

WISSEN WAS WIRKT



Zentrale Projektevaluierung

Nachhaltige Landwirtschaft (NAREN)
PN 2015.2187.1

Evaluierungsbericht

Im Auftrag der GIZ von Andreas Queiroz de Souza (FAKT GmbH) und Simone Macbeth Forbes

Veröffentlichte Version: 20. April 2018

Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und der internationalen Bildungsarbeit.

Die Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, zur Entscheidungsfindung evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Unabhängige, externe Evaluatorinnen wurden von der Stabsstelle Evaluierung für diese Evaluierung beauftragt. Der Evaluierungsbericht wurde von diesen externen Evaluatoren erstellt und geschrieben. Alle Meinungen und Bewertungen in diesem Evaluierungsbericht sind die der Autorinnen.

Evaluatorinnen:

Andrea Queiroz de Souza
Simone Macbeth Forbes

Autorinnen des Evaluierungsberichts:

Andrea Queiroz de Souza
Simone Macbeth Forbes

Firma:

FAKT GmbH
Hackländerstraße 33
70184 Stuttgart
T: +49 (0) 711 21095-0
E: fakt@fakt-consult.de
I: <http://www.fakt-consult.de/>

FAKT Consult for Management,
Training and Technologies

Konzeption, Koordination und Management

Claudia Kornahrens, Gruppenleiterin
Ulrike Haffner, Fachkonzeptionistin
Stabsstelle Evaluierung
Zentrale Projektevaluierungen

Verantwortlich:

Dr. Ricardo Gomez, Leiter der Stabsstelle
Evaluierung

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460 - 1766

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC-
Standards zertifiziert.

Bonn, 2018

Diese Publikation ist auf der GIZ-Website als PDF-
Download verfügbar: www.giz.de/evaluierung.
Anfragen für Druckexemplare richten Sie bitte an
evaluierung@giz.de

Inhaltsverzeichnis

Projektkurzbeschreibung	7
Zusammenfassung	8
1 Evaluierungsziele und -fragen	13
1.1 Ziele der Evaluierung	13
1.2 Evaluierungsfragen	13
2 Evaluierungsgegenstand	14
2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands	14
2.2 Wirkungsmodell inklusive Wirkungshypothesen	15
2.3 Zielgruppenanalyse.....	19
3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess	20
3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten.....	20
3.2 Evaluierungsdesign, Grundlagen zur Bewertung der OECD/DAC-Kriterien und angewandte Methoden	21
3.2.1 Evaluierungsdesign	21
3.2.2 Darstellung der Grundlagen zur Bewertung der OECD/DAC-Kriterien	22
3.2.3 Angewandte Methoden.....	24
3.3 Evaluierungsprozess.....	25
4 Bewertung der Ergebnisse des Vorhabens (OECD/DAC-Kriterien)	25
4.1 Relevanz.....	25
4.2 Effektivität	30
4.3 Impact.....	42
4.4 Effizienz	46
4.5 Nachhaltigkeit	51
4.6 Langfristige Wirkungen des Vorgängervorhabens.....	56
5 Gesamtbewertung	57
6 Zentrale Empfehlungen	59
Anhang	66
Anhang 1: Evaluierungsmatrix	66
Anhang 2: Terms of Reference	74

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: In der Evaluierung validiertes Wirkungsmodell des SV NAREN.....	18
Abbildung 2: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sektorvorhabens.....	64
Abbildung 3: MOSA-Training Philippinen (ATI), Feldbesuch.	64
Abbildung 4: NAREN-Marktplatz beim Hochschultag 2017	65
Abbildung 5: RISE-Befragung von Bauern Afrika	65
Abbildung 6: Pflanzenschutz Südamerika	65
Tabelle 1: Übersicht der bis zum Zeitpunkt der Evaluierung angefallenen Kosten sowie der Arbeitszeit	49

Abkürzungsverzeichnis

AIZ	Akademie für Internationale Zusammenarbeit
ATI	<i>Agriculture Training Institute Philippines</i>
AV	Auftragsverantwortliche/Auftragsverantwortlicher
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BoDen	Bodenschutz, Desertifikation, Nachhaltiges Landmanagement (Sektorvorhaben)
CCARDESA	<i>Centre for Coordination of Agricultural Research and Development for Southern Africa</i>
CD	Capacity Development
CGRFA	<i>Commission on Genetic Resources for Food and Agriculture</i>
COP	<i>Conference of the Parties</i>
CW	Capacity WORKS
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FMB	Fach- und Methodenbereich
GBEP	<i>Global Bioenergy Partnership</i>
GFRAS	<i>Global Forum for Rural Advisory Services</i>
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GVR	Gemeinsame Verfahrensreform
HF	Handlungsfeld

IICA	<i>Interamerican Institute for Cooperation in Agriculture</i>
IKI	Internationale Klimaschutzinitiative des BMUB
ILRI	<i>International Livestock Research Institute</i>
IR	<i>Inception Report</i>
IZ	Internationale Zusammenarbeit
MOSA	<i>Modules on Sustainable Agriculture</i>
MZI	Modulzielindikator
NAREN	Sektorvorhaben Nachhaltige Landwirtschaft
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD/DAC	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee</i>
PEV	Projektevaluierung
PFB	Projektfortschrittsbericht
PV	Programmorschlag
REDII	<i>Renewable Energy Directive</i>
RISE	<i>Response Inducing Sustainability Evaluation</i>
RLAT	<i>Rapid Food Loss Assessment Tool</i>
SADC	<i>Southern African Development Community</i>
SAS	<i>Sustainable Agrifood Systems</i>
SBSTA	<i>Subsidiary Body for Scientific and Technological Advice</i>
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i>
SEWOH	Sonderinitiative EINEWELT ohne Hunger
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound</i>
SNRD	<i>Sector Network Natural Resources and Rural Development</i>
SV	Sektorvorhaben
<i>Tackling CC</i>	<i>Tackling Climate Change in Agriculture</i>
ToR	<i>Terms of Reference</i>
TZ	Technische Zusammenarbeit
UA	Unterabteilung
WH	Wirkungshypothese
WOCAT	<i>World Overview of Conservation Approaches and Technologies</i>
ZI	Zusatzindikator



Projektkurzbeschreibung

Sektorvorhaben: Nachhaltige Landwirtschaft

Projektnummer	2015.2187.1
Förderbereichsschlüssel (CRS-Code)	31110
Projektziel	Klimaintelligente, nachhaltige und gendersensitive Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung sind in Programmen und politischen Prozessen verankert
Projektlaufzeit	01/2016 bis 12/2018
Projektvolumen	4.700.000 EUR
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Politische(r) Träger	-
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	-
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	-
Zielgruppe(n)	
Aktuelle(r) und frühere(r) Auftragsverantwortliche(r) (=für den Auftrag verantwortliche(r) Mitarbeiter/in, AV)	

Zusammenfassung

Hintergrund

Die unabhängige Zwischenevaluierung des Sektorvorhabens (SV) Nachhaltige Landwirtschaft (NAREN) ist eingebettet in den Kontext der zentralen Projektevaluierungen der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Das SV ist ein überregionales Vorhaben der GIZ mit dem Ziel, klimaintelligente, nachhaltige und gendersensible Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung in Programmen und Politikprozessen zu verankern. NAREN wendet sich an drei Zielgruppen. Zunächst berät das Vorhaben das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Weiterentwicklung von Konzepten der nachhaltigen Landwirtschaft. Es unterstützt das Ministerium dabei, dass diese Konzepte Eingang in politische Prozesse und Strategien finden. Als zweite Zielgruppe berät das Vorhaben Programme und Organisationen in Partnerländern und verbreitet deren Erfahrungen. Die Zielgruppe der kleinbäuerlichen Familien in Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) erreicht das Vorhaben nur indirekt und langfristig über komplexe Wirkungsbeziehungen.

Der Fokus des SV liegt auf vier Handlungsfeldern (HF):

1. Unterstützung von nationalen und internationalen politischen Prozessen,
2. BMZ-Beratung zu aktuellen Anfragen,
3. Wissensmanagement und Austausch mit Vorhaben und in internationalen Foren und Netzwerken und
4. Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungspersonal.

Das Vorhaben hat eine Laufzeit von drei Jahren (01/2016 bis 12/2018) mit Kosten des deutschen Beitrags der Technischen Zusammenarbeit von bis zu 4.700.000 EUR.

Diese Evaluierung soll

- den Erfolg des Vorhabens auf Grundlage der Evaluierungskriterien Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit des Entwicklungsausschusses der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (*Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee, OECD/DAC*) bewerten,
- bei Entscheidungsfindungen unterstützen, um die Wirksamkeit des Vorhabens weiter zu verbessern und
- Empfehlungen für die Planung einer Folgemaßnahme erarbeiten.

Somit dient die Evaluierung sowohl dem organisationalen Lernen als auch der Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber dem Auftraggeber und der interessierten Öffentlichkeit.

Das Evaluierungsdesign folgt dem theoriebasierten Ansatz der Kontributionsanalyse. Bei diesem Ansatz wird

- das Wirkungsmodell des Vorhabens dargestellt,
- eine auf dem Wirkungsmodell basierende Theorie des Wandels mit Wirkungshypothesen formuliert,
- nach Belegen dafür gesucht, inwieweit die angestrebten Wirkungen erreicht und inwieweit die Wirkungshypothesen bestätigt oder widerlegt werden können, und
- aus den Belegen eine Kontributionsgeschichte zusammengefügt, die beschreibt, inwieweit angenommen werden kann, dass das Vorhaben zu den Ergebnissen beigetragen hat und inwieweit alternative Erklärungen plausibel sind.

In Ergänzung zur theoriebasierten Vorgehensweise werden im Rahmen dieser Evaluierung nicht intendierte Wirkungen eruiert und spezifische Tools zur Bewertung der Effizienz eingesetzt.

Das Evaluierungsdesign berücksichtigt die Ansprüche der GIZ an einen hohen Partizipationsgrad der wichtigsten Stakeholder und an die Robustheit der Ergebnisse durch eine methodische Forscher- und Datentriangulation. Das Evaluierungsteam orientierte sich an den Evaluierungsstandards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

Methodisch basiert die Evaluierung vor allem auf der Auswertung von Dokumenten einschließlich der Monitoringdaten des Vorhabens, halbstrukturierten Interviews mit den wichtigsten Stakeholdern und Fokusgruppendifkussionen mit dem NAREN-Team.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

In Bezug auf seine **Relevanz** ist das SV als erfolgreich zu bewerten. Es ist in hohem Maße in den relevanten strategischen Rahmen einpasst, der vor allem durch die Agenda 2030, deren Ziele für nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development Goals*, SDG) und Konzepte des BMZ zu nachhaltiger Landwirtschaft gesetzt ist. Die Zielgruppen sind mit der Abdeckung ihrer Bedarfe durch das SV sehr zufrieden. Besonders gutes Feedback erhielt das Vorhaben hinsichtlich der fachlichen Kompetenz und der Dienstleistungsorientierung des Teams. Die Konzeption erlaubt dem Vorhaben Flexibilität in der thematischen Schwerpunktsetzung, der Gewichtung der Handlungsfelder sowie deren Ausgestaltung. Dies ist besonders wichtig, um in einem Kontext, in dem Themen in Politik und Öffentlichkeit schnell und teilweise kaum vorhersehbar an Wichtigkeit gewinnen, dauerhaft relevant zu bleiben. Die durch das SV NAREN bearbeiteten Themen zählen im Bereich der ländlichen Entwicklung zu jenen, die das BMZ am häufigsten abgefragt.

In Bezug auf seine **Effektivität** ist festzustellen, dass NAREN seine Ziele weitestgehend erreicht und positive Wirkungen sowohl hinsichtlich politischer Prozesse als auch in Bezug auf entwicklungspolitische Programme erzielt. Die Wirkungslogik ist insgesamt kohärent und die meisten der impliziten Wirkungshypothesen sind plausibel. Lediglich die Wirkungshypothesen zur Verankerung gendersensibler Ansätze durch Produkte des Wissensmanagements und zur Verankerung von klimaintelligenten, nachhaltigen und gender-sensitiven Ansätzen durch Wissensmanagement weisen Defizite hinsichtlich ihrer Plausibilität auf. Die bei der Planung antizipierten Wirkungen in Bezug auf Gender werden nicht erreicht. Die Kern-, Unterstützungs-, und Steuerungsprozesse sind gut auf die Zielerreichung ausgerichtet, allerdings könnte die strategische Ausrichtung für HF 1 (politische Prozesse), HF 3 (Wissensmanagement) und HF 4 (Kompetenzentwicklung, CD) noch verbessert werden. Die insgesamt nachweislich wirksamen Trainingsmaßnahmen könnten noch stärker auf die Bedarfe einzelner Zielgruppen zugeschnitten und an den Anforderungen moderner Erwachsenenbildungsformate (unter anderem Austauschorientierung) ausgerichtet werden. Insgesamt gibt es kaum Potenzial für eine Erhöhung der Outputs und Outcomes durch eine alternative Verwendung der Projektmittel und die Anforderungen hinsichtlich der **Effizienz** werden erfüllt. Das Team plant und steuert Ausgaben umsichtig und nutzt wo möglich Einsparungsmöglichkeiten über Synergien und Hebelwirkungen.

Bei der Bewertung des **Impact** muss berücksichtigt werden, dass die Wirkungsketten von SV extrem lang und die Zuordnungslücken zwischen Outcome und Impact sehr groß sind. Eine Vielzahl externer Einflussfaktoren bedingen die Erreichung von Impact. Trotz der Einschränkungen der Bewertbarkeit kommt diese Evaluierung zu dem Schluss, dass das Vorhaben insgesamt plausibel zu den avisierten langfristigen Wirkungen beiträgt. Diese beziehen sich vor allem auf die SDG zu Ernährungssicherheit, erneuerbaren Energien, Verbesserung der Nahrungsmittelverfügbarkeit, Minderung der Auswirkungen des Klimawandels und die Erhaltung der Ökosystemfunktionen und damit schwerpunktmäßig auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit. NAREN, das sich Nachhaltigkeit als übergeordnetem Prinzip widmet, berücksichtigt in der Regel alle drei Dimensionen in den Maßnahmen und auch ökonomische und soziale Wirkungen sind plausibel. Die Wirksamkeit auf Geschlechtergleichberechtigung ist durch die Konzeption des Vorhabens eingeschränkt. NAREN stellt im Rahmen seiner Möglichkeiten die Fortschreibung von Wirkungen durch andere Akteure sicher

(Nachhaltigkeit). Hier ist das Vorhaben vor allem dort im Hinblick auf die Verankerung von Ansätzen der nachhaltigen Landwirtschaft erfolgreich, wo über eine Kooperation mit regionalen Partnern auf nationaler Ebene Kapazitäten aufgebaut werden und wo Mandate für eine langfristige Themenbearbeitung bestehen.

NAREN stellt sich in der Gesamtschau als ein gut konzeptioniertes Vorhaben dar, das die Bedarfe der Zielgruppen adressiert, seine Ziele weitestgehend erreicht und die zu diesem Zweck zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einsetzt. Die erreichten Wirkungen tragen plausibel und nachhaltig zum avisierten Impact bei. Die Evaluierung hat für kein Evaluierungskriterium gravierende Mängel oder einen erhöhten Bedarf für Anpassungen und Veränderungen festgestellt. Entwicklungspotenziale bestehen vor allem in einer noch strategischeren Ausrichtung im Hinblick auf die Beratung in politischen Prozessen sowie in Bezug auf die Konkretisierung oder Erarbeitung von Strategien für Wissensmanagement und Capacity Development für die weitere gezielte Ausgestaltung der bereits im Vorgängermodul angelegten Trainingsinterventionen. Das Folgevorhaben sollte die konzeptionelle Verankerung verbessern und das Querschnittsthema Gender besser bearbeiten.

Insgesamt kommt die Evaluierung zu dem Schluss, dass das Vorhaben die OECD/DAC-Evaluierungskriterien erfüllt.

Empfehlungen

Die Analyse und Schlussfolgerungen resultieren in folgenden Empfehlungen:

Empfehlungen für das aktuelle Vorhaben, die in der derzeitigen Laufzeit anzustoßen sind

Empfehlung 1: die strategische Herangehensweise an die fachliche Beratung politischer Prozesse stärken (HF 1)

NAREN sollte systematisch eruieren, welche politischen Prozesse es mit welchen Maßnahmen begleiten kann, um dort Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaften gezielt zu verankern. Auf Basis einer Analyse der Erfolgsfaktoren für gelungene Beratungen kann das Vorhaben weitere Prozesse strategischer planen.

Empfehlung 2: die Handlungsstrategie Agrarökologie fortführen (HF 1 und 2)

Derzeit gewinnt das Themenfeld Agrarökologie in den politischen Diskussionen an Dynamik. Für NAREN ist es von Bedeutung, sich proaktiv und strategisch in die damit einhergehenden Prozesse einzubringen und dabei eng mit den beteiligten Akteuren wie Nichtregierungsorganisationen (NRO) zusammenzuarbeiten. Das Vorhaben sollte dabei möglichst umgehend über Chancen und Risiken reflektieren. Ziel sollte sein, das Themenfeld Agrarökologie über Ad-hoc-Anfragen des BMZ hinaus in einen umfassenderen Fachberatungsprozess zu überführen.

Empfehlung 3: eine Strategie für Capacity Development entwickeln (HF 4)

Das Vorhaben sollte CD-Strategien jeweils für die Regionen ASEAN (Vereinigung Südostasiatischer Länder, *Association of Southeast Asian Nations*), südliches Afrika und Lateinamerika entwickeln. Diese könnten gleichermaßen dazu genutzt werden, Exit-Strategien anzubahnen.

Empfehlung 4: eine Strategie für das Wissensmanagement erarbeiten (HF 3)

NAREN sollte auch für das Handlungsfeld 3 eine Strategie erstellen, die den Zweck des Wissensmanagements aufzeigt, die prioritären Zielgruppen benennt, die Bedarfe der Zielgruppen ermittelt, zeitgemäße und adäquate Formate, Medien und Kommunikationskanäle vorschlägt und deutlich macht, wie das Wissensmanagement in CD-Prozesse eingebunden werden soll.

Empfehlung 5: methodische Expertise im Team stärken (für politische Beratungsprozesse und CD)

Während die fachliche Expertise im Vorhaben ausgesprochen hoch ist, sollte die methodische Expertise im

Hinblick auf politische Beratungsprozesse und Capacity Development ausgebaut werden. Dies kann unter anderem durch mehr BMZ-Hospitationen und eine entsprechende Personalauswahl und -entwicklung befördert werden.

Empfehlung 6: Kooperation im NAREN-Team stärken

Das Team sollte sich regelmäßiger austauschen und wieder vierteljährliche Teammeetings durchführen, die gemeinsame Strategiebildung und gemeinsames Lernen stärken können. Besonders für die umfangreicheren Themengebiete könnten Optionen für die Arbeit in Mini-Teams angeboten und befördert werden.

Empfehlung 7: Erfolgsfaktoren beibehalten und ausbauen

Faktoren, die maßgeblich zum Erfolg des Vorhabens beitragen, sollten beibehalten und weiter ausgebaut werden. Hierzu zählen unter anderem die fachliche Tiefe des Vorhabens, die intensiven Kooperationen mit anderen Akteuren, die Identifizierung von möglichen Synergien und die Nutzung von Hebelwirkungen.

Empfehlungen für das Folgevorhaben

Empfehlung 8: NAREN auf Themen vorbereiten, die voraussichtlich an Wichtigkeit gewinnen (HF 1 und 2)

Derzeit scheinen die Themen Landwirtschaft und Klimawandel, Agrarökologie sowie Tierhaltung und -gesundheit für das Folgevorhaben an Bedeutung zuzunehmen. Während NAREN seinen Mix an spezifischer Expertise und fachübergreifenden Kompetenzen beibehalten sollte, um flexibel auf die Entwicklung in einzelnen Themenfeldern reagieren zu können, sollten die genannten Themenfelder bei der Konzeption des Folgevorhabens und bei der Festlegung der Personalprofile besonders berücksichtigt werden.

Empfehlung 9: Genderkennung und Mainstreaming-Ansatz beibehalten, Gender jedoch nicht in die Zielformulierung aufnehmen und durch andere Modulzielindikatoren verankern

Gender ist ein relevantes Thema für eine nachhaltige Landwirtschaft und sollte als wichtiges Nebenziel beibehalten und gemainstreamt werden. Der Anspruch an die Wirkungen des Gender-Mainstreamings sollte in der Konzeption des Folgevorhabens umsichtig und realistisch formuliert und verankert werden.

Empfehlung 10: Kooperationen zur Beratung von Vorhaben und Institutionen in Partnerländern weiter strategisch ausrichten

NAREN sollte damit fortfahren, Vorhaben mit gleichen Kennungen und ähnlichen Zielen und Indikatoren zu identifizieren und mit ihnen gemeinsam zu planen. Dabei ist es wichtig, über die Laufzeit von Vorhaben hinweg zu denken. Zudem sollte NAREN Kooperationen mit regionalen Organisationen auf- und ausbauen, denn sie haben sich als Erfolgsfaktor bei der Implementierung von Maßnahmen erwiesen. Die Qualifizierung regionaler Strukturen sollte explizit in das Zielsystem des Folgevorhabens integriert werden.

Empfehlung 11: die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit ausbalancieren

Besonders bei der Beratung von Auslandsvorhaben sollte NAREN die ökonomische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit stärker berücksichtigen und hierfür bei Bedarf über Kooperationen Expertise dazu einholen.

Empfehlungen für die GIZ

Empfehlung 12: ein generisches Wirkungsmodell und Beispielindikatoren für Sektorvorhaben entwickeln

Eine Task Force sollte die Wirkungslogik in SV auf einer übergreifenden Ebene behandeln. Die GIZ sollte ein generisches Wirkungsmodell und Beispielindikatoren gegebenenfalls mit Empfehlungen für das Monitoring entwickeln, die den SV als Grundlage für ihre Planungsprozesse dienen können.

Empfehlung 13: Anpassung der Formate und Bewertungsdimensionen von Evaluierungen an die

Spezifika von Sektorvorhaben

Auf Basis der Pilotevaluierungen von Sektorvorhaben und der anschließenden Detailauswertung sollte die GIZ die Bewertungsdimensionen und Analysefragen von Projektevaluierungen in Hinblick auf ihre Anwendbarkeit für Sektorvorhaben überarbeiten.

Kriterium	Wertung	Bewertung
Relevanz	89 von 100 Punkten	Erfolgreich
Effektivität	85 von 100 Punkten	Erfolgreich
Impact	85 von 100 Punkten	Erfolgreich
Effizienz	90 von 100 Punkten	Erfolgreich
Nachhaltigkeit	81 von 100 Punkten	Erfolgreich
Gesamtpunktzahl und Bewertung für alle Kriterien	86 von 100 Punkten	Erfolgreich

100-Punkte-Skala	6-Stufen-Skala (Bewertung)
92-100	Stufe 1 = sehr erfolgreich
81-91	Stufe 2 = erfolgreich
67-80	Stufe 3 = eher erfolgreich
50-66	Stufe 4 = eher unbefriedigend
30-49	Stufe 5 = unbefriedigend
0-29	Stufe 6 = sehr unbefriedigend

1 Evaluierungsziele und -fragen

1.1 Ziele der Evaluierung

Die Evaluierung ist eingebettet in den Kontext der zentralen Projektevaluierungen der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Im Zuge der Evaluierungsanforderungen, die sich aus der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und der Gemeinsamen Verfahrensreform (GVR) mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ergeben, zentralisiert die GIZ derzeit die Verantwortung für die Steuerung von Projektevaluierungen unter der Federführung der Stabsstelle Evaluierung. Das reformierte Evaluierungssystem zielt darauf ab, zukünftig (a) Wirkungsnachweise zu verbessern, (b) die Glaubwürdigkeit von Evaluierungsergebnissen zu erhöhen und (c) Projektevaluierungen auf neue Herausforderungen (unter anderem durch die Agenda 2030 und die zunehmende Komplexität von Vorhaben) auszurichten. Zu den Zielen der Evaluierung zählen

- die Bewertung des Erfolgs des aktuellen Vorhabens auf Grundlage der OECD/DAC-Kriterien,
- die Unterstützung bei Entscheidungsfindungen, um die Ausgestaltung, Implementierung und Leistungserbringung des Vorhabens und damit seine Wirksamkeit zu verbessern und
- die Erarbeitung von Empfehlungen für die Planung einer Folgemaßnahme.

Es handelt sich bei der Evaluierung um eine Zwischenevaluierung, die eine Zufallsstichprobe des Evaluierungsprogramms der Stabsstelle Evaluierung darstellt. Damit dient die Evaluierung der Erfüllung des Deckungsgrades an Projektevaluierungen von 30 bis 50 Prozent, der gewährleistet soll, dass eine repräsentative Aussage aller Vorhaben hinsichtlich der Bewertung der OECD/DAC-Kriterien möglich ist (GIZ, 2017a). Die Stakeholder der Evaluierung sind

- das Vorhaben, das die Ergebnisse der Evaluierung nutzt, um seine Leistungserbringung zu verbessern, Wirkungen zu erzielen sowie ein Folgevorhaben zu planen,
- das BMZ als Auftraggeber und gleichzeitig Hauptzielgruppe des Vorhabens, das Erkenntnisse über die Wirksamkeit des Vorhabens und die Erfüllung der OECD/DAC-Kriterien gewinnt und diese für die Aushandlung und Beauftragung des Folgevorhabens nutzt,
- die GIZ-Stabsstelle Evaluierung, die ein Interesse an der Auswertung der Pilotierung der zentralen Evaluierungen hat, um ihr Evaluierungskonzept und –ihre Evaluierungsformate weiterzuentwickeln und
- die GIZ, die die Evaluierung über die interne und externe Publikation für ihr Wissensmanagement, als Transparenznachweis und zur Rechenschaftslegung gegenüber der interessierten Öffentlichkeit nutzt.

1.2 Evaluierungsfragen

GIZ-Vorhaben werden auf Grundlage standardisierter Evaluierungskriterien bewertet, die eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellen. Grundlage hierfür sind die OECD/DAC-Kriterien für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit oder die Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit: Relevanz, Effizienz, Effektivität, entwicklungspolitische Wirksamkeit (Impact) und Nachhaltigkeit sowie Kohärenz, Komplementarität und Koordination. Die hieraus abgeleiteten Bewertungsdimensionen und Analysefragen gibt die GIZ vor. Sie berücksichtigen die Beiträge zur Agenda 2030 und deren Prinzipien sowie Fragen zu Querschnittsthemen (GIZ, 2017a). Das zu evaluierende Vorhaben NAREN und die Stabsstelle Evaluierung als Auftraggeber hatten in der Vorbereitung dieser Evaluierung die Möglichkeit, zusätzliche Evaluierungsfragen zu formulieren. Während das BMZ sein Erkenntnisinteresse über die OECD/DAC-Kriterien abgedeckt sah, war das Vorhaben an der Frage interessiert, wie es den Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb des NAREN-Teams stärken kann. Die Zusatzfrage wurde in der Evaluierungsmatrix in das Kriterium Effektivität integriert. Alle Evaluierungsfragen und Bewertungsindikatoren sind in der Evaluierungsmatrix in Anhang 1 dargestellt.

2 Evaluierungsgegenstand

2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands

Das evaluierte Sektorvorhaben Nachhaltige Landwirtschaft (NAREN) mit der Projektnummer PN 2015.2187.1 ist ein überregionales Vorhaben und berät das BMZ zur Weiterentwicklung von Konzepten zur nachhaltigen Landwirtschaft. Es unterstützt das Ministerium dabei, dass diese Konzepte Eingang in politische Prozesse und Strategien finden. Das SV berät Programme und Organisationen in Partnerländern der deutschen EZ und dokumentiert und verbreitet deren Erfahrungen. Während das Vorhaben von der Konzeption her geografisch nicht begrenzt ist, ergeben sich de facto geografische Schwerpunkte aufgrund von regionalen und bilateralen Kooperationen. Im laufenden Vorhaben arbeitet NAREN vor allem mit Akteuren in Südostasien, Lateinamerika und Afrika.

Der Fokus des SV liegt auf vier Handlungsfeldern:

1. Unterstützung von nationalen und internationalen politischen Prozessen,
2. BMZ-Beratung zu aktuellen Anfragen,
3. Wissensmanagement und Austausch mit Vorhaben, in internationalen Foren und Netzwerken und
4. Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungspersonal.

Das Vorhaben hat eine Laufzeit von drei Jahren (01/2016 bis 12/2018) mit Kosten des deutschen Beitrags der Technischen Zusammenarbeit (TZ) von bis zu 4,7 Millionen Euro. Es gibt keine Kofinanzierungen.

Die Hauptphase der Evaluierungsmission fand im Februar 2018 statt. Die Evaluierung untersucht vor allem den Zeitraum des aktuellen Vorhabens von Januar 2016 mit einer Prognose im Hinblick auf wahrscheinliche Entwicklungen bis Dezember 2018. Da die Evaluierungskriterien Impact und Nachhaltigkeit besser bewertet werden können, wenn längere Zeiträume betrachtet werden, wurde das Vorgängervorhaben in die Bewertung dieser Kriterien mit einbezogen.

Die Evaluierung überprüft alle relevanten Wirkungshypothesen des Vorhabens (siehe Kapitel 2.2) und beleuchtet insbesondere die Wirksamkeit der Dienstleistungen für das BMZ sowie der Kooperationen und Beratungen innerhalb der GIZ, von Auslandsvorhaben, Trainingsanbietern und der Fachöffentlichkeit. Als überregionales SV ist NAREN sowohl in Deutschland als auch international tätig. Während sich die Aktivitäten in Deutschland vor allem der BMZ-Beratung und Veranstaltungen für die Fachöffentlichkeit widmen, arbeitet NAREN international vor allem mit IZ-Vorhaben zusammen und kooperiert mit Institutionen. Die Evaluierung untersucht sowohl die nationalen als auch internationalen Aktivitäten des Vorhabens. Damit bezieht sie sich auf alle von NAREN finanzierten und bis Ende 2018 geplanten Maßnahmen. Auch berücksichtigt sie belegte und wahrscheinliche Hebelwirkungen von NAREN, unter anderem im Hinblick auf die Weiterführung von Maßnahmen durch andere Akteure.

Der Kontext des Vorhabens ist geprägt durch die Notwendigkeit, die landwirtschaftliche Produktivität und Produktion unter schwieriger werdenden Rahmenbedingungen zu steigern. Rund die Hälfte der Weltbevölkerung lebt in ländlichen Regionen und ist direkt oder indirekt von der landwirtschaftlichen Produktion abhängig. Bis 2050 muss die Produktion laut den Vereinten Nationen um 60 Prozent gesteigert werden. Die mit aktuellen Produktionsmethoden gewonnenen Erträge reichen aber nicht aus, um den globalen und lokalen Nahrungsmittelbedarf zu decken und ein ausreichendes Einkommen in der Landwirtschaft zu erwirtschaften. Zudem erfüllen die Methoden nicht die Anforderungen an eine nachhaltige Landwirtschaft und sind wenig an den Klimawandel angepasst.

International gewinnt das Thema Landwirtschaft unter anderem durch die Agenda 2030 an Bedeutung. Das

Bestreben, Methoden nachhaltiger, klimaintelligenter Landwirtschaft umzusetzen, nimmt weltweit zu. So beinhalten die *Sustainable Development Goals* (SDG) die Verbesserung der Ernährungssicherheit (SDG 2), den Zugang zu erneuerbaren Energien (SDG 7), die Verringerung von Nahrungsmittelverlusten (SDG 12) und die Minderung der Auswirkungen des Klimawandels (SDG 13). Ökosystemfunktionen sollen erhalten und die Degradierung natürlicher Ressourcen verhindert werden (SDG 15). Der G7-Gipfel in Elmau 2015 wies auf die Bedeutung der nachhaltigen Landwirtschaft zur Reduzierung von Hunger und Armut, auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung des Klimawandels sowie die Geschlechtergleichheit und die gerechtere Ausgestaltung der Globalisierung hin. Auch die Weltklimakonferenzen heben die Wichtigkeit nachhaltiger landwirtschaftlicher Produktion, Klimaanpassung und Treibhausgasminderung in der Landwirtschaft sowie die Notwendigkeit der Minderung von Nahrungsmittelverlusten hervor.

Das BMZ gibt in den Konzepten „Entwicklung ländlicher Räume und ihr Beitrag zur Ernährungssicherung“ sowie „Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft“ Orientierungen für eine nachhaltige Ausrichtung der Landwirtschaft vor. Mit der Sonderinitiative „EINEWELT ohne Hunger“ (SEWOH) hat das BMZ einen deutlichen Arbeitsschwerpunkt auf die Agrarwirtschaft und die Entwicklung ländlicher Räume gelegt. Im Rahmen der SEWOH fördert das BMZ mit zusätzlichen Finanzmitteln unter anderem die Verbreitung nachhaltiger landwirtschaftlicher Anbau- und Verarbeitungsmethoden in der internationalen Zusammenarbeit. Bemühungen, die nachhaltige Landwirtschaft zu fördern, sind auf politischer Ebene erkennbar und es existieren praktische Lösungsansätze für eine klimaintelligente, nachhaltige und gendersensible landwirtschaftliche Produktion und Verarbeitung. Dennoch sind diese Ansätze in vielen Programmen und Politikprozessen nur unzureichend verankert (GIZ, 2015a).

2.2 Wirkungsmodell inklusive Wirkungshypothesen

Die Theorie des Wandels beschreibt, wie ein Programm plant, seine angestrebten Ziele und Wirkungen zu erreichen. Sie konzentriert sich dabei auf die Wirkungsstränge, die für die Überprüfung und für die Beantwortung der Evaluierungsfragen von Interesse sind. Die Theorie des Wandels für das SV NAREN mit sieben zentralen Wirkungshypothesen erschließt sich explizit und implizit über den Programmvorschlag (PV), die Wirkungsmatrix und das Wirkungsmodell (siehe Abbildung 1). Die Wirkungshypothesen für die Evaluierung leitete das Evaluierungsteam zusammen mit dem Vorhaben ab.

Die Wirkungshypothesen (WH) lassen sich am besten über die vom Vorhaben definierten Handlungsfelder ableiten, wobei einige Handlungsfelder zwei Wirkungshypothesen enthalten. Eine Querschnitts-Wirkungshypothese zu genderrelevanten Wirkungen erstreckt sich über alle Handlungsfelder.

HF 1, WH 1 (Unterstützung von politischen Prozessen): Das Vorhaben identifiziert nationale und internationale Prozesse, in denen sich das BMZ positionieren will oder sollte, stellt Fakten zusammen und erarbeitet Sachstände, Argumente sowie Entwürfe für Positionspapiere, die dem BMZ Entscheidungsfindungen und Positionierungen erleichtern und politische Prozesse und Debatten zur nachhaltigen Landwirtschaft unterstützen. Das BMZ nutzt die Leistungen des SV dazu,

- strategische Entscheidungen zu treffen,
- eigene Positionen in politische Prozesse und Ressortabstimmungen insbesondere mit dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) einzubringen,
- Rahmenbedingungen der IZ zu definieren,
- diese der Öffentlichkeit und entwicklungspolitischen Fachorganisationen zu kommunizieren und
- die deutsche Position auf internationaler Ebene zu vertreten und darüber den internationalen Politikrahmen mitzugestalten.

Als Wirkung auf Outcome-Ebene werden klimaintelligente, nachhaltige und gendersensible Ansätze landwirtschaftlicher Produktion in Politikprozessen verankert.

Die Wirkungshypothese basiert auf den Erfahrungen und den Ergebnissen der Evaluierung des vorausgegangenen Vorhabens. Ihre Plausibilität wurde im Verlauf der Evaluierung bestätigt.

HF 2, WH 2 (Kommunikation in politischen Prozessen und mit der Öffentlichkeit): Die Bearbeitung aktueller Anfragen aus der Öffentlichkeit, der Zivilgesellschaft und aus dem Bundestag an das BMZ führt zu dem Output, dass das SV das BMZ umfassend zu aktuellen Themen der nachhaltigen Landwirtschaft berät. Dieser Output ermöglicht es dem BMZ, Anfragen fachlich richtig zu beantworten und seine politischen Positionen in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen. Der öffentliche Diskurs zu entwicklungspolitischen Ansätzen wird dadurch vorangetrieben. Dies trägt dazu bei, dass klimaintelligente, nachhaltige Ansätze im politischen Dialog mit der Öffentlichkeit besser verstanden werden.

