

WISSEN WAS WIRKT



Zentrale Projektevaluierung

Stipendienprogramm der Deutschen

Wirtschaft für den Westbalkan

Projektnummer 2016.2082.2

Evaluierungsbericht

Im Auftrag der GIZ: von *Marco Hanitzsch (CoResult.eu)*, für *ICON-INSTITUTE GmbH & Co. KG Consulting*

Gruppe

Veröffentlicht: März 2021

Impressum

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

Die Stabsstelle Evaluierung ist direkt dem Vorstand unterstellt 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.

Die Stabsstelle Evaluierung hat mit dieser Evaluierung externe unabhängige Evaluatoren/-innen beauftragt. Der Evaluierungsbericht wurde von diesen externen Evaluatoren/-innen verfasst. Der vorliegende Bericht gibt ausschließlich die Ansichten und Bewertungen der Autor/-innen wieder.

Evaluators/-innen:

Marco Hanitzsch (CoResult.eu), für ICON INSTITUTE

Autor/-innen des Evaluierungsberichts:

Marco Hanitzsch (CoResult.eu, für ICON INSTITUTE), Iskander Chemli

Consultingunternehmen:

ICON-INSTITUTE GmbH & Co. KG Consulting Gruppe

Straße: Von-Groote-Str. 28

Ort: 50968 Köln

T: +49221 93743-210

E: icon@icon-institute.de

I: www.icon-institute.de



Konzeption, Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Leiterin der Gruppe Zentrale Projektevaluierungen

Jessica Schendzielorz, Evaluationsmanagerin

Stabsstelle Evaluierung

Zentrale Projektevaluierung

Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

Editing:

Daniel Piel

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

Design/Layout:

DITHO Design GmbH, Köln

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC Standards zertifiziert.

Bonn, März 2021

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

www.facebook.com/gizprofile

https://twitter.com/giz_gmbh

Diese Veröffentlichung kann von der Website der GIZ www.giz.de/evaluierung als PDF heruntergeladen werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
Projektkurzbeschreibung	7
1 Evaluierungsziele und -fragen	8
1.1 Ziele der Evaluierung	8
1.2 Evaluierungsfragen	8
2 Evaluierungsgegenstand	9
2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands.....	9
2.2 Wirkungsmodell inkl. Wirkungshypothesen.....	12
3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess	16
3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten	16
3.2 Evaluierungsprozess	17
4 Bewertung des Projekts anhand der OECD-/DAC-Kriterien	21
4.1 Langfristige Wirkungen von Vorgängerprojekten	21
4.2 Relevanz	22
4.3 Effektivität.....	28
4.4 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)	38
4.5 Effizienz.....	44
4.6 Nachhaltigkeit.....	50
4.7 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung	54
5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	58
5.1 Erfolgs- oder Misserfolgskriterien.....	58
5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	58
Literaturverzeichnis	65
Anhang.....	67
Anhang 1: Stakeholder-Analyse.....	67
Anhang 2: Evaluationsmatrix.....	70

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Datenverfügbarkeit.....	16
Tabelle 2: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“	28
Tabelle 3: Bewertung der Indikatoren	29
Tabelle 4: Wirkungshypothese/Kontributionsanalyse 1	34
Tabelle 5: Wirkungshypothese/Kontributionsanalyse 2	36
Tabelle 6: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effektivität“	38
Tabelle 7: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Impact“	44
Tabelle 8: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effizienz“	50
Tabelle 9: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit“	54
Tabelle 10: Gesamtbewertung der OECD/DAC-Kriterien und Bewertungsdimensionen.....	57
Tabelle 11: Bewertungs- und Punkte-Skala.....	57
Tabelle 12: Erfolgs-/Misserfolgskriterien.....	58
Tabelle 14: Stakeholder der Evaluierung	68
Abbildung 1: Anzahl Unternehmen mit Anzahl Praktikant*innen je Jahr (Quelle: OAOEV).....	11
Abbildung 2: Rekonstruiertes Wirkungsmodell	15
Abbildung 3: Befragungsteilnehmer*innen nach Jahrgang und Gender	19
Abbildung 4: Mobilität und Vernetzung der Alumni	21
Abbildung 5: Verhältnis Bewerber*innen zu Stipendiat*innen, angebotenen und realisierten Praktikumsplätzen	25
Abbildung 6: Grad der Indikatorerreichung lt. PFB und in Abgleich mit IR	32
Abbildung 7: Dauer bis zur Arbeitsaufnahme nach Jahr der Beendigung des Praktikums.....	33
Abbildung 8: Unternehmen – Einschätzung zu Wirkungsbeiträgen	41
Abbildung 9: Alumni – Einschätzung des Wirkungsbeitrages	42
Abbildung 10: Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem OAOEV	46
Abbildung 11: Wichtigkeit der Praktika und des Alumninetzwerks für die Arbeitsplatzsuche	52
Abbildung 12: Unternehmen – Bedeutung des Projekts für die Unternehmen	53

Abkürzungsverzeichnis

ÄA	Änderungsangebot
AHK	Deutsche Auslandshandelskammer
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CD	Capacity Development
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DAC	Development Assistance Committee der OECD
DIHA	Deutsche Industrie- und Handelsvereinigung in Albanien
DS-GVO	Europäische Datenschutz-Grundverordnung
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
IF	Integrierte Fachkraft
LNOB	Leave no one behind
MZI	Modulzielindikator
OAOEV	Ost-Ausschuss – Osteuropaverein der Deutschen Wirtschaft e.V.
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PFB	Projektfortschrittsbericht (Jahresberichte)
PM	Projektmanagement
PPP	Public-private-Partnership
Pök	Polit-ökonomische Kurzanalysen
PV	Projektvorschlag
SFF	Studien- und Fachkräftefonds
TN	Teilnehmer*innen
ToC	Theory of Change
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNDP/HDI	United Nations Development Programme/Human Development Index
WoM	Wirkungsorientiertes Monitoring
ZDS	Zoran Djindjic Stiftung
ZPE	Zentrale Projektevaluierung



Projektkurzbeschreibung

Länder des Westlichen Balkans; Stipendienprogramm der Deutschen Wirtschaft für den Westbalkan

Projektnummer	2016.2082.2
Förderschlüssel (CRS-Code) (Creditor Reporting System Code)	11420 Hochschulbildung
Projektziel	Die Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden und jungen Graduierten im Westbalkan ist verbessert.
Projektlaufzeit	01/2017-12/2018 (verlängert bis 12/2019)
Projektvolumen	3.281.544,46 EUR
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeite und Entwicklung (BMZ)
Politische(r) Träger	kein politischer Träger
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	Der Ost-Ausschuss – Osteuropaverein der Deutschen Wirtschaft e.V. ist der zentrale umsetzende Partner im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Weiterer Partner ist die Zoran Djindjic Stiftung in Serbien
Zielgruppe(n)	Direkte Zielgruppe sind junge Studierende und Absolvent*innen aus den Ländern des Westbalkans (Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Kroatien, Montenegro, Nordmazedonien, Serbien). Insbesondere sind dies die Alumni des Programms (insb. Output 2). Auf der hochaggregierten Wirkungsebene sollen die Bewohner*innen der Länder des westlichen Balkans indirekt profitieren.

1 Evaluierungsziele und -fragen

Dieses Kapitel stellt die Ziele dieser zentralen Projektevaluierung (ZPE) und die Evaluierungsfragen vor.

1.1 Ziele der Evaluierung

Es handelt sich um eine Schlussevaluierung des Projekts „Stipendienprogramm der Deutschen Wirtschaft für den Westbalkan“ mit einer Projektlaufzeit von Januar 2017 bis Dezember 2019. Das Projekt wurde mittels einer Zufallsstichprobe im Rahmen des Systems zentraler Projektevaluierungen (ZPE) der GIZ für eine Evaluierung ausgewählt. Aufgabe der ZPE ist es, Resultate und Wirkungen sowie deren Beziehungen, Steuerungsprozesse und Stakeholder-Beziehungen zu erfassen. Bewertungen und Schlussfolgerungen richten sich nach den OECD-/DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität (Zielerreichung), Wirkung/Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit, jeweils unterteilt in mehrere Dimensionen. Ziel ist es, damit zur Rechenschaftslegung und zum Lernen beizutragen und nützliche Informationen für Entscheidungsbedarfe zu liefern.

Das zu evaluierende Projekt lief zum 31. Dezember 2019 aus und wird in einem Folgevorhaben fortgeführt. Das Stipendienprogramm identifiziert Studierende und junge Absolvent*innen aus den Ländern Albanien, Bosnien und Herzegowina (BiH), Montenegro, Nordmazedonien, Kosovo, Kroatien sowie Serbien und vermittelt sie für drei- bis sechsmonatige Praktika an Unternehmen in Deutschland. Es übernimmt bestimmte Kosten der Stipendiat*innen und deren Betreuung, unterstützt ihre Vernetzung in einem regionalen Alumninetzwerk und zahlt ein Stipendium. Ziel ist es, deren Beschäftigungsfähigkeit zu stärken sowie einen Beitrag zu länderübergreifendem Austausch, interkultureller Verständigung und friedlichem Zusammenleben in den Ländern des Westbalkans zu leisten. Das Programm hat im Jahr 2003 in Serbien begonnen und sukzessive weitere Länder aufgenommen. Die Auftragsverantwortung lag bei der Ländermanagerin Serbien bzw. liegt bei ihrem Nachfolger. Umgesetzt wird das Programm im Auftrag der GIZ vom Ost-Ausschuss – Osteuropaverein der Deutschen Wirtschaft e.V. (OAOEV). Dieser arbeitet für die Umsetzung des Programms in Serbien eng mit der Zoran Djindjic Stiftung in Belgrad zusammen, die mit dem Stipendienprogramm im Jahr 2003 ins Leben gerufen worden war. In den Herkunftsländern der Praktikant*innen kooperiert das Programm teilweise mit den deutschen Auslands-handels- bzw. bilateralen Handelskammern, dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD), den Deutschen Botschaften, den Goethe-Instituten und dem jeweiligen GIZ-Landesbüro.

1.2 Evaluierungsfragen

Das Vorhaben wird auf der Grundlage standardisierter Evaluierungskriterien und -fragen bewertet, um eine Vergleichbarkeit durch die GIZ sicherzustellen. Grundlage hierfür sind die OECD-/DAC-Kriterien¹ für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit sowie die Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit²: Relevanz, Effizienz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit. Aspekte der Kriterien Kohärenz, Komplementarität und Koordination sind in den anderen Kriterien enthalten.

Spezifische Bewertungsdimensionen und Analysefragen werden durch die GIZ von diesem vorbestimmten Rahmen abgeleitet. Diese Bewertungsdimensionen und Analysefragen bilden die Grundlage für alle zentralen Projektevaluierungen der GIZ und sind in der Evaluierungsmatrix (Anhang 3) enthalten. Neben diesen Evaluierungskriterien werden auch die Beiträge zur Agenda 2030 und deren Prinzipien (Universalität, integrativer Ansatz, Leave No One Behind, Multi-Akteurs-Partnerschaften) berücksichtigt. Die Evaluierungsfragen beziehen sich auch auf Querschnittsthemen, wie z. B. Gender, Umwelt, Konfliktsensitivität und Menschenrechte. Alle OECD-/DAC-Kriterien berücksichtigen auch Aspekte der Implementierungsqualität.

¹ www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

² www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf

Die Evaluierung folgt vornehmlich den gegebenen Fragen der Evaluationsmatrix. Einzelne dieser Fragen werden aufgrund der Besonderheit des Projekts zusammengefasst und gekürzt, etwa zur Auswirkung von Veränderungen des politischen Frameworks (Relevanz und Wirkung), zu Partnerbeiträgen und dem thematischen Zuschnitt des Moduls (Effizienz). Dies ergibt sich daraus, dass das Projekt nicht Teil eines Programms ist, keinen politischen und wenige lokale Partner sowie nur eine sehr geringe personelle Ausstattung aufweist, bzw. dass der überwiegende Teil der Projektumsetzung extern vergeben ist.

Die Stakeholder des Projektes, resp. zentrale Stakeholder der Evaluierung benannten als Erkenntnisinteressen – zusätzlich zu dem grundsätzlichen Erkenntnisinteresse einer ZPE (vgl. DAC-Kriterien) – den Beitrag zur Verständigung zwischen den erreichten Personen (Zielgruppen und Partnern) der unterschiedlichen Länder und darüber zur Friedensförderung in der Region.

Diese Fragen werden mit den Evaluationsfragen abgedeckt und insbesondere im Kapitel zu Wirkungen und in den Empfehlungen beantwortet.

2 Evaluierungsgegenstand

In diesem Kapitel wird der Evaluierungsgegenstand beschrieben und eingegrenzt.

2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands

Zentraler Evaluationsgegenstand ist die TZ-Maßnahme „Stipendienprogramm der Deutschen Wirtschaft für den Westbalkan (PN: 2016.2082.2)“ mit einer Laufzeit von Januar 2017 bis Dezember 2019 (im Folgenden „Projekt“). Das Projekt war ursprünglich für eine Laufzeit von zwei Jahren vorgesehen und wurde im Juli 2017 mit einer Aufstockung von 1,281 Millionen Euro um ein Jahr verlängert. Es handelt sich um ein Folgevorhaben der gleichlautenden Maßnahme, die von Januar 2013 bis Dezember 2015 umgesetzt wurde (PN 2013.2169.4).

Im Fokus des Vorhabens stehen die Wirkungen der Praktika auf die Beschäftigungsfähigkeit (hier synonym zu *Employability*) der Teilnehmenden und ebenso die Wirkung der Alumninetzwerke. Indirekt bzw. implizit wird die Stärkung des Austauschs und der Verständigung auf regionaler Ebene sowie der Wirtschaft in der Region und der (Wirtschafts-)Beziehungen der Region zu Deutschland resp. der EU angestrebt. Daher erfasst die Evaluierung auch längerfristige Veränderungen, die auf die Vorläuferprojekte zurückgehen.

Zielgruppe sind (1) die Stipendiat*innen und (2) die Alumni des Projekts; Zugangsvoraussetzungen sind die Erreichung des dritten oder eines höheren Studienjahrs resp. der absehbare Abschluss eines Studiums, eine Altershöchstgrenze von 29 Jahren sowie eine überzeugende Darlegung der Motivation zur Absolvierung des drei- bis sechsmonatigen Praktikums bei einem deutschen Unternehmen in Deutschland und anschließenden Rückkehr ins Heimatland. Das Erreichen der Zielgruppe „Stipendiat*innen“ ist die Voraussetzung dafür, dass die Zielgruppe „Alumni“ aufgebaut werden kann (HF2). Arbeitgeber in den Ländern des Westbalkans sind die dritte – indirekte – Zielgruppe. Dabei handelt es sich sowohl um lokale und regionale Unternehmen als auch um auch Niederlassungen und Partner deutscher Unternehmen.

Das Projekt verfügte im evaluierten Zeitraum von Januar 2017 bis Dezember 2019 über ein Budget in Höhe von 3.281.544,46 €.

Zudem ist die deutsche Wirtschaft einerseits Partner des Projekts (vgl. Angebot 2016), andererseits auch Adressat der Akquise von Praktikumsplätzen (HF 1) bzw. potenzieller Arbeitgeber, da sie die Praktikumsplätze bereitstellt und letztlich über die Aufnahme der einzelnen Praktikant*innen entscheidet. Bisher haben mehr als 200 deutsche Unternehmen an dem Programm teilgenommen³, von denen die meisten seit dem Jahr 2004 mindestens ein bis zwei Praktikumsplätze bereitgestellt haben. Jährlich nehmen ca. 33 bis 46 Unternehmen Praktikant*innen auf. Vertreten sind Unternehmen aus vielfältigen Bereichen wie z. B. Dienstleistungen einschl. Logistik und Transport, Banken und Versicherungen, Werbung, Information und Beratung sowie Maschinenbau.

³ Seit der Initiierung im Jahr 2003 haben mehr als 200 führende deutsche Unternehmen an dem Programm teilgenommen. Eine Auflistung von Unternehmen einschl. unterschiedlicher Zweige ergibt 222 Unternehmen und Abteilungen, auf der Webseite sind 202 Unternehmen benannt.

Initiiert wurde das Projekt im Jahr 2003 als Zoran-Djindjic-Stipendienprogramm auf Initiative des (damals noch) Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft e.V. mit dem BMZ und der Zoran Djindjic Stiftung. Partnerland war Serbien, 2007 kamen Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kroatien, Mazedonien (heute Nordmazedonien) sowie 2009 Montenegro und Kosovo hinzu. In den Jahren 2003 bis 2011 wurde das Projekt aus Mitteln des BMZ über Einzelmaßnahmen aus dem Studien- und Fachkräftefonds (SFF) finanziert. Die weiteren Vorläuferprojekte seit Januar 2011 wurden als TZ-Maßnahmen durchgeführt (Januar 2011 – Dezember 2016, PN 2010.2222.7 und PN 2013.2169.4). Das Folgevorhaben zu der evaluierten Maßnahme begann während dieser Evaluation im Januar 2020. Die zugrundeliegende Konzeption des Vorhabens sowie seine Ziele haben sich seit 2007 nicht wesentlich verändert; Outcomes und Outputs wurden seit 2011 fortgeschrieben und allenfalls in der Indikatorbestückung und in Details angepasst. Die Indikatorbestückung wurde kontinuierlich erhöht.

Die geringfügigen Änderungen auf Output-Ebene bestehen in folgenden Aspekten:⁴

- Die Stärkung des Alumninetzwerks spiegelt sich in einer graduellen Veränderung der Indikatoren wider.
- Der Verbleib der Praktikant*innen wird nicht mehr nach spezifischen Sektoren gemessen (2013: Output C1).

Auf Outcome-/Modulzieleben erfolgten folgende Veränderungen:

- Während der Modulzielindikator (MZI) von 2013 davon ausging, dass 80 Prozent der Stipendiat*innen ein angemessenes Beschäftigungsverhältnis finden (unabhängig), erwartet der aktuelle MZ-Indikator 2, dass 60 Prozent der Stipendiat*innen ein solches Verhältnis in der Region eingehen.
- Der MZI 4 des Vorgängerprojekts, demzufolge die Praktikumsplätze auf Mitglieder der deutschen Wirtschaftsvereinigung beschränkt blieben, wurde nicht übernommen.
- Der angestrebte Anteil an Teilnehmerinnen wurde vom Vorläufervorhaben zum gegenwärtigen Vorhaben von 45 auf 50 Prozent erhöht.

Das Projekt ist eine Public-Private-Partnership (PPP), was mit den monetären und infrastrukturellen Leistungen der Praktikant*innen aufnehmenden deutschen Unternehmen begründet wird (Details sind dem Kapitel zum Thema Effizienz zu entnehmen).

Das Projekt bezieht sich auf die Region des Westbalkans, und dabei insbesondere auf die sieben Länder Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Kroatien⁵, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien. Je nach Land bestehen Beziehungen zu Auslandshandels- bzw. bilateralen Handelskammern und zu Alumniclubs, dagegen weniger zum DAAD und den deutschen Botschaften oder zum jeweiligen Landesbüro der GIZ.⁶ Umsetzungspartner ist zudem die Zoran Djindjic Stiftung (ZDS) in Serbien, die mit diesem Programm nach der Ermordung des Premierministers Zoran Djindjic gegründet wurde und deren Einbeziehung die Bedeutung der deutsch-serbischen Zusammenarbeit und der Verständigung in der Region hervorhebt.

Das Projekt bewegt sich im Kontext von europäischer Nachbarschaft, EU-Annäherung, wirtschaftlicher Zusammenarbeit und Versöhnung. Die Praktikant*innen stammen aus Ländern, die nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht in enger Beziehung zu Deutschland und der Europäischen Union stehen. Während Kroatien bereits EU-Mitglied ist, sind Albanien, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien EU-Beitrittskandidaten und Bosnien und Herzegowina sowie Kosovo potenzielle Kandidaten.⁷ Während im Juli 2019 Frankreich und weitere EU-Staaten die Aufnahme von Beitrittsverhandlungen mit Albanien und Nordmazedonien noch ablehnten⁸ wurden ebendiese im März 2020 beschlossen.⁹ Die deutsche Wirtschaft ist in allen Ländern als wichtiger Partner präsent. Während Kroatien von der Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb der EU profitiert, kann ab 2020 das deutsche Fachkräfteeinwanderungsgesetz voraussichtlich Auswirkungen auf die Emigration aus den anderen Projektländern haben. Weiteres Element der Beziehungen zwischen Deutschland und dem Westbalkan ist seit 2014 der Berliner Prozess, der darauf abzielt, „die regionale Zusammenarbeit auf dem Westbalkan zu intensivieren sowie die Integration dieser Länder in die Europäische Union zu fördern“ und dabei „weitere Fortschritte [...] bei der Versöhnung innerhalb und zwischen den Gesellschaften in der Region“ anstrebt.¹⁰ Die Länder des Westbalkans, insbesondere das heutige Nordmazedonien, waren von den Flucht- und Migrationsbewegungen der vergangenen Jahre in besonderem Maße betroffen. Die Nachwirkungen der Balkankriege sowie der Wirtschaftskrise von 2008 haben sowohl innerhalb der Region als auch darüber hinaus starke Migrationsbewegungen zur Folge und gehen

⁴ Vgl. detaillierte Angaben in Anlage 3.

⁵ Im Rahmen dieser Evaluierung wird der Begriff „Westbalkan“ zugunsten der Lesbarkeit und entsprechend dem Sprachgebrauch des Projekts auch auf Kroatien sowie mitunter als Synonym für den korrekten Begriff „Länder des Westlichen Balkan“ angewendet.

⁶ Die Alumniclubs sind nicht formalisiert, d. h. nicht als zivilgesellschaftliche Organisationen registriert.

⁷ (Europa Newsroom)

⁸ Vgl.: Wettach/WiWo und Die Zeit 18.10.2019

⁹ Die Zeit, März 2020.

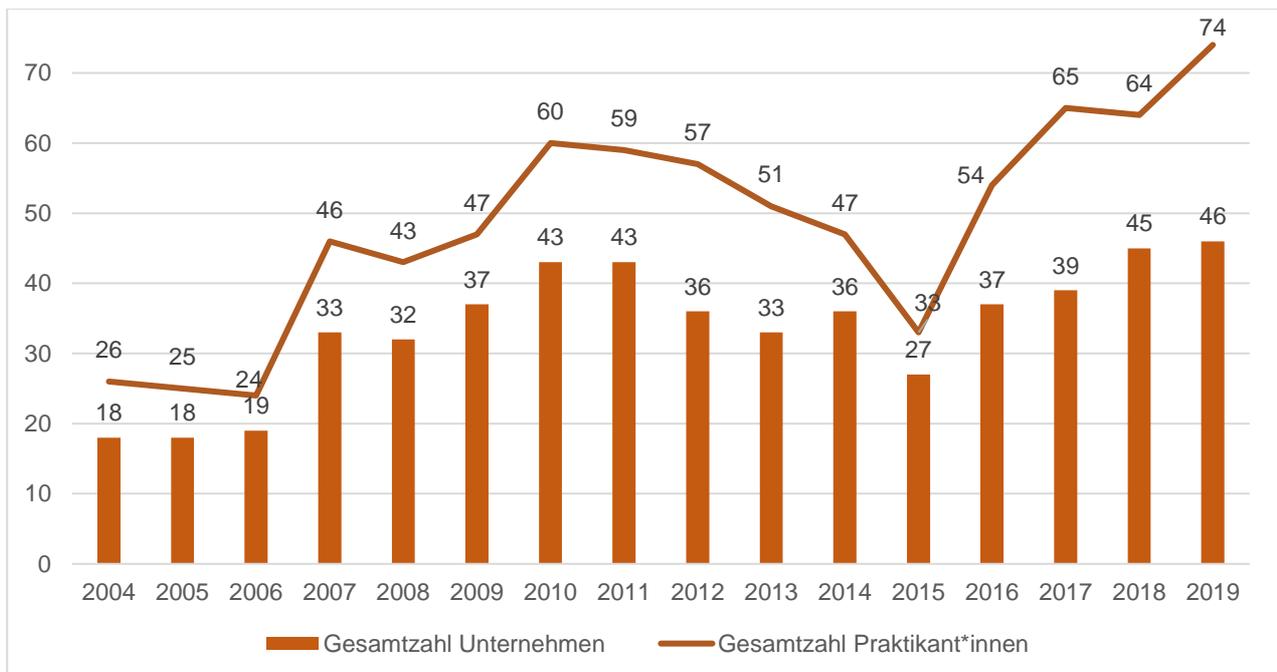
¹⁰ <https://berlinprocess.info/about/>.

mit einer hohen Arbeitslosigkeit bzw. teilweise einem hohen Anteil informeller bzw. prekärer Arbeit einher.¹¹ Die Arbeitslosenzahlen sinken kontinuierlich, sind mit 24 Prozent (Kroatien, 2018) bis 46 Prozent (BiH, 2018) jedoch weiterhin hoch. Frauen sind von Arbeitslosigkeit und prekärer Beschäftigung tendenziell stärker betroffen als Männer.¹²

Die Vorgaben der Evaluierung sahen Reisen in zwei Länder vor. Die Evaluierung bemüht sich um einen Querschnitt aus möglichst unterschiedlichen Ländern. Zugleich war der Zugang zu relevanten Akteur*innen ein Auswahlkriterium. Ausgewählt wurden:¹³

- **Albanien:** Das Land weist unter den Ländern des Projekts den schwächsten UNDP-/HDI-Score, die höchste Staatsschuldenquote, die höchste Migration¹⁴ in die Europäische Union (geringste Migration nach Deutschland) sowie ein Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt und einen Arbeitslosenanteil im Mittelfeld der sieben Länder auf. Es bestehen ein aktives Alumninetzwerk sowie Kontakte zum DAAD und zur Deutschen Industrie- und Handelsvereinigung in Albanien (DIHA). Albanien ist EU-Kandidat; die Aufnahme von Beitrittsverhandlungen wurde im März 2020 entschieden.¹⁵
- **Bosnien und Herzegowina (BiH):** Das Land befindet sich bzgl. Migrationsrate und Pro-Kopf-BIP im Durchschnitt der Region, weist eine der geringsten Staatsverschuldungen und die höchste Arbeitslosigkeit auf und erhält das zweitschwächste UNDP-/HDI-Rating. Das Alumninetzwerk wird als aktiv eingeschätzt. Bosnien und Herzegowina hat den Status eines potenziellen EU-Beitrittskandidaten. Die meisten Menschen aus dem Westbalkan, die in Deutschland eine Arbeit aufgenommen haben, stammen aus BiH.¹⁶

Abbildung 1: Anzahl Unternehmen mit Anzahl Praktikant*innen je Jahr (Quelle: OAOEV)



Die Capacity-Development-Strategie (CD-Strategie) ist laut Angebot¹⁷ vorrangig auf die Personenebene (Praktikant*innen/Alumni) ausgerichtet, die von der gesellschaftlichen und organisationalen Ebene flankiert wird. Dies wird vom Programm damit begründet, dass es sich vorrangig mit der Vermittlung von Praktikant*innen an deutsche Unternehmen und darüber mit der Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit einzelner Individuen (Personenebene) befasse. Geringere Priorität hat das Capacity Development der Zoran Djindjic Stiftung (ZDS) (organisationale Ebene) aufgrund der geringen Anzahl von Mitarbeitenden in der Stiftung. Tatsächlich jedoch wird implizit ein Capacity-Development des Alumni-Netzwerkes betrieben (HF 2; lt. Angebot als gesellschaftliche Ebene); dieses Netzwerk ist jedoch ein nicht formalisiertes Netzwerk und nicht auf die gesamte Gesellschaft der Länder des Westbalkan ausgerichtet. Der Projektvorschlag (PV) definiert – mit Blick auf die Praktikant*innen-Vermittlung

¹¹ BAMF, Migrationsprofil, (S.22).

¹² Vgl.: <https://databank.worldbank.org>; „ILO estimates“ für 2018; soweit Daten für 2019 vorlagen, waren keine signifikanten Änderungen erkennbar.

¹³ Kurzbeschreibung aller sieben Länder und grafisch aufbereitete Daten: vgl. IR.

¹⁴ BAMF, Migrationsprofil.

¹⁵ Europa Newsroom, IP_20_519.

¹⁶ Berlin-Institut: 2017 (S.22) bzgl. BiH und Serbien/Montenegro siehe auch: BAMF: Migrationsbericht der Bundesregierung 2016/2017, (S.75).

¹⁷ Angebot TZ-Maßnahme vom 18.7.2016; ähnlich in folgenden PFB.

– die Personenebene als vorrangig. Die soziale Vernetzung der Alumni wird der gesellschaftlichen Ebene und die ZDS der organisationalen Ebene zugeordnet.

Ein Mehrebenenansatz ist nicht Teil des Projektes, insofern Governance-Ebenen von der Wirkungslogik des Projektes nicht erfasst werden bzw. außerhalb der Projektsphäre liegen. Grundsätzlich wird die Wirksamkeit des Projektes von staatlichen Institutionen und der Gesetzgebung beeinflusst, es wirkt hierauf jedoch nicht ein. Wirkungen auf der gesellschaftlichen Ebene werden implizit angestrebt (Völkerverständigung) und sind explizites Ziel auf der individuellen Ebene (Beschäftigungsfähigkeit der einzelnen Alumni). Der Ansatz des Projektes ist jedoch nicht mehrebenen-orientiert (vgl. Wirkungsmodell).

Der Safeguards+Gender-Prüfung war 2016 noch nicht notwendig; insofern liegt nur eine ausführliche Genderanalyse für die beteiligten Länder vor. LNOB-Ansätze sind nicht explizit benannt: Grundsätzlich kann angenommen werden, dass die Teilnahmevoraussetzungen für dieses Programm nicht-intendiert bereits zu einer Auswahl / Begrenzung der Zielgruppe führen, die die Ärmsten der Armen per se ausschließt, soweit ihr Zugang zu Hochschul-Bildung armutsbedingt eingeschränkt ist.

2.2 Wirkungsmodell inkl. Wirkungshypothesen

Die Theory of Change basiert auf dem Wirkungsmodell des Projekts. Dieses wurde in der Inception-Phase vom Evaluationsteam rekonstruiert und mit den zentralen Stakeholdern (GIZ AV und Projektleitung/-management) besprochen sowie anschließend ergänzt (vgl. Abb. 3).

Die beabsichtigte Wirkung des Projekts ist die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Studierenden und Graduierten in den am Stipendienprogramm beteiligten Ländern des Westbalkans (Projekt-/Modulziel). Die zentrale Annahme besteht darin, dass die Arbeitsmärkte in den Ländern des westlichen Balkans von den folgenden drei Faktoren geprägt sind: Jugendarbeitslosigkeit, signifikanter Fachkräftemangel und hohe Abwanderung. Qualität und Ansätze der Ausbildung in den betreffenden Ländern sind nicht ausreichend auf die Bedarfe der Märkte ausgerichtet.¹⁸ Gleichzeitig ist berufliche Auslandserfahrung hoch angesehen. Das Stipendienprogramm der Deutschen Wirtschaft adressiert eine Lücke im Ausbildungssystem, ohne dabei den Anspruch zu erheben, dieses verändern zu wollen. Über die Praktikumsangebote an junge Studierende und Graduierte aus den Westbalkanländern sollen deren berufsrelevanten Fähigkeiten gestärkt werden. Dies umfasst sowohl fachliche Erfahrung als auch Soft Skills. Damit dies tatsächlich zu passenden Beschäftigungen führt, wird das Projekt in der Region bekannt gemacht resp. beworben. Der Auf- bzw. Ausbau des Alumninetzwerks trägt dazu bei, diesen Prozess langfristig auszugestalten und Netzwerke zu schaffen, die die Arbeitsvermittlung erleichtern und den (fachlichen) Austausch ermöglichen.

Zu diesem Zweck agiert das Projekt in drei Handlungsfeldern, die weitgehend wechselseitig aufeinander einwirken (vgl. Wirkungsmodell, Abb. 2):

Das Modulziel der erhöhten Beschäftigungsfähigkeit wird gemessen über

1. eine Selbsteinschätzung der Stipendiat*innen, dass sich ihre Beschäftigungschancen verbessert haben (MZI 1),
2. die Beschäftigungsquote der Stipendiat*innen ein Jahr nach Abschluss des Praktikums (dabei werden nur diejenigen berücksichtigt, die nach eigener Angabe eine ihrer Qualifikation entsprechende Arbeit gefunden haben; die Bestückung des Modulziel-Indikators laut Projekt- und Änderungsangebot ist in absoluten Zahlen definiert und bezieht sich auf die Jahre 2017 und 2018, da entsprechende Werte des Durchführungsjahres 2019 erst nach Beendigung dieser Projektlaufzeit gemessen werden können¹⁹; MZI 2),
3. eine Befragung der Arbeitgeber*innen von Stipendiat*innen, welche Bedeutung die während des Praktikums gewonnene Erfahrung für die Anstellung hatte.

HF 1 / Output A zielt darauf ab, dass Studierende sowie Hochschulabsolvent/innen internationale Prakti-

¹⁸ Berlin-Institut, 2017

¹⁹ Die Alumni des Jahrgangs 2018/2019 werden im Rahmen des Monitorings Anfang 2020 befragt; die 2019 ausgewählten Praktikant*innen (Output A) werden 2021 befragt.

kumserfahrungen in deutschen Unternehmen sammeln: Zu diesem Zweck werden die ausgewählten Studierenden an Praktikumsbetriebe in Deutschland vermittelt (Output). Hierdurch sollen vor allem die marktwirtschaftlichen Kenntnisse und Auslandserfahrung sowie die technischen Fähigkeiten und Soft Skills der Teilnehmenden (TN) gestärkt werden. Voraussetzungen sind das Interesse der potenziellen Praktikant*innen einerseits und der deutschen Unternehmen andererseits an diesem Angebot. Dies kann auf einem Interesse an Geschäftsbeziehungen bzw. auf der Hoffnung auf verbesserte Karrierechancen beruhen. Die Aktivitäten umfassen die Akquise der Praktika anbietenden Unternehmen (A1) sowie die Werbung und Auswahl von Studierenden oder jungen Graduierten (A3) und deren Unterstützung vor und während des Praktikums (A2). Dazu gehört das Auswahlverfahren, an dem die Integrierte Fachkraft (IF) der GIZ in der ZDS sowie, je nach Land, Vertreter*innen aus den deutschen Botschaften (WZ-Referent*innen oder Wirtschaftsreferent*innen), GIZ- und DAAD-Mitarbeiter*innen, die Leitung dieses Projekts sowie Alumni beteiligt sind. Diese erstellen aus jährlich über 1.000 Bewerbungen eine Shortlist für Bewerbungsgespräche. Die so ausgewählten Kandidat*innen werden den deutschen Unternehmen vorgeschlagen, die ihrerseits prüfen, ob sie den oder die jeweilige*n Bewerber*in als geeignet ansehen. Die Praktikant*innen nehmen an einer Einführungswoche in Deutschland (A2) teil und erhalten einen finanziellen Zuschuss, etwa für Reisekosten oder für die eventuelle Teilnahme an einem Deutschkurs. Das Projekt kümmert sich zudem um Visa bzw. Arbeitsgenehmigungen und Krankenversicherung. Die Unternehmen beschäftigen die Praktikant*innen drei bis sechs Monate, vereinzelt werden dreimonatige Praktika auch kurzfristig verlängert. Durch die Unterstützung durch den OAOEV bzw. das Projekt sollen die deutschen Unternehmen motiviert werden, Praktikant*innen aufzunehmen. Der Output-Indikator A1 geht von jährlich 75 Studierenden aus – d. h. für die Jahre 2017 bis einschl. 2019 von insg. 225 Studierenden. Der Einfluss des Projekts auf die Anzahl der vermittelten Praktikant*innen ist jedoch eingeschränkt, da letztlich die aufnehmenden Unternehmen entscheiden, ob sie die ihnen vorgeschlagenen Praktikant*innen aufnehmen (Systemgrenze). Jährlich stehen über 1.000 Bewerber*innen, von denen im Schnitt ca. 140 in die Shortlist aufgenommen werden (in den Jahren 2017 bis 2019: 119 bis 183)²⁰, in der Regel gut 100 potenziellen Praktikumsplätzen gegenüber. Durch *Matching*, Verfügbarkeit, kurzfristige Änderungen aufseiten der Bewerber*innen und Unternehmen hat sich diese Zahl bisher auf unterhalb des Zielwerts von 75 Teilnehmer*innen pro Jahr reduziert. Das Projekt steuert hier insbesondere mit der Akquise der deutschen Unternehmen und der inhaltlichen und logistischen Vorbereitung und Umsetzung der Auswahl und des *Matching*-Prozesses sowie der Praktikumsinhalte gegen.

Die Aufnahme einer qualifikationsentsprechenden Beschäftigung dient als Indikator für die gesteigerte Beschäftigungsfähigkeit. Dies schließt Niederlassungen und Partner deutscher Unternehmen in der Region ein. Grundsätzlich geht das Projekt davon aus, dass 60 Prozent jener, die eine qualifikationsentsprechende Arbeit finden, diese in den Ländern des Westlichen Balkan aufnehmen. Voraussetzung ist, dass die Arbeitsmärkte in der Herkunftsregion die Praktikant*innen aufnehmen können. Dies liegt außerhalb der Systemgrenze des Projekts, da hierauf externe Faktoren einwirken (z. B. Wirtschaftsentwicklung, Arbeitsgesetzgebung, migrationsbezogene Politik, unternehmenspolitische Einstellungsentscheidungen; vgl. Risiken in der Wirkungshypothese, Kapitel 4.3).

HF 2/Output B legt den Fokus auf die Stärkung des Alumninetzwerks und der ZDS durch eigenverantwortlich initiierte fortbildende Maßnahmen (Output B1/B2). Durch den Einsatz einer Integrierten Fachkraft (IF) und einer nationalen Langzeitfachkraft in der ZDS wird diese entscheidend unterstützt. Die Unterstützung (und Messung) der Aktivitäten der ZDS (Beteiligung und Umsetzung bei Auswahl und Alumnifortbildungen) trägt zum Erhalt und Ausbau des Alumninetzwerks bzw. der ZDS bei. Diese Stärkung der ZDS und indirekt des Alumninetzwerks entspricht dem Modulziel der gesteigerten Beschäftigungsfähigkeit, da die Vernetzung die Chancen auf geeignete Arbeitsplätze erhöht und die Fortbildungen der Beschäftigungsfähigkeit potenziell zugutekommen. Dass die Seminare, Fortbildungen und Vernetzungsaktivitäten des Alumninetzwerks den Bedarfen der Zielgruppe entsprechen, wird dadurch gesichert, dass die Alumni weitgehend eigenständig die Inhalte vorbereiten. Darüber hinaus fördert das Alumninetzwerk den grenzüberschreitenden Austausch und damit potenziell die Verständigung zwischen den Bürger*innen der beteiligten Länder. Dieser Aspekt ist im Indikatorgerüst jedoch nicht verankert.

²⁰ Angaben des Projektmanagements vom im Mai 2020, konkretisiert im Juli 2020.

HF 3/Output C zielt darauf ab, die Bekanntheit des Alumninetzwerks zu stärken. Zu diesem Zweck werden Kooperationsverträge mit „Vertretern der (verfassten) Wirtschaft in der Region abgeschlossen“ (Wirkungsmatrix), wobei es sich vor allem um bilaterale Verbände bzw. Außenhandelsverbände handelt. Durch deren Dienstleistungen soll der Zugang der Praktikumsabsolvent*innen zum jeweiligen Arbeitsmarkt gestärkt werden, etwa durch die Teilnahme an Vernetzungsveranstaltungen oder Fortbildungen. Ein weiterer Aspekt ist die Schaffung einer Lebenslaufdatenbank, durch die die Alumni von potenziellen Arbeitgebern gefunden werden sollen. Diese Datenbank ist eine Idee der Alumni, die aus Gründen des Datenschutzes derzeit jedoch nicht aktiv ist. Das Projekt ist hinsichtlich der Output-Anzahl eher unterkomplex. Zugleich ergänzen die Outcomes und Outputs einander.

Als übergeordnete Wirkungen (Impact) der Handlungsfelder werden Beiträge zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit (i3/i4) und des Fachkräftemangels (i5) sowie zur wirtschaftlichen Entwicklung in der Region angestrebt. Ein weiteres Ziel ist die Stärkung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Unternehmen in den Projektländern und Deutschland (i2). Darüber hinaus sollen über Austausch und Vernetzung sowie eine gesteigerte regionale Mobilität Beiträge zur besseren Verständigung und Versöhnung in der Region geleistet werden (i1). Wirtschafts-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik in den Ländern – auch im Rahmen der EU-Kandidatur – haben einen Einfluss auf das Programm und insb. auf die übergeordneten Wirkungen. Prozesse der EU-Erweiterung und die Aussicht der Länder auf eine EU-Mitgliedschaft haben ebenfalls Einfluss auf die Wahrnehmung Deutschlands unter den Absolvent*innen und den lokalen Unternehmen sowie auf die Relevanz der Länder für die deutsche Wirtschaft. Dies wirkt sich sowohl auf die Zahl der Praktikumsplätze und Bewerber*innen als auch auf die Relevanz der Ausbildung der Praktikant*innen aus Sicht der lokalen Unternehmen aus.

