



EVALUIERUNGSBERICHT 2022

DIGITALISIERUNG FÜR ENTWICKLUNG

Die GIZ im Profil

Als Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationalen Bildungsarbeit engagieren wir uns weltweit für eine lebenswerte Zukunft. Wir haben mehr als 50 Jahre Erfahrung in unterschiedlichsten Feldern, von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie- und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit. Das vielfältige Know-how des Bundesunternehmens GIZ wird rund um den Globus nachgefragt – von der deutschen Bundesregierung, Institutionen der Europäischen Union, den Vereinten Nationen, der Privatwirtschaft und Regierungen anderer Länder. Wir kooperieren mit Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Akteuren und wissenschaftlichen Institutionen und tragen so zu einem erfolgreichen Zusammenspiel von Entwicklungspolitik und weiteren Politik- und Handlungsfeldern bei. Unser Hauptauftraggeber ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Alle Auftraggeber und Kooperationspartner schenken der GIZ ihr Vertrauen, Ideen für politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen mit ihnen gemeinsam zu entwickeln, konkret zu planen und umzusetzen. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen stehen wir für deutsche und europäische Werte. Gemeinsam mit unseren Partnern in den nationalen Regierungen weltweit sowie mit Kooperationspartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft arbeiten wir flexibel an wirksamen Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern.

Die GIZ hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Unser Geschäftsvolumen betrug im Jahr 2021 rund 3,7 Milliarden Euro. Von den 24.977 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in rund 120 Ländern sind fast 70 Prozent als Nationale Mitarbeitende vor Ort tätig. Als anerkannter Träger des Entwicklungsdienstes entsenden wir derzeit 431 Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Darüber hinaus hat das Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM), eine Arbeitsgemeinschaft aus GIZ und der Bundesagentur für Arbeit, im Jahr 2021 177 Integrierte und 466 Rückkehrende Fachkräfte an lokale Arbeitgeber in den Einsatzländern vermittelt beziehungsweise finanziell oder durch Beratungs- und Serviceleistungen unterstützt.*

*Personal- und Geschäftszahlen: Stand 31.12.2021

EVALUIERUNGSBERICHT 2022

DIGITALISIERUNG FÜR ENTWICKLUNG

Evaluierungsinstrumente der GIZ

Unter Evaluierungen verstehen wir die systematische empirische Untersuchung des Wertes, der Qualität und des Nutzens unserer Arbeit, insbesondere unserer Projekte, nach transparenten Kriterien. Dabei unterscheiden wir zwischen zentral von der Stabsstelle Evaluierung und dezentral von anderen Organisationseinheiten gesteuerten Evaluierungen. Die verschiedenen Evaluierungsinstrumente, die wir nutzen, sind:

Zentrale Projektevaluierungen

im BMZ-Geschäft

- Evaluierung einer repräsentativen Stichprobe
- Benotung nach verbindlichen EZ-Evaluierungskriterien

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung

Veröffentlichung der Berichte

Unternehmensstrategische Evaluierungen

im Auftrag des Vorstands zu Themen

- der Leistungserbringung und
- der Unternehmensentwicklung

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung

Veröffentlichung der Berichte

Querschnittauswertungen

von Evaluierungsprodukten

- Evaluierungssynthesen zum unternehmensweiten Lernen
- Meta-Evaluierungen für Erkenntnisse zur Evaluierungsqualität

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung

Veröffentlichung der Berichte

Auftragsevaluierungen

für externe und interne Auftraggebende

- Evaluierungsgegenstand und
- Evaluierungskriterien in Abstimmung mit den Auftraggebenden

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung oder operative Einheiten

Veröffentlichung der Berichte nach Zustimmung durch die Auftraggebenden

Evaluierungen von Kofinanzierungen

- Evaluierung des kofinanzierten Projektteils oder des Projektes
- nach EZ-Evaluierungskriterien in Abstimmung mit den Auftraggebenden

Steuerung durch die Stabsstelle Evaluierung oder operative Einheiten

Veröffentlichung der Berichte nach Zustimmung durch die Auftraggebenden

Rigorose Wirkungsevaluierungen und andere evaluative Studien

- für spezifische Erkenntnisbedarfe im Verlauf der Umsetzung
- Flexibilität bei Evaluierungsgegenstand, -kriterien, -prozess, und -methoden
- keine Benotung

Steuerung durch operative Einheiten

Anlassbezogene Kommunikation der Ergebnisse

Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft

Die Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Projekten, die die GIZ für das BMZ gemeinsam mit Partnerorganisationen umsetzt, werden durch die Zentralen Projektevaluierungen erfasst. Sie machen den weitaus größten Teil der Evaluierungen der GIZ aus. Bei Bedarf werden auch Vorgängerprojekte betrachtet. Die Zentralen Projektevaluierungen leisten einen Beitrag zu Transparenz und Rechenschaftslegung und unterstützen evidenzbasierte Entscheidungen.

Eine repräsentative Stichprobe wird aus allen im Folgejahr auslaufenden BMZ-Projekten eines Jahres mit einem Volumen von mehr als 3 Millionen Euro gezogen. Um eine aussagekräftige Stichprobe zu erhalten, werden Projekte jeder Region bis hin zu Globalvorhaben ausgewählt. Seit 2020 wird die Stichprobe nach BMZ-Haushaltstiteln gezogen und bei bilateralen Vorhaben zusätzlich nach Regionen. Durch dieses Verfahren entstehen thematisch geordnete Kategorien. So werden nach dem Zufallsprinzip rund 40 Prozent der Projekte ausgewählt und evaluiert. Darüber hinaus können Zentrale Projektevaluierungen auch für einzelne Projekte umgesetzt werden, wenn sie von strategischer Bedeutung für die GIZ, ihre Auftraggebenden oder ihre Partnerorganisationen sind.

Unternehmensstrategische Evaluierungen

Unternehmensstrategische Evaluierungen werden von der GIZ in eigener Verantwortung ausgewählt und von der Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des Vorstands durchgeführt. Um flexibel auf den Evaluierungsbedarf reagieren zu können, werden fortlaufend strategische Themen der Unternehmensentwicklung und Leistungserbringung der GIZ gesammelt. Ansätze, Konzepte, Instrumente und Portfolien der GIZ sowie Politiken, Strategien und Prozesse können Gegenstand einer Unternehmensstrategischen Evaluierung sein. Die Stabsstelle Evaluierung prüft diese nach der unternehmenspolitischen Bedeutung, dem mittelfristigen Entscheidungs- und Evidenzbedarf sowie der Evaluierbarkeit. Der Vorstand entscheidet schließlich, welche Evaluierungen umgesetzt werden.

Querschnittsauswertungen

Querschnittsauswertungen können entweder als Meta-Evaluierungen oder als Evaluierungssynthesen durchgeführt werden. In beiden Fällen werden dazu Evaluierungsberichte analysiert. Für die Themenauswahl nimmt die Stabsstelle Evaluierung auch Anregungen aus dem Unternehmen auf. Sie entscheidet darüber, welche Querschnittsauswertungen umgesetzt werden.

Evaluierungssynthesen bündeln Wissen, indem gezielt mehrere Evaluierungsberichte analysiert werden. Durch die inhaltliche Synthese von Berichten aus einem Jahr, einem Sektor, einer Region oder einem Thema können gute Beispiele sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien identifiziert werden. Das so gewonnene Wissen wird sowohl für Planung und Umsetzung von Projekten und die Weiterentwicklung von Leistungsangeboten als auch für Sektor- und Länderstrategien genutzt.

Meta-Evaluierungen evaluieren Evaluierungen. Sie überprüfen die Nützlichkeit und die Qualität von Evaluierungen und evaluativen Studien. Durch sie lässt sich ableiten, welche Methoden und Prozesse sich in der Praxis bewähren und bei welchen noch Verbesserungsbedarf besteht. Auch die Evidenzstärke der Evaluierungen für die Nutzung in Evaluierungssynthesen lässt sich so bestimmen.

Auftragsevaluierungen

Für Erkenntnisinteressen, die von den Standardevaluierungen der GIZ zeitlich oder methodisch nicht beantwortet werden können, bietet die Stabsstelle Evaluierung internen und externen Auftraggebern auch anlassbezogene Evaluierungen an. Dabei werden die Evaluierungsziele, das Evaluierungsdesign und die Evaluierungskriterien immer wieder neu mit den Auftraggebern vereinbart, nicht aber die Qualitätsstandards.

Evaluierungen von Kofinanzierungen

Evaluierungen von Kofinanzierungen bewerten das kofinanzierte Projekt oder nur den kofinanzierten Projektteil. Die Evaluierungen können durch die Stabsstelle Evaluierung mit Auftragsevaluierungen oder Zentralen Projektevaluierungen zentral umgesetzt werden. Sie können aber auch dezentral von operativen Einheiten gesteuert werden, entweder als Auftragsevaluierung oder als evaluative Studie.

Rigoreuse Wirkungsevaluierungen und andere evaluative Studien

Evaluative Studien generieren in laufenden Projekten Erkenntnisse für Steuerung und Lernen. Auch das Interesse und der Bedarf an Rigorosen Wirkungsevaluierungen (Rigorous Impact Evaluation) unter Anwendung von (quasi-) experimentellen Ansätzen sind in der GIZ gestiegen. Diese untersuchen die Wirkung ausgewählter Interventionen in Projekten.

Externe Evaluierungen

Neben Evaluierungen, die die GIZ steuert, wird die Arbeit der GIZ auch von anderen Organisationen überprüft. So evaluieren die Europäische Union, das Auswärtige Amt, die Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) und das Deutsche Evaluierungsinstitut (DEval) die GIZ hinsichtlich einzelner Projekte oder übergeordneter Themen, Strategien, Instrumente und Programme.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 4

1. Digitale Lösungen in der internationalen Zusammenarbeit 6

Die App *E-Register* verbessert die Gesundheitsversorgung in Malawi 13

Digitale Beschwerde-App ermöglicht bedarfsgerechte Prüfungen in Ghana 16

Weniger Verfahrensfehler, mehr Effizienz: *eJustice* Mongolei setzt auf eine digitale Lösung 19

Indien: Digitalisierung verbessert vieles – unter anderem das Wissensmanagement 22

2. Wie Evaluierung wirkt 26

Wie gut ist die GIZ für die Umsetzung der Agenda 2030 aufgestellt? 30

Brasilien: Grüne Märkte für Amazonien 33

Irak: Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Menschen schaffen 36

ECOWAS: Pandemiebewältigung regional denken 40

Kenia: Auf dem Weg in Richtung duale Ausbildung 44

Nepal: Föderalismus und Energie 47

Zentralamerika: Perspektiven zum Bleiben und Zurückkehren 50

Somaliland: Lebensgrundlagen erhalten mit einfachsten Mitteln 53



3. Zahlen, Daten, Fakten 58

Interview mit Albert Engel 60

Gesamtbewertung 64

Bewertung nach
Evaluationskriterien 66

Bewertung nach Projektmerkmalen 68

Erfolgsfaktoren nach Regionen 70

Bewertung nach Partnerländern
und Form der Zusammenarbeit 72

Kernthema Klima und Energie 73

Ausbildung und nachhaltiges
Wachstum für gute Jobs 74

Frieden und gesellschaftlicher
Zusammenhalt 75

Methode 76

Laufende Evaluierungen 78

Klappen

Die GIZ im Profil

Evaluierungsinstrumente der GIZ

Wirkungsdaten

Impressum

Liebe Leserinnen und Leser,

Die GIZ versteht sich als lernende Organisation. Etablierte Evaluierungsinstrumente versorgen uns mit validen Ergebnissen, welche Vorhaben erfolgreich waren – und welche nicht. Evaluierungen helfen uns zu erkennen, mit welchen Maßnahmen und Ansätzen, in welchen Sektoren und unter welchen Voraussetzungen wir erfolgreich waren – oder auch nicht. Welche Faktoren haben den Erfolg begünstigt – und welche eben nicht? Evaluierungen dienen der Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber unseren Auftraggebern, unseren Partnerorganisationen und natürlich gegenüber der Öffentlichkeit.

Uns liegen nun 207 Zentrale Projektevaluierungen vor. Und mit Stolz können wir sagen, dass der ganz überwiegende Teil der evaluierten Projekte im BMZ-Geschäft gut abgeschnitten hat und als erfolgreich bewertet wurde. Nur ein Bruchteil der Projekte ist nicht erfolgreich abgeschlossen worden – hier werden wir genau hinschauen und sehen, woran das gelegen hat und was wir anders machen müssen.

Warum Evaluierung jetzt besonders wichtig ist

Die letzten beiden Jahre haben uns vor zahlreiche Herausforderungen gestellt: Durch die COVID-19-Pandemie, die Klimakrise sowie die bewaffneten Konflikte und Kriege sind die Rahmenbedingungen viel schwieriger geworden. Diese Krisen betreffen und verändern unsere Arbeit und die unserer Partnerorganisationen. Wir begegnen der Herausforderung unter anderem mit neuen Mustern der Zusammenarbeit wie Fernsteuerung von Projekten aus Ländern in der Region oder auch aus Deutschland heraus. Evaluierungen sind dabei ein wichtiges Instrument, um entsprechende Lernerfahrungen abzubilden und sie in zukunftsfähige Ansätze zu verwandeln. Auch oder gerade in fragilen Staaten, also Ländern, deren Regierungen nicht willens oder in der Lage sind, grundlegende Bedürfnisse

ihrer Bevölkerung zu erfüllen, und in denen Krisen, Gewalt oder Konflikte herrschen. Denn in mittlerweile zwei Dritteln der Einsatzländer der GIZ herrschen fragile Kontexte; hier setzen wir rund 60 Prozent unseres Gesamtauftragsvolumens um. Was wir aus den Evaluierungen lernen, nutzen wir, um uns operativ und strategisch so aufzustellen, dass wir auch in diesem politischen Umfeld messbar Wirkungen erzielen.

Zukunftsthema Digitalisierung

Eines der großen Zukunftsthemen, mit denen wir uns besonders beschäftigt haben, ist die Digitalisierung. Die digitale Transformation verändert alle Aspekte des menschlichen Lebens. Das Thema hat eine enorme Bedeutung auch für die internationale Zusammenarbeit. Unser Ziel ist es, das Potenzial der Digitalisierung voll auszuschöpfen, weil Entwicklungszusammenarbeit durch Digitalisierung effizienter und nachhaltiger wirken kann. Partnerorganisationen, die noch unzureichenden digitalen Zugang haben, sind dabei eine Herausforderung, der wir begegnen. Gleichzeitig müssen wir auch die Gefährdungspotentiale der Digitalisierung beachten: Marginalisierte Gruppen beispielsweise dürfen nicht von der Digitalisierung ausgeschlossen sein, denn dann verlieren sie erst recht den Anschluss an die Gesellschaft.

Und dennoch: Wir begreifen die digitale Transformation als Treiber und Chance, die Agenda 2030 noch wirksamer umzusetzen. Damit wir als GIZ den Mehrwert digitaler Technologien für unsere Aufträge nutzen können, entwickeln wir marktrelevante Digitalangebote und bauen unsere Zusammenarbeit mit Tech-Unternehmen und der Digitalwirtschaft aus. Ziel bei alledem: ein Mehr an entwicklungspolitischen Wirkungen in der Breite. Zugleich entwickeln wir uns selbst permanent weiter und bauen unsere Daten-, Technologie- und Digitalkompetenzen aus – auf organisatorischer wie individueller Ebene. Um diese Veränderungen anzutreiben, haben wir das Fokusprojekt „Daten- und technologiebasierte Leistungen“ aufgesetzt.

Unser Portfolio umfasst derzeit mehr als 500 Projekte, in denen digitale Lösungen Teil des Angebots sind. Doch welchen Mehrwert haben diese? Durch die Evaluierung „Wirkungserfassung digitaler Lösungen“ haben wir nun eine valide Bewertung und eine Grundlage für die permanente Verbesserung unserer Leistungen. Inzwischen arbeiten wir in vielen Projekten mit dem Ansatz der werte-



basierten Digitalisierung. Dieser geht davon aus, dass Digitalisierung für eine inklusive soziale, wirtschaftliche und politische Entwicklung und die Teilhabe aller eine wichtige Voraussetzung ist. Eine wertschöpfende Nutzung von Daten zum Wohle vieler muss zugleich den Bedürfnissen und Rechten jedes einzelnen Menschen gerecht werden. Ziel der Entwicklungszusammenarbeit ist die Verbesserung der Lebensverhältnisse von Menschen. Auch beim Zugang und Umgang mit Daten leiten die GIZ daher die Prinzipien *Do no harm* (keinen Schaden anrichten) und *Leave no one behind* (keine Person zurücklassen).

Evaluierung unterstützt uns bei der Umsetzung der Agenda 2030

Die Agenda 2030 mit den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und das Pariser Klimaabkommen sind die großen globalen Transformationsagenden im ökologischen, gesellschaftlichen, ent-

wicklungspolitischen Bereich. Sie erfordern ein Mehr an faktengestütztem Arbeiten. Als GIZ müssen wir immer wieder prüfen, wie wir diesen Anforderungen Rechnung tragen. Die Unternehmensstrategische Evaluierung zur Agenda 2030 und die Antwort auf die Frage, inwieweit es der GIZ gelungen ist, die Agenda 2030 und die Umsetzungsprinzipien im Unternehmen zu verankern, hat daher einen hohen Stellenwert für die GIZ.

Hier hat uns die Evaluierung gezeigt, dass die GIZ bei der Operationalisierung und der Übersetzung dieses Referenzrahmens in die Leistungserbringung noch viel besser werden kann und dass wir das Thema unternehmensintern weiter stärken müssen. Entsprechend haben wir bereits nachgesteuert und die Formate zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden zur Agenda 2030 systematisch erweitert, angefangen bei den Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende. In regelmäßigen Abständen werden jetzt auch Querschnittauswertungen abgeschlossener Projektevaluierungen zur Umsetzung der Agenda 2030 durchgeführt. Auf diese Weise erhalten wir kontinuierlich Informationen für die Steuerung, um den Anforderungen gerecht zu werden. Das ist wichtig, denn die Agenda 2030 bildet gemeinsam mit dem Pariser Klimaabkommen das Rückgrat der internationalen Agenda für die kommenden Jahre.

Die Strukturen sind geschaffen, Standards und Ziele gesetzt. In den nächsten Jahren geht es nun darum, die Transformation hin zu einer gerechteren und grünen Zukunft stringent voranzutreiben. Auch unsere neue Unternehmensstrategie orientiert sich daher an den großen entwicklungspolitischen Transformationsagenden. Die 20er Jahre dieses Jahrhunderts müssen ein Jahrzehnt des Wandels sein.

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünscht Ihnen

Ingrid-Gabriela Hoven

Mitglied des Vorstands der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Das Video



In ländlichen Gegenden Malawis werden mit Unterstützung der GIZ Drohnen für den Transport von Medikamenten eingesetzt.





Digitale Lösungen in
der internationalen
Zusammenarbeit

Digitalisierung macht Prozesse effizienter, schneller und transparenter. Damit wir wissen, wie gut wir in Sachen Digitalisierung aufgestellt sind, haben wir das Thema in einer eigenen Evaluierung betrachtet – und festgestellt, dass Digitalisierung zu mehr Reichweite von Projekten führt, die Rahmenbedingungen in den Partnerländern in Bezug auf die digitale Transformation aber deutlich gestärkt werden müssen.

Das Leistungsportfolio der GIZ umfasst derzeit mehr als 500 Projekte, in denen digitale Elemente Teil der Leistungserbringung sind. Seit 2018 gilt bei der GIZ der *Digital-by-Default*-Ansatz, der bedeutet, dass jedes Vorhaben schon in der Planung und Konzipierung die Chancen digitaler Komponenten mitdenken und, wenn sinnvoll und möglich, im Projekt umsetzen muss. Der Einsatz digitaler Komponenten ist dabei kein Selbstzweck und schon gar kein Zwang. Es muss allerdings bei einem Verzicht begründet werden, warum der Einsatz von digitalen Lösungen nicht zweckmäßig ist.

Eingesetzt werden digitale Komponenten zum Beispiel in Ghana, wo mit Hilfe einer App die Korruptionsbekämpfung im Land unterstützt wird und die Bürger*innen die Qualität öffentlicher Dienstleistungen bewerten können. Oder in der Mongolei, wo durch die Einführung eines *eJustice*-Systems die Bearbeitung von Gerichtsfällen beschleunigt wurde und Prozessfehler reduziert werden konnten. In Malawi haben digitale Anwendungen die medizinische Betreuung erheblich verbessert und auch dafür gesorgt, dass deutlich weniger Impfstoffe vernichtet werden mussten. In Indien wurde in einem Vorhaben ein IT-Tool eingesetzt, das den Verbrauch der natürlichen Ressourcen, vor allem von lebensnotwendigem Wasser, überwacht. In wieder einem anderen Projekt wurde eine E-Learning-Plattform aufgebaut, über die Sozialarbeiterinnen zu nährstoffreicher Ernährung geschult wurden, die mit diesem neuen Wissen ausgestattet die Ernährungssicherung von Müttern und ihren Kindern fördern konnten.

An welchen Konzepten orientieren sich Digitalisierungsprozesse bei der GIZ?

Klarer Orientierungsrahmen für die GIZ sind seit 2018 die neun „**Prinzipien für digitale Entwicklungszusammenarbeit**“, die von einer großen Gruppe von internationalen Entwicklungsorganisationen entwickelt wurden und die bei der Planung, Konzeption und Umsetzung von Vorhaben berücksichtigt werden müssen.

Design with the user heißt das erste Prinzip, mit dem sichergestellt wird, dass die eingesetzten digitalen Lösungen auch wirklich den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen und ihren Besonderheiten zum Beispiel in Bezug auf ihre Kultur oder ihre Region gerecht werden. Gut durchdachte digitale Komponenten berücksichtigen immer die Menschen, die davon profitieren sollen. *Understand the existing ecosystem* ist das zweite Prinzip, das eine Analyse der Zielregion voraussetzt und unter anderem Faktoren wie politisches System, Wirtschaft, technologische Infrastruktur oder auch Geschlechterverhältnisse in Betracht zieht. Das dritte Prinzip, *Design for scale*, setzt darauf, dass eine digitale Lösung so gedacht wird, dass sie auch über eine Pilotphase hinausreicht. Es sollte also schon in der Planung beachtet werden, wie sich die digitale Lösung beispielsweise auch auf weitere Gruppen und Gegenden im Zielland ausweiten lässt. Das Prinzip *Build for sustainability* betont den Nachhaltigkeitsaspekt digitaler Lösungen, *Be data driven* gewährleistet, dass vorhandene Daten angemessen genutzt und Entscheidungen auf der Grundlage dieser Daten gefällt werden. Das Prinzip *Use open standards, open data, open source, and open innovation* trägt dazu bei, dass Doppelarbeit und Parallelentwicklungen

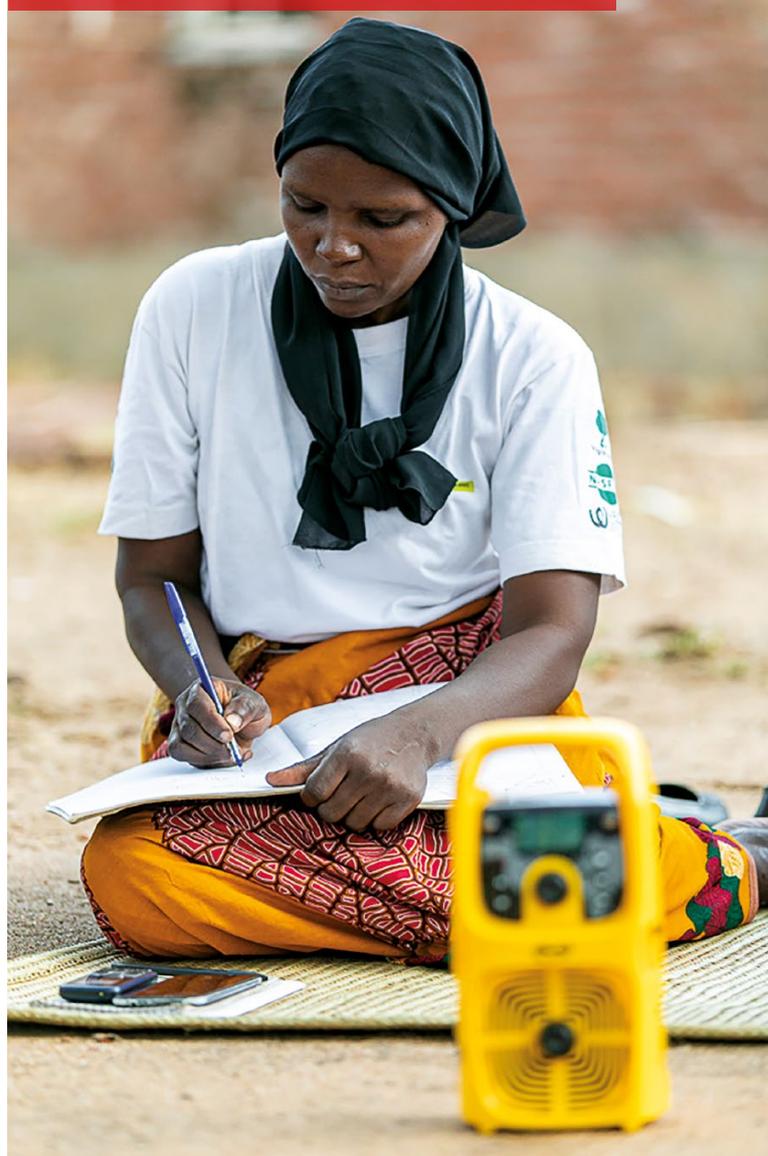
gen in der Entwicklungszusammenarbeit vermieden und die Entwicklungen in anderen Vorhaben weiter genutzt werden können – was die Grundlage für das siebte Prinzip, *Reuse und improve*, ist. Bei allen digitalen Vorhaben spielen der Datenschutz und die Datensicherheit eine große Rolle: Dieser Anforderung wird das achte Prinzip, *Address privacy and security*, gerecht. Das neunte Prinzip, *Be collaborative*, setzt auf die offene und integrative Zusammenarbeit in der Entwicklungszusammenarbeit, und zwar nicht nur über Projekte, sondern auch über Sektoren und Organisationen hinweg.

Wie wirkt Digitalisierung in den Projekten?

Wie aber lässt sich bestimmen, ob in den Projekten diese Prinzipien beachtet und umgesetzt wurden? Und woher wissen wir, wie erfolgreich die digitalen Komponenten tatsächlich waren und welchen Mehrwert sie hatten? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir 2019 das Evaluierungsprojekt „Wirkungserfassung digitaler Lösungen“ gestartet.

Methodisch bestand dieses Evaluierungsprojekt aus vier Komponenten. In einem ersten Schritt, dem *Evaluability Assessment*, legten Vertreter*innen unterschiedlicher Bereiche gemeinsam die Ziele und den Gegenstand der Evaluierung fest. Sogenannte *Rapid Trials* – kleine, fokussierte Einzelfallstudien – untersuchten anschließend in ausgewählten Projekten digitale Lösungen. Zum Beispiel den Aufbau eines E-Registers im Gesundheitswesen in Malawi, die Digitalisierung des Justizsystems in der Mongolei mit dem Anspruch, Verfahren zu beschleunigen und

Über lokale Radiostationen werden in Malawi Fortbildungsprogramme mit nützlichem Wissen für Landwirtschaft Betreibende ausgestrahlt.



den Anteil an Verfahrensfehlern durch das vorherige, nicht digitale System zu minimieren, oder eine App in Ghana, die es Bürger*innen erlaubt, die Qualität öffentlicher Dienstleistungen in unterschiedlichen Bereichen zu bewerten und Probleme zu melden.

In zehn **Projektauvaluierungen** wurden Vorhaben auf die zum Einsatz gebrachten digitalen Lösungen hin untersucht. Darunter auch, inwieweit die digitalen Lösungen den „Prinzipien für Digitale Entwicklungszusammenarbeit“ folgten, inwieweit die digitalen Maßnahmen zu den angestrebten Ergebnissen im Projekt beitrugen oder auch, ob die digitalen Lösungen unerwartete negative Folgen auslösten. In der anschließenden **Querschnittauwertung** wurden diese Projektauvaluierungen entsprechend ausgewertet. Eine **fallvergleichende Analyse** schließlich führte zunächst drei explorative **Länderfallstudien** in Malawi, Ukraine und Indien durch. Diese dienten als Grundlage für eine **Online-Befragung** in 19 Ländern. Hier wurde erfasst, in welchem Umfang die „Prinzipien für Digitale Entwicklungszusammenarbeit“ Anwendung finden und welche Wirkungen erzielt werden. Die Ergebnisse dieses Prozesses wurden in verschiedenen Gruppen zu je einem Sektor diskutiert, um die quantitativen und qualitativen Ergebnisse zu kombinieren und so ein umfassenderes Verständnis zu den untersuchten Fragestellungen zu erreichen.

Was sind die Ergebnisse der Evaluierung?

Eine zentrale Erkenntnis der Evaluierung ist, dass wesentliche Aspekte der „Prinzipien für digitale Entwicklungszusammenarbeit“ in den meisten Projekten verankert sind – weil sie zu den guten Managementpraktiken der GIZ gehören. Zum Beispiel richten Projekte den Einsatz digitaler Lösungen auf Bedarfe und Prioritäten ihrer Partnerorganisationen aus und achten auf die aktive Einbindung relevanter Handelnder im Planungsprozess. Allerdings geht aus der Evaluierung auch hervor, dass die Prinzipien noch nicht flächendeckend bekannt sind oder Unsicherheiten in der operativen Umsetzung bestehen.

Die Evaluierung hat gezeigt, dass die Überführung der digitalen Lösung in die Partnerstruktur oft nicht von Anfang an mitgeplant wird. Häufig fehlten Nachhaltigkeits- oder Exit-Strategien und langfristige Kosten zur Instandhaltung der digitalen Lösung wurden vernachlässigt.

Nicht überraschend hat die Evaluierung nachgewiesen, dass der Einsatz digitaler Lösungen für eine größere Reich-

weite der Vorhaben sorgt. Das heißt: Mehr Menschen profitieren von den angebotenen Diensten. Zum Beispiel in Malawi, wo Bürger*innen in entlegenen Gebieten ohne Gesundheitszentren oder Krankenhäuser über Telefon-Hotlines und SMS-Dienste beraten und mit relevanten Informationen zu Ernährung und Gesundheit versorgt und ad hoc mit korrekten Informationen zum Coronavirus sensibilisiert werden konnten. Die Vorteile digitaler Informationsdienste zeigen sich auch in anderen Sektoren: Landwirtschaft Betreibende in Malawi können über digitale Beratungsdienste beispielsweise die Marktpreise ihrer Produkte verfolgen und sich somit eine bessere Verhandlungsposition gegenüber den Zwischenhändler*innen verschaffen. Digitale Erntekalender, Informationen zu guten landwirtschaftlichen Praktiken und vor allem lokale landwirtschaftsbezogene Wetterinformationen in Indien führen zu steigenden Erträgen.