Die Wirkungshypothese basiert auf den Erfahrungen und den Ergebnissen der Evaluierung des Vorgängervorhabens. Ihre Plausibilität wurde im Verlauf der Evaluierung bestätigt.

HF 3, WH 3 (Verankerung in Programmen und *Up-scaling*): Der Wissensaustausch mit und die Beratung von Vorhaben führt zur Identifikation, Einführung und Verbreitung von guten Praktiken. Diese bereitet das SV auf, dokumentiert sie und stellt sie über Wissensnetzwerke, Fachforen und Konferenzen der Fachöffentlichkeit (Fachleute und Entscheidungsträgerinnen und -träger aus Vorhaben, Partnerorganisationen und Netzwerken) zur Verfügung. Die Fachöffentlichkeit nutzt dieses aufbereitete Wissen, um die nachhaltigen Ansätze in eigenen Programmen und Prozessen zu verankern. Diese Nutzung trägt dazu bei, dass die Verankerung nachhaltiger Ansätze in Programmen der IZ gestärkt wird.

Die Wirkungshypothesen sind nur bedingt für plausibel. Schon die Evaluierung des Vorgängervorhabens aus dem Jahr 2015 bezweifelte die Haltbarkeit der Hypothese, dass sich erprobte Konzepte über Wissensplattformen und Konferenzen verbreiten lassen und dann angewendet werden. Die Evaluierung wies darauf hin, dass eine aktive Qualifizierung und ein Kompetenzaufbau in regionalen und internationalen Strukturen benötigt wird (GIZ, 2015b).

HF 3, WH 4 (Verankerung in Programmen): Die Beratung und Unterstützung von Vorhaben, Institutionen und der Fachöffentlichkeit zur Anwendung nachhaltiger, klimaintelligenter Landwirtschaft, Nachernte und Verarbeitung führt dazu, dass diese entsprechende Ansätze nutzen und weiter verbreiten, was wiederum zu einer stärkeren Verankerung nachhaltiger Ansätze in EZ-Programmen führt.

Die Wirkungshypothese basiert auf den Erfahrungen und den Ergebnissen der Evaluierung des Vorgängervorhabens. Ihre Plausibilität wurde im Verlauf der Evaluierung bestätigt.

HF 4, WH 5 (Verankerung in Programmen und Politikprozessen durch Capacity Development): Die Kompetenzförderung führt dazu, dass Fach- und Führungskräfte kompetenter im Themenfeld nachhaltige, klimaintelligente Produktion und Verarbeitung sind. Durch die anschließende Nutzung der Trainingsinhalte in deren Vorhaben und Arbeitskontexten können die Ansätze vermehrt in Programmen der EZ und gegebenenfalls in Politiken der Partnerländer verankert werden.

Die Wirkungshypothese basiert auf den Erfahrungen und den Ergebnissen der Evaluierung des Vorgängervorhabens. Ihre Plausibilität wurde im Verlauf der Evaluierung bestätigt.

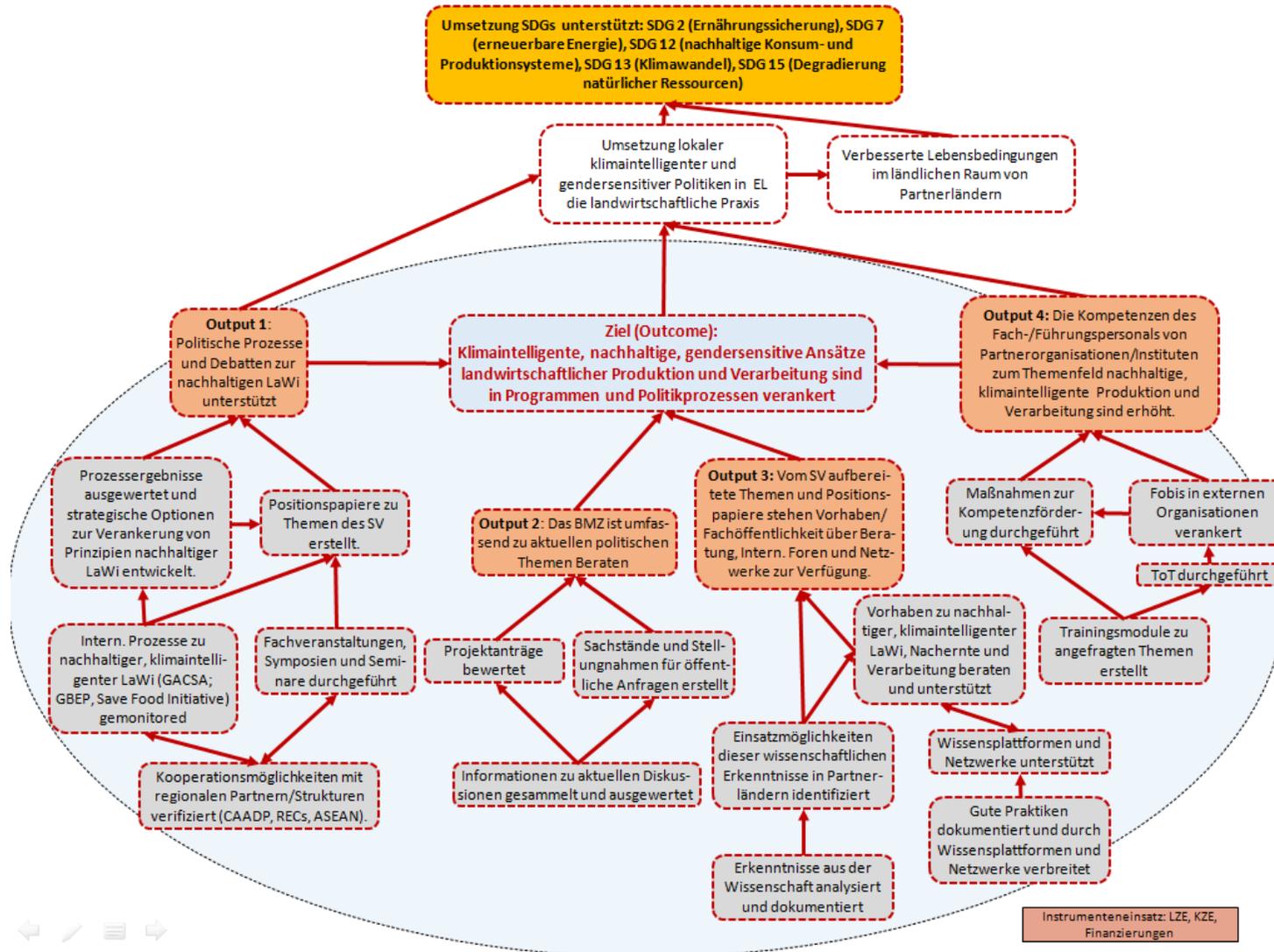
HF 4, WH 6 (*Up-scaling* des Capacity Development): Durch die Ausbildung von Trainern werden Fortbildungsmaßnahmen in externen Organisationen verankert. Dadurch können mehr Fachkräfte mit Capacity Development-Maßnahmen erreicht werden als durch Trainingsmaßnahmen des Vorhabens. Sie erweitern ihre Kompetenzen und nutzen die Trainingsinhalte in ihrem Arbeitskontext (siehe WH 5). Die externen Organisationen führen die Trainingsmaßnahmen zukünftig eigenständig fort, sodass die Ansätze immer weitere Verbreitung finden.

Die Plausibilität der WH wurde im Verlauf der Evaluierung bestätigt.

HF-übergreifend, WH 7 (Gender-Mainstreaming) Die gendersensible Ausgestaltung der Produkte des SV und das Mainstreaming von Gender in die Beratungsinhalte führen dazu, dass gendersensible Ansätze landwirtschaftlicher Produktion in Programme und Politikprozesse verankert werden.

Während die Wirkungshypothese, dass das Gender-Mainstreaming in die Beratungsinhalte des SV dazu führt, dass gendersensible Ansätze stärker in Programmen und Politikprozessen verankert werden, plausibel erscheint, ist es fragwürdig, dass die gendersensible Ausgestaltung der Produkte des SV eine Wirkung im Hinblick auf die Verankerung von gendersensiblen Ansätzen in Programmen und Politikprozessen erzielt.

Abbildung 1: In der Evaluierung validiertes Wirkungsmodell des SV NAREN



Alle aufgezählten Wirkungshypothesen tragen über das Erreichen des Modulziels auf Impact-Ebene dazu bei, dass lokale klimaintelligente und gendersensible Politiken in der landwirtschaftlichen Praxis in den EZ-Partnerländern besser umgesetzt werden. Dies trägt wiederum zu verbesserten Lebensbedingungen bäuerlicher Familien im ländlichen Raum bei und wirkt sich positiv auf die Erreichung mehrerer SDGs aus (siehe Kapitel 2.1).

Über die rekonstruierten Wirkungshypothesen wird das gesamte Spektrum der Wirkungslogik abgebildet. Die Ebene der Nutzung der Leistungen wird im Wirkungsmodell (Stand 12/2017) nicht abgebildet, sondern nur teilweise über die Indikatoren der Wirkungsmatrix. Dadurch sind einige Wirkungsannahmen eher implizit. Die Auswirkungen auf ländliche Zielgruppen liegen außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens und sind entsprechend abgebildet.

Trotz einiger Ungenauigkeiten ist die Qualität des Wirkungsmodells als Arbeitsgrundlage insgesamt ausreichend und muss für diese Evaluierung nicht aktualisiert werden.

Potenzielle nicht intendierte Wirkungen werden in den Planungsunterlagen nicht benannt und nicht intendierte Wirkungen werden in den Projektfortschrittsberichten (PFB) nicht berichtet. Die Evaluierung 2015 konnte keine nicht intendierten Wirkungen feststellen. Der Programmvorschlag und die Wirkungsmatrix benennen nur wenige, sehr allgemeine Risiken: „Partnerorganisationen und EZ-Vorhaben der Außenstruktur messen der Thematik nachhaltige, klimaintelligente Landwirtschaft keine ausreichende Priorität zu“ und „konfliktive Debatten mit zivilgesellschaftlichen Organisationen beeinträchtigen die Arbeit in sensiblen Themenbereichen“. Die Frage nach nicht intendierten Wirkungen wurde im Evaluierungsdesign berücksichtigt, um mögliche *blind spots* aufzudecken.

Potenzielle Wechselwirkungen zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Wirkungen müssen insofern auf Outcome-Ebene bedacht werden, als die erarbeiteten und verbreiteten Ansätze in ausgewogener Weise den drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung Rechnung tragen. Der beschriebene Evaluierungsgegenstand war prinzipiell evaluierbar.

2.3 Zielgruppenanalyse

Der Programmvorschlag für das Vorhaben benennt zwei Hauptzielgruppen: das BMZ mit einem Fokus auf die Sonderinitiative EINEWELT ohne Hunger (SEWOH, inzwischen als Unterabteilung 12 in die reguläre BMZ-Struktur integriert) und die vorrangig vom BMZ finanzierten Vorhaben der deutschen EZ. Eine über die Benennung hinausgehende detailliertere Beschreibung oder Analyse dieser beiden Zielgruppen erfolgt nicht. Durch das Vorgängervorhaben lag bereits umfassendes Wissen zu den Zielgruppen und ihren Bedarfen vor. Die Kooperationsfelder mit den Programmen und Partnerorganisationen sind in einer detaillierten Akteurslandkarte beschrieben.

Mit dem SEWOH-Fokus umfasst die Zielgruppe im BMZ nur einige wenige Referentinnen und Referenten. Die Zielgruppe der Vorhaben der deutschen EZ (wobei implizit davon auszugehen ist, dass nur Vorhaben gemeint sind, deren Themenschwerpunkte in die von NAREN abgedeckten Bereiche fallen) umfasst laut Akteurslandkarte Ende 2017 insgesamt 20 Vorhaben. NAREN berücksichtigt besonders Vorhaben, die durch die SEWOH gefördert werden. Deren Auswahl erfolgt durch die Identifizierung von Vorhaben, die thematisch eine große Schnittmenge mit v Themen aufweisen, die NAREN bearbeitet. Zusätzlich entwickeln sich Kooperationen durch Beratungsbedarfe, die Vorhaben gezielt an NAREN herantragen. Das Evaluierungsteam geht davon aus, dass die Leistungen des SV prinzipiell für alle interessierten Vorhaben verfügbar sind, dass die Verfügbarkeit einzelner Leistungen aber durch die Begrenzung der im Vorhaben vorhandenen Ressourcen limitiert wird. Für die Evaluierung wird die Zielgruppe der Vorhaben deshalb auf diejenigen eingegrenzt, die die Leistungen des SV tatsächlich nutzen.

Beide Zielgruppen werden in der Evaluierung umfassend berücksichtigt.

Unter Zielgruppen führt der Programmvorschlag auch kleinbäuerliche Familien (unter besonderer Berücksichtigung von Frauen und Jugendlichen) und Verbraucherinnen und Verbraucher landwirtschaftlicher Produkte auf. Diese Zielgruppen erreicht das Vorhaben jedoch nur indirekt und langfristig über komplexe Wirkungsbeziehungen. Sie sind im Programmvorschlag weder näher beschrieben noch numerisch erfasst und sind in der Wirkungslogik außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens angeführt. Aus diesen Gründen berücksichtigt die Evaluierung nicht. Lediglich bei der Reflexion zum Impact des Vorhabens erörtert sie, wie plausibel langfristige und indirekte Wirkungen auf diese Zielgruppe sind.

3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess

3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten

Das Evaluierungsteam nutzte als hauptsächliche Datenquellen die internen Dokumente des Vorhabens sowie Interviews und Fokusgruppendifkussionen mit NAREN-Stakeholdern. Zusätzlich wurden für ausgewählte Themenbereiche externe Daten und Dokumente identifiziert. Zu den internen Dokumenten zählen unter anderem der Programmvorschlag, die Fortschrittsberichte des Vorhabens sowie seines Vorgängers, die „Qualität in Linie“-Produkte aus Capacity WORKS wie Akteurslandkarte und Wirkungsmodell, der Evaluierungsbericht über das Vorgängervorhaben, Kostendaten, NAREN-Publikationen und Trainingsmaterialien sowie die umfassende Monitoring-Dokumentation. Zu den Sekundärdaten zählen unter anderem Rahmenpapiere und Klick- und Downloadraten von Internetseiten, auf denen NAREN seine Publikationen veröffentlicht.¹ Die Interviewpartnerinnen und -partner decken die relevanten NAREN-Stakeholdergruppen BMZ, Vorhaben, Partnerorganisationen und NAREN-Team ab.²

Das Monitoringsystem des Vorhabens ist von guter Qualität. NAREN nutzt den Wirkungsmonitor und erhebt systematisch und umfassend Daten zu den meisten Indikatoren auf Outcome- und Output-Ebene. Die Erhebungsmethoden sind gut geeignet, um Veränderungen im Rahmen der Indikatoren zu messen (zur Qualität der Outcome-Indikatoren gemäß der SMART-Kriterien (SMART = *specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*, siehe Anhang 6). Eine PowerPoint-Präsentation zu den Monitoringprozessen beschreibt präzise, welche Daten erhoben und welche Methoden und Kriterien dazu genutzt werden. Verantwortlichkeiten, die Regelmäßigkeit der Erhebung und Dokumentation sowie Dokumentationspflichten sind gleichfalls verschriftlicht. Die Dokumentation der Monitoringdaten selbst erfolgt über Excel-Dateien, die zum Zeitpunkt der Evaluierung auf dem neusten Stand sind. Das Vorhaben nutzt dabei eine Reihe unterschiedlicher und teilweise komplexer und aufwändiger Erhebungsinstrumente.

Das Monitoringsystem baut nicht auf Daten der Vorhaben oder des BMZ auf, da diese keine für die Monitoringbedarfe von NAREN relevanten Daten erheben. Monitoringergebnisse werden bedarfsgerecht mit den Vorhaben und mit dem Auftraggeber BMZ geteilt, unter anderem durch die regelmäßige jährliche Berichterstattung und sechs- bis achtwöchige Steuerungstreffen mit dem BMZ, zu denen jeweils die Vor- und Rückschau der wichtigsten Aktivitäten vorgelegt wird. Baseline-Informationen wurden nicht erhoben, weil (mit einer Ausnahme) alle Indikatoren richtigerweise auf einem Basiswert von Null aufbauen, NAREN Wirkungen

¹ Eine vollständige Auflistung der verwendeten Dokumente findet sich in Anhang 8.

² Eine vollständige Auflistung der Interviewpartnerinnen und -partner findet sich in Anhang 3.

auf der Nutzungsebene der Leistungen misst. Damit bezieht NAREN sich durchgängig auf die im Verlauf des Vorhabens erbrachten Leistungen.

Insgesamt entspricht das wirkungsorientierte Monitoring des Vorhabens den GIZ-Qualitätskriterien in hohem Maße.

3.2 Evaluierungsdesign, Grundlagen zur Bewertung der OECD/DAC-Kriterien und angewandte Methoden

3.2.1 Evaluierungsdesign

Entsprechend den Vorgaben der Leistungsbeschreibung folgt das Evaluierungsdesign dem theoriebasierten Ansatz der Kontributionsanalyse. Dieser Ansatz wurde gewählt, weil alternative Ansätze im Kontext eines SV nicht umsetzbar erscheinen und weil es am besten zu den Datenerhebungsmöglichkeiten und den vorliegenden Daten passt.

Folgende Kernelemente der Kontributionsanalyse bilden das Grundgerüst des Evaluierungsdesigns:

- das GIZ-Wirkungsmodell des Vorhabens, das die Erwartungen an die Ursache-Wirkungs-Beziehungen darstellt und Pfade von Leistungen hin zu den angestrebten Wirkungen aufzeigt,
- eine auf dem Wirkungsmodell basierende Theorie des Wandels, die Wirkungshypothesen formuliert, die in der Evaluierung geprüft und bewertet werden,
- das Sammeln von Belegen für die Theorie des Wandels. Es werden Belege dafür gesucht, inwieweit die angestrebten Wirkungen tatsächlich erreicht wurden, inwieweit Wirkungshypothesen bestätigt oder widerlegt werden können und inwieweit die Belege alternative Erklärungen für Veränderungen nahelegen,
- aus den Belegen wird eine Kontributionsgeschichte zusammengefügt, die beschreibt, warum begründet angenommen werden kann, dass und wie das Vorhaben zu den beobachteten Ergebnissen beigetragen hat und inwieweit alternative Erklärungen plausibel sind und
- Feedbackschleifen (Diskussion der Zwischenergebnisse, Kommentierung der Entwurfsversion des Evaluierungsberichts) erlauben eine kritische Überprüfung der Kontributionsgeschichte und liefern Beiträge zur Überarbeitung oder Stärkung der Kontributionsgeschichte.

In Ergänzung zur theoriebasierten Vorgehensweise werden nicht intendierte Wirkungen eruiert und spezifische Tools zur Bewertung der Effizienz eingesetzt (GIZ, 2017a, 2016a, 2015c).

Die Spezifika eines SV als überregionales Vorhaben, bei dem das BMZ gleichzeitig Auftraggeber und Hauptzielgruppe ist, und das über eine Wirkungslogik mit extrem langen Wirkungsketten verfügt, wurden beim Design der Evaluierung genauso berücksichtigt wie die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die es nicht erlaubten, umfassende eigene Erhebungen durchzuführen. Das Evaluierungsteam nutzte unter anderem die Daten des guten und den Qualitätskriterien entsprechenden Monitoringsystems des SV. Das weitere Vorgehen basierte vor allem darauf, die Daten des SV durch Interviews zu überprüfen und zu ergänzen.

Das Evaluierungsdesign berücksichtigt die Ansprüche der GIZ an einen hohen Partizipationsgrad der wichtigsten Stakeholder (siehe Kapitel 3.2.3 und 3.3 sowie Anhang 3 und Anhang 4) und an die Robustheit der Ergebnisse durch methodische Triangulation sowie Forscher- und Datentriangulation.

Die Auswahl der zu befragenden Personen wurde auf Basis der in der Theorie des Wandels formulierten Wirkungshypothesen getroffen, wobei jeweils Personengruppen definiert wurden, die am glaubwürdigsten substanzielle Daten, Fakten, Argumente und Erklärungen für Veränderungen beitragen konnten. Diese Personengruppen wurden dann entweder vollumfänglich befragt (zum Beispiel BMZ-Referentinnen und -Referenten) oder – bei größerem Personenkreis – als Zufallsstichprobe unter denjenigen ausgewählt, die am intensivsten mit dem Vorhaben zusammengearbeitet hatten.

3.2.2 Darstellung der Grundlagen zur Bewertung der OECD/DAC-Kriterien

Die Evaluierung bewertet die OECD/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit. Während die Evaluierungsmatrix in Anhang 1 einen detaillierten Überblick über die Evaluierungsdimensionen, die Analysefragen und die Bewertungsindikatoren für jedes der OECD/DAC-Kriterien gibt, werden im Folgenden die Hauptaspekte der Bewertung und die gegebenenfalls mit der Bewertung verbundenen Herausforderungen zusammengefasst.

Relevanz: Die Evaluierungsdimensionen für die Bewertung der Relevanz umfassen

- die Einpassung des Vorhabens in die relevanten strategischen Bezugsrahmen,
- die Ausrichtung des Vorhabens auf die Kernprobleme und Bedarfe der Zielgruppen,
- die Angemessenheit der Konzeption und der Wirkungslogik und
- die Fähigkeit des Vorhabens, die Konzeption an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Für die Bewertung der Einpassung des Vorhabens in die relevanten strategischen Bezugsrahmen wird geprüft, inwieweit die Konzeption des SV konsistent mit den zugrundeliegenden Strategien (unter anderem die Agenda 2030, die SDGs und die BMZ-Konzeptpapiere zu nachhaltiger Landwirtschaft) ist und wie es zu deren Umsetzung beiträgt. Dies umfasst eine Bewertung dahingehend, ob die Konzeption des Vorhabens den Bedarfen kleinbäuerlicher Familien entspricht.

Die Ausrichtung des SV auf die Kernprobleme und Bedarfe der Zielgruppen (BMZ und Vorhaben) wird vor allem im Rahmen von Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen direkt abgefragt. Die Abdeckung der Bedarfe kleinbäuerlicher Zielgruppen konnte lediglich über die Plausibilität der Wirkungsketten rekonstruiert werden.

Inwieweit Konzeption und Wirkungslogik angemessen sind, lässt sich vor allem über die Rekonstruktion der Theorie des Wandels und eine Reflexion der Plausibilität der Wirkungshypothesen analysieren. Die Anpassungsfähigkeit des Vorhabens an sich verändernde Bedingungen kann über Beispiele für Anpassungen belegt werden.

Effektivität: Grundlage für die Bewertung der Effektivität eines Vorhabens ist die Erreichung seines Ziels gemessen an den mit dem Auftraggeber vereinbarten Modulzielindikatoren. Die Modulzielindikatoren des SV NAREN sind prinzipiell dazu geeignet, Dimensionen des Modulziels zu belegen und entsprechen weitgehend den SMART-Kriterien. Allerdings sind zwei der Indikatoren unterhalb der Modulzielebene angesiedelt. Sie sind daher eher zur Messung der erbrachten Leistungen oder deren Qualität geeignet und weniger zur Feststellung von erzielten Wirkungen. Andererseits ist ein Indikator der Output-Ebene geeignet, Wirkungen auf Modulziel-Ebene zu belegen. Aus diesem Grund bezog das Evaluierungsteam diesen Indikator in die Bewertung der Effektivität mit ein. Zusätzlich wurde ein Indikator neu formuliert, um Wirkungen besser erfassen zu können.³

Weiterhin wurde geprüft, ob die durch NAREN implementierten Leistungen erfolgreich zur Erreichung des im Auftrag vereinbarten Ziels beitragen und ob das SV formal nicht vereinbarte positive und nicht intendierte negative Wirkungen erfasste und bei Bedarf adäquat darauf reagierte. Dies beinhaltete auch die Analyse, ob Teamprozesse des SV zielführend konzipiert sind.

Grundlage für die Bewertung waren Daten aus dem vorhabeneigenen Monitoringsystem, die über Interviews und Fokusgruppensitzungen validiert wurden.

³ Eine detaillierte Reflexion der Erfüllung der SMART-Kriterien der Modulzielindikatoren und die Darstellung der für die Evaluierung verwendeten Indikatoren findet sich in Anhang 6.

Impact: NAREN ist ein SV und damit nicht in ein GIZ-Programm oder eine BMZ-Länderstrategie eingebettet. Es baut auf einem Vorgängermodul auf und führt teilweise dessen Methoden und Produkte weiter. Da Impact besser bewertet werden kann, wenn längere Zeiträume betrachtet werden, wurde auch das Vorgängermodul in die Bewertung des Impact mit einbezogen.

Die Bewertungsdimensionen für das Impact-Kriterium umfassen dabei

- das Eintreten der avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen,
- die Plausibilität des Beitrags des Vorhabens zum Impact und
- negative Wirkungen des Vorhabens und der adäquate Umgang des Vorhabens damit.

Die Bewertung des Impact erfolgt kontributionsanalytisch und basiert auf der Plausibilität der Hypothesen sowie auf Grundlage von Indizien, die konkrete Effekte und Potenziale auf der Impact-Ebene exemplarisch aufzeigen und die Wirkungshypothesen stützen können. Alle befragten Stakeholder wurden auch zu ihrer Wahrnehmung bzw. ihrer Wahrnehmung zur Plausibilität von Impact befragt.

Die Fragen der Evaluierungsmatrix wurden mit dem NAREN-Team gemeinsam reflektiert, um das SV nur anhand solcher Fragen zu evaluieren, die auf ein SV anwendbar sind. Entsprechend wurde auch das Standard-Bepunktungsschema angepasst (siehe Kapitel 4.3).

Effizienz: Das Kriterium Effizienz bewertet, inwieweit der Mitteleinsatz des SV NAREN angemessen ist in Relation zu seinen Outputs (Produktionseffizienz) und zum Erreichungsgrad des Modulziels gemessen an den Modulzielindikatoren (Allokationseffizienz). Zentral hierfür sind Abwägungen, inwieweit das Vorhaben mit den verfügbaren Mitteln eine maximale Wirksamkeit auf Output- und Outcome-Ebene erzielt (Maximalprinzip) und ob während der Umsetzung Wirkung-Mittel-Relationen und Alternativen reflektiert und abgewogen werden. Methodisch wurden hierzu die Kosten sowie die Kostenplanung NARENs mithilfe des Excel-Tools der Stabsstelle Evaluierung analysiert. Die Daten wurden mit dem NAREN-Team validiert und durch Fokusgruppendifkussionen ergänzt, um Faktoren und Beweggründe, Abwägungen von Alternativen und Entscheidungsprozesse des Ausgabenmanagements im Verlauf der Evaluierung nachzuvollziehen. Auf Grundlage der quantitativen und qualitativen Daten wurde die Effizienz des Vorhabens bewertet.

Nachhaltigkeit: Grundlegend für die Nachhaltigkeit eines Vorhabens sind

- die Verankerung, Nutzung und Weiterführung von Aktivitäten, Ansätzen und Methoden durch Partner und Zielgruppen,
- die Berücksichtigung von Risikofaktoren für die Nachhaltigkeit,
- die Reflexion einer Exit-Strategie und
- die Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen der Wirkungen eines Vorhabens.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte ist eine Prognose über die Dauerhaftigkeit von Wirkungen möglich. Aus Sicht des Evaluierungsteams ist der Aspekt der Nachhaltigkeit für NAREN nur in Ansätzen und fragmentarisch relevant und evaluierbar. Insgesamt ist das Vorhaben nicht als ein klassisches TZ-Vorhaben angelegt, das die Kompetenzen von Partnern so zu entwickeln sucht, dass diese in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben nach Beendigung des Vorhabens eigenständig fortzuführen. SV sind mit ihrem hohen Anteil an direkten Dienstleistungen für das BMZ im Vergleich zu bilateralen Vorhaben deutlich stärker auf Dauerhaftigkeit angelegt. Der Bedarf, aktuelle Anfragen aus dem BMZ zu bearbeiten, nimmt stetig zu. Es kann also gar nicht das Ziel sein, das BMZ in die Lage zu versetzen, Anfragen in Zukunft eigenständig zu bearbeiten. Auch werfen die sich fortlaufend entwickelnden Politikprozesse ständig neue Themen auf, die eine aktuelle Positionierung erfordern.

Einen Partner hat das Vorhaben nicht definiert, vielmehr handelt es sich aus Sicht des SV NAREN beim BMZ und bei den zu beratenden Vorhaben um Zielgruppen, deren sich fortentwickelnde Bedarfe umfassend berücksichtigt werden müssen.

Die Frage nach der Nachhaltigkeit des Vorhabens macht damit nur punktuell Sinn, zum Beispiel wenn man analysiert, inwieweit

- vom Vorhaben konzipierte und durchgeführte Trainings von anderen Trainingsanbietern weitergeführt werden,
- Vorhaben und Fachkräfte durch das SV angeeignete Praktiken und Kompetenzen eigenständig fortführen und in ihren eigenen Strukturen verankern und
- Beratungsinhalte sich in politischen Strategien niederschlagen, die vom BMZ festgelegt, beibehalten und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.

Basierend auf diesen Überlegungen wurden die Fragen der Evaluierungsmatrix sondiert und fokussiert. Die Bepunktung wurde entsprechend angepasst.

3.2.3 Angewandte Methoden

Im Verlauf der Datenerhebung und der Auswertung kamen verschiedene Methoden zum Einsatz:

- **Auftaktworkshop:** Zu Beginn der Durchführungsphase fand ein eintägiger Workshop mit dem Projektteam statt. Zentrale Elemente der Veranstaltung waren eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) des Vorhabens und eine Reflexion ausgewählter Fragestellungen hinsichtlich der OECD/DAC-Kriterien. In Fokusgruppendifkussionen legte das Projektteam seine Sicht auf die Wirkungen des Vorhabens dar. Die Auswertung erfolgte inhaltsanalytisch entlang der Evaluierungs- und Analysefragen.
- **Halbstrukturierte Interviews:** Die Interviews mit Einzelpersonen, die persönlich, per Telefon oder per Skype geführt wurden, dienten der qualitativen Exploration des Evaluierungsgegenstands und der Evaluierungsfragen. Schlüsselpersonen aus allen relevanten Akteursgruppen wurden befragt. Der Fokus der einzelnen Interviews orientierte sich jeweils am Erfahrungshintergrund der Befragten und am Themenfeld, zu dem sie Informationen und Einschätzungen beisteuern konnten. Die Auswertung erfolgte über eine Inhaltsanalyse der Aussagen.
- **Dokumentenanalyse:** Die Evaluatorinnen werteten fortlaufend die zur Verfügung stehenden Dokumente aus.⁴
- **„Follow the money“-Excel Tool:** Zur Effizienzmessung setzten die Evaluatorinnen ein von der GIZ als Standardmethode entwickeltes Excel-Tool ein, das ein systematisches Mapping der Kosten ermöglichte. Das Ergebnis wurde mit dem AV und dem NAREN-Team reflektiert, unter anderem mit dem Ziel, Potenziale für eine Ertragsmaximierung zu identifizieren. Dies diente als Grundlage für vertiefende Interviews mit involvierten und externen Akteuren.
- **Debriefing:** Den Abschluss der Durchführungsphase bildeten Debriefings, in denen die Evaluatorinnen die vorläufigen Ergebnisse der Evaluierung präsentierten und zur Diskussion stellten. Die Debriefings waren zweistufig angelegt: (1) ein internes Debriefing mit AV und Projektteam, bei dem auch technische Details in einem geschützten Rahmen diskutiert wurden und (2) ein offizielleres Debriefing unter Einbeziehung des BMZ.

Welche Erhebungsmethoden für welche Evaluierungskriterien und -fragen angewendet wurden, ist detailliert in der Evaluierungsmatrix in Anhang 1 dargelegt. Diese wurde im Rahmen der Datenauswertung genutzt, um Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen systematisch zu dokumentieren. Die Auswertung erfolgte über die Zusammenstellung der Informationen aus den verschiedenen Datenquellen und ihre inhaltsanalytische Auswertung. Wo immer möglich, kamen verschiedene Arten der Triangulation zum Einsatz:

- Bei der **Datentriangulation** wurden Informationen zu einem Sachverhalt durch Daten aus unterschiedlichen Quellen (zum Beispiel Interviews mit Personen aus unterschiedlichen Akteursgruppen, Daten aus dem Monitoring des Vorhabens) erhoben.
- Im Rahmen der **Methodentriangulation** wurden Informationen zu einem Sachverhalt durch einen Mix

⁴ Eine vollständige Auflistung der verwendeten Dokumente findet sich in Anhang 8.

aus verschiedenen Datenerhebungsmethoden erfasst.

- Die **Forschertriangulation** gewährleistet durch den Einsatz von zwei Evaluatoreninnen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund verschiedene Zugänge zur Datenanalyse.

Durch diesen Ansatz wurden die komparativen Vorteile der einzelnen Methoden genutzt und respektive Schwächen ausgeglichen.

3.3 Evaluierungsprozess

Die Evaluierung war partizipativ angelegt und bot den wichtigsten Stakeholdern⁵ in allen Phasen der Evaluierung Gelegenheiten, sich in den Prozess einzubringen und ihn mitzugestalten.

Neben der Einbeziehung aller Stakeholdergruppen in die Interviews zur Datenerhebung in der Durchführungsphase wurden das Sektorvorhaben und das BMZ als Auftraggeber und gleichzeitig Zielgruppe folgendermaßen beteiligt:

- Erkenntnisinteressen seitens des BMZ und des Sektorvorhabens in Bezug auf die Evaluierung wurden im Vorfeld abgefragt und als spezifische Fragestellungen integriert.
- Der AV wurde in die Reflexion der Analysefragen für die Bewertung der OECD/DAC-Kriterien und in die Ausarbeitung der Wirkungshypothesen einbezogen.
- Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden gemeinsam mit dem Vorhaben ausgewählt.
- Durch die Kommentierung des *Inception Report* hatte das Vorhaben die Gelegenheit, auf die Fragestellungen, Methoden und andere Aspekte der Planung der Evaluierung Einfluss zu nehmen.
- Der Auftakt-Workshop zu Beginn der Erhebungsphase ermöglichte es dem gesamten NAREN-Team, Hinweise auf für die Evaluierung wichtige Aspekte zu geben.
- Zwei Abschlusspräsentationen (mit dem NAREN-Team und mit dem BMZ) und die Kommentierung der Entwurfsversion des Endberichtes boten Gelegenheiten zu zeitnahe Feedback.

Eine Übersicht der in die Evaluierung involvierten Personen befindet sich in Anhang 3 und 4.

Insgesamt verlief die Evaluierung wie geplant und ohne Schwierigkeiten. Die Herausforderungen bezogen sich vor allem auf die unter 4.2.2 beschriebenen Grundlagen zur Bewertung der OECD/DAC-Kriterien.

4 Bewertung der Ergebnisse des Vorhabens (OECD/DAC-Kriterien)

4.1 Relevanz

Das Kriterium Relevanz umfasst vier Dimensionen der Bewertung:

- Das Vorhaben passt sich in die relevanten strategischen Bezugsrahmen ein.
- Strategie und der Konzeption entsprechen den Kernproblemen und Bedarfen der Zielgruppen.
- Die Konzeption des Vorhabens ist angemessen an das gewählte Ziel angepasst.
- Die Konzeption des Vorhabens wurde gegebenenfalls bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst.

Bewertungsdimension: Das Vorhaben passt sich in die relevanten strategischen Bezugsrahmen ein.

Es wird reflektiert, welche Strategien einen Bezugsrahmen für NAREN darstellen, inwiefern das Vorhaben zur

⁵ Die wichtigsten Stakeholder-Gruppen der Evaluierung werden in Kapitel 1.1 vorgestellt.

Umsetzung der zugrundeliegenden Strategien und zur Erreichung der SDGs beiträgt und wie dies in der Wirkungslogik reflektiert wird. Außerdem wird analysiert, wie übersektorale Ansätze genutzt werden und inwieweit mögliche Wechselwirkungen mit anderen Sektoren im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsdimensionen in der Konzeption reflektiert werden.