Zwei Wirkungshypothesen werden für die Kontributionsanalyse verwendet, um die Beiträge des Vorhabens zu den Wirkungen (Outcome- und Impactebene) und deren Plausibilität zu erfassen. Sie decken die beiden Kernstränge des Projekts ab: die Vermittlung und Weiterbildung von Graduierten oder Studierenden sowie die Alumniarbeit in Form von Weiterbildung und Netzworkebildung, die eine Anstellung der Alumni begünstigen. Daher erfassen bereits zwei WH alle relevanten Projektaspekte in ausreichendem Maße, um die Plausibilität der Beiträge zu hoch aggregierten Wirkungen zu erfassen (Wirkungshypothesen vgl. detaillierte Angaben in Kapitel 4.3 – Effektivität, Dimension 2). Wirkungshypothese (WH) 1 geht davon aus, dass die Erfahrung und Vernetzung der Stipendiat*innen ihre Chance auf einen angemessenen Arbeitsplatz erhöht, insbesondere in der Balkanregion. So wiederum könne ein Beitrag zur Verringerung von Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit geleistet werden.²¹ WH 2 besteht in der Annahme, dass die Stipendienzeit sowie die anschließende Alumniarbeit zu einem Vernetzungsgrad unter den Alumni führt, der die länderübergreifende Mobilität und Verständigung stärkt.

²¹ Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit widersprechen einander nicht, da jeweils andere Bevölkerungsgruppen betroffen sind.

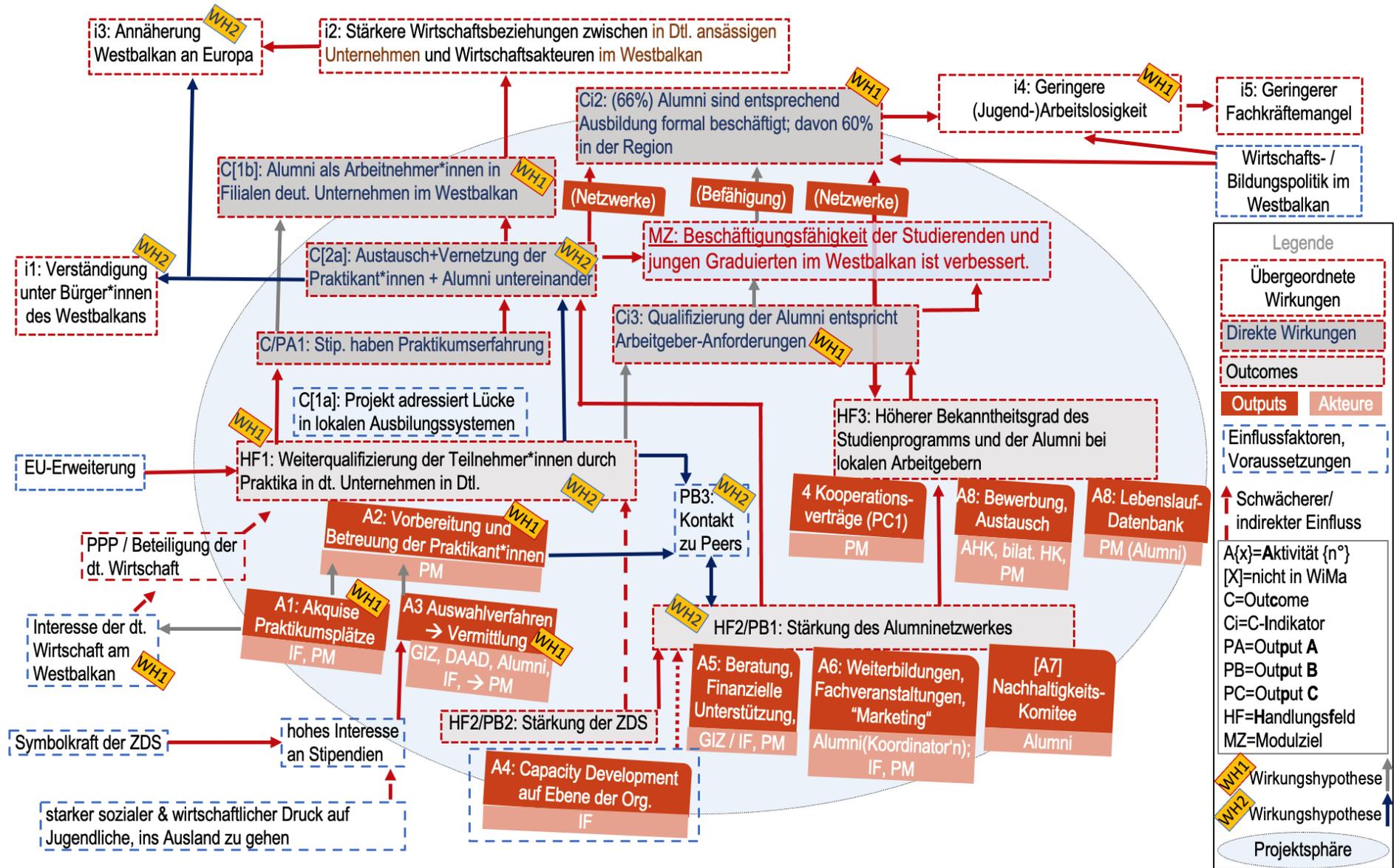


Abbildung 2: Rekonstruiertes Wirkungsmodell

3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess

Dieses Kapitel untersucht die Evaluierbarkeit des Projekts.

3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten

Tabelle 1: Datenverfügbarkeit

Grundlegendokument	Liegt vor (Ja/Nein)	Relevant für OECD-/DAC-Kriterium:
Projektvorschlag; Angebot Einzelmaßnahme	Angebot vom 18.7.2016, ja	alle, insb. Effektivität, Impact
Ggf. Änderungsangebote	Änderungsangebot von Juli 2017, ja	Effektivität, Impact, Effizienz
Kontextanalysen, politökonomische Analysen oder Capacity Assessments zur Beleuchtung des gesellschaftlichen Kontextes	Politisch-ökonomische Analysen für Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Nordmazedonien, Montenegro, Serbien, ja	Relevanz
Peace and Conflict Assessment (PCA-Matrix), Genderanalysen, Umwelt- und Klimaprüfungen, Safeguards+Gender etc.	Nur die Genderanalysen von 2017 und Update von Februar 2019 liegen vor; (UKP, „Safeguards+Gender“-Prozess waren nicht relevant)	Effektivität, Impact
Jährliche Projektfortschrittsberichte und bei Einbettung ebenfalls Programmberichterstattung	2017, 2018, 2019 (während Berichtsphase) liegen vor.	Effektivität, Impact, Nachhaltigkeit
Evaluierungsberichte	PEV 2016	Relevanz, Nachhaltigkeit; Effektivität und Impact des Vorgängerprojekts
Länderstrategie BMZ	Für Albanien, Kosovo, Serbien; BMZ-Positionspaper Fokus Europa.pdf	Relevanz
Nationale Strategien	{i. A. durch Evaluationsteam}	Relevanz
Sektorale/fachliche Dokumente (bitte spezifizieren)	{i. A. durch Evaluationsteam}	Relevanz
Wirkungsmatrix	Insb. aus Änderungsangebot von Juli 2017, ja	Effektivität, Effizienz
Wirkungsmodell(e), ggf. kommentiert, falls nicht mehr aktuell	Ja, neu erstellt in Inception-Phase	Relevanz, Effektivität, Impact
Daten des wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM) ²²	Teilweise ja: Ein WoM wurde vom Projekt nicht geführt. Angefragt und mit Daten aus dem Jahr 2017 geliefert wurden Daten der Befragungen der Alumni und der Unternehmen.	Effektivität (auch als Grundlage für Beiträge/Plausibilität von Wirkungen)
Akteursanalyse	Ja	Relevanz, Impact
Capacity-Development-Strategie/Gesamtstrategie	Teilweise; als narrativer Teil des Angebots vorhanden.	-/-
Steuerungsstruktur	Ja, wurde zudem in Interviews erfasst.	Effektivität, Effizienz
Operationsplan	Ja: Die Operationsplanung liegt in Form einer Dokumentation eines Workshops im November 2016 vor.	Effektivität, Effizienz

²² Vorgeschrieben für alle Projekte auf der Basis von „Qualitätssicherung in Linie“ (QiL).“

Grundlegendokument	Liegt vor (Ja/Nein)	Relevant für OECD-/DAC-Kriterium:
Kostendaten (mind. aktueller Kostenträger-Obligo-Bericht). Soweit vorliegend: Kostendaten zugeordnet zu Outputs	Ja: Da das Gros der Projektdurchführung an Unterauftragnehmer (UAN) vergeben ist, sind die Effizienzdaten nur eingeschränkt mit dem Effizienztool analysierbar. Grundlage sind das Obligo vom 1.11.2019, eine Planungsaufstellung der Kosten sowie eine Unterteilung der Ausgaben unter Obligo 6.4.x.	Effizienz
Excel-Tabellenblatt mit Zuordnung der Mitarbeiter-Arbeitsmonate zu den Outputs	Ja: Es gibt nur 1 mitarbeitende Integrierte Fachkraft (sowie überlappender Einsatz der Nachfolge-IF) und zu einem geringen Anteil die/der AV (über Zeitaufschriebe).	Effizienz
Dokumente, die das Vorgängerprojekt betreffen (falls zutreffend, bitte Dokumente benennen)	Ja: Angebot sowie die Berichte (PFB) aus 2014 und 2015 sowie Schlussbericht 2016 und PEV 2016.	Vorgängerprojekt
Dokumente, die das Nachfolgeprojekt betreffen (falls zutreffend bitte Dokumente benennen)	Ja: aktualisierte Genderanalyse Februar 2019. Angebot vom 25.6.2019 (inkl. Wirkungsmatrix u. a. relevanter Anlagen) sowie Auftrag vom 5.8.2019 liegen vor (PN 2019.2213.7).	Nachfolgeprojekt
Liste der Praktikumsplätze anbietenden Unternehmen mit Anzahl von bisher angebotenen Praktikumsplätzen nach Jahren	Ja (Kontakte für die stand. Befragung werden vom OAOEV verwaltet).	Relevanz, Effektivität, Wirkung, LNOB
Listung von Stipendiat*innen nach Jahren und Herkunftsländern	Nein (Kontakte für die stand. Befragung werden vom OAOEV verwaltet).	Relevanz, Effektivität, Wirkung, LNOB

Indikatorrelevante Monitoringdaten liegen in Form der Jahresberichte (Projektfortschrittsberichte, PFB) vor. Sie gehen standardgerecht auf die Risiken ein und stellen Veränderungen in der Projektregion dar; diese Daten werden vom Projektmanagement v. a. qualitativ erhoben. Da dieses Projekt über keine klassische Partnerorganisation verfügt (z. B. Ministerium), kann ein partnerseitiges Monitoring allenfalls bei der ZDS stattfinden. Quantitative, für die Indikatoren relevante Daten ergeben sich überwiegend aus der Anzahl der Stipendiat*innen und deren jährlichen Befragung; die Originaldaten lagen dem Evaluationsteam nicht vor. Durch die organisatorische und fachliche Unterstützung bei der Ausrichtung von Veranstaltungen ist das Projekt auch über die Werte der anderen Output-Indikatoren unterrichtet. Ein formeller oder systematischer Ansatz zu wirkungsorientiertem Monitoring (WoM) besteht nicht. Für diese Evaluation waren jene Daten nutzbar, die in den Jahresberichten (Projektfortschrittsberichten) genannt werden.²³ Es standen Daten der Befragung von Unternehmen und der jährlichen Befragung der Stipendiat*innen als PDF-Datei und nur in aufbereiteter Form zur Verfügung. Diese Daten waren nur eingeschränkt zur Triangulation der Berichtsdaten verwendbar. Monitoringdaten der ZDS liegen nicht vor. Zudem stellte der OAOEV eine Liste von 201 Unternehmen, die Praktikant*innen aufgenommen haben, zur Verfügung, inkl. der jeweiligen Anzahl Stipendiat*innen nach Jahren. Weitere Monitoringdaten, insb. zu Herkunft, Ausbildung und Geschlecht der Stipendiat*innen, sowie exemplarische Tagesordnungen oder Protokolle von Alumnitreffen waren nicht mit vertretbarem Aufwand verfügbar.

3.2 Evaluierungsprozess

Die Evaluierung folgt den Standards der DeGEval zu Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit.²⁴ Die Akteure wurden in die Evaluierung einbezogen und die Qualität wird durch das Backstopping des ICON-INSTITUTE sowie durch die Abstimmung mit der Stabsstelle Evaluierung der GIZ gesichert. Drei Stakeholder-Gruppen waren für diese Evaluierung besonders relevant:

1. Projektmanagement: die Auftragsverantwortlichen LMI²⁵ der GIZ sowie die Projektleitung im OAOEV (im Folgenden: „Projektmanagement“ – PM)

²³ Vgl. auch IR.

²⁴ www.degeval.org und ebda. im Menü: DeGEval-Standards: Standards für Evaluationen.

²⁵ Die AV wechselte während der Evaluierung von der Mitarbeiterin Frau Brehm über – interimweise – Herrn Roehloff zu Herrn Eichler.

2. Unterstützende Strukturen: insb. Mitarbeiter*innen der deutschen Botschaften in Serbien (während Inception-Phase) sowie in Albanien und Bosnien und Herzegowina. Deren Pendant in den anderen Partnerländern sowie ggf. beteiligte DAAD-Mitarbeiter*innen wurden nicht befragt.
3. Die Zielgruppen bzw. Partner, die sich wiederum in zwei Gruppen unterteilen:
 - a. Stipendiat*innen und Alumni
 - b. Unternehmen

Die Evaluierung wurde mit einem virtuellen Auftakttreffen am 12. September 2019 eingeleitet. Beteiligt waren die GIZ-Stabsstelle Evaluierung sowie das Projektmanagement und der Auftragnehmer ICON-INSTITUTE mit dem Evaluator M. Hanitzsch. Die Ergebnisse der Inception-Mission nach Belgrad (22.-24.10.2019) besprach das Evaluationsteam am 5. November 2019 in den Räumen des OAOEV mit den bisherigen und neu beginnenden Projektleiter*innen bzw. Auftragsverantwortlichen (AV) seitens der GIZ und des OAOEV. Die Fragestellungen für den Inception-Report, insb. ein angepasstes Wirkungsmodell, sowie die Wirkungshypothesen wurden in diesem Zuge besprochen. Der Inception-Bericht wurde am 24. Januar 2020 formal von der StS Evaluierung abgenommen. In diesem Zuge waren die während der Hauptmission zu besuchenden Länder Albanien und Bosnien und Herzegowina (BiH) ausgewählt worden. Zentrales Kriterium war die Erreichbarkeit der Stakeholder, insb. Alumni, jedoch auch die wirtschaftliche Situation der Länder. Die Auftragnehmer hatten zusätzlich einen Besuch Kroatiens vorgeschlagen, um die Besonderheiten zu erfassen, die aus der EU-Mitgliedschaft erwachsen, und um ggf. Auswirkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeitsregelung mit etwaigen Folgen des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes (ab März 2020) präventiv abschätzen zu können. Es wurde vereinbart, dass dieser Aspekt für diese Evaluierung nicht relevant ist.

Die Auswahl der Länder Albanien und BiH ermöglichte einerseits einen hohen qualitativen Informationsgewinn, da beide Länder im Vergleich zu Serbien (Inception-Mission) und zueinander unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungen aufweisen. Das Engagement der dortigen Netzwerkalumni war für die Erreichbarkeit dieser Stakeholder-Gruppe essenziell. Zugleich führte dies dazu, dass aktive und motivierte Alumni überproportional berücksichtigt wurden. Etwaige weniger oder nicht aktive Alumni konnten mit diesem Ansatz nicht erreicht werden. Faktoren, die deren Aktivität in den nationalen Alumninetzwerken – und damit die Wirksamkeit der einzelnen nationalen Netzwerken sowie des Gesamtnetzwerks – limitieren können, konnten daher in Interviews kaum erfasst werden.

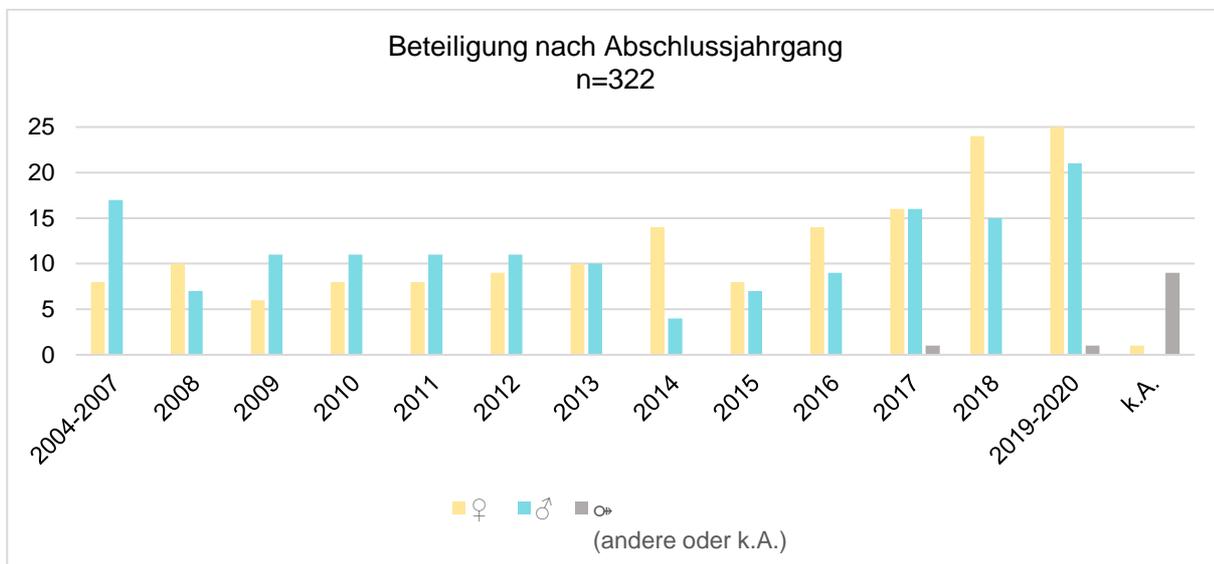
Die unerwartete Covid-19-Pandemie hatte signifikanten Einfluss auf die Umsetzung dieser Evaluierung. Vorgesehene Reisen in die Projektländer Albanien und Bosnien und Herzegowina waren dadurch nicht möglich. Stattdessen wurden Remote-Einzelgespräche mit elf Alumni unterschiedlicher Jahrgänge sowie mit Akteuren der lokalen GIZ- und Handelskammerniederlassungen sowie mit deutschen Botschaften geführt. Um den Einfluss der Covid-19-Pandemie auf die Aussagen abschätzen zu können, wurde diese in den meisten Gesprächen kurz thematisiert. Ebenso wurde mit den Interviewpartner*innen vereinbart, dass im Hinblick auf die Interviewfragen die möglichen Folgen der Covid-bedingten Ereignisse ausgeblendet werden. Verfolgt wurde ein „Story-Telling“-Ansatz, d. h. die interviewten Alumni wurden eingangs gebeten, „ihre Geschichte“ zu erzählen. Einzelne Aspekte wurden dabei vertieft, wozu der Evaluator Fragen aus den Leitfäden bzw. offene Fragestellungsversionen aus der standardisierten Online-Befragung nutzte, die wie vorgesehen mit den Alumni durchgeführt worden war. So wurde letztlich allen Alumni ein Kernset an gleichen Fragen gestellt, was die Vergleichbarkeit der Antworten ermöglicht. Die Gespräche dauerten jeweils ein bis eineinhalb Stunden. Gespräche mit den Projektleitungen seitens des OAOEV und der GIZ fanden bereits während der Inception-Phase sowie gegen Ende der Hauptevaluierungsphase statt. Es wird davon ausgegangen, wenngleich dies nicht belegbar ist, dass die veränderten Lebens- und Arbeitsbedingungen aufgrund der Covid-Pandemie auch einen Einfluss auf die Beteiligung an den standardisierten Online-Befragungen hatten. Die Beteiligung liegt trotz Erinnerungen und Fristverlängerungen unterhalb der Erwartungen.

Zwei voneinander unabhängige, standardisierte Befragungen wurden im Rahmen dieser Evaluierung durchgeführt. Unter Verweis auf den Datenschutz wurden dem Evaluationsteam keine (E-Mail-)Kontakte der zu Befragenden zugänglich gemacht. Die potenziellen Interviewteilnehmer*innen waren vom OAOEV-seitigen Projektmanagement (PM) ausgesucht und angeschrieben worden. Als Grundlage für die Auswahl der Interviewpartner*innen durch das OAOEV-PM war vereinbart, eine Auswahl aus Alumni nach Engagementgrad

und Koordinationsfunktionen sowie unterschiedlichen Jahrgängen zu treffen. Auch für die standardisierten Online-Befragungen wurden die Unternehmen und Alumni mit Verweis auf die DS-GVO vom OAOEV angeschrieben. Zwischenzeitlich hatten Zweifel bestanden, ob die Durchführung dieser Befragungen in der Covid-19-bedingten sozialen und politischen Unsicherheit ethisch angebracht ist und ob die gewünschte Anzahl Teilnehmer*innen erreicht werden könnte. Daher kam es hier zu Verzögerungen.

- 1.) Alumni und Stipendiat*innen: Befragung in englischer Sprache. 733 Personen wurden lt. PM angeschrieben. Lanciert wurde die Befragung am 31. März 2020, eine Erinnerung wurde am 6. April versandt. Geschlossen wurde die Befragung am 21. April 2020. 322 Personen haben die Fragen beantwortet (43,9 Prozent). Von den Antwortenden waren 50 Prozent weiblich und 46,6 Prozent männlich, 3,4 Prozent haben die Befragung vor der fünften Befragungsseite abgebrochen und daher keine Daten zu Geschlecht/Gender und Verbleib angegeben oder als Gender „andere“ gewählt. 310 TN haben Geschlecht *und* Rückkehrjahrgang angegeben und bilden daher die Gesamtheit für die Fragen mit Bezug zu genderdisaggregierten Fragen (z. B. zu MZi1).²⁶ Abgesehen von der Einstiegsfrage nach dem Status „Alumni“ versus (aktuelle/r) „Stipendiat*in“ war keine Frage obligatorisch. Wenige Teilnehmer*innen haben vereinzelt Teilfragen nicht beantwortet. Da die Fragen zu Jahrgang und insb. Geschlecht am Ende des Fragebogens gestellt wurden, haben die Befragten, die Geschlecht und/oder Jahrgang angegeben haben, die vorhergehenden Fragen zumindest gesehen. Daher wird davon ausgegangen, dass sie ggf. einzelne Fragen bewusst nicht beantwortet haben; sie werden daher im jeweiligen Fall nicht berücksichtigt. Aufgrund dieser Kriterien kann die Gesamtzahl („n“) je Frage geringfügig variieren.
- 2.) Praktikant*innen aufnehmende Unternehmen: Von den ca. 200 gelisteten Unternehmen hat der OAOEV am 2. März 2020 151 Unternehmen um Teilnahme gebeten.²⁷ Eine Erinnerung wurde am 26. März versandt, die letzten Einträge erfolgten am 27. März und am 6. April 2020 wurde die Befragung geschlossen. 41 Teilnehmer*innen haben alle Fragen beantwortet (27,2 Prozent).²⁸ Es wird vermutet, dass die Covid-19-Epidemie negative Auswirkungen auf die Beteiligung hatte.

Abbildung 3: Befragungsteilnehmer*innen nach Jahrgang und Gender



Die Ergebnisse der standardisierten Online-Befragung wurden statistisch ausgewertet. Es wurden überwiegend bi-, teils auch multivariate Auswertungen vorgenommen. Hierzu wurden mehrere Einzelaspekte aggregiert und zueinander in Verhältnis gesetzt, um Abhängigkeiten deutlich zu machen. Beispielsweise wurden das Jahr Praktikumsendes, Herkunftsland und Geschlecht mit der Mobilität oder Beschäftigung kombiniert. Hierbei

²⁶ Bei der standardisierten Befragung werden bei allen genderdisaggregierten Daten nur die Antworten von Frauen und Männern berücksichtigt, da die Zahl der „anderen“ Genderidentitäten zu klein ist, um deren Anonymität zu sichern bzw. signifikante Aussagen ableiten zu können.

²⁷ Seit der Initiierung im Jahr 2003 haben mehr als 200 führende deutsche Unternehmen an dem Programm teilgenommen. Eine Auflistung von Unternehmen einschl. unterschiedlicher Zweige ergibt 222 Unternehmen und Abteilungen, auf der Webseite sind 202 Unternehmen benannt.

²⁸ Es lagen 51 Datensätze vor, von denen zehn Beteiligte die Befragung geöffnet, jedoch keine Frage beantwortet haben. Berücksichtigt werden in den folgenden Kapiteln nur diese 41 Antwortenden.

wurde teils experimentell vorgegangen. Die Schlussfolgerungen wurden mit den exemplarischen Ergebnissen der Interviews trianguliert. Ebenso wurden Tendenzen aus den Interviews mit den Ergebnissen der quantitativen Daten trianguliert und dazu entsprechende Kombinationen erstellt. Zwischenergebnisse aus den – noch laufenden – standardisierten Befragungen flossen in die Interviews ein, die dementsprechend um Fragen ergänzt wurden. Schwerpunkte und Widersprüche, die sich während der Hauptphase aus den ersten Gesprächen und den ersten Zwischenergebnissen der Befragung ergaben, wurden in folgenden Interviews in besonderer Weise nachgefragt. Stark disaggregierte Daten können nicht im Bericht dargestellt werden, da die Signifikanz der Aussagen und die Anonymität der Aussagenden durch die geringen Subgesamtheiten nicht mehr gewährleistet wäre.

Die Interviews erfolgten auf der Basis von Leitfäden, die aus der Evaluationsmatrix abgeleitet sind (vgl. IR). Bei den Gesprächen mit den Alumni wurde ein agiler „Story-Telling“-Ansatz angewendet. Einige Interviews wurden nach vorheriger Zustimmung aufgezeichnet. Aus allen Interviews wurden relevante Aussagen notiert. Sie wurden nach den DAC-Kriterien strukturiert und in einem späteren Schritt aggregiert. Die Ergebnisse der Befragungen und Interviews werden hinsichtlich der Quellen vertraulich behandelt. Sie sind über eine Coding-Liste anonymisiert, so dass ausschließlich für die Stabsstelle Evaluierung nachvollziehbar ist, woher welche Informationen stammen. Eine Übersicht der interviewten Stakeholder²⁹ befindet sich in Anlage 1.

Ein/e lokale/r Co-Gutachter*in war von der Auftraggeberin nicht vorgesehen. Backstopping und Qualitätskontrolle wurden vom ICON-INSTITUTE durchgeführt.

Ein Workshop zu vorläufigen Evaluierungsergebnissen war grundsätzlich vorgesehen. Aufgrund der geringen Anzahl unmittelbar Beteiligter sowie eines Personalwechsels im GIZ-seitigen Projektmanagement und letztlich wegen der Covid-19-Epidemie wurde eine alternative Herangehensweise gewählt: Interviews mit den entsprechenden Akteuren fanden – teils die Hauptphase vorwegnehmend – bereits in der Inception-Phase statt. Daher wurde eine zweite, intensivere (Remote-)Interviewrunde zum Ende der Evaluierungsphase durchgeführt. Auf diese Weise konnten vorläufige Ergebnisse trianguliert sowie Interpretationen und Überlegungen zu Empfehlungen in die Fragen eingearbeitet oder direkt angesprochen werden. Es wurde als zielführender eingeschätzt, den vorläufigen Evaluationsbericht virtuell mit dem GIZ-Projektmanagement und der Stabsstelle Evaluierung zu besprechen.

²⁹ Grafische Darstellung der Stakeholder: vgl. Inception-Bericht.

4 Bewertung des Projekts anhand der OECD-/DAC-Kriterien

4.1 Langfristige Wirkungen von Vorgängerprojekten

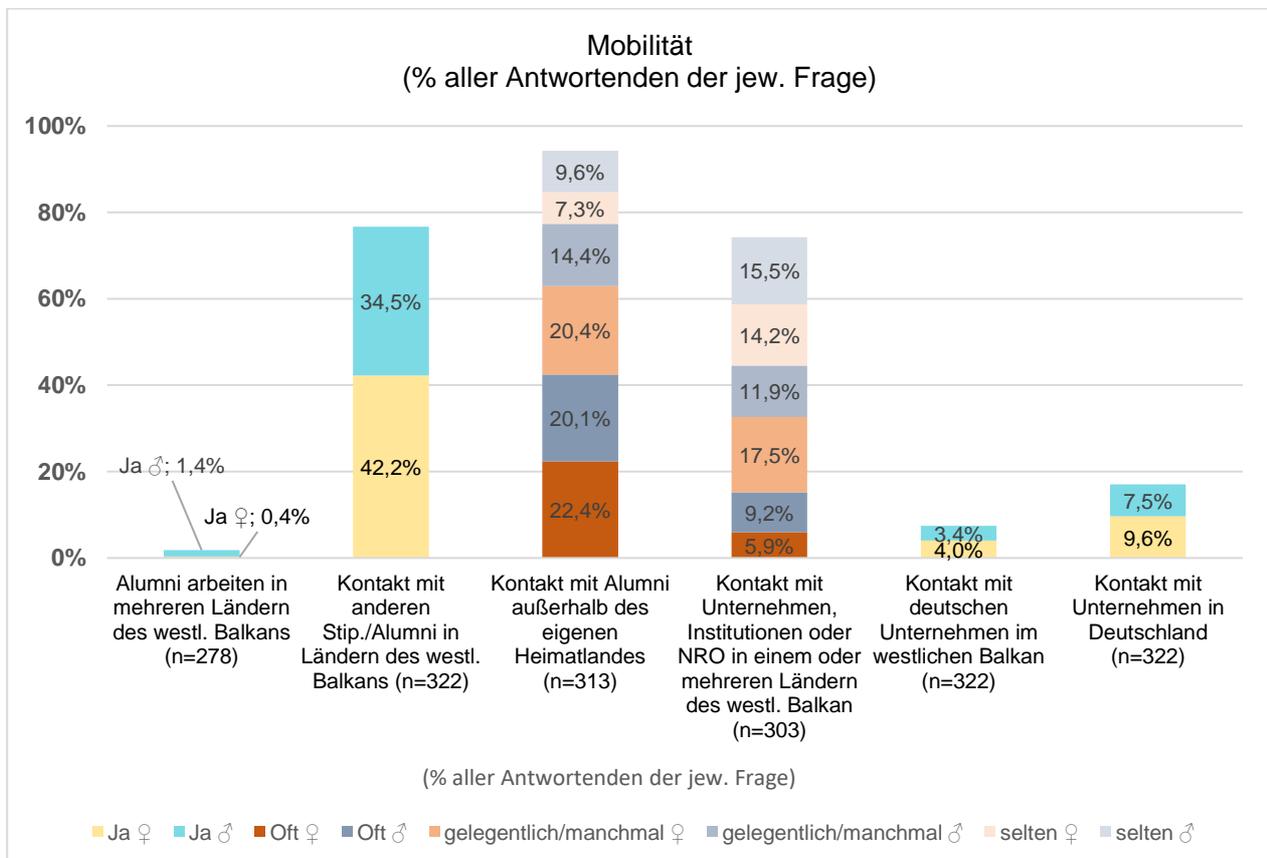
Analyse und Bewertung langfristiger Wirkungen von Vorgängerprojekten

Das Projekt setzt vor allem auf Kontinuität. Stipendienzahlen steigen fortlaufend. Insbesondere die Interviews und die Befragung der Alumni zeigen auf, dass auch die Outcomes über die Jahre aufeinander aufbauen und – durch die steigende Alumnizahl – die Wirkungen deutlicher werden bzw. werden können. Effekte wie insb. die Beschäftigungsfähigkeit und die tatsächliche Beschäftigung entwickeln sich gleichbleibend fort (vgl. Grafiken in den folgenden DAC-Kapiteln). Eine Steigerung des Anteils derer, die eine ihrer Qualifikation entsprechende Arbeit finden, ist angesichts der hohen Quote von zirka 90 Prozent³⁰ kaum möglich. Auch der Verbleib im Westlichen Balkan verändert sich nicht – etwa 35 Prozent verbleiben in EU- oder Schengen-Staaten.

Die meisten Alumni stehen auch grenzüberschreitend weiterhin zueinander in Kontakt (Abb. 4). Die Kontakte der aktiven Alumni untereinander sowie die Teilnahme an Veranstaltungen von Alumninetzwerken nehmen im Verlauf der Jahre kaum ab. Lediglich die Intensität bzw. Häufigkeit der Kontakte sinkt (AI_S).

Das Alumninetzwerk hat sich weiterentwickelt und seine Mitglieder arbeiten eigenständig an dessen nachhaltiger Verankerung, insb. durch selbstinitiierte Fortbildungsveranstaltungen (Int_01, AI_09, vgl. Kapitel 4.3, 4.4, 4.6), an denen auch Alumni früherer Generationen teilnehmen (AI_S).

Abbildung 4: Mobilität und Vernetzung der Alumni



³⁰ Antworten „vollkommen“ und „meistenteils“ zu „Entspricht Ihre derzeitige Arbeitsstelle Ihrer Qualifikation?“.

Fragen zu langfristigen Wirkungen, insb. mit Blick auf frühere Stipendiat*innengenerationen, werden im Rahmen der Kapitel zu Wirkungen und Nachhaltigkeit, teilweise auch im Zusammenhang mit der Effektivität beantwortet. Dies ergibt sich daraus, dass die zentralen Ziele des Projekts konsequent und gleichbleibend weiterverfolgt wurden. Die Datenlage lässt kaum signifikante Schwankungen im Hinblick auf Wirkungen und Effektivität erkennen, so dass sich die tatsächlichen Resultate und Wirkungen mit den Indikatoren des Projektzeitraumes 2017 bis 2019 messen lassen. Dadurch können Ergebnisse kohärenter dargestellt und eingeordnet werden.

4.2 Relevanz

Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Relevanz

Bewertungsdimension 1 – Ist die Konzeption des Projekts an den relevanten strategischen Bezugsrahmen ausgerichtet?

Die Leitfragen für die Bewertung dieser Dimension sind:

- Entspricht die Projektkonzeption den Zielrichtungen der relevanten strategischen Dokumente, d. h. den Länderstrategien des BMZ und, soweit vorhanden, Bildungs- und Arbeitsmarktstrategien der Partnerländer?
- Ist das Projektziel kohärent zu übergeordneten Strategien, insb. der Agenda 2030 und zur EU-Erweiterung?

Wesentliche Methoden hierzu sind die Recherche der benannten Strategien und deren Abgleich mit den Projektzielen. Länderstrategien des BMZ liegen nur für die sog. „A-Länder“ Albanien, Kosovo und Serbien vor; daher wurden das BMZ-Positionspapier „Fokus Europa“³¹ sowie deutsche Studien zu Migration und den Beziehungen zum Westbalkan kompensatorisch als zusätzliche Dokumente verwendet. Zusätzlich wurden, soweit recherchierbar, relevante strategische Dokumente der Partnerländer herangezogen, insb. die Entwicklungspläne von Albanien, BiH und Nordmazedonien sowie die Bildungsstrategien von Kosovo und Kroatien. Zusätzlich hinzugezogen wurden Bewertungen und Erhebungen diverser regionaler Indices wie das *Balkan Barometer* sowie Weltbank- und UNDP-Daten. Die kohärente Bezugnahme der Projektkonzeption (insb. Angebot/PV aus 2016 und Änderungsangebot von Juli 2017) auf die übergeordneten (o. g.) Strategien wurde hier als besonderer Hinweis zu Kohärenz und Relevanz gewertet. Die Ergebnisse aus dem Dokumentenstudium wurden in Interviews, insb. mit dem Projektteam von GIZ und OAOEV, abgeglichen

Bewertungsdimension 2 – Die Konzeption des Projekts ist am Bedarf der Zielgruppen ausgerichtet.

Die Leitfragen für die Bewertung dieser Dimension sind:

1. Trifft das Projekt einen Bedarf aufseiten der Projektländer, insb. im Bereich der nationalen, transnationalen und/oder regionalen Wirtschaft?
2. Trifft das Projekt einen Bedarf aufseiten der Stipendiat*innen?
3. Trifft das Projekt einen Bedarf aufseiten der Alumni?

Folgende Zielgruppen bzw. Partner können bestimmt werden:

- 1.) Die jungen Graduierenden/Studierenden, die die Praktika absolvieren bzw. Alumni
- 2.) Die Unternehmen, die Praktikant*innen aufnehmen (Schlüsselpartner)
- 3.) Die Länder des Westlichen Balkans (Makroebene)

Während die erste Bewertungsfrage insb. auf den Strategien (vgl. Dimension 1) beruht und nur in geringem Maße in Interviews verifiziert werden kann, konnten Bedarf und Motivation der Alumni und Unternehmen umfassend erfasst und teils im Interview vertieft werden.

Entwicklungspläne und/oder Strategiepläne der Partnerländer zur Entwicklung der höheren bzw. Berufsbildung der Partnerländer sind überwiegend verfügbar.³² Sie sind häufig sehr weit gefasst, so dass Prioritäten nur bedingt herausgelesen werden können.

³¹ BMZ: „Fokus Europa – Krisen und Gräben überwinden, regionale und europäische Integration vorantreiben“, Positionspapier 2016 (www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier372_07_2016.pdf).

³² Das föderale Entwicklungsinstitut von BiH hat letztmalig im Jahr 2016 strategische Dokumente zu 2015 veröffentlicht (<http://fzpr.gov.ba/en/docs/23/2/strategic-documents-of-bih>). Der Strategische Bildungsplan Nordmazedoniens für die Jahre 2017 bis 2022 ist nur in

Bewertungsdimension 3 – Ist die Konzeption des Projekts angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet? und

Bewertungsdimension 4 – Wurde die Konzeption des Projekts bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert?

Im Vordergrund dieser Dimensionen stand die Analyse der Projektkonzeption sowie der Indikatoren und Ziele. Auf der Basis der Wirkungsmatrix und des Wirkungsmodells wurde die *Theorie of Change* (ToC) auf Plausibilität hin überprüft. Dazu gehörte die Analyse der Indikatoren in Bezug auf die Erfüllung der SMART-Kriterien (vgl. Kapitel zur Effektivität im Inception-Bericht). Die Untersuchung basiert vor allem auf dem Projektvorschlag (PV) von 2016 und dem Änderungsangebot (ÄA) von 2017 sowie auf den Projektfortschrittsberichten (PFB), bezieht aber auch Zwischenergebnisse aus den ersten Relevanzdimensionen mit ein.

Analyse und Bewertung der Relevanz

Bewertungsdimension 1 – Ist die Konzeption des Projekts an den relevanten strategischen Bezugsrahmen ausgerichtet?

Bildung mit dem Ziel, die Beschäftigungssituation zu verbessern, ist Teil des Schwerpunkts der Entwicklungszusammenarbeit mit Kosovo und Serbien sowie des BMZ-Strategiepapiers „Fokus Europa“. Letzteres zielt stark auf praxisorientierte Berufsbildung und die Öffnung nach Europa ab. Kein Schwerpunkt, jedoch „Fokus“ ist die Berufsbildung zudem in der Entwicklungszusammenarbeit mit Albanien. Demokratie ist Teil des Good-Governance-Schwerpunktes mit Serbien und Kosovo, während „Fokus Europa“ Deutschland als „außen-, entwicklungs-, sicherheits-, und wirtschaftspolitisch wichtigsten Partner für die Region in Europa“ sieht. Insofern entsprechen die beiden Zielebenen des Stipendienprogramms – Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit (insb. in der Region) sowie Verständigung – vollständig zentralen Elementen der relevanten deutschen Strategien.

Das Projekt befindet sich – soweit nachvollziehbar – mit den Zielen der Länder des Westlichen Balkans sowie mit den Länderkonzepten/-strategien des BMZ im Einklang. Das Projektmanagement bemüht sich um die Beobachtung der wirtschaftlichen (und politischen) Ausrichtung der Länder. Daher wird diese Dimension mit 30 Punkten (100 Prozent) bewertet.

Bewertungsdimension 2 – Wurde die Konzeption des Projekts am Bedarf der Zielgruppen ausgerichtet?

Die Strategien und Entwicklungspläne der Partnerländer weisen über den gegenwärtigen Stand der Ökonomien hinaus, insb. wenn sie die steigende Bedeutung digitaler Techniken betonen. Die derzeit wichtigsten Sektoren sind je nach Land die Nahrungsmittelproduktion und Landwirtschaft, der Tourismus, die industrielle Zulieferindustrie sowie die Bauwirtschaft (*Balkan Barometer*, Int_02, Ext_01-04). Im Abgleich mit Daten aus dem *Balkan Barometer* des *Regional Cooperation Council*³³ lassen sich folgende Aspekte herleiten: Insb. in Serbien, Kroatien und Montenegro werden Informationstechnologien als Priorität gesehen. Wenngleich es für BiH ebenfalls Hinweise auf ein Erstarken der Technologiebranchen gibt, steht in den – bereits fünf Jahre alten – Publikationen die industrielle Produktion mit dem Fokus auf Fahrzeugteilezulieferung, Reparatur und Export im Mittelpunkt. Tatsächlich verorten sich 26,6 Prozent der Alumni im Bereich von Digitalisierung und IT, dabei überwiegend jene, die in den Ländern des Westlichen Balkans leben. Knapp zehn Prozent derer, die als Sektor „andere“ angegeben haben, arbeiten im Bereich Bildung und Wissenschaft. Dagegen verorten sich nur jeweils sechs Prozent in den Bereichen Architektur und Bauwirtschaft sowie Maschinen- und Fahrzeugbau und -produktion; landwirtschaftliche Berufe sind die Ausnahme (Al_S; Int_01, Int_02, Int_05, Int_06, Int_07). Insofern spiegeln die derzeitigen Berufe der Alumni eher die Zukunftsperspektiven der Strategien der Partnerländer als deren gegenwärtige, tatsächliche ökonomische Schwerpunkte wider.

