



Messen – Bewerten – Verbessern

Erkenntnisse und Konsequenzen
aus Monitoring und Evaluierung 2010 – 2012

DER WIRKSAMKEIT AUF DER SPUR

DAS WIRKUNGSORIENTIERTE MONITORING- UND EVALUIERUNGSSYSTEM DER GIZ

Die wichtigste Frage in der internationalen Zusammenarbeit lautet: Entfalten die Aktivitäten die gewünschten positiven Wirkungen? Und zwar nachhaltig – über das Ende einer Maßnahme hinaus? Als Wirkungen werden dabei Veränderungen bezeichnet, die sich einem Vorhaben ursächlich oder zumindest plausibel zuordnen lassen. Von Anfang an ist die Arbeit der GIZ daher konsequent darauf ausgerichtet, mit ihren Maßnahmen solche dauerhaften Veränderungen zu erreichen.

Wirkungen systematisch und nach internationalen Standards zu beobachten, auszuwerten und zu bewerten, ist Aufgabe des wirkungsorientierten Monitoring- und Evaluierungssystems der GIZ. Im Wesentlichen unterscheidet die GIZ dabei zwischen zwei Evaluierungsarten: Die zentralen unabhängigen Evaluierungen werden von der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung (M&E) gesteuert. Dezentrale Monitoring- und Evaluierungsaktivitäten steuern die operativen Einheiten, die für das jeweilige Programm zuständig sind. Dafür entwickelt die Stabsstelle M&E Standards, Handreichungen und Instrumente und berät die Bereiche bei deren Anwendung.

Mit den Ergebnissen legt die GIZ nicht nur Rechenschaft gegenüber Auftraggebern, Partnern und der Öffentlichkeit ab. Die Stabsstelle M&E ermöglicht so auch Lernen auf allen Ebenen: in den Projekten und Programmen, bei den zuständigen operativen Einheiten und unternehmensweit. Die Stabsstelle M&E ist eine vom operativen Geschäft unabhängige Einheit der GIZ, die direkt dem Vorstand untersteht.

WIRKUNGSORIENTIERTES MONITORING ALS BASIS

Wirkungsorientiertes Monitoring (WoM) bedeutet, Wirkungen systematisch zu erfassen. Dafür wird der gesamte Veränderungsprozess beobachtet, der durch eine Intervention ausgelöst wird. In den Projekten der GIZ wird WoM gemeinsam mit den Partnern eingesetzt. WoM dient der Steuerung des Vorhabens, legt die Grundlage für Evaluierungen und für die Berichterstattung an den Auftraggeber. Es liefert hierfür die relevanten Daten und Informationen.

DEZENTRALE EVALUIERUNGEN

Dezentrale Evaluierungen dienen dem systematischen Lernen in laufenden Maßnahmen. Sie spielen bei der strategischen Weiterentwicklung und konzeptionellen Ausrichtung einer neuen Projektphase eine wichtige Rolle. Dazu werden vor allem Projektfortschrittskontrollen genutzt (2010/2011: rund 150), die entweder von externen oder auch von internen Fachleuten vorgenommen werden, die nicht an der Planung oder Umsetzung des Vorhabens beteiligt waren. Veranlasst werden sie von der verantwortlichen operativen Organisationseinheit. Daneben bewerten externe Gutachterinnen und Gutachter in dezentralen Schluss-Evaluierungen (2010/2011: rund 40) Projekte und Programme. Sie dienen der Berichterstattung an die Auftraggeber auf der Basis bewerteter, empirisch zusammengetragener Erkenntnisse.

ZENTRALE EVALUIERUNGEN

Seit 2006 gibt die Stabsstelle M&E auch unabhängige Evaluierungen in Auftrag. Dafür werden in einem Themenschwerpunkt des Portfolios Vorhaben per Zufallsstichprobe ausgewählt, wenn aus Ressourcengründen keine Vollerhebung möglich ist.

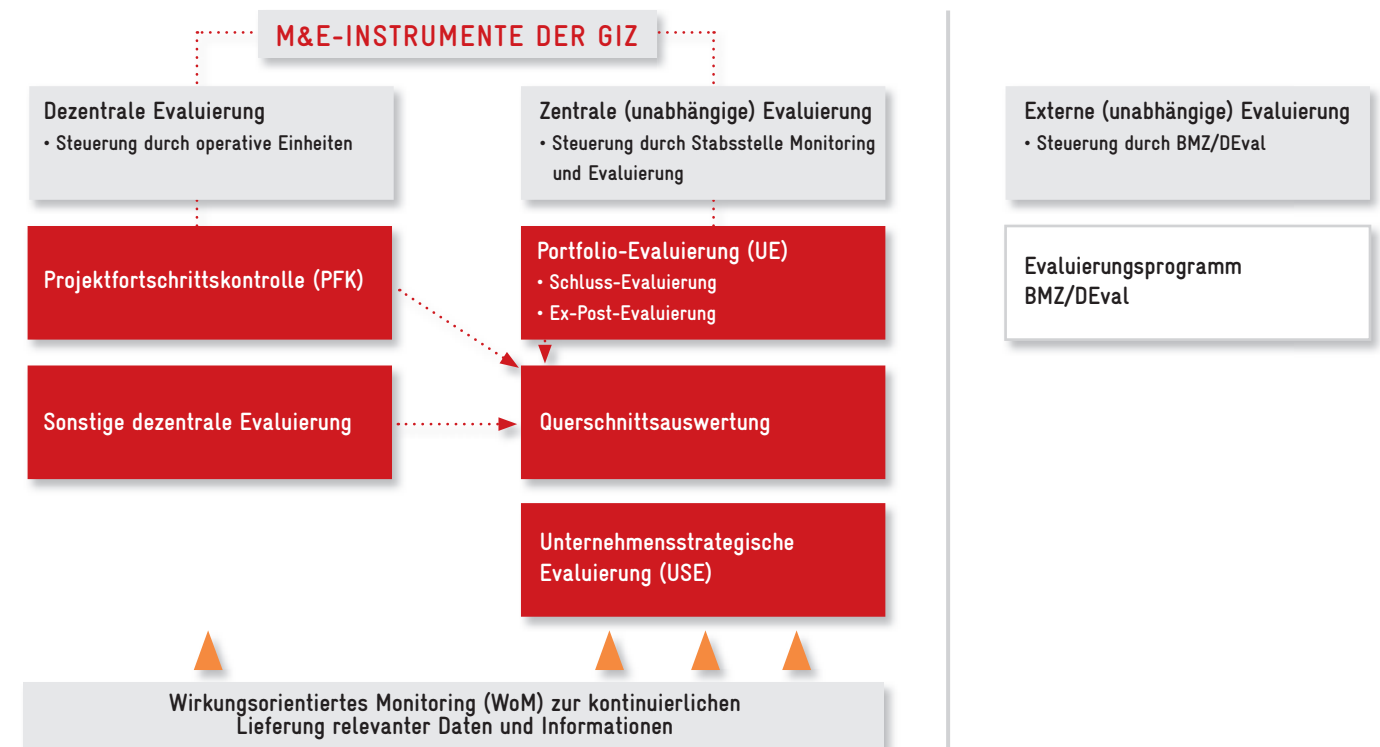
Um die Unabhängigkeit der Ergebnisse sicherzustellen, beauftragt die Stabsstelle dafür externe Forschungsinstitute und Consultingfirmen. Sie untersuchen den Zusammenhang zwischen Intervention und Wirkung und bewerten den Erfolg der Programme und Projekte. Das geschieht mit Ex-post-Evaluierungen (zwei bis fünf Jahre nach Ende der Vorhaben) und mit Schluss-Evaluierungen (sechs Monate vor oder nach dem Ende). Im Berichtszeitraum gab es auch noch Zwischen-Evaluierungen (während der Laufzeit).

2011 hat die GIZ das Instrument der „Unternehmensstrategischen Evaluierungen“ neu eingeführt. Sie überprüfen geschäftsfeld- und instrumenten-

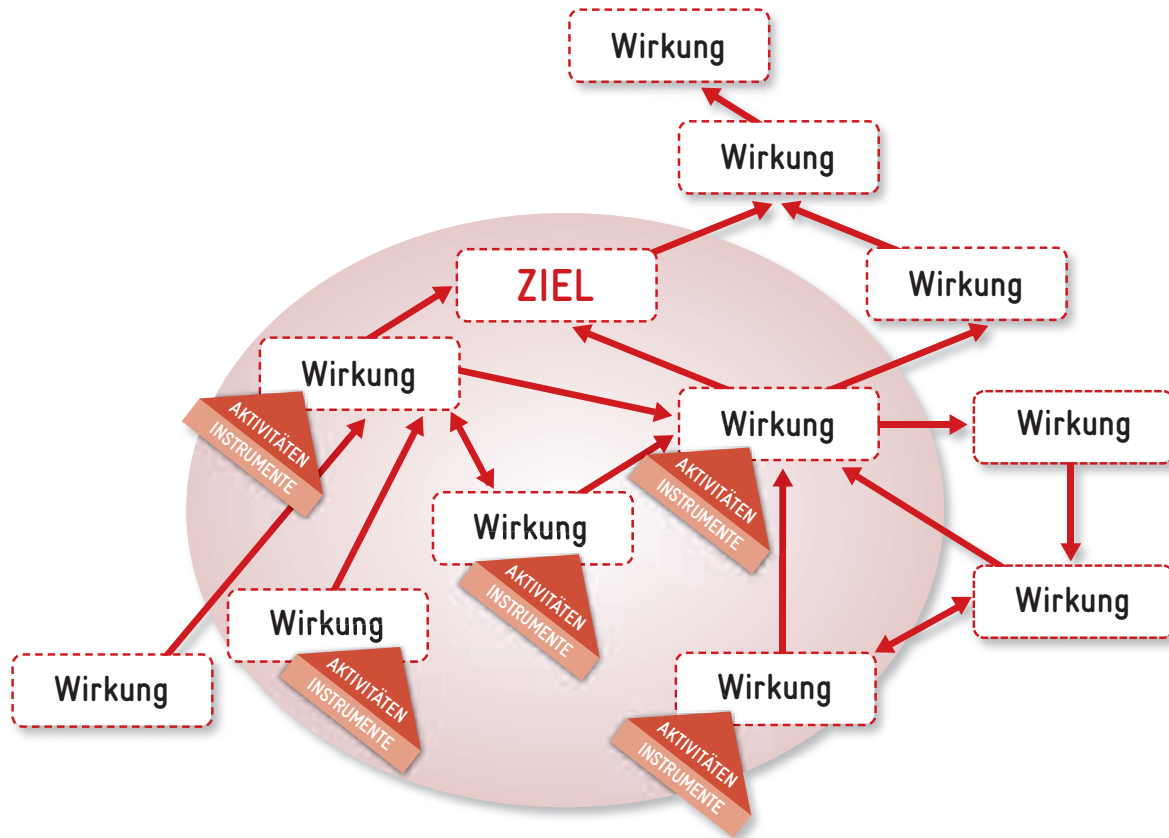
übergreifend, wie wirksam Policies und Strategien der GIZ sind, zum Beispiel um herauszufinden, was die GIZ verbessern kann, um die Breitenwirksamkeit in den von ihr durchgeführten Vorhaben zu erhöhen.

QUERSCHNITTAUSWERTUNGEN

Die Stabsstelle M&E wertet Evaluierungen standardmäßig auch im Querschnitt aus. Querschnittsauswertungen, in Form von Evaluierungssynthesen und Meta-Evaluierungen, gehen weit über das einzelne Vorhaben hinaus. Sie liefern Empfehlungen, die dem unternehmensweiten Lernen dienen, sowie dabei helfen, die Qualität der Evaluierungen zu verbessern. Die Erkenntnisse aus diesen verschiedenen Evaluierungen werden analytisch aufbereitet und zusammenfassend dargestellt. Durch eine nochmalige Auswertung anhand selbst gewählter Fragestellungen und Kriterien erhält die GIZ Informationen zu Wirkfaktoren, Verbesserungspotenzialen und identifiziert Vorgehensweisen, die sich bewährt haben.



GIZ WIRKUNGSMODELL



Das Wirkungsmodell bildet den gesamten Veränderungsprozess in einem Sektor ab und verdeutlicht darin die Ansatzpunkte einer Maßnahme.

- Wirkung
 - Diese Kästchen zeigen Schritte des Veränderungsprozesses auf. Sie beinhalten
 - positive intendierte Wirkungen der Maßnahme,
 - notwendige andere Veränderungen / Wirkungen anderer Akteure außerhalb des Verantwortungsbereichs sowie
 - Rahmenbedingungen / externe Faktoren außerhalb des Verantwortungsbereichs.
- - Diese Pfeile stehen für Wirkungshypothesen, d.h. Annahmen über Wirkungszusammenhänge.
- ZIEL
 - Das Kästchen beinhaltet das Ziel, das mit Partner und Auftraggeber ausgehandelt und vereinbart wird.
- AKTIVITÄTEN INSTRUMENTE
 - Diese Symbole zeigen, an welchen Hebeln wir mit unseren Interventionen (Instrumente, Aktivitäten) ansetzen.
- Verantwortungsbereich / Kooperation mit Partner / Systemgrenze

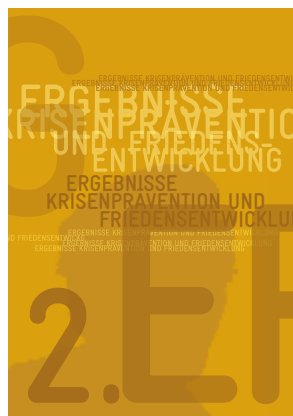
INHALT

VORWORT

1.
RELEVANZ AM
STÄRKSTEN –
NACHHALTIGKEIT AM
SCHWÄCHSTEN

Ergebnisse
auf einen Blick

Seite 6



2.
GEWALT LOKAL
REDUZIERT – KAUM
EINFLUSS AUF
NATIONALE KONFLIKTE

Krisenprävention und
Friedensentwicklung

Seite 10



3.
WIRKSAM BEI
ZIELGRUPPEN –
AUSBAUFÄHIG AUF
SYSTEMEBENE

Berufliche Bildung

Seite 17



4.
WIRKSAMES
INSTRUMENT
FÜR NACHHALTIGE
ENTWICKLUNG

Human Capacity
Development

Seite 26



5.
MIT KONTROLLIERTEM
ZUFALL NOCH
GENAUER WIRKUNG
FESTSTELLEN

Pilot-Evaluierung mit
experimentellem
Evaluierungsdesign
Seite 33



6.
EVALUIERT –
UND WAS DANN?

Welche Konsequenzen
die GIZ aus den Ergeb-
nissen gezogen hat
Seite 37



7.
DAS ZIEL:
SYSTEMATISCH
KLÜGER UND
BESSER WERDEN

Wie die GIZ ihr Wissen
teilt: intern – national –
international
Seite 45

8.
„NACHHALTIGKEIT
FÄNGT IM EIGENEN
HAUSE AN“

Im Gespräch:
Martina Vahlhaus und
Prof. Dr. Helmut Asche
Seite 50

9.
UNTER ANDEREM:
MEHR BREITEN-
WIRKSAMKEIT

Blick in die Zukunft

Seite 54

VORWORT VORWORT

VORWORT

VORWORT

VORWORT

VORWORT VORWORT

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

„Ein Weg tut sich auf, wenn man ihn geht“, besagt ein chinesisches Sprichwort. Es beschreibt anschaulich die alltägliche Herausforderung in den vielen Vorhaben, die die GIZ mit ihren Partnern in über 130 Ländern realisiert – für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), für weitere Bundesressorts, für öffentliche und private Auftraggeber.

Immer wieder sind neue Ideen gefragt, um maßgeschneiderte und nachhaltige Lösungen für komplexe gesellschaftliche Aufgabenstellungen zu finden. Dabei ist Kreativität gefordert – und der Mut, mit Realitätssinn Neuland zu beschreiten, denn in der internationalen Zusammenarbeit laufen Veränderungen selten linear ab.

Dennoch gilt es, diese Veränderungen bestmöglich zu gestalten. Dafür sind Evaluierungen ein grundlegender Baustein. Denn nur wer weiß,

warum etwas im einen Fall gut funktioniert hat und an anderer Stelle nicht, wird künftig in ähnlichen Situationen den richtigen Weg für eine nachhaltige Entwicklung finden.

Hinter dieser fast selbstverständlich klingenden Erkenntnis verbirgt sich für ein Unternehmen eine anspruchsvolle Aufgabe: Aus Fehlern und aus Erfolgen zu lernen, verlangt eine offene Fehler- und Lernkultur und Lernprozesse, die unternehmensweit verankert sind und mit Leben gefüllt werden.

Mit ihrem Management Response System hat die GIZ dafür den Grundstein gelegt. In Lernveranstaltungen kommen die Beteiligten zusammen und vereinbaren Umsetzungsmaßnahmen. Später analysiert die GIZ, ob den Vereinbarungen auch Taten gefolgt sind – damit Evaluierungen wirken und einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

Außerdem führt die GIZ zurzeit eine erste unternehmensstrategische Evaluierung zum Thema Breitenwirksamkeit durch. Unternehmensstrategische Evaluierungen untersuchen, wie die Policies und Strategien der GIZ umgesetzt und angewendet werden und wie sie sich weiterentwickeln lassen. Eine weitere Evaluierung dieser Art wird gerade zur internationalen Zusammenarbeit in und mit Schwellenländern vorbereitet. Untersucht wird auch, wie „Capacity WORKS“, das GIZ-Managementmodell für nachhaltige Entwicklung, genutzt wird und wie es wirkt.

„Aus Fehlern und aus Erfolgen zu lernen, verlangt eine offene Fehler- und Lernkultur und Lernprozesse, die unternehmensweit verankert sind und mit Leben gefüllt werden.“

Cornelia Richter



Damit Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit nachhaltige Wirkungen erzielen, bedarf es effizienter und zielgenauer Planungs- und Monitoringinstrumente. Das nach der Fusion 2011 neu entwickelte integrierte „Wirkungsmodell der GIZ“ ist so ein Planungsinstrument. Zu Beginn des Jahres 2012 eingeführt, zeigt es auf, welche Faktoren den Erfolg von Veränderungsprozessen beeinflussen und wer daran beteiligt ist.

Realitätsnah bildet das neue Modell ein vielschichtiges Geflecht von aufeinander aufbauenden Wirkungen ab und berücksichtigt dabei Verantwortlichkeiten, Abhängigkeiten und Risiken. Durch fortlaufendes Monitoring können die Verantwortlichen in den Vorhaben frühzeitig Fehlentwicklungen erkennen und neue Wege beschreiten.

Dass es der GIZ auch im Evaluierungszeitraum 2010/2011 gelungen ist, die nachhaltige Entwicklung in den Partnerländern wirksam zu unterstützen, belegen die in diesem Bericht dokumentierten Ergebnisse. Diese Resultate zeigen, dass wir die uns anvertrauten Mittel in der Zusammenarbeit mit unseren Partnern wirksam eingesetzt haben. Sie sind jedoch auch ein Ansporn für uns, in Zukunft die Bedürfnisse unserer Auftraggeber, Kunden, Partner und Zielgruppen noch genauer in den Fokus zu nehmen, um den Wirkungsgrad der Vorhaben weiter zu steigern.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Richter', written over a light grey rectangular background.

Cornelia Richter
Mitglied des Vorstands

AUF EINEN BLICK

1. AUF EINEN BLICK

RELEVANZ AM STÄRKSTEN – NACHHALTIGKEIT AM SCHWÄCHSTEN



Die Ergebnisse auf einen Blick

Haben die Vorhaben ihre Ziele erreicht? Wie effizient wurden die Mittel dafür eingesetzt? Und: Wie nachhaltig, also über das Ende einer Maßnahme hinaus, wirken sie? Das systematisch und nach internationalen Standards zu beobachten, auszuwerten und zu bewerten, ist Aufgabe des Monitoring- und Evaluierungssystems der GIZ. Mit den Ergebnissen legt die GIZ als Bundesunternehmen nicht nur Rechenschaft gegenüber Auftraggebern, Partnern und Öffentlichkeit ab. Mit den Erkenntnissen und Empfehlungen aus den Evaluierungen verbessert die GIZ auch kontinuierlich ihre Leistungen – von der Projekt- bis zur Unternehmensebene. Auf diese Weise leistet die Stabsstelle Monitoring und Evaluierung (M&E) einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.

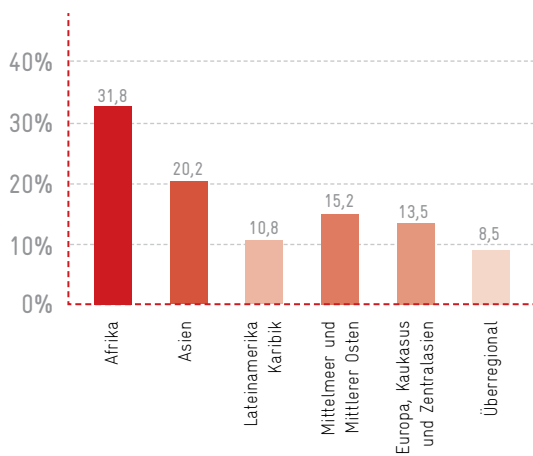
Evaluierungen 2010/2011		
Evaluierungsinstrument	n	%
DEZENTRALE EVALUIERUNGEN	183	80,6
Projektfortschrittskontrollen	145	79,2
Sonstige dezentrale Evaluierungen	38	20,8
ZENTRALE UNABHÄNGIGE EVALUIERUNGEN	44	19,4
Ex-ante-Evaluierungen	2	4,5
Zwischen-Evaluierungen	12	27,3
Schluss-Evaluierungen	9	20,5
Ex-post-Evaluierungen	17	38,6
Querschnittsauswertungen	4	9,1
Gesamt	227	100

Insgesamt 227 Maßnahmen hat die GIZ im Evaluierungszeitraum 2010/2011 bewerten lassen: Zum einen – quer durch alle Sektoren und Themen – als dezentrale Evaluierungen (183), die von den operativen Bereichen veranlasst werden, die für Projekte oder Programme verantwortlich sind. Sie dienen vor allem der Steuerung und zum Teil der Berichterstattung an die Auftraggeber. Zum anderen als unabhängige Evaluierungen (44), die zentral von der Stabsstelle M&E verantwortet und in Auftrag gegeben werden. Sie dienen der Rechenschaft und stoßen unternehmensweite Lernprozesse an. Unabhängige Evaluierungen nehmen ausgewählte Themenschwerpunkte in den Blick. 2010/2011 waren dies Berufliche Bildung (BB), Krisenprävention und Friedensentwicklung (KPFE) sowie Human Capacity Development (HCD).

