



## Zwischenevaluierung / Schlussevaluierung / Ex-post Evaluierung 2010 - Kurzbericht

Förderung des Takoradi Technical Institute, Ghana

**Herausgeber:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Stabsstelle Evaluierung

Postfach 5180  
65726 Eschborn  
T +49 61 96 79-1408  
F +49 61 96 79-801408  
E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

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

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums  
für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Erstellt durch:  
Dr. Jörg Longmuß  
Mit Unterstützung von Alfred Kwasi Opoku

Für:  
FhochX GmbH und Health Focus GmbH

Dieses Gutachten wurde von unabhängigen externen Sachverständigen erstellt.  
Es gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder.

Potsdam, 21.02.2011

## Tabellarische Übersicht

### Zur Evaluierungsmission

Evaluierungszeitraum	April – Dezember 2010
Evaluierendes Institut / Consulting-Firma	FhochX – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften in Zusammenarbeit mit Health Focus
Evaluierungsteam	Dr. Jörg Longmuß, internationale Fachkraft Mr. Alfred Kwasi Opoku, nationale Fachkraft Mr. Benjamin Ghartey, nationale Projektassistenz

### Zur Entwicklungsmaßnahme

Bezeichnung gemäß Auftrag	Förderung des Takoradi Technical Institute (TTI)
Nummer	PN 1996.2186.3 / 01.2160.8-001.00
Gesamtlaufzeit nach Phasen	Vorläufer: Förderung des Aufbaus (ab 1977) und der Anlaufphase (Beginn der Ausbildung 1982) des TTI durch die GTZ von 1977 – 1990 Phase I: 7/1997 – 6/2001 Phase II: 7/2001-6/2005
Gesamtkosten	Geplante Gesamtkosten lt. Angebot Phase I (1997 – 2001): 2.760.000,- € Phase II (2001-2005): 2.810.000,- €  Geplante GTZ-Kosten (Auftragswert) Phase I (1997 – 2001) ca. 1.630.000 € Phase II (2001-2005): ca. 1.673.000 €  Die auf Seiten der GTZ tatsächlichen entstandenen Kosten betragen insgesamt ca. 3.150.000,- €
Gesamtziel laut Angebot für Phase II	Die Auszubildenden des TTI erwerben berufliche Fertigkeiten und Qualifikationen, die dem sich verändernden Bedarf des Arbeitsmarktes entsprechen
Politische(r) Träger	Bildungsministerium (Ministry of Education)
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	Takoradi Technical Institute

Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	DED (Deutscher Entwicklungsdienst)
Zielgruppen laut Angebot	Jugendliche aus der Western Region, insbesondere weibliche, die vornehmlich Schulabgänger des Sekundarschulsystems sind. Männliche und weibliche Arbeitnehmer sowie Unternehmer/-innen aus dem formellen und informellen Sektor der Western Region, die beruflich weiterqualifiziert werden.

**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>Nicht zufriedenstellend (Stufe 4)</p>
<p>Individuelles Rating</p>	<p>Relevanz: zufriedenstellend (Stufe 3); Effektivität: gut (Stufe 2); ‚Impact‘: zufriedenstellend (Stufe 3); Effizienz: gut (Stufe 2); Nachhaltigkeit: nicht zufriedenstellend (Stufe 4)</p>

Das Takoradi Technical Institute (TTI), dessen Aufbau von 1978 bis 1982 im Auftrag des BMZ von der GTZ unterstützt wurde, ist eine berufsbildende Ausbildungsstätte für Facharbeiter/innen in technischen Berufen. Es liegt in der Hafenstadt Takoradi/Sekondi (300.000 Einwohner) in der Western Region von Ghana und untersteht dem Bildungsministerium. Heute werden dort tagsüber ca. 1000 Auszubildende in vier Jahre dauernden Vollzeitmaßnahmen unterrichtet und abends ca. 1500 Teilzeit-Auszubildende. Der Abschluss soll berufsqualifizierend sein und berechtigt gleichzeitig zum Besuch weiterführender Bildungseinrichtungen.