Das Stipendienprogramm ist zudem für alle Studienrichtungen offen und richtet sich nicht speziell an Fachbe-

mazedonischer Sprache verfügbar, die sich aus der PDF-Datei nicht zur Übersetzung extrahieren lässt (<http://mrk.mk/wp-content/uploads/2020/02/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%88%D0%BA%D0%B8-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD-2020-2022.pdf>).

³³ Regional Cooperation Council: www.rcc.int.

reiche, in denen vor Ort ein besonderer Bedarf bzw. Fachkräftemangel herrscht. Die Möglichkeit, Praktikant*innen in Sektoren zu vermitteln, in denen im Herkunftsland ein besonderer Fachkräftemangel herrscht, wäre zudem eingeschränkt, da letztendlich die Unternehmen in Deutschland die Praktika zur Verfügung stellen und die Praktikant*innen auswählen. Es ist nicht erkennbar, dass dem Projekt ein Nachteil daraus entsteht, dass kein an den Sektor-Bedarfen der regionalen Wirtschaft ausgerichteter Ansatz verfolgt wird. Eine Verbesserung der Ausbildungs- und Bildungsqualität streben Albanien, Kroatien und Kosovo an³⁴; Serbien³⁵ sieht Reformen in der Bildungsstrategie 2015-2020 vor. In Kosovo haben demnach noch im Jahr 2016 dreißig Prozent der Berufsschulen am Arbeitsmarkt vorbei ausgebildet; daher solle nun die Berufsbildung mit „Bedarfen der lokalen und ausländischen Arbeitsmärkte“ abgestimmt werden. Das *Balkan Barometer* 2019 zeigt auf, dass circa ein Viertel der Bevölkerung in den Ländern des westlichen Balkans der Meinung ist, die Ausbildung bereite nicht ausreichend auf die Arbeit vor (auch: Ext_04, Int_02, Int_04 AI_03, AL_10, AL_11) und Praktika seien entweder unüblich³⁶ oder würden als kostengünstigerer Mitarbeiter-Ersatz angeboten und förderten nicht das Reflektieren über die eigene Entwicklung (Int_01, Int_03, Int_05, AI_S, AI_07, AI_08). In allen Ländern außer Montenegro und Serbien verschlechterten sich diese Werte in den vorangegangenen vier Jahren geringfügig. Leicht verringert hat sich dagegen die Unzufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz (41 Prozent der Menschen).³⁷ Zugleich haben die Arbeitgeber der Region Schwierigkeiten, Personal mit geeigneten Fähigkeiten zu finden.³⁸

Einen wesentlichen Aspekt spielen bei der Verbesserung der Bildung sog. Soft Skills („skills required for a modern market economy“, Albanien), Erwachsenenbildung bzw. „Lebenslanges Lernen“. Vage sind vereinzelt, u. a. in BiH, Auslandspraktikums- und Auslandsstudienprogramme benannt (auch: Ext_03, Int_05), die aus dem jeweiligen Staatshaushalt finanziert werden soll(t)en und Kosovo möchte explizit den Zugang von Frauen zu technischen Berufen stärken. Montenegro und Albanien machen mit dem Ziel einer produktiven Bevölkerung die Faktoren Gesundheit und *Wellbeing* zu Teilen ihrer Strategie. Während sich beispielsweise Albanien explizit an der europäischen Integration orientiert, setzt das EU-Mitglied Kroatien den Bologna-Prozess um und strebt eine Internationalisierung der Hochschulen an.

Die Alumni versprachen sich von der Teilnahme am Stipendienprogramm vor allem verbesserte fachliche Kenntnisse und allgemeine Auslandserfahrung, um damit ihre beruflichen Chancen – vorrangig in der Westbalkanregion – zu verbessern (AI_S). Die Erwartung, beruflich hilfreiche Soft Skills zu erlernen, wurde eher in Interviews genannt (AI_08, AI_10, AI_11, Int_05).

Ein Bedarf nach Verständigung und Austausch in der Region ergibt sich aus der jüngsten Geschichte, insb. der Länder des ehemaligen Jugoslawiens (Ext_01, Int_03, Int_05, AI_02 AI_03, AI_06, AI_11, AI_12, AI_S, Ext_02). Die Mobilität und der Austausch innerhalb der Region ist jedoch eher gering und findet noch am ehesten innerhalb von Familien statt. Zugleich stimmt ein hoher Teil der Bevölkerungen der Aussage zu, dass regionale Kooperationen zur „politischen und ökonomischen Situation sowie zur Sicherheitslage der Gesellschaft beitragen kann“.³⁹ Alumni unterstützen proaktiv die Werbung für das Programm in ihren Heimatländern, etwa durch das Verteilen von Flyern in den Hochschulen, durch Beratung sich bewerbender Studierender (auch über „Social Media“) sowie durch ihre Beteiligung an den Auswahlgesprächen des Projekts mit den jeweils neuen Stipendienbewerber*innen (AI_02, AI_03, AI_04, AI_11, Int_01_02_03_04_05_06, Ext_02, Ext_03).

Das Verhältnis zwischen der Anzahl der Bewerber*innen einerseits und jener der realisierten Praktikumsplätze andererseits sank von 20,2 auf 15,4 Bewerber*innen je Praktikumsplatz, da die Anzahl der Bewerber*innen von 2017 zu 2019 geringfügig sank, während zugleich die Zahl der realisierten Praktikumsplätze von 58 auf 74 Stipendien stieg (Abb. 5; AI_S). Beispielsweise gingen für den Jahrgang 2019 circa 1.300 Bewerbungen ein, die zu 350 Gesprächseinladungen führten und von denen 130 an die deutschen Unternehmen weitergeleitet wurden; 74 Plätze konnten besetzt werden. Das Verhältnis von vorausgewählten Kandidat*innen (Shortlist)

³⁴ Vgl. Bildungs- und Entwicklungsstrategien der Länder (siehe: Quellen)

³⁵ Linkliste zu Strategien und Regularien: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-vocational-education-and-training-and-adult-learning-58_en

³⁶ „Derzeit ist die Berufsausbildung kaum praxisorientiert. Nicht einmal jeder fünfte Bosnier zwischen 16 und 25 Jahren absolviert im Verlaufe seiner Ausbildung ein Praktikum – in Deutschland ist es knapp jeder Zweite.“: Berlin-Institut: 2017 - S.8.

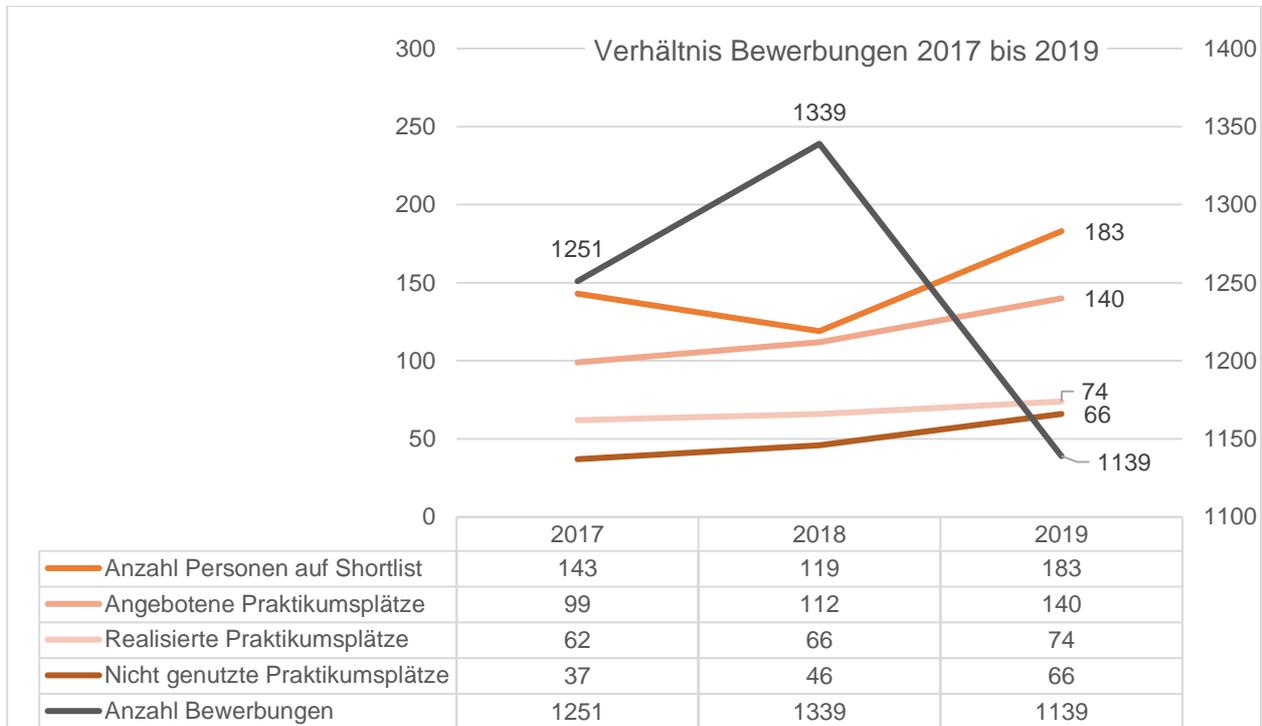
³⁷ *Balkan Barometer* 2019; Vergleich der Daten für 2019 und 2015; enthält für 2019 keine Daten zu Kroatien.

³⁸ „Arbeitgebern in der Region fällt es schwer, Bewerber mit ausreichend Fremdsprachen- und Computer-Kenntnissen sowie mit sogenannten Soft Skills, also etwa Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Teamfähigkeit zu finden“: Berlin-Institut: 2017 - S.8.

³⁹ *Balkan Barometer* 2019.

zu realisierten Stipendienplätzen schwankt zwischen 1,8 bis 2,5. Gleichzeitig stieg die Zahl der Praktikumsplätze, während die der Bewerber*innen schwankte. Dies deutet auf eine gezielte und realistische Einschätzung der tatsächlich erreichbaren Anzahl Praktika durch das Projektmanagement hin. Dagegen ist es phasenweise aufwändig, deutsche Unternehmen zu finden, die Praktikumsplätze bereitstellen (Int_01, Ext_02, AI_09; Ext_S). Einige Unternehmen stellen phasenweise Praktikumsplätze unabhängig von ihrem üblichen Kontingent bereit bzw. stellen gezielt Praktikumsplätze für das Projekt zur Verfügung (PM).

Abbildung 5: Verhältnis Bewerber*innen zu Stipendiat*innen, angebotenen und realisierten Praktikumsplätzen



Die Motivation der Praktikumsplätze anbietenden Unternehmen besteht vorrangig in den guten Erfahrungen mit dem OAOEV und bisherigen Stipendiat*innen sowie in der Absicht, die Stipendiat*innen bei der Verbesserung der Berufsaussichten zu unterstützen. Deren fachliche Eignung ist das entscheidendste Kriterium zur Praktikumsvergabe. Die Herkunft der Stipendiat*innen ist für elf Prozent der Unternehmen wichtig, die bisher mehr als einen Praktikumsplatz vergeben haben, da sie eine Filiale oder Geschäftsbeziehungen in der Region unterhalten (Ext_S⁴⁰). Die Anzahl der sich beteiligenden Unternehmen ist seit 2015 um etwa ein Drittel gestiegen und liegt nun gleichauf mit dem Wert von 2011 (Ext_S). Insofern lässt sich an dieser Zahl weder ein stetiger noch ein grundsätzlich steigender Bedarf an Praktikant*innen aus der Region ablesen. Vielmehr gibt es Hinweise, dass die Unternehmen vereinzelt in Konkurrenz zu anderen Stipendienprogrammen mit dem Schwerpunkt Osteuropa stehen (Int_06). So sind 18 Unternehmen, die auf der Webseite des OAOEV-Stipendienprogramms genannt sind, auch auf der Webseite des Ukraine-Stipendienprogramms gelistet.⁴¹

Das Stipendienprogramm trifft die Bedarfe der drei Zielgruppen/Stakeholder-Gruppen: Länder des Westlichen Balkans, Stipendiat*innen/Alumni und Unternehmen. Das Projekt richtet sich nicht gezielt an Studierende aus Fachbereichen, in denen in den Ländern des Westlichen Balkans ein besonderer Bedarf oder Fachkräftemangel besteht oder abzusehen ist oder die den Sektoren entsprechen, die die Länder zu stärken beabsichtigen. Anpassungen der Projektkonzeption erfolgen graduell über unterschiedliche Folgevorhaben und basieren überwiegend auf der langjährigen Erfahrung aus den bisherigen Projektjahren. Höhere Stipendienzahlen werden derzeit nicht angestrebt und würden eine erhebliche finanzielle Umplanung voraussetzen. Daher wird diese Dimension mit 27 Punkten (90 Prozent) bewertet.

⁴⁰ „Ext_S“ steht für qualitative Aussagen und quantitative Ergebnisse aus der standardisierten Befragung der Unternehmen („AI_S“ resp. für Alumni-kommentare/-werte in deren Umfrage).

⁴¹ Vgl. www.djindjic-stipendienprogramm.de/de/unternehmen/teilnehmende-unternehmen mit <http://stipendienprogramm-ukraine.de/unternehmen/unternehmensliste/>.

Bewertungsdimension 3 – Ist die Konzeption des Projekts angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet? und

Bewertungsdimension 4 – Wurde die Konzeption des Projekts bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert?

Das Programm verfolgt zwei Aspekte: Im Fokus steht der Beitrag zur Stärkung der Wirtschaft in den sieben Partnerländern. Dazu werden junge Hochschulabsolvent*innen mittels der Möglichkeit zur Praxiserfahrung im Ausland und des Erwerbs von Soft Skills befähigt, hochqualifizierte Arbeitsplätze in der Region zu besetzen. Dies wirkt einem Fachkräftemangel potenziell entgegen. Weniger offensichtlich und schwer messbar ist der Aspekt der Verständigung unter Menschen der (ehemaligen) Konfliktländer des Westlichen Balkans. Dieser Aspekt ist nicht formaler Teil der Output- oder Outcome-Ebene, wird jedoch von nahezu allen Akteuren wahrgenommen.⁴²

Das Projektkonzept ist grundsätzlich plausibel. Die Aktivitäten tragen zu den jeweiligen Outputs und diese wiederum zu den Outcomes bei:

- 1) Das Praktikum führt dazu, dass sich die Beschäftigungschancen erhöhen (HF 1).
- 2) Das Alumninetzwerk trägt dazu bei, dass die Graduierten eine Beschäftigung entsprechend ihrer Qualifikation finden (HF 2), denn die zugehörigen Outputs beziehen sich auf die Kapazitätsentwicklung des Alumninetzwerks (und der ZDS).
- 3) HF 3 soll den Zugang der regionalen bzw. lokalen Wirtschaft zu den Alumni stärken (um indirekt ebenfalls das Finden einer der Qualifikation entsprechenden Beschäftigung zu unterstützen).

Der Aspekt der Verständigung zwischen Bewohner*innen der Länder, d. h. zwischen den Alumni, ist nicht explizit gegeben. Er findet sich indirekt durch die historisch gewachsene Zusammenarbeit mit der ZDS und spiegelt sich in den regionalen Alumniveranstaltungen wider, ohne jedoch als solcher benannt zu werden (ZDS, PM).

Das Programm wurde im Evaluationszeitraum nicht signifikant verändert. Risiken werden im Fluss aufgegriffen und auf Arbeitsebene bearbeitet. Die Ziele und Wirkungen blieben unverändert. Im Zuge von Folgevorhaben wurden quantitative Werte (z. B. Alumnizahlen) angepasst und Bezüge zu Strategien aktualisiert. Eine Notwendigkeit zu maßgeblichen Änderungen war nicht erkennbar. Davon ausgenommen ist die anvisierte Gesamtzahl von Stipendiat*innen. Es zeichnen sich Veränderungen ab, insofern als dass die Stipendienbewerber*innen tendenziell eine bessere Ausbildung vorweisen können und vereinzelt höhere Erwartungen gegenüber dem Stipendium haben und/oder dass Bewerber*innenzahlen rückläufig sind.

Folgende Risiken wurden von der Projektplanung erfasst und können vom Programm gemildert werden (vgl. auch Kontributionsanalysen):

Risiko	(Mögliche) Reaktion des Projekts
Politische Krisen wirken sich auf den Bedarf an Arbeitskräften (und auf die Verständigung) aus.	Die jährliche Anzahl Stipendiat*innen je Land ist zu gering, als dass die politische Situation in den Ländern kurzfristig Einfluss auf die individuelle Ebene der Alumni haben könnte. Im Falle größerer Krisen wäre eine Steuerung über die Anzahl der vorausgewählten Stipendiat*innen nach jeweiligem Land möglich.

⁴² Siehe auch ergänzend: Mitteilung des BMZ vom 28.6.2016: www.bmz.de/20160628-1.

Risiko	(Mögliche) Reaktion des Projekts
Das Projekt könnte ungewollt den Brain drain stärken, wenn eine zu geringe Anzahl von Stipendiat*innen in die Herkunftsregion zurückkehrt (vgl. auch Wirkungshypothese WH 1, Risiko 2).	Ein wesentliches Mittel, diesem Risiko entgegenzuwirken, sind die Auswahlgespräche. In diesen wird die Rückkehrwilligkeit abgeschätzt. Hinzu kommt eine fortwährende Lobbyarbeit, insb. des Projektmanagements vor Ort. Alumni sind zugleich davon überzeugt, dass Jugendliche die Entscheidung, ein Berufsleben außerhalb der Region anzustreben, unabhängig vom Stipendienprogramm treffen; Anlass zur Migration sei für die meisten eher die politische Situation im Land (AI_01, AI_02, AI_08, AI_10). Die Bereitschaft der Bevölkerung, im Ausland zu leben und zu arbeiten, ist zwischen 2015 und 2019 in den meisten Ländern geringfügig gesunken und liegt nun bei zirka 40 Prozent. ⁴³ Dies entspricht den Werten der Alumni (AI_S; G9). In Albanien und Nordmazedonien verschlechterte sich die Wahrnehmung der wirtschaftlichen Situation des jeweiligen Landes, die 2019 gleichauf mit Arbeitslosigkeit als bedeutendstes Problem der Region wahrgenommen wurde. ⁴⁴
Es können nicht ausreichend Praktikumsplätze akquiriert werden.	Für das Projekt wird fortwährend geworben. Doch darüber hinaus sind die Möglichkeiten des Projekts begrenzt. Es kann nicht nachvollzogen werden, ob eine größere Anzahl von Unternehmen akquiriert werden könnte und ob dies einen signifikanten Einfluss auf die Erreichung der angestrebten Anzahl an Stipendiat*innen (Indikatoren) hätte. Mit dem Jahrgang 2019/2020 wurde erstmals eine geplante Stipendienanzahl erreicht (vgl. Kapitel 4.3 zum Projektmanagement).
Die Umsetzungskapazitäten der ZDS führen dazu, dass sie das Stipendienprogramm auch künftig nicht eigenständig durchführen kann.	Die Kapazitätsstärkung der ZDS ist Teil des Programmansatzes, ein Wandel jedoch „nicht realistisch“ und auch aus Sicht aller Projektbeteiligten (inkl. des Auftraggebers) nicht angestrebt. Die ZDS ist wichtig als historischer und identitätsstiftender sowie symbolischer Partner. Dessen institutionelle Schwäche wird über den Einsatz einer Internationalen bzw. integrierten Fachkraft kompensiert (Int_01, Int_03, Int_05, Int_06).

Das Projekt zielte auf absolute Stipendiat*innenzahlen, die angesichts vorangegangener Jahre zu ambitioniert sind. Umgerechnet auf jährliche Zahlen, wurden diese Zielwerte erst im dritten Projektjahr knapp erreicht. Eine entsprechende Anpassung der Projektplanung erfolgte nicht, etwa im Zuge des Änderungsangebotes für die Verlängerung um ein Jahr. Die Bewerber*innenzahlen sind jedoch ausreichend und die Zahl der involvierten Unternehmen steigt. Die Outputs sind auf die Erreichung der Outcomes, insb. auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet. Der Verständigungsaspekt ist in der Projektkonzeption jedoch nicht in dem Maße sichtbar, wie es seiner tatsächlichen Relevanz entspräche. Daher wird Dimension 3 mit 18 Punkten (90 Prozent) bewertet.

Die Zoran Djindjic Stiftung ist ein historischer und insbesondere für serbische Stipendiat*innen ideell wichtiger Partner. Er symbolisiert zudem den Aspekt des Austauschs und der Verständigung, der Grundlage des Stipendienprogramms seit seiner Gründung war. Die ZDS ist somit ein bedeutender ideeller Partner (Int_01, Int_03, Int_05, Int_06), der das Programm begleitet und hierzu unterstützt wird (expliziter Bedarf); er strebt jedoch keine organisationale Entwicklung (impliziter Bedarf) an. Die Kapazitätsstärkung der ZDS soll nicht über Trainings (HCD) erfolgen, sondern vielmehr über den Einsatz einer Integrierten Fachkraft (IF), die die Stiftung bei der Mitwirkung an der Umsetzung des Programms unterstützt. Insofern trifft die Projektplanung den expliziten Bedarf der ZDS und hat somit einen Kompromiss aus den unterschiedlichen Bedarfsebenen hergestellt. Ein Verzicht auf diesen Partner oder ein Ersatz würde das Programm seiner Wurzeln berauben und dem Partizipationsansatz der deutschen EZ widersprechen, ohne dass erkennbar wäre, wie hierdurch die Qualität des Projekts gesteigert werden könnte. Daher wird Dimension 4 mit 18 Punkten (90 Prozent) bewertet.

⁴³ Balkan Barometer 2019; diese Daten entsprechen den Erhebungen von UNDP und Weltbank.

⁴⁴ Balkan Barometer 2019; diese Daten entsprechen den Erhebungen von UNDP und Weltbank.

Tabelle 2: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Relevanz	Die Konzeption des Projekts ⁴⁵ orientiert sich an den relevanten strategischen Bezugsrahmen.	30 von 30 Punkten
	Die Konzeption des Projekts entspricht den Bedarfen der Zielgruppe(n).	27 von max. 30 Punkten
	Die Konzeption des Projekts ist angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet.	18 von 20 Punkten
	Die Konzeption des Projekts wurde bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert.	18 von 20 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 93 von 100 Punkten Bewertung: Level 1: sehr erfolgreich

4.3 Effektivität

Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Effektivität

Mit der Effektivität des Projekts wird die Erreichung der Outputs und Outcomes evaluiert, einschließlich ihrer Bezüge zueinander und nicht intendierter Resultate. Zu diesem Zweck werden drei Bewertungsdimensionen herangezogen:

- 1.) Erreichte das Projekt die Ziele auf Outcome-Ebene rechtzeitig gemäß Projektplanung?
- 2.) Haben die Outputs zur Erreichung der Outcomes signifikant beigetragen?
- 3.) Sind nicht intendierte bzw. negative Resultate eingetreten und hat das Projekt ggf. angemessen darauf reagiert?

Im Mittelpunkt stehen die formulierten Outputs, also die „Weiterqualifizierung der Teilnehmer*innen“, die „Stärkung des Alumninetzwerks“ und die „Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Stipendienprogramms bzw. dessen Teilnehmer*innen bei lokalen Arbeitgebern“. Deren Erreichungsgrad wird von den Indikatoren abgebildet. Folgende weitere Aspekte werden in dieser Evaluierung beleuchtet, um die Aussagen der Indikatoren zur Erreichung der Outcomes zu triangulieren bzw. um die Feststellung der Zielerreichung zu stützen:

- die Akquise der deutschen Unternehmen
- die Eignung der Praktika für die Berufschancen der Stipendiat*innen
- der etwaige Beitrag der Unternehmen in Deutschland zur Aufnahme einer Beschäftigung (ggf. in der Region) bzw. zum regionalen und beruflichen Verbleib
- der langfristige berufliche Verbleib
- die regionale Mobilität der Alumni
- der Beitrag eventueller weiterer Akteure zur Bekanntheit des Studienprogramms

Aussagen zu diesen Aspekten wurden über die Erhebungsinstrumente entsprechend der jeweiligen Stakeholder-Gruppe gesammelt (vgl. Kapitel 3.2 sowie IR-Kapitel 5.1). Angewendet wurde ein Methodenmix aus leitfadengestützten Interviews, standardisierter Befragung und Dokumentenanalyse sowie der Triangulation der daraus gewonnenen Daten. Das bestehende Monitoringsystem bzw. die dadurch vorliegenden Daten erlauben eine quantitative Überprüfung der Zielerreichung aller drei Modulzielindikatoren und fünf Output-Indikatoren.

Bewertungsgrundlage:

⁴⁵ Die Projektkonzeption umfasst das Projektziel und die *Theory of Change* (ToC = GIZ Wirkungsmodell = grafische Darstellung und narrative Wirkungshypothesen) mit den Outputs, Aktivitäten, Instrumenten und Wirkungshypothesen sowie die Umsetzungsstrategie (z. B. methodischer Ansatz, Capacity-Development-Strategie, Wirkungshypothesen).

Bewertungsdimension 1 – Hat das Projekt das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht?⁴⁶

Der Erreichungsgrad der drei Modulzielindikatoren des Projekts stellt die Bewertungsgrundlage für die Effektivität dar. Das Projekt wurde im Dezember 2019 abgeschlossen; die abschließenden Daten waren im April 2020 verfügbar. Aufgrund des Projektansatzes, die MZI 1 und 2 ein Jahr nach Abschluss eines Praktikumsjahrgangs zu messen, stehen für einige Indikatoren plangemäß nur Daten für die Jahre 2017 und 2018 zur Verfügung. Auffällig ist, dass alle drei MZI auf Selbsteinschätzungen von Projektzielgruppen basieren, d. h. im Rahmen des Monitoring vom Projekt bei den Zielgruppen bzw. Partnern abgefragt werden.

Tabelle 3: Bewertung der Indikatoren

Projektzielindikator laut Angebot/Ur-sprünglicher Indikator	Bewertung nach SMART-Kriterien/Assessment ⁴⁷	Angepasster Projektzielindikator und Ist-Werte
<p>MZI 1: 135 von 150 Teilnehmer*innen der Jahrgänge 2017 und 2018, davon 68 weiblich, bestätigen ein Jahr nach Abschluss des Praktikums in Deutschland auf einer Skala von 1 bis 5, dass sich ihre Beschäftigungschancen durch die Programmteilnahme gut (4) oder sehr gut (5) verbessert haben.</p> <p><u>Basiswert:</u> 43 von 48 Teilnehmer*innen des Jahrgangs 2014 .</p> <p><u>Zielwert:</u> 135 von 150 Teilnehmer*innen der Jahrgänge 2017-2018 (entspricht 202 von 225 TN der Jahrgänge 2017-2019).</p>	<p>Der Indikator ist weitgehend SMART. Er ist spezifisch, da einem definierten Resultat eindeutige Akteure zugeordnet sind. Die Messbarkeit ist eingeschränkt. Der Indikator enthält mehrere Werte: (1) 150 TN, (2) 135 bestätigen bessere Chancen [90 Prozent der TN], (3) 68 von 135 sind weiblich (50 Prozent).</p> <p>Es ist nicht möglich, mit vertretbarem Aufwand alle Teilnehmer*innen eines Jahrgangs ein Jahr später für eine Aussage zu erreichen, da immer ein Teil der Befragten nicht antworten wird. Daher würde die Differenz (15) zwischen TN-Zahl (150) und Anzahl derjenigen, die die Beschäftigungschancen positiv bewerten (135), bereits durch die Anzahl der nicht Antwortenden aufgezehrt. Um die implizite Aussage des Indikators – dass 90 Prozent der TN die Beschäftigungschancen als verbessert wahrnehmen – zu belegen, müssen prozentuale Werte angenommen werden. Dies wurde beim Vorgängerprojekt so gehandhabt und für das hier evaluierte Projekt geändert. Die gleiche Herausforderung ergibt sich für die Genderbalance des Indikators. Nach der aktuellen Formulierung wäre dieser auch dann teilweise nicht erreicht, wenn über 50 Prozent weiblich wären. Daher wird der Indikatorwert als Mindestvorgabe interpretiert.</p> <p>Angesichts der Anzahl TN in den vorangegangenen Jahren war die Erreichbarkeit des Indikators ambitioniert.</p> <p>Der Indikator ist relevant, da die Verbesserung der Berufschancen eine Voraussetzung für die bessere Beschäftigungsfähigkeit darstellt. Zwei der drei Werte des Indikators werden nicht erreicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielwert 1: 150 TN (75 TN jährlich)⁴⁸ • Zielwert 2: 90 % der auf die Befragung Antwortenden bestätigen verbesserte Chancen • Zielwert 3: 50 % der auf die jährliche Befragung Antwortenden sind weiblich (oder: 50 % aus Zielwert 2 sind weiblich) • Ist-Wert 1: 128 TN (85,3 % des Zielwertes) • Ist-Wert 2: 80 von 128 entspricht 62 % • Ist-Wert 3: 45 von 80 (Wert 2) sind weiblich, 56 % <p>MZI 1 wurde zu einem geringen Anteil (Genderbalance) erreicht.</p>
<p>MZI 2: Zwei Drittel der Teilnehmer*innen der Jahrgänge 2017-2018 haben innerhalb eines Jahres nach ihrer Graduierung eine ihrem Qualifikationsniveau entsprechende Beschäftigung, davon 60 % in der Region.</p> <p><u>Basiswert:</u> 27 von 47 Teilnehmer*innen des Jahrgangs 2014, davon 44 % in der Region.</p> <p><u>Zielwert:</u> 100 von 150 Teilnehmer*innen der Jahrgänge 2017-2018,</p>	<p>Der Indikator ist weitgehend SMART. Er ist relevant, da er eine Folge bzw. Ergänzung des MZI 1 darstellt, um die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zu messen. Die Erreichbarkeit des Indikators liegt teilweise außerhalb der Sphäre des Projekts, da letztlich die aufnehmenden Unternehmen Praktikant*innen auswählen. Die Erreichbarkeit dieses Indikators hängt von der Erreichung der Indikatoren im HF 1 ab, so dass sich nicht erreichte TN-Zahlen zweimal negativ abbilden. Zu weiteren SMART-Kriterien ergibt sich die gleiche Argumentation wie zu MZI 1. Der Indikator enthält zwei Werte: (1) 66 Prozent haben eine qualifikationsentsprechende Beschäftigung und (2) davon befinden sich 60 Prozent in der Projektregion. Daher wird auch hier eine prozentuale Messung angewendet. „Graduierung“ als zeitliche Orientierung anzusetzen ist nicht möglich, da die Stipendiat*innen zu sehr unterschiedlichen Zeiten ihr Studium abschließen; dadurch wäre der Indikator nicht messbar. Das Projekt verringert daher bei der Auswertung die Gesamtmenge um diejenigen Alumni, die angeben, noch zu studieren (z. Zt. 15 Prozent)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielwert 1: 150 TN • Zielwert 2: 66 % von Z1 in einer der Qualifikation entsprechenden Beschäftigung • Zielwert 3: 60 % von Zielwert 2 in der Region • Ist-Wert 1: 128 TN (85,3 % des Zielwertes) • Ist-Wert 2: 88 von 128 entspricht 69 % • Ist-Wert 2 nach Ab-

⁴⁶ GIZ: Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projekts zur Erreichung des Ziels gering ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

⁴⁷ Vgl. ausführlicher im IR.

⁴⁸ Die jährlichen TN-Zahlen über alle drei Projektjahre werden mit Output-Indikator A gemessen.

Projektzielindikator laut Angebot/Ur-sprünglicher Indikator	Bewertung nach SMART-Kriterien/Assessment ⁴⁷	Angepasster Projektzielindikator und Ist-Werte
davon 60 % in der Region (60). <u>Quelle:</u> Standardisierte Befragung der Alumni ein Jahr nach dem Praktikum	Während Wert 1 des Indikators nicht erreicht wird (IST: 85,3 Prozent), werden die Werte 2 und 3 übertroffen. Auf längere Sicht werden deutlich bessere Ergebnisse für Ist-Wert 2 (Beschäftigung, Abb. 7) erreicht. Ist-Wert 3 (Verbleib) verändert sich nicht mit der Dauer, die seit dem Praktikum/Stipendium vergangen ist.	zug derer, die angegeben, noch zu studieren: 81 % ⁴⁹ • Ist-Wert 3: 68 % MZI 2 wurde erreicht.
MZI 3: Eine Umfrage bei 50 Arbeitgebern, die Programmabsolvent*innen beschäftigen, belegt, dass die Qualifizierung der Alumni ihren Anforderungen entspricht. <u>Basiswert:</u> Keine evidenzbasierte Zufriedenheitsbefragung. <u>Zielwert:</u> 50 Arbeitgeber bestätigen die Übereinstimmung der Qualifizierung der Alumni mit den Anforderungen. <u>Quelle:</u> Einmalige standardisierte Befragung	Der Indikator ist ebenfalls ein plausibler Ansatz für die Messung der verbesserten Beschäftigungsfähigkeit der Alumni. Er beruht dabei auf der Außenwahrnehmung des Programms (durch die lokalen/regionalen/deutschen Arbeitgeber). Er ist weitgehend SMART. Der Indikator legt „Anforderungen entsprechen“ als Qualitätsmerkmal fest, wobei die spezifische Ausrichtung des Indikators ausreichend definiert ist: Da die Aussage auf einer subjektiven Einschätzung durch die Zielgruppe/Stakeholder-Gruppe beruhen soll (die für die Einstellung der Alumni relevanter ist als eine objektive, möglicherweise für die Einzelnen nicht zutreffende Definition), entfällt eine vereinheitlichte Definition von „Anforderungen“. Die Messbarkeit ist grundsätzlich gegeben, die Aussagekraft der Messung jedoch noch nicht nachvollziehbar. Die Auswahl von 30 lokalen und 20 deutschen Unternehmen korrespondiert mit MZI 2, demnach 60 % jener Alumni, die eine Beschäftigung haben, im Westbalkan tätig sein sollen.	• Zielwert: 90 % von 50 Unternehmen, davon 60 % in der Region • IST-Wert: 92 % MZI 3 wurde erreicht.

Bewertungsdimension 2 – Haben die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen?

Im Rahmen dieser Dimension werden v. a. zwei Wirkungshypothesen (WH) näher betrachtet, die nahezu das gesamte Projekt erfassen. Dabei spiegelt WH 1 das vordergründige, unmittelbare Wirkungsgefüge wider, also die Beiträge der Ebenen zueinander und zum Modulziel der verbesserten Beschäftigungsfähigkeit sowie den daraus abzuleitenden Impact, also den Beitrag für die Wirtschaft in den Ländern des Westlichen Balkans. WH 2 dagegen zeigt auf, wie plausibel das Projekt – insb. die Alumniarbeit – zu den Aspekten Mobilität und Austausch und damit einhergehend zu einer angemessenen Beschäftigung und Verständigung beiträgt (vgl. folgend: Bewertung der Dimension 2). Die Wirkungshypothesen decken die wesentlichen und überprüfbaren Faktoren des Projekts ab. Output 3 wird im Rahmen der fokussierten Wirkungshypothesen dieser Evaluierung weniger intensiv betrachtet, da er in einem anderen – eher flankierenden – Wirkungsstrang liegt. Da die schematische Aufarbeitung der Wirkungshypothesen den Bezug unterschiedlicher Ebenen zueinander erfasst, sind hier auch Wirkungsaspekte dargestellt, die in Kapitel 4.4 (Impact) aufgegriffen werden. Die Feststellungen basieren auf der Triangulation der standardisierten Befragungen und der Interviews.

Bewertungsdimension 3 Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert. Wurde das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen gemessen (gemonitort) und wurden Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen ergriffen?

Zu untersuchende Risiken auf dieser Ebene sind:

1. Aus dem PV: Das Projekt kann nicht ausreichend Praktikumsplätze bei deutschen Unternehmen akquirieren.
2. Aus WH 1 (3): Die Auswahl der Praktikant*innen und Praktikumsplätze berücksichtigt nicht den sektoralen Bedarf in den Partnerländern, so dass „am Arbeitsmarkt vorbei“ weitergebildet wird.

⁴⁹ Angabe des PM in der Berichtsphase dieser Evaluation.

3. Aus WH 2 (1): Das Engagement für die Alumniarbeit erscheint der Zielgruppe als zu aufwändig, so dass sie die Kontakte aus der Praktikumszeit nicht aufrechterhält.

Das Eintreten von Risiken wird bereits mit den Kontributionsanalysen basierend auf den Wirkungshypothesen erfasst (vgl. oben Dimension 2). Ausgegangen wurde dabei von den vom Projekt und in den WH definierten Risiken (vgl. Kapitel zur Relevanzdimension 3). Die Prävention und Mitigation der unmittelbaren Risiken durch die Programmsteuerung einschl. der Überprüfung der risikomindernden Maßnahmen aus dem PV wurden vor allem anhand der Interviews mit dem Projektmanagement und der IF überprüft bzw. ergeben sich, wie bereits im Projektmonitoring erkennbar, teilweise aus dem Eintreten der Risiken. Nicht intendierte (positive) Wirkungen wurden über die Befragung der Alumni erfasst und zu den angestrebten Wirkungen ins Verhältnis gesetzt. Die vorgesehenen leitfadengestützten Fokusgruppeninterviews der Alumni in den Hauptmissionsländern sowie der aktuellen Stipendiat*innen waren, unter anderem wegen der Covid-19-Ereignisse, nicht möglich. Daher werden die Informationen aus den Telefoninterviews mit den Alumni sowie aus beiden Befragungen höher bewertet.

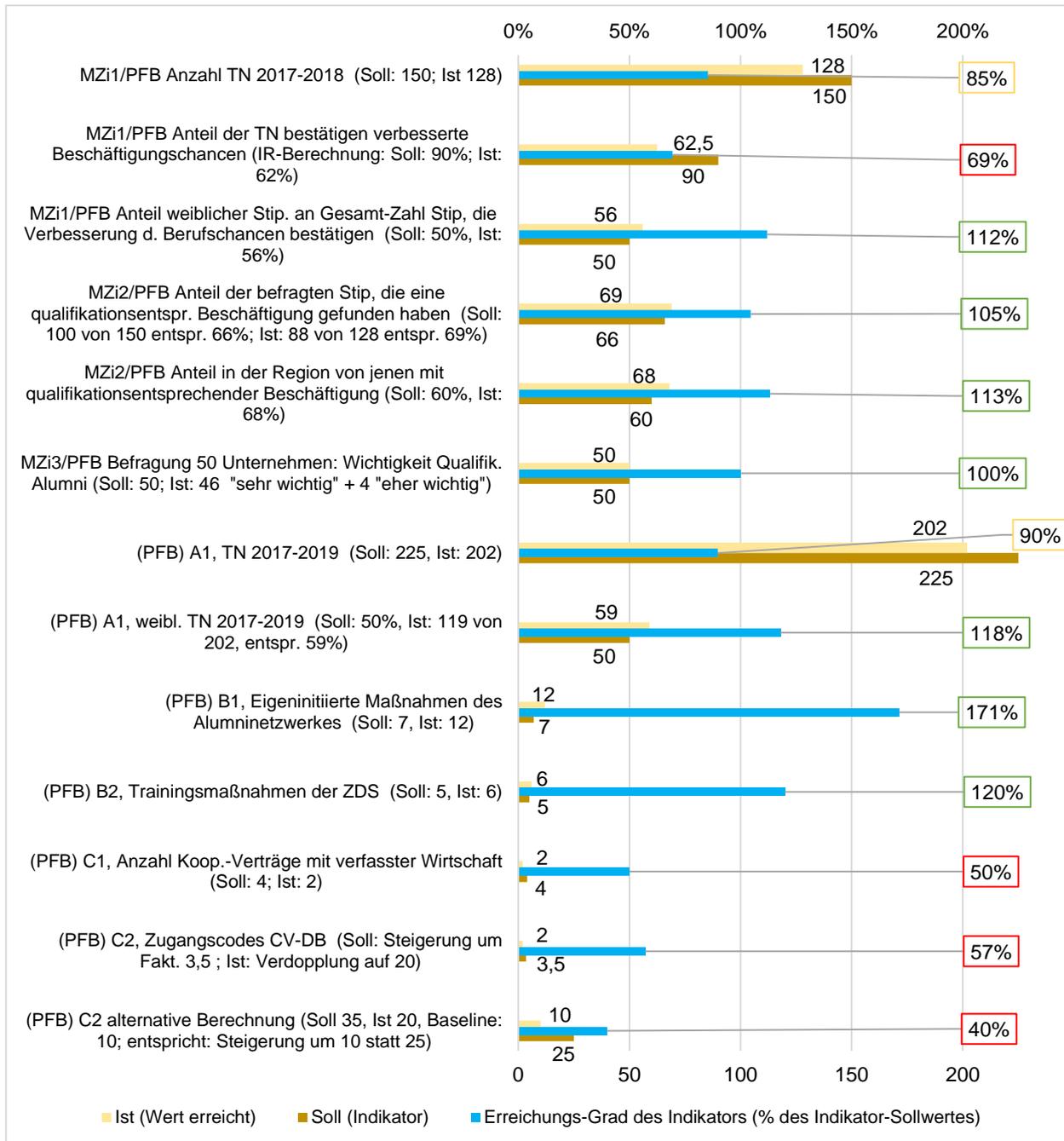
Analyse und Bewertung der Effektivität

Bewertungsdimension 1 – Hat das Projekt das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht?

