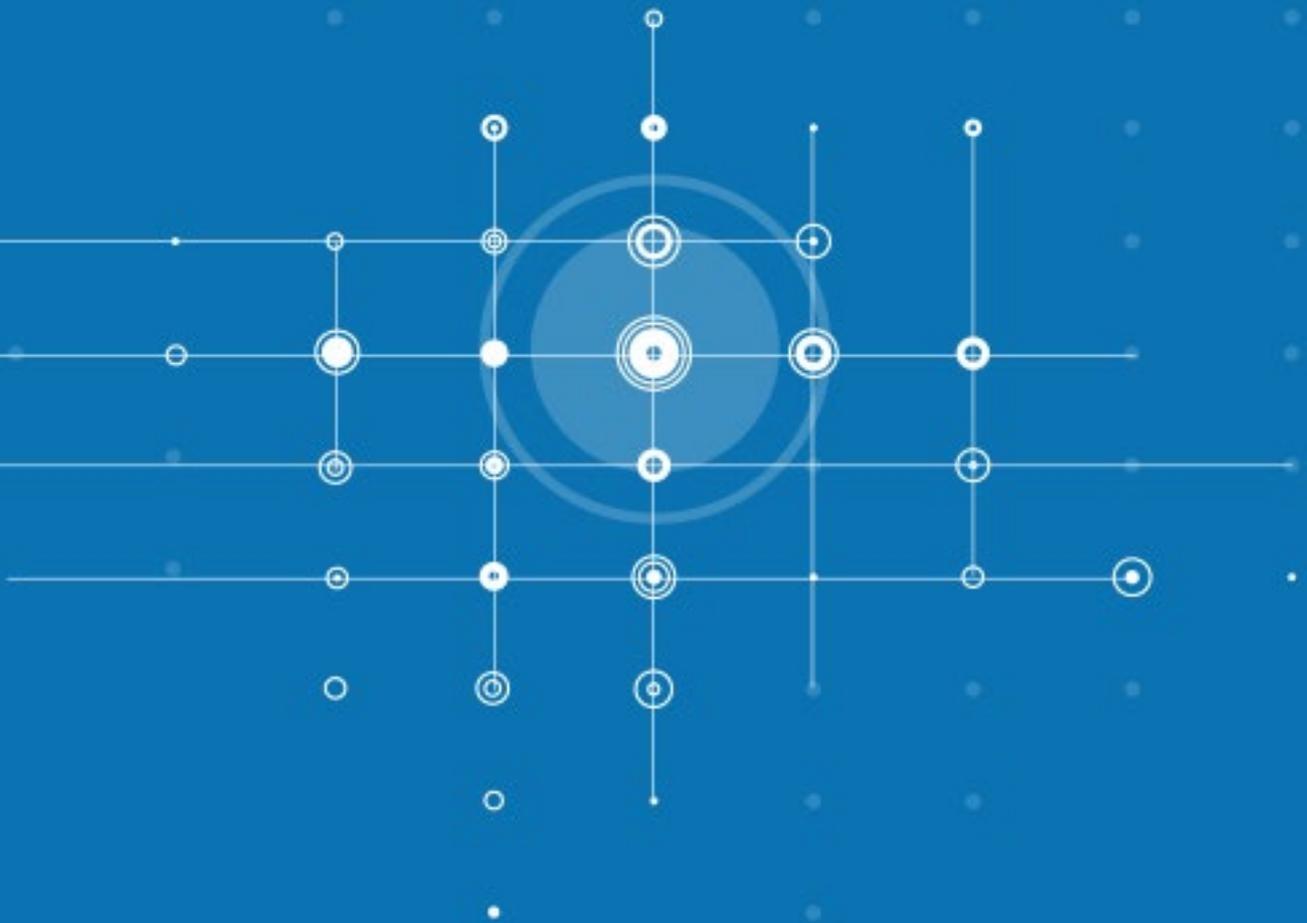


WISSEN WAS WIRKT



# Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ

Unternehmensstrategische Evaluierung – Hauptbericht  
Im Auftrag der GIZ durchgeführt von externen Evaluator/innen

## Impressum

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

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

Diese Evaluierung wurde im Auftrag der Stabsstelle Evaluierung von externen Evaluator/innen durchgeführt und der Evaluierungsbericht von externen Evaluator/innen verfasst. Er gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder. Die GIZ hat eine Stellungnahme zu den Ergebnissen und eine Management Response zu den Empfehlungen verfasst.

### Evaluator/innen:

Lennart Raetzell, Lena Häberlein, Karolina Krauss, David Arndt

### Autor/innen des Evaluierungsberichts:

Lena Häberlein und Lennart Raetzell (Syspons GmbH), Karolina Krauss, David Arndt (akzente kommunikation und beratung GmbH)

### Consulting:

Syspons GmbH  
Prinzenstraße 84  
10969 Berlin  
T: +49 30 6981 5800  
E: [info@syspons.com](mailto:info@syspons.com)  
I: [www.syspons.com](http://www.syspons.com)

akzente kommunikation und beratung GmbH  
Corneliusstraße 10  
80469 München  
T: +49 89 20 20 56 0  
E: [kontakt@akzente.de](mailto:kontakt@akzente.de)  
I: [www.akzente.de](http://www.akzente.de)

### Konzeption, Koordination und Management

GIZ Stabsstelle Evaluierung, Gruppe Unternehmensstrategische Evaluierung  
Dr. Markus Steinich, Gruppenleiter  
Tatjana Till, Christoph Mairesse,  
Dr. Markus Weissert

### Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

### Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

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

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[www.facebook.com/gizprofile](https://www.facebook.com/gizprofile)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

### Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Bonn 2022

# Inhalt

<b>Stellungnahme</b> .....	<b>v</b>
<b>Management Response</b> .....	<b>vii</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>2</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Evaluierungsgegenstand, -ziele und -fragen</b> .....	<b>11</b>
1.1 Evaluierungsgegenstand.....	11
1.2 Evaluierungsziele und Nutzung der Evaluierungsergebnisse .....	13
1.3 Übergreifende Evaluierungsfragen.....	15
<b>2 Theory of Change</b> .....	<b>17</b>
2.1 Wirkungslogik und Wirkungshypothesen .....	17
2.2 Anforderungskatalog zur Operationalisierung der Evaluierungsfragen.....	24
<b>3 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>26</b>
Inception Phase.....	26
Datenerhebungs- und Auswertungsphase .....	29
Synthese- und Berichtslegungsphase.....	32
<b>4 Evaluierungsergebnisse</b> .....	<b>33</b>
4.1 Strategie   Verankerung der Agenda 2030 in... ..	33
Analysebereich I: Unternehmensstrategie / strategische Planung .....	33
Analysebereich II: (Operative) Umsetzung durch die Führungs- und Steuerungsebene .....	37
Analysebereich III: Identifikation bei den Mitarbeitenden .....	40
Analysebereich IV: Portfolio- und Geschäftsentwicklung .....	43
Analysebereich V: Wirkungserfassung und externe Kommunikation / Reporting .....	47
4.2 Strukturen   Berücksichtigung der Agenda 2030 in... ..	52
Analysebereich VI: Austausch und Kooperationsformate .....	52
Analysebereich VII: Ansprechstrukturen .....	57
4.3 Prozesse   Steuerung der Umsetzung der Agenda 2030 durch... ..	59
Analysebereich VIII: Auftragsmanagement .....	59
Analysebereich IX: Projektkonzeption und -umsetzung .....	62
4.4 Instrumente   Operationalisierung der Agenda 2030 mittels... ..	76
Analysebereich X: Interne Dokumente und Wissensprodukte .....	76
Analysebereich XI: Interne Kommunikation, Onboarding und Weiterbildung der Mitarbeitenden	

<b>5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	<b>84</b>
5.1 Schlussfolgerungen.....	84
5.2 Empfehlungen .....	86
Handlungsempfehlungen auf strategischer Ebene.....	86
Handlungsempfehlungen auf struktureller / prozessualer Ebene.....	89
Handlungsempfehlungen auf Instrumentenebene.....	91
<b>Literatur</b> .....	<b>93</b>
Referenzen .....	93
Weitere analysierte Dokumente .....	94
Weitere im Zuge des Internationalen Vergleichs analysierte Dokumente.....	97
<b>Anlagen</b> .....	<b>100</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1   Ziele der Evaluierung .....	14
Tabelle 2   Überblick der Arbeitsgruppen mit explizitem Agenda 2030 Bezug (in Fachverbänden) .....	56
Tabelle 3   Involvierte Personen.....	101
Tabelle 4   Kriterien zur Fallauswahl.....	103
Tabelle 5   Anforderungskatalog mit Indikatoren.....	105

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1   Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 .....	11
Abbildung 2   Theory of Change für die Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ.....	18
Abbildung 3   Unternehmensstrategie und strategische Planung / Umsetzung durch die Führungs- und Steuerungsebene (Ausschnitt 1).....	19
Abbildung 4   Identifikation der Mitarbeitenden / Onboarding und Weiterbildung / Austausch und Kooperationsformate (Ausschnitt 2).....	20
Abbildung 5   Portfolio- und Geschäftsentwicklung (Ausschnitt 3).....	21
Abbildung 6   Wirkungserfassung und (externes) Reporting (Ausschnitt 4).....	22
Abbildung 7   Auftragsmanagement / Projektkonzeption und -umsetzung (Ausschnitt 5) .....	23
Abbildung 8   Implementierung und (Wirkungs-) Monitoring von Projekte / interne Dokumente und Wissensprodukte / Ansprechstrukturen (Aus-schnitt 6).....	24
Abbildung 9   Übersicht zu Elementen und Qualitätsmerkmalen des Anforderungskatalogs .....	25
Abbildung 10   Ausschnitt Anforderungskatalogs (siehe detaillierter Anforderungskatalog im Anhang) .....	26
Abbildung 11   Drei Umsetzungsphasen.....	26
Abbildung 12   Teilnehmende der Onlinebefragung nach Funktionsgruppen.....	30
Abbildung 13   Berichtsjahr der evaluierten Projekte .....	31
Abbildung 14   Berücksichtigung der Agenda 2030 durch die Führungs- und Steuerungsebene im Land laut Onlinebefragung .....	38
Abbildung 15   Kenntnis der / Positionierung zur Agenda 2030 laut Onlinebefragung .....	41
Abbildung 16   Portfolio- und Geschäftsentwicklung laut Onlinebefragung .....	43
Abbildung 17   Bekanntheit und Nutzung der Portfolioberatung laut Onlinebefragung.....	45
Abbildung 18   Mehrwert der Portfolioberatung laut Onlinebefragung .....	46
Abbildung 19   Die Agenda 2030 in der externen Kommunikation laut Onlinebefragung .....	52
Abbildung 20   Bekannte und genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die erlauben, sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hin-sichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu informieren .....	53
Abbildung 21   Bekannte und genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 (weiter-) entwickeln .....	54
Abbildung 22   Bekannte und genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die den sektor- und länderübergreifenden Austausch und ‚peer learning‘ fördern .....	54
Abbildung 23   Bekanntheit und Nutzung von Ansprechstrukturen (zur Agenda 2030) laut Onlinebefragung ...	58
Abbildung 24   Beitrag zu den SDGs laut Querschnittsauswertung.....	63
Abbildung 25   Bezugnahme auf die Agenda 2030 bzw. die SDGs laut Querschnittsauswertung .....	64
Abbildung 26   Die Umsetzungsprinzipien in den Projekten (Vorhaben) der GIZ – schematische Darstellung..	65
Abbildung 27   Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Universalität laut Querschnittsauswertung .....	66
Abbildung 28   Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Niemanden zurücklassen (LNOB) laut Querschnittsauswertung .....	69
Abbildung 29   Adressierung marginalisierter/benachteiligter Gruppen laut Querschnittsauswertung .....	70
Abbildung 30   Über-/multisektorale Projekte: Häufigkeit der Kombinationen laut Onlinebefragung .....	71
Abbildung 31   Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Integrierter Ansatz laut Querschnittsauswertung ...	72
Abbildung 32   Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Rechenschaftspflicht laut Querschnittsauswertung	75
Abbildung 33   Bekannte und genutzte Wissensprodukte laut Onlinebefragung .....	78
Abbildung 34   Bedarf nach (weiteren) Produkten, Beratungsleistungen und Ansprechstrukturen laut Onlinebefragung .....	79
Abbildung 35   Teilnahme an Weiterbildungsangeboten mit Bezug zur Agenda 2030 laut Onlinebefragung.....	82

# Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
AGE	Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung
AIZ	Akademie für Internationale Zusammenarbeit
AV	Auftragsverantwortliche*r
AV-V	Auftragsverantwortliche*r Vorbereitung (im Prüfprozess)
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CRS	Creditor Reporting System
DAC	Development Assistance Committee der OECD
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit der Schweizerischen Eidgenossenschaft
EMZ	Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FBS	Förderbereichsschlüssel
FMB	Fach- und Methodenbereich
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GloBe	Bereich Sektor- und Globalvorhaben
GVR	Gemeinsame Verfahrensreform
IATI	International Aid Transparency Initiative
KC	Kompetenzcenter im Fach- und Methodenbereich
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LNOB	Leave No One Behind
LGBTQI	Lesbisch, schwul, bisexuell, trans, queer und intersexuell (engl. <i>lesbian, gay, bi, trans, queer and intersex</i> )
M&E	Monitoring und Evaluierung
MFA	Ministry for Foreign Affairs of Finland
ODA	<i>Official Development Assistance</i>
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> )
S+G	Safeguards + Gender Managementsystem
SDG	Sustainable Development Goal
UNDP	Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (engl. <i>United Nations Development Programme</i> )
UNGC	United Nations Global Compact
USE	Unternehmensstrategische Evaluierung
ZPE	Zentrale Projektevaluierung

# Stellungnahme

## **Stellungnahme der Stabsstelle Evaluierung zu Evaluierungsinstrument, unternehmenspolitischer Bedeutung des Evaluierungsgegenstandes, Methodik und Qualität der Evaluierung**

Unternehmensstrategische Evaluierungen (USE) sind Evaluierungen, die von der GIZ in eigener Verantwortung ausgewählt und von der Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des Vorstands durchgeführt werden. Sie haben strategische Themen der Unternehmensentwicklung bzw. der Leistungserbringung der GIZ zum Gegenstand. USE dienen der Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen, dem organisationalen Lernen sowie der Rechenschaftslegung. Das USE-Instrument wird konsequent am Nutzen für das Unternehmen ausgerichtet. Dies geschieht in allen Phasen der Evaluierung, von der Themenfindung über die Präzisierung des Evaluierungsgegenstandes und die Bestimmung des Designs bis zur Verbreitung der Ergebnisse und Umsetzung der Empfehlungen.

Die Agenda 2030 mit den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung und den 5 übergeordneten Umsetzungsprinzipien bildet den maßgeblichen internationalen Referenzrahmen für die internationale Staatengemeinschaft und damit für Auftraggeber und Partner der GIZ. Die Durchführungsorganisationen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit sind seit der Gemeinsamen Verfahrensreform (GVR) von 2017 angehalten, die systematische Verankerung und Umsetzung der Agenda 2030 in Länderstrategien, Programmen und konkreten Maßnahmen sicherzustellen. Die GIZ als Bundesunternehmen für Nachhaltigkeit befasst sich intensiv mit der Verankerung der Agenda 2030 in Unternehmensprozessen und -verfahren sowie in der Ausgestaltung ihrer Beratungsleistungen für Auftraggeber und Partnerländer. Von 2017 bis 2018 war die Verankerung der Agenda 2030 Teil der Unternehmensstrategie (TOP Maßnahme 5 „Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ“) mit dem Ziel, die Voraussetzung für die Umsetzung der Agenda 2030 im Unternehmen zu stärken und von „Auftraggebern und Partnern als kompetente und glaubwürdige Beraterin zur nationalen Umsetzung der Agenda 2030 wahrgenommen zu werden“.

Die vorliegende Unternehmensstrategische Evaluierung sollte dabei eine erste systematische Auseinandersetzung mit dem Umsetzungsstand der Agenda 2030 im Unternehmen ermöglichen. Dabei hatte die USE das Ziel, die Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente zur Umsetzung der Prinzipien und Ziele der Agenda 2030 in der GIZ zu erfassen, ihre Kohärenz zu bewerten und ihre Umsetzung zu überprüfen. Weiterhin sollte die Evaluierung untersuchen, inwieweit die identifizierten Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente geeignet sind, die Leistungen der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten. Neben dem institutionellen Lernen aus Erfahrungen anderer Organisationen sollte die USE zudem Handlungsempfehlungen dafür ableiten, wie die GIZ ihre Beiträge zur Umsetzung der Agenda 2030 besser vermitteln kann und aufzeigen wie Synergie- und Entwicklungspotentiale im Rahmen der Projekt-/Portfoliogestaltung genutzt werden können.

Mit der Durchführung der Evaluierung beauftragte die Stabsstelle Evaluierung von August 2020 bis Dezember 2021 ein externes Evaluierungskonsortium bestehend aus der Syspons GmbH und der akzente kommunikation und beratung gmbh. Die Gutachter\*innen verfolgten dabei einen theoriebasierten Evaluierungsansatz, dessen Kernstück ein mit den relevanten Stakeholdern in der GIZ partizipativ erarbeiteter Anforderungskatalog war, der den Idealzustand der Umsetzung der Agenda 2030 im Unternehmen abbilden sollte. Zur Überprüfung des Anforderungskatalogs wendeten die Gutachter\*innen verschiedene Methoden an: Neben einer Analyse relevanter Dokumente wurden vier vertiefende und 15 weitere Länderfallstudien durchgeführt, in denen ein Survey und Interviews sowie Fokusgruppendifkussion zur Anwendung kamen. Flankiert wurde dies durch eine Querschnittsauswertung von 50 Berichten Zentraler Projektevaluierungen (ZPEs).

Zudem wurde eine internationale Vergleichsstudie zur Identifizierung von best practices mit fünf Organisationen und Unternehmen durchgeführt. Die vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen wurden in weiteren Interviews und einem Nutzer\*innenworkshop validiert. Eine ausführliche Beschreibung der methodischen Vorgehensweise

und ihrer Einschränkungen findet sich in Kapitel 3 des Berichtes. Die Stabsstelle Evaluierung steuerte die Evaluierung, begleitete sie qualitätssichernd und führte einzelne Erhebungsschritte in Zusammenarbeit mit den externen Gutachter\*innen auch selbst durch.

Der von den Gutachter\*innen im Februar 2022 vorgelegte Evaluierungsbericht unterteilt die Ergebnisse in 11 Analysebereiche innerhalb der Ebenen Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente zur Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ und macht zu deren Verbesserung insgesamt 8 Empfehlungen.

Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierungen sind – gerade aufgrund der breit angelegten Erhebung und Auswertung von Datenmaterial – von hoher Validität. Hervorzuheben ist außerdem die umfangreiche Beteiligung der Mitarbeitenden der GIZ im In- und Ausland, aus unterschiedlichen Bereichen und Sektoren sowie auf unterschiedlichen Hierarchie- und Funktionsebenen an der Erhebung selbst und zum Teil an der Validierung der Ergebnisse. Dies ermöglichte einen gut strukturierten Einblick und eine tiefgehende Analyse der Verankerung und Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ. Die Ergebnisse und Empfehlungen der USE liefern dabei wichtige Anhaltspunkte für die weitere Konsolidierung und strukturelle Vertiefung der Umsetzung der Agenda 2030 im Unternehmen.

Der Bericht ist Produkt der beauftragten externen Gutachter/innen. Die detaillierte Reaktion der GIZ auf die Empfehlungen der Gutachter/innen findet sich in der Management Response. Diese wurde im Strategiekreis vom Management der GIZ diskutiert, vom Vorstand verabschiedet und zur Umsetzung der angenommenen Empfehlungen in einer Umsetzungsvereinbarung operationalisiert.

# Management Response

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden unternehmensstrategischen Evaluierung „Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ“ lautet: Inwieweit sind Strategien sowie etablierte Strukturen, Prozesse und Instrumente in der GIZ geeignet, die Leistungen der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten? Aus ihren Erkenntnissen leiten die Gutachter\*innen Empfehlungen für eine verbesserte Verankerung der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien in der GIZ ab. Die Evaluierung leistet somit einen wichtigen Beitrag zur weiteren Konsolidierung der Agenda 2030 im Leistungsangebot der GIZ.

Mit der Management Response reagiert das Management der GIZ auf die Empfehlungen der Evaluierung: sie werden geteilt, teilweise angenommen oder abgelehnt, je nachdem wie ihre Relevanz und Nützlichkeit für das Unternehmen bewertet wird.

Für die geteilten und teilweise angenommenen Empfehlungen wird eine Umsetzungsvereinbarung erarbeitet: sie enthält Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen und Hinweise zur Kommunikation. Die Stabsstelle Evaluierung monitort den Umsetzungsstand der vereinbarten Maßnahmen halbjährlich.

## **Empfehlung 1: Strategische Ebene – Erwartungshaltung der Leitungsebene**

Die GIZ sollte, z.B. mittels entsprechender Jahresziele für den Fach- und Methodenbereich und die operativen Bereiche, ggf. auch für den Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung (bzgl. entsprechender Vereinbarungen mit den Auftraggebern), die Agenda 2030 einschließlich der handlungsleitenden Umsetzungsprinzipien (Universalität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz, Rechenschaftspflicht) stärker operationalisieren. Hieraus sollte die Erwartungshaltung der Leitungsebene an eine Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis klar hervorgehen.



Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen. Die Erwartung an die Integration der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien sollte durch den Vorstand im Unternehmen prominent kommuniziert werden. Die durch den Fach- und Methodenbereich angebotene Portfolioberatung zur Agenda 2030 sollte die operativen Bereiche in der Umsetzung dieser strategischen Impulse auf Landesebene unterstützen. Als weitere Hebel zur strategischen Verankerung der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien sollte im Rahmen der Umsetzungsplanung geprüft werden, wie die Bezüge zur Agenda 2030 in den Bereichsstrategien und/oder in den Jahreszielen der Operativen und des Fach- und Methodenbereichs explizit hervorgehoben und im Führungsdiallog nachgehalten werden können.