Besonderes Engagement in Afrika

Evaluiert wurde in allen Regionen. In der regionalen Verteilung der Evaluierungen spiegelt sich wider, dass sich die GIZ besonders in Afrika engagiert.

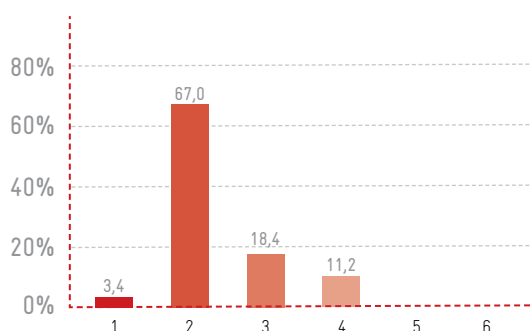
Regionale Verteilung



Zwei Drittel der Vorhaben werden gut beurteilt

In der Gesamtschau haben zwei Drittel der Evaluierungen ein „gutes Ergebnis ohne wesentliche Mängel“ erzielt; 3,4 Prozent der Vorhaben erreichten sogar ein „sehr gutes Ergebnis“. Als „eindeutig unzureichend“ oder gar „nutzlos“ wurde keines der Vorhaben bewertet.

Gesamtbewertung: (Durchschnitt: 2,4)



Bewertung auf 6er-Skala:

- 1 sehr gutes Ergebnis
- 2 gutes Ergebnis ohne wesentliche Mängel
- 3 zufriedenstellendes Ergebnis; es dominieren die positiven Ergebnisse
- 4 nicht zufriedenstellendes Ergebnis; es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse
- 5 eindeutig unzureichendes Ergebnis; trotz einiger positiver Teilergebnisse dominieren die negativen Ergebnisse deutlich
- 6 das Vorhaben ist nutzlos bzw. die Situation eher verschlechtert

Bewertung Nachhaltigkeit auf 4er-Skala:

- 1 sehr gute Nachhaltigkeit
- 2 gute Nachhaltigkeit
- 3 zufriedenstellende Nachhaltigkeit
- 4 nicht ausreichende Nachhaltigkeit

Die Bewertungsstufen 1–3 kennzeichnen ein „erfolgreiches“, die Stufen 4–6 ein „nicht erfolgreiches“ Vorhaben. Ein Vorhaben kann jedoch nur dann als entwicklungspolitisch „erfolgreich“ eingestuft werden, wenn die direkten Wirkungen (Effektivität), die indirekten Wirkungen („übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen“) und die Nachhaltigkeit mindestens als „zufriedenstellend“ (Stufe 3) bewertet werden.

Bewertung nach internationalen Standards

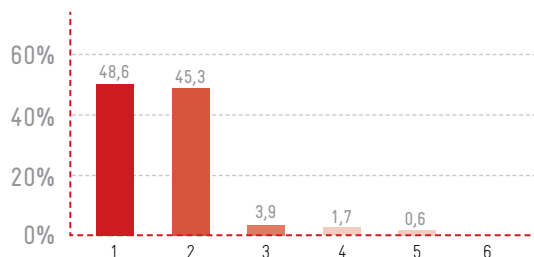
Vorhaben, die auf Entwicklung zielen, werden weltweit nach einheitlichen Standards bewertet, auf die sich die internationale Gebergemeinschaft im Ausschuss für Entwicklungshilfe (Development Assistance Committee – DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) geeinigt hat. Nach den DAC-Kriterien werden die Relevanz, die Effektivität, die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impakt), die Effizienz und die Nachhaltigkeit der Vorhaben überprüft.

Grundlage der hier aufgeführten Grafiken und berechneten Prozentangaben sind lediglich 179 der insgesamt 227 Evaluierungen. Nicht mit einbezogen werden konnten Evaluierungen von Vorgängerorganisationen, die in ihrem Berichtsraster keine quantitativen Bewertungen der DAC-Kriterien enthalten.

Beste Bewertung: Relevanz – schwächste Bewertung: Nachhaltigkeit

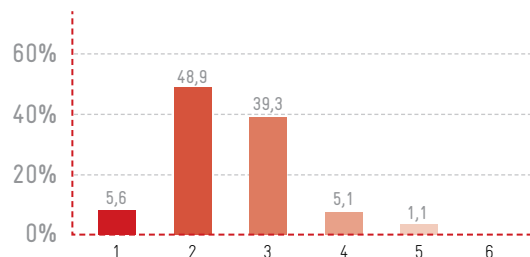
Von den fünf DAC-Kriterien wird im Evaluierungszeitraum 2010/2011 die Relevanz mit einem Durchschnitt von 1,6 am besten bewertet. Die Nachhaltigkeit erhält mit einem Durchschnitt von 2,6 die schwächste Bewertung – wobei der Note der Nachhaltigkeit lediglich eine Vierer-Skala zugrunde liegt. Alle anderen Kriterien werden mit Noten von 1 bis 6 bewertet. Die durchschnittliche Bewertung der übrigen Kriterien Effektivität, Effizienz und Impakt liegt bei rund 2,5.

Relevanz:
(Durchschnitt: 1,6)



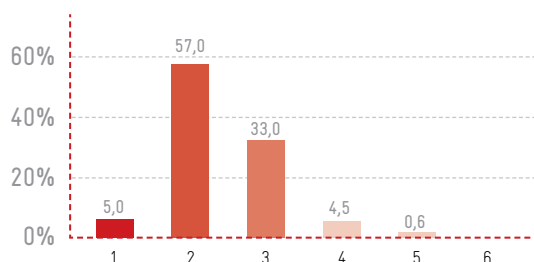
Fast die Hälfte der Vorhaben wurde mit „sehr gut“, weitere rund 45 Prozent mit „gut“ bewertet. Lediglich einige wenige Vorhaben waren „zufriedenstellend“ oder „nicht zufriedenstellend“. Nur ein Vorhaben wurde mit „eindeutig unzureichend“ bewertet. Dabei lag die Spanne der durchschnittlichen Bewertungen zwischen 1,4 (Mittelmeer und Mittlerer Osten) bis 1,8 (Europa, Kaukasus und Zentralasien).

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen:
(Durchschnitt: 2,5)



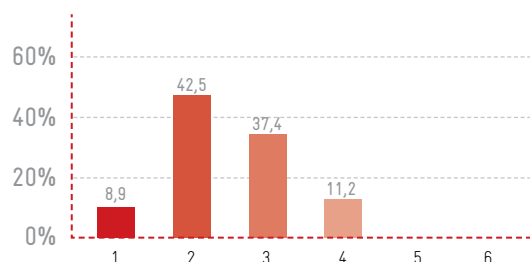
Fast die Hälfte der Vorhaben erzielte bei den indirekten, d. h. den übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) die Note „gut“, knapp 40 Prozent erreichten „zufriedenstellend“. Zehn Vorhaben wurden als „sehr gut“, neun dagegen als „nicht zufriedenstellend“ und ein Vorhaben als „eindeutig unzureichend“ bewertet. Dabei lag die Spanne der Bewertungen zwischen 2,3 (Afrika) bis 2,6 (Asien und Lateinamerika/Karibik).

Effektivität:
(Durchschnitt: 2,4)



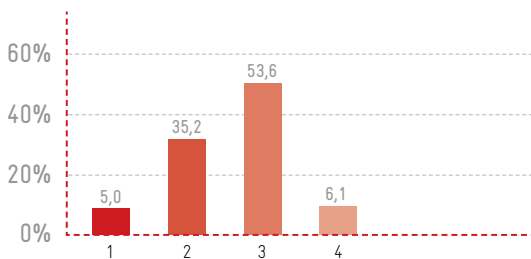
Die Verteilung der Bewertungen der direkten Wirkungen (Effektivität) zeigt ein differenzierteres Bild: Ein Großteil der evaluierten Vorhaben wurde mit „gut“ bewertet, gefolgt von „zufriedenstellend“. Neun Vorhaben waren „sehr gut“, vier „nicht zufriedenstellend“ und ein Vorhaben „eindeutig unzureichend“. Große Unterschiede in den Regionen gab es nicht. Die Spanne lag zwischen 2,3 und 2,5.

Effizienz:
(Durchschnitt: 2,5)



Die Bewertungen der Effizienz sind von allen fünf DAC-Kriterien am stärksten über die 6er-Skala verteilt. Knapp 9 Prozent der Vorhaben erweisen sich als „sehr gut“, rund 11 Prozent aber auch als „nicht zufriedenstellend“. Ca. 43 Prozent wurden mit „gut“ und 37 Prozent mit „zufriedenstellend“ bewertet. Die Projekte, deren Wirkungen auf mehrere Länder einer Region zielten oder global wirkten, schnitten mit 2,1 am besten ab. Die schlechteste Bewertung gab es mit 2,8 für die Effizienz der Projekte in Lateinamerika/Karibik.

Nachhaltigkeit: (Durchschnitt: 2,6)



Nur gut ein Drittel der Vorhaben erzielt in der Nachhaltigkeit ein gutes Ergebnis. Die Mehrheit erreicht lediglich ein „zufriedenstellend“. Damit ergibt sich hier ein ähnliches Bild wie bei der Effizienz: Die Projekte, deren Wirkungen auf mehrere Länder einer Region zielten oder global wirkten, schnitten mit 2,3 am besten ab. Die schlechteste Bewertung gab es mit 2,8 für die Nachhaltigkeit der Projekte in Lateinamerika/Karibik.

Qualitative Auswertung der Themenschwerpunkte

Auch in der qualitativen Auswertung der schwerpunktmäßig 2010/2011 evaluierten Themen Berufliche Bildung, Krisenprävention und Friedensentwicklung sowie Human Capacity Development spielt die Nachhaltigkeit eine große Rolle. Wie sie schon bei der Planung von Vorhaben zu stärken ist, welche positiven wie negativen Faktoren sie beeinflussen und welche Empfehlungen sich daraus für künftige Vorhaben ergeben, gehört zu den wichtigsten Erkenntnissen dieser unabhängigen Evaluierungen. Ergebnisse, Erkenntnisse und Empfehlungen zu diesen drei Themenschwerpunkten werden in den folgenden Kapiteln vertieft vorgestellt.

Zusammenspiel der Kräfte für mehr Nachhaltigkeit

Was – über die Erkenntnisse einzelner Evaluierungsprogramme hinaus – Evaluierung generell leisten kann, damit Nachhaltigkeit besser gelingt, ist auch Thema des Interviews mit Martina Vahlhaus, Leiterin der Stabsstelle Monitoring & Evaluierung der GIZ, und Prof. Dr. Helmut Asche, Leiter des DEval – Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit – siehe Kapitel 8, S. 50.

Das Ganze im Blick

2011 entwickelt: Das Wirkungsmodell der GIZ

Ohne Klarheit darüber, wie nachhaltige Wirkung erzielt wird, wer daran beteiligt ist und welche Faktoren den Erfolg beeinflussen können, lässt sich Wirksamkeit weder effizient erzielen noch messen. Solch ein Wirkungsmodell ist die Grundlage, um am Ende den Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens belegen zu können, positive und negative Einflussfaktoren zu erkennen und – Wirkungen aufzuzeigen.

Den Evaluierungsergebnissen 2010/2011 liegen noch die unterschiedlichen Wirkungsmodelle der Vorgängerorganisationen zugrunde. Nach der Fusion 2011 hat die GIZ ein integriertes Wirkungsmodell entwickelt – siehe Grafik S. 01. Es wurde 2012 eingeführt und ist noch stärker auf die Wirksamkeit ausgerichtet. Lag den bisherigen Modellen eine lineare Wirkungskette zugrunde (Input führt über Output und Outcome zu Impact), so bildet das neue Modell ein vielschichtiges Geflecht von aufeinander aufbauenden und sich bedingenden Wirkungen ab. Dabei werden auch Verantwortlichkeiten, Kooperationen mit Akteuren, Annahmen und Risiken berücksichtigt. Mit diesem systemischen Ansatz ist das integrierte Wirkungsmodell der GIZ nun näher an der Realität: Es erfasst das komplexe Beziehungsgeflecht, in das jede Intervention der internationalen Zusammenarbeit eingebettet ist.

Das Wirkungsmodell dient dem Dialog mit Partnern und Auftraggebern bei der Planung und Umsetzung von Vorhaben. So entsteht ein gemeinsames Verständnis über das Ziel und den Weg dorthin. Dabei wird deutlich, welche Strategien, Instrumente und Aktivitäten eingesetzt werden, welche anderen Akteure ins Spiel kommen und welche Rahmenbedingungen und Risiken das Erreichen des Ziels beeinflussen können.



Richard Hummelbrunner, Gesellschafter
und Berater ÖAR Regionalberatung

„Durch die Darstellungsform ‚Wirkungsgefüge‘ können die einzelnen Elemente gut in Beziehung gesetzt und in größeren (Wirkungs-)Zusammenhängen abgebildet werden, was wiederum den Bedingungen von Kooperationssystemen und der modernen Architektur internationaler Zusammenarbeit entspricht. Durch die vereinfachte Terminologie lässt sich das Modell mit unterschiedlichen Partnern und Auftraggebern anwenden, um auf dieser Grundlage Ziele oder Beiträge zu verhandeln sowie deren Wirksamkeit zu beobachten. Diese Flexibilität und Anschlussfähigkeit können dazu beitragen, die Qualität und Wirksamkeit von Leistungen in der internationalen Zusammenarbeit zu sichern oder zu verbessern.“

ERGEBNISSE KRISENPRÄVENTION UND FRIEDENSENTWICKLUNG

ERGEBNISSE KRISENPRÄVENTION UND FRIEDENSENTWICKLUNG

ERGEBNISSE KRISENPRÄVENTION UND FRIEDENSENTWICKLUNG
ERGEBNISSE KRISENPRÄVENTION UND FRIEDENSENTWICKLUNG
ERGEBNISSE KRISENPRÄVENTION UND FRIEDENSENTWICKLUNG

”

Konfliktsituationen sind geprägt von der sehr dynamischen Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen. Die Vorhaben können diese nicht beeinflussen. Sie brauchen daher eine klare Ausrichtung und genug Flexibilität, um Chancen nutzen zu können.

Manuela Leonhardt, Peace and Development Consultant

”

GEWALT LOKAL REDUZIERT – KAUM EINFLUSS AUF NATIONALE KONFLIKTE

Krisenprävention und Friedensentwicklung



Vorhaben der Friedensförderung bearbeiten heutzutage ein breites Spektrum an Themen: von der Gewaltprävention und der Aufarbeitung der Vergangenheit über Demokratieförderung und Justizreform bis hin zu Armutsminderung und wirtschaftlicher Regionalentwicklung. Im Auftrag des BMZ hat die Stabsstelle M&E 2010/2011 eine unabhängige Evaluierungssynthese von acht Vorhaben zur „Krisenprävention und Friedensentwicklung“ veranlasst. Außerdem wurden zwei Teilkomponenten eines Projekts des Auswärtigen Amtes evaluiert und im Auftrag des BMZ eine Datenbank entwickelt, die den deutschen Beitrag in Afghanistan erfasst.

Ergebnis der Evaluierungssynthese

Die Evaluierungen zeigen, dass alle Programme zur Krisenprävention und Friedensentwicklung (KPFE) dazu beigetragen haben, Gewalt zu reduzieren, das friedliche Zusammenleben zu fördern und die Lebensbedingungen der Bevölkerung zu verbessern. Die Vorhaben waren überwiegend darauf ausgerichtet, Wirkungen auf lokaler, individueller und institutioneller Ebene zu erzielen. Das Gesamtergebnis der Evaluierungssynthese belegt: Das wurde erreicht.

Erfolgreich: Kombination aus wirtschaftlichen und sozialen Maßnahmen

Zahlreiche Vorhaben haben erfolgreich wirtschaftliche und soziale Maßnahmen kombiniert, um (Post-)Konfliktregionen zu stabilisieren. Allerdings zeigte sich dabei auch, dass Armutsminderung allein nur einen geringen Einfluss auf die zugrunde

liegende strukturelle Gewalt (z. B. Vertreibung oder Marginalisierung) von politischer und sozialer Ungleichheit hat. Vor allem bei der Wiedereingliederung von ehemaligen Kombattanten haben sich Ansätze bewährt, die sich mit psychosozialen, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Angeboten an die gesamte Bevölkerung einer von Konflikten betroffenen Gemeinde oder Region wenden. Bei gemeinsam besuchten Trainingsveranstaltungen und gemeinsam umgesetzten Dorfprojekten, begleitet von sozialen und kulturellen Aktivitäten, wächst gegenseitiges Vertrauen, entwickelt sich eine neu funktionierende Gemeinschaft. Als sehr erfolgreich hat sich in Postkonfliktsituationen die Kombination von Einkommen schaffenden Maßnahmen, beruflicher Bildung, Dialog- und Versöhnungsaktivitäten sowie psychosozialer Betreuung von Konfliktbetroffenen auf Gemeindeebene erwiesen. Rein wirtschaftliche oder rein psychosoziale Ansätze haben sich als weniger wirksam erwiesen.

Beitrag zu innerem Frieden, Aussöhnung und Wiederaufbau

Geglückte Integration von Ex-Kombattanten in Sierra Leone

„Ex-Kombattanten finden zurück in eine zivile Lebensführung und leben in friedlicher Koexistenz mit der Bevölkerung in den jeweiligen Ansiedlungsgebieten“ – das Ziel des Kooperationsvorhabens von GIZ und KfW zur Wiedereingliederung von Ex-Kombattanten in Sierra Leone (RECOM) war klar, das Ergebnis der unabhängigen Ex-post-Evaluierung erfreulich: Das Vorhaben hat einen Beitrag geleistet zur Sicherung des inneren Friedens, zur Aussöhnung der verschiedenen sozialen Gruppen und zum Wiederaufbau der vom Bürgerkrieg besonders betroffenen Regionen.

Fünf Jahre nach Abschluss des Vorhabens vergab die Evaluierung daher die Gesamtbewertung „gut“. Nahezu 90 Prozent der im Projekt ausgebildeten Ex-Kämpfer und Zivilpersonen lebten noch immer in den Gastgemeinden und waren sozial und ökonomisch integriert. Angestrebt waren ursprünglich 75 Prozent. Dabei zeigte sich, wie sehr die Berufsbildung dazu beigetragen hat, Gewaltbereitschaft und soziale Konflikte abzubauen. Die Gemeinden bestätigten die anhaltend guten zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Ex-Kombattanten und Zivilbevölkerung.

Bewährt, aber noch nicht verankert: Konfliktsensible Ausrichtung

Methoden und Instrumente zur konfliktsensiblen Planung und Umsetzung von Vorhaben haben sich in der Arbeit mit Partnern und Zielgruppen bewährt. Wo Konfliktanalysen angewendet wurden, um die Bedarfe an friedensbildenden Maßnahmen zu identifizieren, zeigen Vorhaben eine deutlich bessere strategische Orientierung und Relevanz. Integriertes Umfeldmonitoring erlaubte es, politische und institutionelle Risiken für die Projektumsetzung zu erkennen und frühzeitig darauf zu reagieren. Konfliktsensibles Wirkungsmonitoring verbesserte die Wirkung der Vorhaben. Die Synthese zeigt jedoch auch, dass diese Instrumente noch nicht in allen untersuchten Vorhaben systematisch verankert waren und nicht regelmäßig angewendet wurden.

Trotz guter Konzeption: Gewünschte Nachhaltigkeit wurde nicht erreicht

Relevanz und Effizienz der Vorhaben erhielten gute Bewertungen – ein Zeichen für die hohe Qualität bei der Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen. Abstriche gab es bei Effektivität, übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen und Nachhaltigkeit. Denn auch wenn die Vorhaben auf lokaler Ebene viel Wirkung erzielt haben, konnten sie bestehende Machtstrukturen oftmals nicht verändern. Auch auf die Konfliktodynamik auf nationaler Ebene haben sie kaum Einfluss. Das liegt zum einen an der begrenzten Handlungsebene der Vorhaben, oftmals aber – angesichts der fragilen politischen Situationen – auch an den zu ambitionierten Zielsetzungen und der fehlenden Reformbereitschaft. Nur ganz punktuell konnten Maßnahmen auch zu nationalen Friedensprozessen beitragen, wie z. B. die Indizienprozesse gegen Kriegsverbrecher in Guatemala.

Trotz guter Konzeption, sorgfältiger Planung und effizientem Projektmanagement konnten deshalb die angestrebten Wirkungen nicht mit der gewünschten Nachhaltigkeit erreicht werden. Dennoch wurden die acht Vorhaben auf einer Notenskala von 1 bis 6 mit einem Durchschnittswert von 2,3 insgesamt als „erfolgreich“ eingestuft.





„Friedensentwicklung durch Förderung der Zusammenarbeit zwischen Staat und Zivilgesellschaft“: Erinnerungsritual im Rahmen des 4. Internationalen Seminars für Gewaltfreiheit in Bogotá, Kolumbien.

Erkenntnisse und Empfehlungen

Die politischen Rahmenbedingungen spielen – mehr noch als in anderen Sektoren – eine ganz entscheidende Rolle für die Erfolgchancen von Vorhaben zu Krisenprävention und Friedensentwicklung. Diese müssen sich an schnell verändernde Rahmenbedingungen anpassen können, um ihre entwicklungspolitische Relevanz zu behalten und besondere Chancen für Veränderungen nutzen zu können. Das erfordert ein differenziertes Vorgehen, eine klare politische Steuerung, viel Flexibilität und Prozessorientierung bei der Umsetzung und die Bereitschaft, sich trotz hoher Risiken dennoch zu engagieren. Dazu gehört auch, die Anforderungen an die Fachkräfte zu schärfen, sie systematisch vorzubereiten und die fachlich-methodischen Vorgaben für die Arbeit in Krisenländern verbindlich umzusetzen. Denn die Arbeit in Kontexten, die von Konflikten und Gewalt geprägt sind, birgt besondere Herausforderungen: bei Analyse, Strategie,

Management, Personalführung und Risiko- und Sicherheitsmanagement.

Erforderlich: Klare und realistische Ziele

Sind die politischen Rahmenbedingungen im Partnerland richtig eingeschätzt? Bieten sie Möglichkeiten zur Veränderung? Wurde klar unterschieden zwischen den oftmals sehr ambitionierten politischen Zielen der Auftraggeber und den konkreten Projektzielen? Um die Wirkung von KPFE-Vorhaben besser messen zu können, ist eine realistischere und präzisere Formulierung von Zielen und Indikatoren erforderlich. Vage Zielformulierungen („erfolgreiche Integration“, „friedliches Zusammenleben“ oder „stärkere Teilhabe der Bevölkerung“), wie sie einige der Vorhaben verwendeten, sind für die anschließende Bewertung der Wirkungen wenig hilfreich. Das gilt auch, wenn die Ziele zu ambitioniert sind und sich z. B. auf den nationalen Friedensprozess beziehen, obwohl der Einflussbereich des konkreten Vorhabens nur auf der lokalen Ebene liegt.



