



Ex-post Evaluierung 2011 - Kurzbericht

EU-India Network for Sustainability: Dialogue, Management, Training, Exposure in the Automotive Industry (EINS), Indien

Dieser Bericht wurde von unabhängigen, externen Evaluatoren/innen erstellt und gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder

erstellt durch:

Siegfried Jenders (berichtsverantwortlich)
Am alten Bach 23
61440 Oberursel
sjenders@web.de, Tel 06172 306301

Susanne Lucie Bauer
Ingolstädter Straße 12
60316 Frankfurt
Suannelucie.bauer@gmx.de, Tel 069 59771690

An der Evaluierung haben mitgewirkt:

Anandi Iyer
Prestige Meridian Towers
30 M.G. Road
Bangalore 560001, Indien
anandiviyer@gmail.com, Tel +918041200609

Elpe Canoog
Manila, Philippines
elpedia@yahoo.com, Tel +639285080093

Evaluierungszeitraum von 17. 03. 2011 bis 15. 08. 2011
Vor-Ort-Aufenthalt von 30. 05. 2011 bis 18. 06. 2011

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

November 2011

Abkürzungsverzeichnis

ACMA	Automotive Component Manufacturers' Association
ACT	ACMA Centre for Technology
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CESD	Centre of Excellence for Sustainable Development
CII	Confederation of Indian Industries
CSR	Corporate Social Responsibility
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
ECCP	EU-India Cross Cultural Programme
EINS	EU-India Network for Sustainability
EU	European Union
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IHK	Industrie- und Handelskammer
InWEnt	Internationale Organisation für Weiterbildung und Entwicklung
KMU	Klein- und Mittelindustrie
NSDC	National Skills Development Corporation
PPP	Public-Private Partnership
SEAL	Social Standards Exchange of Experience in Southeast Asia and Practical Learning
SIAM	Society of Indian Automobile Manufacturers
ToT	Training of Trainers

Ziele und Nutzer/innen der Evaluierung

Die Ex-post Evaluierung des EINS (*European-India Network for Sustainability*) Programms, das in Indien zwischen 2004 und 2006 durchgeführt wurde, zielte auf die Erfassung von Wirkungen und Nachhaltigkeit, um von dort aus eine Analyse der Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in der Programmarbeit von Human *Capacity Development*¹ vorzunehmen. Ziel war es auch, Synergien durch die EU-BMZ-GIZ, Unternehmensteil InWEnt² Kooperation einschließlich der Erfolgsfaktoren zu erfassen.

Nutzer/innen der Evaluierung sind Entscheidungsträger/innen in den verschiedenen Planungs-, Koordinations-, Regional-, und Evaluierungsabteilungen der EU, des BMZ sowie der GIZ. Die Ergebnisse sollen ebenso mit den beteiligten Organisationen in Indien und Süd-Ost Asien geteilt werden, so dass diese, soweit wie dies möglich ist, bei der Planung zukünftiger Kooperationen berücksichtigt werden können.

Anlass und Ziel des Programms

EINS bezieht sich auf die Einführung von Nachhaltigkeitsmanagement in KMU der indischen Automobilzulieferindustrie. Es wurde im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung der EU im Rahmen des ECCP (European-Indian Cross-Cultural Programme) konzipiert. Das Programm hatte einen Umfang von ca. 583 000 EUR, zu dem ECCP 80 % und das BMZ 20 % beitrugen. Zur Antragstellung und Durchführung tat sich ein indisch-europäisches Konsortium zusammen, das aus der Confederation of Indian Industries (CII), Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt), Adelphi Research (Berlin), Austria Recycling und der IHK-Gesellschaft GmbH (einer Zweckgesellschaft des DIHK) bestand.

Begründet wurde EINS mit der Notwendigkeit, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Automobilzulieferindustrie, die sich mit Ansprüchen an sozial- und umweltverträglicher Produktion und globalen Wettbewerbsdruck konfrontiert sehen, bei der Einführung von Nachhaltigkeitsmanagement zu unterstützen. Das Oberziel des Programms beinhaltete, Nachhaltigkeitsstrategien durch eine verstärkte europäisch-indische Zusammenarbeit zu verankern und zu verbreiten.

¹ Im Bericht wird durchgängig der Begriff „capacity development“ benutzt, auch wenn während der Durchführung von EINS „capacity building“ verwendet wurde.

