



Schlussevaluierung 2013 – Kurzbericht

Management und Führungstraining zur Bergregionen-Entwicklung
(Himalaja-Karakorum-Hindukusch-Pamir) in China, Nepal, Pakistan und
Tadschikistan

Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.
Bei der Darstellung handelt es sich um ehemalige InWEnt-Aktivitäten, die bedingt durch die Umfirmierung als GIZ-Aktivitäten bezeichnet werden.

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-1877
F +49 228 44 60-2877

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-14 08
F +49 61 96 79-80 14 08

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/monitoring

Verantwortlich

Martina Vahlhaus

Autoren

Dieses Gutachten wurde von unabhängigen externen Sachverständigen erstellt.
Es gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder.
Dieter Zürcher, Umed Bulbulshoev und Frank Jie Ding

Auftragnehmer

KEK-CDC Consulting

Erscheinungsort und -jahr

Bonn und Eschborn, Juni 2014

Tabellarische Übersicht

Zur Evaluierungsmission

Evaluierungszeitraum	5/2013 – 2/2014
Evaluierendes Institut / Consulting-Firma	KEK-CDC Consultants
Evaluierungsteam	Dieter Zürcher, KEK-CDC Consultants, Teamleiter Umed Bulbulshoev (Tadschikistan) und Frank Jie Ding (China) als lokale Gutachter

Zur Entwicklungsmaßnahme

Bezeichnung gemäß Auftrag	Methodische Unterstützung von politischen Reformprozessen zur Entwicklung von Bergregionen (Himalaja-Hindukusch-Pamir) ¹	
Nummer	AD06600000 (InWEnt) und PN 2007.2071.4 (GIZ)	
Gesamtlaufzeit nach Phasen	Vorbereitung: 6/2005 – 3/2006 (InWEnt) Phase 1: 4/2006 – 12/2009 (InWEnt) Verlängerungsphase 1/2010 – 12/2011 (InWEnt) Brückenphase: 1/2012 – 12/2012 (GIZ)	
Gesamtkosten	Vorbereitungsphase	0,040 Mio. €
	Phase 1 (inkl. Verlängerung)	9,486 Mio. €
	Brückenphase	0,175 Mio. €
	<u>Gesamtkosten</u>	<u>9,701 Mio. €</u>

¹ Der Karakorum wurde erst ab 2009 im Programmtitel geführt.

<p>Gesamtziel laut Angebot, bei lfd. Entwicklungsmaßnahmen zusätzlich das aktuelle Phasenziel</p>	<p>(i) Das professionelle Verhalten von Entscheidungsträgern und Entwicklungsmanagern ist verändert, (ii) Leistungserbringung durch staatliche und nicht-staatliche Organisationen ist verbessert und (iii) die Kooperation relevanter Akteursgruppen über nationale Grenzen hinweg ist intensiviert.</p>
<p>Politische(r) Träger</p>	<p>ICIMOD – <i>International Centre for Mountain Development</i>, Kathmandu, Nepal</p>
<p>Durchführungsorganisationen (im Partnerland)</p>	<p>China: <i>Tibet Academy of Agricultural and Animal Science (TAAAS)</i> und <i>Xinjiang Academy of Agricultural Science (XAAS)</i></p> <p>Nepal: <i>National Planning Commission (NPC)</i></p> <p>Pakistan: <i>Aga Khan Rural Support Programme (AKRSP)</i>, ein Projekt der Aga Khan Foundation</p> <p>Tadschikistan: <i>Mountain Societies Development Support Programme (MSDSP)</i>, ein Projekt der Aga Khan Foundation</p>
<p>Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen</p>	<p>Zentrum für Entwicklungsländerforschung (ZELF), Freie Universität Berlin</p> <p><i>Aga Khan Development Network (AKDN)</i></p> <p><i>Commission Internationale pour la Protection des Alpes (CIPRA)</i></p> <p>GTZ (nach der Fusionierung im Jahr 2011 GIZ)</p>
<p>Zielgruppen laut Angebot</p>	<p>Benachteiligte und marginalisierte Bevölkerung in peripheren Regionen (Himalaja, Hindukusch, Karakorum und Pamir, insgesamt ca. 55 Millionen Personen). Mittler sind die 65 Absolventen und Absolventinnen des International Leadership Training, die rund 4'000 Teilnehmenden in Trainings, Workshops, Konferenzen und Studentouren und die mehrere hundert ausgebildeten Führungskräfte von staatlichen und nicht-staatlichen</p>