„Förderung des Friedensprozesses in Guatemala“: Weiterbildung von Polizisten

Peace and Conflict Assessment bedeutet, dass bei der Prüfung der Friedens- und Konfliktsensibilität alle bisher verfügbaren Einzelmethode der konfliktsensiblen Planung und Steuerung von Entwicklungsvorhaben (inkl. Risikobewertung, Umfeldbeobachtung und Wirkungsmonitoring) in Zusammenhang gesetzt und systematisch angewendet werden.

„Do no harm“ ist ein Konzept für die Entwicklung von Methoden, um die – positiven oder negativen – Auswirkungen des eigenen Handelns beurteilen zu können.

Verbesserte Langzeitwirkung durch Vernetzung

Eine friedensfördernde Wirkung auf Makro-Ebene kann nur in Kooperation mit „Gleichgesinnten“, also anderen Gebern und nationalen Partnern, erreicht werden. Gerade im Bereich Krisenprävention und Friedensentwicklung hängt die Nachhaltigkeit von Vorhaben stark davon ab, ob Reforminitiativen institutionell getragen werden. Wenn Friedensmaßnahmen frühzeitig in nationale Programme eingebunden sind oder an starke Partner andocken können, verbessert sich die Langzeitwirkung der Vorhaben. Der Synthesebericht empfiehlt daher, auch weiterhin auf eine diversifizierte Partnerstruktur zu setzen, die staatliche wie zivilgesellschaftliche Akteure einschließt, und die deutschen Beiträge stärker mit nationalen Programmen und den Beiträgen anderer Geber zu koordinieren.

Systematischer konfliktsensibel ausrichten

Die Evaluierung hat gezeigt, dass sich die Ergebnisse der Vorhaben verbessert haben, wenn sowohl bei der Projektplanung als auch in der Arbeit mit Partnern und Zielgruppen Instrumente zur konflikt-

sensiblen Ausrichtung angewendet wurden. Verzögerungen oder Konflikte bei der Umsetzung von Projektmaßnahmen ließen sich dadurch deutlich vermindern. Methoden und Instrumente zur Unterstützung der konflikt- und kontextsensiblen Ausrichtung, besonders **Peace and Conflict Assessment** und der „Do no harm“- Ansatz, müssen deswegen bei der Planung und Umsetzung von Vorhaben noch konsequenter eingesetzt werden. Dazu zählt zu Beginn vor allem die systematische Analyse des Kontextes auf Länder-, Sektor- und regionaler Ebene.

Fazit: Erwartungen und Möglichkeiten klären

Um die angestrebten Wirkungen eines Vorhabens realistisch formulieren zu können, muss klar sein, auf welcher Handlungsebene interveniert werden soll – und vor allem kann. Das erfordert einerseits Klarheit darüber, was der jeweilige Auftraggeber erwartet; andererseits muss auch die GIZ in ihren Angeboten deutlicher machen als bisher, wo die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Arbeit in (Post-)Konfliktländern liegen. Grundlage hierfür sind ausführliche Konfliktanalysen im Vorfeld.

„Spürbare Verbesserungen“

Teil-Evaluierungen des Programms „Stärkung von Polizeistrukturen in Afrika“

Im Auftrag des Auswärtigen Amtes (AA) unterstützt die GIZ afrikanische Staaten, eine rechtsstaatliche und bürgernahe Polizei aufzubauen. Das 2009 gestartete AA-Programm „Stärkung der Funktionsfähigkeit von Polizeistrukturen in Afrika“ besteht aus zwölf Teilkomponenten. Zwei von ihnen hat die Stabsstelle M&E inzwischen in Abstimmung mit dem AA evaluieren lassen: Die Komponente zur Stärkung der Polizei in Burundi schnitt dabei mit „gut“ ab, das Teilvorhaben zum Aufbau von Polizei-Einheiten in der Afrikanischen Eingreiftruppe ASF der Afrikanischen Union (AU) mit „zufriedenstellend“.

Stärkung der Polizei in Burundi

Eine burundische Polizei, die wirksam funktioniert und dabei die Menschenrechte respektiert – so lautete das Ziel des evaluierten Teilvorhabens. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ging es in dem Vorhaben u. a. um den Bau und die Ausstattung von Polizeistationen, um Fortbildungskurse für Polizistinnen und Polizisten, die Entwicklung einer Gleichstellungsstrategie sowie als Pilotmaßnahme um den Aufbau einer bürgernahen Polizei in einer Kommune.

Die Evaluierung hat gezeigt, dass das Vorhaben mit seinem überwiegend auf die lokale Ebene abzielenden Ansatz die Arbeitsbedingungen und Einsatzfähigkeit der Polizei vor Ort spürbar verbessert hat. Relevanz, Effizienz und Effektivität des Vorhabens waren hoch. Das zeigt sich nicht nur in der Pilotkommune, wo inzwischen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Bevölkerung und Polizei gewachsen ist. Es ist auch spürbar in der Einstellung einzelner Polizeibeamter zu ihrer Arbeit und im gestiegenen Selbstbewusstsein von Polizistinnen. Verbesserungsbedarf gab es noch in der Nachhaltigkeit. Aufgrund seiner begrenzten Ressourcen, so die Empfehlung, sollte das Vorhaben daher in einer möglichen nächsten Phase stärker in eine übergreifende Strategie zur gesamten Polizeireform in Burundi eingebunden sein.

Aufbau von Polizei-Einheiten in der ASF

Das Projektziel lautete, die organisatorischen und personellen Grundlagen dafür zu schaffen, dass im Rahmen afrikanischer Friedensmissionen polizeiliche Aufgaben von afrikanischen Polizisten erfolgreich wahrgenommen werden können. Denn eine gut funktionierende Polizei-Einheit in der ASF kann viel zu einem friedlicheren Zusammenleben der Menschen in ehemaligen Konfliktländern beitragen. Dieses Ziel ist „zufriedenstellend“ erreicht worden.

Verbesserungsfähig sind nach Ansicht der Gutachter noch die Abstimmungsmechanismen zwischen AU und der regionalen afrikanischen Wirtschaftsgemeinschaft ECOWAS, die gemeinsam für die Einsatzfähigkeit der ASF in Westafrika verantwortlich sind. Empfohlen werden AU-weit geregelte Auswahlverfahren für Polizeikräfte in Friedensmissionen, gemeinsame Trainingsstandards sowie einheitlich geschultes Personal für unterschiedliche Funktionen. Auch Genderfragen sollten noch stärker berücksichtigt werden.

Die Afrikanische Eingreiftruppe ASF besteht aus zivilen, polizeilichen und militärischen Fachkräften. Die Afrikanische Union (AU) und die regionalen afrikanischen Wirtschaftsgemeinschaften (hier: die ECOWAS) bauen die ASF als gemeinsame Eingreiftruppe auf: mit fünf regionalen Bereitschaftskontingenten in Nord-, West-, Zentral-, Süd- und Ostafrika. 2015 soll die ASF voll einsatzfähig sein.

Die nationale Polizei Burundis ist sehr heterogen aus früheren Kämpfern der Bürgerkriegsparteien zusammengesetzt. Deren Integration und Ausbildung ist eine der Herausforderungen beim Aufbau einer funktionsfähigen und rechtsstaatlichen Polizei. Zudem fehlt es an gesetzlichen Grundlagen, an effizienten Organisationsstrukturen sowie an Infrastruktur und Ausrüstung.



„Stärkung von Polizeistrukturen in Afrika“: Das Selbstbewusstsein von Polizistinnen, wie hier in Burundi, ist deutlich gestiegen.



Teilnehmende eines Workshops in Kunduz lernen, wie sie Daten in das „Trackingsystem Afghanistan“ eingeben.

Trackingsystem Afghanistan GIZ-Datenbank erfasst die deutsche Unterstützung in Afghanistan

Seit 2002 hat die Bundesregierung über 1,9 Mrd. Euro für Wiederaufbau und Entwicklung in Afghanistan investiert. Derzeit sind rund 1.950 Fachkräfte, davon über 300 Entsandte, vor Ort tätig. Für die Jahre 2010 bis 2013 wurde die zivile Unterstützung auf 430 Mio. Euro jährlich erhöht. Mehr als zwei Drittel der Mittel werden in Nord-Afghanistan eingesetzt: für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Energie- und Trinkwasserversorgung, Gesundheit, Grund-, Berufs- und Hochschulbildung, Kultur, Polizeiaufbau, gute Regierungsführung und Rechtsstaatlichkeit.

Welche Ziele verfolgt das deutsche Engagement in Afghanistan, werden sie erreicht und werden die Mittel dafür sinnvoll eingesetzt? Um die Bundesregierung in ihrer Berichterstattung für das Parlament und die Öffentlichkeit zu unterstützen, hat die GIZ unter Federführung des BMZ das „Trackingsystem Afghanistan“ für die Bundes-

regierung entwickelt. Die internetbasierte Datenbank gibt einen Überblick über den gesamtdeutschen Beitrag für Wiederaufbau und Entwicklung in Afghanistan seit 2009 – zum Polizeiaufbau seit 2002. Das sind neben den Vorhaben des BMZ vor allem die Projekte des Auswärtigen Amtes, der Bundesministerien des Innern und der Verteidigung wie auch des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Das neuartige Monitoringsystem sammelt systematisch Informationen zu Stammdaten, Leistungen und Ergebnissen der Vorhaben und macht sie vergleichbar. So können sie projekt-, organisations- und ressortübergreifend analysiert werden. Die Daten werden in einem halbjährlichen Turnus für die deutsche Bundesregierung aufgearbeitet und bereitgestellt.

Zum Beispiel: Ergebnisse zum Aufbau von Polizeistrukturen

- › 12.694 Polizisten und 166 Polizistinnen haben von 2009 bis 2012 in Langzeit-Alphabetisierungskursen grundlegende Lese- und Schreibfähigkeiten erworben. Weitere 6.232 Polizisten und 18 Polizistinnen nahmen an Kurzzeit-Alphabetisierungskursen teil.
- › Knapp 57.000 Polizisten, darunter über 1.000 Polizeiausbilder, wurden seit Januar 2002 durch das Deutsche Polizeiprojektteam fortgebildet. Die Fortbildungen umfassten u. a. die Vermittlung von praktischen und rechtlichen Grundlagen des polizeilichen Handelns und die Vermittlung von Ausbilderbefähigungen.
- › Seit 2002 wurde der Bau vielfältiger polizeilich relevanter Infrastruktur unterstützt. So wurden z. B. der Bau von über 1.000 Checkpoints, der Bau von 16 Polizeistationen, der Neubau von drei Polizeihauptquartieren, die Sanierung eines Polizeihauptquartieres sowie der Bau von Sicherheitsmauern unterstützt. Des Weiteren wurden der Bau von drei deutschen Ausbildungszentren der Polizei, der Bau eines Drogenlabors für die Counter Narcotics Police of Afghanistan und der Bau einer Kindertagesstätte in der Unterkunft für Rekrutinnen der Polizeiakademie unterstützt.

ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERU
BILDUNG ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERU
CHE BILDUNG ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG

ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERU
ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERU
ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERU

ERGEBNISSE
BERUFLICHE BILDUNG

ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERUFLICHE BILD
ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERUFLICHE BILD
ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERUFLICHE BILD
ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERUFLICHE BILD
ERGEBNISSE BERUFLICHE BILDUNG ERGEBNISSE BERUFLICHE BILD

”

Projekte, die auf systemverändernde Innovationen setzen, müssen genau prüfen, ob diese vereinbar sind mit bestehenden Strukturen. Ist das nicht der Fall, wird eine duale Ausbildung, die sich zu sehr am deutschen Vorbild orientiert, als „Fremdkörper“ vom System abgestoßen.

Prof. Dr. Reinhard Stockmann, Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie der Universität des Saarlandes und Leiter des Centrums für Evaluation

”

3.

WIRKSAM BEI ZIELGRUPPEN – AUSBAUFÄHIG AUF SYSTEMEBENE



Berufliche Bildung

2010/2011 hat die Stabsstelle M&E im Auftrag des BMZ das Thema „Berufliche Bildung“ in den Fokus genommen. Dafür wurden die Befunde aus zwölf unabhängigen Evaluierungen zusammenfassend in einer Evaluierungssynthese aufbereitet. Ergänzend dazu – mit zusätzlich 13 weiteren Evaluierungsberichten der GIZ-Vorgängerorganisationen – analysierte eine Meta-Evaluierung, welche übergreifenden Erkenntnisse aus den Einzel-Evaluierungen gewonnen und für zukünftige Vorhaben der beruflichen Bildung genutzt werden können.

Ergebnis der Evaluierungssynthese

Neun der ausgewerteten Vorhaben hatten vorrangig das Ziel, die berufliche Aus- und Fortbildung in den Partnerländern an die Bedarfe der Wirtschaft beziehungsweise des Arbeitsmarktes anzupassen. Außerdem sollte die Förderung dazu dienen, die Infrastruktur und die Organisation von Ausbildungseinrichtungen zu verbessern, das Lehr- und Managementpersonal fortzubilden und die Organisationsentwicklung voranzubringen. Drei Vorhaben hatten einen begrenzteren Fokus: Sie förderten nur eine einzige Institution und richteten sich primär an Auszubildende und an die qualifizierungswilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zugeschnitten auf Zielgruppen und Arbeitsmarkt

Den Vorhaben wurden insgesamt eine hohe Relevanz (2,17) und eine gute Effektivität (2,33) bei den direkt Begünstigten attestiert. Hauptgrund hierfür war, dass die Didaktik und die Lehrinhalte der Berufsbildungsprogramme genau auf

den Erfahrungshintergrund der Auszubildenden zugeschnitten waren, und dass die angebotenen Qualifikationen auf den Bedarf des Arbeitsmarktes ausgerichtet und auch nachgefragt wurden. Dieser starke Praxisbezug, das modulare Kurssystem und die nach Alter, Geschlecht und regionaler Herkunft ausgewogene Auswahl der Teilnehmenden wurden besonders positiv bewertet.

Nicht nur von den teilnehmenden Personen, auch von den Bildungseinrichtungen und Unternehmen gab es Lob für die flexible Anpassung der Programme auf ihre Bedarfe. Bei den Bildungseinrichtungen war dies vor allem die Verbesserung der Lehrqualität und des Organisationsmanagements; für die Betriebe standen technologische Lehrinhalte im Vordergrund, die die eigene Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit steigern sollten, dabei jedoch auch angemessen sein, also dem regionalen technologischen Niveau entsprechen sollten. Als sehr förderlich für die gute Wirksamkeit der Vorhaben erwiesen sich hier ein

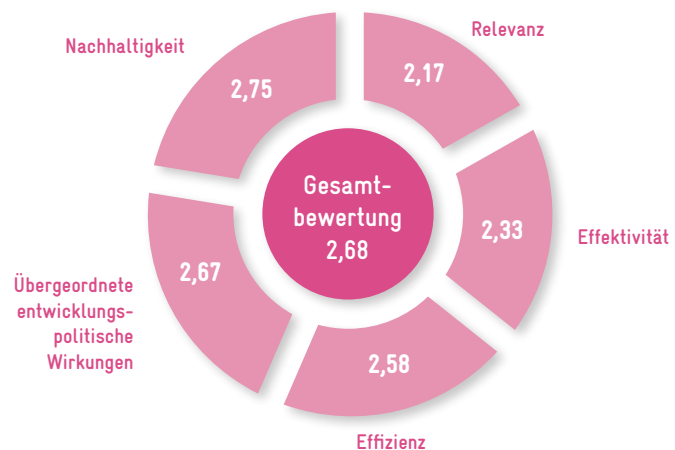


„Tsunami-Wiederaufbauhilfe in Indonesien“: Zukünftige landwirtschaftliche Gehilfinnen züchten Paprikapflanzen in der Gärtnerei des neu errichteten Berufsschulzentrums in Banda Aceh.

gesundes Maß an Flexibilität, mit dem auf sich verändernde oder von der Konzeption abweichende Bedarfe reagiert wurde, und die für den Know-how-Transfer sehr nutzbringende Kooperation mit deutschen Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

Förderlich: Einbinden der Privatwirtschaft

Auch dass privatwirtschaftliche Unternehmen oder Verbände in die Konzeption der Maßnahmen, vor allem in die Entwicklung der Lehrinhalte, mit eingebunden waren, hat sehr dazu beigetragen, dass die Vorhaben ihre direkten Ziele so gut erreichen konnten. Hier belegen die Evaluierungsergebnisse zudem, dass damit auch die Bereitschaft von Unternehmen gesteigert wurde, Absolventinnen und Absolventen aus geförderten Bildungseinrichtungen zu übernehmen.



Guter bis zufriedenstellender Ressourceneinsatz

Insgesamt ergaben die Vorhaben zur beruflichen Bildung bei der Effizienz ein „gut bis zufriedenstellend“ (2,58). Als wichtigster die Effizienz beeinflussender Faktor erwies sich hier, ob ein Vorhaben mit den Beiträgen anderer abgestimmt und ergänzend zu ihnen konzipiert wurde. Positiv hervorgehoben wurden die Synergieeffekte in der Zusammenarbeit mit der KfW und die Nutzung schon bestehender Kontakte und vorhandenen Know-hows, der systematische Wissenstransfer aus anderen Vorhaben sowie das Anknüpfen an bestehende Vorhaben mit Anschlussmaßnahmen.

Effizient: Finanzielle Tragfähigkeit sicherstellen

Bei den geförderten Institutionen wirkte sich vor allem das Einwerben externer finanzieller Mittel, z. B. von staatlicher Seite oder von anderen Gebern, als wichtiger Faktor für mehr Effizienz aus. Waren Maßnahmen so konzipiert, dass sie sich selbst tragen bzw. Überschüsse erwirtschaften konnten,

um z. B. die technische Ausrüstung instand zu halten, steigerte das nicht nur ihre Effizienz, sondern auch die Nachhaltigkeit ihrer Wirkungen. Voraussetzung hierfür war jedoch, dass die Partnerinstitutionen bei der Konzeption eng eingebunden waren und wirtschaftliche Kompetenzen vermittelt wurden.

Wirksam: Nur wenn Wirtschaft profitiert

Lassen sich die verbesserten beruflichen Qualifikationen wirtschaftlich verwerten? Die Antwort auf diese Frage gehört zu den entscheidenden Erfolgs- oder eben Misserfolgskriterien, wenn es um die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen von Maßnahmen der beruflichen Bildung geht. Das heißt konkret, dass verbesserte Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit nicht per se dazu führen, die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu erhöhen und damit die Beschäftigungsquote und das Einkommen der Zielgruppen zu steigern. Nur wenn die Unternehmen durch die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden oder die Neueinstellung von qualifiziertem Personal aus geförderten Ausbildungsgängen ihre Produktivität und ihre Wettbewerbsfähigkeit nennenswert steigern konnten, hat sich die ökonomische Lage der Zielgruppen stabilisiert. Da auch die allgemeine Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage dafür entscheidend ist, ob ein Absolvent oder eine Absolventin ein besseres Einkommen erzielen, sind flankierende Maßnahmen zur Arbeitsmarkt- und Privatsektorentwicklung wesentlich, um solche übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele zu erreichen.

Abträglich: Zu geringe Reichweite der Vorhaben

Um gesamtgesellschaftliche Veränderungen hervorzurufen, muss ein Vorhaben eine Mindestreichweite haben, die es überregional relevant sein lässt. Wurden zu wenige Institutionen gefördert oder waren diese zu wenig vernetzt, war das abträglich für übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen. Als hinderlich erwies sich auch, wenn mit den strategischen Partnern und politischen



„Tsunami-Wiederaufbauhilfe in Indonesien“: Ausbildung zum Feinwerkmechaniker im neuen Berufsschulzentrum in Banda Aceh

Trägern keine verbindlichen Vereinbarungen getroffen wurden, wie die neuen Konzepte in die Breite getragen und die hierfür nötigen rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden können.

Entscheidend: Selbstverpflichtung der Partner

Die Nachhaltigkeit schnitt mit einem Durchschnitt von 2,75 am schwächsten ab – mit Ausnahme von zwei Programmen in Brasilien und China, wo die anhaltenden positiven Wirkungen über das Ende der Unterstützung hinaus mit „sehr gut“ bewertet wurden. Zusammenfassend erwies sich als entscheidend für die Bewertung der Nachhaltigkeit, wie hoch das Eigenengagement, die Motivation, aber auch die Fähigkeit der Schlüsselakteure waren, die neu eingeführten Innovationen fortzuführen, weiterzuentwickeln und organisationsübergreifend im Lehrkanon zu verankern. Beeinträchtigt wurden nachhaltige Wirkungen durch hohe personelle Fluktuation bei den Partnern, instabile Kooperationsbeziehungen zur Privatwirtschaft sowie einen zu geringen überregionalen bzw. nationalen Stellenwert der geförderten Einrichtungen.



Berufsschulzentrum in Banda Aceh: Der Ausbildungsgang zur Laborantin ist sehr beliebt.