² Wenn der Bericht sich auf die Zeit vor der Integration beider Institutionen bezieht wird GIZ, Unternehmensteil InWEnt verwendet, wenn er sich auf die Zeit nach der Integration bezieht, wird nur GIZ benutzt.

Maßnahmen von EINS zielten die auf die Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements, das Zusammenbringen und Vernetzen zentraler Stakeholder im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements in Europa und Indien, die Entwicklung zielgruppengerechter Weiterbildungscurricula, die nachhaltige Vermittlung von Wissen, interkulturellen Erfahrungsaustausch durch ein Exposure-Programm, die Einrichtung eines Web-Portals sowie die Etablierung eines europäisch-indischen Netzwerkes. Zielgruppe von EINS waren die Beschäftigten von KMU in der Automobilzulieferindustrie; Mittler waren Trainer/innen von Förderorganisationen der Wirtschaft und Managementpersonal von KMU.

Wesentliche Feststellungen

Kontext:

Seit der Öffnung seiner Wirtschaft Anfang der 90er Jahre hat Indien stetige wirtschaftliche und soziale Fortschritte verzeichnen können. Trotz dieser Erfolge hat Indien mit einem enormen Armutsproblem zu kämpfen. Der indische Privatsektor unterstützt die Armutsbekämpfung durch umfangreiche Maßnahmen im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) Programmen.

Der indische Automobilsektor hat seit der Öffnung und Liberalisierung des Markts eine phänomenale Entwicklung verzeichnet. Die Industrie beschäftigt 13 Millionen. Exporte sind in den letzten 5 Jahren um jährlich 30% gewachsen. Hieran hat die Zulieferindustrie einen hohen Anteil.

CII ist Indiens wichtigster Industrieverband mit einer Mitgliedschaft von über 8.000 Unternehmen und Organisationen. Die Automotive Component Manufacturers Association (ACMA) ist mit 620 Mitgliedern wichtigster Vertreter der indischen Zulieferindustrie. Sie bietet Mitgliedern technische Beratung an. Die Society for Indian Automobile Manufacturers (SIAM) ist der Verband der Automobilhersteller.

Planung, Steuerung und Durchführung:

EU, BMZ und GIZ, Unternehmensteil InWEnt, handhaben Begriffe der Wirkungslogik teilweise unterschiedlich. Programmziele („*Outcome 2*“- Ebene) entsprechen dem „*project purpose*“ im *logical framework* der EU, während Maßnahmenziele (*Outcome 1*) bei der EU im Großen und Ganzen den „*results*“ entsprechen. Oberziele („*overall objectives*“) beziehen sich auf die Impact-Ebene, also auf langfristige, übergeordnete, indirekte Wirkungen.

Maßgeblich für die Ex-post Evaluierung sind die im Inception Report für die Ex-post Evaluierung dargestellten Programm- und Maßnahmenziele.

EINS hatte breit gefächerte Ziele mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Auf Programmziele bezogene Indikatoren fehlten. Die dem Programm zugrunde liegende Wirkungslogik enthielt insofern Lücken, als Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Begünstigten wesentlich zur Erreichung der Programmziele beitragen, hinreichende Maßnahmen zur Sicherstellung dieses Beitrags jedoch nicht Teil der Wirkungslogik waren. Vor dem Hintergrund der unklaren Zielbestimmung, lückenhaften Wirkungslogik und fehlender Indikatoren auf Programmzielebene erfolgte die Steuerung und Koordination von EINS hauptsächlich auf Maßnahmenebene. Das Monitoring der Leistungen (*outputs*) des Programms erfolgte systematisch und übersichtlich; ein Monitoring der Ergebnisse auf Programmzielebene fand nicht statt.

Mängel der Durchführung von EINS zeigten sich in der Fokussierung des Programms auf größere Betriebe als in der Planung vorgesehen, sowie auf Teilnehmer/innen der mittleren Managementebene anstelle von Unternehmenschefs bzw. höheren Managementebenen. In logistisch-organisatorischer Hinsicht wurde das Programm professionell koordiniert und gesteuert. Insgesamt werden Planung, Steuerung und Durchführung mit besser als befriedigend bewertet.

Koordination, Komplementarität und Kohärenz:

EINS fügte sich in den Rahmen komplementärer Interessens- und Politikfelder der EU und der Bundesrepublik Deutschland ein. Aufbau und Stärkung europäisch-indischer Kooperationen und Netzwerke deckten sich mit dem EU-Interesse an intensiverer Handels- und Industriekooperation mit Indien.