Den Monitoringdaten zufolge wurden fünf von acht Zielwerten der Modulzielindikatoren sowie drei von sechs Output-Indikatoren erreicht bzw. übertroffen. Demnach wurden MZI 1 zu einem geringen Teil sowie MZI 2 und 3 vollständig erreicht. Nicht erreichte Indikatorwerte ergeben sich aus der Angabe absoluter Zahlen (Stipendiat*innen) und der DS-GVO-bedingten Zurückhaltung der Lebenslaufdatenbank (Abb. 6). Nach den Ergebnissen der Alumnibefragung im Rahmen dieser Evaluierung wurde MZI 1 ebenfalls nur teilweise erreicht. MZI 2 wurde bei älteren Jahrgängen erreicht, bei neueren (vorerst) lediglich nahezu (AL_S).

Die Indikatoren bestehen jeweils aus mehreren Werten. So erfordert MZI 1 150 Stipendiat*innen für die Jahre 2017/2018, während nur 128 einen Praktikumsplatz erhielten; demnach wurde der Indikator zu 85 Prozent erfüllt (vgl. Abbildung 6). Nur 62,5 Prozent statt der erwarteten 90 Prozent der im Monitoring Befragten bestätigten verbesserte Berufschancen; demnach wurde der Indikator zu 69 Prozent erreicht. Hierbei wurde die in der Inception-Phase vereinbarte prozentuale Berechnung angewandt anstelle der absoluten Indikatorwerte, die bereits durch die Nichterreichung der Stipendiengesamtzahl negativ beeinflusst sind. Der Anteil der Stipendiatinnen im Projektzeitraum betrug 56 Prozent anstelle der erwarteten 50 Prozent, so dass dieser Indikator zu 112 Prozent übererfüllt wurde. Für Output-Indikator C2 (Zugangscodes zur Datenbank) wurden zwei Berechnungen angesetzt, da der Indikator einerseits ein Verdreieinhalbfachung des Basiswerts festlegt, zugleich eine Steigerung um 25 zum Basiswert 10. Statt des Zielwerts 35 wurde jedoch nur ein Zielwert von 20 erreicht (Verdopplung bzw. Steigerung um 10).

Abbildung 6: Grad der Indikatoreerreichung lt. PFB und in Abgleich mit IR



Die standardisierten Befragungen von Alumni und Praktika anbietenden Unternehmen bestätigen die im Rahmen des Monitorings gemessenen Werte. Es zeichnen sich mitunter bessere Ergebnisse über den abgefragten längeren Zeitraum hinweg ab, wenn die Indikatoren der Projektphase 2017 bis 2019 auf alle bisherigen Jahrgänge angewendet werden.

Modulzielindikator 1

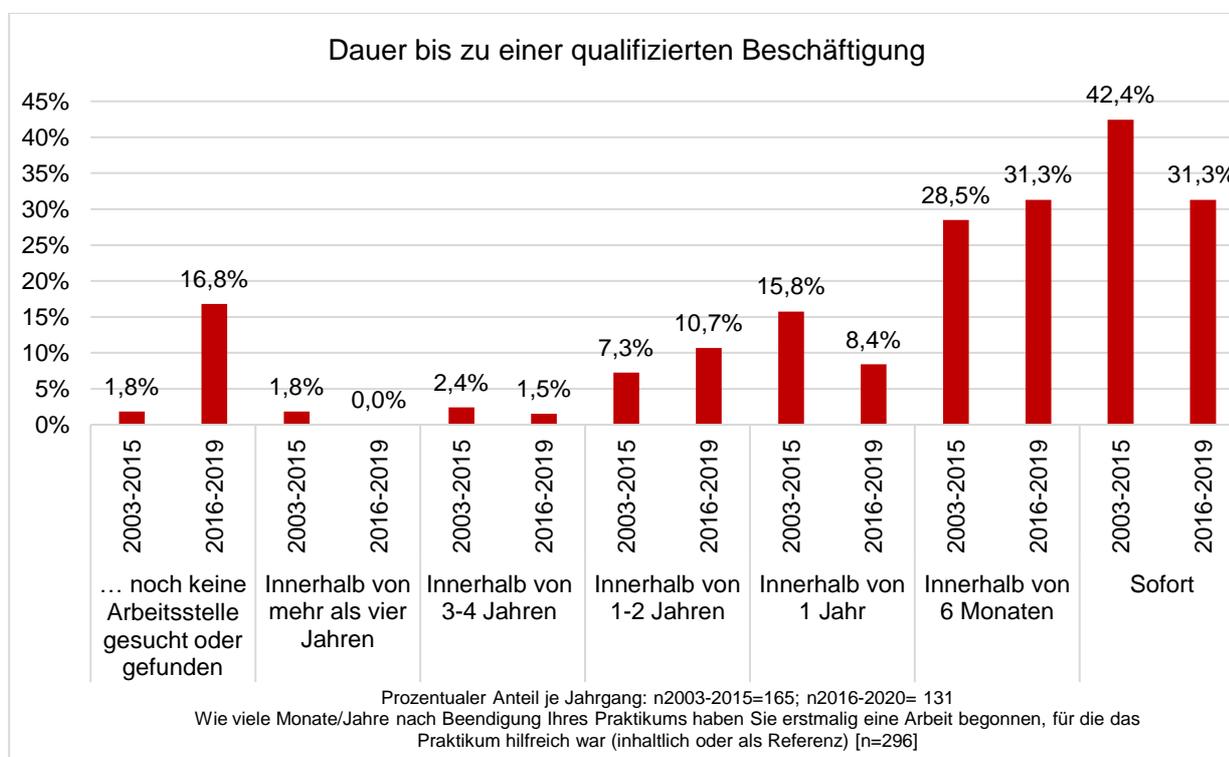
Die Alumni beider Geschlechter bestätigen, dass die fachlichen Erfahrungen aus dem Praktikum sowie dessen Erwähnung im Lebenslauf die Chancen auf qualifikationsentsprechende Arbeitsplätze steigern (je nach Jahrgang und Geschlecht 85 Prozent bis 93,6 Prozent der Befragten AL_S). Einige konnten erstmals selbständig forschen und andere mehrere Abteilungen größerer Unternehmen durchlaufen (AI_05, AI_06, AI_08, AI_10, AI_12). Der fachlichen Erfahrung messen häufiger weibliche Alumni hohe Bedeutung bei als männliche. Der gestiegene Anteil Programmteilnehmerinnen spiegelt sich dadurch wider, dass dieser Anteil unter jenen, die verbesserte Berufschancen feststellen, erst mit den jüngeren Jahrgängen über 50 Prozent liegt (AL_S). Mindestens ebenso wichtig ist für viele Stipendiat*innen aber auch die Erfahrung, im Ausland und selbständig,

d. h. außerhalb der elterlichen Wohnung gelebt zu haben. Nur wenige hatten durch Erasmus-Hochschulaustausch oder „Work & Travel“-Angebote bereits Auslandserfahrungen gesammelt (AI_02, AI_06, AI_10). Sowohl für die eigene Berufserfahrung als auch für Bewerbungen sei es zudem wichtig, gelernt zu haben, „wie in Deutschland gearbeitet wird“ (AI_05, AI_06, AI_S) bzw. allgemein Auslandserfahrung gesammelt zu haben; ebenso wurden Soft Skills und gestiegene Selbstsicherheit mehrfach als Folge des Praktikums erwähnt (AI_01, AI_02, AI_04, AI_10, AI_11, AI_S Int_05, Ext_03).

Modulzielindikator 2

Obwohl die Alumni der jüngeren Jahrgänge die Wichtigkeit des Praktikums höher bewerten als ihre Vorgänger*innen, dauert es bei ihnen geringfügig länger, bis sie eine entsprechende Arbeitsstelle antreten. 87 Prozent des Jahrgangs 2003 bis 2015 fanden innerhalb der ersten drei Jahre Arbeit (42 Prozent in weniger als sechs Monaten), gegenüber 71 Prozent des jüngeren Jahrgangs (31 Prozent in weniger als sechs Monaten; Abb. 7). Das kann darauf zurückzuführen sein, dass einige erst ihr Studium absolvieren oder ihren Bachelorabschluss um einen Master-Studiengang ergänzen⁵⁰ (Ext_03, AI_04, AI_07, AI_10, Int_01). Insgesamt gaben 83 Prozent der Alumni der Abschlussjahrgänge 2016 bis 2019/2020 und 98 Prozent der vorherigen Alumni an, dass sie eine Arbeit gefunden haben, für die das Praktikum hilfreich war (Abb. 7).

Abbildung 7: Dauer bis zur Arbeitsaufnahme nach Jahr der Beendigung des Praktikums



Insgesamt geben 87 bis 89 Prozent der jüngeren und 60 bis 62 Prozent der früheren Jahrgänge an, dass ihre aktuelle Arbeit ihrer Qualifikation entspricht (MZI 2; Wert 1). Von diesen leben derzeit je nach Jahrgang 55 bis 63 Prozent in den Ländern des Westlichen Balkans (MZI 2, Wert 2⁵¹). Somit wird der Indikator für die früheren Jahrgänge erreicht, insb. für die männlichen Teilnehmer. Für die jüngeren Jahrgänge und die frühen weiblichen TN ist der Indikator mit 92 bis 99 Prozent des Zielwertes nahezu erreicht. Dies deckt sich mit den Erwartungen der Alumni, aus deren Perspektive es weniger wichtig ist, ihre beruflichen Chancen in einem EU-Land zu stärken als in einem der Länder des Westlichen Balkans. Die höchste Zustimmung zur Qualifikationsentsprechung der eigenen Arbeit findet sich unter den Jahrgängen 2012 bis 2015 und jenen, die außerhalb der Balkanregion

⁵⁰ Darauf deutet auch hin, dass 31 % des jüngeren Alumnijahrgangs noch keine Arbeit gesucht haben. Denkbar ist zudem, dass die Stipendiat*innen der jüngeren Jahrgänge in ihrem Studium noch nicht so weit vorangeschritten sind wie ihre Vorgänger*innen; um dies zu belegen, fehlen die entsprechenden Grunddaten des OAOEV.

⁵¹ Hierfür wurden jene Alumni gewertet, die bestätigten, ihre derzeitige Arbeit entspreche „vollständig“ oder „überwiegend“ ihrer Qualifikation. Unter Einbeziehung der Einschätzung „überwiegend“ ergeben sich Werte für MZI 2.2. von 53,8 bis 61,2 Prozent, je nach Jahrgang und Geschlecht. Die Gesamtheit „n“ umfasst auch jene, die aussagen, ihre Arbeit entspreche „absolut nicht“ ihrer Qualifikation, sowie solche, die noch keine Arbeit gesucht oder gefunden haben.

leben. Von denjenigen Alumni, die mit ihrer Arbeit überwiegend oder teilweise zufrieden sind, lebt ein geringfügig größerer Anteil in den Ländern des Westlichen Balkans (AL_S). Einige Alumni betrachten ihr Praktikum als „essentiell“ und als „Sprungbrett“ ins Berufsleben in der Heimatregion (AI_04, AI_10). Für die meisten Alumni erfüllte das Praktikum damit die am häufigsten geäußerten Erwartungen, vor allem Fach- und Auslandserfahrung zu sammeln und eine wichtige Referenz für den Lebenslauf nutzen zu können (AL_S).

Modulzielindikator 3

92 Prozent von 50 vom Projekt befragten Unternehmen gaben an, die Qualifikation der Alumni entspreche ihren Qualitätsansprüchen. 60 Prozent dieser befragten Unternehmen haben ihren Sitz in Ländern des westlichen Balkans. Die zugehörigen Output-Indikatoren wurden nur zu einem geringen Teil erreicht (vgl. Abb. 6).

Vier von sechs Werten der Modulzielindikatoren (MZI) und drei von acht Output-Indikatorwerten werden erreicht (AL_S). Bei einer Bepunktung jedes MZI-Wertes mit zwei Punkten und jedes Output-Indikatorwertes mit je einem Punkt ergeben sich 11 von 18 Punkten. Dies entspricht 61 Prozent. Daher wird diese Dimension mit 24 von 40 Punkten bewertet.⁵²

Bewertungsdimension 2 – Haben die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen?

Die erste Wirkungshypothese bezieht sich auf die Umsetzung der Praktika und deren Beitrag zur Verbesserung der Employability der Stipendiat*innen.

Tabelle 4: Wirkungshypothese/Kontributionsanalyse 1

Wirkungshypothese (Effektivität)	Das Projekt wirbt bei deutschen Unternehmen dafür, Praktikumsplätze für Studierende und junge Graduierte der Westbalkanländer für drei bis sechs Monate anzubieten. Das Projekt führt den Auswahlprozess durch und unterstützt die Praktikant*innen während und nach ihrer Zeit in Deutschland. (<i>Output</i>) Aufgrund der beruflichen Erfahrung und der Vernetzung durch das Praktikum gelingt es den Alumni, einen der Qualifikation entsprechenden Arbeitsplatz in der Westbalkanregion zu erhalten. (<i>Outcome</i>)	Bestätigt
Wirkungshypothese (Impact) ⁵³	Durch vermehrte jugendliche Arbeitnehmer*innen mit Erfahrungen aus Deutschland wird ein Beitrag geleistet zur (1) Verringerung der (formalen) (Jugend)-Arbeitslosigkeit und gegen den Fachkräftemangel. (2) Diese Wirkung stärkt die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Westbalkanländer. (Übergeordnete Wirkung/Impact)	(1) Verringerung der Arbeitslosigkeit: ja (2) Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit: ja (Beide Beiträge sind nicht signifikant; vgl. Wirkungen)
Zentrale Annahme	Die Praktikumserfahrung wird in der Heimatregion ausreichend anerkannt, um zu einer formalen Anstellung zu führen.	Bestätigt
(Thesen zu) Risiken/nicht intendierten negativen Wirkungen:	(1) Lokale Netzwerke sind ausschlaggebender für eine Anstellung als die Praktikumserfahrung resp. die ggf. höhere Qualifikation der Alumni, so dass die Alumni auch nach dem Praktikum gleichermaßen mit den Auswirkungen von Kollusion konfrontiert sind. (2) Die Praktikant*innen bleiben in Deutschland und stärken dadurch den Braindrain. (3) Die Auswahl der Praktikant*innen und Praktikumsplätze berücksichtigt nicht den sektoralen Bedarf in den Partnerländern, so dass „am Arbeitsmarkt vorbei“ weitergebildet wird.	(1) Nicht bestätigt (2) Eingeschränkt zutreffend (3) Obsolet
Alternative Erklärung	Die Studierenden und junge Graduierten gehören bereits zur Gruppe der gut Ausgebildeten oder sind Teil bestehender Netzwerke und würden auch ohne das Praktikum eine formale, ihrer Qualifikation entsprechende Anstellung finden.	Nicht bestätigt

Beitrag des Projekts zur Beschäftigungsfähigkeit der Stipendiat*innen/Alumni

⁵² Eine ausschließliche Zählung der Indikatoren würde bei gleicher Punktvergabe zu 22 Punkten führen: 2 von 3 MZI und 2 von 5 Output-Indikatoren wurden erreicht. In diesem Fall würden Subindikatoren zur Genderausgewogenheit nicht bewertet.

⁵³ Die Impact-Ebene wird in Kapitel 4.4. näher betrachtet.

Die Anzahl realisierter Stipendien (Praktikumsplätze) verhält sich nahezu kongruent zur Anzahl der Unternehmen, die Praktikant*innen aufnehmen. In den Jahren seit 2015 stiegen sowohl die Zahl der Stipendiat*innen als auch die der Unternehmen, in denen Praktika stattfanden, erheblich an. Die Anzahl der Unternehmen, die Praktikumsplätze anbieten, stieg von 2018 zu 2019 erheblich. Insbesondere die Anzahl der Unternehmen, die mehr als einen Platz vergeben, stieg seit 2015 um das 3,75-Fache, während die Anzahl der Unternehmen mit einem Praktikumsplatz um etwa ein Drittel stieg. In der gleichen Zeit stieg die Zahl der realisierten Praktikumsplätze um das 2,24-Fache. Eine ähnliche Tendenz zeichnete sich bereits für die Jahre 2009 bis 2012 ab, jedoch mit schwächeren absoluten Werten (Abb. 5; AL_S). 2018 lag die Zahl der Unternehmen, die Plätze anbieten (63), unter der der zu vergebenden Stipendien (75; realisiert: 66). Die Anzahl angebotener, aber nicht genutzter Praktikumsplätze stieg in den Jahren 2017 bis 2019 (Abb. 5). Die Unternehmen, die mehrere Stipendienplätze anbieten, sind in der Minderheit. Dennoch ist ihre steigende Anzahl offenbar ein kritischer Faktor für die Erreichung der Gesamtzielzahl realisierter Stipendienplätze. Das Projekt war in der Akquise neuer Praktikumsplätze und beim *Matching* von Bewerber*innen und Praktikumsplätzen sichtlich erfolgreich.

Das Projekt wirbt sowohl Unternehmen als auch Stipendiat*innen an Hochschulen durch die Präsenz bei politischen Veranstaltungen und über die Zusammenarbeit mit den Handelskammern (Ext_01, Ext_03, Int_02, Int_05).

Der Auswahlprozess legt einerseits Wert auf die fachliche Eignung der Stipendiat*innen, andererseits werden die Motivationsschreiben sowie die Interviews mit den vorausgewählten Bewerber*innen hoch gewichtet. Hierbei werden bereits Studierende herausgefiltert, die offen für neue Erfahrungen sind, angeben, in den Ländern des Westlichen Balkan arbeiten zu wollen, und von denen angenommen wird, dass sie sich im Alumninetzwerk aktiv engagieren. An den Auswahltreffen sind Vertreter*innen des Projektmanagements, der GIZ, und/oder der deutschen Botschaft vor Ort sowie Alumni beteiligt (AI_02, AI_03, AI_10, Int_01, Int_02, Int_05, Int_06, Int_07, Ext_01, Ext_02).

Dieser Auswahlprozess bringe Stipendiat*innen zusammen, die bereits überdurchschnittlich motiviert sind, sich gemeinschaftlich und füreinander zu engagieren (AI_03). Auch die gegenseitigen Erwartungen würden bereits im Vorfeld durch das Projekt abgeklärt (AI_01). Des Weiteren werde sowohl im Auswahlgespräch als auch während der Einführungswoche das Anliegen des Programms betont, dass die Stipendiat*innen anschließend in Ländern des Westlichen Balkans arbeiten (AI_10, Int_05, Int_06, Ext_03 u.a.).

Die Alumni schätzen zudem die Unterstützung durch das Projekt, insb. während des jährlich im Juni in Berlin stattfindenden Auftakttreffens sowie während des Praktikums; teils wurden auch Informationen in der Vorbereitungsphase der Ausreise erwähnt (AI_01, AL_02, AI_04, AI_05, AI_06).

Die anvisierte jährliche Teilnehmer*innenzahlen (Output A1) wurden erst im Jahr 2019 annähernd erreicht. Die Herausforderungen bei der Steigerung der Praktikant*innenzahlen wird mit dem „exponentiell“ (PM) steigenden Aufwand begründet (mehr Mitarbeiter*innen, umfassendere Auswahlgespräche, anders zu konzipierende Einführungswoche im Juni, mehr Betreuungsaufwand; vgl. Kapitel zur Effizienz). Eine höhere Teilnehmer*innenzahl könnte zudem dazu führen, dass sich Stipendiat*innen weniger gut betreut oder von der Menge der weiteren Teilnehmer*innen überfordert fühlen. Zudem hat das Projekt nur eingeschränkt Einfluss auf die finale Entscheidung der Partnerunternehmen, Praktikant*innen aufzunehmen (AI_06, AI_07, PM). Weiter seien „fehlende Fachkenntnisse der Bewerber*innen in den Bewerbungsgesprächen für die Praktika“ eine Diskrepanz zwischen den Studiengängen der Bewerber*innen und den Aufgabenprofilen der angebotenen Praktikumsplätze. „Unterschiedliche Erwartungen von Bewerber*innen und Unternehmen an das Praktikum und betriebswirtschaftliche Änderungen auf Seiten der Unternehmen“ seien weitere Gründe dafür, dass trotz ausreichender Praktikumsplätze und vorausgewählter Kandidat*innen nicht alle Plätze besetzt werden konnten.⁵⁴

Die deutschen Unternehmen sind in der Regel auf die Praktikant*innen vorbereitet und stehen ihnen durch intensive Einführung und/oder Begleitung zur Seite (teilweise: Mentor*innen und/oder Pläne). Sie werden vom OAOEV mit Orientierung unterstützt und legen überwiegend Pläne bzw. Konzepte für die Praktikumszeit vor. Einige besprechen sich vorab mit den Praktikant*innen zu deren Arbeitsbereichen (AI_01, AI_07, AI_08, AI_11, AI_12, Ext_S, PM).

⁵⁴ Zitate und Angaben aus Projektfortschrittsbericht 2019 vom 8. Mai 2020; diese Angaben konnten nicht mit Aussagen der Praktikumsunternehmen und/oder Alumni trianguliert werden.

Arbeitserfahrung in Deutschland wird in Unternehmen des Westlichen Balkans hoch bewertet (Ext_03). Daher ist das Praktikum für viele Stipendiat*innen eine wichtige Referenz, um einen Arbeitsplatz zu finden, der ihrer Qualifikation – wenn auch nicht immer dem Sektor des Studiums und/oder Praktikums (AI_11, Int_02) – entspricht. Aus Sicht der Alumni ist auch die fachliche und vor allem allgemeine Auslandserfahrung wichtig (vgl. Bewertungsdimension 1).

In einigen Ländern bestehen Kooperationsvereinbarungen mit dortigen Handelskammern. Diese unterstützen die Alumni unter anderem durch die kostengünstigere/-freie Möglichkeit zur Teilnahme an Fortbildungs- und Vernetzungsveranstaltungen (Ext_03), was deren Beschäftigungsfähigkeit und Zugang zu Arbeitsplätzen in der Region steigert.

Die Lebenslaufdatenbank ist auf unbestimmte Zeit ausgesetzt. Grundsätzlich könnte sie das Finden von Arbeitsplätzen in den Ländern des Westlichen Balkans erleichtern, was jedoch aufgrund der stark eingeschränkten Nutzbarkeit nicht nachgewiesen werden kann. Da sie einer Idee des Alumninetzwerks entstammt, kann sie als Beleg für die Aktivität der Alumni (WH2) herangezogen werden (Ext_03, Ext_04, Int_04, Int_05). Die Datenbank sei von Unternehmen genutzt worden, um darin registrierte Alumni für Arbeitsplätze außerhalb der Region anzuwerben. Daher werde von ihrer Weiterentwicklung vorerst abgesehen.⁵⁵

Informelle und eher intransparente Netzwerke sind in den meisten Ländern von älteren Jahrgängen geprägt. Insbesondere im öffentlichen Sektor seien persönliche Beziehungen wichtig, um einen Arbeitsplatz zu erhalten. Im privaten Sektor haben Ausbildung und Berufserfahrung ein höheres Gewicht. Die Absolvent*innen, die dieses Projekt durchlaufen haben, sind allenfalls in geringem Maße an bestehenden Netzwerken beteiligt. Insofern stelle das Alumninetzwerk ein quasiformalisiertes Gegengewicht dar, das den Absolvent*innen den Zugang zu beruflich relevanten Informationen vereinfachen könne (Ext_03, Ext_04, AI_12). Das Alumninetzwerk wird jahrgangsübergreifend von wenig befragten Alumni als wichtiger für die persönliche Karriere bewertet als die unmittelbare Praktikumserfahrung (AI_S, AI_02, AI_04; AL_S).

Tendenziell hätten Menschen mit guter Ausbildung in den Ländern des Westlichen Balkans auch gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Von Arbeitslosigkeit betroffen seien eher geringer ausgebildete Jugendliche oder einzelne Sektoren. Die Arbeitserfahrung in Deutschland vereinfache die Arbeitsplatzsuche und verbessere die Wettbewerbsfähigkeit für attraktive Arbeitsplätze (AI_02, AI_03, AI_06). Etwa neunzig Prozent der Alumni aller Jahrgänge haben einen Arbeitsplatz, der ihrer Qualifikation entspricht, und bewerten das Praktikum als einen wichtigen Faktor (AL_S). 71 Prozent der Stipendiat*innen von 2004 bis 2015 und 62,6 Prozent der Stipendiat*innen seit 2016 haben sofort oder innerhalb eines halben Jahres eine adäquate Arbeit gefunden (Abb. 7). Daher ist für diese Gruppe von Stipendiat*innen eine Ausrichtung des Projekts auf spezifische Sektoren nicht notwendig bzw. angesichts ihrer Anzahl sowie der Strategien und Pläne (vgl. Kapitel 4.2 zur Relevanz) kaum möglich.

Die zweite Wirkungshypothese bezieht sich auf die Vernetzung der Stipendiat*innen und Alumni und den Verständigungsaspekt.

Tabelle 5: Wirkungshypothese/Kontributionsanalyse 2

Wirkungshypothese (Effektivität)	Durch die Teilnahme am Praktikumsprogramm (Output) bauen die Alumni Kontakte zu <ul style="list-style-type: none"> • (1) Unternehmen in/aus Deutschland und • (2) zu Peers in den benachbarten Westbalkanländern auf. Diese Kontakte werden durch die Alumniarbeit aufrechterhalten, vertieft und genutzt (Outcome).	(1) Nur Ausnahmefälle (2) Bestätigt
Wirkungshypothese (Impact) ⁵⁶	Dies führt zu stärkerer Mobilität und Verständigung <ul style="list-style-type: none"> • (1) der Westbalkanländern mit Deutschland und somit zu weiterer EU-Annäherung und • (2) zwischen den Westbalkanländern. 	(1) Teilweise (2) Ja, insb. Austausch und Verständigung (vgl. Wirkungen)

⁵⁵ Diese Information stammt aus dem Projektfortschrittsbericht 2019 vom 8. Mai 2020. Es gibt keine weiteren Hinweise auf diese nicht projektzielgemäße Nutzung und darauf, dass die Datenbankzugänge nicht entsprechend angepasst werden könnten.

⁵⁶ Die Impact-Ebene wird in Kapitel 4.4. näher betrachtet.

Zentrale Annahme	Die Praktikumsteilnahme führt zu verstärktem und mittelfristig anhaltendem Austausch zwischen den Alumni und deutschen Unternehmen bzw. transnational zwischen den Alumni.	Bestätigt für Austausch unter Alumni Eingeschränkt bestätigt für Austausch mit deutscher Wirtschaft
(Thesen zu) Risiken / nicht intendierten negativen Wirkungen:	(1) Das Engagement für die Alumniarbeit erscheint der Zielgruppe als zu aufwändig, so dass sie die Kontakte aus der Praktikumszeit nicht aufrechterhält. (2) Die Alumninetzwerke beschränken sich auf ihre jeweilige Nation, so dass kein transnationaler Austausch stattfindet.	(1) Nicht bestätigt (2) Nicht bestätigt
Alternative Erklärung	Die soziale und wirtschaftliche Situation in den Westbalkanländern führt ohnehin zu einer verstärkten Mobilität . Die Alumni sind auch ohne das Netzwerk des Praktikumsprogramms miteinander vernetzt, beispielsweise über die gemeinsam besuchten Universitäten oder andere Austauschgelegenheiten.	Nicht bestätigt

Beitrag des Programms zur Vernetzung der Alumni und zur Verständigung in der Region

Knapp die Hälfte aller Alumni war im Zuge dieser Evaluierung erreichbar (42 Prozent, vgl. Abb. 3). Von diesen 322 Alumni standen 251 (77,9 Prozent) mit anderen Alumni im westlichen Balkan (außerhalb ihres Aufenthaltslandes) in Kontakt (AI_S; vgl. auch Abb. 4). Alle 322 Alumni haben an Veranstaltungen des Netzwerks teilgenommen. Je nach Jahrgang haben ein Drittel bis die Hälfte von ihnen an den Trainingskursen für Fortgeschrittene teilgenommen, die das Netzwerk weitgehend selbst organisiert (AI_S). Nur 24 Alumni stehen mit Unternehmen in Deutschland in Kontakt (AI_S), wobei auch Alumni Teil des Netzwerks sind, die in Deutschland leben und daher eine indirekte Netzwerkverbindung zu deutschen Unternehmen darstellen (AI_10). 48,8 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen, dass ehemalige Stipendiat*innen für sie in Deutschland tätig sind (AI_S).

Kernelement zur Vernetzung ist bereits die Zeit des Praktikums. Beginnend mit der Einführungswoche im Juni in Berlin knüpfen die Stipendiat*innen miteinander Kontakte. Diese bauen sie, teils begünstigt durch die räumliche Nähe, vor allem aber durch spontane und häufige Wochenendreisen, während des Praktikums aus (AI_01, AI_04, AI_05, AI_10). Nach Beendigung des Praktikums unterstützen vor allem drei Elemente den Zusammenhalt des Netzwerks:

1. Treffen für angehende Netzwerkkoordinator*innen (i. d. R. im Januar/Februar, 2018 und 2019 in Skopje), bei denen auch Alumni unterschiedlicher Jahrgänge zusammenkommen (AI_06, AI_07, AI_08).
2. Die vom OAOEV angebotene virtuelle Vernetzungsplattform.⁵⁷
3. Weitere Netzwerkveranstaltungen, z. B. Fortbildungen; bspw. in Albanien treffen Alumni einander auch regelmäßig zu Sportaktivitäten und lockeren Klubs (AI_11, AI_12).

Viele Alumni hätten ihre Kontakte in Länder des Westlichen Balkans ohne das Netzwerk und insbesondere ohne die Kontakte zu den Stipendiat*innen des gleichen Jahrgangs nicht aufgebaut. Regionale grenzüberschreitende Kontakte, Austausch und Wissenstransfer würden von den lokalen Gesellschaften und Bildungssystemen nicht gefördert (AI_03, AI_07, AI_08, AI_12, AI_S).

Die Leistungen und Outputs des Programms tragen weitgehend zum Outcome bei. Daher wird diese Dimension mit 30 Punkten (100 Prozent) bewertet.

Bewertungsdimension 3 – Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert. Wurde das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen gemessen (gemonitort) und wurden Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen ergriffen?

Ein dauerhaftes Risiko des Projekts besteht darin, ungewollt den Braindrain aus der Region zu fördern. So könnte der drei- bis sechsmonatige Aufenthalt im Rahmen des Praktikums dazu führen, dass Stipendiat*innen in Deutschland eine Arbeit finden und dort bleiben. Das Wirkungsmodell des Programms rechnet mit einem

⁵⁷ Das virtuelle Alumninetzwerk wurde von mehreren Alumni und vom Projektmanagement erwähnt; eine detaillierte Beschreibung oder Einblick in die Aktivitäten des Netzwerks waren nicht möglich.

anteiligen Verbleib in Deutschland (oder anderen Ländern außerhalb der Region), zumindest zum Zeitpunkt der Verbleibsbefragung (ein Jahr nach Ende des Praktikums). Dieser bestätigt sich durch die tatsächlichen Verbleibszahlen. Das Risiko eines Braindrains, insb. nach Deutschland, wird von den Alumni allgemein größer eingeschätzt, als es sich durch den tatsächlichen Verbleib belegen lässt: Standardisiert befragt, geben 40 bis 51 Prozent aller Kohorten an, dass das Programm den Braindrain unterstützen könnte. Diese Ansicht vertritt auch ein Drittel der Praktikumsunternehmen. Tatsächlich liegt der Anteil der in der EU Verbliebenen um 35 Prozent, wobei die jüngeren Jahrgänge eher in Deutschland leben als in anderen Ländern außerhalb des Westlichen Balkans (AL_S). In den Interviews mit Alumni wurde dagegen wiederholt geäußert, dass diejenigen, die den Balkan verlassen wollen, dies auch ohne das Stipendienprogramm täten. Das Verlassen des Balkans sei eher in der politischen und/oder gesellschaftlichen Situation begründet, während Familie und Freunde sowie der Wunsch, „dem eigenen Land eine Chance zu geben“, von einigen Alumni als Gründe für eine Rückkehr in den Westlichen Balkan benannt wurden (AI_01, AI_06, AI_08, AI_10, AI_12). Viele der im Ausland lebenden Alumni würden nach einigen Jahren zurückkehren (Ext_01, AI_03). Die Ausbildung in Deutschland verbessere eher die Chancen auf einen attraktiven Arbeitsplatz in der Region (AI_02). Das Projekt begegnet dem Risiko, indem es das Thema bei den Auswahlgesprächen sowie bei der Einführungswoche systematisch einbringt (vgl. WH 1). Darüber hinaus besteht das Risiko, dass Akteure in den Herkunftsländern das Werben für das Programm behindern, um einen vermeintlichen Braindrain zu unterbinden (AI_07). Dem versucht das Projektmanagement mit Einzelgesprächen und Öffentlichkeitsarbeit zu begegnen.

Ein weiterhin bestehendes, aber bisher nicht nachvollziehbar eingetretenes Risiko besteht darin, dass geeignete Absolvent*innen bereits mit Studienaustauschprogrammen in die EU gehen und daher als angehende Absolvent*innen für das Stipendienprogramm nicht mehr erreichbar sind (AL_04, AL_06; Int_02). Dies kann zu geringeren Bewerber*innenzahlen oder schwächeren Bewerber*innen führen (Ext_01).

Da keine negativen Effekte belegt sind, wird diese Dimension mit 30 Punkten (100 Prozent) bewertet.

Tabelle 6: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effektivität“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effektivität	Das Projekt hat das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht. ⁵⁸	24 von 40 Punkten
	Die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts haben wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen. ⁵⁹	30 von 30 Punkten
	Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert. Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.	30 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 84 von 100 Punkten Bewertung: Level 2: erfolgreich

4.4 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Bewertungsgrundlage und Vorgehen für die Bewertung des Impacts

Bewertungsdimension 1 – Sind die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen eingetreten bzw.

⁵⁸ Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projekts zur Erreichung des Ziels gering ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

⁵⁹ Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projekts zur Erreichung des Ziels gering ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

plausibel als absehbar darzulegen?⁶⁰

Zwei unterschiedlich hoch aggregierte Wirkungsebenen sollten mit dieser Evaluierung erfasst werden: (1) der langfristige Verbleib der Alumni sowie (2) die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, die transnationalen wirtschaftlichen Beziehungen der Balkanstaaten zueinander und ihrer Wirtschaft zur deutschen Wirtschaft (vgl. Wirkungsmodell im Kapitel 2.2). Diese beiden Impact-Ebenen wurden mit den Kontributionsanalysen erfasst (vgl. WH zusammenhängend in Kapitel 4.3), insb. die Thesen:

1. Mit einer größeren Zahl jugendlicher Arbeitnehmer*innen mit Erfahrung aus Deutschland wird ein Beitrag zur Verringerung der (formalen) Jugendarbeitslosigkeit und des Fachkräftemangels geleistet.
2. Die stärkeren Kontakte durch das Praktikum und die Alumniarbeit führen zur Verständigung
 - o der Westbalkanländer mit Deutschland und daher zu weiterer EU-Annäherung und
 - o zwischen den erreichten Personen der Westbalkanländer.

Über eine standardisierte Befragung aller mit den Daten des OAOEV erreichbaren Alumni wurde rückwirkend deren längerfristiger beruflicher und geografischer Verbleib erfasst. Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass der langfristige Verbleib mit den Befragungen im Rahmen des Projektmonitorings nicht erfasst werden kann. Andererseits wird nachvollzogen, welchen Stellenwert das Stipendium und das Alumninetzwerk mehrere Jahre nach Abschluss noch haben und ob die Absolvent*innen eine längerfristige oder dauerhafte Beschäftigung gefunden haben. Der geografische Verbleib der Alumni wurde als Indiz für eine regionale berufliche Mobilität gewertet. Zur Erfassung der höher aggregierten Wirkungen wird auch die Überprüfung von WH 2 genutzt.

Zusätzlich werden die Projektansätze – insb. auf operativer Ebene – in Bezug auf LNOB und Inklusion geprüft. Grundlage hierzu sind die vorliegende Genderanalyse, die Projektangebote und vor allem Interviews mit dem Projektmanagement und triangulierend mit Alumni.

Bewertungsdimension 2 – Haben die Outcomes des Projekts zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen?

Für diese Dimension werden die Kontributionsanalysen zu WH 1 und WH 2 herangezogen. Datengrundlage sind beide Befragungen sowie die Interviews mit internen und insbesondere mit externen Akteuren. Die Alumni stellen potenzielle Bindeglieder in der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der beteiligten Länder dar und können dadurch Einfluss auf die (wirtschaftliche) Zusammenarbeit, aber auch auf die Angleichung von Verfahren und Prozessen an EU-Erwartungen nehmen. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen in Westbalkanländern untereinander und mit Deutschland bzw. mit der EU stärkt wiederum die Verständigung. Die Arbeit des Alumninetzwerks unterstützt einerseits ebendiese Verständigung (durch regionale Konferenzen), andererseits aber auch die Beschäftigungsfähigkeit der Alumni (durch Netzwerk und Fortbildungen, wobei letztere konkrete Bedarfe der Region wie etwa IT-Kenntnisse, Soft Skills und Kommunikationsfähigkeit aufgreifen⁶¹).

Bewertungsdimension 3 – Sind (keine) (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert? Wurde das Eintreten von zusätzlichen [formal nicht vereinbarten] positiven Wirkungen gemessen (Monitoring) und wurden Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen ergriffen?

Das Eintreten von Risiken wird bereits mit den Kontributionsanalysen basierend auf den Wirkungshypothesen erfasst (vgl. Effektivität Dimension 2).

Nicht intendierte (positive) Wirkungen wurden über die Befragung der Alumni und insb. der deutschen Unternehmen mit Niederlassungen bzw. Geschäftsbeziehungen in den Westbalkanländern erfasst.

⁶⁰ GIZ: Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projektziels zur Wirkung gering oder nicht plausibel ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

⁶¹ Vgl. Bedarf, Kapitel 4.2 und Berlin-Institut: „Arbeitgebern in der Region fällt es schwer, Bewerber mit ausreichend Fremdsprachen- und Computerkenntnissen sowie mit sogenannten Soft Skills, also etwa Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Teamfähigkeit zu finden“.

Analyse und Bewertung des Impacts

Bewertungsdimension 1 – Sind die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen eingetreten bzw. plausibel absehbar? und

Bewertungsdimension 2 – Haben die Outcomes des Projekts zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen?

Daten zum Alter der Stipendiat*innen bei Beendigung des Praktikums liegen nicht vor. Das mögliche Höchstalter für Bewerber*innen liegt bei 29 Jahren. Sie müssen vor dem Praktikum mindestens im dritten Studienjahr (in der Regel Bachelorabschlussjahr), im Master oder als Doktorand*innen eingeschrieben sein. Junge Graduierte können sich ebenfalls bewerben. Demnach sind die Teilnehmer*innen zum Zeitpunkt der Rückkehr zwischen 21 und 30 Jahre alt. Jugendarbeitslosigkeit erfasst junge Erwachsene im Alter bis 24 Jahre.

Die Jugendarbeitslosigkeit ging zwar in den meisten Ländern des Westlichen Balkans in den vergangenen Jahren zurück, am stärksten in Serbien, bleibt mit 29 bis 47 Prozent jedoch weiterhin sehr hoch.⁶² Insgesamt ist in diesen Ländern die Arbeitslosigkeit unter Menschen mit höherer Bildung mit 10,8 Prozent niedriger als unter Menschen mit geringer Bildung (17,5 Prozent) oder mittlerem Bildungsniveau (ca. 15 Prozent), wobei die Arbeitslosigkeit unter Frauen etwa 1,1 Prozentpunkte höher als unter Männern liegt (Jahr 2018).⁶³ Diese Statistiken bestätigen die Aussagen, dass ehemalige Stipendiat*innen einfacher eine Arbeitsstelle finden können, als andere ihrer Altersgruppe. So verfügen nahezu alle von ihnen kurz- oder mittelfristig über einen qualifikationsentsprechenden Arbeitsplatz, soweit abschätzbar auch über längere Zeiträume. Der Arbeitslosenanteil liegt nahe Null und damit signifikant unter dem regionalen Durchschnitt.

Die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer*innen wird vor allem über arbeitsmarktgerechte Fortbildung, Zugang zu fortgesetztem Lernen, berufliche und geografische Mobilität sowie persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten gestärkt. Soziale und wirtschaftliche Gegebenheiten sind externe Faktoren, die sich ebenfalls auswirken.⁶⁴ Das Stipendienprogramm deckt diese Aspekte weitgehend ab (Fortbildung über Praktika und Veranstaltungen des Alumninetzwerks, ansatzweise auch Unterstützung beim Kontaktaufbau zu den Arbeitsmärkten über die Handels-/Wirtschaftskammern und über die Werbung/Bekanntheit des Stipendienprogramms). Gestärkt werden die Stipendiat*innen zudem durch die allgemein positiv wahrgenommene Arbeitserfahrung in Deutschland (AI_11, AL_12; u.a.; vgl. Kapitel 4.3), wodurch das Element der sozialen resp. gesellschaftlichen Voraussetzungen gegeben ist.

Die meisten Alumni verorten ihren Beruf im Bereich von Software und Digitalisierung, gefolgt vom Finanzsektor. Während Alumni in den Bereichen Digitales, Maschinen- und Fahrzeugbau und -produktion eher in den Ländern des Westlichen Balkans ansässig sind, arbeiten Finanzexpert*innen und wissenschaftlich Tätige eher außerhalb des westlichen Balkans. Zusätzlich befinden sich unter jenen, die für ihren Beruf „andere“ wählten, jeweils 3,8 Prozent (aller Antwortenden) in den Bereichen Bauwirtschaft (Architektur, „Civil Engineering“, „Construction“) und Hard-/Software. Ihre Berufe decken folglich sowohl die Zukunftssektoren (Digitales, IT) als auch die starken gegenwärtigen Sektoren (Zulieferindustrie) ab. Positionen im öffentlichen Dienst oder mit politischem Einfluss auf die Entwicklung der Länder werden von den Alumni nicht besetzt.