Die Digitalisierung von Prozessen steigert darüber hinaus die Effizienz in vielen Bereichen. Landwirte und Landwirtinnen in Indien können sich online beraten lassen und sind auch in entlegenen Gebieten nicht mehr auf Vor-Ort-Beratungen angewiesen. Statt wochenlang auf einen Termin warten zu müssen, finden die meisten Beratungen nun innerhalb von 24 Stunden statt. Das macht die Beratungen sowohl für die Landwirtinnen und Landwirte als auch für die Beratenden deutlich effizienter.

Digitale Lösungen wie diese setzen allerdings eines voraus: Das Partnerland muss über die notwendige digitale Infrastruktur verfügen. Das ist bei weitem nicht immer der Fall. Vor allem in ländlichen Gebieten fehlen stabile Internetverbindungen – oder sie sind in einzelnen Ländern zu teuer. Es mangelt an Hardware, es gibt keinen Strom, oder er fällt ständig aus. Eine weitere Erkenntnis ist, dass sowohl die Zielgruppen als auch die Partnerorganisationen nicht immer über die notwendigen digitalen Grundkenntnisse verfügen und digitale Lösungen in diesen Fällen ihre Wirkung nicht voll entfalten können. All dies sind Faktoren, die eine erfolgreiche Digitalisierung in verschiedenen Sektoren und bei verschiedenen Maßnahmen verhindern – und in der Planung von den Vorhaben berücksichtigt werden müssen.

Ein Ergebnis der Evaluierung ist, dass Projekte hier vor Herausforderungen stehen: Oft sind die Projektzyklen viel zu kurz. Während ihrer Laufzeit können umfassende digitale Veränderungsprozesse häufig nicht abgeschlossen werden. Notwendige infrastrukturelle Maßnahmen sind nur teilweise umgesetzt. Aufgrund der kurzen Laufzeit



können weder ausreichend Kapazitäten aufgebaut, noch digitalpolitische Rahmenbedingungen in den Partnerländern unterstützt werden. Was die Evaluierung des digitalen Leistungsportfolios auch gezeigt hat, ist, dass der Beitrag der Projekte zur digitalen Transformation bislang eher gering ist. In Zukunft wird es wichtig sein, die digitalpolitischen Rahmenbedingungen in den Partnerländern deutlich zu stärken.

Was haben wir aus der Evaluierung gelernt?

Mit der Evaluierung ihrer digitalen Projekte und digitaler Komponenten in der Leistungserbringung hat die GIZ für sich, ihre Partnerorganisationen und ihre Auftraggebenden eine Grundlage geschaffen, um die Qualität der Arbeit zu bewerten. Auf dieser Grundlage können wir aufbauen. Wir machen schon vieles richtig, festgestellt haben wir aber auch: Wir haben noch Luft nach oben, um unsere Arbeit noch nachhaltiger zu machen. In Zukunft müssen wir den Erfahrungsaustausch zu erfolgreichen digitalen Lösungen, guten Praktiken und der operativen Anwendung der Digitalen Prinzipien deutlich stärker fördern. Aus der Evaluierung haben wir gelernt, dass wir uns als Unternehmen ein besseres Verständnis über die Dynamiken der Digitalisierung verschafft haben. Die digitale Welt entwickelt sich mit rasanter Geschwindigkeit weiter, und nicht nur wissen wir jetzt, dass wir digitale Lösungen systemischer entwickeln und einsetzen müssen, um nachhaltige Veränderungsprozesse in Richtung einer digitalen Transformation anzustoßen. Wir haben auch gelernt, dass wir unsere digitalen Ansätze stärker in nationale Partnerstrategien einbetten müssen. Dort müssen verstärkt Kapazitäten und adäquate, förderliche Rahmenbedingungen aufgebaut werden, um digitale Transformation zu gestalten. Nicht zuletzt hat uns die Evaluierung auch gezeigt, dass sowohl in den Partnerländern als auch bei uns die Mitarbeiter*innen immer wieder und immer weiter befähigt werden müssen, digitale Technologien, die sich ständig verändern oder neu entstehen, besser zu verstehen. Die evidenzbasierten Ergebnisse des hier vorgestellten Evaluierungsprozesses bieten uns dafür viel Lern- und Anschauungsmaterial.

 Das Erklärvideo

Was folgt aus der Evaluierung für die digitalen Lösungen?

Oliver Haas hat die Empfehlungen zur Evaluierung „Wirkungserfassung digitaler Lösungen“ mit entwickelt. Er leitet das Fokusprojekt „Daten- und technologiebasierte Leistungen“, eines von vier Fokusprojekten der Unternehmensstrategie 2020-2022.



Herr Haas, was sind für Sie die drei wichtigsten Ergebnisse aus der Evaluierung zur „Wirkungserfassung digitaler Lösungen“?

Zum einen haben wir festgestellt, dass wir die Skalierung und Institutionalisierung bzw. die Einbettung von digitalen Lösungen in die Partnerstrukturen oft nicht von Anfang an mitplanen. Für rund die Hälfte der digitalen Lösungen wurden im Vorfeld keine langfristigen Kosten ermittelt und Nachhaltigkeits- oder Exitstrategien entwickelt. Zweitens haben wir festgestellt, dass es in den Projekten eine Tendenz gibt, neue digitale Lösungen zu entwickeln, um

den Partnerorganisationen maßgeschneiderte, an den jeweiligen Bedarfen ausgerichtete Lösungen anzubieten. Hier fehlt häufig der Überblick, welche vergleichbaren Prozesse oder digitale Tools bereits existieren und wie diese für das neue Projekt genutzt werden können. Als drittes wichtiges Ergebnis haben wir aus der Evaluierung gelernt, dass das in der GIZ vorhandene Potential zur Erhebung, Analyse und Nutzung von Daten in Projekten in der Regel nicht voll ausgeschöpft wird. Hier müssen wir besser werden.

Wie kann die GIZ dafür sorgen, dass die digitalen Prinzipien im Unternehmen noch bekannter werden?

Ich habe meine Zweifel, ob es wirklich an der Bekanntheit liegt, dass die Digitalen Prinzipien noch nicht ausreichend genug von den Vorhaben angewendet werden. Ein Prinzip wie *Build for sustainability* zum Beispiel ist unabhängig von den digitalen Ansätzen ein Grundsatz unserer internationalen Zusammenarbeit, wurde aber laut Evaluierungsergebnissen in Bezug auf die Digitalisierung unzureichend befolgt. Das zeigt mir, dass wir die Institutionalisierung der Prinzipien unterstützen müssen. Das ist auch eine Führungsaufgabe. Wir müssen uns anschauen, welche strukturellen Voraussetzungen im Unternehmen gebraucht werden und welche Hilfestellungen man Vorhaben an die Hand geben kann. Gucken wir uns als Beispiel das Prinzip *Reuse and improve* an. Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass es an einem zentralen Mechanismus fehlt, der uns einen Überblick darüber gibt, welche Lösungen immer wieder in Vorhaben gebraucht werden und die man dementsprechend standardisieren könnte.

Aus der Evaluierung geht hervor, dass Projektzyklen oft zu kurz sind, um digitale Veränderungsprozesse abzuschließen. Was kann die GIZ hier tun?

Ich denke, mit dem Ziel der „integrierten Lösungen“ geht die GIZ hier im nächsten Strategiezyklus bereits einen wichtigen Schritt. Weg von der Projektlogik und hin zu einem transformativen Ansatz. Das bedeutet, dass wir Veränderungsprozesse langfristig und in interdisziplinären Teams begleiten.

Ein Ergebnis der Evaluierung ist, dass die Digitalpolitik in den Partnerländern stärker gefördert werden muss. Wie kann die GIZ ihre Partnerorganisationen dabei unterstützen?

Der Bericht arbeitet sehr gut heraus, dass uns der systematische Fokus auf die Stärkung digitalpolitischer Rahmenbedingungen fehlt. Obwohl in Strategien der Partnerorganisationen eingebettete digitale Lösungen bessere Aussichten auf Erfolg haben. Hier liegt für mich der Knackpunkt. Vorhaben muss die nötige Zeit und Flexibilität gegeben werden, damit sie ihre digitalen Lösungen optimal in das Partnersystem einbetten können. Nur dann bestehen gute Aussichten auf eine Weiterführung durch die Partner. Um digitalpolitische Rahmenbedingungen zu gestalten, braucht es eine Expertise zu regionalen Prioritäten. Im Fokusprojekt hat der Fach- und Methodenbereich mit dem Bereich Auftraggeber- und Geschäftsentwicklung dies in einer Studie für zehn Partnerländer einmal aufgeschlüsselt. Solche Erhebungen müssen kontinuierlich geschehen und systematisch in die strategische Portfolioentwicklung einfließen. Sonst bleiben wir bei dem stückweisen Ansatz der Gegenwart.

Seit der Evaluierung ist ein bisschen Zeit vergangen. Wo steht die GIZ inzwischen in Bezug auf die Digitalisierung?

In Bezug auf das digitale Arbeiten haben wir einen enormen Schritt gemacht. Vor allem haben wir uns beim datenbasierten Arbeiten professionalisiert und ein Data Service Center geschaffen, das Mitarbeitende beraten kann, wie wir unsere Projekte auf der Grundlage von validen Daten noch effektiver und effizienter machen können. Zukünftig muss es darum gehen, dass wir noch konsequenter unsere digitalen Lösungen skalierbarer machen, so dass wir nicht immer wieder von Neuem großartige und wirksame Insellösungen entwickeln, sondern diese – getreu nach dem Prinzip *Use and reuse* – aufgreifen und weiterentwickeln. So bauen wir ein digitales Portfolio auf, das uns sowohl für Auftraggebende als auch für Partnerorganisationen noch attraktiver macht. Auf diesen Weg haben wir uns jetzt gemacht.

Oliver.Haas@giz.de
Tatjana.Till@giz.de

Die App *E-Register* verbessert die Gesundheits- versorgung in Malawi

Viele Impfstoffe müssen dauerhaft gekühlt werden. Um ihre Haltbarkeit zu verlängern, werden sie in Kühlboxen zu ihrem Einsatzort transportiert. Die *E-Register*-App gibt im Vorfeld Auskunft darüber, wie viele Impfdosen benötigt werden.



Im ländlichen Malawi werden in einem Gesundheitsprojekt digitale Lösungen eingesetzt, die es medizinischen Fachkräften erlauben, von überall her auf die Gesundheitsdaten ihrer Patient*innen zuzugreifen. Das hat die medizinische Betreuung erheblich verbessert – und außerdem dazu geführt, dass deutlich weniger Impfstoffe vernichtet werden mussten.

Eine bessere medizinische Betreuung durch digital erfasste Daten von Patient*innen: Das ist eines der Ziele, das die GIZ als Teil eines Pilotprojekts im Gesundheitszentrum Bilira im ländlichen Malawi mit dem Vorhaben „Stärkung des Gesundheitssystems mit Fokus auf reproduktive Gesundheit“ seit 2017 umsetzt. Welche Wirkungen mit digitalen Lösungen erzielt wurden, hat der *Rapid Trial* herausgefunden: Unter anderem wurden 10 000 Patient*innen digital registriert, was zu einer besseren medizinischen Betreuung geführt hat. Denn: Das medizinische Personal kann jetzt von überall auf die digitalen Daten zu greifen – was bei der analogen Datenerfassung, sprich, Ordnern und Aktenschränken, nicht der Fall ist.

Darüber hinaus ging aus der Evaluierung hervor, dass die digitale Registrierung zu einer drastischen Reduzierung verschwendeter Impfstoffe geführt hat. Weil Impfungen bei der Anamnese der Patient*innen über die digitale Anwendung *immunize* erfasst werden, können diese Informationen während der Behandlung berücksichtigt werden. So weiß das medizinische Personal, ob Patient*innen geimpft werden müssen oder die Impfung bereits erhalten haben. Das Gesundheitszentrum kann also Impfstoff in passender Menge und zum richtigen Zeitpunkt bestellen. In der Vergangenheit dagegen mussten immer wieder Impfdosen vernichtet werden, weil weite Transportwege und hohe Temperaturen ihre Haltbarkeit zusätzlich verringern.

Die digitale Anamnese verbessert die Versorgung – doch die technische Infrastruktur ist eine Herausforderung

Erfasst werden die Daten der Patient*innen mit den 19 Tablets, die dem Gesundheitspersonal in Bilira zur Verfügung stehen. Die App *E-Register*, ein digitales Register, leitet das Personal durch die einzelnen Schritte der medizinischen Anamnese und sorgt dafür, dass Zwischenschritte wie Blutdruckmessungen unter zeitlichem Druck nicht vergessen werden: Die App erlaubt es erst dann, zum nächsten Schritt weiter zu klicken, wenn die Fachkraft einen Wert in die Maske eingetragen hat.

Bei allen Vorteilen, die dieser digitale Ansatz bietet, sah sich das Projekt auch mit Herausforderungen konfrontiert. So bereitete im ländlichen Malawi zum Beispiel die technische Infrastruktur Schwierigkeiten: Die Stromversorgung ist unzuverlässig, es gibt kein flächendeckendes Internet, und es fehlt an gut ausgebildeten IT-Fachkräften. Im laufenden Projekt musste daher umgesteuert werden:



Die *E-Register-App* ist mit einem neuen elektronischen Register für Patient*innen verbunden und speichert alle wichtigen Informationen zu ihrem Impfstatus. Damit können noch ausstehende Impfungen ortsunabhängig im Blick behalten werden.

Um die durchgehende Stromversorgung sicherzustellen, bekam die Gesundheitsstation Solarpanels. Um trotz Internetausfällen arbeiten zu können, wurden die Tablets mit einem Offline-Modus ausgestattet, der die Daten lokal speichert und, wenn es wieder Internet gibt, in die Datenbank überträgt. Und eine Firma außerhalb Malawis setzte die Programmierung um – eine Übergangslösung, denn wenn es technische Probleme gibt, braucht es Fachkräfte vor Ort, die alles reparieren können.

Flexible Umplanung hat zum Projekterfolg beigetragen

Genau diese Flexibilität – im laufenden Projekt umzuplanen – habe zum Erfolg des Projekts beigetragen, berichtet Tatjana Till, Spezialistin für Evaluierung bei der GIZ. Für andere Vorhaben sind die schwierigen Bedingungen, denen sich das Gesundheitsprojekt stellen musste, eine wichtige Lehre. Bei digitalen Lösungen muss schon in der Planung sehr genau – oder noch genauer – auf die besonderen Strukturen, Bedürfnisse und die digitalen Kompetenzen der Zielgruppen geachtet werden. Ebenso auf die zur Verfügung stehende Infrastruktur und eine nachhaltige Finanzierung nach Projektende.

Projektleiter Paul Dielemans sieht in der *E-Register-App* auch langfristig erhebliche Vorteile für das Gesundheitswesen in Malawi: „Wenn zum Beispiel eine Frau, die während ihrer Schwangerschaft in einem Gesundheitszentrum betreut wurde und deren Daten digital erfasst wurden, nach der Geburt zu einem anderen Gesundheitszentrum geht, kann das Personal dort über das digitale Register auf ihre Daten zugreifen – und auf die ihres Kindes.“ Wenn die medizinische Vorgeschichte den behandelnden Fachkräften zur Verfügung steht, lassen sich Kosten und Komplikationen sparen – das ist essenziell wichtig für eine gute medizinische Betreuung. So sieht es auch die Partnerorganisation, das Gesundheitsamt von Ntcheu in Malawi. Durch den Einsatz der App könnten sowohl Fehler zum Beispiel bei der Erfassung von Patientendaten als auch Informationslücken vermieden werden. „Auf Papier erfasste Daten gehen leichter verloren, das ist in der Vergangenheit natürlich doch mal passiert“, erklärt der Leiter des Gesundheits- und Sozialdienstes von Ntcheu, Dr. Steven Macheso. „Außerdem wird durch den Einsatz der App die Qualität der medizinischen Dienstleistungen verbessert, allein schon dadurch, dass die in der App vorgeschlagenen Maßnahmen an die Standards der WHO angepasst sind.“ Das medizinische Personal könne die eigene Arbeit anhand der Checklisten in der App überprüfen – ein großes Plus für das Gesundheitswesen.

Paul.Dielemans@giz.de
Tatjana.Till@giz.de



Digitale Beschwerde-App ermöglicht bedarfsgerechte Prüfungen in Ghana



CitizenEye heißt die Beschwerde-App, über die sich deutlich mehr Menschen erreichen lassen als über den herkömmlichen Weg per Telefon, Brief oder gar einen persönlichen Besuch.



Bürger*innen wissen oft am besten, welche Dienstleistungen eines Staates funktionieren und welche eben nicht – und wo die Kontrollbehörden nachprüfen müssen. Ein Projekt zur guten finanziellen Regierungsführung in Afrika hat gemeinsam mit dem ghanaischen Rechnungshof eine digitale Beschwerdestelle eingerichtet. Die App mit dem Namen *CitizenEYE* bietet eine schnelle und kostengünstige Möglichkeit der Partizipation. Die Evaluierung hat gezeigt: Die Lösung funktioniert, in ländlichen Regionen muss aber nachgesteuert werden.

Bei Haushaltsprüfungen des Rechnungshofs denken die meisten von uns nicht direkt an Partizipation – also an die Beteiligung von Bürger*innen. Doch genau das ist der Ansatz, den die GIZ mit dem Pilotprojekt *CitizenEYE* in den Vorhaben „Förderung guter finanzieller Regierungsführung in Afrika“ und „Governance für inklusive Entwicklung“ verfolgt, die sie zusammen mit der Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden im englischsprachigen Afrika (AFROSAI-E) in Ghana umsetzt.

Die Aufgabe der obersten Rechnungskontrollbehörden – in Deutschland ist das der Bundesrechnungshof – ist es, die Verwendung von öffentlichen Mitteln daraufhin zu überprüfen, ob rechtliche Vorgaben und finanzielle Richtlinien eingehalten werden und ob die öffentlichen Mittel effizient eingesetzt werden. Damit soll auch sichergestellt werden, dass öffentliche Gelder die Lebensrealitäten der Bürger*innen nachhaltig verbessern. Die Ergebnisse der Prüfung werden den Parlamenten schriftlich vorgelegt.

Die meisten Prüfungen sind durch die Gesetze des Landes vorgegeben, doch die Rechnungskontrollbehörden haben auch die Aufgabe, nach Bedarf Wirtschaftlichkeitsprüfungen durchzuführen. Lange Zeit wurde nach dem Feuerwehrprinzip entschieden, welcher Bereich am wichtigsten ist: „Man las in der Zeitung oder hörte im Radio etwas über brennende Minen und beschloss dann, dass die nächste Prüfung im Bergbausektor der entsprechenden Region stattfinden sollte“, berichtet Friedmut Abel, Fachplaner Öffentliche Finanzen und Verwaltung im Fach- und Methodenbereich. „Wir haben uns gefragt, ob wir das nicht systematischer und evidenzbasierter entscheiden könnten.“ Die notwendigen Informationen sollten direkt von Bürger*innen kommen. Denn, so Abel: „Sie wissen am besten darüber Bescheid, wo Sachen gerade nicht gut laufen: Welche Schule wird trotz Zusage nicht gebaut? In welchem Krankenhaus gibt es weniger Betten als ausgewiesen? Welche Straße ist in einem schlechten Zustand? An dieses Wissen wollten wir ran.“

Was nicht gut läuft, können Bürger*innen über eine App melden

So entstand die Idee für *CitizenEYE*, eine mobile App, über die Bürger*innen Rückmeldungen zu öffentlichen Dienstleistungen geben können, die dann an den nationalen Rechnungshof übermittelt werden. Als Pilot-

projekt startete die App in Ghana mit dem ghanaischen Rechnungshof Ghana Audit Service (GAS). Eine digitale Beschwerdestelle ist schneller und kostengünstiger als der herkömmliche Weg über das Telefon, den Brief oder einen persönlichen Termin.

Die Vorteile der digitalen Lösung – in diesem Fall der App – zeigt der Evaluierungsbericht: Die Zahl der Beschwerden über öffentliche Dienstleistungen ist seit Einführung der App deutlich gestiegen. „*CitizenEYE* ist ein Instrument, mithilfe dessen die Öffentlichkeit die Möglichkeit hat, sowohl Rechenschaft als auch ein Mitspracherecht bei der Verwendung öffentlicher Mittel einzufordern. „Die App hat dem Rechnungshof geholfen, die Interessen der Bürger*innen in ihre Prüfungen miteinzubeziehen“, sagt Lawrence Ndaago Ayagiba, Stellvertretender Leiter des ghanaischen Rechnungshofs und Leiter der Abteilung Inneres, Sonderrevisionen und IT. Besonders der Möglichkeit, anonym zu bleiben, wird in der Evaluierung ein hoher Stellenwert zugesprochen: Dadurch entstehe ein sicherer Raum, um Bedenken über Unregelmäßigkeiten, Betrug und Veruntreuung zu äußern – was besonders dann relevant sei, wenn sich der Verdacht gegen das direkte Arbeitsumfeld oder die Vorgesetzten der Beschwerdestellenden richtet, erklärt Tatjana Till, Spezialistin für Evaluierung bei der GIZ.

Auch über die Anonymität hinaus zeigt sich bei *CitizenEYE*, welchen Mehrwert digitale Anwendungen bieten: Durch die Nutzung der App tragen die Nutzer*innen dazu bei, dass nach und nach ein großer Datensatz entsteht – eine wichtige Grundlage dafür, die langfristige Planung von Prüfungen des Rechnungshofes anzulegen und vormalig unbekannte Risiken, die von öffentlichem Interesse sind, zu identifizieren. Denn digital erfasste Daten lassen sich systematisch auswerten und als Grafiken, Tabellen und Heatmaps visualisieren. Darüber hinaus können deutlich mehr Menschen erreicht werden als über analoge Methoden. Die Evaluierungsergebnisse bestätigen das: Auch aus abgelegenen, ländlichen Regionen und damit von Bevölkerungsgruppen, die ansonsten nur schwer in demokratische Partizipationsprozesse einzubinden sind, gingen über die App Beschwerden ein.

Digitale Infrastruktur bleibt eine Herausforderung

Genau hier zeigt die Evaluierung aber noch Optimierungspotential auf: Denn auch wenn Bürger*innen aus ländlichen Regionen die App genutzt haben, machen sie

im Vergleich zu Nutzer*innen aus städtischen Regionen nur einen geringen Teil aus. Das liegt am fehlenden Zugang zum Internet oder zum Smartphone – beides ist im ländlichen Ghana nicht selbstverständlich und schließt damit einen Teil der Bevölkerung von der Nutzung aus.

Diese Erkenntnis aus der Evaluierung wird in die Weiterentwicklung der App einfließen, denn es wäre der falsche Ansatz, mit der Einführung digitaler Lösungen zu warten, bis sie für alle gleichsam nutzbar ist. Kommunikationspezialistin Otsile Malebaco hat schon eine Idee: „Zum Beispiel könnten wir der ländlichen Bevölkerung die Nutzung der App ermöglichen, indem an zentral zugänglichen öffentlichen Orten mit Internetzugang, wie Gesundheitszentren, Endgeräte hinterlegt sind. Auf denen können Bürger*innen dann die App nutzen, auch wenn sie zu Hause keinen Zugang zu Internet und Smartphone haben.“

Dazu aber muss die App bei der Bevölkerung in ländlichen Regionen bekannt sein – aus der Evaluierung geht hervor, dass das oft nicht der Fall ist. Eine Kommunikationsstrategie mit Vorschlägen, wie Menschen in ländlichen und abgelegenen Regionen besser erreicht werden können, existiert bereits, war zum Zeitpunkt der Evaluierung jedoch noch nicht umgesetzt. Wird sie umgesetzt, ist davon auszugehen, dass in Zukunft mehr Menschen erreicht werden. Die Weiterentwicklung, aber auch die Übertragung der *CitizenEYE*-App in andere Länder wird von diesem Wissen profitieren. Weitere AFROSAI-E-Mitgliedstaaten wie Liberia, Kenia und Botswana planen bereits Apps nach dem Vorbild von *CitizenEYE*. In Uganda wird bereits an ihrer Umsetzung gearbeitet.

Otsile.Malebaco@giz.de
Kweku.Lartey@giz.de
Friedmut.Abel@giz.de
Tatjana.Till@giz.de



Weniger Verfahrensfehler, mehr Effizienz: *eJustice* Mongolei setzt auf eine digitale Lösung



Das eJustice-System lässt sich von überall erreichen und kann auch in ländlichen und abgelegenen Gebieten genutzt werden.

In der Mongolei wird das Justizsystem reformiert. Dabei kommt mit dem *eJustice*-System auch eine digitale Plattform zum Einsatz, über die alle juristischen Prozesse abgewickelt werden. Das System ist effizienter und hilft vor allem, Verfahrensfehler zu vermeiden. Den Weg für den Einsatz einer digitalen Lösung haben auch frühere Evaluierungen geebnet.

Ein demokratischer Rechtsstaat mit seinem komplexen Institutionengeflecht entsteht nicht einfach so über Nacht. Der Transformationsprozess kann Jahre oder Jahrzehnte dauern und ist von Wachstumsschmerzen begleitet. In der Mongolei zum Beispiel werde das Justizsystem rechtsstaatlichen Prinzipien bislang nicht flächendeckend gerecht, berichtet Projektleiter Lkhagva Zaya. Nach wie vor seien viele Prozesse intransparent und zeitintensiv: Zwischen Anzeige einer Straftat und Urteil können bis zu zwei Jahre vergehen. In dieser Zeit wissen die Beteiligten nicht, wo ihr Fall gerade liegt und ob er so bearbeitet wird, wie rechtlich vorgeschrieben. Dadurch geht nicht nur das Vertrauen in die Institution verloren – der Prozess begünstigt auch Korruption. Es ist noch nicht einmal selbstverständlich, dass Anzeigen überhaupt gestellt werden können: Gerade die ländliche und teils nomadisch lebende Bevölkerung – 40 Prozent der mongolischen Gesamtbevölkerung – hat häufig gar keinen Zugang zu juristischen Institutionen.

Das Projekt „Verbesserung des Rechtsrahmens und der Kapazitäten einer leistungsfähigen Justiz“ setzt Reformmaßnahmen um, die das ändern sollen. Essenzieller Bestandteil des Projekts ist das *eJustice*-System: eine digitale Plattform, über die alle juristischen Prozesse abgewickelt werden. Sie erfüllt gleich mehrere Zwecke. Auf staatlicher Seite erfordert sie die digitale Erfassung von Prozessdaten, auf die alle beteiligten Institutionen zugreifen können und die in Echtzeit aktualisiert werden – eine enorme Effizienzsteigerung gegenüber der analogen Erfassung in Aktenordnern. Diese war nicht nur anfällig für Fehler, sondern lähmte den Austausch zwischen den einzelnen Institutionen. „Für die Beaufsichtigung strafrechtlicher Ermittlungen muss die Staatsanwaltschaft viele Arten von Informationen registrieren. Vor der Einführung des *eJustice*-Systems wurden für ein Strafverfahren mehr als 30 Registrierungen manuell vorgenommen. Außerdem musste jeden Morgen ein Staatsanwalt persönlich zur Polizeistelle gehen, um die am Vortag bei der Polizei eingegangenen Strafanzeigen abzuschreiben. Was das allein an Arbeitszeit gekostet hat“, erinnert sich Bukhchuluun Davaadorj, Leiter der IT-Abteilung der Generalstaatsanwaltschaft der Mongolei. Jetzt leitet eine Software die bearbeitende Person durch die einzelnen Schritte der Prozessbearbeitung und hilft so, Verfahrensfehler zu vermeiden, die bisher der Hauptgrund für Beschwerden gegen Gerichtsurteile waren.



Durch das *eJustice*-System kommt es seltener zu Verfahrensfehlern – und damit seltener zu Beschwerden gegen Gerichtsurteile.“

Ein Rapid Trial bewertet die Wirkungen des digitalen Systems

Im Rahmen eines Rapid Trials wurde das Projekt evaluiert und Mitarbeitende der Polizei, der Gerichte, der Exekutivbehörden und der Staatsanwaltschaft zu den Auswirkungen von *eJustice* befragt. Insgesamt, so die Ergebnisse, sind die Beamt*innen von den Vorteilen des *eJustice*-Systems überzeugt. Sie schreiben dem System vor allem einen großen Beitrag zur Effizienzsteigerung zu. So gaben 69 Prozent an, dass durch das System Prozessfehler reduziert wurden. 71 Prozent bestätigten, dass die Bearbeitungszeit von Fällen verringert wurde. 67 Prozent stellten fest, dass weniger Verzögerungen in der Koordination zwischen den Behörden auftraten und ebenfalls 71 Prozent bestätigten, dass Fehler im Informationsaustausch zwischen den Justizbehörden reduziert wurden.

Auch Projektleiter Lkhagva Zaya ist vom Einsatz der digitalen Plattform überzeugt – und sieht auch direkte Vorteile für die Bevölkerung, gerade in Hinblick auf Transparenz. „Die Bürgerinnen und Bürger können einfach mit ihrem Handy nachsehen, wo ihr Fall gelandet ist: Was wird gerade gemacht, welche Termine stehen an, was sind meine Rechte in diesem Fall?“ Zwar habe die Tatsache, dass das *eJustice*-System für mehr Transparenz Sorge, nicht immer nur Begeisterung hervorgerufen. Man habe nach Einführung von *eJustice* mit Vertreter*innen der Exekutive sowie mit Polizeibeamt*innen, Strafrichter*innen und Staatsanwäl*innen gesprochen, um herauszufinden, wie es ihnen mit dem neuen System gehe. „Sie fühlten sich überwacht“, sagt Zaya. „*Big Brother is watching you*“, sei ihre Antwort gewesen. „Doch dass Justizbeamte wissen, dass ihre Handlungen transparent sind, sie für Fehlverhalten belangt werden können und sich deswegen so verhalten, wie vorgeschrieben – das heißt ‚rechtsstaatlich‘ im Grunde genommen ja, dass ich das tue, was das Gesetz von mir verlangt.“

Bereits frühere Evaluierungen haben den Mehrwert digitaler Lösungen aufgezeigt

Der digitale Ansatz habe die Transformation des Justizsystems gut unterstützt, sagt Tatjana Till, Spezialistin für Evaluierung der GIZ. Dass eine digitale Lösung zum Einsatz kam, ist auch den Evaluierungen der GIZ zu verdanken. „Als wir mit dem Vorhaben angefangen haben, 2012, war Digitalisierung noch nicht das große Thema, das es heute ist“, erklärt Zaya. Im Gegenteil: Als er vorschlug, auf ein digitales System zur Stärkung des Justizsystems zu setzen, sei er auf Skepsis und Widerstand gestoßen. „Es gab sogar Empfehlungen aus dem Fach- und Methodenbereich, dass das zu riskant sei – das war damals die allgemeine Einstellung zu digitalen Lösungen in der Entwicklungszusammenarbeit.“ In früheren Evaluierungen hat sich allerdings gezeigt, dass digitale Lösungen sehr wohl einen Mehrwert bieten können. Auf diese validen Ergebnisse gestützt hat die GIZ verstärkt digitale Lösungen in der Leistungserbringung eingesetzt – wie bei *eJustice* Mongolei.

