



PROFESSIONAL  
VOCATIONAL  
FORMATION

BERUFLICHE BILDUNG

PROFESSIONAL TRAINING  
FORMATION PROFESIONAL  
BILDUNG

## Schlussevaluierung 2010 - Kurzbericht

KV - Förderung der beruflichen Bildung (Informations- und Kommunikationstechnologien), Usbekistan

**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:

Zafar Jo'rayev, Peter Stricker und Katharina Walker (KEK-CDC Consultants)

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

Taschkent und Zürich, April 2011

## Tabellarische Übersicht

### Zur Evaluierungsmission

Evaluierungszeitraum	März 2010 bis April 2011
Evaluierendes Institut / Consulting-Firma	KEK-CDC Consultants Universitätstrasse 69, CH-8006 Zürich, Schweiz
Evaluierungsteam	Zafar Jo'rayev (lokaler Konsulent), Peter Stricker und Katharina Walker

### Zur Entwicklungsmaßnahme

Bezeichnung gemäß Auftrag	KV - Förderung der beruflichen Bildung (Informations- und Kommunikationstechnologien), Usbekistan
Nummer	2001.2110.3 / 2003.2066.3 / 2007.2165.4
Gesamtlaufzeit nach Phasen	<u>Phase I</u> : 05 / 2003 – 01 / 2005 <u>Phase II</u> : 02 / 2005 – 06 / 2008 <u>Phase III</u> : 07 / 2008 – 06 / 2010
Gesamtkosten	Beitrag der GTZ: Phase I: € 1'277'000 Phase II: € 1'000'000 Phase III: € 800'000. KfW Beitrag: € 9'892'000 Gesamtkosten: € 12'969'000 ZfFB: € 10'250'000 (als Sachleistungen)
Gesamtziel laut Angebot, bei lfd. Entwicklungsmaßnahmen zusätzlich das aktuelle Phasenziel	Die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen der Ausbildung in den IKT-Berufen entspricht den Erfordernissen des Arbeitsmarktes.
Politischer Träger	Zentrum für Fachschul- und Berufsbildung (ZfFB)

Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	ZfFB und 32 Berufscolleges
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	KfW, DED, InWEnt und CIM
Zielgruppen laut Angebot	Jugendliche Auszubildende an den Berufscolleges beiderlei Geschlechter

## 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>	Die Gesamtbewertung des Projektes ist gut (Stufe 2)
Individuelles Rating	Relevanz: sehr gut (Stufe 1); Effektivität: gut (Stufe 2); ,Impact': gut (Stufe 2); Effizienz: gut (Stufe 2); Nachhaltigkeit: zufriedenstellend (Stufe 3)

**Rahmenbedingungen und Kontext:** Das usbekische Berufsbildungssystem wird seit 1997 durch das Reformprogramm *National Programme for Personnel Training* (NPPT) neu strukturiert und modernisiert. Dieses Programm umfasst ca. 1'500 Schulen (138 Gymnasien und 1'370 Berufscolleges) für schätzungsweise 1,6 Millionen Schüler der Sekundarstufe 2. Neben der Herausforderung, einer ständig wachsenden Zahl von Schülern eine Ausbildung auf der Sekundarstufe 2 zu ermöglichen, muss das usbekische Berufsbildungssystem Lösungen zur Verbesserung der Qualität der Ausbildung und für die Reform der veralteten Lehrgänge finden. Zwischen dem Berufsbildungssystem und dem Arbeitskräftebedarf der Wirtschaft gibt es Herausforderungen, denn das berufliche Können der Absolvent/innen entspricht nicht den fachlichen Anforderungen, wie sie die wachsende Wirtschaft in Usbekistan heute stellt.