Seit Beginn haben über 733 Student*innen⁶⁵ von dem Stipendienprogramm profitiert. Zirka 420 (60 Prozent⁶⁶) haben seit 2004 – und rund 120 seit 2017 (Projektlaufzeit) – eine Arbeitsstelle in der Region aufgenommen. Sie werden von den heimischen Arbeitsmärkten „dankend“ aufgenommen und wirken dem Fachkräftemangel entgegen (AI_03, AI_02, Int_03). Dies ist eine zu geringe Anzahl, um Auswirkungen in den Statistiken der Länder zu zeigen (Ext_03, AI_03). Jedoch kann ihre Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und ihre schnelle Karriere als Beitrag gesehen werden, die Wirtschaft der Region zu stärken, da sie Standards setzen und ihr (Alumni-)Netzwerk teilweise produktiv einsetzen (Int_02, Ext_01, AI_01, AI_03, AI_04, AI_07).

⁶² <https://de.statista.com/>.

⁶³ World Development Indicators, Datenbanken: SL.UEM.ADVN.FE.ZS, SL.UEM.ADVN.MA.ZS, SL.UEM.ADVN.ZS, SL.UEM.BASC.ZS, SL.UEM.BASC.FE.ZS, SL.UEM.BASC.MA.ZS, SL.UEM.INTM.ZS, SL.UEM.INTM.FE.ZS, SL.UEM.INTM.MA.ZS, Stand 2018.

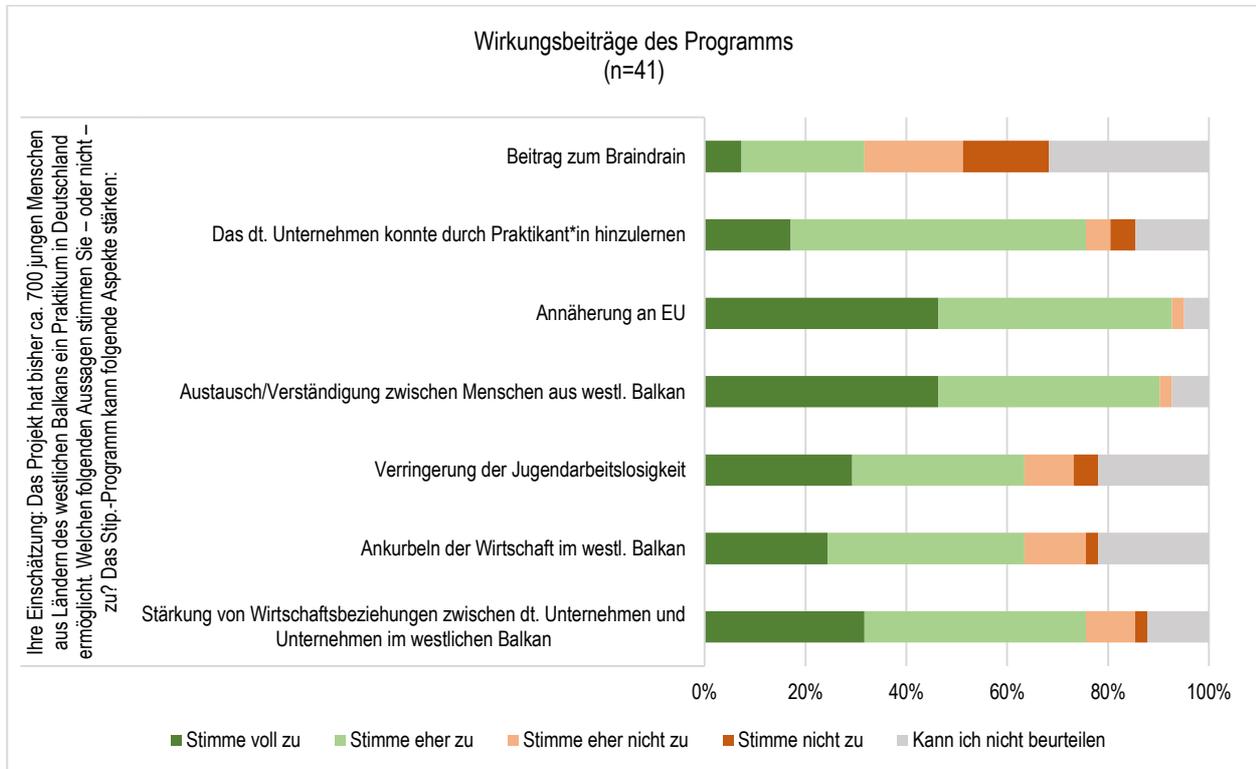
⁶⁴ IBBF: 2017 und Apel: 2008. Der Aspekt gesundheitsrelevanter Faktoren ist in der Debatte hierzu ebenfalls Bestandteil der Beschäftigungsfähigkeit, wird in diesem Kontext aber als nicht relevant eingestuft.

⁶⁵ 780 Stipendiat*innen seit Projektbeginn laut Aussage PM in der Berichtsphase.

⁶⁶ Wert basiert auf den Annahmen aus der stand. Befragung dieser Evaluierung, trianguliert mit den Monitoringdaten und Interviewaussagen.

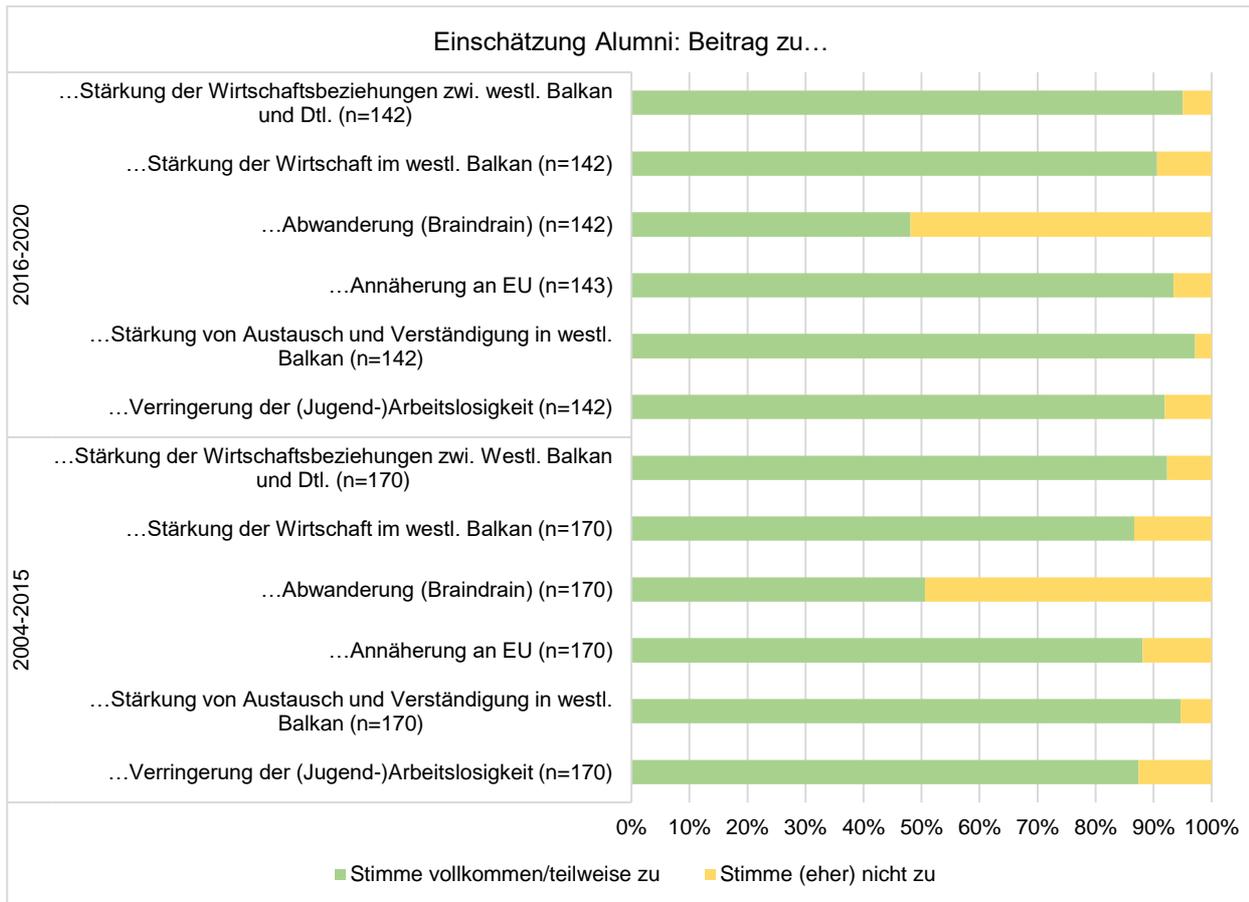
Rund 88 Prozent der Praktika umsetzenden Unternehmen sind überzeugt, dass das Stipendienprogramm einen Beitrag zur Annäherung der Länder des Westlichen Balkans an die EU leistet. Rund zwei Drittel sind der Ansicht, dass durch das Projekt die Wirtschaft im westlichen Balkan sowie die Wirtschaftsbeziehungen zwischen deutschen Unternehmen und Unternehmen im westlichen Balkan gestärkt werden können (Abb. 8).

Abbildung 8: Unternehmen – Einschätzung zu Wirkungsbeiträgen



85 bis 90 Prozent der Alumni sind vollkommen oder teilweise überzeugt, dass das Stipendienprogramm zur wirtschaftlichen Entwicklung der Länder des Westlichen Balkans, den Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland und zur Annäherung an die EU sowie zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit beiträgt. Ältere Jahrgänge vor 2015 sind dabei um rund fünf Prozentpunkte weniger zuversichtlich als ihre Nachfolger*innen (Abb. 9).

Abbildung 9: Alumni – Einschätzung des Wirkungsbeitrages



Es wird daher davon ausgegangen, dass das Projekt einen Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit und zur Stärkung der Wirtschaftsleistung sowie zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit (auf Unternehmensebene und individuelle Ebene) mit deutschen Unternehmen leistet. Dieser Beitrag ist jedoch zu gering, um messbar zu sein. Letzteres gilt umso mehr für den Untersuchungszeitraum seit 2017. Zur Annäherung an die EU wird in den Augen der standardisiert Befragten sowie der interviewten Alumni ebenfalls erheblich beigetragen. Dies geschieht vor allem dadurch, dass die Stipendiat*innen einen Einblick in die Lebens- und Arbeitsweise in Deutschland erhielten und diese Erfahrungen in den Ländern des westlichen Balkans anwenden wollen (vgl. WH1).

Die Vernetzung der Stipendiat*innen bereits während der Praktikumszeit stärkt das Interesse und die Offenheit der Teilnehmer*innen an den benachbarten Ländern. Die Teilnahme am Alumninetzwerk führt zum Ausbau dieser Kontakte, sowohl durch reale Treffen (z. B. Veranstaltungen und Fortbildungen) als auch durch virtuelle Kommunikation über die Netzwerkplattform des Projekts. Hier tauschen sich Alumni fachlich aus, suchen gezielt nach Expertise aus anderen Fachbereichen, verbreiten Arbeitsplatzangebote und bauen auch ihr privates Netzwerk aus. Zahlreiche Alumni sehen das Netzwerk als integrale Folge des Praktikums und beschreiben ihre Stipendiat*innenzeit als richtungsweisendes Ereignis in ihrem Leben (AI_03, AI_06, AI_09, AI_10). Es wird teils als das zentrale Element des Projekts wahrgenommen (ZDS, Int_07, Ext_02). Ohne das Alumninetzwerk hätten viele von ihnen keinen oder deutlich weniger Kontakt zu Menschen in den Nachbarländern (Ext_04, Int_02, AI_01, AI_02, AI_05, AI_06, AI_08, AI_12). Die berufliche Mobilität, also die Aufnahme von Arbeit in anderen Ländern des Westlichen Balkans als dem eigenen, ist eher die Ausnahme. Der Austausch ist ein Beitrag zur Verständigung in der Region, insb. in den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens (Int_02, Ext_01, AI_11).

Jeweils über 90 Prozent der Praktika umsetzenden Unternehmen sowie der Alumni sind überzeugt, dass das Stipendienprogramm einen Beitrag zur Verständigung zwischen den Ländern leistet (Abb. 8 und 9).

Es wird davon ausgegangen, dass das Projekt die Mobilität, vor allem aber aktive Kontakte zwischen Alumni unterschiedlicher Länder des Westlichen Balkans erheblich stärkt. Dadurch wird ein Beitrag zum Austausch und zur Verständigung geleistet (WH2).

Ein signifikanter Anteil der durch das Stipendium unterstützten Praktikant*innen hat einen Arbeitsplatz in einem Schlüsselsektor der Länder des Westlichen Balkans. Etwa die Hälfte von ihnen sind untereinander vernetzt und die meisten stehen zueinander in Kontakt und Austausch. Die Praktikant*innen aufnehmenden deutschen Unternehmen sowie die Arbeitgeber in den Balkanländern bewerten die Qualifikation der Stipendiat*innen hoch; die Befragungsergebnisse (AL_S) im Rahmen dieser Evaluierung bestätigen tendenziell die dem Projektmonitoring zugrunde liegende Befragung. Das Management des Projektes gemeinsam mit der Zoran Djindjic Stiftung ermöglicht den Prozess von der Auswahl bis zur Heimkehr und Vernetzung der Programm-Teilnehmer*innen. Es ist plausibel, dass – insbesondere langfristig – Beiträge zu übergeordneten Wirkungen im Sinne des Projektes und der Wirkungshypothesen 1 und 2 geleistet werden. Zwar ist der Beitrag des Projekts zu den hoch aggregierten Wirkungen mangels ausreichender Stipendienzahl nicht quantitativ nachweisbar, allerdings ist er plausibel und angesichts der Bedarfe in den Ländern und in Europa auch nicht zu vernachlässigen. Daher wird Dimension 1 mit 36 Punkten (90 Prozent) bewertet.

Die Outcomes tragen plausibel zu den Wirkungen bei. Der Anteil von bis zu 41 Prozent nicht in der Region arbeitender Alumni steht jedoch im Widerspruch zu den Programmzielen. Dies gilt insbesondere, da sich diese Tendenz über alle Jahrgänge erstreckt. Somit kann nicht angenommen werden, dass Alumni nach einigen Auslandsjahren in die Länder des Westlichen Balkan zurückkehren. Wenngleich die Abwanderung keine nachweislich unmittelbare Folge des Projekts ist, verringert sie jedoch seine Wirkungsfähigkeit resp. den Impact in den Ländern des Westlichen Balkans. Daher wird Dimension 2 mit 24 Punkten (80 %) bewertet.

Bewertungsdimension 3 – Sind (keine) (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert? Wurde das Eintreten von zusätzlichen [formal nicht vereinbarten] positiven Wirkungen gemonitort und wurden Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen ergriffen?

Negative Wirkungen des Programms können nicht nachgewiesen werden.

- (1) Zentrales Risiko ist die potenzielle Unterstützung der Abwanderung. Dies wäre ein negativer Beitrag zur Entwicklung der Länder des Westlichen Balkans. Sie stünde jedoch nicht im Widerspruch mit dem Ziel des Programmes, Berufsanfänger auf individueller Ebene zu unterstützen. Angesichts dessen, dass es sich bei den Ländern um teils kandidierende, teils beabsichtigende und teils bestehende EU-Mitgliedsstaaten handelt, sollte die Freizügigkeit⁶⁷ zudem hoch bewertet werden: Eine stärkere Betonung des Verbleibs in den Ländern stünde hierzu im Widerspruch. Tatsächlich liegt die Zahl derjenigen, die mittel- bis langfristig in den Ländern des Westlichen Balkans eine Arbeit aufnehmen, im Rahmen der Programmziele (60 Prozent). In den standardisierten Befragungen stimmten rund 30 Prozent der Unternehmen und etwa 50 Prozent der Alumni zu, dass das Projekt einen Beitrag zum Braindrain leisten könnte. Interviewte Alumni meinten überwiegend, dass sich politische Stabilität und gesellschaftliche Entwicklungen sowie persönliche Sichtweisen stärker auf die Abwanderungsbereitschaft auswirken als das Praktikum. Zudem erhöhten sich die Chancen auf einen attraktiven und qualifikationsentsprechenden Arbeitsplatz in der Region durch die Praktikumserfahrung signifikant. Von Arbeitslosigkeit betroffen sind eher weniger qualifizierte Arbeitskräfte (vgl. Kapitel 4.3 und Wirkungsdimension 1). Daher würde das Programm einen Beitrag zur Verringerung der Abwanderung leisten. Das Projektmanagement thematisiert dieses Risiko gegenüber den Stipendiat*innen und bemüht sich, die Verbleibswahrscheinlichkeit im Auswahlprozess zu berücksichtigen (Ext_02, Int_07).
- (2) Genderbasierte Risiken können nicht belegt werden. Dies liegt zum Teil in der Wahrnehmung der Zielgruppen und Stakeholder begründet, dass die Abwesenheit von Diskriminierung bereits Gendergerechtigkeit darstelle. Etwa die Hälfte der Praktika anbietenden Unternehmen bemüht sich um gendergemischte Teams (Ext_S). Eventuell genderbasierte Unterschiede im alltäglichen Unterstützungsbedarf wurden durch die Betreuung vom Projektmanagement aufgegriffen, etwa andere Sicherheitsanforderungen an Wohngemeinschaften (Ext_S, Al_08, Al_11, Al_12, PM). Die sektorale Auswahl der Praktikumsplätze entspricht nicht grundsätzlich Genderstereotypen (Ext_04). Da

⁶⁷ Anmerkung des Autors: Aus menschenrechtlicher und persönlicher Perspektive befürwortet der Autor, dass jeder Mensch seinen Lebens- und Schaffungsort frei wählen können und anhand eigener Kriterien entsprechend bestimmen sollte. Im Folgenden wird die Frage nach dem Verbleib entsprechend der Projektlogik bewertet.

letztlich die Unternehmen die Praktikant*innen auswählen, sind die Steuerungsmöglichkeiten des Projekts eingeschränkt (Int_02, Int_05, Int_06). Unter den Bewerber*innen befinden sich zunehmend mehr Frauen als Männer (Int_02) wie in den vergangenen Jahren auch unter den Stipendiat*innen (Abb. 3).

- (3) Diese Darstellung ist ebenso anwendbar auf die Diskriminierung von Bevölkerungsgruppen (genannt wurden z. B. Roma, Bewohner*innen bestimmter Landesteile sowie die Landbevölkerung [Ext_03, AI_01, AI_02, PM]), auf Menschen mit Behinderung sowie auf Fälle potenzieller Mehrfachdiskriminierung. Auf bestimmte Aspekte von LNOB hat das Projekt gemäß seinem Ansatz keinen Einfluss: Dazu gehört etwa der Zugang zu Bildung, der Voraussetzung für die Teilhabe am Angebot des Projekts ist (AI_08; PM).

Das Projekt unterhält kein systematisches Monitoring auf operativer Ebene, um negative Effekte oder Wirkungen kurzfristig erfassen und entsprechend reagieren und lernen zu können. Es ist damit von der Aufmerksamkeit und Sensibilität einzelner Akteure des Projektmanagements abhängig. Negative Wirkungen sind nicht eingetreten, jedoch werden auch Opportunitäten zur Einbeziehung von benachteiligten Menschen nicht systematisch erfasst.

Daher wird diese Dimension mit 24 von 30 Punkten (80 Prozent) bewertet.

Tabelle 7: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Impact“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Impact	Die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar (plausibel darzulegen). ⁶⁸	36 von 40 Punkten
	Die Outcomes des Projekts haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen. ⁶⁹	24 von 30 Punkten
	Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Projekts auf der Impact-Ebene festzustellen und wenn doch, hat das Projekt adäquat darauf reagiert.	24 von 30 Punkten
	Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.	
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 84 von 100 Punkten Bewertung: Level 2: erfolgreich

4.5 Effizienz

Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Effizienz

Anhand der Dimensionen der (1) Produktions- und (2) Allokationseffizienz wird der „Follow the Money“-Ansatz

⁶⁸ Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projektziels zur Wirkung gering oder nicht plausibel ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

⁶⁹ Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projektziels zur Wirkung gering oder nicht plausibel ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

nach dem Maximalprinzip angewendet. Es wurde der Frage nachgegangen, ob die vorhandenen Mittel bestmöglich zur Erreichung der Outputs (Dimension 1: Produktion) und Outcomes (Dimension 2: Allokation) eingesetzt wurden, oder ob durch Umsteuerung eine Steigerung von Qualität oder Quantität möglich gewesen wäre. Die Auswahl dieses Ansatzes spiegelt das budgetbasierte Finanzierungsprinzip des Projekts wider, demnach nicht der Frage nachgegangen wird, ob die gleichen Ziele mit geringeren Kosten erreicht werden könnten. Er ist transparenter als die kriterienbasierte „Expert Judgement“-Methode⁷⁰ und trägt dem Umstand Rechnung, dass Stipendienprojekte nicht ausreichend standardisiert sind, um sie mit einer signifikanten Anzahl anderer Projekte effektiv vergleichen zu können. Der Beitrag der deutschen Wirtschaft im Sinne der PPP wurde zusätzlich qualitativ erfasst, insbesondere Hinweise auf ihren Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Projekts. Zentrale Quellen zur Effizienzbewertung sind das Effizienztool und eine Übersichtsliste zu den Leistungen des Unterauftragnehmers OAOEV. Da der überwiegende Teil des Projekts an den OAOEV extern vergeben ist, sind die Erkenntnisse, die aus dem Effizienztool abgeleitet werden können, eher gering.

Bewertungsdimension 1 – Ist der Ressourceneinsatz des Projekts angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs (Produktionseffizienz: Ressourcen/Outputs)?

Kernfragen für die Bewertung der Produktionseffizienz sind:

- Inwieweit hätten die Outputs mit dem gleichen Ressourceneinsatz, unter den gleichen Rahmenbedingungen und mit der gleichen oder mit besserer Qualität maximiert werden können?
- Inwiefern hätten die Outputs durch eine andere Zuordnung der Mittel zwischen den Outputs maximiert werden können?
- Inwiefern wurden bei der Konzeption und im Verlauf der Umsetzung die Output-Mittel-Relation und Alternativen durch das Projektmanagement abgewogen?

Es wurde erfasst, ob das Projektmanagement die Ressourcenzuordnung systematisch angepasst hat.

Bewertungsdimension 2 – Ist der Ressourceneinsatz des Projekts angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome)?

Wesentlich für diese Dimension ist, dass die Outputs signifikante Beiträge zu den Outcomes geleistet haben (vgl. Kapitel zur Effektivität). Kernfragen für die Bewertung der Allokationseffizienz sind:

- Inwiefern hätte der Outcome bei gleichbleibender oder besserer Qualität mit dem gleichen Mitteleinsatz maximiert werden können (Maximalprinzip)?
- Inwiefern wurden bei der Konzeption und im Verlauf der Umsetzung die Outcome-Mittel-Relation und Alternativen abgewogen?
- Inwiefern konnten durch Synergien mit anderen Akteuren stärkere Wirkungen erreicht werden, als ohne diese Synergien (höchstwahrscheinlich) erreicht worden wären?

Letztlich wird erfasst, inwiefern das Projekt Synergien innerhalb der EZ und/oder mit lokalen und regionalen Akteuren nutzte. Dazu wurden Interviews mit den Stakeholdern durchgeführt.

Analyse und Bewertung der Effizienz

Das Projekt verfügte über ein Budget in Höhe von 3.281.544,46 Euro, davon 1 Million Euro Aufstockung im Juli 2017 für das dritte Projektjahr sowie der Übertrag der Restmittel aus dem Vorgängervorhaben i. H. v. 281.544,46 Euro. Es gibt nicht ausgeschöpfte Restmittel in Höhe von zirka 786.000 Euro.⁷¹ Diese fließen in den Bundeshaushalt zurück oder werden bei entsprechender Entscheidung des BMZ in die Folgemaßnahme übertragen. Der überwiegende Teil des Budgets wird vom Unterauftragnehmer OAOEV verwaltet und abgerechnet. Darüber hinaus wurden Personal- und Reisekosten für das GIZ-seitige Projektmanagement (saisonal schwankend, durchschnittlich zirka zehn Prozent einer Vollzeitstelle) teilweise für eine internationale Fachkraft in der ZDS und Fremdpersonal aufgewendet. Die Projektleitung seitens des OAOEV sowie die Assistenzen in ZDS und OAOEV werden ebenfalls aus Projektmitteln finanziert.

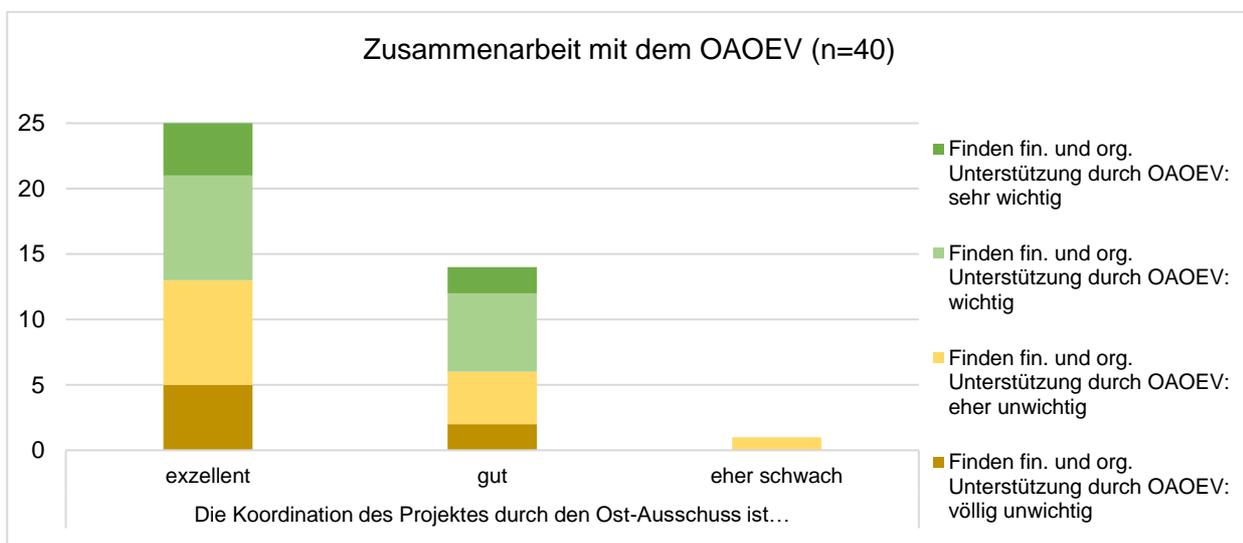
⁷⁰ Vgl. www.cambridge.org/core/journals/british-actuarial-journal/article/expert-judgement/8466B3A9CCE93865C8D0B5DBB1D048FF.

⁷¹ Laut Effizienztool Stand 1. November 2019 und vorbehaltlich Schlussrechnung.

Bewertungsdimension 1 – Ist der Ressourceneinsatz des Projekts angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs (Produktionseffizienz: Ressourcen/Output)?

Stipendiat*innen erhalten monatlich ein Stipendium von 550 Euro. Diese Summe war während eines Vorläuferprojekts in Orientierung an das Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAFöG) festgelegt worden. Reisekosten zur Einführungsveranstaltung sowie weitere Kosten werden ebenfalls vom Projekt getragen. Unternehmen leisten mindestens ab dem vierten Monat zudem eine Vergütung nach Mindestlohn bzw. entsprechend innerbetrieblicher Vereinbarungen (PM). Einige Unternehmen stellen zusätzlich zur Vergütung auch eine Unterkunft, mitunter auch Nahverkehrstickets oder Verpflegung in der Kantine (AI_05, AI_08, AI_11), teils zusätzlich zur Vergütung. Sofern keine Vergütung gezahlt wird, sind die Unternehmen zur Übernahme von Unterkunft- und Versicherungskosten verpflichtet und das Projekt stockt das Stipendium auf monatlich 600 Euro auf (PM). Der individuelle Betreuungsaufwand durch den OAOEV kann vereinzelt sehr hoch sein, wenn Stipendiat*innen Schwierigkeiten mit der Unterkunft, Anmeldeprozessen oder in der alltäglichen Logistik haben. Der Anteil der Unternehmen beläuft sich auf monatlich 500 Euro bis 1.800 Euro ohne Nebenkosten bzw. auf bis zu 2.500 Euro einschließlich Nebenkosten (Ext_S). Diese Nebenkosten umfassen die Ausstattung des Arbeitsplatzes, Betreuungs- und Mentoringkosten, in einigen Fällen auch Sprachkurse, Versicherungen, Teilnahme an Veranstaltungen oder auch ein Fahrzeug. Alle interviewten Alumni gaben an, dass ihnen die finanzielle bzw. materielle Unterstützung genügte. Ein Unternehmen gab an, dass die Stipendiat*innen weniger Kosten verursachen als andere Praktikant*innen aus Nicht-EU-Staaten (Ext_S). Exakt der Hälfte der Unternehmen ist die organisatorische und finanzielle Unterstützung der Stipendiat*innen durch den OAOEV (aus Mitteln des BMZ/Projekts) wichtig oder sehr wichtig. Die Zusammenarbeit mit dem OAOEV bewerten 39 von 41 Unternehmen als exzellent bis gut, unabhängig davon, wie wichtig ihnen die finanzielle und/oder administrative Unterstützung durch den OAOEV ist (Abb. 10).

Abbildung 10: Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem OAOEV



Etwa fünfzig Prozent des Projektvolumens kommen vor allem dem Output A bzw. Handlungsfeld 1 zugute, da damit den Stipendiat*innen das Praktikum ermöglicht wird. Sie bilden den größten zusammenhängenden Posten. Insbesondere das Auswahlverfahren und die Betreuung werden als arbeitsintensivster Teil des Projekts benannt, der die meisten Personalressourcen erfordert (PM). Zugleich werden die Indikatoren des Handlungsfeldes – die Anzahl der Stipendiat*innen – nicht erreicht.

Übererfüllt wurden die Outputs in Handlungsfeld 2: In die Stärkung des Alumninetzwerks, insb. durch die Förderung und Unterstützung von Veranstaltungen, wurde ein Drittel des Budgets investiert. Hierzu gehört die Kapazitätsstärkung der ZDS, zu der die integrierte Fachkraft entscheidend beiträgt. Diese Fachkraft nimmt zugleich an der Umsetzung des Auswahlprozesses der Stipendiat*innen teil, so dass die Unterstützung der ZDS auch dem ersten Handlungsfeld zugutekommt.

Die Output-Indikatoren von Handlungsfeld 3 wurden nicht erreicht: Die Lebenslaufdatenbank ist nur eingeschränkt verwendbar (vgl. Kapitel zur Effektivität: aus Datenschutzgründen und um die Abwerbung durch Unternehmen außerhalb der Balkanregion zu vermeiden). Kooperationsvereinbarungen wurden nur mit zwei Handelskammern (lt. Wirkungsmatrix: „verfasste Wirtschaft“) geschlossen, da dem Projektmanagement weitere formalisierte Kooperationen mit Handelskammern nicht zielführend erschienen. Im Zuge dieser Kooperationsvereinbarungen erhalten die Handelskammern Vergütungen für ihre Dienstleistungen. Dazu zählen vor allem die Unterstützung bei der Programmbewerbung in den Ländern und bei den Mitgliedsunternehmen sowie die Möglichkeit für Alumni, kostenfrei an Veranstaltungen der Handelskammern teilzunehmen.⁷² In diese Outputs wurden 18 Prozent des Gesamtbudgets investiert.

Eine Umplanung der finanziellen Mittel hat in geringem Maße stattgefunden. Grundsätzlich besteht hierzu, ohne die Erarbeitung eines Änderungsangebotes, wenig Spielraum. Die tatsächliche Anzahl von Alumni – und demnach Stipendien – schwankt jährlich und liegt hinter den Zielen zurück. Daher seien im Vorgängervorhaben und im hier evaluierten Vorhaben Mittel übriggeblieben. Die Mittel des Vorgängervorhabens wurden per Änderungsangebot in das hier evaluierte Vorhaben übertragen (PM).

Anpassungen der Ausgaben wurden in geringem Maße durchgeführt:

- finanzielle Aufstockung der Berliner Projektassistenz im OAOEV (ab 2017), u. a. um dem Abrechnungsaufwand gerecht zu werden, der u. a. mit den steigenden Stipendiat*innen-Zahlen steigt,
- vermehrte Reisen, insbesondere zur Präsentation des Projekts, in die Länder des Westlichen Balkans,
- Delegationsreisen, unter anderem anlässlich des 15-jährigen Bestehens des Projekts und zur Akquise weiterer Unternehmen,
- zusätzlicher Stipendienzuschuss (ab Generation 2018) über monatlich 50 Euro für Stipendiat*innen, die keine Praktikumsvergütung vom Unternehmen erhalten,
- Unterstützung vermehrter Alumniaktivitäten (z. B.: Outputs B1 und B2).

Diese zusätzlichen Aktivitäten machen sich beispielsweise in der steigenden Anzahl beteiligter Unternehmen bemerkbar. Sie haben damit dazu beigetragen, dass die Zielzahl der im Jahr 2019 realisierten Stipendienplätze quasi erreicht werden konnte. Sie schlagen sich ebenfalls in der erhöhten Anzahl von Veranstaltungen des Alumninetzwerks (Outputs B1 und B2) nieder. Jedoch schätzt das Projektmanagement ein, dass (1) zusätzliche Veranstaltungen des Alumni-Netzwerkes dieses nicht signifikant weiter stärken oder gar überfordern würden und (2) weitere Investitionen in das Netzwerk die Effizienz nicht steigern würden.⁷³ Eine systematische finanzielle Umsteuerung hat nicht stattgefunden (PM).

Absprachen zur Steuerung des Projekts finden nach Aussage des PM zwar regelmäßig statt, sind jedoch überwiegend nicht formal dokumentiert. Hierbei werden überwiegend Fortschritte auf Output-Ebene sowie administrative und finanzielle Angelegenheiten besprochen.

Synergien wurden insbesondere auf Aktivitätsebene genutzt. So werden Kontakte zu Hochschulen in den Ländern und zum Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) sowie – teils politische – Veranstaltungen wie z. B. Ministerbesuche genutzt, um für das Programm zu werben. DAAD-Angehörige, Botschaftsmitarbeiter*innen, Alumni sowie GIZ-Angehörige nehmen zudem an Auswahlinterviews mit Stipendienbewerber*innen teil, so dass lokale Expertise einfließt und Kosten gemindert werden können. Vertreter*innen der verfassten deutschen Wirtschaft können bereits während der Auswahlgespräche potenzielle Kandidat*innen kennenlernen, was die Effizienz des Auswahlprozesses stärkt (PM). Es besteht auch ein Austausch mit GIZ-Programmen und -Projekten in den Ländern des Westlichen Balkans sowie, im Rahmen der Projektplanung, mit regional aktiven GIZ-Vorhaben. Die Überführung rückkehrender Alumni in geeignete Projekte, z. B. zur Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) oder als Mitarbeiter*innen der GIZ, ist jedoch die Ausnahme und wird nicht systematisch angestrebt (Int_07, Int_02, PM).

Alle Akteure, Stakeholder sowie die Zielgruppen schätzen die Zusammenarbeit mit den jeweils anderen Akteuren als effizient, effektiv, in vielen Fällen auch als „exzellent“ ein (Ext_S, Al_[alle dazu Befragten], PM).

⁷² Die Vereinbarungen lagen dem Evaluationsteam nicht vor und die genauen Summen sind nicht bekannt.

⁷³ Bei der Einschätzung, dass weitere Investitionen in das Alumninetzwerk „nicht effizient“ oder „weniger effizient“ (PM) wären, wird das Minimalprinzip angesetzt (Zielerreichung zu den geringst möglichen Kosten), während die Evaluation vom Maximalprinzip (bestmöglicher Einsatz der budgetierten Ressourcen zur Zielerreichung) ausgeht, d. h. von einem Ressourceneinsatz in jenen Bereichen, in denen noch am ehesten Ergebnisse im Sinne der Projektziele und im vorgegebenen Zeitrahmen erreichbar wären.

Risiken wurden auf Aktivitätenebene und Output-Ebene gemildert oder beantwortet. So wurden beispielsweise Alumnikonferenzen entsprechend politischer Entwicklungen in benachbarte Länder verlegt. Geringen Zahlen von geeigneten Bewerber*innen konnte durch gezielte Gespräche mit einzelnen Akteuren (DAAD, Hochschulen, Handelskammern, Alumni, GIZ) und intensivere Bewerbung (einschließlich Überarbeitung der Materialien) begegnet werden, was mehr Reisen in bzw. durch die Herkunftsländer erforderte. Beispielsweise werden Alumni auch zu Empfängen der deutschen Botschaft geladen und das Programm wurde im Oktober 2019 beim Besuch des Bundesministers für Wirtschaft und Energie Peter Altmaier präsentiert. Dem Risiko des Missbrauchs der von Alumni initiierten Lebenslaufdatenbank – etwa durch Abwerbung von Stipendiat*innen ins Ausland durch Personalvermittlungsagenturen – wurde durch dessen Stilllegung und angestrebte Überarbeitung begegnet (PM, ZDS).

Die Steuerung der Produktionseffizienz sowie die Umsetzung von Synergien wird eher pragmatisch „im Fluss“ umgesetzt als systematisch. Dass die Output-Indikatoren im dritten Handlungsfeld nicht erreicht wurden, ist teils durch externe Faktoren, teils inhaltlich begründet (Kooperationsvereinbarungen und Lebenslaufdatenbank). Zugleich wurden wichtige Output-Indikatoren zur Stärkung des Alumninetzwerks mit mehr Veranstaltungen übererfüllt. Kosten- und zeitintensive Aktivitäten, wie die Werbung für das Programm, (informelle) Kontakte zu indirekten Stakeholdern auf politischer und wirtschaftlicher Ebene zur Werbung und Durchführungssicherung des Projekts, spiegeln sich in der Narrative des Projektvorschlags sowie teilweise in Output C (Bekanntheit der Alumni bei den lokalen Arbeitgebern) wider. Diese und weitere Maßnahmen zur Bekanntheit des Programms in der Region und bei Akteuren in Deutschland lassen sich jedoch nicht an den Output-Indikatoren ablesen und sind daher nicht messbar. Daher wird diese Dimension mit 56 Punkten (80 Prozent) bewertet.

Bewertungsdimension 2 – Ist der Ressourceneinsatz des Projekts angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome)?

Bei einem verausgabten Volumen von zirka 1,3 Millionen Euro für HF 1 (50 Prozent des verausgabten Budgets) und 202 erreichten Stipendiat*innen ergeben sich Kosten von rund 6.485,15 Euro pro Stipendiat*in. Ausgehend von 202 Stipendiat*innen, von denen 128 das Praktikum während der Projektlaufzeit beendeten und von denen wiederum mindestens die Hälfte als Alumni aktiv wurden, sowie ausgehend von zirka 340 aktiven Bestandsalumni⁷⁴, ergibt sich eine Zielgruppe von insgesamt 478 Alumni und Stipendiat*innen. Bei einem verausgabten Budget von 2,62 Millionen Euro⁷⁵ für alle drei Outputs ergibt dies eine Investition in Höhe von 5.481,18 Euro pro Person über drei Jahre. Die Kosten von HF 2 ergeben eine Investition von 833 Euro pro Alumni pro Jahr. Wäre die Teilnehmer*innenzahl von 225 Stipendiat*innen erreicht und das Budget ausgeschöpft worden, beliefen sich die Kosten aus HF 1 auf 7.292,32 Euro je Stipendiat*in bzw. auf 6.700 Euro je Stipendiat*in und Alumni über drei Jahre. In diesen Summen sind die Beiträge der Unternehmen nicht enthalten. Ein Bachelorabschluss an einer deutschen Hochschule wird mit etwa 10.800 Euro je Person und Jahr angegeben.⁷⁶ Ein deutsches Stipendienprogramm, das über rund zehn Jahre jährlich 64 bis 92 nichteuropäische Masterstudierende in Deutschland unterstützte, dabei Vor-/Nachbereitung, Reise- und Unterhaltskosten sowie den Betreuungsaufwand der Hochschulen finanzierte, jedoch deutlich weniger Gewicht auf das Alumninetzwerk legte, investierte jährlich 30.400 bis 38.600 Euro je Stipendiat*in. Den Kosten des Projekts stehen die Wirkungen gegenüber: verbesserte Beschäftigungsfähigkeit, Beiträge zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie regionaler Austausch (vgl. Kapitel 4.3 und 4.4).

Der überwiegende Teil der Mittel fließt in die Umsetzung der Praktika (Output A, ca. 50 Prozent des Budgets). Die Aussagen des Projektmanagements, dass höhere Stipendiat*innenzahlen zu „exponentiell“ und nicht etwa zu linear wachsenden Kosten führen würden, sind plausibel (z. B. aufgrund von zusätzlichen Mitarbeiter*innen, einer Aufteilung der Einführungswoche in Berlin, mehr Zeitaufwand für die Beteiligten des Auswahlprozesses). Die Stipendien sind die Voraussetzung für verbesserte Beschäftigungsfähigkeit und Etablierung des Alumninetzwerks (32 Prozent des Budgets). Das Netzwerk trägt überwiegend zum regionalen Austausch und teilweise zur weiteren fachlichen bzw. überfachlichen Fortbildung bei. Es dient zur nachhaltigen Verankerung der

⁷⁴ 340 Alumni: gerundete Angabe auf der Basis der standardisierten Befragung und daher Grundlage für die Beispielrechnung. Das Projektmanagement geht von mindestens 389 aktiven und insgesamt zirka 778 Alumni aus (Angabe aus Berichtsphase dieser Eval.).