Notwendig: Politische Überzeugungsarbeit

Für strukturverändernde Wirkungen auf der Systemebene stellte die Evaluierungssynthese die Zertifizierung neu eingeführter Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie die Vermarktung von Trainingskonzepten auf politischer Ebene als wesentlich heraus. Instabile politische, soziale und wirtschaftliche Verhältnisse sowie

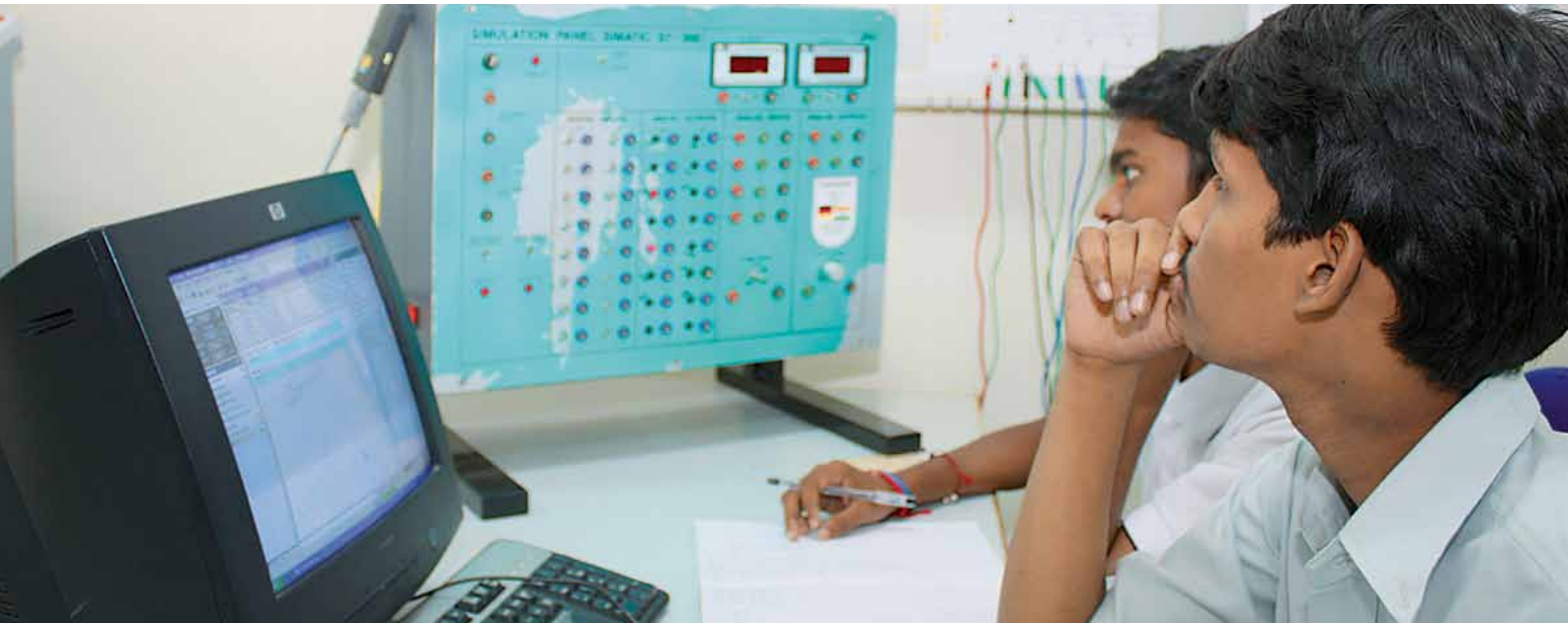
„Heute mehr da als am Ende des Projekts“

Brasilianisches Berufsbildungsprojekt „TecnoTrans“

Auch sechs Jahre nach Beendigung von „TecnoTrans“ hat die Überprüfung eine bemerkenswert hohe Nachhaltigkeit ergeben. Ziel war es, den Nationalen Berufsbildungsdienst der Industrie (SENAI) beim Aufbau eines technologischen Dienstleistungsangebotes zu unterstützen, das dazu beitragen sollte, mittelständische Industriebetriebe zu modernisieren und für den Wettbewerb zu stärken.

Das Ergebnis: In den drei SENAI-Zentren haben sich diese Dienstleistungen nach Ablauf der Förderung nicht nur fest verankert. Durch den intensiven Austausch mit verschiedenen Fraunhofer-Instituten in Deutschland ist es sogar gelungen, ein sich selbst tragendes System der angewandten Forschung zu entwickeln, um damit konkrete Probleme von Unternehmen zu lösen. Das hat landesweit Modellcharakter. Zwei der drei SENAI-Zentren sind zu Fakultäten mit Universitätscharakter ernannt worden, in denen Theorie und Praxis eng miteinander verwoben sind.

Die Nachhaltigkeit der Dienstleistungen wurde daher in der Ex-post-Evaluierung mit „sehr gut“ bewertet, weil „SENAI es geschafft hat, nahezu alle der von TecnoTrans in die Organisation hineingetragenen Anregungen aufzugreifen und selbstständig weiterzuentwickeln – heute somit ‚mehr da ist‘ als am Ende der Entwicklungsmaßnahme.“



„Technisches Trainingsinstitut Vishakhapatnam“ in Indien: Studenten lernen Programmable Logic Controllers.

Konflikte zwischen den politischen Trägern und ihren Umsetzungsorganisationen erwiesen sich dagegen als ausgesprochen hinderlich für die Nachhaltigkeit von Vorhaben. Das gilt auch, wenn die Partner zu stark auf die Konzepte der Geber ausgerichtet waren und der Interventionsansatz mit dem Berufsbildungssystem des Partnerlandes nicht kompatibel war. Das führte zwar zu sehr effektiven Insellösungen, die jedoch nicht in die Breite wirkten und sich auch nicht wiederholen ließen, da sie an den nationalen Regularien und Rahmenbedingungen scheiterten.

über das zusammengefasste Wissen der Evaluierungssynthese hinausweisen. Ein neu eingeführter Bewertungsaspekt war dabei, ob und inwieweit es konzeptionelle Veränderungen in den untersuchten Projekten und Programmen gegeben und inwieweit dies zu wirkungsvolleren und nachhaltigeren Ergebnissen geführt hat.

Je bescheidener der Anspruch, desto größer die Nachhaltigkeit

Wie die Meta-Evaluierung zeigt, sind im Vergleich zu den Evaluierungsergebnissen aus den 1990er-Jahren die **konzeptionellen Anforderungen** an Berufsbildungsprojekte deutlich gestiegen: Verstärkt wurden Aspekte wie Armutsreduzierung, Gender, Wirtschaftsförderung, Marktwirtschaft, Public Private Partnership und die Verlinkung mit Arbeitsmarktinstrumenten. Ergebnis der **Meta-Evaluierung** war jedoch auch: Je bescheidener der Anspruch, desto größer die Nachhaltigkeit. Projekte, die Institutionen förderten, erzielten eine höhere Nachhaltigkeit als Projekte, die in die Breite wirken und auch systemisch etwas verändern wollten.

Erkenntnisse und Empfehlungen der Meta-Evaluierung

In einer zusätzlichen Meta-Evaluierung wurden die Befunde der Evaluierungssynthese sowie die Ergebnisse weiterer Evaluierungen zur beruflichen Bildung für eine übergeordnete Analyse genutzt. Ziel dieser Meta-Evaluierung ist es, die bekannten Daten auf neue Aspekte hin zu befragen und so Erkenntnisse und Empfehlungen zu gewinnen, die

Berufsbildung soll auf unterschiedlichen Ebenen einen Beitrag zu Wirtschaftsreformen und zum Aufbau der Marktwirtschaft in Partnerländern (WiRAM) leisten. Intensivere Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, stärkere Vernetzung und mehr Arbeitsmarktorientierung sollen die Handlungskompetenz der Partnerorganisationen steigern und Breitenwirksamkeit erzielen.

Siehe dazu die nachfolgenden Beispiele auf S. 24/25.

Nötig: Ausreichende Ressourcen, langfristiges Engagement

Da die Multiplikatorenwirkung bei den meisten Vorhaben nur schwach ausgeprägt war, beschränkte sich die Beschäftigungswirksamkeit überwiegend auf die direkt Begünstigten. Auf die übergeordnete Systemebene strahlte die Wirkung zu wenig aus. Dies lässt sich vor allem dadurch erklären, dass die meisten Vorhaben strategisch-politische Akteure und Institutionen auf Systemebene nur gering berücksichtigten. Der Fokus lag vielmehr darauf, Bildungseinrichtungen und die Aus- und Weiterzubildenden direkt zu unterstützen.

Sollen sich systemrelevante Wirkungen entfalten, müssen privatwirtschaftliche und politische Stakeholder mit partizipativen Verfahren stärker in die Programmkonzeption und -umsetzung einbezogen werden, da diese Akteure einen wesentlichen Einfluss auf die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen haben. Ebenso müssen dann systemrelevante Maßnahmen wie Politik-, Strategie- und Gesetzesberatung einen höheren Stellenwert in Programmkonzeptionen erhalten. Dies bedeutet, so die Empfehlung, dass Projekte mit solch hohen Zielen nur begonnen werden sollten, wenn ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen und ein langfristiges, gegebenenfalls jahrzehntelanges Engagement vorgesehen ist.

Zur Armutsreduktion stärker den informellen Sektor einbeziehen

Wenn es um die Reduzierung von Armut und Beschäftigungswirksamkeit ging, bescheinigte die Meta-Evaluierung den meisten der untersuchten Berufsbildungsprojekte eine „Lücke zwischen entwicklungspolitischen Anspruch und Wirklichkeit“. Nur selten seien die Projekte tatsächlich – zum Teil aufgrund des mangelnden Interesses der Partner – auf die ärmsten Bevölkerungsschichten ausgerichtet. Und nur selten wendeten sie sich an den informellen Sektor, in dem am ehesten armutsreduzierende Wirkungen erzeugt werden könnten.

Die Empfehlung lautete daher, in die Konzepte von Berufsbildungsvorhaben zukünftig stärker den informellen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt einzubeziehen und sich an Zielgruppen auszurichten, die vom Ausbildungsmarkt ausgegrenzt sind. Das bedeutet, so ein Fazit der Meta-Evaluierung, dass die Maßnahmen nicht mehr nur im Wesentlichen auf Bildungseinrichtungen zielen, sondern auch auf Organisationen und Institutionen, die mit diesen Zielgruppen arbeiten.

Mit Ausnahme Bulgarien: Frauen stärker in Maßnahmen einbeziehen

Auch die Beschäftigungsbelange von Frauen wurden in den untersuchten Vorhaben von 2010/2011 kaum berücksichtigt. Die meisten Berufsbildungsprojekte haben klassische Männerberufe im produzierenden Gewerbe im Fokus. Einzig das Ergebnis des bulgarischen Vorhabens zur „Förderung der beruflichen Erwachsenenbildung und Beschäftigung“ entspricht keineswegs dem Trend: An den Maßnahmen nehmen inzwischen mehr Frauen als Männer teil. Auch die arme Bevölkerung erhält hier nachweislich einen besseren Zugang zu beruflicher Erwachsenenbildung. So stieg in den Jahren 2009 und 2010 der Anteil von Arbeitslosen unter den Teilnehmenden solcher Bildungsmaßnahmen auf über 50 Prozent. Auch der Anteil derer, die – zuvor arbeitslos – binnen sechs Monaten nach Abschluss der Maßnahme einen Arbeitsplatz fanden, lag bei mindestens 60 Prozent.

Sollen Vorhaben der Berufsbildung stärker Frauen zugutekommen, so eine weitere Empfehlung, müssen schon die Bedarfsanalysen Genderaspekte stärker berücksichtigen. Frauen selbst sollten auch intensiver in die Konzeption der Maßnahmen eingebunden sein. Zudem sei es nötig, die jeweils vorherrschenden soziokulturellen Rahmenbedingungen eingehender zu studieren, wie sie sich z. B. in traditionell geprägten Rollenbildern zeigen, und sie bei der Konzeption der Maßnahmen zu berücksichtigen.



„Berufsbildung Philippinen“: Angehende Köchinnen in der Lehrküche der Puntaan School in Manila

Keine Wirkung auf Systemebene Der deutsche Beitrag im philippinischen Berufsbildungssystem

Was hat der gesamtdeutsche Beitrag zum Berufsbildungssystem auf den Philippinen bewirkt? Um das herauszufinden, hat die GIZ in einer Gemeinschaftsevaluierung die Berufsbildungsvorhaben ihrer Vorgängerorganisationen und der KfW aus den Jahren 1996 bis 2007 untersuchen lassen. Da die Maßnahmen unabhängig voneinander geplant und realisiert worden waren, wurde das Evaluationsdesign entsprechend aufwendig konzipiert.

Allen Vorhaben gemeinsam war das Ziel, landesweit duale bzw. dualisierte Berufsbildungsgänge einzuführen, die berufliche Situation von Berufsschulabgängern und -abgängerinnen zu verbessern und die Produktivität des industriellen Sektors zu steigern. Außerdem sollten die beteiligten Berufsbildungsinstitutionen als Multiplikatoren wirken und ihr neues Wissen mit anderen Einrichtungen teilen.

Da sich ein Teil der eingeführten Ausbildungsgänge in zentralen Merkmalen (z. B. Dauer, Beiträge der kooperierenden Unternehmen) deutlich vom dem Konzept dualer Berufsausbildung unterscheiden, wird der Begriff dualisierte Ausbildung verwendet.

Zu wenig Nachhaltigkeit trotz guter Resultate

Das Gesamtergebnis der zehn untersuchten Programme und Maßnahmenpakete war ein „nicht zufriedenstellend (4)“ – obwohl die Leistungsfähigkeit der Berufsschulen erheblich verbessert, die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen deutlich gesteigert und die Programme kosteneffizient waren. Ausschlaggebend hierfür war, dass das neue Wissen nicht ausreichend an andere Bildungseinrichtungen weitergegeben wurde, sowie die viel zu geringe Nachhaltigkeit der Entwicklungsmaßnahmen: Denn es war weder gelungen, landesweit duale bzw. dualisierte Ausbildungsgänge einzuführen, noch die Arbeitslosigkeit zu verringern oder die Produktivität des industriellen Sektors zu steigern.

Erfolgsmindernd: Ein reiner Top-down-Ansatz

Die Ursache hierfür sieht das Evaluierungsteam zum einen in der mangelnden Unterstützung der nationalen Bildungsbehörde, zum anderen im geringen Interesse der Bildungsinstitutionen, ihr Know-how weiterzugeben. Eine Erkenntnis der Gemeinschaftsevaluierung lautete deshalb: Bei der Auswahl der richtigen Partner sollte der Fokus künftig besonders auf private Unternehmen und ihre Interessenverbände und Netzwerke gerichtet sein, die ein ureigenes Interesse daran haben, dass das gesamte Berufsbildungssystem profitiert – und nicht nur die eigene Institution. Dabei ist erfolgsentscheidend, dass die Partner ihre bisherige Geberorientierung aufgeben und eine eigene bedarfsorientierte Strategie entwickeln.

Partnereinrichtungen müssen gut vernetzt sein

Bei der Auswahl von Partner-Bildungseinrichtungen sollte zudem stärker darauf geachtet werden, wie stark sie mit anderen oder einer übergeordneten Institution vernetzt sind. Denn davon hängt entscheidend ab, wie sie ihre Multiplikatorenrolle wahrnehmen können.

Überaus positive Breitenwirkung Deutsch-chinesisches Kooperationsvorhaben in der Druckindustrie

„Sehr gut“ – besser könnte das Ergebnis für die Nachhaltigkeit des Kooperationsvorhabens „Chinesisch-Deutsches Ausbildungszentrum für Drucktechnik“ (CDAD) in der Volksrepublik China nicht sein. 1998 mithilfe der GIZ „aus dem Nichts aufgebaut“ und über neun Jahre gefördert, kooperierte das Zentrum 2010, drei Jahre nach dem Ende des Vorhabens, mit über 250 chinesischen Druckereibetrieben – ein Beleg für seine überaus positive Breitenwirkung.

Inzwischen zu einer Berufsakademie entwickelt

Ziel der deutsch-chinesischen Kooperation war es, die Qualität der Aus- und Fortbildung von Fachkräften in der Druckindustrie in der chinesischen Provinz Anhui zu verbessern und auf die steigende Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften angemessen reagieren zu können. Dies wurde mit Bravour erreicht: Das chinesisch-deutsche Ausbildungszentrum hat sich inzwischen zu einer Berufsakademie chinesischer Prägung entwickelt und bietet mittlerweile eine breite und anspruchsvolle Aus- und Fortbildung in drucktechnischen Berufen und Tätigkeiten an. Seit 2008 steigt nicht nur die Zahl der Studierenden, sondern auch der Lehrkräfte – ein Drittel von ihnen wurde in Deutschland aus- und fortgebildet.

Dank der finanziellen Kooperation mit der KfW Entwicklungsbank, die das GIZ-Vorhaben während des letzten Drittels der Laufzeit des Vorhabens ergänzte, kann das CDAD für seinen Unterricht zudem auf die hoch anspruchsvolle Technik modernster Großmaschinen von deutschen Herstellern zurückgreifen.

Verlässliche Unterstützung der staatlichen Behörden

Insgesamt bescheinigt die Ex-post-Evaluierung dem Vorhaben im Hinblick auf die DAC-Kriterien fast durchweg gute Noten: Sowohl im Hinblick auf die Relevanz als auch bei den übergeordneten entwick-

lungspolitischen Wirkungen (Impakt) lautete das Ergebnis „gut“. Zum einen seien die Entwicklungstendenzen auf dem chinesischen Markt richtig erkannt worden und man habe sich zudem auf die Unterstützung der zuständigen staatlichen Behörden verlassen können. Zum anderen hätten die Absolventinnen und Absolventen der CDAD adäquate Arbeit und Einkommen gefunden. Die Druckbetriebe wiederum konnten dank guter Qualität höheren Absatz erzielen und ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Ungewöhnlich hoher chinesischer Eigenanteil

Auch die Effizienz bewertete das Gutachterteam mit „gut“, denn mit 43 Prozent der Gesamtkosten war der Eigenbetrag des chinesischen Partners „ungewöhnlich hoch“. Lediglich die „Effektivität“ erzielte nur ein „zufriedenstellend“, da das Praxislernen in den Ausbildungsgängen noch Schwächen zeigt. An der Gesamtbewertung „gut“ änderte diese Einschränkung allerdings nichts. Das Evaluierungsteam zeigte sich überzeugt, dass „die erreichten positiven Wirkungen mit hoher Wahrscheinlichkeit fortbestehen und sich sogar noch weiter intensivieren“.

Schlüsselgrößen für Nachhaltigkeit

Vier Schlüsselgrößen konnte die Meta-Evaluierung herausarbeiten:

› Systemkompatibilität + Flexibilität

Wenn ein Projekt nicht die politischen, kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beachtet, lässt es sich systemisch nicht verankern und kann damit nicht nachhaltig wirken, sodass kaum mit Breitenwirksamkeit gerechnet werden kann. Das heißt auch, das Projekt muss so konzipiert sein, dass es sich flexibel an die Rahmenbedingungen anpassen kann.

› Ownership + qualifiziertes und motiviertes Personal

Ownership ist ein weiterer unverzichtbarer Erfolgsfaktor bei jedem Projekt. Das heißt, über die Vision, die Strategie und die Maßnahmen hinaus muss bei den zentralen Akteuren absoluter Konsens zu ihrer Umsetzung bestehen.

Nur mit engagiertem, qualifiziertem und motiviertem Personal, das von der Programmvision und der Veränderungsstrategie überzeugt ist, können dauerhaft die Leistungen erbracht werden, die für die Nachhaltigkeit erforderlich sind.

WIRKSAMES INSTRUMENT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Human Capacity Development



Das GIZ-Instrument „Human Capacity Development“ (HCD) hat das Ziel, Handlungs- und Führungskompetenzen von Fach- und Führungskräften zu stärken. Mit Formaten wie Weiterbildung und Training, Dialog und Netzwerkbildung sollen diese dazu befähigt werden, Entwicklungsprozesse eigenverantwortlich anzustoßen oder weiterzuführen. 2011 hatte die Stabsstelle M&E im Auftrag des BMZ eine Evaluierungssynthese von 22 dezentralen Evaluierungen und einer Verbleibsstudie aus dem Jahr 2010 veranlasst. Dabei sollten über das einzelne Programm hinausgehende Wirkfaktoren identifiziert werden. Außerdem wurden im Auftrag des BMZ vier strategisch ausgewählte unabhängige Evaluierungen veranlasst.

Ergebnis der Evaluierungssynthese

Das Ergebnis der Evaluierungssynthese ist erfreulich: Die Maßnahmen des Human Capacity Development erzielen ein ausgesprochen gutes Ergebnis. Insbesondere beim DAC-Kriterium „Relevanz“ waren die Programme fast durchweg sehr gut. Nur eine der 23 Evaluierungen endet mit einer eher schlechten Gesamtbewertung. Das Fazit: „Human Capacity Development ist ganz offensichtlich ein erfolgreiches Instrument der GIZ. Insbesondere das Format ‚Fortbildung von Fach- und Führungskräften‘ hat aufgrund der besonderen didaktischen Methoden ein Alleinstellungsmerkmal und ist somit ein wichtiges Element der nachfrageorientierten, maßgeschneiderten und wirksamen Dienstleistungen der GIZ für nachhaltige Entwicklung. Speziell in Kombination mit den weiteren Formaten werden hier beachtliche Wirkungen erzielt.“

Starke Wirkungen auf individueller Ebene

Die untersuchten Programme wollten auf drei Ebenen wirken – auf der individuellen, der Organisations- und der Systemebene. Auf der ersten Ebene ist die Wirkung der Maßnahmen durchweg positiv. Bei einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern stellte das Evaluationsteam einen zum Teil außerordentlichen Zuwachs an Kompetenz und Wissen fest, der auch in den beruflichen Alltag ausstrahlt. Dies wird besonders deutlich in ihrer Analyse- und Kommunikationskompetenz, ihrem Führungsstil und ihrer Fähigkeit, Probleme oder Konflikte zu lösen.

Besonders wirkungsvoll: Didaktischer Methodenmix

Diese positiven Wirkungen lassen sich allgemein auf die Qualität der Maßnahmen, besonders aber auf die didaktischen Methoden und die Vermittlung von Soft Skills wie Kommunikation, Selbstlernkompetenz oder vorausschauendes Denken zurückführen. Vor allem

Die der Evaluierungssynthese zugrunde liegenden dezentralen Evaluierungen enthalten qualitative, aber keine quantitativen Bewertungen der DAC-Kriterien. Daher gibt es keine vergleichbar ermittelten Durchschnittswerte.



„Institution and Capacity Building für das ASEAN-Sekretariat“: Interviewtraining mit dem ASEAN-Generalsekretär

der moderne Lehransatz mit seinem Methodenmix erweist sich als wesentlicher Erfolgsfaktor. Damit heben sich die GIZ-Maßnahmen, so das Ergebnis der Evaluierungssynthese, deutlich von Trainingsmaßnahmen anderer ab, die den Schwerpunkt auf die rein fachliche Vermittlung eines Themas legen.

Gerade der Schwerpunkt auf didaktische und pädagogische Aspekte erwies sich u. a. auch im Vorhaben „Berufliche Bildung und Good Governance – Beiträge zur Stabilisierung des Irak“ als besonders wirkungsvoll: „Diese innovativen Methoden“, so der Evaluierungsbericht, „waren für die irakischen Teilnehmenden neu und im Irak nahezu unbekannt [...]. Neben dem fachlichen und menschenrechtsspezifischen Input haben [...] vor allem Soft Skills wie Kommunikation, aktives Zuhören, Umgang mit Konflikten und Problemen, das Erlernen des Konzepts der Empathie und die Übertragung auf ihre Arbeitspraxis zu einer fachlichen Weiterqualifizierung und einem persönlichen Empowerment geführt.“

Bedingte Wirkungen auf institutioneller Ebene

Auf der institutionellen Ebene fallen die Wirkungen insgesamt schwächer aus. Werden „Weiterbildung und Training“, „Dialog“, „Netzwerkbildung“ und „Personalentwicklungsberatung“ sinnvoll miteinander kombiniert, zeigen die Programme jedoch mehr Wirkung, als wenn diese Formate nur einzeln eingesetzt werden. Dieses unter den Erwartungen liegende Ergebnis wird allerdings auch auf den eingegengten Blick der Einzel-Evaluierungen zurückgeführt, die nur die jeweilige Entsendeorganisation untersucht hatten.