Projektleiter Lkhagva Zaya hält den Ansatz in seinem Projekt auch für gut übertragbar: „Das ist eine Lösung, die ohne weiteres übertragbar ist, und zwar nicht nur im Justizsystem, sondern überall, wo der Staat eine bestimmte Funktion zu erledigen hat. Digitalisierung ist hervorragend geeignet, um relativ schnell und ohne große Investitionen rechtsstaatliche Prozesse zu standardisieren. Gerade in Ländern, die sich in einer Transformationsphase befinden und wo die jungen demokratischen Strukturen noch nicht routiniert funktionieren.“

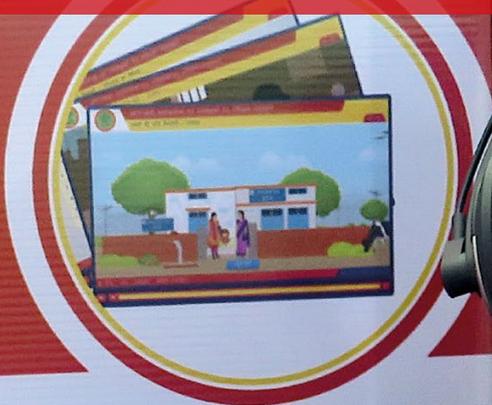
Tatjana.Till@giz.de
Lkhagva.Zaya@giz.de



Indien: Digitalisierung verbessert vieles – unter anderem das Wissensmanagement

Während einer internationalen Konferenz des Departments of Women and Child Development testet eine Sozialarbeiterin ein E-Learning-Modul.

ing in Hindi
सीखना।



ccess through mobile app
ारा ऑफलाइन पहुँच।

kh beneficiaries
Anganwadi centre
97.68 लाख
पहुँच।





Die Evaluierung des digitalen Portfolios eines ganzen Clusters erlaubt es der GIZ, allgemeingültige Rückschlüsse zu ziehen, in welchen Bereichen eingesetzte digitale Lösungen Wirkungen erzielen und welche Wirkungen dies konkret sind – und zwar über Projekte und Sektoren hinweg. Daraus lassen sich auch konkrete Empfehlungen für das Wissensmanagement innerhalb der GIZ ableiten.

Im Cluster „Environment, Climate Change & Biodiversity“ in Indien kommt ein ganzes Portfolio digitaler Ansätze zu Einsatz, zum Beispiel konkrete Anwendungen wie Apps und E-Learning-Plattformen. Für dreizehn Projekte in fünf Sektoren wurden insgesamt 26 digitale Ansätze untersucht – die Ergebnisse der Evaluierung bieten einen guten Überblick darüber, was funktioniert hat und wo noch Verbesserungsbedarf besteht.

Eine Herausforderung für alle Vorhaben, die die GIZ in Indien durchführt und in denen digitale Ansätze vorkommen, sind die infrastrukturellen Bedingungen: Nur 43 Prozent der Bevölkerung nutzen das Internet, nur 24 Prozent der Haushalte haben einen Zugang zum Internet. *Understand the existing Ecosystem* – eins der Prinzipien für digitale Entwicklungszusammenarbeit ist in diesem Umfeld von immenser Bedeutung. Umso mehr angesichts der Tatsache, dass diese Zahlen noch nicht den enormen Unterschied zwischen hochtechnologisierten Städten und entlegenen Dörfern berücksichtigen. „Es gibt eine enorme Kluft zwischen urbanen und ländlichen Regionen“, bestätigt Komponentenleiterin Susanne Milcher. „In den Städten ist das Leben hochgradig digitalisiert. Das sieht auf dem Land ganz anders aus, erst recht für marginalisierte Gruppen.“

Für diese Rahmenbedingungen digitale Lösungen zu entwickeln, ist eine Herausforderung. Und doch sind Susanne Milcher und auch der Digitalisierungsexperte Naveen Garg von den Vorteilen des *Digital-by-Default*-Ansatzes überzeugt, den die GIZ für die eigene Ausrichtung gewählt hat: „Man kann mehr Menschen erreichen als mit konventionellen Maßnahmen, und auch große Entfernungen spielen keine so große Rolle mehr – wir kommen damit auch in entlegene Gebiete“, so Garg. Außerdem sei es von den nationalen Partnern auch explizit gewünscht, dass die GIZ digitale Lösungen fördert und vorantreibt. Die Partnerseite unterstützt digitale Projekte also nicht nur, sondern fordert diese aktiv ein.

Die Evaluierung liefert einen Überblick über die digitalen Anwendungen

Das Cluster in Indien umspannte zum Zeitpunkt der Evaluierung die Themen Agrar- und Ernährungssysteme, Umwelt, Klimawandel, natürliches Ressourcenmanagement und Biodiversität. Insgesamt kamen acht verschiedene digitale Anwendungstypen zum Einsatz. Sektorüber-



Eine Sozialarbeiterin des Department of Women and Child Development zeigt ihren Kolleginnen die Online-Fortbildung zum Thema Ernährungswissen und Beratungskompetenzen auf einem Tablet.

greifend waren es am häufigsten Webplattformen, Apps und E-Learning-Systeme. Die Evaluierung bescheinigt, dass digitale Anwendungen im Cluster vor allem den Zugang zu Informationen erleichtern, die Qualität von Dienstleistungen verbessern und mehr Transparenz schaffen. „Unsere Sozialarbeiterinnen sind bessere Kommunikatorinnen“, erklärt Suresh Tomar, Ko-Vorsitzender des Referats für Frauen und Kindesentwicklung in Madhya Pradesh, Indien. „Sie haben viel von der E-Learning-Plattform gelernt und ihre Fähigkeiten verbessert. Deshalb sind sie nun in der Lage, mehr zur Gemeinschaft beizutragen, um Unterernährung zu adressieren.“

Allerdings waren diese Wirkungen überwiegend bei Handelnden in Regierungs- und Privatwirtschaftsstrukturen beobachtbar, hält Susanne Brand, Spezialistin für Evaluierung bei der GIZ fest. Der Grund: Die GIZ führt viele Projekte gezielt mit Regierungsorganisationen durch, um die digitalen Kompetenzen in den Verwaltungsstrukturen auszubauen. Dass es keinen flächendeckenden Zugang zum Internet gibt, erschwert die Ausrichtung digitaler Ansätze auf Zielgruppen im ländlichen Raum, die daher eher indirekt von den Maßnahmen erreicht werden. In Zukunft solle daher auch mehr auf universellere Anwendungen gesetzt werden, sagt Brand, um eine möglichst große Zahl von direkten Nutzer*innen zu erreichen.

Wie steht es um die Digitalen Prinzipien beim Cluster Indien?

Die Evaluierung auf Cluster-Ebene hat gezeigt, dass nicht alle neun Digitalen Prinzipien bei allen Maßnahmen gleichermaßen Berücksichtigung fanden. Aus diesem Ergebnis, findet Naveen Garg, kann das ganze Cluster lernen: „Ich halte es für wirklich sinnvoll, dass wir einen Workshop für das ganze Cluster machen, in dem wir uns damit beschäftigen, wie wir digitale Anwendungen entwickeln können, die eben nicht nur zwei oder drei, sondern allen neun Prinzipien gerecht werden.“

Den Mehrwert der Evaluierung sehen Naveen Garg und seine Kolleg*innen vor allem darin, dass sie viele verstreute Einzelpunkte gesammelt und systematisiert hat; individuelle Erfahrungen aus einzelnen Projekten werden durch den Blick von außen aufgegriffen, analysiert und kondensiert. „Einige Herausforderungen waren aus der täglichen Arbeit bekannt, aber es waren eher individuelle Eindrücke. Die Evaluierung hat diese systematisch gesammelt und vor allem zugänglich gemacht und damit die Debatte darum, wie wir den Herausforderungen begegnen wollen und können, erst wirklich möglich gemacht.“



Die Evaluierung über ein ganzes Cluster hinweg erlaubt es uns, ziemlich genau sagen zu können, welche digitalen Lösungen bei uns funktionieren und wo wir noch nachsteuern müssen. Das ist nicht nur für die weiteren Projekte in Indien wichtig – das Ergebnis lässt sich natürlich auch in der ganzen GIZ nutzen, weil es über Sektoren und Länder hinweg adaptiert werden kann.“

Mohamed El-Khawad, Clusterkoordinator

Die Arbeitsgruppe Digitalisierung greift die Ergebnisse der Evaluierung auf und setzt sie in Wert

Lösungen für die Herausforderungen, die die Evaluierung herausgearbeitet hat, entwickelt die Arbeitsgruppe Digitale Entwicklung des Clusters. Sie hat sich bereits vor dem Evaluierungsprozess gegründet und dient dem Wissensaustausch unter den Projekten. Nun soll sie Projektteams zusätzlich nach dem *One-Stop-Shop*-Prinzip in allen Fragen rund um digitale Anwendungen beratend zur Seite stehen. Dabei geht es auch um die Frage, was der Ansatz *Digital-by-Default* konkret bedeutet und wie und mit welchen Erfolgen dieser Ansatz umgesetzt wird. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe beraten – und versuchen Antworten auf die genannten Fragen zu finden.

Was beispielsweise sind übertragbare Erfahrungen aus dem Ernährungssektor? Zum Beispiel aus der E-Learning-Plattform „Anganwadi Shiksha“ im Projekt „Ernährungssicherung und Resilienzstärkung“, die Weiterbildungen zur Ernährungssicherheit für Sozialberaterinnen anbietet, damit diese das Wissen in entlegene Gebiete weitertragen und dort gezielt an Schwangere und Mütter weitergeben?

Die Evaluierung bietet der Arbeitsgruppe eine evidenzbasierte Grundlage, auf der sie aufbauen kann. Zum Beispiel

sollen mehr Synergien zwischen den Projekten genutzt werden – nicht jedes Projekt müsse beispielsweise ein eigenes E-Learning-Tool entwerfen. Um mehr Wissen über digitale Anwendungen auszutauschen, werden in *DigiTED Sessions* in einem Projekt genutzte digitale Anwendungen vorgestellt und damit die Erfahrungen den anderen Projekten zugänglich gemacht.

Die Arbeitsgruppe will sicherstellen, dass auch die übrigen Evaluierungsergebnisse in die künftige Planung digitaler Projekte einfließen. Dazu entwickelt sie einen Aktionsplan, der auf den Handlungsempfehlungen der Evaluierung basiert. Damit „wissen, was wirkt“ die Grundlage der digitalen Projekte der GIZ Indien ist.

Susanne.Milcher@giz.de
Naveen.Garg@giz.de
Mohamed.el-Khawad@giz.de
Susanne.Brand@giz.de





Virtuelles Arbeiten ist inzwischen Standard – wie hier beim Start von „Solutions 2030“, einer Initiative zur Bewältigung lokaler Herausforderungen in der nachhaltigen Entwicklung genauso wie bei der Verbreitung und Diskussion von Erkenntnissen aus Evaluierungen.

2



Wie Evaluierung wirkt

„Wissen, was wirkt“ ist das Motto für Evaluierungen der GIZ. Evaluierungen unterstützen evidenzbasierte Entscheidungen, dienen der Transparenz und Rechenschaftslegung und leisten einen Beitrag zum Wissensmanagement und organisationalem Lernen.

Internationale Zusammenarbeit ist komplex. Alle Entscheidungen, die getroffen werden, hängen von einer Vielzahl von Faktoren und sich ständig verändernden Umständen ab. Konflikte, Kriege, Krisen, Katastrophen, unvorhersehbare politische oder gesellschaftliche Spannungen in Partnerländern – das alles macht die Planung und Durchführung von Entwicklungsvorhaben besonders herausfordernd. Gleichzeitig stehen am Ende eines Projekts immer Menschen, die von unserer Arbeit profitieren sollen. Unsere Partnerorganisationen, unsere Auftraggebenden und wir wollen daher wissen, ob wir die gesetzten Ziele erreicht und ein Projekt erfolgreich abgeschlossen haben. Zu diesem Zweck evaluieren wir.

Wir benötigen diese Einsicht aber nicht nur, um Rechenschaft abzulegen über das, was wir tun, und unsere Projekte zu verbessern, sondern auch, um Erkenntnisse zu erhalten, wie gut unsere Aufstellung, unsere Strategie oder unsere Ansätze sind. Was wir brauchen, sind evidenzgestützte Informationen, die dazu dienen, unsere Entscheidungen im Rahmen der Steuerung der Projekte und des Unternehmens zu unterstützen und uns als lernende Organisation weiterzuentwickeln.

Der Evaluierungsansatz: wirkungs- und nutzungsorientiert

Dabei verfolgen wir einen wirkungs- und nutzungsorientierten Ansatz. Wir messen den Erfolg nicht nur an den erbrachten Leistungen, sondern in erster Linie an den Wirkungen. Wirkungen können intendiert und positiv sein – und durch die Evaluierung finden wir heraus, ob eine Veränderung durch unsere gemeinsame Arbeit mit den

Partner*innen entstanden ist. Wenn wir eine Vielzahl von Evaluierungen auswerten, können wir zudem Rückschlüsse auf nützliche Ansätze und Vorgehensweisen ziehen und diese auch für die Planung neuer Projekte nutzbar machen.

Wirkungen können aber auch unbeabsichtigt sein, was in den meisten Fällen heißt, dass sie negativ sind. Niemand will hören, dass ein Projekt eine negative Wirkung gehabt hat – aber wir als lernende Organisation müssen auch darüber Bescheid wissen, damit wir umsteuern und zukünftig von vornherein die Umstände, die zu negativen Wirkungen geführt haben, so weit wie möglich ausschließen können.

Einen nutzungsorientierten Evaluierungsansatz zu verfolgen wiederum heißt, dass die Evaluierung Erkenntnisse produzieren soll, die für unsere Partnerorganisationen, unsere Auftraggebenden sowie auch für uns einen Mehrwert darstellen. Nur so können wir unsere Arbeit besser machen und unseren Beitrag zur internationalen Zusammenarbeit wirksamer gestalten. Die Evaluierungen helfen dabei sicherzustellen, dass die Arbeit der GIZ den Anforderungen an die deutsche Entwicklungszusammenarbeit entspricht und zur Erreichung der Ziele der Agenda 2030 beiträgt.

Evaluierungen werden inzwischen auch nachgefragt

Evaluierungen verursachen Arbeit, aber der Nutzen, der sich daraus sowohl für Vorhaben als auch für die GIZ als Unternehmen ziehen lässt, ist den Aufwand auf jeden Fall wert. Denn: Aus den Evaluierungsergebnissen lernen wir, was gut funktioniert hat und warum, was nicht funktioniert hat und wieso, was besser gemacht werden kann und

Grundfunktionen der Evaluierungen der GIZ

Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen



Beitrag zu Wissensmanagement und organisationalem Lernen



Transparenz und Rechenschaftslegung

vor allem: wie. Immer öfter erhalten wir aber sowohl aus dem Unternehmen als auch von Seite der Auftraggebenden Nachfragen nach Evaluierungen und nehmen eine wachsende Evaluierungskultur wahr.

Die Evaluierungen der GIZ sind unabhängig, da sie durch eine direkt dem Vorstand unterstellte und vom operativen Geschäft organisatorisch getrennte Stabsstelle für Evaluierung gesteuert werden. Dass sie von externen Evaluierenden durchgeführt werden, die einen neutralen Blick auf die Projekte haben, sorgt für objektive Bewertungen.

Evaluierungen machen unsere Arbeit transparent

Die Berichte der Zentralen Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft, der Unternehmensstrategischen Evaluierungen und der Querschnittauswertungen werden übrigens veröffentlicht und sind für alle Mitarbeitenden und auch die Öffentlichkeit im Intranet und Internet zugänglich. Wir kommen damit nicht nur unserer Rechenschaftspflicht, sondern auch unserem Anspruch auf größtmögliche Transparenz nach.

Um die hohe Qualität unserer Arbeit sicherzustellen und stetig zu verbessern, gehört das wirkungsorientierte Mo-

onitoring zur Aufgabe der Projektverantwortlichen. Dabei wird beobachtet, ob die Ziele auf dem einmal geplanten und eingeschlagenen Weg erreicht werden können oder ob sich eventuell die Rahmenbedingungen so verändert haben, dass umgeplant und angepasst werden muss. Auch diese Flexibilität auf Basis valider Daten trägt dazu bei, dass die meisten Projekte in der Schlussevaluierung keine unvorhergesehenen Überraschungen erleben – und die überwiegende Mehrheit der Projekte in der Evaluierung erfolgreich abschneidet.

Was wir aus den Evaluierungen lernen konnten, möchten wir nun auf den kommenden Seiten vorstellen. Ein Beispiel stammt aus den Unternehmensstrategischen Evaluierungen; aus dem Gros der Zentralen Projektevaluierungen haben wir sieben Beispiele ausgewählt – aus Brasilien, Irak, Nepal, Kenia, Somaliland, Zentralamerika und der Wirtschaftsgemeinschaft westafrikanischer Staaten.

Dorothea.Giesen-Thole@giz.de

 www.giz.de/wissenwaswirkt

Wie gut ist die GIZ für die Umsetzung der Agenda 2030 aufgestellt?



Bei der Einrichtung des Nationalen Rats für die Agenda 2030 trafen sich Vertreter des Büros des Staatspräsidenten mit dem Team der Initiative Agenda 2030 im Regierungspalast in Mexiko-Stadt.



Die Agenda 2030 und ihre fünf Umsetzungsprinzipien sind der Referenzrahmen, an dem sich die Arbeit der GIZ und aller Mitarbeitenden orientiert. Die Unternehmensstrategische Evaluierung hat nachgefragt, wie weit dieser Referenzrahmen über vorhandene Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente schon im Unternehmen verankert ist.

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und ihr Kernstück, die 17 nachhaltigen Entwicklungsziele, sind der Rahmen, an dem die GIZ ihre Zusammenarbeit mit Auftraggebern und mit ihren Partnerorganisationen ausrichtet. Bis 2019 hatte die Unternehmensführung die Verankerung der Agenda 2030 in GIZ-Strukturen, Prozessen und Instrumenten als Unternehmensziel definiert.

Um herauszufinden, wie gut die GIZ für die Umsetzung der Agenda 2030 aufgestellt ist, hat der GIZ-Vorstand eine Unternehmensstrategische Evaluierung (USE) beauftragt. Zwischen September 2020 und Dezember 2021 wurden dazu 25 explorative und Validierungsinterviews geführt und insgesamt 19 Fallstudien durchgeführt. Dar-

Fünf Umsetzungsprinzipien

1. Niemanden zurücklassen:
Marginalisierte Menschen stehen im Mittelpunkt, niemand soll künftig zurückgelassen werden und von sozialer Entwicklung ausgeschlossen sein.
2. Rechenschaftslegung:
Alle Initiativen müssen transparent und ihre Ergebnisse überprüfbar sein; alle Länder der Welt sollen Rechenschaft über ihre Anstrengungen und Fortschritte auf nationaler, regionaler und globaler Ebene ablegen.
3. Universalität:
Die Agenda 2030 gilt für alle Staaten der Welt gleich. Jedes Land ist aufgerufen, seine Beiträge zur Agenda 2030 zu definieren und umzusetzen.
4. Gemeinsame Verantwortung:
Die Agenda gilt für alle, alle müssen ihren Beitrag leisten: Regierungen, Unternehmen, zivilgesellschaftliche Gruppen, Bürger*innen, Wissenschaft etc.
5. Integrierte Ansätze:
Die sozialen, ökonomischen und ökologischen Ziele sind unteilbar, sie gehen Hand in Hand und werden nicht gegeneinander abgewogen, sondern stehen gleichberechtigt nebeneinander.

über hinaus nahmen 931 Mitarbeitende der GIZ an einer Online-Befragung teil. Des Weiteren wurden 50 Zentrale Projektevaluierungen ausgewertet und in einer Vergleichsstudie mit fünf internationalen Organisationen bzw. Unternehmen Daten erhoben.

Die Ergebnisse in aller Kürze: Ja, der GIZ ist es gelungen, die Agenda 2030 erfolgreich im Unternehmen zu verankern. Insbesondere wird im Evaluierungsbericht hervorgehoben, dass durch die Verankerung der Agenda 2030 als Unternehmensziel bis 2019 die Weichen für die Ausrichtung des GIZ-Leistungsangebots an der Agenda 2030 gestellt wurden. Die Agenda 2030 ist als Referenzrahmen bekannt und wird als solcher auch wahrgenommen. Auf



Die GIZ in Mexiko macht es vor

Die GIZ Mexiko hat eine Kommunikationsplattform entwickeln lassen, in der mehr als 30 Projekte ihre Methoden und Ansätze zur Agenda 2030 im Land erfassen. Diese lassen sich nicht nur von anderen Projekten adaptieren – die Kommunikationsplattform sorgt auch dafür, dass das Wissen zur Agenda 2030 innerhalb der Organisation erhöht und das Verständnis der Mitarbeitenden über nachhaltige Entwicklung ausgebaut wird. Andere Länderbüros der GIZ haben bereits Interesse an der Kommunikationsplattform gezeigt, die sich auch an andere Länderkontexte anpassen lässt.

Die Kommunikationsplattform

der operativen Ebene werden die Agenda 2030 und ihre Umsetzungsprinzipien aber kaum als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis gesehen. Das liegt auch daran, dass die Nachfrage nach einer tiefergehenden Auseinandersetzung mit den Umsetzungsprinzipien von Seiten der Auftraggebenden und Partnerorganisationen unterschiedlich stark ist.

Die Evaluierung stellt also bei der Operationalisierung und Übersetzung des Referenzrahmens in die Leistungserbringung noch erhebliche Optimierungspotentiale fest. Darüber hinaus zeigt der Bericht, dass es innerhalb der GIZ zwar zahlreiche Wissensprodukte gibt, die Orientierung und Hilfestellung zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien bieten. Aber in der Breite sind diese nur wenig bekannt und werden daher auch zu selten genutzt.

Nicht auf dem Erreichten ausruhen

Das Management der GIZ hat bereits auf die Evaluationsergebnisse reagiert und Maßnahmen in die Wege geleitet, um die Agenda noch stärker zu einem in der ganzen Breite des Unternehmens wahrgenommenen Thema zu machen. Der Vorstand wird die Erwartung an die Integration der Agenda 2030 und der Umsetzungsprinzipien in die Arbeit stärker ins Unternehmen kommunizieren.

In den Bereichsstrategien und Jahreszielen der operativen Bereiche und des Fach- und Methodenbereichs werden Bezüge zur Agenda 2030 hergestellt, und die Portfolio-Beratung zur Agenda 2030 wird die operativen Bereiche noch intensiver unterstützen.

Darüber hinaus stellt die GIZ durch ein bedarfsorientiertes Informations- und Beratungsangebot weiterhin sicher, dass die Anforderungen der Auftraggebenden zur Agenda 2030 in allen Phasen des Auftragsmanagements effizient umgesetzt werden. Die Stabsstelle Evaluierung wird regelmäßig Querschnittsauswertungen zur Agenda 2030 auf Basis abgeschlossener Zentraler Projektevaluierungen durchführen und damit eine wichtige Informationsquelle zum Umsetzungsstand der Agenda 2030 in der GIZ und zu möglichem Nachsteuerungsbedarf bieten.

Nicht zuletzt wird das Onboarding neuer Mitarbeitenden und Führungskräfte die Bedeutung der Agenda 2030 für die Arbeit in der GIZ stärker hervorheben und geprüft werden, inwieweit die Relevanz der Agenda 2030 in bestehende Fortbildungsmaßnahmen eingebunden werden können.

Zukunftsfähigkeit ausbauen

Die Ausrichtung der internationalen Zusammenarbeit an der Agenda 2030 ist für die GIZ nicht nur ein Lippenbekenntnis. Es ist eine Verpflichtung – und laut Evaluierung auch ein Wettbewerbsvorteil für die GIZ, die zunehmend Aufträge auch aus weiteren Geschäftsfeldern bearbeitet. Damit positioniert sich die GIZ mit ihrer Arbeit gegenüber bestehenden und potenziellen Auftraggebenden und kann sich von anderen Organisationen positiv abgrenzen. Beispiele, wie sich die Relevanz der Agenda 2030 und der Umsetzungsprinzipien in der GIZ noch erhöhen lässt, gibt es bereits. Für die Zukunft können wir als Organisation daraus lernen.

Tatjana.Till@giz.de

Die Evaluierung

Brasilien: Grüne Märkte für Amazonien



Guarana wächst im Amazonas in Brasilien. Natürliche Anbaumethoden schonen das fragile Ökosystem des Regenwalds.

Nachhaltig hergestellte Produkte sollen in Brasilien dazu beitragen, den Regenwald besser zu schützen. Das Vorhaben „Grüne Märkte und nachhaltiger Konsum“, das die GIZ im Amazonasbecken umsetzt, betont die Vorteile, die die nachhaltige Nutzung gegenüber der Abholzung sowohl für die Bevölkerung als auch für den Klimaschutz hat. Unbedingt weiterführen, empfiehlt die Evaluierung – aber dabei mehr die Institutionalisierung in den Blick nehmen.

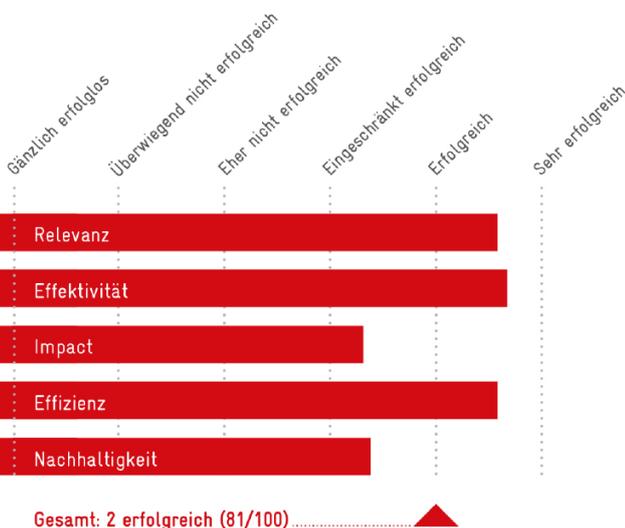
Der Regenwald schrumpft. Die zunehmende Abholzung setzt Treibhausgase frei und zerstört die Siedlungsgebiete der traditionell lebenden Bevölkerungsgruppen sowie die Artenvielfalt. Für den Schutz des Regenwaldes muss die Verbreitung von nachhaltigen Produktionssystemen gefördert und die Attraktivität und Lukrativität einer nachhaltigen Regenwaldnutzung vermittelt werden. Genau daran arbeitet das Projekt „Grüne Märkte und nachhaltiger Konsum“, indem es die Managementkapazitäten von Kooperativen stärkt, sodass diese ihre Produkte besser vermarkten können. Gleichzeitig bewirbt das Projekt in urbanen Zentren die nachhaltig produzierten Produkte und deren Mehrwert für die Amazonasregion.

Weil diese Projektziele sowohl mit den Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 als auch mit nationalen Aktionsplänen für mehr Agroökologie und Kontrolle der Abholzung in der Amazonasregion in Einklang stehen, hat die Evaluierung das Vorhaben in Bezug auf Relevanz als erfolgreich bewertet. Sowohl in Behörden als auch in Ministerien konnte es zur Sichtbarkeit des Themas beitragen.

Ein Kochbuch sorgt für Sichtbarkeit

Als Erfolgsfaktor wurde in der Evaluierung auch die Einbeziehung unterschiedlicher Handelnder und die gelungene Abstimmung einzelner Aktionen hervorgehoben. So wurde zusammen mit Schulköchinnen und der Gesundheitsbehörde ein Kochbuch entwickelt, das Rezepte mit lokalen Nahrungsmitteln enthält. Sogar für die Öffentlichkeits- und politische Überzeugungsarbeit hat das Buch großen Wert: „Es wurde von dem für Entwicklungszusammenarbeit zuständigen Referenten der deutschen Botschaft offiziell der Ministerin für Landwirtschaft übergeben“, berichtet Projektleiter Frank Krämer. Die Nachfrage nach dem Buch war so groß, dass schon jetzt die zweite Auflage vergriffen ist.

Die Erfolge, die durch die gendersensible Herangehensweise im Projekt erzielt wurden, hat die Evaluierung als beeindruckend hervorgehoben, so Dr. Vera Hundt aus der Stabsstelle Evaluierung. Die Anerkennung des Beitrags von Frauen zu nachhaltigen Wertschöpfungsketten biete nachweislich das Potenzial für tiefgreifende Veränderungen im Umgang mit der Sozio-Biodiversität in den Gemeinschaften, heißt es im Evaluierungsbericht. Als Empfehlung für das Nachfolgeprojekt wird eine noch explizitere Ansprache und systematischere Einbindung von Arbeiterinnen, Händlerinnen



Besonders gut: Projekte für die Internationalen Klimaschutzinitiative

Die von der GIZ umgesetzten Projekte schnitten im Vergleich am besten ab. Dies ergab 2022 die externe Auswertung von Schluss- und Ex-post-Evaluierungen von Vorhaben der Internationalen Klimaschutzinitiative (IKI) im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). Die analysierten IKI-Projekte wurden im Gesamtdurchschnitt in allen Evaluierungskriterien gut bis befriedigend bewertet. Unter den 155 ausgewerteten Evaluierungen waren 60 Projekte, die die GIZ umgesetzt hatte. Organisationsspezifische Erklärungen für das jeweilige Abschneiden konnten nicht ermittelt werden. Es konnten aber Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Projektmanagement identifiziert werden, die übergreifend für alle Organisationen gelten. So wurde Partizipation der Partnerorganisationen und Zielgruppen während der Projektvorbereitung und -durchführung als wichtiger Einflussfaktor der Nachhaltigkeit bestätigt. Verbesserungspotential wurde vor allem in der Nachhaltigkeit erkannt: Beispielsweise indem nationale Träger- oder Partnerorganisationen die Projektergebnisse mit eigenen Mitteln weiterführen.

Dorothea.Giesen-Thole@giz.de

Die Evaluierung

und weiblichen Führungskräften empfohlen. „Das schauen wir uns zum Beispiel bei der Einführung neuer Technologien ganz genau an“, sagt Krämer unter Einbeziehung der Evaluierungsergebnisse. „Wenn wir in einer Kooperative eine Nussknackmaschine einführen, betrifft das einen Arbeitsschritt, den zuvor hauptsächlich Frauen ausgeführt haben. Was bedeutet das für die Frauen? Stärkt es sie, die freigewordene Zeit anders nutzen zu können, oder stellt die Veränderung ein Problem dar, weil sie arbeitslos werden?“ In Zukunft werde man nicht nur schauen, welche Wirkung eine Neuerung habe, sondern diese gleich so gestalten, dass es tatsächlich zu einer Entlastung der Frauen führe und optimalerweise zu ihrem Empowerment.

