

WISSEN WAS WIRKT



Zentrale Projektevaluierung

Sektorvorhaben Flucht

Projektnummer 2017.4070.3

Evaluierungsbericht

Im Auftrag der GIZ von Katja Schemmann und Christine Rosenbrock

Veröffentlicht: Juni 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 Evaluators/-innen beauftragt. Der Evaluierungsbericht wurde von diesen externen Evaluators/-innen verfasst. Der vorliegende Bericht gibt ausschließlich die Ansichten und Bewertungen der Autor/-innen wieder.

Evaluators/-innen:

Katja Schemmann und Christine Rosenbrock

Autor/-innen des Evaluierungsberichts:

Katja Schemmann und Christine Rosenbrock

Konzeption, Koordination und Management

Claudia Kornahrens, GIZ

Gruppenleiterin Zentrale Projektevaluierungen

Emily Andres, Spezialistin Evaluierung

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 32 + 36

53113 Bonn, Deutschland

T +49 228 4460-0

F +49 228 4460 - 1766

E evaluierung@giz.de

I www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

www.facebook.com/gizprofile

https://twitter.com/giz_gmbh

Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC Standards zertifiziert.

Bonn, Juni 2021

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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Fotoverzeichnis	4
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 und Wirkungshypothesen	10
3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess	15
3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten	15
3.2 Evaluierungsprozess	15
4 Bewertung des Projekts anhand der OECD-/DAC-Kriterien	17
4.1 Langfristige Wirkungen von Vorgängerprojekten	18
4.2 Relevanz	19
4.3 Effektivität.....	24
4.4 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)	36
4.5 Effizienz.....	40
4.6 Nachhaltigkeit.....	45
4.7 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung	48
5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	53
5.1 Wesentliche Ergebnisse und Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren	53
5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	55
Literaturverzeichnis	59
Anhang: Evaluierungsmatrix	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsmodell	12
Abbildung 2: Aufteilung der Kosten nach Kostenarten	41
Abbildung 3: Kosten-Output-Zuordnung	42
Abbildung 4: Outputs: Grad der Zielerreichung zu Mitteleinsatz.....	42
Abbildung 5: Einsatz Fachkraftmonate zu Outputs und übergreifenden Kosten	43
Abbildung 6: Kosten zu Modulzielindikatoren	44

Fotoverzeichnis

Foto 1: Schule für syrische Flüchtlingskinder in Adana/Türkei	29
Foto 2: Fußball Training für Flüchtlingskinder im Irak.....	32
Foto 3: Berufsausbildung für junge Flüchtlinge in Äthiopien	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Nachschärfung von Formulierungen der Wirkungsmatrix	14
Tabelle 2: Liste der Stakeholder der Evaluierung und ausgewählter Interviewpartner*innen.....	17
Tabelle 3: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“	24
Tabelle 4: Anpassung von Modulzielindikatoren nach SMART-Kriterien.....	24
Tabelle 5: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effektivität“	36
Tabelle 6: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Impact“	39
Tabelle 7: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effizienz“	44
Tabelle 8: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit“	48
Tabelle 9: Wesentliche Wirkungen zu ausgewählten Wirkungshypothesen.....	50
Tabelle 10: Gesamtbewertung der OECD/DAC-Kriterien und Bewertungsdimensionen.....	52
Tabelle 11: Bewertungs- und Punkte-Skala.....	52
Tabelle 12: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	54

Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
AIZ	Akademie für Internationale Zusammenarbeit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BONO	Beschäftigungsoffensive Nahost
CMI	Center for Mediterranean Integration Zentrum für Mediterrane Integration
CRRF	Comprehensive Refugee Response Framework Umfassendes Flüchtlingsrahmenwerk
DAC	Development Assistance Committee Ausschuss für Entwicklungszusammenarbeit
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut für die Entwicklungszusammenarbeit
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FMB	Fach- und Methodenbereich
GCR	Global Compact on Refugees Globaler Flüchtlingspakt
GD DEVCO	Directorate-General for International Cooperation and Development Generaldirektion für Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung
GD NEAR	Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Generaldirektion für Nachbarschaft und Erweiterungsverhandlungen
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GRF	Global Refugee Forum Globales Flüchtlingsforum
HDP Nexus	Humanitarian Development Peace Nexus Nexus Humanitäre Hilfe, Entwicklung, Frieden
IDP	Internally Displaced Persons Binnenvertriebene
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MHPSS	Mental Health and Psychosocial Support Psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung
MV	Modulvorschlag
MZI	Modulzielindikator
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PN	Projektnummer
SDG	Sustainable Development Goals Ziele für nachhaltige Entwicklung
SI Flucht	Sonderinitiative Fluchtursachen bekämpfen, Flüchtlinge (re-)integrieren
SV	Sektorvorhaben
TZ	Technische Zusammenarbeit
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees Hochkommissariat der Vereinten Nationen für Flüchtlinge
UNICEF	United Nations Children's Fund Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen



Projektkurzbeschreibung

Überregional: Sektorvorhaben Flucht

Projektnummer	2017.4070.3
Förderschlüssel (CRS-Code) (Creditor Reporting System Code)	93010, 72050 - Nothilfekoordinierung und Unterstützungsmaßnahmen
Projektziel	Auf nationaler und internationaler Ebene ist das Engagement des BMZ mit dem entwicklungsorientierten Ansatz zu Flucht und Vertreibung stärker sichtbar.
Projektlaufzeit	08/2017 – 07/2020
Projektvolumen	9.620.000 € (ursprünglich 7.355.000 €, 1. Aufstockung i. H. v. 1.900.000 € im Dezember 2018, 2. Aufstockung i. H. v. 645.000 € im Juni 2019, Auftragswertreduzierung i.H.v. 280.000 € im Juli 2020)
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ)
Politische(r) Träger	Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ)
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	-
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	-
Zielgruppe(n)	Direkte Zielgruppe der Beratung ist das BMZ. Die indirekte Zielgruppe umfasst die fast 80 Millionen Menschen auf der Flucht, d. h. Flüchtlinge, Asylsuchende und Binnenvertriebene sowie die Bevölkerung der aufnehmenden Gemeinden. Diese Zielgruppe steht aufgrund des beratenden Charakters des Sektorvorhabens am Ende eines langen und komplexen Wirkungsgefüges.

1 Evaluierungsziele und -fragen

1.1 Ziele der Evaluierung

Es handelt sich bei der Evaluierung um eine Schlussevaluierung des Projekts „Sektorvorhaben Flucht“ mit der Laufzeit von August 2017 bis Juli 2020. Die Evaluierung ist Teil einer Zufallsstichprobe des Evaluierungsprogramms der Stabsstelle Evaluierung.

Im Unterschied zu bilateralen Projekten der technischen Zusammenarbeit (TZ) ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) bei Sektorvorhaben (SV) nicht nur Auftraggeber des Projekts, sondern gleichzeitig direkter Leistungsempfänger und Umsetzungspartner des Projekts. Darüber hinaus ist das SV Flucht durch seine besondere Verknüpfung mit der Sonderinitiative „Fluchtursachen bekämpfen – Flüchtlinge (re-)integrieren“ (SI Flucht) des BMZ ein Sektorvorhaben „sui generis“. Diese besondere Konzeption und Verknüpfung mit der Sonderinitiative Flucht ist Teil der Analyse im Rahmen der Evaluierung.

Ziele der zentralen Projektevaluierung sind:

- die Bewertung des Erfolgs des Projekts auf der Grundlage der Kriterien des Ausschusses für Entwicklungszusammenarbeit (*Development Assistance Committee*, DAC) der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (*Organisation for Economic Cooperation and Development*, OECD): Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit,
- die Ableitung von Empfehlungen, die für die Implementierung des Folgeprojekts genutzt werden können,
- die Analyse des besonderen Set-ups des Sektorvorhabens (insbesondere die Verknüpfung mit der SI Flucht) und seiner Arbeitsweise, um mögliche diesbezügliche Erfolgsfaktoren des SV Flucht zu identifizieren.

Die Stakeholder der Evaluierung sind:

- das Sektorvorhaben Flucht, das die Ergebnisse der Evaluierung nutzt, um seine Leistungserbringung und damit seine Wirksamkeit zu verbessern,
- das BMZ als Auftraggeber des SV und gleichzeitig Hauptzielgruppe des Projekts, das Erkenntnisse über die Wirksamkeit und Wirkungsweise des Projekts gewinnt,
- die Stabsstelle Evaluierung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, die ein Interesse an der Auswertung der zentralen Evaluierungen hat, um ihr Evaluierungskonzept und ihre Evaluierungsformate weiterzuentwickeln und
- die GIZ, die die Evaluierung über die interne und externe Publikation für ihr Wissensmanagement als Transparenznachweis und zur Rechenschaftslegung gegenüber der interessierten Öffentlichkeit nutzt.

Die Planung des Folgeprojekts wurde kurz vor Beginn der Evaluierung abgeschlossen. Erkenntnisse zum Set-up des SV Flucht als möglichem Erfolgsfaktor, insbesondere seine Verknüpfung mit der SI Flucht, können für die Konzeption ähnlicher Sektorvorhaben genutzt werden.

1.2 Evaluierungsfragen

Das Projekt wurde auf der Grundlage standardisierter Evaluierungskriterien und -fragen bewertet. Zugrunde gelegt wurden dabei die oben genannten [OECD-/DAC-Kriterien](#) für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit und die [Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit](#). Die GIZ hat dazu spezifische Bewertungsdimensionen und Analysefragen entwickelt. Sie bilden die Grundlage für alle zentralen Projektevaluierungen der GIZ und sind in der Evaluierungsmatrix (Anhang 1) enthalten. Die Evaluierungsfragen

beziehen sich auch auf Querschnittsthemen wie z. B. Gender, Umwelt, Konfliktsensitivität und Menschenrechte.

Im Rahmen der Inception-Phase äußerten Vertreter*innen von BMZ und GIZ ihr Interesse an der Frage, welche Rolle das besondere Set-up des SV Flucht in der Verknüpfung mit der SI Flucht als Erfolgsfaktor gespielt hat. Diese Zusatzfrage wird in Kapitel 5.1 behandelt.

2 Evaluierungsgegenstand

2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands

Evaluierungsgegenstand ist das Projekt „Sektorvorhaben Flucht“ (PN 2017.4070.3), das die GIZ im Auftrag des BMZ durchgeführt hat (im Folgenden: „das Projekt“, „das Vorhaben“ oder „das SV“). Das Projekt hatte eine Laufzeit von drei Jahren (08/2017 – 07/2020) und baute auf das Vorgängerprojekt „Globalvorhaben Unterstützung bei Konzeption, Umsetzung, Monitoring und Darstellung der Sonderinitiative ‚Fluchtursachen bekämpfen – Flüchtlinge (re-)integrieren‘“ (PN, 2014.4045.2) auf. Das Vorgängerprojekt war jedoch nur insofern Teil der Evaluierung als seine langfristigen Wirkungen analysiert wurden (Bewertungskriterium „Nachhaltigkeit“).

Im Rahmen der Laufzeit wurden vom BMZ zwei Änderungsangebote bewilligt:

- Einfaches Änderungsangebot vom 17.12.2018: Erhöhung des Auftragswerts von 7.355.000 € um 1.900.000 € auf 9.255.000 €. Verweis auf Modulvorschlag vom 10.12.2018.
- Einfaches Änderungsangebot mit Schreiben vom 19.06.2019: Erhöhung des Auftragswerts von 9.255.000 € um 645.000 € auf 9.900.000 € mit der Begründung, dass eine zusätzliche Stelle im Bereich „Psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung“ (*Mental Health and Psychosocial Support*, MHPSS) vom BMZ gewünscht wurde. Außerdem sollten dadurch die Umsetzung des umfassenden Flüchtlingsrahmenwerks (*Comprehensive Refugee Response Framework*, CRRF) sowie die Öffentlichkeitsarbeit und Prüfungen von Neuvorhaben der SI Flucht unterstützt werden. Im Zuge des Änderungsangebots wurden auch einige Output-Indikatoren und Aktivitäten angepasst (GIZ 2019c). Diese Angebotskonzeption liegt der Evaluierung zugrunde.

Darüber hinaus erfolgte im Juli 2020 eine Reduzierung des Auftragswertes um 280.000 €. Einsparungen ergaben sich im Wesentlichen im Hinblick auf Prüfmissionen und durch den Covid-19-bedingten Ausfall von Veranstaltungen.

Weltweit befinden sich fast 80 Millionen Menschen aufgrund gewaltsamer Konflikte, der Erfahrung von Gewalt und Verfolgung oder wegen Menschenrechtsverletzungen auf der Flucht. Mehr als die Hälfte aller Menschen auf der Flucht leben als Binnenvertriebene in anderen Regionen ihres Landes. Der Großteil der Menschen, die gezwungen sind, ihre Herkunftsländer zu verlassen, flieht in Nachbarländer. Diese gelten oftmals selbst als fragile Länder und sind aufgrund der wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen von Fluchtbewegungen starken Herausforderungen ausgesetzt. Langanhaltende Fluchtsituationen bedeuten sowohl in den Herkunfts- als auch in den Aufnahmeländern von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen ein Risiko für die Erreichbarkeit der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs).

Vor diesem Hintergrund hat das BMZ im Jahr 2014 die Sonderinitiative „Fluchtursachen bekämpfen – Flüchtlinge (re-)integrieren“ ins Leben gerufen. Seit März 2016 ist auch die Beschäftigungsinitiative Nahost

(BONO) Teil der SI Flucht. Die SI Flucht umfasste zum Zeitpunkt der Evaluierung 251 Projekte¹ in mehr als 55 Ländern, die von der staatlichen finanziellen Zusammenarbeit und TZ, multilateralen sowie nicht staatlichen Organisationen umgesetzt wurden. Das Budget der SI Flucht belief sich bis einschließlich 2019 auf insgesamt 1,8 Milliarden €; 2019 und 2020 betrug es je 505 Mio. €. Damit ist sie die mit Abstand größte der vier Sonderinitiativen des BMZ (s. Bundeshaushaltsplan 2020). Die SI Flucht beinhaltet drei Aktionsfelder:

1. Minderung von Fluchtursachen,
2. Stabilisierung von Aufnahmeregionen/Integration von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen in den Aufnahmeregionen und
3. Reintegration von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen (die nicht aus Industrieländern zurückkehren) in ihren Herkunftsregionen als Antwort auf akute und langanhaltende Krisen.

Ziel des SV Flucht war es, die nationale und internationale Positionierung des BMZ mit seinem entwicklungsorientierten Ansatz zu Flucht und Vertreibung zu fördern. Das SV Flucht war überregional tätig und in drei Handlungsfelder gegliedert: 1. Ergebnissicherung und Darstellung, 2. Konzeptionelle Weiterentwicklung und 3. Mitgestaltung nationaler und internationaler Agenden. Der methodische Ansatz umfasste Politik-, Prozess- und Fachberatung, Unterstützung in der Kooperation in und mit nationalen Gremien sowie im internationalen Politikdialog. Hauptempfänger der Beratung waren die BMZ-Referate 221 („Fluchtursachen mindern, Beschäftigungsoffensive Nahost“ – federführendes Referat) und 220 („Grundsatzfragen Flucht und Migration“). Laut Modulvorschlag umfasste die Zielgruppe des SV Flucht über 65 Millionen Menschen auf der Flucht (2020: fast 80 Millionen), d. h. Flüchtlinge, Asylsuchende, Binnenvertriebene sowie die Bevölkerung der aufnehmenden Gemeinden.² Diese Zielgruppen standen jedoch aufgrund des beratenden Charakters des Projekts am Ende eines langen und komplexen Wirkungszusammenhangs. Wirkungen auf dieser Zielgruppenebene lassen sich daher nicht plausibel nachweisen. Für die Evaluierung wurde daher auf die direkte Zielgruppe BMZ fokussiert.

Das Thema Flucht zählt zu den wichtigsten Themen der aktuellen deutschen, europäischen und internationalen politischen Agenda. Vor dem Hintergrund der Flüchtlingsbewegungen von 2015 und 2016, anhaltender Flucht- und Migrationsbewegungen nach Europa und weltweit ungelöster politischer und gesellschaftlicher Kontroversen in den Bereichen Flucht und Migration erfährt das Engagement des BMZ in diesem Bereich hohe politische Aufmerksamkeit. Daher besteht eine große Erwartungshaltung im politischen Raum, die Wirksamkeit der SI Flucht zu belegen. Das BMZ benötigt hierfür evidenzbasiertes Datenmaterial, Auswertungen und Analysen der Daten und Lernerfahrungen sowie daraus abgeleitet verschiedene Informations- und Kommunikationsmaterialien, um unterschiedliche Bedarfe relevanter Akteure bedienen zu können. Dies bedingt, dass das SV flexibel und bedarfsorientiert auf die Anfragen aus dem BMZ sowie auf unterschiedliche Politikprozesse reagieren muss, so dass ein signifikanter Teil seiner Arbeit durch „ständige und Ad-hoc-Beratung“ erfolgt.

2020 hat das SV angesichts der Covid-19-Pandemie und der diesbezüglich vom BMZ zur Verfügung gestellten Sondermittel zusätzlich eine wichtige Rolle bei der Zulieferung von Informationen und bei der Berichterstattung über entsprechende Maßnahmen für das Portfolio der SI Flucht gespielt. Diese Aktivitäten waren jedoch nicht Gegenstand der Evaluierung.

2.2 Wirkungsmodell und Wirkungshypothesen

Das SV Flucht hat auf der Grundlage der Wirkungsmatrix gearbeitet. Das untenstehende Wirkungsmodell wurde von den Evaluatorinnen erstellt, im Team des SV diskutiert und validiert. Es beinhaltet alle Outputs

¹ Stand 13. März 2020, Projektliste SI Flucht 2014 - 2020 (abgeschlossene und laufende Vorhaben).

² Zur Zielgruppe gehören auch die geflohenen Venezolaner*innen, deren Rechtsstatus z. T. nicht eindeutig ist. Diese werden im Modulvorschlag jedoch nicht explizit genannt.

(gelbe Kästen), Output-Indikatoren (graue Kästen), das Modulziel (rotes Kästchen und Schrift) und seine Indikatoren (rote Kästchen). Nutzungen von Outputs und übergeordnete Wirkungen (weiße Kästen), Systemgrenze (schwarze Linie) und Beziehungen zwischen den Elementen (Pfeile) sind ebenfalls dargestellt. Auf die Darstellung von Aktivitäten wurde zugunsten der Lesbarkeit verzichtet. Das Wirkungsmodell basiert im Wesentlichen auf zwei Wirkungssträngen, die eng miteinander verbunden sind. Der erste Wirkungsstrang bezieht sich auf die Positionierung des BMZ in nationalen und internationalen Debatten und Politikprozessen mit einem entwicklungsorientierten Ansatz im Themenbereich Flucht. Der zweite Wirkungsstrang beinhaltet die entwicklungsorientierte Ausrichtung der Sonderinitiative Flucht. Hier wurde auf der Grundlage der weiterentwickelten Konzepte einerseits das BMZ in seiner Steuerungsfunktion beraten, andererseits wurden auf Nachfrage auch Projekte der SI Flucht direkt beraten. Die Evaluierung hat beide Stränge anhand einer Kontributionsanalyse untersucht. Dabei war der Begriff „entwicklungsorientiert“ auslegungsbedürftig, um ihn evaluierbar zu machen (s. u.).

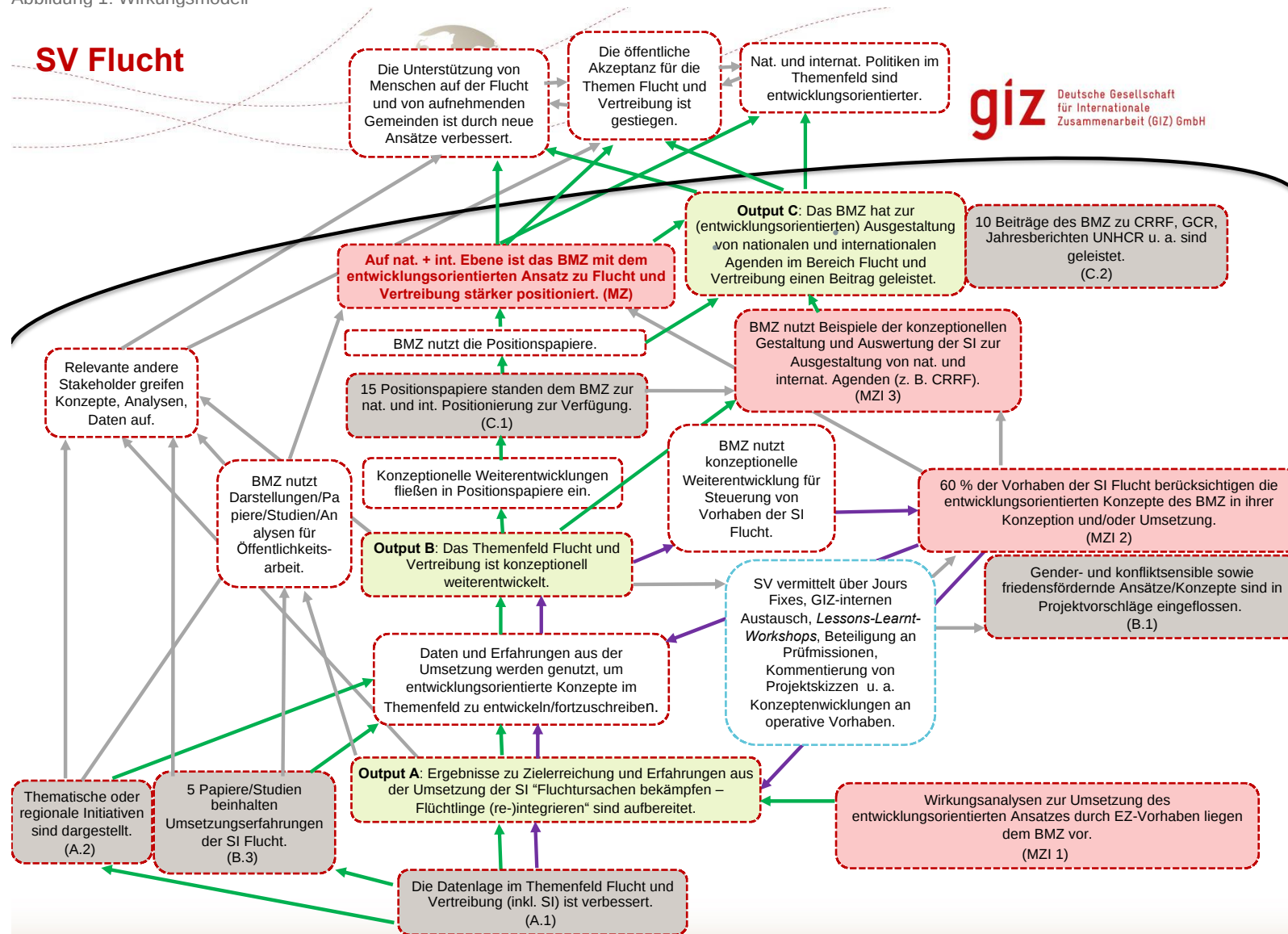
Das im Modulvorschlag festgehaltene Modulziel des Projekts lautete: „Auf nationaler und internationaler Ebene ist das Engagement des BMZ mit dem entwicklungsorientierten Ansatz zu Flucht und Vertreibung stärker sichtbar.“ Das Projekt arbeitete an drei Outputs: Output A „Ergebnissicherung und Darstellung“, Output B „Konzeptionelle Weiterentwicklung“ und Output C „Mitgestaltung nationaler und internationaler Agenden“. Output A bildete mit der Aufbereitung von Erfahrungen aus der Umsetzung der zahlreichen Vorhaben der SI Flucht die Grundlage für die Arbeit des Projekts. Zugleich bildete er eine Besonderheit des Projekts ab: Das SV Flucht hatte den Auftrag, ein übergeordnetes Monitoring für alle Vorhaben der SI Flucht zu leisten. Dadurch war es mandatiert, den Erfahrungsschatz dieser Vorhaben zu heben (im Betrachtungszeitraum: 107 Vorhaben³). Das Wirkungsmodell differenziert nicht zwischen Vorhaben des SI Flucht, die von unterschiedlichen Organisationen durchgeführt werden. In der Praxis war aber der Zugang des SV zu Daten und Informationen aus GIZ-Vorhaben deutlich besser als der zu Vorhaben anderer Organisationen. Die zentrale Wirkungshypothese des Projekts führte von der Aufbereitung und Analyse von Umsetzungserfahrungen über die konzeptionelle Weiterentwicklung des Themas zur Wirksamkeit des Engagements des BMZ. Entsprechend dem Wirkungsmodell sollen die Erfahrungen aus der Umsetzung der SI Flucht (Output A) in die konzeptionelle Weiterentwicklung des Themenfelds Flucht und Vertreibung (Output B) fließen und für die Beratung des BMZ genutzt werden. Durch die Nutzung dieser evidenzbasierten Zulieferungen soll sich das BMZ mit entwicklungsorientierten Beiträgen zur Ausgestaltung von nationalen und internationalen Agenden besser positionieren können (Outcome). Daten und Erfahrungen wurden vom Projekt in vielfältigen Formaten aufbereitet; dazu zählten Positionspapiere (Indikator C.1), Studien (Indikator B.3), thematische und regionale Analysen (Indikator A.2) ebenso wie zahlreiche Materialien der Öffentlichkeitsarbeit.

Jenseits der Systemgrenze (Impact-Ebene) soll so die nationale und internationale Politik im Themenfeld Flucht und Vertreibung auch von anderen Akteuren entwicklungsorientierter ausgestaltet werden. Dabei geht das Wirkungsmodell davon aus, dass durch die Rückbindung an praktische Umsetzungserfahrungen die Evidenzbasis von politischen Maßnahmen und Strategien in diesem Feld – und damit deren Qualität - verbessert werden kann. Menschen auf der Flucht und aufnehmende Gemeinden sollen infolgedessen bessere Unterstützung erhalten. Durch seine Positionierung und Öffentlichkeitsarbeit strebte das BMZ zudem einen Beitrag zur Erhöhung der Akzeptanz der Themen Flucht und Vertreibung in der interessierten Öffentlichkeit an.

Zu den wesentlichen Aktivitäten, die das SV im Rahmen dieser Wirkungshypothese durchführte, gehörten u. a. die Erhebung und Zusammenstellung von Daten aus den Projekten der SI Flucht mittels einer stetig aktualisierten Projektliste und eines Wiki, die Aufbereitung von Projektbeispielen, die Erstellung von Materialien der Öffentlichkeitsarbeit (Broschüren, Fotos, Tonaufnahmen, Filme u. a.), die Erstellung oder Beauftragung von Studien, die Organisation und fachliche Ausgestaltung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, die

³ Projekte mit Laufzeitbeginn im Betrachtungszeitraum der Evaluierung (August 2017 – Juli 2020) entsprechend der Projektliste SI Flucht 2014 – 2020, Stand 13. März 2020.

Abbildung 1: Wirkungsmodell



Legende: MZ = Modulziel, MZI = Modulzielindikator

Schemmann & Rosenbrock

Seite 1

Zulieferung von Sachständen, Sprechpunkten und Positionspapieren, das Verfassen von Entwürfen für Artikel, Interviews etc., die GIZ-interne und externe Vernetzung und Abstimmung mit anderen Akteuren im Themenfeld (Geber, Organisationen, Thinktanks etc.), die Begleitung internationaler Prozesse, die Kommentierung von internationalen Verhandlungsdokumenten, die Vertretung des BMZ in Fachgremien sowie die Entsendung einer Mitarbeiterin an das Sekretariat des *Comprehensive Refugee Response Framework* (CRRF) in Uganda.

In einer zweiten Wirkungshypothese fließt die konzeptionelle Weiterentwicklung des Themenfelds Flucht und Vertreibung (Output B) zurück zu den operativen Projekten der SI Flucht. Dies geschah auf unterschiedlichen Wegen. Zum Beispiel beriet das Projekt auf Anfrage bei der Entwicklung von Förderanträgen, mit denen sich Projekte um Mittel aus der SI Flucht bewarben (Beteiligung an Prüfmissionen, Kommentierung von Projektskizzen). Des Weiteren beriet das Projekt das BMZ im Hinblick auf Qualitätskriterien für die Bewilligung von Projekten der SI Flucht. Diese Qualitätskriterien sind Bestandteil des *Call for Proposals*, bei dem sich die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die GIZ sowie nicht staatliche deutsche Entwicklungsorganisationen beim BMZ um Finanzierungen aus der SI Flucht bewerben. Mit dieser Beratung verfügte das Projekt über einen besonderen Hebel zum Mainstreaming von Qualitätsmerkmalen bei der Konzeption aller Projekte der SI Flucht (Modulzielindikator 2). Daraus soll entsprechend der Wirkungshypothese eine entwicklungsorientierte Umsetzung der Projekte (ebenfalls Modulzielindikator 2) folgen, die auf der Impact-Ebene zu einer besseren Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden führen soll. Erfahrungen aus dieser Umsetzung sollen wiederum erhoben und aufbereitet (Output A) und für die Konzeptentwicklung (Output B) und die Positionierung des BMZ (Modulziel) genutzt werden. Zu den Aktivitäten des Projekts gehörten hier u. a. die Begleitung von Angebotsprozessen (Kommentierung von Projektskizzen, v. a. aber Einbindung in oder Teilnahme an Prüfmissionen der GIZ, z. T. Teilnahme an Erörterungsgesprächen), die Beratung des BMZ beim jährlichen *Call for Proposals* der SI Flucht sowie die Erstellung von thematischen und länderbezogenen Portfolioanalysen.

Aktivitäten, die zu beiden Wirkungshypothesen gleichermaßen beitrugen, waren u. a. die Organisation von *Lessons-Learnt-Workshops* inklusive der Erstellung eines *Toolkits*, die Organisation oder Finanzierung von weiteren Veranstaltungen zum Fachaustausch, die Erstellung von Handreichungen sowie die Organisation eines Trainings für EZ-Personal, das sowohl an der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) als auch extern umgesetzt wurde. Hervorzuheben ist die enge Vernetzung mit anderen Sektorvorhaben sowie mit dem Fach- und Methodenbereich (FMB) der GIZ. Output-Indikator B.1 gab diese Kooperationen für die Bereiche Frieden und Sicherheit (*do no harm*) sowie Gender vor. Weitere Bereiche, wie z. B. die entwicklungsorientierte Not- und Übergangshilfe, ergeben sich aus der Definition von „Entwicklungsorientierung“. Dieser Begriff nimmt im Modulziel wie auch an anderen Stellen der Wirkungsmatrix des Projekts eine zentrale Rolle ein, ist jedoch im Modulvorschlag nicht definiert (GIZ 2017a). Ein entwicklungsorientierter Ansatz zielt dem Projekt zufolge darauf ab, aufnehmende Gesellschaften dabei zu unterstützen, die Entwicklungspotenziale von Menschen auf der Flucht zu nutzen, um langfristige Perspektiven für Menschen in langanhaltenden Fluchtsituationen und gleichzeitig eine Verbesserung der Lebenssituation der aufnehmenden Gemeinden zu erreichen. Zentrale Aspekte sind:

- ein strukturbildender Ansatz (Aufbau auf nationale und lokale Systeme, Integration von Menschen auf der Flucht in lokale Entwicklungsplanung, Integration in soziale Sicherungssysteme und Dienstleistungen, marktbasierende Ansätze),
- ein verbesserter Nexus zwischen humanitärer Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit und Frieden,
- ein integrativer Ansatz (Projektmaßnahmen für Flüchtlinge/Binnenvertriebene und aufnehmende Gemeinden bzw. die lokale Bevölkerung),
- ein Fokus auf *Self-Reliance*, Potenziale und Ressourcen von Menschen auf der Flucht (im Gegensatz zu Abhängigkeit von Hilfsleistungen) und
- die Auswahl der Zielgruppe auf der Grundlage von Vulnerabilitätskriterien anstelle des Kriteriums „*Flüchtling/Internally Displaced Person* (IDP)“ bei gleichzeitiger Abgrenzung zu Migrant*innen (GIZ 2020h).

Zusätzlich hat das Evaluierungsteam auch die beiden Aspekte Gender und Friedensförderung/Konfliktbearbeitung aufgenommen, da hierzu entwicklungspolitische Konzepte des BMZ vorliegen und hierzu ein Output-Indikator in der Wirkungsmatrix formuliert wurde (Output-Indikator B.1).

Anlässlich der Evaluierung wurden einzelne Elemente und Begriffe der Wirkungsmatrix nachgeschärft bzw. eingegrenzt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick.

Tabelle 1: Nachschärfung von Formulierungen der Wirkungsmatrix

Formulierung laut Modulvorschlag	Umzuformulierendes/ zu definieren- des Element	Umformulierung/ Neudefinition	Begründung
Modulziel: Auf nationaler und internationaler Ebene ist das Engagement des BMZ mit dem <u>entwicklungsorientierten</u> Ansatz zu Flucht und Vertreibung stärker sichtbar.	Entwicklungsorientiert	• Strukturbildend • HDP-Nexus • Integrativ (Fokus auch auf aufnehmende Gemeinden) • Fokus auf <i>Self-Reliance</i> • Vulnerabilitätskriterium anstelle von Status als Flüchtling/IDP	Unschärfe des Begriffs
Modulziel: Auf nationaler und internationaler Ebene ist das Engagement des BMZ mit dem entwicklungsorientierten Ansatz zu Flucht und Vertreibung <u>stärker</u> sichtbar.	Sichtbar	positioniert	Das Anspruchsniveau geht über die reine Sichtbarkeit hinaus, da das Ziel die politische Positionierung des BMZ ist.
Modulzielindikator 2: 60 Prozent der neu bewilligten Projekte <u>der deutschen EZ im Themenfeld Flucht und Vertreibung</u> berücksichtigen die relevanten entwicklungsorientierten Konzepte des BMZ.	Vorhaben der deutschen EZ im Themenfeld Flucht und Vertreibung	Vorhaben der SI Flucht	Das SV hatte weder Kooperationsbeziehungen mit allen Vorhaben der deutschen EZ im Themenfeld noch einen Überblick über alle dem Themenfeld zuzuordnenden Vorhaben.
Modulzielindikator 2: 60 Prozent der neu bewilligten Vorhaben der deutschen EZ im Themenfeld Flucht und Vertreibung berücksichtigen die <u>relevanten entwicklungsorientierten Konzepte</u> des BMZ.	Die relevanten entwicklungsorientierten Konzepte des BMZ	Zentrale Kriterien von Entwicklungsorientierung (siehe weiter oben in dieser Tabelle) sowie Gender und Konfliktsensibilität/Friedensförderung.	Die relevanten Konzepte wurden in der Wirkungsmatrix des Vorhabens nicht benannt, daher ist der Indikator nicht spezifisch.