Die außerordentliche Wirkung der Maßnahmen für die einzelnen Teilnehmenden legt jedoch nahe, dass hiervon auch weitere Arbeitgeber profitieren. Das hatte sich beispielsweise im Vorhaben für nachhaltiges Wirtschaften mit mexikanischen Regierungsstipendiatinnen und -stipendiaten gezeigt. Der dazugehörige Deutschlandaufenthalt hatte für 86 Prozent der Teilnehmenden zu einer beruflichen Verbesserung geführt, die oftmals auch mit einer beruflichen Neuorientierung einherging.

Beachtliche Breitenwirkung

Etwa der Hälfte der Vorhaben wird eine teilweise beachtliche Breitenwirksamkeit attestiert. Die Maßnahmen, so die Bewertung der Evaluierung, wiesen „Modellcharakter“, „Modellwirkung“ oder „einen hohen Multiplikationsfaktor“ auf. Hier sei die GIZ „ein echter Spezialist“, Menschen zu qualifizieren und Know-how an andere weiterzugeben. Viele europäische und internationale Projekte lieferten zwar auch Trainings oder Fachinhalte, sie bildeten aber keine Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die lokale bzw. regionale Verbreitung von Wissen und Fähigkeiten aus.

Erkenntnisse und Empfehlungen

Für die Nachhaltigkeit eines Vorhabens entscheidend sind immer auch die Partner. Daher sind in der Planungsphase zusätzliche Analysen der Kompetenz und Tragfähigkeit möglicher Partner nötig. Bei der Planung sollte zudem darauf geachtet werden, dass pro Entsendeorganisation genügend viele Personen fortgebildet werden, um eine positive qualifizierende Wirkung auf die Institution als Ganzes erzielen zu können.

Absolventen-Verbleibsstudien

Um diese institutionelle Wirkung anschließend verlässlich bewerten zu können, empfiehlt die Evaluierungssynthese, die häufige berufliche Neuorientierung zu berücksichtigen und mit Absolventen-Verbleibsstudien auch andere als die ursprünglichen Entsendeorganisationen auf Wirkungen zu untersuchen.

Vorgesetzte weiterbilden und Zertifizierung

Damit gewährleistet ist, dass die Vorgesetzten der Teilnehmenden diese darin unterstützen, Gelerntes auch umzusetzen, lautet eine Empfehlung, auf einen engen Kontakt zu den Führungskräften zu achten. Für sie sollten zudem spezielle Veranstaltungen angeboten werden, um sie für den internen Veränderungsprozess zu stärken. Außerdem sollte

– in Kooperation mit Bildungseinrichtungen in den Partnerländern – eine Zertifizierung der Bildungsmaßnahmen ermöglicht werden.

Systematische Nachbetreuung

Einen Grund für den guten Erfolg von HCD-Vorhaben bei den teilnehmenden Personen sieht die Evaluierungssynthese in deren guter Zusammensetzung. Sie empfiehlt daher, die langjährigen Erfahrungen mit Auswahlkriterien, Eingangstests und Standardinstrumenten aufzubereiten und in einer Handreichung zu bündeln. Um die Nachhaltigkeit der Weiterbildungen weiter zu erhöhen, sollte zudem eine systematische Nachbetreuung der Teilnehmenden, etwa mit Gruppen- und Einzelcoachings, mit Mentoring-Programmen oder Auffrischkursen, verbindlich in das Konzept mit aufgenommen werden. Auch die Netzwerkarbeit und die Arbeit mit Alumni hat sich als ein wesentlicher Faktor für Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit erwiesen und sollte systematisch in die Maßnahmen integriert werden.

Abschließend empfiehlt die Querschnittsauswertung die Evaluierung der anderen GIZ-Instrumente (Fachkräfte, Finanzierungen, Sachgüter), um neben HCD auch das besondere Profil und den Mehrwert dieser Instrumente herausarbeiten zu können.

„Speerspitze in puncto Qualität und Bekanntheit“

Promoting Free and Open Source Software in Südostasien

Bestes bewertetes Programm war das Vorhaben „it@foss – Promoting Free and Open Source Software (FOSS)“. Hier stellte das Evaluationsteam fest: „Betrachtet man das Programmziel unter heutigem Wissensstand und aktuellen Rahmenbedingungen, so ist festzuhalten, dass die Thematik vor mehr als fünf Jahren mit pionierhaftem entwicklungspolitischen Weitblick formuliert und ausgewählt wurde und heute aktueller ist denn je.“ Die Projekte auf den Philippinen, in Indonesien, Kambodscha, Vietnam und Laos gehörten „zur Speerspitze der weltweiten FOSS-Bewegung in puncto Qualität und Bekanntheit“.

Geschätzt und nachgefragt Das Alumni-Netzwerk RE@L in Lateinamerika

Internationale Netzwerke zu initiieren, ist ein wichtiges Format der GIZ für das Capacity Development in den Partnerländern. Ziel der unabhängigen Evaluierung war es, die Wirkungen dieses Human-Capacity-Development-Formats am Beispiel des Alumni-Netzwerks RE@L in Lateinamerika zu analysieren und Empfehlungen für dessen Weiterentwicklung zu formulieren.

Hohe Zufriedenheit mit dem Netzwerk

Das RE@L-Netzwerk wird von den teilnehmenden Alumni in den Ländern Lateinamerikas geschätzt und vielerorts nachgefragt. Die Vermittlung von Methoden-, Lern- und Handlungskompetenzen über das Netzwerk gelingt auf individueller Ebene sehr gut. So gaben mehr als drei Viertel der Mitglieder an, das im Netzwerk Erlernte direkt auf ihre berufliche Tätigkeit übertragen und anwenden zu können. Und

rund zwei Drittel von ihnen bestätigten, durch die Erfahrungen im Netzwerk den fachlichen Anforderungen ihrer Arbeit besser gewachsen zu sein. Auch auf Organisationsebene zeigt RE@L Wirkung: Nahezu jede sechste Person aus dem Netzwerk berichtete, dass die Qualität bestehender Strukturen und Projekte in ihrer Organisation verbessert und zudem neue Projekte gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden konnten. Auch bei der Chancengleichheit ergibt sich ein sehr positives Bild. Beide Geschlechter haben einen guten Zugang zum RE@L-Netzwerk und ziehen in gleichem Maße hohen beruflichen Nutzen daraus.

Herkunftsorganisationen stärker beteiligen

Sowohl bei der Untersuchung der Relevanz wie auch der Effektivität und Nachhaltigkeit hat sich gezeigt, dass die geringe Einbindung der Herkunftsorganisationen in das RE@L-Netzwerk dessen Wirkung begrenzt. Eine Empfehlung lautet daher, Maßnahmen einzuführen, die den Herkunftsorganisationen im Netzwerk ein Forum und aktive Partizipationsmöglichkeiten schaffen.

Stärker in EZ-Programme einbinden

Die Evaluierung legt auch nahe, das RE@L-Netzwerk mit gezielter Informationspolitik und dem Angebot gemeinsamer Projekte bekannter zu machen. Mittel- bis langfristig wird dabei empfohlen, das RE@L-Netzwerk als Dachmarke in Lateinamerika, d. h. als übergreifendes Netzwerk für alle fachlichen Netzwerke der deutschen Internationalen Zusammenarbeit in Lateinamerika zu positionieren. Damit könnte sich RE@L zu einem Expertenpool für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) in den jeweiligen Partnerländern entwickeln.

RE@L – Red alumni america latina alemania – richtet sich an ehemalige Teilnehmende von GIZ-Programmen. Die länderübergreifende Lernplattform will mit Lerngemeinschaften und Fortbildungsangeboten das vermittelte

Fachwissen nachhaltig sichern. Dabei geht es der GIZ auch darum, Schlüsselpersonen für die internationale Kommunikation und die Kooperation mit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu identifizieren und sie dauerhaft an Deutschland und die GIZ zu binden.



„Alumni Netzwerk RE@L“: Workshop in Valparaíso, Chile

Hohe Akzeptanz

Blended-Learning in HIV/AIDS-Programmen

Zu den Formaten des Human Capacity Development der GIZ gehören auch E-Learning und Blended-Learning, das eigenständiges Online-Arbeiten mit der persönlichen Präsenz in einer Weiterbildung kombiniert. Doch was können diese internetgestützten Bildungsformate in Entwicklungs- und Schwellenländern tatsächlich bewirken – vor allem angesichts einer meist unzuverlässigen Stromversorgung und instabiler Internetverbindungen? Um zu prüfen, wie sich internetgestützte Weiterbildungsformate weiterentwickeln lassen, gab die Stabsstelle M&E dazu 2011 eine unabhängige Evaluierung in Auftrag. Untersucht wurde der Erfolg von Blended-Learning in fünf HIV/AIDS-Programmen für rund 1.500 medizinische und nichtmedizinische Fach- und Lehrkräfte in 13 Ländern in Subsahara Afrika, Ostasien, Südostasien und Zentralasien.

Hoher Lerneffekt – besser vernetzt

Trotz regelmäßiger technischer Schwierigkeiten bewerteten die Befragten die Kurse meist sehr positiv. Überall zeigte sich bei Teilnehmenden und Vorgesetzten eine hohe Akzeptanz des Formats Blended-Learning. Sehr gut wurden von den Beteiligten auch Lehrinhalte, Materialien und Betreuung beurteilt und wie sich durch die Kurse ihr Wissen, ihre Einstellung und ihre Kompetenz zur HIV/AIDS-Bekämpfung erweitert hatten. Vier von fünf Teilnehmenden konnten ihr erworbenes Wissen am Arbeitsplatz weitergeben und anwenden, zwei von drei waren nach dem Training mit Kolleginnen und Kollegen in anderen beruflichen Feldern besser vernetzt als zuvor.

Als besonders wirksam erwies sich die hervorragende tutorielle und technische Betreuung der Kurse in Subsahara Afrika. Und als Best Practice konnte das Netzwerk NTERA (Network of Teacher Educators Responding to AIDS) identifiziert werden, das sich dort aus einem Kurs für Lehrkräfte



„Blended Learning zur HIV/AIDS-Prävention in China“: Präsenzphasen mit Vorträgen wechseln mit eigenständigem Online-Lernen ab.

entwickelt hatte. Mit Unterstützung der GIZ organisiert NTERA inzwischen eigenständig Fortbildungsveranstaltungen.

Nötig: Vorgesetzte einbinden – Bildungsmarkt analysieren

Als problematisch bewertete die Evaluierung jedoch, dass mit Ausnahme von NTERA keine der Maßnahmen Modellwirkung entfaltet hat und bislang auf keinem der lokalen Bildungsmärkte Nachfolge- und Transferprojekte eingeführt wurden. Eine der Empfehlungen der Evaluierung lautete deshalb, die Vorgesetzten der Teilnehmenden stärker in die Kurse einzubinden. Denn für eine bessere Umsetzung des Erlernten und die Entwicklung von Transferprojekten spielten gerade sie eine entscheidende Rolle. Außerdem müssten bereits in der Planungsphase die Angebote des lokalen Bildungsmarktes analysiert werden. In der Evaluierung trat auch zutage, wie wichtig die weitere Vernetzung der Alumni ist, um die nachhaltige Wirkung der Kurse zu sichern.

Nüchterne Bilanz

Das europäisch-indische Netzwerk für Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie

Finanziert wurde EINS (EU-India Network for Sustainability: Dialogue, Management, Training, Exposure in the Automotive Industry) von der Europäischen Union und dem BMZ, verantwortlich war ein Konsortium bestehend aus dem größten Industrieverband Indiens, der Confederation of Indian Industries (CII), und GIZ sowie Adelphi, Austria Recycling und IHK.

Was hat das Programm EINS, eine europäisch-indische Kooperation für mehr Nachhaltigkeit in der Automobilzulieferindustrie, langfristig bewirkt? Fünf Jahre nach Programmende 2006 zieht die unabhängige Ex-post-Evaluierung, die die Stabsstelle M&E in Auftrag gegeben hat, eine nüchterne Bilanz. Das Programm „hat seinen Auftrag, insbesondere in Bezug auf Netzwerkbildung von KMU, zu einem großen Teil verfehlt“. Das Gesamtergebnis ist daher ein „nicht befriedigend“.

„Bescheidenere Ziele wären besser gewesen“

EINS hatte sich große Ziele gesetzt: Es sollte in der boomenden indischen Automobilindustrie Nachhaltigkeitsmanagement-Systeme einführen und zu intensiveren Handelsbeziehungen zwischen Indien und der EU führen. Am Ende sollte es in Indien ein Beratungsnetzwerk sowie eigenständige Trainingsprogramme zum Thema Nachhaltigkeit geben. Das hat das Programm nicht erreicht, die Effektivität wurde daher mit „nicht befriedigend“ bewertet.

Dennoch: Internationale Partnerschaft gestärkt

Als „herausragende Leistung“ bewertete die Evaluierung jedoch, wie innerhalb des Konsortiums die internationale Partnerschaft auf dem Gebiet des Nachhaltigkeitsmanagements gestärkt wurde. Hier sind dank exzellenter Kommunikation untereinander und einer institutionellen Partnerschaft auf Augenhöhe Vertrauen und Strukturen geschaffen worden, die noch lange über die Laufzeit von EINS hinaus in die südostasiatische Region ausstrahlen werden und wesentlich dazu beitragen, das Nachhaltigkeitsmanagement im Ausbildungswesen des indischen Industrieverbands CII zu verankern. Die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen wurden daher mit „gut“ bewertet.

Kooperation mit dem indischen Automobilsektor

Um eine möglichst große Hebelwirkung zu erreichen, sind starke Partner, insbesondere Institutionen und Organisationen der Privatwirtschaft nötig. Eine der Erkenntnisse aus der Evaluierung lautet deshalb, mit mehr als einem nationalen Partner zusammenzuarbeiten. In Bezug auf die zukünftige europäisch/deutsch-indische Zusammenarbeit sollte vor allem der Kontakt zum indischen Automobilsektor gepflegt werden. Hier hat die Evaluierung erhebliche Bedarfe für Kooperationen gesehen, vor allem beim Thema „Nachhaltige Mobilität“. Führungspersönlichkeiten oder Meinungsführer aus Europa sollten zudem stärker mit eingebunden werden.

„Kein vergleichbares Programm“ Evaluierung von 50 Jahren ASA

ASA – Arbeits- und Studienaufenthalte in Afrika, Asien und Lateinamerika – ist ein dynamisches Lernprogramm für Studierende und junge Berufstätige aus Deutschland und Europa. Anlässlich des 50-jährigen Jubiläums 2010 wurde dieses Programm der entwicklungspolitischen Bildung unabhängig evaluiert. Das Ergebnis: Besonders durch die Kombination von Projektarbeit im Ausland und deren Vor- und Nachbereitung sowie anschließender Netzwerkarbeit finde ASA „kein vergleichbares Programm neben sich“. Mit der Unterstützung von beruflichen, vor allem aber privaten Kontakten trage es dazu bei, ein weltweites Netz an Partnerschaften zu installieren. Auch lange Zeit nach ihrer Teilnahme bescheinigen die Ehemaligen – bis zu zwei Drittel tragen inzwischen Personalverantwortung – dem Programm eine maßgebliche Wirkung auf ihre berufliche Laufbahn, ihre persönliche Entwicklung und ihr Engagement für eine nachhaltige globale Entwicklung. 2012 wurde ASA aus der Verantwortung der GIZ an „Engagement Global – Service für Entwicklungsinitiativen“ übergeben.

EXPERIMENTELLES EVALUIERUNGSDESIGN

”

Dieses kontrollierte Feldexperiment ermöglichte es, verlässliche Einschätzungen über die Wirkungen effizienterer Kochherde in ländlichen Gebieten Senegals zu treffen. Die beobachteten substanziellen positiven Wirkungen bekräftigen die Absicht der GIZ, stärker in diesen Regionen aktiv zu werden.

Gunther Bensch, Wissenschaftler,
Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

”

MIT KONTROLLIERTEM ZUFALL NOCH GENAUER WIRKUNG FESTSTELLEN



Pilot-Evaluierung mit experimentellem Evaluierungsdesign

Evaluierungen müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, ob statt der Maßnahme, die sie prüfen, auch andere Faktoren für die festgestellten Wirkungen verantwortlich sein können. In der deutschen und internationalen Evaluierungsszene beschäftigt man sich daher seit Jahren mit rigorosen Evaluierungsmethoden, um Wirkungen noch genauer zuordnen zu können.

Wissen, was ohne die Intervention passiert wäre

In jüngster Zeit hat vor allem das experimentelle Untersuchungsdesign „Randomized Controlled Trials“ (RCT) großes Interesse ausgelöst. Diese methodisch aufwendigen RCT beruhen – ähnlich wie Placebo-Tests in der Medikamentenforschung – auf der Grundidee, dass die Wirkung eines Vorhabens nur dann festgestellt werden kann, wenn man weiß, was ohne die Intervention passiert wäre. Dabei wird die Gruppe, die an der Maßnahme teilnimmt, mit einer nahezu identischen Kontrollgruppe verglichen, die aber selbst nicht von der Maßnahme profitiert. Wer vor Beginn der Intervention zu welcher Gruppe zugeteilt wird, entscheidet der Zufall. So kann weitestgehend sichergestellt werden, dass anschließende Unterschiede in den beiden Gruppen auch wirklich auf die Maßnahme und nicht etwa auf andere Faktoren zurückzuführen sind.

Experimentelles Untersuchungsdesign in Senegal

2010 hat die Stabsstelle M&E in einer Pilot-Evaluierung in Senegal solch ein kontrolliertes Zufallsexperiment erstmals in Auftrag gegeben.

Dabei wurde untersucht, wie sich die Verbreitung von energieeffizienteren Kochöfen in einem ländlichen Gebiet auf die Lebensqualität der Menschen auswirkt. Insgesamt verwenden in Entwicklungsländern etwa 2,7 Milliarden Menschen hauptsächlich Holz als häuslichen Brennstoff – mit weitreichenden Folgen für ihre Gesundheit und die Umwelt. Aufgrund der hohen Rauchbelastung sterben laut Weltgesundheitsorganisation WHO jedes Jahr zwei Millionen Menschen – das sind mehr Todesfälle als bei Malaria.

Zunächst wurden als Ausgangsbasis 253 Haushalte standardisiert befragt, die bislang nur mit offenen Feuerstellen oder einem traditionellen Metallofen gekocht hatten. Alle Haushalte nahmen anschließend an einer Lotterie mit zwei Gewinnen teil: 98 Haushalte bekamen per Los einen neuen energieverbesserten Ofen, 155 erhielten einen Sack Reis und wurden damit zur Kontrollgruppe. Anschließend wurden die Haushalte erneut befragt. Dabei ging es um den Brennholzverbrauch, aber auch um die Einkommensquellen oder die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen



„Verbesserte Kochherde im ländlichen Senegal“: Die neuen energieeffizienten Herde brauchen ein Drittel weniger Brennholz als die traditionellen Kochstellen.

sowie die Art der Mahlzeiten und das persönliche Kochverhalten. Ergänzt wurde diese rein quantitative Analyse um qualitative Aussagen von weiteren Schlüsselpersonen aus dem Umfeld.

Ergebnis der Evaluierung: Weniger Feuerholz, weniger Gesundheitsprobleme

Die ursprüngliche Annahme, dass ein Großteil der „Herd-Gewinnerinnen“ den neuen Ofen gar nicht nutzen würde, da sie sich nicht selbst für ihn entschieden hatten, bewahrheitete sich nicht. Nach einem Jahr nutzten 87 Prozent der Frauen hauptsächlich den neuen Herd zum Kochen. Dabei hatte sich die tägliche Kochdauer deutlich verringert: um 70 Minuten pro Tag. Beim Brennholz lag die Ersparnis pro Woche bei mehr als 30 Prozent. Auch die Gesundheit hatte sich spürbar verbessert: Alle Frauen gaben an, dass sich ihre Atemprobleme und Augenreizungen verringert hatten. Das Gesamtergebnis bestätigte

die Anstrengungen der GIZ in Senegal, effizientere Kochöfen nicht nur wie bisher in städtischen Regionen, sondern auch in ländlichen Gebieten zu verbreiten.

Auswertung der Methode: Bei GIZ-Vorhaben nur begrenzt einsetzbar

Wichtig an dieser Evaluierung war für die Stabsstelle M&E neben dem Ergebnis des Vorhabens besonders die anschließende Auswertung des experimentellen Untersuchungsdesigns. Auch wenn sich das kontrollierte Zufallsexperiment als ein wichtiger Ansatz zur Wirkungsmessung erwiesen hat – nach ihrer Auswertung kommt die Stabsstelle M&E zu dem Schluss, dass diese quantitative Messmethode, zumal teuer und aufwendig, nur begrenzt bei GIZ-Vorhaben einsetzbar ist. Denn oft werden Zielgruppen, etwa besonders motivierte Personen, bewusst ausgewählt und sind damit nicht ohne Weiteres vergleichbar mit Per-

sonen, die nicht an einem Programm teilnehmen. Viele Vorhaben arbeiten zudem auch auf nationaler Ebene. Das heißt, von bestimmten Maßnahmen wie etwa Gesetzesänderungen profitieren alle Menschen. Eine Kontrollgruppe gibt es nicht. Auch ist es in Sektoren wie z. B. Good Governance sehr viel schwieriger, Wirkungen zu quantifizieren, als etwa in der Berufsbildung. Und schließlich: RCT können zwar feststellen, welche Interventionen funktionieren und welche nicht, sie können aber nicht analysieren, warum etwas wirkt oder worauf zurückzuführen ist, dass es nicht wirkt.

Empfehlung: Kombination von unterschiedlichen Evaluierungsansätzen

Die Empfehlung der Stabsstelle lautet daher, RCT möglichst in Kombination mit qualitativen Methoden anzuwenden und sich der Bandbreite an existierenden Evaluierungsansätzen zu bedienen. Denn in der Anwendung überwiegend quantitativer Methoden, vor allem standardisierter Befragungen, besteht die Gefahr, die Wirklichkeit durch einen stark eingeschränkten Filter wahrzunehmen. Die Befragten können dabei Aspekte, die für sie besonders wichtig sind, eventuell gar nicht ansprechen,

wenn sie nicht vorher in den Fragebogen aufgenommen wurden. Das erschwert oder verhindert es sogar, unerwartete Wirkungen aufzudecken.