Laut Projektangebot der GTZ an das BMZ von 1996 war seit Ende der 80er Jahre ein Abfall des Leistungsstandards zu verzeichnen mit sinkenden Auslastungszahlen, steigender Abbrecherquote und einer geringeren Akzeptanz der Absolventen bei den Unternehmen. Die Wirkung des TTI auf den Arbeitsmarkt und sein Image blieben danach hinter den Erwartungen zurück und ein zu großer Anteil der Absolventen war ohne Beschäftigung.

Mitte der neunziger Jahre kam es auf Initiative der ghanaischen Seite und nach einer Vorprüfung im Auftrag der GTZ zu einem neuen Abschnitt der Zusammenarbeit: dem Projekt „Förderung des TTI“ von 1997 bis 2005. Dieses Projekt ist Gegenstand der vorliegenden Ex-post Evaluierung.

Zunächst gab es von 1997 bis 2001 eine erste Projektphase mit dem Ziel:

„Managementfähigkeiten des TTI zur Anpassung der Ausbildung an den Bedarf der Privatwirtschaft sind gestärkt“ und dem Oberziel: „Bedarfsgerecht ausgebildete Fachkräfte stehen dem Arbeitsmarkt in ausreichender Zahl zur Verfügung“. Ein differenzierteres Ausbildungsangebot mit Fortbildungen für bereits Berufstätige, eine stärkere Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft sowie die Vermarktung von Dienstleistungen sollten den Wirkungsgrad des TTI erhöhen und es gleichzeitig ermöglichen, substantielle Anteile der Ausbildungskosten zu erwirtschaften.

Nach einer Projektprüfung folgte ab Juni 2001 eine weitere, ebenfalls vierjährige Phase mit dem überarbeiteten und erweiterten Ziel: „Die Auszubildenden des TTI erwerben berufliche Fertigkeiten und Qualifikationen, die dem sich verändernden Bedarf des Arbeitsmarktes entsprechen“ und dem Oberziel: "Verbesserte arbeitsmarktrelevante technische und berufliche Fertigkeiten und vermehrte Möglichkeiten zur Schaffung von Einkommen stehen zur Verfügung". Das Projekt wurde 2005 nach Abschluss der zweiten Förderphase beendet.

Für die Projektleitung wurde ein Berater eingestellt, außerdem gab es für kurze Zeiträume verschiedene Experten. Mit Unterstützung des Beraters wurden vor allem

- das Management erneuert und gestärkt, u.a. durch die Förderung externer Aufträge und Leistungen (Kurzzeitkurse für Berufstätige und Dienstleistungen der Werkstätten) zur Finanzierung von Wartungsmaßnahmen, durch die Einführung einer wirksamen Buchführung sowie durch die Einführung und Umsetzung eines Wartungsplans,
- Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils umgesetzt und
- ein Beirat mit Unternehmensvertretern aufgebaut.

Die geplanten Gesamtkosten für beide Phasen betragen umgerechnet ca. 5.570.000,- €, darin sind Beiträge des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) und der ghanaischen Regierung enthalten. Auf Seiten der GTZ entstanden Kosten von insgesamt ca. 3.150.000,- €.

Dieses Vorhaben wurde fünf Jahre nach Beendigung im Rahmen des vom BMZ finanzierten unabhängigen Evaluierungsprogramms der GTZ zum Gegenstand einer unabhängigen Ex-post Evaluierung, durchgeführt von April bis Dezember 2010 vom deutschen Konsortium FhochX – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften / Health Focus (Projektleitung Dr. Jörg Longmuß) in Zusammenarbeit mit einem nationalen Gutachterteam von JEA VCO Associates (Alfred Opoku und Benjamin Ghartey). Die Evaluierung erfolgte entlang der fünf Kriterien des Development Assistance Committees der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD): Relevanz, Effektivität, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact), Effizienz und Nachhaltigkeit.