Impact und Nachhaltigkeit wurden schlechter bewertet

Die Nachhaltigkeit des Projekts als Ganzem wurde in der Evaluierung nur als eingeschränkt erfolgreich bewertet. Als größtes Hindernis wurde die mangelnde Institutionalisierung ausgemacht. Zwar habe das Projekt Veränderungsprozesse in Behörden und Institutionen aufgezeigt, doch diese seien langsam und von Rückschlägen geprägt. Dabei spielt auch die politische Lage eine Rolle. Ein Jahr nach Beginn des Projekts wurde eine Regierung gewählt, die dem Waldschutz keine Priorität einräumt. „In diesem Kontext konnte das Projekt auch skeptische Zielgruppen überzeugen, weil es den wirtschaftlichen Mehrwert einer nachhaltigen Nutzung des Waldes auch in politischen

Dialogprozessen herausstellte“, beschreibt Projektleiter Frank Krämer das Vorgehen des GIZ-Teams. Auch Fernando Henrique Kohlmann Schwanke, damaliger Staatssekretär im Landwirtschaftsministerium, lobt diesen Ansatz des Projekts: „Das Projekt gewährte einen Blick in die Zukunft. Es zeigte, wie Wertschätzung und -schöpfung für Produkte aus dem größten Tropenwald der Erde, dem Amazonas-Regenwald, gesteigert werden können.“

Dieser Umgang mit der aktuellen politischen Situation ist ein guter Grund, das erfolgreiche Projekt fortzuführen. Hier leistet auch die Evaluierung einen wichtigen Beitrag, findet Krämer: „Die Gutachterin, die beteiligt war, hat auch an der Entwicklung des Folgevorhabens mitgewirkt. Das war in diesem Fall gleich im Anschluss, sodass wir dabei durchaus davon profitieren konnten, dass sie da sehr, sehr tief drinsteckte, und das Projektumfeld gut kannte. Das nächste Vorhaben sieht jetzt natürlich anders aus – und das ist auf jeden Fall auch auf das zurückzuführen, was die Gutachterin bei der Evaluierung gesehen und mitbekommen hat.“

Frank.Kraemer@giz.de
Vera.Hundt@giz.de

Die Evaluierung

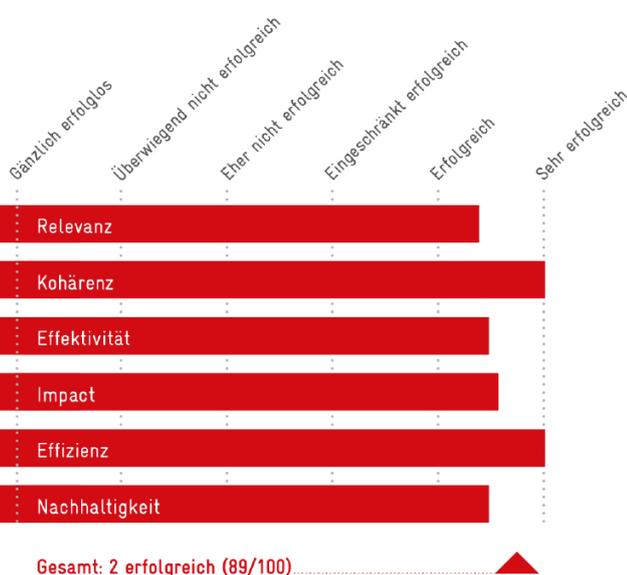
Irak: Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Menschen schaffen



Hochschulabsolventen besuchen Schulungen in Mosul, um ihre praktischen technischen Fähigkeiten zu verbessern. Auf Grundlage ihrer eigenen Ideen entwickeln sie Prototypen.



Die Bevölkerung in Irak ist sehr jung, aber Jobs gibt es kaum. Um den jungen Menschen Zukunftsaussichten bieten zu können, müssen dringend mehr Arbeitsplätze geschaffen werden. Zum Beispiel in den Informations- und Kommunikationstechnologien. Der Ansatz der GIZ, marginalisierte Gruppen, die vom formalen Bildungsmarkt in Irak bislang ausgeschlossen waren, in den Mittelpunkt eines Projekts zu stellen, hat sich als erfolgreich herausgestellt.



Als junger Mensch in den Arbeitsmarkt einzusteigen, ist nie leicht. In Irak, wo eine sehr junge Bevölkerung um zu wenig Beschäftigungsmöglichkeiten konkurriert, ist es besonders schwer. Wenn es überhaupt Jobs gibt, dann vor allem im Erdöl-Sektor. Dringend müssen mehr Arbeitsplätze in anderen Sektoren geschaffen werden, um jungen Menschen eine wirtschaftliche Perspektive zu eröffnen. Genau daran arbeitet das vom BMZ beauftragte Projekt „Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) – Neue Job-Perspektiven für eine moderne Jugend in Irak“. Das von GIZ-Projektleiter Jochen Zimmermann und seinem Team umgesetzte Vorhaben unterstützt lokale Implementierungspartner*innen bei der Durchführung von Kursen und Weiterbildungen, die die Teilnehmenden vor allem fit für eine Arbeit in der Technologiebranche machen sollen. Zum anderen sollen Innovationszentren, *Makerspaces* – offene Räume, in denen Menschen kreativ an neuen Ideen arbeiten –, Co-Working-Räume und strategische Partnerschaften mit Investor*innen Raum für Innovation schaffen und potentielle Gründer*innen bei ihren Vorhaben unterstützen.

Besonders Frauen und Geflüchtete sind Zielgruppe der Maßnahmen – also Menschen, die es noch viel schwerer haben, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen und denen eine formelle Berufsausbildung oder ein Studium oft verwehrt bleiben. Sie in Fortbildungen der Tech-Branche einzubinden, sei sehr zielführend, so Jochen Zimmermann: „Wenn man von Start-ups oder der Technologiebranche hört, entsteht schnell das Gefühl, das sei eine Form von Eliteförderung. Im Gegenteil gibt es aber gerade im digitalen Sektor die Möglichkeit, sich auch ohne eine formale akademische Bildung eine Karriere aufzubauen.“ Das liege auch daran, dass Programmieren erstmal nichts mit technologischem Wissen zu tun hat. „Vielmehr“, so Zimmermann, „lernt man eine Sprache. Und das haben wir alle schon einmal gemacht – unsere Muttersprache.“

Ein weiterer Schwerpunkt des Vorhabens ist die Vernetzung von Menschen aus Wirtschaft, Forschung und Zivilgesellschaft mit dem Technologie- und Start-up-Ökosystem, die so gemeinsam an Lösungen für alltägliche Probleme arbeiten können. Dass daraus wiederum neue Tech-Start-ups und zusätzliche Arbeitsplätze entstehen, ist ein positiver Seiteneffekt.

Start-ups, die auf Bedarfe des alltäglichen Lebens reagieren, zeichnen sich durch enormes Wachstumspotenzial



aus. Oft genug tragen sie auch zu den großen Fragen wie zum Beispiel Geschlechtergerechtigkeit und Klimaschutz bei. Eines der Start-ups, das an den Schulungsprogrammen teilnahm, hat wiederverwertbare Verpackungsmaterialien, umweltfreundliche Hygieneprodukte und eine Maschine entwickelt, die Plastikflaschen in 3-D-Druckertinte umwandelt. Angesichts der hohen Plastikverschmutzung in Irak sind solche Lösungen dringend erforderlich und werden bereits von Teilen der städtischen Bevölkerung genutzt. „EcoLife spielt eine wichtige Rolle bei der Förderung eines ökologischen Lebensstils, indem es umweltfreundliche Produkte aus erneuerbaren Ressourcen ohne Chemikalien und Plastik herstellt, die in Irak von irakischen Händen produziert werden“, erläutert Maryam Yaarub, Gründerin von *EcoLife*.

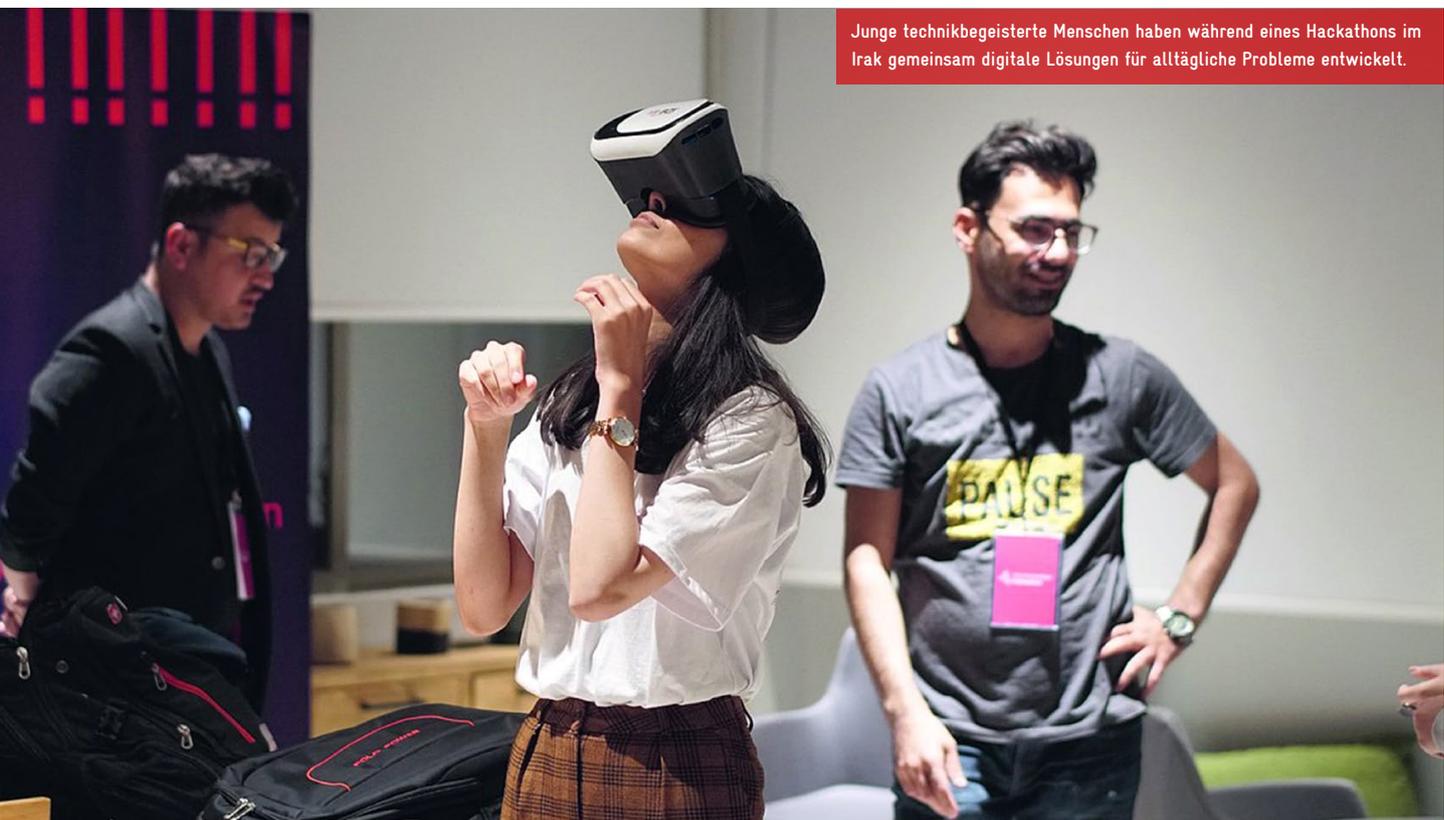
Von Vorteil: Schlanke Projektstrukturen, Einsatz lokaler Partnerorganisationen

Eine Besonderheit des Projekts war, dass es aus einem verhältnismäßig kleinen Kernteam bestand, das den Fokus auf Partnerorganisationen vor Ort gelegt hat. Das Netzwerk aus Investor*innen zur Förderung der Start-ups haben Jochen Zimmermann und sein Team ausschließlich mit lokalen Partnerorganisationen aufgebaut. „Das hat den

Vorteil, dass wir mit Menschen zusammenarbeiten, die in den lokalen Kontext integriert sind und die, gerade vor dem Hintergrund der instabilen Lage im Irak, wissen, welche Investor*innen geeignet sind, wen man ins Netzwerk hinzuholt und wen besser nicht.“ Eine gute Entscheidung, wie sich in der Evaluierung herausgestellt hat. Der Bericht betont, dass gerade der Aufbau der Kompetenzen der Projektpartner*innen zum Erfolg des Projekts beigetragen habe und die Erwartungen zu den Ergebnissen und dem Mehrwert für die Zielgruppen sogar übertroffen wurden. Die Herangehensweise des Vorhabens sei auch auf andere Projekte übertragbar, sagt Zimmermann: Projekte sollten gerade im fragilen Kontext grundsätzlich in Erwägung ziehen, über Finanzierungs- oder Serviceverträge stärker auch mit lokalen, statt primär mit internationalen Organisationen zusammenzuarbeiten.

Aus der Evaluierung lernen

Die maßgeschneiderten Weiterbildungen waren also erfolgreich, viele Teilnehmenden haben anschließend eine Anstellung gefunden. Auch die geförderten Start-ups tragen auf ganz unterschiedliche Art zur Erreichung der Entwicklungsziele in Irak bei. Und dennoch besteht Optimierungsbedarf: Zum Beispiel hat die Evaluierung zutage



Junge technikbegeisterte Menschen haben während eines Hackathons im Irak gemeinsam digitale Lösungen für alltägliche Probleme entwickelt.



gebracht, dass die Zielgruppe der Binnenvertriebenen und Geflüchtete außerhalb der aufnehmenden Gemeinschaften nicht vollständig erreicht wurde, so Ulrike Haffner aus der Stabsstelle Evaluierung. Das lag auch daran, dass sich viele Binnenvertriebene und Geflüchtete in entlegenen Gegenden aufhalten, zu denen man nur eingeschränkt unter einem hohen Einsatz von Kosten Zugang hat – was durch die Coronapandemie zusätzlich verschärft wurde.

Allerdings, so betont Jochen Zimmermann, sei dieses Ergebnis stark von der Definitionsfrage in der Evaluierung abhängig: Wer gehört zu dieser Zielgruppe? Und wer nicht? Gilt eine Person als binnenvertrieben, die aufgrund von Verfolgung, Krieg oder Umweltkatastrophen ihre Heimat verlassen muss? Oder ist es eine Voraussetzung, in einem Geflüchtetenlager zu wohnen? Nach wie vielen Jahren am neuen Wohnort gilt man nicht mehr als geflüchtet? Diese Fragen wurden im Nachgang der Evaluierung noch einmal neu in das Projekt getragen und werden dessen zukünftige Ausrichtung mitbestimmen. Die Ergebnisse der Evaluierung – unter anderem, dass sich die Bedürfnisse von Binnenvertriebenen und Geflüchteten in Lagern erheblich von jenen innerhalb aufnehmender Gemeinschaften unterscheiden – liefern eine valide Grundlage für diese Neuausrichtung. Das gleiche gilt für das Monitoring von Zielgruppen in instabilen Kontexten. Geflüchtet zu sein ist ein Stigma – in Irak und anderswo. Als zum Beispiel der Islamische Staat in Irak und Syrien (ISIS) die Stadt Mossul besetzt hat, flohen viele Menschen aus der Stadt; wer nach Mossul zurückkehrt, kann schnell als abtrünnig angesehen werden. Dementsprechend definieren sich die Menschen oft nicht selbst als Geflüchtete.

Somit hat das vermeintliche Nicht-Erreichen der Zielgruppe für künftige Projekte also auch einen Lerneffekt auf der Meta-Ebene: Dass bei bestimmten Kategorisierungen von Zielgruppen – und besonders bei vulnerablen Gruppen – ein Konflikt zwischen Datenerhebung und dem *Do-no-harm*-Prinzip bestehen bleibt. Das ist eine Einsicht, die sich auch auf andere Projekte im Bereich Flucht und Migration übertragen lässt.

Jochen Zimmermann und sein Team haben dies bereits im laufenden Projekt erkannt und ausbalanciert, indem sie immer wieder Cross-Checks durchgeführt und sichergestellt haben, dass sie ausreichend und vor allem belastbare Zahlen zur Verfügung haben.

Auf den Erfolgen aufbauen

Die positiven Resultate des Vorhabens wurden in der Zentralen Projektevaluierung bestätigt. „Wir haben uns natürlich gefreut darüber, dass wir eine Bestätigung erhalten haben, für diesen sehr spezifischen Ansatz“, sagt Zimmermann. In seinen Augen ist es etwas Gutes, dass es sich dabei nicht um eine GIZ-interne Prüfung handelt, sondern dass externe, neutrale Evaluator*innen sie durchführen. Zwar finde im Projektverlauf ohnehin ein konstantes Monitoring statt, und die Erkenntnisse daraus ließe man wieder in neue Aktivitäten einfließen. „Aber natürlich hat das Projekt seine Brille auf und ist durch den Projektalltag sehr verhaftet in seiner Denkweise. Durch so eine Zentrale Projektevaluierung kommt einfach frischer Wind rein, frische Perspektiven, kommt eine Diskussion zustande“, so Zimmermann.

Die aktuelle Projektphase ist fast beendet; das Team arbeitet bereits an der Projektskizze für das Folgevorbhaben. In diese Planungen fließen die bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Evaluierung mit ein. Im nächsten Schritt sollen daher vor allem politische Handelnde vor Ort stärker mit einbezogen werden. „Es ist natürlich unglaublich wichtig, das Ökosystem aufzubauen und mit der Privatwirtschaft und Universitäten zu verlinken. Aber um diesen Ansatz nachhaltig zu gestalten, braucht es auch Bemühungen aus oder zumindest das Bewusstsein in der Politik, dass hier ein entsprechender Bedarf besteht“, sagt Jochen Zimmermann über die Zukunft des Projekts.

Jochen.Zimmermann@giz.de

Ulrike.Haffner@giz.de



ECOWAS: Pandemiebewältigung regional denken



Das regionale Projekt unterstützt die Pandemieprävention in Sierra Leone, Liberia, Guinea, Togo, Nigeria und Ghana.



Ebola, Lassa, Cholera – schon vor der COVID-19-Pandemie waren die Gesundheitssysteme vieler ECOWAS-Länder nicht ausreichend für die Bekämpfung von Seuchen gerüstet. Ein regionales Projekt hat die Gesundheitsinstitutionen ausgewählter ECOWAS-Länder erfolgreich bei der Einrichtung eines Präventions- und Seuchenkontrollsystems unterstützt.

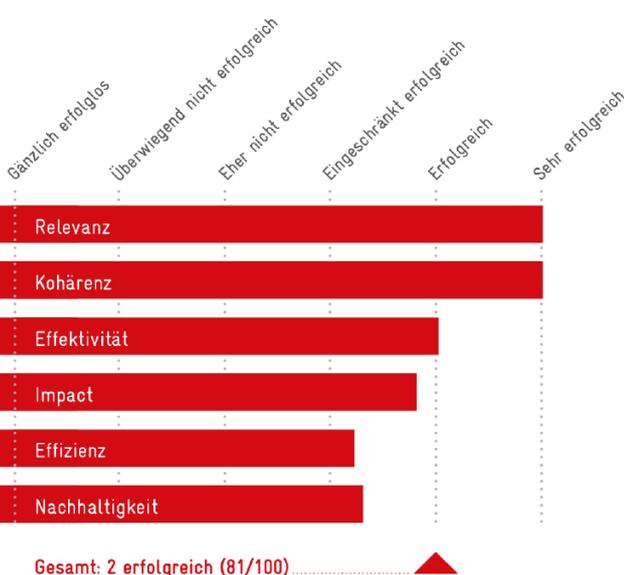
In den Ländern der Wirtschaftsgemeinschaft westafrikanischer Staaten, der Economic Community of West African States, ECOWAS, sind sogenannte Zoonosen – Krankheiten durch Erreger, die von Tieren auf Menschen übertragen werden – ein großes Gesundheitsrisiko. Während der letzten Ebola-Epidemie in Westafrika von 2014 bis 2016 haben sich fast 29 000 Menschen infiziert, mehr als 11 300 starben. Die Epidemiebekämpfung wurde vor allem durch unzureichende Koordination der Handelnden, eine ineffiziente Kommunikation von Gesundheitsrisiken, nicht ausreichend qualifiziertes Gesundheitspersonal und auch ein Mangel an zuverlässigen Daten behindert.

Das Projekt „Unterstützung der Pandemieprävention in der ECOWAS-Region“, das die GIZ auf regionaler Ebene und in sechs Fokusbändern – Sierra Leone, Liberia, Guinea, Togo, Nigeria und Ghana – durchführt, unterstützt die ECOWAS dabei, ein transnationales System zur Pandemievorbeugung und -kontrolle einzurichten. Es konzentriert sich auf die Förderung des Regionalen Überwachungs- und Seuchenkontrollzentrums des *Regional Center for Surveillance and Disease Control*, RCSDC, sowie die Stärkung von Frühwarnsystemen. Darüber hinaus werden die Einrichtung eines regionalen und nationalen Krisenreaktionsteams gefördert und die Kompetenzen gestärkt, die im Einklang mit den Internationalen Gesundheitsvorschriften, IGV 2005, stehen.

Regionale Bedarfe und internationale Ziele werden adressiert

Die Evaluierung bewertet das Projekt als hochrelevant und kohärent, weil es sehr gut an internationale und an BMZ-Richtlinien zur Vorbereitung und Reaktion auf epidemiologische Ereignisse angepasst ist. Die Konzeption umfasst alle wichtigen Bedarfe, von technischer Entwicklung über Personalkapazitäten bis zu Organisationsentwicklung.

Insgesamt hat das Projekt sein Ziel erreicht: Es hat die Westafrikanische Gesundheitsorganisation, die *West African Health Organisation*, und das für die Umsetzung von Maßnahmen zuständige Regionale Überwachungs- und Seuchenkontrollzentrum RCSDC bei der besseren Umsetzung der IGV unterstützt und das regionale Netzwerk zur Vorbeugung von und Reaktion auf Ausbrüche von Infektionskrankheiten mit epidemischem Potenzial gestärkt. Fast 7000 Mitarbeitende regionaler, nationaler und subnationaler Organisationen wurden zu Themen der



Regionale Handelnde entwickeln auf Hackathons digitale Lösungen für die Seuchenprävention und Pandemiebekämpfung.



Pandemieprävention und -kontrolle fortgebildet. Mehr als 7000 Nutzer*innen sind nun mit dem digitalen Überwachungssystem SORMAS (Surveillance, Outbreak Response Management and Analysis System) verbunden, das mittlerweile auch in mehreren europäischen Ländern erfolgreich zur Erfassung von Krankheitsausbrüchen genutzt wird.

Um die Kommunikation zwischen regionalen Handelnden mit den Mitgliedsstaaten zu verbessern, hat das Projekt digitale Lösungen erarbeitet. Eingesetzt wurden Hackathons – Veranstaltungen zur gemeinsamen Entwicklung von Software oder Apps – und *Blended-Learning*-Ansätze – Kombinationen aus Präsenz- und Online-Lernformaten – für Trainings, was sich während der COVID-19-Pandemie als hilfreich erwies. Über die digitale regionale Risikokommunikationsplattform des Seuchenkontrollzentrums wurden Materialien und Informationen für die gendersensible Kommunikation von Gesundheitsrisiken für die Kommunikation mit der Bevölkerung zugänglich gemacht. Es wurden zudem verschiedene virtuelle Austauschformate zum Teilen von epidemiologischen Informationen in der Region und über Ländergrenzen hinweg unterstützt.

Die Evaluierung verzeichnet auch einige bei Projektbeginn nicht vorhersehbare Erfolge, so etwa das schnelle Reagieren auf die COVID-19-Pandemie, in der SORMAS zur Erfassung und Überwachung von Ausbrüchen genutzt werden konnte, bestätigt Ulrike Haffner aus der Stabsstelle Evaluierung. Das sieht auch Chinedu Arinze, IT-Experte für SORMAS am Nigeria Centre for Disease Control, NCDC, dem nigerianischen Zentrum für Seuchenkontrolle, so: „SORMAS und die Zusammenarbeit – also die Unterstützung durch die GIZ und weiterer Partner*innen – sind der Grund, das wir mit COVID-19 viel besser umgehen

konnten.“ Dem Projekt war es gelungen, aus dem COVID-19-Notfallfonds von BMZ und EU eine zusätzliche Finanzierung von etwa acht Millionen Euro zu gewinnen, was unter anderem den Einsatz der neu entwickelten Kommunikationstools bereits im Projektverlauf ermöglichte.

Der lange Weg der Institutionalisierung

In Bezug auf Impact und Nachhaltigkeit der Aktivitäten sieht die Evaluierung noch Entwicklungspotenzial. Projektleiter Damien Bishop führt dies darauf zurück, dass das Projekt sich eines sehr komplexen Institutionalisierungsprozesses angenommen hat, der Zeit braucht, um sich voll zu etablieren. In einem regionalen Projekt, das mit vielen Beteiligten und auf Institutionsebene arbeite, müsse man sich darauf einstellen, dass Dinge sehr viel mehr Zeit brauchen als in vielen bilateralen Projekten. Dazu kommt in diesem Fall, dass die Organisationen, mit denen das Projekt in der Region zusammenarbeitet, noch sehr jung sind und viele ihrer Strukturen und Mechanismen erst im Aufbau. „Wir sind hier am Beginn eines langen Veränderungsprozesses“, sagt Bishop. Dass es noch viel Arbeit braucht, um diese Initiativen wirkungsvoller und nachhaltiger zu machen, werde von allen Beteiligten akzeptiert – und ebenso die Empfehlungen der Evaluierung, hierauf in Zukunft den Fokus zu legen.

Besonders wichtig ist es laut Evaluierungsbericht, weiter die regionalen Kapazitäten auszubauen, sowohl durch Weiterbildung von Personal als auch durch Unterstützung bei der Organisationsentwicklung. Aus Projektsicht bedeutet das zum Beispiel, die Gesundheitsbehörden in Nigeria und Ghana darin zu unterstützen, sich SORMAS so weit anzueignen, dass sie bei dessen Einsatz nicht mehr von externen Dienstleistungsunternehmen abhängen. „Dafür müssen wir jedoch die entsprechenden Kapazitäten in unseren eigenen Häusern aufbauen“, sagt Rimamadeyati Yashe, Nationale Leitung von SORMAS am NCDC. „Der Einsatz von SORMAS wird dann nachhaltiger“, so Bishop, „wenn die Trainingsmodule dazu den Nutzenden leicht zugänglich sind und nicht etwas Spezielles, das teuer ist in der Durchführung.“ Daran zu arbeiten ist eine der nächsten Aufgaben des Projekts.

Damien.Bishop@giz.de

Ulrike.Haffner@giz.de

Nationale Evaluierende verbessern die Qualität

Die Zentralen Projektevaluierungen von Vorhaben, die in Partnerländern umgesetzt werden, werden grundsätzlich von Evaluierenden-Teams durchgeführt, von denen eine Person in dem betreffenden Land oder der Region lebt. Neben Sektor- und Methodenkenntnissen bringen diese nationalen Expert*innen Kenntnisse des nationalen, regionalen, politischen, kulturellen und institutionellen Kontextes mit. In der Pandemie ist die Bedeutung der Evaluierenden vor Ort noch einmal deutlich gewachsen. Ihre Präsenz und Mobilität im Land hat wesentlich dazu beigetragen, dass alle geplanten Evaluierungen der GIZ in den Jahren seit Beginn der Pandemie trotz rein virtueller Beteiligung der internationalen Evaluierenden professionell und mit hoher Qualität umgesetzt werden konnten. Die für die Evaluierung so wichtigen Perspektiven von Partnerorganisationen und Zielgruppen konnten durch die lokalen Expert*innen eingeholt werden. Seit Einführung der Zentralen Projektevaluierungen 2017 hat die GIZ-Stabsstelle mit fast 160 internationalen und 170 nationalen Evaluierenden zusammengearbeitet. Das Netzwerk wächst stetig, und es finden sich in allen Regionen und Sektoren kompetente Ansprechpartner*innen vor Ort. Sie werden einbezogen in die Angebote der Stabsstelle zum fachlichen Austausch wie zum Beispiel beim jährlichen Evaluierendentag oder methodischen Online-Fortbildungen.

Mostafa@mena-renewables.com
Claudia.Kornahrens@giz.de



Als nationaler Experte direkt vor Ort zu arbeiten, ist sehr effizient für die Evaluierungen. So können wir mit vielen Personen aus der Zielgruppe und aus Partnerorganisationen reden – was sehr wichtig ist, um Informationen und Daten zu sammeln und vor allem, um die Triangulation der Informationen zu gewährleisten.“

Dr. El Mostafa Jamea, Leiter des Bereichs Forschung und Beratung
am Forschungsinstitut MENARES, Casablanca, Marokko

Kenia: Auf dem Weg in Richtung duale Ausbildung

Die duale Ausbildung in Kenia: Kfz-Mechatronik-Labor soll helfen, Theorie und Praxis sinnvoll miteinander zu verbinden, vor allem, um dem Fachkräftemangel im Land entgegenzuwirken.



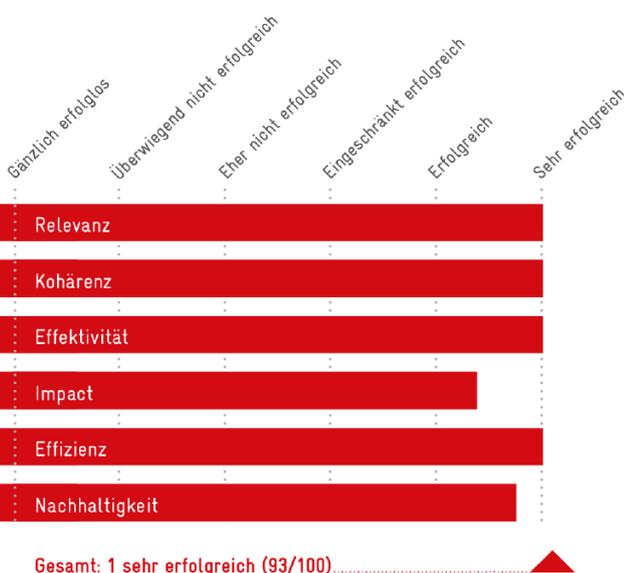


Kenias Industrie gehört zu den stärksten in Ostafrika. Bis 2019 stagnierte die Entwicklung allerdings – auch wegen Fachkräftemangels. Zur Abhilfe möchte die Regierung bis 2030 das Ausbildungssystem umbauen. Dies hat das Projekt „Förderung der Jugendbeschäftigung und beruflichen Bildung in Kenia“, das die Einführung einer dualen Ausbildung vorbereitete, der Evaluierung zufolge sehr gut umgesetzt.