	Behörden und Organisationen. Mittler sind ebenso die gestärkten Organisationseinheiten welche für die Zielgruppen bessere Dienstleistungen erbringen können.
--	--

Zur Bewertung

<p>Gesamtbewertung</p> <p><i>Auf einer Skala von 1 (sehr gut, ist deutlich besser als erwartet) bis 6 (das Projekt / Programm nutzlos, oder die Situation verschlechtert hat per Saldo)</i></p>	<p>Die Gesamtbewertung des Projektes ist gut (Stufe 2)</p>
<p>Individuelles Rating</p>	<p>Relevanz: 2; Effektivität: 2; ‚Impact‘: 3; Effizienz: 2; Nachhaltigkeit: 3</p>

Programmkontext: Das Programm zur Förderung der Bergregionen-Entwicklung im Himalaja-Karakorum-Hindukusch-Pamir (HKHP) dauerte von 2006 bis 2012 und war in seinen Anfängen eines der *Capacity Building* Programme von InWEnt im Themenbereich von Landwirtschafts- und Berggebietsentwicklung. Mit der Fusion von GTZ, InWEnt und DED zur GIZ im Jahre 2011 wurde dieses zu einem *Human Capacity Development* Vorhaben der GIZ.

Programmkonzeption: Das Vorhaben wurde 2005 konzipiert und sollte als entwicklungspolitisches Ziel zur Vermeidung bzw. Milderung ökologischer und sozioökonomischer Krisen und zur nachhaltigen Entwicklung natürlicher Ressourcen in den Bergregionen der Programmregion beitragen. Zielländer und Regionen waren Xinjiang und Tibet in China, Gilgit-Baltistan in Pakistan, Gorno-Badakhshan in Tadschikistan sowie Nepal. Darüber hinaus sollte die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in peripheren, relativ instabilen und von ethnischen Problemen geprägten Regionen gefördert werden. Das *Human Capacity Development* Vorhaben strebte drei Programmziele an. Ziel 1: „Das professionelle Verhalten von Entscheidungsträgern und Entwicklungsmanagern ist verändert“. Ziel 2: „Die Leistungserbringung durch staatliche und nicht-staatliche Organisationen ist verbessert“. Ziel 3: „Die Kooperation relevanter Akteursgruppen über nationale Grenzen hinweg ist intensiviert“. Das Vorhaben stellte dafür den lokalen Partnerorganisationen methodische und fachliche Unterstützung in den folgenden Bereichen zur Verfügung: (i) Veränderungsmanagement bei der Umsetzung von Sektorreformen und entsprechender Entwicklungsstrategien durch unterschiedliche Akteursgruppen und lokale Organisationen, (ii) Nachhaltiges Management natürlicher Ressourcen im nationalen Rahmen und/oder auf regionaler Ebene, sowie (iii) Grenzüberschreitender Erfahrungsaustausch und Kooperation für Konfliktprävention und Krisenmanagement. Dazu sollten Erfahrungen aus der Bergregionen-Entwicklung der Alpen (inklusive der Alpenkonvention) Anschauungsmaterial und Best Practices liefern, welche auf eine angepasste Anwendung in den Partnerorganisationen überprüft werden. Das sektorübergreifend angelegte Programm strebte eine Sensibilisierung und Verbesserung des professionellen Verhaltens von Entscheidungsträger/-innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft an. Diese sollten befähigt werden interdisziplinär, partizipativ und regional zu agieren. Das Vorhaben hatte diverse Kooperationspartner in jedem Land sowie strategische Partner in Europa. Politischer Träger des Vorhabens war das *International Centre for Mountain Development* (ICIMOD) in Kathmandu, Nepal. Die nationalen Partner waren: *Tibet Academy of Agricultural and Animal Science* (TAAAS) und *Xinjiang Academy of Agricultural Science* (XAAS) in China, die *National Planning Commission* (NPC) in Nepal, *Aga Khan Rural Support Programme* (AKRSP) in Pakistan und das *Mountain Societies Development Support*

Programme (MSDSP) in Tadschikistan. Andere beteiligte Partner waren: Zentrum für Entwicklungsländerforschung (ZELF) an der Freien Universität Berlin, *Aga Khan Development Network* (AKDN) und die *Commission Internationale pour la Protection des Alpes* (CIPRA). Die Gesamtausgaben des Programms betragen 9,7 Mio. Euro bei einer sechsjährigen Laufzeit von 2006-2011, welche eine zweijährige Verlängerung der ersten Phase 2010/2011 beinhaltet. Eine anschließende Brückenphase 2012 legte den Fokus auf Netzwerkbildung und war am überregionalen Vorhaben der deutschen Technischen Zusammenarbeit (TZ) des *International Centre for Integrated Mountain Development* (ICIMOD) angegliedert.