**Projektansatz:** Die Projektidee bestand im Wesentlichen darin, an den Berufscolleges einen neuen Lehrgang einzuführen mit dem Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/innen zu verbessern und den nationalen Arbeitsmarkt mit gut ausgebildeten Fachkräften im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zu versorgen. Dadurch sollte die Konkurrenzfähigkeit der Betriebe verbessert werden und gleichzeitig ein Betrag zur Erhöhung der Einkommen junger Leute und zur Reduktion von Armut geleistet werden. Die Projektaktivitäten bestanden zur Hauptsache darin, berufliche Kompetenzen für IKT Spezialisten auf mittlerem Niveau zu definieren, entsprechende Lehrpläne zu entwickeln, die Fachlehrer fortzubilden, moderne Lehr- und Lernmaterialien zu entwickeln und technische Einrichtungen für die Computerzimmer und die Computerwerkstätten zu liefern. Die Technische Zusammenarbeit (GTZ) unterstützte die Lehrplanentwicklung und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) finanzierte die Lehrerbildung und die Lehrmaterialentwicklung sowie die Computerwerkstätten und Computerzimmer. Das Projekt wurde in Usbekistan vom *Zentrum für Fachschul- und Berufsbildung* (ZfFB) und insgesamt 32 Berufscolleges durchgeführt. Der deutsche Beitrag zum Projekt umfasste das Projektmanagement und die technische Unterstützung im Umfang von € 3,1 Millionen durch die GTZ sowie finanzielle Unterstützung im Umfang von € 9,9 Millionen von der KfW. Bei der Projektdurchführung vor Ort haben Experten des DED, InWEnt und CIM Inputs im Bereich der technischen Zusammenarbeit geleistet. Das Projekt begann 2003 und die ersten 11 Berufscolleges starteten die neue Ausbildung ab September 2004 in den Pilotklassen. Von 2005 bis 2007 sind weitere 21 Berufscolleges ins Projekt aufgenommen worden. Bei Projektende im Juni 2010 haben 32 Berufscolleges die neue Ausbildung eingeführt. Sie bilden heute ungefähr 12'000 IKT Fachkräfte auf mittlerer Stufe aus.

**Evaluierung:** Im Auftrag der GTZ haben Peter Stricker und Katharina Walker von KEK-CDC Consultants zusammen mit dem lokalen Konsulenten Zafar Jo'rayev eine externe Schlussevaluierung des Projekts *KV - Förderung der beruflichen Bildung (Informations- und Kommunikationstechnologien)* in Usbekistan durchgeführt. Das Team hat zuerst einen *Inception Report* verfasst, der die Erkenntnisse aus den vorliegenden Unterlagen und die Ergebnisse des e-VAL Berichtes zusammenfasste. Die Vorbereitungsmission vom 28. Juni bis zum 7. Juli 2010 diente der Abklärung für die geplante Online-Befragung unter den Absolventen, sowie den Vertretern der Arbeitgeberseite. Die Hauptmission fand vom 26. September bis zum 9. Oktober 2010 statt. Diese Mission umfasste Besprechungen und Fokusgruppeninterviews mit Repräsentanten der Partner und Nutznießer des Projektes: Vertreter der Privatwirtschaft, der Berufsbildungsbehörden, Schulleitungen und Lehrer der Berufscolleges. Des Weiteren wurden Evaluationsworkshops und Alumni-Treffen an drei Berufscolleges durchgeführt.