Grundlage der Evaluierung bildete die Wirkungsmatrix des Vorhabens vom 17.05.2019. Mit dem Änderungsangebot vom 19.06.2019 (GIZ 2019e) wurde die ursprüngliche Wirkungsmatrix wie folgt geändert:

- Der ursprüngliche Output-Indikator A.3 wurde ersatzlos gestrichen („Effektivität und Effizienz des Mitteleinsatzes der SI ‚Fluchtursachen bekämpfen – Flüchtlinge (re-)integrieren‘ ist in drei Jahresberichten abgebildet“), da die zum Zeitpunkt des Änderungsangebots bestehende Berichterstattung und Wirkungsanalyse vom Auftraggeber als ausreichend erachtet wurde.
- Der ursprüngliche Output-Indikator B.2 wurde ersatzlos gestrichen („In 60 Prozent der „*Peace and Conflict Assessment*“-Matrizen (PCA) der Länder mit erhöhtem oder akutem Eskalationspotenzial bzw. Präventionsbedarf wurde Flucht und Vertreibung aufgenommen“). Begründet wurde dies mit dem Mangel eines geeigneten Messinstruments.
- Bei Output-Indikator C.2 wurde der Verweis auf den UNHCR-Jahresbericht 2017 ausgeweitet auf „die Jahresberichte des UNHCR“, da sich der Indikator auf alle Jahresberichte beziehen sollte.
- Auf der Ebene der Aktivitäten wurden einzelne Aktivitäten gelöscht. Dazu zählt auch die ursprünglich geplante Entsendung einer Fachkraft in das CRRF-Sekretariat in Tansania, da die tansanische Regierung sich aus dem gesamten CRRF-Prozess zurückgezogen hatte.

3 Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess

3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten

Das SV hat eine Vielzahl von Projektunterlagen zur Verfügung gestellt – eine Übersicht findet sich in Anhang 3.

Das Projekt hat kein Wirkungsmodell erstellt. Der Wirkungsmonitor (ein Online-Tool der GIZ zur Erfassung von Wirkungen entsprechend der Wirkungsmatrix) wurde nur punktuell genutzt und anlässlich der Evaluierung aktualisiert. Insgesamt wies das Wirkungsmonitoring des Vorhabens Lücken auf, wodurch die Zuordnung von Leistungen zu Leistungs- und Wirkungsindikatoren nicht immer klar nachvollziehbar war (G_5) und vom Evaluierungsteam rekonstruiert werden musste. Bei Modulzielindikator 1 und Output-Indikator A.1 wurden dieselben Leistungen gezählt, da die Wirkungsmatrix deckungsgleiche Bezugsgrößen vorgegeben hatte. Beratungsleistungen und Zulieferungen an das BMZ wurden im SV-Postfach, in einer Excel-Liste, in Ordnern im DMS und auf *Sharepoint* dokumentiert. Aktivitäten wurden anhand von jährlichen Operationsplänen geplant und nachgehalten (GIZ 2020a, GIZ 2018a). Standardgemäß wurde in der jährlichen Berichterstattung an den Auftraggeber zu Wirkungen berichtet – für den Betrachtungszeitraum lag jedoch nur ein Bericht vor, da in Absprache mit dem BMZ der Folgebericht mit dem Schlussbericht zusammengeführt werden sollte und dieser noch nicht fällig war. Die Mehrzahl der Indikatoren war mit dem Basiswert „0“ bestückt, so dass keine *Baseline*-Daten erhoben wurden. Diese pragmatische Lösung ist angesichts der Leistungen des Vorgängerprojekts formal fraglich, unter Effizienzgesichtspunkten (Ressourceneinsatz gegenüber Mehrwert der Erhebung von Basiswerten) aber sinnvoll. Wo Basiswerte angegeben wurden, beziehen sie sich auf die Leistungen des Vorgängerprojekts. Zur Bewertung der Zielerreichung der Indikatoren wurden vom Projekt zahlreiche Listen und Dokumente zur Verfügung gestellt. Zum Monitoring der Kundenzufriedenheit hat das SV Flucht zweimal ein Auftraggeber-Feedback eingeholt (2020f; 2019a). In seiner Beratungsfunktion für das BMZ beantwortete das Projekt nahezu täglich Ad-hoc-Anfragen; diese Zulieferungen fanden sich nicht zwingend im Wirkungsgefüge wieder, so dass das Auftraggeber-Feedback hier eine wichtige Ergänzung darstellte.

Zur Durchführung der Kontributionsanalyse in Bezug auf die beiden o. g. Wirkungshypothesen wurden vom SV Flucht weitere Informationen zusammengestellt. Da dem SV nicht in allen Fällen finale BMZ-Positionen und Redebeiträge vorlagen, wurden hier weitere Informationen wie z. B. E-Mail-Kommunikation, Sprechpunkte, Live-Mitschnitte u. Ä. analysiert.

3.2 Evaluierungsprozess

Die Evaluierung wurde von zwei internationalen Evaluatorinnen durchgeführt. Die unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnisse der beiden Evaluatorinnen wurden zur Forschertriangulation genutzt. Zentrale Beteiligte waren Vertreter*innen des BMZ und der GIZ. Zudem wurden Gespräche mit Vertreter*innen der KfW, der EU sowie einzelner Umsetzungspartner des SV Flucht geführt.

Während der Inception-Phase der Evaluierung im Mai 2020 hat das Evaluierungsteam mit dem SV zur Rekonstruktion des Wirkungsmodells und Erarbeitung von Wirkungshypothesen online einen Workshop sowie mehrere Fokusgruppeninterviews (in kleineren Gruppen) durchgeführt. Letztere dienten der Erfassung des Sachstands des SV Flucht sowie der Präzisierung der Indikatoren im Hinblick auf die SMART-Kriterien. Zudem wurden mit allen Mitarbeiter*innen Einzelinterviews oder Interviews zu zweit (sofern fachliche Zuständigkeiten dies nahelegten) durchgeführt. In der Inception Phase wurden zudem Interviews mit mehreren Vertreter*innen des Fach- und Methodenbereichs der GIZ sowie ein Interview mit dem BMZ-Referat 221 geführt.

Insgesamt wurden in der Inception-Phase 17 Interviews geführt. In der Evaluierungsphase wurden Einzelinterviews und Fokusgruppeninterviews mit zahlreichen weiteren Akteur*innen geführt. Alle Interviews wurden in internen Protokollen dokumentiert. Die Auswahl der Gesprächspartner*innen erfolgte in enger Abstimmung mit der Auftragsverantwortlichen und dem Team des SV Flucht. So wurden relevante Gesprächspartner*innen identifiziert, die eng mit dem Vorhaben gearbeitet haben und/oder deren Leistungen nutzten. Zusätzliche Kriterien waren die Auswahl sowohl GIZ-interner als auch externer Gesprächspartner*innen, die Beteiligung unterschiedlicher Hierarchieebenen innerhalb der GIZ, die Beteiligung von Vertreter*innen nicht staatlicher Organisationen sowie die Beteiligung von Vorhaben der SI Flucht. Im Hinblick auf die Analyse des besonderen Set-ups des SV im Zusammenspiel mit der SI Flucht wurden außerdem die Regionalbereiche bzw. -referate von GIZ und BMZ in die Evaluierung aufgenommen. Zum Abschluss der Interviewphase präsentierten die Evaluatorinnen dem Team des SV Flucht die Zwischenergebnisse (online). Insgesamt partizipierten an der Evaluierung 53 Personen.

Im Rahmen der Evaluierung wurden folgende Methoden angewandt: Textanalyse von Dokumenten, Durchführung und Auswertung von semistrukturierten Interviews auf der Grundlage von Leitfragen sowie Fokusgruppendifkussionen. Die Textanalyse erfolgte – sofern möglich – auf der Grundlage von definierten Suchkriterien. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Analyse der entwicklungsorientierten Ausrichtung von Vorhaben der SI Flucht. Um eine vergleichende Analyse zu ermöglichen, wurden die relevanten Textpassagen in einem Auswertungsraster dokumentiert. Sofern möglich, wurden die erhobenen Daten trianguliert; dies beinhaltete die Anwendung von Methodentriangulation, Datentriangulation sowie Forschertriangulation. Auch wurden die Ergebnisse der Analyse mit dem SV trianguliert, indem zum Ende der Evaluierungsphase eine Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse erfolgte (online). Das SV Flucht hat darüber hinaus den Evaluierungsbericht kommentiert.

Tabelle 2: Liste der Stakeholder der Evaluierung und ausgewählter Interviewpartner*innen

Organisation/Unternehmen/ Zielgruppe	Gesamtzahl der durch die Evalu- ierung befragten Personen (mit Aufschlüsselung nach Ge- schlecht)	Anzahl der Interview- teilnehmer	Anzahl der Teilnehmer der Fokus- gruppe	Anzahl der Work- shop-Teil- nehmer	Anzahl der Teil- nehmer an Erhebun- gen
BMZ	12 (9 w, 3 m)	6	7		
BMZ-Sektorreferat 221					
BMZ-Sektorreferat 220					
BMZ-Länderreferate					
GIZ	37 (26 w, 11 m)	32	8	12	
Mitarbeiter*innen des SV Flucht und anderer relevanter SV Mitarbeiter*innen der GIZ Länderbereiche Fach- und Methodenbereich (FMB) und andere Organisationseinheiten					
Weitere Stakeholder	4 (3 w, 1 m)	4			
KfW					
Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP)					
UNHCR					
EU-Generaldirektion Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung (GD DEVCO)					

Die Durchführung als Fernmission aufgrund der Covid-19-Pandemie wirkte sich insbesondere auf die Veranstaltung von Workshops und das Führen von Gruppeninterviews aus. Workshopformate lassen sich nur eingeschränkt als Ferngespräche oder Videokonferenzen umsetzen. Hier stößt die Technik häufig an ihre Grenzen, sowohl was die Akustik/Stabilität der Internetverbindungen angeht als auch im Hinblick auf technische Möglichkeiten wie die Visualisierung. Eine weitere Folge der Durchführung als Fernmission war die Verlängerung von Prozessen, da die Notwendigkeit der zeitlichen Bündelung von Interviews etc. wegfiel.

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

Das Evaluierungsdesign ist theorie- und hypothesenbasiert. Es beruht auf dem angepassten Wirkungsmodell des SV und den Wirkungshypothesen 1 und 2, die mit einem kontributionsanalytischen Ansatz untersucht wurden. Eine rigorose Attribution von Wirkungen war allerdings nicht möglich. Die indirekten Zielgruppen konnten aus Praktikabilitätsgründen nicht in die Evaluierung einbezogen werden. Andere Zielgruppen auf

Mittlerebene wie Vertreter*innen von Vorhaben der SI Flucht wurden nur punktuell eingebunden. Eine ausführliche Darstellung der Evaluierungsfragen und -indikatoren sowie der Methodik und der Belastbarkeit der Evidenzen findet sich in der Evaluierungsmatrix im Anhang.

4.1 Langfristige Wirkungen von Vorgängerprojekten

Die Analyse und Bewertung der langfristigen Wirkungen des Vorgängerprojekts erfolgte auf der Basis folgender Evaluierungsfragen:

1. Inwieweit konnte das BMZ mit Unterstützung des SV Outcomes des Vorgängerprojekts nutzen, um seine Positionen in nationalen und internationalen Prozessen fortzuentwickeln? Inwiefern ließen sich Kontinuität bzw. Veränderung in den Beratungsthemen des SV feststellen? Wo gab es neue Akzente?
2. Inwieweit wurden im Vorgängerprojekt Kooperationen mit nationalen und internationalen Entwicklungspartnern aufgebaut, auf die das Projekt aufbauen konnte?
3. Inwieweit wurde durch das Vorgängerprojekt eine methodisch-konzeptionelle Basis für die Beratung im Bereich Flucht aufgebaut? Welche Instrumente wurden vom SV weiter genutzt bzw. weiterentwickelt?

Methodisch erfolgte die Analyse und Bewertung auf der Grundlage einer Auswertung von Dokumenten des Vorgängervorhabens (Projektvorschlag, Fortschrittsberichte, Schlussbericht) sowie einem Abgleich dieser mit relevanten Grundlagendokumenten des Projekts (Modulvorschlag, Änderungsangebote, Fortschrittsberichte). Diese Textanalyse wurde durch Interviews mit Mitarbeiter*innen des Vorgängerprojekts sowie des Projekts ergänzt (Int_28, Int_8, Int_5 u. a.).

Das Vorgängerprojekt „Unterstützung bei Konzeption, Umsetzung, Monitoring und Darstellung der Sonderinitiative Flucht“ (PN 2014.4045.2; Laufzeit: 08/2014 – 07/2017) hatte folgendes Ziel: „Das BMZ-Referat 302 nutzt wesentliche konzeptionelle und methodische Beiträge zur entwicklungspolitischen Umsetzung der Sonderinitiative Flüchtlinge, einschließlich ihrer nationalen und internationalen Positionierung.“ Die Konzeption des Vorgängerprojekts war der des SV Flucht sehr ähnlich. Auch das Vorgängervorhaben hatte drei Handlungsfelder, allerdings mit leicht verändertem Zuschnitt: 1. Konzeptionelle Weiterentwicklung, 2. Beiträge zur Gestaltung der internationalen Agenda zum Thema Flucht und Vertreibung sowie 3. Öffentlichkeitsarbeit zur Sichtbarmachung der Arbeit des BMZ im Themenbereich (GIZ 2014). Insofern war grundsätzlich von einer hohen Kontinuität auszugehen. Sie zeigte sich in Themen und Instrumenten, die schon damals bearbeitet und durch das SV weiterentwickelt bzw. genutzt wurden. Dies gilt beispielsweise für Arbeiten zum HDP-Nexus (Studie sowie *Side Event* des BMZ zum Thema „Linking Relief and Development“), die Einrichtung der Wiki-Plattform, die Entwicklung einer Projektliste zum Monitoring der SI sowie die Begleitung internationaler Prozesse (z. B. des CRRF, Vorbereitung der Entsendung einer Fachkraft an das CRRF-Sekretariat in Uganda, die ab 2019 erfolgte).

Das Vorgängerprojekt hat die konzeptionelle Ausgestaltung der SI Flucht und ihrer drei Aktionsfelder begleitet. Gleichzeitig wurden die Grundlagen für den Prozess des *Call for Proposals* gelegt, der jährlich zur Beplanung des Haushaltstitels der SI Flucht durchgeführt wird. Im Rahmen des Vorgängerprojekts wurden zudem Kooperationen mit unterschiedlichen Akteur*innen aufgebaut. Teilweise wurden diese weiterhin genutzt (z. B. Vernetzungsworkshops mit der Stiftung Wissenschaft und Politik, Kooperation mit dem *Center for Mediterranean Integration*, CMI). Demgegenüber wurden die Kooperationsbeziehungen mit der Europäischen Union kaum noch genutzt. Zu der im Rahmen des Vorgängerprojekts entsandten Referentin aus dem BMZ an das Generaldirektorat „*Development and Cooperation, Unit B3 Migration, Employment, Inequalities*“ der Europäischen Kommission bestand kaum direkter Kontakt. Diese Entsendung wurde über das Vorgängerprojekt finanziert. Die zuvor sehr aktiv verfolgte Unterstützung der Positionierung des BMZ im Rahmen verschiedener politischer Prozesse auf EU-Ebene (z. B. Beratung des BMZ zum Anstoß einer gemeinsamen europäischen Entwicklungspolitik für Flüchtlinge, Unterstützung der Begleitprozesse der Agenda für Migration; Durchführung von Expertenkonsultationen mit EU-Mitgliedstaaten) wurde vom SV Flucht nicht fortgesetzt (GIZ 2017c). Dadurch war das BMZ im Projektzeitraum mit seinen entwicklungsorientierten Ansätzen im Themenbereich

Flucht relativ wenig sichtbar im Kontext europäischer Entwicklungspolitik und -zusammenarbeit. Auch eine Zusammenarbeit mit der Weltbank (regelmäßiger Austausch mit dem *Global Programme on Forced Displacement*) wurde im Vorgängerprojekt angebahnt; sehr enge Kooperationsbeziehungen wurden zum CMI (einer Plattform der Weltbank) gepflegt. Wenngleich die Kooperation mit dem CMI mittels eines Finanzierungsvertrags fortgeführt wurde, erscheint die Zusammenarbeit mit der Weltbank über den Betrachtungszeitraum hinweg weniger eng als im Vorgängerprojekt (G_4, GIZ 2017b, GIZ 2017c). Zum Ende des Projekts wurde sie vollständig aufgelöst.

Die unterschiedliche Formulierung des Kernproblems im Vorgängerprojekt („Für die Umsetzung der Sonderinitiative Flüchtlinge fehlt es [...] an konzeptioneller und methodischer Expertise“) und im SV Flucht („Das Engagement des BMZ mit seinem entwicklungsorientierten Ansatz im Themenfeld Flucht und Vertreibung ist auf nationaler und internationaler Ebene nicht hinreichend sichtbar“) illustriert die Weiterentwicklung des Themenfelds: vom Aufbau von Expertise hin zur stärkeren Positionierung des BMZ.

Bewertung: Durch das Vorgängerprojekt wurde eine konzeptionelle Grundlage geschaffen, auf die das SV Flucht aufbaute. Teilweise ist die Nutzung von Produkten und Kooperationsbeziehungen des Vorgängerprojekts durch das SV Flucht nachweisbar. Für Sektorvorhaben ist es typisch, dass sie in einem dynamischen Politikfeld agieren. Dies bedingt, dass es zwar bei einigen Themen Kontinuität und konzeptionelle Weiterentwicklung gibt (hier z. B. zum HDP-Nexus oder bei der Begleitung des GCR-/CRRF-Prozesses), andere aber neu hinzukommen bzw. an Bedeutung gewinnen oder verlieren, da sich die politische Prioritätensetzung und die Bedarfe des BMZ ändern. Insgesamt sind langfristige Wirkungen des Vorgängerprojekts eindeutig festzustellen.

4.2 Relevanz

In diesem Abschnitt wird die Relevanz des Projekts SV Flucht analysiert und bewertet

Analyse und Bewertung der Relevanz

Das Kriterium Relevanz umfasst vier Dimensionen der Bewertung:

1. Die Konzeption des Projekts orientiert sich an den relevanten strategischen Bezugsrahmen.
2. Die Konzeption des Projekts entspricht den Bedarfen der Zielgruppe(n).
3. Die Konzeption des Projekts ist angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet.
4. Die Konzeption des Projekts wurde bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und, falls zutreffend, bei Bedarf erneut adaptiert.

Die Analyse zur Beurteilung dieses Kriteriums folgt den Evaluierungsfragen in der Evaluierungsmatrix; es wurde kein bestimmtes Design angewendet.

Relevanz – Dimension 1: Die Konzeption des Projekts orientiert sich an den relevanten strategischen Bezugsrahmen.

Die Genfer Flüchtlingskonvention von 1951 und das Zusatzprotokoll von 1967 bilden bis heute die maßgebliche völkerrechtliche Grundlage für den Schutz von Flüchtlingen. Basierend auf der New Yorker Erklärung der Vereinten Nationen (VN) für Flüchtlinge und Migranten vom September 2016 und dem im Anhang enthaltenen „Umfassenden Flüchtlingsrahmenwerk“ (*Comprehensive Refugee Response Framework*, CRRF) erklärte die Weltgemeinschaft im Dezember 2018 im „Globalen Flüchtlingspakt“ (*Global Compact on Refugees*, GCR) ihren Willen, ein globales System zu schaffen, das eine Verteilung der Verantwortung in Fluchtsituationen vorsieht und Flüchtlinge und Aufnahmeländer bzw. -gemeinden unterstützt. Im Sinne des „Nexus Humanitäre Hilfe, Entwicklung und Frieden“ (*Humanitarian, Development, Peace Nexus*, HDP-Nexus) sollen die Interventionen von humanitären Organisationen und Entwicklungsakteuren besser verschränkt werden. Für aktuell

rund 45,7 Millionen Binnenvertriebene besteht kein klar geregelter völkerrechtlicher Schutz. Den internationalen Rahmen setzen hier die Leitlinien der VN für Binnenvertriebene (Vereinte Nationen 1998). Handlungsleitend im Politikfeld sind zudem die Resolution 1325 „Frauen, Frieden, Sicherheit“ des Sicherheitsrats der VN sowie die „Richtlinien für psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung in Nothilfekontexten“ (*Guidelines for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*) des „Ständigen interinstitutionellen Ausschusses“ der VN (*Interagency Standing Committee, IASC*). Auf europäischer Ebene ist insbesondere die Kommunikation der Europäischen Kommission zu Flucht und Entwicklung (Europäische Kommission 2016) relevant. Die Ziele der Bundesregierung im Sektor sind in den Leitlinien „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ beschrieben (Bundesregierung 2017b). Hervorgehoben werden neben der Notwendigkeit eines ressortgemeinsamen Ansatzes und der Verzahnung verschiedener Interventionsstrategien auch die Relevanz der Prävention gewaltsamer Konflikte und damit der Minderung von Fluchtursachen. Ziele für den Themenbereich „Frauen und Flucht“ wurden im „Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der Resolution 1325 für den Zeitraum 2017-2020“ (Bundesregierung 2017a) definiert. Dazu zählt beispielsweise die Prävention von Gewalt gegen Frauen und Mädchen in akuten Fluchtkontexten. Auf nationaler Ebene ist Teil des strategischen Bezugsrahmens auch die SI Flucht.

Übergeordnet ist die Agenda 2030 relevant: Langanhaltende Fluchtsituationen bedeuten sowohl in den Herkunfts- als auch in den Aufnahmeländern von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen ein Risiko für die Erreichbarkeit der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Über die erfolgreiche Verknüpfung von Nothilfe mit Maßnahmen der EZ kann ein Beitrag zur Erreichung der SDGs 1 „Armut beseitigen“ und 10 „Ungleichheit verringern“ geleistet werden. Das Nichterreichen dieser Ziele kann hingegen zu erhöhter Fragilität beitragen. Des Weiteren ist SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“ der Agenda 2030 relevant, da Wechselwirkungen zwischen Fluchtbewegungen und Konfliktdynamiken sowie guter Regierungsführung bzw. Partizipation bestehen. Ziel 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ spielt insbesondere angesichts der Umsetzung des HDP-Nexus und des „Globalen Flüchtlingspakts“ eine zentrale Rolle. Zudem ist das Prinzip „Niemanden zurücklassen“ (*Leave No One Behind, LNOB*) von Bedeutung, da die Bedarfe von besonders vulnerablen Zielgruppen im Kontext Flucht und Vertreibung im Fokus stehen. Das Vorhaben konnte als reines Beratungsvorhaben jedoch nur sehr mittelbar zu diesen Zielen beitragen, nämlich indem Beratung und Konzeptentwicklung auf diese SDGs ausgerichtet wurden und Zielgruppen auf Mittlerebene, primär das BMZ, aber in geringerem Maße auch Verantwortliche der Vorhaben der SI Flucht, die Beratungsleistungen so nutzen, dass das Portfolio und/oder einzelne Vorhaben auf Beiträge zur Erreichung der relevanten SDGs ausgerichtet wurden.

Bewertung: Ziel des Vorhabens war die Unterstützung der Positionierung des BMZ in wichtigen Politikprozessen. Insofern beriet das SV Flucht zur Ausgestaltung und Weiterentwicklung des genannten strategischen Bezugsrahmens. Dementsprechend orientierte sich auch die Konzeption des Vorhabens am strategischen Bezugsrahmen. Bewertungsdimension 1 wird mit 30 von 30 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen (Modulvorschlag und Fortschrittsberichte) sowie Interviews.

Relevanz – Dimension 2: Die Konzeption des Projekts entspricht den Bedarfen der Zielgruppe(n).

Die Zielgruppe des Projekts umfasste die fast 80 Millionen Menschen auf der Flucht, d. h. Flüchtlinge, Asylsuchende, Binnenvertriebene sowie die Bevölkerung der aufnehmenden Gemeinden. Diese Zielgruppe stand jedoch aufgrund des beratenden Charakters des Vorhabens am Ende eines langen und komplexen Wirkungszusammenhangs. Für die Evaluierung wurde daher auf die (direkte) Zielgruppe BMZ, hier die Sektorreferate 221 und 220, fokussiert und darauf, inwiefern die Projektkonzeption deren Beratungsbedarfen entsprach. Bereits in der Inception-Phase der Evaluierung wurde vom auftraggebenden BMZ-Referat 221 die hohe Zufriedenheit mit den Leistungen des Projekts zum Ausdruck gebracht. Auch das schriftliche „Auftraggeber-Feedback“ fiel sehr positiv aus (GIZ 2020f, GIZ 2019a).

Die Perspektiven und Bedürfnisse der indirekten Zielgruppen sind in der Projektkonzeption im Begriff der

„Entwicklungsorientierung“ reflektiert (s. oben 2.2). Als zielgruppenorientierter Titel stellt die SI Flucht die Personengruppen Flüchtlinge, Binnenvertriebene, Asylsuchende und die Bevölkerung aufnehmender Gemeinden in den Mittelpunkt und bleibt thematisch/sektoral wie auch geographisch offen. Dies spiegelte sich in der Arbeit des SV und den Fragen, die es bearbeitete, wider. So ging es in den *Lessons-Learnt-Workshops* immer wieder um Fragen der Inklusion und Partizipation der indirekten Zielgruppen (s. z. B. Ergebnisse des *Lessons-Learnt-Workshops* zum Thema „Binnenvertreibung – Antworten der Entwicklungszusammenarbeit auf eine unsichtbare Krise“ [GIZ 2019g]).

Bewertung: Die Konzeption des Projekts entsprach den Bedarfen der Zielgruppe. Bewertungsdimension 2 wird mit 30 von 30 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen (u. a. Auftraggeber-Feedback, Modulvorschlag, Dokumentation von *Lessons-Learnt-Workshops*) sowie Interviews.

Relevanz – Dimension 3: Die Konzeption des Projekts ist angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet.

Das dem Projekt zugrunde liegende Wirkungsmodell ist grundsätzlich schlüssig. Mittels der Bearbeitung der drei Handlungsfelder kann das Projektziel erreicht werden. Allerdings liegen die drei Outputs des Vorhabens auf unterschiedlichen Ebenen. Output C ist nahezu deckungsgleich mit dem Modulziel und liegt auf einer entsprechend hohen Wirkungsebene. Demgegenüber liegt Modulzielindikator 1 auf Output-Ebene.

Die Wirkungshypothesen lassen sich aus dem Modulvorschlag rekonstruieren, allerdings sind sie nicht explizit in den Projektdokumenten verschriftlicht. Der methodische Ansatz des Vorhabens ist in Bezug auf die drei Handlungsfelder kohärent beschrieben. Er besteht im Wesentlichen aus der Beratung des BMZ zur nationalen und internationalen Positionierung mit seinem entwicklungsorientierten Ansatz. Das Fundament für die Beratung und für die konzeptionelle Weiterentwicklung relevanter Themen im Kontext von Flucht und Vertreibung bildete dabei die Erhebung, Analyse und Aufbereitung von Daten und Erfahrungen der SI Flucht. Ein wichtiges weiteres Element des methodischen Ansatzes bildete die Öffentlichkeitsarbeit des Vorhabens, die für die Positionierung des BMZ genutzt wurde.

Die Bezüge des Projekts zu den Vorhaben der SI Flucht sind jedoch in der Projektkonzeption nicht klar beschrieben und z.T. inkohärent. Obwohl das Vorhaben keinen expliziten Mainstreaming-Auftrag hatte, misst Modulzielindikator 2 die Berücksichtigung relevanter entwicklungsorientierter Konzepte des BMZ bei neu bewilligten Vorhaben der SI Flucht. Die Einflussmöglichkeiten des Projekts zur Erreichung des Indikators waren dabei überwiegend mittelbar über die Beratung des BMZ (z. B. durch Analysen von Projektdaten und Erfahrungen der Vorhaben der SI Flucht sowie Teilnahme an Erörterungsgesprächen). Direkte Einflussmöglichkeiten bestanden nur auf Nachfrage seitens der Vorhaben bzw. der sie umsetzenden Organisationen: Im Rahmen des *Call for Proposals* zur Einreichung von Projektskizzen zur Beplanung des Haushaltstitels der Sonderinitiative Flucht bot das Projekt den BMZ-Länderreferaten sowie den mit der Entwicklung von Projektskizzen beauftragten Länderbereichen der GIZ und der KfW Beratung während der Identifikation potenzieller Vorhaben an (und ebenso später nach erfolgter Priorisierung von Vorhaben bei der Erstellung von Kurzstellungnahmen und Durchführung von Prüfmisionen für die GIZ). Es blieb diesen überlassen, ob sie von dem Angebot Gebrauch machten. In Einzelfällen bat auch das BMZ-Sektorreferat um Kommentierung von Projektskizzen. Es gab jedoch keinen Mechanismus für eine standardmäßige Kommentierung von Projektskizzen durch das Projekt. Diese Aufgabe obliegt entsprechend der Aufgabenverteilung innerhalb der GIZ typischerweise dem Fach- und Methodenbereich. In Bezug auf Vorhaben der SI Flucht, die von nicht staatlichen Organisationen umgesetzt wurden, bestand so gut wie keine Einflussmöglichkeit des Projekts. Auf eine mögliche Zusammenarbeit mit nicht staatlichen Akteuren der deutschen EZ ging die Konzeption des Projekts an keiner Stelle ein.

Die Systemgrenze ist deutlich und plausibel: Das BMZ wird dabei unterstützt, sich mit dem entwicklungsorientierten Ansatz zu positionieren. Ob diese Positionierung jedoch tatsächlich dazu führt, dass das Politikfeld

„Flucht und Vertreibung“ von anderen Akteuren entwicklungsorientierter und evidenzbasierter ausgestaltet wird, liegt nicht mehr im Einflussbereich des Projekts. Es erscheint jedoch plausibel, dass durch die Positionierung des BMZ ein Beitrag zur Erreichung dieser übergeordneten Wirkung geleistet wird.

Das SV wirkte komplementär zu anderen Projekten im Themenfeld. Eine besonders wichtige Schnittstelle gab es mit dem SV Migration. Die organisatorische Trennung der Themen Flucht und Migration in zwei SV ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass sie von zwei Referaten in Auftrag gegeben wurden. Diese Trennung wird aber den thematischen Überschneidungen nicht vollständig gerecht und macht ein Schnittstellenmanagement unabdingbar. Auftraggeber des SV Migration ist das Referat 220 (Grundsatzfragen Flucht und Migration), während das SV Flucht von Referat 221 (Fluchtursachen mindern, Beschäftigungsoffensive Nahost) beauftragt ist. Während das SV Migration das BMZ-Referat in allen Grundsatzfragen zu Migration berät, übernimmt das SV Flucht dies für alle Fragen zur Fluchtthematik. Die Aufteilung in Migration und Flucht seitens GIZ liegt damit etwas quer zur Aufteilung auf Seiten des BMZ (zum einen Grundsatzfragen zu beiden Themen, zum anderen die SI Flucht und die Beschäftigungsoffensive Nahost). Diese Struktur zieht eine Trennlinie, die nicht ganz klar ist und darüber hinaus der realen Überschneidung und Durchmischung beider Themen (Stichwort *mixed migration*) nicht voll gerecht wird. Dies hat zur Folge, dass die Bearbeitung der Themen nicht automatisch „aus einem Guss“ erfolgt (Int_13). Politisch mag das auch nicht immer wünschenswert sein. Es schafft jedoch das Risiko, dass Themen aus den Augen geraten oder der Abstimmungsaufwand Prozesse erschwert. Dieses Risiko wird dadurch verstärkt, dass auch international Prozesse zu den Themen Migration und Flucht stark voneinander getrennt bearbeitet werden. Wichtige Themen und Prozesse, die zwischen die Stühle fallen könnten, sind z. B. klimabedingte Migration, Grundsatzfragen zu Flucht (etwa Fluchtursachen bzw. deren Bekämpfung), die Bearbeitung der Thematik von Migration und Flucht innerhalb der EU sowie die systematische Berücksichtigung migrantischer Bevölkerungsgruppen bei der Umsetzung der Agenda 2030 (*Follow-up und Review*) (G_1). Um die Bearbeitung dieser Themen sicherzustellen, wurden sie zwischen dem SV Migration und dem SV Flucht aufgeteilt. Die Schnittstelle zum SV Migration wird durch eine geteilte Fachkraftstelle bearbeitet.