Das Programm wurde regelmäßig mit EU, GTZ und anderen bi- und multilateralen Gebern/Organisationen koordiniert.

Synergien konnten sich im Rahmen des BMZ-finanzierten *Social Standards Exchange of Experience in Southeast Asia and Practical Learning* (SEAL) Netzwerk in Südostasien entwickeln und schlossen einen Austausch über *best practice* mit regionalen Akteuren für CSR und Nachhaltigkeitsmanagement ein, der jedoch nicht aus dem EINS Budget sondern allein aus BMZ-Mitteln finanziert wurde.

Hinsichtlich der EU - BMZ - InWEnt Zusammenarbeit spielte GIZ, Unternehmensteil InWEnt eine wesentliche Rolle, developmentpolitische Interessen der EU und des BMZ und deren

Finanzierungsmöglichkeiten zusammenzuführen. Diese Zusammenarbeit hat wichtige Funktionen der Geberharmonisierung gefördert. Die Initiative von GIZ, Unternehmensteil InWEnt, das Programm zu akquirieren, war ein wichtiger Faktor zu Mobilisierung von Synergien zwischen beiden Gebern.

Die Zusammenarbeit im Konsortium bot Möglichkeiten der Synergiegewinnung und Kooperation mit anderen Organisationen und Förderprogrammen, die EINS jedoch nicht wahrnahm. Auf Grundlage der Gespräche vor Ort und der Dokumentenlage wird EINS in Bezug auf Koordination, Komplementarität und Kohärenz mit befriedigend bewertet.

Gender und andere Querschnittsthemen:

Genderfragen wurden in den Anträgen an BMZ und EU kurz angesprochen und in den Fortschritts- und Abschlussberichten nur am Rande behandelt. Besuche des Evaluierungsteams bei Unternehmen des Automobilzuliefersektors ergaben eine Beschäftigungsquote von etwa 10% bis 30% Frauen; Unternehmen delegierten nur sehr wenige Frauen zu Weiterbildungen von EINS. Es wäre wünschenswert gewesen, wenn eine größere Anzahl von Frauen für das Training von Themen des Nachhaltigkeitsmanagements ausgebildet und eingesetzt worden wären.

Armutsminderung stand in mittelbarem Zusammenhang mit den Maßnahmen von EINS. Nachhaltigkeitsmanagement ist prinzipiell nicht beschäftigungs- und einkommensschaffend, kann jedoch zu einer effektiveren Nutzung der Potenziale weniger privilegierter Mitarbeiter/innen beitragen. In Bezug auf partizipative Entwicklung trägt Nachhaltigkeitsmanagement dazu bei, innerbetriebliche Partizipation zu stärken. EINS hat ebenfalls Organisationen der Zivilgesellschaft, wie CII und Industrieverbände, gestärkt. Umwelt- und Ressourcenschutz war zentraler Bestandteil der EINS Weiterbildungen. Die Einbeziehung von Gender- und Querschnittsthemen wird als befriedigend bewertet.

Relevanz

Laut Antrag an das BMZ gehörten zur Zielgruppe von EINS unterprivilegierte Gruppen, deren bereits vorhandene Wirtschaftsaktivitäten und deren Beschäftigung gefördert werden sollten. Der Antrag an die EU erwähnt ebenfalls Beschäftigungsförderung und Armutsminderung als Ziel. Vor dem Hintergrund des enormen Beschäftigungswachstums in der Automobilindustrie erscheint dieses Ziel weniger relevant.

Die Ziele von EINS stimmten im Prinzip mit den entwicklungspolitischen Interessen Indiens, der EU und der Bundesrepublik Deutschland überein. Eine hohe Priorität für Nachhaltigkeitsmanagementsysteme in der Automobilzubehörbranche kann aus dem „Automotive Mission Plan 2006 – 2016“ nicht abgeleitet werden. Dieser betont Umweltschutz und nachhaltige Mobilität und setzt ansonsten auf Wettbewerbsfähigkeit durch erhöhte Arbeits- und Kapitalproduktivität.

Fallstudien aus Indien, an denen die Problematik der Einführung von Nachhaltigkeitsmanagement hätte diskutiert werden können, spielten bei den Weiterbildungen von EINS eine zu geringe Rolle.