## **Empfehlung 2: Strategische Ebene – Kommunikation**

Die GIZ sollte mit Kernbotschaften zur Agenda-2030-Umsetzung, die sowohl unternehmensintern als auch gegenüber Auftraggebern kommunizierbar sind, arbeiten. Mittels einer GIZ-weiten Kampagne unter Beteiligung der Unternehmenskommunikation sollten die GIZ-Kernbotschaften unternehmensintern breit vermittelt werden. Dabei sollte dezidiert auf Erwartungen hinsichtlich der Integration der Agenda 2030 (Umsetzungsprinzipien) in die Arbeitspraxis hingewiesen werden; in Verbindung mit Verweisen auf existierende (Wissens-) Produkte zum operativen Umgang mit der Agenda 2030.



Die Empfehlung wird angenommen. Die Agenda 2030 sollte über interne und externe Kommunikationskanäle durch die Stabsstelle Unternehmenskommunikation mit Unterstützung des Fach- und Methodenbereichs und der operativen Bereiche strategisch platziert werden. Zur Halbzeitbilanz der Agenda 2030 bietet dies der GIZ die Chance, die Bedeutung von Nachhaltigkeit als Leitprinzip unseres Handelns hervorzuheben und die Mitarbeiter\*innen in einem dialogischen Prozess zur Relevanz der Agenda-2030-Prinzipien weiter zu sensibilisieren. Insbesondere die Erwartung der Leitungsebene an die Integration der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien (vgl. Empfehlung 1) sollte künftig klarer aufgezeigt werden.

### **Empfehlung 3: Strategische Ebene – Kennzahlen für Projekte**

Die GIZ sollte die Umsetzung der Prinzipien der Agenda 2030 dahingehend fördern, dass sie, wo immer zielführend, Kennzahlen für Projekte formuliert, die die Prinzipien explizit zum Gegenstand haben. Dies könnte bspw. der Fall sein für Multiakteurspartnerschaften, für Projekte, die explizit marginalisierte Bevölkerungsgruppen adressieren, und für Nexus- bzw. intersektorale Projekte.



Die Empfehlung wird abgelehnt. Die Einführung eines Kennungssystems zu den Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 sollte ausschließlich in Abstimmung und nach Aufforderung des Hauptauftraggebers erfolgen. Weitere Impulse zur systematischen Identifikation von Potentialen für ausgewählte Umsetzungsprinzipien, z.B. Multiakteurspartnerschaften (MAP), sollten in den operativen Bereichsstrategien und/oder Jahreszielen (vgl. Empfehlung 1) verankert werden.

### **Empfehlung 4: Strukturelle/prozessuale Ebene – Auftragsmanagement**

Die GIZ sollte in ihrem Auftragsmanagement konsequent auftraggeberseitige Bezüge zur Agenda 2030 berücksichtigen (insb. Reflexion des nationalen Agenda 2030 Prozesses und Herleitung einer Anbindung an SDGs und Unterziele). Bislang freiwillige Angebote zur Reflexion der Agenda 2030 und ihrer Prinzipien (z.B. über Frageliste) sollten in interne Handreichungen überführt werden und damit die Befassung mit der Agenda 2030 und ihren Prinzipien verbindlich nachhalten.



Die Empfehlung wird teilweise angenommen. Die auftraggeberseitig eingeforderten Bezüge zur Agenda 2030 sind in den formalen Verfahren des Auftragsmanagements verankert und sollten berücksichtigt werden. Der Beitrag zur nationalen Umsetzung der Agenda 2030 sollte zudem standardmäßig u.a. in Modulvorschlägen, der Programmbildung, Kurzstellungnahmen, Prüfungen und der Berichterstattung berücksichtigt werden.

Für die Erarbeitung der Umsetzungsvereinbarung sollte daher geprüft werden, wie die Operativen Bereiche unter Beteiligung des Fach- und Methodenbereichs die Anforderungen der Auftraggeber zur Agenda 2030 in allen Phasen des Auftragsmanagements über ein bedarfsorientiertes Informations- und Beratungsangebot effizient umsetzen können und wie dieses im zukünftigen Prozessmanagement der GIZ systematisch verankert werden könnte. Der Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung und Fach- und Methodenbereich sollten Verweise auf existierende (Wissens-) Produkte zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 in relevanten GIZ-internen Leitfäden, Arbeitshilfen und internen Erläuterungen zum Auftragsmanagement prüfen und ergänzen (vgl. Empfehlung 7). Zusätzliche verbindliche Vorgaben zur Befassung mit der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien würden zu einer Überbeanspruchung der Prozesse führen und werden daher unter Abwägung von Kosten und Nutzen abgelehnt.

Weitere Impulse zur besseren Operationalisierung des transformativen Anspruchs der Agenda 2030 sollten programmatisch und auf Portfolioebene gesetzt werden: Dies kann beispielsweise über die Beratungsangebote zu Partnerschaften der Auftraggeber- und Geschäftsentwicklung und Stabsstelle Unternehmensentwicklung sowie die Portfolioberatung zur Agenda 2030 des Fach- und Methodenbereichs auf Landesebene erfolgen, um GIZ-Mitarbeitende für die Agenda 2030 zu sensibilisieren, deren strategische Verankerung im Portfolio zu befördern und Potentiale für Partnerschaften auszuschöpfen.

### **Empfehlung 5: Strukturelle/prozessuale Ebene – Safeguards+Gender Managementsystem**

Das Safeguards+Gender Managementsystem sollte weiterentwickelt werden, um trade-offs und Potentiale/Synergien (hinsichtlich der Nachhaltigkeitsziele und Umsetzungsprinzipien) systematisch zu prüfen.



Die Empfehlung wird abgelehnt. Das Safeguards+Gender Managementsystem dient dem Schutz von Menschen und Umwelt in den Projekten. Es beinhaltet bereits Ansätze, negative und positive Wechselwirkungen in der Projektkonzeption zu berücksichtigen. Aus Sicht der GIZ ist neben der Projektebene auch die Berücksichtigung von Trade-offs und Potentialen/Synergien zwischen den Nachhaltigkeitszielen auf Portfolioebene entscheidend und sollte über die angebotene Portfolioberatung des Fach- und Methodenbereichs adressiert werden. In der anstehenden Überarbeitung des Safeguards+Gender Managementsystems werden die konkreten Erkenntnisse und Empfehlungen der Gutachter\*innen zum Safeguards+Gender Managementsystem von dem Fach- und Methodenbereich mitgeprüft.

### **Empfehlung 6: Strukturelle/prozessuale Ebene – Umfassendes und systematisches Reporting**

Die GIZ sollte darauf hinwirken, dass ein umfassendes und systematisches Reporting zur Agenda 2030, den Nachhaltigkeitszielen (SDGs) und den Umsetzungsprinzipien, über bestehende und vor allem neue Prozesse und Instrumente in Wert gesetzt wird.



Die Empfehlung wird teilweise angenommen. Zentrale Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft, die eine repräsentative Stichprobe der Vorhaben erfassen, stellen u.a. die Projektbeiträge zu den SDG sowie den Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 dar. Letztere werden in einem eigenen Kapitel zusammengefasst. Um die Erkenntnisse aus einzelnen Zentralen Projektevaluierungen künftig besser in Wert zu setzen, sollte die Stabsstelle Evaluierung in regelmäßigen Abständen Querschnittsauswertungen zur Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ auf Basis der abgeschlossenen Evaluierungen durchführen und damit einen wesentlichen Beitrag zu einem systematischen Reporting leisten. Mit der Einführung des SDG Mappings in 2021 und den an die SDG anschlussfähigen BMZ Standardindikatoren in 2022 erwartet die GIZ künftig noch besser zu SDGs berichten zu können. Die (automatisierte) Zuordnung von Projekten über die Förderbereichsschlüssel und Kennungen im Rahmen des SDG-Mappings ist für alle Mitarbeiter\*innen transparent einsehbar. Darüber hinaus sollten zum aktuellen Zeitpunkt keine parallelen Reporting-Mechanismen eingeführt werden.

### **Empfehlung 7: Instrumentenebene – [Arbeitshilfe Agenda 2030](#)**

Die ‚Arbeitshilfe Agenda 2030‘ sollte zum zentralen Anlaufpunkt für die Operationalisierung der Agenda 2030 in den Projekten (Konzeption und Umsetzung) aufgewertet werden. Sie sollte in den Arbeitssprachen der GIZ (Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, ggf. auch Arabisch und Portugiesisch) verfügbar sein.



Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen. Die GIZ-interne TOPIC Seite zur Agenda 2030 und die extern zugängliche GIZ-Arbeitshilfe Agenda 2030 bieten eine umfassende Orientierung und Unterstützung zur Operationalisierung der Umsetzungsprinzipien. Um diese Produkte (TOPIC Seite und die GIZ Arbeitshilfe) als Ressource stärker im Unternehmen zu verbreiten, sollte der Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung und Fach- und Methodenbereich zudem eine Verknüpfung in relevanten GIZ-internen Leitfäden, Arbeitshilfen und internen Erläuterungen zum Auftragsmanagement prüfen und ergänzen. Die Übersetzung der Arbeitshilfe in weitere Sprachen, insb. ins Französische und Spanische, wird im Rahmen der Umsetzungsplanung geprüft. Eine Übersetzung der Produkte ins Arabische und Portugiesische ist derzeit nicht vorgesehen, da es sich dabei nicht um offizielle Arbeitssprachen der GIZ handelt.

### Empfehlung 8: Instrumentenebene – Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Die Rolle der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) und dezentral der Landesbüros und der Projekte für die Sensibilisierung der Mitarbeitenden zur Agenda 2030 sollte gestärkt werden. Dies schließt sowohl die Einführung der Agenda 2030 als übergeordnetem Referenzrahmen (auch für Auftraggeber) ein, als auch eine Sensibilisierung für die operative Relevanz der Umsetzungsprinzipien.



Die Empfehlung wird angenommen. Die Sensibilisierung der GIZ-Mitarbeitenden zur Agenda 2030 sollte im Unternehmen systematisch gestärkt werden. Im Rahmen des zentralen und dezentralen Onboardings für Mitarbeitende und Führungskräfte werden AIZ (zusammen mit den themenverantwortlichen fachlichen Einheiten) und Landesbüros die Agenda 2030 als übergeordneten Referenzrahmen noch stärker hervorheben und die operative Relevanz der Umsetzungsprinzipien verdeutlichen. Im Rahmen der weiteren Umsetzungsplanung sollten die themenverantwortlichen fachlichen Einheiten prüfen, inwieweit das auch in anderen Fortbildungsformaten und über die regionalen AIZ Trainings-Hubs erfolgen kann.