**Fokus und Methodik der Evaluation:** Die Evaluation verwendete einen Mix aus unterschiedlichen Instrumenten: (1) Analyse der Projektdokumente; (2) Sekundäranalyse von Daten aus früheren Absolventenverbleibstudien, die in den Jahren 2007 und 2008 vom Projekt durchgeführt wurden; (3) Online-Befragung verbunden mit Direktbefragungen unter den Absolvent/innen der Jahre 2007, 2008 und 2009; (4) Zeitserien mit Daten der Verbleibstudien der Jahrgänge 2007 und 2008 und der Befragung der Absolvent/innen im Jahre 2009; (5) Online-Befragung der Arbeitgeberseite unter Einbezug von Betrieben und Organisationen, die nicht direkt am Projekt beteiligt waren; (6) Online-Befragung von aktuell beschäftigten IKT Spezialisten als Referenzgruppe; und (7) Interviews mit weiteren wichtigen Personen. Die Evaluation fokussierte auf zwei Aspekte: (a) Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen gemessen an ihrem Fortschritt und Erfolg auf dem Arbeitsmarkt und (b) die Wirkung des Projektes auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes bezüglich des Angebots an ausgebildeten Fachkräften auf dem Gebiet der IKT (wie schätzen Arbeitsgebervertreter wie Firmeninhaber, HR-Verantwortliche, Manager dieses Arbeitskräfteangebot ein?). Insgesamt haben 355 Personen einen Fragebogen ausgefüllt: 213 Absolvent/innen (44 Absolventen/innen aus dem Jahre 2007, 77 vom Jahrgang 2008 und 92 aus dem Jahr 2009), 108 Vertreter der Arbeitgeberseite und 35 aktuell beschäftigte IKT Spezialisten. 15 Personen sind interviewt worden und 60 Personen haben an Diskussionen teilgenommen, welche anlässlich der Fokusgruppentreffen und Evaluationsworkshops an 3 Berufscolleges stattfanden.

**Einschätzung des Projektansatzes:** Das Hauptziel des Projektes bestand in der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/innen von Berufscolleges, welche

eine Ausbildung auf dem Gebiet der IKT anbieten. Die Evaluation bestätigt grundsätzlich die Richtigkeit des Projektkonzepts und die Angemessenheit der Projektumsetzung. Die Kombination von technischer und finanzieller Unterstützung hat sich bewährt, obschon Verzögerungen bei der Ausschreibung von Leistungen der finanziellen Zusammenarbeit zu Verzögerungen auf Seite der technischen Zusammenarbeit führten. Die Projektaktivitäten haben alle relevanten Partner (inkl. Privatwirtschaft) zusammengeführt und damit einen signifikanten Beitrag zur Kapazitätsentwicklung auf der Ebene der Ausbildungsanbieter geleistet. Diese Vorgehensweise hat auch das System der *Public Private Partnership* auf dem Gebiet der beruflichen Bildung gestärkt. Der Einsatz von Coaches des DED für die Berufscolleges war dabei von entscheidender Bedeutung. Das Projekt hat einen neuen Lehrgang entwickelt, der aus einer Grundausbildung für alle Schüler/innen besteht und - nach individueller Wahl - einer vertieften Ausbildung in einem Spezialgebiet, und zwar entweder im Bereich Elektronik, Programmierung oder im kaufmännischen Bereich. Je nach Spezialisierung ergibt sich ein entsprechendes Abschlussprofil als IKT Programmierer/in, IKT Elektroniker/in oder IKT Kauffachmann / IKT Kauffachfrau. Das Projekt wurde nach den heute gebräuchlichen Standards in der beruflichen Bildung durchgeführt.

**Projektbewertung:** Die Schlussevaluation hat die Projekterfolge in Bezug auf die fünf DAC-Kriterien eingeschätzt:

**Relevanz:** Seit Projektbeginn gewinnen IKT in ganz Usbekistan in allen Sektoren an Bedeutung. In diesem Kontext hat das GTZ Projekt erfolgreich eine neue arbeitsmarktorientierte Grundausbildung für IKT Fachkräfte auf mittlerem Niveau eingeführt. Die Projektdurchführung war damit sehr gut mit der zunehmenden Bedeutung der modernen IKT in Usbekistan synchronisiert. Aus diesem Grunde hat das Projekt einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung des Ausbildungsangebots des staatlichen Berufsbildungssystems geleistet. Durch die Unterstützung dieser Modernisierung, war das Projekt während der Implementierung im Einklang mit international anerkannten Politiken und auch mit den Leitlinien des BMZ für den Berufsbildungssektor. Die Arbeitsmarktorientierung der neuen Ausbildung wurde durch eine gute Einbindung von Vertretern der Privatwirtschaft in die Projektdurchführung erreicht. Durch die verstärkte Zusammenarbeit staatlicher Berufsbildung mit der Wirtschaft gewann das Projekt eine erhebliche Bedeutung für die Weiterentwicklung der *Private Public Partnerships*, wie sie in Usbekistan für den Berufsbildungssektor angestrebt werden. **Die Bewertung der Relevanz ist sehr gut (Stufe 1).**