Der thematische Fokus des Vorhabens liegt auf der nachhaltigen Landwirtschaft. Damit sind als nationaler strategischer Bezugsrahmen vor allem die Konzepte des BMZ von Bedeutung, darunter vor allem die Konzeptpapiere „Entwicklung ländlicher Räume und ihr Beitrag zur Ernährungssicherung“ (BMZ, 2011), „Förderung der nachhaltigen Landwirtschaft“ (BMZ, 2013a) und „Ernährungssicherung – Strategische Orientierung für die deutsche Entwicklungspolitik“ (BMZ, 2013b) und das Strategiepapier „Gleichberechtigung der Geschlechter in der deutschen Entwicklungspolitik“ (BMZ, 2014). Auf internationaler Ebene stellt die Agenda 2030 einen wichtigen strategischen Bezugsrahmen des Vorhabens dar. In diesem Zusammenhang sind vor allem jene im Rahmen der Agenda definierten SDGs relevant, die auf die Verbesserung der Ernährungssicherheit (SDG 2), den Zugang zu erneuerbaren Energien (SDG 7), die Verringerung von Nahrungsmittelverlusten (SDG 12), die Minderung der Auswirkungen des Klimawandels (SDG 13) und die Erhaltung der Ökosystemfunktionen und das Verhindern der Degradierung natürlicher Ressourcen (SDG 15) abzielen (UN, 2015). Der strategische Rahmen für das NAREN-Thema klimaintelligente Landwirtschaft wird durch die Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (*United Nations Framework Convention on Climate Change*, UNFCCC) und die Protokolle der UN-Klimakonferenzen vorgegeben (UN, 1992).

Seit Beginn des Vorhabens haben die fortlaufenden deutschen und internationalen Prozesse Strategien fortgeschrieben, die weitere Leitplanken für das Vorhaben setzen, darunter der Marshallplan mit Afrika des BMZ, der Europäische Konsens zur Entwicklungspolitik und die Entscheidung *Koronivia Joint Work on Agriculture* der UN-Klimakonferenz 2017 in Bonn (BMZ, 2017; EU, 2017; UNFCCC, 2017). Das Konzept des Vorhabens lässt eine hohe Themenflexibilität zu, da über die Planungsdokumente zwar Ziele, Zielgruppen und die Art der Leistungen festgeschrieben, die Themenfelder jedoch nicht explizit eingegrenzt werden. Dadurch kann das Vorhaben zum Beispiel auf die dynamischen Entwicklungen zu Landwirtschaft und Klima in den internationalen Regelwerken reagieren.

Ein Abgleich der Konzeption des Vorhabens mit den relevanten Rahmenpapieren zeigt deutlich die sehr hohe Einpassung des Vorhabens in den strategischen Rahmen. Der PV bezieht sich in der Beschreibung der erwarteten entwicklungspolitischen Wirkungen direkt auf die SDGs. Der strategische Bezugsrahmen ist dadurch deutlich in der Konzeption verankert.

Das Vorhaben trägt zur Umsetzung der zugrundeliegenden Strategien vor allem über zwei Wirkungsstränge bei: die Beratung des BMZ, die über die Erarbeitung von Sachständen, Argumentarien und Entwürfen die Prozesse und Debatten im Rahmen der Strategien unterstützt, sowie die Unterstützung von regionalen und bilateralen Vorhaben bei der Verankerung nachhaltiger Ansätze in Programmen der internationalen Zusammenarbeit.

Im Rahmen der Agenda 2030 mit den SDGs ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Vergleich zu den vorangegangenen Millenniums-Entwicklungszielen noch deutlicher in den Fokus der internationalen Gemeinschaft gerückt. Für NAREN als SV mit dem Themenfeld Nachhaltigkeit sind die drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökonomisch, ökologisch und sozial) von besonderer Bedeutung für die inhaltliche Ausgestaltung der Leistungen und für die langfristig erwarteten Wirkungen. In der Konzeption werden die Nachhaltigkeitsdimensionen vor allem im Hinblick auf die erwarteten langfristigen Wirkungen reflektiert, mit einer starken Betonung der ökologischen Nachhaltigkeit.

Für die Unterthemen des SV sind integrierte Ansätze wie NEXUS und Landschaftsansätze wichtig, um gegebenenfalls positive Wirkungen zu verstärken und negative Wirkungen zu vermeiden. Die Unterthemen

werden deshalb auch im Rahmen integrierter Ansätze betrachtet und sektorübergreifend bearbeitet. Dies zeigt sich zum Beispiel

- in der Kooperation des Vorhabens zum Thema Klimawandel mit anderen für Klima zuständigen Abteilungen und Vorhaben der GIZ,
- in den Aktivitäten des Vorhabens im Rahmen des Global Landscape Forum, in dem die Akteure integrierte Ansätze entwickeln und unter anderem Brücken zwischen land- und forstwirtschaftlichen Ansätzen schlagen, und
- in der Mitarbeit in Thementeamen, zum Beispiel im Thementeam Holzenergie, in dem die Sektoren Forst, Energie und Landwirtschaft vertreten sind. Die sektorübergreifende Kooperation ist nach Ansicht mehrerer Interviewpartnerinnen und -partner noch ausbaufähig. Die angestrebten Synergien des Vorhabens mit anderen Sektoren werden in der Konzeption reflektiert.

Bewertungsdimension: Strategie und der Konzeption entsprechen den Kernproblemen und Bedarfen der Zielgruppen.

Für die Bewertung der Passung der Konzeption mit Bedarfen der Zielgruppen untersucht die Evaluierung, inwieweit das Modulziel an den Bedarfen der Zielgruppen ausgerichtet ist und inwiefern die Zielgruppen ihre Bedarfe als adäquat abgedeckt betrachten. Darüber hinaus fließt in die Analyse ein, wie die Wirkungslogik die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse von Frauen und Männern reflektiert.

Für das BMZ als Zielgruppe steht das Handlungsfeld 2 mit der Beratung zu aktuellen politischen Themen der nachhaltigen Landwirtschaft einschließlich der Informationssammlung und -aufbereitung in Bezug auf tagesaktuelle Anfragen klar im Vordergrund. Die Unterabteilung 12 betrachtet NAREN als eines der relevantesten SV, da es wichtige Themenfelder abdeckt, die von der Leitungsebene des BMZ, dem Parlament und der Öffentlichkeit am häufigsten abgefragt werden. Da die zu bearbeitenden Themen vom BMZ vorgegeben werden und ein kontinuierlicher Austausch zu der Entwicklung der Themenfelder erfolgt, ist die Relevanz für das BMZ durchgehend sichergestellt. Mehrmals wurde auch die wichtige Rolle von NAREN bei der Qualitätssicherung von Projekten privater Träger betont. Hier prüft NAREN Programmanschläge daraufhin, ob die Vorgaben der SEWOH und sektorale Vorgaben eingehalten werden.

Alle Befragten im BMZ hoben hervor, dass NAREN sich durch eine sehr gute Qualität der Leistungen, Schnelligkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit auszeichnet, sodass die Zufriedenheit mit der Leistungserbringung hoch ist.⁶ Teilweise werden die Leistungen des SV als zu technisch, akademisch und umfangreich empfunden, sodass die direkte Verwertbarkeit etwa für politische Reden gemindert sei. Auch merkten mehrere Befragte an, dass NAREN fachliche Trends und Innovationen stärker und proaktiver an das BMZ herantragen sollte. Während es NAREN in einzelnen Themenfeldern wie dem Klimawandel gut gelungen ist, längerfristige fachliche Beratungsprozesse zu politischen Prozessen und Debatten zu etablieren, konzentrieren sich die Leistungen in anderen Themenfeldern wie Tierhaltung auf Ad-hoc-Anfragen. Dies liegt einerseits an den aktuellen politischen Prozessen, die in bestimmten Themenfeldern eine höhere Dynamik aufweisen und bei denen der prozessorientierte Beratungsbedarf deshalb höher ist. Andererseits hätte eine strategischere Ausrichtung der BMZ-Beratung in anderen Themenfeldern das Potenzial, deren Relevanz im Rahmen von Handlungsfeld 1 weiter zu erhöhen.

Die Abdeckung der Bedarfe der EZ-Vorhaben ist nicht pauschal zu erfassen, da sie von den Schnittstellen abhängt, die sich aus den spezifischen Zielen der Vorhaben und den durch NAREN abgedeckten Themenfeldern ergeben. In der Konzeption wird über die Handlungsfelder 3 und 4 sichergestellt, dass NAREN auf die Bedarfe der Vorhaben eingehen kann. Für einige Themenfelder hat NAREN die Bedarfe der Vorhaben systematisch abgefragt und damit sichergestellt, dass die Beratung sich eng an den tatsächlichen Bedarfen

⁶ Das Evaluierungsteam zog für die Reflexion der Bedarfsabdeckung folgenden Bewertungsindikator heran: „75 Prozent der interviewten Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe (BMZ und Beschäftigte in BMZ-finanzierten Vorhaben) bestätigen, dass das Vorhaben ihre Bedarfe adäquat befriedigt“ und im Rahmen der Interviews alle als „Zielgruppen“ eingestuften Personen im Hinblick auf ihre Bedarfsabdeckung befragt. 100 Prozent der Befragten bestätigten die gute oder sehr gute Abdeckung ihrer Bedarfe.

orientiert. Für andere Themen richtet sich die Beratung stärker an Opportunitäten als an strategisch aufgesetzten Prozessen aus. Die durch NAREN beratenen und mit NAREN kooperierenden Vorhaben und Institutionen bestätigen ausnahmslos eine hohe Abdeckung ihrer Bedarfe sowie eine hohe Qualität der fachlichen Unterstützung. Eine noch höhere Relevanz wäre möglich, wenn der bestehende Fokus auf die ökologische Dimension von nachhaltiger Landwirtschaft noch stärker durch die Berücksichtigung der ökonomischen und sozialen Dimensionen ausbalanciert werden könnte, da es für die Vorhaben wichtig ist, alle Dimensionen gleichermaßen zu bearbeiten.

Aufgrund der sehr langen Wirkungsketten sind Aussagen zur Relevanz des Vorhabens für die Bedarfe der bäuerlichen Haushalte nur über Plausibilität möglich. Während eine direkte Relevanz nicht gegeben und aufgrund der Wirkungsebenen von NAREN nicht möglich ist, entspricht das Modulziel durchaus den langfristigen Bedarfen dieser Zielgruppen im Hinblick auf die Verankerung von nachhaltigen, klimaintelligenten und gendersensiblen Ansätzen der landwirtschaftlichen Produktion und Verarbeitung in Politikprozessen und Programmen, die eine Voraussetzung für die Erreichung der SDGs sind. Die unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnisse und Belange von Frauen und Männern sind in der Konzeption des Vorhabens sowohl im Ziel als auch in den erwarteten entwicklungspolitischen Wirkungen abgebildet. Allerdings werden im Veränderungsweg keine Aktivitäten oder kein in der Konzeption erkennbares Mainstreaming sichtbar, die die Annahme zulassen, dass das Vorhaben plausibel zu gendersensibleren Prozessen und Programmen beiträgt. Die in der Konzeption implizite Wirkungshypothese zu Gender (siehe Kapitel 2.2) ist nicht plausibel. Während alle Akteursgruppen Gender im Kontext der nachhaltigen Landwirtschaft für relevant halten, ist die direkte Nachfrage der Zielgruppen nach Beratungsleistungen gering.

Bewertungsdimension: Die Konzeption des Vorhabens ist angemessen an das gewählte Ziel angepasst.

Die Bewertungsdimension legt dar, inwieweit die Wirkungslogik des Vorhabens in sich kongruent ist. Für die Umsetzung wird reflektiert, wie sich das Vorhaben in seiner Ausrichtung mit Veränderungen der Rahmenbedingungen auseinandersetzt und wie es strategisch fokussiert.

Wie bereits in Kapitel 2.2 dargelegt, sind die Wirkungshypothesen des Vorhabens weitestgehend plausibel und die Konzeption ist überwiegend an das Ziel angepasst. Vor allem über die Handlungsfelder 1 und 2 wirkt das Vorhaben darauf hin, dass nachhaltige Landwirtschaft in politischen Prozessen verankert wird. Die Handlungsfelder 3 und 4 fokussieren über die Entwicklung von Tools und Capacity Development auf eine Verankerung nachhaltiger Ansätze in der landwirtschaftlichen Praxis. Als besonderen Mehrwert hoben viele Befragte die Verzahnung zwischen der Beratung auf politischer Ebene und der Arbeit mit den Vorhaben hervor, da die Beratung des BMZ dadurch auf Lernerfahrungen aus der Praxis aufbauen kann.

Mit einem eindeutigen Fokus auf nachhaltiger Landwirtschaft sind die Aspekte Klimaintelligenz und Gendersensibilität weniger prominent in der Konzeption verankert. Klima wird eher als ein Einzelthema bearbeitet als systematisch themenübergreifend etabliert und die Wirkungslogik zum Thema Gender ist wenig überzeugend. Bei der Wirkungshypothese 3 zum Wissensmanagement ist nur bedingt plausibel, dass die Bereitstellung von erprobten Konzepten über Wissensplattformen und Konferenzen zu einer Verankerung der Ansätze in Vorhaben beiträgt.

Das Vorhaben ist so konzipiert, dass ein großer Handlungsspielraum besteht, um auf Veränderungen der Rahmenbedingungen flexibel reagieren zu können, ohne die Konzeption verändern zu müssen. Strategische Anpassungen können so im Rahmen der Beauftragung unkompliziert in Absprache mit dem BMZ vorgenommen werden. Eine strategische Fokussierung erfolgte etwa durch die vermehrte Ressourcenallokation für Handlungsfeld 2, um den zunehmenden Anfragen des BMZ besser zu begegnen, und durch die Priorisierung und intensivere Bearbeitung ausgewählter Einzelthemen, die im Vergleich zu anderen Themenbereichen temporär wichtiger geworden sind. So wurde zum Beispiel das Thema Klimawandel

kurzfristig deutlich besser mit Personalressourcen ausgestattet und für regelmäßig stark nachgefragte Themen wurden Gutachterinnen und Gutachter zur Unterstützung bereitgestellt (sogenannte verlängerte Werkbänke).

Das Spannungsfeld zwischen der vom BMZ gewünschten Breite der Themenabdeckung und der Notwendigkeit einer strategischen Fokussierung bleibt eine permanente Herausforderung für NAREN. Für die Handlungsfelder 1, 3 und 4 sieht das Evaluierungsteam Potenzial für eine strategisch stringenteren Ausrichtung der Aktivitäten und Outputs auf die Zielerreichung.

Die Konzeption des Vorhabens wurde gegebenenfalls bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst

Unter dieser Dimension eruiert das Evaluierungsteam, inwieweit sich im Verlauf des Vorhabens Rahmenbedingungen verändert haben und wie NAREN darauf konzeptionell reagiert hat.

Bislang gab es vor allem zwei relevante Veränderungen der Rahmenbedingungen. Im Handlungsfeld 2 nahm die Anzahl der kurzfristig zu bearbeitenden BMZ-Anfragen im Vergleich zum Vorgängervorhaben und der ursprünglichen Planung stark zu, sodass eine Fokussierung auf die Leistungserbringung in diesem Handlungsfeld erfolgen musste. Des Weiteren traten mehrere Themen kurzfristig stärker in den Vordergrund, sodass die thematische Ausrichtung nachjustiert werden musste. Die Konzeption des Vorhabens steckt den Handlungsrahmen jedoch so breit ab, dass eine hohe Flexibilität innerhalb der Themenbearbeitung und Handlungsfelder gewährleistet ist. Dadurch konnten alle notwendigen Veränderungen vorgenommen werden, ohne dass die Konzeption des Vorhabens angepasst werden musste.

Schlussfolgerungen zur Relevanz

Das Evaluierungsteam schätzt die Passung des Vorhabens in die relevanten strategischen Bezugsrahmen als sehr hoch ein und bewertet diese Dimension entsprechend mit 39 von 40 Punkten. Der minimale Abzug ergibt sich aus den der Dimension zugeordneten Unterfragen. Hier stellt sich die sektorübergreifende Kooperation als noch weiter ausbaufähig dar. Zudem betont die Konzeption stark die ökologische Nachhaltigkeitsdimension, sodass potenzielle Wechselwirkungen im Hinblick auf die ökonomische und soziale Dimension nicht ausreichend deutlich werden.

Die Passung der Strategie mit Bedarfen der Zielgruppen ist ebenfalls hoch und wird mit 25 von 30 Punkten bewertet. Die Zielgruppen selbst schreiben dem SV eine hohe Relevanz zu und sehen ihre Bedarfe insgesamt gut abgedeckt, was vor allem der hohen fachlichen Kompetenz und der Dienstleistungsorientierung des NAREN-Teams geschuldet ist. Die volle Punktzahl wird nicht erreicht, da die Zielgruppen mehrere Einschränkungen hinsichtlich der Bedarfsabdeckung anführten und NAREN nicht für alle Zielgruppen und Themenfelder systematisch Bedarfe abfragte. Die unterschiedlichen Bedarfe von Männern und Frauen werden in der Konzeption nicht stringent reflektiert.

Die Konzeption des Vorhabens ist überwiegend angemessen an das gewählte Ziel angepasst, mit Abstrichen in Bezug auf das Mainstreaming der Themen Klima und Gender und die strategische Ausrichtung des Wissensmanagements. Insgesamt hätten die Handlungsfelder 1 (Unterstützung politischer Prozesse), 3 (Wissensmanagement und Austausch) und 4 (Kompetenzentwicklung) noch strategischer ausgerichtet werden können. Daher wird diese Dimension mit 15 von 20 Punkten bewertet.

Eine Anpassung der Konzeption des Vorhabens im Verlauf war nicht notwendig, da diese ausreichend flexibel angelegt war. Deshalb erzielt das Vorhaben hier die volle Punktzahl (10 von 10).

Insgesamt bewerten die Evaluatorinnen die Erfüllung des Relevanzkriteriums mit 89 von 100 Punkten als erfolgreich.

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Relevanz	Das Vorhaben passt sich in die relevanten strategischen Bezugsrahmen ein.	39 von 40 Punkten
	Strategie und Konzeption entsprechen den Kernproblemen und Bedarfen der Zielgruppen.	25 von 30 Punkten
	Die Konzeption des Vorhabens ist angemessen an das gewählte Ziel angepasst.	15 von 20 Punkten
	Die Konzeption des Vorhabens wurde gegebenenfalls bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst.	10 von 10 Punkten
Gesamtpunktzahl		89 von 100 Punkten

4.2 Effektivität

Das Kriterium Effektivität wird entlang folgender Dimensionen dargestellt und bewertet:

- Das Vorhaben erreicht das Ziel gemäß den im Auftrag vereinbarten Modulzielindikatoren rechtzeitig.
- Die durch das Vorhaben implementierten Leistungen tragen erfolgreich zur Erreichung des im Auftrag vereinbarten Ziels bei.
- Das Eintreten von formal nicht vereinbarten positiven und nicht intendierten negativen Wirkungen wurde erfasst und bei Bedarf wurde adäquat reagiert.

Bewertungsdimension: Das Vorhaben erreicht das Ziel gemäß den im Auftrag vereinbarten Modulzielindikatoren rechtzeitig.

In dieser Bewertungsdimension wird nachvollzogen, inwieweit das Vorhaben sein Ziel gemäß der im Auftrag vereinbarten Modulzielindikatoren erreicht oder noch nicht erreichte Ziele bis zum Ende der Laufzeit erreichen wird.

Das Modulziel von NAREN lautet: „Klimaintelligente, nachhaltige, gendersensitive Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung sind in Programmen und Politikprozessen verankert“. Dabei belegt NAREN den Begriff „nachhaltige Landwirtschaft“ mit einer Vielzahl von für die Nachhaltigkeit relevanten Themen; „gendersensitiv“ wird über die Einhaltung von BMZ-Leitlinien in Produkten operationalisiert. Die Erreichung des Modulziels wird entsprechend der Vereinbarung mit dem Auftraggeber durch vier Modulzielindikatoren gemessen. Die Spezifika „klimaintelligent“ und „gendersensitiv“ des Modulziels sind in jeweils einem oder zwei Modulzielindikatoren (MZI) explizit aufgenommen. Klimaintelligenz wird auf Ebene der Positionierung des BMZ

berücksichtigt (MZI 1), Gendersensitivität in Bezug auf die Positionierung des BMZ (MZI 1) und die Qualität von Produkten (MZI 4). Die Verankerung von Ansätzen in Programmen oder Politikprozessen durch das BMZ wird jeweils anhand eines Modulzielindikators erfasst (MZI 3 oder MZI 1). Der Modulzielindikator 2 soll Hinweise auf das Potenzial zur Verankerung von Ansätzen über eine breitere Öffentlichkeit liefern. Die Modulzielindikatoren von NAREN sind prinzipiell dazu geeignet, Dimensionen des Modulziels zu belegen und entsprechen weitgehend den SMART-Kriterien (siehe Anhang 6).

Die Modulzielindikatoren zum Wissensmanagement und zu Gender (MZI 2 und MZI 4) sind unterhalb der Modulzielebene angesiedelt. Das Evaluierungsteam entwickelte daher einen Zusatzindikator (ZI) auf höherer Ebene. Durch diesen wird angestrebt, eine solidere Bewertungsgrundlage für das Spezifikum „gendersensitiv“ im Modulziel zu schaffen. Um Hinweise auf das Interesse an den Wissensmanagementprodukten des Sektorvorhabens zu erhalten, wurden die Abruf- und Downloadraten einzelner Internetseiten analysiert. Weiterhin zog das Evaluierungsteam den Output-Indikator D1, der die Nutzung der Trainingsinhalte des Vorhabens durch die Trainingsteilnehmer belegt und damit über die Ebene des Output hinausgeht, als Hinweis auf Verankerung und zur Bewertung der Effektivität heran.

Die Erfüllung der Indikatoren stellt sich wie folgt dar (Detailldarstellung in Anhang 7):

- **MZI 1** (in Abstimmung mit dem BMZ von NAREN umformuliert): Das BMZ nutzt für fünf Politikprozesse vom SV aufbereitete Zulieferungen (davon zwei mit Genderbezug) zur Mitgestaltung und Positionierung (beispielsweise bei der Ressort- und Geberabstimmung oder für Redebeiträge). Basiswert: 0; Zielwert: 5

Erfüllungsgrad: Der Indikator ist **erfüllt**. Das BMZ nutzt NAREN-Zulieferungen für fünf Politikprozesse in den Themenbereichen Klimawandel, Pflanzenschutz, Saatgut, EU-Bioenergie-Politik und die Globale Bioenergie-Partnerschaft (*Global Bioenergy Partnership*, GBEP). Aus Sicht des Evaluierungsteams ist allerdings bei keinem Politikprozess ein deutlicher Genderbezug erkennbar.

- **MZI 2:** Sechs in der Öffentlichkeit sensibel diskutierte Themen der nachhaltigen Landwirtschaft und damit verbundener natürlicher Ressourcen und Ökosysteme sind über Themenpapiere auf Wissensplattformen zugänglich. Basiswert: 0; Zielwert: 6

Erfüllungsgrad: Der Indikator ist **noch nicht erfüllt**. Bislang machte NAREN für die vier Themen Nahrungsmittelverluste, Agrobiodiversität, Bodenschutz und Holzenergie Papiere auf Online-Wissensplattformen wie WOCATpedia (*World Overview of Conservation Approaches and Technologies*) zugänglich). Für 2018 ist die Fertigstellung mehrerer Studien, eines Leitfadens für integrierten Pflanzenschutz und eines Kompendiums mit guten Praktiken des Weidemanagements geplant. Der Indikator **wird voraussichtlich** bis Ende der Laufzeit **erreicht** werden.

- **MZI 3:** Je eine gute Praktik nachhaltiger Landwirtschaft wird in drei Vorhaben der deutschen EZ oder durch andere Institutionen wie Institute oder Universitäten eigenständig fortgeführt (inklusive entwickelter Trainings, Tools und Methoden). Basiswert: 0; Zielwert: 3 EZ-Vorhaben, je 1 Ansatz

Erfüllungsgrad: Der Indikator ist **(über)erfüllt**. Fünf Vorhaben oder Institute führen je einen Ansatz eigenständig fort (Trainings, Fortführung guter Praktiken in vom SV NAREN geprüften Neuvorhaben). Es besteht Potenzial, als weitere gute Praktik die maßnahmenorientierte Nachhaltigkeitsanalyse⁷ (*Response Inducing Sustainability Evaluation*, RISE) bis Ende der Laufzeit in Tunesien zu verankern. Auch ist eine weitere Projektprüfung (Ökowissenszentrum) wahrscheinlich, durch die Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft in einem Projekt verankert werden.

⁷ Das RISE-Tool ist eine von der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften in Bern entwickelte Methode für die landwirtschaftliche Beratung und Ausbildung, mit der sich die Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Betriebe messen und zusammen mit den Landwirtinnen und Landwirten verbessern lässt.

- **D 1:** 100 Fachkräfte aus 20 TZ-Vorhaben oder Partnerinstitutionen, die an einem der Trainingskurse des SV teilgenommen haben, bestätigen anhand von drei Fallbeispielen aus ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, dass sie Lerninhalte angewandt haben. Basiswert: 0; Zielwert: 100 Fachkräfte aus 20 Entsendeorganisationen, jeweils drei Fallbeispiele

Erfüllungsgrad: Der Indikator ist **erfüllt**. 104 Fachkräfte wenden drei Praktiken an (38 Prozent der Ausgebildeten). Da die Trainings frei im Internet verfügbar sind und von mehreren Partnerorganisationen bereits eigenständig verwendet und auch in Zukunft weiter verwendet werden, ist davon auszugehen, dass mehr Personen von diesen Training profitierten und profitieren werden, als von NAREN erfasst.

- **MZ 4** (für die Evaluierung in Anlehnung an das Monitoringsystem von NAREN spezifiziert): In 75 Prozent der Produkte zu Themen und Ansätzen des SV sind gendersensible Aspekte gemäß den Gender-Leitlinien des BMZ dokumentiert (Mainstreaming). Basiswert: 0; Zielwert: 75 Prozent

Erfüllungsgrad: In 30 Prozent der Produkte sind gendersensible Aspekte gemäß den Gender-Leitlinien dokumentiert. Der Indikator wird bis Ende der Laufzeit **nicht erreicht** werden.

- **ZI 1:** 75 Prozent der im Rahmen der Evaluierung befragten Vertreterinnen und Vertreter des NAREN-Teams, von beratenen Vorhaben und des BMZ bestätigten, dass die Beratungsleistungen des Vorhabens dazu beigetragen haben, dass Programme und Politikprozesse gendersensibler werden. Basiswert: 0; Zielwert: 75 Prozent

Erfüllungsgrad: 12 Prozent der Befragten (zwei Personen) nannten Einzelbeispiele für die Verankerung von Gender in Programmen durch die Bewertung von Projektanträgen Dritter. Der Indikator ist **nicht erreicht**. Es ist anzunehmen, dass er bis Ende der Laufzeit auch **nicht erreicht werden** wird.

Zum Zeitpunkt der Evaluierung, nach zwei Umsetzungsjahren, ist aus den Monitoringdaten des Vorhabens, dem letzten Fortschrittsbericht und den Interviews ersichtlich, dass zwei der vier Modulzielindikatoren (MZI 1 und MZI 3) sowie der Outputindikator D1 erreicht worden sind (Fortschrittsbericht, Interviews). Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass der Indikator zum Wissensmanagement (MZI 3) bis zum Ende der Laufzeit erreicht werden kann.

Die spätere Erreichung des Indikators erklärt sich unter anderem daraus, dass NAREN seine Outputs auch als „Fertigungsprozess“ versteht: Wissensmanagementprodukte erwachsen aus den spezifischen Beratungsbedarfen des BMZ in den Handlungsfeldern 1 und 2 oder in der Beratung der Vorhaben im Handlungsfeld 3 und werden somit erst später in der Projektumsetzung angegangen; ihre Fertigstellung und Verbreitung benötigen ebenfalls Zeit. Für 2018 sind bereits Studien in Planung, die zur Erreichung des Indikators führen. Auch hat das Vorhaben in seiner Operations- und Finanzplanung einen Schwerpunkt auf die Erreichung des Indikators gelegt.

Allerdings erfasst der Indikator zum Wissensmanagement nicht die Wirkung von Wissensmanagementprodukten, sondern lediglich deren Verfügbarkeit. Das Evaluierungsteam hat daher ergänzend die Download- und Abrufzahlen von Produkten und Internetseiten auf Onlineplattformen analysiert und Hinweise auf das Interesse der Seitennutzer an den Produkten festgestellt. Damit waren die messmethodischen Möglichkeiten zum Zeitpunkt der Evaluierung jedoch ausgeschöpft; eine Messung der Nutzung der Produkte war nicht möglich. Der Beitrag des Wissensmanagements zur Zielerreichung („Verankerung in Programmen und Prozessen“) wird nicht durch einen Indikator belegt.

Ein vierter Indikator zum Gender-Mainstreaming (MZI 4) wird bis Ende der Laufzeit nicht erreicht werden. Der Indikator wäre selbst bei Erfüllung nicht dazu geeignet, Genderwirkungen des Vorhabens abzubilden, sondern misst die Qualität der Produkte. Auch der Genderbezug in Indikator MZ 1 wird bis Ende des Vorhabens nicht

hergestellt werden können, da politische Prozesse mit explizitem Genderbezug aktuell kaum zu erwarten sind. Die Bewertungsgrundlage wurde unter anderem wegen der methodischen Schwächen von Indikator MZI 4 vom Evaluierungsteam durch einen Zusatzindikator (ZI 1) ergänzt, der Wirkungen im Hinblick auf wahrgenommene höhere Gendersensibilität erfassen soll. Auch dieser wurde zum Zeitpunkt der Evaluierung nicht erreicht und wird perspektivisch bis zum Ende der Laufzeit auch nicht erreicht werden. Nennenswerte Wirkungen in Bezug auf Gendersensibilität sind durch die Umsetzung des Vorhabens nicht zu erwarten (siehe nächste Bewertungsdimension).

Bewertungsdimension: Die durch das Vorhaben implementierten Leistungen tragen erfolgreich zur Erreichung des im Auftrag vereinbarten Ziels bei.

Hier wird reflektiert,

- welchen konkreten Beitrag das Vorhaben zur Erreichung des vereinbarten Ziels gemessen an den Modulzielindikatoren leistet,
- welche Faktoren in der Durchführung erfolgreich zur Erreichung der Projektziele beitragen und welche weiteren oder alternativen Gründe der Zielerreichung erkennbar sind,
- ob die Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse so konzipiert sind, dass sie zur Erreichung der Ziele beitragen,
- ob das Personalkonzept in angemessenem Verhältnis zu den Themen und Aufgaben des SV steht und
- wie Risiken und Annahmen der Wirkungskette in der Implementierung und Steuerung berücksichtigt werden.

Das Sektorvorhaben verfolgt vier Handlungsfelder, die das Evaluierungsteam in diesem Kapitel unter Berücksichtigung des Querschnittsthemas Gender und der Kernprozesse im Vorhaben analysiert:

- a. **Leistungen zur BMZ-Beratung:** Handlungsfeld 1 und Handlungsfeld 2 dienen der BMZ-Beratung zur Positionierung in politischen Prozessen (HF 1) und durch die Bearbeitung von Ad-hoc-Anfragen (HF 2), wobei beide Handlungsfelder miteinander verknüpft sein können. Die Leistungen der Handlungsfelder 1 und 2 tragen zur Erreichung von MZI 1 (Nutzung für politische Prozesse) bei.
- b. **Leistungen des Wissensmanagements, Netzwerke und Pilotieren von Tools:** Das Handlungsfeld 3 befasst sich mit dem Wissensmanagement im Sinne von Publikationen, Pilotieren von Tools, Aufbereitung von Lernerfahrungen sowie der Verbreitung von Wissen durch Veranstaltungen, Plattformen und Netzwerke. Die Leistungen im HF 3 tragen zur Erreichung von MZI 2 (Zugänglichkeit sensibler Themen) und MZI 3 (eigenständiges Fortführen guter Praktiken) bei.
- c. **Capacity Development-Leistungen:** Im Handlungsfeld 4 werden Fach- und Führungskräfte weitergebildet, insbesondere durch das MOSA-Training (MOSA = *Modules on Sustainable Agriculture*) und das Training *Tackling Climate Change*. Die Leistungen im HF 4 tragen zur Erreichung von MZI 3 (eigenständiges Fortführen guter Praktiken – hier Trainings – bei Institutionen) sowie des Indikators D1 (Nutzung der Trainingsinhalte durch die Teilnehmenden in ihrer Arbeit) bei.
- d. **Leistungen zu Gender:** Da Gender als Querschnittsthema verstanden wird, hätten alle Handlungsfelder zur Erreichung des Zusatzindikators beitragen sollen. Insbesondere die Produkte, die in HF 3 und HF 4 entstanden sind, wurden von NAREN auf Gendersensibilität hin analysiert (MZI 4 Gender in Produkten).
- e. Beitrag der Erfolgsfaktoren, Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse im Vorhaben zur Zielerreichung.

Im Rahmen der Evaluierung konnte für alle Handlungsfelder belegt werden, dass die Leistungen von NAREN plausibel, in vielen Fällen auch nachweislich zu den angestrebten Zielen führen. Grenzen bestehen dort, wo die angestrebten Ziele nicht erreicht werden (insbesondere in Bezug auf Gender und auf Einschränkungen der Wirksamkeit des Wissensmanagements). Ursachen hierfür liegen in der Konzeption und Umsetzung des Vorhabens (siehe die folgenden Unterkapitel, Kapitel 4.1 zur Relevanz und Kapitel 4.4 zur Effizienz).

- a. BMZ-Beratung entsprechend der Ad-hoc-Bedarfe und zur Positionierung in Prozessen

NAREN berät das BMZ bedarfsgerecht und fachlich zu Themen der nachhaltigen Landwirtschaft. Darunter fällt die Bearbeitung von anfallenden Ad-hoc-Anfragen aus dem BMZ, etwa die fachliche Unterstützung bei der Beantwortung von Fragen aus der Bevölkerung, von Parteien, aus dem Parlament oder von NRO, die fachliche Vorbereitung von Reden oder Sprechpunkten und die fachliche Bewertung von Projektanträgen Dritter. Die Anzahl derartiger Ad-hoc-Anfragen ist aufgrund des gestiegenen öffentlichen Interesses an Themen der nachhaltigen Landwirtschaft massiv gestiegen. Wurde zu Beginn des Vorhabens die Bearbeitung von 30 Anfragen pro Jahr antizipiert und in einem Indikator als Anspruchsniveau definiert, so wurden bis zum Zeitpunkt der Evaluierung innerhalb von zwei Umsetzungsjahren 320 Anfragen bearbeitet. Das entsprechende Handlungsfeld 2 ist aus Sicht des BMZ besonders wichtig, da dieses selbst nicht über die Ressourcen verfügt, um die Vielzahl der Anfragen in einer vergleichbaren fachlichen Tiefe zu bearbeiten. Für NAREN gehen die Ad-hoc-Anfragen mit wenig Planungssicherheit einher. Auch führen sie nur selten zu nennenswerten, für NAREN nachvollziehbaren Wirkungen im Hinblick auf das Modulziel. Positive Effekte sind allerdings anzunehmen, unter anderem durch die Bewertung von Projektanträgen Dritter, da sich die Beurteilung wahrscheinlich positiv auf die Qualität der aus den Anträgen hervorgehenden Projekte auswirkt. Auch die Zuarbeit zu Reden mit hoher politischer Bedeutsamkeit und die Vorbereitung des BMZ auf Gespräche mit Dritten werden in den Interviews als Beispiele für positive Wirkungen auf Prozesse und Programme angeführt.

Aus einigen der Ad-hoc-Anfragen verdichten sich für das Vorhaben politische Prozesse, in denen es das BMZ bei seiner Positionierung fachlich begleitet. Welche Themen mit Positionierungsbedarf in politischen Prozessen einhergehen, hängt unter anderem von gesellschafts- und entwicklungspolitischen Entwicklungen ab und ist weder für das Fachreferat im BMZ noch – fortgesetzt – für das Sektorvorhaben absehbar oder steuerbar.