Angenommen



Teilweise angenommen/ abgelehnt



Abgelehnt

# Evaluierungsbericht

Lena Häberlein und Lennart Raetzell  
Syspons GmbH

Karolina Krauss und David Arndt  
akzente kommunikation und beratung GmbH

**akzente**



SYS  
PONS

# Danksagung

Die Evaluator\*innen bedanken sich bei allen Interviewpartner\*innen, der Referenzgruppe, dem Vorstand der GIZ und den an der Evaluierung beteiligten Organisationseinheiten für die tatkräftige und wertvolle Unterstützung der Evaluierung.

# Zusammenfassung

## Kontext

Die Arbeitsgemeinschaft aus der Syspons GmbH und der akzente kommunikation und beratung GmbH wurde im August 2020 von der Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des GIZ-Vorstandes beauftragt, die Unternehmensstrategische Evaluierung (USE) zur Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ durchzuführen. Ziel der USE war, ausgehend von der zentralen Fragestellung (*Inwieweit sind Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente der GIZ geeignet, die Projekte und Portfolios der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten?*) die relevanten Governance-Strukturen und -Prozesse zu untersuchen und bestehende Instrumente und Strategien, Strukturen und Prozesse auf ihre Effektivität hin zu überprüfen. So sollten unter anderem Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie diese weiterentwickelt werden können, um die Zukunftsfähigkeit der GIZ mit Blick auf die Ausrichtung der deutschen EZ entlang des Referenzrahmens Agenda 2030 zu gewährleisten.

## Evaluierungsgegenstand

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung bildet für die internationale Staatengemeinschaft und damit für Auftraggeber und Partner der GIZ den maßgeblichen Referenzrahmen, um hinsichtlich globaler Herausforderungen zusammenzuarbeiten. Kernstück der Agenda 2030 sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) und ihre 169 Unterziele. Der transformative Charakter der Agenda 2030 wird zudem durch die Beachtung von übergeordneten (Umsetzungs-) Prinzipien der Agenda 2030 betont. Der Evaluierungsgegenstand dieser USE sind folglich diejenigen (Unternehmens-) Strategien, Organisationsstrukturen, Managementprozesse und -instrumente der GIZ, die darauf abzielen, die Leistungserbringung der GIZ im In- und Ausland auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten und die Umsetzung der Agenda 2030 und ihrer

Prinzipien zu gewährleisten bzw. zu unterstützen. Die Umsetzung der Agenda 2030 wird in diesem Kontext als die Umsetzung von internen (z.B. GIZ Unternehmenswert „Nachhaltigkeit ist das Leitprinzip unseres Handelns“) und externen bzw. gemeinnützigen und geschäftlichen Ansprüchen verstanden, die sich aus der Agenda 2030 ergeben bzw. hieraus abgeleitet wurden.

## Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der USE führte das Team von Syspons und akzente zwischen September 2020 und Dezember 2021 eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, 25 explorative und Validierungsinterviews sowie vier vertiefte (Jordanien, Mexiko, Namibia, Thailand) und 15 weitere (i.S. einer ergänzenden, qualitativen Erhebung) Fallstudien (Ukraine, Palästinensische Gebiete, Serbien, Ägypten, Kamerun, Niger, Ghana, Nigeria, Indonesien, Bangladesch, Pakistan, Brasilien, Peru, Ecuador, Costa Rica) durch. Alle Fallstudien der Erhebung wurden virtuell umgesetzt. Ergänzend wurden eine Onlinebefragung unter 931 Mitarbeitenden der genannten Länder (außer Jordanien, Mexiko, Namibia, Thailand), eine Querschnittsauswertung von 50 Evaluierungsberichten und eine Vergleichsstudie mit fünf internationalen Organisationen und Unternehmen umgesetzt.

Zur Bewertung der vorhandenen Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente hinsichtlich ihrer Eignung, das Leistungsangebot der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten und Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 zu integrieren, nutzte die USE einen theoriebasierten Evaluierungsansatz unter Verwendung einer Theory of Change und eines vorab definierten Anforderungskatalogs. Auf Grundlage der Ergebnisse entwickelten Syspons und akzente Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Integration der Agenda 2030 in die Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation der GIZ.

## Evaluierungsergebnisse je Analysebereich

- Analysebereich I **Unternehmensstrategie / strategische Planung**: Eine Stärke der GIZ ist, dass die Agenda 2030 einschließlich der fünf Umsetzungsprinzipien, die die GIZ als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis aus der Agenda 2030 abgeleitet hat, im Unternehmensleitbild verankert ist. Die Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ war zudem von 2017 bis 2019 Unternehmensziel. Eine Schwäche der GIZ ist dagegen, dass diese Dynamik auf strategischer Ebene nach 2019 nicht fortgesetzt wurde. Dies gilt sowohl für die Unternehmensstrategie als auch für relevante Ableitungen von Jahreszielen auf Bereichs- und Länderebene.
- Analysebereich II **Priorisierung auf Führungs- und Steuerungsebene**: Positiv ist festzuhalten, dass sich die Leitung der GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 bekennt. Für „prioritäre Aufmerksamkeit“ seitens der Leitungsebene, die z.B. über Jahresziele an die nachfolgenden Unternehmenseinheiten weitergeben werden, finden sich aber nur bis zum Auslaufen der Unternehmensstrategie 2017-2019 Hinweise. Explizite Initiativen zum Mainstreaming der Agenda 2030 in der Außenstruktur sind auch deshalb (aktuell) stark personenabhängig und getrieben vom (intrinsischen) Interesse der Landesdirektion.
- Analysebereich III **Identifikation bei den Mitarbeitenden**: Die Agenda 2030 ist insgesamt als Referenzrahmen bekannt und wird als solcher wahrgenommen. Deren wahrgenommene Relevanz für die operative (Projekt-) Umsetzung ist allerdings geringer; die Agenda 2030 wird auf operativer Ebene nicht als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis gesehen. Mitarbeitenden ist der Bezug der eigenen Projektarbeit zur Agenda 2030 oftmals klarer als der Beitrag des Unternehmens GIZ als Ganzes. Das Verständnis von Zielen und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 variiert zudem je nach Position, Funktionsgruppe und Arbeitskontext (insb. Auftraggeber). Insgesamt sind die SDGs unter den Mitarbeitenden besser bekannt als die Umsetzungsprinzipien.
- Analysebereich IV **Portfolio und Geschäftsentwicklung**: Das Potential der Agenda 2030 zur Geschäftsentwicklung wird in der Außenstruktur häufig als begrenzt angesehen. Dies ist nicht zuletzt durch die geringe Nutzung vorhandener Steuerungsinstrumente (z.B. Portfolioberatung) bedingt, die Impulse generieren könnten; wie auch durch die (in der Außenstruktur) als gering wahrgenommene Nachfrage der Auftraggeber über die in den formalen Auftragsverfahren verankerten Vorgaben hinaus, die u.a. in der Breite/Universalität der Agenda 2030 begründet liegt. Jedoch gibt es Ansätze wie bspw. das Initiativprogramm Agenda 2030 / Recover Better Support Programm, das in erster Linie konkrete Geschäftsentwicklungspotentiale schafft. Zudem bieten neue Diskurse zum Zusammenspiel von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit (z.B. ‚Recover Better‘, Klimaagenda) Opportunitäten für eine Geschäftsentwicklung im Sinne der Agenda 2030 (Prinzipien).
- Analysebereich V **Wirkungserfassung und externe Kommunikation / Reporting**: Bislang gibt es trotz bestehender Ansätze (GIZ Wirkungsdaten, ZPE) kein direktes, umfassendes und systematisches Reporting zur Agenda 2030 und den SDGs in der GIZ. Aktuell sind auf Initiative des BMZ aber Ansätze in der Entwicklung bzw. werden seit Januar 2022 umgesetzt (SDG Mapping, Standardindikatoren), die direkt auf die SDGs referenzieren. Für die externe Unternehmenskommunikation ist die Agenda 2030 aufgrund sinkender medialer Aufmerksamkeit aktuell kein strategisches Thema (mehr).
- Analysebereich VI **Austausch und Kooperationsformate**: Formate, die spezifisch zur Agenda 2030 arbeiten und fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 weiterentwickeln, existieren nur noch begrenzt. 2017/2018 waren im Rahmen des Unternehmensziels z.B. unternehmensweite Innovationsforen zu den Umsetzungsprinzipien aktiv; aktuell besteht nur noch das Innovationsforum LNOB weiter. Der sektor- und länderübergreifende Austausch und ‚peer learning‘ wird insbesondere über thematische Arbeitsgruppen und Fachverbände organisiert, von denen einige auch spezifische Agenda 2030 Bezüge aufweisen. Große Bedeutung kommt außerdem dem informellen Austausch vor Ort in Partnerländern zu, oft initiiert bzw. unterstützt durch Projekte des Initiativ-/Recover Better Support Programms bzw. das Sektorvorhaben

Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit.

- Analysebereich VII **Ansprechstrukturen**: Die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien, findet in erster Linie bedarfsorientiert statt. Dabei wählen Mitarbeiter\*innen (der Außenstruktur) tendenziell a) Ansprechpersonen eher basierend auf der ihnen bekannten Expertise als nach Funktion, und b) Ansprechpersonen, die als ‚nah‘ empfunden werden aus. Spezifische Ansprechstrukturen im FMB und Themenexpert\*innen bei GloBe sind v.a. beim Führungspersonal, das einen stärkeren Bezug zur Zentrale hat, relevant. Technisches Personal der Außenstruktur wendet sich in erster Linie an Kolleg\*innen (im Land) bzw. die eigene Führungskraft.
- Analysebereich VIII **Auftragsmanagement**: Das Auftragsmanagement stellt einen zentralen Hebel dar, um das Leistungsangebot der GIZ auf die Agenda 2030 auszurichten. Dabei werden – auftraggeberseitig – Bezüge zur Agenda 2030 vorgehalten, die die GIZ weitgehend erfüllt. Eine tiefere Auseinandersetzung, z.B. mit der Übersetzung der Umsetzungsprinzipien in die methodische Konzeption von Projekten, findet jedoch mangels Verbindlichkeit und Nachfrage der Auftraggeber in den (formellen) Verfahren aber kaum statt – auch wenn die GIZ hierfür freiwillige ‚Denkanstöße‘ (z.B. Fragenkatalog) und Ansprechstrukturen (z.B. Focal Points im FMB) für Prüfer\*innen und AV-V formuliert hat bzw. zur Verfügung stellt. Mit dem Safeguards+Gender Managementsystem hat die GIZ zudem ein Instrument fest in den Auftragsmanagementprozess integriert, mit dem potenzielle negative und positive Wechselwirkungen (z.B. zwischen Nachhaltigkeitszielen und/oder auf bestimmte Bevölkerungsgruppen) identifiziert werden könnten. Allerdings bedürfte es Anpassungen in der Verbindlichkeit der Prüfergebnisse und der inhaltlichen Ausrichtung des Systems (hin auf Potentiale in allen Bereichen, nicht ausschließlich Risikovermeidung), um das Potential des S+G Systems auszuschöpfen und systematisch positive und negative Trade-offs zwischen Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 zu erfassen.
- Analysebereich IX **Projektkonzeption und -umsetzung**: Während die Projektkonzeption, u.a.