Digitale Ansätze wurden im Wirkungsmodell nicht explizit dargestellt. Die durch das SV Flucht verwaltete Onlineplattform Wiki war – neben der bestehenden Excel-Liste – als Instrument für das Monitoring und den Austausch der Projekte untereinander konzipiert. Allerdings wurde die Plattform von den SI-Vorhaben trotz entsprechender Auflage seitens des BMZ nicht in vollem Umfang genutzt, so dass sie im Folgeprojekt nicht fortgeführt werden soll. Zum Zeitpunkt der Evaluierung wurden neue digitale Lösungen wie z. B. eine Datenbank mit automatisierten Abfragefunktionen geprüft, um das Monitoring zu verbessern. Ein weiterer Ansatzpunkt für die stärkere Berücksichtigung von digitalen Lösungen könnte in der Aufbereitung von Lernerfahrungen in der SI Flucht im Bereich Digitalisierung bestehen. Eine Portfolioauswertung „SI Flucht 2014 – 2019, Fokus Digitalisierung“ wurde bereits erstellt. Diese erfolgte jedoch als reine *Desk Study* mittels einer Schlagwortsuche in Projektdokumenten. Hierauf könnte aufgebaut werden; besonders wirkungsvolle Ansätze können auf ihre Replizierbarkeit hin untersucht und dargestellt werden (z. B. IT-gestützte Ansätze in der Konfliktbearbeitung mit Kindern und Jugendlichen, Schaffung neuer Arbeitsmöglichkeiten, IT-gestützte Angebote im Bereich MHPSS).

Bewertung: Das Wirkungsmodell ist in sich weitgehend kohärent und auf das Projektziel ausgerichtet. Allerdings werden in der Wirkungsmatrix des Vorhabens die Anspruchsniveaus der unterschiedlichen Ebenen nicht eingehalten – dies wird in der Visualisierung des Wirkungsmodells gut sichtbar. So ist Modulzielindikator 1 hinsichtlich seines Anspruchs kein Outcome-Indikator, da er keine Nutzung misst („Dem BMZ liegen 40 monatliche Analysen vor“). Da er hinsichtlich seines Anspruchs auf Output-Ebene liegt, verwundert es nicht, dass er nahezu deckungsgleich mit Output-Indikator A.1 ist. In der Praxis hat dies dazu geführt, dass bei Modulzielindikator 1 und Output-Indikator A.1 dieselben Produkte gezählt wurden (GIZ-Wirkungsmonitor). Ein anderes Beispiel für die Vermischung der Ebenen ist Output C („Das BMZ hat einen Beitrag zur Ausgestaltung nationaler und internationaler Agenden geleistet“): er liegt über dem Modulziel. Eine weitere Schwach-

stelle des Wirkungsgefüges besteht in den unzureichenden Einflussmöglichkeiten des Vorhabens zur Erreichung von Modulzielindikator 2, da diese überwiegend nur mittelbar sind. Die Konzeption benennt diese Problematik jedoch nicht; vor allem aber zeigt sie keine Ansätze auf, wie der Indikator mittels der vorgesehenen Aktivitäten und Outputs erreicht werden kann. Es fehlt zudem ein spezifischer Output zur entwicklungsorientierten Ausrichtung der Vorhaben der SI Flucht. In Bezug auf Vorhaben der SI Flucht, die von nicht staatlichen Organisationen umgesetzt wurden, bestand kaum Einfluss des Projekts bzgl. der Erreichung des Indikators. Die aufgeführten Unzulänglichkeiten der Projektkonzeption lagen nicht in der Verantwortung des Vorhabens, hätten jedoch im Dialog mit dem BMZ korrigiert werden können (z. B. im Zuge der eingereichten Änderungsangebote, siehe Bewertungsdimension 4). Das Evaluierungsteam bewertet daher die Dimension 3 mit 15 von 20 Punkten. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen sowie Interviews.

Relevanz – Dimension 4: Die Konzeption des Projekts wurde bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert.

Die Konzeption des Vorhabens bot ausreichend Flexibilität für Veränderungen, da Sektorvorhaben typischerweise in Politikfeldern angesiedelt sind, die sich dynamisch entwickeln, und sie das BMZ bei der Gestaltung derselben unterstützen sollen. Wichtige Veränderungen im Politikfeld während der Projektlaufzeit waren die Verabschiedung des Globalen Flüchtlingspakts, der Beginn der Beschäftigungsinitiative Nahost als Teil der SI Flucht sowie eine kontinuierlich steigende Bedeutung der Themen Gender und MHPSS. Die Annahme des Flüchtlingspakts war zum Zeitpunkt der Konzeption des Vorhabens bereits absehbar und in der Projektkonzeption angelegt. Infolge eines sich dynamisch entwickelnden Politikfelds ist auch das Portfolio der SI Flucht rasant gewachsen. Zum Zeitpunkt der Evaluierung waren es 251 Vorhaben seit Beginn der SI Flucht. Eine der Reaktionen des Projekts auf Veränderungen bestand in der zweimaligen Abgabe von Änderungsangeboten, primär zur finanziellen Aufstockung. So wurden zusätzliche Mittel z. B. zur Einrichtung einer Stelle mit Fachlichkeit MHPSS und für die Finanzierung von Projektprüfungen für Neuvorhaben der SI Flucht genutzt. Letztere wurde 2019 dahingehend umgestellt, dass ein eigener Studienfachkräftefonds nur für Prüfungen eingerichtet wurde. Da die Einrichtung des Fonds früher als gedacht erfolgte, konnten Mittel eingespart werden, die für Prüfmissionen eingeplant waren. Dies führte im Juli 2020 zu einer Auftragswertreduzierung um 280.000 €.

Mittels eines Änderungsangebots vom 19.06.2019 wurden zudem einige Output-Indikatoren angepasst (s. hierzu Kapitel 2.2). Dieses Änderungsangebot hätte genutzt werden können, um Ungenauigkeiten der Indikatoren auf Modulzielebene zu beheben. Das Auftraggeber-Feedback sowie Aussagen seitens des BMZ und des Vorhabens legten nahe, dass ein stilles Einverständnis bestand, demzufolge derartige Änderungen nicht erforderlich waren. Vielmehr wurde die notwendige Flexibilität der Leistungserbringung gegenüber formalen Anforderungen in den Vordergrund gestellt (GIZ 2020f, GIZ 2019a, G_8, G_5, G_6, Int_4).

Bewertung: Die Konzeption wurde während der Projektlaufzeit an Veränderungen angepasst. Da eine Anpassung der Modulzielindikatoren nicht erfolgte, wird die Dimension 4 mit 17 von 20 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen sowie Interviews.

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung der Relevanz

Insgesamt wird die Relevanz des Projekts als Stufe 1: sehr erfolgreich bewertet mit 92 von 100 Punkten.

Tabelle 3: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Relevanz	Die Konzeption des Projekts ⁴ orientiert sich an den relevanten strategischen Bezugsrahmen.	30 von 30 Punkten
	Die Konzeption des Projekts entspricht den Bedarfen der Zielgruppe(n).	30 von 30 Punkten
	Die Konzeption des Projekts ist angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet.	15 von 20 Punkten
	Die Konzeption des Projekts wurde bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert.	17 von 20 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 92 von 100 Punkten Bewertung: Stufe 1: sehr erfolgreich

4.3 Effektivität

In diesem Abschnitt wird die Effektivität des Projekts analysiert und bewertet.

Das Kriterium Effektivität wird anhand folgender Dimensionen dargestellt und bewertet:

1. Das Projekt hat das Projektziel gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht.
2. Die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts haben wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen.
3. Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen. Opportunitäten für zusätzliche positive Wirkungen – sofern vorhanden – wurden genutzt.

Analyse und Bewertung der Effektivität

Effektivität – Dimension 1: Das Projekt hat das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht.

Die folgende Tabelle analysiert die Modulzielindikatoren nach den SMART-Kriterien und passt die Indikatoren entsprechend an.

Tabelle 4: Anpassung von Modulzielindikatoren nach SMART-Kriterien

Projektzielindikator gemäß (dem letzten Änderungs-)Angebot	Bewertung nach SMART*-Kriterien / Assessment	Angepasster Projektzielindikator (nur wenn dies für die Messung oder das Verständnis notwendig ist)
Modulzielindikator 1: Dem BMZ liegen 40 monatlich aktualisierte Analysen der Wirkungen der deutschen Unterstützung von Vorhaben im Themenbereich Flucht und	Der Indikator ist nicht SMART, insofern er sich auf „die deutsche Unterstützung im Themenbereich Flucht und Vertreibung“ bezieht.	Dem BMZ liegen 40 Analysen der Wirkungen der Vorhaben der SI Flucht für die Sichtbarkeit des entwicklungsorientierten Ansatzes

⁴ 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).

Vertreibung für die Sichtbarkeit des entwicklungsorientierten Ansatzes vor. Basiswert: 4 Zielwert: 40 Quelle: Verifizierung der Verfügbarkeit monatlicher Analysen; interne monatliche Auswertungen zu Wirkungen, Sachstände, Sprechpunkte, Darstellung von Beispielprojekten, <i>Lessons Learnt</i> und Orientierung für Neu- und Folgevorhaben.	Diese Formulierung ist nicht spezifisch, da nicht klar ist, welche Vorhaben dazu gezählt werden. Auch die Messbarkeit ist eingeschränkt, weil das Projekt keine derartige Übersicht über alle Vorhaben im Themenfeld hat. Das Vorhaben hat nicht 40 Analysen monatlich aktualisiert, sondern über die Projektlaufzeit über 40 Analysen in verschiedenen Formaten erstellt. Einige werden monatlich aktualisiert, andere jährlich; andere gar nicht oder nicht regelmäßig. Das Monitoring der Vorhaben der SI Flucht, das sich auf aktuell 251 Projekte bezieht, erfolgt monatlich. Es ist davon auszugehen, dass sich das Kriterium der „monatlichen Aktualisierung“ auf diese Vorhaben beziehen sollte. Zum Zeitpunkt der Konzeption des Projekts hatte die SI Flucht deutlich weniger Vorhaben als heute (z. B. Projekte mit Laufzeitbeginn im Jahr 2016: 34). Dafür spricht auch Output A, der sich ebenfalls auf den Zielwert 40 bezieht. Insofern erscheint dem Kriterium „monatlich aktualisiert“ Genüge getan zu sein.	vor, darunter eine monatlich aktualisierte Auswertung der Vorhaben der SI Flucht. Basiswert: 4 Zielwert: 40, darunter eine monatlich aktualisierte Auswertung der Vorhaben der SI Flucht. Quelle: Liste mit über 40 Analysen des SV Flucht
Modulzielindikator 2: 60 Prozent der neu bewilligten Vorhaben der deutschen EZ im Themenfeld Flucht und Vertreibung berücksichtigen die relevanten entwicklungsorientierten Konzepte des BMZ. Basiswert: 0, Zielwert: 60 Prozent Quelle: Laufende Projektprüfungen von neuen Vorhaben; Auswertung von Checklisten und Fortschrittsberichten der Implementierungsorganisationen und des Vorhabens	Die Formulierung „Vorhaben der deutschen EZ im Themenfeld Flucht und Vertreibung“ ist nicht spezifisch (s. Zielindikator 1). Der Indikator ist zwar messbar, aber die Messung wäre bei aktuell 251 Vorhaben der SI Flucht sehr zeitaufwendig. Im Rahmen der Evaluation erfolgte daher eine Stichprobenauswahl sowie ein Vergleich von fünf kommentierten Projektskizzen mit den final bewilligten Modulvorschlägen. Das Kriterium „neu bewilligt“ ist schwierig messbar, da das Monitoring nicht nach Bewilligungszeitpunkt, sondern nach Laufzeit erfolgte. Bewilligung und Laufzeitbeginn können zeitlich jedoch voneinander abweichen.	60 Prozent der Vorhaben der SI Flucht mit Laufzeitbeginn innerhalb der Projektlaufzeit erfüllen vier der folgenden sieben Kriterien von Entwicklungsorientierung: 1. Strukturbildung 2. HDP-Nexus wird bearbeitet/berücksichtigt 3. Integration (Zielgruppe beinhaltet auch aufnehmende Gemeinden) 4. Stärkung der Autonomie von Geflüchteten (<i>Self-Reliance</i>) 5. Vulnerabilität der Zielgruppe als Auswahlkriterium 6. Gender 7. Friedensförderung/Konfliktbearbeitung Basiswert: 0, Zielwert 64 (60 Prozent von 107) Quelle: Eine Stichprobe von 15 Vorhaben aus der vom SV Flucht geführten Projektliste der 107 Vorhaben der SI Flucht mit Laufzeitbeginn innerhalb der Projektlaufzeit. Kriterien für die Auswahl sind regionale Verteilung, Abbildung der BONO, Querschnitt der Durchführungsorganisationen.

Modulzielindikator 3: Neun Beispiele der konzeptionellen Gestaltung und Auswertung der Sonderinitiative (SI) „Fluchtursachen bekämpfen – Flüchtlinge (re-)integrieren“ aus dem Bewilligungszeitraum zwischen 2017 und 2020, davon sieben mit explizitem Genderbezug, wurden vom BMZ zur Ausgestaltung von nationalen und internationalen Agenden (z. B. „Comprehensive Refugee Response Framework“-Prozess, laufende EU-Prozesse) genutzt. (Basiswert: 2, davon zwei mit Genderbezug, Zielwert: 9, davon sieben mit Genderbezug)	Der Indikator ist SMART.	
* SMART: spezifisch, messbar, erreichbar (achievable), relevant, zeitgebunden (time-bound)		

Modulzielindikator 1: Dem BMZ liegen 40 Analysen der Wirkungen der Vorhaben der SI Flucht für die Sichtbarkeit des entwicklungsorientierten Ansatzes vor, darunter eine monatlich aktualisierte Auswertung der Vorhaben der SI Flucht. Basiswert: 4, Zielwert: 40, darunter eine monatlich aktualisierte Auswertung der Vorhaben der SI Flucht.

Das Projekt hat eine Liste mit 43 Analysen vorgelegt (Stand Juni 2020). Die Analysen wurden von den Evaluatorinnen stichprobenartig gesichtet. Insgesamt wurden acht Analysen im Hinblick auf Inhalt und Methodik untersucht. Der Indikator selbst trifft keine Aussage über das Format oder die Qualität der Analysen. Die Formulierung „Analysen von Wirkungen“ lässt darauf schließen, dass es sich um eine Wirkungsmessung i. S. von erzielten Wirkungen auf Outcome- bzw. Impact-Ebene handeln sollte. In der Quellenangabe werden dann jedoch neben den Analysen auch Sachstände, Sprechpunkte, Darstellungen von Projektbeispielen und *Lessons Learnt* genannt; mithin wird ein sehr offenes Verständnis des Begriffs Wirkungsanalyse zugrunde gelegt.

Die Wirkungsanalyse bezog sich in allen acht Fällen allein auf die Textanalyse von Dokumenten von Vorhaben der SI Flucht. Mangels Triangulation und Methodenvielfalt kam es dabei zu methodischen Ungenauigkeiten, die den Aussagegehalt der Analysen deutlich einschränken. Insgesamt war die Analyse stark auf die Generierung von Zahlen ausgerichtet. So führte z. B. die Analyse „Übersicht Mental Health and Psychosocial Support in der SI Flucht 2014 – 2017“ (GIZ 2018d: 1) aus, dass „bisher mind. 1,2 Mio. Menschen durch SI-Flucht-Vorhaben zu ‚psychischer Gesundheit und psychosozialer Unterstützung‘ (*Mental Health and Psychosocial Support*, MHPSS) oder Projekte mit MHPSS-Elementen erreicht wurden.“ Gleichzeitig wurde aber folgende Einschränkung gemacht: „Diese Zahl umfasst vorliegende Ist-Zahlen für die gesamten Projekte und schließt daher auch Komponenten ein, die nicht im Bereich Psychosoziale Unterstützung angesiedelt sind. Für einen Großteil der Projekte liegen keine Zahlen vor, so dass wenig Aussagen zu tatsächlich erreichten Begünstigten gemacht werden können. Zum Teil sind Soll- und Ist-Zahlen für einzelne Länder nicht immer klar zu differenzieren. Hier kann es zu Doppelzählungen kommen.“ Das Dokument „Wirkungen der durch das BMZ geförderten UNHCR-Vorhaben“ (GIZ 2017e) nennt ähnliche Einschränkungen. Bei zwei der acht untersuchten Analysen wurden auch geplante Wirkungen erfasst, wobei nicht deutlich gemacht wurde, in welchem Umfang geplante Wirkungen bereits erreicht wurden.

Die bloße Analyse von Projektanträgen und Fortschrittsberichten ist methodisch nicht ausreichend, um verlässliche Daten und Informationen zu den tatsächlich erreichten Wirkungen der Vorhaben zu liefern. Die quantitative Darstellung der Anzahl von Begünstigten erfasste nur einen – häufig wenig detailliert dargestellten – Leistungsbezug⁵, der nichts über die Nutzung der Leistungen und die erreichten Wirkungen auf Outcome- und Impact-Ebene aussagt. Eine Validierung der Informationen aus den Projektdokumenten erfolgte

⁵ S. z. B. die Sektoranalyse Bildung 2014 – 2018 (GIZ 2019h), S. 8 in Bezug auf ein Vorhaben in Äthiopien: „Für 37.500 Flüchtlingskinder und 10.500 Kinder aus den aufnehmenden Gemeinden verbesserte sich der Zugang zu Bildung durch neues Lern- und Lehrmaterial sowie die Fortbildung von 484 Lehrkräften. 155 Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen erhielten Fortbildungen zu psychosozialer Unterstützung.“

nicht. Eine zuverlässige Wirkungsmessung wäre jedoch wichtig zur Rechenschaftslegung im Allgemeinen und für die Positionierung der SI Flucht im Besonderen. Eine empirische Analyse der Wirkungen von Maßnahmen wurde auch von Vorhaben der SI gewünscht und z. T. bereits betrieben; mehrere Gesprächspartner*innen äußerten Bedarf bzw. Interesse daran (Int_2, Int_23, Int_18, Int_7, Int_21, Int_29 u. a.). Das SV könnte eine initiiierende und koordinierende Rolle einnehmen, indem es z. B. Themen, Fragestellungen und entsprechende Projekte und geeignete Kooperationspartner*innen (GIZ-intern oder z. B. aus der Forschung) identifiziert und methodisches *Backstopping* anbietet. Im Mittelpunkt der Kooperation zwischen operativen Vorhaben und dem SV sollten dabei das gemeinsame Lernen und die Aufbereitung von Lernerfahrungen stehen – nicht Kontrolle und Bewertung der Vorhaben seitens des SV.

Gleichzeitig ist hervorzuheben, dass das derzeitige Monitoring der SI, d. h. die Zusammenstellung von aggregierten Daten aus den Berichten der Vorhaben der SI, vom BMZ sehr positiv bewertet und intensiv genutzt wurde, auch von Bundesminister Müller (Int_4, G_8, GIZ 2020f). Auch in der GIZ gab es Interesse an einer Replikation für andere Bereiche wie die Übergangshilfe.

Bewertung: Modulzielindikator 1 ist zu 108 Prozent erfüllt. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen.

Modulzielindikator 2: 60 Prozent der Vorhaben der SI Flucht mit Laufzeitbeginn innerhalb der Projektlaufzeit sind strukturbildend und erfüllen insgesamt mindestens vier der folgenden sieben Kriterien von Entwicklungsorientierung:

- Strukturbildung
- HDP-Nexus wurde bearbeitet/berücksichtigt
- Integration (Zielgruppe beinhaltet auch aufnehmende Gemeinden)
- Stärkung der Autonomie (*Self-Reliance*) von Zielgruppen
- Vulnerabilität der Zielgruppe als Auswahlkriterium
- Gender
- Friedensförderung/Konfliktbearbeitung

Basiswert: 0, Zielwert: 64 (60 Prozent von 107)

Zur Messung dieses Indikators wurde zum einen untersucht, inwieweit diese Kriterien sich im *Call for Proposals* für Projektskizzen der SI Flucht wiederfinden, da die darin gemachten Vorgaben den wesentlichen Hebel zur inhaltlichen Ausrichtung der Vorhaben der SI Flucht bilden. Zum anderen wurde eine Stichprobe von 15 Vorhaben der SI Flucht im Hinblick auf diese Kriterien per Textanalyse untersucht.

Zugrunde gelegt wurde der *Call for Proposals* für Projektskizzen der SI Flucht im Rahmen der integrierten Planung und Allokation für das Jahr 2021, der vom titelführenden Referat 221 des BMZ an die BMZ-Länderbereiche gerichtet ist (BMZ 2020). Er enthält folgende inhaltliche Kriterien:

- Integration
- Strukturbildung
- Gender (mindestens GG1)
- Frieden und Sicherheit (mindestens FS1)
- Vulnerabilität der Zielgruppe

Damit entsprachen die Vorgaben des *Call for Proposals* weitgehend den vom Vorhaben definierten Kriterien von Entwicklungsorientierung. Im *Call for Proposals* nicht explizit genannt waren 1) die Berücksichtigung des HDP-Nexus und 2) die Förderung der *Self-Reliance* der Zielgruppen⁶.

Anhand einer Stichprobe von 15 Vorhaben der SI Flucht wurde untersucht, inwieweit die vom Projekt genannten Kriterien von Entwicklungsorientierung von den Vorhaben eingehalten wurden. Analysiert wurden fünf Vorhaben der KfW, sieben Vorhaben der GIZ und drei Vorhaben von nicht staatlichen Organisationen. Die Datengrundlage bildeten vom SV Flucht zur Verfügung gestellte Projektangebote bzw. Projektanträge,

⁶ Außerdem bittet das BMZ um die Berücksichtigung bestimmter Querschnittsthemen (Schutz vor sexualisierter Gewalt, Schutz von Kinder- und Jugendrechten, Inklusion von Menschen mit Behinderungen, MHPSS, Friedensförderung und Konfliktbearbeitung) und nennt eine Reihe von Themen, zu denen es Vorschläge begrüßen würde. Dabei wird die Prävention von Gewalt (als Minderung von Fluchtursachen) und die Unterstützung von Rückkehr nach beendeten Gewaltsituationen nochmals genannt.

die Bewilligungsschreiben des BMZ, Änderungsangebote sowie Berichte zur Projektumsetzung (hier wurden jeweils die aktuellsten vorliegenden Berichte ausgewertet). Während für das Gros der Vorhaben alle relevanten Unterlagen zur Verfügung standen, fehlten einzelne Dokumente (Wirkungsmatrizen, Anlagen zu Kennungen, ein Angebot). Methodisch wurden v. a. die Beschreibungen der Ziele (Wirkungsmatrizen, Logframes), der Zielgruppen, der weiteren Beteiligten, des politischen Trägers und die Erläuterungen zur Kennungsvergabe zugrunde gelegt. Darüber hinaus wurden bei Bedarf einzelne Abschnitte oder Dokumente genauer untersucht.

Die Entwicklungsorientierung wurde anhand von 6 der oben genannten 7 Kriterien analysiert. Die Berücksichtigung des HDP-Nexus-Kriteriums konnte mittels der Stichprobe nicht bewertet werden.

Ergebnisse:

1. Strukturbildung: 14 von 15 Vorhaben wurden als strukturbildend gewertet, vier davon mit Einschränkungen. Als strukturbildend gewertet wurden Vorhaben dann, wenn mit verfassten lokalen Strukturen zusammengearbeitet wurde (Gemeinden, Distriktverwaltungen, Ministerien, Kammern etc.) und diese Zusammenarbeit nicht nur punktuell war.
2. Integration: 12 Vorhaben hatten sowohl Flüchtlinge und/oder Binnenvertriebene als auch aufnehmende Gemeinden zur Zielgruppe. Bei drei Vorhaben war dies in eingeschränktem Maße der Fall.
3. Stärkung der Autonomie von Zielgruppen (*Self-Reliance*): 13 Vorhaben stärkten die *Self-Reliance* der Zielgruppen. Bei einem Vorhaben war kein solcher Ansatz zu erkennen – dort schien die „Versorgung“ der Zielgruppe im Vordergrund zu stehen. Bei einem weiteren Vorhaben erlaubten die Dokumente keine Aussage zu diesem Punkt.
4. Vulnerabilität vor Status: Die Vulnerabilität der Zielgruppen war bei 14 Vorhaben ein entscheidendes Auswahlkriterium. Bei Vorhaben der KfW und der GIZ spiegelte sich dies insgesamt adäquat in der Kennung zur Armutsorientierung wider (AO 1 und AO 2).
5. Gender: Zehn Vorhaben hatten mindestens einen Modulzielindikator zu Gender; neun davon beinhalteten Frauenquoten; sie lagen zwischen 30 Prozent und 60 Prozent. Die Kennungsvergabe war insgesamt nicht kohärent: Vier Vorhaben hatten eine GG-1-Kennung, aber keinen entsprechenden Indikator.
6. Friedensförderung/Konfliktbearbeitung: In nur vier Vorhaben waren Ansätze zur Friedensförderung/Konfliktbearbeitung nachvollziehbar abgebildet. In einem weiteren Vorhaben war ein Bezug in eingeschränktem Umfang erkennbar. Allerdings hätte die genaue Zuordnung von Maßnahmen zu Konfliktfaktoren einen Abgleich zwischen den Konfliktanalysen und den Ansätzen der Vorhaben erforderlich gemacht. Alle Zwölf Vorhaben von GIZ und KfW hatten eine FS-1-Kennung. Die Vergabe der FS-Kennung war insgesamt nicht kohärent.

In drei Fällen forderte das BMZ in der Bewilligung von Vorhaben inhaltliche Nachbesserungen zur Berücksichtigung von Gender und Krisenprävention/Konfliktbearbeitung nach (gender-disaggregierte Daten, Indikatoren zu Gender, Einhaltung des „do no harm“-Prinzips, Berücksichtigung von Landkonflikten).

Bewertung: Zehn Vorhaben aus der Stichprobe waren strukturbildend und erfüllten insgesamt mindestens vier von sechs Kriterien (eines mit Einschränkung). Die Kohärenz der Kennungsvergabe wurde dabei nicht berücksichtigt. Dies entspricht 67 Prozent der Stichprobe von 15 Vorhaben. Der Indikator ist damit erfüllt.

Modulzielindikator 3: Neun Beispiele der konzeptionellen Gestaltung und Auswertung der Sonderinitiative (SI) „Fluchtursachen bekämpfen – Flüchtlinge (re-)integrieren“ aus dem Bewilligungszeitraum zwischen 2017 und 2020, davon sieben mit explizitem Genderbezug, wurden vom BMZ zur Ausgestaltung von nationalen und internationalen Agenden (z. B. „*Comprehensive Refugee Response Framework*“-Prozess, laufende EU-Prozesse) genutzt. (Basiswert: 2, davon zwei mit Genderbezug, Zielwert: 9, davon sieben mit Genderbezug). Die Messung des Indikators wurde dahingehend begrenzt, dass nur gemessen wurde, ob er erreicht, aber nicht, ob er übererfüllt wurde. Eine Begrenzung bestand auch insofern, als „Zulieferungen“ im Wesentlichen auf sogenannte „Sachstände“ reduziert wurden. In der Beratungspraxis des SV bildeten Sachstände hingegen nur einen Bruchteil des Leistungsspektrums ab.

Das SV hat in seinem Wirkungsmonitor zwölf Zuarbeiten erfasst, die vom BMZ für die Ausgestaltung von nationalen und internationalen Agenden genutzt werden konnten. Dabei handelte es sich vorwiegend um kurze

Sachstände zu Themen wie MHPSS, Bildung, Gender, Übergangshilfe, GRF und GCR. Eine Textanalyse zeigte einen expliziten Genderbezug bei fünf Zulieferungen. Im Hinblick auf die Zahl der Zulieferungen und die Zahl der Zulieferungen mit Genderbezug wurde der Indikator damit erfüllt.

Die Nutzung durch das BMZ wurde für die Themen MHPSS, Frauen in Fluchtkontexten und GCR im Rahmen von Bewertungsdimension 2 nachgewiesen. Damit wurde die Nutzung von sechs Zulieferungen nachgewiesen (z. T. sind mehrere Sachstände einem der genannten Themen zuzuordnen). Die Nutzung von Zulieferungen im Bereich „Bildung im Kontext von Flucht“ war beispielhaft daran ersichtlich, dass Deutschland als Co-Sponsor für Bildung beim GRF auftrat und dort Mittelzusagen für die Inklusion von Flüchtlingen in nationale Bildungssysteme und zu beruflicher Bildung gemacht hat (Rede von Außenminister Maas, 2019).

Foto 1: Schule für syrische Flüchtlingskinder in Adana/Türkei © GIZ / Cannizzo



Die Nutzung von Zuarbeiten zum HDP-Nexus zeigte sich v. a. im strategischen Dialog des BMZ mit UNHCR und dem Ausbau ihrer Kooperation (ersichtlich z. B. durch die Schaffung des GIZ-Globalvorhabens zur Unterstützung des UNHCR bei der Umsetzung des CRRF bzw. des GCR). Damit ist die Nutzung von zwei weiteren Sachständen nachgewiesen, so dass sie insgesamt für acht Sachstände nachgewiesen ist. Der Indikator wurde somit auch im Hinblick auf die Nutzung erfüllt.

Bewertung: Modulzielindikator 3 wurde zu 100 Prozent erfüllt. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen, der Auswertung der Ergebnisse des Wirkungsmonitors sowie Interviews.

Gesamtbewertung zu Bewertungsdimension 1: Modulzielindikator 1 wurde zu 108 Prozent erfüllt, Modulzielindikator 2 wurde zu 112 Prozent erfüllt, Modulzielindikator 3 wurde zu 100 Prozent erfüllt. Bei gleichrangiger Wertung der drei Modulzielindikatoren ergibt sich eine Bewertung von 40 von 40 Punkten.

Bewertungsdimension 2: (Die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts haben wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen.

In dieser Bewertungsdimension wurden die beiden zentralen Wirkungshypothesen der *Theory of Change* des Vorhabens untersucht: Die Wirkungshypothese „nationale und internationale Positionierung“ (im Folgenden: Wirkungshypothese 1) wurde in Bezug auf die Positionierung des BMZ bei folgenden Prozessen bzw. Themen untersucht:

- a. Beratung des BMZ zum Globalen Flüchtlingspakt
- b. Psychosoziale Unterstützung in langanhaltenden Fluchtsituationen
- c. Frauen in Fluchtkontexten

In Bezug auf Wirkungshypothese 2 „Beratung zur entwicklungsorientierten Ausrichtung der SI Flucht“ wurde untersucht, inwiefern unterschiedliche Aktivitäten des SV geeignet waren, zur entwicklungsorientierten Ausrichtung beizutragen. U. a. wurde anhand von fünf Beispielen untersucht, inwiefern nachweisbar ist, dass die Kommentierung von Projektskizzen der GIZ die entwicklungsorientierte Ausrichtung von Projekten der SI Flucht gefördert hat. Dazu wurde die Wirkungskette „eingereichte Projektskizze, Kommentierung durch SV, finalisierte Projektskizze, Modulvorschlag des SI-Flucht-Vorhabens sowie Fortschrittsbericht des SI-Flucht-Vorhabens“ analysiert. Zu berücksichtigen war, dass nicht in allen fünf Fällen alle Dokumente zur Verfügung standen. Die Auswahl der fünf Beispiele erfolgte durch das SV Flucht, da das SV nicht standardmäßig alle Projektskizzen kommentiert, sondern nur auf Nachfrage. Vorgabe bei der Auswahl war, dass die oben skizzierte Kette nachvollzogen werden konnte. Dadurch war die Berücksichtigung erst kürzlich erfolgter Kommentierungen nicht möglich, da Aufträge und Berichte hierzu noch nicht vorlagen.

Wirkungshypothese 1a: Beratung des BMZ zum Globalen Flüchtlingspakt

Nach informellen Diskussionen im Jahr 2017 wurde der fünfmonatige formelle Konsultationsprozess unter Leitung des VN-Flüchtlingshochkommissars (*UN High Commissioner for Refugees*, UNHCR) zur Erarbeitung eines globalen Flüchtlingspakts im Juli 2018 abgeschlossen. Der GCR wurde am 17. Dezember durch die VN-Generalversammlung angenommen. Das Vorhaben hat das BMZ mittels Recherchen, Zulieferungen von Hintergrundinformationen, umfangreichen Textkommentierungen in allen Abstimmungsrounds (Kommentierung des *Zero Drafts* sowie der weiteren vier Entwürfe des Rahmenwerks, inklusive der finalen Fassung) sowie der Vorbereitung von Leitungsvorlagen unterstützt. Insgesamt wurden in den Jahren 2017 und 2018 20 Zulieferungen zum GCR an das BMZ erbracht (GIZ 2020e). Nach Ansicht mehrerer Gesprächspartner*innen (Int_9, Int_19, G_8) sowie einer internen Auswertung des SV (GIZ 2018c) haben BMZ-Interventionen u. a. zur Verankerung folgender Aspekte beigetragen: Die Rolle der Entwicklungszusammenarbeit bei der Unterstützung von Flüchtlingen und Aufnahmeländern wurde sichtbar verankert. Der HPD-Nexus wurde betont. Die Erreichung der Ziele des GCR sollte u. a. durch gestärkte EZ-Ansätze, Fokus auf Ursachenminderung sowie dauerhafte Lösungen realisiert werden. Das Thema „Lokale Integration“ als eine dauerhafte Lösung konnte trotz Bedenken einiger Aufnahmeländer verankert werden. Gemäß der Position des BMZ fand auch die Schaffung der Voraussetzungen für die freiwillige, sichere und nachhaltige Rückkehr in Herkunftsländer Eingang in das Dokument. Sprachlich konnte die Berücksichtigung der Diversität auf Initiative Deutschlands stärker verankert werden mit Verweisen auf spezifische gendersensible Maßnahmen, Inklusion von Menschen mit Behinderungen und die Rechte von Kindern und Jugendlichen. Im deutschen Interesse wurden Bezüge zur Agenda 2030 sowie Verweise zu gemischten Wanderungsbewegungen (*mixed movements*), Naturkatastrophen und Binnenvertriebenen prominent in einem neuen Paragraphen (§ 12) in den Textentwurf aufgenommen.