Es konnten fünf Politikprozesse identifiziert werden, innerhalb derer das BMZ die Leistungen des Sektorvorhabens zur Positionierung nutzte (Details zu den Leistungen des Vorhabens sind im Anhang 7 aufgeführt):

- Positionierung zum **Klimawandel**, unter anderem im Rahmen des *Subsidiary Body for Scientific and Technological Advice* (SBSTA) und der 23. *UNFCCC Conference of the Parties* (COP23),
- Unterstützung bei der Positionierung zum **Pflanzenschutz**,
- Unterstützung bei der Positionierung zu **Saatgutfragen**, unter anderem Vertretung des BMZ in der deutschen Delegation zur *Commission on Genetic Resources for Food and Agriculture* (CGRFA) unter Federführung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL),
- Unterstützung bei der Positionierung im Rahmen der **EU-Bioenergie-Politik** ab 2020 und
- Unterstützung bei der Positionierung zu **Bioenergie**, insbesondere durch Unterstützung verschiedener Aktivitäten der Globalen Bioenergie-Partnerschaft (GBEP) und Vertretung des BMZ in der deutschen Delegation zur GBEP unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi).

Die Positionierung des BMZ in diesen politischen Prozessen führt plausibel zur Verankerung von klimaintelligenten und nachhaltigen Ansätzen landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung in Programmen und Politikprozessen. Dies geschieht allerdings mit der Einschränkung, dass auch das BMZ innerhalb der deutschen und internationalen Abstimmungsprozesse unter Umständen nur begrenzten Einfluss hat. De facto wurde aber mit Unterstützung von NAREN beispielsweise eine Begrenzung von Biotreibstoffen aus Nahrungsmitteln erreicht (Positionierung im Rahmen der EU Bioenergie-Politik).

b. Wissensmanagement, Netzwerken und Pilotieren von Tools

Im Rahmen der Beratung des BMZ und der Vorhaben identifiziert das Vorhaben unter anderem Bedarfe nach Wissensmanagementprodukten. Durch die anschließende Erstellung, Veröffentlichung und Nutzung bei Veranstaltungen und auf Wissensplattformen werden die Produkte einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht (Handlungsfeld 3). NAREN erbringt folglich Leistungen, die nachweislich dazu führen, dass Wissensprodukte in WOCATpedia, beim *Global Forum for Rural Advisory Services* (GFRAS), im i-Punkt der GIZ, auf der NAREN-Website, im *Pinboard* und in den *Sector Network Natural Resources and Rural Development* (SNRD) *Newsletters* verfügbar sind. Gleichzeitig steht NAREN nach Aussage einiger Befragten

durchaus auch unter Druck, die für die Erreichung des Indikators MZI 2 notwendige Anzahl an Themenpapieren zu erstellen. BMZ-Positionspapiere zu Saatgut, *Climate smart agriculture* und Pflanzenschutz liegen als Entwurf vor (), konnten aufgrund von entwicklungspolitischen Veränderungen oder Sensibilitäten jedoch nicht fertiggestellt werden und werden voraussichtlich nicht mehr als Positionspapiere verabschiedet. Dennoch ist absehbar, dass das Vorhaben den Indikator MZI 2 bis Ende der Laufzeit erreichen wird.

Eine Analyse der Download- und Abrufdaten der Produkte und Internetseiten belegt, dass die Produkte des Vorhabens durchaus nachgefragt werden, woraus abgeleitet werden kann, dass sie als interessant und nützlich angesehen werden. Allerdings kann zum Zeitpunkt der Evaluierung messmethodisch kein formaler Nachweis darüber erbracht werden, inwieweit die Produkte tatsächlich genutzt werden und dazu beitragen, dass klimaintelligente, nachhaltige und gendersensible Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung in Programmen und Politikprozessen verankert sind (Modulziel).

NAREN hat seine eigene Plattform Agriwaterpedia in WOCATpedia überführt, um so die längerfristige Verfügbarkeit seiner Produkte zu gewährleisten. Gleichwohl reflektiert das NAREN-Team, welchen Outreach es über WOCATpedia erreicht und ob WOCATpedia ein sinnvolles Medium ist, um zukünftigen Bedarfen und Erwartungen an ein zeitgemäßes Wissensmanagement zu entsprechen. Die Integration war ein strategisch wichtiger und sinnvoller Zug. Aus Sicht des Evaluierungsteams war sie zur Erfüllung des Indikators MZI 3 jedoch fragwürdig, da der Indikator das eigenständige Fortführen guter Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft erfasst (unter anderem Trainings, Tools und Methoden). WOCATpedia ist ein Medium zur Veröffentlichung guter Praktiken, praktiziert selbst aber nicht und führt die NAREN-Produkte auch nicht etwa durch Weiterentwicklungen eigenständig fort.

Zu den Aktivitäten des Wissensmanagements gehören unter anderem auch die Vernetzung während Veranstaltungen und die Beteiligung des Vorhabens an den GIZ-Fachverbänden und deren Arbeitsgruppen. Vernetzung findet auf internationalen und nationalen Fachkonferenzen oder in Themenforen statt, in denen Innovationen aufgenommen und gute Praktiken GIZ-intern und -extern vorgestellt werden. Weiterhin organisiert und unterstützt NAREN eine Reihe von Formaten wie Wanderausstellungen, Fachgespräche und Fachvorträge, die inhaltlich sinnvoll sind und deren Teilnehmerzahlen ein deutliches Interesse anzeigen Ihre Wirksamkeit kann aber formal kaum nachgewiesen werden. Insgesamt wurden 2016 und 2017 mehr als 50 Fachveranstaltungen mit über 2.000 Teilnehmenden organisiert.

Als Teil seines Wissensmanagements im Handlungsfeld 3 stellt NAREN den GIZ-Auslandsvorhaben verschiedene Tools der nachhaltigen Landwirtschaft vor, zum Beispiel das RISE-Tool und das *Rapid Food Loss Assessment Tool* (RLAT) zur schnellen Beurteilung von Lebensmittelverlusten in Wertschöpfungsketten und begleitet bei Bedarf die Einführung und die Aufbereitung von Lernerfahrungen zu diesen Tools in Partnerländern der deutschen EZ. Insbesondere RISE bietet eine hohe Datenqualität, wurde in einzelnen Interviews aber auch als aufwändig und technisch schwierig zu handhaben beschrieben. RISE wurde in einigen Ländern wie Tunesien pilotiert und aktuell wird dort eine Organisation sondiert, die RISE weiter an den nationalen Kontext anpassen und umsetzen könnte. Die Anwendung von RISE wird derzeit auch in einigen Ländern der ASEAN-Region wie auf den Philippinen und in Thailand in Erwägung gezogen. Für RLAT hat das *Centre for Coordination of Agricultural Research and Development for Southern Africa* (CCARDESA) die Pilotierung für Mais-Wertschöpfungsketten im südlichen Afrika ausgeschrieben. Interviews und Fortschrittsberichte weisen darauf hin, dass die Tools bislang – trotz der Pilotierungen und eines generellen Interesses – nicht eigenständig durch Dritte fortgeführt werden, sodass sie (noch) nicht als Beitrag zur Erfüllung des Indikators MZI 3 gewertet werden können.

Zum Wissensmanagement insgesamt wurde in der Fokusgruppendifkussion und in mehreren Interviews darüber reflektiert, ob die Ausrichtung des Handlungsfeldes ausreichend strategisch und zielgerichtet ist. Hier äußerten die Befragten die Notwendigkeit, das Wissensmanagement über eine explizit zu erarbeitende Wissensmanagement- oder Kommunikationsstrategie noch stärker auf die Zielerreichung auszurichten, unter

anderem indem die Zielgruppen der Kommunikation genauer definiert und die geeignetsten Formate und Wissensprodukte den Bedarfen dieser Zielgruppen entsprechend ausgewählt werden.

c. Capacity Development

NAREN hat im Handlungsfeld 4 die zwei Trainings *Modules on Sustainable Agriculture (MOSA)* und *Tackling Climate Change in Agriculture (Tackling CC)* entwickelt. Beide sind auf Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch verfügbar und werden über die Agentur für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) und in der Regel als lokale Adaptionen von Multiplikatoren wie dem *Agriculture Training Institute Philippines (ATI)* oder dem *Interamerican Institute for Cooperation in Agriculture (IICA)* sowie über GIZ-Auslandsvorhaben verbreitet. Die Teilnehmenden der Trainings werden von den Partnern und -organisationen nominiert; interessierte Personen können sich aber auch eigeninitiativ zu den Trainings anmelden, zum Beispiel bei der Agentur für Internationale Zusammenarbeit. Das Sektorvorhaben NAREN unterstützt die Trainings, indem es unter anderem eigene Trainer entsendet oder die Anpassung der Trainings an den lokalen Kontext begleitet. Außerdem vernetzt NAREN relevante Akteure und stellt Kontakte etwa zur Universität Bern her, wenn ein Land oder Institut ergänzend an der Umsetzung des RISE-Tools interessiert ist. Die Trainings sollen einen möglichst großen Teilnehmerkreis erreichen, um unter anderem deren Entwicklungskosten zu rentabilisieren und – vor allem – wichtige Themen und Inhalte der nachhaltigen Landwirtschaft effizient zu verbreiten und über kompetentere Fach- und Führungskräfte potenziell in Programmen und Politikprozessen zu verankern (Beitrag zum Modulziel).

Während die Befragten das Tool *Tackling CC* durchgängig als gut konzipiert und anwendungsorientiert beschrieben, waren die Rückmeldungen zu MOSA differenzierter. Neben der Wertschätzung der fachlich sehr guten Inhalte äußerten sich einige der interviewten Personen kritisch über die Inhaltslastigkeit und die nicht ausreichend an modernen Lernanforderungen ausgerichtete Konzeption. Mehrere Befragte äußerten, dass eine strategischere Ausrichtung der Förderung von Kapazitäten zum Beispiel im Hinblick auf eine genauere Definition der Zielgruppen und deren Lernbedarfe die Wirkungen der Trainings und Tools auf die Zielerreichung noch weiter erhöhen könnte. Trotz eines Handlungsfelds zu Capacity Development hat NAREN noch keine explizite CD-Strategie entwickelt.

Aus den Kooperationen des Vorhabens mit Trainingsanbietern und Multiplikatoren wurde die Anzahl der Teilnehmenden direkt abgeleitet und durch eine spätere Abfrage der Anteil ermittelt, der Trainingsinhalte in seiner Arbeit umsetzt. Das NAREN-Monitoringsystem erfasst auch die Art der Nutzung. Insofern tragen die Leistungen des Vorhabens erwiesenermaßen zur Erreichung des Indikators D1 und zur Erhöhung der Kompetenzen von Fach- und Führungskräften bei.

Insbesondere für die Trainings, die durch lokale Multiplikatoren in Kooperationsländern und -regionen der deutschen EZ verbreitet werden, konnte durch die Interviews gut illustriert werden, wie diese über ihre Teilnehmenden auf die Programme und Politikprozesse vor Ort Einfluss nehmen (Modulziel):

Im südlichen Afrika wurde in Kooperation mit dem GIZ-Regionalvorhaben *Adaptation to Climate Change in Rural Areas in the SADC Region (ACCRA)* und dessen regionaler Partnerorganisation *Centre for Coordination of Agricultural Research and Development (CCARDESA)* eine Adaption der MOSA-Module und des Trainings *Tackling CC* erstellt und durch regionale und bilaterale Trainings und Konferenzen in 13 Ländern verbreitet. Es ist ein Mandat des Regionalvorhabens, zusammen mit CCARDESA regionale Trainings aufzusetzen. Die Lernerfahrungen des Adaptationsprozesses und die Inhalte der angepassten Trainings werden bei CCARDESA und in den dessen regionalen Programmen verankert. Die adaptierten MOSA-Module sind – im Sinne des regionalen Wissensmanagements – über ACCRA als pdf-Datei frei im Internet erhältlich und es wird angestrebt, die Module auch als bearbeitbare Versionen zur Verfügung zu stellen, um weitere Adaptionen und eine breitere Verbreitung zu erleichtern.

Eine Präsentation des MOSA-Trainings im ASEAN-Sekretariat stieß auf so großes Interesse, dass das Training als Informationsquelle für Capacity Development zum Thema nachhaltige Landwirtschaft in der Region angenommen wurde. Mit Unterstützung des Sektorvorhabens wurde MOSA an den Kontext der ASEAN-Region angepasst und in Kooperation mit dem *Agriculture Training Institute Philippines*, dem regionalen ASEAN *Sustainable Agrifood Systems (SAS)* Project und der bilateralen *Better Rice Initiative* der Philippinen systematisch verbreitet. Insbesondere das ATI hat das nationale Mandat zur Fortbildung landwirtschaftlicher Beraterinnen und Berater auf den Philippinen.

In Lateinamerika wird eine adaptierte Form von MOSA und *Tackling CC* über IICA verbreitet. Das Institut arbeitet vor allem mit den Landwirtschaftsministerien der Region zusammen und die von ihm vermittelten Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft haben somit das Potenzial, direkt auf die Politikebene der Länder Einfluss zu nehmen.

d. Gender

Gender ist ein relevantes Thema der nachhaltigen Landwirtschaft und wird vom Sektorvorhaben NAREN als Querschnittsthema verstanden. Leistungen in allen Handlungsfeldern sollen zur Erreichung des Gender-Indikators MZI 4 führen. Dieser Indikator erfasst jedoch keine Wirkungen, sondern misst lediglich die Qualität der NAREN-Produkte im Hinblick auf deren Gendersensibilität. Der Indikator wird von NAREN nicht erreicht. Doch selbst, wenn dies der Fall wäre, ließe sich daraus kaum eine Aussage über die Verankerung von gendersensiblen Ansätzen landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung in Programmen und Politikprozessen ableiten. Das Evaluierungsteam fragte daher die Vertreterinnen und Vertreter des Sektorvorhabens, der Vorhaben in den Partnerländern der deutschen EZ und des BMZ direkt danach, inwieweit Programme und Politikprozesse aufgrund der Interventionen von NAREN gendersensibler geworden waren (ZI1). Von 17 im Rahmen der Evaluierung Befragten gaben nur zwei Personen (12 Prozent) Beispiele für anzunehmende Wirkungen über die Bewertung von Projektanträgen Dritter.

NAREN arbeitet prozess- und produktorientiert. Die Ausrichtung an politischen Prozessen ist insbesondere für die BMZ-Beratung wichtig. Gendersensibilität wurde in diesem Zusammenhang bislang nicht explizit eingefordert. Seit der Operationalisierung des Gender-Indikators im Jahr 2017 berücksichtigt NAREN vermehrt Gendersensibilität bereits in den Leistungsbeschreibungen für Produkte. NAREN berücksichtigt und verbreitet das Thema Gender auch, indem die Mitarbeitenden das Thema mitdenken und proaktiv einbringen, wann immer es sich anbietet, wie etwa bei der Kommentierung von Projektanträgen. Es gab allerdings bislang keine gezielten Maßnahmen und Aktivitäten, um gendersensible Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung und deren Verankerung in Programmen und Politikprozessen zu fördern.

e. Erfolgsfaktoren, Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse im Vorhaben

Die Unterstützungs- und Steuerungsprozesse des Sektorvorhabens sind so konzipiert, dass sie zur Zielerreichung beitragen. Es gibt eine funktionale interne Struktur von Planungs- und Teamtreffen, bei denen unter anderem die strategische Ausrichtung, die Operations- und die Finanzplanung behandelt werden. Einmal jährlich führt NAREN mit inhaltlich verwandten Vorhaben der GIZ wie dem Sektorvorhaben Bodenschutz, Desertifikation, nachhaltiges Landmanagement (BoDen) gemeinsame Planungsprozesse durch.

Die Monitoringprozesse und -verantwortlichkeiten wurden schriftlich festgelegt und werden von den Mitarbeitenden wahrgenommen. Monitoring-Ergebnisse werden bei Teamtreffen reflektiert und für die Steuerung genutzt. Probleme für das Monitoring ergaben sich bisher aus der vergleichsweise späten Operationalisierung des Genderindikators MZI 4 – dieser hätte besser erfüllt werden können, wenn früher klar gewesen wäre, worauf bei Produkten zu achten ist – und aus einer Unschärfe einzelner Begriffe in der Beschreibung der Indikatoren. KOMPASS kam nicht zum Einsatz.

Das Vorhaben hat die beiden im Projektvorschlag identifizierten Risiken im Wirkungsmonitor erfasst:

- Partnerorganisationen und IZ-Vorhaben der Außenstruktur messen der Thematik nachhaltige, klimaintelligente Landwirtschaft keine ausreichende Priorität bei.
- Konfliktive Debatten mit zivilgesellschaftlichen Organisationen können die Arbeit in sensiblen Themenbereichen beeinträchtigen.

Die Risiken beeinflussten den Projektverlauf nicht und es bestand aus Sicht des Vorhabens kein Bedarf, diese systematisch zu beobachten. Das Evaluierungsteam findet dies nachvollziehbar, da die Risiken gering sind und die Prioritätensetzung der Partnerorganisationen bei der Anbahnung von Kooperationen für Mitarbeitende des SV ausreichend deutlich wird. Eine Debatte mit der Zivilgesellschaft kann die Auseinandersetzung mit sensiblen Themen sogar befördern und stellt damit kein echtes Risiko dar.

Gewichtigere Risiken für die Umsetzung sind die Barmittelknappheit und die aktuelle Regierungsbildung. Die Barmittel wurden vom Vorhaben beobachtet und NAREN hat im Rahmen seiner Möglichkeiten seine Planung an die Barmittelsituation angepasst. So erwägt das Vorhaben im Dialog mit dem BMZ unter anderem eine kostenneutrale Verlängerung im Fall von Barmittelknappheit im Verlauf des Jahres 2018.

Im Hinblick auf seine Kernprozesse organisiert sich das NAREN-Team nach Themen. Die hohe Fachlichkeit der einzelnen Beschäftigten und ihr fundiertes Wissen werden von allen im Rahmen der Evaluierung Befragten hochgeschätzt. Gleichermaßen positiv wird die hohe fachliche Tiefe der NAREN-Produkte wie des MOSA-Trainings angesehen, wobei mehrere Befragte anregen, andere, weniger inhalts- und informationslastige und dafür mehr austauschorientierte Trainings zu etablieren.

Das Personalkonzept scheint den Themen weitgehend angemessen, obwohl eine insgesamt hohe Auslastung der Teammitglieder festzustellen ist. Diese müssen Fachwissen vorhalten und gleichzeitig Generalisten für nachhaltige Landwirtschaft sein, um flexibel auf eine Vielzahl von Themen reagieren zu können. Aktuell wenig nachgefragte Themen können allerdings aufgrund knapper Personalressourcen kaum verfolgt werden. Das birgt das Risiko, dass NAREN bei diesen Themen den Anschluss verliert, etwa zu Wasser in der Landwirtschaft, zum Nexus und zu Landschaftsansätzen. Die Teammitglieder gestalten ihre Leistungserbringung in hohem Maße eigenständig. Dies ist einem effizienten Arbeiten unter Zeitdruck bei einer Vielzahl von Themen und hoher fachlicher Tiefe angepasst, geht aber mit der Gefahr einher, dass gemeinsame Reflexion, Strategiebildung und das Wissensmanagement innerhalb des Teams zu kurz kommen. Gerade bei Abwesenheiten oder bei den häufigen Personalwechseln kann das NAREN-Team keine Vertretungslösungen sicherstellen oder Personallücken ohne Qualitätsverluste überbrücken.

Ein Auftrag des NAREN-Vorhabens ist das Wissensmanagement. Erfahrungen werden aufbereitet und dem BMZ, den Vorhaben und Kooperationspartnern vor Ort sowie einer breiten Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Lernprozesse innerhalb des Teams finden bei Team- und Planungstreffen statt und sind in den entsprechenden Protokollen dokumentiert. Während die fachliche Expertise im Vorhaben ausgesprochen stark verankert ist, ist die methodische Expertise im Hinblick auf politische Beratungsprozesse und CD insgesamt weniger ausgeprägt. Einige Interviewte regten an, mehr Zeit für gemeinsame Reflexion, strategischen Austausch und Lernen im Team einzuräumen und sich etwa über den gemeinsamen und verbindenden Nenner auszutauschen, was nachhaltige Landwirtschaft genau beinhaltet, oder die Zusammenarbeit in kleineren Teams zu ermöglichen.

Positiv wurden die zwei mit dem Fach- und Methodenbereich (FMB) geteilten Stellen bewertet, da sie den Kommunikationsfluss mit dem FMB und, über die Fachplanungstätigkeit, mit den Auslandsvorhaben fördern. Die Stellenteilung erleichtert es dem NAREN-Vorhaben und dem FMB, spezifische Expertise in Themenfeldern vorzuhalten, für die beide keine Ressourcen für volle Stellen vorhalten können. Reibungsverluste entstehen aus der Verteilung des Teams auf die zwei Standorte Bonn und Eschborn. Andererseits bringt die räumliche Trennung auch Vorteile mit sich, da so eine gleichzeitige physische Nähe zum FMB in Eschborn und zu den Globalvorhaben, den anderen Sektorvorhaben und dem BMZ in Bonn ermöglicht wird.

NAREN strebt an, möglichst umfassend mit relevanten Partnern zu kooperieren und sich zu vernetzen, und verfügt über eine umfangreiche Akteurslandkarte. Kooperationen bestehen beispielsweise mit fachlichen Netzwerken und innerhalb der Abteilung G 500 bis hin zu gemeinsamen Operationsplänen mit einzelnen themenverwandten Vorhaben. Wichtige Hebelwirkungen entstehen aus der Zusammenarbeit mit Institutionen vor Ort, insbesondere mit regionalen Organisationen, und durch die Verknüpfung von Politikebenen – regional und lokal – mit Praxisbezug und wissenschaftlicher Begleitung. Die erfolgreiche Verbreitung von Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft konnte durch regionale und globale Wissensmanagementsysteme sichergestellt werden. NAREN hat in seiner Capacity WORKS-Selbstanalyse Verbesserungspotenzial in der Kooperation mit NRO und privaten Partnern identifiziert. In Anbetracht des Wissensmanagementauftrags von NAREN wurde in Interviews und einer Fokusgruppendifkussion angeregt, eine explizite Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die darlegt, welche Wissensprodukte sich an welche Zielgruppen richten und in welchen Formaten sie geliefert werden sollten, damit sie noch stärker wahrgenommen und genutzt werden.

Die Kommunikation mit dem BMZ wird durch sechswöchige *jours fixes* des Auftragsverantwortlichen mit dem für das Vorhaben zuständigen BMZ-Referenten formalisiert, bei denen auch der Operationsplan mit Budget genehmigt wird sowie die Hauptaktivitäten der letzten und nächsten zwei Monate vorgelegt werden. Ad-hoc-Anfragen zu bestimmten Themen leiten die entsprechenden BMZ-Referentinnen und -Referenten direkt an die Themenverantwortlichen im NAREN-Team weiter; der AV wird in Kenntnis gesetzt. Es gibt keine *jour fixe*-ähnlichen Treffen zwischen themenverantwortlichen Mitarbeitenden des NAREN-Vorhabens und des BMZ. Die Kooperation auf Arbeitsebene wird als sehr gut beschrieben; teilweise scheinen die Grenzen zwischen politischer Steuerung und Klärung von operativen Details zu verschwimmen.

NAREN versteht sich als Dienstleistungsvorhaben und orientiert einen Großteil seiner Beratungsleistungen an den Bedarfen des BMZ, das gleichzeitig wesentliche Zielgruppe und Auftraggeber ist. NAREN erzielt Wirkungen, weil die Leistungen des Vorhabens den Bedarfen zu einer gegebenen Zeit entsprechen und von den verschiedenen Zielgruppen genutzt werden. Erst damit ist die Wirksamkeit von Leistungen in Richtung der Verankerung in Politikprozessen und Programmen möglich. Eine ausgesprochen gute Kunden- und Bedarfsorientierung gegenüber dem BMZ, der Fachöffentlichkeit, den Vorhaben vor Ort und deren lokalen Partnern ist ein Qualitätsmerkmal von NAREN. Dies führt dazu, dass solche Themen bearbeitet und aufgenommen werden, für die es eine Nachfrage gibt. Dies garantiert die An- und Abnahme von Beratungsleistungen, begrenzt auf der anderen Seite jedoch die Steuerungsmöglichkeiten. Aus Bedarfen, Nachfragen und positiven Reaktionen ergeben sich Opportunitäten, die NAREN wahrnimmt, aber nicht unbedingt hätte vorhersehen, planen oder kreieren können. Denn auch das BMZ, die IZ insgesamt, die Partnerländer und die dortigen Institutionen und Vorhaben bewegen sich in einem dynamischen gesellschaftspolitischen Umfeld.

Dies bedeutet, dass weder NAREN noch die BMZ-Fachabteilung immer absehen kann, welche Themen und Prozesse strategisch längerfristig verfolgt werden sollten, eine Positionierung des BMZ notwendig machen oder für die Verankerung von klimaintelligenten, nachhaltigen, gendersensiblen Ansätzen landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung in Programmen und Politikprozessen relevant werden. NAREN muss somit eine hohe Flexibilität vorhalten, sowohl im Hinblick auf die Priorisierung von Themen zu einem bestimmten Zeitpunkt als auch bezüglich seiner längerfristigen Planung. Einige Interviewte hatten den Wunsch, das Vorhaben strategischer auszurichten und vermehrt gemeinsame rote Fäden im NAREN-Team und im Dialog mit dem BMZ zu entwickeln.

Dadurch könnte das BMZ proaktiver und gezielter bezüglich politischer Prozesse fachlich beraten werden, etwa zu den Themen Klima, Agrarökologie und Tiergesundheit, für die erwartet wird, dass sich das BMZ in der nächsten Zeit stärker positionieren oder neu aufstellen wird. Gleichzeitig sind auch die Ressourcen des BMZ limitiert und nur begrenzt für fachliche Beratungsleistungen absorptionsfähig, die zur Gestaltung politischer Prozesse beitragen. Von daher ist die explizite Nachfrage einer stärker an Prozessen ausgerichteten Beratung gering. Dort, wo es dem Vorhaben gelingt, eine umfassendere und systemischere Fachberatung in einem

Themenfeld anzubringen – etwa zum Thema Klimawandel und Landwirtschaft – wird dies wertgeschätzt und als besonderer Mehrwert wahrgenommen.

Zu Spezialthemen kann das BMZ ganze Prozesse an NAREN delegieren. In solchen Fällen ist es wichtig, dass NAREN das BMZ proaktiv über die Entwicklungen in diesen Prozessen informiert. Die Bearbeitung von Ad-hoc-Anfragen des BMZ, die sich nicht längerfristigen Prozessen und Themen zuordnen lassen, wird aufgrund des gesteigerten Interesses der Bevölkerung und der daraus resultierenden Zunahme von Anfragen ein arbeitsintensiver Kernprozess des Sektorvorhabens bleiben. Die Vielzahl der Ad-hoc-Anfragen bedeutet einen hohen Arbeits- und teilweise auch GIZ-internen Koordinierungsaufwand für NAREN und beschränkt die Kapazitäten zur strategischeren Ausrichtung des Vorhabens.

Einige Befragte betonten den Mehrwert der Kombination zwischen der Fachberatung des BMZ und der Arbeit mit den Vorhaben. Als spezifische Erfolgsfaktoren für die effektive Zusammenarbeit mit Vorhaben haben sich unter anderem die Passung mit Kennungen der Vorhaben, eine Ähnlichkeit der Ziele und Indikatoren etwa mit Auslandsvorhaben sowie eine gemeinsame Operationsplanung unter anderem mit Vorhaben der Abteilung G500 herausgestellt.

Für regionale und nationale Kooperationspartner vor Ort ist es wichtig, dass der Transfer von fachlichen Konzepten und Theorien in die Praxis unterstützt wird. Die Trainings beispielsweise profitieren von lokaler Adaptation und der Übersetzung in lokale Sprachen. In diesem Kontext identifizierten die Auslandsvorhaben weiteren Unterstützungsbedarf: Prozesse, die etwa auf der ASEAN-Ebene angestoßen wurden, sollten weiter begleitet werden. Es gab zudem einzelne Anregungen zu mehr Piloten in Partnerländern, zur stärkeren Berücksichtigung der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit in der Umsetzung und zur Einbeziehung des Privatsektors in Maßnahmen.

Bewertungsdimension: Das Eintreten von formal nicht vereinbarten positiven und nicht intendierten negativen Wirkungen wurde erfasst und bei Bedarf wurde darauf adäquat reagiert.

In dieser Bewertungsdimension wurde analysiert, ob die Risiken nicht intendierter Wirkungen vom Monitoringsystem erfasst wurden, inwiefern durch die Leistungen des Vorhabens nicht intendierte Wirkungen eingetreten sind, inwiefern nicht vereinbarte positive Wirkungen gemonitort und gegebenenfalls weiterverfolgt wurden, wie bei negativen nicht intendierten Wirkungen gegengesteuert wurde und ob Synergien genutzt wurden.

Das Vorhaben stellte die im Projektvorschlag identifizierten Risiken nicht intendierter Wirkungen dar und erfasste und reflektierte sie im Wirkungsmonitor; es sah aber keine Notwendigkeit, diese systematisch zu beobachten. Weitere Risiken nicht intendierter Wirkungen wurden nicht identifiziert und formalisiert beobachtet. Auch nicht vereinbarte positive Wirkungen wurden nicht systematisch erfasst, KOMPASS kam nicht zum Einsatz. Jedoch widmete sich das Monitoring der Umsetzung der Operations- und Finanzplanung und den Risiken, die sich aus der Barmittelknappheit ergaben.

NAREN berät in einem dynamischen politischen Umfeld unter anderem zu in der Bevölkerung sensiblen diskutierten Themen der nachhaltigen Landwirtschaft. Das Vorhaben ist sich der Bedeutsamkeit eines sensiblen Vorgehens bewusst und richtet seine Beratungen entsprechend umsichtig aus. Politische Prozesse und die Konstellationen der verschiedenen Einflussfaktoren werden im Team reflektiert.

Die Befragten nannten keine negativen Wirkungen – auch nicht nach expliziter Nachfrage und Abwägungen denkbarer negativer Wirkungen. Daher stellt sich die Frage nach dem adäquaten Umgang mit negativen Wirkungen für NAREN nicht.

Das Vorhaben nutzt, wie bereits beschrieben, diverse Möglichkeiten, um Wirkungen in die Breite zu tragen. Für manche Leistungsprozesse war anfangs nicht klar, wie wirkungsvoll sie sich entwickeln würden. So ging etwa

der Erfolg des MOSA-Trainings im ASEAN-Sekretariat weit über die realistischen Erwartungen hinaus. Derartige Erfahrungen benannten die Befragten als nicht intendierte positive Wirkungen.

Schlussfolgerungen zur Effektivität

Das Evaluierungsteam kommt zu dem Schluss, dass das Modulziel, gemessen an den Modulziel-, dem Output- und dem Zusatzindikator bis Ende der Laufzeit weitestgehend erreicht werden wird. Von den maximal erreichbaren 40 Punkten zieht das Evaluierungsteam aufgrund der eingeschränkten Effektivität im Hinblick auf Gendersensitivität 8 Punkte ab, sodass die Gesamtbewertung 32 Punkte beträgt.

Die Leistungen des NAREN-Vorhabens tragen plausibel und oft auch nachweislich zur Erreichung der Indikatoren und des vereinbarten Ziels bei. Es konnten keine alternativen Gründe für den Projekterfolg identifiziert werden. Einschränkungen werden in Bezug auf genderrelevante Leistungen und in Bezug auf die Wirksamkeit des Wissensmanagements über Themenplattformen und -papiere gesehen. Insofern konnten die in Kapitel 2.2 dargelegten Wirkungshypothesen, einschließlich der dort diskutierten Vorbehalte, bestätigt werden. Die Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse des Vorhabens sind prinzipiell so konzipiert, dass sie die Wirksamkeit des Vorhabens befördern. Einen besonderen Erfolgsfaktor für die Zielerreichung stellen die intensive Kooperation mit anderen Akteuren besonders in den Handlungsfeldern zu Wissensmanagement und Capacity Development dar. Diese führt besonders auf regionaler Ebene zu Synergien und verstärkt die Wirkungen. Limitationen bestehen in der strategischen Planung und Ausrichtung des Vorhabens.

Für das Themenfeld Agrarökologie ergeben sich aus den aktuellen politischen Entwicklungen voraussichtlich Potenziale für eine umfassendere fachliche Beratung zu politischen Prozessen.

In den Handlungsfeldern Wissensmanagement und Capacity Development könnte die Zielerreichung durch entsprechende Strategien noch verstärkt werden. Insgesamt wäre auch die Entwicklung der methodischen Expertise im Team im Hinblick auf politische Beratungsprozesse und Capacity Development wünschenswert. Häufige Personalwechsel und Abwesenheitsvertretungen sowie das Bedürfnis nach einem gemeinsamen Grundverständnis von Kernbegriffen und einer gemeinsamen Strategieentwicklung unterstreichen die Wichtigkeit eines verbesserten internen Wissensmanagements und einer sichtbareren Gesamtstrategie als Orientierung für das Team und neue Mitarbeitende. Aufgrund der Einschränkungen in Bezug auf genderrelevante Leistungen und Wirkungen sowie aufgrund der Limitationen in der strategischen Ausrichtung und Umsetzung des Vorhabens werden von den 30 maximal erreichbaren Punkten 5 Punkte abgezogen, sodass das Vorhaben für diese Bewertungsdimension insgesamt 25 Punkte erzielt. Das Evaluierungsteam berücksichtigte dabei, dass der Auftrag des Vorhabens zum Wissensmanagement bereits in der Konzeption (PV und Wirkungsmatrix) nicht mit Leistungs- und Wirkungssträngen bis zur Erreichung der Modulziel-Ebene angelegt war.

Es wurden keine negativen Wirkungen festgestellt. Da nicht intendierte positive und negative Wirkungen nicht systematisch beobachtet wurden, zieht das Evaluierungsteam von den maximal 30 Punkten 2 Punkte ab, sodass die Gesamtpunktzahl für diese Bewertungsdimension 28 beträgt. Das Evaluierungsteam erkennt mit dem geringen Abzug an, dass in einem Sektorvorhaben tendenziell nur wenige nicht intendierte positive Wirkungen und geringe Risiken nicht intendierter negativer Wirkungen zu erwarten sind. Das Monitoring scheint damit weniger dringlich als beispielsweise in einem fragilen oder spannungsgeladenen Kontext. Insgesamt bewerten die Evaluatorinnen die Erfüllung des Effektivitätskriteriums mit 85 von 100 Punkten als erfolgreich.

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl
Effektivität	Das Vorhaben erreicht das Ziel gemäß den im Auftrag vereinbarten Modulzielindikatoren rechtzeitig.	32 von 40 Punkten
	Die durch das Vorhaben implementierten Leistungen tragen erfolgreich zur Erreichung des im Auftrag vereinbarten Ziels bei.	25 von 30 Punkten
	Das Eintreten von formal nicht vereinbarten positiven und nicht intendierten negativen Wirkungen wurde erfasst und bei Bedarf wurde adäquat reagiert.	28 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl		85 von 100 Punkten

4.3 Impact

Für die Reflexion des Impact (langfristige, entwicklungspolitische Wirkungen) wurden folgende Dimensionen herangezogen:

- Die avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten oder sind absehbar.
- Das Vorhaben trägt zu den avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen bei.
- Es sind keine negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen oder das Vorhaben hat auf solche adäquat darauf reagiert.

Die dritte Bewertungsdimension umfasst im Standard-Evaluierungssystem der GIZ die Fragestellung, inwieweit das Vorhaben zusätzliche (nicht formal vereinbarte) positive Wirkungen beobachtet und zusätzliche Möglichkeiten für weitere positive Wirkungen nutzt. Dieser Bewertungsaspekt wurde in der *Inception*-Phase der Evaluierung aus der Bewertung ausgeschlossen, weil er für ein SV lediglich auf der Outcome-Ebene beantwortbar ist, nicht jedoch auf der Ebene des Impact. Für die Outcome-Ebene floss die Frage in Kapitel 4.2 zur Effektivität ein. Um das System der für jedes Evaluierungskriterium erzielbaren 100 Punkte beizubehalten, verteilten die Evaluatorinnen die vorgesehenen Punkte für die nicht in die Bewertung einbezogene Bewertungsdimension auf die anderen zwei Dimensionen.

Eine Herausforderung für die Analyse des Impact ist die undeutliche Abgrenzung zwischen Outcome und Impact. Es ist nicht immer trennscharf, wo die Verankerung in Programmen und Prozessen (Modulziel) aufhört und die Umsetzung der Politiken beginnt (avisierter Impact im Wirkungsmodell). Auch hat NAREN als Sektorvorhaben keine durch eine BMZ-Länderstrategie oder ein Programm vorgegebene Zielformulierung auf Impact-Ebene. Generell sind die Wirkungsketten bei Sektorvorhaben sehr lang und weisen große Zuordnungslücken zwischen Outcome und Impact mit einer Vielzahl von starken externen Einflussfaktoren auf, die den Beitrag eines Sektorvorhabens begrenzen. Einschränkungen hinsichtlich der Evaluierbarkeit des Impact-Kriteriums wurden bereits in Kapitel 3.2.2 dargelegt.