Relevanz: Das Projekt befand sich in Übereinstimmung mit der Politik des BMZ und des Partnerlandes. Grundsätzlich ist ein Angebot von Ausbildungen, die ihre Absolventen zumindest nicht mit einem überdurchschnittlichen Risiko der Arbeitslosigkeit entlassen, auch zur Armutsbekämpfung geeignet. Auch die angestrebte Erhöhung des Frauenanteils entspricht der entwicklungspolitischen Grundausrichtung Deutschlands. Kritisch am Ansatz des Vorhabens ist, dass nur eines von insgesamt 26 Technical Institutes Ghanas gefördert wurde. Eine solche Einzelförderung war wegen ihrer begrenzten Reichweite zum Zeitpunkt des Projektstarts nicht mehr üblich – der Ansatzpunkt wäre inzwischen eher die berufliche Bildung insgesamt auf nationaler Ebene. Der Grund für die Einzelförderung war nicht sicher feststellbar. Darüber hinaus waren die Interessenträger (Unternehmen, Verbände, staatliche Stellen) weder auf der nationalen noch auf der regionalen Ebene als Partner in das Projekt eingebunden. Insgesamt wird die Relevanz als **zufriedenstellend (Stufe 3)** bewertet.

Effektivität: Von den 10 Indikatoren, die das Projekt für seinen Erfolg definiert hatte, sind sechs erfüllt, zwei teilweise erfüllt und zwei nicht erfüllt worden. Unter anderem gab es ein effektives Controllingsystem, zahlreiche externe Dienstleistungen, eine starke Vergrößerung des Frauenanteils, eine Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen und überregionale Treffen

Ex-post Evaluierung „Förderung des Takoradi Technical Institute, Ghana“ – 2010

mit anderen Technical Institutes zur Verbreitung von guter Praxis, ein Plan zur Wartung und Instandhaltung wurde umgesetzt. Die nicht umgesetzten Punkte (spezielle Kurzurse für externe Frauen, formale Gremien mit Industrievertretern zur Begutachtung von Ausbildungsinhalten) fallen demgegenüber weniger stark ins Gewicht. Die Effektivität wird insgesamt mit **gut (Stufe 2)** bewertet.

Impact: Die Arbeitslosigkeit unter 57 befragten Absolventen (mehr konnten im beschränkten Rahmen der Evaluierung nicht erreicht werden) des Abschlussjahres 2008 betrug im Herbst 2010 ca. 19 %. Dies entspricht in der Größenordnung dem landesweiten Durchschnitt für städtische Gebiete (Ghana Survey 2000). 84 % der Befragten sagten aus, dass die Ausbildung am TTI ihnen „sehr gut“ oder „gut“ dabei geholfen hat, eine Arbeit zu finden. Die Ausbildung war demnach ein wichtiger Einflussfaktor dafür, dass die Absolventen im Anschluss eine Beschäftigung gefunden haben.

In den Unternehmensbefragungen (befragt wurden – soweit erreichbar – die größten Arbeitgeber von TTI-Absolventen der letzten Jahre, hauptsächlich aus der Holzindustrie) wurde die Ausbildung am TTI im Schnitt als „gut“ bezeichnet. Gleichzeitig wurde von neun der elf Unternehmen ausgedrückt, dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften ein großes Problem sei. So gibt es dafür, dass das TTI in der Western Region Qualifizierungsprobleme als generelles Entwicklungshemmnis beseitigen würde, in den vorliegenden Daten keinen Beleg. Der Impact wird zusammenfassend mit **zufriedenstellend (Stufe 3)** bewertet.

Effizienz: Die Effizienz ist – die gestellte Aufgabe mit ihrer Ausrichtung auf ein einzelnes Institut als gegeben hingenommen – in vieler Hinsicht ausgesprochen gut. Für die angegebenen Ziele war die Struktur angemessen: eine Langzeitfachkraft über die Projektlaufzeit vor Ort, außerdem Kurzzeitfachkräfte für zusätzlichen Input und Unterstützung an wichtigen Punkten und darüber hinaus Möglichkeiten der Finanzierung von Ausrüstungs- und Lernmittelbedarf. Dies ist ausgewogen und zweckmäßig. Kritisch ist vor allem, dass keine Ansätze von Kooperationen mit anderen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit oder anderen Initiativen im Bereich der beruflichen Bildung erkennbar sind, mit denen der Nutzen der investierten Gelder möglicherweise noch hätte erhöht werden können. Auch die regionale Beschränkung ist hier zu berücksichtigen. Deshalb wird die Effizienz mit **gut (Stufe 2)** bewertet.