über die Verfahren und Prozesse des Auftragsmanagements, die Grundlage für eine Berücksichtigung von Zielen und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 im Zuge der Projektumsetzung (z.B. in der Zuordnung zu relevanten SDGs) legt, ist eine Befassung bzw. Bezugnahme in der Implementierung nicht strukturell verankert (z.B. Indikatoren, Führungsdialo, Monitoring und Berichterstattung). Eine Berücksichtigung ist damit (auch) stark abhängig von Individuen und deren Motivation; sowie vom Projektkontext (z.B. Dringlichkeit der Berücksichtigung von LNOB). Daher besteht über alle Umsetzungsprinzipien hinweg Bedarf nach mehr Orientierung bzgl. der Erwartungshaltung der GIZ, aber auch ihrer Auftraggeber, nach der Berücksichtigung/Integration der Umsetzungsprinzipien in der Leistungserbringung. Die USE hat über die Operationalisierung (z.B. im Rahmen der Querschnittsauswertung bzw. im Anforderungskatalog) hierfür Ansätze identifiziert.

- Analysebereich X **Interne Dokumente und Wissensprodukte**: Es existiert eine Vielzahl von internen Dokumenten und Wissensprodukten zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien. Diese sind zentral über die TOPIC Seite(n) zur Agenda 2030 zugänglich; allerdings nicht immer in mehreren Sprachen (insb. Französisch, Spanisch, Englisch) verfügbar. Vor allem spezifische Wissensprodukte zur Agenda 2030 sind, auch deshalb, in der Breite nur wenig bekannt und genutzt. Entsprechend könnte das bestehende Angebot an Produkten effektiver genutzt werden, z.B. über die Integration in Onboardingprozesse, oder effektive Verweise in mehrsprachig verfügbaren Grundlagendokumenten. Bedarf wurde v.a. nach verbindlicher Orientierung zur Integration der Umsetzungsprinzipien geäußert.
- Analysebereich XI **Interne Kommunikation, Onboarding und Weiterbildung der Mitarbeitenden**: Während bis 2019 die ‚Vermittlung‘ der Agenda 2030 noch Gegenstand der Unternehmensstrategie war und in dem Zuge auch von der Unternehmenskommunikation mittels interner Veranstaltungen etc. begleitet wurde, sind nun zentral die AIZ und dezentral die Landesbüros und Projekte im Rahmen des Onboardings neu

einsteigender Mitarbeiter\*innen für die Sensibilisierung der Mitarbeitenden verantwortlich. Im zentralen Onboardingprozess (für Inlands- und Auslandsmitarbeiter\*innen) wird die Agenda 2030 deshalb auch thematisiert; auf dezentraler Ebene geschieht das mal mehr, mal weniger. Weitere Angebote (z.B. Webinare) sind wenig genutzt und/oder bekannt, obwohl insg. ein Bedarf an praxisrelevanten Weiterbildungen geäußert wurde, insb. zu den Themen M&E/Wirkungserfassung im Kontext der Agenda 2030 und zielgruppenspezifische Kommunikation gegenüber Auftraggebern und Partnern.

### Schlussfolgerungen der USE

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse kommt das Evaluierungsteam zu dem Schluss, dass die GIZ die Agenda 2030 erfolgreich als **Referenzrahmen ihrer Arbeit** etabliert hat. Insbesondere indem sie aus den übergeordneten Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 – die beschreiben ‘wie’ eine Transformation zu einem besseren Gemeinwohl aller gelingen kann – fünf Umsetzungsprinzipien (Universalität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz, Rechenschaft) für ihre Arbeit abgeleitet hat, hat die GIZ die Grundlage für eine effektive Ausrichtung ihres Leistungsangebots auf die Agenda 2030 gelegt.

So ist positiv zu bewerten, dass die Agenda 2030 einschließlich der fünf Umsetzungsprinzipien im Unternehmensleitbild verankert ist, und dass eine Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ von 2017 bis 2019 Unternehmensziel war. Positiv angemerkt werden kann überdies, dass die Agenda 2030 auch bei Mitarbeitenden der GIZ im In- und Ausland als Referenzrahmen wahrgenommen wird, und dass sich auch die Leitung der GIZ weiterhin zur Umsetzung der Agenda 2030 bekennt – auch wenn sich die Aufmerksamkeit inzwischen zugunsten anderer (managerialer) Themen verschoben hat. Somit lässt sich mit Blick auf die strategische Ebene feststellen, dass die GIZ ihrem Anspruch, „die Agenda 2030 [ist] der übergeordnete Rahmen, an dem die GIZ ihre Arbeit ausrichtet, in Zusammenarbeit mit Partnern und Auftraggebern“ (GIZ, N/Af), überwiegend gerecht wird.

Dagegen stellt das Evaluierungsteam insbesondere bei der **Operationalisierung und Übersetzung des Referenzrahmens in die Leistungserbringung**

noch erhebliche Optimierungspotentiale fest. Ihrem Anspruch, die Umsetzungsprinzipien in ihrer Arbeitspraxis zu verankern, wird die GIZ bislang nur bedingt gerecht. Verbesserungspotentiale bestehen...

... in der Formulierung einer klaren Erwartungshaltung an die operative Ausgestaltung der Umsetzung der Agenda 2030 und insbesondere der Umsetzungsprinzipien durch die Organisationseinheiten der GIZ;

... in der Inwertsetzung existierender Wissensprodukte zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien, sowie von Ansprechstrukturen, Beratungsangeboten und Austausch- und Kooperationsformaten;

... in der Erfassung und Berichterstattung über den Beitrag der GIZ zur Agenda 2030 (z.B. entlang der SDGs) und über Ausrichtung ihres Leistungsangebots auf die Agenda 2030 (z.B. unter Bezugnahme auf die Umsetzungsprinzipien); und

... in der Erschließung von Opportunitäten für die Portfolio- und Geschäftsentwicklung.

Mit Blick auf die **operative Ausgestaltung der Umsetzung der Agenda 2030** stellt die Evaluierung zunächst fest, dass die Agenda 2030 einschließlich der fünf Umsetzungsprinzipien auf operativer Ebene kaum als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis verstanden wird. Zwar werden im Zuge der Auftragsmanagementprozesse – auftraggeberseitig – Bezüge zur Agenda 2030 formuliert, denen die GIZ weitgehend nachkommt. Eine tiefergehende Auseinandersetzung, z.B. mit der Übersetzung der Umsetzungsprinzipien in die methodische Konzeption von Projekten, findet jedoch mangels einer klaren GIZ-seitigen Erwartungshaltung sowie einer mangelnden Nachfrage der Auftraggeber über die in den formalen Auftragsverfahren verankerten Vorgaben hinaus kaum statt. Zudem stellt die Evaluierung fest, dass auch in der Projektimplementierung eine Befassung mit bzw. Bezugnahmen auf die Agenda 2030 nicht strukturell verankert sind.

Vielmehr besteht bislang implizit die Erwartung, ein *Mainstreaming* der Agenda 2030 würde *bottom-up* über entsprechende Initiativen der Organisationseinheiten, z.B. der Landesbüros, geschehen. Die aktuelle Unternehmensstrategie sowie deren Ableitungen auf Bereichs-, Abteilungs- und Portfolioebene (in Form

von Jahreszielen) halten bzw. fragen eine entsprechende Befassung jedoch nicht nach. Somit zeigt sich auch in den Evaluierungsergebnissen, dass solche Initiativen, insbesondere in der Außenstruktur, bislang stark personenabhängig und geleitet vom (intrinsischen) Interesse der Führungskräfte bzw. einzelner Mitarbeiter\*innen sind. Um die Umsetzungsprinzipien unternehmensweit als handlungsleitend zu verankern, sind darüber hinaus *top down* strategische Impulse ins Unternehmen notwendig.

Verbesserungspotentiale bestehen außerdem in der **Inwertsetzung existierender Wissensprodukte, von Ansprechstrukturen, Beratungsangeboten und Austausch- und Kooperationsformaten**. Im Zuge der Bearbeitung des Unternehmensziels „Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ“ bis 2019 wurden von den Fachstrukturen und weiteren Themenexpert\*innen (z.B. aus den Sektor- und Globalvorhaben) diverse Produkte erarbeitet, die Orientierung und Hilfestellung zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien, bieten. Zu nennen sind hier beispielsweise Produkte des Fach- und Methodenbereichs (z.B. Arbeitshilfe Agenda 2030, Toolbox zur Agenda 2030 Portfolioberatung), der LNOB Tree4Options des Innovationsforums LNOB und das Orientierungspapier zu M&E im Rahmen der Agenda 2030. Allerdings stellt die Evaluierung fest, dass solche Wissensprodukte in der Breite, vor allem in der operativen (Projekt-) Umsetzung im Ausland, kaum bekannt sind und genutzt werden. Diese werden bislang weitgehend als ‚freiwillige Denkanstöße‘ verstanden. Eine Verankerung dieser Instrumente in (Steuerungs-/Management-) Strukturen und (Standard-) Prozesse steht aber weitgehend noch aus.

Bislang weitgehend als optional wahrgenommene Möglichkeiten, sich mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien, zu befassen, bieten neben den Wissensprodukten auch die Strukturen des GIZ-Wissensmanagements (z.B. TOPIC-Seite Agenda 2030), existierende Ansprechstrukturen im Fach- und Methodenbereich und in GloBe sowie Austausch- und Kooperationsformate. Im Sinne der Agenda 2030 sind hier vor allem die vielfältigen Möglichkeiten zum sektor- und länderübergreifenden Austausch (z.B. über Fachverbände, thematische Arbeitsgruppen, IDA Communities) positiv zu bewerten. Formate, die dagegen spezifisch zur Agenda 2030 arbeiten und fachliche und methodische Ansätze im

Sinne der Agenda 2030 weiterentwickeln – was beispielsweise Mandat der Innovationsforen zur Umsetzung des Unternehmensziels 2017-2019 war – existieren dagegen nur punktuell. Potentiale entstehen, wenn beide ‚Funktionen‘ zusammengedacht werden: So weisen bereits einige thematische Arbeitsgruppen in den Ländern und in Fachverbänden spezifische Agenda 2030 Bezüge auf und/oder arbeiten explizit zur Agenda 2030. Potential entsteht, wenn deren Outputs systematisch an die Wissensmanagementstrukturen der GIZ (z.B. Ansprechpartner\*innen im FMB) angebunden werden.

Eine weitere Chance für eine verbesserte Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ sieht das Evaluierungsteam in den Anforderungsbereichen **Wirkungserfassung sowie interne und externe Kommunikation**. Hier zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass bislang kein kontinuierlicher ‚Informationsfluss‘ von der (dezentralen) Wirkungserfassung der Projekte über ein systematisches, umfassendes Reporting über den Beitrag der GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 und der *Sustainable Development Goals* (SDGs), bis hin zur Darstellung aggregierter Wirkungen in der internen und externen Kommunikation erfolgt.