Bewertungsdimension: Die avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten oder sind absehbar.

Bewertungsdimension: Das Vorhaben trägt zu den avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen bei.

Die Evaluatorinnen untersuchten diese Bewertungsdimensionen als Einheit, da in einem Sektorvorhaben die Erreichung langfristiger Wirkungen und der Beitrag des Vorhabens lediglich über Plausibilitäten und Kontribution angenommen werden kann. Damit ist das absehbare Eintreten von Wirkungen immer zusammen mit der Frage des Beitrags des Vorhabens zu betrachten. Innerhalb der Bewertungsdimensionen wird aufgezeigt, ob es plausibel ist, dass durch die Wirkungen des Vorhabens auf Output- und Outcome-Ebene (Projektziel) ein Beitrag auf Ebene der übergeordneten Wirkungen und zur Umsetzung der Agenda 2030 geleistet wird. Ferner wird analysiert, auf welche Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Dimension) das Vorhaben auf Impact-Ebene einwirkt, wie Synergien zwischen den drei Dimensionen genutzt werden und inwieweit das Vorhaben aktiv und systematisch zur Breitenwirksamkeit beiträgt.

NAREN hat den beabsichtigten Impact über seine Kennungen und das Narrativ des Programmvorschlags vor allem als Beitrag zur Agenda 2030 über die SDGs beschrieben. Demnach trägt NAREN zu folgenden SDGs bei: SDG 2: Kein Hunger, SDG 5: die Geschlechtergleichheit, SDG 7: Bezahlbare und saubere Energie, SDG 12: Nachhaltige/r Konsum und Produktion, SDG 13: Maßnahmen zum Klimaschutz und SDG 15: Leben an Land (UN, 2015; GIZ, 2015a).

Dies deckt sich überwiegend mit den Kennungen, die sich hauptsächlich auf ökologische Impacts beziehen: Umwelt- und Ressourcenschutz, Biodiversität, Desertifikationsbekämpfung, Anpassung an den Klimawandel und die Minderung von Treibhausgasen. Mit dem Hauptziel im Bereich Ländliche Entwicklung beabsichtigt NAREN, ökologische, ökonomische und sozial nachhaltige Ansätze der Ressourcennutzung in der Landwirtschaft zu stärken und damit zu Ernährungssicherung, Armutsminderung im ländlichen Raum und verbesserten Lebensbedingungen ländlicher Haushalte beizutragen. Damit wird auch die Umsetzung des Menschenrechts auf Nahrung gefördert. Mit dem Gender-Marker 1 werden Wirkungen auf die Gleichberechtigung der Geschlechter erwartet.

Während das (absehbare) Eintreten der langfristigen Wirkungen auf globaler Ebene nicht nachweisbar ist, lassen sich über die Reflexion der Plausibilität der Wirkungsketten und -hypothesen Annahmen über den Beitrag des Sektorvorhabens zu den übergeordneten Zielen treffen. Dies gilt generell für alle Sektorvorhaben.

In Bezug auf **SDG 2 (Kein Hunger)** ist plausibel, dass die Verankerung von Nachhaltigkeitsansätzen in Politiken und Programmen dazu führt, dass auf Politikebene die Rahmenbedingungen für eine nachhaltigere Landwirtschaft abgesteckt und entsprechende Ansätze verstärkt gefördert werden. Eine Verbreitung nachhaltiger Ansätze führt langfristig auch zu einer Verbesserung der Ernährungssicherheit, da die Ressourcenbasis für die landwirtschaftliche Produktion stabilisiert wird. Auf Vorhaben bezogen kann sich die Verankerung von Nachhaltigkeitsansätzen noch direkter positiv auf die Ernährungssicherheit auswirken. Ein Beispiel für einen entsprechenden Wirkungsstrang ist, wenn die Anwendung des RLAT zu einer Identifizierung der maßgeblichen Quellen für Nachernteverluste führt. Aus der RLAT-Analyse abgeleitete Maßnahmen zur Reduzierung der Verluste erhöhen die Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln und damit die Ernährungssicherheit. Dieses Beispiel zeigt auch, wie NAREN zur Verringerung von Nahrungsmittelverlusten und damit zu SDG 12 beiträgt.

SDG 15 (Leben an Land) wurde unter anderem durch zwei Studien zu Langzeitwirkungen von

Bodenschutzmaßnahmen in Indien und Burkina Faso und eine Metastudie, die die Erfahrungen aus diesen beiden Ländern sowie aus Äthiopien und Niger zusammenfasst, bearbeitet. Das SV brachte 2016 erfolgreich einen Projektvorschlag bei der BMUB-Klimainitiative (IKI) ein, auf dessen Basis ein Vorhaben zum integrierten Land- und Bodenmanagement mit einem Volumen von 4 Millionen Euro initiiert werden konnte. Während das Neuvorhaben konkrete Beiträge zu den SDGs erbringt, kann NAREN die Lehren aus der Metastudie strategisch so nutzen, dass sie sich zukünftig in Programmen und Politikprozessen niederschlagen.

Ein anderes Beispiel illustriert den Beitrag des NAREN-Vorhabens zu **SDG 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz)**. Über adaptierte *Tackling CC*-Trainings, die IICA auf regionaler und nationaler Ebene in elf lateinamerikanischen Ländern durchführte, in denen das Institut vor allem die Landwirtschaftsministerien in einem längerfristigen Beratungsprozess zur Anpassungsplanung begleitet, wird das Thema Klimawandel in Entwicklungsplanungsprozesse integriert. Im weiteren Prozess entwickelte etwa Paraguay seine Sektoranpassungs- und Risikominderungsstrategie weiter, Argentinien setzte einen *Climate proofing*-Prozess als Sicherung gegenüber dem Klimawandel sowie Prüfverfahren zur Integration von Klimawandelfolgen auf und Chile replizierte die Trainings 22 Mal auf nationaler Ebene, um Kapazitäten für die Anpassungsplanung bis hinunter auf die kommunale Ebene zu entwickeln. Es ist plausibel anzunehmen, dass diese Wirkungen zu vermehrten Maßnahmen und zu einer höheren Mittelbereitstellung für die Klimaanpassung in den Partnerländern führen. Daraus sollte langfristig eine verbesserte Anpassung hervorgehen.

Zu **SDG 7 (Bezahlbare und saubere Energie)** führt NAREN vor allem Fachberatungen in politischen Prozessen durch, unter anderem im Rahmen der BMZ-Ressortabstimmung, der deutschen Positionierung im Rahmen der EU-Bioenergie-Politik und der GBEP. In diesem Themenbereich geht es insbesondere um das Spannungsfeld zwischen den Chancen, die durch den Anbau von nachwachsenden Rohstoffen entstehen, und den ökologischen Risiken durch den erhöhten Druck auf die natürlichen Ressourcen sowie die sozialen Risiken, insbesondere für die ärmere Bevölkerung. Die nachhaltige Erzeugung und Nutzung nachwachsender Rohstoffe unter Berücksichtigung des Rechts auf Nahrung muss somit die ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen von Nachhaltigkeit berücksichtigen. NAREN schult Akteure aus Partnerländern zu den Nachhaltigkeitsindikatoren und fördert ihren Erfahrungsaustausch. Darüber wird die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsindikatoren verbessert.

Wie bereits in Kapitel 4.2 zur Effektivität dargelegt, ist der Beitrag des NAREN-Vorhabens zu **SDG 5 (Geschlechtergleichheit)** zwar im Programmziel verankert, es konnte aber nicht überzeugend realisiert werden. Dadurch wird zwangsläufig auch das Impact-Potenzial nicht voll ausgeschöpft.

Als Vorhaben mit dem Oberthema Nachhaltigkeit ist das Bewusstsein innerhalb des NAREN-Vorhabens zu den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit hoch und die Beratungsinhalte spiegeln in der Regel alle drei Dimensionen wider, sodass NAREN auf Impact-Ebene im Prinzip auf alle Nachhaltigkeitsdimensionen einwirkt. Damit ist zu erwarten, dass auf Impact-Ebene ökologisch nachhaltige Praktiken zur Anwendung kommen, die für die bäuerlichen Haushalte gleichzeitig ökonomische Vorteile etwa durch stabilisierte Erträge oder geringere Nachernteverluste mit sich bringen und sozial so ausbalanciert sind, dass benachteiligte Gruppen gleichermaßen oder stärker profitieren oder zumindest nicht geschädigt werden. Einige Befragte merkten einschränkend an, dass der Fokus des NAREN-Vorhabens auf die ökologische Dimension bisweilen einschränkend wirke und dass NAREN die anderen Dimensionen – besonders die ökonomische – noch stärker berücksichtigen und bearbeiten sollte. Das Zusammenspiel der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit entfaltet sich in einem spezifischen, lokalen Kontext. Erst in der Umsetzung von Konzepten der nachhaltigen Landwirtschaft auf Ebene der bäuerlichen Haushalte erweist sich, inwieweit sie sowohl ökologisch als auch ökonomisch und sozial nachhaltig sind. Da NAREN global und nicht auf der Ebene der bäuerlichen Haushalte in Partnerländern agiert, war nicht zu erwarten, dass auf Impact-Ebene Synergien zwischen den Dimensionen feststellbar sein würden.

Das Vorhaben hat vor allem über die Kooperation mit den Regional- und Globalvorhaben der GIZ, über die

Arbeit in den Fachverbänden und besonders über die Zusammenarbeit mit regional agierenden Institutionen wie IICA, dem ASEAN-Sekretariat und CCARDESA zur Breitenwirksamkeit beigetragen, da diese Institutionen eine beträchtliche Multiplikatorenwirkung in zahlreichen Ländern der jeweiligen Regionen entfalten (siehe Kapitel 4.4 Effizienz).

Bewertungsdimension: Es sind keine negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert.

Innerhalb dieser Bewertungsdimension wird analysiert, inwieweit

- negative Wirkungen eingetreten sind (ökologisch, ökonomisch und sozial),
- ein Spannungsverhältnis zwischen den Dimensionen feststellbar ist,
- die Risiken negativer nicht intendierter übergeordneter Wirkungen bekannt sind und im Monitoringsystem erfasst werden,
- es eine entsprechende Risikoeinschätzung im PV gibt und wie die ursprüngliche Beeinflussbarkeit der Risiken eingeschätzt wird und
- welche Maßnahmen seitens des Vorhabens ergriffen werden, um den Risiken und negativen Wechselwirkungen zu begegnen.

Wie bereits in Kapitel 4.2 zur Effektivität dargelegt, benannte kein Stakeholder negative Wirkungen, weder für die Outcome-, noch für die Impact-Ebene. Somit gab und gibt es für NAREN keinen Anlass, auf negative Wirkungen zu reagieren. Ansätze der nachhaltigen und der klimaintelligenten Landwirtschaft stehen generell im Spannungsfeld der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimensionen und die Beratungsinhalte des NAREN-Vorhabens sind darauf ausgerichtet, für die jeweiligen Kontexte bestmögliche Lösungsansätze zu entwickeln. Da NAREN aber nicht so konzipiert ist, dass eine direkte Arbeit mit bäuerlichen Zielgruppen vorgesehen ist, und NAREN diese Ebene auch nicht in seinem Monitoring berücksichtigen kann, ist ein Spannungsverhältnis zwischen den Dimensionen auf Impact-Ebene nicht feststellbar.

Die Risikoeinschätzung im PV benennt lediglich Risiken für die Zielerreichung, nicht aber für die Ebene der übergeordneten Wirkungen. Generell schätzen Sektorvorhaben ihre Risiken als gering ein, so auch NAREN. Auch in Interviews mit dem NAREN-Team wurden keine ernsthaften Risiken identifiziert. Von daher haben das Monitoring der Risiken und Maßnahmen zur Risikominimierung de facto keine Bedeutung.

Schlussfolgerungen zum Impact

Das Evaluierungsteam kommt zu dem Schluss, dass das Vorhaben insgesamt plausibel zu den avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen beiträgt, was sich durch eine Vielzahl von beispielhaften Wirkungssträngen nachvollziehen lässt. Damit ist absehbar, dass der avisierte Impact eintritt. Einschränkungen hinsichtlich des Impact ergeben sich vor allem aus den begrenzten Einflussmöglichkeiten eines Sektorvorhabens und aus der Fortschreibung der in Kapitel 4.2 (Effektivität) beschriebenen Limitierungen der Wirkungen auf Zielebene. So wirkt sich etwa die nicht erreichte Wirkung in Bezug auf Gender auch begrenzend auf den Gender-Impact aus. Aufgrund dieser Abstriche bewerten die Evaluatorinnen das Eintreten der avisierten Wirkungen mit 40 von 48 Punkten und den Beitrag des Vorhabens zu den avisierten Wirkungen mit 30 von 37 Punkten.

Da keine negativen Wirkungen des Vorhabens zu verzeichnen sind, erhält NAREN für die dritte Bewertungsdimension die volle Punktzahl von 15 Punkten. Insgesamt gilt die Erfüllung des Impact-Kriteriums mit 85 von 100 Punkten als erfolgreich.

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl
Impact	Die avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten oder sind absehbar (plausibel darzulegen).	40 von 48 Punkten (ursprünglich 40)
	Das Vorhaben hat zu den avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen.	30 von 37 Punkten (ursprünglich 30)
	Das Eintreten zusätzlicher (nicht formal vereinbarter) positiver Wirkungen wurde beobachtet und zusätzliche Möglichkeiten für weitere positive Wirkungen wurden genutzt.	1. Wertungsteil nicht auf NAREN anwendbar Keine Punktevergabe
	Es sind keine negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert.	2. Wertungsteil 15 von 15 Punkten (ursprünglich insgesamt 30)
Gesamtpunktzahl		85 von 100 Punkten

4.4 Effizienz

Die Effizienz des NAREN-Vorhabens wurde basierend auf dem Ansatz *Follow the money* analysiert, einem Verfahren, in dem alle Kosten dokumentiert werden, die für die Wirkungen eines Vorhabens aufgewendet werden. Ziel ist eine möglichst genaue Darstellung der Kosten nach Handlungsfeldern, um auf dieser Grundlage besser einschätzen zu können, inwiefern das größte Potenzial aus den vorhandenen Mitteln geschöpft wurde. Folgende Dimensionen werden zur Bewertung der Effizienz genutzt:

- Der Ressourceneinsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs.
- Der Ressourceneinsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Modulziels (Outcome).

Bewertungsdimension: Der Ressourceneinsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs (Produktionseffizienz).

Innerhalb dieser Bewertungsdimension wird reflektiert, inwieweit

- die tatsächlichen Kosten mit den geplanten Kosten übereinstimmen,
- jeder einzelne Output bei gleichen Mitteln, gleicher oder mehr Qualität und gleichen Rahmenbedingungen hätte maximiert werden können,
- die Outputs durch eine andere Zuordnung der Mittel zwischen den Outputs hätten maximiert werden können,
- das NAREN-Vorhaben die Output-Mittel-Relation und Alternativen abwägt und
- die für die Restlaufzeit des Vorhabens geplanten Ausgaben sinnvoll auf die angestrebten Outputs verteilt sind.

NAREN hat eine Laufzeit von drei Jahren mit einem Budget von 4,7 Millionen Euro. Protokolle belegen die sachgemäße und umsichtige Finanzsteuerung des Vorhabens. Es hat in seiner Kosten-Ist-Planung trotz Barmittelkürzungen regelmäßig eine weitgehende Punktlandung vollbracht.

Das Evaluierungsteam analysierte die Verteilung der bisher angefallenen Kosten auf die Handlungsfelder, wobei die übergreifenden Kosten wie Personal- und Fremdkosten für Unterstützungsfunktionen und übergeordnete Aufgaben, Sachbeschaffungen im Sinne von Möbeln und Elektronik und Einzelkosten bewusst weit gefasst und herausgerechnet wurden. So gelang eine pointierte Darstellung der Gewichtung zwischen den Handlungsfeldern. Durch dieses Vorgehen wurde ein Anteil von 26 Prozent als übergreifende Kosten definiert (859.490,35 Euro zum Zeitpunkt der Evaluierung). Dieser scheinbar hohe Anteil ist dem Kostenzuordnungsvorgehen und dem Bestreben einer pointierten Darstellung der Outputs geschuldet und hätte etwa durch Zuordnung der Möbel, Computer und Betriebskosten zu den Outputs (als Voraussetzung für die Arbeit in den Outputs) verringert werden können.

Im Folgenden wird vor allem die Gewichtung zwischen den Outputs reflektiert. Die Übersicht in Tabelle 1 zeigt, dass HF 3 (Wissensmanagement und Austausch) und HF 1 (Unterstützung von politischen Prozessen) mit höheren Kosten verbunden sind als die beiden anderen HF, unter anderem weil sie Kosten für die Produktion von Wissensmanagementprodukten (HF 3) sowie Kosten für die Unterstützung von und die Teilnahme an Veranstaltungen, Netzwerktreffen und Komiteesitzungen beinhalten. HF 4 (Kompetenzentwicklung) konnte insbesondere über Finanzierungsverträge mit Trainingsanbietern und Multiplikatoren sowie über Teilnehmergebühren effizient gestaltet werden. Die Trainings wurden bereits im Vorgängervorhaben konzipiert, lokale Adaptionen innerhalb des aktuellen Vorhabens werden durch NAREN-Fachpersonal begleitet und durch lokale Ressourcen der GIZ-Vorhaben und der Partnerinstitutionen unterstützt. Im HF 2 (BMZ-Beratung zu Ad-hoc-Anfragen) fielen bislang lediglich Personal- und (im Sinne einer verlängerten Werkbank) Fremdleistungskosten an.

Tabelle 1: Übersicht der bis zum Zeitpunkt der Evaluierung angefallenen Kosten⁸ sowie der Arbeitszeit

	Anteil an den finanziellen Mitteln	Anteil an den Kosten	Euro
Handlungsfeld 1 (Unterstützung von politischen Prozessen)	28,36%	27,40%	654.700,51
Handlungsfeld 2 (BMZ-Beratung zu aktuellen Anfragen)	22,39%	16,44%	397.619,46
Handlungsfeld 3 (Wissensmanagement und Austausch)	34,33%	42,47%	1.002.984,98
Handlungsfeld 4 (Kompetenzentwicklung)	14,93%	13,70%	337.890,96

⁸ Die kostenbezogenen Angaben in Prozent und Euro sind Annäherungswerte mit hohem Genauigkeitswert.

Zum Zeitpunkt der Evaluierung waren die meisten Output-Indikatoren erreicht oder übererfüllt. Lediglich die Indikatoren zu HF 3 (Wissensmanagement und Austausch) waren noch nicht vollständig erreicht. Die Verzögerung erklärt sich daraus, dass Produkte, die aus Beratungsbedarfen entstehen, erst später in der Umsetzung nach zumindest initialer Beratung erstellt werden und einige Zeit bis zur Fertigstellung und Verbreitung benötigen. NAREN hat für 2018 einen Fokus auf HF 3 gelegt und es ist sehr wahrscheinlich, dass die Indikatoren und der Output („Vom SV aufbereitete Themen- und Positionspapiere stehen Vorhaben und einer breiten Fachöffentlichkeit über Beratung, internationale Foren und Netzwerke zur Verfügung“) erreicht werden.

Die Ressourcenallokation für HF 1 und HF 2 (BMZ-Beratung) ist für NAREN wenig steuerbar, da das Vorhaben hier kundenorientiert mit seinem Personal und eventuell auch mithilfe von Fremdpersonal (verlängerte Werkbank) auf die Bedarfe des BMZ reagiert. Insofern können nur begrenzt Aussagen zum effizienten Vorgehen des Sektorvorhabens in diesen Handlungsfeldern getroffen werden. Eine Auswertung der Arbeitszeiten des NAREN-Teams (siehe Tabelle 1) zeigt, dass 51 Prozent der Arbeitszeit für die Handlungsfelder HF 1 und HF 2 aufgewendet wird (28,36 Prozent für HF 1; 22,39 Prozent für HF 2). Dies scheint angemessen im Sinne eines ausgewogenen Verhältnisses der Arbeitszeit zwischen den Handlungsfeldern und zwischen den beiden Standbeinen BMZ-Beratung und Beratung von Vorhaben und Institutionen in Partnerländern.

Auf der anderen Seite müssen NAREN-Mitarbeitende im HF 2 aufgrund der Ad-hoc-Anfragen des BMZ zeitlich flexibel reagieren. Der Beratungsbedarf ist wenig planbar und hat gleichzeitig eine hohe Priorität. Mitarbeitende werden unter Umständen kurzfristig geblockt und können Aufgaben für andere Handlungsfelder nur mit Verzögerung wahrnehmen. Die Ad-hoc-Anfragen aus dem BMZ haben im Vergleich zu dem Vorgängervorhaben deutlich zugenommen; der Indikator zu HF 2 ist mit der Bearbeitung von 320 Anfragen in zwei Jahren anstelle von 30 erwarteten BMZ-Anfragen pro Jahr weit übererfüllt. Protokolle belegen, dass sich das NAREN-Team damit auseinandersetzt, wie es professionell, effizient und kundenorientiert mit den Ad-hoc-Anfragen umgehen kann. Ändern kann das Vorhaben an den BMZ-Bedarfen kaum etwas. Die hohe Motivation des NAREN-Teams zeigt sich in der Tatsache, dass trotz hoher Mehrbelastung in HF 2 (und folgend HF 1) die Ziele in den HF 3 und 4 erreicht werden.

Ein weiterer Faktor limitiert die Steuerbarkeit der Ressourcenallokation: Zum einen bauen die Handlungsfelder aufeinander auf (Stichwort „Fertigungsstrecke“), zum anderen ist die Entwicklung vieler Prozesse kaum vorhersehbar. NAREN kann nicht absehen, ob aus einer Ad-hoc-Beratung des BMZ ein politischer Prozess und ob aus einem politischen Prozess oder der Beratung eines Vorhabens ein Wissensmanagementprodukt entstehen wird. So muss NAREN Beratungsstränge verfolgen, die nicht automatisch zur Positionierung in politischen Prozessen oder zu Wissensmanagementprodukten und -prozessen führen. Vergleichbares gilt auch für das Anbahnen und den Aufbau von Kooperationen mit Vorhaben und anderen Akteuren.

Protokolle belegen, dass NAREN Mittel-Output Relationen reflektiert und im Rahmen seiner Möglichkeiten steuert. Eine Analyse der Kostenpositionen, Fokusgruppendifkussionen mit dem NAREN-Team und Einzelgespräche mit dem Auftragsverantwortlichen ergaben keine Hinweise darauf, dass die Output-Mittel-Relationen innerhalb der Handlungsfelder hätten maximiert werden können oder dass eine Umverteilung zwischen den Handlungsfeldern zu mehr Wirkungen geführt hätte, sofern man berücksichtigt, dass einige Faktoren die Steuerungsmöglichkeiten von NAREN limitieren. Das Evaluierungsteam kommt zu dem Schluss, dass die angefallenen und geplanten Kosten in angemessenem Verhältnis zur Erreichung der Outputs stehen.

Gender ist gemäß der Wirkungsmatrix wenig in die Konzeption der Handlungsfelder integriert (lediglich in einer Klammer bei Indikator C1 explizit erwähnt), allerdings als Anspruchsniveau auf Modulziel-Ebene definiert. NAREN hat die auf Modulziel-Ebene antizipierten Genderwirkungen nicht durch gezielte Mittelallokation auf Output-Ebene und in seiner Umsetzung der Handlungsfelder angebahnt.

Bewertungsdimension: Der Ressourceneinsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Modulziels (Outcome) – Allokationseffizienz.

Innerhalb dieser Bewertungsdimension wird analysiert, inwiefern

- der Outcome bei gleichbleibender oder besserer Qualität mit dem gleichen Mitteleinsatz hätte maximiert werden können,
- bei der Konzeption und im Verlauf der Umsetzung des Sektorvorhabens die Outcome-Mittel-Relationen, Alternativen und Möglichkeiten des *Up-scaling* abgewogen wurden und
- durch Synergien oder Hebelung weiterer Mittel mehr Wirkungen erreicht werden könnten.

Die Erfüllung des Modulziels, gemessen an den Modulzielindikatoren, ergibt sich bei NAREN größtenteils aus den Maßnahmen der einzelnen Handlungsfelder. NAREN nahm darüber hinaus kaum zusätzliche Maßnahmen in seinen Operationsplan auf (und musste sie auch nicht aufnehmen), die den Schritt von den Outputs zum Outcome befördern. HF 2 (BMZ-Beratung zu Ad-hoc-Anfragen) fügt sich nur insofern in die Wirkungslogik bis zur Modulziel-Ebene ein, als dass diese Anfragen mit der Positionierung in politischen Prozessen einhergehen können. HF 2 kann daher nur begrenzt als Beitrag zum Modulziel unter Effizienzgesichtspunkten bewertet werden.

In Kapitel 4.2 (Effektivität) ist dargelegt, dass NAREN den intendierten Outcome weitestgehend erreichen wird; die meisten der zur Bewertung der Effektivität herangezogenen Indikatoren sind bereits erfüllt. Darüber hinaus hat NAREN für 2018 einen Fokus auf die Erreichung von HF 3 und den damit verbundenen und bislang noch nicht erfüllten Modulzielindikator MZ 2 zum Wissensmanagement gelegt. Kosten entstehen in HF 3 etwa durch die Erstellung und Veröffentlichung von Wissensmanagementprodukten sowie durch die Teilnahme an und Unterstützung von Netzwerktreffen, Steuerungskomitees und Einzelveranstaltungen.

Es ist sinnvoll, dass Wissensmanagementprodukte erstellt und einer breiten Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Die Evaluatorinnen halten jedoch die Hypothese, dass Wissensmanagement im Sinne von verfügbar gemachten Produkten zur Verankerung von Praktiken in Programmen und Politikprozessen beitragen kann (Modulziel), für wenig belegt. Die Investition von 42,5 Prozent des Budgets und 34 Prozent der Arbeitszeit (Tabelle 1) sichert nachweisbar lediglich die Erreichung des Indikators MZI 2, aber nicht die intendierte Wirkung des Wissensmanagements auf Modulziel-Ebene. Diese hätte durch ein strategischer ausgerichtetes Wissensmanagement besser gesichert werden können.

Wie ebenfalls in Kapitel 4.2 (Effektivität) dargelegt, erreicht NAREN kaum Genderwirkungen. Das Querschnittsthema Gender hätte in der Operations- und Finanzplanung auf Output- oder Outcome-Ebene einen höheren Stellenwert erhalten können, etwa indem der Genderbezug von Veröffentlichungen, Tools und Trainings deutlicher herausgearbeitet oder Tools und Themen mit explizitem Genderbezug verbreitet worden wären.

NAREN schöpft seine Potenziale zu Synergien mit anderen Akteuren bestmöglich aus:

- Eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung besteht mit anderen SV, insbesondere im Zuständigkeitsbereich der BMZ-Unterabteilung 12, Globalvorhaben der SEWOH, bilateralen TZ-Programmen sowie mit internationalen Organisationen und Entwicklungspartnern. Dies ermöglicht eine gemeinsame Bearbeitung und Finanzierung von Aktivitäten sowie eine Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen (PFB 2017, S. 14; validiert durch Interviews).
- Über bestehende Kontakte mit Vorhaben in den Partnerländern und über fachliche Netzwerke innerhalb der deutschen internationalen Zusammenarbeit werden Synergien ausgelotet und relevante Konzepte in Asien, Afrika und Lateinamerika kostengünstig verbreitet (PFB 2017, S. 14; validiert durch Interviews).

Up-scaling beschreibt die Gestaltung eines Prozesses innerhalb oder im Anschluss eines Vorhabens, um (mehr) Breitenwirksamkeit zu erreichen (GIZ, 2014). NAREN hat verschiedene Hebelwirkungen forciert und

über diese effizient Breitenwirksamkeit erzielt:

- Hebeleffekte entstehen durch die Weitergabe von Trainingsinhalten und -materialien an Trainingsinstitutionen (IICA, ATI), die die Trainingsinhalte des SV mit geringer Unterstützung oder völlig eigenständig weiterverbreiten. Die Kosten für die Fortbildungen werden dadurch stark reduziert. Gleichzeitig verbreiten und bewerben die Institutionen Themen der nachhaltigen Landwirtschaft in ihren eigenen, neuen Ansprechstrukturen (PFB 2017, S. 14; validiert durch Interviews).
- Eine Breitenwirksamkeit der Trainingseffekte entsteht insbesondere durch die Kooperation mit regionalen Strukturen (regionale GIZ-Vorhaben, ASEAN-Sekretariat, IICA), die die Integration von Konzepten in die Politikprozesse mehrerer Länder vorantreiben und über ihr Mandat eine hohe Wirksamkeit generieren können.
- Hebeleffekte entstehen weiterhin durch die Mitarbeit an Konzepten für Neuvorhaben. Das 2016 von NAREN konzipierte BMUB-IKI-Vorhaben zur Integration von Biodiversität in der Landwirtschaft mit einem Volumen von vier Millionen Euro begann im Januar 2017. Im selben Jahr wurde ein Neuvorhaben zu klimaintelligenter Tierhaltung mit einem Budget von 11,3 Millionen Euro konzipiert, welches mit dem *International Livestock Research Institute* (ILRI) und der Weltbank zunächst in drei Ländern Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Tierhaltung und zu Klimaanpassung und -minderung in diesem Bereich umsetzen wird. Für 2018 wird die Prüfung des Ökozentrums erwartet. (PFB 2017, S. 14; validiert durch Interviews).

NAREN reflektiert Outcome-Mittel-Relationen (Fokusgruppendifkussionen, Protokolle). Eine bewusste Entscheidung zur Potenzierung der Wirksamkeit war beispielsweise die Vergabe von mehr Finanzierungsverträgen unter HF 4 (Indikator D1, der in der Evaluierung zur Modulzielmessung genutzt wird), weil dies besonders sinnvoll im Hinblick auf die Hebelwirkung durch Trainingsanbieter war.

Das Evaluierungsteam kommt zu dem Schluss, dass die geplanten und angefallenen Kosten in angemessenem Verhältnis zur Erreichung des Modulziels stehen, wobei Verbesserungspotenziale in Bezug auf die Wirksamkeit des Wissensmanagements und im Hinblick auf genderrelevante Wirkungen identifiziert wurden.

Schlussfolgerungen zur Effizienz

Aus der Analyse der Kosten, der Fokusgruppendifkussion und den Gesprächen mit dem Auftragsverantwortlichen wurde kaum Potenzial zur Steigerung der Outputs und des Outcome durch einen anderen Einsatz der Mittel identifiziert. Positiv wertet das Evaluierungsteam insbesondere die umsichtige Finanzplanung und Ausgabensteuerung sowie die reflektierte Nutzung von Synergien und Hebelwirkungen. Einschränkungen werden im Hinblick auf den Ressourceneinsatz zur Erzielung von Genderwirkungen und von Wirkungen durch das Wissensmanagement über die Indikatoren hinaus in Richtung Modulziel gesehen. Aus diesem Grund werden jeweils fünf Punkte bei der Produktions- und der Allokationseffizienz abgezogen.

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl
Effizienz	Der Ressourceneinsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs (Produktionseffizienz).	65 von 70 Punkten
	Der Ressourceneinsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Modulziels (Outcome) (Allokationseffizienz).	25 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl		90 von 100 Punkten

4.5 Nachhaltigkeit

Das Evaluierungsteam zog zwei Dimensionen heran, um das Kriterium Nachhaltigkeit zu bewerten:

- Voraussetzung für langfristige Absicherung: Wirkungen sind in den Zielgruppensystemen verankert.
- Prognose der Dauerhaftigkeit: Die Wirkungen des Vorhabens sind dauerhaft, stabil und längerfristig resilient.

Das ursprünglich im GIZ-Evaluierungssystem vorgesehene dritte Bewertungskriterium „Positive Synergien zwischen den Dimensionen von Nachhaltigkeit sind feststellbar“ wurde in der *Inception*-Phase der Evaluierung aus der Bewertung herausgenommen, weil sich im Hinblick auf die Wirkungsebenen und das Modulziel des SV keine Wechselwirkungen zwischen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension von Nachhaltigkeit bestimmen lassen. Ein Grund dafür ist, dass der Verantwortungsbereich des Vorhabens nicht die Ebene der bäuerlichen Betriebe und Haushalte in Partnerländern umfasst. Mit sozialen und ökonomischen Wirkungen ist erst auf der Impact-Ebene durch die Umsetzung der mit Unterstützung von NAREN verankerten Praktiken in Partnerländern zu rechnen. Derartige Wirkungen und der Beitrag des Vorhabens dazu sind lediglich plausibel abschätzbar. Diese Plausibilität reflektierte das Evaluierungsteam in Kapitel 4.3 (Impact).

Es war im Rahmen der Evaluierung aber nicht möglich, Synergien zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen festzustellen, weil auf der Modulziel-Ebene keine Wirkungen in Bezug auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit erwartet werden konnten und auf Impact-Ebene nur die Plausibilität von langfristigen entwicklungspolitischen Wirkungen in Bezug auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen angenommen werden kann. Daraus Synergien zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen abzuleiten, erschien dem Evaluierungsteam zu hypothetisch. Um das System der für jedes Evaluierungskriterium erzielbaren 100 Punkte beizubehalten, verteilten die Evaluatorinnen die vorgesehenen Punkte für die nicht in die Bewertung einbezogene Bewertungsdimension auf die anderen zwei Dimensionen. Das ursprüngliche Gewichtungsverhältnis zwischen den beiden Dimensionen wurde in etwa beibehalten (58 Punkte anstatt der ursprünglichen 40 Punkte für die erste und 42 Punkte anstatt der ursprünglichen 30 Punkte für die zweite Bewertungsdimension).

Weitere Einschränkungen hinsichtlich der Evaluierbarkeit der Nachhaltigkeit sowie weitere Grundlagen der

Bewertung sind in Kapitel 3.2.2 dargelegt.

Bewertungsdimension: Voraussetzung für langfristige Absicherung – Wirkungen sind in den Zielgruppensystemen verankert.

Unter dieser Bewertungsdimension reflektieren die Evaluatorinnen,

- was das Vorhaben unternimmt, damit Wirkungen mittel- bis längerfristig von anderen Akteuren fortgeführt werden konnten,
- inwieweit die Zielgruppen die Ergebnisse nutzen und weiterentwickeln,
- welche Beratungsinhalte, Ansätze, Methoden oder Konzepte NARENs im Zielgruppensystem verankert oder institutionalisiert sind,
- inwieweit Ressourcen und Kapazitäten für den Fortbestand der erzielten Wirkungen zur Verfügung stehen,
- wie die Exit-Strategie des Vorhabens aussieht und
- wie Lernerfahrungen aufbereitet und dokumentiert sind.

NAREN hat im laufenden Vorhaben noch stärker als im Vorgängervorhaben Vorkehrungen getroffen, um die mittel- bis längerfristige Fortschreibung von Wirkungen durch andere Akteure sicherzustellen. Dies gilt insbesondere für die Trainings MOSA und *Tackling Climate Change* (HF 4). Als Einzeltrainings durchgeführt, kann NAREN zwar eine Nutzung einzelner Trainingsinhalte nachweisen, da diese Trainings aber in der Regel nicht in ein umfassenderes Capacity Development eingebettet sind, ist die mittelfristige Fortführung wenig wahrscheinlich. Aus diesem Grund geht NAREN zunehmend dazu über, mit regionalen und nationalen Institutionen zusammenzuarbeiten, die Trainingsmandate haben, und über Training für Trainer-Kurse lokale Kapazitäten für die Implementierung der Trainings aufzubauen. Da diese Organisationen über eigene Mittel verfügen, kann die Fortführung mittel- bis langfristig gesichert werden. Über Kooperationen mit regionalen Strukturen und regional agierenden Organisationen ist es möglich, Themen der nachhaltigen Landwirtschaft und des Klimawandels in Institutionen zu verankern. Die Trainingsinstitutionen nutzen die vom SV NAREN entwickelten Trainingsinhalte und Konzepte und passen sie an die regionalen und nationalen Kontexte an.