Fachliche Umsetzung: Das Programm zur Bergregionen-Entwicklung wandte diverse Formate des *Human Capacity Development* (HCD) an: International Leadership Training (ILT) für junge Nachwuchsführungskräfte bestehend aus einer einjährigen Ausbildung in Deutschland und den Alpen, welche theoretisches Wissen mit praktischen Erfahrungen verknüpfte. Ein wichtiges Instrument waren dabei die Transferprojekte, welche die Teilnehmenden nach der Rückkehr umsetzten. Nationale Workshops und Trainings umfassten *Training-of-Trainers* in Veränderungsmanagement für Organisationen und entsprechende Workshops in den vier Ländern sowie weitere thematische Trainingsaktivitäten. Regionale Workshops förderten den grenzüberschreitenden Austausch von Erfahrungen und *Best Practices* zum Thema integrierte Tourismuskonzepte in Pakistan-Xinjiang (2008) und Nepal-Tibet (2009) sowie zum Nomadentum und Management von Weideland in Tadschikistan-Xinjiang-Pakistan (2010) und im Tibet-Nepal (2010). Drei internationale Konferenzen fanden als sogenannte "*Meeting of Minds*" zur regionalen Kooperationen in Berggebieten und nachhaltigen Entwicklungspolitiken statt. Diese umfassten auch die Postulierung des "Feldafing Manifestos" (2009) zu Erfahrungen der regionalen Kooperation in der Berggebietsentwicklung. Fünf Alumni-Netzwerke wurden ab 2010 in den vier Ländern aufgebaut und z.T. als Organisationen registriert.

Evaluierungsansatz: Die Evaluierung wurde im Auftrag der GIZ von Dieter Zürcher (KEK-CDC Consultants), Umed Bulbulshoev (Tadschikistan) und Frank Jie Ding (China) durchgeführt. Eine Feldmission nach Tadschikistan (Khorog in Gorno-Badakhshan) und China (Urumqi in der Provinz Xinjiang) fand zwischen dem 3. November und dem 18. November 2013 statt. Das Evaluationsdesign bestand aus: 1) einer Online Umfrage unter den rund 200 Mitgliedern der Alumni-Netzwerke mit 54 Antwortenden aus allen vier Ländern, 2) Fallstudien in Gorno-Badakhshan und Xinjiang zu den Wirkungen des Programms auf individueller, organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene, 3) Interviews mit 30 der insgesamt 65 ILT

Teilnehmenden in allen vier Ländern, sowie 4) 37 Interviews mit Ressourcenpersonen von Partnerorganisationen und oder Expert/-innen aus allen vier Ländern.

Bewertung der Relevanz: Das Programm war konzeptionell und programmatisch relevant, weil der *Capacity Development* Ansatz den Partnerbedürfnissen entsprach, die internationale Debatte um Berggebietsentwicklung berücksichtigt wurde und weil die Bergregionen-Entwicklung der Alpen eindrückliches und qualitativ hochstehendes Anschauungsmaterial (theoretisch und praktisch) für partizipative und grenzüberschreitende Zusammenarbeit liefert. Das Vorhaben entsprach den damaligen Vorgaben des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) bezüglich der Prioritäten Biodiversität, Management natürlicher Ressourcen und Klimawandel. Das Vorhaben wurde angesichts der heterogenen Partnerlandschaft, der politischen und soziokulturellen Vielfalt der vier Länder, ethnischer und religiöser Spannungen oder der Anwesenheit von Autonomiebewegungen mit einem „hohen“ Gesamtrisiko eingestuft. Die verschiedenen lokalen Kooperationspartner haben die Priorisierung der Kernthemen wie Veränderungsmanagement, nachhaltige Entwicklung, Tourismus sowie Weidewirtschaft insgesamt als relevant und ihren Bedürfnissen entsprechend angesehen. Insbesondere die Vermittlung partizipativer und sektorübergreifender Planungsansätze und *Best Practices* war für die lokalen Partner sehr relevant. Das Vorhaben involvierte vier Partnerländer, von denen drei ICIMOD Mitglieder waren (nicht Tadschikistan). Indien hingegen, eines der wichtigsten ICIMOD Mitglieder, war nicht Teil des Set-ups, welches zu Beginn von allen Beteiligten getragen wurde. Diese Asymmetrie beeinträchtigte mit der Zeit jedoch die Relevanz des Programms. Die Bewertung der **Relevanz** ist **gut (Stufe 2)**.