**Effektivität:** Das Projektziel wurde auf der Ebene der Leistungen erreicht (3'700 ausgebildete IKT Fachkräfte im Jahr 2010). Auf der direkten Wirkungsebene war eine erhöhte Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/innen der neuen Ausbildung das wichtigste

Ziel. Die Daten, die von der Schlussevaluierung im Jahr 2010 erhoben worden sind, bestätigen die Resultate früherer Erhebungen: 67% der Absolvent/innen finden eine Stelle, 50% werden in Übereinstimmung mit ihrem Ausbildungsprofil als IKT-Fachkraft beschäftigt, 15% verfolgen eine weitere Ausbildung während nur 11% stellenlos und 7% nicht weiter wirtschaftlich tätig sind oder das Land verlassen haben. Es gibt keine Daten für einen Vergleich dieser Resultate mit anderen Berufen in Usbekistan. Das Evaluierungsteam ist der Meinung, dass die Tatsache, dass 50% der Absolvent/innen des neu eingeführten Lehrgangs in ihrem Beruf arbeiten, als Erfolg gewertet werden muss. Die Evaluierung hat auch ermittelt, inwiefern die erworbenen beruflichen Kompetenzen der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und den Anforderungen am real existierenden Arbeitsplatz entsprechen. Die Untersuchung hat gezeigt, dass alle Absolvent/innen Tätigkeiten in allen drei Spezialgebieten bzw. Subprofilen ausführen, d.h. auch als IKT Programmierer/in, IKT Elektroniker/in oder IKT Kauffachmann / IKT Kauffachfrau tätig sind. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass die ursprüngliche Idee, eine Ausbildung mit drei Subprofilen für IKT Fachkräfte zu entwickeln, richtig war. Was die Systementwicklung betrifft, so hat das Projekt viel dazu beigetragen, dass die berufspraktische Ausbildung in den Betrieben heute für alle Berufsschüler/innen durch die obligatorische Durchführung von 2-wöchigen Einführungspraktika und ausgedehnteren Praktikumseinsätzen im 2. und 3. Ausbildungsjahr für alle Schüler/innen an den Berufsscolleges an Bedeutung gewinnt. Neue Formen von Zwischen- und Abschlussprüfungen mit Elementen eines kompetenzorientierten Prüfungsverfahrens haben zudem dazu beigetragen, dass die praktischen beruflichen Fähigkeiten auf der Sekundarstufe 2 heute an Bedeutung gewinnen. **Die Bewertung für die Effektivität ist gut (Stufe 2).**

**Wirkung:** Ungefähr 8'000 Absolvent/innen haben die Pilotschulen seit 2007 verlassen und die Mehrheit ist ins Erwerbsleben eingestiegen. Mit dem Ziel, die Auswirkungen des Projektes auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes in Bezug auf das Angebot an ausgebildeten IKT Fachkräften zu erfassen, hat die Evaluation die Meinungen von Arbeitgebern und Repräsentanten der Wirtschaft eingeholt. Die Resultate dieser Umfrage zeigen, dass diejenigen Vertreter der Arbeitgeberseite, die nicht am Projekt beteiligt waren und bislang keine Absolvent/innen der Pilotschulen beschäftigen, eine kritischere Haltung einnehmen in der Frage des bestehenden Arbeitskräfteangebots als Vertreter von Betrieben, die am Projekt mitgearbeitet haben. Während 66% der Repräsentanten von Organisationen und Betrieben, die am Projekt beteiligt waren, erklären, dass ihr Bedarf an IKT Fachkräften gedeckt sei, teilen nur 42% der übrigen Arbeitgebervertreter diese Einschätzung. Dennoch geben 80% der Befragten an, dass das Angebot an IKT Fachkräften heute bedeutend besser