Ein Beispiel für die Nachhaltigkeit im Bereich der Kapazitätsentwicklung ist die Kooperation mit dem GIZ-Regionalvorhaben ASEAN Sustainable Agrifood Systems (SAS). Hier ist es gelungen, dass der Verband Südostasiatischer Nationen (ASEAN) den Beschluss gefasst hat, MOSA als Rahmen für die Kapazitätsentwicklung für nachhaltige Landwirtschaft zu nutzen. Dieser regionale Beschluss motivierte die Mitgliedsstaaten, MOSA auf nationaler Ebene umzusetzen und regional zu berichten. Zwei Länder, Thailand und die Philippinen, haben bereits verschiedene MOSA-Module in ihre Lehrpläne und eigenen Trainings integriert und Materialien angepasst und in die jeweiligen Landessprachen übersetzt. Auf regionaler Ebene tauschen sie sich mit anderen Mitgliedsländern über ihre Lernerfahrungen aus. Ähnliche Wirkungen sind im südlichen Afrika und in Lateinamerika festzustellen. Im südlichen Afrika erfolgte über das GIZ-Regionalvorhaben *Adaptation to Climate Change in Rural Areas in the SADC Region* (ACCRA) und die Unterorganisation *Centre for Coordination of Agricultural Research and Development for Southern Africa* (CCARDESA) der SADC die Anpassung von MOSA und *Tackling Climate Change*-Modulen an die nationalen Kontexte. Trainings wurden auf regionaler und nationaler Ebene durchgeführt, in Kooperation mit nationalen Institutionen wie Universitäten. In Lateinamerika nutzt IICA die *Tackling Climate Change*-Module für die Kapazitätsentwicklung der Landwirtschaftsministerien in elf Ländern. Während einige Institutionen über eigene Ressourcen und Kapazitäten verfügen, um die Wirkungen fortzuschreiben und diese bereits einsetzen, wirken bei anderen Institutionen Ressourcen- und Kapazitätsengpässe limitierend.

Mehrere Organisationen wie IICA und ATI passen bereits die Trainings eigenständig an die jeweiligen Kontexte an und führen Trainings mit eigenen Mitteln durch. Ein besonderer Vorteil der Kooperation mit IICA ist, dass die Organisation die Trainings als einen Baustein in umfassenderen Beratungs- und Kapazitätsentwicklungsprozessen nutzt.

Als Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Verankerung haben sich somit besonders die Kooperation mit regional agierenden Organisationen und Regionalvorhaben der GIZ erwiesen. Die Stärke und Ausstattung der Kooperationspartner stellen einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Während in Südostasien Länder wie die Philippinen und Thailand den Prozess eigenständig fortführen, ist die Dynamik in anderen Ländern mit geringeren Kapazitäten weniger ausgeprägt. Je ausgeprägter die Schnittmenge zwischen den Zielen des SV NAREN und den Zielen der regionalen und nationalen Institutionen, desto höher sind die Chancen auf Nachhaltigkeit im Sinne von Dauerhaftigkeit.

Über die Nachhaltigkeit der von NAREN mitentwickelten oder verbesserten Tools RLAT und RISE lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt keine Aussage treffen (HF 3). Weder die Fortschrittsberichte noch die Interviews haben Hinweise darauf ergeben, dass Vorhaben oder andere Institutionen die Tools eigenständig nutzen oder in ihren Systemen verankern. Bislang sind die Tools unter anderem von GIZ-Vorhaben in Bolivien, Ecuador, Namibia, Ghana, Simbabwe und Tunesien getestet worden. Das Landwirtschaftsministerium in Tunesien ist daran interessiert, eine eigene Software zur Nachhaltigkeitsmessung als Beratungstool zu entwickeln, die auf RISE basiert. Dabei erhält das Ministerium Unterstützung durch das bilaterale GIZ-Vorhaben „Nachhaltige Landwirtschaft und ländliche Entwicklung“. Sollte die Entwicklung und Einführung der Software erfolgreich sein, wäre damit RISE im tunesischen System verankert.

NAREN bereitet Lernerfahrungen auf und dokumentiert sie (HF 3). Für verschiedene Themenfelder wertet das SV Gelerntes aus und bereitet es als Produkt auf. Über Publikationen und Internetplattformen werden die Lernerfahrungen der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Lernerfahrungen des Vorhabens aus der Implementierung werden intern reflektiert und aufbereitet (siehe Kapitel 4.2., Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse).

Die durch NAREN aufgebaute Wissensplattform Agriwaterpedia wurde während der Laufzeit in die externe Wissensplattform von WOCAT überführt, um eine langfristige Verfügbarkeit des durch NAREN und andere Vorhaben oder Organisationen generierten und aufbereiteten Wissens zu nachhaltiger Landwirtschaft zu gewährleisten (HF 3). Eine langfristige Verfügbarkeit dokumentierter Erfahrungen und Ergebnisse an sich lässt allerdings keine Rückschlüsse auf die Nachhaltigkeit der Wirkungen zu. Hier setzt sich die bereits für andere Evaluierungskriterien beschriebene Herausforderung fort, Aktivitäten zur Wissensverbreitung, die sich an die Öffentlichkeit richtet, zu evaluieren.

In Bezug auf die BMZ-Beratung in HF 1 ist Nachhaltigkeit im Rahmen der Einflussmöglichkeiten von NAREN plausibel. Die fachliche Beratung des BMZ unterstützt die BMZ-Positionierung in politischen Prozessen. Die Positionierung trägt zur Entwicklung von politischen Konzepten, Strategien und zum Beschluss von Politikrahmen bei. Diese sind in der Folge auf nationaler oder internationaler Ebene gültig und werden von den Akteuren über längere Zeiträume hinweg umgesetzt oder sie geben eine Orientierung für die Umsetzung. Ein Beispiel für Nachhaltigkeit in HF 1 stellt die Positionierung der BMZ-Unterabteilung 12 in der EU-Bioenergie-Politik ab 2020 dar. Die Ausarbeitungen des SV NAREN zu dem Thema hat das BMZ bei der Ressortabstimmung für die EU-Richtlinie zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen (*Renewable Energy Directive*, REDII) mit dem BMEL und dem BMUB genutzt. Die Abstimmung hat zu einer Position geführt, die eine Begrenzung von Biotreibstoffen aus Nahrungsmitteln anstrebt.

Insgesamt kann NAREN in HF 1 die Nachhaltigkeit kaum beeinflussen, da sie stark von externen Faktoren abhängt, unter anderem vom Einfluss des BMZ in der ministeriellen Ressortabstimmung und dem Einfluss der deutschen Position in internationalen Abstimmungsprozessen.

HF 2 ist mit der Beratung zu Ad-hoc-Anfragen des BMZ nicht auf Dauerhaftigkeit angelegt. Es werden kaum signifikante entwicklungspolitische Wirkungen angestrebt und es wird auch nicht beabsichtigt, Strukturen oder Kapazitäten beim BMZ aufzubauen, durch die Themen der nachhaltigen Landwirtschaft langfristig eigenständig

bearbeitet werden können.

In Bezug auf die HF 1 und 2 wird keine Exit-Strategie benötigt. HF 1 bezieht sich auf die Fachberatung in politischen Prozessen und Debatten, deren Beginn, Verlauf und Abschluss NAREN nicht beeinflusst. Außerdem ist das HF dadurch gekennzeichnet, dass kontinuierlich neue Themen und Prozesse wichtig werden. Die Ad-hoc-Beratung in HF 2 ist mit Bearbeitung der jeweiligen Anfrage abgeschlossen.

Für die HF 3 und 4 stellt sich die Frage einer Exit-Strategie auf der Ebene spezifischer Leistungen insofern, als dass einige Produkte des SV NAREN wie die Trainings und Tools teilweise schon aus Vorgängervorhaben stammen, unterschiedlich intensiv nachgefragt werden, zum Teil ein gewisses „Verfallsdatum“ aufweisen oder sich die Anforderungen in einem Themenbereich schnell weiterentwickeln. Dazu kommt, dass NAREN neue Inhalte und Produkte entwickelt und aus Kapazitätsgründen nicht alle Aktivitäten in gleicher Intensität fortführen kann. Gleichzeitig sind einige Produkte wie die Trainings bereits auf einem guten Weg, um in anderen Strukturen verankert und von diesen eigenständig fortgeführt werden zu können. Von daher wäre eine Reflexion zur strategischen Fortführung, geordneten Übergabe an Kooperationspartner und gezielten Beendigung einzelner Prozesse sinnvoll. Derzeit hat sich das Vorhaben noch nicht systematisch mit einer Exit-Strategie beschäftigt.

Bewertungsdimension: Prognose der Dauerhaftigkeit – Wirkungen des Vorhabens sind dauerhaft, stabil und längerfristig resilient.

Zur Bewertung dieser Dimension analysieren die Evaluatorinnen, inwieweit plausibel ist, dass die Wirkungen des Vorhabens unter den gegebenen Bedingungen dauerhaft, stabil und längerfristig resilient sind. Des Weiteren wird reflektiert, was das Vorhaben unternommen hat, um Risiken für die langfristige Absicherung der Wirkungen zu reduzieren und Potenziale für Nachhaltigkeit zu nutzen.

Wie bereits unter der vorhergehenden Bewertungsdimension beschrieben, variiert die Plausibilität der dauerhaften, stabilen und längerfristig resilienten Wirkungen je nach Handlungsfeld und innerhalb der Handlungsfelder themenabhängig und die Risiken und Potenziale unterscheiden sich:

- Für HF 1 ist glaubhaft, dass erzielte Wirkungen stabil und längerfristig sind, da erfolgte politische Entscheidungen und Vereinbarungen, die durch lange und komplexe Abstimmungsprozesse zustande kommen, in der Regel für längere Zeiträume getroffen werden. Risiken für die Nachhaltigkeit von Wirkungen entstehen durch Regierungswechsel und Wechsel der politischen Entscheidungsträger, besonders dann, wenn ein Politikwechsel der Thematik „Nachhaltige Landwirtschaft“ keine hohe Priorität zuzusst.
- HF 2 ist nicht auf dauerhafte Wirkungen hin angelegt.
- HF 3 umfasst die Bereitstellung von aufbereitetem Wissen, die Verbreitung guter Praktiken über die Beratung von Vorhaben und das Aufsetzen von Neuvorhaben. Während eine Bewertung der Dauerhaftigkeit der Wirkungen von bereitgestelltem Wissen nicht möglich ist, hängt die Stabilität der Wirkungen aus der Beratung von Vorhaben und den Neuvorhaben davon ab, wie erfolgreich diese während ihrer Laufzeit die Praktiken in den Partnersystemen verankern. Hier besteht das Risiko, dass sich mit dem Auslaufen der Vorhaben Wirkungen als instabil erweisen.
- HF 4 bezieht sich auf Capacity Development-Maßnahmen, vorwiegend Trainings. Hier ist die Nachhaltigkeit der Wirkungen gefährdet, wenn die Trainingsmaßnahmen als singuläre Veranstaltungen ohne Einbindung in eine breitere Capacity Development-Strategie durchgeführt werden. Wo NAREN Kooperationen mit Institutionen eingegangen ist, die für umfassendere Capacity Development-Prozesse mandatiert sind, ist die Wahrscheinlichkeit von dauerhaften Wirkungen höher.

Hinsichtlich der Risiken lässt sich vermuten, dass mit der Fortführung der großen Koalition und der zweiten Amtszeit des amtierenden Ministers ein Politikwechsel in Bezug auf das Thema „Nachhaltige Landwirtschaft“ wenig wahrscheinlich ist. Mit einer derzeit international hohen Aufmerksamkeit ist es eher wahrscheinlich, dass

das Thema weiterhin wichtig bleibt oder noch weiter an Bedeutung zunehmen wird. Das Risiko, dass die Nachhaltigkeit der Wirkungen mit dem Auslaufen der beratenen Vorhaben nicht mehr gewährleistet ist, ist real. Das Vorhaben versucht, dieses Risiko zu minimieren, indem es die Kooperation mit dauerhaften Strukturen verstärkt, die nicht von Laufzeiten abhängen. Über eine finanzielle Beteiligung der Institutionen an den Maßnahmen wird deren Ownership sichergestellt und damit dieser Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeit gestärkt. Im laufenden Vorhaben setzt NAREN vermehrt auf regionale und nationale Institutionen, die Capacity Development durchführen. Durch die Aufnahme der Inhalte in nationale Curricula wird die langfristige Absicherung der Wirkungen verankert.

Alle befragten Stakeholder-Gruppen formulierten im Rahmen der Evaluierung weitergehende Beratungsbedarfe. Das BMZ hat langfristigen Unterstützungsbedarf in den aktuell bearbeiteten wie auch in potenziell zukünftigen Prozessen. In den Partnerländern wurden dauerhaftere CD-Prozesse angestoßen, die weitere Unterstützung benötigen. Sie sollten sich auch weiterhin strategisch an dieser Frage orientieren: „Was brauchen die jeweiligen Kooperationspartner von NAREN, um die Wirkungen dauerhaft und eigenständig fortschreiben zu können?“

Schlussfolgerungen zur Nachhaltigkeit

Das Evaluierungsteam kommt zu dem Schluss, dass NAREN im Rahmen seiner Möglichkeiten die längerfristige Fortschreibung von Wirkungen durch andere Akteure sicherstellt. Dies wird vor allem im Bereich Capacity Development deutlich, wo die Direktimplementierung von Trainings zunehmend durch Kooperationen mit Trainingsanbietern und die Ausbildung von Trainern auf regionaler und nationaler Ebene abgelöst wird. Abhängig von Maßnahmen und Handlungsfeld stellt sich die Verankerung von Wirkungen in den Zielgruppensystemen unterschiedlich dar. Das Bewusstsein des NAREN-Teams für Voraussetzungen für und Anforderungen an Nachhaltigkeit sind hoch. Bislang hat sich NAREN nur wenig mit Exit-Perspektiven auseinandergesetzt, die strategische Überlegungen zur Fortführung oder das *phasing out* einzelner Leistungsprozesse einschließen würden. In der Bewertungsdimension der Verankerung der Wirkungen in den Zielgruppensystemen erhält NAREN daher 48 Punkte (von 58).

Plausibel ist die Dauerhaftigkeit von Wirkungen vor allem für politische Entscheidungsprozesse und für Maßnahmen der Kapazitätsentwicklung dort, wo sie Baustein einer umfassenderen Capacity Development-Strategie sind. Für Einzelveranstaltungen, die sich zwar thematisch in die Handlungsfelder des SV einfügen, aber nur wenig in eine Gesamtstrategie integriert sind, ist die Dauerhaftigkeit von Wirkungen weniger plausibel. Während die Evaluierung keine validen Aussagen zur Dauerhaftigkeit von Wirkungen über die Bereitstellung von Wissensprodukten durch NAREN treffen kann, legen Studien zum Thema Wissensmanagement (zum Beispiel Wenger et al.) die Vermutung nahe, dass der von NAREN verfolgte Ansatz des Wissensmanagements zu kurz greift, um dauerhaft zu wirken. Die Dimension wird deshalb mit 33 von 42 Punkten bewertet. Insgesamt bewerten die Evaluatorinnen die Erfüllung des Nachhaltigkeitskriteriums mit 81 von 100 Punkten als erfolgreich.

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl
Nachhaltigkeit	Voraussetzung für langfristige Absicherung: Wirkungen sind in den Zielgruppensystemen verankert.	48 von 58 Punkten (ursprünglich 40)
	Positive Synergien zwischen den Dimensionen von Nachhaltigkeit sind feststellbar.	Nicht auf NAREN anwendbar Keine Punktvergabe
	Prognose der Dauerhaftigkeit: Wirkungen des Vorhabens sind dauerhaft, stabil und längerfristig resilient.	33 von 42 Punkten
Gesamtpunktzahl		81 von 100 Punkten

4.6 Langfristige Wirkungen des Vorgängervorhabens

Für ein umfassenderes Verständnis der Nachhaltigkeit und des Impact, ist es sinnvoll, die langfristigen Ergebnisse des Vorgängervorhabens zu betrachten. NAREN entstand im Jahr 2010 durch die Zusammenlegung diverser SV zu den Schwerpunkten „Standortgerechte Landnutzung“, „Biomassenutzung“ und „Biodiversität“ sowie durch die Integration der Themen „Wasser in der Landwirtschaft“ und „Landwirtschaft und Klimawandel“. Das derzeitige Vorhaben ist damit die Fortschreibung von zwei Vorgängervorhaben (2010-2012, 2013-2015). Die Ergebnisse des direkten Vorgängervorhabens (2013-2015) wurden für die Analyse der Ergebnisse herangezogen.

Es besteht eine hohe Kontinuität bezüglich der Aktivitäten, Outputs und des Ziels der beiden aufeinanderfolgenden Vorhaben, auch wenn die Formulierungen sich unterscheiden. Diese Unterschiedlichkeit scheint aber eher den Bemühungen um eine klarere Wirkungslogik als unterschiedlichen Inhalten geschuldet zu sein. Inhaltlich hat die Bedeutung der Auseinandersetzung mit Beratungsansätzen abgenommen, während Gender und Klimaintelligenz über die Zielformulierung im jetzigen Vorhaben einen höheren Stellenwert bekommen haben. Auch das Vorgängervorhaben fokussierte auf die BMZ-Beratung, die Beratung von Vorhaben und die Verbreitung von Lernerfahrungen und Wissen über Trainings, Publikationen, Netzwerke und Wissensplattformen.

Die Projektevaluierung (PEV) des Vorgängervorhabens bewertet die Nachhaltigkeit des SV NAREN gleichfalls als erfolgreich. Schon im Vorgängervorhaben wurde bestätigt, dass die fachliche Beratung des BMZ dazu beiträgt, dass das BMZ über eine Positionierung in nationalen und internationalen Prozessen wichtige Aspekte der nachhaltigen Landwirtschaft in Politikprozessen verankern kann. Maßnahmen zum Wissensmanagement, zur Wissensverbreitung und zur Qualifizierung trugen zum Aufbau nationaler und regionaler Kompetenzen in Partnerländern bei, die wiederum langfristige Maßnahmen zur Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft

sicherstellen können. Zweifel äußerte die PEV an der Nachhaltigkeit der Wissensverbreitung, die zu dem Zeitpunkt noch zu stark von NAREN abhing (GIZ, 2015b). Im laufenden Vorhaben ist NAREN deshalb verstärkt dazu übergegangen, über Kooperationen dezentrale Kapazitäten für das Capacity Development aufzubauen. Auch die Einschätzung des Impact des Vorgängervorhabens deckt sich mit der Bewertung der aktuellen Evaluierung. Der Impact wird als erfolgreich bewertet, vor allem weil die Anwendung von Tools und Praktiken in den Vorhaben Wirkungen für bäuerliche Haushalte erzielt. Eine Reihe von Prozessen wie dem *Up-scaling* des RLAT wurden für das aktuelle Vorhaben angenommen. Dies erscheint in der Rückschau als zu optimistisch, da keines der Tools im laufenden Vorhaben eine nennenswerte Breitenwirksamkeit entfalten konnte (GIZ, 2018a; GIZ, 2017b). Einige Interviews deuten darauf hin, dass die Tools zu komplex und aufwändig sein könnten, um sich in der Praxis durchzusetzen. Langfristige Wirkungen wurden insgesamt als plausibel und absehbar eingestuft.

5 Gesamtbewertung

NAREN ist ein in Bezug auf **Relevanz** erfolgreiches SV, das sich in hohem Maße in den relevanten strategischen Rahmen einpasst, der vor allem über die Agenda 2030 und die SDGs sowie über Konzepte des BMZ im Themenfeld nachhaltige Landwirtschaft gesetzt ist. Die Zufriedenheit der Zielgruppen mit der Abdeckung ihrer Bedarfe ist hoch, mit einer besonders guten Bewertung der fachlichen Kompetenz und der Dienstleistungsorientierung des Vorhabens. Seine Konzeption erlaubt dem Vorhaben Flexibilität in der thematischen Schwerpunktsetzung, in der Gewichtung der Handlungsfelder sowie in deren Ausgestaltung. Dies ist besonders wichtig, um in einem Kontext, in dem Themen in Politik und Öffentlichkeit schnell und teilweise kaum vorhersehbar an Wichtigkeit gewinnen, dauerhaft relevant zu bleiben. Die durch NAREN bearbeiteten Themen zählen im Bereich Ländliche Entwicklung zu jenen, die das BMZ am häufigsten abfragt.

In Bezug auf die **Effektivität** des Vorhabens hat NAREN seine Ziele weitestgehend erreicht und kann positive Wirkungen sowohl auf Ebene der politischen Prozesse als auch auf Ebene von Programmen der IZ nachweisen. Die Wirkungslogik ist insgesamt kohärent und die meisten der impliziten Wirkungshypothesen sind plausibel. Lediglich die Wirkungshypothesen zu Gender und zum Wissensmanagement weisen Defizite hinsichtlich ihrer Plausibilität auf. Die zur Zeit der Planung antizipierten Wirkungen in Bezug auf Gender werden nicht erreicht. Zwei Indikatoren zum Wissensmanagement bzw. zur Verankerung von Gender in Produkten des Wissensmanagements auf der Modulziel-Ebene sind wenig geeignet, die Zielerreichung abzubilden, da über sie eher die Leistungen bzw. die Qualität der Leistungen des Vorhabens gemessen werden. Die Kern-, Unterstützungs-, und Steuerungsprozesse sind gut auf die Zielerreichung ausgerichtet, allerdings könnte die strategische Ausrichtung für die HF 1, 3 und 4 noch verbessert werden. Die insgesamt nachweislich als wirksam gewerteten Trainingsmaßnahmen könnten noch stärker auf die spezifischen Bedarfe einzelner Zielgruppen und an den Anforderungen moderner Erwachsenenbildungsformate (unter anderem Austauschorientierung) ausgerichtet werden. Insgesamt lässt sich kaum Potenzial für eine Erhöhung der Outputs und Outcomes durch eine alternative Verwendung der Projektmittel identifizieren und die **Effizienz** ist in hohem Maße gewährleistet. Die Ausgaben werden umsichtig geplant und gesteuert und Einsparungsmöglichkeiten über Synergien und Hebelwirkungen wo möglich genutzt.

Bei einer Bewertung des **Impact** muss berücksichtigt werden, dass die entwicklungspolitischen Wirkungsketten in SV extrem lang und die Zuordnungslücken zwischen Outcome und Impact sehr groß sind. Hinzu kommt eine Vielzahl externer Einflussfaktoren. Trotz der Einschränkungen der Bewertbarkeit sind die Evaluatoreninnen der Ansicht, dass das Vorhaben insgesamt plausibel zu den avisierten langfristigen Wirkungen beiträgt. Diese beziehen sich vor allem auf die SDGs zu Ernährungssicherheit, erneuerbare Energien, Verbesserung der

Nahrungsmittelverfügbarkeit, Minderung der Auswirkungen des Klimawandels und die Erhaltung der Ökosystemfunktionen, und damit schwerpunktmäßig auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit. Da NARENs Oberthema Nachhaltigkeit ist, werden in der Regel alle drei Dimensionen in den Maßnahmen mitgedacht und auch ökonomische und soziale Wirkungen sind plausibel. Die Wirksamkeit auf Geschlechtergleichberechtigung ist durch die Defizite in der Konzeption NARENs eingeschränkt.

NAREN stellt im Rahmen seiner Möglichkeiten die Fortschreibung von Wirkungen durch andere Akteure sicher (**Nachhaltigkeit**). Hier ist das Vorhaben vor allem dort im Hinblick auf die Verankerung von Ansätzen der nachhaltigen Landwirtschaft erfolgreich, wo über eine Kooperation mit regionalen Partnern auf nationaler Ebene Kapazitäten dort aufgebaut werden, wo Mandate für eine langfristige Themenbearbeitung bestehen.

NAREN ist in der Gesamtschau ein gut konzeptioniertes Vorhaben, das die Bedarfe der Zielgruppen adressiert, seine Ziele weitestgehend erreicht und zu diesem Zweck die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einsetzt. Die durch NAREN erreichten Wirkungen tragen plausibel und nachhaltig zum avisierten Impact bei. Die Evaluierung hat für keines der Evaluierungskriterien gravierende Mängel oder einen erhöhten Bedarf für Anpassungen und Veränderungen aufgezeigt. Entwicklungspotenziale bestehen vor allem in einer noch strategischeren Ausrichtung im Hinblick auf die Beratung in politischen Prozessen, sowie der Konkretisierung bzw. Erarbeitung einer Wissensmanagement- und einer Capacity Development-Strategie für die weitere gezielte Ausgestaltung der bereits im Vorgängermodul angelegten Trainingsinterventionen. Insgesamt wird die Erfüllung der OECD/DAC-Evaluierungskriterien mit 86 von 100 Punkten als erfolgreich bewertet.

Kriterium	Punktzahl	Bewertung
Relevanz	<i>89 von 100 Punkten</i>	<i>Erfolgreich</i>
Effektivität	<i>85 von 100 Punkten</i>	<i>Erfolgreich</i>
Impact	<i>85 von 100 Punkten</i>	<i>Erfolgreich</i>
Effizienz	<i>90 von 100 Punkten</i>	<i>Erfolgreich</i>
Nachhaltigkeit	<i>81 von 100 Punkten</i>	<i>Erfolgreich</i>
Gesamtpunktzahl und Bewertung	<i>86 von 100 Punkten</i>	<i>Erfolgreich</i>

100-Punkte-Skala	6-Stufen-Skala (Bewertung)
92-100	Stufe 1 = sehr erfolgreich
81-91	Stufe 2 = erfolgreich
67-80	Stufe 3 = eher erfolgreich
50-66	Stufe 4 = eher unbefriedigend
30-49	Stufe 5 = unbefriedigend
0-29	Stufe 6 = sehr unbefriedigend

6 Zentrale Empfehlungen

Die folgenden zentralen Empfehlungen basieren auf der Analyse und den Schlussfolgerungen der vorhergehenden Kapitel. Lediglich Empfehlungen 12 und 13 wurden auf Grundlage einer Gesamtbetrachtung außerhalb der OECD/DAC-Kriterien, über Interviewkommentare und die Analyse und Bewertung der Wirkungslogik und Indikatoren und einem Vergleich mit anderen SV entwickelt und sind deshalb nicht über die Evaluierungsmatrix abgedeckt.

Empfehlungen für das aktuelle Vorhaben, die in der derzeitigen Laufzeit anzustoßen sind:

Die Empfehlungen sollen den Beitrag des SV NAREN zum Modulziel „Verankerung von klimaintelligenten, nachhaltigen, gendersensitiven Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung in Programmen und Politikprozessen“ weiter zu maximieren. Adressat ist NAREN, insbesondere für die Empfehlungen zu HF 1 und HF 2 auch im Dialog mit dem BMZ.

Empfehlung 1: die strategische Herangehensweise an die fachliche Beratung politischer Prozesse stärken (HF 1)

Erläuterung: Im Themenfeld Landwirtschaft und Klimawandel ist es NAREN besonders gut gelungen, über punktuelle BMZ-Anfragen hinaus umfassendere Beratungsprozesse durchzuführen, deren Mehrwert vom BMZ anerkannt wird. Einige Personen im BMZ-Referat äußerten den Wunsch, dass das SV proaktiver berät und Innovationen für die einzelnen Themenfelder identifiziert. Das Potenzial hinsichtlich der strategischen Beratung scheint nicht ausgeschöpft zu sein. Gleichzeitig müssen auch die Grenzen der Absorptionsfähigkeit des BMZ, die Volatilität bestimmter Themen und die Existenz von bestimmten Zeitfenstern in politischen Prozessen berücksichtigt werden.

NAREN sollte systematisch eruieren,

- welche politischen Prozesse anstehen oder stattfinden,
- in welchen Entscheidungsprozessen das BMZ fachliche Unterstützung wünscht,
- wo wichtige Entscheidungen über fachliche Argumentationen beeinflusst werden können und
- wo das BMZ Prioritäten setzt und wo NAREN Prioritäten für das BMZ sieht.

Auf Basis einer Analyse der Erfolgsfaktoren für gelungener Beratungsprozesse kann NAREN weitere Prozesse unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen strategischer planen. Regelmäßigere Gespräche und Telefonate zwischen den Themenzuständigen im NAREN-Team und im BMZ zum Verlauf der Prozesse sollten etabliert werden.

Umsetzungszeitraum: fortlaufend, gegebenenfalls Berücksichtigung im Neuvorhaben

Quellen zur Messung der Umsetzung: Jährliche Kundenzufriedenheitsabfrage unter anderem im BMZ, Protokolle von *Jours Fixes* von BMZ und AV, Dokumentation von Gesprächen zwischen Themenzuständigen im BMZ und im SV NAREN, Dokumentation der Auswertung gelungener Beratungsprozesse

Empfehlung 2: die Handlungsstrategie Agrarökologie fortführen (HF 1 und 2)

Erläuterung: Derzeit gewinnt das Themenfeld Agrarökologie in den politischen Diskussionen an Aufmerksamkeit und Dynamik. Für NAREN ist es von Bedeutung, sich proaktiv und strategisch in die damit einhergehenden Prozesse einzubringen und dabei eng mit den beteiligten Akteuren wie NRO zusammenzuarbeiten. Das Vorhaben sollte dabei möglichst umgehend über Chancen und Risiken reflektieren. Ziel sollte sein, das Themenfeld Agrarökologie über Ad-hoc-Anfragen des BMZ hinaus in einen umfassenderen Fachberatungsprozess zu überführen, damit das BMZ vom SV aufbereitete Fachinputs für die Gestaltung der Politikprozesse im Themenfeld nutzen kann.

Umsetzungszeitraum: voraussichtlich im April/Mai 2018, abhängig von den entwicklungspolitischen Entwicklungen und Notwendigkeiten

Quellen zur Messung der Umsetzung: Protokolle der *jours fixes* von BMZ und AV, Berichterstattung im NAREN-Endbericht unter MZI 1

Empfehlung 3: eine Strategie für Capacity Development entwickeln (HF 4)

Erläuterung: Obwohl ein Handlungsfeld des SV NAREN Capacity Development abdeckt, ist bis dato noch keine CD-Strategie entwickelt worden. Dabei stellen sich unter anderem folgende Fragen: Wer sind die Zielgruppen? Was sind die Bedarfe und adäquaten Formate für die Zielgruppen? Müssen neue Inhalte vermittelt, neue Trainings entwickelt werden? Wie kann sich NAREN schrittweise aus der Implementierung mit Partnern zurückziehen? Wie können Trainings als Baustein eines umfassenderen CD in Prozesse integriert werden? Wie kann NAREN derartige Prozesse begleiten? Wie können Trainings weniger inhaltslastig und mehr auf Erfahrungsaustausch und Dialog ausgerichtet werden? Welche Unterstützung brauchen Kooperationspartner noch, um CD in ihrem Kontext eigenständig weiterführen zu können? Das Vorhaben sollte CD-Strategien jeweils für die Regionen ASEAN, südliches Afrika und Lateinamerika entwickeln und dabei die vertiefenden Fragestellungen berücksichtigen. Diese Strategien könnten gleichermaßen dazu genutzt werden Exit-Strategien anzubahnen.

Umsetzungszeitraum: CD Strategie bis 06/2018 um diese für die Restlaufzeit, die Planung des Folgevorhabens und ggf. für gezieltes *phasing out* maximal nutzen zu können.

Quellen zur Messung der Umsetzung: CD Strategie HF 4, partizipativ entwickelt oder validiert.

Empfehlung 4: eine Strategie für das Wissensmanagement erarbeiten (HF 3)

Erläuterung: Bislang ist das Wissensmanagement des Vorhabens noch unzureichend strategisch ausgerichtet. Die Wirksamkeit des Wissensmanagements über Produkte (im Sinne von deren Nutzung zur Verankerung in Politikprozessen und Programmen) ist da wahrscheinlicher, wo Wissensmanagement zielgerichtet in Netzwerke eingespeist und Bestandteil von umfassenderen Kompetenzentwicklungsprozessen

ist.⁹ NAREN sollte auch für das HF 3 eine Strategie erstellen, die den Zweck des Wissensmanagements aufzeigt, die prioritären Zielgruppen benennt, die Bedarfe der Zielgruppen ermittelt, zeitgemäße und adäquate Formate, Medien und Kommunikationskanäle vorschlägt und deutlich macht, wie das Wissensmanagement in CD-Prozesse eingebunden werden soll.

Umsetzungszeitraum: Wissensmanagement- und CD-Strategie HF 3 bis Juni 2018, um diese für die Restlaufzeit, die Planung des Folgevorhabens und eventuell für das gezielte *phasing out* maximal nutzen zu können.

Quellen zur Messung der Umsetzung: Wissensmanagement- und CD-Strategie HF 3, partizipativ entwickelt oder validiert

Empfehlung 5: methodische Expertise im Team stärken (für politische Beratungsprozesse und CD)

Erläuterung: Während die fachliche Expertise im Vorhaben ausgesprochen hoch ist, sollte die methodische Expertise im Hinblick auf politische Beratungsprozesse und Capacity Development ausgebaut werden. Dies kann unter anderem durch mehr BMZ-Kurzhospitalationen für neues Personal und eine entsprechende Personalauswahl und -entwicklung befördert werden. In Anbetracht der hohen Arbeitsauslastung und den Personalwechseln innerhalb von NAREN, können Hospitalationen eine Herausforderung für das Vorhaben darstellen und müssen deshalb umsichtig geplant werden

Umsetzungszeitraum: Fortlaufend.

Quellen zur Messung der Umsetzung: Personalentwicklungsmaßnahmen, Personalprofile, Personalauswahl, Protokolle der Reflexion im Team, Dokumentation von Hospitalationen.

Empfehlung 6: Kooperation im NAREN-Team stärken

Erläuterung: Im Hinblick auf die Herausforderungen, die durch die stark individuell geprägte Bearbeitung der Themen, den hohen Arbeitsdruck, Personalfluktuaton, die schwierige Vertretung von Kollegen und das Bedürfnis nach mehr Zusammenarbeit im Team und Austausch zu übergreifenden Fragestellungen und gemeinsamem Begriffsverständnis entstehen, . Das Team sollte sich regelmäßiger austauschen und wieder vierteljährliche Teammeetings durchführen, die gemeinsame Strategiebildung und gemeinsames Lernen stärken können. Besonders für die umfangreicheren Themengebiete könnten Optionen für die Arbeit in Mini-Teams angeboten und befördert werden.

Umsetzungszeitraum: kontinuierlich

Quellen zur Messung der Umsetzung: Protokolle der Teammeetings, Dokumentation von Mini-Teams

Empfehlung 7: Erfolgsfaktoren beibehalten und ausbauen

Erläuterung: Faktoren, die maßgeblich zum Erfolg des Vorhabens beitragen, sollten beibehalten und weiter ausgebaut werden. Hierzu zählen unter anderem die fachliche Tiefe des Vorhabens, die intensiven Kooperationen mit anderen Akteuren und die Identifizierung von möglichen Synergien und die Nutzung von Hebelwirkungen. Auch die mit dem FMB geteilten Stellen sollten nach Möglichkeit beibehalten werden, da sie eine gute Möglichkeit bieten, um über die enge Kooperation mit dem FMB Ansätze nachhaltiger Landwirtschaft in Vorhaben zu verankern und die Maßnahmen des SV in den Auslandsstrukturen bekannt zu machen.

Umsetzungszeitraum: kontinuierlich

Quellen zur Messung der Umsetzung: Schlussbericht NAREN, Personalkonzept

Empfehlungen für das Folgevorhaben:

Die Empfehlungen sollen dazu beitragen, das Folgevorhaben basierend auf den Erfahrungen des aktuellen Vorhabens wirksam auszurichten. Zu diesem Zweck sollte auch das Folgevorhaben die vorherigen

⁹ Erpenbeck, John; Sauter, Simon; Sauter, Werner (2016): Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz in der Enterprise 2.0. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Empfehlungen umsetzen. Adressaten der Empfehlungen sind NAREN im Dialog mit dem BMZ, der FMB und die Prüfmision für das Folgevorhaben.

Empfehlung 8: NAREN aufs Themen vorbereiten, die voraussichtlich an Wichtigkeit gewinnen (HF 1 und 2)

Erläuterung: Derzeit scheinen die Themen Landwirtschaft und Klimawandel, Agrarökologie sowie Tierhaltung und -gesundheit im Folgevorhaben an Bedeutung zuzunehmen. Während NAREN seinen Mix an spezifischer Expertise und fachübergreifenden Kompetenzen beibehalten sollte, um flexibel auf Entwicklungen in einzelnen Themenfeldern reagieren zu können, sollten die genannten Themenfelder bei der Konzeption des Folgevorhabens und bei der Festlegung von Personalprofilen besonders berücksichtigt werden.