Hinsichtlich der Wirkungserfassung stellt die Evaluierung fest, dass es bislang trotz bestehender Ansätze (GIZ Wirkungsdaten, Zentrale Projektevaluierungen) kein direktes, umfassendes und systematisches Reporting zur Agenda 2030 und den SDGs ‚aus der GIZ heraus‘ gibt. Zwar sind die im Rahmen der Wirkungsdaten erfassten Themen grundsätzlich an die SDGs anschlussfähig, eine Zuordnung zu den Nachhaltigkeitszielen findet jedoch auf sektoraler und nicht auf Indikatorebene statt. Positiv kann aber bewertet werden, dass sich – auf Initiative des BMZ – mit dem ‚SDG Mapping‘ momentan ein Ansatz zum Reporting auf Projektebene in der Umsetzung befindet, der direkt auf die SDGs referenziert. Anschlussfähig(er) an die SDGs sind zudem die BMZ-Standardindikatoren. Ein Monitoring der Ausrichtung des Leistungsangebots entlang der Umsetzungsprinzipien ist allerdings mit keinem der genannten Ansätze möglich.

Mit Blick auf die externe Kommunikation über den Beitrag der GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 stellt die Evaluierung weiterhin fest, dass (mindestens) seit Auslaufen der Unternehmensstrategie 2017-2019 die Agenda 2030 kein strategisches Thema mehr ist. Seitens der Stabsstelle Unternehmenskommunikation

findet entsprechend keine (unternehmens-) strategische Positionierung statt. Vielmehr liegt auch das dezentral in der Verantwortung der Landesbüros und Projekte.

Gleiches gilt für die interne Kommunikation. Wurde bis 2019 die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Agenda 2030 Ziele und Umsetzungsprinzipien noch durch die Stabsstelle Unternehmenskommunikation begleitet, liegt dies nun im Rahmen des zentralen Onboardings bei der AIZ und dezentral bei Landesbüros und Projekten (Führungskräfte). Dabei zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass diese vorrangig im Rahmen des Onboardings neuer Mitarbeiter\*innen stattfindet – mangels verbindlicher Standards mit zum Teil erheblichen (Qualitäts-) Unterschieden unter den ‚onboardenden‘ Einheiten. Bereits bei der GIZ beschäftigte Mitarbeiter\*innen werden dagegen kaum mehr adressiert.

Schließlich konnte die Evaluierung Optimierungspotentiale mit Blick auf die **Portfolio- und Geschäftsentwicklung** identifizieren. Obwohl das Potential der Agenda 2030 zur Geschäftsentwicklung bislang als begrenzt eingeschätzt wird (auftraggeber- und z.T. partnerseitig und aufgrund unzureichender Nutzung entsprechender Reflexionsinstrumente wie z.B. der Portfolioberatung) kommt die Evaluierung zu dem Schluss, dass eine effektive – und nachgewiesene bzw. kommunizierte – Berücksichtigung der Agenda 2030 (Qualitäts-) Prinzipien im Leistungsangebot weiterhin Opportunitäten für die Portfolio- und Geschäftsentwicklung aufweist. Dies gilt insbesondere für (neue) Diskurse zum Zusammenspiel von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit (z.B. ‚Recover Better‘, Klimaagenda). Opportunitäten bzw. Notwendigkeiten, sich zum eigenen Beitrag zur Agenda 2030 zu positionieren, entstehen auch aus veränderten politischen Verantwortlichkeiten bei den deutschen öffentlichen Auftraggebern.

## Empfehlungen

*... auf strategischer Ebene*

**Handlungsempfehlung 1.** Die GIZ sollte, z.B. mittels entsprechender Jahresziele für den Fach- und Methodenbereich und die operativen Bereiche, ggf. auch für den Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung (bzgl. entsprechender Vereinbarungen mit den Auftraggebern), die Agenda 2030 einschließlich der handlungsleitenden Umsetzungsprinzipien (Universa-

lität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz, Rechenschaftspflicht) stärker operationalisieren. Hieraus sollte die Erwartungshaltung der Leitungsebene an eine Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis klar hervorgehen.

**Handlungsempfehlung 2.** Die GIZ sollte mit Kernbotschaften zur Agenda-2030-Umsetzung, die sowohl unternehmensintern als auch gegenüber Auftraggebern kommunizierbar sind, arbeiten. Mittels einer GIZ-weiten Kampagne unter Beteiligung der Unternehmenskommunikation sollten die GIZ-Kernbotschaften unternehmensintern breit vermittelt werden. Dabei sollte dezidiert auf Erwartungen hinsichtlich der Integration der Agenda 2030 (Umsetzungsprinzipien) in die Arbeitspraxis hingewiesen werden; in Verbindung mit Verweisen auf existierende (Wissens-) Produkte zum operativen Umgang mit der Agenda 2030.

**Handlungsempfehlung 3.** Die GIZ sollte die Umsetzung der Prinzipien der Agenda 2030 dahingehend fördern, dass sie, wo immer zielführend, Kennzahlen für Projekte formuliert, die die Prinzipien explizit zum Gegenstand haben. Dies könnte bspw. der Fall sein für Multiakteurspartnerschaften, für Projekte, die explizit marginalisierte Bevölkerungsgruppen adressieren, und für Nexus- bzw. intersektorale Projekte.

*... auf struktureller / prozessualer Ebene*

**Handlungsempfehlung 4.** Die GIZ sollte in ihrem Auftragsmanagement konsequent auftraggeberseitige Bezüge zur Agenda 2030 berücksichtigen (insb. Reflexion des nationalen Agenda 2030 Prozesses und Herleitung einer Anbindung an SDGs und Unterziele). Bislang freiwillige Angebote zur Reflexion der Agenda 2030 und ihrer Prinzipien (z.B. über Frageliste) sollten in interne Arbeitshilfen überführt werden und damit die Befassung mit der Agenda 2030 und ihren Prinzipien verbindlich nachhalten.

**Handlungsempfehlung 5.** Das Safeguards+Gender Managementsystem sollte weiterentwickelt werden, um trade-offs und Potentiale/Synergien (hinsichtlich der Nachhaltigkeitsziele und Umsetzungsprinzipien.) systematisch zu prüfen.

**Handlungsempfehlung 6.** Die GIZ sollte darauf hinwirken, dass ein umfassendes und systematisches Reporting zur Agenda 2030, den Nachhaltigkeitszielen (SDGs) und den Umsetzungsprinzipien, über bestehende und vor allem neue Prozesse und Instrumente in Wert gesetzt wird.

... auf Instrumentenebene

**Handlungsempfehlung 7.** Die ‚Arbeitshilfe Agenda 2030‘ sollte zum zentralen Anlaufpunkt für die Operationalisierung der Agenda 2030 in den Projekten (Konzeption und Umsetzung) aufgewertet werden. Sie sollte in den Arbeitssprachen der GIZ (Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch) verfügbar sein.

**Handlungsempfehlung 8.** Die Rolle der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) und dezentral der Landesbüros und der Projekte für die Sensibilisierung der Mitarbeitenden zur Agenda 2030 sollte gestärkt werden. Dies schließt sowohl die Einführung der Agenda 2030 als übergeordnetem Referenzrahmen (auch für Auftraggeber) ein, als auch eine Sensibilisierung für die operative Relevanz der Umsetzungsprinzipien.

## Berichtsstruktur

Der vorliegende Evaluierungsbericht dokumentiert die Ergebnisse der USE. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 1** beschreibt den Evaluierungsgegenstand, Ziele und Fragestellungen der Evaluierung.
- **Kapitel 2** beschreibt entlang der Theory of Change bestehende Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente und leitet den Anforderungskatalog als idealtypisches Sollmodell für die Umsetzung der Agenda 2030 her.
- **Kapitel 3** stellt das methodische Vorgehen dar.
- **Kapitel 4** präsentiert die Evaluierungsergebnisse entlang von elf aus dem Anforderungskatalog abgeleiteten Analysebereichen.
- In **Kapitel 5** werden nach der zusammenfassenden Bewertung die Handlungsempfehlungen vorgestellt.

# Einleitung

Die Arbeitsgemeinschaft aus der Syspons GmbH und der akzente kommunikation und beratung GmbH wurde im August 2020 von der Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des GIZ-Vorstandes beauftragt, die Unternehmensstrategische Evaluierung (USE) zur Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ durchzuführen. Die zentrale Fragestellung der Evaluierung wurde wie folgt definiert: Inwieweit sind Strukturen, Prozesse und Instrumente der GIZ geeignet, die Projekte und Portfolios der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten? Diese USE zielte vor diesem Hintergrund vor allem darauf ab, die relevanten Governance-Strukturen und -Prozesse zu untersuchen und bestehende Instrumente, Strukturen und Prozesse auf ihre Effektivität zu überprüfen. Dabei sollten unter anderem Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie diese weiterentwickelt werden können, um die Zukunftsfähigkeit der GIZ mit Blick auf die Neuausrichtung der deutschen EZ entlang des Referenzrahmens Agenda 2030 zu gewährleisten.

Im Rahmen der USE führte das Team von Syspons und akzente zwischen September 2020 und Dezember 2021 eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, 25 explorative und Validierungsinterviews sowie vier vertiefte (Jordanien, Mexiko, Namibia, Thailand) und 15 weitere (i.S. einer ergänzenden, qualitativen Erhebung) Fallstudien (Ukraine, Palästinensische Gebiete, Serbien, Ägypten, Kamerun, Niger, Ghana, Nigeria, Indonesien, Bangladesch, Pakistan, Brasilien, Peru, Ecuador, Costa Rica) durch. Alle Fallstudien der Erhebung wurden virtuell umgesetzt. Ergänzend wurden eine Onlinebefragung unter 931 Mitarbeitenden der genannten Länder (außer Jordanien, Mexiko, Namibia, Thailand), eine Querschnittsauswertung von 50 Evaluierungsberichten und eine Vergleichsstudie mit fünf internationalen Organisationen und Unternehmen umgesetzt. Auf Grundlage dieser Erhebungen entwickelten Syspons und akzente Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Integration der Agenda 2030 in Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente der Aufbau- und Ablauforganisation der GIZ.

Der vorliegende Evaluierungsbericht dokumentiert die Ergebnisse der USE. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 1** beschreibt den Evaluierungsgegenstand, Ziele und Fragestellungen der Evaluierung.
- **Kapitel 2** beschreibt entlang der Theory of Change bestehende Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente und leitet den Anforderungskatalog als idealtypisches Sollmodell für die Umsetzung der Agenda 2030 her.
- **Kapitel 3** stellt das methodische Vorgehen dar.
- **Kapitel 4** präsentiert die Evaluierungsergebnisse entlang von elf aus dem Anforderungskatalog abgeleiteten Analysebereichen.
- In **Kapitel 5** werden nach der zusammenfassenden Bewertung die Handlungsempfehlungen vorgestellt.

Im **Anhang** befinden sich das Literaturverzeichnis, der detaillierte Anforderungskatalog sowie eine Übersicht der Evaluierungsfragen, die Kriterien der Länderauswahl sowie eine Liste der in die Evaluierung involvierten Personen.