Bewertung der Effektivität: Das Vorhaben hat seine intendierten *Capacity Development* Ziele vollumfänglich erreicht und rund 4'000 Fachkräfte qualifiziert, wovon knapp 30% Frauen waren. Ziel 1: Die ILT Teilnehmenden (TN) und auch die anderen qualifizierten Expert/-innen wenden neue Kompetenzen in den Bereichen Planung, Projektmanagement, *Leadership* sowie Kommunikation regelmäßig im Berufsalltag an. Die meisten Teilnehmenden analysieren Probleme aus neuen Perspektiven und kennen praxisorientierte Nachhaltigkeitskonzepte z.B. bei der Nutzung natürlicher Ressourcen, im Tourismus aber auch andren Politikbereichen. Die Wirkung auf individueller Ebene ist hoch. Die Qualifizierungen eröffneten neue Karrierewege: Rund 50 der 65 ILT TN wurden seit der Rückkehr mindestens einmal befördert (2 TN wurden Minister in der Provinzregierung Gorno-Badakhshan und Gilgit-Baltistan). Ziel 2: Auf organisatorischer und systemischer Ebene gibt es punktuelle Evidenz für Veränderungen, wie z.B. angepasste Planungssysteme, Verbreitung von partizipativen Ansätzen oder Einflussnahme auf neue

Sektorpolitiken. Für die lokalen Partnerorganisationen aus China (Xinjiang und Tibet), Nepal, Pakistan und Tadschikistan war der Zugang zu *Capacity Development* und internationalen Konzepten der Berggebietsentwicklung basierend auf den Erfahrungen mit der Bergregionen-Entwicklung der Alpen instruktiv und sehr nützlich. Ziel 3: Das HCD Programm zur Bergregionen-Entwicklung stellte aus Sicht der lokalen Partner eine einmalige grenzüberschreitende Lernplattform dar. Die etablierten Kontakte haben zu einer intensivierten Zusammenarbeit über Grenzen hinweg geführt. Die in mehrere Sprachen übersetzten Publikationen sind Referenzdokumente. Die Querschnittsthemen wurden dem Kontext angepasst umgesetzt und der Frauenanteil wurde in allen Aktivitäten gefördert, blieb aber eher gering (zwischen 15 und 35% je nach HCD-Format). Allerdings sind in diesem Themen- und Kulturbereich traditionell nur wenige Frauen öffentliche Entscheidungsträgerinnen. Die qualifizierten Frauen zeichneten sich durch eine hohe Motivation und Sachkompetenz aus. Bei den weiblichen ILT TN aus Tadschikistan gab es eine relativ hohe *Drop-out Rate* (und Emigration). Die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen war ein zentrales Querschnittsthema in allen Ausbildungsaktivitäten. Die Bewertung der **Effektivität** ist **gut (Stufe 2)**.

Bewertung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact): Die HCD-Formate haben die Perspektiven der Teilnehmenden signifikant verändert. Sie sind offener geworden für neue Lösungen und dies hat z.B. die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in China gefördert und die Entwicklung der Berggebiete hat dort heute einen höheren Stellenwert zur Armutsbekämpfung. Das Vorhaben förderte die Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene nachweislich und leistete damit einen positiven Beitrag zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Region. Durch diese Netzwerkbildung hat das Vorhaben neue Kontakte und Arbeitsbeziehungen ermöglicht, welche einen kleinen aber wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zu einer stabileren und sichereren HKHP-Region geleistet. Auf organisationaler Ebene gibt es in den beiden Fallbeispielregionen mehrere Belege dafür, dass ein Transfer von individuellem Lernen auf die Organisationsebene oder in Sektorpolitiken stattgefunden hat, wenn auch eher punktuell. Die Breitenwirksamkeit ist aufgrund der riesigen Programmregion und kürzeren als angestrebten Laufzeit jedoch schwer nachweisbar und eher limitiert. Die Bewertung des **Impacts** ist **zufriedenstellend (Stufe 3)**.