⁷⁵ Angaben basieren auf Effizienztool, Stand 11/2019.

⁷⁶ Destatis, 2017, S.25.

Effekte und Wirkungen des Stipendienprogramms. Der kleinste Anteil dient der Bekanntmachung des Netzwerks bei lokalen Arbeitgebern (18 Prozent des Budgets). Angesichts der Erfolge der Stipendiat*innen bei der Arbeitsplatzsuche ist es plausibel, dass höhere Investitionen in diesem Bereich die formelle Zielerreichung kaum verstärken könnten.

Das Projekt hätte verstärkt nach Optionen suchen können, mehr Stipendiat*innen dazu zu bewegen, ihre Erfahrung in die Herkunftsregion zu tragen (60 Prozent vorgesehen; 68 Prozent erreicht). Dies würde sich auf die Beschäftigungsförderung und die Wirkungsbeiträge (Wirtschaftsförderung, Fachkräftemangel) auswirken. Denkbar wären hier eine stärkere Zusammenarbeit mit der lokalen verfassten Wirtschaft (C1) sowie Anreizsysteme (ggf. Pilotierung) für die Alumni, gezielter nach Arbeit in der Region zu suchen, Vernetzungsveranstaltungen anders auszugestalten (B.1) und/oder die Lebenslaufdatenbank (C2) konzeptionell dem erkannten Risiko anzupassen. Eine entsprechende Umgestaltung des Budgets hat nicht stattgefunden. Diese Option war auch daher eingeschränkt, da eine finanzielle Umplanung der für Stipendien vorgesehenen Kosten auf andere Outputs technisch kaum zulässig bzw. möglich ist. In geringem Maße wurden freiwerdende Mittel für zusätzliche Alumniveranstaltungen genutzt. Knapp ein Viertel des Budgets konnte nicht verausgabt werden.

Das Projekt ist eine Partnerschaft mit der Wirtschaft. Aus Sicht des PM leistet die deutsche Wirtschaft einen Beitrag, indem sie Praktikumsplätze zur Verfügung stellt und Praktikumsvergütungen zahlt. Sie investiert damit in die Ausbildung junger Menschen, die ihnen als potenzielle künftige Arbeitskräfte kaum zur Verfügung stehen. Es besteht zugleich ein öffentliches Interesse, dass die Stipendiat*innen ein Auslandspraktikum absolvieren können – und zu dessen Umsetzung der Privatsektor eingebunden wird, in dem er Praktikumsplätze zur Verfügung stellt, die ihm keinen unmittelbaren Nutzen brächten (z. B. Nachwuchskräfte).

Die Praktikaunternehmen leisten grundsätzlich den gleichen (finanziellen) Beitrag, den sie auch bei beliebigen anderen Praktika bieten. Vereinzelt wird der Betreuungsaufwand der Stipendiat*innen höher eingestuft als jener inländischer Praktikant*innen: wegen administrativem Aufwand (Wohnungssuche, Aufenthalt in Deutschland) und fremdsprachlich bedingter Herausforderungen (Ext_S). Positive Erfahrungen mit vom OAOEV vermittelten Stipendiat*innen und das Anliegen, den Jugendlichen eine Chance auf die Verbesserung ihrer beruflichen Aussichten zu bieten, werden von über 90 Prozent der Unternehmen als wichtige Motivation für die Aufnahme der Praktikant*innen angegeben. Die organisatorische Unterstützung durch den OAOEV wird von 75 Prozent derjenigen Unternehmen als wichtig und sehr wichtig angesehen, die bereits mehr als eine/n Stipendiat*in aufgenommen haben. 45 Prozent der Unternehmen mit bisher einem/einer Praktikant*in und 35 Prozent jener, die bereits mehrere Praktikant*innen aufnahmen, unterhalten geschäftliche Beziehungen in die Länder des Westlichen Balkans oder streben diese an. Der tatsächliche Beitrag der Unternehmen besteht also in der Bereitstellung von Praktikumsplätzen.

Die Ziele wurden teilweise erreicht und die Wirkungsbeiträge sind plausibel. Diese Wirkungen könnten bei Erreichung der Zielzahlen stärker sein. Zu geringen Teilen wurden die Mittel – im Rahmen des nach administrativen Regeln Möglichen – zur Stärkung des Alumninetzwerks eingesetzt. Es wurden keine zusätzlichen bzw. ungenutzten Mittel dafür eingesetzt, dass mehr Praktikant*innen das Wissen für die Wirtschaft der Länder des Westlichen Balkans nutzbar machen, d. h. ihre berufliche Laufbahn in der Region fortsetzen. Nicht verwendete Mittel in Höhe von ca. 780.000 Euro (ca. 24 Prozent des Gesamtbudgets) deuten darauf hin, dass die Allokationseffizienz steigerbar ist. Die materielle Beteiligung der deutschen Wirtschaft im Sinne einer PPP besteht in der Zahlung der Praktikumsvergütung bzw. Beiträgen zum Lebensunterhalt und zur Arbeitsfähigkeit der Praktikant*innen und entspricht jenem Maß, das auch bei anderen – nicht geförderten – Praktika üblich ist. Daher wird diese Dimension mit 22 Punkten (75 Prozent) bewertet.

Tabelle 8: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effizienz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effizienz	Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs. [Produktionseffizienz: Ressourcen/Outputs]	56 von 70 Punkten
	Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome). [Allokationseffizienz: Ressourcen/Outcome]	22 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 78 von 100 Punkten Bewertung: Level 3: eingeschränkt erfolgreich

4.6 Nachhaltigkeit

Bewertungsgrundlage und Vorgehen für die Analyse der Nachhaltigkeit

Die Messung der Nachhaltigkeit umfasst die soziale, ökologische und ökonomische Dimension. Sie wurden mit den wichtigsten Methoden dieser Evaluierung erfasst und miteinander trianguliert: die standardisierten Befragungen, die exemplarischen Alumniinterviews sowie die weiteren Interviews. Aufgrund der weltweiten Ereignisse seit dem ersten und v.a. dem zweiten Quartal 2020 (CoVid-19-Pandemie) sind Aussagen insbesondere zur zweiten Bewertungs-Dimension – Dauerhaftigkeit der Resultate – nur eingeschränkt möglich. Erfahrungen aus Projektvorläufern sind möglicherweise nicht übertragbar.

Folgende zwei Bewertungsdimensionen werden bearbeitet:

1. *Bewertungsdimension 1 – Sind die Voraussetzungen für eine Verankerung der Resultate und Wirkungen (in den Partnerstrukturen) gegeben?*
2. *Bewertungsdimension 2 – Sind die Resultate und Wirkungen voraussichtlich von Dauer?*

Analyse und Bewertung der Nachhaltigkeit

Bewertungsdimension 1 – Sind die Voraussetzungen für eine Verankerung der Resultate und Wirkungen (in den Partnerstrukturen) gegeben?

Das Projekt arbeitet grundsätzlich nicht mit (staatlichen) Partnerstrukturen zusammen. Die Kapazitätsstärkung der Zoran Djindjic Stiftung (vgl. Kapitel 4.2.) ist dadurch limitiert, dass die Stiftung nicht beabsichtigt, ihre Sichtbarkeit zu verbessern und die Gefahr politischer Vereinnahmung vermeiden möchte. Daher beschränkt sich die Kapazitätsstärkung vor allem auf den Einsatz einer Integrierten Fachkraft durch die GIZ. Die ZDS kann daher nicht nachhaltig – im Sinne einer Befähigung zur weitgehend eigenständigen Umsetzung des Stipendienprogramms in gleicher Intensität – gestärkt werden. Sie ist zugleich ein identitätsstiftender Kernakteur des Projekts, insb. im Hinblick auf die Beziehungen der Länder des Westlichen Balkans zu Deutschland (insb. Serbien, für das Deutschland einer der wichtigsten Handelspartner ist; Ext_02) und im Hinblick auf Verständigung. Die ZDS ist daher eines der Elemente zur Sicherung der nachhaltigen Wirkungen des Projekts (PM, ZDS).

Ein wesentliches Element für die nachhaltige Verankerung der Resultate (Beschäftigungsfähigkeit) und langfristigen Wirkungen ist das Alumni-Netzwerk. Dieses wird vom Projekt durch die finanzielle Beteiligung an Veranstaltungen und die Bereitstellung einer virtuellen Austausch-Plattform unterstützt. Essenziell für den Erhalt des Netzwerkes ist das Nachrücken des jeweils nächsten Stipendiat*innen-Jahrgangs. Dies wird unter anderem dadurch erreicht, dass sie bereits während der Einführungswoche vor dem Praktikum in das Netzwerk eingeführt und zu gegenseitigen Treffen während der folgenden Monate motiviert werden. Auch das Koordinator*innentreffen zu Kalenderjahres-Beginn nach der Rückkehr stellt ein zentrales Element zum Erhalt des Alumninetzwerkes dar. Die administrative Unterstützung durch die ZDS ist ebenfalls ein wichtiger Beitrag (ZDS, AI_09). Grundsätzlich lebt das Alumninetzwerk vom Engagement der Individuen, die den wesentlichen

Vorteil des Netzwerks in der Möglichkeit zum Austausch sehen.

Insgesamt ist das Alumninetzwerk etabliert, aktiv und bildet den Ausgangspunkt für den Austausch zwischen sämtlichen Ländern. In manchen Ländern sind die Alumninetzwerke aktiver (z. B. Albanien, Serbien, BiH), in anderen weniger. Der Grad der Aktivität der Alumninetzwerke in den Ländern kann sich im Verlauf mehrerer Jahre auch ändern und schwankt unter anderem mit der Gesamtzahl der jeweiligen Alumni je Land. Genauere Gründe hierfür konnten im Rahmen dieser Evaluierung nicht erfasst werden. Plausible Vermutungen einiger interviewter Alumni lauten, dass das Engagement der Alumnikoordinator*innen oder die räumliche Nähe ehemaliger Stipendiat*innen innerhalb des Heimatlandes entscheidend seien. Die Beteiligung von Alumni an der standardisierten Befragung dieser Evaluation, die derzeit in unterschiedlichen Ländern des Westlichen Balkans leben, war für alle Länder ähnlich hoch. Das kann als Beleg gewertet werden, dass es in allen Ländern aktive Alumni gibt. Lediglich Serbien ist deutlich stärker vertreten, da hier die meisten und ältesten Alumni leben.

Eine weitere Voraussetzung für die nachhaltige Verankerung der Wirkungsbeiträge ist die Teilhabe der Alumni an der Wirtschaft der Länder des Westlichen Balkans. Tatsächlich liegt der Anteil der Alumni, die in ihrem Heimatland eine Arbeit aufnehmen, seit 2004 konstant bei zirka 60 Prozent.

Eine weitere Grundlage für die Nachhaltigkeit des Projekts liegt in der Aufnahmefähigkeit der Arbeitsmärkte in Wechselwirkung mit der Entwicklung der politischen Situation. Dieser Faktor beeinflusst darüber hinaus die Bereitschaft der Stipendiat*innen, in einem der Westbalkanländer zu leben. Bis einschließlich 2019 konnten die Arbeitsmärkte die Fachkräfte sichtlich aufnehmen. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Wirtschaft in der Region sind derzeit nicht abzusehen. Die partielle Abhängigkeit vom Tourismus und von der mitteleuropäischen Maschinen- und Fahrzeugzulieferindustrie spricht für einen Einbruch der Wirtschaft. Die aktuell in Europa geführte Debatte, bestimmte Produktionen aus dem asiatischen Raum nach Europa zurückzuholen, könnte eine Chance für die Nachbarstaaten der EU darstellen, sofern die Produktion tatsächlich zurückgeholt, jedoch nicht innerhalb der EU angesiedelt würde. Diese These wird von den PM und externen Akteuren unterschiedlich bewertet.

Zum Evaluationszeitpunkt war noch nicht sicher absehbar, wie sich die Ereignisse des Jahres 2020 auf den diesjährigen Jahrgang und die Bewerbungen für 2021 auswirken werden. Im Falle dadurch stark verringerter Stipendiat*innen-Zahlen kann dies eine Bewährungsprobe für das Alumni-Netzwerk – mangels Nachfolgenden – darstellen. Zugleich besteht die Chance, dass dadurch veränderte Gewohnheiten (intensivere virtuelle Zusammenarbeit und damit einhergehend neue Arten der Zusammenarbeit über räumliche Distanzen) das bereits bestehende Netzwerk stärken.

Die Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit sind vor allem durch das Alumninetzwerk und die Beiträge der ZDS gegeben. Eine nachhaltige Stärkung der ZDS ist jedoch nicht zu erwarten. Ein deutlicheres Engagement der deutschen Wirtschaft wäre ein entscheidender Faktor für die Nachhaltigkeit des Projekts. Daher wird diese Dimension mit 40 Punkten (80 Prozent) bewertet.

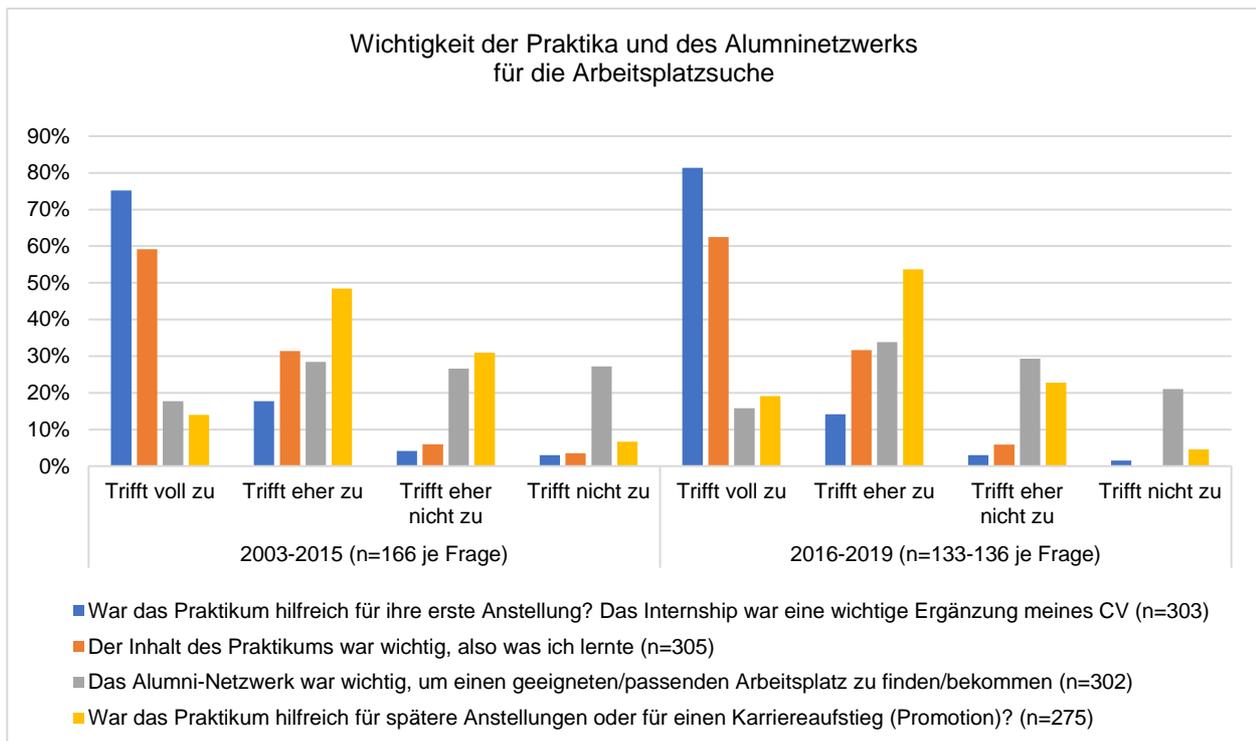
Bewertungsdimension 2 – Sind Resultate und Wirkungen voraussichtlich von Dauer?

Mindestens die Hälfte der ehemaligen Stipendiat*innen engagiert sich im Netzwerk, wobei die Intensität der Beteiligung seit den ersten Jahrgängen nur geringfügig abnimmt (AL_S). Die Kontakte aus der Stipendienphase werden fortgesetzt und regional ausgebaut, so dass sie zu dauerhaftem und auch grenzüberschreitendem Austausch zwischen den Alumni führen. Sie beinhalten fachliche und überfachliche Themen ebenso wie langjährige Freundschaften. Der Austausch findet sowohl in realen Treffen – an denen auch frühere Alumnijahrgänge teilnehmen (Abb. 4) – als auch durch die Nutzung der vom Projekt bereitgestellten virtuellen Austauschplattform statt (aus Sicht der Alumni teils im Stile von Social Media) (AI_04, AI_05). Eine Gruppe von Alumni bemüht sich um die nachhaltige Verankerung und partielle Verselbständigung (Autonomie) des Netzwerks, z. B. durch selbstinitiierte und teilfinanzierte Fortgeschrittenentrainings mit Vortragenden aus dem Kreise der Alumni oder externen Expert*innen sowie durch den Aufbau der Lebenslaufdatenbank. Alumni beantworten auch Anfragen von Bewerber*innen zum Alumniprogramm und nehmen an Auswahlinterviewrunden teil. Aussagen einzelner Interviews untermauern den Eindruck eines starken Zusammengehörigkeitsgefühl der Alumni: „Dinge verändern sich, wenn man älter wird, aber das (Alumni-)Netzwerk bleibt“; „Auf die Alumni kannst du zählen“; „Das Alumninetzwerk ist ebenso wichtig wie das Praktikum“ und „Seit [dem Praktikumsjahr] ist mein Leben verändert. Das Alumninetzwerk hat mir viel gegeben“ (AI_02, AI_03, AI_05, AI_09, AI_12, Ext_03, PM). Über 90 Prozent der Alumni haben noch mit anderen Alumni des gleichen Jahrgangs in Kontakt,

42 Prozent sogar oft (AL_S).

Etwa die Hälfte der früheren wie auch der späteren Alumnijahrgänge bestätigen gleichermaßen, dass das Alumninetzwerk für die Arbeitsplatzsuche wichtig war (AL_S). Rund neunzig Prozent der Alumni geben an, eine ihrer Qualifikation entsprechende Beschäftigung auszuüben. 62,5 Prozent der Alumni aus den Rückkehrerjahrgängen bis 2015 bestätigen, dass das Stipendium auch für spätere Anstellungen und den beruflichen Aufstieg wichtig war (Abb. 11). Damit ist der Beitrag des Projekts zur Verständigung von Menschen aus den Ländern des Westlichen Balkans sowie zur wirtschaftlichen Entwicklung auch langfristig gegeben.

Abbildung 11: Wichtigkeit der Praktika und des Alumninetzwerks für die Arbeitsplatzsuche



Bei den deutschen Unternehmen ist ein nachhaltiges Engagement in Ansätzen sichtbar. Einerseits nehmen sie Praktikant*innen aus den Ländern des westlichen Balkans auf, in den meisten Fällen ohne daraus einen Nutzen ziehen zu können (z.B. als künftige Arbeitskräfte). Ohne ihre Beteiligung könnte das Projekt nicht umgesetzt werden. Knapp zwanzig Prozent der Unternehmen haben seit dem Jahr 2003 jeweils fünf bis 51 Stipendiat*innen aufgenommen, knapp drei Prozent sogar über 20 Stipendiat*innen, also seit Beginn des Programms mehr als eine/n pro Jahr.⁷⁷ Die Anzahl Praktikumsplätze anbietender Unternehmen hat einen Höchststand erreicht und vereinfacht damit das *Matching*, d. h. die Zahl der realisierbaren Stipendienplätze.

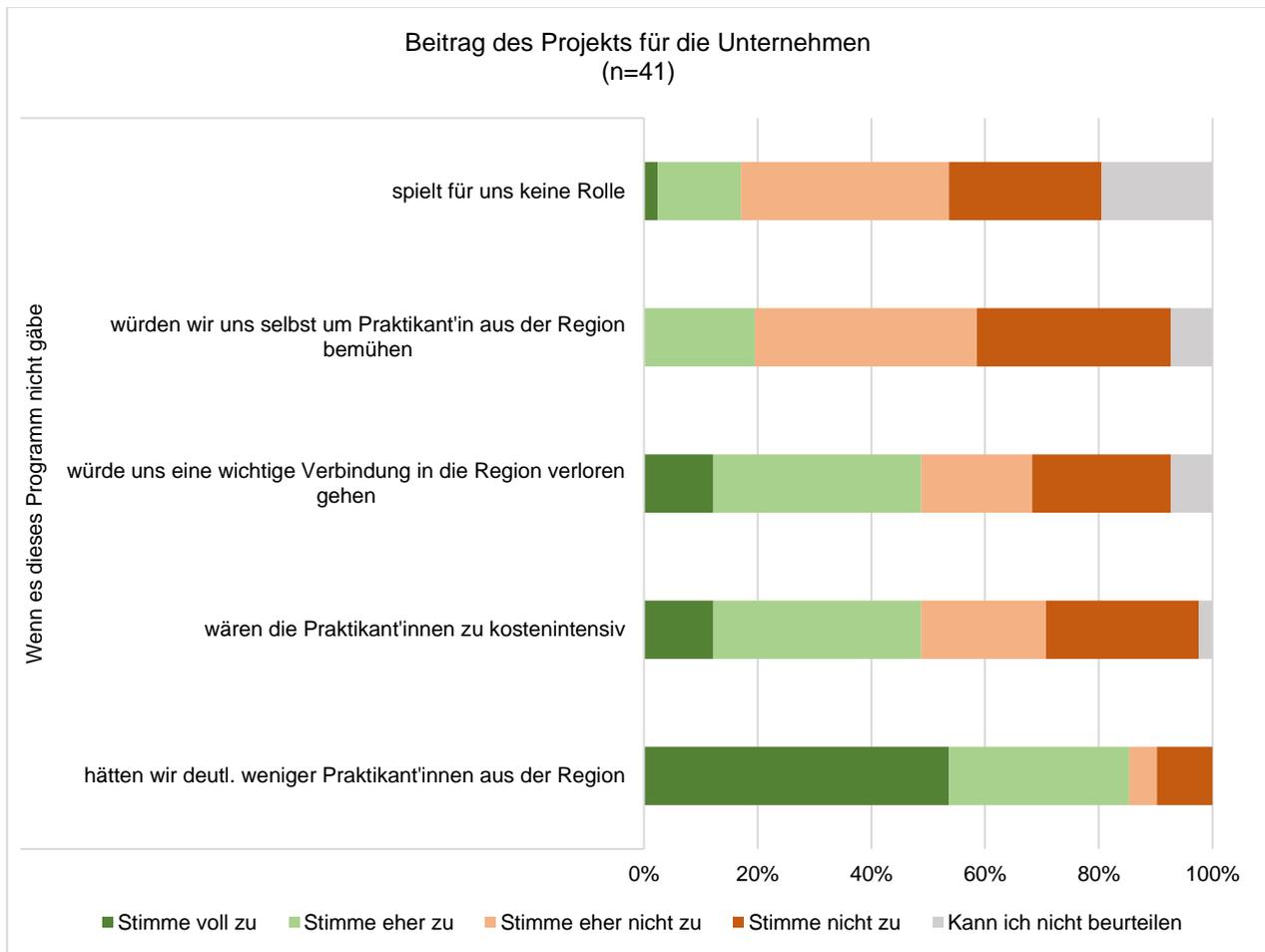
Während sich zwanzig Prozent der befragten Unternehmen eventuell („eher“⁷⁸) selbst um Praktikant*innen aus der Region bemühen würden (wenn es das Stipendienprogramm nicht gäbe), könnten ebenso viele auf das Stipendienprogramm verzichten (knapp ein Fünftel), d. h. sie würden weiterhin Praktikant*innen nach Fachlichkeit auswählen und sich nicht explizit um die Länder des Westlichen Balkans bemühen. Immerhin schätzt die Hälfte der Unternehmen es als wichtig ein, dass sie durch die Praktikant*innen eine Verbindung in die Länder des Westlichen Balkans haben (Abb. 12). Drei Viertel der standardisiert befragten Unternehmensmitarbeiter*innen geben zudem an, dass sie durch die Stipendiat*innen hinzugelernt hätten. 35 von 41 Unternehmen geben an, dass sie ohne das Stipendienprogramm deutlich weniger Praktikant*innen aus der Region hätten (Abb. 8). Da die Leistungen der Außenhandelskammern und des OAOEV ebenfalls überwiegend aus Projektmitteln finanziert werden, kann aufseiten dieser Stakeholder kein finanziell zu beziffernder Beitrag der deutschen Wirtschaft festgestellt werden. Eine finanzielle bzw. in Werten definierbare Beteiligung vonseiten der deutschen Wirtschaft einschließlich ihrer Verbände, respektive der sichtbare Wille, zumindest für Teile des Programms

⁷⁷ Quellenbedingt werden bei dieser Darstellung unterschiedliche Zweige des gleichen Konzerns als eigenständige Unternehmen behandelt. Würden diese zusammengefasst, wäre die Zahl der Unternehmen mit mehreren Stipendiat*innen höher.

⁷⁸ 20 % „stimme eher zu“, kein Unternehmen stimmt „vollständig“ zu und 30 von 41 Unternehmen stimmen „eher oder gar nicht zu“.

Verantwortung zu übernehmen, wäre ein Hinweis auf eine nachhaltige Verankerung der Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit im Sinne der Projektziele.

Abbildung 12: Unternehmen – Bedeutung des Projekts für die Unternehmen



Eine ökologische Nachhaltigkeit kann in einem Programm, das auch den realen Austausch in einer Region sowie hohen persönlichen Managementaufwand und damit häufiges Reisen vorsieht, grundsätzlich nicht vollständig gegeben sein. Andererseits wurden den Praktikant*innen in einzelnen Unternehmen Ansätze sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens nahegebracht.

Das Alumninetzwerk hat einen hohen Stellenwert für zahlreiche Alumni, ist weitgehend verankert und fördert den Austausch und die Verständigung (soziale Dimension). Angesichts des beruflichen Verbleibs der Alumni ist auch die wirtschaftliche Dimension weitgehend verankert, wengleich hierzu ein höherer Anteil von Alumni, die eine qualifikationsgerechte Arbeit in der Heimatregion aufnehmen, förderlicher wäre. Diese Dimension wird daher mit 47 Punkten (95 Prozent) bewertet.

Tabelle 9: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Nachhaltigkeit	Voraussetzung für den langfristigen Erfolg des Projekts: Wirkungen sind in (Partner-)Strukturen verankert.	40 von 50 Punkten
	Prognose der Dauerhaftigkeit: Die Wirkungen des Projekts sind dauerhaft, stabil und langfristig resilient.	47 von 50 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 87 von 100 Punkten Bewertung: Level 2: erfolgreich

4.7 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung

Relevanz

Die Konzeption des Projekts befindet sich weitgehend in Übereinstimmung mit dem Referenzrahmen. Die Aktivitäten, Outputs und Ziele entsprechen den Bedarfen der Stakeholder und Zielgruppen. Insbesondere aufseiten der Studierenden zeigt sich sowohl anhand der hohen Bewerbungszahlen als auch anhand der (erfüllten) Erwartungen zur Steigerung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit ein hoher Bedarf. Dabei werden auch die gewünschten Zukunftssektoren der Länder des Westlichen Balkans abgedeckt. Der Aspekt der Gendergleichstellung ist in üblicher Form als untergeordneter Wert in den Indikatoren integriert (Anteil an der Zielgruppe), jedoch ist dessen gezielte Bearbeitung nicht vorgesehen. Das Projekt wird seit 17 Jahren umgesetzt und verfügt daher über weitreichende Erfahrungen. Wesentliche konzeptionelle Änderungen haben beim Wechsel vom Vorgängervorhaben zum hier evaluierten Projektzeitraum nicht stattgefunden.

Die Bereitschaft der Unternehmen, Praktikant*innen aus den Ländern des Westlichen Balkans zu beschäftigen, besteht grundsätzlich. Sie ist eine Voraussetzung zur Umsetzbarkeit dieses Vorhabens.

Die Kapazitätsstärkung der ZDS stellt keine Entwicklung der Organisation dar, sondern bezeichnet die Ausstattung der Stiftung mit einer Integrierten Fachkraft der GIZ. Dies spiegelt den Bedarf der ZDS wider. Die Projekt-konzeption sieht grundsätzlich zwei einander ergänzende Aspekte vor: die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Stipendiat*innen und die Stärkung des regionalen Austauschs. Die soziale Ebene, das heißt der Austausch und die grenzüberschreitende Verständigung, ist implizit im Projektkonzept verankert. Im Vordergrund stehen die intendierten Resultate mit Bezug zu Beschäftigung und Wirtschaft. Die dazu vorgesehenen Outputs der drei Handlungsfelder weisen Überschneidungen auf, sind für die Zielerreichung insgesamt jedoch kohärent.

Effektivität

Insgesamt ist das Projekt erfolgreich, da die Beschäftigungsfähigkeit der Stipendiat*innen sowie das Alumninetzwerk nachweislich gestärkt werden. Das Projekt hat zwei von drei Modulzielindikatoren und drei von sechs Output-Indikatoren erreicht bzw. übererfüllt.

Eine Schwierigkeit stellt das Indikatorengerüst insofern dar, als dass mehrere absolute Werte von der Teilnehmer*innenzahl abhängig sind. Dadurch werden mehrere Indikatoren nicht erfüllt, wenn die Teilnehmer*innenzahl nicht erreicht wird, unabhängig davon, ob deren relative Werte erreicht wurden. Durch diese kaskadische Abhängigkeit kann das Monitoring die Erfolge des Projekts nur eingeschränkt darstellen.

Die Teilnehmer*innenzahlen wurden nicht erreicht während deren untergeordnete Indikatorenwerte überwiegend prozentual erfüllt werden konnten.

Die Zielgruppen bestätigen überwiegend, dass sich ihre Berufschancen verbessert haben und die heimischen Arbeitsmärkte attraktive Arbeitsplätze bieten. Etwa 60 Prozent der seit dem Jahrgang 2003/2004 beteiligten Alumni leben in den Ländern des westlichen Balkans und haben dort qualifikationsgerechte Arbeitsplätze. Von den 40 Prozent, die außerhalb der Region leben, sind einige ebenfalls im Alumninetzwerk tätig. Die Faktoren beruflicher und geografischer Verbleib, gendergerechte Teilhabe am Projekt sowie Nutzung des Alumninetzwerks zeigen für die Zeiträume bis 2016 sowie seit 2016 (einschließlich des hier evaluierten Projekts) ähnliche

Ergebnisse. Insofern ist Kontinuität zu erkennen. Einige Werte erscheinen auf lange Sicht positiver. So bestätigen die Alumni der Jahrgänge vor 2016 geringfügig häufiger die Ausübung einer qualifikationsgerechten Arbeit als spätere Jahrgänge (allerdings studieren diese zum Teil noch).

Das Alumninetzwerk und die ZDS bieten Fortbildungen, Seminare und Konferenzen an (Letztere in unterstützender Funktion). Diese stärken den Zusammenhalt innerhalb des Alumninetzwerks. Die Alumni profitieren sowohl beruflich als auch privat. Mobilität und insbesondere Austausch und Verständigung werden hierdurch gestärkt. Dazu setzt das Projekt wichtige Impulse und stellt die Voraussetzungen bereit.

Beide Wirkungshypothesen konnten weitgehend bestätigt werden:

1. Die Praktikumserfahrung wird in der Heimatregion ausreichend anerkannt, um eine formale und qualifikationsgerechte Anstellung zu begünstigen. Aufgrund der beruflichen Erfahrung und der Vernetzung durch das Praktikum gelingt es den Alumni, einen Arbeitsplatz in der Westbalkanregion zu erhalten. (*Outcome*)

Das Projekt bemüht sich intensiv, das Risiko zu vermeiden, die Abwanderung jungen Fachpersonals zu fördern. Teilweise ist die Ausbildung durch die Praktika eher ein Mittel, den Verbleib in der Region zu stärken, da hiermit attraktivere Arbeitsplätze erreicht werden können. Auch weitere Risiken haben sich nicht bestätigt.

2. Durch die **Teilnahme** am Praktikumsprogramm (Output) bauen die **Alumni**
 - a. (1) **Kontakte** von eher kürzerer Dauer zu Unternehmen in/aus Deutschland und
 - b. (2) **intensivere Kontakte** zu Peers in den benachbarten Westbalkanländern auf.
 - c. Diese Kontakte werden durch die Alumniarbeit aufrechterhalten, vertieft und genutzt (*Outcome*).

Die Kontakte zu Unternehmen in Deutschland bestehen eher vereinzelt. Die weiteren Aspekte dieser WH sind zutreffend. Risiken und alternative Erklärungen konnten nicht bestätigt werden.

Impact

Die Arbeitserfahrung in Deutschland sowie die mit dem Praktikum gewonnenen überfachlichen Fähigkeiten (z. B. Soft Skills) werden in den Herkunftsländern positiv wahrgenommen. Sowohl die Praktikumserfahrung als auch die Referenz „Auslandspraktikum in Deutschland“ im Lebenslauf erhöhen die Chancen der Alumni auf einen qualifikationsentsprechenden Arbeitsplatz. Zudem gelangen sie überwiegend in potenziell zukunftssträchtige Sektoren der Länder des en Balkans. Daher können zumindest die sechzig Prozent, die in ihre Heimat zurückkehren, (während der Laufzeit 68 Prozent) in unterschiedlichen Sektoren tätig werden. Teils verlaufen ihre Karrieren schnell. Daher ist es plausibel, dass das Projekt die Beschäftigungsfähigkeit der Stipendiat*innen bzw. Alumni über die Elemente Fortbildung (Stärkung von fachlichen und individuellen sowie persönlichen Fähigkeiten), Vernetzung (gesellschaftliche Voraussetzungen) und dauerhaften Verbleib in qualifikationsentsprechender Beschäftigung fördert. Mit dem sich daraus ergebenden Transfer beruflicher Fähigkeiten in die Länder des en Balkans ist es ebenso plausibel, dass das Projekt einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Länder leistet.

Etwa die Hälfte der ehemaligen Stipendiat*innen nutzt das Alumninetzwerk aktiv, nimmt an Treffen und Fortbildungen teil und knüpft professionelle und private Kontakte. Diese bestünden ohne das Netzwerk nicht. Für den Eintritt ins Alumninetzwerk ist der Kontakt während der Praktikumszeit essenziell und wird vom PM empfohlen und gefördert. Zudem unterstützt das Projekt entscheidende Aktivitäten des Netzwerks, um dessen Nützlichkeit für die Zielgruppen zu stärken. Durch diese Vernetzung wird ein plausibler Beitrag zu Austausch und Verständigung zwischen Menschen aus unterschiedlichen Ländern der Region geleistet.

Nicht intendierte Risiken wie etwa ein Braindrain sind nicht nachweisbar eingetreten (vgl.: Effektivität). Auch Risiken im Bereich der Gendergerechtigkeit können nicht festgestellt werden. Nach einem höheren männlichen Anteil in den ersten Jahren des Programms nehmen inzwischen – und im hier evaluierten Projekt – geringfügig mehr Frauen teil. Es wird davon ausgegangen, dass junge Frauen besonders von der Stärkung ihrer Beschäftigungsfähigkeit profitieren, da sie grundsätzlich einen erschwerten Zugang zu entsprechender Arbeit haben. Dieser Effekt ließ sich nicht nachweisen. Zugleich ist nicht nachweisbar, ob sich das Programm proaktiv für die Nutzung von Chancen zur Stärkung von Gendergerechtigkeit und/oder zur Vermeidung von (Mehrfach-)Diskriminierung einsetzen konnte. Auf die augenscheinlichen Barrieren, wie z.B. Zugang zu (Hochschul-)Bildung, hat das Projekt keinen Einfluss.

Die Bearbeitung von Risiken und Opportunitäten erfolgt auf der Arbeitsebene und weniger systematisch.

Effizienz

Die Stipendiat*innen erhalten vom Projekt ein Stipendium. Reisekosten sowie einige administrative Kosten werden ebenfalls übernommen. Je nach Praktikumsunternehmen und -dauer erhalten sie weitere Leistungen. Diese Regelung sichert den Lebensunterhalt, eine angemessene Unterkunft und ermöglicht in vielen Fällen häufige Treffen mit anderen Stipendiat*innen des gleichen Jahrgangs. Solche Treffen sind neben der Einführungsveranstaltung eine wichtige Voraussetzung für die anschließende Nutzung des Alumninetzwerks. Unternehmen und der OAOEV unterstützen und betreuen die Stipendiat*innen bei organisatorischen und fachlichen Fragen.

Ein Anteil von fünfzig Prozent des Projektbudgets wird für die Stipendienphase aufgewendet – von Auswahl über Einführungswoche bis Abschluss. Die Mittel sind für die vorgesehene Stipendienzahl (225 über drei Jahre) kalkuliert. Da diese nicht erreicht wurde, entstammt auch der größte Teil der nicht verausgabten Mittel diesem Handlungsfeld. Ein Drittel des Budgets wurde in das Alumninetzwerk investiert. Die entsprechenden Indikatoren (Veranstaltungen zu Fortbildung und Vernetzung) wurden solide erreicht oder übererfüllt. Kooperationsvereinbarungen mit der verfassten Wirtschaft und die Lebenslaufdatenbank sind nicht vollständig umgesetzt, da sie gegenwärtig die Resultate und Wirkungen des Projekts kaum stärken würden.

Die Beiträge der Unternehmen in Deutschland überschreiten grundsätzlich nicht jene Leistungen, die sie auch in nicht unterstützte und/oder deutsche Praktikant*innen investieren würden. Eine knappe Minderheit der Unternehmen verfügt über oder beabsichtigt Wirtschaftsbeziehungen in die Länder des Westlichen Balkans. Die meisten Unternehmen schätzen die Unterstützung durch den OAOEV als wichtig ein, doch nur eine Minderheit ist auf diesen Beitrag des Projekts angewiesen, um Praktikant*innen aus den Ländern des westlichen Balkans aufnehmen zu können. Den Beiträgen der Privatwirtschaft steht das öffentliche Interesse an der Ausbildung der Zielgruppen gegenüber.

Insgesamt schätzen Zielgruppen und Stakeholder die Zusammenarbeit mit allen Akteuren des Projektmanagements als höchst effizient und nützlich ein.

In geringem Maße hat entsprechend den Finanzregeln eine Umplanung finanzieller Mittel stattgefunden. Letztlich wurde das Projektbudget in der Vergangenheit häufig nicht vollständig ausgeschöpft und indirekt auf das Folgeprojekt transferiert bzw. zur Verlängerung verwendet.

Synergien mit anderen Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit oder aus dem Bereich der beruflichen Bildung werden vor allem für die Werbung für das Stipendienprogramm und im Zuge der Auswahlgespräche genutzt. Sie finden also eher auf operativer als auf strategischer Ebene statt. Bemühungen um weitere Synergien blieben bisher tendenziell ergebnislos.

Nachhaltigkeit

Die Voraussetzungen für die Verankerung der Projektresultate sind weitgehend gegeben. Eine strukturelle Nachhaltigkeit ist im Projektkonzept zwar vorgesehen – etwa durch die Verankerung des Stipendienprogramms, die Verzahnung mit der Wirtschaft und die Stärkung des Alumninetzwerks. Eine Verankerung im Sinne einer Verselbständigung des Stipendienprogramms wird jedoch nicht angestrebt. Die ZDS wird dabei unterstützt – wenngleich bedarfsgemäß nicht mit dem Ziel ihrer nachhaltigen Verselbständigung. Die ZDS und das Alumninetzwerk stellen die strukturelle Unterstützung bereit, die es benötigt, um die Wirkungen (Austausch und Verständigung) zu entfalten.

Die berufliche Entwicklung der Alumni – insb. der früheren Jahrgänge – zeigt auf, dass die Erfahrungen und Kontakte aus dem Praktikum für die kurz- und mittelfristige Karriere förderlich sind. Sie sind langfristig auf Arbeitsplätzen tätig, die ihrer Qualifikation entsprechen. Der Anteil jener, die eine Arbeit in den Ländern des Westlichen Balkans aufnehmen, liegt seit 2004 stabil bei zirka 60 Prozent. Der Einfluss auf die Verständigung und die Wirtschaft in der Region könnte gestärkt werden, wenn mehr Alumni in der Region entsprechend tätig würden.

Die steigende Anzahl potenzieller Praktikumsplätze und die häufig wiederholte Bereitstellung von – mitunter mehreren – Praktikumsplätzen seitens einiger Unternehmen weisen auch auf einen nachhaltigen Rückhalt des Programms in der deutschen Wirtschaft hin.

Tabelle 10: Gesamtbewertung der OECD/DAC-Kriterien und Bewertungsdimensionen

Kriterium	Punktzahl (max. 100)	Bewertung
Relevanz	93	Level 1: sehr erfolgreich
Effektivität	84	Level 2: erfolgreich
Wirkung	84	Level 2: erfolgreich
Effizienz	78	Level 3: eingeschränkt erfolgreich
Nachhaltigkeit	87	Level 2: erfolgreich
Durchschnittliche Punktzahl und Gesamtbewertung	85	Level 2: erfolgreich

Tabelle 11: Bewertungs- und Punkte-Skala

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

5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

5.1 Erfolgs- oder Misserfolgskfaktoren

Insgesamt war das Projekt erfolgreich. Es bestehen einige Erfolgsfaktoren und Herausforderungen.