Bedarf: Alltagstaugliche Evaluierungsmethoden weiterentwickeln

Damit Evaluierungen dennoch möglichst akkurat den festgestellten Wirkungen auch eine klare Ursache zuordnen können, erprobt die GIZ über das kontrollierte Zufallsexperiment hinaus weitere alternative Ansätze zur Wirkungsevaluierung. Dabei geht es vor allem darum, ob und wie eine kontrafaktische Situation hergestellt werden kann, also eine Situation, die die Frage beantwortet: Was wäre ohne die Intervention geschehen? Um zu verstehen, wie und warum Programme funktionieren, gibt es aber auch rein statistische und theoriebasierte Ansätze, die ohne das aufwendige kontrafaktische Design auskommen. Die Stabsstelle M&E wird methodisch anspruchsvolle, jedoch gleichzeitig „alltagstaugliche“ Evaluierungsmethoden verstärkt erproben – auch in Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Universitäten.

Die Position der GIZ im Internet: www.giz.de/monitoring > Ergebnisse und Veröffentlichungen > Positionspapiere

„A Real World and Holistic Approach to Impact Evaluation“

Fachgespräch mit Jim Rugh, Evaluierungsexperte aus den USA

„Randomized Control Trials“ (RCTs) – mit ihrer zufallsgesteuerten Zuordnung zu einer teilnehmenden Zielgruppe und einer nichtteilnehmenden Kontrollgruppe – gelten derzeit als wissenschaftlich zuverlässigste Methode, um Vorhaben eine bestimmte Wirkung nachzuweisen. Sie müssen jedoch von Beginn der Maßnahme an eingeplant werden und sind aufwendig. Denn zum Nachweis von Wirkungen sind zusätzlich Daten zur Ausgangssituation (Baselines) nötig. Doch dafür sind die zeitlichen und finanziellen Ressourcen oft zu begrenzt.



Wie unter diesen Bedingungen die größtmögliche Qualität von Wirkungsevaluierungen erreicht werden kann, war Thema des Fach- und Diskussionsgesprächs mit US-Experte Jim Rugh, zu dem die Stabsstelle M&E im Februar 2012 eingeladen hatte. Sein unaufwendiger, praktischer Ansatz: Zielgruppen, die in späteren Programmphasen dazukommen, können auch als Vergleichsgruppen dienen. Bei verlässlichen Daten können relevante Trends in der Bevölkerung mit den Entwicklungen in den Zielgruppen verglichen werden.

Im Anschluss diskutierten die rund 100 Gäste aus GIZ, KfW und BMZ sowie aus Wissenschaft und Praxis, wie Wirkungsevaluierungen im GIZ-Kontext praktisch umgesetzt werden können.

KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN, KONSEQUENZEN AUS
GEBNISSEN KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN
DEN ERGEBNISSEN KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN KONSEQUENZE

KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN

KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN
EBNISSEN LERNEN
KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN
KONSEQUENZEN AUS DEN ERGEBNISSEN

”

Monitoring und Evaluierung sind kein Selbstzweck. Erst wenn die Ergebnisse zur weiteren Planung und Steuerung genutzt werden, können Evaluierungen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

Cornelia Richter, Mitglied des Vorstands der GIZ

”

EVALUIERT – UND WAS DANN?



Welche Konsequenzen die GIZ aus den Ergebnissen gezogen hat

Die Programme oder Instrumente sind evaluiert, die Ergebnisse veröffentlicht – die GIZ hat gegenüber ihren Auftraggebern, Partnern und der Öffentlichkeit Rechenschaft abgelegt über die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit ihrer Arbeit. Doch welche Veränderungen ziehen die Ergebnisse nun nach sich? Schließlich soll Evaluierung konsequent die eigene Leistung verbessern. Dieses Ziel ist erreicht, wenn Erkenntnisse auch umgesetzt werden. Dafür sind mehr als 100 Evaluierungen pro Jahr in der GIZ eine ausgezeichnete Basis. Im Evaluierungszyklus 2010/2011 standen die Themen „Krisenprävention und Friedensentwicklung“, „Berufliche Bildung“ und „Human Capacity Development (HCD)“ im Vordergrund. Auch die Qualität von Evaluierungen ließ die Stabsstelle M&E bewerten.

Krisenprävention und Friedensentwicklung

Für die GIZ ist das Arbeiten in fragilen Ländern, die von Krisen oder Konflikten geprägt sind, ein wichtiges Handlungsfeld geworden. Die GIZ kann hier wichtige Beiträge zu mehr Stabilität und Entwicklung leisten. Wie die Evaluierungsergebnisse zeigen, haben die Vorhaben einen guten Durchschnittswert erreicht. Das ist auch im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern bemerkenswert. Mehr als die Hälfte der 50 Kooperationsländer sind vom BMZ mit einem erhöhten oder akuten Eskalationspotenzial eingestuft. Sie stellen an die GIZ besondere Anforderungen: in Bezug auf Konzeption, Strategie und Management der Vorhaben, was

die Sicherheit und Qualifizierung des Personals angeht und auch im Umgang mit den Erwartungen von Auftraggebern und Partnern.

Konsequenz: Was setzt die GIZ jetzt um?

Um noch mehr nachhaltige Wirkung zu erreichen, ist es nötig, die „Spezialisierung“ auf diese Ländergruppe auszubauen und die hierfür nötigen institutionellen Fähigkeiten und Kompetenzen zu erweitern. Dazu hat die GIZ festgelegt, wie die Empfehlungen aus der Evaluierungssynthese künftig umgesetzt werden:

- Die Möglichkeiten und vor allem die Grenzen der Arbeit in Krisenländern werden klarer dargestellt. Das heißt, Ziele, Indikatoren und erreichbare Wirkungsebenen werden realistisch formuliert, Risiken deutlich benannt. Alle Vorhaben richten zudem ein konfliktsensibles Wirkungsmonitoring ein, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.
- Der Politik- und Konfliktkontext (Konfliktursachen, Peace Building Needs) muss – abgestimmt mit dem BMZ – vorab in allen Krisenländern analysiert werden. Die Ergebnisse der Konfliktanalysen müssen noch systematischer zur Projektgestaltung genutzt werden.
- Mehrebenenansätze werden gezielter gestaltet. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Vernetzung und Partnerdiversifizierung: Länderübergreifende Regionalorganisationen werden in nationale Projekte eingebunden, um den Druck auf die nationale Ebene von oben zu intensivieren. Um gleichzeitig den Druck auf die politische Ebene von unten zu erhöhen, soll der Zivile Friedensdienst die Rolle der zivilgesellschaftlichen Akteure stärken.
- Alle Fachkräfte, die in Krisenländern arbeiten, nehmen an einer Fortbildung zu Krisenprävention und Friedensentwicklung teil, um auf die besonderen Herausforderungen in ihren Einsatzländern, Arbeitsbelastung und Stressmanagement sowie die Führung in Krisen- und Konfliktländern vorbereitet zu sein.
- Eine enge Abstimmung mit dem BMZ und die begleitende politische Unterstützung des BMZ im jeweiligen Partnerland sind besonders wichtig. Denn Vorhaben der Krisenprävention und Friedensentwicklung gehen bisweilen auch Risiken ein. Die GIZ entwickelt dazu ein dichtes Krisenmonitoring und Wege einer kontinuierlichen Berichterstattung an das BMZ.



Lerncafé „Krisenprävention und Friedensentwicklung“, 2011:
Fachliche Umsetzungsvereinbarungen werden vorgestellt.

- Anschlussaktivitäten und die Übertragbarkeit des institutionellen Wissens einer Maßnahme müssen sichergestellt werden. Dafür müssen geeignete institutionelle Voraussetzungen geschaffen werden, wie z. B. langfristige Planungshorizonte, verpflichtende Exit-Strategien und angemessene Zeitkontingente für die Übergabe am Ende der Projektlaufzeit. Alle Evaluierungen weisen darauf hin, dass die spätere Breitenwirkung und Nachhaltigkeit der Maßnahmen bereits frühzeitig bei der Konzeption von Vorhaben bedacht werden müssen – mit der realistischen Einschätzung von Ownership und politischen Rahmenbedingungen, mit der gezielten Einbindung strategischer Partner und mit Konzepten für die nachhaltige Verankerung von Projektmaßnahmen. Solch eine vorausschauende Planungskultur muss die GIZ noch stärker in ihren Strukturen verankern.



Lerncafé „Berufliche Bildung“, 2012: Was folgt aus der Evaluierung?

Berufliche Bildung

Nicht in allen Punkten stimmten das BMZ und die GIZ mit den Ergebnissen und Empfehlungen der Meta-Evaluierung zur Beruflichen Bildung überein. Doch diese unterschiedlichen Sichtweisen führten zu einem intensiven Dialog – sowohl intern als auch mit dem BMZ – und zu einem Lernprozess, bei dem das eigene Handeln überdacht und die eigenen Positionen geschärft wurden. Aus im positiven Sinn „umstrittenen“ Empfehlungen sind so gefestigte Grundhaltungen für künftige Berufsbildungsvorhaben der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) erwachsen.

Weiterhin Fokus auf Systemveränderung

Ein Ergebnis der Meta-Evaluierung war, dass Berufsbildungsprojekte zur Förderung von Institutionen nachhaltiger wirkten, da ihre Ansprüche begrenzt waren. Dagegen wurden Projekte, die mithilfe eines Mehrebenenansatzes auch Breitenwirksamkeit und

systemische Veränderungen erzielen wollten, deutlich schlechter bewertet. Daraus folgte zwar nicht die Empfehlung, den Mehrebenenansatz oder die Breitenwirksamkeit aufzugeben, doch sei der Anspruch vieler Vorhaben zu hoch gesetzt. Hieraus den Schluss zu ziehen, dass nur noch Vorhaben zur Förderung von einzelnen Institutionen umgesetzt werden sollten, hielt die GIZ für verfehlt. Denn selbst ein – gemessen an den umfassenden Erwartungen – weniger erfolgreiches Vorhaben kann „unter dem Strich“ mehr systemverändernde Wirkung zeigen als ein Vorhaben, das „erfolgreich“ ist, weil das Ziel viel kleiner und bescheidener war.

Die GIZ zieht daher aus der Meta-Evaluierung nicht die Konsequenz, wieder verstärkt auf die Mikro- oder Organisationsebene zu zielen, auch wenn es vordergründig einfacher ist, zusammen mit einem Partner die Kapazitäten einer Institution zu stärken. Vielmehr hält sie an dem anspruchsvollen Ziel einer systemischen Veränderung fest. Aufgabe für die Zielformulierung künftiger Vorhaben ist es jedoch, die Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den realen Umsetzungsmöglichkeiten zu verringern.

Sich der Komplexität angemessen stellen

„Die Vorhaben sind überfrachtet worden mit (Sektor-) Konzepten aller Art, sie sollten sich wieder auf den Kern der beruflichen Bildung konzentrieren“, lautet eine weitere Empfehlung der Meta-Evaluierung, in der die gestiegene Komplexität und die hohen Anforderungen an Berufsbildungsvorhaben infrage gestellt werden: Einerseits soll die Berufsbildung der Armutsbekämpfung dienen, andererseits der Modernisierung und der Reform der Wirtschaft. Auch wenn diese Kritik nicht unberechtigt ist, zieht die GIZ daraus eine andere Schlussfolgerung. Berufliche Bildung – mit ihrem Bezug auf Wirtschafts- wie Bildungssysteme, auf lokale wie regionale Arbeitsmärkte – ist per se komplex. Außerdem wurde das 2005 verabschiedete Sektorkonzept „Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt in der Entwicklungszusammenarbeit“ in der EZ als großer Fortschritt angesehen: Es hatte das Thema „Qualifizierung im informellen Sektor“ dezidiert aufgegriffen

und die berufliche Bildung in den Zusammenhang von Wirtschaftsentwicklung und Arbeitsmarkt gestellt. Die Umfeldbedingungen von beruflicher Bildung stärker in den Blick zu nehmen, war ein wichtiger Schritt gewesen. Für künftige Berufsbildungsvorhaben sieht die GIZ daher die Aufgabe, sich der Komplexität bewusst zu stellen, u. a. durch Angebote mit ausreichender finanzieller Ausstattung und einer angemessenen Laufzeit. Denn um nachhaltige Wirkungen zu erzielen, brauchen Systemveränderungen in der beruflichen Bildung Zeiträume von zehn bis zwölf Jahren.

Ausgangslage noch stärker erfassen

In der Evaluierung wird bemängelt, dass in vielen Vorhaben eine ausführliche Analyse der Partnerstrukturen und -systeme fehlte. Da sich dieses Ergebnis auf die Planungszeit der untersuchten Vorhaben vor rund zehn Jahren bezieht, hat sich hier bereits viel getan. So wurden u. a. neue Instrumente eingeführt,

die es möglich machen, zusammen mit dem Kooperationspartner grundlegende Informationen für ein künftiges Vorhaben zusammenzustellen. Analysen zum sozioökonomischen Umfeld und zur Geberlandschaft gehören inzwischen zum Standardprüfungsverfahren vor Beginn eines Vorhabens. Das zunehmend angewendete Capacity Assessment sowie die verbindlichen Genderanalysen führen zu einer besseren Informationslage bei der Planung eines Vorhabens. Die Erhebung der Ausgangsdaten zu Programmbeginn ist als wichtiger Bestandteil des wirkungsorientierten Monitorings eingeführt und soll umgesetzt werden.

Konsequenz: Was setzt die GIZ jetzt um?

Auch wenn die GIZ nicht alle Einschätzungen der Meta-Evaluierung teilt, wird sie in Zukunft einige der Empfehlungen bei der Planung und Umsetzung von Berufsbildungsprogrammen berücksichtigen:

Vor dem Anfang an das Ende denken

Ex-ante-Evaluierungen stärken die Wirkungsorientierung von Vorhaben

Wissen, was wirkt – das beginnt bereits in der Planungs- und Konzeptionsphase eines Vorhabens. Hierbei leistet die sogenannte Ex-ante-Evaluierung nützliche Dienste, auch wenn der Begriff missverständlich ist, da es sich dabei nicht um eine Bewertung und Wirkungsmessung handelt. Vielmehr ergänzt die Ex-ante-Evaluierung die Projektprüfung in der Vorphase um Aspekte des Monitorings und der Evaluierung. Dazu gehört u. a., die Erhebungen der Ausgangsdaten zu planen und zu steuern. Der zusätzliche Nutzen von Ex-ante-Evaluierungen besteht darin, bei der Konzeptentwicklung begleitend zu beraten, die Vorhaben noch stärker auf Wirkung hin auszurichten und die Voraussetzungen zu schaffen, dies anschließend noch genauer nachweisen zu können.

Da es bis dato noch keine international festgelegten Standards zum Vorgehen bei Ex-ante-Evaluierungen gibt, hat die GIZ dieses Instrument exemplarisch in Kenia und Südafrika angewendet. In Kenia sollte 2010 auf Grundlage einer Bedarfsanalyse die bisherige Konzeption und Zielsetzung des Vorhabens „Förderung von sozialer Gerechtigkeit, Versöhnung und nationaler Kohäsion“ überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden. 2011 sollte damit in Südafrika für das Vorhaben „Berufsbildung für klima- und umweltrelevante Berufe im Energiesektor (Green Jobs)“ die Grundlage für ein durchgehendes Wirkungsmonitoring gelegt werden.

Aus den Erfahrungen dieser beiden Pilot-Evaluierungen hat die GIZ folgende Konsequenzen gezogen:

- Bausteine der Ex-ante-Evaluierungen gehen in den Leitfaden für Projektprüfungen ein (z. B. Erhebung der Ausgangsdaten, die Baseline)
- Beim Aufbau des wirkungsorientierten Monitoringsystems werden Ausgangsdaten für alle Indikatoren erhoben.
- Die Projektmitarbeitenden, aber auch die Partner vor Ort, werden verstärkt in die Methodik von M&E eingeführt.

- › Berufsbildungsvorhaben werden noch stärker in die Gebergemeinde vor Ort eingebettet. Um die Arbeit und Ansätze in der internationalen Zusammenarbeit besser zu harmonisieren und so auch die Kosten für Partner zu senken, müssen Berufsbildungsvorhaben der GIZ stärker mit denen anderer Geber abgestimmt werden. Das geschieht in einem ersten Ansatz bereits in Vietnam, Namibia und im Kosovo und wird auch in anderen Partnerländern noch intensiviert werden.
- › Die Qualifizierung im informellen Sektor wird weiter ausgebaut. Verstärkt in Vorhaben in Afghanistan, Ghana, Südafrika oder Togo zielen seit 2011/2012 einige Komponenten direkt auf grundlegende Fertigkeiten in der Informalität, z. B. bei Herstellung und Verkauf von Produkten auf lokalen Märkten oder einfachen Dienstleistungen in nicht formalisierten Beschäftigungsverhältnissen.
- › Die Nachhaltigkeit wird gestärkt: Das Thema „Finanzierung der Beruflichen Bildung“ wird fest in den Vorhaben verankert. Berufliche Bildung ist in den Partnerländern in der Regel unterfinanziert. Ausreichende Finanzierung muss daher zu Beginn der Planungsphase noch stärker als bisher zu einem zentralen Kriterium bei der Prüfung von Vorhaben werden. Wenn keine tragfähigen Finanzierungsmodelle für die berufliche Bildung gefunden werden, die Staat, Wirtschaft und Auszubildende jeweils angemessen beteiligen, ist die Nachhaltigkeit nicht sichergestellt. Für mehr Langzeitwirkung muss vor Ende eines Vorhabens auch die „Staffelübergabe“ aus einer gemeinsamen Verantwortung in die alleinige Verantwortung der Partnerinstitution besser gestaltet werden.

Partizipation, Vielfalt,
Praxisorientierung,
Teilnehmerorientierung,
Toleranz, Transparenz,
vernetztes Denken

- › Der gleichberechtigte Zugang von Frauen und Männern zu beruflichen Bildungsgängen und zum Arbeitsmarkt ist für die GIZ in der beruflichen Bildung nach wie vor verpflichtend, auch wenn sich der generelle Anspruch nicht erfüllt hat, Frauen auch in Berufsfeldern qualifizieren und vermitteln zu können, die traditionell Männern zugeschrieben werden. Erfolge lassen sich hier nur schrittweise erzielen, etwa wenn zunächst Berufe gewählt werden, die nicht im Kernbereich der „Männerdomänen“ liegen. In China wurden z. B. im Baugewerbe gute Erfahrungen gemacht mit Ausbildungsgängen für Frauen im Innenausbau oder auch in der IT-Branche im Webdesign. Doch trotz des Genderanspruchs dürfen Vorhaben die Beschäftigungschancen in traditionellen Frauenberufen nicht aus den Augen verlieren.

Human Capacity Development

Je nach Auftraggeber steht bei HCD-Maßnahmen die individuelle Ebene der Teilnehmenden im Fokus, oder sie zielen auf institutionell-organisatorische Wirkung. HCD-Maßnahmen der GIZ unterstützen mitunter auch politische Zielsetzungen wie die Stärkung des Bildungsstandortes Deutschland und die Bindung an Deutschland.

Die Querschnittsauswertung bescheinigt den HCD-Programmen hohe positive Wirkungen auf der individuellen Ebene, d. h. für die Personen, die an den Weiterbildungs- und Trainingsveranstaltungen teilgenommen haben. Dank der modernen Lehransätze und der optimal umgesetzten Didaktik-**Prinzipien** werden große Veränderungen bei den Teilnehmenden bewirkt. Die Vermittlung sektorübergreifender Schlüsselqualifikationen und die hohe Qualität der Fortbildungen machen die GIZ unter den internationalen Akteuren im Capacity Building einzigartig.

Konsequenz: Was setzt die GIZ jetzt um?

Um auch auf der institutionell-organisatorischen Ebene der Herkunftsorganisationen die von den Programmen angestrebten direkten Wirkungen zu verstärken, hat die GIZ zahlreiche Empfehlungen aus der Evaluationssynthese aufgegriffen. Als eines der ausgewiesenen GIZ-Instrumente soll HCD noch systematischer zum Einsatz kommen: HCD wird zum einen als integraler Bestandteil des Instrumentenmixes in bilaterale, regionale oder globale Vorhaben integriert, zum anderen soll es andere Programme flankieren durch Vorhaben, die ihre Wirkungen besonders über die regionale oder globale Zusammenarbeit und transdisziplinäre Themen erreichen. Daneben soll es weiter in eigenständigen Programmen zur Kompetenzentwicklung und Lernverankerung zum Einsatz kommen.

Um das Instrument noch wirksamer zu machen, hat die GIZ außerdem die folgenden Maßnahmen beschlossen:

- › Die HCD-Qualitätskriterien, das Wirkungsversprechen sowie das Leistungsportfolio werden geschärft und weiterentwickelt.
- › Es werden Instrumente erarbeitet, die den Nachweis der spezifischen Wirkungen sicherstellen sowie die Qualität von Konzeption, Vorbereitung, operativer Planung und Monitoring von HCD-Maßnahmen sowie deren Nachhaltigkeit unterstützen. Dazu gehören Tools für die Teilnehmerauswahl und die Partneranalyse sowie eine Indikatorendatenbank und eine Toolbox für wirkungsorientiertes Monitoring.
- › Die wirkungsvolle Kombination der HCD-Formate inklusive Alumniarbeit wird – sowohl untereinander als im gesamten GIZ-Instrumentenmix – verbindlich in die Konzeption aufgenommen.
- › Zu allen HCD-Leistungsangeboten wird ein systematisches Wissensmanagement-System etabliert.



Lerncafé „Human Capacity Building“, 2012: Diskussion der Ergebnisse



Lerncafé 2011: Präsentation der Vereinbarungen zur Verbesserung von M&E

Qualität von Evaluierungen verbessern

Um das Instrumentarium für Monitoring und Evaluierung kontinuierlich zu verbessern, gibt die Stabsstelle M&E immer wieder Meta-Evaluierungen in Auftrag, die die Qualität der Evaluierungen überprüfen. 2010 und 2011 wurden dazu drei M&E-Instrumente evaluiert: zentrale unabhängige Evaluierungen im Themenschwerpunkt „Berufliche Bildung“, sonstige dezentrale Evaluierungen im Themenschwerpunkt „Human Capacity Development“ sowie Projektfortschrittskontrollen (PFK) aus unterschiedlichen Themenschwerpunkten. Dabei zeigten sich in den begutachteten Evaluierungsberichten die Stärken, aber auch die Schwächen in Methodik und Darstellung sowie Plausibilität und Vergleichbarkeit der Bewertungen.