Bewertung der Effizienz: Das Vorhaben wurde effizient umgesetzt und gesteuert. Das Projektteam in Feldafing war mit lediglich zwei halben Stellen ausgestattet und es gab Mitarbeitende vor Ort welche aber gleichzeitig auch andere Vorhaben umsetzten. Die lokalen Partner und die ILT TN haben substantielle Eigenleistungen ins Vorhaben eingebracht. Die

Komplementarität zu anderen deutschen Vorhaben oder Projekten anderer Geber war in China, Pakistan und Tadschikistan problemlos. In Nepal war die Schnittstelle zum deutschen Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit (TZ) mit dem ICIMOD heikler, weil die *National Planning Commission* (NPC) als nationaler Partner ausfiel und deshalb das ICIMOD als politischer Träger des Vorhabens diese Rolle übernehmen musste und dadurch mehrere Rollen innehatte. Die deutschsprachigen ILT waren relativ teure Ausbildungsgänge mit Investitionen von etwas über 50'000 Euro pro Person. Die Deutschkenntnisse waren aber zentral für das Verständnis der Dynamiken und Modelle zur Bergregionen-Entwicklung im Alpenraum. Die etwas höheren Kosten wurden mit dem speziellen Setting des HCD Programms zur Bergregionen-Entwicklung erklärt, nämlich mit Teilnehmenden aus vier Ländern und zwei zu absolvierenden Praktika verteilt auf den deutschsprachigen Alpenraum. Die Allgemeynkosten waren mit rund 40% der Ausgaben eher hoch. Insgesamt bot das Vorhaben je nach organisationaler Funktionsstufe adressatengerechte HCD-Formate an. Die Bewertung der **Effizienz** ist **gut (Stufe 2)**

Bewertung der Nachhaltigkeit: Die Nachhaltigkeit der Wirkung auf individueller Ebene ist sehr gut. In Xinjiang zum Beispiel sind noch alle ILT Teilnehmenden und die meisten qualifizierten Personen des lokalen Partners in Berggebietsthemen involviert und auch in den anderen Ländern ist die Kontinuität erstaunlich hoch. Auf organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene sind Evidenzen für anhaltende Veränderungen zu finden, wie z.B. die Verbreitung partizipativer Planungsmethodiken für Dorfentwicklung (Tadschikistan) oder diversen Sektorpolitiken im Landwirtschaftsbereich (Xinjiang). Ursprünglich war geplant, weitere Phasen anzuhängen um die langfristig intendierten Wirkungen zu erreichen (z.B. Vermeidung ökologischer und sozio-ökonomischer Krisen oder Stabilisierung der Sicherheitslage). Eine Projektverlängerung 2009 umfasste jedoch nur zwei Jahre. Das Vorhaben hat die nachhaltige Bildung von *Clustern* von ILT Teilnehmenden und Expert/-innen in Tadschikistan und Xinjiang gefördert, aber aufgrund einer fehlenden längerfristigen Perspektive zu keiner thematischen Kontinuität der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit geführt (z.B. im Tourismusbereich). Die Alumni der ILT tauschen sich nach wie vor informell und grenzüberschreitend aus. Die nationalen Netzwerke waren jedoch nur vorübergehend aktiv und sind ohne externe Unterstützung nicht überlebensfähig. Nur in Nepal und Pakistan bestehen registriert nationale Alumni-Organisationen, welche allerdings akute Finanzierungsprobleme haben. Die Bewertung der **Nachhaltigkeit** ist **zufriedenstellend (Stufe 3)**.