Umsetzungszeitraum: Berücksichtigung bei der Konzeption in 2018, Umsetzung 2019-2021.

Quellen zur Messung der Umsetzung: PV, Monitoring und PFBs Folgevorhaben

Empfehlung 9: Genderkennung und Mainstreaming-Ansatz beibehalten, Gender jedoch nicht in die Zielformulierung aufnehmen und durch andere Modulzielindikatoren verankern

Erläuterung: Gender ist ein relevantes Thema für eine nachhaltige Landwirtschaft und sollte als wichtiges Nebenziel beibehalten und gemainstreamt werden. Während die Genderkennung GG1 auch im Folgevorhaben beibehalten werden sollte, wird aufgrund der langen Wirkungsketten empfohlen, Gender nicht explizit in die Zielformulierung aufzunehmen und, anstatt eines separaten Gender-Modulzielindikators, Gender in einen geeigneten MZI zu integrieren.

Umsetzungszeitraum: Berücksichtigung bei der Konzeption in 2018, Umsetzung 2019-2021.

Quellen zur Messung der Umsetzung: PV, Monitoring und PFBs Folgevorhaben

Empfehlung 10: Kooperationen zur Beratung von Vorhaben und Institutionen in Partnerländern weiter strategisch ausrichten

Erläuterung: Im laufenden Vorhaben ist die Kombination von politischer Beratung und Beratung zu Praktiken der nachhaltigen Landwirtschaft besonders erfolgreich. NAREN sollte damit fortfahren, Vorhaben mit gleichen Kennungen und ähnlichen Zielen und Indikatoren zu identifizieren und mit ihnen gemeinsam zu planen. Dabei ist es wichtig, über die Laufzeit von Vorhaben hinweg zu denken und zum Beispiel Kooperationen mit regionalen IZ-Vorhaben so auszurichten, dass gegebenenfalls Kooperationen mit den Partnerinstitutionen der Vorhaben weitergeführt werden. Zudem sollte NAREN Kooperationen mit regionalen Organisationen auf- und ausbauen, denn sie haben sich als Erfolgsfaktor bei der Implementierung von Maßnahmen erwiesen. Die Qualifizierung regionaler Strukturen sollte explizit in das Zielsystem des Folgevorhabens integriert werden.

Umsetzungszeitraum: Berücksichtigung in der Konzeption des Folgevorhabens im Jahr 2018, Umsetzung 2019-2021, gegebenenfalls Anbahnung bereits im laufenden Vorhaben 2018

Quellen zur Messung der Umsetzung: PV, PFBs des Folgevorhabens, Dokumentation von Abfragen und Recherchen zu Kooperationspartnern

Empfehlung 11: die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ausbalancieren

Erläuterung: Besonders bei der Beratung von Auslandsvorhaben sollte NAREN die ökonomische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit stärker berücksichtigen und hierfür bei Bedarf über Kooperationen Expertise dazu einholen.

Umsetzungszeitraum: Berücksichtigung bei der Konzeption des Folgevorhabens im Jahr 2018, Umsetzung 2019-2021

Quellen zur Messung der Umsetzung: PV, Monitoring und PFBs des Folgevorhabens

Empfehlungen für die GIZ:

Die Empfehlungen sollen dabei unterstützen, die Konzipierung und Evaluierbarkeit von Sektorvorhaben zu vereinheitlichen, zu vereinfachen und zu verbessern. Adressaten sind die jeweils zuständigen Abteilungen oder

Stabsstellen der GIZ. Wann die Empfehlungen umgesetzt werden, sollte die GIZ sinnvollerweise erst festlegen, wenn sie die Empfehlungen angenommen hat. Quellen zur Messung der Umsetzung sind die jeweiligen Endprodukte (generisches Wirkungsmodell, Beispielindikatoren, Formate) und die Dokumentation der Lernprozesse.

Empfehlung 12: ein generisches Wirkungsmodell und Beispielindikatoren für Sektorvorhaben entwickeln

Erläuterung: Wirkungslogik und -hypothesen sowie die Indikatoren des SV NAREN weisen einige Herausforderungen auf, besonders in Hinblick auf die Plausibilität einzelner Wirkungshypothesen und das Anspruchsniveau der Zielindikatoren. Zum Beispiel sind einige Indikatoren auf Modulziel-Ebene Leistungs- anstatt Wirkungsindikatoren. Dies resultiert unter anderem daraus, dass NAREN eine Dienstleistungslogik für das BMZ mit dem Anspruch entwicklungspolitischer Wirkungen in Partnerländern verbindet. Eine Betrachtung anderer SV zeigt, dass diese vor ähnlichen Herausforderungen stehen, während SV gleichzeitig in ihrer Zielsetzung, Ausrichtung und den Haupthandlungsfeldern starke Ähnlichkeiten aufweisen. Eine Task Force sollte das Thema auf einer übergreifenden Ebene behandeln. SV, FMB und Fachabteilungen, die sich mit den Anforderungen der GIZ an Wirkungslogiken beschäftigen, sollten generische Wirkungsmodelle und ein Set von Beispielindikatoren gegebenenfalls mit Empfehlungen für das Monitoring entwickeln, die den SV als Grundlage für ihre Planungsprozesse dienen können.

Adressat: Abteilungsleitung G500

Empfehlung 13: Anpassung der Formate und Bewertungsdimensionen von Evaluierungen an die Spezifika von Sektorvorhaben

Erläuterung: Die Evaluierung hat die Herausforderungen bei der Anwendung der neuen Evaluierungsformate und Bewertungsdimensionen deutlich gemacht. Auf Basis der Pilotevaluierungen von Sektorvorhaben und der anschließenden Detailauswertung sollte die GIZ die Bewertungsdimensionen und Analysefragen in Hinblick auf ihre Anwendbarkeit für Sektorvorhaben überarbeiten.

Adressat: Stabsstelle Evaluierung

Fotos über das Vorhaben



Abbildung 2: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sektorvorhabens, Dezember 2017



Abbildung 3: MOSA-Training Philippinen (ATI), Feldbesuch



Abbildung 4: NAREN-Marktplatz beim Hochschultag 2017



Abbildung 5: RISE-Befragung von Bauern Afrika ©: Friederike Schöneberg



Abbildung 6: Pflanzenschutz Südamerika, © Frederik Oberthuer

Anhang

Anhang 1: Evaluierungsmatrix

Relevanz						
Bewertungsdimension	Analysefrage	Bewertungsindikator	Vor der Evaluierung verfügbare Datenquellen	Datenerhebung während der Evaluierung	Auswertungsstrategie	Evidenzstärke
Das Vorhaben passt sich in die relevanten strategischen Bezugsrahmen ein.	Welche Rahmenbedingungen bzw. Leitplanken existier(t)en für das Vorhaben?	Frage ohne Bewertung, kein Indikator nötig	Programmorschlag, Fortschrittsberichte	Interviews NAREN / BMZ	Dokumentenanalyse, ggf. Triangulation durch Abgleich mit Interviewaussagen	Hoch
	Inwiefern trägt das Vorhaben zur Umsetzung der zugrundeliegenden Strategien bei?	(1) Die Wirkungshypothesen im PV und Wirkungsmodell und Fortschrittsberichte stellen plausibel nachvollziehbar dar, dass das Vorhaben zu den zugrundeliegenden Strategien (z.B. SDG, Agenda 2030, BMZ Strategiepapiere) beiträgt	Programmorschlag, Fortschrittsberichte, Wirkungsmodell	Interviews NAREN / BMZ	Ggf. Rekonstruktion der Wirkungshypothesen, Dokumentenanalyse, Abgleich mit relevanten Strategiepapieren, ggf. Triangulation durch Abgleich mit Interviewaussagen	Hoch für Passgenauigkeit des Ansatzes in Bezug auf strategische Orientierungen, niedrig in Bezug auf tatsächlichen Beitrag zu den Strategien, da nur über lange Wirkungsketten (s. Impact)
	Zu welchen SDG trägt das Vorhaben bei? Inwieweit wird der Beitrag der Intervention zur nationalen/globalen SDG in der ToC reflektiert?	(1) Die Wirkungshypothesen und Fortschrittsberichte stellen dar, dass das Vorhaben zu den zugrundeliegenden Strategien (z.B. SDG, Agenda 2030, BMZ Strategiepapiere) beiträgt	Programmorschlag, Fortschrittsberichte, Wirkungsmodell	Ggf. Rekonstruktion der Wirkungshypothesen / ToC	Dokumentenanalyse, Abgleich mit relevanten Strategiepapieren, ggf. Triangulation durch Abgleich mit Interviewaussagen	Hoch für Passgenauigkeit des Ansatzes in Bezug auf strategische Orientierungen, niedrig in Bezug auf tatsächlichen Beitrag zu den Strategien, da nur über lange Wirkungsketten
	Übersektorale Veränderungsstrategien u.a. Wo wurde übersektoral gearbeitet und sind solche Ansätze genutzt worden, die sich geboten, um Wirkungen zu verstärken / negative Wirkungen zu vermeiden?	(1) Es gibt Beispiele und Begründungen für übersektorale Aktivitäten des Vorhabens	Fortschrittsberichte	Interviews NAREN, ggf. weitere Dokumentationen einzelner Aktivitäten	Dokumentenanalyse, ggf. Triangulation durch Abgleich mit Interviewaussagen	Hoch

	Inwieweit werden Wechselwirkungen (Synergien / Trade offs) der Intervention mit anderen Sektoren und im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, ökonomische und sozial) in Konzeption und ToC reflektiert?	(1) Konzeption / ToC reflektieren Wechselwirkungen der Intervention mit anderen Sektoren und im Hinblick auf Nachhaltigkeitsdimensionen	Programmvorschlag, Wirkungsmodell		Ggf. Rekonstruktion der ToCDokumentenanalyse, ggf. Auswertung der rekonstruierten ToC mit dem NAREN-Team	Hoch
Passung der Strategie? der Konzeption? mit Kernproblemen / Bedarfen der Zielgruppen	Inwieweit war die Konzeption darauf ausgerichtet, besonders benachteiligte Gruppen mit zu erreichen (Prinzip LNOB)? Welche Voraussetzungen wurden dafür in der Konzeption zugrunde gelegt?	Nicht relevant für die Evaluierung von Sektorvorhaben, da die Zielgruppen das BMZ und Vorhaben der IZ sind und benachteiligte Gruppen nur über sehr lange Wirkungsketten erreicht werden				
	Wie sind die unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnisse und Belange von Frauen und Männern im Veränderungsweg sowie den Zielen repräsentiert und vertreten (Safeguard & Gender)?	Gender ist in der Konzeption des Vorhabens reflektiert	Programmvorschlag, Wirkungsmodell	-	Dokumentenanalyse	Hoch
	Inwieweit ist das gewählte Modulziel an den Kernproblemen / Bedarfen der Zielgruppe ausgerichtet?	75% der interviewten Vertreter und Vertreterinnen der Zielgruppe (BMZ und Mitarbeiter/innen BMZ finanzieller Vorhaben) bestätigen, dass das Vorhaben ihre Bedarfe adäquat befriedigt	Umfrage zu Kundenzufriedenheit unter den BMZ Mitarbeiter/innen	Interviews mit ausgewählten Vertreter/innen des BMZ / aus unterstützten Vorhaben	Inhaltsanalyse / Quantitative Auswertung der halbstrukturierten Interviews mit den Vertreter/innen der Zielgruppe	Hoch
Die Konzeption des Vorhabens wurde bedarfsgerecht auf Veränderungen angepasst und ggf. angepasst.	Welche Veränderungen sind eingetreten?	Frage ohne Bewertung	Fortschrittsberichte	(2) Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen des BMZ	Dokumentenanalyse, Auswertung von Interviews	Hoch
	Wie wurde den Veränderungen begegnet?	(1) Das Vorhaben kann Beispiele benennen, die die Reaktion des Vorhabens auf Veränderungen im Verlauf der Implementierung belegen	-	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen des BMZ	Auswertung von Interviews	Hoch

Effektivität - Eintreten von formal nicht vereinbarten positiven Wirkungen und nicht intendierten negativen wurde erfasst und bei Bedarf adäquat darauf reagiert.

Bewertungsdimension	Analysefrage	Bewertungsindikator	Vor der Evaluierung verfügbare Datenquellen	Datenerhebung während der Evaluierung	Auswertungsstrategie	Evidenzstärke
Das Vorhaben erreicht das Ziel gemäß den im Auftrag vereinbarten Modulzielindikatoren rechtzeitig.	Das Vorhaben erreicht das Ziel gemäß den im Auftrag vereinbarten Modulzielindikatoren rechtzeitig.	Modulzielindikatoren sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt erreicht	Fortschrittsberichte, Monitoringdaten des Vorhabens	Datensammlung zu vom Evaluierungs-Team hinzugefügtem Indikator IZ 1, Auswertung der Abrufdaten / Klicks einzelner Produkte in online Plattformen	Dokumentenanalyse	Hoch
	• Inwiefern ist absehbar, dass noch nicht erreichte Ziele in der aktuellen Projektlaufzeit erreicht werden?	Es ist plausibel, dass die Modulzielindikatoren in der Projektlaufzeit erreicht werden	Operationsplan 2018; Finanzplanung	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen des BMZ	Kontributionsanalyse, Projektion von Zielerreichung aktuell unter Berücksichtigung der geplanten Aktivitäten und externen Faktoren soweit bekannt, Triangulation mit Aussagen aus Interviews	Hoch
Die durch das Vorhaben implementierten Leistungen tragen erfolgreich zur Erreichung des im Auftrag vereinbarten Ziels bei.	• Welchen konkreten Beitrag leistet das Vorhaben zur Erreichung des vereinbarten Ziels gemessen an den Modulzielindikatoren?	Die Beiträge des Vorhabens tragen zur Erreichung des vereinbarten Ziels bei	Projektfortschrittsberichte, Monitoringdaten, einschließlich Monitoring der Umsetzung der Operationsplanung; Personalkonzept	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen des BMZ, Mitarbeiter/innen aus Vorhaben	Kontributionsanalyse, Dokumentenanalyse, Triangulation mit Aussagen aus Interviews	Hoch
	• Welche Faktoren in der Durchführung tragen erfolgreich zur Erreichung der Projektziele bei?	Fortschrittsberichte / Befragte benennen Erfolgsfaktoren der Durchführung für die Zielerreichung	Projektfortschrittsberichte	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen des BMZ, Mitarbeiter/innen aus Vorhaben	Kontributionsanalyse, Abgleich der Interviewaussagen, Triangulation mit Fortschrittsberichten	Mittel (basiert auf subjektiver Einschätzung), gemindert durch Datentriangulation
	• Welche weiteren / alternativen Gründe trugen dazu bei, dass das Ziel erreicht bzw. nicht erreicht wurde?	Befragte benennen alternative Gründe für die Zielerreichung bzw. dafür, dass das Ziel nicht erreicht wurde	Fortschrittsberichte, Protokolle NARENS	Fokusgruppe, Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen des BMZ, Mitarbeiter/innen aus Vorhaben	Kontributionsanalyse, Abgleich der Interviewaussagen	Mittel (basiert auf subjektiver Einschätzung), gemindert durch Datentriangulation
	• Sind Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse so konzipiert, dass sie zur Erreichung der Ziele beitragen?	Befragte benennen Stärken und Schwächen von Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozessen	Capacity WORKS Selbsteinschätzung; Präsentation Strategischer Rahmen	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen des BMZ (BMZ nur zu Steuerungsprozessen)	Analyse der CW/Selbsteinschätzung Abgleich der Interviewaussagen	Mittel (basiert auf subjektiver Einschätzung)
	• Inwiefern wurden Risiken (siehe hierfür auch Safeguards & Gender) und Annahmen der Theory of Change in der Implementierung und Steuerung berücksichtigt?	Relevante Dokumente und Befragte bestätigen die Berücksichtigung von Annahmen und Risiken in der Implementierung und Steuerung des Vorhabens	Fortschrittsberichte, Protokolle z.B. des Jour-fix mit dem BMZ	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen	Dokumentenanalyse, trianguliert mit Interviewaussagen	Mittel (basiert auf subjektiver Einschätzung), gemindert durch Datentriangulation
Zusätzliche Evaluierungsfragen von NAREN	• Inwieweit steht das Personalkonzept im Verhältnis zu den Themen und Aufgaben des SV?	Das Personalkonzept steht in Relation zu den Themen und Aufgaben des SV.	Personalkonzept; Protokolle, Projektfortschrittsberichte	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen	Auswertung der Interviews, Triangulation der Aussagen	Hoch
Eintreten von formal nicht vereinbarten positiven Wirkungen und nicht intendierten negativen wurde erfasst und bei Bedarf adäquat darauf reagiert.	• Inwiefern wurden Risiken nicht intendierter Wirkungen als Beobachtungsfelder vom Monitoringsystem erfasst (z.B. Kompass)?	Risiken und nicht intendierte Wirkungen wurden als Beobachtungsfelder vom Monitoringsystem erfasst	Beschreibung der Monitoringprozesse, Monitoringdaten	Interview AV	Dokumentenanalyse, trianguliert mit AV Interview	Hoch
	• Inwiefern sind durch die Leistungen des Vorhabens nicht intendierte Wirkungen eingetreten?	Nicht-intendierte Wirkungen sind in der Fortschrittsberichterstattung / von den Befragten benannt	Fortschrittsberichte	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen	Dokumentenanalyse, trianguliert mit Interviewaussagen	Mittel (basiert auf subjektiver Einschätzung), gemindert durch Datentriangulation
	• Wie wurde bei negativen nicht intendierten Wirkungen gegengesteuert und Synergien genutzt? Welche Maßnahmen wurden ergriffen?	Befragte benennen Maßnahmen zur Gegensteuerung / Nutzung von Synergien bei negativen nicht intendierten Wirkungen	-	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen	Abgleich der Interviewaussagen	Hoch

Impact						
Bewertungsdimension	Analysefrage	Bewertungsindikator	Vor der Evaluierung verfügbare Datenquellen	Datenerhebung während der Evaluierung	Auswertungsstrategie	Evidenzstärke
Die avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar (plausibel darzulegen).	<ul style="list-style-type: none"> Zu welchen übergeordneten langfristigen Wirkungen soll das Vorhaben beitragen (vgl. Modul- und Programmvorschl. wenn keine Einzelmaßnahme; Indikatoren, Kennungen, Narrativ) 	Frage, keine Bewertung	Programmvorschlag, Fortschrittsberichte		Dokumentenanalyse	
	<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern wird durch das Vorhaben ein Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 / zu den SDGs geleistet? 	Teilweise nicht relevant, da kein Partnerland, allgemeiner Beitrag zu SDG / zur Agenda 2030	PV	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern	Kontributionsanalyse	Niedrig (keine Indikatoren auf Impact-Ebene, extrem lange Wirkungsketten, Zuordnungslücke, starke Einflüsse vieler externer Faktoren, zudem im Prinzip weltweit, niedrige Plausibilität, kein Nachweis möglich)
	<ul style="list-style-type: none"> Auf welche Dimensionen der Nachhaltigkeit (wirtschaftlich, ökologisch, sozial) wirkt das Vorhaben auf Impactebene ein? Gab es positive Synergien auf den drei Ebenen? 	Befragte benennen Dimensionen der Nachhaltigkeit auf Impact-Ebene und positive Synergien	-	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern	Kontributionsanalyse	Niedrig (keine Indikatoren auf Impact-Ebene, da kein Programm, extrem lange Wirkungsketten, Zuordnungslücke, starke Einflüsse vieler externer Faktoren, zudem im Prinzip weltweit, niedrige Plausibilität, kein Nachweis möglich)
	<ul style="list-style-type: none"> „Leave No One Behind“: Inwiefern wurden avisierte marginalisierte Gruppen (wie Frauen, Kinder, Jugendliche, Ältere, Menschen mit Behinderung, indigene Bevölkerungsgruppen, Geflüchtete, Binnenvertriebene und Migranten, Menschen mit HIV/Aids sowie die Ärmsten der Armen) tatsächlich erreicht und gibt es einen Beleg für die Erreichung der Wirkungen auf Zielgruppenebene? 	Hauptzielgruppen sind BMZ bzw. Mittler. Die Wirkungslogik bis zu Zielgruppen in bäuerlichen Haushalten ist extrem lang. Von daher ist diese Analysefrage von geringer Relevanz für ein SV				
Das Vorhaben hat zu den avisierten übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen.	<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern ist es plausibel, dass durch die Wirkungen des Vorhabens auf Output- und Outcome-Ebene (Projektziel) ein Beitrag auf Ebene der übergeordneten Wirkungen geleistet wird? (kontributionsanalytischer Ansatz) 	Befragte beschreiben den Beitrag der Wirkungen auf Output- und Outcome-Ebene zu übergeordneten Wirkungen	-	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern	Kontributionsanalyse	Niedrig (keine Indikatoren auf Impact-Ebene, extrem lange Wirkungsketten, Zuordnungslücke, starke Einflüsse vieler externer Faktoren, zudem im Prinzip weltweit, niedrige Plausibilität, kein Nachweis möglich)
	<ul style="list-style-type: none"> Welche Alternativen Erklärungen/Gründe gibt es für die festgestellten Wirkungen? (bspw. Aktivitäten anderer Akteure) 	Das SV trägt potentiell weltweit zu langfristigen übergeordneten Wirkungen bei. Die Feststellung dieser Wirkungen ist kaum möglich und eine Analyse alternativer Erklärungen weltweit wäre ungenau	-			
	<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern haben Veränderungen der Rahmenbedingungen Einfluss auf die übergeordneten langfristigen Wirkungen? 	Für SV nicht relevant, da insgesamt Feststellung langfristiger übergeordneter Wirkungen kaum möglich und Rahmenbedingungen weltweit nicht erfassbar				

	<ul style="list-style-type: none"> Inwieweit wird die Wirksamkeit der Entwicklungsmaßnahme von anderen Politikfeldern, Strategien oder Interessen (deutsche Ressorts, bi- und multilaterale Entwicklungspartner) positiv oder negativ beeinflusst? Welche Konsequenzen hat das Vorhaben daraus gezogen? 	Für SV nicht relevant, da insgesamt Feststellung langfristiger übergeordneter Wirkungen kaum möglich und Rahmenbedingungen weltweit nicht erfassbar				
	<ul style="list-style-type: none"> Inwieweit hat das Vorhaben aktiv und systematisch zur Breitenwirksamkeit beigetragen? (4 Dimensionen: Relevanz, Qualität, Quantität, Nachhaltigkeit; Scaling-up-Ansätze: Vertikal, horizontal, funktional oder kombiniert)? Wenn nein, hätte es Potenzial gegeben? Welche Gründe gab es, das Potenzial nicht zu nutzen? 	<p>(1) Aktivitäten zur Breitenwirksamkeit sind im PV vorgesehen und werden vom Vorhaben berichtet</p> <p>(2) Befragte benennen die Beiträge der Breitenwirksamkeit bzw. erläutern das Potenzial und dessen Nutzung</p>	<p>Projektvorschlag; Projektfortschrittsbericht</p> <p>Monitoring der Operationsplanung, Fortschrittsberichte</p>	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern	Dokumentenanalyse trianguliert mit Interviewaussagen	Hoch (Methoden-, Daten-, Forschertriangulation)
	<ul style="list-style-type: none"> Bezogen auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (wirtschaftlich, ökologisch, sozial): Wie wurde sichergestellt, dass Synergien in den drei Dimensionen genutzt wurden? Welche Maßnahmen wurden ergriffen? (-> Diskussion von Wechselwirkungen i.S.v. Trade-offs unten bei den nicht intendierten Wirkungen) 	Synergien und Maßnahmen werden in der Fortschrittsberichterstattung / von den Befragten benannt	Fortschrittsberichte	Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen	Dokumentenanalyse trianguliert mit Interviewaussagen	Hoch (Methoden-, Daten-, Forschertriangulation)
Es sind nicht intendierte übergeordnete langfristige (positive oder negative) Wirkungen eingetreten.	<ul style="list-style-type: none"> Welche nicht intendierten positiven und/oder negativen Wirkungen Veränderungen auf der Ebene der übergeordneten Wirkungen lassen sich im weiteren sektoralen und regionalen Umfeld der Entwicklungsmaßnahme beobachten (z.B. Querschnittsthemen, Wechselwirkungen zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen)? 	<p>Für SV nicht relevant, da Feststellung langfristiger übergeordneter Wirkungen insgesamt kaum möglich</p> <p>(extrem lange Wirkungsketten, Zuordnungslücke, starke Einflüsse vieler externer Faktoren, zudem im Prinzip weltweit, niedrige Plausibilität, kein Nachweis möglich)</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern ist der (positive oder negative) Beitrag des Vorhabens plausibel? 	Für SV nicht relevant, da Feststellung langfristiger übergeordneter Wirkungen insgesamt kaum möglich				
	<ul style="list-style-type: none"> Welche Alternativen Erklärungen/Gründe gibt es für die festgestellten Wirkungen? (bspw. Aktivitäten anderer Akteure) 	Für SV nicht relevant, da Feststellung langfristiger übergeordneter Wirkungen insgesamt kaum möglich				
Es sind keine negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert.	<ul style="list-style-type: none"> Sind negative Wirkungen eingetreten? Inwieweit waren die Risiken negativer nicht intendierter übergeordneter Wirkungen bekannt und wurden im Monitoringsystem erfasst? Inwiefern waren diese negativen Wirkungen i. S. von (negativen) Wechselwirkungen bzw. Trade-offs in den Dimensionen ökologisch, ökonomisch und sozial bereits bei der Konzeption des Vorhabens bekannt und wurden reflektiert (z.B. im Modul- oder Programmvorschlag)? 	<p>Es sind keine negativen Wirkungen feststellbar</p> <p>Wenn negative langfristige übergeordnete Wirkungen benannt werden, wird post-hoc geprüft inwieweit das Vorhaben die entsprechenden Risiken antizipiert und gemonitort hat</p>	-	<p>Halbstrukturierte Interviews mit GIZ / BMZ</p> <p>Halbstrukturierte Interviews mit GIZ / BMZ</p>	<p>Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews, Triangulation von Daten</p> <p>Auswertung der Interviews, Triangulation von Daten</p>	<p>Mittel (subjektive Aussagen), gemindert durch Datentriangulation</p> <p>Mittel (subjektive Aussagen), gemindert durch Datentriangulation</p>

<ul style="list-style-type: none"> Gab es eine entsprechende Risikoeinschätzung im Modul-/Programmvorschlag? Wie wurde ursprünglich die Beeinflussbarkeit dieser Risiken eingeschätzt? 	Eine Einschätzung von Risiken und deren Beeinflussbarkeit wurde vorgenommen und dokumentiert	Programmvorschlag, Fortschrittsberichte	Interview AV	Dokumentenanalyse trianguliert mit Interviewaussagen	Hoch (Methoden-, Daten-Forschertriangulation)
<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern sind durch die Leistungen des Vorhabens negative (nicht intendierte) Wirkungen (wirtschaftlich, sozial, ökologisch) eingetreten? Ist ein Spannungsverhältnis zwischen den ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Dimensionen feststellbar? <i>Wirtschaftlich:</i> Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit, etc. <i>Sozial:</i> Wie ist die Wirkung hinsichtlich Verteilungseffekte, nicht-Diskriminierung und universellem Zugang zu sozialen Dienstleistungen und sozialen Sicherungssystemen zu bewerten? Inwiefern können besonders benachteiligte Bevölkerungsgruppen von den Wirkungen profitieren oder sind negative Wirkungen für besonders benachteiligte Bevölkerungsgruppe entstanden? <i>Ökologisch:</i> Welche positiven oder negativen Umweltwirkungen sind durch das Vorhaben entstanden? 	Es können keine negativen Wirkungen der Leistungen oder resultierende Spannungsverhältnisse zwischen den ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Dimensionen auf festgestellt werden	Fortschrittsberichte	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern	Dokumentenanalyse; Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews, Triangulation von Aussagen	Hoch (Methoden-, Daten-Forschertriangulation)
<ul style="list-style-type: none"> Welche Maßnahmen wurden seitens des Vorhabens ergriffen, um den Risiken /negativen Wechselwirkungen zu begegnen? 	Im Falle des Feststellens negativer Wirkungen wurden Maßnahmen ergriffen.	Fortschrittsberichte	Halbstrukturierte Interviews mit dem NAREN-Team	Auswertung der Interviews, Triangulation von Aussagen	Mittel (subjektive Aussagen), gemindert durch Datentriangulation
<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern haben die Rahmenbedingungen für die negativen Wirkungen eine Rolle gespielt? Wie hat das Vorhaben hierauf reagiert? 	Im Fall von negativen Wirkungen beschreiben Quellen ob Rahmenbedingungen eine Rolle gespielt haben und wie das Vorhaben reagiert hat	Fortschrittsberichte	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen	Auswertung der Interviews, Triangulation von Aussagen	Mittel (subjektive Aussagen), gemindert durch Datentriangulation

Effizienz

Bewertungsdimension	Analysefrage	Bewertungsindikator	Vor der Evaluierung verfügbare Datenquellen	Datenerhebung während der Evaluierung	Auswertungsstrategie	Evidenzstärke
Der Ressourcen-Einsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs.	• Inwiefern gibt es Abweichungen zwischen den identifizierten Kosten und den angesetzten Plankosten? Welche Gründe gibt es für festgestellte Abweichung?2)	Signifikante Abweichungen von den Plankosten sind nicht feststellbar oder nachvollziehbar begründet	IST-Ausgaben 2016 – 2017, Operationsplanung 2016-2017, Planung 2018 Obligobericht, Protokolle	Gespräche mit AV und VSB	Datenauswertung, ggf. Validierung mit Aussagen	Hoch
	• Inwiefern hätten die Outputs bei gleichbleibender oder besserer Qualität mit dem gleichen Mitteleinsatz und unter den gleichen Rahmenbedingungen maximiert werden können (Maximalprinzip)?3)	Interviewpartner/innen legen dar, dass das Ausgabenmanagement des Vorhabens dem Maximalprinzip unterliegt (Output-Ebene)	IST-Ausgaben 2016 – 2017, Operationsplanung 2016-2017, Planung 2018 Obligobericht	Fokusgruppe, Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen	Datenauswertung, Anwendung des Excel-Tools, trianguliert mit Interviewaussagen	Mittel (hypothetisch), gemindert durch Datentriangulation
	• Inwiefern hätten Outputs durch andere Zuordnung der Mittel zwischen den Outputs maximiert werden können?3)	Interviewpartner/innen legen dar, dass das Ausgabenmanagement des Vorhabens dem Maximalprinzip unterliegt (Output-Ebene)	IST-Ausgaben 2016 – 2017, Operationsplanung 2016-2017, Planung 2018 Obligobericht; Personalkonzept	Fokusgruppe, Interviews mit AV und VSB	Datenauswertung, Anwendung des Excel-Tools, trianguliert mit Interviewaussagen	Mittel (hypothetisch) gemindert durch Datentriangulation
	• Ob und wie wurde bei der Konzeption und im Verlauf der Umsetzung die Output-Mittel-Relation und Alternativen abgewogen?	Das GIZ-Team kann Beispiele von Output-Mittel-Relations-Abwägungen benennen	Protokolle	Fokusgruppe, halbstrukturierte Interviews mit den NAREN Mitarbeitenden	Auswertung der Interviews, Triangulation der Aussagen	Mittel (Erinnerung und subjektive Einordnung), gemindert durch Datentriangulation
	• Bei Zwischenevaluierungen auf Basis der bisherigen Analyse: Inwiefern sind weitere geplante Ausgaben sinnvoll auf die angestrebten Outputs verteilt?	Die geplanten Ausgaben sind sinnvoll auf die angestrebten Outputs verteilt	Planung und Operationsplanung 2018	Interviews mit AV und VSB, Fokusgruppe	Datenauswertung, Anwendung des Excel-Tools, trianguliert mit Interviewaussagen	Mittel (subjektive Einschätzung), gemindert durch Triangulation
Der Ressourcen-Einsatz des Vorhabens ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Modulziels (Outcome).	* Inwiefern hätte der Outcome bei gleichbleibender oder besserer Qualität mit dem gleichen Mitteleinsatz maximiert werden können (Maximalprinzip)?4)	Interviewpartner/innen legen dar, dass das Ausgabenmanagement des Vorhabens dem Maximalprinzip unterliegt (Outcome-Ebene)	IST-Ausgaben 2016 – 2017, Operationsplanung 2016-2017, Planung 2018 Obligobericht	Fokusgruppe	Dokumentenauswertung, Anwendung des Excel-Tools der GIZ, trianguliert mit Interviewaussagen	Mittel (hypothetisch) gemindert durch Datentriangulation
	*Ob und wie wurde bei der Konzeption und im Verlauf der Umsetzung die Outcome-Mittel-Relation und Alternativen abgewogen? Wurden Möglichkeiten für Scaling-up abgewogen?5)	Das NAREN-Team kann Beispiele von Outcome-Mittel-Relations-Abwägungen und Scaling-up benennen	-	Fokusgruppe, halbstrukturierte Interviews mit den NAREN Mitarbeitenden	Auswertung der Interviews, Triangulation der Aussagen	Mittel (Erinnerung und subjektive Einordnung), gemindert durch Datentriangulation
	• Inwiefern konnten durch Synergien und/oder Hebelung weiterer Mittel mehr Wirkungen erreicht werden? Wenn ja, war das Verhältnis von Kosten und Wirkungen angemessen?5)	Das NAREN-Team beschreibt, dass es Synergien und Hebelwirkungen genutzt hat, sofern die Möglichkeit dazu bestand	Projektfortschrittsbericht	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Mitarbeiter/innen, Fokusgruppe	Dokumentenanalyse; Auswertung der Interviews, Triangulation der Aussagen	Hoch

Nachhaltigkeit						
Bewertungsdimension	Analysefrage	Bewertungsindikator	Vor der Evaluierung verfügbare Datenquellen	Datenerhebung während der Evaluierung	Auswertungsstrategie	Evidenzstärke
<p><u>Voraussetzung</u> für langfristige Absicherung: Wirkungen sind in den Zielgruppensystemen verankert</p>	<ul style="list-style-type: none"> Was hat das Vorhaben getan, damit die intendierte Wirkung mittel- bis längerfristig von anderen Akteuren (z.B. beratenden Vorhaben und kooperierenden Trainings-Organisationen) eigenständig erbracht werden kann (Arbeitshilfe Prüfung)? 	<p>Dokumente und Stakeholderaussagen belegen Aktivitäten, die dazu beigetragen haben, dass die Zielgruppen eigenständig intendierte Wirkungen erbringen können.</p> <p>(Fokus auf die Zielgruppen BMZ und Vorhaben, da diese direkt und nicht über Partner erreicht werden. Partner im Sinne der Logik von Vorhaben in EZ Ländern gibt es in NAREN nicht)</p>	Fortschrittsberichte, Monitoring-Daten	Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern	Dokumentenanalyse, Auswertung der Interviews	Hoch (Triangulation von Methoden und Daten)
	<ul style="list-style-type: none"> Welche Beratungsinhalte, Ansätze, Methoden oder Konzepte des Vorhabens sind im Zielgruppensystem verankert/institutionalisiert? 	<p>Dokumente und Stakeholderaussagen belegen die Verankerung im Zielgruppensystem (Fokus auf Zielgruppen BMZ und Vorhaben; Trainingsanbieter)</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern werden sie fortlaufend von der Zielgruppe genutzt und/oder weiterentwickelt? 	<p>Dokumente und Stakeholderaussagen belegen die Nutzung und Weiterentwicklung im Zielgruppensystem (Fokus auf Zielgruppen BMZ und Vorhaben; Trainingsanbieter)</p>	<p>Fortschrittsberichte, Monitoring-Daten</p>	<p>Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern</p>	<p>Dokumentenanalyse, Auswertung der Interviews</p>	<p>Hoch (Triangulation von Methoden und Daten)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Inwieweit stehen (organisatorische, personelle, finanzielle, wirtschaftliche) Ressourcen und Kapazitäten im (Partner-)land (längerfristig) für den Fortbestand der erzielten Wirkungen zur Verfügung (u.a. Multi-Akteurs-partnerschaften, MAP)? 	<p>Nicht relevant, da es in diesem Sinn kein Partnerland gibt. Die Wirkungsketten zu Ländern als Partner im Rahmen der IZ sind zu lang, um Aussagen treffen zu können.</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern sind nationale Strukturen und Rechenschaftsmechanismen für die Unterstützung der erzielten Wirkungen vorhanden (u.a. zur Umsetzung und Überprüfung der Agenda 2030)? 	<p>Die Frage zu nationalen Strukturen ist nicht relevant, da sich die Dokumentationspflichten Deutschlands nicht auf die Themen des Vorhabens beziehen. Die Wirkungsketten zu Ländern als Partner im Rahmen der IZ sind zu lang um Aussagen treffen zu können. Nur die Unterfragen der Analysefrage sind für das SV relevant</p>	<p>Fortschrittsberichte, Operationsplanung, Monitoring-Daten, Publikationslisten</p>	<p>Halbstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern</p>	<p>Dokumentenanalyse, Auswertung der Interviews</p>	<p>Hoch (Triangulation von Methoden und Daten)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Wie sieht die Exit-Strategie des Vorhabens aus? 	<p>Das Vorhaben verfügt über eine Exit-Strategie für einzelne Handlungsfelder</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> Wie sind Lernerfahrungen aufbereitet und dokumentiert? 	<p>Das Vorhaben hat Lernerfahren aufbereitet und dokumentiert</p>				
<p>Positive Synergien zwischen den Dimensionen von Nachhaltigkeit sind feststellbar</p>	<p>Bewertung der Outcome Wirkungen in Hinblick auf Wechselwirkungen zwischen der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Dimension von Nachhaltigkeit</p>	<p>Wechselwirkungen zwischen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen lassen sich im Hinblick auf die Wirkungshypothesen nicht auf der Outcome-Ebene bestimmen. Damit ist es auch nicht möglich, die Nachhaltigkeit dieser Dimensionen zu bewerten.</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> Welche positiven oder negativen intendierten und nicht intendierten Wirkungen (wirtschaftlich, sozial, ökologisch) gehen vom Vorhaben aus? (Intendierte und nicht intendierte Wirkungen aus Effektivitätsbewertung den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zuordnen) 					
	<ul style="list-style-type: none"> Ist ein Spannungsverhältnis zwischen den ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Dimensionen feststellbar? 	<p>Siehe vorherige Zeile. Damit ist auch das Spannungsverhältnis nicht feststellbar</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftlich: Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit, etc. 					