Neue praxisorientierte Anleitungen

Als Konsequenz aus den Ergebnissen und Empfehlungen der Meta-Evaluierungen zur Qualität der Evaluierungsberichte hat die Stabsstelle eine neue Handreichung für dezentrale Evaluierungen entwickelt und die existierende Hilfestellung für Projektfortschrittskontrollen überarbeitet. Sie liefern praxisorientierte Anleitungen mit Berichtsrastern, Checklisten und Anforderungsprofilen für Gutachterinnen und Gutachter sowie weiterführende Informationen rund um das Thema Evaluierung.

Interne Fortbildung und Beratung

Über interne Fortbildungsprogramme und ein neu aufgebautes Beratungsangebot stärkt die Stabsstelle Monitoring und Evaluierung zudem das Verständnis für Monitoring und Evaluierung bei allen Mitarbeitenden, die mit Auftragsmanagement befasst sind. Dasselbe gilt für Projektverantwortliche in den Partnerländern. Siehe dazu das Projekt Evaluation Capacity Development (ECD) in Kapitel 7 auf S. 49.

Neuaufstellung der Stabsstelle

Ein Kritikpunkt in fast allen Evaluierungsberichten war, dass in den Vorhaben kein ausreichendes Wirkungsmonitoring eingerichtet war. Noch vor der Fusion hatte die GIZ daher entschieden, das Thema „Wirkungsorientiertes Monitoring“ zu stärken. 2011, im Rahmen der Umstrukturierung nach der Fusion, wurde das auch im neuen Mandat und Namen deutlich: „Stabsstelle Monitoring und Evaluierung“.

WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN
TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN

WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN
TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN

WISSEN TEILEN

WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN
WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN
WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN WISSEN TEILEN

”

Damit die GIZ als lernende Organisation von den Erkenntnissen der Evaluierungen profitieren kann, muss dieses Wissen aufbereitet und in weiterführende Prozesse eingebunden werden – kurz: Lernen muss organisiert werden.

Martina Vahlhaus,
Leiterin der Stabsstelle Monitoring und Evaluierung der GIZ

”

DAS ZIEL: SYSTEMATISCH KLÜGER UND BESSER WERDEN



Wie die GIZ ihr Wissen teilt: intern – national – international

Die GIZ ist eine lernende Organisation. Das große Lernpotenzial aus den Evaluierungen effektiv zu nutzen, ist jedoch nicht leicht. Fällt es häufig schon Individuen schwer, aus Erfahrungen und Erkenntnissen zu lernen, so ist das auf Unternehmensebene ungleich komplexer. Damit die Erkenntnisse aus Evaluierungen über das einzelne Projekt/Programm hinaus auch in die Geschäftsprozesse der GIZ einfließen, hat die Stabsstelle M&E verschiedene Lernprozesse und -instrumente entwickelt. Und sie stellt sicher, dass die GIZ ihr Wissen über und ihre Erkenntnisse aus Monitoring und Evaluierung mit anderen Organisationen teilt.

Lernen auf allen Ebenen

Erkenntnisse aus Projekt-Evaluierungen sind zunächst personengebunden. Damit auch das Unternehmen davon profitieren kann, muss dieses Wissen aufbereitet und in weiterführende Prozesse eingebunden werden – kurz: Lernen muss organisiert werden. Hierfür hat die Stabsstelle M&E Lernschleifen auf drei Ebenen etabliert: Auf operativer Ebene lernen die Beteiligten unmittelbar für die Planung und Umsetzung der von ihnen gesteuerten oder verantworteten Projekte und Programme. Außerdem werden auf Ebene der Organisationseinheiten (Fach- und Regionalbereiche) die Ergebnisse über das einzelne Projekt/Programm hinaus reflektiert, um fachliche und regionale Ansätze zu verbessern. Und schließlich werden auf der Unternehmensebene der GIZ Handlungsempfehlungen konsequent in laufende Geschäftsprozesse integriert, um Strategien, Prozesse und Instrumente zu verändern.

Transparenz und Austausch

Die Ergebnisse von Evaluierungen werden grundsätzlich veröffentlicht. Innerhalb der GIZ sind die Evaluierungsberichte über Datenbanken zugänglich. Der interessierten Öffentlichkeit stehen im Internet Kurzberichte von Evaluierungen zur Verfügung – bei den Querschnittsauswertungen auch die Hauptberichte. Als Unternehmen stellt die GIZ zudem alle zwei Jahre die Wirkungen ihrer Arbeit in einem Bericht über die Aktivitäten und Ergebnisse aus Monitoring und Evaluierung dar. Darüber hinaus stellt die Stabsstelle M&E besonders erkenntnisreiche Evaluierungen in Artikeln und auf Konferenzen vor und bringt sich mit Diskussionsbeiträgen in Fachdebatten zum Thema Monitoring und Evaluierung ein.

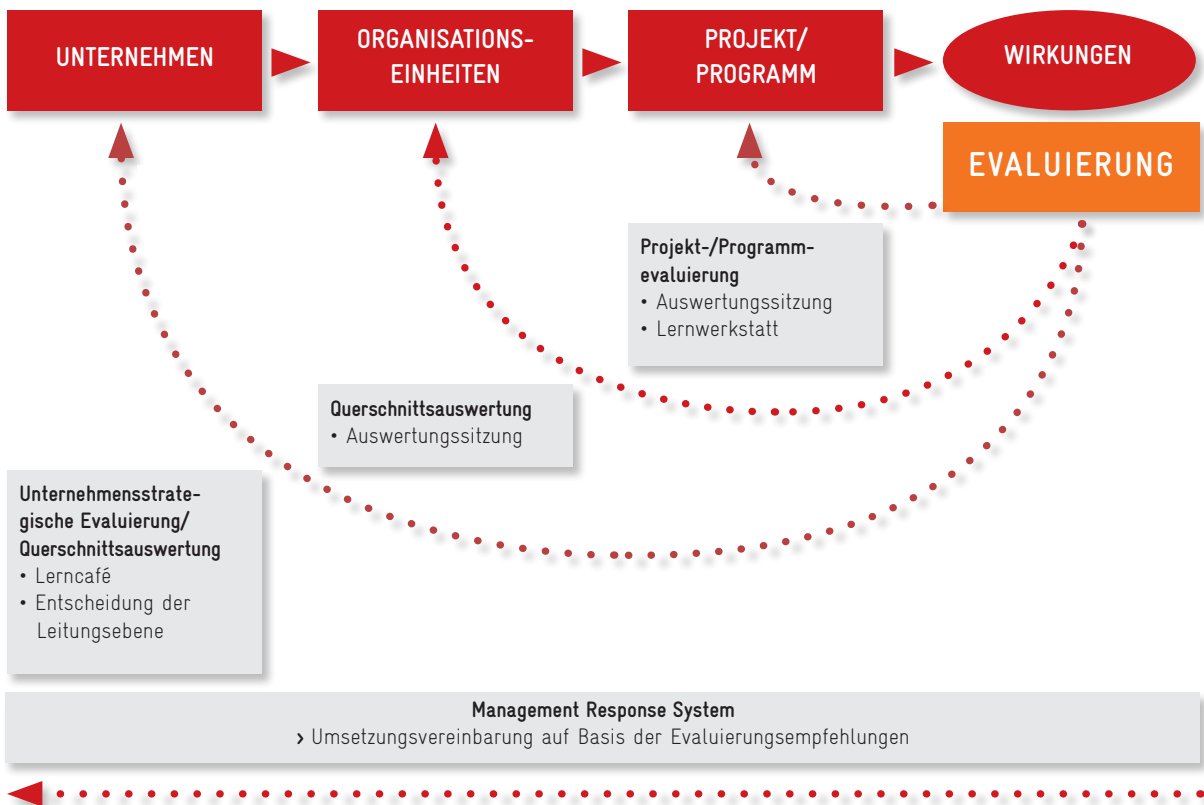
Instrumente des internen Lernprozesses

Wie hoch der Lerneffekt der Evaluierungen ist, hängt zunächst einmal davon ab, ob sie auch

Evaluierungsberichte im Internet:
www.giz.de/monitoring > Ergebnisse und Veröffentlichungen > Evaluierungsberichte
www.giz.de/publikationen > Zur Datenbank

Transparenzpolicy im Internet:
www.giz.de > Über die GIZ > Corporate Responsibility > Transparenz

Lernen aus Evaluierung



die dafür relevanten Fragen bearbeiten. Grundlage hierfür sind die „Terms of Reference“, die Leistungsbeschreibung für das Evaluierungsteam. Darin wird festgehalten, welcher konkrete Lernbedarf für die Beteiligten besteht: Die Partnerinstitutionen in den Projekten/Programmen sind vor allem an den konkreten Ergebnissen interessiert. Für die Fachabteilungen sind sektorfachliche, für die Regionaleinheiten kulturelle und länderbezogene Fragen von Interesse. Führungskräfte wiederum beschäftigen übergreifende Fragen der Unternehmenspolitik und der internationalen Zusammenarbeit, Fachkräfte aus Evaluierung und Wissensmanagement dagegen sind vor allem an der Methodik interessiert.

Fachübergreifender Austausch im Lerncafé

Lerncafés finden regelmäßig im Anschluss an Querschnittsauswertungen statt. An Lerncafés

nehmen nicht nur die unmittelbar Beteiligten und Verantwortlichen teil, sondern alle, für die die Evaluierungserkenntnisse von Nutzen sein können. Durch den fachübergreifenden Austausch unterschiedlicher Organisationseinheiten über das einzelne Projekt oder Programm hinaus lassen sich beispielgebende Ansätze, aber auch strukturelle Defizite in Unternehmensprozessen identifizieren, fachliche Ansätze verbessern und neue strategische Ausrichtungen entwickeln.

Das Management Response System

Damit die Handlungsempfehlungen aus den jährlich etwa 20 unabhängigen Evaluierungen und etwa 90 dezentralen Evaluierungen systematisch erörtert und umgesetzt werden können, hat die Stabsstelle M&E das Management Response System (MRS) eingeführt. Dieses Verfahren wurde 2010 und 2011 erstmals erprobt und ist seit Januar 2012

verpflichtend. Am Anfang steht dabei die Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen und Empfehlungen: Sind sie nützlich, lassen sie sich umsetzen und in welcher Form werden sie angenommen? Der anschließende Aktionsplan legt fest, wie und in welchem Zeitrahmen sie umgesetzt werden und wer dafür verantwortlich ist, und wird dem Leitungsgremium vorgelegt. Nach einem Jahr fragt die Stabsstelle M&E nach dem Stand der Dinge.

Fachverbände für länderübergreifendes Lernen

In regional und fachlich ausgerichteten Netzwerken – sogenannten Fachverbänden – werden programmübergreifende Ergebnisse aus Evaluierungen erfasst, ausgewertet und diskutiert. Hier geht es um das gemeinsame, länderübergreifende Lernen aus Evaluierungen. Sie sind die Plattform für den fachlichen Austausch und die inhaltliche Zusammenarbeit zwischen Projektmitarbeitenden in den Partnerländern und der GIZ-Zentrale.

Lernen von Anfang an mitgedacht

Mit ihren Lerninstrumenten schafft die GIZ die Voraussetzungen für ein unternehmensweites Lernen auf allen Ebenen. Lernen aus Evaluierungen ist jedoch erst dann vollendet, wenn es tatsächlich zu konkreten Veränderungen führt. Wie die Erfahrung zeigt, gibt es die besten Ergebnisse – und auch die größte Unterstützung für den Evaluierungsprozess selbst –, wenn dieses Lernen als integraler Bestandteil bereits im Projektmanagement mitgedacht wird. Auf diesem Weg ist die GIZ schon ein gutes Stück vorangekommen. Doch dazu gilt es, über interne Fortbildungsprogramme das methodische Verständnis für den Ablauf einer Evaluierung bei allen Mitarbeitenden, die mit Auftragsmanagement befasst sind, weiter zu schärfen. Dasselbe gilt für die Verantwortlichen in den Partnerländern. So werden die Partnerinstitutionen in den Projekten/Programmen zwar bei Evaluierungen, insbesondere bei Projektfortschrittskontrollen, von Anfang an mit eingebunden, damit die Ergebnisse ge-

meinsam zur Nachsteuerung genutzt werden und in die Fortführung von Projekten/Programmen einfließen können. Doch mangelt es hier oft an dem nötigen Fachwissen. Deshalb hat die Stabsstelle M&E im Auftrag des BMZ seit 2011 damit begonnen, mit einem Projekt zu Evaluation Capacity Development (ECD) das Verständnis und die Kompetenz in Sachen Evaluierung vor Ort zu stärken.



Prof. Dr. Eva Terberger,
Leiterin der FZ-Evaluierungseinheit der KfW

„Gemeinsam durchgeführt, gemeinsam evaluiert und gemeinsam gelernt – dieses Motto füllt die Zusammenarbeit der Stabsstelle

Monitoring und Evaluierung der GIZ und der FZ-Evaluierungseinheit der KfW Entwicklungsbank zunehmend mit Leben. Der Austausch vor, während und nach der Evaluierung trägt Früchte. Wir stehen gemeinsam hinter den Erkenntnissen und Empfehlungen der Evaluierung – was funktioniert mehr und was funktioniert weniger – und tragen sie in unsere jeweiligen Institutionen. Unser Fazit: Gemeinsames Evaluieren und gemeinsames Lernen bringen Freude und einen Mehrwert für alle!“

Wissen teilen

Die Stabsstelle M&E veröffentlicht nicht nur intern den Großteil ihrer Arbeitsergebnisse, sie beteiligt sich auch aktiv an Netzwerken, Fachforen und Konferenzen und lädt externe Fachleute aus anderen Institutionen der internationalen Zusammenarbeit, aus Universitäten, Forschungseinrichtungen und Beratungsunternehmen sowie aus Organisationen der Zivilgesellschaft zum Austausch über Evaluierungsergebnisse und -methoden ein. Dieses Lernen – aus eigenen und den Erfahrungen der anderen – hilft, Fehler zu vermeiden, innovative Ansätze zu entwickeln und die Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu verstärken.

Internationale Konferenz „Systemische Ansätze in der Evaluierung“

Aktuelle Evaluierungsansätze gehen oft von einem mechanistischen Weltverständnis und einer linearen Entfaltung von Wirkungen aus. Um zu verstehen, welche Interventionen unter welchen Bedingungen erfolgreich sind, müssen Evaluierungen jedoch die Vielschichtigkeit sozialer Veränderungen berücksichtigen. Hier sind systemische Ansätze hilfreich. Sie betrachten Zusammenhänge statt isolierter Einzelfakten. Anstatt einer linearen Ursache-Wirkungs-Logik wird die Beziehung verschiedener Akteure in den Blick genommen mit ihren unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und Motiven.

Wie lässt sich nun solch eine systemische Haltung in Evaluierungen integrieren? Zu dieser Frage hatte die Stabsstelle M&E gemeinsam mit dem BMZ im Januar 2011 zu der internationalen Konferenz „Systemic Approaches in Evaluation“ eingeladen. Erstmals im deutschsprachigen Raum wurde damit einem breiten Fachpublikum eine Plattform geboten, sich über das wohl aktuellste Thema der internationalen Evaluierungsszene auszutauschen: Wie Komplexität bei der Bewertung von Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit berücksichtigt werden kann.



Wer hat welchen Hintergrund? Einstimmung zu Beginn der Konferenz

Das Evaluierungsteam hat dabei weniger die Rolle, objektiv und unabhängig zu bewerten. Vielmehr berät es, wirft Fragen und Hypothesen auf, sammelt Daten zur Wirksamkeit und Wirkweise des Vorhabens und stellt sie den Beteiligten zur Reflektion zur Verfügung. Zur reinen Rechenschaft über die Ergebnisse eines Vorhabens sind systemische Ansätze weniger geeignet. Deshalb, so der gemeinsame Tenor der Fachleute auf der Konferenz, ginge es auch nicht darum, den systemischen Ansatz zum höchsten Standard für Evaluierungen zu machen. Vielmehr müssten systemische mit anderen Methoden kombiniert werden – und zwar angemessen dem Thema, dem Zweck und der Fragestellung der Evaluierung.

Ausführliche Dokumentation
der Konferenz im Internet:
www.evaluation-conference.de

Neuland in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Das Programm „Stärkung von Evaluierungskapazitäten in Entwicklungsländern“

Im Rahmen des Programms Evaluation Capacity Development (ECD) werden die Kompetenzen, Ressourcen und die Leistungsfähigkeit für Evaluierungen in Partnerländern gestärkt. Dazu fördert die GIZ im Auftrag des BMZ seit 2011 zwei Maßnahmen in Costa Rica und in Uganda.

Das Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica in Costa Rica wird dabei unterstützt, sich als regionales Leistungszentrum zu etablieren, um die Nachfrage nach qualifizierten Evaluierungsdienstleistungen bedienen zu können. Hier bildet die GIZ im Auftrag des BMZ Fachpersonal weiter. Außerdem werden Partnerschaften mit wissenschaftlichen Institutionen, Ministerien und Verbänden in der Region gefördert, um Evaluierungswissen nachhaltig verfügbar zu machen.

Das zweite Vorhaben „Unterstützung der Evaluierungskapazitäten in der Regierung und Zivilgesellschaft von Uganda“ zielt darauf ab, das Umfeld für qualitativ hochwertige Evaluierungen zu bereiten. Dazu werden u. a. nationale Evaluierungsstandards, aber auch Fortbildungsmodule im Blended-Learning-Format für Monitoring und Evaluierung entwickelt.

Mit dem ECD-Programm wird Neuland in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit betreten. Dabei erfährt es zunehmend internationales Interesse. Denn das Programm nimmt gezielt die Forderungen der Pariser Erklärung (2005) und des Aktionsplans von Accra (2008) nach Stärkung von Evaluierungskapazitäten in den Partnerländern auf.

8. IM GESPRÄCH

„NACHHALTIGKEIT FÄNGT IM EIGENEN HAUSE AN“



Im Gespräch: Martina Vahlhaus, Leiterin der Stabsstelle M&E, und Prof. Dr. Helmut Asche, Direktor des DEval

2012 hat der Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Dirk Niebel, das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) eröffnet. Das DEval sorgt verstärkt für eine organisationsübergreifende, externe und unabhängige Gesamtsicht und stellt die Bewertung der Wirksamkeit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) auf eine breitere Basis. Wie sich das Evaluierungsinstitut und die Stabsstelle Monitoring und Evaluierung der GIZ ergänzen können und wie das Instrument Evaluierung generell die Nachhaltigkeit in der EZ fördern kann, darüber sprachen Martina Vahlhaus und Prof. Dr. Helmut Asche.

Deutschland ist nach Schweden und Großbritannien das dritte Land, das ein unabhängiges nationales Evaluierungsinstitut eingerichtet hat. Wie stehen wir mit unserer Evaluierungslandschaft im internationalen Vergleich da?

Vahlhaus: Die deutsche Evaluierungsarbeit war in der Vergangenheit international relativ wenig sichtbar. Und das, obwohl Deutschland einer der größten Geber in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist. Neben der Weltbank werden hier Großbritannien, die Niederlande und Skandinavien mit ihrer Arbeit viel prominenter wahrgenommen. Auch weil dort mehr Kapazitäten dafür bereitgestellt wurden. Das wird sich nun ändern. Mit dem neuen Institut wird Evaluierung aus Deutschland sichtbarer werden, vor allem

aber auch die Wirkungen des deutschen Engagements.

Asche: Wenn die neue Struktur erst einmal richtig lebt – noch fehlen ein paar Elemente, sind wir international optimal aufgestellt: Mit einem großen unabhängigen Institut, starken Evaluierungseinheiten in GIZ und KfW Entwicklungsbank und einer Struktur im Ministerium, die dafür sorgt, dass Evaluierungsergebnisse stärker in politische Entscheidungsprozesse und in institutionelles Lernen übernommen werden. Im methodischen Bereich können wir allerdings, gerade von unseren holländischen Nachbarn, noch eine Menge lernen. Vor allem, was den Methoden-Mix und die Nutzung von experimentellen Methoden angeht.



Herr Asche, Sie sprechen gerade von starken Evaluierungseinheiten. Aber in Ihrer Antrittsrede haben Sie gesagt, dass Selbstevaluierung, ob durch interne oder externe Kräfte, nicht das beste Mittel sei, um zu erfahren, was wirkt und was nicht.

Asche: Ich will das neu formulieren, um deutlich zu machen, was ich meine. Evaluierungen, die von GIZ und KfW selbst vorgenommen werden, sind sehr wohl ein gutes Mittel, um sowohl positive wie kritische Evidenz zu produzieren. Darüber hinaus hat das DEval jedoch die Möglichkeiten, breiter tätig zu werden und bei bestimmten Themen stärker in die Tiefe zu gehen. Das heißt, institutionenübergreifend zu evaluieren und auch Fragen zu thematisieren, die man in Evaluierungen, die aus den Häusern selber gesteuert werden, selbst mit externen Kräften nicht wirklich unabhängig bearbeiten kann.

Zum Beispiel?

Asche: Zum Beispiel, wenn kritische Aspekte gegenüber Auftraggebern oder Partner- und Trägerorganisationen thematisiert werden müssen. Für uns ist es natürlich viel leichter, ihnen gegenüber Kritisches anzusprechen, als für die GIZ. Und von uns als unabhängigem zentralen Institut wird das auch erwartet. Hier haben wir eine wichtige ergänzende Funktion. Dabei geht es nicht nur darum, klarer zu zeigen, was nicht funktioniert hat, sondern auch zu vermitteln, welche guten Erfahrungen es gibt, und z. B. zu fragen, warum daraus nicht mehr gemacht wird. Hier wird das DEval noch stärker als andere die Funktion einer „Evaluation Knowledge Bank“ übernehmen, als eine Art kollektives Wissensgedächtnis, um schnell genug aus den positiven Erfahrungen zu lernen. In dieser

„Wichtig ist der Prozess, der nach der Evaluierung, der Auswertung und Bewertung einsetzt. Wenn wir den Nutzen von Evaluierung erhöhen, die Ergebnisse besser verwertbar machen, dann können wir als Evaluierer etwas bewirken.“

Martina Vahlhaus



Hinsicht sind wir als deutsches EZ-System noch nicht gut genug.