sei. Zudem sehen über die Hälfte der Antwortenden einen Zusammenhang zwischen dem Projekt und dieser positiven Entwicklung. Gestützt auf diese Zahlen und die Meinungen, die in den Diskussionen vor Ort geäußert wurden, kommt das Evaluationsteam zum Schluss, dass das Projekt einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots hat. Da die nationale Berufsbildungsbehörde die neu eingeführte Ausbildung zum Vorzeigelehrgang für moderne berufliche Grundausbildungen in Usbekistan erklärt hat, werden auch in Zukunft Impulse vom Projekt ausgehen, die eine strukturelle Wirkung für die Entwicklung des ganzen Berufsbildungssystems erwarten lassen. **Die Bewertung für die Wirkung ist gut (Stufe 2).**

**Effizienz:** Das Projekt hat die zur Verfügung gestellten Mittel effizient genutzt. Als Kooperationsvorhaben hat das Projekt die Leistungen der GTZ (Technische Zusammenarbeit) erfolgreich mit der finanziellen Zusammenarbeit der KfW verbunden. Als weitere deutsche Entwicklungsorganisationen waren der DED, InWEnt und CIM beteiligt, indem sie Kurzzeitfachkräfte zur Verfügung gestellt haben. Die Zusammenarbeit zwischen GTZ und KfW vor Ort, im Speziellen die zeitliche Koordination zwischen den GTZ Aktivitäten auf der einen Seite und der Beschaffung der Ausrüstungen für die Schulen über die Mittel der KfW auf der anderen Seite, war nicht optimal synchronisiert und verursachte Verzögerungen in der Projektdurchführung. In der Folge musste die Projektlaufzeit um 24 Monate verlängert werden. Das Projekt pflegte Kontakte mit anderen deutschen Entwicklungsvorhaben im Bildungssektor und nutzte die enge Zusammenarbeit mit dem von der schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit finanzierten *Skills Development Project* (SDP). Das Projekt hat in allen Phasen der Implementierung sehr gut mit den verschiedensten nationalen Partnerinstitutionen in Usbekistan zusammengearbeitet. **Die Bewertung für die Effizienz ist gut (Stufe 2).**

**Nachhaltigkeit:** Die neue Ausbildung für IKT Fachkräfte wird auch in Zukunft angeboten werden. Der neue Lehrgang, mit dem vom Projekt entwickelten Lehrplan, ist von der zuständigen Behörde offiziell genehmigt und ins nationale Verzeichnis für berufliche Grundausbildungen aufgenommen worden. Neben den 32 Pilotschulen des Projektes sind heute ungefähr 30 weitere Berufscolleges damit beschäftigt, die notwendigen Strukturen und Kapazitäten aufzubauen, um die neue Ausbildung anbieten zu können. Es wird erwartet, dass die Zahl der Jugendlichen in Ausbildung zur IKT Fachkraft steigen wird. Der neu entwickelte Lehrgang wird von allen beteiligten Stellen und Akteuren sehr geschätzt, darum wird die Verbreitung dieses Ausbildungsangebots über das ganze Land angestrebt. Die Nachhaltigkeit der vom Projekt finanzierten und installierten Ausrüstung ist hingegen nicht gesichert, denn die Berufscolleges verfügen nicht über die notwendigen finanziellen Mittel,

um für den Unterhalt und die Updates der Hard- und Software garantieren zu können. Die Pilotschulen aus dem Projekt werden in den nächsten drei Jahren eine Lösung für den zukünftigen Unterhalt der vom Projekt eingerichteten Computerzimmer und Werkstätten finden müssen. Sicher ist, dass die vom Projekt unterstützten 32 Berufsschulen die Ausbildung von IKT Fachkräften weiterführen werden und dass zusätzliche Berufsschulen mit der Zeit diese Ausbildung auch anbieten werden. Hingegen bestehen Zweifel an der Fähigkeit des Berufsbildungssystems, das erreichte technologische Niveau und die heutige Qualität der Ausbildung für IKT Fachkräfte zu erhalten. **Die Bewertung für die Nachhaltigkeit ist zufriedenstellend (Stufe 3).**