Gesamtbewertung: Das HCD Programm zur Bergregionen-Entwicklung wird als relevant und bedarfsorientiert bewertet. Themensetzung und die Mischung aus Theorie- und Praxisorientierung waren gut und entsprachen den Bedürfnissen der verschiedenen Partner. Das

Capacity Development in einem grenzüberschreitenden Kontext hat wichtige Lernimpulse im Bereich von Veränderungsmanagement für die rund 4'000 qualifizierten Entscheidungsträger/-innen gegeben, davon waren knapp 30% Frauen. Das Vorhaben hat seine Qualifizierungsziele auf individueller Ebene vollumfänglich erreicht. Organisationale Praktiken und Sektorpolitiken wurden punktuell beeinflusst, mit positiven Wirkungen für die HKHP-Bergregionen und deren Bewohner/-innen. Die entwicklungspolitische Wirkung in den vier Ländern ist jedoch schwer nachweisbar. Die Zielbevölkerung profitierte höchstens indirekt durch bessere und partizipativere Planungs- und bessere Dienstleitungen der staatlichen Behörden oder von Nichtregierungsorganisationen. Das Alumni-Konzept und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit konnten aber institutionell nicht genügend nachhaltig verankert werden, weil das eigentliche Vorhaben mit sechs Jahren eine zu kurze Dauer hatte. Die Aktivitäten wurden ab 2012 ins langjährige überregionale Vorhaben der deutschen TZ am ICIMOD integriert. Mit der Fusion von GTZ, InWEnt und DED (2011) wurde das Mittelallokationsverfahren für HCD-Formate auf das Auftragsverfahren umgestellt, was dazu führte, dass es kaum noch Neubeauftragungen für ILT durch die Vorhaben gab und regionale Ansätze wenig Interesse fanden. Die Fusion führte zu einem „ungeordneten Ausstieg“ aus einem an sich guten Programm. Die **Gesamtbewertung** des HCD Programms zur Bergregionen-Entwicklung ist **gut (Stufe 2)**.

Die folgenden Empfehlungen an die GIZ sind *Lessons Learnt* dieses Vorhabens im Hinblick auf zukünftige ähnliche Vorhaben. Einige dieser Empfehlungen wurden bereits in früheren Evaluierungen zu den HCD-Vorhaben angesprochen.²

Vorhabenbezogene Empfehlungen:

1. Die deutsche TZ sollte basierend auf Partnerbedürfnissen für den „westlichen Teil“ der HKHP-Region (Pakistan, Tadschikistan, Xinjiang sowie Afghanistan und Kirgistan) neue HCD-Vorhaben abklären. Möglicher Träger sind die *Agha Khan Foundation* (inkl. der *University of Central Asia*). Im „östlichen Teil“ (Nepal, Tibet, Bhutan und Indien) müssen solche Aktivitäten subsidiär zu den gegenwärtigen ICIMOD Strategien gestaltet sein.
2. Der institutionelle Aufbau von regionalen Kooperationen in einem Gebiet mit delikaten Grenzbeziehungen und Autonomiebestrebungen benötigt Zeit (mindestens 10-12 Jahre) und gegenseitiges Vertrauen. Die ausgewählten Kernthemen verlangen eine gewisse Kontinuität

² HCD-Programme: www.giz.de/de/downloads/giz2011-de-meta-evaluation-evaluationssynthese-hcd-programme.pdf und ILT: http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/evaluierungen/evaluierungsberichte_ab_2006/EvalBericht051.pdf

der Politikanalyse und -entwicklung damit Policy-Veränderungen und deren Wirkungen in der Umsetzung sichtbar werden.

3. Relevante nationale Akteure müssten im Steuerungskomitee des Vorhabens vertreten sein, da z.B. regionale Behörden keine internationalen Verpflichtungen eingehen können.
4. Für ähnliche regionale Vorhaben könnten Kooperationspartnerschaften zwischen der Zentrale in Deutschland und den lokalen Partnern, in enger Koordination mit den eigenen Länderbüros vor Ort, aufgebaut werden. Dies bedingt aber eine gewisse Kontinuität der Ländermanager/-innen und der Auftragsverantwortlichen.
5. M&E Daten und Informationen zu den Indikatoren auf Output- und Outcome-Ebene sowie den Finanzen (inkl. Partnerbeiträge) sollten über die ganze Projektdauer konsistent und geschlechterspezifisch erhoben und analysiert werden.