Auch wenn sich der Weg von den Kommentierungen des SV zur deutschen Positionierung über die ständige Vertretung in Genf nicht konkret nachvollziehen lässt, da die deutsche Positionierung über das Auswärtige Amt (AA) erfolgte und keine Informationen zur Kommunikation BMZ-AA-Ständige Vertretung in Genf vorliegen, erscheint es sehr wahrscheinlich, dass die Beiträge des SV zur Positionierung des BMZ beigetragen haben. Die Einschätzungen mehrerer Gesprächspartner*innen (Int_9, Int_19, G8) und die Textanalyse des GCR belegen, dass Kernaspekte, die das SV vorbereitet hat, Eingang in den GCR gefunden haben. Dies ist allerdings nicht allein auf die deutsche Positionierung zurückzuführen, da sich auch andere Länder wie z. B. die Niederlande für die Entwicklungsorientierung des GCR eingesetzt haben.

Wirkungshypothese 1b: Psychosoziale Unterstützung in langanhaltenden Fluchtsituationen

Nach Einschätzung aller internen und externen Gesprächspartner*innen (Int_5, Int_12, G_1, G_11, Int. 24, Int_23, Int_9 u. a.), die sich dazu geäußert haben, hat das SV einen signifikanten Beitrag zur Positionierung des BMZ im Themenfeld MHPSS geleistet. Auch im BMZ-Auftraggeber-Feedback (GIZ 2020f) werden die

guten Zuarbeiten des SV in diesem Themenbereich hervorgehoben. Dabei gab es hier keinen linearen Unterstützungsprozess, der allein vom SV Flucht initiiert und getragen wurde. Vielmehr gab es von verschiedenen Seiten positive Dynamiken, die unterstützend gewirkt haben (z. T. auch bereits vor dem Betrachtungszeitraum) (Whande 2018, Int_12, Int_5, Int_16): ein politisch gesetztes Interesse durch die Bereitschaft Baden-Württembergs, rund 1000 jesidische Frauen und Kinder mittels eines Sonderkontingents aus dem Nordirak aufzunehmen; die Arbeit eines Regionalvorhabens der deutschen TZ im Nahen Osten zum Thema, die Gründung einer MHPSS-Arbeitsgruppe innerhalb des GIZ-Fachverbunds NICD, das 2017 und 2019 eine Tagung mit besonderem Fokus auf Flucht und MHPSS organisierte, sowie eine zunehmende Nachfrage nach Projekten im Themenbereich und dem Aufbau des Portfolios der SI Flucht. Die Positionierung zeigte sich z. B. in folgenden Ergebnissen:

1. Im Juli 2018 fand in Berlin das Expertentreffen *Rebuilding Lives* zu MHPSS in langanhaltenden Fluchtsituationen und Post-Konflikt-Staaten statt, das vom SV inhaltlich und organisatorisch vorbereitet worden war (z. B. Erstellung von Sprechpunkten für die Beauftragte für Flüchtlingspolitik Frau Dr. Löbel, die in großen Teilen wortwörtlich gehalten wurde, BMZ 2019b). Den Vorsitz führten das BMZ und das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (*United Nations Children's Fund*, UNICEF); rund 50 internationale Expert*innen nahmen teil. Die Empfehlungen dieser Konferenz wurden in einem partizipativen Prozess durch weitere Akteur*innen ergänzt. Zu diesem Zweck veranstaltete das BMZ, unterstützt durch das SV Flucht, eine Follow-up-Veranstaltung für die deutsche Zivilgesellschaft am 18. Oktober 2018, an der rund 25 Expert*innen teilnahmen. Zudem wurden die Empfehlungen der Konferenz sowie der Konsultationsprozess der Ergebnisse beim Offenen Forum der Jahreskonferenz des „Ständigen interinstitutionellen Ausschusses“ der VN am 31. Oktober 2018 vorgestellt. Hierzu wurde eine Videobotschaft der Beauftragten für Flüchtlingspolitik des BMZ, Frau Dr. Löbel, vom SV Flucht produziert. Die Sprechpunkte für diese Videobotschaft wurden vom SV formuliert und die Rede fast wortgleich gehalten. Über *mhpss.net*, eine Onlineplattform, auf der MHPSS-Akteur*innen vernetzt sind, konnte sich die weitere internationale Fachöffentlichkeit an den Konsultationen beteiligen. Die Ergebnisse des Konsultationsprozesses wurden in den Abschlussbericht der „*Rebuilding Lives*“-Konferenz eingearbeitet. Dort findet sich auch ein Link zur Videobotschaft von Frau Dr. Löbel (Regierung der Niederlande 2019).
2. Frau Dr. Löbel hat die Bundesregierung auch beim *High Level Event „Mental Health and Psychosocial Support in Crisis Situations“* (Amsterdam, 08.10.2019) vertreten. Ihre Sprechpunkte sowie eine Konferenzmappe wurden vom SV vorbereitet (BMZ 2019b). Ein Abgleich der Zulieferung des SV Flucht „Sprechpunkte für die Beauftragte für Flüchtlingspolitik des BMZ Frau Dr. Löbel anlässlich der Internationalen Konferenz ‚*Mental Health and Psychosocial Support in Crisis Situations*‘ in Amsterdam am 08.10.2019“ (BMZ 2019b) mit einem Mitschnitt der entsprechenden Rede (Regierung der Niederlande 2019) belegen, dass vom SV vorbereitete Kernbotschaften (z. B. HDP-Nexus, Hinweis auf den Orientierungsrahmen) in die Rede eingeflossen sind. Hierdurch wurde die Positionierung des BMZ im Themenfeld MHPSS gefördert.
3. Im Rahmen der IV. Brüsseler Konferenz zur Unterstützung Syriens und der Nachbarländer fand am 25. Juni 2020 ein *Side Event* statt, das sich mit der Rolle von psychischer Gesundheit und psychosozialer Unterstützung für Kinder und Jugendliche in der Syrienkrise befasste. Die Veranstaltung wurde von der niederländischen und der deutschen Regierung gemeinsam mit UNICEF und anderen Partnern ausgerichtet (Int_24, Int_12).

Foto 2: Fußball Training für Flüchtlingskinder im Irak © streetfootballworld



Wirkungshypothese 1c: Frauen in Fluchtkontexten

Das Vorhaben hat eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt, um die Positionierung des BMZ im Themenbereich „Frauen in Fluchtkontexten“ zu unterstützen. Die Sichtbarkeit und Positionierung des BMZ in diesem Themenbereich wurde von zahlreichen Gesprächspartner*innen bestätigt (Int_6, Int_5, G_11, G_8) und zeigt sich u. a. an folgenden Beispielen:

1. Das SV hat die Initiative und Konzeption für ein globales Aktionsnetzwerk zur politischen und wirtschaftlichen Teilhabe von Frauen in Fluchtkontexten ins Leben gerufen. Die Ankündigung des Netzwerks erfolgte durch das BMZ auf dem Globalen Flüchtlingsforum im Rahmen eines *Women Leaders' Lunch*. Die Sprechpunkte für die Rede von Frau Dr. Löbel wurden vom SV vorbereitet (2019d).
2. Das BMZ wurde als Akteur in der Debatte um die Unterstützung jesidischer Überlebender des IS mit der Unterstützung des Films „Jiyan – Die vergessenen Opfer des IS“ von Düzen Tekkal sichtbar. Das SV Flucht hat die Vorbereitung der Filmpremiere unterstützt, zu der ca. 400 Personen aus Politik und Zivilgesellschaft geladen waren. Die Eröffnungsrede von Bundesminister Dr. Müller war vom SV in Form von Sprechpunkten vorbereitet worden. Ein Abgleich der Sprechpunkte mit der Rede zeigte, dass wesentliche Punkte in der finalen Version genutzt wurden (BMZ 2020b). Über die Veranstaltung wurde in verschiedenen Printmedien berichtet (Artikel in DIE ZEIT [Kempkens 2020], Frankfurter Allgemeine Zeitung [Bethke 2020] und Neue Presse) und Bundesminister Dr. Müller wurde im ZEIT-Artikel (Kempkens 2020) zitiert.
3. Auf Einladung von Dr. Maria Flachsbarth, Parlamentarische Staatssekretärin im BMZ, und Dr. Rita Süsmuth, Bundestagspräsidentin a. D. und Co-Vorsitzende des *World Refugee Council*, diskutierten Vertreter*innen aus Politik, Entwicklungszusammenarbeit, Zivilgesellschaft, Forschung und Medien über die besondere Rolle von Frauen in Fluchtsituationen. Diese Veranstaltung fand in der Berlin-Brandenburgischen Akademie in Berlin unter dem Titel „Frauen als Agents of Change im Flucht- und Vertreibungskontext – A call to Action“ am 26.06.2019 statt. Die Vorbereitung der Veranstaltung war vom SV unterstützt worden: So hielt z. B. Frau Dr. Maria Flachsbarth die Eröffnungsrede zur Veranstaltung, für die das SV

Flucht Sprechpunkte vorbereitet hatte (BMZ 2019a).

Bewertung: Wirkungshypothese 1 ist bestätigt. Das SV hat das BMZ dabei unterstützt, sich auf nationaler und internationaler Ebene mit dem entwicklungsorientierten Ansatz stärker zu positionieren. Dabei wurden Beratungsleistungen und Produkte des SV vom BMZ-Referat 221, der Beauftragten des BMZ für Flüchtlingspolitik, der Parlamentarischen Staatssekretärin im BMZ und dem Bundesentwicklungsminister genutzt, um Positionen in Ressortabstimmungen und internationale Prozesse einzubringen und die Positionierung und Öffentlichkeitsarbeit im politischen Raum auszugestalten.

Wirkungshypothese 2: „Beratung zur entwicklungsorientierten Ausrichtung der Sonderinitiative Flucht“

Das SV hat mit folgenden Aktivitäten und Leistungen auf die Entwicklungsorientierung der Vorhaben der SI Flucht hingearbeitet:

1. Die Beteiligung von Personal des SV an insgesamt zehn Prüfmissionen im Betrachtungszeitraum (nur GIZ-Vorhaben);
2. Die Kommentierung von Projektskizzen auf Anfrage seitens der Autor*innen von Skizzen (nur GIZ-Vorhaben);
3. Die Beratung des BMZ bei der Ausgestaltung des *Call for Proposals* für Vorhaben der SI Flucht;
4. Die Teilnahme an Erörterungsgesprächen des BMZ zu Projektvorschlägen;
5. Die Veranstaltung von *Lessons-Learnt-Workshops*, die u. a. für den Austausch zu und die Verbreitung von Qualitätsstandards genutzt werden konnten.

Ad 1: Zur Beteiligung des SV Flucht an Prüfmissionen kann plausibel angenommen werden, dass Letztere ein effektives Mittel der Qualitätssicherung im Hinblick auf Kriterien von Entwicklungsorientierung und die Einhaltung von Vorgaben des BMZ sind. Dafür wurde jedoch im Rahmen der Evaluierung keine Evidenz erhoben. Diese wäre auch wenig zuverlässig, da Prüfmissionen in der Regel von mehreren Personen durchgeführt werden. Die Anzahl der Prüfmissionen, an denen das SV beteiligt war, konnte vom SV nicht vollständig rekonstruiert werden, was auf eine Schwäche im Monitoring des SV hinweist. Sollte das SV in drei Jahren nur an zehn Prüfmissionen beteiligt gewesen sein, wäre der Hebel zu klein, um in die Breite zu wirken. Das SV hat die Begleitung von Prüfungen sukzessive an die Linienstruktur, den Fach- und Methodenbereich der GIZ, abgegeben und zugleich den Austausch mit dem FMB zu übergeordneten Fragen wie auch zu einzelnen Unterthemen intensiviert. Das „Einspringen“ des SV erscheint zweckmäßig und nachvollziehbar, da mit Schaffung der SI Flucht und Bereitstellung des Titels durch das BMZ Anfang 2014 ein hoher Bedarf an fachlicher Unterstützung in diesem Feld entstand, den der FMB zunächst nicht vollständig bedienen konnte (Int_19).

Ad 2: Näher untersucht wurde mittels einer Kontributionsanalyse, inwiefern die Kommentierung von Projektskizzen die entwicklungsorientierte Ausrichtung von Modulvorschlägen der GIZ gefördert hat. Die Analyse kommt zu folgenden Ergebnissen:

- Insgesamt blieben die Einflussmöglichkeiten des SV auf die Qualität der eingereichten Projektanträge durch eine Kommentierung von Skizzen begrenzt. Grund dafür ist zum einen, dass eine Kommentierung nur auf Nachfrage erfolgte. Im Rahmen der Evaluierung konnte die Anzahl der im Betrachtungszeitraum kommentierten Skizzen nicht eindeutig geklärt werden. Schätzungen des SV zufolge handelte es sich um ca. 30 bis 40 Kommentierungen (G_13). Rekonstruiert werden konnten jedoch nur 14 (ausschließlich von der GIZ eingereichte) Kommentierungen von Projektskizzen. Sofern tatsächlich nur 14 Kommentierungen erfolgten, entspräche dies 13 Prozent aller beauftragten Vorhaben der SI Flucht im Betrachtungszeitraum. Dieser niedrige Wert minderte die Breitenwirksamkeit von Kommentierungen. Zudem stand es den Vorhaben frei, Kommentare zu übernehmen. So wurde beispielsweise seitens des SV in einem Fall darauf hingewiesen, dass Arbeitsmigration thematisch nicht in der SI Flucht angesiedelt ist. Dennoch schloss die Zielgruppenbeschreibung des finalen Projektantrags Arbeitsmigrant*innen ein. Die Kommentierung hinsichtlich der Auswahl von Zielgruppen (und Themen), die nicht in die SI Flucht fallen, war zwar sinnvoll, stellte aber noch nicht zwingend einen Bezug zu Kriterien der Entwicklungsorientierung dar.
- Der Bezug zu Gender und Frieden und Sicherheit, der für die Entwicklungsorientierung relevant ist und

darüber hinaus für die Kennungsvergabe hergestellt werden muss, wurde in den Kommentierungen nicht systematisch überprüft.

- Insgesamt zeigt die Analyse der Kommentierungen dennoch eine Qualitätsverbesserung der Projektskizzen im Hinblick auf die Berücksichtigung von Kriterien der Entwicklungsorientierung und die fachliche Qualität. Kommentierungen wurden auch von Vorhaben der SI als hilfreich beschrieben (Int_2).

Vereinzelte Hinweise sowie die statistisch nicht valide Analyse von Projektdokumenten von 15 Vorhaben unterschiedlicher Umsetzungsorganisationen (s. Effektivität, Modulzielindikator 2) deuten darauf hin, dass es deutliche Qualitätsunterschiede bei den Skizzen und Projektanträgen der verschiedenen Umsetzungsorganisationen gibt (genannt wurden GIZ, KfW und UNICEF, G_2). Da die GIZ dabei eher gut abschneidet, könnte dies ein Indiz für den Mehrwert der Skizzenkommentierung sein. Die Evidenz ist hier aber gering.

Ad 3 & 4: Zur Beratung des BMZ bei der Ausgestaltung des *Call for Proposals* und zur Teilnahme des SV an Erörterungsgesprächen lagen wenig Informationen vor. Eine deutliche qualitative Verbesserung des *Call for Proposals* im Hinblick auf Kriterien der Entwicklungsorientierung innerhalb der letzten drei bis vier Jahre wurde bestätigt (G_9), im Rahmen der Evaluierung aber nicht zusätzlich mittels vergleichender Textanalyse überprüft. Das SV nahm an den Erörterungsgesprächen nicht systematisch, 2018 und 2019 jedoch häufiger teil (G_12). Insgesamt wurden anlässlich der Evaluierung 17 Teilnahmen an Erörterungsgesprächen rekonstruiert (GIZ 2020g). Es erscheint plausibel, dass sowohl die Beratung zum *Call for Proposals* als auch die Teilnahme an den Erörterungsgesprächen die entwicklungsorientierte Ausrichtung von Vorhaben unterstützt hat.

Ad 5: Als besonders erfolgreiches Format wurden vom BMZ, vom Vorhaben selbst sowie seitens anderer Gesprächspartner*innen die *Lessons-Learnt-Workshops* genannt (u. a. Int_18, Int_4, Int_23, G_5), die halbjährlich durchgeführt wurden und sich verschiedenen Themen widmeten (z. B. Entwicklungsvorhaben im Kontext von Binnenvertreibung, Zugang zu sauberem Wasser und nachhaltige Energie in Fluchtkontexten). Dies entspricht auch der Selbsteinschätzung des SV Flucht. Diese Workshops ermöglichten es dem SV, Themen, Trends und Lernerfahrungen in die Fachgemeinschaft einzubringen und zur Diskussion zu stellen und gleichzeitig Wissen aus der Umsetzung von Vorhaben und aus dem akademischen Feld in die eigenen konzeptionellen Überlegungen aufzunehmen. Die Workshops brachten Teilnehmer*innen von unterschiedlichen Organisationen aus dem In- und Ausland zusammen (z. B. deutsche staatliche und nicht staatliche Entwicklungszusammenarbeit, andere Bundesressorts, VN-Organisationen, andere Geber und Durchführungsorganisationen, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Akteure aus Partnerländern). Dabei wurde eine sehr offene Gesprächsatmosphäre geschaffen, in der über Herausforderungen und auch kritische Fragen in der Arbeit im Themenfeld gesprochen werden konnte. Das Format wurde von allen im Rahmen der Evaluierung befragten Teilnehmer*innen geschätzt, so dass davon auszugehen ist, dass Lernerfahrungen von Teilnehmern*innen genutzt wurden. Dies lässt sich jedoch nicht konkret nachverfolgen. Verbesserungspotenzial gibt es im Hinblick auf die Dokumentation bzw. Aufbereitung der Lernerfahrungen (G_9, Int_8, Int_24). Mit der Dokumentation hatte das SV eine externe Firma beauftragt; Form und Qualität der Protokolle entsprachen jedoch nicht der Vorstellung des SV, so dass die Zusammenarbeit eingestellt wurde. Die Schwierigkeit besteht darin, geeignete Formate zu finden, die zwar kurz und leserfreundlich sind, gleichzeitig aber komplexe Sachverhalte nicht so verkürzt darstellen, dass sich Aussagen ergeben, die fast beliebig auf andere Kontexte der EZ übertragbar sind. Insgesamt haben die Evaluatorinnen nicht den Eindruck gewonnen, dass mit verschiedenen Formaten experimentiert wurde. Die den Teilnehmer*innen zunächst zur Verfügung gestellten Protokolle der LL-Workshops waren ausnahmslos textlastige Word-Dokumente ohne besonderes Layout. Positiv ist die Aufarbeitung als Toolkit mit leserfreundlichem Layout zu bewerten, das Ende 2019 veröffentlicht wurde (BMZ 2019e).

Bewertung: Mittels unterschiedlicher Maßnahmen hat das SV das BMZ bei der entwicklungsorientierten Ausrichtung des Portfolios der SI Flucht unterstützt. Beratungsleistungen wurden insbesondere vom BMZ-Sektorreferat als auch von unterschiedlichen Strukturen der TZ (Regionalstrukturen und Vorhaben) genutzt.

Mittels der *Lessons-Learnt-Workshops* wurden Leistungen einem breiteren Adressatenkreis zugänglich gemacht. Die Wirkungshypothese konnte insoweit bestätigt werden, als dass die Nutzung von Leistungen des SV eine entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI Flucht wahrscheinlicher macht. Dabei erscheint es plausibel, dass die Nutzung mehrerer Maßnahmen diese Wahrscheinlichkeit erhöht. Die bloße Nutzung (Bitte um Kommentierung einer Projektskizze oder die Teilnahme an einem *Lessons-Learnt-Workshop*) gewährleistet allerdings noch nicht die Entwicklungsorientierung, da das SV z. B. keinen Einfluss darauf hatte, ob Kommentare einer Projektskizze angenommen wurden. Da mit Ausnahme der Beratungsleistungen zum *Call for Proposals* nicht alle relevanten Akteur*innen von Leistungen des SV erreicht wurden bzw. werden konnten, blieb der Einfluss des SV begrenzt. Letztendlich kann nur das BMZ selbst die Entwicklungsorientierung sicherstellen; hierzu fehlte dem SV das Mandat, da seine Maßnahmen unverbindlich sind.

Zusammenfassende Bewertung der Dimension 2: Die Dimension wird mit 25 von 30 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen, einer Fokusgruppendiskussion mit dem SV Flucht sowie Interviews. Wirkungshypothese 1 wird mit voller Punktzahl bewertet, bei Wirkungshypothese 2 erfolgte ein Abzug von 5 Punkten. Dies begründet sich damit, dass die Maßnahmen des SV nicht hinreichend für die Sicherstellung der Entwicklungsorientierung waren, sondern diese nur wahrscheinlicher machten. Da einzelne Maßnahmen aber entweder von einzelnen Adressaten gar nicht genutzt wurden (z. B. gab es keine Nachfrage der KfW nach Kommentierung von Projektskizzen und für nicht staatliche Organisationen gilt das Angebot zur Kommentierung nicht), nur auf Anfrage erfolgten (Skizzenkommentierung, Teilnahme an Prüfmissionen, Teilnahme an Erörterungsgesprächen) oder einen begrenzten Adressatenkreis hatten (Skizzenkommentierung, Teilnahme an Prüfmissionen und *Lessons-Learnt-Workshops*), hatte das SV letztendlich auf die Entwicklungsorientierung der Vorhaben der SI Flucht nur begrenzten Einfluss.

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

Weder das Vorhaben noch Gesprächspartner*innen und das Evaluierungsteam haben nicht intendierte Wirkungen beobachtet. Das Risiko nicht intendierter negativer Wirkungen ist bei Sektorvorhaben weniger ausgeprägt als bei anderen TZ-Vorhaben, da keine direkten Wirkungen auf Zielgruppenebene erzielt werden. In der Wirkungsmatrix wurde das Risiko identifiziert, dass in der nationalen Diskussion zum Thema Flüchtlinge der Aspekt der Rückführung von Flüchtlingen aus Deutschland dominieren und der entwicklungsorientierte Ansatz des BMZ kein Gehör finden könne. In der Tat hat das Thema Rückführung die innenpolitische Diskussion im Betrachtungszeitraum stark geprägt. Allerdings hat das nicht dazu geführt, dass entwicklungsorientierte Ansätze kein Gehör gefunden hätten. Das Thema „Fluchtursachen mindern“ ist vielmehr als ein wesentlicher Baustein einer umfassenden deutschen Strategie zum Migrationsmanagement dargestellt worden (BMI 2018). Zwar wurde dies auch kritisch als „Etikett für Maßnahmen, die Menschen daran hindern sollen, nach Europa zu kommen“ bezeichnet (Wallis 2018); aus Sicht der Evaluatorinnen hat es aber Raum für die Positionierung entwicklungsorientierter Ansätze geschaffen.

Eine ungenutzte Opportunität gab es aus Sicht des Evaluierungsteams in Bezug auf die Positionierung entwicklungsorientierter Ansätze im EU-Kontext. Wenngleich vom Modulziel umfasst („internationale Positionierung“) und durch die Entsendung einer BMZ-Referentin aus Referat 221 begünstigt, schätzten mehrere Gesprächspartner*innen die Positionierung des BMZ mit entwicklungsorientierten Ansätzen im EU-Kontext als ausbaufähig bzw. schwach ein (Int_13, Int_10, G_4). Auch die Übernahme der EU-Ratspräsidentschaft seit dem 01.07.2020 scheint im Vorfeld keine Nachfrage von BMZ-Seite nach Beratungsleistungen des SV Flucht generiert zu haben. Vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsauslastung der Sektorreferate (wie auch des SV), die von zahlreichen Gesprächspartner*innen konstatiert wurde, ist dies nachvollziehbar (Int_28, G_10, Int_30, G_4). Der Absorptionsfähigkeit der Zielgruppe BMZ in Bezug auf die Nutzung der Beratungsleistungen des SV sind so Grenzen gesetzt.

Bewertung: Bewertungsdimension 3 wird mit 28 von 30 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen (insbesondere Wirkungsmatrix) sowie Interviews. Zwar sind keine nicht intendierten negativen Wirkungen eingetreten, gleichzeitig wurde aber die Positionierung des entwicklungsorientierten Ansatzes des BMZ im EU-Kontext nicht proaktiv verfolgt. Bei der Bewertung wurde berücksichtigt, dass die Absorptionsfähigkeit des BMZ bzw. eine fehlende Nachfrage von Seiten des BMZ dem entgegenstanden.

Tabelle 5: 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 Zeitraum erreicht. ⁷	40 von 40 Punkten
	Die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts haben wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen.	25 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.	28 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 93 von 100 Punkten Bewertung: Stufe 1: sehr erfolgreich

4.4 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Das Kriterium Impact wird mittels dreier Bewertungsdimensionen bewertet:

1. Bewertungsdimension 1: Die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar.
2. Bewertungsdimension 2: Die Outcomes des Projekts haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen.
3. Bewertungsdimension 3: Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Projekts auf der Impact-Ebene festzustellen und wenn doch, hat das Projekt adäquat darauf reagiert. Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.

Um Zusammenhänge zwischen den Outcomes des Projekts und übergeordneten Zielen (Impact) darzustellen, wurde im Rahmen der Bewertungsdimension 2 eine Kontributionsanalyse in Bezug auf Wirkungshypothese 1 „nationale und internationale Positionierung“ durchgeführt. Die Analyse vertiefte die in Bezug auf das Kriterium Effektivität erfolgte Analyse hinsichtlich der Beratung zum Globalen Flüchtlingspakt und der Positionierung des BMZ in den Themenbereichen MHPSS und Frauen in Fluchtkontexten. Überprüft wurde, inwie-

⁷ 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.

fern Positionen des BMZ zur Entwicklungsorientierung im Bereich Flucht in Abschlussdokumente von Konferenzen, Resolutionen etc. eingeflossen sind. Darüber hinaus wurden folgende zusätzliche Wirkungen auf Impact-Ebene untersucht (Bewertungsdimension 1):

1. „Die qualitative Verbesserung der Unterstützung von Menschen auf der Flucht und der aufnehmenden Gemeinden durch neue Ansätze“ sowie
2. „Die Erhöhung der Akzeptanz des Themas Flucht und Vertreibung in der interessierten Öffentlichkeit“

Impact – Dimension 1: Die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar (plausibel darzulegen).

Positionierung des BMZ im Kontext des GCR, im Themenbereich MHPSS sowie im Themenbereich Frauen in Fluchtkontexten:

Auf internationaler Ebene haben sich die vom BMZ eingebrachten Positionen auf die Ausgestaltung internationaler Prozesse ausgewirkt. Hierfür gibt es verschiedene Beispiele: So sind Positionen des BMZ in den GCR aufgenommen worden (vgl. Kontributionsanalyse unter Effektivität 4.3, Bewertungsdimension 2). Der GCR ist derzeit der wichtigste internationale Bezugsrahmen für alle internationalen Bemühungen im Themenfeld Flucht. Die internationale Staatengemeinschaft hat mit dem GCR auf höchster Ebene einen Paradigmenwechsel in der Flüchtlingspolitik festgeschrieben. Viele Krisen und Konflikte kehren zyklisch wieder; zahlreiche Fluchtsituationen dauern über Jahrzehnte an. Diese Realitäten erfordern eine stärkere Verzahnung von kurzfristiger Nothilfe und langfristiger Entwicklungszusammenarbeit. In vielen Ländern leben Flüchtlinge häufig in räumlich abgeschiedenen Lagern, ohne Zugang zu nationalen Arbeitsmärkten, sozialen Dienstleistungen und Interaktionsmöglichkeiten mit der aufnehmenden Gesellschaft. Dies führt für sie zur Abhängigkeit von Hilfsleistungen der aufnehmenden Länder oder internationaler Geber und kann Konflikte mit den aufnehmenden oder umliegenden Gemeinden schaffen oder verstärken. Die Entwicklungsorientierung des GCR ist daher eine wichtige Wirkung auf Impact Ebene. Nun geht es darum, weitere Wirkungen auf Impact Ebene durch die Umsetzung des GCR zu erzielen. Auch hier gibt es bereits verschiedene Wirkungen durch die 21 Selbstverpflichtungen Deutschlands und die aktive Rolle des BMZ beim ersten Globalen Flüchtlingsforum 2019, der wichtigsten Plattform zur Umsetzung des GCR.

Das BMZ hat die Gründung eines Globalen Netzwerks zur Unterstützung von Frauen in Fluchtkontexten initiiert (Selbstverpflichtung Deutschlands im Rahmen des Globalen Flüchtlingsforums 2019). Es soll dazu beitragen, Frauen als Akteurinnen in Fluchtsituationen Sichtbarkeit und Gehör zu verschaffen und ihre wirtschaftliche und politische Teilhabe stärken. Ein Fonds, der dem Aktionsnetzwerk zugeordnet ist, bietet die Möglichkeit, Projekte zu finanzieren, die sich für die politische und wirtschaftliche Teilhabe sowie die Verbesserung der psychosozialen Gesundheit von Frauen in Fluchtkontexten einsetzen. Das BMZ hat sich zudem zum Ausbau psychosozialer Unterstützungsangebote verpflichtet. Im Anschluss an den *Mental Health Summit* und das Expertentreffen *Rebuilding Lives*, das von BMZ und UNICEF gemeinsam ausgerichtet wurde, bildete sich Ende 2018 eine Gruppe an Gebern, die die weitere Finanzierung und politische Unterstützung für MHPSS diskutiert (BMZ 2019c).

„Die Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden ist durch die Umsetzung eines entwicklungsorientierten Ansatzes in Projekten der SI Flucht verbessert“:

Im Rahmen der Evaluierung konnten keine empirischen Daten dazu erhoben werden, inwiefern sich die Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden in einzelnen Projektkontexten verbessert hat. Dazu wären Evaluierungen der Projekte der SI Flucht erforderlich gewesen sowie ein Vergleich zwischen Projekten, die einen entwicklungsorientierten Ansatz verfolgen, und solchen, die dies nicht tun. Der Impact erscheint jedoch plausibel. Inzwischen hat sich international die Erkenntnis durchgesetzt, dass Entwicklungsorientierung, wie z. B. die Umsetzung des Nexus, die Integration von Menschen auf der Flucht in lokale Entwicklungsplanung und Strukturen sowie die Umsetzung von Projektmaßnahmen für Flüchtlinge/Binnenvertriebene und aufnehmende Gemeinden, positive Wirkungen hat (z. B. in Bezug auf die Stärkung von Nachhaltigkeit, sozialer Kohäsion und Krisenprävention). Hier zeigt sich ein Paradigmenwechsel, der sich in

der Positionierung des BMZ und der Ausgestaltung internationaler Prozesse (s. Wirkungshypothese 1) niederschlägt. Evaluierungen und Studien zu Teilaspekten der Entwicklungsorientierung belegen diese Wirkungen (s. mit Verweisen GIZ 2017f).

„Erhöhung der Akzeptanz des Themas Flucht und Vertreibung in der interessierten Öffentlichkeit“:

Das SV hat einige sehr öffentlichkeitswirksame Maßnahmen umgesetzt. Beispielsweise wurde die Produktion des Films „WE EXIST“ des Regisseurs Lucian Segura begleitet. „WE EXIST“ ist ein Dokumentarfilm mit Musiker*innen aus Ländern des Mittleren Ostens und Afrikas – kombiniert mit Bildern von Menschen auf der Flucht in der Mittelmeerregion. Nach Abschluss der Produktion organisierte das SV Flucht im Juli 2018 in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) und der UNO-Flüchtlingshilfe eine Vorführung des Films in Bonn (2. und 3. Juli 2018) und Berlin (19. Juni 2018). Im Anschluss an die Vorführung in Bonn fand eine Podiumsdiskussion mit dem Regisseur, Dr. Elke Löbel, Vertreter*innen der GIZ und dem Münchener Flüchtlingsrat statt. Im Rahmen des Programms „Entwicklungsbezogene Bildung in Deutschland“ (EBD) wurde zudem eine Filmtour in zwölf Städte gemacht. Als weiteres Highlight wurde zudem von mehreren Gesprächspartner*innen die Vorführung des Films „Jiyan“ genannt (Int_6, SV, G_11). Eine „Erhöhung der Akzeptanz des Themas Flucht und Vertreibung in der interessierten Öffentlichkeit“ lässt sich dennoch nicht plausibel nachweisen. Dies hat verschiedene Gründe:

1. Aus Effizienzgründen konnten im Rahmen der Evaluierung nur sehr punktuell Interviews mit Vertreter*innen der interessierten Öffentlichkeit geführt werden, die im Themenbereich arbeiten.
2. Nach eigener Einschätzung des BMZ (G_8), stand das „Ausstrahlen in unsere Gesellschaft“ nicht im Mittelpunkt der Bemühungen des BMZ. Vielmehr stand die Erreichung von Wirkungen auf Zielgruppenebene im Vordergrund.
3. Es gibt kaum Kenntnis im SV darüber, wie die bisher genutzten Materialien von den Zielgruppen angenommen wurden (z. B. Auswertung von Besucherzahlen der BMZ-Website, Reaktionen von Leser*innen auf Broschüren), da die Öffentlichkeitsarbeit für die SI Flucht den BMZ-Referaten für Öffentlichkeitsarbeit und Presse untersteht, zu denen das SV nur sehr eingeschränkt Kontakt hat (G_12, GIZ 2020c). Entsprechende Anfragen des SV beim BMZ blieben ohne Ergebnis.

Bewertung: Bewertungsdimension 1 wird mit 35 von 40 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen, Fokusgruppendiskussionen sowie Interviews.