Nachhaltigkeit: Positiv ist, dass es aktuell am TTI in der Vollzeitausbildung ca. 10 % Frauen in einer technischen Ausbildung gibt. Damit liegt das TTI deutlich über seinen Werten zu Projektbeginn (1 %) oder benachbarten Instituten mit maximal 5 %.



Zum Verständnis der Bedingungen vor Ort ist es wichtig, ein zentrales Problem aller Technical Institutes zu kennen. Von der Regierung werden für Betriebsmittel, Wartung, Reparatur und Ersatzteile der Maschinen und Werkzeuge pro Vollzeitstudierendem und Jahr umgerechnet nur ca. 2,50 € zur Verfügung gestellt. Dieser Betrag ist völlig unzureichend. Desgleichen sind Neuanschaffungen nur sehr selten und ungenügend möglich. Ein Technical Institute muss also, um die Ausrüstung auf lange Sicht nutzen zu können, in nennenswertem Umfang zusätzliche Mittel erwirtschaften.

Nicht nur in dieser Hinsicht lag die Leistungsfähigkeit des TTI fünf Jahre nach Arbeitsende des GTZ-Beraters jedoch weit hinter dem Stand von 2005. An drei wesentlichen Ansatzpunkten des Projekts, mit denen ein effektives Management des TTI und eine hohe Qualität der Ausbildungen gesichert werden sollten, sind in den letzten Jahren die Aktivitäten völlig zum Erliegen gekommen:

- Seit 2007 gab es kein Treffen mit Industriepartnern mehr, mit denen eine Praxis- und Nachfrageorientierung der Ausbildungen sichergestellt werden sollte. Auch die sonstige Verbindungsarbeit zur Industrie ist zum Erliegen gekommen.
- Nach 2007 wurden faktisch weder Fortbildungen von externen Personen durchgeführt noch Kundenaufträge in den Werkstätten bearbeitet. Damit stehen inzwischen auch keine finanziellen Mittel mehr bereit, um die völlig unzureichenden staatlichen Zahlungen für Instandhaltung und Reparatur aufstocken zu können.
- Nicht einmal aufbauend auf den vorhandenen Mitteln gibt es einen tatsächlich umgesetzten Wartungsplan für die Werkstätten und ihre Maschinen.

Entsprechend schlecht ist der Zustand der Maschinen und Einrichtungen. So waren beim ersten Besuch des Evaluierungsteams im September unter anderem nur zwei von sieben Drehmaschinen, vier von acht Ständerbohrmaschinen, fünf von acht Elektroschweißgeräten und eine von zwei Hebebühnen benutzbar. Für die nicht funktionsfähigen Geräte gab es auch keinen Plan, wie sie instandzusetzen bzw. Ersatzteile zu beschaffen wären.

Erschwerend kommt hinzu, dass in den Werkstätten heute teilweise bis zu 50 Personen ausgebildet werden, obwohl sie auf Gruppengrößen von 25 Personen ausgelegt sind. Eine Erklärung hierfür liegt in der Politik der Regierung Ghanas, allen Interessenten einen Ausbildungsplatz anzubieten, selbst wenn dies auf Kosten der Qualität geht. Damit ist eine praxisorientierte Ausbildung fast unmöglich. Dass der Praxisbezug nicht ausreichend gesichert ist, zeigt sich auch an der Absolventenbefragung, in der bei der offenen Frage nach Kommentaren und Vorschlägen die bei weitem am häufigsten gegebene Antwort (von

50 % der Befragten, Mehrfachnennungen möglich) war: „Die praktischen Aspekte der Ausbildung verbessern“.

Dem Projekt mag zugutegehalten werden, dass einige Führungskräfte, die während der Laufzeit aufgebaut wurden, das TTI inzwischen verlassen haben und ihre erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen in anderen Strukturen einbringen. Der Aufbau tragfähiger Managementstrukturen einschließlich umfangreicher Nachwuchsförderung bzw. eines effektiven Wissensmanagement hätte jedoch, um den Aufwand des Vorhabens zu rechtfertigen, umfassender und wirksamer sein müssen.