Die Evaluierung hat bestätigt, dass das Projekt zum richtigen Zeitpunkt kam und hochrelevant war“, hält Emily Andres, die mit dem Management der Evaluierung beauftragt war, fest. „Die Regierung hatte die technische Ausbildung und Berufsbildung zur nationalen Priorität erklärt und war bereit, Ressourcen für den Sektor bereitzustellen.“ Mit dem Entwicklungsprogramm Kenia Vision 2030 hat sich das Land vorgenommen, die berufliche Bildung bis 2030 auf international vergleichbares Niveau zu bringen. Denn Kenia legt starken Wert auf seine Industrie; und um damit international wettbewerbsfähig und als Standort attraktiv für Investor*innen zu sein, braucht es Fachkräfte – die entsprechend ausgebildet werden müssen.

Das Grundproblem der bisherigen Ausbildungen in Kenia besteht darin, dass ihre Inhalte nicht zu den Bedarfen des Produktionssektors passen – unter anderem, weil die staatlichen Berufsschulen sehr theorieorientiert sind und ihren Auszubildenden nur wenig praktische Kompetenzen vermitteln. Projektleiter Horst Bauernfeind weiß, dass auch die knappen Praktika, die in der bisherigen Ausbildung vorgesehen sind, wenig Abhilfe schaffen: „Sie beruhen nicht auf strukturierten Lehrplänen, sondern die Leute werden einfach hingeschickt. Wenn sie Glück haben, dürfen sie mal irgendwie eine Maschine anfassen.“ Es fehle an Praxisorientierung, die Azubis würden nicht beschäftigungsfähig ausgebildet. „Oftmals müssen sie deshalb noch mal neu trainiert werden, was natürlich Kosten verursacht“, klagt Bauernfeind.

Theorie und Praxis sinnvoll miteinander zu verbinden, ist eine Stärke des dualen Ausbildungssystems, wie es beispielsweise in Deutschland, Österreich und der Schweiz existiert. Dieses System in ein für Kenia passendes Modell zu übertragen, ist das Ziel des Projekts. Und eine Herausforderung, weil es die berufliche Bildung in Kenia maßgeblich verändert. „Von staatlicher Seite herrscht großes Interesse, die Berufsausbildung zu verbessern. Aber wir müssen auch Unternehmen davon überzeugen, sich stärker in der Berufsausbildung zu engagieren“, weiß Sammy Waititu, Direktor des Berufsbildungsinstituts für Wissenschaft und Technologie Kiambu. Auch, weil die duale Berufsbildung teuer ist. Unternehmen müssen Ausbilder*innen bereitstellen und weitere Kosten übernehmen. Das ist für Kenia, wo Auszubildende traditionellerweise für ihre Ausbildung selbst zahlen müssen und nicht bezahlt werden, eine große Neuerung, für die erst mal geworben werden musste.



Kooperation mit Unternehmen trägt zum Erfolg bei

„Als Erstes fragten wir uns, welche Unternehmen am meisten von der Schulung profitieren würden“, erklärt Isaiah Lule, Leiter des Fachbereichs Automobiltechnik am Technischen Berufsbildungsinstitut Nairobi. Dieses in der Evaluierung als hocheffizient bewertetes Vorgehen, hat dazu beigetragen, dass die Ziele des Projekts übertroffen wurden. „Dieser Ansatz funktioniert sehr gut in technischen Berufsbildern, die auch ein bisschen investitionslastig sind“ sagt Projektleiter Horst Bauernfeind. „Jemand, der eine Maschine für dreihunderttausend Euro kauft, investiert auch gerne in die Person, die diese Maschine bedient und wartet.“ Siebzig Firmen mit den Ausbildungsgängen Industriemechatronik, Automobilmechatronik und Fahrzeugbau konnten zur Mitarbeit gewonnen werden.

Die Evaluierung empfiehlt, weitere Anreize für Unternehmen zu schaffen, zum Beispiel durch Richtlinien, die Betrieben Steuererleichterungen in Aussicht stellen, wenn sie Auszubildende aufnehmen. Außerdem sollten finanzielle und technische Zusammenarbeit eng aufeinander abgestimmt sein: „Der Evaluierung zufolge könnte dadurch die Modernisierung der Ausstattung weiter verbessert und das Interesse an der dualen Ausbildung erhöht werden“, sagt Evaluierungsmanagerin Emily Andres. Damit würde auch ein in der Evaluierung identifizierter Misserfolgsfaktor bearbeitet: die mangelnde Ausstattung vieler Ausbildungsstätten in Kenia, die eine moderne Ausbildung nach Branchenstandards nicht zuließ.

Standards und Richtlinien sind ein weiteres wichtiges Thema, weil sich dadurch die Effizienz des Projekts und letztlich der dualen Ausbildung steigern lässt: Richtlinien sollten die Prozesse in den Bildungseinrichtungen definieren, die die schulische Ausbildung anbieten. Es sollten gemeinsame Standards entwickelt werden, welche Grundkompetenzen die Auszubildenden in den Betrieben erlernen sollen. Sinnvoll wäre auch festzulegen, wie Auszubildende, Unternehmen und Berufsschulen untereinander kommunizieren, und es braucht Leitlinien zur Finanzierung und zu den Verantwortlichkeiten des Privatsektors, der Ausbildungsinstitute und der Landesbehörden.

Verfasstheit der Privatwirtschaft in Kenia war eine Herausforderung für das Berufsbildungsprojekt

Mit diesen Empfehlungen rennt das Evaluierungsteam bei Horst Bauernfeind offene Türen ein. Ein großer Unter-

schied zwischen Kenia und Deutschland besteht nämlich darin, wie die Privatwirtschaft organisiert ist. Während in Deutschland Verbände und Kammern die Interessen der Industrie vertreten und gemeinsam, auch mit staatlichen Handelnden, Standards entwickeln, die zur Vergleichbarkeit und Qualität von Leistungen und Qualifizierungen beitragen, gibt es in Kenia keine derartigen Institutionen und Prozesse, oder nur in sehr viel geringerem Umfang. Es gibt nur wenige gut organisierte Verbände dort, die zudem viel weniger Mitglieder haben. Dadurch war es für das Projektteam sehr aufwändig, mit dem Privatsektor Kontakt aufzunehmen. „Das erste Jahr waren wir damit beschäftigt, die Stakeholder einzusammeln“, erinnert sich Bauernfeind. Auch das Entwickeln der Lehrpläne, die ja den Bedarfen der Industrie entsprechend gestaltet werden sollten, dauerte ganze zwei Jahre.

Dass noch nicht alle politischen Rahmenbedingungen, die Berufsschulen und Industrien zusammenbringen sollen, vollständig umgesetzt werden konnten, wie die Evaluierung festgestellt hat, verwundert vor diesem Hintergrund wenig. Die Institutionalisierung voranzubringen, wird deshalb Teil des Folgeprojekts sein und die Zusammenarbeit aller Interessengruppen weiter erleichtern und nachhaltiger verankern, so die Einschätzung des Evaluierungsteams.

Die Evaluierung empfiehlt darüber hinaus, im nächsten Schritt das Konzept der dualen Ausbildung in Kenia zu skalieren, sagt Emily Andres aus der Stabsstelle Evaluierung. Denn das langfristige Ziel ist ja, die duale Ausbildung möglichst breit über alle Berufssparten aufzustellen. Das evaluierte Projekt selbst hatte sich vor allem auf eine kleine Gruppe talentierter Berufsanfänger*innen konzentriert, was der Evaluierungsbericht als eine Schwachstelle ausmacht. Im Nachfolgeprojekt sollte daher darauf geachtet werden, dass möglichst alle Bevölkerungsgruppen mitgedacht werden. Für Projektleiter Bauernfeind ist das ganz klar: „Es war ja ein Pilotprojekt. Der Fokus des Nachfolgeprojekts wird es sein, die Nachhaltigkeit der Maßnahme sicherzustellen.“

Horst.Bauernfeind@giz.de
Emily.Andres@giz.de

Nepal: Föderalismus und Energie



Das RERA-Projekt unterstützt die nepalesischen Partnerorganisationen bei der Förderung erneuerbarer Energien, zum Beispiel Solarwasserpumpen in Dhangadhi.

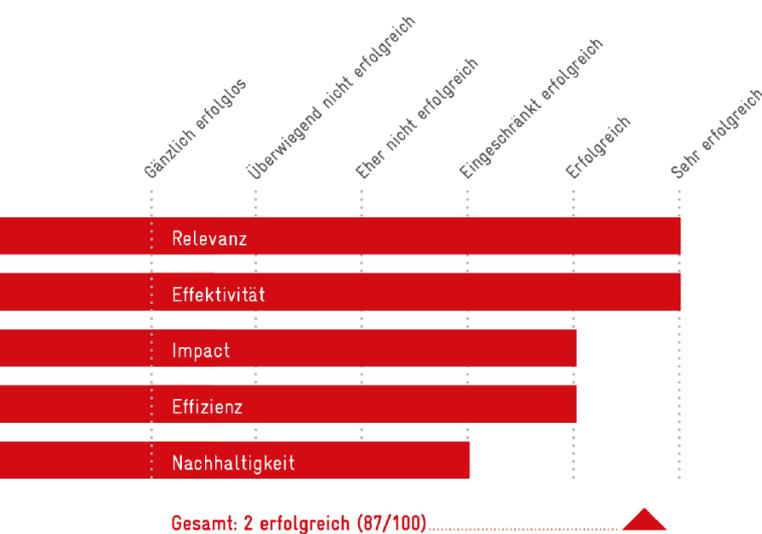
Während des bereits laufenden Projekts „Erneuerbare Energie für ländliche Gebiete“ begann in Nepal ein Umbau der staatlichen Strukturen hin zu einer föderalistischen Verwaltungsstruktur – eine enorme Herausforderung für die Umsetzenden. Das Evaluierungsteam hat dem Projekt dennoch einen großen Erfolg bescheinigt und unterstreicht die Bedeutung flexibler Projektstrukturen.

Rund drei Millionen Haushalte im ländlichen Nepal haben keinen oder nur eingeschränkten Zugang zu moderner Energieversorgung. Das will das Projekt „Erneuerbare Energie für ländliche Gebiete“ – *Renewable Energy in Rural Areas* (RERA) – ändern. Denn Energiearmut hat weitreichende Auswirkungen – auf Umwelt und Gesundheit, aber auch auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten: Denn wer keinen elektrischen Strom hat, muss in Nepal Holz und andere Biomasse zum Heizen und Kochen nutzen. Das trägt langfristig nicht nur zur Abholzung der Wälder bei. Das Kochen mit Holz und Biomasse birgt durch hohe Mengen an Rauchgaserzeugung auch gesundheitliche Risiken. Ohne die Möglichkeit, elektrische Energie zu nutzen, bleiben alltägliche Arbeiten – von der Landwirtschaft über die Wasserbesorgung bis zum Hausbau – so arbeits- und zeitintensiv, dass in der Bevölkerung wenig Ressourcen für Innovation oder gar Weiterbildung bleiben; die wirtschaftliche Entwicklung stagniert. Der Zugang zu Informationen und vor allem zu Bildung ist ohnehin durch den Mangel an elektrischem Licht und ohne die Möglichkeit der Internetnutzung stark beschnitten. Wie so oft treffen diese Nachteile bereits benachteiligte soziale Gruppen, darunter Frauen, besonders schwer. In einem solchen Kontext kann ein Projekt mit dem Schwerpunkt Energieversorgung viel bewegen: Das Projekt war von hoher Relevanz, da es durch den Schwerpunkt Energieversorgung auf ein wesentliches Kernproblem der ländlichen Bevölkerung ausgerichtet war. Es stand im Einklang mit den Strategien des Partnerlandes, der deutschen Entwicklungspolitik und internationalen Zielen.

Flexible Projektstrukturen als Erfolgsfaktor

Die nepalesischen Partnerorganisationen waren das Zentrum zur Förderung alternativer Energien, *Alternative Energy Promotion Centre* (AEPCC), sowie die zuständigen Stellen in den Provinz- und Kommunalverwaltungen. Diese unterstützt RERA bei der Förderung von erneuerbaren Energien. Die besondere Herausforderung: Als das Projekt 2016 startete, gab es die föderalistischen Strukturen und damit die zuständigen Stellen noch gar nicht. Erst als das Projekt bereits mit seiner Arbeit begonnen hatte, fing Nepal an, seine neue Verfassung von 2015 und damit auch die Föderalisierung staatlicher Strukturen umzusetzen.

Das Projekt reagierte schnell und flexibel. Als eines der ersten Projekte vor Ort verlagerte es seinen Fokus darauf, die neuen lokalen Regierungen und das AEPCC in seiner sich



Was tragen die Projekte zu Programmen der Entwicklungszusammenarbeit bei?

Während die Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) evidenzbasiertes Wissen zur Implementierung und zur Wirkung von Projekten im BMZ-Geschäft generieren, werden Qualität und Wirkung übergeordneter Programme noch nicht systematisch bewertet. Für das BMZ wird es zunehmend wichtiger, auch in Bezug auf Programme zu wissen, was wirkt und wo nachjustiert werden muss. Die Querschnittsauswertung von Zentralen Projektevaluierungen hat daher die Beiträge von Projekten zu Programmen der Entwicklungszusammenarbeit erfasst und Empfehlungen für die Entwicklung von Programmevaluierungen abgeleitet. Die Programmebene soll in Zukunft systematisch in die Evaluierung eines Projekts einbezogen werden, um langfristig aus dem ZPE für die Programmebene zu lernen. Da die zur Evaluierung ausgewählten Projekte so vielfältig sind, könnten sie gesondert hinsichtlich bestimmter Fragestellungen ausgewertet werden. Besonders interessant erscheint das für Programme, die von mehreren Durchführungsorganisationen verantwortet werden.

Claudia.Kornahrens@giz.de

 Die Evaluierung

verändernden Rolle zu unterstützen. Dies stellte sicher, dass auch unter den neuen Bedingungen gute Arbeit geleistet werden konnte.

Empfehlung, die Kapazitäten auszuweiten

Dass die Projektmaßnahmen positive Auswirkungen auf die konkreten Lebensumstände vieler Nepales*innen hatten, lässt sich an den Zahlen ablesen: Durch RERA haben mehr als 30 000 Menschen Zugang zur Stromversorgung, 25 000 Menschen Zugang zu modernen Kochstellen und 8 000 Menschen Zugang zu Trinkwasser erhalten. Im Zuge des Projekts wurden zudem Strukturen und Prozesse zur

Einbeziehung von Frauen und marginalisierten Gruppen geschaffen, fasst Claudia Kornahrens zusammen. Allerdings war RERA lediglich in 14 von 753 nepalesischen Gemeinden aktiv – die Ausweitung des Projekts auf einen größeren Kreis an Kommunen benennt die Zentrale Projektevaluierung als konkrete Empfehlung. Zudem sei die Dauerhaftigkeit der Maßnahmen nach Ende der Unterstützung durch RERA nicht umfassend gesichert, da die Partnerorganisation – das *Alternative Energy Promotion Centre* – die kommunalen Verwaltungen bislang nicht ausreichend unterstützen kann. Die Zentrale Projektevaluierung bewertet das Projekt daher lediglich als eingeschränkt erfolgreich beim Kriterium der Nachhaltigkeit.

Die Faktoren, die zu dieser Bewertung geführt haben, wurden schon an vielen Stellen mitgedacht, sagt Projektleiter Christian Liedtke, aber, „angesichts der Umstellung auf föderale Strukturen mussten wir unser Vorhaben erstmal als Pilotprojekt entwickeln. Deswegen konnten wir nicht mit mehr als 14 Kommunen zusammenarbeiten.“ Nawa Raj Dhakal, Stellvertretender Exekutivdirektor am AEPC, lobt die Vorarbeit von RERA I: „Das Projekt leistete Pionierarbeit, die neu gebildeten lokalen Verwaltungen – ländliche und urbane Kommunen – zu befähigen, erneuerbare Energien zu fördern. Die Erkenntnisse und Instrumente, die RERA I in Zusammenarbeit mit den 14 Partnerkommunen in zwei Provinzen erarbeitete, werden derzeit vom AEPC und anderen Partnerorganisationen repliziert und skaliert, damit viele weitere Kommunalverwaltungen und Provinzen davon profitieren können.“ Die Skalierung und nachhaltige Nutzung ist also bereits im Folgeprojekt, das sich in der Umsetzung befindet, angelegt: „Wir haben von Anfang an darauf gesetzt, digitale Wissensmanagement-Tools zu nutzen und diese den Partnerinstitutionen zur Verfügung zu stellen. So können wir Informationen wirklich in die Breite tragen und auch auf Skalierung hinarbeiten.“

Den optimistischen Blick in die Zukunft teilt die Evaluierung, die dem Folgeprojekt RERA II gute Aussichten bescheinigt, die positiven Auswirkungen von RERA I zu verstetigen und somit langfristig zur Erreichung der Entwicklungsziele in Nepal beizutragen.

Christian.Liedtke@giz.de
Claudia.Kornahrens@giz.de

 Die Evaluierung

Zentralamerika: Perspektiven zum Bleiben und Zurückkehren

Das Projekt unterstützt zurückkehrende Kinder und Jugendliche mit Bildungs- und Berufsbildungsformaten sowie psychosozialer Unterstützung. Das soll helfen, ihre (Re-)Integrierung zu fördern. Der Bevölkerung werden die Angebote und die Risiken, die mit irregulärer Migration einhergehen, durch Theaterstücke näher gebracht.





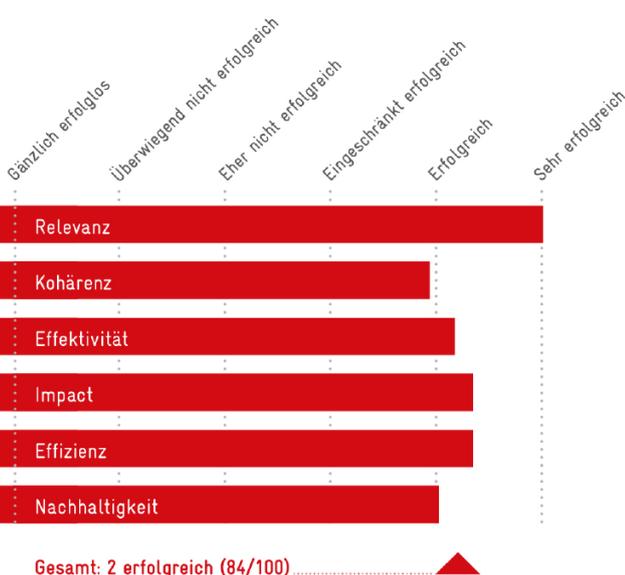
In Zentralamerika schafft das Projekt ALTERNATIVAS Angebote zur sozialen, schulischen und beruflichen Reintegration von gewalt- und fluchtgefährdeten Kindern und Jugendlichen. Damit stärkt das Projekt auch staatliche, zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Handelnde. Die Evaluierung bescheinigt dem Ansatz eine hohe Relevanz. Gleichzeitig hinterfragt sie die Reichweite des Projekts und regt zur Fokussierung an.

Zentralamerika blickt auf jahrzehntelange Unruhen und Konflikte zurück. Auch heute ist die Lage zum Teil fragil, vor allem fehlt es an Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Insbesondere junge Menschen sehen keine Zukunftsperspektiven in ihrem Heimatland – und machen sich auf den Weg gen Norden vor allem nach USA und Mexiko. Eine Lösung ist das allerdings oft nicht: Auf der Migrationsroute sind Kinder und Jugendliche häufig Gewalt ausgesetzt. Meist werden sie an den Grenzen der Zielländer abgewiesen und müssen umkehren. Die Reintegration der Zurückkehrenden ist demnach eine weitere Herausforderung für die zentralamerikanischen Länder.

Psychosoziale Unterstützung und Berufsperspektiven durch Ausbildungsplätze

Das Projekt ALTERNATIVAS bietet Kindern und Jugendlichen vor Ort Alternativen zur irregulären Migration. Diese Alternativen tragen auch dazu bei, die Reintegration von zurückkehrenden Kindern und Jugendlichen zu unterstützen. Das Projekt fördert flexible Bildungs- und Berufsbildungsformate sowie psychosoziale Unterstützungsangebote für Kinder, Jugendliche und deren Familien. Diese Maßnahmen, erläutert Benjamin Bräuer von der Stabsstelle Evaluierung, werden von der Evaluierung als sehr relevante Beiträge hervorgehoben. Das Projekt sei speziell auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnitten.

Relevant für eine Bleibeperspektive sind die Berufsaussichten. Bislang waren die beruflichen Bildungsangebote kaum auf die tatsächlichen Bedarfe des Arbeitsmarktes ausgerichtet. Benötigt werden nicht nur technische, sondern auch persönliche Fähigkeiten. Doch die konnten die Jugendlichen oftmals nirgends erwerben. ALTERNATIVAS entwickelte gemeinsam mit Privatfirmen ein maßgeschneidertes Fortbildungsformat für Jugendliche auf Arbeitssuche, das sowohl ihre technischen als auch sozialen Kompetenzen stärkt. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit mit der salvadorianischen Supermarktkette *Súper Selectos*. Es handelt sich um ein großes Unternehmen, das mit 107 Supermärkten im Land vertreten ist. Ein großer Anteil der Jugendlichen, die am Fortbildungsformat teilgenommen haben, schaffe es dann auch wirklich, eine Anstellung in dieser Supermarktkette zu finden. „Rund 70 Prozent der jungen Menschen, die an der Weiterbildung teilgenommen haben, konnten einen Arbeitsplatz finden“, erklärt Clara Rodríguez von der Fundación Calleja, der Stiftung der Supermarktkette *Súper Selectos*. „Das liegt vor allem





daran, dass die Kurse an die Nachfrage des Unternehmens angepasst sind, und dass wir die Jugendlichen direkt in Arbeitsmöglichkeiten in unseren Supermärkten vermitteln können.“ Die enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen und die genaue Ermittlung ihrer Bedürfnisse im Ausbildungsplan haben zu einem sehr positiven Ergebnis geführt – ein Ansatz, der auf Kooperationen mit weiteren Privatunternehmen in Honduras und Guatemala übertragen wird.

Neben den Bildungs-, Berufsbildungs- und psychosozialen Angeboten für Kinder und Jugendliche schult das Projekt auch Sozialarbeitende, Lehrkräfte, Gesundheitspersonal oder Mitarbeitende in Einrichtungen für Rückkehrende darin, wie sie psychosoziale Unterstützung für Kinder und Jugendliche leisten können, die durch Flucht- und Gewalterfahrungen psychisch stark belastet sind. Dafür entwickelte das Projekt insgesamt acht Fortbildungsmodulare, unter anderem zu sexueller Gewalt, Traumata, Suizidprävention, psychosozialer Fernberatung und psychosozialer Beratung von LGBTIQ+ Kindern und Familien, die breitenwirksam mit nationalen und lokalen Institutionen umgesetzt wurden. Diese Fortbildungen stießen auf große Resonanz, hebt der Evaluierungsbericht hervor. Auch, dass die Kinder und Jugendlichen und deren Familien mit den psychosozialen Beratungen sehr zufrieden waren und ihnen eine positive Auswirkung auf ihr Leben und ihr Wohlbefinden bescheinigten, ist ein Erfolg des Projekts.

Fokus auf die Ansätze, die wirklich wirken

Anders sieht es bei den übergeordneten Wirkungen aus, insbesondere bei der Erwartung, das Projekt könne zu einer erkennbaren Verringerung der Gewalt, vor allem der Mordraten unter Jugendlichen beitragen. Eine solche Wirkung konnte bisher nicht festgestellt werden, erklärt Benjamin Bräuer. Das weiß auch Projektleiterin Felicitas Eser: „Unser Beitrag ist, dass wir die soziale, schulische und wirtschaftliche (Re-)Integration von fluchtgefährdeten oder rückgekehrten Kindern und Jugendlichen fördern. Das trägt dazu bei, dass sie Alternativen zu Kriminalität, Gewalt und irregulärer Migration aufgezeigt bekommen. Eine Reduzierung des regionalen und vielschichtigen Phänomens kann durch unsere Arbeit nur ansatzweise und punktuell beeinflusst werden.“ Der Evaluierungsbericht empfiehlt, die Ziele in Bezug auf die Beiträge, die das Projekt auf der Ebene der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen leisten kann – insbesondere im Bereich Migration und Gewaltreduktion – realistischer beziehungsweise weniger ambitioniert zu formulieren. Diese Einschätzung wird vom auftraggebenden Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) geteilt und Anpassungen des Entwicklungszusammenarbeit-Programms, in das sich ALTERNATIVAS einordnen soll, angestrebt. Eine weitere Empfehlung lautet, die Vielzahl an Maßnahmen innerhalb des Projekts zu reduzieren und die Bemühungen auf ein Maß zu fokussieren, das überschaubar ist und von den Projektmitarbeitenden in ausreichender Qualität geleistet werden kann.

Für Felicitas Eser ist dies eine wichtige Empfehlung für die Zukunft des Projekts. „Das BMZ beauftragte uns mit zwei weiteren Implementierungsjahren, und wir fokussieren uns nun auf die Maßnahmen und Ansätze, die am meisten Potenzial haben. Diese wollen wir weiterführen, ausbauen, national und regional verankern und in die Fläche tragen.“ Die Evaluierung, so Eser, habe einen wichtigen Reflexionsprozess ausgelöst. „Wir haben dadurch viel gelernt.“

Felicitas.Eser@giz.de
Benjamin.Braeuer@giz.de

Somaliland: Lebensgrundlagen erhalten mit einfachsten Mitteln



Wasser spielt für Tierhalter*innen eine bedeutende Rolle. Sie müssen ihr Vieh auch in Dürrezeiten tränken und damit ihre Bestände sichern können.

Somalia gehört zu den fragilsten Staaten weltweit. Die Region Somaliland im Norden des Landes hat 1991 ihre Unabhängigkeit erklärt, ist aber nicht als Staat anerkannt. Auch wenn das Land sich auf einem positiven Weg befindet, sind die Lebensgrundlagen eines Großteils der Bevölkerung nicht gesichert. Eine große Herausforderung für das Projekt „Förderung der Lebensgrundlagen durch verbesserte Tierhaltung und Landwirtschaft in der Region Saaxil“, das die GIZ in Somaliland durchführte.

Die politische Situation in Somaliland ist derzeit weitgehend stabil und dennoch fragil: Die Region fungiert de facto als Staat mit allen entsprechenden politischen Strukturen, ist aber nicht international anerkannt. Die unsichere Lage in den umliegenden Ländern und anhaltende Konflikte am Horn von Afrika, die zu einer großen Zahl an Geflüchteten im Land geführt haben, tragen weiter zu dieser Fragilität bei.

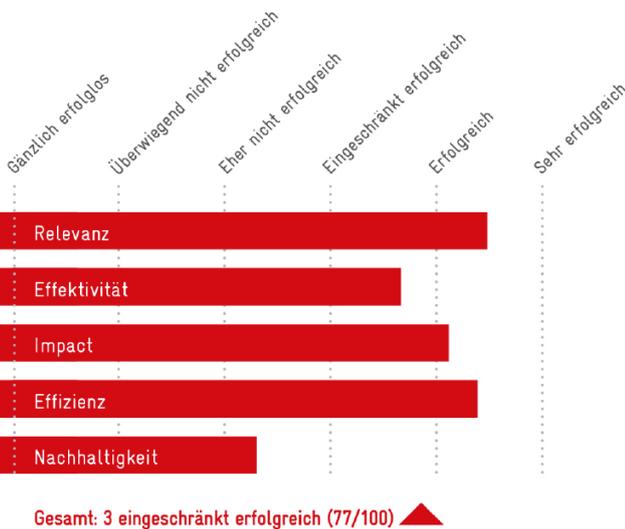
Die wichtigsten Wirtschaftszweige in Somaliland sind die Landwirtschaft und Viehhaltung mit Milchproduktion, etwa 70 Prozent der Menschen arbeiten in diesen Bereichen. Klimawandelbedingte Dürren und Wassermangel beeinträchtigen den Sektor allerdings stark, die Erträge sowohl bei landwirtschaftlichen Gütern als auch bei der Milcherzeugung sind gering. Ein unhygienischer Umgang mit der Frischmilch und fehlende Kühlung führen zu weiteren Verlusten und gefährden die menschliche Gesundheit. Zusätzlich belastet die Umweltverschmutzung zum Beispiel durch Plastikmüll die Flora und Fauna des Landes.

Das Projekt „Förderung der Lebensgrundlagen durch verbesserte Tierhaltung und Landwirtschaft in der Region Saaxil“ im Norden Somalilands unterstützt Landwirtinnen und Landwirte, aber auch Verkäufer*innen der Produkte darin, ihre Erträge und Einnahmen zu verbessern und so ihre Lebensgrundlage zu sichern. Der Linderung von Notlagen wurde dabei Vorrang eingeräumt – Benjamin Bräuer von der Stabsstelle Evaluierung betont, dass das Projekt hier wichtige Anstöße geben konnte und grundlegende Probleme sofort adressiert hat. Der Mehrebenenansatz – vom Dorf über die Provinz bis hin zur nationalen Ebene – habe die Entwicklung im Land unterstützt.

Eingeschränkt erfolgreich – und trotzdem viel verbessert

Insgesamt hat die Evaluierung das Projekt anhand der vorgegebenen Indikatoren als „eingeschränkt erfolgreich“ bewertet. Unter den schwierigen Rahmenbedingungen habe es zur Verbesserung der Situation in Somaliland beigetragen, erläutert Bräuer.

So wurden beispielsweise auf kommunaler Ebene Rückhaltebecken für das Sammeln und Aufbewahren von Regenwasser errichtet. Während der Dürre 2017 wurde Tierfutter an die besonders betroffenen Tierhalter*innen zur Rettung der verbleibenden Bestände ausgegeben.



Nach der Dürre wurden dezimierte Tierbestände aufgestockt, um die Lebensbasis besonders bedrohter Tierhalter*innen zu sichern. Landwirtinnen und Landwirte sowie Hirt*innen haben an Schulungen zur Tiergesundheit teilgenommen, und das Projekt hat auf Dorfebene mehrere landwirtschaftlich-veterinärmedizinische Versorgungszentren errichtet.

Beteiligte an allen Schritten der Milchverarbeitung und -vermarktung haben sich zum Thema Milchhygiene, unter anderem durch Pasteurisierungsverfahren, fortgebildet. Außerdem hat das Projekt solarbetriebene Kühlsysteme und damit bestückte Milchverkaufsstellen eingerichtet. Beides hat nicht nur dazu beigetragen, dass weniger verdorbene Milch von den Produzent*innen oder den Verkäufer*innen entsorgt werden muss, sondern auch die Zahl der Durchfallerkrankungen in den Haushalten reduziert.