Es konnte nachgewiesen werden, dass Positionen des BMZ in internationale Prozesse eingeflossen sind und zur Ausgestaltung der Themenfelder MHPSS und Frauen in Fluchtkontexten beigetragen haben. Eine Verbesserung der Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden durch die entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI Flucht erscheint absehbar. Eine „Erhöhung der Akzeptanz des Themas Flucht und Vertreibung in der interessierten Öffentlichkeit“ ließ sich jedoch nicht plausibel nachweisen; die Messung dieses Impacts ist vom SV nicht leistbar.

Impact – Dimension 2: Die Outcomes des Projekts haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen.

Wirkungshypothese 1 für die Impact-Ebene lautet: Mit Unterstützung des SV erarbeitete Positionen des BMZ zur Entwicklungsorientierung sind in Abschlussdokumente von Konferenzen, Resolutionen etc. des GCR sowie in den Themenfeldern „Frauen in Fluchtkontexten“ und MHPSS eingeflossen. Unter Bewertungsdimension 1 und im Rahmen einer Kontributionsanalyse (s. Effektivität, 4.3) wurde bereits dargestellt, dass Positionen des BMZ im GCR nachweisbar sind und Gleiches auch für die Positionierung des BMZ zu den Themenfeldern MHPSS und „Frauen in Fluchtkontexten“ gilt. Outcome- und Impact-Ebene liegen in Bezug auf die Positionierung dicht beieinander, so dass eine klare Differenzierung nicht immer möglich ist. So sind die oben genannten Selbstverpflichtungen (*Pledges*) des BMZ gleichzeitig Positionierungen und Beiträge zur Ausgestaltung eines Themenfelds, da die entsprechende Wirkung bereits absehbar ist (z. B. durch die Einrichtung eines Aktionsnetzwerks und eines Fonds im Themenfeld „Frauen in Fluchtkontexten“).

Wirkungshypothese 2 für die Impact-Ebene lautet: Die entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI Flucht hat die Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden in Projekten der SI Flucht verbessert. In Bezug auf Wirkungshypothese 2 war ein Nachweis des Zusammenhangs zwischen dem Outcome „Projekte der SI Flucht mit Laufzeitbeginn innerhalb der Projektlaufzeit des SV Flucht verwenden einen entwicklungsorientierten Ansatz“ und dem entsprechenden Impact, nämlich der qualitativen Verbesserung der Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden durch Projekte der SI Flucht, im Rahmen der Evaluierung methodisch stringent nicht nachweisbar. Es erscheint jedoch plausibel, dass die entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI-Flucht-Vorhaben zu einer Verbesserung der Unterstützung von Menschen auf der Flucht und den aufnehmenden Gemeinden beigetragen hat (s. Bewertungsdimension 1). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass viele Vorhaben der SI Flucht noch nicht sehr lange in der Umsetzung sind, so dass deren Wirkungen noch nicht voll erreicht sind. Auch müssten zu ihrer Erfassung Wirkungsevaluierungen für die jeweiligen Vorhaben durchgeführt werden.

Bewertung: Bewertungsdimension 2 wird mit 30 von 30 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen, Fokusgruppendifussionen sowie Interviews. Zwar war die BMZ-Positionierung für die Aufnahme von Aspekten der Entwicklungsorientierung in internationale Prozesse und Themenfelder nicht allein entscheidend, da andere Geber ähnliche Positionen vertreten. Auch liegt die Verhandlungsführung bei internationalen Prozessen in der Regel federführend beim AA. Dennoch hat die Positionierung einen Beitrag zur Erreichung der Wirkungen auf Impact-Ebene geleistet. Laut (Selbst-)Einschätzung von BMZ und GIZ hätten diese Wirkungen aufgrund von beschränkten Kapazitäten im BMZ-Sektorreferat 221 ohne das Projekt nicht in gleicher Weise erzielt werden können (G_8, Int_19, G_5).

Impact – Dimension 3: Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Projekts auf der Impact-Ebene festzustellen und wenn doch, hat das Projekt adäquat darauf reagiert. Das Eintreten von zusätzlichen positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.

Nicht intendierte negative Wirkungen auf Impact-Ebene waren nicht erkennbar. Mögliche negative Wirkungen wurden weder antizipiert noch beobachtet. Eine mögliche positive Wirkung auf Impact-Ebene könnte in der strategischen Kooperation zwischen BMZ und UNHCR bestehen, die vom SV unterstützt wurde. Allerdings ist die Abgrenzung, inwiefern dies noch Teil der Positionierung des BMZ (Outcome-Ebene) ist oder darüber hinausgeht (Impact-Ebene), nicht trennscharf möglich. Die Existenz des neuen Globalvorhabens „Unterstützung der Umsetzung des *Comprehensive Refugee Response Framework* (CRRF) der Vereinten Nationen“, das UNHCR in seiner Rolle als Koordinator des CRRF stärken soll, sowie die Anbahnung eines Partnerschaftsabkommens zwischen BMZ und UNHCR sprechen jedoch für Wirkungen, die über die Systemgrenze des SV Flucht hinausgehen, mithin auf Impact-Ebene liegen.

Zwar wurde im Wirkungsmonitor ein für die Impact-Ebene relevantes Risiko formuliert („Langwierige Abstimmungen zwischen dem BMZ, anderen mit UNHCR kooperierenden Bundesressorts [z. B. AA] sowie mit UNHCR selbst [innerhalb der Strukturen, d. h. CRRF-Taskforce in Genf sowie die jeweiligen Sekretariate]“), aber es liegen hierzu keine Eintragungen vor. Auch im Rahmen der Interviews wurden keine Risiken benannt.

Bewertung: Die Bewertungsdimension wird mit 28 von 30 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen sowie Interviews. Da Risiken im Zusammenhang mit nicht intendierten negativen Wirkungen bzw. formal nicht vereinbarten positiven Wirkungen nicht klar im Monitoringsystem verankert waren, wurden 2 Punkte abgezogen.

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

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Impact	Die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar. ⁸	35 von 40 Punkten
	Die Outcomes des Projekts haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen.	30 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.	28 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: 93 von 100 Punkten Bewertung: Stufe 1: sehr erfolgreich

4.5 Effizienz

Die Effizienz wird auf der Grundlage der folgenden zwei Bewertungsdimensionen untersucht:

- Bewertungsdimension 1: Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs. [Produktionseffizienz: Ressourcen/Outputs]
- Bewertungsdimension 2: Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome). [Allokationseffizienz: Ressourcen/Outcome]

Dabei wurde das sogenannte Maximalprinzip angewandt, d. h. es wurde analysiert und bewertet, ob und inwieweit mit demselben Mitteleinsatz mehr oder bessere Wirkungen hätten erzielt werden können. Auf der Grundlage des *follow-the-money approach* wurden sämtliche Kosten des Projekts einzelnen Leistungen (Outputs) sowie übergeordneten Kosten zugeordnet. Dafür wurde das von der GIZ erstellte „Effizienztool“ genutzt (Bewertungsdimension 1). Die Datengrundlage bildete ein Kostenträger-Obligo-Bericht des Vorhabens vom 08.06.2020 (erfasst waren Daten bis einschließlich Mai 2020) sowie eine anlässlich der Evaluierung durch die Auftragsverantwortliche erfolgte Zuordnung des Personaleinsatzes, der Finanzierungsverträge und sonstigen Kosten zu den drei Outputs des Projekts. Die Kosten-Output-Zuordnungen erfolgten ex post aus Anlass der Evaluierung. Das Projekt verfügte über keine über das Mengengerüst des Modulvorschlags hinausgehende Soll-Ist-Planung. Der Operationsplan des SV, der das zentrale Managementinstrument des Vorhabens ist, enthielt keine Angaben zu den geplanten Kosten der Aktivitäten (GIZ 2020a). Auf Einsichtnahme in einzelne Finanzierungsverträge wurde verzichtet, da das Volumen der Finanzierungsverträge und der Kosten für Sachbeschaffungen insgesamt unter 10 Prozent der Gesamtkosten lag. Die Ergebnisse der Analyse des Effizienztools wurden mit Projektmitarbeiter*innen auf sachliche Richtigkeit überprüft. Limitiert wurde die Effizienzanalyse durch die Dynamik der Beratungsbedarfe des BMZ, die mit nationalen und internationalen Dynamiken Hand in Hand gehen und beträchtliche Ressourcen des Projekts beanspruchten – und zwar unabhängig von Wirkungsindikatoren. Der Umfang solcher Ad-hoc-Beratungsleistungen, die vom SV in einer Zulieferungsliste dokumentiert wurden, wurde insgesamt auf 20 bis 30 Prozent der Personalressourcen geschätzt, beliefen sich im Einzelfall (bei einem Mitarbeiter) aber auf bis zu 70 Prozent (Int_44, Int_29). Diese

⁸ 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.

bedarfsorientierte Nutzung der Personalressourcen des Projekts durch den Auftraggeber bildete eine wichtige Limitation bei der Bewertung des Projekts auf der Grundlage des Wirkungsmodells.

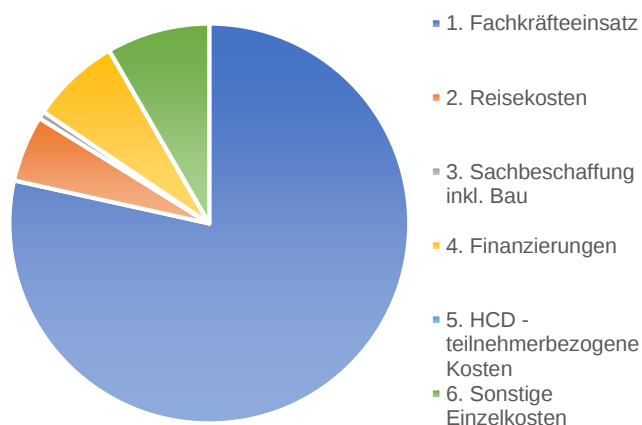
Effizienz – Dimension 1: Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs. [Produktionseffizienz: Ressourcen/Outputs]

Die Plankosten gemäß der Anlage Kostenschätzung des einfachen Änderungsangebots vom 19.06.2019 wurden insgesamt deutlich unterschritten. Dies gilt vor allem für Personalkosten (knapp 600.000 € Differenz, die sich sowohl aus Einsparungen beim Fachkräfteeinsatz als auch bei fachlich-administrativen Dienstleistungen ergeben). In weit geringerem Maße wurden die Plankosten für Finanzierungen (ca. 45.000 €) und sonstige Einzelkosten (ca. 30.000 €) unterschritten. In sehr geringem Maße wurden sie im Hinblick auf Sachgüter (ca. 10.000 €) und „Human Capacity Development“-Formate (unter 1.000 €) überschritten. Gegenüber den veranschlagten Plankosten hat das Projekt insgesamt Mittel in Höhe von ca. 800.000 € eingespart, so

dass davon auszugehen ist, dass dies in der Budgetplanung des Änderungsangebots berücksichtigt wurde).

Abbildung 2: Aufteilung der Kosten nach Kostenarten

Aufteilung der Kosten nach Kostenarten

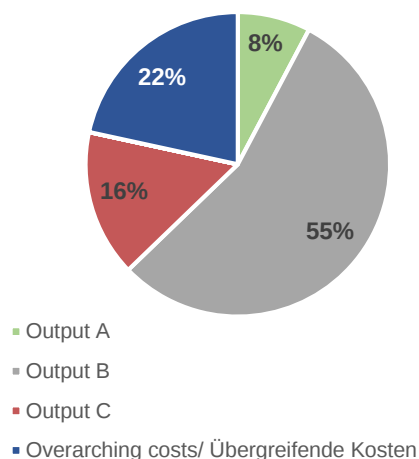


Die Verteilung der Kosten auf Kostenzeilen bzw. Kostenarten ist in Abbildung 2 visualisiert. Insgesamt wurden mehr als drei Viertel aller Kosten für den Fachkräfteeinsatz verausgabt (78 Prozent). Das verbleibende Viertel ist in etwa gleichen Teilen den Posten Reisekosten (5 Prozent), Finanzierungen (7 Prozent) und sonstigen Einzelkosten (8 Prozent) zuzuordnen. Dieses Kostengerüst ist insgesamt plausibel. Personalkosten bilden bei Sektorvorhaben regelhaft den überwiegenden Kostenfaktor, da die Beratungstätigkeit im Vordergrund steht. Sie kann im Kern nicht ausgelagert werden, da

ein wesentlicher Erfolgsfaktor von SV in einer guten und vertrauensvollen Kooperationsbeziehung mit dem Auftraggeber liegt. Dies gilt insbesondere für das SV Flucht, da die politische Sensibilität des Themas und auch die Sonderstellung des SV in Bezug zu anderen staatlichen und nicht staatlichen Umsetzern von Vorhaben der SI ein besonderes Vertrauensverhältnis voraussetzen. Auffallend hoch waren die Ausgaben des SV für fachlich-administrative Dienstleistungen der Zentrale (insbesondere FMB mit fast 1,4 Mio. €), die durch die Beauftragung des FMB mit Prüfungen von Vorhaben der SI entstanden sind. Dementsprechend hoch waren auch die Kosten für Fremdpersonal (ebenfalls 1,4 Mio. €), das über die Zentrale unter Vertrag genommen wurde. Auch der hohe Einsatz von Fremdpersonal ist durch die Finanzierung von Prüfungen zu erklären, da bei Prüfungen in der Regel externe Gutachter*innen unter Vertrag genommen werden. Sowohl Beauftragungen des FMB als auch externer Dienstleister*innen für Prüfungen von Vorhaben sind im Rahmen von Output B bzw. von Modulzielindikator 2 (60 Prozent der Vorhaben der SI Flucht berücksichtigen entwicklungsorientierte Konzepte) zielführend, da Prüfungen den wichtigsten Hebel bei der Ausgestaltung von Vorhaben bilden. Die Reisekosten waren ebenfalls nachvollziehbar, da das SV seinem Auftrag entsprechend 1) in internationale Prozesse mit entsprechender Präsenz bei Veranstaltungen eingebunden war und 2) eng mit Vorhaben der globalen SI Flucht kooperierte. Potenzial für die Vergabe von Finanzierungsverträgen bestand und wurde auch genutzt im Hinblick auf Output B (konzeptionelle Weiterentwicklung, 56 Prozent der Ausgaben für Finanzierungen) und Output C (Ausgestaltung von nationalen und internationalen Agenden durch das BMZ, 44 Prozent der Ausgaben für Finanzierungen). Empfänger von Finanzierungsverträgen waren die Konrad-Adenauer-Stiftung, SEQUA, die Weltbank, die OECD (Output B), Chatham House sowie HAWAR (Output

C). Potenzial für Finanzierungsverträge hätte es aus Sicht der Evaluatoreninnen auch bei Output A gegeben, v. a. in Bezug auf wissenschaftliche Institute, die einen Beitrag zu Wirkungsanalysen und Evaluierungen hätten leisten können. Dies hätte allerdings zusätzliche Kosten verursacht und wäre daher nicht mit dem gleichen Mitteleinsatz leistbar gewesen.

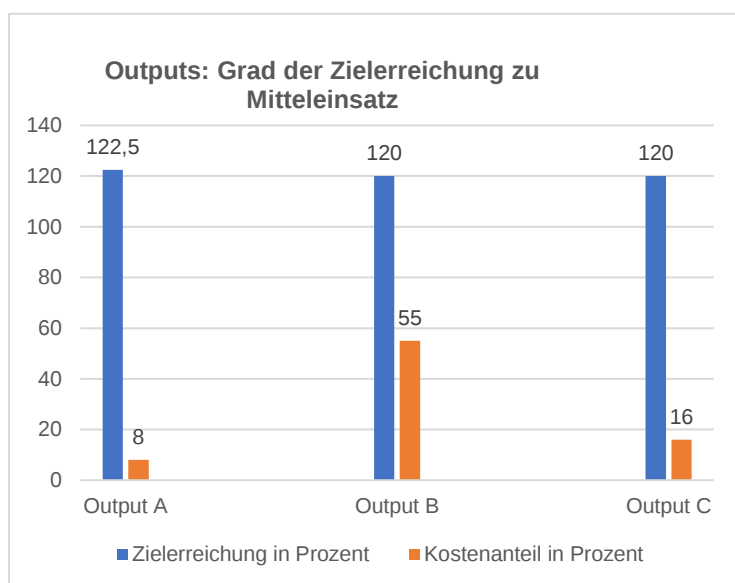
Abbildung 3: Kosten-Output-Zuordnung



Es war nicht ersichtlich, dass das Vorhaben kontinuierlich reflektiert und überprüft hätte, ob die vereinbarten Wirkungen mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden konnten. Das Vorhaben hat kein kontinuierliches Wirkungsmonitoring betrieben und auch die Zuordnung von Kosten zu Outputs nicht kontinuierlich nachverfolgt. Abbildung 3 zeigt, wie die Kosten auf die drei Outputs verteilt sind und welchen Anteil übergeordnete Kosten ausmachen. In Output A (Ergebnisse und Erfahrungen sind aufbereitet) flossen 8 Prozent der Ausgaben. Doppelt so viele Mittel wurden für Output C (Ausgestaltung von nationalen und internationalen Agenden durch das BMZ) verausgabt. Der Löwenanteil des Budgets

(55 Prozent) ist in Output B (konzeptionelle Weiterentwicklung) geflossen. Übergreifende Kosten, die nicht einzelnen Outputs zugeordnet werden konnten, machten 22 Prozent des Budgets aus. Sie gehen auf hohe übergreifende Anteile bei den Personalkosten (Projektmitarbeiter*innen Inland, fachlich-administrative Dienstleistungen von GIZ-Auslands-Büros und v. a. Zeitaufschriebe der auftragsverantwortlichen Organisationseinheit in der Zentrale sowie anderer GIZ-Stellen), Reisekosten von Projektmitarbeiter*innen im Ausland, sonstige projektbezogene Reisekosten und einen hohen Anteil bei den sonstigen Einzelkosten zurück. Es ist plausibel anzunehmen, dass die relative Höhe der übergreifenden Kosten auch der Ex-post-Zuordnung von Kosten zu Outputs geschuldet ist, da die Zuordnung nicht mehr mit angemessenem Aufwand nachvollzogen werden konnte. Es wurden keine Anhaltspunkte dafür gefunden, dass das Vorhaben übermäßige Overheadkosten verursacht oder Ressourcen für auftragsfremde Aktivitäten verausgabt hat.

Abbildung 4: Outputs: Grad der Zielerreichung zu Mitteleinsatz



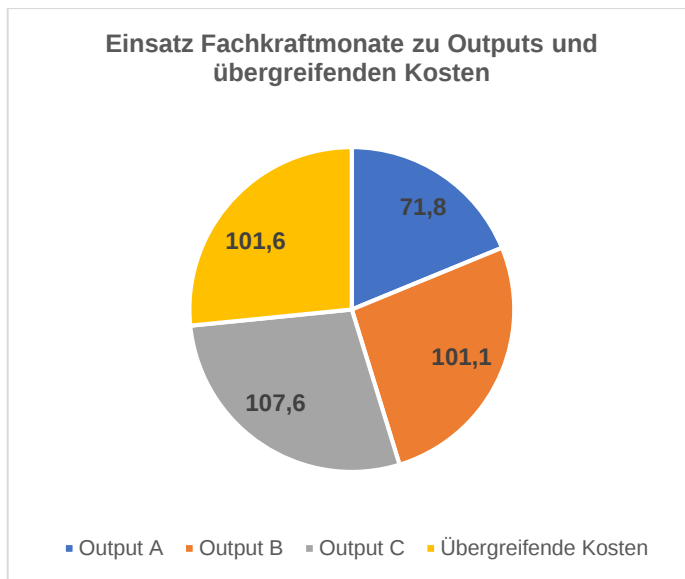
Die hohen Kosten für Output B ergaben sich u. a. durch Prüfmisionen, die hier zu verorten sind und allein im Zeitraum Juli 2017 bis einschließlich Dezember 2018 mit gut 2,7 Mio. € zu Buche schlugen. Leicht erhöht war auch der Anteil der Personalkosten für das Projektpersonal im Inland mit 29 Prozent gegenüber je 21 Prozent bei den anderen beiden Outputs. Und auch die Finanzierungsverträge waren überwiegend Output B zuzuordnen (56 Prozent oder gut 300.000 €). Der Grad der Zielerreichung bei den jeweiligen Outputs wurde auf der Grundlage der vom Projekt hinterlegten Daten im Wirkungsmonitor berechnet. Er zeigt, dass alle drei Outputs bei deutlich unterschiedlichem Mitteleinsatz in etwa in gleichem Maße übererfüllt wurden. Dies spricht zunächst für eine gute Steuerung des Mitteleinsatzes im Hinblick auf die Erreichung der Outputs, wurde aber den sehr unterschiedlichen Wirkungsebenen der Outputs nicht

chem Maße übererfüllt wurden. Dies spricht zunächst für eine gute Steuerung des Mitteleinsatzes im Hinblick auf die Erreichung der Outputs, wurde aber den sehr unterschiedlichen Wirkungsebenen der Outputs nicht

gerecht.

Der Instrumenteneinsatz war wie dargestellt weitgehend kongruent im Hinblick auf die geplanten Kosten. Eine Ausnahme bildete der Mitteleinsatz für Projektpersonal (Fachkräfte Inland und fachlich-administrative Dienstleistungen), der weit unter den Plankosten blieb. Laut Instrumentenkonzept des Angebots sollten acht Inlandsmitarbeiter*innen und zwei Auslandsmitarbeiter*innen eingesetzt werden. Da die geplante Entsendung an das CRRF-Sekretariat in Tansania nicht zustande kam, reduziert sich die Anzahl der Planstellen auf insgesamt neun. Zum Einsatz kamen demgegenüber insgesamt 382,1 Fachkraftmonate (nur Projektpersonal ohne fachlich-administrative Dienstleistungen und ohne Fremdpersonal, entsprechend Kostenzeile 1.1 des Mengengerüsts). Dies entspricht 10,6 Vollzeitstellen. Gegenüber der Planung wurde also mehr Personal zu geringeren Kosten eingesetzt.

Abbildung 5: Einsatz Fachkraftmonate zu Outputs und übergreifenden Kosten



Beispiele für wenig effiziente Leistungen wurden für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit festgestellt. Hier wurden z. T. aufwendige Produkte erstellt, die seitens des BMZ (zunächst) nicht oder wenig genutzt wurden (z. B. das sogenannte „Fluchtmodul“, ein Multimedia-Aufsteller) (Int_8, G_12, G_11). Allerdings wurde das „Fluchtmodul“ nicht vom SV, sondern vom Referat Öffentlichkeitsarbeit des BMZ in Auftrag gegeben und finanziert – das SV hat lediglich Inhalte zugeführt. Das SV bekam seitens des BMZ keine Rückmeldungen zur Nutzung der von ihm erstellten Materialien der Öffentlichkeitsarbeit und erhielt die Endprodukte nur, wenn es sie bestellte. Es erhielt keinen Einblick in die jeweiligen Verteiler für die Produkte und keine Klickzahlen für Onlinepublikationen und -produkte (G_12).

Hier agierte das SV nur als Lieferant von Texten und Bildmaterial, die dann im Auftrag des BMZ von einem externen Dienstleister graphisch und z. T. auch redaktionell bearbeitet wurden und als Grundlage für Broschüren und andere Produkte dienten. Federführend für die Erstellung der Materialien war hierbei das BMZ. Insofern war die Wirkungsmessung, also die Messung der Nutzung, für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit des SV bisher kaum möglich. Das SV hat auch eine Kommunikationsstrategie für das BMZ erstellt (2020c), deren Nutzung sich aufgrund eingeschränkter Absorptionskapazitäten (G_8) verzögert hat, kürzlich aber vom BMZ aufgenommen wurde. Dieses Beispiel zeigt, dass sich Effektivität und Effizienz von Beratungsleistungen u. U. erst mittelfristig erweisen. Ein anderes Beispiel ist der Nutzen des Wiki, das auf Wunsch des BMZ im Vorgängerprojekt aufgesetzt wurde. Darin sind seitens SV wie auch seitens der Vorhaben von GIZ und KfW, für die die Nutzung verbindlich vorgegeben war, erhebliche Ressourcen eingeflossen. Dennoch blieb die Nutzung und damit sein Mehrwert auch für das BMZ begrenzt (Int_17, G_8).

Positiv ist zu bewerten, dass das SV solche Beispiele der ausbleibenden Nutzung von Produkten reflektierte und kommunizierte. Bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit blieb offen, inwieweit die vom BMZ gesetzten Grenzen durch ein verbessertes Kooperationsmanagement seitens des SV hätten bearbeitet werden können. Zu dieser Frage sollte das SV weiterhin den Dialog mit den entsprechenden Beteiligten im BMZ suchen.

Bewertung: Aufgrund der nicht kontinuierlich erfolgten Kosten-Output-Zuordnung und der nicht ersichtlichen Steuerung des Ressourceneinsatzes im Hinblick auf Leistungsindikatoren wurde die Produktionseffizienz mit 64 von 70 Punkte bewertet.

Effizienz – Dimension 2: Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome). [Allokationseffizienz: Ressourcen/Outcome]

Abbildung 6: Kosten zu Modulzielindikatoren

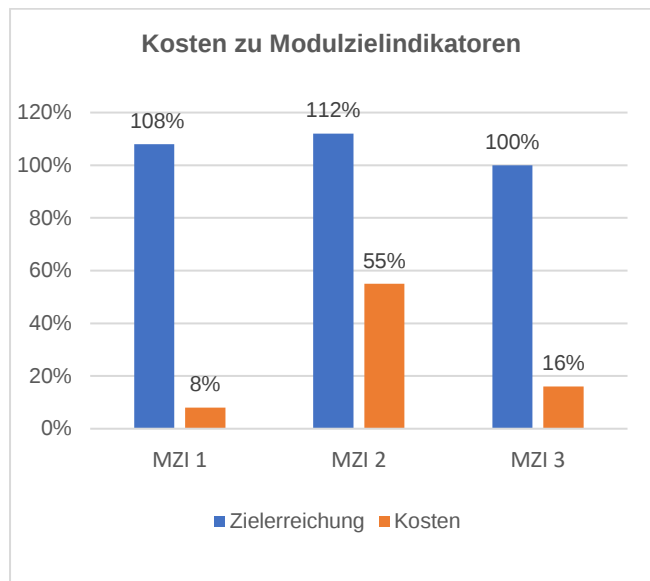


Abbildung 6 zeigt den Mitteleinsatz im Verhältnis zur Zielerreichung auf Impact-Ebene. Alle Modulzielindikatoren wurden erfüllt bzw. übererfüllt (s. 4.3 Effektivität). Da die Modulzielindikatoren – ebenso wie die Outputs – auf unterschiedlichen Wirkungsebenen liegen, hätte ein Umsteuern der Ressourcen zugunsten von Modulzielindikator 3 (Nutzung der Erfahrungen aus der SI zur Ausgestaltung nationaler und internationaler Agenden durch das BMZ) bzw. Output C (der auf gleicher Wirkungsebene liegt wie das Modulziel) eine Maximierung der Wirkungen bewirken können, nachdem alle Modulzielindikatoren bereits erreicht waren.

Das Instrumentenkonzept wurde wie oben gesagt weitgehend eingehalten. Auch die Partnerkonstel-

lation wurde weitgehend wie geplant umgesetzt. Die geplante Kooperation mit der vom BMZ entsandten Langzeitfachkraft bei der EU-DEVCO wurde nicht umgesetzt. Regional- und Institutionenreferate des BMZ sowie andere Sektorreferate als die Referate 221 und 220 wurden kaum beraten. Eine Ausnahme bildete etwa die Beratung des Nahost-Referats in Vorbereitung der Syrien-Konferenz. Mit einigen weiteren im Modulvorschlag genannten Kooperationspartner*innen wurde nicht nennenswert kooperiert bzw. die Zusammenarbeit hat während der Projektlaufzeit an Intensität verloren. Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitt für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens weitgehend realisiert werden. Hinsichtlich des im Modulvorschlag genannten und in der Umsetzung eingetretenen Risikos, dass sich die Entsendungen nach Tansania und Uganda verzögern könnten, wurden keine nennenswerten Kostenimplikationen festgestellt.

Das Kooperationssystem des Projekts ist weitgehend als effizient zu bewerten. Das Vorhaben war sehr aktiv, um Synergien innerhalb der GIZ herzustellen, und stand mit der KfW in einem institutionalisierten Dialog. Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordinierung und Komplementarität innerhalb der deutschen EZ wurden nicht beobachtet.

Bewertung: Die Allokationseffizienz wird mit 26 von 30 Punkten bewertet. Der Punktabzug ergibt sich daraus, dass keine Umsteuerung zugunsten von Output C (Beiträge des BMZ zur Gestaltung nationaler und internationaler Agenden) erfolgte.

Tabelle 7: 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]	64 von 70 Punkten
	Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome). [Allokationseffizienz: Ressourcen/Outcome]	26 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 90 von 100 Punkten Bewertung: Stufe 2: erfolgreich

4.6 Nachhaltigkeit

Die Evaluierung sieht zwei Bewertungsdimensionen vor:

1. Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg des Projekts: Wirkungen sind in (Partner-)Strukturen verankert.
2. Prognose der Dauerhaftigkeit: Die Wirkungen des Projekts sind dauerhaft, stabil und langfristig resilient.

Sektorvorhaben der GIZ sind ihrem Wesen nach nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, insofern als Wirkungen erzielt werden, die die Fortführung des Projekts überflüssig machen (sollen). Entsprechend den Spezifika bei der Evaluierung des SV (2018e) wurde bei Bewertungsdimension 1 daher darauf fokussiert, in welchem Umfang es gelungen ist, Methoden, Instrumente, Netzwerke und innovative Formate der Zusammenarbeit zu etablieren. Zusätzlich wurden Nachhaltigkeitsaspekte untersucht, die sich aus der „Entwicklungsorientierung“ der SI Flucht ableiten ließen (s. 2.2 Wirkungsmodell und 4.3 Effektivität). Die Partnerstruktur wurde als das BMZ-Referat 221 verstanden, das zugleich Zielgruppe und Nutzer der Leistungen des SV war. Indikatoren für die Nachhaltigkeit, die bereits bei der Analyse der Effektivität dargestellt wurden (s. 4.3 zum Thema Lernerfahrungen), wurden hier nicht erneut analysiert, flossen aber in die Bewertung ein.

Nachhaltigkeit – Dimension 1: Wirkungen sind in (Partner-)Strukturen verankert.

Die Qualität der Kooperation mit dem SV wurde insgesamt sowohl GIZ-intern als auch von externen Stakeholdern sehr positiv bewertet (u. a. Int_13, Int_23, Int_9). Es wurden verschiedene formelle Austauschformate etabliert; zudem gibt es einen regen informellen Austausch. Am intensivsten war der Austausch mit anderen Einheiten innerhalb der GIZ (FMB, andere SV, Regionalbereiche, einzelne Vorhaben), wobei der Austausch häufig entsprechend relevanter Fachthemen (wie z. B. MHPSS, Klima, Bildung) organisiert wurde. Die Bedeutung des Themas MHPSS zeigte sich an fünf unterschiedlichen Austauschformaten. Demgegenüber wurde der Jour fixe mit der KfW im Evaluierungszeitraum nicht regelmäßig durchgeführt. Insgesamt besteht der Eindruck, dass die Mehrzahl der Aktivitäten auf die TZ ausgerichtet waren. Hier scheint auch der Schwerpunkt der im SV vertretenen Fachlichkeit gelegen zu haben. Vor dem Hintergrund, dass im Bewertungszeitraum 48 von 107 Vorhaben von der KfW durchgeführt wurden (Gesamtvolumen der finanziellen Zusammenarbeit ohne Kofinanzierungen über 719 Mio. €; TZ über 271 Mio. €, Gesamtvolumen bei insgesamt 34 Vorhaben €; GIZ 2020e), wird empfohlen, den Austausch mit der KfW zu intensivieren. Das Folgeprojekt sieht bereits die Teilfinanzierung einer Entsendung einer Fachkraft in die KfW vor. Zu den nicht staatlichen Organisationen, die Vorhaben der SI Flucht durchführen, gab es bislang keinen systematischen Kontakt, sondern nur einen punktuellen Austausch mit einzelnen Nichtregierungsorganisationen im Rahmen der *Lessons-Learnt-Workshops*. Im Rahmen der Evaluierung erfolgten daher auch keine Gespräche mit Vertreter*innen nicht staatlicher Organisationen, die SI-Flucht-Vorhaben durchführen (eine Ausnahme bildete die Stiftung

Wissenschaft und Politik, die ein Forschungs- und Beratungsprojekt durchführt, das über die SI Flucht finanziert wird). Für das Folgeprojekt wird empfohlen, das Interesse nicht staatlicher Akteure an intensiverem bzw. regelmäßigem Austausch auszuloten. Denkbar wäre ein Jour fixe mit nicht staatlichen Organisationen, die Vorhaben der SI Flucht durchführen.

Im Rahmen des Projekts wurde ein eintägiges Training konzipiert, um Vertreter*innen von BMZ, AA und dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) zusammen eine Einführung in die Thematik zu geben. Die Module stehen zur Verfügung, so dass das Training jederzeit wiederholt werden kann. Gerade bei häufigen Personalwechseln innerhalb relevanter Referate des BMZ ist es sinnvoll, individuell zugeschnittene Kurztrainings zum *Onboarding* neuer Mitarbeiter*innen anzubieten (G_4.) Derartige Angebote wurden in der Vergangenheit auch zeitweise gemacht (G_4, Int_30), aber wenig genutzt (Int_30). Solche Kurztrainings (ein halber bis zu einem Tag) könnten in Zusammenarbeit mit dem SV Frieden und Sicherheit erfolgen, das bereits ein sogenanntes VIP-Coaching konzipiert hat.