Vahlhaus: Wir verstehen schon den Begriff Selbst-Evaluierung ganz anders. Nämlich, dass die Auftragsverantwortlichen vor Ort mit ihren Mitarbeitenden und vielleicht auch Partnern mittels Monitoring überprüfen, ob sie auf Kurs sind, ihre Ziele erreichen und ob die Qualität stimmt. Darüber hinaus veranlassen unsere operativen Bereiche pro Jahr bis zu 150 sogenannte dezentrale Evaluierungen, die entweder von externen oder auch von internen Fachleuten begutachtet werden,

die nicht an der Planung oder Umsetzung des Vorhabens beteiligt waren. Hier geben wir als Stabsstelle nur die Standards vor. Diese dezentralen Evaluierungen dienen vor allem dem internen Lernen und dem Fortschreiben unserer Konzeptionen. Und schließlich geben wir auch sogenannte zentrale, unabhängige Evaluierungen an ausschließlich externe Gutachter in Auftrag, die messen,

„Nachhaltigkeit hängt auch davon ab, dass Erfahrungen, die man im Land x im Sektor y gemacht hat, intern aufbereitet werden und verfügbar bleiben. Und auch noch 20 Jahre später parat stehen für Anwendungen in anderen Kontexten.“

Prof. Dr. Helmut Asche

was gewirkt hat und was nicht. Zentral steuern wir dabei vor allem die Methodenqualität und die Einhaltung internationaler Standards, aber keineswegs das Ergebnis, wie oft suggeriert wird.

In fast allen Evaluierungen wird „Nachhaltigkeit“ im Vergleich zu „Relevanz“ und „Effektivität“ schlechter bewertet. Kann Evaluierung denn dazu beitragen, dass das besser gelingt? Und wie können sich BMZ, DEval und GIZ hierbei gegenseitig stärken?

Vahlhaus: Evaluierung allein hat hier nur begrenzte Möglichkeiten. Wir halten den operativen Einheiten oder der Leitung schließlich nur den Spiegel vor. Und das Problem ist ja nicht dadurch gelöst, dass wir es herausfinden. Wichtig ist aber der Prozess, der nach der Evaluierung, der Auswertung und Bewertung einsetzt. Das heißt, wenn wir den Nutzen von Evaluierung erhöhen, die Ergebnisse besser verwertbar machen, dann kann Evaluierung etwas bewirken. Hier kann das DEval unterstützen, z. B. indem es mehr Möglichkeiten zum Austausch zwischen Evaluierern und der Praxis schafft, wo diskutiert wird, warum das so ist und warum wir da immer noch nicht weiter sind. Und wenn das DEval nun auch noch mal bestärkt, dass Nachhaltigkeit der schwächste Punkt ist, vielleicht wird dann der Druck höher, etwas zu verändern. Denn es kommt schon sehr darauf an, am Anfang an das Ende zu denken nach dem Motto „Wie sieht die Zukunft aus, wenn mein Partner das hier alleine macht?“ Aber das bedeutet Aufwand und eine klare Exit-Strategie.

Asche: Allein die Tatsache, dass wir nun wissen, dass Nachhaltigkeit der kritischste Faktor ist, belegt, was Evaluierungspraxis bringt. Diesen wunden Punkt wird auch das Institut weiter ansprechen und dabei noch mehr herausarbeiten, wie man das ändern kann. Nachhaltigkeit hat auch etwas mit Nachhalten zu tun. Das heißt: Nachhaltigkeit fängt im eigenen Hause an und hängt

auch davon ab, dass Erfahrungen, die man im Land x im Sektor y gemacht hat, intern aufbereitet werden und verfügbar bleiben. Und auch noch 20 Jahre später parat stehen für Anwendungen in anderen Kontexten. Ehrlich gesagt, darin sind wir noch nicht wirklich gut. Unsere interne Nachhaltigkeit ist noch deutlich verbesserungsfähig.

Was tun Sie konkret, um diese interne Nachhaltigkeit zu fördern?

Vahlhaus: Bei uns im Haus haben wir dafür ein verbindliches Management Response System eingeführt, damit die Erkenntnisse nicht in der Schublade landen. Nach zwei Jahren wird noch einmal geschaut, ob das, was dort vereinbart wurde, auch umgesetzt wurde. Generell ist ein Ziel unseres neuen Vorstands, die Lern- und Fehlerkultur zu erhöhen. Das heißt z. B., nicht abgestraft zu werden, weil die Evaluierungen schlechte Ergebnisse zeigen, sondern stattdessen einen Managementprozess zu organisieren: Warum ist es schiefgegangen, was können wir daraus lernen? Und nicht nur für dieses eine Vorhaben, sondern in dem Sektor, in dem Regionalbereich. Zusätzlich haben wir eine erste unternehmensstrategische Evaluierung angestoßen, die sich dem Thema der Breitenwirksamkeit widmet, was ja auch viel mit Nachhaltigkeit zu tun hat.

Asche: Die Orientierung auf Lern- und Fehlerkultur unterstütze ich voll und ganz. Der offene, konstruktive Umgang mit kritischen Ergebnissen schadet keineswegs der Reputation. Im Gegenteil. Wenn wir uns noch stärker als selbstkritische und lernende Organisationen präsentieren, wird unser nationales und internationales Standing eher noch weiterwachsen.

Welche Aufgaben werden also in Zukunft auf die deutsche Evaluierungsszene zukommen?

Vahlhaus: Wir müssen zum Beispiel das Instrument Evaluierung noch weiter stärken. Das



bedeutet unter anderem, dass wir schon bei der Planung dazu beitragen, Evaluierbarkeit zu erhöhen. Eine verbesserte Effizienzmessung, um die Wirtschaftlichkeit unserer Arbeit weiter zu erhöhen, ist eine weitere Aufgabe, der wir uns stellen.

Asche: Unsere Aufgabe im DEval kann es auf jeden Fall nicht sein, die Zahl der Einzel-Evaluierungen in die Höhe zu treiben. Das entspricht auch der internationalen Entwicklung, Evaluierungen zu konzentrieren und das vorhandene Wissen besser auszuwerten, besser aufzubereiten, besser in politische Entscheidungsprozesse und in institutionelle Lernprozesse einzufüttern.

Vahlhaus: Das finde ich sehr gut, und das passt auch gut zur übergreifenden Rolle des DEval: Zu überlegen, wie man aus weniger Evaluierungen mehr herausholt – und wie man in einer guten Arbeitsteilung zwischen dem Institut und uns den Nutzen von Evaluierungen für alle Beteiligten erhöht.

Die Fragen stellten Carmen Sorgler und Elisabeth Ehrhorn.

9. BLICK IN DIE ZUKUNFT

UNTER ANDEREM: MEHR BREITENWIRKSAMKEIT



Blick in die Zukunft

Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit müssen nicht nur bei den jeweiligen Zielgruppen Wirkung zeigen. Um ökonomisch nachhaltig zu sein, sollen sie möglichst viele Menschen und Institutionen, Kommunen und Regionen erreichen – mit anderen Worten: in die Breite wirken.

Unternehmensstrategische Evaluierungen

Breitenwirksamkeit

Die GIZ hat den Aspekt Breitenwirksamkeit in die Planungsprozesse von Vorhaben integriert und dazu eine Orientierung „Scaling-up – Breitenwirksame Entwicklungszusammenarbeit“ erarbeitet. Denn Breitenwirksamkeit soll von Anfang an mitbedacht werden. Inwieweit dies in Programmen der GIZ bereits geschieht, soll eine unternehmensstrategische Evaluierung zum Thema „Scaling-up/Breitenwirksamkeit“ zeigen, die die Stabsstelle M&E 2012 in Auftrag gegeben hat.

Etwa 200 Evaluierungsberichte der drei GIZ-Vorgängerorganisationen und eine repräsentative Stichprobe von rund 300 Vorhaben werden dazu ausgewertet. Darüber hinaus werden u. a. rund 250 Kolleginnen und Kollegen online zum aktuellen Umgang mit „Scaling-up“ befragt sowie sieben Fallstudien durchgeführt. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, die vorhandenen Konzepte und Methoden weiterzuentwickeln, um die Breitenwirksamkeit zu erhöhen.

Zusammenarbeit mit Schwellenländern

In Vorbereitung ist zudem eine unternehmensstrategische Evaluierung zur internationalen

Zusammenarbeit in und mit Schwellenländern. Für eine verstärkte Akquise in Ländern wie Brasilien, Russland, Indien und China soll die Evaluierung Erfolgsfaktoren für eine Portfolio-Diversifizierung identifizieren.

Capacity WORKS

Dann sollen die Nutzung und Wirkung des GIZ-Managementmodells für nachhaltige Entwicklung Capacity WORKS untersucht werden. Dabei wird auch analysiert werden, wie „Phasing out“-Strategien von Beginn an in den Programmen geplant und umgesetzt werden und welche Capacity-Development-Maßnahmen dazu für die Partner notwendig sind.

Portfolio-Evaluierungen

Gesundheit, Bildung und Ländliche Entwicklung

Im Evaluierungszyklus 2011/2012 hat die GIZ Programme im Themenschwerpunkt Gesundheit untersucht. Die einzelnen Evaluierungen wurden Mitte 2012 abgeschlossen – die Querschnittsauswertung erfolgt 2013. Dabei werden 13 unabhängige Evaluierungen und mehr als 20 dezentrale Evaluierungen ausgewertet. Es geht um die Fragen: Wie wirksam und nachhaltig ist die Gesundheitsförderung der GIZ? Was sind die Wirkfaktoren – und

was sind die „Lessons learnt“? Mehr als in früheren Jahren liegt dabei ein besonderes Augenmerk auf dem DAC-Kriterium „Effizienz“, also wie wirtschaftlich hat die GIZ ihre finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen in den Gesundheitsvorhaben eingesetzt und welche Ursachen gibt es dafür? Es geht aber auch um die Qualität der Evaluierungen selbst. Wurde die methodische Vorgehensweise transparent dargestellt? Waren Designs und Datenerhebung adäquat auf den Untersuchungsgegenstand zugeschnitten? Erfolgte die Notengebung bei den DAC-Kriterien einheitlich und nachvollziehbar begründet?

Im Rahmen des BMZ-Themenjahrs 2012 „Wirkungen im Bereich Bildung“ lässt die Stabsstelle M&E im Zyklus 2012/2013 vertieft überprüfen, welche Wirkungen die Bildungsprojekte der GIZ gezeigt haben. Dazu sind Mitte 2012 die ersten der 13 geplanten, unabhängigen Evaluierungen gestartet: neun Ex-post-Evaluierungen und vier Schluss-Evaluierungen. Hierbei werden Vorhaben aller Vorgängerorganisationen der GIZ untersucht. Eine vorgelagerte Studie widmet sich den Fragen nach dem Wandel der Entwicklungszusammenarbeit im Thema Bildung und den Auswirkungen auf die



Grundbildung in Guinea: Neue Lernmethoden in der Schule

Evaluierung. Sie bildet den Orientierungsrahmen für diese Evaluierungen. Im Zyklus 2013/2014 folgt schließlich das Thema „Ländliche Entwicklung“.

Evaluierungspolicy

Die Evaluierungslandschaft hat sich verändert durch die Gründung des DEval. Die Bundesregierung hat die GIZ mit einem erweiterten Mandat ausgestattet – für Kooperationen mit Wirtschaft, Zivilgesellschaft sowie mit Industrie- und Schwellenländern. Was soll Monitoring und Evaluierung unter diesen neuen Rahmenbedingungen bewirken? 2012 hat die GIZ deshalb damit begonnen, eine neue Evaluierungspolicy zu entwickeln, die die veränderten Bedingungen berücksichtigt und das Evaluierungssystem des DEval ergänzt. Den Fokus legt die GIZ dabei auf den Nutzen für den kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess – damit Monitoring und Evaluierung wirken und einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.



Caroline Heider, Director-General and Senior Vice-President, IEG Independent Evaluation Group WORLD BANK | IFC | MIGA

„Evaluierung spielt eine grundsätzliche Rolle in unserem Verständnis über Entwicklungsprozesse und Resultate. Veränderungen innerhalb

der GIZ und außerhalb, vor allem mit der Etablierung von DEval, haben neue Herausforderungen und Möglichkeiten geschaffen, um Evaluierung strategisch in Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Dementsprechend hat die Stabsstelle Monitoring und Evaluierung einen partizipativen und strukturierten Prozess eingeleitet, um Optionen für die bestmögliche Evaluierungspolitik für die GIZ zu entwickeln. Die Etablierung der neuen Evaluierungspolicy der GIZ muss durch eine angemessene unternehmenspolitische Unterstützung gefördert werden.“

DIE FÜNF DAC-KRITERIEN

BEWERTEN NACH INTERNATIONALEN STANDARDS

Vorhaben der Internationalen Zusammenarbeit werden weltweit nach einheitlichen Standards bewertet. Dazu hat sich die internationale Gebergemeinschaft im Ausschuss für Entwicklungshilfe (Development Assistance Committee, DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) auf fünf Schlüsselkriterien geeinigt. Diese sogenannten DAC-Kriterien sind:

1. RELEVANZ

Tun wir das Richtige? Stehen die Ziele der Entwicklungsmaßnahme im Einklang mit dem Bedarf der Zielgruppen, den Politiken des Partnerlandes und der Partnerinstitutionen, den globalen Entwicklungszielen und der entwicklungspolitischen Grundausrichtung der Bundesregierung?

2. EFFEKTIVITÄT

Sind die Ziele der Entwicklungsmaßnahme, also die direkten Wirkungen für die Zielgruppen, erreicht und in welchem Maß (Soll-Ist-Vergleich)?

3. ÜBERGEORDNETE ENTWICKLUNGSPOLITISCHE WIRKUNGEN

Trägt die Entwicklungsmaßnahme dazu bei, dass die angestrebten übergeordneten Wirkungen (z. B. Armutsminderung, stabile politische Verhältnisse) erreicht werden? Werden auch andere, indirekte, z. B. ungeplante positive, Wirkungen erzielt?

4. EFFIZIENZ

Werden die Ziele wirtschaftlich erreicht? Das heißt, sind die für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzten Ressourcen (Finanzmittel, Fachwissen, Zeit usw.) angemessen im Vergleich mit den damit erzielten Leistungen und Wirkungen.

5. NACHHALTIGKEIT

Sind die positiven Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme von Dauer? Ist es wahrscheinlich, dass sie über das Ende der Unterstützung hinaus fortbestehen?

Monitoring beschreibt das kontinuierliche, systematische **Sammeln von Daten**, um zu erfassen, inwieweit sich die zuvor festgelegten Erfolgsindikatoren der Maßnahme verändern.

Monitoring dient dazu, die Verantwortlichen eines laufenden Projekts über die **erzielten Fortschritte** und **erreichten Ziele** sowie über die Verwendung der bereitgestellten Mittel zu informieren.

Wirksamkeit Ausmaß, in dem eine **Entwicklungsmaßnahme** ihre wichtigsten relevanten Ziele auf effiziente und **nachhaltige Weise** erreicht hat oder voraussichtlich erreichen wird.

Evaluierung bezeichnet die systematische und objektive **Bewertung** einer geplanten, laufenden oder bereits abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahme, eines Programms oder einer Politik. Dabei werden die Konzeption, die Umsetzung und die Ergebnisse untersucht.

Ziel ist zu ermitteln, welche **Relevanz** die Maßnahme für die **Entwicklung** des Partnerlands hat, welche **Wirkung** sie gezeigt hat, wie wirtschaftlich sie umgesetzt wurde und ob die Wirkung langfristig anhält. Eine Evaluierung liefert glaubwürdige Informationen, die es **Empfängern** und **Gebern** ermöglichen, aus den Erkenntnissen für die Zukunft zu lernen.

Wirkungen sind solche **Veränderungen**, die sich kausal oder zumindest **plausibel** einer **Maßnahme** zuordnen lassen.

DIE GIZ DIE GIZ DIE GIZ
DIE GIZ DIE GIZ

INNOVATIVER PARTNER FÜR GLOBALE ZUKUNFTSFRAGEN

Eine ausgewiesene Regionalexpertise, hohe Fachkompetenz und praxiserprobtes Managementwissen bilden das Rückgrat des umfassenden Leistungsangebots der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Als deutsches Bundesunternehmen bietet die GIZ ihren Auftraggebern funktionsfähige, nachhaltige und wirksame Lösungen für politische, wirtschaftliche und soziale Veränderungsprozesse.

Einen großen Teil unserer Aufträge führen wir für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung durch. Die GIZ ist aber auch für weitere Bundesressorts sowie für öffentliche und private Auftraggeber im In- und Ausland tätig. Dazu gehören beispielsweise Regierungen anderer Länder, die Europäische Kommission, die Vereinten Nationen und die Weltbank. Unsere Kunden aus der Privatwirtschaft unterstützen wir ebenso intensiv bei der Umsetzung ihrer Ziele.

DATEN
DATEN – ZAHLEN – FAKTEN
FAKTEN ZAHLEN

Die GIZ ist in mehr als 130 Ländern weltweit aktiv, in Deutschland ist das Unternehmen in nahezu allen Bundesländern präsent. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Weltweit hat die GIZ mehr als 17.000 Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter – etwa 70 Prozent von ihnen sind als Nationales Personal vor Ort beschäftigt. Das Geschäftsvolumen lag zum 31. Dezember 2011 bei rund zwei Milliarden Euro.



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 auch um ehemalige GTZ/InWEnt/DED-Aktivitäten, die bedingt durch die Umfirmierung als GIZ-Aktivitäten bezeichnet werden.

Herausgeberin

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-19 48
F +49 228 44 60-29 48

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

Projektleitung und Redaktion

Dorothea Giesen-Thole

Projektmitwirkende

Steve Ameyibor, Dr. Michaela Baur, Dunja Brede, Sabine Dinges, Nicole Dröbler, Frank Dubert, Alexander Erich, Michael Gajo, Jörg Hilger, Nadja Kabierski-Chakrabarti, Claudia Kornahrens, Sonja Leguizamón, Daniele Lovens, Carolin Marotzke, Kerstin Nauth, Julia Rehmet, Dr. Annette Roth, Jessica Schendzielorz, David Schmid, Dr. Sylvia Schweitzer, Dr. Felix Sommer, Sumi Teufel

Inhaltliche Konzeption und Text

PIFFF – PresseFrauen In Frankfurt: Elisabeth Ehrhorn, Carmen Sorgler

Gestalterische Konzeption und Layout

cmuk Gruppe für Gestaltung, Wiesbaden:
Iris Christmann, Christian Mentzel

Bildnachweise

S. 5: GIZ/Karsten Thormaehlen; S. 9: Richard Hummelbrunner; S. 13: Juliana Ramos Díaz; S. 14: GIZ/Hector Mayen; S. 15: GIZ/Miriam Speh; S. 16: GIZ; S. 19: GIZ; S. 20: GIZ; S. 21: GIZ; S. 22: GIZ; S. 24: Dr. Stefan Silvestrini; S. 28: GIZ; S. 30: GIZ; S. 31: GIZ; S. 35: GIZ/Kamikazz; S. 36: GIZ; S. 39: Dirk Ostermeier; S. 40: GIZ; S. 43: GIZ; S. 44: Dirk Ostermeier; S. 48: Prof. Dr. Eva Terberger; S. 49: Dirk Ostermeier; S. 51: Alexander Stein; S. 52: Alexander Stein; S. 53: Alexander Stein; S. 55: GIZ; S. 55: World Bank/Deborah Campos

Lithografie

Andreas Groß

Druck

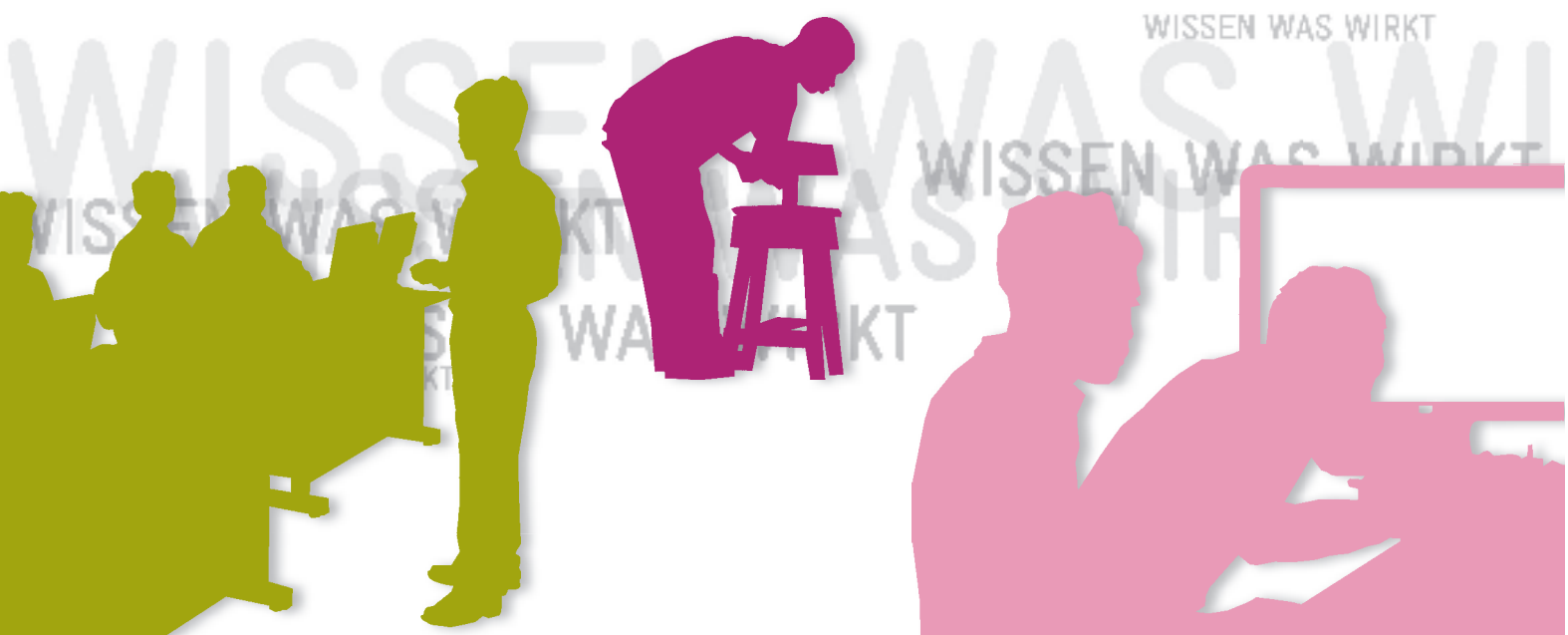
ColorDruckLeimen

Papier

Artic Volume 300g/m² (Umschlag)
und 115g/m² (Innenteil) zertifiziert nach FSC

Redaktionsschluss

April 2013



Deutsche Gesellschaft
für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de