Carola von Morstein, Projektleiterin des Projekts, erläutert die Schritte, die für den Erhalt der Milch und eine Steigerung ihrer Qualität nötig sind: „Wir haben mit einem Herdvorbereitungsprogramm begonnen, denn für die Pasteurisierung muss die Milch kontrolliert erhitzt werden. Auf den traditionellen Holzfeuerstellen mit drei Steinen auf der Erde ist das nicht möglich. Ohne Pasteurisierung gibt es aber einen erheblichen Qualitätsverlust. Deshalb haben wir das kontrollierte Pasteurisierungsverfahren auf der Produzentenebene eingeführt, was dazu führt, dass von vornherein die Keime runtergehen. Dazu kamen verkürzte Transportwege und dann die Kühlung beim Verkäufer.“

Wichtig: Die Übertragbarkeit des Ansatzes

Schlüssel für den Erfolg dieser Aktivitäten war aus von Morsteins Sicht das intensive Training von Personen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Das habe ausgestrahlt, mehrere Städte und Gemeinden sowie Nichtregierungsorganisationen kopieren jetzt den Ansatz, auch in anderen Bereichen wie zum Beispiel der Tiergesundheit.

Das hält auch Benjamin Bräuer für den Evaluierungsbericht fest: Durch die verfügbaren Mittel und die schwierigen äußeren Umstände habe es zwar kaum Spielraum zur Maximierung der Wirkung gegeben. Aber das Projekt habe zum Wissenstransfer beigetragen, auch für andere Organisationen, die vor Ort arbeiten und durch das Projekt technische Erfahrungen sammeln und Innovationen des Projekts in ihre eigenen Aktivitäten integrieren konnten.

Flexibles Projektmanagement trägt zum Erfolg der strukturbildenden Übergangshilfe bei

Krisen wie Naturkatastrophen oder bewaffnete Konflikte haben in den letzten Jahren zugenommen. Die internationale Zusammenarbeit muss dann schnell und flexibel reagieren können, um grundlegende Bedarfe der betroffenen Bevölkerung und der lokalen Strukturen zu adressieren. Daher hat das BMZ die strukturbildende Übergangshilfe als Krisenbewältigungsinstrument etabliert, die darauf abzielt, betroffene Menschen und lokale Strukturen bei der Bewältigung von Krisen zu unterstützen und ihre Widerstandsfähigkeit mittel- und langfristig zu stärken.

Eine Querschnittsauswertung von zehn Zentralen Projektevaluierungen von Projekten der „Strukturbildenden Übergangshilfe“ kam zu dem Ergebnis, dass insbesondere ein adaptives und flexibles Projektmanagement, die Berücksichtigung einer Kontext- und Konfliktanalyse des *Integrated Peace and Conflict Assessment* – sowie ein gutes wirkungsorientiertes Monitoring grundlegend für den Erfolg eines Übergangshilfeprojekts sind. Um nicht-intendierte negative Wirkungen von Projekten, sprich „ungewollte Nebenwirkungen“, zu verhindern oder zu reduzieren, wird einem konsequenten kontext- und konfliktensiblen Monitoring eine zentrale Bedeutung zugemessen.

Benjamin.Braeuer@giz.de

Die Evaluierung

Zu den schwierigen äußeren Bedingungen gehört auch die Herausforderung, „mit einem Staat im Staat zu arbeiten, den es formal gar nicht gibt“, sagt Projektleiterin von Morstein. Das habe großen Einfluss auf die Umsetzung des Projekts, zum Beispiel, weil die finanzielle Absicherung von Projekten nicht über die etablierten Wege der internationalen Zusammenarbeit geregelt werden kann. Die nämlich beruht auf der Kooperation zwischen anerkannten Staaten.



Ein großer Vorteil ist die Übertragbarkeit des Projektansatzes. Schon jetzt kopieren andere Städte und Gemeinden den Ansatz, auch in andere Bereiche wie der Tiergesundheit lässt er sich übertragen.“



Auf dem Weg zur Arbeit: Während der Dürre unterstützte das Projekt mit Cash-for-Work-Maßnahmen vor allem Frauen oder von Frauen geführte Haushalte.

In den Nichtregierungsorganisationen vor Ort, die es, wie der Evaluierungsbericht betont, als wichtige Partnerorganisationen noch stärker einzubinden gilt, fehlt oft das erforderliche technische Wissen. Auch Projektleiterin von Morstein bestätigt, dass man vielfach erst das notwendige Know-how habe vermitteln müssen, bevor die eigentliche Zusammenarbeit beginnen konnte. Für die Zukunft sieht sie daher großes Potenzial in der Kooperation mit den in Entwicklung befindlichen staatlichen Strukturen und deren Mitarbeitenden. „Dieses Personal steht dem Land zur Verfügung, wenn das Projekt aufhört. Das sind hoch qualifizierte Fachkräfte. Wir haben über einen längeren Zeitraum Leute ausgebildet, von denen ich hoffe oder

erwarte, dass einige möglicherweise im Government etwas höher klettern und auch Führung und Verantwortung anders leben.“ Dies könnte, neben der Nachhaltigkeit des Projekts, zusätzlich den Aufbau funktionierender staatlicher Institutionen fördern.

Benjamin.Braeuer@giz.de
Carola.Morstein-von@giz.de

Evaluierungen von Projekten für das Auswärtige Amt

Die Evaluierungen für das Auswärtige Amt (AA) orientieren sich an den OECD-DAC-Kriterien: Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Impact, Effizienz und Anschlussfähigkeit. Seit 2012 wurden von der Stabsstelle Evaluierung insgesamt 12 Projekte evaluiert, die die GIZ für das AA umgesetzt hat. Zudem wurde eine Querschnittsauswertung durchgeführt. Wir berichten hier über ausgewählte Evaluierungen der Jahre 2021 und 2022.

Förderung der Erinnerungskultur in Sri Lanka

In Sri Lanka hat die GIZ ein Projekt umgesetzt, das staatliche und nichtstaatliche Akteurinnen und Akteure in ihren Initiativen zur Erinnerungskultur unterstützen soll. Das Projekt wurde mit Mitteln des Auswärtigen Amtes finanziert und von der Europäischen Union kofinanziert. Aus der Evaluierung geht hervor, dass diese Kofinanzierung die Relevanz und Wirksamkeit des Projekts steigern konnte. Auch die Effizienz wurde leicht erhöht und die Anschlussfähigkeit verbessert. Zurückgeführt wurden diese Verbesserungen auf den erweiterten Umfang des Projekts und die geteilte Verantwortung.

Unterstützung des Stabilisierungs- und Friedensprozesses in Mali

In Mali unterstützt die GIZ den Friedensprozess mit einem Projekt zur Vergangenheitsbewältigung und zur Konfliktbearbeitung. Kleinprojekte sollen die Lebensbedingungen der Bevölkerung verbessern und so durch eine Friedensdividende das Vertrauen in den Friedensprozess erhöhen. Die Evaluierung bewertet das Vorhaben als eher erfolgreich. Hervorgehoben wird der erfolgreiche Aufbau einer Wahrheitskommission. Gleichzeitig empfiehlt die Evaluierung, für ein Nachfolgeprojekt den Stabilisierungsansatz im malischen Kontext genauer auszuformulieren. Auch sollte der Beitrag von Frauen zum Friedensprozess stärker behandelt werden. Diese Empfehlungen werden in der verbleibenden Projektlaufzeit bzw. im Folgeprojekt berücksichtigt.

Unterstützung des Stabilisierungsprozesses im Jemen

Eine politische Lösung für den gewaltsamen Konflikt im Jemen scheint nicht in Reichweite. Im Auftrag des Auswärtigen Amtes unterstützt die GIZ die Aufrechterhaltung von Dienstleistungen lokaler Verwaltungen, um der Bevölkerung durch diesen stabilen Einfluss „von unten“ eine Alternative zu radikalen Akteuren wie Al-Qaida oder Daesh zu bieten. Die Evaluierung bestätigt die hohe Relevanz des Projekts für die lokalen Verwaltungen und die Bevölkerung. Mit Unterstützung des Projekts konnten zum Beispiel zerstörte Infrastrukturen wieder aufgebaut werden, was die Lebensbedingungen vor Ort spürbar erleichtert. Insgesamt kommt die Evaluierung zu dem Schluss, dass das Projekt in einem sehr instabilen Umfeld greifbare Ergebnisse liefert.

Monitoring von Vorhaben im Auftrag des Auswärtigen Amtes

Eine Querschnittsauswertung über alle Evaluierungen, die die GIZ im Auftrag des Auswärtigen Amtes durchgeführt hat, kam zu dem Ergebnis, dass das Thema Monitoring bei Projekten, die auf Stabilisierung zielen, zunehmend wichtiger wird. Festgestellt wurde sowohl der Bedarf als auch der Wunsch, fehlende oder nur informelle Monitoringsysteme stärker zu formalisieren. Der Austausch mit dem auftraggebenden AA dazu hat bereits begonnen.

Ulrike.Haffner@giz.de



Im Rahmen eines Workshops des Projekts Dezentralisierung des Bildungswesens in Honduras priorisiert ein Jugendlicher „Forderungen an die Schule unserer Träume“, die zuvor in einem Workshop entwickelt wurden. Die Ergebnisse der Projektevaluierung sind in das Kapitel Zahlen, Daten, Fakten eingeflossen.

3



Zahlen, Daten,
Fakten

Interview mit Albert Engel

Albert Engel ist seit Juni 2019 Leiter der Stabsstelle Evaluierung mit dem übergeordneten Ziel, den Nutzen und die Nutzung von Evaluierungen zu erhöhen und damit die Leistungen und Wirksamkeit der GIZ zu verbessern. Im Interview spricht er über das Erreichte und die Herausforderungen, denen sich die GIZ in den letzten beiden Jahren stellen musste.



Herr Engel, wie schätzen Sie das Gesamtergebnis der Evaluierung ein?

Das Gesamtergebnis der Evaluierung ist insgesamt recht gut. Das ist erstaunlich, denn die Rahmenbedingungen waren schwierig: COVID-19-Pandemie, politische Krisen, Bürgerkriege, zunehmende Fragilität, Naturkatastrophen. Die guten Ergebnisse sind auch darauf zurückzuführen, dass die Projekte genauer hinschauen. Sie machen Kontextanalysen und untersuchen sehr genau, unter welchen Rahmenbedingungen sie arbeiten. Sie entwickeln ihre Wirkungsmodelle weiter und überlegen im Vorfeld, welche Maßnahme zu welchem Ergebnis führt. Das alles führt dazu, dass die Vorhaben auf widrige Rahmenbedingungen reagieren und rechtzeitig umsteuern können.

Ich will Ihnen ein Beispiel geben: In Brasilien hat das Vorhaben „Grüne Märkte und nachhaltiger Konsum“ zwischen 2016 und 2020 daran gearbeitet, die Vermarktung von nachhaltig angebauten kleinbäuerlichen Produkten zu verbessern. Doch die politischen Rahmenbedingungen in Brasilien haben sich verändert. Es gelten andere Vorgaben für den Regenwald, und das zuständige Ministerium wurde völlig neu strukturiert und zum Teil neu besetzt. Das Vorhaben hat die neue Situation analysiert und daraufhin schnell und flexibel reagiert – und so ein positives Ergebnis erreicht.

Was aber in jedem Fall auch eine Rolle spielt, ist, dass die GIZ in vielen dieser Länder seit sehr vielen Jahren präsent ist. Wie verfügen über große Netzwerke, und unsere Mitarbeitenden kennen die Kontexte seit langem. Das ist auf jeden Fall auch ein Erfolgsfaktor.

Die Evaluierungen werden nach international vereinbarten Kriterien und mit wissenschaftlichen Methoden durchgeführt. Was bedeutet das konkret?

Als Bundesunternehmen arbeiten wir transparent und nachvollziehbar nach international vereinbarten Standards und Methoden. Das sind beispielsweise die Leitlinien für Evaluierung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Die



Als Bundesunternehmen arbeiten wir transparent und nachvollziehbar nach international vereinbarten Standards und Methoden.“

wiederum orientieren sich an internationalen Standards des Entwicklungsausschusses der OECD, also der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Und wir halten uns an die Standards der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation. Die Kriterien, an denen sich unsere Evaluierungen ausrichten, sind: Relevanz und damit die Frage: Tun wir das Richtige? Und das Kriterium Kohärenz: Passt die Maßnahme in diesen speziellen Kontext? Mit der Fragen nach der Effizienz überprüfen wir, ob wir die Ressourcen wirtschaftlich einsetzen. Bei der Effektivität geht es darum, ob wir die Ziele erreichen, und beim Impact um den Beitrag zu den entwicklungspolitischen Wirkungen. Das Kriterium der Nachhaltigkeit schließlich fragt, ob die Wirkungen von Dauer sind.

Diese Kriterien prüfen wir systematisch und nutzen dafür Methoden, die international anerkannt sind. Als Mindeststandards für einen Wirkungsnachweis geben wir einen theoriebasierten Ansatz vor. Als geeignet für das Messen der Wirkungen hat sich die Kontributionsanalyse erwiesen. Die Effizienz bewerten wir, indem wir das Verhältnis von Kosten zu Output untersuchen. Mit diesen Methoden und Vorgehen erreichen wir sehr valide Ergebnisse.

Wie gut unterstützt die GIZ mitausreisende Partner*innen?

Um offene Stellen schnell und passgenau zu besetzen, soll die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu Mobilität und Rotation erhöht werden. Die Evaluierung untersuchte die Relevanz und Effektivität des Unterstützungsprogramms Mitausreisende Partner*innen hinsichtlich des Beitrags zur besseren und schnelleren Stellenbesetzung und zur Wechselbereitschaft zwischen In- und Ausland. Die Befragten waren übergreifend mit dem Kontakt und der Beratung sowie der schnellen Bereitstellung von hilfreichen Informationen zufrieden. Der Beitrag des Unterstützungsprogramms des Personalbereichs wurde als relevanter Faktor für die Ausreiseentscheidung bewertet.

Lena.Ahrens@giz.de

Am offenen Herzen evaluieren: Evaluierung zu Kooperation und Führung

Wie in der GIZ zusammengearbeitet und geführt werden soll, dazu haben Mitarbeitende aus dem In- und Ausland in einem unternehmensweiten, partizipativen Prozess 2018 vier Prinzipien zu Kooperation und Führung formuliert: „Gemeinsam Sinn stiften“, „Vielfalt leben“, „Flexibel führen“ und „Experimentieren und neue Wege gehen“. In einer unternehmensstrategischen Evaluierung wurde untersucht, wie diese Prinzipien in der GIZ umgesetzt sind. Angewendet wurde die *Principles-Based Development Evaluation Methode*, die begleitend durchgeführt wird und sich besonders für die Evaluierung ergebnisoffener, innovativer und komplexer Prozesse eignet. Interne Evaluierende der Stabsstelle Evaluierung arbeiteten dafür eng mit dem GIZ-internen Projektteam Kooperation und Führung und mit externen Evaluierenden zusammen, um zeitnah steuerungsrelevante Evidenzen bereitzustellen. In verschiedenen Umfragen wurden die Antworten von 150 Teams mit mehr als 1 800 Mitarbeitenden in einem eigens entwickelten IT-Tool erfasst – mit sehr inspirierenden Ergebnissen, wie es ein Mitglied des Steuerungskreises Kooperation und Führung formulierte, das die Zwischenergebnisse der Umfragen als „hilfreich für die Prozesssteuerung“ bezeichnete. Neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung brauchen Zeit, ein Kulturwandel lässt sich nicht in vier Jahren abschließen. Die Ergebnisse der Evaluierung werden Führungskräfte und Mitarbeitende auf dem eingeschlagenen Weg unterstützen.

Franziska.Krisch@giz.de

 Die Evaluierung

Seit dem letzten Bericht haben sich die Rahmenbedingungen für die Evaluierungen sehr verändert. Wie hat sich die COVID-19-Pandemie ausgewirkt?

COVID-19 hat sich in der Tat deutlich ausgewirkt auf unsere Evaluierungen. Rund 120 der 169 Evaluierungen fielen genau in den Zeitpunkt der Pandemie, und das erfordert Anpassungen von unserer Seite. Im Wesentlichen waren das sogenannte Semi-Remote- oder Remote-Evaluierungen – also ganz oder teilweise ferngesteuert. Wir arbeiten schon seit Jahren mit internationalen – deutschen und europäischen sowie nationalen – Gutachter*innen zusammen. Wenn die internationalen Gutachter*innen wegen der Pandemie nicht einreisen durften, haben wir die Teams so organisiert, dass die Interviews vor Ort von den nationalen Gutachter*innen gemacht wurden. Während der Lock-downs haben wir uns auf Videokonferenzen oder Telefoninterviews beschränkt. Das hat erstaunlich gut funktioniert. Nach einer gewissen Einspielungsphase konnten wir valide Ergebnisse erzielen und unsere Qualitätskriterien einhalten.

Die Pandemie war nicht die einzige Herausforderung. Womit hatten Sie noch zu tun?

Eine große Herausforderung nicht nur für die Evaluierungen, sondern auch für die Projekte, ist die zunehmende Fragilität in vielen unserer Partnerländer. Mittlerweile finden mehr als zwei Drittel unserer Vorhaben in fragilen Kontexten statt, diese Zahl ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Kriege, Naturkatastrophen oder instabile institutionelle Voraussetzungen machen es immer schwieriger, dort Entwicklungsmaßnahmen umzusetzen und natürlich auch, solche Maßnahmen zu evaluieren. Semi-Remote- und auch Remote-Evaluierungen sind hier von großer Bedeutung. Eine erste Erkenntnis unserer laufenden Querschnittsauswertung zum Einfluss der COVID-19-Pandemie ist, dass insbesondere remote geführte Interviews einen sicheren Raum für sensible Gespräche bieten können – zum Beispiel für konfliktssensitive oder gendersensible Thematiken.

Eine andere Herausforderung, die sich als Chance erwiesen hat, ist der zunehmende Einsatz nationaler und regionaler Gutachter*innen. Die Arbeit mit nationalen und



Eine große Herausforderung nicht nur für die Evaluierungen, sondern auch für die Projekte, ist die zunehmende Fragilität in vielen unserer Partnerländer.“

regionalen Evaluierenden sehen wir auch als Beitrag zum *Evaluation Capacity Development* an. In diesem Zusammenhang ermöglichen wir den nationalen und regionalen Evaluierenden auch die Teilnahme an den von uns entwickelten Fortbildungen zur Kontributionsanalyse und zum *Follow-the-money-approach*, und wir laden sie zu unserem jährlichen virtuellen *Evaluators Day* ein. Wie gesagt: Dieser kombinierte Einsatz von internationalen mit nationalen Gutachtern und deren gute Vor-Ort-Kenntnis ist wirklich sinnvoll und auch notwendig für uns.

Was ist die wichtigste Erkenntnis, die Sie aus der Evaluierung mitnehmen? Erkennen Sie Tendenzen? Was war für Sie überraschend?

Was in den Evaluierungen am deutlichsten zu sehen ist, ist, dass es wirklich absolut essenziell ist, dass sowohl Institutionen gestärkt als auch persönliche Kapazitäten aufgebaut werden – praktisch unabhängig von der Thematik, also egal, ob es um Energieeffizienz oder berufliche Bildung oder Ernährungssicherung geht. Das ist eine zentrale Erkenntnis. Überrascht hat mich, dass in den Zeiten der Pandemie die Benotung der Vorhaben kaum schlechter geworden ist. Wir müssen jetzt genauer untersuchen, warum das so war: Lässt sich das durch flexible Umplanung erklären? Oder konnten geeignete Gegenmaßnahmen getroffen werden?

Wenn Sie in die Zukunft blicken – wohin geht es mit den Evaluierungen?

Wir wollen zum einen in der Zukunft stärker die Programmebene, also die Ebene über den einzelnen Projekten, betrachten. Dazu haben wir begonnen, Konzepte für die Evaluierung von Programmen zu entwickeln, in denen die technische Zusammenarbeit der GIZ und die finanzielle Zusammenarbeit der KfW, also der Kreditanstalt für Wiederaufbau, Hand in Hand gehen. Ein zweites Feld sind die unternehmensstrategischen Evaluierungen. Hier haben wir zum ersten Mal eine Evaluierung umgesetzt, die einen laufenden Prozess begleitet und dabei direkte Rückmeldungen in diesen Prozess hineingegeben hat. Das wollen wir stärker einsetzen in Zukunft.

Generell bin ich überzeugt davon, dass die Evaluierung der Entwicklungsarbeit spannend bleibt. Die Entwicklungszusammenarbeit entwickelt sich weiter, und Evaluierungen sind unverzichtbar, um die Wirkungen dieser Arbeit nachzuweisen.

 Das Video

Gesamtbewertung

Zentrale Projektevaluierungen (ZPE) wurden seit 2018 stufenweise eingeführt, und gegenwärtig werden jährlich 80 bis 100 Projekte evaluiert. In den ZPE wird eine Stichprobe von 40 Prozent der BMZ-finanzierten Vorhaben mit einem Auftragswert von mehr als drei Millionen Euro auf einer Skala von 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos) bewertet. Als erfolgreich gelten dabei Projekte mit den Bewer-

tungen 1 (sehr erfolgreich) bis 3 (eingeschränkt erfolgreich). Weitere Hinweise zur Methode sind auf den Seiten 76-77.

Die 207 vorliegenden ZPE wurden anhand unterschiedlicher Bewertungskriterien und Themenfelder, wie Regionen oder Projekttyp, ausgewertet.

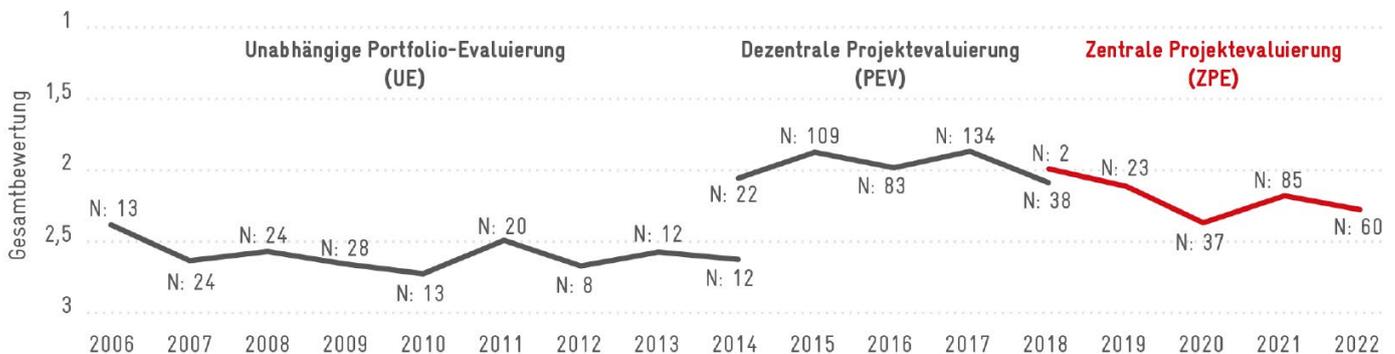
207 Zentrale
Projektevaluierungen

2,26

Gesamtbewertung

Ein großer Teil der Projekte (71%) wurde mit 1 oder 2 bewertet. Das ist ein gutes Ergebnis für die GIZ.

Verteilung der Bewertung im Zeitverlauf nach Berichtsdatum



Zentrale Projektevaluierungen wurden seit 2018 stufenweise eingeführt, und gegenwärtig werden jährlich 80 bis 100 Projekte evaluiert. N gibt die Anzahl der ZPE pro Jahr an. 2021 war bislang das Jahr mit den meisten ZPE: 85 Zentrale Projektevaluierungen wurden durchgeführt. Bis 2020 sank die durchschnittliche Bewertung der ZPE. Im Jahr 2021 stieg die Bewertung deutlich an. Für das laufende Jahr 2022 liegt die Durchschnittsbewertung bei **2,3** und somit etwas unter dem Schnitt von 2021 (**2,2**).

Zwei mit den ZPE vergleichbare Evaluierungsinstrumente der GIZ waren die Unabhängigen Portfolioevaluierungen (UE) zwischen 2006 und 2014 und die dezentralen Projektevaluierungen (PEV) zwischen 2012 und 2018. Auch wenn sich diese Formate in ihren jeweiligen Durchführungsprozessen von den ZPE unterschieden, bewerteten sie Projekte ebenfalls nach einem sechsstufigen Skalensystem und können daher für einen (indirekten) Vergleich mit den Ergebnissen der ZPE herangezogen werden. Die Bewertung der methodisch weiterentwickelten ZPE liegen im Vergleich zwischen den Bewertungen der beiden früheren Instrumente.

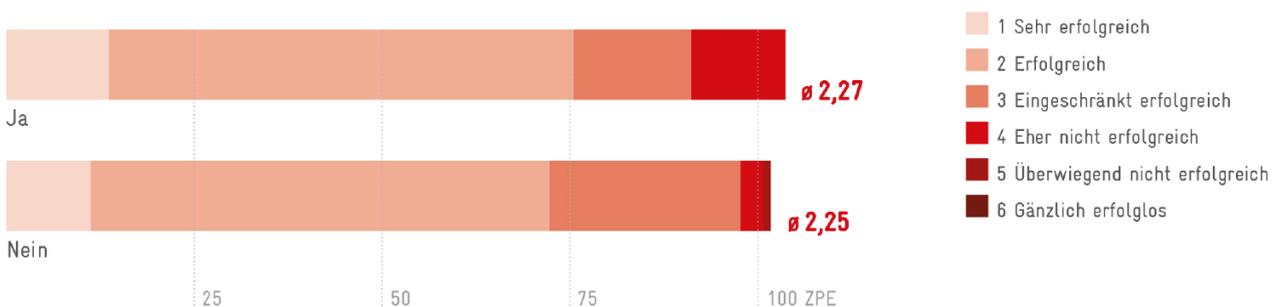
Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Projekte

Der größte Teil der abgeschlossenen ZPE – 145 – fällt in den Zeitraum nach Beginn der COVID-19-Pandemie im März 2020. Der in den Evaluierungen betrachtete Projektzeitraum lag dabei weit überwiegend vor der Pandemie. Ein kleinerer Anteil – 60 ZPE – wurde vor der Pandemie durchgeführt. Die Pandemie stellte die Durchführung der ZPE vor große Herausforderungen. So wurden die Prozesse der Datenerhebung angepasst und Vor-Ort-Missionen durch Remote- oder Semi-Remote-Missionen ersetzt. Bei beiden Varianten wird auf die Anreise eines internationalen Evaluierenden verzichtet. Bei Semi-Remote-Missionen übernehmen lokale Evaluierende die Datenerhebung vor Ort; reine Remote-Missionen werden gänzlich virtuell durchgeführt. Auch wenn die Durchschnittsbewertung für ZPE mit einer Evaluierung nach Ausbruch von COVID-19 mit einer durchschnittlichen Gesamtbewertung von 2,15 etwas besser ist, ist kein eindeutiger Trend erkennbar. Projekte, für die erhöhte pandemiebedingte Einschränkungen gemeldet wurden, sind auch im Durchschnitt schlechter bewertet. Jedoch ist der Einfluss von Corona auf die Bewertung insgesamt nicht ersichtlich. Die Pandemie brachte für manche

Projekte nicht nur negative Auswirkungen, sondern auch Opportunitäten, insbesondere Finanzierungsmöglichkeiten, mit sich. Die Vorhaben passten ihre Aktivitäten an die Rahmenbedingungen an und stellten sie auf digitale Formate um. Der Einfluss der COVID-19-Pandemie bestand dabei überwiegend darin, dass ein kleinerer Teil der Ziele und/oder Wirkungen der Vorhaben nicht erreicht werden konnte. Nur vereinzelt betraf dies die Mehrheit der Ziele und/oder Wirkungen eines Projekts.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass auch andere Faktoren als das KO-Kriterium auf die Bewertung Einfluss nehmen.

Verteilung der Bewertung nach Vorliegen des KO-Kriteriums



2021 wurde vom BMZ die Einführung der K.O.-Kriterien für alle staatlichen Durchführungsorganisationen beschlossen. Projekte, die in zentralen Bewertungskriterien als nicht erfolgreich eingestuft wurden, werden seitdem auch in der Gesamtbewertung als nicht erfolgreich eingestuft. Die drei zentralen Bewertungskriterien sind Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit. Bei neun Vorhaben verschlechterte sich so die Gesamtbewertung auf nicht erfolgreich. Ein Einfluss auf die durchschnittliche Gesamtbewertung ist nicht erkennbar, sie ist bisher weder gestiegen noch gesunken. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass auch andere Faktoren auf die Bewertung Einfluss nehmen. Die zeitgleiche Einführung des sechsten Bewertungskriteriums Kohärenz könnte hier eine Rolle spielen, da die Einführung eines sechsten Kriteriums den Anteil der meist kritischer bewerteten Kriterien (v.a. Impact, Nachhaltigkeit) an der Bewertung verringert. Gleichzeitig wurde das Kriterium der Kohärenz bisher überdurchschnittlich gut bewertet, wodurch der Durchschnitt gehoben wurde.

Bewertung nach Evaluierungskriterien

Die GIZ evaluiert anhand international anerkannter Evaluierungskriterien. Dazu gehören die Kriterien des Entwicklungsausschusses *Development Assistance Committee* (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für die internationale Zusammen-

arbeit (OECD/DAC, 2020) und die Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit (BMZ, 2021): Relevanz, Kohärenz (seit 2021), Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit.

Relevanz

Tut die Maßnahme das Richtige?

Stimmt das, was das Projekt tut, mit den Zielen der Zielgruppe, des Partnerlandes und der Auftraggeberinnen und Auftraggeber überein?

Impact

Welchen Unterschied macht die Maßnahme?

Konnte die Maßnahme zu übergeordneten entwicklungspolitischen Zielen beitragen? Gab es auf übergeordneter Ebene nicht intendierte Effekte?

Nachhaltigkeit

Sind die Wirkungen von Dauer?

Sind die beteiligten Partnerorganisationen in der Lage, die positiven Wirkungen der Maßnahme weiterzuführen? Konnte bei der Zielgruppe Ownership erreicht werden? Ist die Maßnahme dauerhaft positiv wirksam?

Kohärenz

Wie gut passt die Maßnahme?

Wie gut funktioniert die Arbeitsteilung mit anderen Maßnahmen der deutschen EZ und das Zusammenspiel mit Partner*innenn und anderen Geber*innen?

Effektivität

Erreicht die Maßnahme ihre Ziele?

Wurden die geplanten Outputs erbracht und welchen Beitrag hat das Projekt zu den Veränderungen vor Ort geleistet? Gab es nicht intendierte Effekte auf Projektebene?

Effizienz

Wie wirtschaftlich werden die Ressourcen genutzt?