Bezüglich einer andauernden Ausstrahlwirkung des TTI auf andere Technical Institutes und die technische Berufsbildung in Ghana waren im Rahmen der Möglichkeiten dieser Evaluierung keine definitiven Feststellungen zu treffen. Aus den hier genannten Gründen wird die Nachhaltigkeit mit „**nicht zufriedenstellend**“ (**Stufe 4**) bewertet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Evaluation das Bild eines Technical Institutes ergibt, das unter sehr belastenden Rahmenbedingungen arbeiten muss, mit dessen unmittelbaren Ergebnissen jedoch die Absolventen wie die Unternehmen trotz der beklagten Praxisferne im Allgemeinen zufrieden waren. Zudem hat sich langfristig ein signifikanter Frauenanteil in den technischen Ausbildungsgängen etabliert. Von einem Projekt, das über acht Jahre mit erheblichen Mitteln ein einzelnes Institut gefördert hat, wäre allerdings hinsichtlich der Nachhaltigkeit (u.a. bzgl. Wirtschaftskontakten, Einkommensschaffenden Maßnahmen, Instandhaltung) deutlich mehr zu erwarten gewesen.

Ein Projekt wird nach den Regeln der GIZ in seinem **Gesamturteil** als „**nicht zufriedenstellend**“ (**4**) bewertet, wenn die Nachhaltigkeit nicht zufriedenstellend ist.

#### **Empfehlungen an die GIZ / das BMZ lauten:**

1. von Anfang an alle Stakeholder in ein Projekt einbeziehen, möglichst als Projektpartner
2. ein Projekt dieser Art nicht auf einen Schlag vollständig zu beenden, sondern einen Übergangszeitraum („Phasing Out“) einzurichten, z.B. mit gelegentlichem Coaching zu Führung und Management sowie mit Nachschulungen von neuem Personal,
3. Stärkere Einbindung des formalen und der informellen Sektors in Vorhaben der beruflichen Bildung um diese Betriebe für Praktika zu nutzen und Absolventen der TIs besser auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten.
4. den Aufbau tragfähiger Managementstrukturen beim Partner einschließlich umfangreicher Nachwuchsförderung bzw. eines effektiven Wissensmanagements – auch über das Projektende hinaus – als Teil von Capacity Development verstärken.

5. generell Vorhaben nur dann zu starten, wenn die Strukturen, die langfristig geschaffen werden sollen, auf Dauer aus nationalen Mitteln ausreichend finanziert werden – oder sich bewusst dafür zu entscheiden, den entsprechenden Sektor auf unabsehbare Zeit zu subventionieren.

**1. Die Empfehlungen an das TTI betreffen:**

6. Aufstellung systematischer Wartungs- und Instandhaltungspläne mit klarer Prioritätenregelung, in welcher Reihenfolge Arbeiten zu erledigen und ggf. Ersatzteile zu beschaffen sind – der dann auch umgesetzt wird.
7. Wiederaufnahme der externen Dienstleistungen und Kurse als Angebote, um zusätzliche Mittel für Wartung, Reparatur und Neuanschaffungen zu generieren.
8. Die Verbindungen zu potentiellen Arbeitgebern, in den großen, aber auch den kleineren Unternehmen sowie im informellen Sektor, sind wiederaufzunehmen.

**2. Empfehlungen an das Berufsbildungsamt (COTVET) bzw. das Bildungsministerium:**

9. Sicherstellung einer angemessenen Finanzierung von Wartung, Reparatur und Neuanschaffungen von Werkstattausrüstung sowie von Verbrauchsmaterial
10. Die beruflichen Bildungsinstitutionen sollten nicht länger auf verschiedene Ministerien verteilt sein, sondern einer einzelnen Institution (z.Zt. COTVET) zugeordnet werden, die sie stärkt und vorantreibt.
11. Wegweisende Konzepte, die vom Projekt erfolgreich erprobt und auch dokumentiert wurden (z.B. Frauenförderung, Planung von Wartung und Instandhaltung, institutionalisierte Kontakte zu Unternehmen, Absolventenverbleibsstudien), sollten von anderen TIs übernommen bzw. ihnen dringend nahegelegt werden.
12. Um es Unternehmen zu erleichtern, möglichst vielen Auszubildenden ein betriebliches Praktikum anzubieten, sollte der dafür zur Verfügung stehende Zeitraum flexibilisiert werden, d.h. es sind Möglichkeiten zu schaffen, dort auch außerhalb der jetzt üblichen dreimonatigen Sommerferien in einer zusammenhängenden Zeit Praxiserfahrungen zu sammeln.