Tabelle 12: Erfolgs-/Misserfolgskfaktoren

	Erfolgsfaktoren	Herausforderungen
Interne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Stipendiat*innen nutzen ihre Fähigkeiten im Sinne der Projektziele (qualifizierte Arbeit) - Starkes und dauerhaftes Netzwerk (aktiver) Alumni - Personal/PM, dessen Arbeit von nahezu allen Akteur*innen sehr geschätzt wird, stärkt deren Einfluss auf die Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> - Zahl der Praktikant*innen/Stipendiat*innen unterhalb der Indikatorwerte - Deutliche Abhängigkeit von der Auswahl der Praktikant*innen durch die Unternehmen - Unterschiedlich starke Alumninetzwerke in einigen Ländern - Limitierte Möglichkeiten zur Steigerung der Kapazitäten der ZDS - Geringe kurzfristige Möglichkeiten zur Anpassung des Budgets, etwa zur Verwendung von ungenutztem Stipendienbudget zur weiteren Stärkung von Rückkehr und Alumninetzwerk
Externe Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Steigende Anzahl von deutschen Unternehmen bzw. potenziellen Praktikumsplätzen; Unternehmen, die mehrere Praktikant*innen aufnehmen - Hohe Anerkennung von insb. in Deutschland gesammelter Auslandserfahrung unter Arbeitgebern in Ländern des Westlichen Balkans 	<ul style="list-style-type: none"> - Politische und wirtschaftliche Entwicklung in den Ländern - Bestehende Abwanderung (Braindrain) - Bewerber*innenzahlen - Weiter reichende Beiträge im Sinne einer PPP vonseiten der deutschen Wirtschaft

5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen können die noch unklaren Auswirkungen der Covid-19-Pandemie weitgehend nicht berücksichtigen. Die Vorschläge wurden im Rahmen der Interviews mit Zielgruppen und Stakeholdern besprochen oder sind von Äußerungen von Interviewpartnern abgeleitet. Die Einschätzung zu den Erfolgsaussichten der einzelnen Empfehlungen variiert erheblich. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass jene Empfehlungen, die das Projektmanagement in Betracht zieht, vor einer Umsetzung vertiefter geprüft werden und im derzeit laufenden Projekt (2020-2021) allenfalls testweise pilotiert werden können. Die Empfehlungen sind in sieben Unterkapitel aufgeteilt, die jeweils ein zusammengehöriges Ensemble von einander beeinflussenden Ansätzen darstellen. Da einige Empfehlungen aus unterschiedlichen Perspektiven gegeben werden – z. B. einerseits Ansätze hinsichtlich der Wirkungsbeiträge und andererseits Beispiele für eine messbarere Indikatorengestaltung – sind Überschneidungen unvermeidbar. Es ist ebenso möglich, jedes Einzelkapitel für sich zu betrachten.

1. Zielzahl

Das Projekt hat im Jahr 2019 erstmals die Zielzahl von 75 jährlichen Stipendien nahezu erreicht. Eine Herausforderung stellt vor allem das sog. *Matching* dar, bei dem geeignete Kandidat*innen an Praktikumsunternehmen vermittelt werden, die diese aufnehmen möchten: Es bestehe eine Diskrepanz zwischen den Studiengängen und den Fachkenntnissen der Kandidat*innen einerseits und den Erwartungen der Unternehmen andererseits (PM; vgl. Kapitel zur Effektivität). Das Projekt konkurriert mit ähnlichen Projekten (vgl. Ukraine-Programm) und mit Praktikant*innen aus EU-Staaten (vgl. Kapitel zur Relevanz). Zugleich stellt die Arbeit mit steigenden Stipendiat*innen-Zahlen eine strukturelle Herausforderung dar. Kosten steigen nicht linear im Verhältnis zur Stipendiat*innenzahl, sondern sprunghaft (vgl. Effizienz). Hieraus werden folgende Empfehlungen abgeleitet, die ihre Wirksamkeit im Ensemble entfalten können:

1. Die Werbung für das Projekt über den Kreis der bisher bestehenden Sektoren hinaus kann weiter verstärkt werden. Benannt wurden im Rahmen der Interviews beispielsweise Berufsbildungseinrichtungen und kunsthandwerkliche Berufe sowie Start-ups im IT-Bereich und die öffentliche Verwaltung: Da das Projekt bereits vereinzelt Praktika in IT-Start-ups vermittelt, kann dieser Bereich bei der weiteren Akquise von Praktikumsplätzen systematisch gestärkt werden. Dies gilt auch für die Tourismus- und Event-Branche (z. B. Hotels, Event- oder Reiseagenturen). Beide Sektoren würden auch der wirtschaftlichen Ausrichtung der Länder des Westlichen Balkans entsprechen. Praktika in kunsthandwerklichen und künstlerischen Berufen können vereinzelt in öffentlichen Einrichtungen stattfinden (die überwiegend, jedoch nicht ausschließlich, Pflichtpraktika anbieten und die Stipendiat*innen daher eher nicht aufnehmen könnten). Sie können aber auch bei privatwirtschaftlichen Agenturen und Galerien stattfinden (z. B. bei Verlagen, kunsthandwerklichen Produzenten/Werkstätten, Veranstaltungsmanagern). Die Vermittlung von Plätzen in der öffentlichen Verwaltung und in Berufsbildungseinrichtungen erscheint dagegen nicht realisierbar (PM).
2. Zahlreiche deutsche Unternehmen haben Zweigstellen oder enge Geschäftspartner in den Ländern des westlichen Balkans (z. B. 400 deutsche Unternehmen in Serbien⁷⁹).⁸⁰ Diese können – ggf. auch weiterhin – gezielter angesprochen werden. Ein solcher Ansatz kann mit der Empfehlung für Anschlusspraktika verbunden werden (siehe Verbleib).
3. Alumni, die in Deutschland verblieben sind, können weiterhin systematisch gezielt angesprochen werden, geeignete Praktikumsplätze in jenen deutschen Unternehmen zu akquirieren, in denen sie arbeiten. In diesem Zuge können Sie Mentoren-Funktionen übernehmen. Denkbar wäre in diesem Zuge die Gründung eines Alumniklubs (Ableger des Alumninetzwerks) in Deutschland. Die in Deutschland ansässigen Alumni könnten beispielsweise als freiwillige Unterstützer während des Praktikums nachfolgender Generationen einbezogen werden, um das Projekt-Management zu entlasten.
4. Ein regelmäßiger (bspw. jährlicher) systematischer Abgleich der Hochschulfächer der Absolvent*innen mit den Sektoren der deutschen Praktikumsunternehmen (beziehungsweise der inhaltlichen Ausrichtung der Praktikumsplätze) würde eine gezieltere Steuerung der (fachlichen Seite der) Vorauswahl der Stipendiat*innen ermöglichen.
5. Es kann nach Möglichkeiten gesucht werden, ob vorausgewählte, aber nicht vermittelte Praktikant*innen weiteren Unternehmen vorgeschlagen werden können, die ursprünglich keinen Praktikumsplatz angeboten hatten. Eine vorgeschlagene konkrete Person kann einzelne Unternehmen möglicherweise eher überzeugen, Praktikumsplätze bereitzustellen, als eine allgemeine vorausschauende Anfrage. Der Vorschlag kann über den OAOEV oder wahlweise über eine eigenständige Bewerbung der/des jeweiligen Kandidat*in erfolgen (vgl. Anstrich 7). Diese Empfehlung geht auf die Projektbefragung der Unternehmen im Jahr 2017 zurück.
6. Die unterlagenbasierte Vorauswahl von Bewerber*innen, die nach dem bisherigen Verfahren zum Vorstellungsgespräch eingeladen würden, kann den potenziellen deutschen aufnehmenden Unternehmen vor dem Auswahlgespräch vorgelegt werden. Hierbei können die gleichen Praktikumsbewerber*innen mehreren Unternehmen vorgelegt werden, die ein erstes grundsätzliches Interesse an einzelnen Kandidat*innen bekunden können. Die Schritte der Auswahl würde also umgekehrt: 1. OAOEV (bzw.

⁷⁹ Bundesregierung, Juli 2019.

⁸⁰ Diese Empfehlung würde umso relevanter, wenn bestimmte Produktionsfelder u. a. infolge der Covid-19-Pandemie aus Asien verstärkt nach Südosteuropa verlagert würden.

- ZDS/IF) trifft eine Vorauswahl anhand der Lebensläufe; 2. Ausgewählte Lebensläufe werden deutschen Unternehmen mit potenziell passenden Praktikumsplätzen vorgelegt; 3. Unternehmen wählen daraus potenzielle Kandidat*innen aus, möglichst 30 Prozent mehr Kandidat*innen als Plätze (evtl. in den Kategorien: hohe Wahrscheinlichkeit, mittlere Wahrscheinlichkeit, Ablehnung); 4. Erst diese Kandidat*innen, an denen die Unternehmen interessiert sind, werden zu einem Auswahlgespräch eingeladen, an dem auch das jeweilige Unternehmen (virtuell) teilnehmen kann; überschüssige Kandidat*innen können gezielt weiteren Unternehmen vorgeschlagen werden, die noch keine Praktikumsplätze angeboten haben. Diese Kandidat*innen können sich auch eigenständig bei selbst ausgesuchten Unternehmen bewerben und dabei bereits auf die mögliche Unterstützung durch das Projekt verweisen.
7. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Stipendium auch für Praktikumskandidat*innen zu öffnen, die sich bereits eigenständig einen Platz gesucht haben. Pilotweise könnte eine vorab festgelegte Anzahl von Stipendien (z. B. 5 von 75) an Bewerber*innen vergeben werden, die bereits einen potenziellen Praktikumsplatz gefunden haben und auf die Unterstützung durch das Stipendium angewiesen wären. Diese Möglichkeit müsste entsprechend kommuniziert werden. Die anderen Auswahlkriterien blieben dabei erhalten. Dieses Vorgehen würde sowohl die Eigenständigkeit der Praktikant*innen als auch die Akquisearbeit des OAOEV unterstützen.
 8. Denkbar wäre eine Erstellung von Profilen wiederkehrender Praktikumsplätze, deren Kernelemente in der Werbung für das Projekt an den Hochschulen der Länder des Westlichen Balkans benannt werden könnten. Auf diese Weise würden gezielter Personen mit geeigneten Studiengängen und/oder den gewünschten Fähigkeiten angesprochen.

2. Abwanderung/Verbleib

Der Anteil der Stipendiat*innen, die eine Arbeit in ihrer Region aufgenommen haben, entspricht mit rund sechzig Prozent den Zielvorgaben des Projekts. Höhere Investitionen in entsprechende Outputs können diesen Aspekt stärken (vgl. Kapitel zur Effektivität, Wirkung und insb. Effizienz). Um die gewünschten Wirkungen (Beiträge auf Impact-Ebene) zu erzielen, ist eine höhere Verbleibsquote in den Ländern des Westlichen Balkans mittelfristig wünschenswert.⁸¹ Zu diesem Zweck werden folgende Empfehlungen gegeben:

Anschlusspraktika im Herkunftsland können die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Stipendiat*innen dort nach dem Praktikum eine Arbeit aufnehmen, da sie eine unmittelbare, konkrete Beziehung zum Arbeitsmarkt der Region herstellen würden. Daraus ergibt sich folgende Empfehlung:

- Anschlusspraktika im Herkunftsland können dazu führen, dass die Stipendiat*innen nach dem Praktikum in einen strukturierten Alltag in ihrem Heimatland zurückkehren. Erworbene Erfahrungen aus dem Praktikum können umgehend ausprobiert werden. Sie stellen eine unmittelbare, konkrete Beziehung zum Arbeitsmarkt der Region her. Zugleich würden auf diese Weise Erfahrungen aus Deutschland in die Länder des Westlichen Balkans transferiert. Es kann also integrierter Bestandteil des Stipendienprogramms sein, dem Praktikum in Deutschland ein deutlich kürzeres Praktikum in einem Land im westlichen Balkan anzuschließen. Eine Herausforderung wäre die Sicherung der Qualität dieser Praktika.
 - o Alumni des Projekts könnten gezielt dazu angeregt werden, qualitativ geeignete Praktikumsplätze in „ihren“ Unternehmen in den Ländern des westlichen Balkans bereitzustellen und/oder als Mentor*innen die Praktikumsqualität zu sichern. Für Anschlusspraktika in den Ländern des westlichen Balkans kann dieser Ansatz langfristig dazu führen, dass sich eine Kultur produktiver Praktika etabliert.
 - o Zur Auswahl geeigneter Unternehmen können die formalisierten Partnerschaften mit den Handelskammern genutzt werden.
 - o Deutschen Unternehmen mit Filialen/Unternehmenszweigen oder gefestigten regionalen Geschäftsbeziehungen kann vorgeschlagen werden, die Praktikant*innen mehrere deutsche und ausländische Unternehmensbereiche/-teile durchlaufen und in diesem Zuge den abschließen-

⁸¹ Anmerkung des Autors: Aus menschenrechtlicher und persönlicher Perspektive befürwortet der Autor, dass jeder Mensch seinen Lebens- und Schaffungsort frei wählen können und anhand eigener Kriterien entsprechend bestimmen sollte. Diese Empfehlungen erfolgen aus der Perspektive der Projektziele.

den Teil des Praktikums in der Heimatregion durchführen zu lassen. Dies dürfte den Unternehmen vermittelbar sein, da die sie auf diese Weise Zugang zu geeigneten potenziellen Mitarbeiter*innen in der Region erhalten.

- Dieser Ansatz kann vorerst in einem der Praktikumländer pilotiert werden, etwa im letzten Jahr des 2020 begonnenen Folgevorhabens. Angesichts der zahlreichen Praktikant*innen und Beziehungen zu Deutschland scheint hierzu Serbien geeignet.
- Während der Pilotierungsphase kann das Anschlusspraktikum ein freiwilliger Teil des Stipendiums sein. Anschließend könnte über die langfristige Ausgestaltung, ein etwaiges Scale-up und die Frage der freiwilligen oder obligatorischen Teilnahme entschieden werden.
- Das Anschlusspraktikum kann in jedem der sieben Länder stattfinden, also wahlweise im Herkunftsland der/des jeweiligen Stipendiat*in oder in einem der anderen sechs Projektländer. Das Stipendium würde in dieser Zeit weitergezahlt (evtl. zu einem geringeren Satz). Da dieser Ansatz allerdings von visa- und arbeitsrechtlichen Regelungen in den Ländern der Region erschwert werden kann, wäre er erst umsetzbar, wenn die jeweiligen Regularien langfristig aufeinander abgestimmt sind (bspw. im Zuge des EU-Beitrittsprozesses). Die Annäherung an die EU, das Interesse der Länder an Fachkräften, die Ausgestaltung als Praktikum für Studierende (ggf. als Forschungspraktikum) sollte den Ansatz jedoch möglich machen. Eine Pilotphase empfiehlt sich bspw. in Serbien (aufgrund der vielen deutsche Unternehmen und vereinfachten Visa- und Arbeitsregeln für Angehörige der umliegenden Staaten⁸²) sowie in Kroatien (aufgrund der Nutzung des Schengen-Visums aus dem Praktikum in Deutschland).

3. Alumninetzwerk

Das Alumninetzwerk ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die langfristigen Resultate und Wirkungen des Programms. Die Anzahl an Seminaren, Konferenzen und sonstigen Events, die im Projektzeitraum von 2016 bis 2019 erreicht wurde, sollte fortgeführt werden. In diesem Zuge sollten auch die Bemühungen der „Sustainability-Gruppe“, d. h. der Alumni, die sich um die Nachhaltigkeit des Netzwerks bemühen, weiter gestärkt werden.

Um den Aspekt des Austauschs sowie die langfristigen Wirkungen zu stärken, empfiehlt es sich daher zu prüfen, inwieweit die nationalen Netzwerke und auch der länderübergreifende Austausch nachhaltig gestärkt werden könnten:

- Die Koordinator*innen der weniger aktiven nationalen Netzwerke (Alumniklubs) könnten beispielsweise von erfahrenen/ehemaligen Koordinator*innen der aktiveren Netzwerke beraten werden. Dabei kann ein Mentoring-/Buddy-Ansatz verfolgt werden, im Rahmen dessen bestimmte Personen mittels regelmäßiger Absprachen vorab definierte Peers systematisch und regelmäßig begleiten.
- Aufbauend auf den bisherigen Maßnahmen zum grenzüberschreitenden *Teambuilding* oder als parallele Maßnahme könnten Partnerschaften besonders zwischen benachbarten Ländern oder Teilregionen gefördert werden: So könnten Alumni aus Banja Luka (stärkeres Netzwerk) Alumni aus dem nördlichen Kroatien (schwächeres Netzwerk) zu lokalen Workshop-Wochenenden einladen.
- Diese würden auch den Verständigungsaspekt des Projekts verdeutlichen.

4. Verständigung

Der Aspekt der Verständigung und des Austauschs ist historisch durch die wichtige Rolle der ZDS integraler Bestandteil des Projekts. Er spiegelt sich im Konzept des Programms, jedoch nicht im Wirkungsmodell wider (vgl. Kapitel zur Relevanz). Dieser Aspekt ließe sich über die ohnehin übliche standardisierte Befragung im Rahmen des Monitorings oder im Rahmen einer KAPB-Studie erheben. Bei Letzterer handelt es sich um einen standardisierten Befragungsansatz zur Ermittlung von Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Wissen und Vorstellungen einer Zielgruppe (*Knowledge, Attitudes, Practices, Behaviour/Beliefs*). Relevante Themen müssten in diesem Zuge auf Veranstaltungen des Alumninetzwerks angesprochen und verstärkt bearbeitet werden. Diese müssen nicht ausschließlich auf die Konflikte der Region fokussiert werden, sondern können auch Themen Menschenrechte und Gleichberechtigung, Nachhaltigkeit und soziale, krisenbedingte Phänomene umfassen.

⁸² Arbeitserlaubnis in Serbien: <http://movetobelgrade.com/employment-permits> und in Albanien: <https://www.euraxess.al/albania/information-assistance/work-permits>.

Auf diese Weise können auch aktuelle Themen der nachhaltigen Entwicklung (z. B. Prinzipien und Dimensionen der Agenda 2030) eingebracht und die Verantwortung für eigenes nachhaltiges Handeln gestärkt werden. Im Nebeneffekt könnte eine stärkere Betonung des Verständigungsaspekts das Erschließen von Kofinanzierungen ermöglichen. Für ein etwaiges Folgevorhaben wird daher empfohlen, den Aspekt der Verständigung als eigenständiges Handlungsfeld („Output“) auszubauen oder zumindest in den Indikatoren sichtbar zu machen/zu messen.

5. Beteiligung der Wirtschaft

Derzeit besteht der Beitrag der Wirtschaft darin, Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen und die vom Projekt identifizierten Stipendiat*innen als Praktikant*innen aufzunehmen. Ein stärkeres Engagement der deutschen Wirtschaft würde ihren Beitrag zu europäischer Integration, Verantwortungsübernahme und Nachhaltigkeit sichtbarer machen (vgl. Kapitel zur Effizienz und Wirkungen). Anknüpfungspunkt könnte die Zusammenarbeit mit den AHK sowie mit deutschen Unternehmen in den Ländern des Westlichen Balkans sein. Eine mögliche Ausgestaltung dieses Beitrages konnte im Rahmen dieser Evaluierung nicht erarbeitet werden, da Gespräche mit Unternehmen und weiteren Wirtschaftsakteuren nicht vorgesehen waren. Daher wird empfohlen, gemeinsam mit dem OAOEV bzw. dem BDI Möglichkeiten für eine stärkere Beteiligung der Wirtschaft im Sinne einer nachhaltigen PPP zu erarbeiten.

6. (Messung der) Beschäftigungsfähigkeit

Beschäftigungsfähigkeit wird üblicherweise auf drei Ebenen gemessen: Input (Fortbildung; hypothetische Beschäftigungsfähigkeit), Selbstwahrnehmung der Akteure sowie Outcome (tatsächliche Aufnahme einer qualifikationsentsprechenden Beschäftigung sowie der [langfristige] Verbleib).⁸³ Das Projekt misst alle drei Ebenen resp. Kernaspekte, wobei der Output in zweifacher Weise gemessen wird (Durchführung der Praktika und Durchführung fortgesetzter Fortbildungen durch das Alumninetzwerk; vgl. Kapitel zur Effektivität). Der Kritik, dass die Selbstwahrnehmung im Dissens zur Realität stehen kann, wird durch die Art und die zeitliche Verzögerung der Befragung der Alumni entgegengewirkt. Nicht gemessen wird die geografische Mobilität zum Zwecke der Arbeitsaufnahme⁸⁴, die einen wichtigen untergeordneten Indikator darstellt, da ein größerer Radius der Arbeitsplatzsuche die Chance auf einen geeigneten Arbeitsplatz grundsätzlich steigert. Der langfristige Verbleib wurde in dieser Evaluierung gemessen (vgl. Kapitel zum Impact). Ein ergänzender Ansatz zur Messung der Beschäftigungsfähigkeit ist die Abfrage der Perspektiven und Bedarfe des Arbeitsmarkts (also der potenziellen Arbeitgeber). Diesen Aspekt verfolgt das Projekt-Monitoring rudimentär mit der einmaligen Befragung (MZI 3). Die Befragung kann methodisch gestärkt werden, indem mehr aufnehmende Unternehmen in den Ländern des Westlichen Balkan einbezogen würden. Der Aufwand dieser Messungen spricht jedoch gegen diesen Ansatz. Insofern wird vorgeschlagen, die gegenwärtige Messung grundsätzlich beizubehalten:

1. Abschluss des Praktikums und Durchführung von (Lern-)Veranstaltungen des Alumninetzwerks (Output);
2. Befragung zur Selbstwahrnehmung der ehem. Stipendiat*innen mit zeitlicher Verzögerung zum Praktikumsende (Outcome);
3. Befragung der ehem. Stipendiat*innen zur Arbeitsaufnahme mit zeitlicher Verzögerung zum Praktikumsende (Outcome);
 - a. Diese Evaluation hat gezeigt, dass es auch nach einem längerem Zeitraum möglich ist, den beruflichen und geografischen Verbleib der Stipendiat*innen über eine standardisierte Befragung zu erfassen. Daher ist auch ihr langfristiger Verbleib messbar. Beispielsweise kann zum Abschluss eines Projekts (ehem.: „Phase“) der Verbleib der vorangegangenen vier Jahrgänge erfasst werden. Die entsprechenden Fragen des hier verwendeten Fragebogens sollten dazu wiederverwendet und in ähnlicher Form ausgewertet werden, um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten.

Allerdings bietet es sich an, die Fragebögen für (2) und (3) anzupassen und in Abstimmung mit der Indikatorbestückung (Empfehlung 7) gezielt jene Alumni zu erfassen, die vorerst ein Studium beenden und daher erst zu einem späteren Zeitpunkt eine qualifikationsentsprechende Beschäftigung aufnehmen.

⁸³ |BBF: 2017 und Apel: 2008.

⁸⁴ |Blancke: 2000.

7. Indikatoren

Einige Indikatoren vereinen jeweils mehrere Werte (vgl. Kapitel zur Effektivität). Output-Indikatoren und Modulzielindikatoren stehen mehrfach in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander, so dass ein Outcome aufgrund eines einzelnen Wertes über mehrere Ebenen hinweg nicht erreicht wird. Die zu erreichenden Werte werden in absoluten Zahlen angegeben. Wenn ein absoluter Indikatorenwert nicht erreicht wurde (z. B. Anzahl Teilnehmer*innen), führt dies zwangsläufig dazu, dass auch weitere Werte dieses Indikators und teils auch Output-Indikatoren nicht erreicht werden. Daher empfiehlt es sich, die Indikatoren unabhängiger voneinander zu gestalten und anteilige, prozentuale Zielwerte anzusetzen. Grundsätzlich ist es dabei empfehlenswert, Outputs spezifischen Outcomes zuzuordnen und die Bezüge klarzustellen. Dadurch wird ein kohärentes Einwirken der Ebenen sichtbar, die Steuerung und das Monitoring werden nachvollziehbarer und Reaktionen auf Änderungen im Projektumfeld können schneller erfolgen. Auch Finanzallokationen können transparenter vorgenommen und notwendigenfalls angepasst werden (vgl. auch Aufbau Effizienztool). Dies schließt selbstverständlich eine gegenseitige Beeinflussung von Outputs und Outcomes über die Grenzen von Handlungsfeldern hinweg nicht aus.

Es wird daher ein Indikatorgerüst nach folgendem Modell empfohlen, das teilweise bestehende Elemente aufgreift:

- Modulzielindikator 1 kann messen, ob und in welchem Maße die Beschäftigungsfähigkeit der Alumni gestiegen ist. Belege sind eine Selbsteinschätzung und der berufliche Verbleib etwa sechs Monate nach Ende des Praktikums. Werte werden prozentual angegeben.
 - a. Ein weiterer Indikator des zugehörigen Outputs kann die absolute Zahl der Stipendiat*innen festlegen.
 - b. Ein weiterer Indikator misst den langfristigen beruflichen Verbleib. Damit werden auch jene erfasst, die voraussichtlich ein bis drei Jahre studieren, bevor sie einen Arbeitsplatz finden. Zugleich würde hiermit die Dauerhaftigkeit der Beschäftigungsfähigkeit gemessen. Hierbei können Werte aus dieser Evaluation als potenzielle Zielwerte genutzt werden (z. B. 65 Prozent innerhalb von 12 Monaten und/oder 80 Prozent nach drei bis vier Jahren; vgl. sowie obige Darstellung zur Beschäftigungsfähigkeit). Dies bedeutet eine weitere Abfrage, bspw. jeweils zum Ende einer Projektlaufzeit.
 - c. Alle Werte beziehen sich prozentual auf die Anzahl der tatsächlichen Stipendiat*innen, so dass sie auch dann erreicht werden können, wenn die absolute Anzahl nicht erreicht wurde. Dies würde zentrale Outcomes und Wirkungen, die vom Projekt erreicht wurden, zuverlässiger darstellen. Einzig die Zahl der zu vergebenden Stipendien auf Output-Ebene wäre eine absolute Angabe.
- Modulzielindikator 2 kann sich auf das Engagement in der Region beziehen, also den Beitrag zu Verständigung und Austausch sowie zu wirtschaftlichem Wachstum und Verringerung des Fachkräftemangels. Dazu würde der prozentuale Anteil jener gemessen, die:
 - a. in den Ländern des Westlichen Balkans leben (kann mit der standardisierten Abfrage aus dem ersten Modulzielindikator erfragt werden);
 - b. sich aktiv im Alumninetzwerk engagieren (hierzu sollten Kriterien festgelegt werden, z. B. aktives Engagement als Vortragende, Mitorganisator*innen von Events und Konferenzen sowie als Koordinator*innen oder anderweitiges Engagement im Bereich von Entwicklung oder Verständigung, sei es zivilgesellschaftlich oder beruflich; dies kann über die obige Befragung und über die Event-Protokolle gemessen werden).
- Ein dritter Modulzielindikator kann, wie auch nach gegenwärtigem Stand, auf die Zufriedenheit der Arbeitgeber zielen und die Bekanntheit des Projekts einbeziehen. Outputs wären die – hinsichtlich ihrer Nutzung neu konzipierte – Lebenslaufdatenbank, Vereinbarungen mit Wirtschaftsakteuren (verfasste Wirtschaft, AHK u. Ä.) sowie weitere Werbemaßnahmen, die das Renommee des Projekts stärken und die Arbeitsaufnahme in der Region unterstützen sollen.
- Grundsätzlich sollte jeder Indikator nur einen Wert beinhalten.
- Untergeordnete und genderrelevante Werte sollten ebenfalls anteilig definiert sein und können eigenständige Indikatoren darstellen, z. B. „60 Prozent derer, die einen Arbeitsplatz in der Heimatregion finden, sind weiblich.“

- Grundsätzlich ist es angebracht, mindestens einen (möglichst eigenständigen) genderrelevanten Indikator auf Outcome-Ebene zu etablieren.⁸⁵ Dieser kann etwa darauf abzielen, dass die teilnehmenden jungen Frauen mindestens auf vergleichbaren hierarchischen Ebenen beruflich tätig werden wie die männlichen Stipendiaten/Alumni. Die gleichberechtigte Beteiligung an der Ausgestaltung des Alumninetzwerks kann ein Indikator auf Output-Ebene sein (ausgewogener Anteil unter Koordinator*innen und Teilnehmer*innen der Fortbildungen). Die Thematisierung von diskriminierungssensiblen Umgang und entsprechenden Personalverwaltungsansätzen, Strukturen zur Prävention genderbasierter Diskriminierung und Gewalt im Unternehmenskontext kann ein Output-Indikator für Alumniveranstaltungen sein (MZI 3). Hierbei geht der Genderbegriff über das binäre Verständnis männlich/weiblich hinaus.

⁸⁵ Vgl. 2020: neue Qualitätskriterien für GG1-Programme der GIZ ([https://gizonline.sharepoint.com/:p:/r/sites/beezy/groups/133/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B016A72C5-29E0-497E-8D24-140AB7D2B46D%7D&file=Webinar%20Gender%20Marker%20and%20GG1%20Study%20%20\(1\).pptx&wdLOR=cC7991B70-980E-ED49-81AE-A0A4E3E9700C&action=edit&mobileredirect=true](https://gizonline.sharepoint.com/:p:/r/sites/beezy/groups/133/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B016A72C5-29E0-497E-8D24-140AB7D2B46D%7D&file=Webinar%20Gender%20Marker%20and%20GG1%20Study%20%20(1).pptx&wdLOR=cC7991B70-980E-ED49-81AE-A0A4E3E9700C&action=edit&mobileredirect=true)).

Literaturverzeichnis

(k.A.) (2019): *Beitrittsverhandlungen mit Albanien und Nord-Mazedonien*, Die Zeit [online] www.zeit.de/politik/ausland/2020-03/europaeische-union-beitritts-gespraech-albanien-nordmazedonien [19.10.2020]⁸⁶

(k.A.) (2019): *Fachkräftemangel: größtes Geschäftsrisiko für Unternehmen*, Die Zeit [online] www.zeit.de/wirtschaft/2019-12/arbeitsmarkt-fachkraeftemangel-risiko-unternehmen-handwerk-fachkraeftegipfel, [19.10.2020].⁸⁷

(k.A.) (2019): *Kritik an Aufschub der Verhandlungen mit Westbalkanstaaten*, Die Zeit [online], www.zeit.de/politik/ausland/2019-10/eu-erweiterung-albanien-nordmazedonien-empowerung-westbalkan, [19.10.2020].⁸⁸

Albanien, Council Of Ministers (2013): *National Strategy for Development and Integration 2014-2020; (Draft)*, Tirana.

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2017): *Beschäftigung und Migration in der Region Westbalkan*, [online] www.berlin-institut.org/studien-analysen/detail/beschaeftigung-und-migration-in-der-region-westbalkan, [19.10.2020].

BiH, Federal Institute for Development Programming (2015): *Analysis of Operations of Business Entities in the Federation of BiH 2015*, [online] www.fzzpr.gov.ba/en/pubs/3/3/studies-and-analysis, [19.10.2020].

BMZ (2017): Länderstrategie Albanien.

BMZ (2017): Länderstrategie Kosovo.

BMZ (2017): Länderstrategie Serbien.

BMZ-Bildungsstrategie: *Gerechte Chancen auf hochwertige Bildung schaffen*; BMZ-Papier 7, Strategiepapier; 2015.

BMZ: Fokus Europa (2015): *Krisen und Graben überwinden, regionale und europäische Integration vorantreiben*; in BMZ Papier 7, Positionspapier; 2016.

BMZ: Länderstrategie Kosovo (2013), *Bosnien und Herzegowina – Situation und Zusammenarbeit*, 2013 [online] www.bmz.de/de/laender_regionen/Mittel-Ost-und-Suedosteuroopa/bosnien_herzegowina/zusammenarbeit/index.html, [19.10.2020].

BMZ: *Stipendiaten aus Südosteuropa starten Ausbildungsprogramm in Deutschland*, (Meldung 28.6.216), [online] www.bmz.de/20160628-1, [19.10.2020].

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2013): *Migrationsprofil, WP23*, [online] www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/WorkingPapers/wp63-migrationsprofil-westbalkan.html [19.10.2020].

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat: *Migrationsbericht der Bundesregierung Migrationsbericht 2016/2017*, Berlin 2019.

Bundesregierung, Juli 2019: *So steht es um die Beitrittsverhandlungen der EU mit dem Westbalkan*, [online] www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/westbalkan-und-eu-1671606, [19.10.2020].

Erich Follath (2019): *Montenegro – Das Musterland der Mafia*, Die Zeit [online] www.zeit.de/politik/ausland/2019-12/montenegro-autokratie-pressefreiheit-eu-beitrittsverhandlungen, [19.10.2020].⁸⁹

Destatis (2017): *Finanzen der privaten Hochschulen*, [online] www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsfinanzen-Ausbildungsfoerderung/Publicationen/Downloads-Bildungsfinanzen/finanzen-private-hochschulen-5213702177004.pdf?__blob=publicationFile [19.10.2020].

Europäische Union, Newsroom (2019): *EU-Erweiterung – Stand der Dinge*, [online] https://europa.eu/newsroom/highlights/special-coverage/enlargement_de (da im Juli und Oktober 2020 offline, siehe Backup:

⁸⁶ 23. März 2020

⁸⁷ 16. Dezember 2019

⁸⁸ 18. Oktober 2019

⁸⁹ 27.12.2019

https://web.archive.org/web/20191017153414/https://europa.eu/newsroom/highlights/special-coverage/enlargement_de, [19.10.2020]).

Helmut Apel; Michael Fertig (2008): *Operationalisierung von Beschäftigungsfähigkeit – Ein methodischer Beitrag zur Entwicklung eines Messkonzepts*, ISG Working Paper No. 3, *Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik* (ISG), Köln, [online] www.isg-institut.de/papers/ISG_working_paper3_Beschaefigungsfahigkeit_Apel_Fertig.pdf, [19.10.2020].

Kosovo (2016): Ministry of Education, Science and Technology: *Kosovo Education Strategic Plan 2017-2021*; Pristina.

Kroatien (2014): Ministry of Science and Education: *„New Colours of Knowledge“ – The Strategy for Education*, Science and Technology.

Kühnert, Dr. Uwe (2017): *Anmerkungen zur Messung individueller Beschäftigungsfähigkeit bei Ressourcen- gruppen des Arbeitsmarktes*; Institut für Betriebliche Bildungsforschung– Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V. (IBBF) Berlin [online] https://ibbf.berlin/assets/images/Dokumente/Messung_Beschaefigungsfahigkeit.pdf, [19.10.2020].

Montenegro (vermutl. 2018): Ministry of Science Montenegro: *Smart Specialisation Strategy 2019-2024*.

Nordmazedonien, Planungsministerium: *Стратешки план 2020 – 2022*, [online] www.mrk.mk/wp-content/uploads/2020/02/Стратешки-план-2020-2022.pdf [19.10.2020].

OECD-UNDESA (2013): *Weltweite Migration in Zahlen*, [online] www.oecd.org/els/mig/GERMAN.pdf, [19.10.2020].

Regional Cooperation Council (2019): *Balkan Barometer 2019*, [online] www.rcc.int, [19.10.2020].

Silke Wettach (2019): *Wie Europa Einfluss auf dem West-Balkan verspielt*, [online] www.wiwo.de/politik/europa/eu-erweiterung-wie-europa-einfluss-auf-dem-west-balkan-verspielt/25115038.html, [19.10.2020].

Stefan Alscher, Johannes Oberfell, Stefanie Ricarda Roos (2015): *Migrationsprofil Westbalkan, Ursachen, Herausforderungen und Lösungsansätze*; in: Working Paper 63; *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge*.

Susanne Blancke et al. (2000): *Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt*, Hrsg.: Akademie für Technikfolgenabschätzungin Baden-Württemberg; [online] www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/employability_konzept.pdf, [19.10.2020].

World Bank: *Open Data*, World Development Indicators; <https://data.worldbank.org>, [19.10.2020].

Webseiten des Stipendienprojekts:

- www.djindjic-stipendienprogramm.de/de/uber-das-programm/
- www.fond-djindjic.org/en/projekti/program-stipendija-nemacke-privrede

Anhang

Anhang 1: Stakeholder-Analyse

Stakeholder	Rolle im Projekt	Aussagefähigkeit für die Evaluation	Priorität	Wann	Form ⁹⁰
Projektmanagement GIZ (AV)	Steuerung des Gesamtvorhabens, Abstimmung mit Auftraggeber, Koordination der UAN, Berichte; Budget; Führung der IF	Langfristige Kenntnis des Projekts und der Projekt-Stakeholder; Projektplanung und Monitoring, bisherige und externe strategische Einbindung des Projekts; finale Klärung der finanz. Ressourcen (Effizienztool); alle DAC-Kriterien	Sehr hoch	1. Inception-Phase (1.a Effizienztool) 3. Nach Feldmission (FM) ⁹¹	LI
Projektmanagement GIZ (neuer AV ab November 2019)	Steuerung des Gesamtvorhabens, Abstimmung mit Auftraggeber, Koordination der UAN, Berichte; Budget; Führung der IF	Strategische und operative Erwartungen an das Projekt, Schwerpunktsetzung, Wirkungsebene und Nachhaltigkeit; alle DAC-Kriterien	Hoch	1. Inception-Phase 2. Nach FM	LI
BMZ, zuständiges Referat	Strategische Orientierung	Strategische Erwartungen und Ausblick für das Projekt; politische Bedeutung/Einschätzung; Relevanz und Nachhaltigkeit	Mittelhoch	Vor der FM	LI
Projektleitung OAOEV	Verantwortung für die komplette Durchführung des Projekts; Abstimmung mit der ZDS und der IF; Abrechnung; Koordination Alumni-netzwerke, Steuerung Personaleinsatz	Langfristige Kenntnis des Projekts und der Projekt-Stakeholder; Projektplanung und Monitoring, operative und strategische Erwartungen (des OAOEV und der dt. Wirtschaft) an das Projekt, externe Faktoren und Erfolgsfaktoren; alle DAC-Kriterien; Unterstützung beim Kontaktaufbau	Sehr hoch	1. Telefonisch vor FM 2. Nach FM	LI
Alumnikordinator*innen in den Feldmissionsländern (FML) ⁹²	Koordinierung des Alumninetzwerks	Maßnahmen sowie Ergebnisse für die Kapitel zu Relevanz und Nachhaltigkeit des Alumninetzwerks, sowie zur Effizienz	Sehr hoch	Während FM	LI/FG
Alumni in den FML	Direkte Zielgruppe	Effektivität und Wirkung der Praktika und der Alumninetzwerke; exemplarische Beispiele	Sehr hoch	Während FM	FG
Alumni einschl. Jahrg. vor 2016 (alle)	Direkte Zielgruppe	Relevanz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit der Praktika und Alumninetzwerke	Sehr hoch	Vor/während FM	SB1

⁹⁰ LI: Leitfadengestütztes Interview | SB: Standardisierte Befragung | FG: Fokusgruppe | LRI: Leitfadengestütztes Remote-Interview | FML: Feldmissionsländer | FM: Feldmission | PL: Partnerland.

⁹¹ Aus Termingründen der ehemaligen AV kann es notwendig werden, das Interview bereits vor der Feldmission zu führen.

⁹² Je nach Informationsbedarf ggf. weitere per LRI nach der Feldmission.