Die Aktivitäten und Maßnahmen erscheinen im Prinzip angemessen, allerdings ist zu hinterfragen warum die geplanten Weiterbildungskurse von EINS innerhalb eines knappen Jahres erbracht wurden, d.h. der vorhandene Zeitraum von drei Jahren nicht ausgeschöpft wurde. Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsmanagement und *Capacity Development* von Multiplikatoren erfordert Zeit, die sich EINS hätte nehmen können, insbesondere auch in Bezug auf eine gründliche Auswahl von Teilnehmern/innen für Weiterbildungsmaßnahmen. Die Relevanz von EINS konnte nicht vollständig überzeugen. Sie wird insgesamt als befriedigend bewertet.

Effektivität:

Der Erfolg des Programms und seine Nachhaltigkeit zum Programmende (2006) wurden von Meinungsführern/innen unterschiedlich eingeschätzt. Nicht alle vorgegebenen Ergebnisse und Ziele konnten erreicht werden.

Die Programmziele von EINS wurden nicht ausreichend präzise formuliert. Indikatoren, die den zusätzlichen Nutzen der Maßnahmen für Zielgruppen und Begünstigte in Form eines Vorher-Nachher-Vergleichs hätten messen sollen, waren nicht Teil der Planung. Erläuterungen, inwieweit messbare Beiträge zu den Programmzielen geleistet wurden, sind in den Fortschritts- bzw. Abschlussberichten von EINS nicht enthalten.

Mitarbeiter von GII und ACMA haben zwar an Weiterbildungen von EINS teilgenommen und Wissen in ihre Organisationen eingebracht, der *Capacity Development*-Auftrag von EINS für die Partnerorganisationen wurde nach Meinung des Evaluierungsteams jedoch in fachlicher Hinsicht nicht ausreichend systematisch wahrgenommen.

Die Umsetzung vermittelten Wissens in praktische Verbesserungen auf Unternehmensebene hat EINS nicht als Teil seiner Verantwortung gesehen, sondern auf Eigeninitiative in den Unternehmen gesetzt. Entsprechend hätten die Ziele von EINS auf eine niedrigere Ebene projiziert werden müssen.

Ein in den Programmzielen vorgesehener Beitrag von EINS zur Sensibilisierung für und Einführung von Nachhaltigkeitsmanagement in KMU wird von teilnehmenden Unternehmen und Meinungsführern durchaus gesehen, kann jedoch nicht spezifiziert oder gemessen werden. Von Gesprächspartnern konnten keine konkreten Beispiele in Bezug auf die in den Zielen enthaltene Verbesserung von Kooperationsbeziehungen zwischen indischen und europäischen KMU angeführt werden. Das Thema Netzwerkbildung und Kooperation auf KMU-Ebene wurde nach Meinung des Evaluierungsteams nicht mit angemessenem Nachdruck verfolgt.

Unterstützende Faktoren zur Erreichung von Maßnahmenzielen waren die gute Zusammenarbeit innerhalb des Konsortiums und das stimmige Gesamtpaket der Fördermaßnahmen, bestehend aus Weiterbildung, *Round Table* und Studienreise, unterstützt durch den Internetauftritt. Hinderlich für die Zielerreichung war die ungenaue Zieldefinition. In Bezug auf die Stärkung europäisch-indischer Zusammenarbeit hat EINS seine Möglichkeiten überschätzt, seine Ziele jedoch nicht entsprechend angepasst als dies erkannt wurde.

EINS hat sein Thema (*EU-India Network for Sustainability*) und seinen Auftrag, insbesondere in Bezug auf Netzwerkbildung von KMU, zu einem großen Teil verfehlt. Insgesamt kann die Effektivität von EINS nicht als befriedigend bewertet werden. Von einem Programm mit einem kleinen Budget, das lediglich Wissens-, Informations- und Erfahrungsvermittlung anbieten kann, können zwar keine allzu großen Ergebnisse erwartet werden; konkretere, bescheidenere Ziele, im Sinne von SMART definiert, hätten EINS jedoch geholfen, eine klarere Orientierung zu finden.

Effizienz:

Von der EU wurde bestätigt, dass EINS effizient organisiert war und einen hohen Grad an Professionalität aufwies. Das Verhältnis zwischen Kosten und Leistungen erscheint angemessen. EINS hat sich bemüht, Kosten niedrig zu halten. Von der EU war vorgegeben, dass Teilnehmer/innen Weiterbildungen unentgeltlich erhalten, was zu einer hoch subventionierten Vergabe führte.

Die Breitenwirksamkeit von EINS wird eher zurückhaltend beurteilt. Es muss angenommen werden, dass das vermittelte Wissen auf die an Weiterbildungen teilnehmenden und den Runden Tisch besuchenden Unternehmen begrenzt blieb. Dies erscheint nicht befriedigend.