Das Format der *Lessons-Learnt-Workshops* ist gut, um Wissen zu bündeln, weiterzuentwickeln und zu verbreiten. Dies gilt allerdings nur für den Teilnehmerkreis selbst. Um eine darüberhinausgehende Wirkung zu erzielen, sollten weitere Formate zur Dokumentation und zum Wissensmanagement entwickelt werden. Das SV hat auch verschiedene Studien zur Auswertung des SI-Flucht-Portfolios beauftragt (Leonhardt 2018, Whande 2018, Ropers 2018). Diese Studien scheinen aber in der GIZ wenig bekannt zu sein. Für das Evaluierungsteam ist nicht deutlich geworden, wie diese Studien genutzt wurden, um Wissen zu verbreiten bzw. die Empfehlungen aus den Studien umzusetzen.

Bewertung: Aufgrund der sehr guten Vernetzung mit anderen relevanten Akteur*innen sowie der Zielsetzung der SI Flucht bzw. ihrer Offenheit für die Integration von Sektor- und Querschnittsthemen sind Wirkungen grundsätzlich gut verankert. Hier spielte die Formulierung des *Call for Proposals* eine wichtige Rolle, die Vorgaben zur Verankerung einzelner Themen macht (z. B. Gender, Frieden und Sicherheit). Gleichzeitig wurde von mehreren Gesprächspartner*innen betont, dass die Vorhaben der SI Flucht gut in die jeweiligen Länderportfolios eingefügt wurden (Int_18, G_9). Dies schafft Möglichkeiten für Synergien und erhöht die Chancen auf Nachhaltigkeit. Die Aufbereitung von Lernerfahrungen und das Wissensmanagement bedürfen der Vertiefung. Daher wird diese Dimension mit 45 von 50 Punkten bewertet. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen sowie Interviews.

Nachhaltigkeit – Dimension 2: Die Wirkungen des Projekts sind dauerhaft, stabil und langfristig resilient.

Dauerhaftigkeit, langfristige Stabilität und Resilienz von Wirkungen wurden über den Outcome selbst gewährleistet: das Einbringen von entwicklungsorientierten Ansätzen, Konzepten, Themen und politischen Schwerpunkten auf nationaler und internationaler Ebene. Im Rahmen der Analyse von Wirkungshypothese 1 (s. 4.3 Effektivität und 4.4. Impact) wurde dies für drei Themen dargelegt. Es ist davon auszugehen, dass Rahmenwerke wie der GCR dauerhaft, stabil und resilient sind. Aufgrund der Selbstverpflichtungen (*Pledges*) Deutschlands im Rahmen des Globalen Flüchtlingsforums, von denen mehrere in die Zuständigkeit des BMZ fallen, ist die Positionierung des BMZ im Themenfeld Flucht auch von Dauer⁹. Dies betrifft neben den Themen „Frauen in Fluchtkontexten“ und MHPSS z. B. auch die Themen Bildung (dt. Co-Sponsorship-Rolle) und Wasser- und Energieversorgung.

Die Definition von Entwicklungsorientierung im Bereich Flucht und Vertreibung enthält durchweg wichtige Nachhaltigkeitsmerkmale. Zentrales Kriterium ist die Ausrichtung von Fluchtvorhaben auf Strukturbildung, die international einem Paradigmenwechsel gleichkommt. Ein Beispiel hierfür ist das Bemühen von BMZ, SV und Vorhaben der SI, *Cash for Work* (C4W) möglichst strukturbildend einzusetzen („C4Wplus“). Dies geschah

⁹ <https://globalcompactrefugees.org/channel/pledges-contributions>

v. a. in der Beschäftigungsoffensive Nahost, z. B. wenn C4W systematisch die Qualifizierung von Begünstigten beinhaltete, die Beteiligung von Frauen durch Kinderbetreuungsmöglichkeiten förderte oder für die Stärkung von Bildungseinrichtungen und öffentlicher Infrastruktur genutzt wurde. Der Aspekt der Strukturbildung im Fluchtkontext ist nunmehr international verankert (z. B. GCR, UNHCR).

Foto 3: Berufsausbildung für junge Flüchtlinge in Äthiopien © GIZ/Äthiopien



C4W trug auch zu einem weiteren Kriterium der vom SV geförderten Entwicklungsorientierung bei: der *Self-Reliance* von Menschen auf der Flucht und IDP. Es kann sie aus der passiven in eine aktive Rolle bringen und lässt sie u. U. eine wichtige Selbstermächtigung erfahren (I_21, Int_11). Die Stärkung der Nachhaltigkeit von C4W-Maßnahmen bleibt gleichwohl eine Herausforderung; diesbezügliche Wirkungsanalysen wurden z. T. bereits von einzelnen Vorhaben der SI erstellt und könnten wichtige Lernerfahrungen beinhalten (Int_7). Gleiches gilt für die Evaluierung der Beschäftigungsoffensive Nahost, die vom Deutschen Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) durchgeführt wird.

Die Verankerung von Entwicklungsorientierung im Portfolio ist für TZ-Vorhaben bereits recht gut gelungen (s. 4.3, Modulzielindikator 2). Dabei sind zwei Aspekte wichtig: Zum einen sollte sich die politische Positionierung auch im Portfolio niederschlagen bzw. auf praktischer Erfahrung in der Umsetzung basieren. Zum anderen gilt es, das Portfolio nicht nur auszubauen, sondern auch die Einhaltung von Standards und Qualitätsmerkmalen sicherzustellen. Bei manchen Themen hat sich die politische Positionierung bereits in einem entsprechenden Portfolio niedergeschlagen (z. B. steigende Anzahl von MHPSS-Vorhaben sowie Vorhaben mit FS-2-Kennung, Int_3). Bei anderen Themen gibt es noch weiteres Potenzial für den Portfolioausbau (z. B. Erhöhung der Vorhaben mit GG-2 Kennung bzw. mit gleichzeitiger FS-2- und GG-2-Kennung). Eine vom SV beauftragte Studie aus dem Jahr 2018 (Leonhardt 2018) kam bei einer Stichprobenüberprüfung in Bezug auf die Kongruenz zwischen Kennungsvergabe und Konzeption zur FS-Kennung bei vielen Vorhaben der SI Flucht zum Schluss, dass diese bislang noch unzureichend ist. Die regelmäßige Überprüfung der Vergabepraxis bei Kennungen ist wichtig für die Qualitätssicherung und damit auch für den Wirkungsnachweis. Dieses Thema geht jedoch über die SI Flucht hinaus und ist daher auch nicht allein vom SV zu bearbeiten.

Das in der Wirkungsmatrix identifizierte Risiko für die langfristige Absicherung der Wirkungen, dass ein Fokus des politischen Diskurses im Themenfeld Flucht und Vertreibung auf Rückführung von Flüchtlingen in Deutschland wenig Raum für einen entwicklungsorientierten Ansatz des BMZ im Themenfeld lassen könnte, hat sich nicht realisiert (s. 4.3 Effektivität, Bewertungsdimension 3).

Bewertung: Bewertungsdimension 2 wird mit 47 von 50 Punkten bewertet, da die Verankerung von Entwicklungsorientierung im Portfolio zwar formal gelungen ist, aber der Überprüfung bedarf. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von Textanalysen sowie Interviews.

Tabelle 8: 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.	45 von 50 Punkten
	Prognose der Dauerhaftigkeit: Die Wirkungen des Projekts sind dauerhaft, stabil und langfristig resilient.	47 von 50 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: 92 von 100 Punkten Bewertung: Stufe 1: sehr erfolgreich

4.7 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung

Das SV Flucht war ein in Bezug auf **Relevanz** sehr erfolgreiches SV, das sich in hohem Maße in den relevanten strategischen Rahmen einpasste. Die Zufriedenheit der Zielgruppe BMZ, hier insbesondere des Sektorreferats 221, war sehr hoch. Besonders gut wurden die fachliche Kompetenz, schnelle Reaktionsfähigkeit, gute Vernetzung und die Dienstleistungsorientierung des Vorhabens bewertet. Seine Konzeption erlaubte dem Vorhaben Flexibilität in der thematischen Schwerpunktsetzung, in der Gewichtung der Handlungsfelder sowie in deren Ausgestaltung. Dies war besonders wichtig, um in einem politisch sensiblen Kontext, in dem Themen schnell und teilweise kaum vorhersehbar an Wichtigkeit gewinnen oder auch an Bedeutung verlieren, dauerhaft relevant zu bleiben. Das Wirkungsmodell war in sich weitgehend kohärent und auf das Projektziel ausgerichtet. Allerdings hatte es deutliche Schwachstellen wie die unzureichenden Einflussmöglichkeiten des SV auf die entwicklungsorientierte Ausrichtung aller Vorhaben der SI Flucht. Die Konzeption benannte diese Problematik jedoch nicht; vor allem aber zeigte sie keine Ansätze auf, wie der entsprechende Indikator des Modulziels mittels der vorgesehenen Aktivitäten und Outputs erreicht werden kann. Es fehlte zudem ein spezifischer Output zur entwicklungsorientierten Ausrichtung der Vorhaben der SI Flucht. In Bezug auf SI-Flucht-Vorhaben der nicht staatlichen Entwicklungszusammenarbeit bestand fast gar kein Einfluss des Projekts bzgl. der Erreichung des Indikators.

Die **Effektivität** des Vorhabens wird als „sehr erfolgreich“ bewertet. Das Vorhaben hat seine drei Modulzielindikatoren erreicht bzw. übererfüllt. Die beiden zentralen Wirkungshypothesen wurden bestätigt. Die politische Positionierung des BMZ war insbesondere in Bezug auf den GCR erfolgreich, denn hier hat sich das BMZ mit verschiedenen Aspekten der Entwicklungsorientierung im Verhandlungsprozess klar positioniert (z. B. HDP-Nexus, Fokus auf Ursachenminderung sowie dauerhafte Lösungen, Verweise zu gemischten Wanderungsbewegungen, Naturkatastrophen und Binnenvertriebenen). Ebenfalls erfolgreich war die Positionierung in den Themenfeldern MHPSS und Frauen in Fluchtkontexten. Diesbezüglich ist das BMZ durch verschiedene Selbstverpflichtungen zur Umsetzung des GCR, die Ausrichtung von thematisch relevanten Veranstaltungen sowie diverse Redebeiträge von hochrangigen Vertreter*innen des BMZ sichtbar geworden. Das SV hat diese Positionierung unterstützt.

Mittels unterschiedlicher Maßnahmen (insbesondere Kommentierung von Projektskizzen, Teilnahme an Prüfmissionen, Durchführung von *Lessons-Learnt-Workshops*) hat das SV das BMZ bei der entwicklungsorientierten Ausrichtung des Portfolios der SI Flucht unterstützt. Zwar waren diese Maßnahmen des SV für die Sicherstellung der Entwicklungsorientierung nicht hinreichend, machten diese aber wahrscheinlicher. Da einzelne Maßnahmen jedoch entweder von einzelnen Adressaten gar nicht genutzt wurden (z. B. gab es keine Nachfrage der KfW nach Kommentierung von Projektskizzen; für nicht staatliche Organisationen gilt das Angebot zur Kommentierung nicht) und nur auf Anfrage erfolgten (Skizzenkommentierung, Teilnahme an Prüfmissionen, Teilnahme an Erörterungsgesprächen) oder einen begrenzten Adressatenkreis hatten (Skizzenkommentierung, Teilnahme an Prüfmissionen und *Lessons-Learnt-Workshops*), hatte das SV auf die Entwicklungsorientierung der Vorhaben der SI Flucht nur begrenzten Einfluss.

Eine Stichprobenauswertung von 15 Vorhaben der SI-Flucht mittels Dokumentenanalyse ergab, dass zehn Vorhaben aus der Stichprobe mindestens vier von sieben Kriterien von Entwicklungsorientierung erfüllen (eines mit Einschränkungen). Dies entspricht 67 Prozent der Stichprobe. Daran zeigt sich, dass die entwicklungsorientierte Ausrichtung noch nicht abgeschlossen ist und das Thema Qualitätssicherung bzw. -überprüfung in Bezug auf die Ausrichtung relevant bleibt. Dabei muss zwischen verschiedenen Durchführungsorganisationen der SI Flucht differenziert werden, da sich die Einflussmöglichkeiten des SV in Bezug auf die technische Zusammenarbeit, die finanzielle Zusammenarbeit und nicht staatliche Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit unterscheiden. Im Kern geht es um die Frage, welches die besten Hebel sind, um die entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI Flucht zu unterstützen.

Der **Impact** des SV wird als „sehr erfolgreich“ bewertet. So sind z. B. Positionen des BMZ zur Förderung von Entwicklungsorientierung in den GCR aufgenommen worden. Der GCR ist derzeit der wichtigste internationale Bezugsrahmen im Themenfeld Flucht. Die Entwicklungsorientierung des GCR ist daher eine wichtige Wirkung auf Impact-Ebene. Durch die 21 Selbstverpflichtungen Deutschlands und die aktive Rolle des BMZ beim ersten Globalen Flüchtlingsforum 2019, der wichtigsten Plattform zur Umsetzung des GCR, sind entwicklungsorientierte Wirkungen des GCR plausibel absehbar.

Ein weiterer Impact besteht darin, dass die Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden durch die entwicklungsorientierte Ausrichtung der Vorhaben der SI Flucht in einzelnen Projektkontexten verbessert wurde. Der Impact erscheint plausibel, wenngleich im Rahmen der Evaluierung hierzu keine empirischen Daten erhoben werden konnten. Inzwischen hat sich international die Erkenntnis durchgesetzt, dass Entwicklungsorientierung, wie z. B. die Umsetzung des Nexus, die Integration von Menschen auf der Flucht in lokale Entwicklungsplanung oder die Umsetzung von Projektmaßnahmen für Flüchtlinge/Binnenvertriebene und aufnehmende Gemeinden, positive Wirkungen hat.

Die **Effizienz** des Vorhabens wird als „erfolgreich“ bewertet. Insgesamt lässt sich kaum Potenzial für eine Erhöhung der Outputs und Outcomes durch eine alternative Verwendung der Projektmittel identifizieren. Die Plankosten wurden insgesamt deutlich unterschritten. Die Zuteilung der Mittel auf die drei Outputs ist nachvollziehbar. Die Einzelbudgets der Outputs divergieren deutlich, laufen aber im Ergebnis auf nahezu gleiche Grade der Zielerreichung auf Output-Ebene hinaus. Eine stärkere Fokussierung auf Output C wäre wünschenswert gewesen, da er auf einer deutlich höheren Wirkungsebene als die anderen beiden Outputs liegt.

Die **Nachhaltigkeit** der Wirkungen des SV wird als „sehr erfolgreich“ bewertet. Aufgrund der sehr guten Vernetzung mit anderen relevanten Akteuren sowie der Zielsetzung der SI Flucht bzw. ihrer Offenheit für die Integration von Sektor- und Querschnittsthemen sind Wirkungen grundsätzlich gut verankert. Hier spielt die Formulierung des *Call* eine wichtige Rolle, die Vorgaben zur Verankerung einzelner Themen macht (z. B. Gender, Frieden und Sicherheit). Auch die Definition von Entwicklungsorientierung im Bereich Flucht und Vertreibung enthält wichtige Nachhaltigkeitsmerkmale: Zentrales Kriterium ist z. B. die Ausrichtung von Fluchtvorhaben auf Strukturbildung. Ein Beispiel hierfür ist das Bemühen von BMZ, SV und Vorhaben der SI,

Cash for Work möglichst strukturbildend einzusetzen („Cash for Work PLUS“). Insgesamt wurden die Vorhaben der SI Flucht gut in die jeweiligen Länderportfolios eingefügt. Dies schaffte Möglichkeiten für Synergien und erhöhte die Chancen auf Nachhaltigkeit.

Die Verankerung von Entwicklungsorientierung im GCR ist eine Wirkung, die die Nachhaltigkeit fördert, da Rahmenwerke wie der GCR in der Regel dauerhaft, stabil und resilient sind. Aufgrund der Selbstverpflichtungen Deutschlands im Rahmen des Globalen Flüchtlingsforums, von denen mehrere in die Zuständigkeit des BMZ fallen, ist auch die Positionierung des BMZ im Themenfeld Flucht von Dauer. Die Verankerung von Entwicklungsorientierung im Portfolio der SI Flucht ist ebenfalls gut gelungen, bleibt aber in Bezug auf den Portfolioausbau und die Qualitätssicherung weiterhin relevant. Die Aufbereitung von Lernerfahrungen und das Wissensmanagement bedürfen der Vertiefung.

Tabelle 9: Wesentliche Wirkungen zu ausgewählten Wirkungshypothesen

Hypothese	Ergebnis/Wirkungen
Effektivität	
Die Unterstützung des SV hat dem BMZ die Positionierung des entwicklungsorientierten Ansatzes erleichtert.	Die Wirkungshypothese ist verifiziert. Das SV hat das BMZ erfolgreich dabei unterstützt, sich auf nationaler und internationaler Ebene mit dem entwicklungsorientierten Ansatz stärker zu positionieren (Outcome). Dabei wurden Beratungsleistungen und Produkte des SV (Output A, Output B) vom BMZ-Referat 221, der Beauftragten für Flüchtlingspolitik, der Parlamentarischen Staatssekretärin im BMZ und dem Bundesentwicklungsminister genutzt, um eigene Positionen in Ressortabstimmungen und internationale Prozesse einzubringen (Output C). Außerdem hat das BMZ Leistungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit für die Positionierung im politischen Raum genutzt.
Impact	
Mit Unterstützung des SV erarbeitete Positionen des BMZ zur Entwicklungsorientierung sind in Abschlussdokumente von Konferenzen, Resolutionen etc. des GCR sowie in den Themenfeldern „Frauen in Fluchtkontexten“ und MHPSS eingeflossen.	Die Wirkungshypothese ist verifiziert. Positionen des BMZ (Outcome, Output C) sind im GCR nachweisbar: Die Rolle der Entwicklungszusammenarbeit bei der Unterstützung von Flüchtlingen und Aufnahmeländern ist sichtbar verankert. Der HPD-Nexus wird betont. Die Erreichung der Ziele des GCR soll u. a. durch gestärkte EZ-Ansätze, Fokus auf Ursachenminderung sowie dauerhafte Lösungen erreicht werden. Das Thema „Lokale Integration“ als eine dauerhafte Lösung konnte trotz Bedenken einiger Aufnahmeländer verankert werden. Gemäß der Position des BMZ fand auch die Schaffung der Voraussetzungen für die freiwillige, sichere und nachhaltige Rückkehr in Herkunftsländer Eingang in das Dokument. Im deutschen Interesse wurden Bezüge zur Agenda 2030 sowie Verweise zu gemischten Fluchtbewegungen, Naturkatastrophen und Binnenvertriebenen prominent in einem neuen Paragraphen (§12) in den Textentwurf aufgenommen. Auch hat die Positionierung des BMZ mittels verschiedener Selbstverpflichtungen die Ausgestaltung der Themenfelder MHPSS und „Frauen in Fluchtkontexten“ geprägt (z. B. durch die Einrichtung eines Aktionsnetzwerks und eines Fonds im Themenfeld „Frauen in Fluchtkontexten“).
Effektivität	
Das SV trägt zur entwicklungsorientierten Ausrichtung der SI Flucht bei.	Die Wirkungshypothese ist verifiziert. Mittels unterschiedlicher Aktivitäten wie z. B. der Kommentierung von Projektskizzen, der Begleitung von Prüfmisionen und der Durchführung von <i>Lessons-Learned-Workshops</i> förderte das SV die konzeptionelle Weiterentwicklung des Themenfelds (Output B). Die unterschiedlichen Leistungen wurden insbesondere vom BMZ-Sektorreferat als auch von unterschiedlichen Strukturen der technischen Zusammenarbeit (Regionalstrukturen und Vorhaben) genutzt, um entwicklungsorientierte Konzepte in der Konzeption und/oder Umsetzung von Vorhaben der SI Flucht zu berücksichtigen (Modulzielindikator 2). Einzelne Leistungen wie z. B. die <i>Lessons-Learned-Workshops</i> wurden von einem breiteren Adressatenkreis (Vertreter*innen von KfW, internationalen staatlichen und nicht staatlichen

	Organisationen und Forschungseinrichtungen) genutzt. Es erscheint plausibel, dass die Nutzung der Leistungen des SV die entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI Flucht fördert.
Impact	
Die entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI Flucht hat die Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden in Projekten der SI Flucht verbessert.	Die Wirkungshypothese ist verifiziert. Es erscheint plausibel, dass die entwicklungsorientierte Ausrichtung der SI-Flucht-Vorhaben (Modulzielindikator 2) zu einer Verbesserung der Unterstützung von Menschen auf der Flucht und den aufnehmenden Gemeinden beigetragen hat (Impact). Inzwischen hat sich international die Erkenntnis durchgesetzt, dass Entwicklungsorientierung positive Wirkungen hat (z. B. in Bezug auf die Stärkung von Nachhaltigkeit, sozialer Kohäsion und Krisenprävention). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass viele Vorhaben der SI Flucht noch nicht sehr lange in der Umsetzung sind, so dass deren Wirkungen noch nicht voll entfaltet sind.

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

Kriterium	Punktzahl (max. 100)	Bewertung
Relevanz	92 von 100 Punkten	sehr erfolgreich
Effektivität	93 von 100 Punkten	sehr erfolgreich
Wirkung	93 von 100 Punkten	sehr erfolgreich
Effizienz	90 von 100 Punkten	erfolgreich
Nachhaltigkeit	92 von 100 Punkten	sehr erfolgreich
Gesamtpunktzahl und Bewertung für alle Kriterien	92 von 100 Punkten	sehr 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 Wesentliche Ergebnisse und Erfolgs- oder Misserfolgsk Faktoren

Analyse des besonderen Set-ups des Vorhabens als Erfolgsfaktor

Im Rahmen der Evaluierung wurde die Hypothese untersucht, dass die Art und Weise der Verknüpfung des Projekts mit der SI Flucht ein entscheidender Faktor für den Erfolg des SV war. In der Regel sind Sektorvorhaben auf Kooperationen mit operativen Vorhaben angewiesen, um sektorale Ansätze breitenwirksam in die Umsetzung zu bringen, denn ihre Mittel für Pilotierungen sind häufig sehr begrenzt oder gar nicht erst vorhanden. Demgegenüber ist die Umsetzung der Ansätze des SV durch das große Portfolio und Budget der SI Flucht bereits gesichert. Grundvoraussetzung hierfür ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Regional- und Sektorbereichen bzw. -referaten. Hierzu hat die Evaluierung die Zusammenarbeit zwischen dem BMZ-Sektorreferat 221 und den BMZ-Länderbereichen sowie in den spiegelbildlichen GIZ-Strukturen analysiert. Methodisch erfolgte dies mittels Textanalyse (z. B. Analyse des *Call* der SI Flucht), einer Reihe von Einzelinterviews mit BMZ-Referent*innen relevanter Länder- und Sektorreferate, Interviews mit Vertreter*innen verschiedener Einheiten der GIZ sowie einer Fokusgruppendifkussion mit den zuständigen Koordinator*innen für die SI Flucht in den Regionalbereichen der GIZ.

Wesentliche Analyseergebnisse sind:

- Die Verknüpfung des SV mit der SI hat ein „Sektorvorhaben sui generis“ geschaffen, dessen Fokus die Instrumentenberatung zur SI Flucht war. Während andere SV häufig Schwierigkeiten haben, ihr jeweiliges Thema im Portfolio zu verankern, war dem SV bereits ein Portfolio zugewiesen. Dadurch hatte das SV sehr gute Möglichkeiten, das BMZ dabei zu unterstützen, die Entwicklungsorientierung im Bereich Flucht und Vertreibung operativ zu positionieren; das BMZ hatte dadurch besondere Möglichkeiten der Positionierung auf nationaler und internationaler Ebene.
- Ein Fokus des SV lag infolgedessen auf der Unterstützung des BMZ bei der Ausrichtung der SI Flucht. Dadurch ist das SV deutlich operativer angelegt als andere SV. Die Portfoliosteuerung ist Kernaufgabe des BMZ. Durch seine Unterstützungsfunktion war das SV sehr eng an das BMZ angebunden – deutlich enger als dies bei anderen SV der Fall ist. Dadurch wurde die Rolle des SV von den Linienstrukturen (FMB und Regionalbereiche) teilweise als zu weitgehend und kritisch eingeschätzt (G_9, Int_11, Int_7). Rollenkonflikte konnten entstehen, wenn etwa das SV seitens des BMZ an Erörterungsgesprächen teilnahm. Auch konnte diese Rolle des SV den Eindruck erwecken, dass es in seiner Kritikfähigkeit gegenüber dem BMZ eingeschränkt war und dem Auftraggeber zu nahe stand (Int_23).
- Im Gegensatz zu anderen Sektorvorhaben war durch den Monitoringauftrag, den das SV für die SI Flucht hat, gewährleistet, dass das SV Flucht Zugang zu allen Daten der SI Flucht hatte und dadurch eine aggregierte Auswertung ermöglicht wurde. Andere SV ohne einen derartigen Auftrag und diese besondere Verknüpfung haben oft nur schwer Zugang zum thematischen Portfolio, das sie auswerten bzw. positionieren sollen, da sie in stärkerem Maße auf die Zusammenarbeit mit einzelnen Projekten angewiesen sind.
- Sowohl die Sonderinitiative als auch das SV waren im Gegensatz zu anderen sektoralen oder regionalen Vorhaben fachlich auf eine Zielgruppe (Flüchtlinge und IDP) zugeschnitten. Auch der Titel ist zielgruppenspezifisch. Dies verschaffte der SI und dem SV im Vergleich zu anderen SI und SV einen relativ klaren Rahmen und eine relativ hohe Akzeptanz (Int_18, Int_12). Im Gegensatz zu anderen SV stand hinter dem SV Flucht ein vom Sektorreferat verwalteter Titel mit beachtlichem Budget und Portfolio.
- Als zielgruppenorientierter Titel war die SI Flucht für die Bearbeitung unterschiedlicher Sektor- bzw. Querschnittsthemen offen und dies war auch ausdrücklich gewünscht (s. *Call for Proposals*; z. B. Gender, Frieden und Sicherheit) (Int_14). Aufgrund ihrer guten finanziellen Ausstattung bestand auch kein Konkurrenzverhältnis unterschiedlicher Themen; vielmehr wurde die SI Flucht als Chance gesehen, Themen im Portfolio zu verankern (G_7, Int_14). Dies galt z. B. für das Thema Bildung, da das Thema

Grundbildung entsprechend dem Reformkonzept BMZ 2030 künftig nur noch multilateral bearbeitet werden soll.

- Im Gegensatz zu anderen Sonderinitiativen hat das titelverwaltende Sektorreferat das Vorschlagsrecht für Vorhaben den Länderreferaten übertragen. Die Länderreferate sind auch zuständig für die Beauftragung der Vorhaben. Wenngleich die letztendliche Entscheidungsbefugnis (z. B. bei Mittelüberplanungen) beim Sektorreferat liegt und dieses auch inhaltlich federführend ist, wurde durch die Verteilung von Zuständigkeiten eine gute Basis für die Zusammenarbeit geschaffen. Diese Zusammenarbeit wurde von allen dazu befragten Gesprächspartner*innen, insbesondere auch den BMZ-Regionalreferaten und den GIZ-Länderbereichen, positiv bewertet. Das Zusammenspiel von Sektorreferat und Länderreferaten stellte außerdem sicher, dass die Vorhaben der SI Flucht als gut ins jeweilige Länderportfolio passend eingeschätzt wurden (Int_18).
- Die sogenannte „Firewall“ war essentiell, damit das SV – obwohl innerhalb der GIZ aufgehängt – in der Beratung des BMZ neutral agieren konnte. Damit ist gemeint, dass der privilegierte Informationszugang des SV nicht als Wettbewerbsvorteil der GIZ gegenüber anderen Umsetzungsorganisationen ausgenutzt werden darf. Diesbezüglich bestand eine sehr hohe Sensibilität innerhalb des Teams des SV. Das Funktionalisieren dieser Firewall wurde von keinem/keiner der Interviewpartner*innen in Frage gestellt; vielmehr wurde anerkannt, dass das SV hier eine schwierige Rolle sehr gut gemeistert hat.
- Das SV führte einen monatlichen Jour fixe mit den TZ-Vorhaben der SI Flucht durch. In diesem Rahmen wurden operative Aspekte thematisiert (z. B. Budgetfragen, *Corona Response*), politische Vorgaben des BMZ eingebracht und zum Teil auch thematisch-inhaltliche Fragen behandelt. Der Jour Fixe wurde von einer großen Zahl von Gesprächspartner*innen als wichtiger und hilfreicher Termin bewertet (G_9, G_3). Allerdings ist die Teilnehmerzahl stark angewachsen (z. T. bis zu 100 Personen) und das Format wird von mehreren Gesprächspartner*innen in seiner aktuellen Mischform (operativ/politisch/inhaltlich) als verbesserungswürdig eingestuft (G_9, Int_2; Int_26). Hier wünschen sich manche einen stärkeren inhaltlichen Austausch (Int_2, Int_12).

Insgesamt war das Projekt sehr erfolgreich. Allerdings war es mit einer Reihe von internen und externen Herausforderungen konfrontiert, die in der folgenden Tabelle dargestellt werden:

Tabelle 12: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

	Erfolgsfaktoren	Herausforderungen
Interne Faktoren	• Fähigkeit, das BMZ kurzfristig und bedarfsgerecht in komplexen Prozessen zu unterstützen (Kundenorientierung) • Fachkompetenz der Mitarbeiter*innen • Vertrauensverhältnis zwischen BMZ und GIZ, direkte Kommunikation mit BMZ • Intensive Nutzung von Synergien und Kooperationsmöglichkeiten in der GIZ • Firewall	• Mehrere Leitungswechsel mit temporärer Interimsleitung zu Beginn des Vorhabens; Personalfuktuation beim BMZ-Sektorreferat 221 • Starker Fokus auf TZ-Vorhaben aufgrund der organisatorischen Aufhängung und Fachlichkeit • Nähe zu BMZ könnte extern negativ wahrgenommen werden (eingeschränkte Neutralität)
Externe Faktoren	• Verknüpfung mit SI Flucht schafft einen guten Zugang und Bezug zum Portfolio der SI Flucht • Gute Mittelausstattung der SI Flucht schafft gute Grundlage für Kooperationsmöglichkeiten und holistische Bearbeitung des Themas • Politische Aufmerksamkeit für das Thema Flucht • Deutschland nimmt im Themenbereich Flucht und Migration eine Vorreiterrolle ein	• Absorptionsfähigkeit des BMZ setzt Beratung Grenzen • Stark aktivitäten- und outputorientiertes Monitoring der SI Flucht; daher wenig Erfassung und Reflektion über Wirkungen auf Outcome- und Impact-Ebene • Engerer Austausch mit nicht staatlichen Organisationen (deren Unabhängigkeit respektierend) wünschenswert • Hineinwirken in den politischen Raum/die nationale Positionierung nur möglich, sofern dies vom

5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Empfehlungen für die Unterstützung der politischen Positionierung des BMZ

Nachdem der Prozess der Gestaltung und Formulierung des internationalen politischen Rahmens mit dem GCR bis auf Weiteres abgeschlossen ist, liegt die Herausforderung nun in der Umsetzung dieses Rahmens. Dementsprechend sollte die **Umsetzung des GCR** und des CRRF in den Partnerländern weiter unterstützt werden.

Das SV Flucht sollte weiterhin nach Möglichkeiten suchen und Strategien entwickeln, um die Positionierung des BMZ mit entwicklungsorientierten Ansätzen auf Ebene der **EU** zu fördern. Dabei könnten verschiedene BMZ-Entsendungen hilfreich sein (u. a. bei der Generaldirektion Internationale Partnerschaften [GD INTPA]¹⁰ der Europäischen Kommission, und zwar dort im Grundsatzreferat Flucht, sowie bei der Generaldirektion für Europäische Nachbarschaftspolitik und Erweiterungsverhandlungen [GD NEAR]). Bislang scheint es wenig Austausch und Vernetzung zwischen diesen entsandten Fachkräften gegeben zu haben. Die Stelle bei der GD INTPA (ehemals GD DEVCO) läuft Ende Mai 2021 aus und wird voraussichtlich nicht nachbesetzt. Im Zuge einer vom BMZ gewünschten stärkeren Positionierung auf EU-Ebene (2020f) wird empfohlen, das BMZ-Sektorreferat 221 bei der Wissenssicherung zu unterstützen, z. B. durch die Vorbereitung eines strukturierten Debriefings gemeinsam mit verschiedenen anderen relevanten BMZ-Referaten. Dem SV wird empfohlen, die Beratung des BMZ im Hinblick auf dessen Positionierung mit entwicklungsorientierten Ansätzen auf EU-Ebene auszubauen. Dies sollte gemeinsam mit dem SV Migration erfolgen, damit die Beratung aus einem Guss erfolgt. Das SV Migration ist hier auch federführend in der Beratung. Der europäische Diskurs im Themenfeld wird derzeit von der Frage dominiert, wie unregelmäßige Zuwanderung nach Europa unterbunden werden kann; die Themen Migration und Flucht werden dabei z. T. vermischt. Da die Diskurse so verengt sind, gibt es großes Potenzial für das BMZ, hier entwicklungsorientierte Ansätze offensiv einzubringen (z. B. bei der Unterstützung von aufnehmenden Drittländern, Schaffung von *durable solutions*). Im Hinblick auf Entwicklungsorientierung könnte ein Vorschlag sein, die Ausrichtung von Vorhaben des Nothilfe-Treuhandfonds der Europäischen Union für Afrika (EUTF¹¹) im Hinblick auf die Kriterien von Entwicklungsorientierung zu thematisieren und zu überprüfen. Insgesamt scheint es auf deutscher Seite keinen genauen Überblick zu geben, wie das Thema Flucht in der Arbeit der EU-Kommission aktuell abgebildet ist. Die Organisation eines Austauschs mit den verschiedenen entsandten Fachkräften könnte hier ein erster Schritt zur Klärung sein.