# 1 Evaluierungsgegenstand, -ziele und -fragen

## 1.1 Evaluierungsgegenstand

Die **Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung** bildet für die internationale Staatengemeinschaft und damit für Auftraggeber und Partner der GIZ den maßgeblichen Referenzrahmen, um hinsichtlich globaler Herausforderungen zusammenzuarbeiten. Die Verabschiedung dieser Nachhaltigkeitsagenda im September 2015, der ein umfassender, mehrjähriger Abstimmungsprozess unter breiter Beteiligung vieler staatlicher und nichtstaatlicher Akteure vorausging, hat den Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit wesentlich verändert. Zentrales Element der Agenda 2030 ist ihr transformativer und universeller Charakter, welcher Industrieländer genauso wie Entwicklungs- und Schwellenländer anspricht und eine weit über ODA-Mittel (*Official Development Assistance*) hinausgehende Finanzierung verlangt. Die Staaten, darunter auch Deutschland, verpflichten sich mit dieser Agenda nicht nur zum Übergang zu einer umweltschonenden und ressourceneffizienten Weltwirtschaft, sondern auch zur Lösung sozialer Fragen wie Armut, Hunger, Ungleichheit sowie zur Bekämpfung fortbestehender Menschenrechtsverletzungen. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und wirtschaftlich) werden dabei gleichberechtigt behandelt (GIZ, N/Aa).

Kernstück der Agenda 2030 sind die **17 Ziele für nachhaltige Entwicklung** (*Sustainable Development Goals*, SDGs) und ihre 169 Unterziele<sup>1</sup>. Der transformative Charakter der Agenda 2030 wird zudem durch die Beachtung von übergeordneten **Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030** umgesetzt. Während die SDGs das ‚Was‘ benennen, das heißt die Themen, die für eine nachhaltige Entwicklung notwendigerweise bearbeitet werden müssen, beschreiben die Umsetzungsprinzipien ‚wie‘ eine Transformation zu einem besseren Gemeinwohl aller gelingen kann (GIZ, N/Ab). Die Prinzipien stehen dabei nicht in einem oder mehreren Kapiteln des Agenda 2030 Textes. Vielmehr sind sie an verschiedenen Stellen, in unterschiedlicher Ausprägung erwähnt. Die GIZ hat hieraus fünf Umsetzungsprinzipien für ihre Arbeit abgeleitet (siehe Abbildung 1). Sie beanspruchen keine verbindliche Gültigkeit über die Arbeit der GIZ hinaus, werden aber auch von anderen internationalen und nationalen Organisationen mit ähnlichen Inhalten verwendet und sind in Arbeitshilfen zur Erstellung von Kurzstellungnahmen und Modulvorschlägen und weiteren internen Erläuterungen, z.B. der Qualitätsprüfung, berücksichtigt (GIZ, N/Ab).

Abbildung 1 | Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030

	<b>Universalität</b>   Die Ziele gelten für alle: Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländer.
	<b>Integrierter Ansatz</b>   Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen sowie positive und negative Wechselwirkungen zwischen den Zielen werden berücksichtigt.
	<b>Niemanden zurücklassen / „Leave No One Behind“ (LNOB)</b>   Marginalisierte Bevölkerungsgruppen stehen im Mittelpunkt.
	<b>Gemeinsame Verantwortung</b>   Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft werden eingebunden und leisten ihren Beitrag.
	<b>Rechenschaftspflicht</b>   Die Umsetzung der Agenda wird auf nationaler, regionaler und globaler Ebene überprüft.

Quelle: Syspons / akzente 2021; angelehnt an Unternehmensstrategie (GIZ, 2020).

<sup>1</sup> Siehe <https://sdgs.un.org/goals> für eine Übersicht der 17 Ziele und entsprechender Unterziele (Zugriff 22.11.2021)

Der Evaluierungsgegenstand dieser Unternehmensstrategischen Evaluierung (USE) sind vor diesem Hintergrund diejenigen **(Unternehmens-) Strategien<sup>2</sup>, Organisationsstrukturen, Managementprozesse und -instrumente der GIZ**, die darauf abzielen, die Leistungen der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten und die Umsetzung der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien zu gewährleisten bzw. zu unterstützen. Als Leistung wird dabei die gemeinsam mit den Partnern und Auftraggebern vereinbarte Leistungserbringung im In- und Ausland verstanden. Die Umsetzung der Agenda 2030 wird in diesem Kontext als die Umsetzung von internen (z.B. GIZ Vision „Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft“) und externen (z.B. nationale Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik) bzw. gemeinnützigen und geschäftlichen Ansprüchen verstanden, die sich aus der Agenda 2030 ergeben bzw. hieraus abgeleitet wurden (siehe Kapitel 1.2).

Da die GIZ – neben den Unternehmensstrategien – keine (weitere) *explizite* Strategie zur Umsetzung der Agenda 2030 definiert hat, die aufzeigen könnte, auf welche Art und mit welchen Maßnahmen Ziele im Bereich der Agenda erreicht werden sollen, muss der Evaluierungsgegenstand entlang der bestehenden Strategien, Strukturen, Prozesse und (Management-) Instrumente beschrieben werden. Zum Untersuchungsgegenstand gehören demnach all die **GIZ-Strategien**, aus denen sich das Verständnis für die strategische Verankerung und die operative Umsetzung der Agenda 2030 im Leistungsangebot ableiten lassen. Zu nennen sind hier bspw. die Unternehmensstrategien der vergangenen Jahre. Zudem erwächst die Bedeutung der Umsetzung der Agenda 2030 und ihrer Ziele aus dem im Gesellschaftsvertrag festgelegten Gesellschaftszweck, aus dem sich die GIZ Vision „Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft“ entwickelt hat. In diesem Gesellschaftszweck versteht die GIZ Nachhaltigkeit als ihr Kerngeschäft und zentralen Unternehmenswert. Gesteuert und befördert wird die erfolgreiche Ausrichtung auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 von einer Reihe von (Organisations-) **Strukturen** der GIZ, bspw. Organisationseinheiten (z.B. Fach- und Methodenbereich, FMB), einzelnen Projekten (z.B. Sektorvorhaben Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit (ehemals Sektorvorhaben Agenda 2030 (GIZ, N/Ac)), Funktionsgruppen (z.B. Landesdirektor\*innen), oder auch temporären bzw. informellen Strukturen wie Arbeitsgruppen im Rahmen der Landesplanung. Angepasst wurden im Zuge der Ausrichtung auf die Agenda 2030 auch (interne) **Prozesse**, entsprechend dem „Anspruch, die Vision der Agenda 2030 in die Konzeption von Projekten zu integrieren“ (GIZ 2021d, 2019a). Zu nennen sind hier z.B. das Auftragsmanagement, einschließlich Berichterstattung und Monitoring, Evaluierung sowie die Außendarstellung der GIZ. Zuletzt sind auch in der GIZ verwendete **Instrumente<sup>3</sup>** Bestandteil des Untersuchungsgegenstandes. Diese Instrumente sind Mittel, mit denen die GIZ intendiert, strategische Vorgaben umzusetzen und eine Integration der Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 in das Leistungsangebot der GIZ zu unterstützen. Dazu gehören beispielsweise (interne) Arbeitshilfen und Handreichungen sowie diverse Produkte des FMB.

Somit wird deutlich, dass in dieser USE keine einzelne Agenda 2030-Strategie im Fokus der Analyse steht, sondern das Zusammenspiel verschiedener Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente, die den Kern der Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ und damit des Untersuchungsgegenstandes ausmachen. Dieser Fokus auf Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente der Aufbau- und Ablauforganisation GIZ stellt dabei eine erste Eingrenzung des Evaluierungsgegenstands dar. Der Evaluierungsgegenstand kann darüber hinaus insofern weiter eingegrenzt werden als im Rahmen der USE ausdrücklich nicht die Wirkung oder Nachhaltigkeit<sup>4</sup> (i.S.v. Dauerhaftigkeit) einzelner Projekte oder Programme evaluiert wird. Vielmehr betrachtet eine USE das Gesamtunternehmen. Hieraus und aus der Tatsache, dass das ‚Was‘ der Leistungserbringung (insb. der thematische Zuschnitt) weitgehend von Auftraggebern und Partnern angeregt wird, folgt zudem, dass die USE schwerpunktmäßig das ‚Wie‘ der Umsetzung in den Blick nimmt. Entsprechend erfolgte die Operationalisierung des

---

<sup>2</sup> Da es sich hierbei um ein Charakteristisches Merkmal einer Aufbau- und Ablauforganisation handelt, wurde die ursprüngliche Evaluierungsfrage (Inwieweit sind Strukturen, Prozesse und Instrumente der GIZ geeignet, die Projekte und Portfolios der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten?) im Zuge der Inception Phase um das Element „Strategien“ ergänzt.

<sup>3</sup> Gemeint sind (Management-) Instrumente wie Handreichungen, Arbeitshilfen, oder (Methoden-) Produkte. Gemeint sind hier explizit *nicht* EZ-Instrumente wie Finanzierungen, oder der Einsatz von Entwicklungshelfer\*innen.

<sup>4</sup> Indem der Untersuchungsgegenstand das Leistungsangebot in den Blick nimmt, geht der Untersuchungsgegenstand ferner weit über ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement hinaus. Dieses wird hier nicht mitbetrachtet, da das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ im Jahr 2018/19 bereits im Rahmen einer USE evaluiert wurde. Der Evaluierungsbericht ist hier abrufbar:

‚idealtypischen Sollzustands‘ einer Integration der Agenda 2030 in die Aufbau- und Ablauforganisation GIZ in enger Abstimmung mit der Referenzgruppe entlang der Umsetzungsprinzipien (siehe Kapitel 2.2 zum Anforderungskatalog).

Eine detaillierte inhaltliche Darstellung der Systemgrenzen sowie Erläuterung der relevanten Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente und deren Zusammenspiel findet sich zusätzlich in Kapitel 2.1, das die Wirkungslogik und -hypothesen für den Untersuchungsgegenstand beinhaltet.

## 1.2 Evaluierungsziele und Nutzung der Evaluierungsergebnisse

Die unternehmensspezifische Relevanz der USE leitet sich direkt aus dem **Leitbild der GIZ** ab. Dieses definiert die Vision, die Leitlinien und die Werte des Unternehmens. Der Vision „Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft“ ist der zentrale Unternehmenswert „Nachhaltigkeit ist das Leitprinzip unseres Handelns“ zugeordnet. Die Nachhaltigkeitsagenda (Agenda 2030) stellt damit für die GIZ „eine wichtige Leitplanke dar“ (GIZ, 2020: C). Der (übergeordnete) Beitrag zur Agenda 2030 ist zudem als ‚Wegweiser‘ außerhalb des ‚Strategiehauses‘ 2020-2022 (GIZ, 2020: 13) verankert. Die GIZ formuliert für sich selbst zusätzlich den Anspruch, den Umsetzungsprinzipien und dem transformativen Charakter der Agenda 2030 gerecht zu werden und die Vision der Agenda 2030 in das Leistungsangebot zu integrieren (siehe auch Kapitel 1.1). Indem die USE analysiert, inwiefern dies bereits in ausreichendem Maße geschieht bzw. wie die Integration der Agenda 2030 in Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente der Aufbau- und Ablauforganisation GIZ noch weiter verbessert werden kann, leistet sie auch einen Beitrag zur Erfüllung dieses Leitbildes.