EINS hat Potenziale zur Steigerung der Effizienz nur in geringem Maße benutzt. Es hätte möglicherweise Chancen gegeben, Teile des „Kapitals“ anderer Förderprogramme (insbesondere von ACMA), bestehend aus identifizierten interessierten Firmen, vorhandenem Engagement von Unternehmenschefs und fortgeschrittener Sensibilisierung für einen Teil der Nachhaltigkeitsmanagementthemen, für EINS zu nutzen. Teilweise wurde bemängelt, dass nationale Trainer/innen nicht in höherem Maße eingebunden wurden.

Zusammenfassend erscheint die Effizienz von EINS in technisch-organisatorischer Hinsicht gut, während in Hinsicht auf Möglichkeiten der Zusammenarbeit und in Bezug auf Breitenwirksamkeit die Ergebnisse nicht überzeugen können. Insgesamt wird die Effizienz mit voll befriedigend bewertet.

Impact:

Von einem Programm mit einem vergleichsweise geringen Budget von 583.000 Euro ist im Prinzip nicht zu erwarten, dass es einen signifikanten Beitrag zu gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit von KMU eines großen Sektors sowie zu besseren Bedingungen für benachteiligte Gruppen, wie z.B. Beschäftigte dieser KMU leisten kann.

Indische Unternehmen der Automobilzulieferindustrie haben sich dem übergeordneten Ziel verbesserter internationaler Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der Einhaltung von Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzstandards während der Laufzeit von EINS stetig genähert. Die Unternehmen haben ebenso in erheblichem Umfang neue Arbeitsplätze geschaffen. Dies bedeutet auch, dass mehr und mehr Personen in Beschäftigungsverhältnisse übernommen wurden, die zu unterprivilegierten Bevölkerungsgruppen gehören.

Im Prinzip kann ein Beitrag von EINS durchaus gesehen werden. Die positiven Entwicklungen sind jedoch der wirtschaftlichen Entwicklung der Branche, den Anstrengungen der Unternehmen, den vorhandenen Programmen zur Wettbewerbssteigerung sowie der allgemein verbreiteten Tradition, als Unternehmen soziale Unterstützung zu leisten, zuzurechnen.

EINS hat bezüglich Impact erreicht was unter den gegebenen Umständen erwartet werden konnte - mit Ausnahmen der von ToT und internationaler Netzwerkbildung/Kooperation von

KMU zu erwartenden Wirkungen. Von herausragender Bedeutung ist die in der Planung nicht explizit beschriebene, implizit jedoch innerhalb des Konsortiums angestrebte Wirkung der gestärkten institutionellen internationalen Partnerschaft auf dem Gebiet des Nachhaltigkeitsmanagements. Hier sind Vertrauen und Strukturen geschaffen worden, die noch lange über die Laufzeit von EINS hinaus wesentlich für die Verankerung von Nachhaltigkeitsmanagement im Ausbildungswesen von CII sein werden und in die südostasiatische Region ausstrahlen. Aufgrund dieser wichtigen entwicklungspolitischen Wirkung kann der Impact von EINS als gut bewertet.

Nachhaltigkeit:

Die unklaren Zielformulierungen machten es für die Beteiligten schwierig, die Nachhaltigkeit von EINS systematisch zu gestalten.

Gemäß Planung sollten die IHK-Gesellschaft und CII gemeinsam die Weiterführung der Programmergebnisse nach dem Ende von EINS verantworten. Die IHK-Gesellschaft besteht allerdings nicht mehr. An ihrer Stelle nimmt das Konsortium, geführt von GIZ, Unternehmensteil InWEnt, die Weiterführung wahr, kann aufgrund seines unterschiedlichen institutionellen Charakters die Anforderungen an die geplante Nachhaltigkeitsstruktur (Weiterführung durch ähnlich strukturierte Organisationen der Privatwirtschaft) aber nur bedingt erfüllen. Ausbildungsmaßnahmen sollten durch Trainer weitergeführt und verbreitet werden, die im Rahmen von ToT ausgebildet wurden. Es ist bedauerlich, dass diese Nachhaltigkeit nicht erreicht wurde.