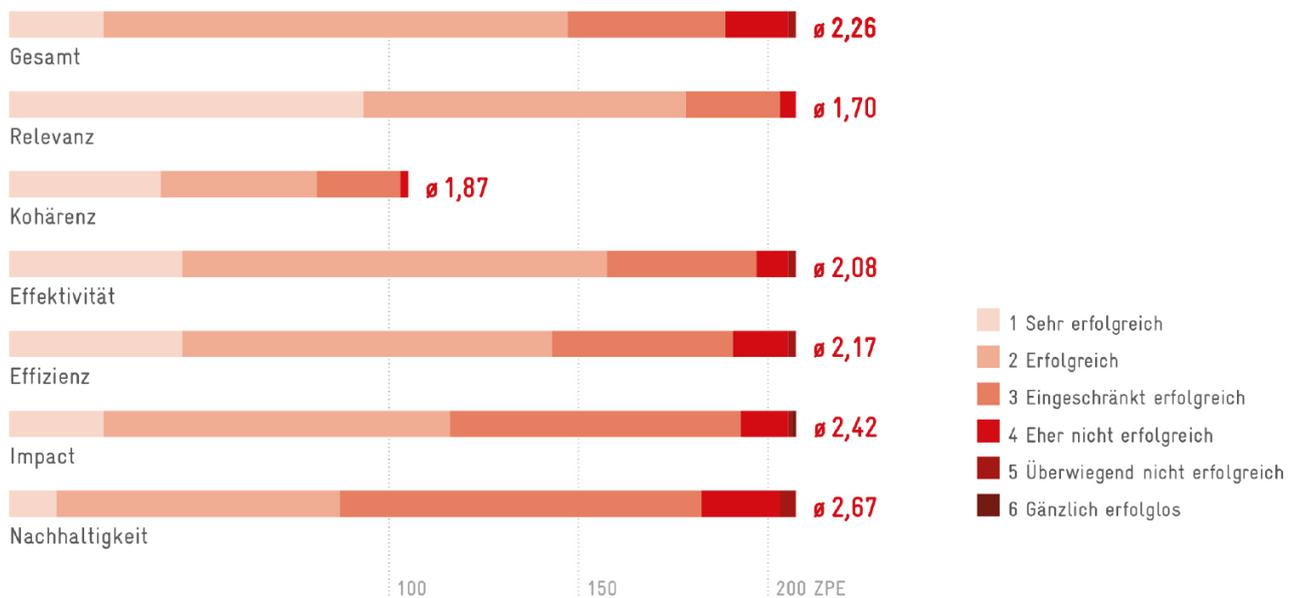
In welchem Verhältnis stehen die Ergebnisse der Maßnahme zu den eingesetzten Ressourcen?

Evaluierungskriterien

Die Evaluationskriterien sind der normative Rahmen durch den die GIZ den Erfolg eines Projektes bestimmt. Projekte, die die GIZ mit ihren Partnerorganisationen vor Ort umsetzt, sollen relevant sein, kohärent mit anderen Interventionen ihre Ziele erreichen, und zwar auf eine effiziente Weise, und sie sollen anhaltende, positive Wirkungen haben. Bei den Kriterien Relevanz und Kohärenz haben die von der GIZ durchgeführten Projekte besonders gut abgeschnitten: Fast die Hälfte aller Projekte wurde in puncto Relevanz mit „sehr erfolgreich“ bewertet (Mittelwert Relevanz 1,7). Damit ist bestätigt, dass die Projekte auf die Bedürfnisse, Strategien und Prioritäten der Partnerorganisationen oder Begünstigten abgestimmt sind. Zusätzlich wurde die Mehrheit der Projekte als sehr kohärent und damit kompatibel mit anderen Interventionen angesehen (Mittelwert Kohärenz 1,87). Hier wurden 77 Prozent der Projekte auf der Sechser-Skala mit 1 oder 2 bewertet.

Unterhalb des Durchschnitts von 2,26 lagen die Projekte bei den beiden Kriterien Impact (2,42) und Nachhaltigkeit (2,67). In Bezug auf den Impact kann die GIZ also noch besser werden, allerdings liegt die unterdurchschnittliche Bewertung möglicherweise auch daran, dass sich die längerfristigen Transformationswirkungen eines Projekts zum Zeitpunkt der Evaluierung noch nicht voll entfalten konnten. Im Schnitt wurde die Nachhaltigkeit der Projekte am schlechtesten bewertet – in vielen Fällen können die Evaluierenden zum Zeitpunkt der Evaluierung noch keine Aussagen treffen, ob die Auswirkungen der Projekte von Dauer sind oder sein werden. Dennoch kann gesagt werden, dass sich die Bewertungen in einem erfolgreichen Bereich bewegen und nur ein Bruchteil der Projekte auch in diesen Evaluationskriterien als „nicht erfolgreich“ (Bewertung 4 oder schlechter auf der Sechser-Skala) eingestuft wurde.

Durchschnitt aller Projektbewertungen nach OECD-DAC-Evaluierungskriterien



Seit 2018 wurden 207 Projekte im Rahmen der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) evaluiert und anhand der OECD/DAC-Evaluierungskriterien bewertet. Kohärenz wurde erst 2021 als eigenständiges Kriterium eingeführt. Entsprechende Daten liegen daher für 105 Projekte vor.

Fast die Hälfte aller Projekte wurde in puncto Relevanz mit „sehr erfolgreich“ bewertet.

1,7

Mittelwert Relevanz

Damit ist bestätigt, dass die Projekte auf die Bedürfnisse, Strategien und Prioritäten der Partnerorganisationen oder Begünstigten abgestimmt sind.

Bewertung nach Projektmerkmalen

Einige Projektmerkmale sind für die Ausgestaltung von Projekten von zentraler Bedeutung. So beeinflussen der Projekttyp, das Projektvolumen und die Projektlaufzeit unter anderem die Ziele und Zielgruppen sowie die jewei-

ligen Kooperationspartnerinnen und -partner, während das Projektvolumen über den Umfang und die Umsetzungsmöglichkeiten eines Projektes entscheidet.

Bilaterale Projekte arbeiten mit ausgewählten Partnerorganisationen in den GIZ-Partnerländern.

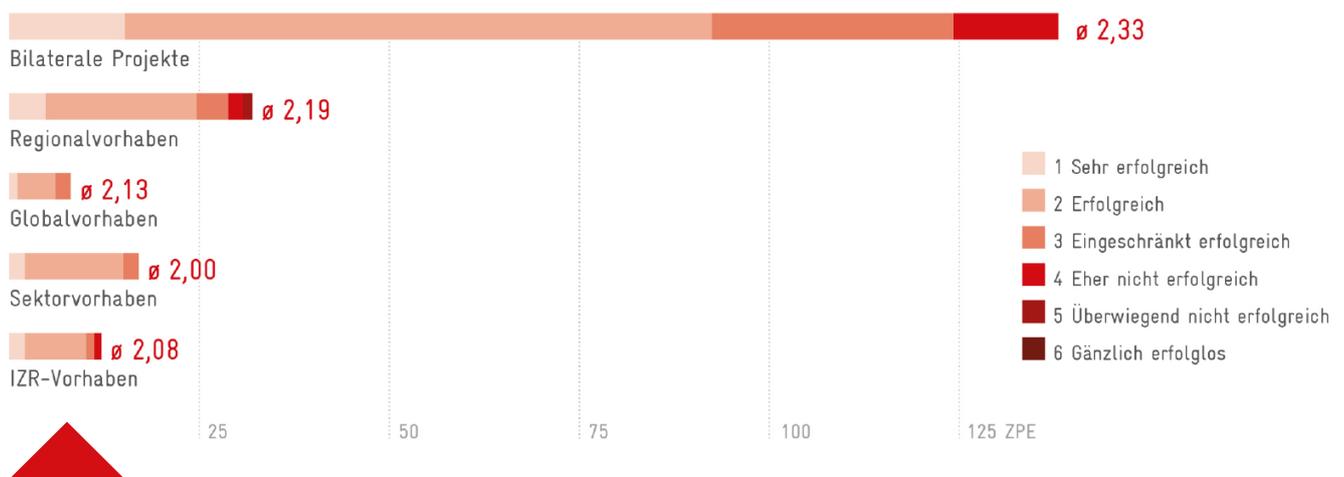
Regionalvorhaben konzentrieren sich in ihrer Arbeit auf eine Region.

Globalvorhaben arbeiten in verschiedenen Partnerländern zu einem Thema.

Sektorvorhaben beraten das BMZ zu einem bestimmten Thema vor Ort in Deutschland.

IZR-Vorhaben konzentrieren sich auf den BMZ-Schwerpunkt „Internationale Zusammenarbeit mit Regionen für Nachhaltige Entwicklung“.

Verteilung der Bewertung nach Projekttypen



In dieser Abbildung ist die Bewertung der ZPE entlang verschiedener Projekttypen dargestellt. 138 der 207 Projekte, die evaluiert wurden, waren bilaterale Projekte. Ein kleinerer Anteil verteilt sich auf andere Projekttypen.

Der Projekttyp ist ein wesentliches Merkmal der evaluierten Projekte. Er entscheidet über die Konzeption und Umsetzung eines gesamten Projekts. Der größte Teil der evaluierten Projekte bestand aus bilateralen Projekten. Auffällig ist, dass ihre Bewertung im Durchschnitt mit 2,33 niedriger ausfällt als für andere Projekttypen. Für die Regionalvorhaben lag die Bewertung im Durchschnitt bei 2,19, bei den Globalvorhaben bei 2,13, bei den Sektorvorhaben bei 2 und bei den IZR-Vorhaben bei 2,08. Eine Herausforderung für bilaterale Projekte war laut ZPE-Berichten die COVID-19-Pandemie zum Beispiel wegen der Reiseeinschränkungen. Als zusätzliches Hindernis bei der Umsetzung der

Projekte wurden für die bilateralen Vorhaben überdurchschnittlich häufig die Sicherheitslage aufgeführt, die dazu geführt hat, dass Aktivitäten abgesagt werden mussten. In Globalvorhaben, Sektorvorhaben, IZR-Projekten und Regionalvorhaben wird die Zusammenarbeit mit involvierten Stakeholder*innen als Erfolgsfaktor hervorgehoben, hinderliche Kontextfaktoren wurden hier nur selten genannt. Überdurchschnittlich gut haben auch die Projektmitarbeitenden in der Bewertung abgeschnitten. Besonders betont wurden die Fachkompetenz der Projektteams sowie das Engagement einzelner Projektmitarbeitender.



Neben dem Projekttyp gibt es weitere Projektmerkmale, die einen Einfluss auf die Projektgestaltung haben können. So ist das Projektvolumen entscheidend für den Umfang und die Umsetzungsmöglichkeiten eines Projekts. Projekte mit einem Volumen von mehr als zehn Millionen Euro waren im Durchschnitt etwas weniger erfolgreich als Projekte bis zehn Millionen Euro. Als ein Faktor dafür wurden in den Evaluierungen bürokratische Hürden genannt, während bei den Projekten bis zehn Millionen Euro zum Beispiel auf die

Flexibilität in der Projektimplementierung sowie die rasche Anpassung an die neuen Umstände der COVID-19-Pandemie verwiesen wurde. Ein statistischer Zusammenhang zwischen den ZPE-Durchschnittsbewertungen und dem Projektvolumen konnte jedoch nicht nachgewiesen werden.

Qualität der Projektevaluierungen

Das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) hat die Qualität der Projektevaluierungen anhand von 15 Qualitätskriterien untersucht und dabei eine deutliche Steigerung der Qualität der Projektevaluierungen der GIZ im Jahr 2022 gegenüber 2018 festgestellt. Bei zwölf Qualitätskriterien erfüllen die Zentralen Projektevaluierungen der GIZ das entsprechende Qualitätskriterium zu 92-100 Prozent. Lediglich bei drei Qualitätskriterien wurde Verbesserungsbedarf festgestellt. Die Verbesserung gegenüber 2018 führen wir auf die Evaluierungsreform zurück, bei der die dezentralen, von den Projektleitungen beauftragten Evaluierungen, durch zentrale, von der Stabsstelle Evaluierungen beauftragte Projektevaluierungen abgelöst wurden.

Vera.Hundt@giz.de

Die Evaluierungen im Internet:

 2018

 2022

Qualitätskriterium	Erfüllungsgrad 2018 in %	Erfüllungsgrad 2022 in %
Gegenstand (Vorhaben) beschrieben	92	100
Erkenntnisinteresse formuliert	5	100
Wirkungslogik/Wirkungskette dargestellt	35	100
Wirkungslogik durch Indikatoren operationalisiert	85	100
Stärken und/oder Limitationen des methodischen Vorgehens identifiziert	31	92
Methodisches Vorgehen beschrieben	55	100
Befragte Gesprächspartner*innen identifiziert	52	100
Auswahlverfahren der Gesprächspartner*innen beschrieben	10	66
Vorher-Nachher-Vergleich	35	84
Kontroll-/Vergleichsgruppe einbezogen	9	8
Kausalität über Plausibilitäten hergeleitet	1	100
Methodentriangulation angewandt	4	97
Datengrundlage überwiegend ausreichend hinsichtlich Schlussfolgerungen	48	95
Schlussfolgerungen durch Daten überwiegend referenziert	49	97
Schlussfolgerungen aus Daten überwiegend plausibel begründet	85	97

Quelle: DEval Meta-Evaluierung 2022

Erfolgsfaktoren nach Regionen

Anzahl ZPE je Kontinent



Der Großteil der in der Zentralen Projektevaluierung bewerteten Projekte – 81 von insgesamt 207 Projekten – wurde in Afrika durchgeführt. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von **2,35** schnitten die Projekte in Afrika schlechter ab als die Projekte in anderen Kontinenten. Zieht man die Weltregionen mit in Betracht, zeigt sich, dass vor allem Projekte in Subsahara-Afrika schlechter bewertet wurden als Projekte in allen anderen Weltregionen.

Überregionale Projekte sowie die Projekte in den Regionen Asien/Pazifik, Lateinamerika/Karibik und Überregional haben in der Evaluierung im Durchschnitt besser abgeschnitten als Projekte in Subsahara-Afrika, in der MENA-Region, also in Ländern des Nahen Ostens und Nordafrikas und Europa/Kaukasus/Zentralasien. In den Berichten der Ersten genannten fiel auf, dass sich vor allem die Zusammenarbeit mit den Stakeholder*innen auf die Bewertung der Projekte auswirkt. Wenn Projekte Schwierigkeiten hatten, ein permanentes und kohärentes Kooperationssystem einzuführen, schnitten die Projekte durchschnittlich schlechter ab. War eine gute Zusammenarbeit aber erst einmal eingeführt, trug diese zum überdurchschnittlichen Erfolg des Projekts bei. Für die Dauerhaftigkeit von Projektwirkungen ist das entscheidend, denn gute Partnernetzwerke führen auch zu Ownership – wichtig für den Zeitraum nach Beendigung

eines Vorhabens. Zum Erfolg eines Projekts tragen darüber hinaus die Fachkompetenz des Projektteams sowie das Engagement einzelner Projektmitarbeiter*innen bei.

Natürlich hat sich die COVID-19-Pandemie auf die erfolgreiche Durchführung von Projekten ausgewirkt. Einige Aktivitäten mussten verschoben oder digital durchgeführt werden, was nicht immer zum Projekterfolg beigetragen hat. Auch Sicherheitslage und politische Stabilität haben eine Auswirkung auf die Projekte. Sowohl sicherheitsbezogene Fragilität – Kriege, bewaffnete Konflikte, Gewalt – als auch Kontexte mit begrenzten staatlichen Kapazitäten können zu Verspätungen bei der Implementierung, Mehraufwänden und höheren Kosten führen. Sie können damit den Projekterfolg beeinträchtigen, müssen es aber nicht.

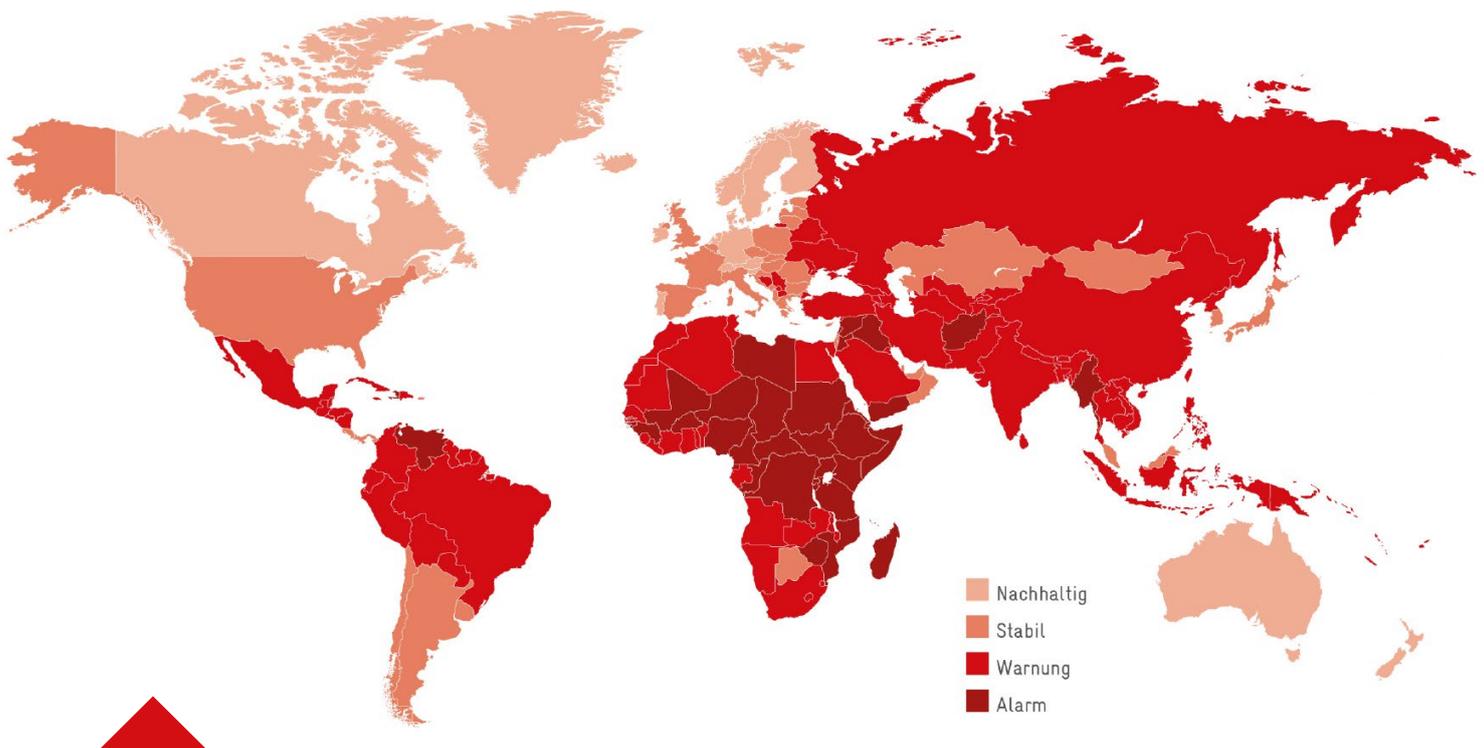


Fragilität

Die meisten Projekte der Zentralen Projektevaluierung haben in fragilen Staaten stattgefunden. Das liegt zum einen daran, dass inzwischen rund ein Viertel der Weltbevölkerung in fragilen Staaten mit hohen Sicherheits- und Entwicklungsrisiken lebt. Zum anderen fokussieren viele Vorhaben auf Friedenssicherung und Stabilität – sie finden also in fragilen Staaten statt.

Interessant ist, dass bei der Auswertung der Evaluierungen kein klarer Zusammenhang zwischen der Fragilität eines

Partnerlandes und der Bewertung hergestellt werden konnte. Es zeigt sich nur in einer von zwei Auswertungen eine sehr leichte Tendenz, dass Fragilität und ZPE-Bewertung voneinander abhängen könnten: Je fragiler ein Projektkontext ist, desto eher sind Bewertungen kritisch. Diese Tendenz ist jedoch nicht statistisch signifikant. Fragilität erfordert von den Projekten eine außerordentliche Anpassungsfähigkeit in Planung und Steuerung. Dass die Projekte trotz der fragilen Verhältnisse in der Regel erfolgreich abgeschnitten haben, ist ein großer Erfolg für die Arbeit der GIZ.



Auch wenn es keine einheitliche Definition für fragile Staatlichkeit gibt, existieren doch Indikatoren, anhand derer sich Fragilität messen lässt. Staaten, deren Regierungen nicht willens oder in der Lage sind, Rechtsstaatlichkeit und Sicherheit herzustellen oder eine Grundversorgung – die Überlebenseicherung der Bevölkerung und die Linderung von größter Armut – zu leisten, gelten als fragil. Auch sicherheitsrelevante Faktoren – unsichere politische Verhältnisse, Konflikte oder Kriege, die meist mit Menschenrechtsverletzungen oder Gewalt einhergehen – sind Charakteristika fragiler Staaten.

Für die Analyse wurden zwei Fragilitätskonzepte zugrunde gelegt. Es wurde zum einen ein sicherheitszentriertes Fragilitätskonzept angewandt und zum anderen ein mehrdimensionales Fragilitätskonzept. Bei letzterem kam der *Fragile State Index* zur Anwendung, der anhand von zwölf politischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren die Stabilität von Staaten reflektiert. Zu den Indikatoren gehören zum Beispiel Korruption, ethnische Konflikte, ungleiche wirtschaftliche Entwicklung oder die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes.

Bewertung nach Partnerländern und Form der Zusammenarbeit

Globale Partnerschaften: In globalen Partnerschaften wird strategisch an der Lösung globaler Zukunftsfragen und dem Schutz globaler Güter (z.B. Umwelt- und Klimaschutz) gearbeitet.

Bilaterale Partnerschaften: Mit ausgewählten Partnerländern werden langfristig gemeinsame Entwicklungsziele verfolgt.

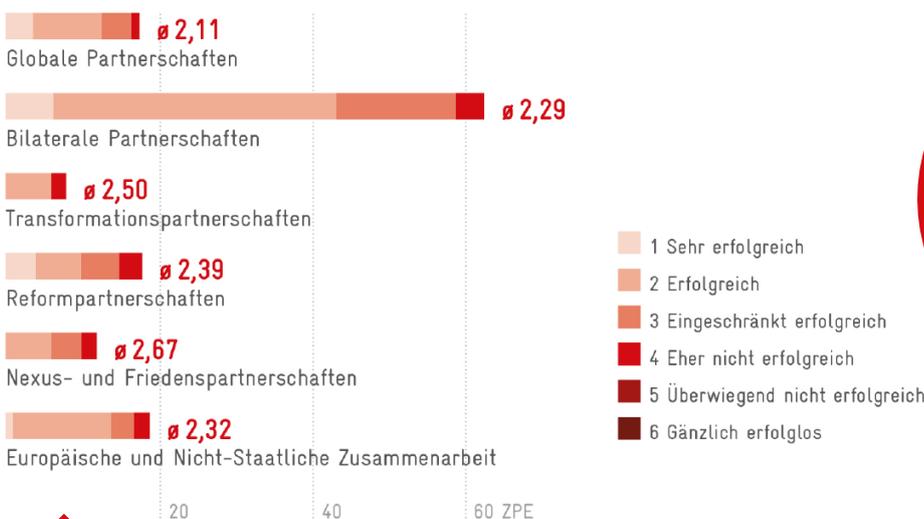
Transformationspartnerschaften: In Transformationspartnerschaften werden gezielt politische und wirtschaftliche Transformationsprozesse in der EU-Nachbarschaft unterstützt.

Reformpartnerschaften: Länder, die in den letzten Jahren erfolgreich reformorientiert waren, werden besonders gefördert.

Nexus- und Friedenspartnerschaften: Nexus- und Friedenspartnerschaften in Krisen- und Flüchtlingsregionen unterstützen bei der Bewältigung struktureller Ursachen von Konflikten, Flucht und Gewalt.

Multilaterale Zusammenarbeit: Mit einigen Ländern arbeitet die GIZ nicht direkt zusammen, sondern über Organe der Zivilgesellschaft, der EU und multilaterale Institutionen wie die Vereinten Nationen oder die Weltbankgruppe.

Dargestellt ist die Durchschnittsbewertung der ZPE entlang der BMZ-Länderkategorien. Für diese Analyse konnten nur Projekte berücksichtigt werden, die bilateral einem Partnerland zugeordnet werden konnten. Regionalvorhaben und überregionale Projekte, insgesamt 69, wurden nicht berücksichtigt. 138 ZPE wurden ausgewertet.



Mit dem Reformkonzept 2030 hat das BMZ neue Partnerschaftskategorien eingeführt.

Projekte in globalen Partnerschaften schnitten in der Analyse am besten ab. 18 ZPE in globalen Partnerschaften erlangten im Durchschnitt eine Bewertung von 2,11. Projekte in Nexus- und Friedenspartnerschaften, insgesamt 10 ZPE, erhielten mit 2,67 im Vergleich die im Durchschnitt niedrigste Bewertung.

Besonders erfolgreich waren Projekte in der Kategorie „Globale Partnerschaften“. Aber auch bilaterale und multilaterale Partnerschaften schnitten überdurchschnittlich erfolgreich ab. Auf die überdurchschnittliche Bewertung der „Globalen Partnerschaften“ wirkt sich auch eine geeignetere Ressourcenausstattung positiv aus. 38 Prozent der evaluierten Berichte zu Projekten mit Globalen Partnerschaften nennen die zur Verfügung stehenden Ressourcen wie die Einbindung

erfahrener Langzeitfachkräfte als unterstützenden Faktor. Auf der anderen Seite wurden Projekte aus den Kategorien Reform-, Transformations- sowie Nexus- und Friedenspartnerschaften durchschnittlich niedriger bewertet. Hier werden häufig Probleme des Ownership der involvierten Stakeholder*innen (Partnerorganisationen ausgeschlossen) angeführt, die auf häufige Personalwechsel zurückgeführt werden, sowie Herausforderungen in der Steuerung.

Kernthema Klima und Energie

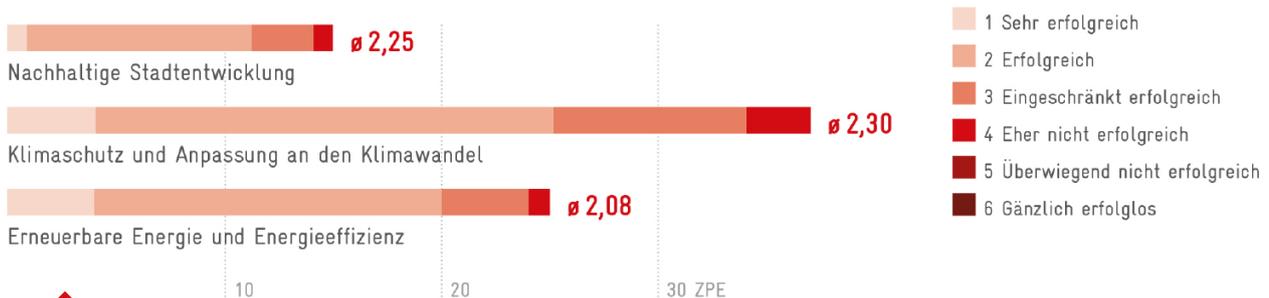
Projekte zu „Klima und Energie“ und „Ausbildung und nachhaltiges Wachstum für gute Jobs“ haben in den Bewertungen zu den BMZ-Kernthemen mit einer Gesamtbewertung von

2,16 am besten abgeschnitten.

Verteilung der Bewertung im BMZ-Kernthema Klima und Energie



Verteilung der Bewertung nach BMZ-Aktionsfeldern



Im Aktionsfeld „Erneuerbare Energie und Energieeffizienz“ wurden

80 %

der Projekte mit „sehr erfolgreich“ oder „erfolgreich“ bewertet.

Erfolgreiche Ansätze

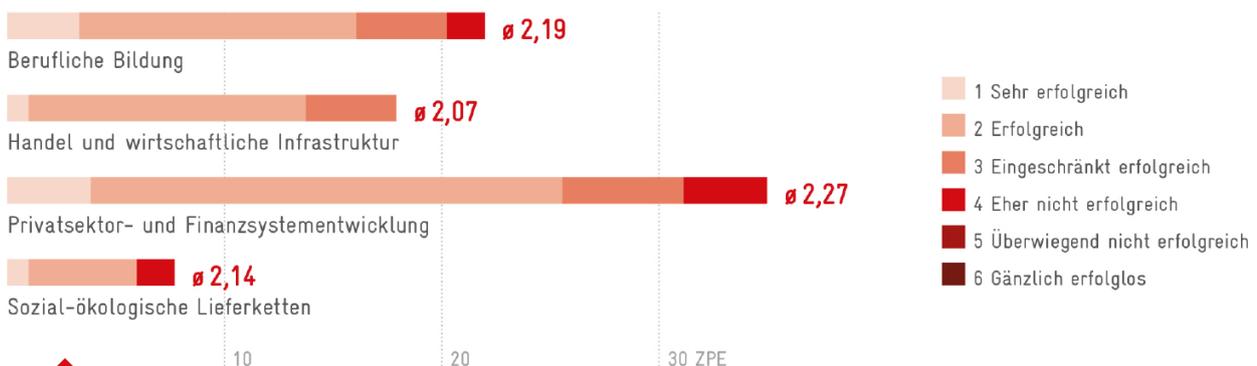
Die qualitative Betrachtung der Evaluierungsberichte hat ergeben, dass im Aktionsfeld „Erneuerbare Energie und Energieeffizienz“ vor allem eine Kombination folgender Ansätze genutzt wird: a) Kapazitätsaufbau bei jenen Organisationen, die im Partnerland für Energiethemen entscheidend sind, b) Erarbeitung von Instrumenten wie Richtlinien beispielsweise zu Energieeffizienzvorschriften und c) die Umsetzung von Pilotprojekten z.B. zur Reduzierung des Energieverbrauchs in Krankenhäusern. Auch die Verankerung von Aus- und Weiterbildungen in Lehrplänen von Ingenieur- und Architekturschulen sowie technischer Universitäten und Schulungskonzepten von Energiemanager*innen und Haus-techniker*innen haben zum Erfolg beigetragen. Wer also in der Ausbildung Konzepte zu Erneuerbaren Energien und Energieeffizienz kennenlernt, kann sie später im Arbeitsalltag auch anwenden.

Ausbildung und nachhaltiges Wachstum für gute Jobs

Verteilung der Bewertung im BMZ-Kernthema Ausbildung und nachhaltiges Wachstum für gute Jobs



Verteilung der Bewertung nach BMZ-Aktionsfeldern



Mit einer Gesamtbewertung von **2,07** war das Aktionsfeld Handel und wirtschaftliche Infrastruktur erfolgreich. Auch das Aktionsfeld „Sozial-ökologische Lieferketten, Handel und Nachhaltige Infrastruktur“ schnitt mit einer Gesamtbewertung von 2,14 überdurchschnittlich gut ab. „Berufliche Bildung“ wurde mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,19 und „Privatsektor- und Finanzsystementwicklung“ mit durchschnittlich **2,27** bewertet.