	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Sozial</i>: Wie ist die Wirkung hinsichtlich Verteilungseffekte, nicht-Diskriminierung und universellem Zugang zu sozialen Dienstleistungen und sozialen Sicherungssystemen zu bewerten? Inwiefern können besonders benachteiligte Bevölkerungsgruppen von den Wirkungen profitieren oder sind negative Wirkungen für besonders benachteiligte Bevölkerungsgruppe entstanden? o <i>Ökologisch</i>: Welche positiven oder negativen Umweltwirkungen sind durch das Vorhaben entstanden? 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wurde sichergestellt, dass negative Wechselwirkungen vermieden und Synergien genutzt werden? Welche Maßnahmen wurden ergriffen? 	Siehe vorherige Zeile. Damit sind auch negative Wechselwirkungen nicht feststellbar				
Prognose der Dauerhaftigkeit: Wirkungen des Vorhabens sind dauerhaft, stabil und längerfristig resilient	Inwieweit sind die Wirkungen des Vorhabens unter den gegebenen Bedingungen dauerhaft, stabil und längerfristig resilient?	Befragte Stakeholder bestätigen Dauerhaftigkeit der Wirkungen des Vorhabens	Monitoring-Daten, Fortschrittsberichte	Habstrukturierte Interviews mit NAREN Stakeholdern	Auswertung der Interviews, Triangulation von Aussagen	Hoch (Methoden-, Daten-, Forschertriangulation)
	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Risiken und welche Potenziale zeichnen sich für die langfristige Absicherung der Wirkungen ab und wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieser Faktoren? 	Es sind keine Risiken erkennbar. Das Eintreten langfristiger Absicherung wird als wahrscheinlich angesehen.				
	<ul style="list-style-type: none"> o (Bsp. Anpassungsfähigkeit bei Zielgruppen und Institutionen im Hinblick auf die wirtschaftliche Dynamik, Klimaveränderungen; besonders benachteiligte Gruppen sind langfristig in der Lage sich selbst zu vertreten und staatliche Kapazitäten zu deren Beteiligung sind vorhanden; Verhaltens-, Einstellungs- und Bewusstseinsveränderungen bei Zielgruppen und Institutionen, die die Dauerhaftigkeit der Wirkungen des Vorhabens unterstützen, etc.)? 					
	<ul style="list-style-type: none"> o Was hat das Vorhaben getan, um diese Risiken zu reduzieren und Potenziale zu nutzen? 	Wenn notwendig, hat das Vorhaben Risiken entgegengewirkt.				

Anhang 2: Terms of Reference der Evaluierung

WISSEN WAS WIRKT



Leistungsbeschreibung

Zentrale Projektevaluierung des Vorhabens
Sektorvorhaben „Nachhaltige Landwirtschaft“ (NAREN)

Inhalt

1. Zentrale Projektevaluierungen der GIZ.....	5
1.1 Hintergrund und Zielsetzung	6
1.2 Gestaltung der Durchführung des mehrjährigen Evaluierungsportfolios	6
2. Gegenstand und Ziel der Evaluierung.....	7
2.1 Projektbeschreibung und Gegenstand der Evaluierung.....	7
2.2 Ziel der Evaluierung	8
3. Prozess und Leistungen.....	8
3.1 Verantwortlichkeiten.....	8
3.2 Prozessübersicht zentrale Projektevaluierung.....	8
4. Spezifische Leistungsanforderungen.....	10
4.1 Qualitätsanforderungen der zentralen Projektevaluierungen.....	11
4.2 Profil der Gutachter/innen	12
4.3 Methodisches Vorgehen	13
4.4 Partizipatives Vorgehen	13
5. Umfang und Inhalt des abzugebenden Angebots.....	13
6. Mengengerüst	14

Abkürzungsverzeichnis

AN	Auftragnehmer
AV	Auftragsverantwortliche/r
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation
EU	Europäische Union
FKT	Fachkrafttage
GA	Gutachter/-in
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GVR	Gemeinsamen Verfahrensreform
OECD-DAC	Organisation for Economic Cooperation and Development - Development Assistance Committee
PN	Projektnummer

1. Zentrale Projektevaluierungen der GIZ

1.1 Hintergrund und Zielsetzung

Das Evaluierungssystem der GIZ sieht sich mit einer Reihe neuer Herausforderungen konfrontiert: die zunehmende Diversifizierung von Auftrags- und Vorhabenstypen, die zunehmende Komplexität von Durchführungskontexten und Vorhaben, neue Erkenntnisinteressen der Politik (kurzfristige Ergebniserzielung, andere Evaluierungskriterien u. ä.). Hinzu kommen die neuen Evaluierungsanforderungen, die sich aus der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung und aus der Gemeinsamen Verfahrensreform (GVR) im Auftragsverfahren mit dem BMZ ergeben. Auch die Anforderungen an die Nutzung von Evaluierungen der GIZ haben sich verändert. „Lernen aus Evaluierungen“ bleibt nach wie vor eine wichtige Funktion von Evaluierungen. Die Aufgabe besteht dabei vor allem darin, das von Evaluierungen generierte Wissen zielgerichtet für Entscheidungsfindungsprozesse aufzubereiten. Zum anderen haben sich die Anforderungen an Rechenschaftslegung – und somit an die Qualität und Unabhängigkeit von Evaluierungen und Evaluierungsberichten – in den letzten Jahren deutlich verschärft. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand der GIZ im Dezember 2016 entschieden, das Evaluierungssystem der GIZ grundlegend zu reformieren. Ziele dieser Reform sind vor allem folgende:

- **Wirkungsnachweis verbessern:** Das neue Evaluierungssystem soll die GIZ besser in die Lage versetzen, längerfristige Wirkungen sowie die Nachhaltigkeit und Verankerung der Ansätze in den Partnerstrukturen zu betrachten. Dazu sollen Evaluierungen zu einem Zeitpunkt erfolgen, zu dem Aussagen über Wirkungen und Nachhaltigkeit möglich und sinnvoll sind, und methodisch und prozedural so konzipiert sein, dass sie das leisten können.
- **Glaubwürdigkeit von Evaluierungsergebnissen erhöhen:** Wir wollen die Glaubwürdigkeit unserer Evaluierungsergebnisse weiter erhöhen, indem wir zum einen die Unabhängigkeit der Projektevaluierungen stärken. Die Projektevaluierungen werden daher zukünftig von der Stabsstelle Evaluierung gesteuert und verantwortet, die organisatorisch direkt dem Vorstand untersteht und vom operativen Geschäft getrennt ist. Die Durchführung erfolgt durch spezialisierte externe Evaluatorinnen und Evaluatoren. Die Evaluierungen werden nach national und international gültigen Standards und Qualitätskriterien durchgeführt und die Evaluierungsberichte werden veröffentlicht.
- **Projektevaluierungen auf neue Herausforderungen ausrichten:** Zentrale Projektevaluierungen sollen der zunehmenden Komplexität von Vorhaben und Durchführungskontexten, den erhöhten Anforderungen an Rechenschaftslegung sowie den evaluativen Herausforderungen aus der Agenda 2030 und der GVR Rechnung tragen.

1.2 Gestaltung der Durchführung des mehrjährigen Evaluierungsportfolios

Gegenstand der zentralen Projektevaluierungen sind regelmäßig Vorhaben, die die GIZ im Auftrag des BMZ durchführt. Zentrale Projektevaluierungen beinhalten den kritischen analytischen Rückblick auf die Wirkungen und die Implementierung eines Vorhabens. Sie können zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden. Vorhaben, die enden, werden rund 8 Monate nach Ende der meist 3-jährigen Laufzeit evaluiert (Schlussevaluierung). Vorhaben mit geplanten Folgemaßnahmen werden auch während der Laufzeit evaluiert (Zwischenevaluierung) – je nach „intended use“ (Zulieferung für Planung des Folgeauftrags, Vorhabensteuerung, Berichterstattung an den Auftraggeber, Strategische Reflexion). Sowohl bei den Zwischen- als auch bei den Schlussevaluierungen werden - wenn inhaltlich sinnvoll - Vorgängervorhaben mitbetrachtet, um Aussagen über längerfristige Wirkungen und Nachhaltigkeit treffen zu können. Im BMZ-Geschäft werden alle Vorhaben über 3,0 Mio. EUR Auftragswert in das Evaluierungsverfahren standardmäßig einbezogen. Die Auswahl der zu evaluierenden Vorhaben erfolgt in einem zweistufigen Verfahren. In einem ersten Schritt werden die zu evaluierenden Vorhaben über eine regional geschichtete Zufallsstichprobe ausgewählt. In einem zweiten Schritt wird die Stichprobe durch Evaluierungen ergänzt, die nach spezifischen Erkenntnisinteressen ausgewählt werden (kriterienbasierte Auswahl).

Insgesamt soll mittelfristig für die Grundgesamtheit aller Vorhaben über 3,0 Mio. EUR Auftragswert im BMZ-

Geschäft ein Deckungsgrad an Projektevaluierungen zwischen 30% und 50% gewährleistet werden. Im BMZ-Geschäft werden so jährlich ca. 100 zentrale Projektevaluierungen durchgeführt werden. Die Gesamtzahl der evaluierten Vorhaben soll groß genug sein, um eine repräsentative Aussage hinsichtlich der Bewertung der OECD/DAC-Kriterien aller Vorhaben der Grundgesamtheit treffen zu können.

Die Durchführung des ersten Evaluierungsportfolios wird EU-weit ausgeschrieben. Ziel sind Rahmenvereinbarungen, mit sektorfachlich und regional strukturierten Pools von Evaluatoren/-innen, die die Evaluierungen aus dieser Stichprobe bis 2020 durchführen. Da mit dem Abschluss des Vergabeverfahrens erst im zweiten Quartal 2018 gerechnet werden kann, werden die ersten Pilotevaluierungen für Ende 2017 und Anfang 2018 als einzelne Leistungen im Wettbewerb nach Short-list bzw. E-tender-Verfahren ausgeschrieben.

2. Gegenstand und Ziel der Evaluierung

2.1 Projektbeschreibung und Gegenstand der Evaluierung

Rund die Hälfte der Weltbevölkerung lebt in ländlichen Regionen und ist direkt oder indirekt von der landwirtschaftlichen Produktion abhängig. Bis 2050 muss die landwirtschaftliche Produktion laut Vereinten Nationen um 60 % gesteigert werden. Die aktuellen Produktionsmethoden ermöglichen oft keine ausreichenden Erträge, um den Nahrungsmittelbedarf der Familien zu decken und ausreichend Einkommen zu erwirtschaften. Zudem erfüllen die Methoden nicht die Kriterien einer nachhaltigen Landwirtschaft und sind wenig an die Herausforderungen des Klimawandels angepasst.

Das weltweite Bestreben, Methoden nachhaltiger, klimaintelligenter Landwirtschaft umzusetzen, nimmt in der internationalen Diskussion und in Politikansätzen zu. So zielen die Sustainable Development Goals (SDGs) auf die Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft und die Verbesserung der Ernährungssicherheit (derzeit SDG 2). Der G7 Gipfel in Elmau im Frühjahr 2015 wies ebenfalls auf die Bedeutung der Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft zur Reduzierung von Hunger und Armut hin, auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung des Klimawandels durch Anpassung und Minderung sowie die Geschlechtergleichberechtigung und die gerechtere Ausgestaltung der Globalisierung.

Das BMZ hat in den Konzepten „Entwicklung ländlicher Räume und ihr Beitrag zur Ernährungssicherung“ sowie „Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft“ Orientierungen für eine nachhaltige Ausrichtung der Landwirtschaft vorgegeben. Mit der Sonderinitiative „EINEWELT ohne Hunger“ (SEWOH) fördert das BMZ mit zusätzlichen Finanzmitteln die Verbreitung nachhaltiger landwirtschaftlicher Anbau- und Verarbeitungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit.

Bemühungen die nachhaltige Landwirtschaft zu fördern sind auf politischer Ebene erkennbar, und es existieren praktische Lösungen für klimaintelligente, nachhaltige und gendersensitive Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung. Dennoch sind diese bisher nur unzureichend in einer Vielzahl von Programmen und Politikprozessen verankert (Kernproblem).

Das Modulziel des Sektorvorhabens (SV) lautet daher: „Klimaintelligente, nachhaltige und gendersensitive Ansätze landwirtschaftlicher Produktion und Verarbeitung sind in Programmen und politischen Prozessen verankert“.

Das SV ist ein überregionales Vorhaben und berät das BMZ zur Weiterentwicklung von Konzepten der nachhaltigen Landwirtschaft. Es unterstützt das Ministerium dabei, diese in politische Prozesse und Strategien einzuspeisen. Das SV kooperiert mit Programmen und Organisationen in Partnerländern, die beraten und deren Erfahrungen weiterverbreitet werden. Der Fokus des SV liegt auf vier Handlungsfeldern: (1) Unterstützen von nationalen und internationalen politischen Prozessen, (2) BMZ Beratung zu aktuellen Anfragen, (3) Wissensmanagement und Austausch mit Vorhaben, internationalen Foren und Netzwerken und (4) Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungspersonal.

Das Vorhaben hat eine Laufzeit von 3 Jahren (von 01/2016 bis 12/2018) mit Kosten des deutschen TZ-Beitrags von bis zu 4.000.000 EUR.

Gegenstand der Evaluierung ist das in der obigen Kurzbeschreibung zusammenfassend dargestellte Sektorvorhaben Nachhaltige Landwirtschaft (PN 2015.2187.1).

2.2 Ziel der Evaluierung

Die Nutzungsorientierung ist eine wesentliche Säule der Evaluierungsarbeit in der GIZ. Die zentralen Projektevaluierungen betten sich darin ein und sollen Entscheidungsfindung unterstützen:

- Evaluierungsprozesse und -ergebnisse tragen dazu bei, die Entscheidungskompetenz von Entscheidungsträgern und weiteren Change Agents zu stärken;
- dies führt zu Entscheidungen, die entweder öffentliche Politiken oder die Ausgestaltung und Implementierung von GIZ-Vorhaben oder GIZ-Unternehmensstrategien verbessern;
- diese Verbesserungen führen wiederum zu einer verbesserten Leistungserbringung der Partner für ihre eigenen Bürger/-innen, der GIZ für ihre Partner und Zielgruppen sowie für ihre Auftraggeber und Mitarbeiter/-innen;
- dadurch wird schließlich die Wirksamkeit öffentlicher Politiken und GIZ-Vorhaben für die Zielgruppen sowie die Partner-, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöht.

Mit der Evaluierung soll der Erfolg des aktuellen Moduls (PN 2015.2187.1) bewertet werden. Dies soll auf der Grundlage der OECD-DAC-Kriterien – gestützt auf Zahlen, Daten und Fakten – und im Rahmen eines vorgegebenen Benotungssystems erfolgen. Darüber hinaus sollen, wie unter 2.1. bereits angeführt, - sofern inhaltlich zweckmäßig - hinsichtlich Aussagen über längerfristige Wirkungen und Nachhaltigkeit des Vorhabens auch die Vorgängermodule mit betrachtet werden.

Da es sich hier um eine Zwischenevaluierung handelt, soll die Evaluierung darüber hinaus Hinweise für die Folgemaßnahmen erbringen, die in die Prüfung der Folgemaßnahme einfließen können.

In einem Auftaktgespräch des AN mit der Stabsstelle Evaluierung und dem/der AV des Vorhabens und ggf. Partner wird das Erkenntnisinteresse präzisiert und der Gegenstand der Evaluierung gemeinsam definiert.

3. Prozess und Leistungen

3.1 Verantwortlichkeiten

Verantwortlich für die Planung und Steuerung des Evaluierungsportfolios der zentralen Projektevaluierungen ist die Stabsstelle Evaluierung. Der Auftragnehmer (im Folgenden AN) ist verantwortlich für die Vorbereitung, Durchführung, Qualitätssicherung / Backstopping und Berichterstattung der Einzelevaluierung unter Berücksichtigung der unter 4. angeführten Leistungsanforderungen. Das Evaluierungsteam besteht immer aus einem Zweier-Team, in diesem Fall zwei deutsche bzw. internationale Gutachter/innen, da das Vorhaben in Deutschland durchgeführt wird. Punktuell unterstützt die GIZ in den einzelnen Prozessschritten.

Die Unterstützung durch das Projekt umfasst:

- Bereitstellung relevanter Dokumente
- Identifikation relevanter Interviewpersonen + Zulieferung von Kontaktdaten und ggf. Unterstützung bei der Kontaktherstellung

Der Ablauf der Evaluierung inkl. Rollenklärung ist der folgenden Prozessübersicht zu entnehmen. Das Prozesschart basiert auf den Erfahrungen der Stabsstelle Evaluierung mit dem Programm der Unabhängigen Evaluierungen sowie den dezentralen Projektevaluierungen und soll nun im Rahmen der zentralen Projektevaluierungen geprüft und bei Bedarf schrittweise angepasst werden. Hierfür ist zum Abschluss der Evaluierung eine gemeinsame Auswertung mit dem AN vorgesehen.

3.2 Prozessübersicht zentrale Projektevaluierung

Die u.a. Leistungen sind im Zeitraum vom 08.01-19.04.2018 zu erbringen. Die Evaluierungsmission wird in Deutschland stattfinden.

Arbeitsschritt	Wann (vorläufiger Zeitplan)	Verantwortlich	Mitwirkend	Zu informiere n
Vorklärungen inkl. Abstimmung Zeitpunkt der Evaluierung	11/2017	Sts Eval.	AV, Partner	
Bereitstellung Dokumente	bis 09.01.2017	Sts Eval (Standarddokumente) AV/Projektteam Projektunterlagen		
Auftragsklärung inkl. Rollenklärung GA-Team	08.01.2018	Sts Eval.	GA	
Auftaktgespräch zwecks Rollenklärung und Erkenntnisinteresse	09.01.2018	Sts Eval	AV, Partner, GA	
Informationsschreiben zum Start der Evaluierung an zentrale Stakeholder (inkl. Informationen zu Prozess und Rollen)	11.01.2018	Sts Eval.		AL, GL, AV, Partner, BMZ
Desk Study inkl. erster inhaltlicher Vorklärung in GIZ	08-19.01.2018	GA	GIZ-MA	
Check - Datenlage (u.a. WoM) - Partnersysteme - Erkenntnisinteresse der Partner	08-19.01.2018	GA	AV, Partner	
Erstellung Entwurf Inception Report (IR) (entsprechend GIZ Vorgaben und Formatvorlage, Berichtssprache: Deutsch)	Abgabe IR 26.01.2018	GA		
Qualitätsprüfung IR	Rückmeldung an AN:02.02.2018	Sts Eval	AV/Partner (bzgl. sachl. Richtigkeit)	
Überarbeitung IR	Bis 09.02.2018	GA		
Abnahme IR	13.02.2018	Sts Eval		BMZ

Erstellung und Abstimmung Interviewplan	22.01.-09.02.	GA	AV, Partner
Auftaktgespräche /Briefing vor Ort	19.02.2018	GA,	AV/Projektteam,
Durchführung der Mission	19.02.-02.03. 2018	GA	
Abschlusspräsentation/Debriefing /Abschlussgespräche vor Ort (entsprechend GIZ.Vorlage)	02.03.2018	GA	AV/Projektteam, BMZ, ggfls. Stst. Eval., BMZ
Auswertung, Analyse, Berichtslegung	05-23.03.2018	GA	
Abgabe Evaluierungsbericht (Berichtsspreche Deutsch, entsprechend GIZ Vorgaben und Formatvorlage)	23.03.2018	GA	
Qualitätsprüfung Evaluierungsbericht	Rückmeldung an AN:06.04.2018	Sts Eval.	AV/Partner (bzgl. sachl. Richtigkeit)
Überarbeitung Evaluierungsbericht (inkl. sprachl.- redaktioneller Qualitätssicherung)	Bis 13.04.2018	GA	
Abnahme Evaluierungsbericht	17.04.2018	Sts Eval.	
Abschlussgespräch per Skype (gemeinsame Auswertung der Evaluierung)	19.04.2018	Sts Eval., GA, AV/Projektteam	GA, AV, Partner
Veröffentlichung des Evaluierungsberichts	Bis 19.05.2018	Sts Eval.	

4. Spezifische Leistungsanforderung

Die Leistungen sind, wie oben unter 3.2. bereits angeführt, im Zeitraum vom 08.01.2018 bis zum 19.04.2018 zu erbringen. Der Inception Report ist bis zum 26.01. 2018 in deutscher Sprache abzugeben, eine evtl. Überarbeitung auf Basis der Rückmeldung des AG muss bis zum 09.02.2018 erfolgen Der Evaluierungsbericht ist bis zum 23.03.2018 in deutscher Sprache abzugeben, eine evtl. Überarbeitung auf Basis der Rückmeldung des AG muss bis zum 13.04.2018 erfolgen (für den detaillierten Ablauf siehe die Prozessübersicht unter 3.2.).

4.1 Qualitätsanforderungen der zentralen Projektevaluierungen

Die GIZ orientiert sich bei ihren Evaluierungen an den Standards für Evaluation der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval): Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit sowie den Qualitätsstandards für die Entwicklungsevaluierung des OECD-DAC. Als Basis für die Entwicklung von Instrumenten zur Qualitätssicherung formuliert die Stabsstelle Evaluierung Qualitätsstandards für die Prozessqualität, die methodische Qualität und die Produktqualität.

Die **Nützlichkeit** einer Evaluierung gewährleistet, dass das Erkenntnisinteresse der Nutzer/-innen der Evaluierung berücksichtigt wird und diesen die gewünschte Information bereitgestellt wird.

- Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen: Die am Evaluierungsgegenstand beteiligten oder von ihm betroffenen Personen bzw. Personengruppen sollen identifiziert werden, damit deren Interessen geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.
- Klärung der Evaluationszwecke: Es soll deutlich geklärt sein, welche Zwecke mit der Evaluierung verfolgt werden, so dass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen können und das Evaluierungsteam einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen kann.
- Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators / der Evaluatorin: Wer Evaluierungen durchführt, soll persönlich glaubwürdig sowie methodisch und fachlich kompetent sein, damit bei den Evaluierungsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.
- Auswahl und Umfang der Informationen: Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die Behandlung der zu untersuchenden Fragestellungen zum Evaluierungsgegenstand ermöglichen und gleichzeitig den Informationsbedarf des Auftraggebers und anderer Adressaten und Adressatinnen berücksichtigen.
- Transparenz von Werten: Die Perspektiven und Annahmen der Beteiligten und Betroffenen, auf denen die Evaluierung und die Interpretation der Ergebnisse beruhen, sollen so beschrieben werden, dass die Grundlagen der Bewertungen klar ersichtlich sind.
- Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung: Evaluierungsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen, leicht zu verstehen und nachvollziehbar sein.
- Rechtzeitigkeit der Evaluierung: Evaluierungsvorhaben sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass ihre Ergebnisse in anstehende Entscheidungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse einfließen können.
- Nutzung und Nutzen der Evaluierung: Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Evaluierung sollen die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntern, die Evaluierung aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und ihre Ergebnisse zu nutzen.

Die **Prozessqualität** entspricht den DeGEval Standards Durchführbarkeit und Fairness. Die Art und Weise, wie der Prozess einer Evaluierung gestaltet wird, ist für die Nutzung der Evaluierung entscheidend. Um die Evaluierung so nützlich wie möglich für Entscheidungsprozesse zu gestalten, sollten folgende Standards erfüllt werden:

- Angemessene Verfahren: Evaluierungsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass Belastungen des Evaluierungsgegenstandes bzw. der Beteiligten und Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen der Evaluation stehen.
- Diplomatisches Vorgehen: Evaluierungen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.
- Effizienz von Evaluierung: Der Aufwand für Evaluierung soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluierung stehen.
- Formale Vereinbarungen: Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluierung (was, wie, von wem, wann getan werden soll) sollen schriftlich festgehalten werden, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder aber diese neu auszuhandeln.
- Schutz individueller Rechte: Evaluierungen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluierung einbezogenen Personen geschützt werden.
- Vollständige und faire Überprüfung: Evaluierungen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluierungsgegenstandes möglichst vollständig und fair überprüfen und darstellen, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Schwachpunkte behandelt werden können.

- Unparteiische Durchführung und Berichterstattung: Die Evaluierung soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluierung deutlich machen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluierungsprozess die unparteiische Position des Evaluierungsteams erkennen lassen. Bewertungen sollen fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.
- Offenlegung der Ergebnisse: Die Evaluierungsergebnisse sollen allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.

Die **methodische Qualität** einer Evaluierung bezieht sich auf die Anwendung der Methoden der empirischen Sozialforschung zur Datenerhebung und -auswertung und entspricht dem DeGEval Kriterium der Genauigkeit.

- Beschreibung des Evaluierungsgegenstandes: Der Evaluierungsgegenstand soll klar und genau beschrieben und dokumentiert werden, so dass er eindeutig identifiziert werden kann.
- Kontextanalyse: Der Kontext des Evaluierungsgegenstandes soll ausreichend detailliert untersucht und analysiert werden.
- Beschreibung von Zwecken und Vorgehen: Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluierung, einschließlich der angewandten Methoden, sollen genau dokumentiert und beschrieben werden, so dass sie identifiziert und eingeschätzt werden können.
- Angabe von Informationsquellen: Die im Rahmen einer Evaluierung genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.
- Valide und reliable Informationen¹⁰: Die Verfahren zur Gewinnung von Daten sollen so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluierungsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien der empirischen Sozialforschung orientieren.
- Systematische Fehlerprüfung: Die in einer Evaluierung gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.
- Analyse qualitativer und quantitativer Informationen: Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluierung sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluierung effektiv beantwortet werden können.
- Begründete Schlussfolgerungen: Die in einer Evaluierung gezogenen Folgerungen sollen aus Ergebnissen hergeleitet werden, damit die Adressatinnen und Adressaten diese nachvollziehen können.

4.2 Profil der Gutachter/innen

- Evaluierungserfahrung
- Erfahrung mit komplexen Evaluierungsdesigns
- Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden (quant./qualitat. und partizipative Methoden)
- Sektorkenntnisse und-erfahrung: Verständnis landwirtschaftlicher Themen und Klimawandel, Politikberatung, Wissensmanagement, HCD.
- Erfahrungen mit der GIZ
- Erfahrungen in der EZ im Ausland
- Erfahrung mit Anwendung / Bewertung der OECD-DAC Kriterien
- Erfahrung in Organisationsberatungs- und Capacity Development in einem komplexen sozioökonomischen und politischen Umfeld
- Sprachkenntnisse: Verhandlungssicheres Englisch in Wort und Schrift

Wie oben bereits angeführt, soll die Evaluierung durch ein Gutachterteam bestehend aus zwei Expert/innendurchgeführt werden. Das Angebot muss die CVS beider Gutachter/innen enthalten. Für die Bewertung des Angebots wird somit das Profil beider Gutachter/innen berücksichtigt. Wie die Zusammenarbeit und Arbeitsteilung erfolgen soll, ist im Angebot darzulegen (siehe hierzu die Vorgaben unter 5. Umfang und Inhalt des abzugebenden Angebots). Beide Gutachter/-innen dürfen aus Gründen der Unabhängigkeit weder an der Konzeption, Planung, Implementierung, Beratung oder Evaluierung des Vorhabens beteiligt gewesen

¹⁰ D. h. gesicherte und verlässliche Informationen

sein.

Die Gutachter/-innen darf aus Gründen der Unabhängigkeit weder an der Konzeption, Planung, Implementierung, Beratung oder Evaluierung des Vorhabens beteiligt gewesen sein.

4.3 Methodisches Vorgehen

Bei den zentralen Projektevaluierungen genügt es in der Regel, als Grundlage einer glaubwürdigen Rechenschaftslegung den Beitrag des betrachteten Vorhabens zur Zielerreichung (*Kontribution*) möglichst robust zu erfassen. Es geht darum, eine plausible Beziehung zwischen Vorhaben und Wirkungen aufzuzeigen, also durch methodische und Datentriangulation hinreichende Belege dafür zu sammeln, dass die beobachteten intendierten Wirkungen höchstwahrscheinlich auf das Vorhaben zurückzuführen sind. Neben der Erfassung des Projektbeitrags sollen das Verständnis und das Wissen darüber erhöht werden, *was funktioniert und was nicht*, um auf dieser Basis fundierte Entscheidungen über die zukünftige Ausrichtung des Vorhabens treffen zu können.

Um in den zentralen Projektevaluierungen einen robusten Wirkungsnachweis zu ermöglichen, gibt die GIZ einen theoriebasierten Evaluierungsansatz vor. Theoriebasierte Ansätze wie beispielsweise Realist Evaluation, Process Tracing und die Kontributionsanalyse zeichnen sich durch folgende methodischen Elemente aus:

- Ein *Wirkungsmodell*, das bei der GIZ im Projektvorschlag enthalten ist und Erwartungen an die Ursache-Wirkungs-Beziehungen des Vorhabens visualisiert sowie Pfade von den Inputs über Aktivitäten und Outputs hin zu den angestrebten Wirkungen aufzeigt.
- Eine auf dem Wirkungsmodell basierende *Theory of Change*, die *Wirkungshypothesen* und ggf. *Mechanismen* zur Erläuterung der im Wirkungsmodell hinterlegten Ursache-Wirkungs-Beziehungen formuliert, die in der Evaluierung geprüft und bewertet werden können. Dabei sind auch mögliche Risiken bei der Implementierung des Vorhabens zu berücksichtigen.
- Eine *Kontributionsgeschichte*, die auf der Grundlage belastbarer, nachvollziehbarer und glaubhafter Evidenz die beobachteten Veränderungen und den Wirkungsbeitrag des untersuchten Vorhabens aufzeigt. Dafür müssen auch alternative Erklärungsansätze (beispielsweise Kontextfaktoren oder Maßnahmen Dritter) analysiert und die *Theory of Change* ggf. angepasst werden.

In den zentralen Projektevaluierungen sollen vornehmlich theoriebasierte Evaluierungsdesigns ausgewählt werden, die auf das Erkenntnisinteresse und den Evaluierungsgegenstand abgestimmt sind. Auf der Grundlage des Wirkungsmodells und des WoM der GIZ können die im Angebot formulierten Indikatoren und im Wirkungsmodell hinterlegten Wirkungshypothesen als Grundlage der Bewertung herangezogen und auf ihre Plausibilität hin überprüft werden. Bei der Datenerhebung kommen angemessene quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz, beispielsweise Dokumentenanalyse, explorative Einzel- und Gruppeninterviews sowie standardisierte Onlinebefragungen. In Ergänzung zur theoriebasierten Vorgehensweise müssen zusätzliche Methoden zur Erfassung nicht intendierter Wirkungen sowie zur Bewertung der Effizienz eingesetzt werden.

4.4 Partizipatives Vorgehen

Die Partnerorientierung stellt ein wichtiges Charakteristikum der zentralen Projektevaluierungen dar. Dies spiegelt sich in den verschiedenen Phasen der Projektevaluierung und im Evaluierungsmanagement wider (bspw. durch die Verankerung des Erkenntnisinteresse der Partner in den ToR, Briefing zu Beginn der Evaluierung vor Ort, Erfassung der Partnerperspektive, Debriefing).

5. Umfang und Inhalt des abzugebenden Angebots

Die Stabsstelle Evaluierung möchte sicherstellen, dass die Auswahl der Gutachter/-in konform mit der notwendigen Unabhängigkeit dieser ist. Nach Definition der Stabsstelle Evaluierung trifft dies auf alle Gutachter/-innen zu, welche nicht an der Konzeption, Planung, Implementierung, Beratung oder Evaluierung des Vorhabens beteiligt waren. Es werden nur solche Angebote in der Auswertung berücksichtigt, welche

dem Kriterium der Unabhängigkeit in vollem Maße entsprechen. Ist das Kriterium nicht erfüllt, führt dies zum Ausschluss des Bieters aus dem Wettbewerb.

Das abzugebende Angebot sollte folgende Aspekte umfassen und den Umfang von drei bis fünf Seiten (exklusive CV) nicht überschreiten:

- Skizzierung eines methodisch anspruchsvollen Vorgehens inklusive eines theoriebasierten Ansatzes. Sowohl das Design als auch die Methoden der Datenerhebung sollten angemessen dargestellt werden. Die Stabsstelle Evaluierung möchte in Zukunft vermehrt kontributionsanalytische Ansätze in den Projektevaluierungen verfolgen. Eine Auseinandersetzung mit der Möglichkeit diesen Ansatz umzusetzen wird in der Auswertung positiv berücksichtigt.
- Arbeitsteilung zwischen den beiden Gutachter/innen
- Erfahrung in der deutschen und internationalen EZ/IZ, insbesondere mit der GIZ bzw. deren Vorgängerorganisationen
- Umfang und Qualität der Evaluierungserfahrung
- Sektorkennntnis und –erfahrung bzw. andere Kenntnisse und Erfahrungen, die für die Bewertung des Vorhabens relevant ist
- Auslandserfahrung (als GA oder Langzeit- bzw. Kurzzeitfachkraft) in der Region
- Sprachkompetenz
- Referenzen

Bitte verwenden Sie die CV-Formatvorlage, die Sie im Anhang an diese Ausschreibung finden.

6. Mengengerüst

Das Mengengerüst sollte insgesamt 38 FKT nicht überschreiten

- Inceptionphase bis zu 14 FKT
- Durchführung der Mission inkl. Vorbereitung und Reisetage bis zu 12 FKT
- Auswertung und Berichtslegung bis zu 12 FKT

Reisekosten:

Im Finanziellen Angebot soll eine Kalkulation der Reisekosten innerhalb Deutschlands für die Gutachter/innen enthalten sein (bis zu 4 FKT Eschborn, bis zu 4 FKT Bonn zuzüglich Reisetage; Erstattung gegen Nachweis). Zusätzlich sind Übernachtungskosten und Tagegelder zu kalkulieren.

Fotonachweise und Quellen

Fotonachweise/Quellen:

© GIZ / Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

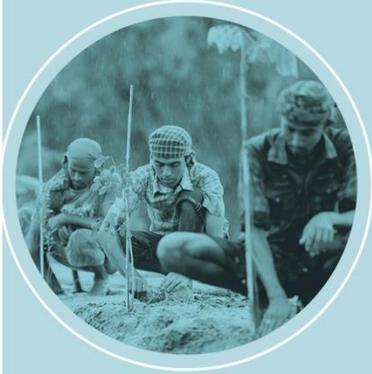
URL-Verweise:

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 solchen Inhalten.

Kartenmaterial:

Kartografischen 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.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Registered offices
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Germany
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

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

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