Ein von Subventionen freier Markt für Weiterbildungen und Beratungen in Nachhaltigkeitsmanagement hat sich bislang noch nicht bilden können, entwickelt sich jedoch. Die Schwelle, ab der Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements profitabel werden, scheint sich stetig zu verringern. Erfahrungen mit der Einführung von Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements werden unter Unternehmen ausgetauscht, „Ownership“ für Nachhaltigkeitsmanagement besteht daher und wächst stetig.

Die Nachhaltigkeitsdimensionen „sozial agieren, erfolgreich wirtschaften, Umwelt schützen, kontinuierlich lernen“ sind in der indischen Industrie gut verankert. Soziales Engagement gehört zum Werteverständnis indischer Unternehmen. Umweltschutz ist akzeptiert als Teil von Produktivitätsstrategien und wird von Unternehmen der Größenklasse, die EINS förderte, aktiv unterstützt. Kontinuierliches Lernen ist zentraler Bestandteil der weit verbreiteten und geschätzten japanischen Produktivitätsverbesserungsansätze. EINS hat einen prinzipiellen, jedoch nicht messbaren Beitrag zu den Nachhaltigkeitsdimensionen

Ex-post Evaluierung – EU-India Network for Sustainability: Dialogue, Management, Training, Exposure in the Automotive Industry (EINS)– 2011 9

leisten können. Zusammenfassend wird die Nachhaltigkeit von EINS als befriedigend bewertet.

Gesamtbewertung:

Insgesamt kann das Programm nicht als befriedigend bewertet werden. Ausschlaggebend ist die unbefriedigende Bewertung der Effektivität. Von dieser hängt die Wirksamkeit des Programms jedoch direkt ab. Stärken anderer Kriterien können die Schwächen dieses zentralen Kettenglieds nicht ausgleichen.

Wesentliche Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Schlussfolgerungen:

EINS hat auf zwei wesentlichen Ebenen gearbeitet: einer „offiziellen“, auf Betriebe als Begünstigte sowie Arbeitnehmer/innen als Zielgruppe gerichteten, sowie einer Ebene der strategischen Zusammenarbeit zwischen den indisch-europäischen Konsortialpartnern, insbesondere GIZ, Unternehmensteil InWEnt und CII, die zwar nicht als Ziel formuliert war, jedoch entwicklungspolitisch von hohem Wert ist. Beide Zielebenen sollten nicht, wie es teilweise bei EINS der Fall war, in Konflikt stehen, sondern harmonisiert und miteinander verknüpft werden.

Ein Programm mit einem kleinen Budget wie EINS muss eine Entscheidung treffen: entweder auf wenige Themenbereiche begrenzt und vertieft zu intervenieren, oder ein breites Themengebiet anzubieten, jedoch mit begrenzter Vertiefung. Beide Möglichkeiten bergen Risiken und Chancen. Der von EINS verfolgte zweite Ansatz erfordert die Einbindung von Unternehmenschefs/chefinnen, die dann in Eigenverantwortung für die Umsetzung sorgen würden. Dies ist EINS nicht hinreichend gelungen.

Chancen für kleine Projekte liegen darin, Hebelwirkung zu erzeugen, die dann von starken lokalen Institutionen und eventuel anderen Gebern zu größerer Breitenwirksamkeit gebracht werden kann. In diesem Sinne hätte ACMA wegen seiner Nähe zu Mitgliedsfirmen als strategischer Partner eine wichtigere Rolle spielen sollen.

Das EINS-Konsortium hat u.U. zu stark nur sich selbst als Durchführende von Weiterbildungsveranstaltungen gesehen und die Möglichkeit, herausragende Führungskräfte der europäischen Automobilindustrie, z.B. zum *Round Table* einzuladen, nicht wahrgenommen. Die Präsenz solcher Führungspersönlichkeiten hätte durchaus durch

substantielle Teilnehmergebühren für Unternehmenschefs/chefinnen finanziert werden können.

Als positive „*lesson learned*“ kann EINS als Modell gesehen werden, wie kleine Programme sich in größere Entwicklungsvorhaben, wie das ECCP, einbetten können und in enger Koordination mit indischen Institutionen wie CII eine zukunftsfähige Partnerschaft entwickeln. Ausschlaggebend für das Gelingen einer solchen Partnerschaft ist die „institutionelle Chemie“, gegründet auf Partnerschaft in Augenhöhe und einem gemeinsamen fachlichen und kontextuellen Verständnis der Aufgaben. Das auf Aus- und Fortbildung gerichtete Geschäftsfeld der GIZ ist spezialisiert und in der Lage, solche Partnerschaften einzugehen und zu pflegen.

Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in der Programmarbeit *Human Capacity Development* können anhand von EINS wie folgt herausgearbeitet werden:

- Es ist richtig, auf Unternehmensebene anzusetzen. Es ist jedoch notwendig, Unternehmen richtig zu verstehen. Nur mit diesem Verständnis können *Human Capacity Development* Ansätze auf Unternehmensebene erfolgreich sein. Dies erfordert, dass Unternehmen genau dort „abgeholt“ werden, wo sie stehen, d.h. eine detaillierte Kenntnis ihrer Ausgangslage und eine entsprechende Vorbereitung von *Human Capacity Development* Maßnahmen.
- EINS hat gezeigt, dass nur mit Eigeninitiative der Teilnehmer/innen an Weiterbildungskursen die gesteckten Programmziele erreichbar sind. Wenn Eigeninitiative und Eigenverantwortung eine derart zentrale Rolle für den Erfolg von *Human Capacity Development* spielen, muss ein Programm die Suche nach Eigeninitiative/Eigenverantwortung oder deren Entwicklung zum Gegenstand der Programmarbeit machen, z.B. durch eine gründliche Auswahl von Teilnehmern/innen.
- Training of Trainers muss als wesentliches *Human Capacity Development* Instrument methodisch so geplant werden, dass Coaching, on-the-job-training und Einsätze als Trainer/innen als integriertes Gesamtpaket gestaltet werden, dessen Funktion über einen längeren Zeitraum nachzuhalten ist. Teilnehmer/innen an ToT sollten sorgfältig ausgesucht werden.

Empfehlungen:

Aus der Evaluierung der EINS-Maßnahmen und den Schlussfolgerungen ergeben sich folgende an BMZ sowie GIZ gerichteten Empfehlungen:

Die Art von Partnerschaft wie EINS sie mit CII eingegangen ist sollte in Zukunft gezielt weiterverfolgt werden. Solche Partnerschaften bedürfen einer Strategiebildung sowohl auf institutioneller als auch auf programminhaltlicher Ebene. Die Verknüpfung beider Zielebenen sollte von Anfang an transparent in die Planung einbezogen werden. Die Strategieverfolgung auf beiden Ebenen - unter Berücksichtigung des Neutralitätsgebots der GIZ - ist insbesondere wichtig für Vorhaben, die mit nicht-staatlichen Institutionen durchgeführt werden.

Die Herausforderung für kleine Projekte liegt darin, wenn sie wirksam sein wollen, eine möglichst große Hebelwirkung zu erreichen, wozu starke Partner, insbesondere auch Institutionen / Organisationen der Privatwirtschaft gehören. Solche Partnerschaften sollten mit dem Ziel verfolgt werden, ein hohes Engagement des nationalen Partners zu fördern und zu nutzen. Im Falle von EINS wäre dies eher ACMA gewesen, was zu der Empfehlung führt, durchaus mit mehr als einem Partner zusammenzuarbeiten. Es kommt auf die Verfolgung klar definierter Ziele an, zu denen Partnerschaften optimal passen sollten. In diesem Sinne sollte die GIZ, über die Zusammenarbeit mit CII / CESD hinaus auch die Zusammenarbeit mit anderen Kompetenzzentren von CII suchen, die eine große Vielfalt an Themen für Weiterbildung und *Human Capacity Development* bieten.

In Bezug auf zukünftige Zusammenarbeit mit der indischen Privatwirtschaft sollte die Kooperation mit dem indischen Automobilsektor weiter gepflegt werden, der vielfältige Themen für Kooperationen vorschlägt, beispielsweise das Thema „Nachhaltige Mobilität“, für das Deutschland ausgewiesene Fachleute aus der Automobilindustrie anbieten kann. Folgende Einzelempfehlungen werden für den Automobilsektor gegeben:

- Die spezifischen *Human Capacity Development* Bedürfnisse der Industrie sollten im Kontext der gesamten Sektor- und individuellen Unternehmensentwicklung detailliert hinterfragt werden und müssen im Mittelpunkt stehen.
- Der Automobilsektor ist an Beratung interessiert wie PPP-Maßnahmen, durch CSR-Budgets finanziert, im Sozial- und Umweltbereich durchgeführt werden können.
- Die Automobilindustrie benötigt technische und organisatorische Unterstützung bei der Transition zu einer innovationsgestützten Entwicklungsphase.
- Ein weiteres Kooperationsfeld für die indische Automobilindustrie ist der Transfer von Wissen über das Management von Innovationssystemen, insbesondere der Transfer von in akademischen / Entwicklungsinstitutionen vorhandenem Wissen in die praktische Anwendung in KMU.