Projekte im Kernthema „Ausbildung und nachhaltiges Wachstum für gute Jobs“ haben, neben Projekten im Themenkomplex „Verantwortung für unseren Planeten – Klima und Energie“, in den ZPE mit einer durchschnittlichen Gesamtbewertung von

2,16 am besten abgeschnitten.

Erfolgreiche Ansätze

Die meistgenutzten erfolgreichen Ansätze im Aktionsfeld „Berufliche Bildung“ für einen nachhaltigen Aufbau von Kapazitäten von Organisationen beinhalten das *Training-of-Trainers*-Modell. Damit bauen die Projekte einen qualifizierten Trainerpool sowohl in Trainingsinstitutionen als auch für firmeneigene Trainingsmaßnahmen auf. Diese Trainer*innen verankern dann das neuerlangte Wissen in den Organisationen, was zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen beiträgt.

Als ebenfalls erfolgreich hat sich die Vernetzung relevanter Handelnder in Trainingsmaßnahmen erwiesen, insbeson-

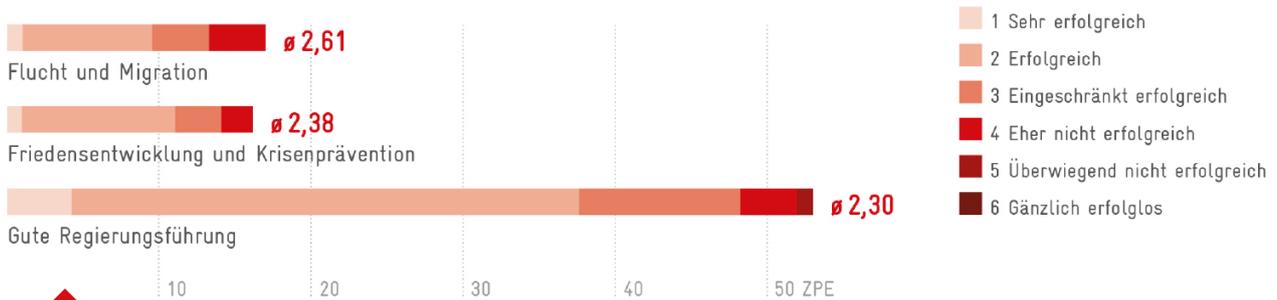
dere die Verknüpfungen zwischen Lehre und Praxis zum Beispiel durch Praktikumsprogramme. Auch Maßnahmen, die darauf abzielen, dass der öffentliche und der private Sektor sich über die zu vermittelnden Lerninhalte abstimmt, waren erfolgreich. Einen weiteren Beitrag zu mehr Kohärenz im Sektor leisten Mehrebenenansätze, die unter anderem auf eine übergeordnete Ebene zielen und dort zum Beispiel einheitliche Regulierungen und Leitlinien für die Zertifizierung von Trainingsmaßnahmen erarbeiten, welche dann der verantwortlichen öffentlichen Stelle zur Verfügung gestellt werden.

Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt

Verteilung der Bewertung im BMZ-Kernthema Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt



Verteilung der Bewertung nach BMZ-Aktionsfeldern



Obwohl dies eine gute Bewertung ist, so wurden die Projekte aus dem Aktionsfeld „Flucht und Migration“ im Vergleich der drei Aktionsfelder am niedrigsten bewertet (2,61). Am besten schnitten Projekte zur „Guten Regierungsführung“ ab (2,3). In den Aktionsfeldern „Gute Regierungsführung“ und „Flucht und Migration“ führten häufige Personalwechsel in Partnerorganisationen zu Herausforderungen für die dauerhafte Verankerung der Ergebnisse. Insgesamt zeigt die qualitative Auswertung der ZPE-Berichte im BMZ-Kernthema „Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt“, die die quantitative Auswertung ergänzt, dass nicht die Rahmenbedingungen die unterschiedliche Bewertung erklären, sondern vermehrt „Herausforderungen in der Steuerung“ von Projekten, zum Beispiel durch unzureichendes Wissensmanagement.

Im Kernthema „Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt“ erhielten die bisher evaluierten 73 Projekte eine im Vergleich niedrigere Durchschnittsbewertung von

2,37

Erfolgreiche Ansätze

Trainings kombiniert mit Dialogformaten mit relevanten Handelnden haben sich im Aktionsfeld „Flucht und Migration“ als die meistgenutzten erfolgreichen Ansätze erwiesen. Bei den Trainings handelt es sich vor allem um Maßnahmen, die der mentalen Gesundheit und/oder der psychosozialen Unterstützung dienen – und zwar sowohl für diejenigen, die die psychosoziale Betreuung übernehmen als auch direkt für vulnerable Bevölkerungsgruppen wie Geflüchtete. Trainings in sozialen, schulischen und arbeitsbezogenen Feldern erleichtern Geflüchteten die Integration in Gastgemeinden und helfen, Spannungen zu vermeiden.

Andererseits ermöglichen solche Maßnahmen auch von Fluchtrisiken betroffenen Bevölkerungsgruppen, an ihrem Herkunftsort zu bleiben. Zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Geflüchteten tragen auch Maßnahmen bei, die auf die Erstellung von Wissensprodukten hinarbeiten. So entwickelte ein Vorhaben ein Handbuch, das lokale und regionale Regierungshandelnde im Umgang mit Geflüchteten leitet und letztlich zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Geflüchteten beitragen soll.

Methode

Grundgesamtheiten und Stichprobe

Alle BMZ-finanzierten Projekte mit einem Volumen von mindestens drei Millionen Euro werden im Jahr vor dem geplanten Projektende Teil der Grundgesamtheit und können für eine Zentrale Projektevaluierung gezogen werden. Im ZPE-System arbeitet die GIZ mit einer repräsentativen Zufallsstichprobe. Diese Stichprobe beträgt circa 40 Prozent und ist nach BMZ-Haushaltstiteln und Regionen geschichtet.

Die evaluierten Projekte werden auf einer Skala von 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos) bewertet. Grundlage ist dabei die Vergabe von bis zu 100 Punkten je Evaluierungskriterium. Die Gesamtbewertung setzt sich aus den Einzelbewertungen der OECD-DAC-Kriterien zusammen: Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit. Alle Projekte, die eine Gesamtbewertung von 1 bis 3 erhalten, werden als erfolgreich betrachtet.

100-Punkte-Skala	6-Stufen-Skala (Bewertung)
92–100	Stufe 1: sehr erfolgreich
81–91	Stufe 2: erfolgreich
67–80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
50–66	Stufe 4: eher nicht erfolgreich
30–49	Stufe 5: überwiegend nicht erfolgreich
0–29	Stufe 6: gänzlich erfolglos

Grundgesamtheit und Stichprobe mit Erfolgsquote



Für die Evaluierung wird jährlich eine repräsentative Stichprobe von ca. 40 Prozent aller BMZ-finanzierten Projekte gezogen.

Aus der Grundgesamtheit von 425 Projekten im Zwei-Jahres-Zeitraum 2019 und 2020 sind für 165 Projekte Evaluierungen geplant. Bei 15 Projekten stehen die Evaluierungsergebnisse noch aus, da sie verlängert wurden. 141 Projekte wurden als erfolgreich, 9 Projekte als nicht erfolgreich bewertet.

Von den insgesamt 461 Projekten, die laut Planung 2021 und 2022 beendet werden, sind 179 in der Zufallsstichprobe. Aktuell liegen 57 von 144 Evaluierungsergebnissen vor, von denen 48 Projekte als erfolgreich und 9 Projekte als nicht erfolgreich bewertet wurden.

Erfolgsquote

Die Erfolgsquote beschreibt den Anteil der Projekte mit der Gesamtbewertung 1, 2 oder 3 („erfolgreich“). Die Größe der Zufallsstichproben von circa 40 Prozent erlauben ein repräsentatives Bild der Erfolgsquoten (erfolgreich/nicht erfolgreich) aller in einem Zeitraum von zwei Jahren beendeten Projekte der Grundgesamtheit.

Die Evaluierungen der Stichprobe mit Projekten, die 2019 und 2020 ihr geplantes Projektende hatten, sind abgeschlossen bis auf wenige Projekte, die verlängert wurden. Die Erfolgsquote dieser Projekte liegt damit aktuell bei 94 Prozent und kann sich nach Abschluss aller Evaluierungen noch geringfügig erhöhen. Bei der aktuellen Stichprobe mit geplanten Projektenden 2021 und 2022 liegt die Erfolgsquote mit der Anzahl der bisher abgeschlossenen Evaluierungen bei 84 Prozent.

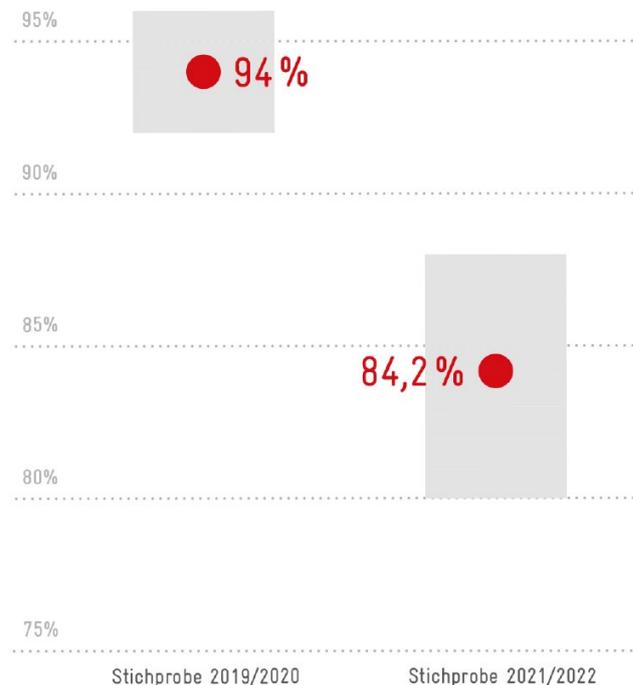
Erfolgsquote (inkl. 95% Konfidenzintervall)

Aus dem Konfidenzintervall für die Ergebnisse der Stichprobe 2019/2020 geht aktuell hervor, dass die Erfolgsquote aller Projekte in der Grundgesamtheit zwischen 96 und 92 Prozent liegt. 15 Zentrale Projektevaluierungen stehen noch aus. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Erfolgsquote aller Projekte auch nach Auswertung der fehlenden Evaluierungen bei deutlich über 90 Prozent liegen wird.

Für die Stichproben 2021/2022 ist die Unsicherheit deutlich größer: Weil von den 179 Evaluierungen erst 57 abgeschlossen sind, ist das Konfidenzintervall noch deutlich breiter. Die tatsächliche Erfolgsquote wird derzeit auf 84,2 Prozent geschätzt und liegt mit einer 95-prozentigen Wahrscheinlichkeit zwischen 88 bis 80 Prozent.

Konfidenzintervall

Erfolgsquoten sind Schätzungen und das Konfidenzintervall gibt Auskunft über die Genauigkeit der Schätzung. Es gibt den Bereich an, in dem mit 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit die Erfolgsquote der dazugehörigen Grundgesamtheit – aller BMZ-finanzierten Projekte – läge. Je mehr Auswertungen aus der jeweiligen Stichprobe vorliegen, desto kleiner ist das Konfidenzintervall, desto genauer lässt sich also auf die Erfolgsquote der Grundgesamtheit schließen.



Für das Kapitel Zahlen, Daten, Fakten wurde eine Querschnittsauswertung durchgeführt, deren Grundlage alle bis Mitte August 2022 abgeschlossenen Zentralen Projektevaluierungen waren.

Laufende Evaluierungen

Die folgenden Seiten bieten einen Überblick über Evaluierungen, die uns wichtige Erkenntnisse für die Zukunft bieten. Die laufenden Zentralen Projektevaluierungen finden Sie im Internet auf der Seite www.giz.de/wissenwaswirkt in der GIZ-Datenbank Evaluierungen.

Unternehmensstrategische Evaluierungen

Die Leistungserbringung des Unternehmens in der COVID-19-Pandemie

Die Evaluierung untersucht sowohl, was sich in der Leistungserbringung vor Ort bewährt hat und auch dauerhaft in das Normalgeschäft der GIZ übernommen werden könnte, als auch, an welchen Stellschrauben noch gedreht werden muss, um für vergleichbare, zukünftige Krisen gewappnet zu sein.

Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft

Um die Kooperation der GIZ mit der Wissenschaft noch wirksamer zu gestalten, prüft die Evaluierung den Stand der Kooperation und bewertet sie. Dabei werden die Möglichkeiten der Kooperation mit der Wissenschaft in der Geschäftsentwicklung, Leistungserbringung sowie für die Positionierung des Unternehmens aufgezeigt und untersucht, wie Potenziale effektiv genutzt werden können.

Querschnittsauswertungen

Kofinanzierte Projekte

Die Bedeutung von ko- und kombifinanzierten Projekten nimmt stetig zu. Die Querschnittsauswertung untersucht, welche Erfolgs- oder Misserfolgskriterien sich im Rahmen dieser Projekte identifizieren lassen und betrachtet den Mehrwert und die Transaktionskosten von Kooperationen aus verschiedenen Blickwinkeln.

Projekte in Afghanistan

Aufgrund der Entwicklungen in Afghanistan ist eine kritische Auseinandersetzung mit dem Engagement der GIZ und seinen Ergebnissen erforderlich. Im Fokus steht die Frage, welche Erkenntnisse aus Evaluierungen in Bezug auf die Zielerreichung der Projekte, den Beitrag zu übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen, die Nachhaltigkeit sowie die Kooperation zwischen den Ressorts und mit anderen Handelnden gewonnen werden können. Untersucht wird auch, welche Rahmenbedingungen und Risiken für das Erreichen von Projektzielen generell in fragilen Kontexten und spezifisch in Afghanistan identifiziert werden konnten.

Synchronisierung von Planung, Monitoring und Evaluierung

Die Planung, das Monitoring und die Evaluierung von Vorhaben sind eng miteinander verbunden. In der Querschnittsauswertung werden Herausforderungen und Empfehlungen für die Verzahnung dieser drei Elemente identifiziert. Dabei soll sie unter

anderem herausfinden, welche Voraussetzungen in der Planung für den Aufbau von wirkungsorientierten Monitoringsystemen geschaffen werden müssen und wie Evaluierungsergebnisse für die Planung von Vorhaben, für das Lernen im Sektor und zum organisationalen Lernen genutzt werden können.

Effizienz

Die Projekte, die die GIZ umsetzt, sollen nicht nur ihre Ziele erreichen, sie sollen das auch wirtschaftlich tun. Das Evaluierungskriterium Effizienz analysiert, inwieweit die Ergebnisse der Projekte in wirtschaftlicher und zeitgerechter Weise erzielt werden. Die Querschnittsauswertung von Zentralen Projektevaluierungen soll u.a. Faktoren identifizieren, die die Effizienz beeinflussen, Handlungsempfehlungen zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Effizienz in Projekten geben und gute Beispiele herausarbeiten. Die Erkenntnisse werden mit den Ergebnissen der Querschnittsauswertung Wirtschaftlichkeit der Vorhaben aus 2020 abgeglichen und Veränderungen dargestellt.

Vorhaben im BMZ-Auftrag mit einem Auftragswert unter drei Millionen Euro

Ziel ist es, Wirkungen von Projekten mit einem Auftragswert zwischen 500 000 und drei Millionen Euro zu erfassen, die von der GIZ zwischen 10/2018 und 12/2021 im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung durchgeführt wurden. Denn diese sind nicht Teil der Grundgesamtheit, aus der die Stichprobe für die Zentralen Projektevaluierungen gezogen wird. Die Querschnittsauswertung soll im Rahmen der bei Zentralen Projektevaluierungen verwendeten Evaluierungsmatrix und auf der Basis von Projektberichten und Daten aus dem Projektbearbeitungssystem durchgeführt werden.

Gender

Über die Querschnittsverankerung von Genderaspekten in Zentralen Projektevaluierungen tragen diese in erheblichem Maße zur Erreichung der Ziele der Genderstrategie der GIZ bei, indem die GIZ evidenzbasiert Zahlen, Daten und Fakten zur diesbezüglichen Wirksamkeit von Projekten erhält. Die Berücksichtigung von Genderaspekten in Zentralen Projektevaluierungen soll über eine Meta-Evaluierung ausgewertet werden.

Meta-Evaluierung evaluativer Studien

Evaluative Studien werden nicht von der Stabsstelle Evaluierung, sondern von anderen Einheiten im Hause gesteuert. Diesen bietet die Stabsstelle Evaluierung Beratung an und sammelt die Berichte. Bisher wurden diese Berichte jedoch nicht systematisch auf ihre Qualität geprüft und nicht inhaltlich ausgewertet. Dadurch wird dieses Wissen auf Unternehmensebene bisher nicht ausgeschöpft. Mit der Meta-Evaluierung wollen wir die Qualität der evaluativen Studien bewerten und erfahren, welche sich eigenen, in Querschnittsauswertungen einbezogen zu werden.

Gemeinsame Evaluierung

Kooperation zwischen GIZ und KfW

Um gemeinsame Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation von technischer und finanzieller Zusammenarbeit zu identifizieren und so die Wirksamkeit entwicklungspolitischer Projekte und Programme des BMZ zu steigern, werden formelle und informelle Kooperationsformen zwischen den beiden Durchführungsorganisationen in der Außenstruktur untersucht.

Auftragsevaluierungen

Bereichsübergreifende Koordinierungseinheit EUTF Afrika

Der Europäische Treuhandfonds EU Emergency Trust Fund for stability and addressing root causes of irregular migration and displaced persons in Africa (EUTF Afrika) finanziert verschiedene Projekte, die innerhalb der GIZ auf verschiedene Bereiche verteilt sind. Um diese kohärent zu managen, wurde eine bereichsübergreifende Koordinationseinheit eingerichtet. Die Evaluierung untersucht, wie erfolgreich die Koordinierung der Projekte gelaufen ist und was für zukünftige Koordinationsstrukturen gelernt werden kann.

Qualitative Standortbestimmung der aktuellen Nutzung von wirkungsorientiertem Monitoring

Die Ergebnisse der letzten Externen Qualitätskontrolle 2021 weisen auf einige Defizite im wirkungsorientierten Monitoring hin. Um den Ursachen dieser Ergebnisse auf den Grund zu gehen und die Herausforderungen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren, führt die Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des Managementkreises eine interne Auftragsevaluierung durch. Konkret soll einerseits herausgefunden werden, wie wirkungsorientiertes Monitoring in Vorhaben aktuell umgesetzt und genutzt wird. Andererseits wird untersucht, wie wirkungsorientiertes Monitoring für die Steuerung, Rechenschaft und das organisationale Lernen eingesetzt werden kann.

Förderung der Rechtsstaatlichkeit im „Nördlichen Dreieck“ Zentralamerikas

Im Auftrag des Auswärtigen Amtes wird das Projekt „Förderung der Rechtsstaatlichkeit im Triangulo Norte Zentralamerikas“ evaluiert. Das Projektziel ist, die Rechtssicherheit sowie die Bekämpfung von Strafflosigkeit und Korruption auf nationaler und regionaler Ebene zu verbessern.

Unterstützung der pakistanischen Regierung beim Management von Flüchtlingsangelegenheiten

Im Auftrag des Auswärtigen Amtes wird das Projekt „Unterstützung der pakistanischen Regierung beim Management von Flüchtlingsangelegenheiten“ evaluiert. Das Projektziel ist die Unterstützung des pakistanischen Staates auf lokaler Ebene bei der Prävention von möglichen sozialen und wirtschaftlichen Konflikten zwischen afghanischen Flüchtlingen und aufnehmenden Gemeinden.

Claudia.Kornahrens@giz.de

Markus.Steinich@giz.de

WIRKUNGSDATEN

Um Ergebnisse ihrer Arbeit für die Öffentlichkeit nachvollziehbar und verständlich aufzubereiten und zu kommunizieren, hat die GIZ jährlich „Wirkungsdaten“ zu zehn Schwerpunktthemen erfasst. Wirkungsdaten sind je Thema anhand unterschiedlicher Aggregationsindikatoren projekt- und länderübergreifend erhoben und global zusammengefasst. Die dargestellten Wirkungsdaten beziehen sich auf das Jahr 2021.

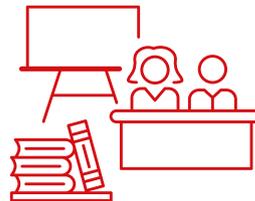
Tanja.Baljkovic@giz.de

🌐 Wirkungsdaten



2,9 Mio.

Menschen erzielen ein höheres Einkommen
#SDG8



12.9 Mio.

Menschen haben eine bessere Schulbildung erhalten
#SDG4



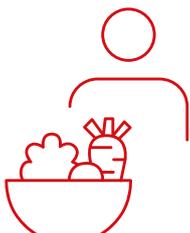
198.500

Menschen haben an einer mindestens einjährigen Berufsausbildung teilgenommen
#SDG4



620.000

Menschen haben an einer beruflichen Weiterbildung teilgenommen
#SDG4



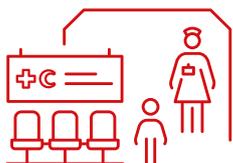
Bei **3,9 Mio.**

Menschen wurde Hunger und Fehlernährung gelindert
#SDG2



3,4 Mio.

Hektar Land- und Weideflächen sind nachhaltiger bewirtschaftet
#SDG2



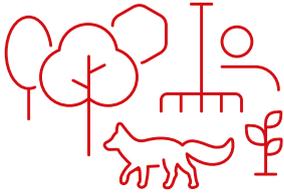
31.000

Gesundheits-einrichtungen verbessert
#SDG3



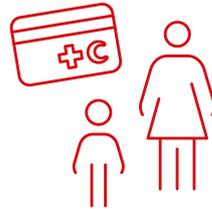
95 Mio.

Menschen können verbesserte Gesundheitsleistungen nutzen
#SDG3



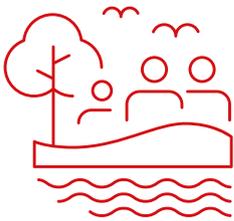
170.750 km²

Wald durch nachhaltige
Bewirtschaftung erhalten
#SDG11



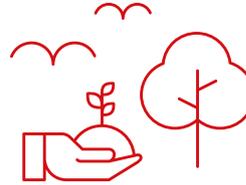
737 Mio.

Menschen haben eine
bessere Krankenver-
sicherung erhalten
#SDG3



5,8 Mio.

Menschen profitieren
vom Erhalt der Natur,
etwa durch Hoch-
wasserschutz
#SDG15



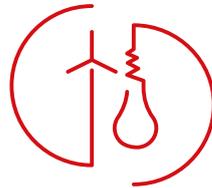
605.500 km²

Naturschutzgebiete
besser geschützt
#SDG11



2.4 Mio.

Menschen haben
Zugang zu moderner
Energie
#SDG7



Anlagen mit einer
Leistung von

1,7 Mio. kW

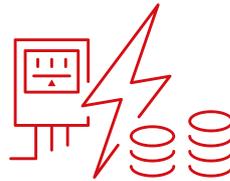
zur Erzeugung von
grünem Strom installiert
#SDG7



Weniger Treibhausgase:
Ausstoß um umgerechnet

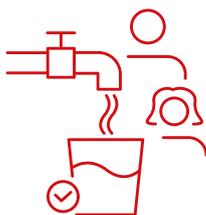
5,4 Mio.

Tonnen CO₂, gemindert
#SDG13



802.000 MWh

Strom gespart
#SDG7



4,9 Mio.

Menschen haben
eine bessere
Trinkwasserversorgung
#SDG6



8,2 Mio.

Menschen unterstützt,
mit dem Klimawandel
umzugehen
#SDG13

IMPRESSUM

Als weltweit tätiger Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit entwickelt die GIZ mit ihren Partnern wirksame Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen unterstützt sie die Bundesregierung und viele weitere öffentliche und private Auftraggeber in unterschiedlichsten Themenfeldern – von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit.

Die Stabsstelle Evaluierung untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand. Diese Organisationsstruktur stellt ihre Unabhängigkeit vom operativen Geschäft sicher. Die Stabsstelle Evaluierung generiert evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen. Sie sorgt für Transparenz der Erkenntnisse aus Evaluierungen und fördert deren Nutzung.

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/wissenwaswirkt

Autorin: Melanie Wieland, FLMH Labor für Politik und Kommunikation GmbH.

Design/Layout, Korrektorat/ Schlussredaktion:
FLMH Labor für Politik und Kommunikation GmbH.

Projektmitwirkende:

Stabsstelle Evaluierung:
Emily Andres, Benjamin Bräuer, Susanne Brand, Ulrike Haffner, Paula Heckenberger, Dr. Vera Hundt, Claudia Kornahrens, Melisa Miftaraj, Dr. Markus Steinich, Tatjana Till.

Unser besonderer Dank gilt den Kolleg*innen aus den Projekten, die interviewt wurden.

Konzeption, Redaktion, Koordination und Management:
Dorothea Giesen-Thole, Stabsstelle Evaluierung.

Verantwortlich:

Albert Engel, Leiter der Stabsstelle Evaluierung.

Die GIZ legt Wert auf sprachliche Gleichbehandlung. Wir verwenden eine Mischung unterschiedlicher Formen: neutrale Bezeichnungen und den Genderstern nebeneinander.

Fotonachweise:

S.5: GIZ/Gaby Gerster; S.6: GIZ/ Falco Seliger; S.9: Homeline Media Bennie Khanyizira; S.11: FLMH; S.13: GIZ/Falco Seliger; S.15: GIZ/Falco Seliger; S.16: GovID/GIZ/Daniel Peprah; S.19: GIZ; S.22: Department of Women and Child Development, Government of Madhya Pradesh, India; S.24: GIZ/ SENU; S.26/27: GIZ/Mexiko (Secretaría de Economía y Iniciativa Agenda 2030-GIZ México, 2022); S.30: Presidencia de la República de México; S.33: GIZ/ Vanessa Eyng; S.36: IoT maker; S.38: Re:Coded; S.40: GIZ Nigeria & ECOWAS; S.42: Photo by GFA on behalf of GIZ Nigeria & ECOWAS; S.43: GIZ; S.44: GIZ/ GIZ/KarlKiiliPhotography; S.47: GIZ/REEEP; S.50: GIZ / Jaqueline Karina Mazariegos Fernández; S.52: GIZ / José Manuel Gallardo Ramírez; S.53/56: GIZ/ Chris-toph Gödan; S.58/59: Felicitas Eser; S.60: FLMH

Die Projektfotos haben wir dankenswerterweise von den Kolleg*innen aus den evaluierten Projekten für den Bericht erhalten.

URL-Verweise:

In dieser Publikation befinden sich ggf. Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:

Kartografische Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.

Druck:

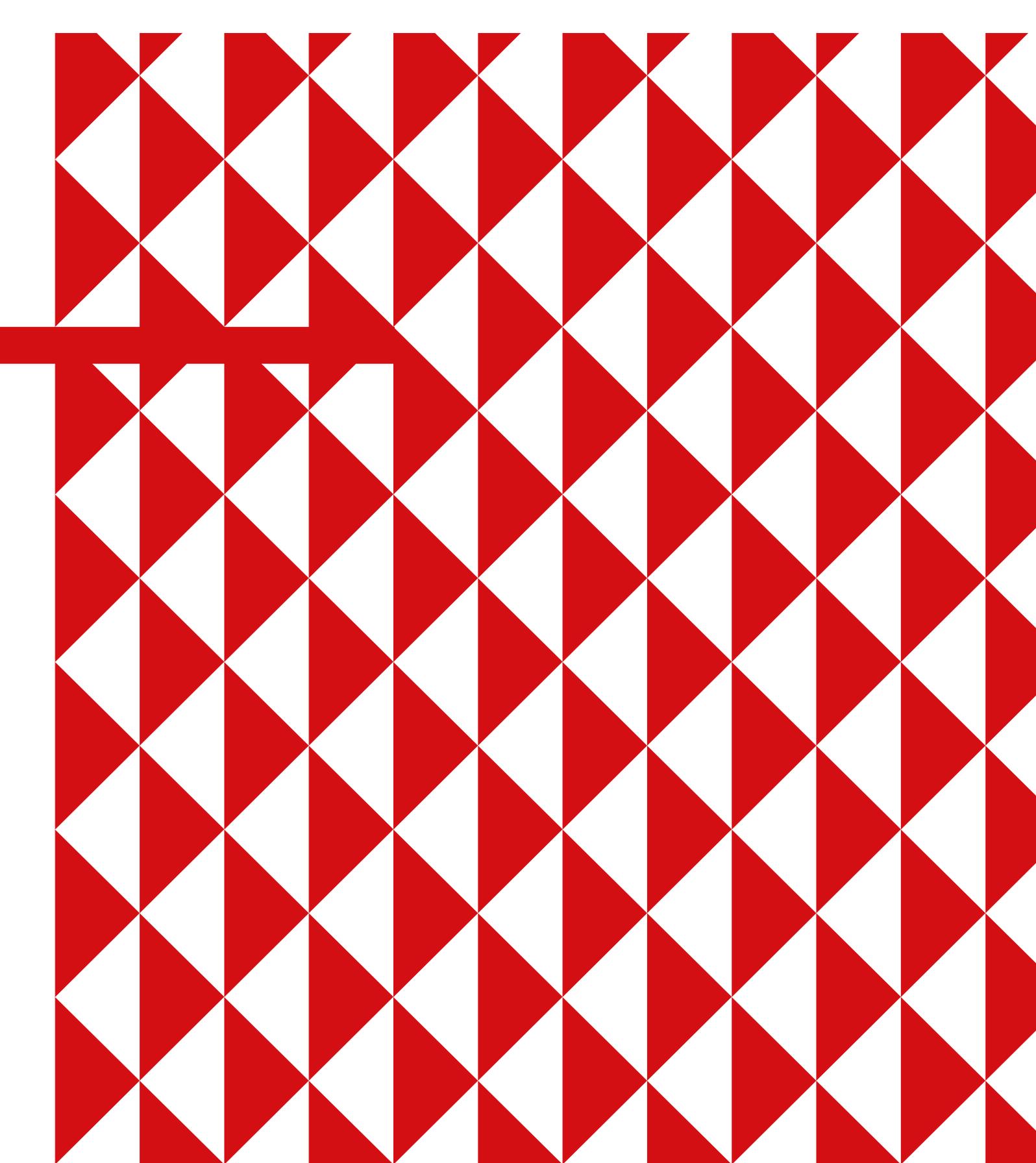
Kern GmbH, Bexbach.

Klimaneutraler Druck auf 100% Recyclingpapier, ausgezeichnet mit Cradle to Cradle Certified® Silver; FSC® Recycled, EU Ecolabel.

Bonn, Dezember 2022

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website als PDF-Download verfügbar unter

 www.giz.de/wissenwaswirkt



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
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