Stakeholder	Rolle im Projekt	Aussagefähigkeit für die Evaluation	Priorität	Wann	Form⁹⁰
Deutsche Unternehmen	Umsetzungspartner, Zielgruppe	Bieten Praktikumsplätze an und wählen Stipendiat*innen aus, stellen teilw. die Verbindung zwischen dt. Wirtschaft und Wirtschaft in den Projektländern dar; Relevanz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit, LNOB	Sehr hoch	Vor/während FM	SB2
Handelskammern in den FML	Potenzielle Partner und Vermittler von Stipendiat*innen/Alumni und lokaler Wirtschaft sowie Bindeglied zur dt. Wirtschaft	Kenntnis der lokalen Wirtschaft und Arbeitsmarktsituation einschl. nationaler Strategien sowie ggf. der Berufsausbildungssituation	Hoch	Während FM	LI
GIZ-Landesbüros in Projektländern (PL)	TN an der Stipendiat*innenauswahl, Bindeglied zur dt. EZ vor Ort	Kenntnis der EZ im PL, der Wirtschaftsschwerpunkte und potenzieller Kooperationen; Relevanz und Impact, LNOB	Hoch	Während/nach FM	LI / LRI
Dt. Botschaft in Projektländern (PL)	TN an der Stipendiat*innenauswahl, Bindeglied zur dt. EZ vor Ort	Kenntnis der EZ im PL, der Wirtschaftsschwerpunkte und potenzieller Kooperationen; Relevanz und Impact; Sichtbarkeit des Projekts	Hoch	Während/nach FM	LI / LRI
Hochschulen in FML	Herkunft der Stip.	Kenntnis der Ausbildungssituation im PL und des Zugangs zu Arbeit; Relevanz und potenzielle Wirkung, LNOB; sektorale Prioritäten	Mittel	Während FM	LI
DAAD	TN an der Stipendiat*innenauswahl	Kenntnis der Ausbildungssituation im PL; Vergleichsdaten; Relevanz und Effizienz	Mittel	Während FM	LI

Tabelle 13: Stakeholder der Evaluierung

Organisation/Unternehmen/Zielgruppe (Bitte keine Personennamen oder Funktionen angeben)	Gesamtzahl der durch die Evaluierung befragten Personen	Partizipation in Interviews	Partizipation in Fokusgruppendifkussion	Partizipation in Workshop	Partizipation in Befragung/Survey
Geber <i>BMZ (zuständige/r Referent*in)</i>					
GIZ	6	6			
GIZ-Mitarbeiter*innen von bilateralen/regionalen Vorhaben vor Ort bzw. der Landesbüros: 3 Mitarbeiter*innen der GIZ-Zentrale in Deutschland: Projektauftragsverantwortliche: 2 und IF: 1					
Partnerorganisationen (direkte Zielgruppe)	1	1			
<i>ZDS: Stifterin und GIZ-Projektassistenz</i>					

Organisation/Unternehmen/Zielgruppe (Bitte keine Personennamen oder Funktionen angeben)	Gesamtzahl der durch die Evaluation befragten Personen	Partizipation in Interviews	Partizipation in Fokusgruppen-diskussion	Partizipation in Workshop	Partizipation in Befragung/Survey
Andere Stakeholder (öffentliche Akteure, andere Entwicklungsprojekte etc.)	6	6			
<i>AHK und bilaterale Handelskammern in den Partnerländern, die während der Hauptmission besucht werden: (2)</i>					
<i>DAAD und weitere, abhängig von Verfügbarkeit in den Ländern, die während der Hauptmission besucht werden: (0)</i>					
<i>Hochschulen in den Ländern, die während der Hauptmission besucht werden: (0)</i>					
<i>BMZ-/WZ-Referent*innen bzw. deutsche Botschaften in den Projektländern (teilw. remote): (3)</i>					
<i>Projektleiterin OAOEV: (1)</i>					
Zivilgesellschaft und private Akteure	±26	4-6	±20		
<i>Alumniklubs in den Ländern, die während der Hauptmission besucht werden, Koordinator*innen: 11 (remote)</i>					
<i>Alumni Serbien: 6 (Fokusgruppe)</i>					
Privatunternehmen	0				41 von 150
<i>Privatunternehmen, die Praktikant*innen aufnehmen: 41 vollst. AW von 150 angeschriebenen Unternehmen</i>					
Endbegünstigte/Final Beneficiaries (indirekte Zielgruppe)					
(Indirekte) Zielgruppe: Alumni und Stipendiat*innen	17	11 (davon 9♀)	6 (davon 3♀)		322 von 733

Anhang 2: Evaluationsmatrix

Relevanz

<i>Assessment dimensions</i>	<i>Evaluation questions</i>	<i>Evaluation indicators</i>	<i>Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)</i>	<i>Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)</i>	<i>Evidence strength (moderate, good, strong)</i>
The project concept (1) is in line with the relevant strategic reference frameworks. Max. 30 points	Which strategic reference frameworks exist for the project? (e.g. national strategies incl. national implementation strategy for 2030 agenda, regional and international strategies, sectoral, cross-sectoral change strategies, if bilateral project especially partner strategies, internal analysis frameworks e.g. safeguards and gender (2))	(1) Relevante Daten sind aus Quellen extrahiert und zusammengefasst	Desk.Rev	<ul style="list-style-type: none"> - Strategien gegen (Jugend-)Arbeitslosigkeit - Bildungsstrategien - Agenda2030 - Strategien/Pläne EU-Erweiterung - ggf. nationale Agenda2030-Plan/Strategie - ggf. Strategien zur Inklusion von vulnerablen Gruppen (z.B. Roma, Frauen, Geflüchtete) in Arbeitsmarkt - Länderstrategien BMZ und "Fokus Europa" Sek. Dokumente (des Projekts) : Genderanalyse ✓, PöK ✓, UNDP u.ä. Stats. 	strong

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
	To what extent is the project concept in line with the relevant strategic reference frameworks?	(2) Kernproblem und Ansatz des Projektes nehmen Bezug auf die strategischen Rahmen (vgl. zu 1)	Desk.Rev, Analyse: Abgleich Kernproblem mit Projektansatz (Daten aus (1)) Triangulation: Interviews mit Projektmanagement GIZ & OAOeV	- PV/Änderungsangebot 7/2017 mit (1) - I.view-Leitfaden GIZ & OAOeV	strong
	To what extent was the (conflict) context of the project adequately analysed and considered for the project concept (key documents: (Integrated) Peace and Conflict Assessment, Safeguard Conflict and Conflict Sensitivity documents)?				
	To what extent are the interactions (synergies/trade-offs) of the intervention with other sectors reflected in the project concept – also regarding the sustainability dimensions (ecological, economic and social)?	(3) Synergien sind analysiert	Desk.Rev: Abgleich (1) mit (2)		strong
	To what extent is the project concept in line with the Development Cooperation (DC) programme (If applicable), the BMZ country strategy and BMZ sectoral concepts?	(siehe (1))	(siehe (1))	(siehe (1))	strong
	To what extent is the project concept in line with the (national) objectives of the	(siehe (1))	(siehe (1))	(siehe (1))	strong

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
	2030 agenda? To which Sustainable Development Goals (SDG) is the project supposed to contribute?				
	To what extent is the project concept subsidiary to partner efforts or efforts of other relevant organisations (subsidiarity and complementarity)?	(4) Projektansatz ist abgeglichen mit Ansätzen weiterer relevanter Akteure (Partner sind obsolet, da kein polit. Partner)	Befragung Umsetzungs-partner: OAOeV, je nach Partnerland lokale Einrichtungen à la: DAAD, AHK bzw bilaterale Handelskammern	I.view-Leitfaden OAOeV, DAAD, AHK bilat. Handelskammern;	strong
	To what extent does the project complement bilateral or regional projects? To what extent does it complement other global projects?				
	To what extent is the measure geared towards solving a global challenge that cannot only be effectively addressed bilaterally/regionally?				
	To what extent does the project complement bilateral or regional projects? To what extent does it complement other global projects?				
	To what extent is the measure geared towards solving a global challenge that cannot only be effectively addressed bilaterally/regionally?				

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
	To what extent does the measure close gaps in the solution of global development problems where classical multilateralism reaches its limits?				
The project concept (1) matches the needs of the target group(s). Max. 30 points	To what extent is the chosen project concept geared to the core problems and needs of the target group(s)?	- (vgl. (2)) Projektkonzept spiegelt Bedarfe der Zielgruppen wider und Angebote des Projektes werden von den Zielgruppen angenommen. (Zielgruppen sind A Absolventen und B dt. Unternehmen)	- Triangulation von (2) mit Befragung von aktuellen Stip. - Entspricht Projekt Bedarfen von: 1) Ländern (Prioritäre Sektoren) 2.) Stip (Motivation & Anzahl Bewerbungen) (HF1) 3.) Alumni (HF2, z.B.Fortbildungsmaßnahmen) (HF2) 4.) dt. Unternehmen (HF1)	- I.view-Leitfaden; - prioritäre Sektoren der Lädner - Befragung Stip & Alumni zu Bedarf Praktika und Alumni-Angebote - Anzahl Bewerbungen - Anzahl Praktikplätze durch dt Wirtschaft; - Befragung ausgesuchte (dt.) Unternehmen - PV/Änderungsangebot 7/2017	strong
	How are the different perspectives, needs and concerns of women and men represented in the project concept?	(5) die Genderanalyse zeigt die Bedarfe der Zielgruppen auf und die Empfehlungen sind im Projektkonzept enthalten.	Desk.Rev und Genderanalyse	- PV/Änderungsangebot 7/2017 vs. Genderanalyse	strong
	How were deescalating factors/ connectors (4) as well as escalating factors/ dividers				

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
	(5) identified (e.g. see column I and II of the Peace and Conflict Assessment) and considered for the project concept (please list the factors)? (6)				
	To what extent was the project concept designed to reach particularly disadvantaged groups (LNOB principle, as foreseen in the Agenda 2030)? How were identified risks and potentials for human rights and gender aspects included into the project concept?	vgl. 5 und: Das Projektkonzept berücksichtigt die Herausforderungen für vulnerable Gruppen und bietet ggf. Lösungen hierzu im Rahmen des Projektes an.	Desk.Rev	- PV/Änderungsangebot 7/2017 vs. Genderanalyse zzgl. ggf. Safeguards und/oder PöK	strong
	To what extent were potential (security) risks for (GIZ) staff, partners, target groups/final beneficiaries identified and considered?				
	To what extent has the utilization of digital solutions contributed to expanding the cooperation with partners or beneficiaries, i.e. through additional participation possibilities?				
	To what extent are the intended impacts regarding the target group(s) realistic from today's perspective and the given resources (time, financial, partner capacities)?	(6) Die Indikatoren auf Output- und Outcome-Ebene sind SMART.	Desk.Rev, Analyse der Indikatoren bzgl. SMART-Kriterien. Triangulation: Interviews mit Projektmanagement GIZ & OAOeV, lokalen	- PV/Änderungsangebot 7/2017 - Interviews mit Projektmanagement GIZ & OAOeV, lokalen Umsetzungspartnern (ZDS,	strong

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
			Umsetzungspartnern (ZDS, DAAD/AHK, Botschaften bzw. LIZ-Landesbüros)	DAAD/AHK, Botschaften bzw. LIZ-Landesbüros)	
The project concept (1) is adequately designed to achieve the chosen project objective. Max. 20 points	Assessment of current results model and results hypotheses (theory of change, ToC) of actual project logic: (A)- To what extent is the project objective realistic from today's perspective and the given resources (time, financial, partner capacities)? (B)- To what extent are the activities, instruments and outputs adequately designed to achieve the project objective? (C)- To what extent are the underlying results hypotheses of the project plausible? (D)- To what extent is the chosen system boundary (sphere of responsibility) of the project (including partner) clearly defined and plausible? (E)- Are potential influences of other donors/organisations outside of the project's sphere of responsibility adequately considered? (F)- To what extent are the assumptions	(7) (A) - vgl. Ergebnisse aus (1), (2), (4). (6) (B+C) - Der Beitrag der Aktivitäten zu Outputs und dieser zu den Outcomes und Wirkungen ist erkennbar und plausibel. (D) - Die Systemgrenzen laut Wirkungsmodell sind plausibel und evidenzbasiert (E) - vgl. (4) (F) - Risiken sind evidenzbasiert und plausibel und Mechanismen zur Risikosteuerung sind vorgesehen (in Operationsplanung)	(A) - vgl. Ergebnisse aus (1), (2), (4). (6) (B+C+D) - Analyse der WiMa; Rekonstruktion WiMo (D) - WiMo; Interviews GIZ & OAOeV und GIZ-Landesbüros (zzgl. Ergebnisse aus (4)) (E) - vgl. (4) (F) - Genderanalyse, PöK, BMZ-Länderstrategien vs. PV/Änderungsantrag und WiMa/WiMo zzgl. Interviews/Befragung Alumni		good

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
	and risks for the project complete and plausible?				
	To what extent does the strategic orientation of the project address potential changes in its framework conditions?	(8) Das Projekt beobachtet die relevanten Entwicklungen in den Partnerländern (z.B. Bildungssystem und Zugang zum Arbeitsmarkt insb. für Jugendliche).	Desk.Rev und Interviews	- Operationsplanung und PFBs - Interview mit Projektmanagement	strong
	Which digital solutions are used in the project and what significance do these digital solutions have in the framework of the results model?				
	How is/was the complexity of the framework conditions and guidelines handled? How is/was any possible overloading dealt with and strategically focused?	(9) [not relevant]			
The project concept (1) was adapted to changes in line with requirements and re-adapted where applicable. Max. 20 points	What changes have occurred during project implementation? (e.g. local, national, international, sectoral, including state of the art of sectoral know-how)?	(10) Relevante Veränderungen auf gesetzgeberischer oder strategischer Ebene im Bildungssektor oder den Arbeitsmarkt betreffend in den Partnerländern wurden vom Projekt beobachtet und systematisch aufgegriffen. Siehe Risiken im IR	Desk.Rev und Interviews	- Operationsplanung und PFBs - Interview mit Projektmanagement und Handelskammern - Befragung Unternehmen	strong

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods (e.g. Interviews, Focus Group discussions, documents, project/partner monitoring system, workshop, survey, etc.)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder Kategorie, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
		<p>1 Ausweichen auf andere Länder wenn Konflikt?</p> <p>2 Brain Drain; zu geringe Rückkehrerquote</p> <p>3 nicht ausreichend Praktikplätze zu vermitteln</p> <p>4 Umsetzungskapazitäten ZDS - nicht eigenständig</p> <p>5.a (WH): Netzwerke wichtiger als (Praktika-)Erfahrung</p> <p>5.b (WH) Praktika reflektieren nicht sektorielle Bedarfe in WestBalkan</p> <p>5.c (WH) Alumninetzwerk beschränkt sich national, nicht Region</p>			
	How were the changes dealt with regarding the project concept?	(11) [not relevant] {evtl.: Ergebnisse aus (vgl. 10) wurden in die Operationsplanung übernommen}.	Desk.Rev und Interviews	<p>- Operationsplanung und PFBs</p> <p>- Interview mit Projektmanagement</p>	

Effektivität

<i>Assessment dimensions</i>	<i>Evaluation questions</i>	<i>Evaluation indicators</i>	<i>Data collection methods</i>	<i>Data sources</i>	<i>Evidence strength</i>
<p>The project achieved the objective (outcome) on time in accordance with the project objective indicators.(1)</p> <p>Max. 40 points</p>	<p>To what extent has the agreed project objective (outcome) been achieved (or will be achieved until end of project), measured against the objective indicators? Are additional indicators needed to reflect the project objective adequately?</p>	<p>(EK1) Abgleich der Indikator-Werte mit den IST-Werten sowie der Soll-Werten mit den IST-Werten des Vorgängerprojektes.</p>	<p>Desk.Rev & Triangulation Interview (Interview bzgl. noch zu erreichende Outcomes)</p>	<p>- WiMa aus Änderungsangebot 7/2017 vs. Monitoring (WoM) und PFB (insb. PFB zu 2018)</p> <p>--> WoM</p> <p>--> Ergebnisse der Verbleibsstudien</p> <p>--> Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen (der dt. Unternehmen)</p> <p>- Dokumentation Alumni-Maßnahmen (HF2)</p> <p>- ggf. Dokumentation bzgl. Kooperationsverträge und CV-Datenbank (HF3)</p> <p>- zzgl. Interview mit Projektmanagement GIZ und OAOeV</p> <p>- Interview/Befragung Alumni-(Kordinierende) bzgl. Alumni-/Trainingsmaßnahmen (HF2)</p>	<p>strong</p>
	<p>For projects with FS1 or FS2 markers: 'To what extent was the project able to strengthen deescalating factors/ 'connectors'? *</p>				
	<p>To what extent is it foreseeable that unachieved aspects of the project objective will be achieved during the current project term?</p>	<p>- (EK2) vgl. Ek1</p> <p>- Analyse der Gründe für Differenz zwischen IST- und SOLL-Wert der Indikatoren.</p> <p>- Abgleich des zeitlichen</p>	<p>Desk.Rev & Interview</p>	<p>- vgl. EK1 zzgl. Interview mit Projektmanagement GIZ und OAOeV</p>	<p>good</p>

<i>Assessment dimensions</i>	<i>Evaluation questions</i>	<i>Evaluation indicators</i>	<i>Data collection methods</i>	<i>Data sources</i>	<i>Evidence strength</i>
		Faktors (ist das Ziel noch während der restl. Laufzeit erreichbar, basierend auf den IST-Werten relativ zur bisherigen Laufzeit)?			
The activities and outputs of the project contributed substantially to the project objective achievement (outcome).(1) Max. 30 points	To what extent have the agreed project outputs been achieved (or will be achieved until the end of the project), measured against the output indicators? Are additional indicators needed to reflect the outputs adequately?	(EK3) Abgleich der Indikator-Werte mit den IST-Werten	Desk.Rev & Triangulation Interview (Interview bzgl. noch zu erreichende Outputs)	- WiMa aus Änderungsangebot 7/2017 vs. Monitoring und PFB (insb. PFB zu 2018) - zzgl. Interview mit Projektmanagement GIZ und OAOeV	strong
	How does the project contribute via activities, instruments and outputs to the achievement of the project objective (outcome)? (contribution-analysis approach)	(EK4) {1 Kontributionsanalyse zu...}	DeskRev und Abgleich in Briefing-WS	{bisherige/vorläufige Ergebnisse der Eval.-Fragen}	strong
	Implementation strategy: Which factors in the implementation contribute successfully to or hinder the achievement of the project objective? (e.g. external factors, managerial setup of project and company, cooperation management)	(EK5) Koordinierungsmechanismen und (vgl. Relevanz 7F + 8) werden zu einer systematischen und möglichst vorausschauenden Programmsteuerung genutzt.	Interviews, Programm-Management	- Capacity Development Strategy {?} - Interviews mit allen Stakeholdern (lokalen Implementations/Auswahlverfahrenspartnern, DAAD/GIZ-LB/Botschaften zzgl. AHK und bilaterale Wirtschaftskammern) - Interview Programmmanagement - Focus Group und/oder stand. Befragung Alumni	good

<i>Assessment dimensions</i>	<i>Evaluation questions</i>	<i>Evaluation indicators</i>	<i>Data collection methods</i>	<i>Data sources</i>	<i>Evidence strength</i>
	<p>What other/alternative factors contributed to the fact that the project objective was achieved or not achieved?</p> <p>To what extent has the utilization of digital solutions contributed to the achievement of objectives?</p>	(EK6) {integriert in EK5}	vgl. EK5	vgl. EK5	moderate
	What would have happened without the project?	(EK7) vgl. EK4 Kontributionsanalyse	vgl. EK4 zzgl. Interviews/Befragung	- Interviews/Befragung Projektmanagement und Alumni	moderate
<p>No project-related (unintended) negative results have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately.</p> <p>The occurrence of additional (not formally agreed) positive results has been monitored and additional opportunities for further positive results have been seized.</p> <p>Max. 30 points</p>	Which (unintended) negative or (formally not agreed) positive results does the project produce at output and outcome level and why?	<p>(EK8) Nicht intendierte positive/negative Effekte und Wirkungen sind identifiziert</p> <p>RISIKEN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aus PV: Das Projekt kann nicht ausreichend Praktikplätze bei deutschen Unternehmen akquirieren. 2. aus WH 1 (3) Die Auswahl der Praktikant*innen und Praktikplätze berücksichtigt nicht den sektoriellen Bedarf in den Partnerländern, so dass "am Arbeitsmarkt vorbei" ausgebildet wird. 3. aus WH 2 (1) das 	vgl. EK4+7 Kontributionsanalyse	- Interviews/Befragung Projektmanagement und Alumni zu 1: zzgl. Befragung Unternehmen zu 2: zzgl. Hochschulen, Handelskammern, GIZ-LB	good

<i>Assessment dimensions</i>	<i>Evaluation questions</i>	<i>Evaluation indicators</i>	<i>Data collection methods</i>	<i>Data sources</i>	<i>Evidence strength</i>
		Engagement für die Alumni-Arbeit erscheint der Zielgruppe als zu aufwändig, so dass sie die Kontakte aus der Praktikazeit nicht aufrecht erhalten.			
	To what extent was the project able to ensure that escalating factors/ dividers have not been strengthened (indirectly) by the project? Has the project unintentionally (indirectly) supported violent or 'dividing' actors?				
	How were risks and assumptions (see also GIZ Safeguards and Gender system) as well as (unintended) negative results at the output and outcome level assessed in the monitoring system (e.g. 'Kompass')? Were risks already known during the concept phase?	(EK9) Auf Auswirkungen von ggf. eingetretenen Risiken wurde reagiert.	vgl. Relevanz 7F - DeskRev, Interviews	- Kompass {?} - WoM {?} - Interviews Projektmanagement GIZ und OAOeV ((08/2020: weak monitoring))	moderate
	To what extent have risks in the context of conflict, fragility and violence (5) been monitored (context/conflict-sensitive monitoring) in a systematic way?				
	What measures have been taken by the project to counteract the risks and (if applicable)	(EK10) vgl. EK9	vgl. EK9	vgl. EK9	good

<i>Assessment dimensions</i>	<i>Evaluation questions</i>	<i>Evaluation indicators</i>	<i>Data collection methods</i>	<i>Data sources</i>	<i>Evidence strength</i>
	occurred negative results? To what extent were these measures adequate?				
	To what extent were potential (not formally agreed) positive results at outcome level monitored and exploited?	(EK11)vgl. EK9	Desk.Rev und Interviews	<ul style="list-style-type: none"> - WoM - Ergebnisse aus EK8 - ggf Protokoll von Projektmanagement-Treffen - ggf. Good practices und/oder andere Sichtbarkeits-/Kommunikationsprodukte - Interview ausgewählte dt. Unternehmer - Interviews Projektmanagement GIZ und OAOeV 	strong

Impact

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
<p>The intended overarching development results have occurred or are foreseen (plausible reasons). (1)</p> <p>Max. 40 points</p>	To which overarching development results is the project supposed to contribute (cf. module and programme proposal with indicators/ identifiers if applicable, national strategy for implementing 2030 Agenda, SDGs)? Which of these intended results at the impact level can be observed or are plausible to be achieved in the future?	(i1) Der Beitrag des Projekts zu den (im PV/Änderungsangebot) definierten übergeordneten Wirkungen ist plausibel und signifikant. (z.B. verbesserter Zugang zu formaler Arbeit und sinkende Jugendarbeitslosigkeit; Stärkung potentiell vulnerabler Gruppen; Stärkung der Verständigung unter den Balkanländern; stärkere Wirtschafts-Beziehungen Dtl.s mit Balkan)	<ul style="list-style-type: none"> - Desk.Rev, Interviews - Kontributionsanalyse - Entwicklungs Wirtschaftsdaten und Arbeitsmarkt - Interviews AHK zu Wechselbeziehung Fachkräfte und 	<ul style="list-style-type: none"> - Interview Landesbüros GIZ, ggf DAAD und Botschaften (WZ-Ref) - Abgleich PV/Änderungsangebot 7/2017 mit PFB & WoM - internationale Indizes - ggf. nationale 	moderate

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
		--> vgl. i3	<p>Fachkräftebedarf vs. Wirtschaftsentwicklung + ggf. prioritäre Sektoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - stand Befragung langfristiger Verbleib - Inhalte und TN-Zahlen der Maßnahmen/Fortbildungen des Alumni-netzwerkes (Mobilität im Rahmen der Alumni-Arbeit) - Wert des Stipendium als Referenz nach mehreren Jahren - Wichtigkeit des Alumninetzwerkes um lokal oder regional Arbeit zu finden 	<p>Agenda-2030-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Befragung Unternehmen - Befragung (langjährige) Alumni 	
	To what extent have the IZR criteria contributed to strengthening overarching development results?				
	Indirect target group and 'Leave No One Behind' (LNOB): Is there evidence of results achieved at indirect target group level/specific groups of population? To	(i2) (Junge) Frauen, Menschen mit Einschränkungen und marginalisierte Gruppen (z.B. Roma) wurden durch	Desk.Rev, Interviews (evtl. Befragung)	<ul style="list-style-type: none"> - Genderanalyse, - PöK - PFB 	moderate

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
	what extent have targeted marginalised groups (such as women, children, young people, elderly, people with disabilities, indigenous peoples, refugees, IDPs and migrants, people living with HIV/AIDS and the poorest of the poor) been reached?	das Projekt erreicht und gestärkt (besserer Zugang zu formaler Arbeit). A) Menschen mit Behinderungen B) Frauen unter langfristigem Verbleib	A) Interviews PM; Befragung dt. Unternehmen B) Analyse Frauen in langfristigem Verbleib / stand Befragung	- internationale Indizes - Interviews/Befragung Alumni - Interview ZDS - Interview ausgesuchte Hochschulen - Interview ausgesuchte dt. Unternehmen	
The project objective (outcome) of the project contributed to the occurred or foreseen overarching development results (impact).(1) Max. 30 points	To what extent is it plausible that the results of the project on outcome level (project objective) contributed or will contribute to the overarching results? (contribution-analysis approach)	(i3) Die Projekt-Outcomes sind ein kohärenter/plausibler Beitrag zu den übergeordneten Wirkungen (vgl. i1)	- Desk.Rev, Interviews - Kontributionsanalyse	- Interviews Projektmanagement - Interviews (Befragung) Alumni - WiMa - Ergebnisse aus EK1, EK3, EK 4 (ToC; Beitrag der Aktivitäten/Instrumente zu Outputs zu Outcomes und deren Erreichung)	good
	What are the alternative explanations/factors for the overarching development results observed? (e.g. the activities of other stakeholders, other policies)	(i4) Beiträge anderer Akteure/Projekte/Entwicklungen zu den übergeordneten Wirkungen sind identifiziert.	- Desk.Rev, Interviews - Kontributionsanalyse	- Internationale Indizes zum jew. Land - ggf. nationale Agenda2030-Strategien - evtl. Hochschul-Vertreter*innen	moderate

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
	To what extent is the impact of the project positively or negatively influenced by framework conditions, other policy areas, strategies or interests (German ministries, bilateral and multilateral development partners)? How did the project react to this?	(i5) {obsolet da kein politischer Partner} (vgl. Relevanz 8)			
	What would have happened without the project?	(i6) Die Outcomes und die übergeordneten Wirkungen wären ohne das Projekt nicht oder weniger erreicht worden.	- Desk.Rev, Interviews - Kontributionsanalyse	- Abgleich mit i3 und i4 -	moderate
	To what extent has the project made an active and systematic contribution to widespread impact and were scaling-up mechanisms applied (2)? If not, could there have been potential? Why was the potential not exploited? To what extent has the project made an innovative contribution (or a contribution to innovation)? Which innovations have been tested in different regional contexts? How are the innovations evaluated by which partners?	(i7) Das Projekt hat die Ausweitung seines Aktionsradius' aktiv verfolgt und daher die Wirkungsweite vergrößert (z.B. mehr Praktika, mehr dt. Unternehmen, mehr Alumni-AKTIVITÄTEN)	Interviews, Befragung	- Interviews / Befragung (langjährige) Alumni - Interviews / Befragung Firmen - PFBs - Interviews Projektmanagement	good
	To what extent has the project made an innovative contribution (or a contribution to innovation)? Which innovations have been tested in different regional contexts? How are the innovations evaluated by which partners?				
No project-related (unintended) negative	Which (unintended) negative or (formally not agreed) positive results at impact level	(i8) Nicht intendierte positive/negative Wirkungen sind identifiziert (vgl. EK8)	Interviews, Befragung	- Interviews / Befragung (langjährige)	good

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
<p>results at impact level have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately.</p> <p>The occurrence of additional (not formally agreed) positive results at impact level has been monitored and additional opportunities for further positive results have been seized.</p> <p>Max. 30 points</p>	<p>can be observed? Are there negative trade-offs between the ecological, economic and social dimensions (according to the three dimensions of sustainability in the Agenda 2030)? Were positive synergies between the three dimensions exploited?</p>			<p>Alumni</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interviews / Befragung Firmen - PFBs - Interviews Projektmanagement 	
	<p>To what extent did the project have (unintended) negative or escalating effects on the conflict or the context of fragility (e.g. conflict dynamics, violence, legitimacy of state and non-state actors/institutions)? To what extent did the project have positive or de-escalating effects on the conflict or the context of fragility (e.g. conflict dynamics, violence, legitimacy of state and non-state actors/institutions)?</p>				

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
	To what extent were risks of (unintended) results at the impact level assessed in the monitoring system (e.g. 'Kompass')? Were risks already known during the planning phase?	(i9) Nicht intendierte Wirkungen von ggf. eingetretenen Risiken wurde erfasst und mitigiert / gemildert oder abgewendet. (vgl. EK9+10)	vgl. Relevanz 7F - DeskRev, Interviews	- Kompass {?} - WoM {?} - Interviews Projektmanagement GIZ und OAOeV	moderate
	What measures have been taken by the project to avoid and counteract the risks/negative results/trade-offs (3)?	(i10) vgl. i9 1. aus PV und WH 1 (2): Die Praktikant*innen bleiben in Deutschland und stärken dadurch den "Brain Drain". 2. aus WH 2 (2): Die Alumni-Netzwerke beschränken sich auf ihre jeweilige Nation, so dass kein transnationaler Austausch stattfindet. 3. Nicht intendierte Wirkung: Eine zu bestimmende Anzahl Alumni arbeitet für Niederlassungen deutscher Unternehmen im Westbalkan; dies stärkt die Wirtschaftsbeziehungen zwischen dem jeweiligen Land und Deutschland und damit die Annäherung an die EU.	Vgl. i9 und EK9	vgl. i9 und EK9	good
	To what extent have the framework conditions played a role in regard to the negative results ? How did the project react to this?	(i11) vgl. i5: voraussichtl. Obsolet da kein politischer Partner bzw. integriert in i9 & i10. Zzgl. Deutschen Mindestlohngesetzes (Juli 2014; mögliche Verringerung der	Desk.Rev und Interviews	- WoM - Ergebnisse aus EK8 - ggf Protokoll von Projektmanagement-Treffen - ggf. Good practices und/oder andere	strong

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
		deutschen Praktikaplätze) und der Arbeitnehmerfreizügigkeit (April 2011) (bzgl. Kroatien)		Sichtbarkeits-/Kommunikationsprodukte - Interview ausgewählte dt. Unternehmer - Interviews Projektmanagement GIZ und OAOeV	
	To what extent were potential (not formally agreed) positive results and potential synergies between the ecological, economic and social dimensions monitored and exploited?	(i12) Synergien wurden systematisch genutzt zur Stärkung von Wirkungen (vgl. auch Effizienz)		- Kompass {nicht verfügbar} - WoM {nicht verfügbar} - Interviews Projektmanagement GIZ und OAOeV; und weitere Stakeholder	good

Effizienz

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
The project's use of resources is appropriate with regard to the outputs achieved.	To what extent are there deviations between the identified costs and the projected costs? What are the reasons for the identified deviation(s)?	Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß des geplanten Kostenplans (Kostenzeilen). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen vom Kostenplan.	- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV	- Effizienztool - Abgleich PV/Änderungsangebot mit tatsächlichen Ausgaben	moderate

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
[Production efficiency: Resources/Outputs]					
Max. 70 points	Focus: To what extent could the outputs have been maximised with the same amount of resources and under the same framework conditions and with the same or better quality (maximum principle)? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)	Das Vorhaben reflektiert, ob die vereinbarten Wirkungen mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden können.	- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV	((08/2020: weak monitoring))	moderate
		Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß der geplanten Kosten für die vereinbarten Leistungen (Outputs). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen von den Kosten. Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs. Die durch ZAS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.	- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV	- Effizienztool - Obligo - untergeordnete Positionen zu 6.4 (Planung) Unterteilung	good
		Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die	- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV	- Effizienztool - Obligo - un-	good

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
		Outputs.		tegrgeordnete Positionen zu 6.4 (Planung)Unterteilung	
		Die durch ZAS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.	- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV	- Effizienztool - Obilgo - untegrgeordnete Positionen zu 6.4 (Planung)Unterteilung	moderate
	Focus: To what extent could outputs have been maximised by re-allocating resources between the outputs? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)	Das Vorhaben steuert seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Schlussevaluierung). Oder: Das Vorhaben steuert und plant seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Zwischenevaluierung).	(z.B.: Wie wurden jene Mittel verwendet, die für nicht genutzte Praktikplätze vorgesehen waren?) Aufstockung der Unterstützung der tatsächlichen Stipendiat*innen und/oder für Maßnahmen in Bezug auf das Alumninetzwerk und/oder zur Werbung von deutschen Praktikplätzen und/oder zu Bekanntmachung des Programms bei Arbeitgebern in den Projektländern (einschl. Lebenslaufdatenbank) genutzt worden sein.	- Effizienztool - Planungsprotokolle - Monitoring - Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV	good
	Were the output/resource ratio and alternatives carefully consid-	Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte		- PV/Änderungsangebot 7/2017 vs. PFB2018	strong

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
	ered during the design and implementation process – and if so, how? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)	hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.		Projektmanagement zwischen GIZ und OAOEV hierzu ausgetauscht	
		Die im Modulvorschlag vorgeschlagene Partnerkonstellation und die damit verbundenen Interventionsebenen konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.	{obsolet}		
		Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.	{obsolet mangels Komplexität/Alternativen}		
		Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut nachvollziehbar.	vgl. Ek9 und i9 und jeweils folgende. Kostenaspekt obsolet wenn/da Risiken nicht explizit mit Budget bestückt wurden		good
		Die im Modulvorschlag beschriebene Reichweite des Vorhabens (z.B. Regionen) konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens voll realisiert werden.	(anteilige Verteilung der Praktikumsplätze nach Partnerländern; eine Analyse der – ggf. unterschiedlichen – Kosten je Herkunftsland lässt nur einen geringen Erkenntnisgewinn in Relation zum Analyse-Aufwand erwarten. Daher:	{noch ungeklärt, ob die Alumni-Daten nach Herkunft aufgearbeitet werden können}; integr. In Alumni-Befragung	moderate

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
			obsolet)	(08/2020: keine Aufarbeitung der Alumnidaten durch OAOEV erfolgt)	
		Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich der zu erbringenden Outputs entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem state-of-the-art.	{nicht verifizierbar}		
	For interim evaluations based on the analysis to date: To what extent are further planned expenditures meaningfully distributed among the targeted outputs?	siehe oben Alternativvorschlag: Die Verteilung der Kosten auf die Outputs wurde im Verlauf der Jahre angepasst - basierend auf systematisch erfassten Evidenzen (z.B. Investitionen in Alumni-Netzwerk vs. Auswahlgespräche vs. Werbung neuer deutscher Partnerunternehmen)		- Effizienztool - Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV - Interview ZDS	good
The project's use of resources is appropriate with regard to achieving the projects objective (outcome).	To what extent could the outcome (project objective) have been maximised with the same amount of resources and the same or better quality (maximum principle)?	Das Vorhaben orientiert sich an internen oder externen Vergleichsgrößen, um seine Wirkungen kosteneffizient zu erreichen.		- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV	moderate

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
[Allocation efficiency: Resources/Outcome]					
Max. 30 points	Were the outcome-resources ratio and alternatives carefully considered during the conception and implementation process – and if so, how? Were any scaling-up options considered?	<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen zwischen den Outputs, so dass die maximalen Wirkungen im Sinne des Modulziels erreicht werden. (Schlussevaluierung)</p> <p>Oder: Das Vorhaben steuert und plant seine Ressourcen zwischen den Outputs, so dass die maximalen Wirkungen im Sinne des Modulziels erreicht werden. (Zwischenevaluierung)</p>	<p>(z.B.: Wie wurden jene Mittel verwendet, die für nicht genutzte Praktikaplätze vorgesehen waren?)</p> <p>- Triangulation von Quellen nur eingeschränkt mgl.</p>	<p>- Effizienztool</p> <p>- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV</p>	good
		Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	{zusammenzufassen mit Output-Ebene da geringe Komplexität}		
		Die im Modulvorschlag vorgeschlagene Partnerkonstellation und die damit verbundenen Interventionsebenen konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	<p>Alternativvorschlag: Die im PV vorgesehene Zusammenarbeit mit dem Umsetzungspartner:</p> <p>- GIZ - OAOeV</p> <p>und</p> <p>- GIZ/OAOeV mit ZDS</p>	<p>- Effizienztool</p> <p>- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV</p> <p>- ZDS</p>	moderate

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
			konnte kostenmäßig planmäßig realisiert werden.		
		Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	obsolet mangels Komplexität des Projektes		
		Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut nachvollziehbar.	s.o. und vgl. Ek9 und i9 und jeweils folgende. Kostenaspekt obsolet wenn/da Risiken nicht explizit mit Budget bestückt wurden		
		Die im Modulvorschlag beschriebene Reichweite des Vorhabens (z.B. Regionen) konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens voll realisiert werden.	s.o.	Anzahl Stipendiat*innen je Land	moderate
		Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich des zu erbringenden Modulziels entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem state-of-the-art.	s.o.		
	To what extent were more results achieved through cooperation / synergies and/or leverage of more resources, with the help of other ministries, bilateral and	Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien mit Interventionen anderer Geber auf der Wirkungsebene vollständig zu realisieren.		- Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV - ZDS - Alumni	moderate

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
	<p>multilateral donors and organisations (e.g. co-financing) and/or other GIZ projects? If so, was the relationship between costs and results appropriate or did it even improve efficiency?</p>	<p>Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordinierung und Komplementarität zu Interventionen anderer Geber werden ausreichend vermieden.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV - Interview ZDS - Interview Botschaften - Interview AHK/bilaterale Wirtschaftskammern 	good
		<p>Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien innerhalb der deutschen EZ vollständig zu realisieren.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Interview Projektmanagement GIZ und OAOeV - Interview DAAD und GIZ-Landesbüros - Interview ZDS - Interview Botschaften 	
		<p>Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordinierung und Komplementarität innerhalb der deutschen EZ werden ausreichend vermieden.</p>	obsolet mangels Komplexität		

ASSESSMENT DIMENSIONS	EVALUATION QUESTIONS	EVALUATION INDICATORS	DATA COLLECTION METHODS	DATA SOURCES	EVIDENCE STRENGTH
		Die Kombifinanzierung hat zu einer signifikanten Ausweitung der Wirkungen geführt bzw. diese ist zu erwarten.	Der finanziell darstellbare Beitrag des OAOeV und/oder der Privatwirtschaft ist signifikant für die Projektumsetzung	- Interview Projektmanagement - Auswertung Kostenaufstellungen Obligo 6.4.x	good
		Durch die Kombifinanzierung sind die übergreifenden Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten nicht überproportional gestiegen.	Alternativvorschlag: Die Beiträge der deutschen Unternehmen stärken (oder schwächen) die Umsetzbarkeit und das Scale-Up des Projektes. {z.B.: Würden geringere Kostenbeteiligungen der dt. Unternehmen zu höheren Alumni-Zahlen führen?}	- Interviews / Befragung dt. Unternehmen - Interview Projektmanagement	good
		Die Partnerbeiträge stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs des Vorhabens.	Alternativvorschlag: Die finanziellen Beiträge der deutschen Unternehmen sind signifikant für die Umsetzung des Projektes.	- Effizienztool im Abgleich mit Gesamtkosten; - Kostenausstattung je Praktikumsplatz nach Herkunft (Unternehmen vs GIZ vs weitere Eigenbeiträge)	good

Nachhaltigkeit

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
Prerequisite for ensuring the long-term	What has the project done to ensure that the results can be sustained in the medium to long term by the partners themselves?	- Wissensmanagement - Stärkung/Verankerung Alumninetzwerk		- Dokumente Kommunikation des Projekts	good

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
	success of the project: Results are anchored in (partner) structures.	- Stärkung ZDS		- Befragung Alumni - I.view PM	
	Max. 50 points				
	In what way are advisory contents, approaches, methods or concepts of the project anchored/institutionalised in the (partner) system?	obsolet mangels Partnersystem			
	To what extent are the results continuously used and/or further developed by the target group and/or implementing partners?	- Alumni-Netzwerk - Fortbildungen sind relevant und ist dauerhafter Ankerpunkt - Unternehmen bauen Verbindung mit Balkan auf/aus / Alumni haben dauerhaft eine Beschäftigung an den Schnittstellen zwischen der Wirtschaft im Westbalkan und deutscher Wirtschaft, bzw. Unternehmen konnten ihre wirtschaftliche Zusammenarbeit durch Alumni ausbauen. - Identifizierung lokaler Träger? - Alumni tragen ökologisch-nachhaltigem Handeln in die Westbalkan-Region -		- Befragung & I.view (alle) Alumni (!) - Befragung (aller) dt. Unternehmen(!)	good
	To what extent are resources and capacities at the individual, organisational or societal/political level in the partner country available (long-term) to ensure the continuation of the results achieved?	- Alumni-Netzwerk - Stärkung ZDS, lokale Träger	exemplarisch	- I.view PM, ZDS-Assistent'innen - I.view Alumni	good

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Data collection methods	Data sources	Evidence strength
	If no follow-on measure exists: What is the project's exit strategy? How are lessons learnt for partners and GIZ prepared and documented?	- (Nutzung der Erfahrungen aus Vorgängerprojekt, zeigen sich u.a. in Indikatorbestückung)		Analyse WiMa Nachfolgeprogramm in Abgleich mit Effektivität/Wirkung	strong
	To what extent was the project able to ensure that escalating factors/dividers (1) in the context of conflict, fragility and violence have not been strengthened (indirectly) by the project in the long-term? To what extent was the project able to strengthen deescalating factors/connectors (2) in a sustainable way?				
Forecast of durability: Results of the project are permanent, stable and long-term resilient. Max. 50 points	To what extent are the results of the project durable, stable and resilient in the long-term under the given conditions?		- vgl. vorherige Informationen	- I.view GIZ in Westbalkan & PM - Befragung und I.view (alle) Alumni	moderate
	What risks and potentials are emerging for the durability of the results and how likely are these factors to occur? What has the project done to reduce these risks?		(vgl. Risiken: Alumninetzwerk, ZDS und TN-Zahl in Impact u.a.)		

Fotonachweise und Quellen

Fotonachweise/Quellen:

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

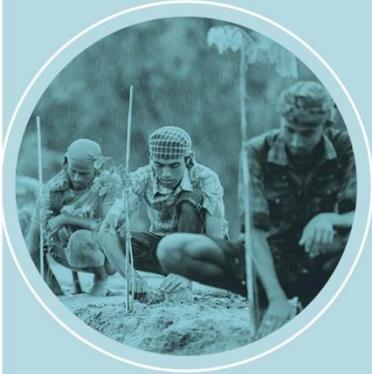
URL-Verweise:

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

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
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