Empfehlungen betreffend Umsetzung von HCD-Formaten

Bedingt durch die Fusion von InWEnt, DED und GTZ werden die HCD-Formate zurzeit innerhalb der GIZ angepasst und die früheren *International Leadership Trainings* (ILT) laufen aus. Folgende Empfehlungen für andere HCD-Formate können trotzdem abgeleitet werden:

6. Es sollte geprüft werden, ob die Alumni-Netzwerke des HCD Programms zur Bergregionen-Entwicklung in den regionalen Fachverbund „Natürliche Ressourcen und ländliche Entwicklung“ in Asien integriert werden können. Die ausgebildeten Ressourcenpersonen im Bereich nachhaltige Entwicklung und Management natürlicher Ressourcen (insbesondere die ILT Absolvent/-innen) haben eine hohe Affinität zur deutschen TZ und sind hervorragend qualifiziert sowie überdurchschnittlich motiviert und engagiert. Dieses Netzwerk an Expert/-innen verlangt aber auch eine Betreuung und einen regelmässigen Austausch, nicht nur über Internet und *Social Media*.
7. In Bereichen, bei denen Deutschland oder der deutschsprachige Raum komparative Vorteile aufweisen, wie z.B. in der Bergregionen-Entwicklung im Alpenraum, sollten bedarfsgerechte HCD-Formate für die verschiedenen hierarchischen Ebenen der Partnerorganisationen (junge Nachwuchskräfte, mittlere Kader und erfahrene Entscheidungsträger oder *Policymaker*) vorwiegend auf Englisch angeboten werden (Mehrhierarchieansatz). Das setzt eine pro-aktive Bewerbung des HCD-Ansatzes durch die Ländermanager/-innen und Auftragsverantwortlichen vor und während der Planung von Vorhaben voraus.
8. Langzeittrainings (bis zu drei Monaten) bedingen Englisch als Unterrichtssprache und die Vergabe von anerkannten *Credit Points*. Eine engere Kooperation mit deutschen und/oder lokalen Universitäten (z.B. mit der Freien Universität Berlin in diesem Themen-

bereich) wäre zu prüfen. Dies sollte den Einsatz von geeigneten Ansätzen des *Blended Learning* (*e-Learning* in Kombination mit Präsenzworkshops) für Weiterbildungsprogramme in GIZ Vorhaben beinhalten.

9. Die spezifischen Stärken des HCD-Ansatzes sollten aufgearbeitet und proaktiv in neue Programmplanungen für regionale Vorhaben eingebaut werden (z.B. Vergemeinschaftung von Fachwissen und *Soft Skills* zur Planung und Umsetzung von Sektorpolitiken und Querschnittsthemen).

Anlage 1: Soll-Ist Vergleich der Zielerreichung anhand der Auftrags-Indikatoren und Status der BMZ-Kennungen



Programmziel:
 (i) Das professionelle Verhalten von Entscheidungsträgern und Entwicklungsmanagern ist verändert, (ii) Leistungserbringung durch staatliche und nicht-staatliche Organisationen ist verbessert und (iii) die Kooperation relevanter Akteursgruppen über nationale Grenzen hinweg ist intensiviert.

Querschnittsthemen					
Gender (G-1)	Arbeitsbekämpfung (SUA)	Good Governance (PD/GG-1)	Environment (UR-2)	Tropenwaldkennung (Ja)	PPP (keine Vereinbarung)
STATUS: Gut 30% der ILT TN waren Frauen. Ihre Teilnahmen wurde in allen HCD Formaten systematisch gefördert	STATUS: Das Vorhaben hatte nur einen mittelbaren Bezug zu Zielgruppen. Es gab kein zielgruppenspezifischen Indikatoren.	STATUS: Die Vermittlung von partizipativen Planungs- und Steuerungskonzepten war zentraler Gegenstand des Vorhabens (z.B. Praktika) im Alpenraum	STATUS: Nachhaltige Nutzung natürliche Ressourcen (Weiden, Nationalparks) war Kernthema der HCD Formate	STATUS: Diese Kennung war nicht relevant für das Vorhaben (Waldnutzung war kein prioritäres Thema im Vorhaben)	STATUS: Nicht anwendbar, da keine Partner aus der Privatwirtschaft involviert waren

Indikator 1: (neu)
 ILT TN machen raschere Fortschritte in ihren Karrieren (individuelle Ebene).
STATUS: Erreicht

Indikator 2: (neu)
 ILT TN nehmen Einfluss auf die Gestaltung von Sektorpolitiken (individuelle Ebene).
STATUS: Weitgehend erreicht

Indikator 3: (neu)
 Evidenz für eine verbesserte politische Entscheidungsfindung auf nationaler Ebene durch die Verbreitung von *Best Practices* / Erfahrungen des Programms (Organis.ebene).
STATUS: Teilweise erreicht

