenten/-Maßnahmen, (Klein-)Gruppen-Coaching, Backstopping, Follow-up Besuche, Distance-Learning bzw. Distance-Coaching, oder auch fachliche ad-hoc-Beratungen, Round-Table-Consultation oder ein „Stammtisch“ genannt.

Ziel dieser Nachbetreuungen ist, die Teilnehmer/innen in der *ersten Phase nach der Maßnahme* bei der *Umsetzung des Gelernten intensiv zu begleiten*, um Verhaltensänderungen zu fördern, bereits initiierte Veränderungsprozesse zu unterstützen und die Multiplikatorentätigkeit

keit zu stärken. Aus den Textauszügen wird deutlich, dass diese Nachbetreuung gezielt und systematisch von „offizieller Seite“ initiiert und implementiert werden, also Teil des *Gesamtkonzeptes* sein sollten. In einigen Programmen wurde dies offensichtlich erfolgreich umgesetzt. Systematische kürzere Nachbetreuungs- bzw. Follow-up-Maßnahmen in Form von Coaching oder zusätzlicher Trainings (Auffrischungskurse), Seminaren, oder Workshops scheinen demnach eine praktikabel Möglichkeit, die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu fördern.

☞ Bei zukünftigen HCD-Programmen sollten **systematische Nachbetreuungsmaßnahmen** als fester Bestandteil in das *Gesamtkonzept* aufgenommen werden. Die in HCD-Programmen gemachten Erfahrungen mit den diversen Formaten – wie zusätzliche kürzere Trainings (Auffrischungskurse), Seminare, Workshops oder Coaching (in Form von Gruppen- und Einzel-Coaching) – sollten *systematisch zusammengetragen* und entsprechende *Best-Practice-Beispiele identifiziert* werden. Im Ergebnis sollten **konkrete Formate für Nachbetreuungsmaßnahmen** erarbeitet und in Form einer *Handreichung* zur Verfügung gestellt werden.

Alumni-Arbeit & Nachkontakte

Alumni-Arbeit i.S.v. **Nachkontakt** ist ein wesentlicher Faktor der **Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit** der Programme. Auf Basis der im Rahmen der Evaluationssynthese des letzten Jahres analysierten Berichte konnte nicht abschließend beurteilt werden, ob das **Alumni-Konzept** in den Programmen ausreichend integriert ist. Die schiere Menge an Textausführungen in den aktuellen Evaluationsberichten aus 2010 bestätigt allerdings die hohe Relevanz der **Alumni-Arbeit**, mit dem Ziel der *Netzwerkbildung, Institutionalisierung, Austausch und Breitenwirksamkeit, der langfristigen Bindung von Fach- und Führungspersonal sowie politischen Entscheidungsträgern an Deutschland*. In den meisten der 2010 evaluierten Programme wurde **kein systematisches Alumni-Konzept** umgesetzt. Lediglich in vier Berichten wird von erfolgreichen Alumni-Aktivitäten berichtet, wobei diese teilweise von den Alumni selbst initiiert und nicht aus dem Programm heraus implementiert wurden. Insbesondere aber Textausführungen, in denen die *fehlende* Alumni-Arbeit bemängelt wird, verdeutlichen, wie wichtig dieses Instrument ist: „das Fehlen der Alumni beraubt InWEnt einer wesentlichen Kompetenz“ (#4), „die langfristige Alumni-Arbeit und aktive Pflege von entsprechenden Netzwerken bietet eines der größten Potenziale, die von InWEnt noch systematischer in bestehende Ansätze integriert werden kann“ (#22). Gleichwohl wird aus den Berichten deutlich, dass eine **Vernetzung von den Alumni selbst aber auch den Partnerinstitutionen durchaus erwünscht** ist. Problem scheint, dass einerseits Alumni-Arbeit nicht ausreichend in die *Gesamtkonzepte der Programme* integriert ist bzw. war. Andererseits scheint die **In-**

ternetplattform ,Global Campus 21' für Alumni-Aktivitäten nicht optimal, erfolgreiche Alumni-Vernetzung findet über Mailinglisten, Newsletter, google-Gruppen oder Facebook statt.

☞ Das *Alumni-Konzept* wurde 2010 neu konzipiert und wird zukünftig ein eigenes *Format* im Rahmen des *HCD-Instruments* sein. Es sollte *systematisch untersucht* werden, inwieweit das neu konzipierte Alumni-Konzept bei *Programmen, die das Instrument HCD nutzen, integriert ist und wenn ja, wie*. Das HCD-Format **Alumni** muss **voll in das zukünftige Gesamtkonzept des HCD-Instrumentes integriert** und als fester Bestandteil so konzipiert werden, dass jedes Programm mit dem Instrument HCD das Format Alumni nutzt.

Fazit: ‚Human Capacity Development‘ ist ganz offensichtlich ein erfolgreiches Instrument der GIZ. Insbesondere das Format ‚Fortbildung von Fach- und Führungskräften‘ – das frühere Instrument ‚Weiterbildung und Training‘ – hat aufgrund der besonderen didaktischen Methoden ein Alleinstellungsmerkmal und ist somit ein wichtiges Element der nachfrageorientierten, maßgeschneiderten und wirksamen Dienstleistungen für nachhaltige Entwicklung der GIZ. Speziell in Kombination mit den weiteren Formaten werden hier beachtliche Wirkungen erzielt.

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

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1948
F +49 228 4460-2948
E evaluierung@giz.de
I www.giz.de