Im Hinblick auf die **Fluchtursachenkommission**, die entsprechend dem Koalitionsvertrag im Juli 2019 von der Bundesregierung eingesetzt wurde, sollte das SV das BMZ künftig bei der Umsetzung der Empfehlungen – wo möglich – unterstützen. Es ist wahrscheinlich, dass die Veröffentlichung des Berichts der Kommission, die für das Frühjahr 2021 erwartet wird, die Aufmerksamkeit auf das Engagement des BMZ im Themenbereich lenken wird. Hier sollte das SV das BMZ unterstützen, proaktiv Themen und Empfehlungen zu antizipieren und mittels der Vorbereitung von Veranstaltungen und Veröffentlichungen zu besetzen.

Themenbezogene Empfehlungen

Die gute Positionierung des BMZ im Themenbereich **MHPSS** sollte fortgesetzt und ausgebaut werden. Wünschenswert wäre z. B. eine stärkere Verknüpfung von MHPSS mit den Themen *Transitional Justice* und Konfliktbearbeitung/Friedensförderung, das Erfassen von Möglichkeiten der Digitalisierung im Themenbereich

¹⁰ Vor 2021 war dies die Generaldirektion „Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung [GD DEVCO]“.

¹¹ European Union Emergency Trust Fund for stability and addressing root causes of irregular migration and displaced persons in Africa.

sowie die Aus- und Weiterbildung von qualifizierten Fachkräften. Auch der Portfolioausbau im Sinne von *scale down and deep, not just up and out* und – auf übergeordneter Ebene – die Auswertung der Lernerfahrungen im Themenbereich wären sinnvolle nächste Schritte.

Das Thema **Binnenvertreibung** ist durch die SI Flucht abgedeckt, spielt aber in den nationalen und internationalen Rahmenwerken eine bislang noch untergeordnete Rolle, die der Größe des Problems nicht gerecht wird. Wo möglich, sollte das SV dem Thema zu mehr Sichtbarkeit verhelfen und könnte es z. B. in Bezug auf die Kampala-Konvention der AU zum Schutz von IDP aufgreifen. Ggf. sollte es das BMZ weiterhin dabei unterstützen, den Dialog mit dem AA hierzu zu verstärken und gemeinsame Strategien zu entwickeln.

Ein anderes Thema, dessen Umsetzung in der Praxis genauer untersucht werden sollte, ist der **HDP-Nexus**. Soweit dies nicht von der Übergangshilfe oder anderen (Sektor-)Vorhaben abgedeckt wird, könnten neben einer empirischen Auswertung entsprechender Projekte in der SI Flucht auch Fallstudien zu bestimmten Ländern durchgeführt werden. Die Rolle des SV könnte darin bestehen, derartige Prozesse zu begleiten, die aufgrund der notwendigen Abstimmungen zwischen den Ressorts (AA, BMZ) und Umsetzungspartnern (bilaterale Durchführungsorganisationen, UNHCR, nicht staatliche Organisationen u. a.) ein gutes Kooperationsmanagement erfordern.

Empfehlungen zu Wirkungen und zu deren Nachhaltigkeit

Das Thema **Wirkungsmessung** sollte zukünftig stärker in den Blick genommen werden. Zwar kann das SV keine Qualitätssicherung für alle Vorhaben der SI Flucht leisten, könnte allerdings punktuell Wirkungen erfassen, um Ergebnisse in die BMZ-Beratung einzubringen. Das BMZ könnte diese dann nutzen, um sein Portfolio entsprechend zu steuern. Hierbei bietet sich die Zusammenarbeit mit der hausinternen Stabsstelle Evaluation wie auch mit externen Forschungseinrichtungen an (z. B. DEval). Neben thematischen Querschnittsevaluierungen und Verbleibstudien (insbesondere relevant für Vorhaben mit Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung) könnten z. B. auch Evaluierungen anderer Akteure im Hinblick auf mögliche Lernerfahrungen ausgewertet und mit relevanten Personen aus den SI-Flucht-Vorhaben diskutiert werden. DEval evaluiert zurzeit die Wirksamkeit deutscher Entwicklungszusammenarbeit bei konfliktbedingten Fluchtkrisen am Beispiel der Beschäftigungsoffensive Nahost. Die Ergebnisse könnten im Rahmen einer Onlineveranstaltung interessierten Auftragsverantwortlichen der BONO-Vorhaben vorgestellt werden. Zudem könnte mit dem BMZ-Sektorreferat und relevanten Strukturen der GIZ (Fach- und Methodenbereich, Regionalbereiche), der KfW und mit nicht staatlichen Umsetzern der SI Flucht ein Follow-up-Prozess angeregt werden, um die Umsetzung der Empfehlungen zu prüfen und ggf. zu begleiten.

Die **Kriterien für Entwicklungsorientierung** sollten klar definiert und kommuniziert werden, so dass innerhalb der Vorhaben der SI Flucht und der GIZ ein klares gemeinsames Verständnis davon besteht. Darüber hinaus sollte diese Definition auch in der deutschen EZ sowie im nationalen und internationalen politischen Raum kommuniziert werden. Zwar kommuniziert das SV schon entsprechend, doch die Interviews im Rahmen der Evaluation haben gezeigt, dass der Begriff noch recht unterschiedlich und im Hinblick auf die Kriterien des SV unvollständig ausgefüllt wird. Bei der Definition selbst sollte auch die Gewichtung der Kriterien deutlich werden: Gibt es absolute Kriterien (etwa die „Strukturbildung“ oder den „integrativen Ansatz“)? Auch sollte in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, insbesondere der Übergangshilfe, genauer definiert werden, wie die Berücksichtigung und Wirkungen des HDP-Nexus gemessen werden können.

Das SV sollte das BMZ weiterhin beim **Nachhalten der Entwicklungsorientierung** (und seiner sieben Kriterien, s.o.) von Projektvorschlägen und bei der Umsetzung von Projekten (Projektfortschrittsberichte etc.) unterstützen, insbesondere auch im Hinblick auf die Kennungsvergaben. Dazu zählt, dass das SV das BMZ-Sektorreferat z. B. zu Modellindikatoren berät und Vorschläge zur Nachschärfung von Kriterien für die Vergabe der FS- und GG-Kennungen macht. Zudem könnte es, sofern erwünscht, das BMZ dabei unterstützen, Angebote auf die Kennungsvergabe hin zu prüfen und nachzubessern. Hier bedarf es jedoch der klaren

Vereinbarung von Zuständigkeiten mit bestehenden Linienstrukturen, um Doppelstrukturen zu vermeiden. Voraussetzung wäre ein entsprechender Auftrag an das SV. Wichtig wäre auch, Prozesse zur Nachverfolgung der Umsetzung entsprechender Aktivitäten zu etablieren sowie deren Wirkungen zu erfassen. Die Rolle des SV bei der Förderung von Entwicklungsorientierung im Rahmen der SI Flucht bedarf dabei sowohl GIZ-intern als auch mit dem BMZ der Reflektion und Klärung im Hinblick auf TZ und FZ. Es besteht hier das Risiko, dass das SV als übergriffig empfunden werden könnte. Aufgrund der Unabhängigkeit der nicht staatlichen Organisationen ist dieses Risiko in Bezug auf diese noch größer. Das Thema Qualitätssicherung ist hier jedoch ebenfalls relevant, um die Umsetzung der verschiedenen Kriterien von Entwicklungsorientierung zu fördern. Denkbar wären zusätzliche thematische oder länderspezifische Angebote, die den Austausch der Vorhaben der SI-Flucht untereinander gezielt fördern, vom SV Flucht moderiert werden und die Verankerung von Entwicklungsorientierung in den Vorhaben in den Mittelpunkt stellen.

Die *Lessons-Learnt-Workshops* sind gute Formate des *Capacity Development* und des **Wissensmanagements**. Bisher liegt der Nutzen jedoch v. a. bei den Teilnehmer*innen selbst, die in der Regel schon eine starke Fachlichkeit mitbringen. Um eine darüberhinausgehende Wirkung zu erzielen, sollten weitere Formate zur Dokumentation und zum Wissensmanagement entwickelt werden. Es wird empfohlen, Ergebnisse weniger stark als „den *Lessons-Learnt-Workshop* protokollierend“ aufzubereiten, sondern eher als **Lernerfahrungen**, die nutzungsorientiert und handlungsanleitend formuliert sind. So könnten zu relevanten Fragen kurze Papiere erstellt werden, die mittels Darstellung von Checklisten, Instrumenten, Verweisen auf gute Beispielprojekte, Ansprechpartner*innen und ggf. weiterführende Studien eine praktische Orientierung zur Bearbeitung einer bestimmten Thematik darstellen. Mögliche Fragestellungen könnten z. B. sein: Wie kann Konfliktbearbeitung zwischen Aufnahmegemeinden und Flüchtlingen/IDP gelingen? Wie können Planungsprozesse zur Schaffung von Infrastruktur im Bereich Wasser/Energie so gestaltet werden, dass sie konfliktsensibel, inklusiv und nachhaltig wirken? Weitere mögliche Themen für zukünftige *Lessons-Learnt-Workshops* könnten die Implementierung des GCR, der HDP-Nexus (v. a. zur operativen Umsetzung des „P“) und MHPSS sein. Von BMZ-Seite wurde ebenfalls angeregt, thematische Bedarfe aus den Länderreferaten abzufragen. Sofern dies vom Sektorreferat gewünscht wird, könnte es das SV entsprechend beauftragen. Ein anderes mögliches Format für die Aufbereitung von Lernerfahrungen sind Podcasts. Da sie mit Kostenimplikationen verbunden sind, bietet es sich an, hier einen größeren Adressatenkreis anzusprechen. Dabei könnten sowohl Diskussionsrunden zu einem bestimmten Thema aufgenommen als auch besonders erfolgreiche Projekte vorgestellt werden. Die Verbreitung von Lernerfahrungen sollte u. a. die Zielgruppe der BMZ-Länderreferate erreichen. Hier hat das SV bisher keine Angebote gemacht; es besteht kein direkter Kontakt zum SV. Bedarfe wurden aber von verschiedener Seite geäußert und reichen von einer Vorstellung der Arbeit des SV über Monitoringdaten bis hin zu Lernerfahrungen und Wirkungsanalysen.

Angesichts häufiger Personalwechsel im BMZ ist es sinnvoll, Angebote zum **Onboarding** neuer Mitarbeiter*innen aufrechtzuerhalten und ggf. verbindlich mit dem BMZ zu vereinbaren.

Empfehlungen zum Kooperationssystem

Die Kooperation mit der **Weltbank** sollte wieder intensiviert werden. Gleiches gilt für den Austausch mit der **KfW**, die im Betrachtungszeitraum 48 von 107 Vorhaben der SI Flucht mit einem Gesamtvolumen ohne Kofinanzierungen von mehr als 700 Mio. € umgesetzt hat. Für das Folgeprojekt ist bereits die Teilfinanzierung einer Entsendung an die KfW geplant. Auch der Kontakt zu den nicht staatlichen Umsetzern von Vorhaben der SI sollte ausgebaut werden, um auch hier Lernerfahrungen abzuholen und einzuspeisen.

Die Kooperation und das Schnittstellenmanagement mit dem **SV Migration** sind von besonderer Bedeutung. Es wird angeregt zu prüfen, wie die Schnittstellen bzw. Themen, die beide SVs betreffen, noch besser bearbeitet und systematischer in den Blick genommen werden können; dies könnte z. B. im Rahmen der geplanten Prüfung des SV Migration aufgenommen werden. Die Trennung schafft das Risiko, dass Themen aus den Augen geraten oder der Abstimmungsaufwand Prozesse erschwert.

Der monatliche **Jour fixe zur SI Flucht** für Vorhaben der GIZ, das SV, Abteilungsleitung und Controlling ist ein wichtiges Format für den Austausch. Die hohe Zahl der Teilnehmer*innen zeigt den Bedarf auch seitens der Vorhaben auf – sprengt jedoch mittlerweile das Format. Denkbar wäre eine Aufteilung in drei komplementäre Formate: ein Format für den Austausch zu übergeordneten Umsetzungsfragen und -problemen sowie zur Koordination der Prozesse zur Erstellung der Projektskizzen und Angebote (Prüfungen); ein Format zur Klärung von Fragen aus den Vorhaben (z. B. eine offene Sprechstunde) sowie ein Format zur Steuerung übergeordneter strategischer und operativer Fragen auf der Ebene der Abteilungsleitungen (Auskopplung des Themas Flucht aus der Taskforce Flucht und Vertreibung der Bereichsleitungen).

Literaturverzeichnis

Bethke, Hannah (2020): „Wer will Mörder und Vergewaltiger frei herumlaufen lassen?“, Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung [online] <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/duezen-tekkal-ueber-ihren-neuen-dokumentarfilm-jiyan-16660376.html> [23.10.2020]

BMZ (2020a): *Call for Proposals* für Projektskizzen der SI Flucht im Rahmen der integrierten Planung und Allokation für das Jahr 2021 (unveröffentlicht)

BMZ (2020b): Rede von Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller bei der Vorstellung des Dokumentarfilms "Jiyan – Die vergessenen Opfer des IS" von Düzen Tekkal [online] https://www.bmz.de/de/presse/re-den/minister_mueller/2020/januar/200128_rede_jiyan-film.html [23.10.2020]

BMZ (2019a): Entwurf Eröffnungsrede der Parlamentarischen Staatssekretärin Dr. Maria Flachsbarth „Frauen als Agents of Change im Flucht- und Vertreibungskontext anlässlich einer Veranstaltung in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften am 26. 6. 2019 (unveröffentlicht)

BMZ (2019b): Sprechpunkte für die Beauftragte für Flüchtlingspolitik des BMZ Frau Dr. Löbel anlässlich der Internationalen Konferenz „Mental Health and Psychosocial Support in Crisis Situations“ in Amsterdam am 8. 10. 2019 (unveröffentlicht)

BMZ (2019c): Sachstand "Internationaler Rahmen MHPSS: Akteure und aktuelle Entwicklungen (unveröffentlicht)

BMZ (2019d): Sprechpunkte für die Beauftragte für Flüchtlingspolitik des BMZ Frau Dr. Löbel anlässlich Women's Leader's Roundtable Luncheon, Globales Flüchtlingsforum, 18.12.2019 (unveröffentlicht)

BMZ (2019e): Sonderinitiative Flucht. Fluchtursachen mindern, Aufnahmeregionen stabilisieren, Flüchtlinge unterstützen. Lessons Learned.

BMZ/UNICEF (2018): Rebuilding Lives: Addressing Needs, Scaling Up and Increasing Long-term Structural MHPSS Interventions in Protracted and Post-Conflict Settings, Bericht des Expertentreffens vom 4-5 Juli 2018 [online] <https://www.unicef.de/blob/190328/783fd057e51a7e971fa0186ce037052d/report-rebuilding-lives-expert-meeting-berlin-4-5-july-2018-data.pdf> [24.10.2020]

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2018): Masterplan Migration, Maßnahmen zur Ordnung, Steuerung und Begrenzung der Zuwanderung [online] http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/migration/masterplan-migration.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [24.10.2020]

Bundesregierung (2019): Bundeshaushaltsplan 2020, Einzelplan 23, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. [online] https://www.bundeshaushalt.de/fileadmin/de.bundeshaushalt/content_de/dokumente/2020/soll/epl23.pdf [23.10.2020]

Bundesregierung (2017a): Nationaler Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der Resolution 1325 für den Zeitraum 2017 – 2020 [online] <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/216940/dce24ab4dfc29f70fa088ed5363fc479/aktionsplan1325-2017-2020-data.pdf> [23.10.2020]

Bundesregierung (2017b): Leitlinien „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“ [online] <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/1213498/d98437ca3ba49c0ec6a461570f56211f/krisen-verhindern-data.pdf> [23.10.2020]

Frieters-Reermann/Voss (2019): Aufbereitung von Erfahrungen zur Stärkung von sozialer/politischer Teilhabe in Fluchtkontexten, im Auftrag der GIZ erstellt (unveröffentlicht)

GIZ *Lessons Learned_ Workshop* zum Thema "Binnenvertreibung - Antworten der Entwicklungszusammenarbeit auf eine unsichtbare Krise", Berlin 9./10. 10. 2018 (unveröffentlicht)

GIZ: Übersicht Mental Health and Psychosocial Support in der SI Flucht 2014 – 2017 (unveröffentlicht)

GIZ (2020a): Operationsplan 2019/20 des SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2020b): Kostenträger-Obligo-Bericht, SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2020c): Kommunikations-Konzept BMZ Sonderinitiative Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2020d): Angebot für die Maßnahme Sektorvorhaben Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2020e): Projektliste des SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2020f): Auftraggeberfeedback, SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2020g): Übersicht des SV Flucht zu Prüfmissionen, Teilnahme an Erörterungsgesprächen und Kommentierung von Skizzen (unveröffentlicht)

GIZ (2020h): Definition des SV Flucht zu Entwicklungsorientierung (unveröffentlicht)

GIZ (2019a): Auftraggeberfeedback, SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2019b): Berichterstattung SV Flucht (Berichtnummer 1, Berichtszeitraum 08/2017 - 12/2018) (unveröffentlicht)

GIZ (2019c): Wirkungsmatrix vom 17.05.2019, Sektorvorhaben Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2019d): Genderanalyse des SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2019e): Änderungsangebot zur Maßnahme Sektorvorhaben Flucht vom 19.06.2019 (unveröffentlicht)

GIZ (2019f): Operationsplan 2019/20 des SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2019g): Ergebnisse des *Lessons Learnt-Workshops* zum Thema „Zugang zu sauberem Wassern und nachhaltiger Energie in Fluchtkontexten“, Berlin, 25. – 26. 9. 2019 (unveröffentlicht)

GIZ (2019h): Sonderinitiative Flucht 2014 – 2018, Sektoranalyse Bildung (unveröffentlicht)

GIZ (2019i): Akteurslandkarte des SV-Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2018a): Operationsplan 2018 des SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2018b): Einfaches Änderungsangebot zur Maßnahme Sektorvorhaben Flucht vom 17.12.2018 (unveröffentlicht)

GIZ (2018c): GCR Auswertung für Leitungsvorlage (unveröffentlichtes Dokument des SV Flucht vom 18. 6. 2018)

GIZ (2018d): Übersicht “Mental Health and Psychosocial Support” in der SI Flucht 2014 – 2017 (unveröffentlichtes Dokument des SV Flucht)

GIZ (2018e): Spezifika bei der Evaluierung von Sektorvorhaben, Globalvorhaben und IZR-Vorhaben (Anlage zur Evaluierungsmatrix) (unveröffentlicht)

GIZ (2017a): Angebot zur Maßnahme Sektorvorhaben Flucht vom 22.05.2017 (unveröffentlicht)

GIZ (2017b): Berichterstattung zur TZ-Maßnahme “Unterstützung bei der Konzeption, Umsetzung, Monitoring und Darstellung der Sonderinitiative Flucht” (Berichtnummer 2, Berichtszeitraum 04/2015 - 12/2016, unveröffentlicht)

GIZ (2017c): Schlussbericht zur TZ-Maßnahme “Unterstützung bei der Konzeption, Umsetzung, Monitoring und Darstellung der Sonderinitiative Flucht” (Berichtszeitraum 08/2014 - 10/2017, unveröffentlicht)

GIZ (2017d): Operationsplan 2017 des SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (2017e): Wirkungen der durch das BMZ geförderten UNHCR Vorhaben (unveröffentlicht)

GIZ (2017f): Unternehmensstrategische Evaluierung Flucht und Migration – Hauptbericht, Autor*innen: Dr.

Katrin Kinzelbach, Julian Lehmann, Alexander Carius, Lukas Rüttinger, Victoria Rietig [online]
https://www.gppi.net/media/Kinzelbach_Lehmann_Hauptbericht_USE_Flucht_und_Migration_2018.pdf

GIZ (2016): Fortschrittsbericht zur TZ Maßnahme „Unterstützung bei Konzeption, Umsetzung, Monitoring und Darstellung der Sonderinitiative Flüchtlinge, Projektnummer 2014.4045.2 (Berichtsnummer 2, Berichtszeitraum 04/2015 – 12/2016, unveröffentlicht)

GIZ (2015): Fortschrittsbericht zur TZ Maßnahme „Unterstützung bei Konzeption, Umsetzung, Monitoring und Darstellung der Sonderinitiative Flüchtlinge, Projektnummer 2014.4045.2 (Berichtsnummer 1, Berichtszeitraum 08/2014 – 03/2015, unveröffentlicht)

GIZ (2014): Programmvorschlag für ein Globales Vorhaben „Unterstützung bei Konzeption, Umsetzung, Monitoring und Darstellung der Sonderinitiative Flüchtlinge, Projektnummer 2014.4045.2

GIZ (undatiert): Austauschformate des SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ (undatiert): Steuerungsstruktur SV Flucht (unveröffentlicht)

GIZ Wirkungsmonitor (öffentlich nicht zugängliches Online-Tool zur Wirkungserfassung von Vorhaben der GIZ)

Kempkens, Sebastian (2020): "Die Täter müssen hart bestraft werden", Artikel in DIE ZEIT [online]
<https://www.zeit.de/2020/06/duezen-tekkal-filmmacherin-irak-is-jesiden-frauen> [23.10.2020]

Leonhardt, Manuela (2018): Die Vergabe der FS-Kennung bei Projekten im Themenfeld Flucht und Vertreibung, Ergebnisse einer Auswertung von Projektvorschlägen, erstellt im Auftrag der GIZ (unveröffentlicht)

Maas, Heiko (2019): Rede des Außenministers vom 17.12.2019 beim GCR, [online] <https://www.auswaertiges-amt.de/de/newsroom/maas-globales-fluchtlingsforum/2288688> [20.10.2020]

Neue Presse (2020): Neuer Film: Düzen Tekkal gibt IS-Opfern ein Gesicht [online] <https://www.neue-presse.de/Menschen/Leben-in-Hannover/Neuer-Film-Duezen-Tekkal-gibt-IS-Opfern-ein-Gesicht> [23.10.2020]

OECD (2020): DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus, OECD/LEGAL/5019

Regierung der Niederlande (2019): Dokumentation der „International Conference on Mental Health and Psychosocial Support in Crisis Situations – Amsterdam, 7 & 8 October 2019“, live Mitschnitt [online]
<https://www.youtube.com/watch?v=ePpQFzPnjqA> [24.10.2020]

Ständiger interinstitutioneller Ausschuss der Vereinten Nationen (Interagency Standing Committee, IASC) (2007: Richtlinien für psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung in Nothilfekontexten (Guidelines for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings) [online] https://www.who.int/mental_health/emergencies/guidelines_iasc_mental_health_psychosocial_june_2007.pdf?ua=1 [23.10.2020]

Vereinte Nationen (2018): Global compact on refugees, Report of the United Nations High Commissioner for Refugees, New York. [online] https://www.unhcr.org/gcr/GCR_English.pdf [20.05.2020]

Vereinte Nationen (2016): New Yorker Erklärung für Flüchtlinge und Migranten. Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 19. September 2016c [online] <https://www.un.org/depts/german/gv-71/band1/ar71001.pdf> [15.5.2020]

Vereinte Nationen (2012): Resolution 1325 „Frauen, Frieden, Sicherheit“ des Sicherheitsrats [online]
<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/720/18/PDF/N0072018.pdf?OpenElement> [23.10.2020]

Vereinte Nationen (1998): Leitlinien betreffend Binnenvertreibungen. Einleitung, Anwendungsbereich und Zweck, E/CN.4/1998/53/Add.2, Anlage, 11.2.1998, [online] <https://www.un.org/Depts/german/wiso/e-cn4-1998-53-add.2.pdf> [23.10.2020]

Wallis, Emma (2018): Wie Deutschland Fluchtursachen bekämpfen sollte [online] <https://www.fes.de/iez/ge-rechtigkeitswoche-2017/artikel-in-gerechtigkeitswoche/wie-deutschland-fluchtursachen-bekaempfen-sollte>

Übersicht der verfügbaren Grundlagendokumente

Grundlagendokument	Liegt vor)	Einschätzung der Aktualität und Qualität	Relevant für OECD/ DAC Kriterium:
Projektantrag und übergeordneter Programm-/Fondsantrag (usw.) und „Ergänzende Hinweise zur Durchführung“.	Ja	Modulvorschlag (2017)	Relevanz, Effektivität,
Ggf. Änderungsangebote	Ja	Qualität nicht bewertungsrelevant. Änderungsangebote vom 17.12.2018 und 19.6.2019	Relevanz, Effektivität
Kontextanalysen, politökonomische Analysen oder Capacity Assessments zur Beleuchtung des gesellschaftlichen Kontexts	Nein		
Peace and Conflict Assessment (PCA-Matrix), Genderanalysen, Umwelt- und Klimaprüfungen, Safeguards&Gender, etc.	Teilweise	Qualität nicht bewertungsrelevant. Genderanalyse erstellt Dezember 2019	Relevanz, Effektivität
Jährliche Projektfortschrittsberichte und bei Einbettung ebenfalls Programmbericht-erstattung	Teilweise	Qualität nicht bewertungsrelevant. Projektfortschrittsberichte 2017, 2018	Effektivität, Impact
Evaluierungsberichte	Nein		
Länderstrategie BMZ	Nein		
Nationale Strategien	Nein		
Sektorale/ fachliche Dokumente (bitte spezifizieren)	Ja	Qualität nicht bewertungsrelevant. Globaler Flüchtlingspakt, Umfassendes Flüchtlingsrahmenwerk (Comprehensive Refugee Response Framework, CRRF), Leitlinien der VN für Binnenvertriebene, VN Resolution 1325, Nationaler Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der Resolution 1325, Richtlinien für psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung in Nothilfekontexten, Leitlinien der Bundesregierung "Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern"	Relevanz
Wirkungsmatrix	Ja	Die ursprüngliche Wirkungsmatrix (10. 4. 2017) ist mit dem Änderungsangebot vom 19. 6. 2019 überarbeitet worden. Die aktuelle Wirkungsmatrix ist datiert vom 17. 5. 2019. Zur Qualität s. Kapitel 4.3	Relevanz, Effektivität, Nachhaltigkeit
Wirkungsmodell(e), ggf. kommentiert falls nicht mehr aktuell	Nein	Ein Wirkungsmodell wurde gemeinsam mit dem SV Flucht im Rahmen der Inception Phase entwickelt. S. hierzu Kapitel 2.2	Relevanz, Effektivität, Impact
Daten des Wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM) ³	Nein		
Akteursanalyse ²	Ja	Eine aktuelle Akteurslandkarte liegt vor.	Effektivität, Effizienz

Capacity Development-Strategie/ Gesamtstrategie ²	Nein		
Steuerungsstruktur ²	Ja	Eine Darstellung der Steuerungsstruktur für die Interaktion des SV Flucht mit den beiden BMZ-Referaten 220 und 221 in Bezug auf "Entscheidung, Konsultation, Information" liegt vor. In regelmäßigen "Jours fixes" zwischen SV Flucht und BMZ werden die Aktivitäten anhand des Operationsplans gesteuert.	Effektivität, Effizienz
Operationsplan ²	Ja	Operationspläne 2017, 2018 und 2019 liegen vor. Der Operationsplan 2019 wurde in 2020 fortgeschrieben.	Relevanz, Effektivität
Kostendaten (mind. Aktueller Kostenträger-Obligo-Bericht). Soweit vorliegend: Kostendaten zugeordnet zu Outputs	Ja	Der Kostenträger-Obligo-Bericht ist aktuell. Die Zuordnung zu Outputs wurde anlässlich der Evaluierung rekonstruiert. Die Zuordnung ist daher teilweise geschätzt, so dass leichte Qualitätseinbußen möglich sind.	Effizienz
Excel-Tabellenblatt mit Zuordnung der Mitarbeiter-Arbeitsmonate zu den Outputs	Ja	Für das erste Jahr lässt sich die Zuordnung zu Outputs für ausgeschiedene Mitarbeiter*innen nur bedingt rekonstruieren. Die Qualität wird dadurch ggf. leicht beeinträchtigt.	Effizienz
Dokumente, die das Vorgängerprojekt betreffen (falls zutreffend bitte Dokumente benennen)	Ja	Modulvorschlag, Wirkungsmatrix, Fortschrittsberichte, Schlussbericht, Genderanalyse, Akteurslandkarte	Nachhaltigkeit, Impact
Dokumente, die das Nachfolgeprojekt betreffen (falls zutreffend bitte Dokumente benennen)	Ja	Modulvorschlag; Debriefing Präsentation Prüfmission	Relevanz

Anhang: Evaluierungsmatrix

Bewertungsdimension	Evaluierungsfragen	Evaluierungsindikator	Vorliegende Datenquellen	Zusätzliche Datenerhebungen	Evaluationsstrategie (Evaluierungsdesign, Methode, Ablauf)	Erwartete Belastbarkeit der Evidenzen (narrativ)
RELEVANZ (max. 100 Punkte)						
Die Konzeption des Projekts* orientiert sich an den relevanten strategischen Bezugsrahmen. Max. 30 Punkte	Welche strategischen Bezugsrahmen existieren für das Projekt? (z.B. nationale Strategien inkl. der nationalen Umsetzungsstrategie für die Agenda 2030, regionale und internationale Strategien, sektorale und sektorübergreifende Veränderungsstrategien, bei bilateralen Projekten insbesondere Partnerstrategien, interne Analyserahmen z.B. safeguards and gender**)	Frage ohne Bewertung. Kein Indikator erforderlich	Modulvor-schlag, Fort-schrittsberichte	Interviews SV Flucht	Identifizierung relevanter Dokumente in Inception Mission erfolgt	hoch
	Inwieweit orientiert sich die Projektkonzeption an den relevanten strategischen Bezugsrahmen?	Übereinstimmung zwischen Zielrichtung bzw. wesentlichen Inhalten des MV (und der Fortschrittsberichte) mit dem strategischen Bezugsrahmen	Modulvor-schlag, Fort-schrittsberichte	nicht erforderlich	Textanalyse	hoch
	Inwieweit kommen die Wechselwirkungen (Synergien/Trade-offs) der Intervention mit anderen Sektoren in der Projektkonzeption zum Ausdruck - auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, wirtschaftlich und sozial)?	Nachhaltigkeitsdimensionen und Wechselwirkungen sind im MV thematisiert	Modulvor-schlag	nicht erforderlich	Textanalyse	hoch
	Inwieweit orientiert sich die Projektkonzeption am Entwicklungsprogramm (EZ-Programm) (soweit zutreffend), der BMZ-Länderstrategie und den BMZ-Sektorkonzepten?	Nicht relevant, da es keine Sektorstrategie gibt				
	Inwieweit orientiert sich die Projektkonzeption an den (nationalen) Zielsetzungen der Agenda 2030? Zu welchem Sustainable Development Goals (SDG) soll das Projekt beitragen?	Übereinstimmung zwischen Zielrichtung bzw. wesentlichen Inhalten des MV mit den Zielsetzungen der Agenda 2030.	Modulvor-schlag	nicht erforderlich	Textanalyse	hoch
	Inwieweit ergänzt die Projektkonzeption die Maßnahmen der Partner oder anderer relevanter Organisationen (subsidiär und komplementär)?	nicht relevant				

	Inwieweit ergänzt das Projekt bilaterale oder regionale Projekte? Inwieweit ergänzt es andere globale Projekte?	Komplementarität zwischen SV Flucht und SV Migration und zwischen SV Flucht und dem Globalvorhaben "Zusammenarbeit mit UNHCR"	Modulvorschlag, Fortschrittsberichte	nicht erforderlich	Textanalyse	hoch
	Inwieweit ist die Maßnahme auf die Lösung einer globalen Herausforderung ausgerichtet, die nicht nur auf bilateraler/regionaler Ebene wirksam angegangen werden kann?	Globale Herausforderungen sind im Modulvorschlag thematisiert	Modulvorschlag, Fortschrittsberichte	nicht erforderlich	Textanalyse	hoch
Die Konzeption des Projekts* entspricht den Bedarfen der Zielgruppe(n). Max. 30 Punkte	Inwieweit ist die gewählte Projektkonzeption an den Beratungsbedarfen des BMZ ausgerichtet?	Zufriedenheit des BMZ mit Beratung und Unterstützungsleistungen des SV	Auftraggeber Feedback, Interview BMZ, Interview Prüfung für die Folgephase, Debriefing Dokument Prüfung Folgephase	nicht erforderlich	Textanalyse, Interview BMZ	hoch
	Wie sind die unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnisse und Belange von Frauen und Männern in der Projektkonzeption repräsentiert?	Genderaspekte in Bezug auf indirekte Zielgruppen werden im MV thematisiert	Modulvorschlag	nicht erforderlich	Textanalyse	mittel
	Inwieweit sind die Perspektiven und Bedürfnisse der indirekten Zielgruppe (und hier besonders benachteiligte Gruppen) in der Projektkonzeption reflektiert (LNOB-Prinzip wie in der Agenda 2030 vorgesehen)?	Perspektiven und Bedürfnisse der indirekten Zielgruppe (und hier besonders benachteiligte Gruppen) im MV thematisiert	Modulvorschlag	nicht erforderlich	Textanalyse	mittel
	Inwieweit sind die angestrebten Wirkungen für die Zielgruppe(n) aus heutiger Sicht und in Anbetracht der verfügbaren Ressourcen (Zeit, Finanzen, Partnerkapazitäten) realistisch?	Einschätzung der Wirkungen durch die Zielgruppe (BMZ)	Auftraggeber-Feedback	Interview	Interview Auftraggeber	hoch