Indikator 4: (neu)
 Änderungen des regionalen Kooperationsrahmens (Verträge, MoUs, Projekte, etc.) zwischen 2006 und 2012 mit konkreten Beiträgen zur Risikominimierung und nachhaltiger Entwicklung (Systemebene).
STATUS: Teilweise erreicht

Indikator 5:
 Die grenzübergreifende Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den nationalen Partnerorganisationen (Intensität des Kontakts, gemeinsame Aktivitäten) nimmt zwischen 2006 und 2012 zu (Systemebene).
STATUS: Erreicht

Massnahmenziel 1:
 Ausgewählte Entwicklungsagenten auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene (staatliche und zivilgesellschaftliche Akteure und Organisationen) sind für umfassende und partizipative Entwicklungsstrategien bei der Planung und Umsetzung nationaler Reformprozessen sensibilisiert, haben ihre entsprechende Handlungskompetenzen gesteigert und wenden partizipative und auf Interessenausgleich ausgerichtete Verfahren an bei der Planung und Steuerung dezentralisierter Regionalentwicklung.

Indikator 1.1:
 Fachkräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte aus den Zielländern führen eigene WS im Rahmen Ihrer Transferprojekte durch und wenden dabei neue Kenntnisse und praktische Erfahrungen in ihrer täglichen Arbeit an.
STATUS: Weitgehend erreicht

Indikator .1.2:
 Mindestens 30 Prozent der ILT-TN wenden angepasste Methoden für die Planung und Steuerung von Entwicklungsmaßnahmen in ihren Organisationen routinemäßig an.
STATUS: ca. 80% der ILT TN wenden Gelerntes an

Massnahmenziel 2:
 Möglichkeiten zur Anwendung von Erkenntnissen aus der Alpenkonvention und zu ihrer situationsangepassten Umsetzung in innerasiatischen Bergregionen sowie entsprechende *Best Practices* werden von nationalen Entscheidungsträgern diskutiert.

Indikator 2.1:
 Die auf der Basis aus der Alpenkonvention gewonnenen Erfahrungen werden als Grundbausteine für die strategische Ausrichtung von Entwicklungsmaßnahmen genutzt.
STATUS: Teilweise erreicht

Indikator 2.2:
 Themenfelder von zentraler strategischer Bedeutung für nachhaltige Entwicklung von Bergregionen sind im regionalen Kontext bearbeitet. Konkrete Handlungsempfehlungen sind formuliert.
STATUS: Weitgehend erreicht

Massnahmenziel 3:
 Durch internationalen Erfahrungsaustausch und Ansätze grenzüberschreitender Kooperation in den Provinzen der Programmregion werden die interdisziplinären Handlungsoptionen der für die strategische Planung relevanten Akteure erweitert.

Indikator 3.1:
 Positionen für die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen in Hochgebirgsregionen sind von Teilnehmenden erarbeitet und an Entscheidungsträger auf nationaler und Provinzebene weitergeleitet.
STATUS: Weitgehend erreicht

Indikator 3.2:
 Dauerhafte Netzwerke für einen effektiven interdisziplinären und regionalen Erfahrungsaustausch sind aktiv und werden genutzt.
STATUS: Teilweise erreicht

Indikator 3.3:
 Der Grad der Vernetzung der Alumni ist steigend (grenzüberschreitend).
STATUS: Teilweise erreicht

Indikator 3.4: (neu)
 Die vier länderbezogenen Alumni-Netzwerke verbreiten regelmässig ILT Konzepte und *Best Practice* Erfahrungen auf nationaler Ebene
STATUS: Weitgehend erreicht

- Gün: Indikator erreicht**
- Gelb: Indikator teilweise erreicht**
- Rot: Indikator nicht erreicht**

giz

DÉVELOPPEMENT RURAL DESENVOLVIMENTO RURAL
DESENVOLVIMENTO RURAL
LÄNDLICHE ENTWICKLUNG RURAL DEVELOPMENT
RURAL DEVELOPMENT
DESARROLLO RURAL DÉVELOPPEMENT RURAL
LÄNDLICHE ENTWICKLUNG

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-1877
F +49 228 44 60-2877

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-14 08
F +49 61 96 79-80 14 08

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/monitoring