**Gesamtbewertung:** Das Projekt hat seine Ziele erreicht und leistet darüber hinaus einen wesentlichen Beitrag zur Modernisierung des nationalen Berufsbildungssystems. Das Projekt erfüllt die international anerkannten Anforderungen an eine moderne Berufsbildung und steht im Einklang mit den sektorspezifischen Leitlinien des BMZ. Die Absolvent/innen der Pilotschulen sind erfolgreich bei der Stellensuche, weil das vom Projekt entwickelte und eingeführte Kompetenzprofil der Nachfrage und den heutigen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt sehr gut entspricht. **Die Gesamtbewertung ist gut (Stufe 2).**

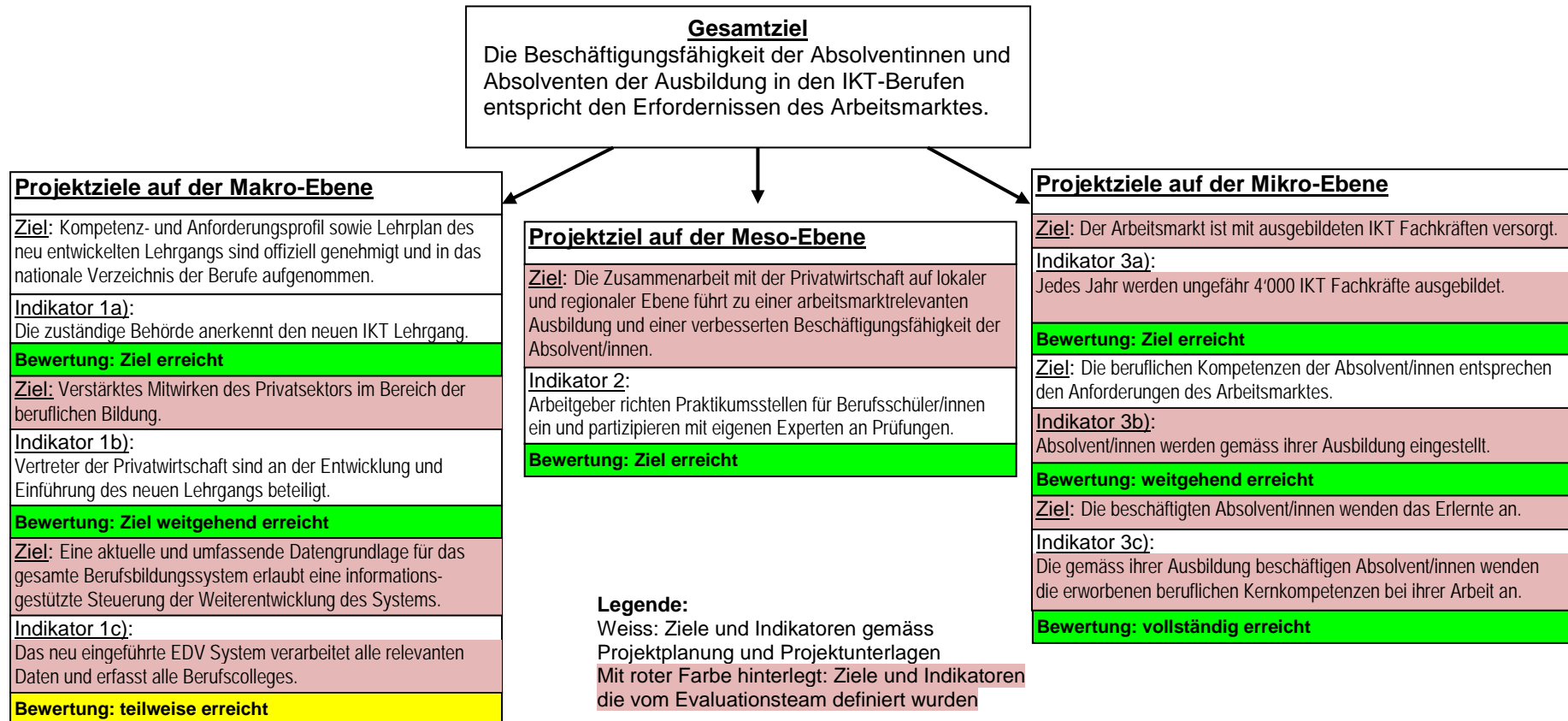
**Empfehlungen an die GIZ:** (a) **Entwicklungen auf der Systemebene:** Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit, die darauf abzielen, innerhalb eines nationalen Berufsbildungssystems neue Lehrangebote zu schaffen, bzw. ausgewählte bestehende Lehrgänge zu reformieren und zu modernisieren, haben immer auch Auswirkungen auf der Systemebene. Diese Wirkungen sollten bei der Projektplanung mitberücksichtigt werden und in den Planungsunterlagen, d.h. in der Wirkungskette, mit Zielformulierungen und Indikatoren aufgezeigt werden. (b) **Koordination der Aktivitäten:** Bei der Terminierung von Aktivitäten in einem Kooperationsvorhaben mit der KfW sollte die GIZ Rücksicht auf die geltenden Leitlinien und Fristen für die Beschaffung von Ausrüstungsgütern nehmen, damit keine Verzögerungen bei der Projektdurchführung auftreten. (c) **Unterstützung von Ausbildungsanbietern:** Bei der Lieferung und Installation von moderner Ausrüstung für die Werkstätten von Berufsschulen müssen bereits bei der Projektplanung und während der Projektdurchführung die folgenden Fragen angegangen werden: (1) Wie können die vom Projekt unterstützten Ausbildungsanbieter nach Projektende Verbrauchsmaterial und Ersatzteile für die Werkstätten beschaffen? (2) Wie kann der Unterhalt der Ausrüstung und bei Computern die Sicherheit im Internet sichergestellt werden? (3) Wie können die verbrauchten oder veralteten Apparate und Computer auf längere Sicht ersetzt werden?