Die Konzeption des Projekts* ist angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet. Max. 20 Punkte	Bewertung des aktuellen Wirkungsmodells und der Wirkungshypothesen (Theory of Change, ToC) der eigentlichen Projektlogik: - Inwieweit ist das Projektziel aus heutiger Sicht und in Anbetracht der verfügbaren Ressourcen (Zeit, Finanzen, Partnerkapazitäten) realistisch? - Inwieweit sind die Aktivitäten, Instrumente und Outputs angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet? - Inwieweit sind die zugrundeliegenden Wirkungshypothesen für das Projekt plausibel? - Inwieweit wird die gewählte Systemgrenze (Verantwortungsbereich) des Projekts (inkl. Partner) eindeutig definiert und ist diese plausibel? - Werden potenzielle Einflüsse anderer Geber/Organisationen außerhalb des Verantwortungsbereichs des Projekts angemessen berücksichtigt? - Inwieweit sind die Annahmen und Risiken für das Projekt vollständig und plausibel?	Qualität des Wirkungsmodells	Im Rahmen der Inception Phase wurde gemeinsam mit dem SV Flucht das Wirkungsmodell auf der Grundlage der Wirkungsmatrix rekonstruiert. Bislang war kein Wirkungsmodell verschriftlicht.	nicht erforderlich	Textanalyse	mittel
	Inwieweit berücksichtigt die strategische Ausrichtung des Projekts potentielle Veränderungen der Rahmenbedingungen?	Konzeption des SV ermöglicht Flexibilität in der Beratung	MV	nicht erforderlich	Textanalyse	hoch, da SV typischerweise auf sich verändernde Beratungsbedarfe ausgerichtet sind.
	Wie wird/wurde mit der Komplexität der Rahmenbedingungen und Leitplanken umgegangen? Wie wird/wurde evtl. Überfrachtung begegnet und wie wurde strategisch fokussiert?	Strategischer Fokus in den Operationsplänen bzw. der Beratung erkennbar; Kooperationen mit anderen relevanten SV aufgebaut (z. B. SV Gender, SP Frieden und Sicherheit)	Operationspläne	Interviews SV Flucht, Interviews andere relevante SV	Analyse der Operationspläne; Analyse von Kooperationen mit anderen SV mittels Textanalyse, Interviews	mittel
	Welche digitalen Lösungen werden im Projekt verwendet und welche Bedeutung haben diese digitalen Lösungen im Rahmen des Wirkungsmodells?	Nutzung digitaler Lösungen	Wirkungsmodell, Auswertungsbogen "Digital Lab", Wiki Plattform	Interviews SV Flucht	Textanalyse	hoch
Die Konzeption des Projekts* wurde bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert.	Welche Veränderungen sind während der Projektumsetzung eingetreten? (z.B. lokal, national, international, sektoral, inkl. State-of-the-art des sektoralen Know-Hows)	Verabschiedung des Globalen Flüchtlingspakts, Beschäftigungsinitiative Nahost als Teil der SI Flucht; Thema MHPSS gewinnt an Bedeutung	Fortschrittsberichte, MV, Änderungsangebote, Interviews SV Flucht	nicht erforderlich	Textanalyse	mittel

Max. 20 Punkte	Wie wurde den Veränderungen im Hinblick auf die Konzeption des Projekts begegnet?	Veränderungen im Wirkungsmodell und/oder den Indikatoren sind dargestellt.	Änderungsangebote	nicht erforderlich	Textanalyse	niedrig bis mittel
EFFEKTIVITÄT (max. 100 Punkte)						
Das Projekt hat das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht.* Max. 40 Punkte	Inwieweit wurde (oder wird bis zum Projektende) das vereinbarte Projektziel (Outcome) - gemessen an den Zielindikatoren - erreicht? Werden zusätzliche Indikatoren benötigt, um das Projektziel angemessen abzubilden?	Stand der Zielerreichung zum Ende des Projekts (31. 7. 2020) gemessen an den Modulzielindikatoren. Keine zusätzlichen Indikatoren erforderlich, aber Anpassung der Modulzielindikatoren 1 und 2.	Fortschrittsberichte, Auftragsliste des SV, Auswertungen des SV, Auswahl von Reden des BMZ, die mit Unterstützung des SV vorbereitet wurden, Kommentierungen von Projektskizzen und andere Dokumente	weitere Dokumente bereits angefragt; Interviews mit SV Flucht, BMZ, ausgewählten Vorhaben der SI Flucht, Umsetzungspartnern, anderen relevanten SV	Zielindikator 1: Das Vorhaben hat eine Liste mit über 40 erstellten Analysen vorgelegt. Dadurch ist der Indikator erfüllt, da er rein quantitativ misst. Zielindikator 2: Eine Stichprobe von 15 Vorhaben aus der vom SV Flucht geführten Projektliste der 255 Vorhaben der SI Flucht wird analysiert im Hinblick auf die Berücksichtigung entwicklungsorientierter Konzepte des BMZ. Kriterien für die Auswahl der 15 Vorhaben sind regionale Verteilung, BONO, Querschnitt der Durchführungorganisationen) Zielindikator 3: Auswertung der Dokumentation der internationalen Positionierungen des BMZ	mittel, da die Stichprobe zur Messung von Indikator 2 relativ klein ist zum Verhältnis der Gesamtmenge der Vorhaben. Effizienzgründe stehen jedoch einer größeren Stichprobe entgegen.
	Inwiefern ist absehbar, dass noch nicht erreichte Aspekte des Projektziels in der aktuellen Projektlaufzeit noch erreicht werden?	nicht relevant, da Projektlaufzeit beendet.				

Die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts haben wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen.* Max. 30 Punkte	Inwieweit wurden (oder werden bis zum Projektende) die vereinbarten Leistungen (Outputs) des Projekts - gemessen an den Output-Indikatoren - erreicht? Werden zusätzliche Indikatoren benötigt, um die Outputs angemessen abzubilden?	Stand der Erreichung der Output Indikatoren zum Zeitpunkt der Hauptmission	Fortschrittsberichte, Auftragsliste des SV, Wirkungsmonitoringsystem der SI Flucht Vorhaben, Auswertungen des SV, Konzeptpapiere und andere Dokumente	Weitere Dokumente bereits angefragt; Interviews mit SV Flucht, BMZ, ausgewählten Vorhaben der SI Flucht, Umsetzungspartnern, anderen relevanten SV	Textanalyse, Interviews	mittel, da sich einige Outputindikatoren nicht klar von den Modulzielindikatoren abgrenzen lassen (s. z. B. A1 und Modulzielindikator 1)
---	--	---	--	---	--------------------------------	---

	Wie trägt das Projekt durch seine Aktivitäten, Instrumente und Outputs zur Erreichung des Projektziels (Outcome) bei? (kontributionsanalytischer Ansatz)	WH1: Beratungsinhalte des SV sind in den Beiträgen und Positionierungen des BMZ als wichtiger Akteur in den Themenbereichen "Psychosoziale Unterstützung in langanhaltenden Fluchtsituationen" sowie "Frauen in Fluchtsituationen" nachvollziehbar WH2: An 5 Beispielen wird nachgewiesen, dass Beiträge des SV Flucht (v. a. Kommentierungen von Projektskizzen, Teilnahme an Prüfmissionen) zur entwicklungsorientierten Ausrichtung von Projekten der SI Flucht geführt hat.	Dokument "Wirkungsketten" des SV Flucht; Interviews mit SV Flucht	Interviews mit BMZ, SV Flucht, Vorhaben der SI Flucht	WH1: Kontributionsanalyse, wie die Aktivitäten und Outputs (z. B. Vertretung des BMZ in internationalen Gremien, Unterstützung des BMZ bei der Kommentierung von internationalen Rahmenwerken, Organisation von Fachkonferenzen, Vernetzungsleistungen und Unterstützung der Zusammenarbeit mit anderen relevanten Akteuren im Themenbereich) zur Erhöhung der politischen Sichtbarkeit und Positionierung des BMZ beigetragen haben. WH 2: Die Wirkungskette "eingereichte Projektskizze, Kommentierung durch SV, finalisierte Projektskizze, Modulvorschlag des SI Flucht Vorhabens sowie Fortschrittsbericht des SI Flucht Vorhabens" wird in 5 Fällen analysiert. Diese werden vom SV Flucht ausgewählt. Zudem wird mittels einer kriterienbasierten Stichprobe von 15 Vorhaben aus der vom SV	hoch
--	---	---	--	--	--	-------------

					Flucht geführten Projektliste der 255 Vorhaben der SI Flucht trianguliert.	
	Umsetzungsstrategie: Welche Faktoren waren ausschlaggebend für die Zielerreichung (z. B. externe Faktoren, Leitungsstruktur des Projekts und des Unternehmens, Kooperationsmanagement)?	Analyse des besonderen Set-up des Projekts (insbesondere die Verknüpfungen des Projekts mit der SI Flucht) und Analyse der Prozesse der Zusammenarbeit zwischen dem BMZ Sektorreferat 221 und den Länderbereichen im BMZ, sowie spiegelbildlich in der GIZ	Call-off der SI Flucht, Interview BMZ, SV Flucht	Interviews/Fokusgruppendifkussion mit BMZ Regionalbereichen und BMZ Sektorreferaten 220 und 221; GIZ Regionalbereichen sowie einzelnen Vorhaben der SI Flucht	Fokusgruppendifkussion mit BMZ Länderreferaten, Workshop mit BMZ Sektorreferaten 220 und 221	mittel, da aus Effizienzgründen keine vergleichende Analyse mit anderen Sektorvorhaben, die eine Sonderinitiative unterstützen, durchgeführt werden kann.
	Welche anderen/ alternativen Faktoren haben dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht oder nicht erreicht wurde?	Hohe politische Aufmerksamkeit in Bezug auf die SI Flucht, hohe Priorität im BMZ, gute Kooperationen mit anderen SV entwickelt	Interviews SV Flucht, Bundestagsanfragen	Interviews mit BMZ und anderen relevanten SV	Interviews	mittel
	Was wäre ohne das Projekt geschehen? Hätte sich das BMZ ohne Unterstützung des SV gleichermaßen positionieren können?	Einschätzung von Interviewpartnern	keine	Interviews mit BMZ und GIZ	Interviews	mittel
	Inwieweit hat die Nutzung digitaler Lösungen zur Zielerreichung beigetragen?	Einschätzung von Interviewpartnern	Dokument "Digital Lab", Wiki Plattform	Interviews SV Flucht	Textanalyse, Interviews	hoch
	Inwieweit wurden Risiken (siehe auch Safeguards and Gender) und Annahmen der Theory of Change in der Umsetzung und Steuerung des Projekts berücksichtigt?	Umgang mit Risiken, sofern eingetreten	Annahmen/Risiken in der Wirkungsmatrix	Interviews mit BMZ Sektorreferat und SV Flucht	Textanalyse, Interviews	hoch

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. Max. 30 Punkte	Welche (nicht intendierten) negativen oder (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen hat das Projekt auf der Output- und Outcome-Ebene und warum?	Lernerfahrungen des SV wurden GIZ intern geteilt und genutzt (z. B. zum Wirkungsmonitoring)	Interviews SV Flucht	Interview SV Übergangshilfe	Interviews	hoch
	Wie erfolgte die Bewertung von Risiken im Zusammenhang mit (nicht intendierten) negativen oder (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen auf der Output- und Outcome-Ebene im Monitoringsystem (z.B. „Kompass“)? Waren die Risiken schon in der Konzeptionsphase bekannt?	Risiken sind in der Wirkungsmatrix formuliert und werden gemonitort.	Wirkungsmatrix, Fortschrittsberichte	Interviews SV Flucht	Interviews	
	Welche Maßnahmen wurden durch das Projekt ergriffen, um den Risiken und (soweit zutreffend) eingetretenen negativen Wirkungen entgegenzuwirken? Inwieweit waren diese Maßnahmen angemessen?	Analyse der Maßnahmen und Einschätzung von Interviewpartnern in Bezug auf ihre Angemessenheit	Fortschrittsberichte, Operationspläne, Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit	Interviews SV Flucht	Textanalyse und Interviews	mittel
	Inwieweit wurden potenzielle (formal nicht vereinbarte) positive Wirkungen auf der Outcome-Ebene gemonitort und genutzt?	Nicht relevant, da kein Monitoring erfolgt				
IMPACT (max. 100 Punkte)						

Die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar (plausibel darzulegen).* Max. 40 Punkte	Zu welchen übergeordneten langfristigen Wirkungen soll das Projekt beitragen (vgl. Modul- und Programm-vorschlag, wenn keine Einzelmaßnahme; Indikatoren, Kennungen, Zusammenhang zur nationalen Strategie der Umsetzung der Agenda 2030, Zusammenhang zu den SDGs)? Welche der intendierten Wirkungen auf der Ebene der übergeordneten Wirkungen sind zu beobachten oder es kann plausibel davon ausgegangen werden, dass sie erreicht werden?	1. Positionen der Entwicklungsorientierung sind in Abschlussdokumente von internationalen Konferenzen, Prozessen, Resolutionen, etc. eingeflossen bzw. wurden vom Auswärtigen Amt in internationale Prozesse eingebracht. 2. Die Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden ist durch neue Ansätze verbessert. 3. Die Akzeptanz der Themen Flucht und Vertreibung ist in der interessierten Öffentlichkeit erhöht.	Gemeinsamer WS mit dem Team des SV Flucht, Modul-vorschlag	Interviews mit BMZ und SV Flucht und FMB, Interview mit der Stiftung Wissenschaft und Politik und NGO Hawar	Textanalyse und Interviews.	mittel
	Zielgruppe und „Leave No One Behind“ (LNOB): Gibt es Evidenzen für die Erreichung von Wirkungen auf Zielgruppenebene/ bzgl. bestimmter Bevölkerungsgruppen? Inwieweit wurden adressierte marginalisierte Gruppen (wie Frauen, Kinder, Jugendliche, Ältere, Menschen mit Behinderung, indigene Bevölkerungsgruppen, Geflüchtete, Binnenvertriebene und Migranten, Menschen mit HIV/Aids sowie die Ärmsten der Armen) tatsächlich erreicht?	nicht relevant, da indirekte Zielgruppen nicht erreicht werden				

Die Outcomes des Projekts haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen.* Max. 30 Punkte	Inwiefern ist es plausibel, dass durch die Wirkungen des Projekts auf Outcome-Ebene (Projektziel) ein Beitrag bezüglich den übergeordneten Wirkungen geleistet hat oder leisten wird? (kontributionsanalytischer Ansatz)	WH1: Positionen des BMZ zur Entwicklungsorientierung im Bereich Flucht sind in Abschlussdokumente von Konferenzen, Resolutionen, etc. eingeflossen. WH2: Die entwicklungsorientierte Ausrichtung der Vorhaben der SI Flucht hat zu Verbesserungen in der Unterstützung von Menschen auf der Flucht und aufnehmenden Gemeinden geführt.	Dokument Wirkungsketten vom SV Flucht vorbereitet; Interviews mit SV Flucht, Flüchtlingspakt; Informationen zur Einrichtung eines Globalen Aktionsnetzwerks zur politischen und wirtschaftlichen Teilhabe von Frauen im Fluchtkontext	Deklaration der "International Conference on Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS) in Crisis Situations", 7-8 Oktober 2019 in Amsterdam	Kontributionsanalyse, Auswertung relevanter Dokumente, Interviews mit BMZ und SV Flucht	Zu WH1: mittel, da Positionen des BMZ auch von anderen Akteuren/Gebern vertreten werden und insofern keine klare Zuordnung möglich ist. Da es aber wahrscheinlicher wird, dass eine Position in ein Dokument einfließt, wenn mehrere Akteure diese vertreten, ist die Zuordnung i. S. einer Plausibilität möglich. Zu WH2: niedrig, da nur über Befragung einzelner Vorhaben der SI Flucht messbar
	Welche alternative Erklärungen/Faktoren für die festgestellten Wirkungen gibt es? (z.B. Aktivitäten anderer Akteure oder andere Policies)	Andere Entwicklungsakteure/Geber vertreten ähnliche/gleiche Positionen wie die des BMZ (z. B. UNHCR, UNICEF)		Interview SV Flucht, BMZ	Interviews	mittel, da keine klare Zuordnung möglich, s. vorherige Frage
	Was wäre ohne das Projekt geschehen?	(Selbst)Einschätzung BMZ und GIZ, ob das BMZ seine Positionen in gleicher Weise in nationale und internationale Prozesse hätte einbringen können ohne das SV		Selbsteinschätzung BMZ und Einschätzung GIZ mittels Interviews	Interviews	mittel
	Inwieweit wird der Impact des Projekts positiv oder negativ von veränderten Rahmenbedingungen, anderen Politikbereichen, Strategien oder Interessen beeinflusst (deutsche Ressorts, bilaterale und multilaterale Entwicklungspartner)? Was sind die Konsequenzen des Projekts?	Konvergierende versus divergierende Positionen anderer Akteure in Deutschland und international in Bezug auf die SI Flucht und/oder in Bezug auf die Entwicklungsorientierung	Bundestagsanfragen, Fortschrittsberichte, Interviews SV Flucht	Interviews mit BMZ und SV Flucht und FMB, Interview mit Think tank und NGO	Textanalyse und Interviews.	mittel

	Inwieweit hat das Projekt einen aktiven und systematischen Beitrag zu einer Breitenwirksamkeit geleistet? (4 Dimensionen: Relevanz, Qualität, Quantität, Nachhaltigkeit; Scaling-Up Ansätze: vertikal, horizontal, funktional oder kombiniert)? Wenn nicht, hätte ein entsprechendes Potenzial bestanden? Warum wurde dieses Potenzial nicht ausgeschöpft?	Interviewpartner schätzen Wirkungen und Potential der durch das BMZ eingebrachten Positionen in nationale und internationale Prozesse als hoch ein	Interviews GIZ, Fortschrittsberichte	Interviews mit BMZ und SV Flucht und FMB, Interview mit Think tank und NGO sowie mit Vertretern von Vorhaben der SI Flucht	Textanalyse und Interviews	mittel
Es sind keine (nicht-intendierten) negativen Wirkungen des Projekts auf der Impact-Ebene festzustellen und wenn doch, hat das Projekt adäquat darauf reagiert. Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen. Max. 30 Punkte	Welche negativen (nicht intendierten) oder (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen auf der Impact-Ebene sind zu beobachten? Gibt es negative Trade-offs zwischen den drei Dimensionen: wirtschaftlich, sozial und ökologisch (entsprechend den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit der Agenda 2030)? Wurden positive Synergien zwischen diesen drei Dimensionen genutzt?	Analyse, inwiefern die Positionierung des BMZ zu einer strategischeren Kooperationen mit UNHCR geführt hat (positive Wirkung)	Interviews SV Flucht, Analyse Modulvorhaben UNHCR	Interviews mit Globalvorhaben UNHCR, SV Flucht, BMZ	Textanalyse und Interviews	mittel, da Abgrenzung zwischen Outcome und Impact Ebene nicht trennscharf möglich.
	Wie erfolgte die Bewertung von Risiken im Zusammenhang mit (nicht intendierten negativen) oder (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen auf der Impact-Ebene im Monitoringsystem (z. B. „Kompass“)? Waren die Risiken schon in der Konzeptionsphase bekannt?	Risiken sind in WiMa formuliert und werden gemonitort	WiMa, Fortschrittsberichte	Interviews mit BMZ und SV Flucht	Textanalyse und Interviews	mittel
	Welche Maßnahmen wurden durch das Projekt getroffen, um die Risiken/ negativen Wirkungen/ Trade-offs zu vermeiden oder ihnen entgegenzuwirken**?	Maßnahmen zur Vermeidung der Risiken und nicht-intendierten Wirkungen mit BMZ vereinbart	Fortschrittsberichte	Interviews BMZ und SV Flucht	Textanalyse und Interviews	hoch
	Inwieweit spielten die Rahmenbedingungen für die negativen Wirkungen eine Rolle? Wie hat das Projekt darauf reagiert?	Veränderungen des nationalen bzw. internationalen Kontext in Bezug auf das Thema Flucht		Interviews BMZ, SV Flucht, FMB, think tank und NGO	Interviews	
	Inwieweit wurden potenzielle (formal nicht vereinbarte) positive Wirkungen und Synergien zwischen den ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Dimensionen gemonitort und genutzt?	nicht relevant, da indirekte Zielgruppen nicht erreicht werden		nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant

EFFIZIENZ (max. 100 Punkte)			0 %, 25 %, 50 %, 75 % 100 %			
Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs. [Produktionseffizienz: Ressourcen/Outputs] Max. 70 Punkte	1 Inwieweit gibt es Abweichungen zwischen den identifizierten Kosten und den angesetzten Plankosten? Was sind die Gründe für die identifizierte(n) Abweichung(en)?	Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß des geplanten Kostenplans (Kostenzeilen). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen vom Kostenplan.	100	Anlage 1 des MV, Änderungsangebote	keine	Plausibilitätsprüfung
	2 Fokus: Inwieweit hätten die Leistungen (Outputs) mit dem gleichen Ressourceneinsatz, unter den gleichen Rahmenbedingungen und mit der gleichen oder besserer Qualität maximiert werden können (Maximalprinzip)? (Methodischer Mindeststandard: Follow-The-Money Approach)	Das Vorhaben reflektiert, ob die vereinbarten Wirkungen mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden können.	75	Berichterstattung 08/2017-12/2018	keine	Das Vorhaben hat kein Wirkungsmonitoring gemacht, sondern Aktivitäten an Bedarfen und Prioritäten des AG ausgerichtet. Die Operationsplanung enthält keine Angaben zu Kosten. Ex-post Erstellung des Wirkungsmodells und der Kosten-Output-Zuordnung im Rahmen der Evaluierung. Interviews mit Projektmitarbeiter/Innen, insb. AV und Finanzsachbearbeiter.
		Frage 2 und 4: Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß der geplanten Kosten für die vereinbarten Leistungen (Outputs). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen von den Kosten.		nicht relevant, da der MV noch ohne Kosten-Output-Zuordnung geplant wurde und darüber hinaus keine Plandaten vorliegen		Analyse von Abweichungen zwischen MV und realen Kosten (insbesondere: Veränderungen des Instrumenteneinsatzes, v.a. des Personaleinsatzes.

		Frage 2 und 4: Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs.		Effizienztool (ex-post Zuordnung von Personaleinsatz zu Outputs und Kosten zu Outputs)	keine	Analyse des Effizienztools
		Frage 2 und 4: Die durch ZASS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.	100	Kosten-Obligo-Bericht	Interviews Projektmitarbeiter*innen, Übersicht ZASS	Interviews Projektmitarbeiter/Innen, Dokumentenanalyse (in welchem Umfang sind dadurch andere Fachlichkeiten, Länder- oder Regionalperspektiven in die Leistungen des Projekts eingeflossen?)
	3 Fokus: Inwiefern hätten Outputs durch eine andere Zuordnung der Mittel zwischen den Outputs maximiert werden können? (Methodischer Mindeststandard: Follow-The-Money Approach)	Zu Frage 2, 3 und 5: Das Vorhaben steuert seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Schlussevaluierung).	100	Effizienztool, Operationspläne, Berichterstattung	Interview AV, Finanzsachbearbeiter	Interview AV, Finanzsachbearbeiter
	4 Inwiefern wurden bei der Konzeption und im Verlauf der Umsetzung die Output-Mittel-Relation und Alternativen abgewogen? (Methodischer Mindeststandard: Follow-The-Money Approach)	Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.	100	MV, Änderungsangebote, Effizienztool	keine	Abgleich zwischen Instrumentenkonzept des MV und Effizienztool
		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.	75	MV, Änderungsangebote, Effizienztool	keine	Abgleich zwischen geplanter und realer Partnerkonstellation (MV und Effizienztool)

		Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zugschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.	75	MV, Änderungsangebote, Effizienztool	Interviews	Abgleich zwischen MV und Themenschwerpunkten der Umsetzung, Dokumentenanalyse (Liste der Publikationen/schriftlichen Zulieferungen, Beratungsleistungen)
		Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut nachvollziehbar.	100	MV	keine	Analyse der Kosten in Bezug auf Risiken
		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.		nicht relevant		
		Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich der zu erbringenden Outputs entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem State-of-the-art.	100	MV, Änderungsangebote	Interviews	Einschätzung durch Gutachter, stichprobenartige Überprüfung in Interviews
	5 Bei Zwischenevaluierungen auf Basis der bisherigen Analyse: Inwiefern sind weitere geplante Ausgaben sinnvoll auf die angestrebten Outputs verteilt?	siehe oben		nicht relevant		
Der Ressourcen-Einsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome). [Allokationseffizienz: Ressourcen/Outcome] Max. 30 Punkte	6 Inwiefern hätte der Outcome bei gleichbleibender oder besserer Qualität mit dem gleichen Mitteleinsatz maximiert werden können (Maximalprinzip)?	Das Vorhaben orientiert sich an internen oder externen Vergleichsgrößen, um seine Wirkungen kosteneffizient zu erreichen.		keine	keine	

	7 Inwiefern wurden bei der Konzeption und im Verlauf der Umsetzung die Outcome-Mittel-Relation und Alternativen abgewogen? Wurden Möglichkeiten für Scaling-up in Erwägung gezogen?	Das Vorhaben steuert seine Ressourcen zwischen den Outputs, so dass die maximalen Wirkungen im Sinne des Modulziels erreicht werden. (Schlussevaluierung)	75	Effizienztool	keine	Analyse des Effizienztools
		Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	100	MV, Änderungsangebote, Effizienztool	keine	Ableich MV und Änderungsangebote mit tatsächlichem Instrumenteneinsatz
		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.	75	MV, Änderungsangebote, Effizienztool	keine	Abgleich zwischen geplanter und realer Partnerkonstellation (MV und Effizienztool)
		Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zugschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	75	MV, Änderungsangebote, Effizienztool	Interviews	Abgleich zwischen MV und Themenschwerpunkten der Umsetzung, Dokumentenanalyse (Liste der Publikationen/schriftlichen Zulieferungen, Beratungsleistungen)
		Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut nachvollziehbar.	100	MV	keine	Analyse der Kosten in Bezug auf Risiken

		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.		nicht relevant		
		Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich das zu erbringenden Modulziels entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem State-of-the-art.	100	MV, Änderungsangebote	nicht erforderlich	Einschätzung durch Gutachter, stichprobenartige Überprüfung in Interviews
	8 Inwiefern konnten durch Synergien und/oder Hebelung weiterer Mittel mit anderen bi- und multilateralen Gebern und Organisationen (z.B. Kofi) mehr Wirkungen erreicht werden? Wenn ja, war das Verhältnis von Kosten und erzielten Wirkungen angemessen?	Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien mit Interventionen anderer Geber auf der Wirkungsebene vollständig zu realisieren.	75	Berichterstattung, Veranstaltungsdokumentationen, Entsendung CRRF, Akteurslandkarte	Liste der Austauschformate des SV, Interviews	Analyse bestehender Kooperationen, Gap-Analysis
		Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordination und Komplementarität zu Interventionen anderer Geber werden ausreichend vermieden.	100	Berichterstattung, Veranstaltungsdokumentationen, Entsendung CRRF, Akteurslandkarte	Liste der Austauschformate des SV, Interviews	Analyse bestehender Kooperationen, Gap-Analysis
		Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien innerhalb der deutschen EZ vollständig zu realisieren.	75	Berichterstattung, Veranstaltungsdokumentationen, Entsendung CRRF, Akteurslandkarte	Liste der Austauschformate des SV, Interviews	Analyse bestehender Kooperationen, Gap-Analysis
		Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordination und Komplementarität innerhalb der deutschen EZ werden ausreichend vermieden.	100	Berichterstattung, Veranstaltungsdokumentationen, Entsendung CRRF, Akteurslandkarte	Liste der Austauschformate des SV, Interviews	Analyse bestehender Kooperationen, Gap-Analysis

		Die Kombifinanzierung hat zu einer signifikanten Ausweitung der Wirkungen geführt bzw. diese ist zu erwarten.		nicht relevant		
		Durch die Kombifinanzierung sind die übergreifenden Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten nicht überproportional gestiegen.		nicht relevant		
		Die Partnerbeiträge stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs des Vorhabens		nicht relevant		
NACHHALTIGKEIT						
Voraussetzung für den langfristigen Erfolg des Projekts: Wirkungen sind in (Partner-)Strukturen verankert. Max. 50 Punkte	Was hat das Projekt getan, damit die intendierte Wirkungen mittel- bis langfristig von den Partnern eigenständig erbracht bzw. aufrecht erhalten werden können?	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant
	Auf welche Weise sind Beratungsinhalte, Ansätze, Methoden oder Konzepte des Projekts im (Partner-)System verankert/ institutionalisiert?	Die Partnerstruktur wird verstanden als das BMZ-Referat 221, das zugleich Zielgruppe und Nutzer der Leistungen des SV ist.	Dokumentation von Lessons Learnt Workshops; Trainingsunterlagen	Interviews SV Flucht, BMZ	Dokumentenanalyse, Interviews	hoch
	Inwiefern werden die Wirkungen fortlaufend vom BMZ genutzt und/oder weiterentwickelt?	Modulzielindikator 2, Modulzielindikator 3	siehe: Effektivität	siehe: Effektivität	siehe: Effektivität	hoch
	Inwieweit stehen individuelle, organisatorische, soziale und politische Ressourcen und Kapazitäten im Partnerland (längerfristig) zur Verfügung, um den Fortbestand der erzielten Wirkungen zu sichern?	nicht relevant, da Zielgruppe BMZ	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant
	Wie sieht die Exit-Strategie des Projekts aus? Wie sind Lernerfahrungen aufbereitet und dokumentiert?	Exit-Strategie ist für SV nicht relevant. Die Aufbereitung von Lernerfahrungen entspricht Output A und wird anhand von dessen Indikatoren im Rahmen der Effektivität evaluiert	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant

	Inwieweit konnte das Projekt sich mit bilateralen und regionalen Vorhaben verzahnen, um mittelbar Lernerfahrungen in Ländersystemen zu verankern?	Modulzielindikator 2, wird gemessen unter Effektivität	siehe: Effektivität	siehe: Effektivität	siehe: Effektivität	mittel
	In welchem Umfang ist es gelungen, Methoden, Instrumente, Netzwerke, innovative Formate der Zusammenarbeit zu etablieren?	Anzahl der Methoden, Instrumente, Netzwerke, Formate	Diverse Projektunterlagen (Workshop-Dokumentationen, Trainingsmaterialien, Publikationen, Darstellungen von Methoden und Instrumenten, Akteursanalyse etc.)	Liste der unterschiedlichen Austauschformate, Liste der schriftlichen Produkte des SV	Dokumentenanalyse, Interviews, Analyse des Kooperationsystems	hoch
Prognose der Dauerhaftigkeit: Die Wirkungen des Projekts sind dauerhaft, stabil und langfristig resilient. Max. 50 Punkte	Inwieweit sind die Wirkungen des Projekts (Outcome und Impact) unter den vorherrschenden Bedingungen dauerhaft, langfristig stabil und resilient?	Messung über Outcome-Messung (Effektivität)	siehe: Effektivität	siehe: Effektivität	siehe: Effektivität	hoch
	Welche Risiken und welche Potenziale zeichnen sich für die langfristige Absicherung der Wirkungen ab und wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieser Faktoren? Was hat das Projekt getan, um diese Risiken zu reduzieren?	Risiken, Potenziale und mitigierende Maßnahmen sind beschrieben.	Wirkungsmatrix	Interviews	Textanalyse, Interviews	mittel
Vorgänger und zusätzliche Evaluierungsfragen						
Nachhaltigkeit und Impact des Vorgängers	1) Überblick über die Wirkungen des Vorhabens über die Zeit (Vorgänger)	Wirkungen sind in Fortschrittsberichten und Schlussbericht beschrieben	Fortschrittsberichte 2015, 2016, Schlussbericht	Interview mit Mitarbeiterin des Vorgängerprojekts	Textanalyse, Interview	mittel

	a) Inwieweit konnte das BMZ mit Unterstützung des SV Outcomes des Vorgängerprojekts nutzen, um seine Positionen in nationalen und internationalen Prozessen fortzuentwickeln? Inwiefern lassen sich Kontinuität bzw. Veränderung in den Beratungsthemen des SV feststellen? Wo gibt es neue Akzente? b) Inwieweit wurden im Vorgängerprojekt Kooperationen mit nationalen und internationalen Entwicklungspartnern aufgebaut, auf die das Projekt aufbauen kann? c) Inwieweit wurde durch das Vorgängerprojekt eine methodisch-konzeptionelle Basis für die Beratung im Bereich Flucht aufgebaut? Welche Instrumente werden heute noch genutzt bzw. wurden weiterentwickelt?	Abgleich von PV und Fortschrittsberichten Vorgängerprojekt mit MV und Fortschrittsberichten aktuelles Projekt	PV; MV, Änderungsangebote, Fortschrittsberichte, Interviews mit Mitarbeiter*innen des SV während der Inception Phase	Interview mit Mitarbeiterin des Vorgängerprojekts und SV Flucht	Textanalyse, Interviews	hoch
	3) Wie wurde mit Veränderungen der Rahmenbedingungen über die Jahre umgegangen (inklusive Übergang zwischen den einzelnen Phasen)? Welche Weichenstellungen wurden gemacht, die bis heute reichen? Was für Auswirkungen hatte dies?	Analyse Änderungsangebote, Fortschrittsberichte, Schlussbericht im Hinblick auf Veränderungen und Anpassungen; Veränderungen im Personal-konzept	Änderungsangebote, Fortschrittsberichte, Schlussbericht	Interview mit Mitarbeiterin des Vorgängerprojekts, Überblick über das Personal-tableau bzw. Veränderungen im Personal-konzept	Textanalyse, Interview	mittel
	4) Erfolgs- / Misserfolgsfaktoren	Analyse Schlussbericht im Hinblick auf Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren	Schlussbericht	Interview mit Mitarbeiterin des Vorgängerprojekts	Textanalyse, Interview	mittel

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, Deutschland

T: +49 228 44 60-0

F: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Deutschland

T: +49 6196 79-0

F: +49 6196 79-11 15

E: info@giz.de

I: www.giz.de