- Zukünftige Kooperation im Bereich Innovation sollten mit den aktuellen Forschungsk Kooperationen des BMBF und relevanten Forschungseinrichtungen abgestimmt werden.
- Wissen, wie Partnerschaften zwischen europäischen und indischen KMU aufgebaut werden können, wird in Indien gesucht; dies sollte unterstützt werden, wobei ein phasenweises Vorgehen der Kooperationsentwicklung empfohlen wird.
- Die Fortschreibung von EINS wird im Länderstrategiepapier Indien 2007 – 13 zu CSR Aktivitäten gerechnet. Sie bedarf in Bezug auf die entwicklungspolitisch relevanten Themen Umweltschutz und Klimawandel einer strategischen Neufassung im Hinblick auf das in Indien aktuell diskutierte Thema der nachhaltigen Mobilität.
- Der im Automotive Mission Plan 2006 - 2016 angestrebte Beschäftigungszuwachs in den nächsten fünf Jahren bedarf einer Aktualisierung der Kooperationsmöglichkeiten der GIZ mit der Nationalen Skills Development Corporation (NSDC).
- Der von NSDC skizzierte Zuwachs an Beschäftigung in der Auto-/Zulieferbranche bietet Potenziale für eine erhöhte Frauenquote. Eine konkrete Bedarfsanalyse für ausgewählte Branchen unter Einbeziehung weiblicher Beschäftigung innerhalb der Automobilindustrie wird empfohlen.

Zu den Alleinstellungsmerkmalen des auf Aus- und Fortbildung gerichteten Geschäftsfelds der GIZ gehört die Fähigkeit, kleine Projekte zu gestalten und in Partnerschaft zu managen, Verständnis der Bedürfnisse von Industrie und KMU, und die Fähigkeit, mit Ausbildungsinstitutionen in Partnerländern eine „institutionelle Chemie“ aufzubauen, die hohes Potential zur Erzielung entwicklungspolitischer Wirkungen besitzt. Die GIZ sollte darauf achten, dass diese Alleinstellungsmerkmale im Rahmen der Integration so eingesetzt werden können, dass sie im Zusammenwirken mit TZ-Maßnahmen höhere Wirkung entfalten können.

In Bezug auf das Jahresthema der GIZ „Verantwortlich wirtschaften – nachhaltig entwickeln“ hat GIZ Themen vor allem auf institutioneller und auf Unternehmensebene ausgestaltet. Es wäre wesentlich, dass Erfahrungen sowohl auf den Makro-Level ausstrahlen (Politikberatung) als auch auf Unternehmensebene eine nachhaltige Verankerung finden (enge Zusammenarbeit mit den praktischen Entscheidungsebenen der indischen Industrie).

Vor dem Hintergrund der nicht befriedigenden Gesamteinschätzung von EINS erscheinen folgende Aspekte wichtig, um die Alleinstellungsmerkmale der Aus- und Fortbildungsansätze der GIZ zu stärken:

- *Human Capacity Development* Maßnahmen für die Industrie sollten grundsätzlich kurze, unabhängige Sektor- und Unternehmensanalysen vorgeschaltet werden. Die Kompetenz der GIZ in diesen Bereichen sollte folglich (z.B. über freie Berater/innen) gestärkt werden. Sektor- und Unternehmensanalysen werden die zielgruppengerechte Ausrichtung von Weiterbildungsleistungen verbessern.
- Im Rahmen der Integration sollten Synergien mit TZ-Instrumenten gesucht und mit *Human Capacity Development* Maßnahmen für die Industrie verbunden werden. Solche Verknüpfungen mit der TZ führen zu Erfahrungen, die die eigene Weiterbildungskompetenz stärken.
- Für Sensibilisierungskampagnen, die Weiterbildungsmaßnahmen vorgeschaltet werden bzw. diese begleiten, empfiehlt sich der Einsatz von Führungspersönlichkeiten der Industrie als „*Key Note Speaker*“. Die GIZ sollte verstärkt seine guten Verbindungen zur deutschen Wirtschaft und insbesondere zum Alumni-Kreis gehörender Persönlichkeiten in Drittländern nutzen, um solche Führungskräfte zu gewinnen und damit seine Weiterbildungskompetenz weiter zu stärken.

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