**Mädchen als Nutznießer des Vorhabens:** Entwicklungsprojekte auf dem Gebiet der beruflichen Bildung sollten immer darauf angelegt sein, auch den Mädchen den Zugang zu

modernen Ausbildungsgängen zu garantieren. Bei denjenigen Ausbildungsprofilen, die keine geschlechterspezifische Ausprägung aufweisen, sollten deshalb gleich viele Mädchen wie Jungen in die Pilotklassen aufgenommen werden (z.B. über ein Quotensystem).

**Empfehlungen an die usbekischen Partner:** (a) **Nationale Strategie für die Entwicklung der beruflichen Bildung:** In Ergänzung zum weiteren Ausbau der Infrastruktur für die Sekundarstufe 2 sollte die zuständige Behörde der Qualitätsentwicklung des Ausbildungsangebots in Bezug auf die Inhalte und die Lehr- und Lernprozesse mehr Aufmerksamkeit schenken. (b) **Unterhalt der Ausrüstung an den Schulen:** Das ZfFB muss zusammen mit den Berufscolleges einen Finanzierungsplan erarbeiten, welcher den mittelfristigen Unterhalt der Ausbildungsplätze (z.B. Computerzimmer) und den Ersatz von veralteten Apparaten und Ausbildungseinrichtungen sicherstellt.

## Vergleich zwischen Projektzielen und aktueller Situation bezüglich der Erreichung der Projektziele auf der Basis der Indikatoren des Angebots und der Indikatoren, die durch die Evaluation definiert wurden



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)