**Förderung des Takoradi Technical Institute  
Laufzeit 1997 – 2005  
Indikatoren: SOLL-IST zum Projektende**

**Querschnittsthemen**

Armutsminderung	Gender	Umweltschonung	Gute Regierungsführung	Public-Private Partnership
Das Projekt war mittelbar armutsmindernd: Sofern eine gute Qualifizierung für Arme zugänglich ist, hilft sie bei der Arbeitssuche	Die Aus- und Fortbildungsprogramme des TTI sollten den speziellen Bedürfnissen von weiblichen Auszubildenden und Arbeitnehmerinnen angepasst sein	War nicht Thema des Projekts und auch nicht relevant	War nicht Thema des Projekts und auch nicht relevant	War nicht Thema des Projekts und auch nicht relevant

**Ziel:** Die Auszubildenden des TTI erwerben berufliche Fertigkeiten und Qualifikationen, die dem sich verändernden Bedarf des Arbeitsmarktes entsprechen

**Oberziel:** Verbesserte arbeitsmarktrelevante technische und berufliche Fertigkeiten und vermehrte Möglichkeiten zur Schaffung von Einkommen stehen zur Verfügung

Indikator 1
Bis Ende 2002 liegt für die Kurse ein effizientes Controlling-System vor.
Controlling-System wurde verspätet eingeführt, arbeitete 2005 aber

Indikator 5
Zu Ende der Projektphase sind alle neu entwickelten Ausbildungsprogramme von den Trade Advisory Committees anerkannt
"Trade Advisory Boards" sind nicht zustande gekommen

Indikator 9
Formelle Arbeitstreffen zwischen TTI und anderen Ausbildungsinstitutionen sowie Mitarbeiter/-innen der Berufsberatung des Ghana Education Service finden vierteljährlich statt
Haben zu Projektende regelmäßig stattgefunden

Indikator 2
Bis Ende 2002 liegt ein Maintenance-Plan vor und wird umgesetzt.
Plan war vorhanden, auch wenn die Umsetzung schwierig war

Indikator 6
Bis 2003 sind jährlich mindestens drei frauenspezifische Kurse organisiert und durchgeführt
Frauenspezifische Kurse sind nicht zustande gekommen

Indikator 10
Eine Fachkonferenz unter Beteiligung der Zentrale des Ghana Education Service und der Interessensvertreter der Berufsbildung findet spätestens im Jahr 2004 statt
Hat im Oktober 2004 als nationale Konferenz stattgefunden

Indikator 3
Die Zahl an Dienstleistungen ist von 59 im Jahr 2000 auf mindestens 180 im Jahr 2004 erhöht
Im letzten Projektjahr waren 118 Aufträge registriert

Indikator 7
Die Partizipationsrate von weiblichen Auszubildenden an der Vollzeitausbildung des TTI steigt von 3,7% im Jahr 2000 auf mindestens 10% im Jahr 2005*
Diese Partizipationsrate wurde erreicht, sie blieb bis 2010 stabil

Indikator 8
Drei Modelle des TTI (z.B. Kurzurse, Dienstleistungen) werden von mindestens vier anderen beruflichen Ausbildungsinstitutionen übernommen und praktiziert.
Verschiedene Ansätze wurden von einigen Institutionen erprobt

Indikator 4
Ende 2003 ist eine Zusammenarbeit mit mindestens 50 Unternehmen etabliert.
Zu Projektende wurde mit ca. 100 Unternehmen kooperiert

Indikator erfüllt

Teilweise erfüllt

Nicht erfüllt

Stichtag: 30.06.2005

\* Vom Projekt war eine Partizipationsrate von 20 % angestrebt, der Indikator wurde vom Evaluierungsteam auf 10% festgesetzt

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

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn/Germany  
T +49 61 96 79-1408  
F +49 61 96 79-801408  
E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)