Die unternehmensspezifische Relevanz der USE ergibt sich außerdem aus dem Zeitpunkt der Evaluierung. Die GIZ hat der Agenda 2030 in ihrer Unternehmensstrategie 2017-2019 sowie in den jeweiligen Jahreszielen durch Top-Maßnahmen einen prominenten Platz eingeräumt; sie hat interne Prozesse angepasst, Leistungsangebote überarbeitet und Ansätze zur Beratung im Sinne der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien weiterentwickelt. Sechs Jahre nach Verabschiedung der Agenda 2030, drei Jahre nach Auslaufen der Top-Maßnahmen (siehe Kapitel 2 und 5) und neun Jahre vor der Zielmarke 2030 ist die USE einerseits Bestandsaufnahme, andererseits Weichenstellerin hin zu einer effektiv(er)en Umsetzung der Nachhaltigkeitsagenda.

Jenseits dieser Innenperspektive ist die Agenda 2030 aber auch in dem Umfeld, in dem sich die GIZ bewegt, wichtig. So sieht die **Bundesregierung** in der Agenda 2030 die umfassende politische Leitlinie für die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und für die Ausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit (GIZ, N/Ae). Handlungsleitend für die GIZ sind dabei insbesondere das Verständnis und die Vorgaben des Hauptauftraggebers Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Umsetzung der Agenda 2030. Das **BMZ** sieht die Agenda als ‚ein neues globales Wohlstandsverständnis‘ und Chance für einen Wandel hin zu nachhaltigen und emissionsarmen Lebens- und Wirtschaftsweisen: „Von diesem umfassenden Nachhaltigkeitsverständnis geleitet, versteht das BMZ Entwicklungspolitik als Zukunfts- und Friedenspolitik und hat sein gesamtes Handeln auf die Agenda 2030 ausgerichtet“ (BMZ, N/A: 3). Die Gemeinsame Verfahrensreform<sup>5</sup> von 2017 bzw. 2019 hatte u.a. die Verbesserung der Wirksamkeit durch eine Ausrichtung an der Agenda 2030 zum Ziel. Vorgaben zur systematischen Verankerung und Umsetzung der Agenda 2030 in Programmen und Modulen wurden daher im BMZ-Auftragsverfahren verankert. Darüber hinaus betont das BMZ die Relevanz der Agenda 2030 als Richtschnur für die deutsche Entwicklungspolitik im Rahmen des BMZ-2030-Reformprozesses, mit dem die Steuerungsfähigkeit und Wirksamkeit des BMZ durch neue Planungs- und Steuerungsprozesse gestärkt werden soll. Neben der Bundesregierung haben aber auch andere, wichtige Auftraggeber wie bspw. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMU) und die Europäische Union (EU) die Agenda 2030 als (handlungs-) leitend in wesentliche Strategiedokumente übernommen (Int 11, 19). Mit der USE ‚Umsetzung der Agenda 2030‘ möchte die GIZ deshalb auch nach außen demonstrieren,

---

<sup>5</sup> GVR 2.0; betrifft den großen Titel und ehemaligen IZR-Titel.

dass ihr Handeln an der Agenda 2030 ausgerichtet ist.

Außerdem birgt die glaubwürdige Positionierung der GIZ im Marktumfeld der Politikberatung und Technischen Zusammenarbeit (TZ) – u.a. mittels der USE – nicht zuletzt Potentiale für die **Geschäftsentwicklung** der GIZ. Angesichts der Relevanz der Agenda 2030 entwickelt sich eine effektive und effiziente Integration der Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 in die Aufbau- und Ablauforganisation zu einem Wettbewerbsvorteil, mit dem sich die GIZ in einem zunehmend anforderungsreichen Auftragsumfeld und in diversifizierten Märkten bei bestehenden und potenziellen Auftraggebern positionieren und von anderen Organisationen positiv abgrenzen kann. Die USE kann hierfür, u.a. durch die internationale Vergleichsstudie, konkrete Ansatzpunkte aufzeigen.

Aus diesen vielfältigen Nutzungsabsichten leiten sich folgende **Zielsetzungen für die USE** ab.

Tabelle 1 | Ziele der Evaluierung

<b>Ziel 1</b>	Beschreibung und Analyse der internen und externen Ziele, Standards und Anforderungen an die Integration der Agenda 2030 in die Strukturen und Prozesse der GIZ
<b>Ziel 2</b>	Erfassung von bestehenden Strategien, Strukturen, Prozessen und Instrumenten zur Umsetzung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 und deren Bewertung hinsichtlich Kohärenz mit Standards und Zielen zur Integration der Agenda 2030, tatsächlicher Umsetzung bzw. Anwendung sowie Effektivität (d.h. Eignung, die Leistungen der GIZ effektiv auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten)
<b>Ziel 3</b>	Operationalisierung der ‚Umsetzung der Agenda 2030‘, insb. für das Leistungsangebot der GIZ, und Bewertung inwieweit die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 bei der Planung, Implementierung und in Monitoring und Evaluierung von Projekten und Portfolios umgesetzt sind
<b>Ziel 4</b>	Lernen von anderen Organisationen im Sinne der Identifikation von Good Practices hinsichtlich der Integration der Agenda 2030 und ihrer Ziele in die Strukturen, Prozesse und Instrumente dieser Organisationen
<b>Ziel 5</b>	Darstellung wie die GIZ ihre identifizierten Beiträge zur Agenda 2030 besser in Wert setzen kann und wie eine robuste Berichtserstattung zur Agenda 2030 und ihren Zielen für das Gesamtunternehmen erfolgen kann, um gegenüber Auftraggebern und Partnern Erfolge besser vermitteln zu können
<b>Ziel 6</b>	Aufzeigen von Synergie- und Entwicklungspotentialen im Rahmen der Projekt-/Portfoliogestaltung und wie sie genutzt werden können

Durch die genannten Schwerpunkte und Schnittstellen hindurch ist diese USE prinzipiell als **Lern- und (Weiter-) Entwicklungsinstrument** zu verstehen. So wurden im Rahmen der USE systematisch Daten erhoben, die auf einem intersubjektiven Verständnis aller Beteiligten basieren. Dies ermöglicht Auswertungen, die von allen relevanten Akteuren akzeptiert werden und schafft die Grundlage für inhaltliches und organisationales Lernen bzw. dessen Verstetigung. Entsprechend strebt die USE an, Impulse dafür zu liefern, wie die Umsetzung der Agenda 2030 besser in der GIZ im In- und Ausland verankert werden kann (inhaltliches Lernen); wie die GIZ als Organisation, z.B. durch die Optimierung von Prozessen oder Organisationsstrukturen, umfassenden Nutzen aus dieser USE ziehen kann (organisationales Lernen); und wie ein kontinuierlicher Lernprozess zur Umsetzung der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien, fortgeführt und ggf. noch effektiver gestaltet werden kann (Lernen des Lernen).

Zielgruppe und intendierte **Nutzer\*innen der Evaluierungsergebnisse** sind folglich die GIZ insgesamt und insbesondere der Vorstand, die Stabsstellen Unternehmensentwicklung und Evaluierung, der Bereich AGE sowie die Kompetenzcenter (KC) des Fach- und Methodenbereichs (FMB). Gleichzeitig können die Ergebnisse der USE von den unterschiedlichen Organisationseinheiten der GIZ, einschließlich der operativen Bereiche, zum Lernen sowie zur Darstellung und Rechenschaftslegung gegenüber Auftraggebern, Partnern und der Öffentlich-

keit genutzt werden. **Opportunitäten** für die Umsetzung von Empfehlungen und Ableitungen aus der Evaluierung erwachsen zudem aus laufenden (Um- und Restrukturierungs-) Prozessen im Unternehmen, beispielsweise die Digitalisierung der internen Geschäftsprozesse, eine Überarbeitung der Be- und Entfristungspolitik und damit verbunden die Frage nach der Vermittlung von Fachlichkeit an einen dauerhafteren Personalkörper, oder die Umsetzung der politischen Anforderungen des ‚BMZ 2030‘ Reformprozesses<sup>6</sup> (z.B. Erarbeitung von Länderstrategien) (Int 1, 8, 11).

### 1.3 Übergreifende Evaluierungsfragen

Die USE zur Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ sollte entsprechend der genannten Ziele und Nutzungsabsichten Antworten auf die folgenden übergreifenden Evaluierungsfragen liefern, die sich entlang der sechs in Kapitel 1.2 genannten Ziele der USE strukturieren<sup>7</sup> lassen. Eine detailliertere Operationalisierung der hier genannten übergreifenden Fragen leistet der Anforderungskatalog als ‚idealtypisches Sollmodell‘ für die Umsetzung der Agenda 2030 einschließlich der SDGs und Umsetzungsprinzipien (siehe Kapitel 2.2).

**(1) Unternehmensstrategische Verankerung der Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030:** Welche übergeordneten (strategischen) Ziele hat die GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 definiert, und wer ist verantwortlich dafür, dass sie erreicht werden?

- Inwieweit spiegeln sich die Ziele in Richtlinien und/oder andere Vorgaben der GIZ wider?
- Inwiefern geben diese Ziele (und/oder Vorgaben) Orientierung und sind handlungsleitend?
- Welchen Stellenwert hat das Thema Agenda 2030 und insb. die Frage des Beitrags der GIZ zur Erreichung der SDGs im Unternehmen?

**(2) Mapping der relevanten Strukturen, Prozesse und Instrumente:** In welchen Strukturen, Prozessen und Instrumenten sind Vorgaben zur Umsetzung der Agenda 2030 verankert (deskriptive Erfassung des Ist-Zustands)?

- Sind die Anwendungsrahmen, Zielvorgaben und Verantwortungsbereiche dieser Strukturen, Prozesse und Instrumente so (handlungsleitend) definiert, dass daraus Hypothesen in Bezug auf Projekt-/Portfoliogestaltung abgeleitet werden können?

**(3) Mainstreaming in Portfolios und Projekten:** Inwieweit werden die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 bei der Planung, Implementierung und in Monitoring und Evaluierung von Projekten und Portfolios umgesetzt?

- Woran lässt sich eine erfolgreiche Operationalisierung/Umsetzung der Agenda 2030 bemessen?
- Inwieweit sind die Vorgaben geeignet, die Leistungen der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten?
- Inwieweit trägt die Umsetzung der Initiativmaßnahmen dazu bei, dass sich andere Projekte der TZ in dem Land oder in der Region stärker auf die Agenda 2030 ausrichten?
- Was sind die förderlichen und hinderlichen Faktoren in der Umsetzung der Vorgaben? Inwieweit besteht zusätzlicher Handlungsbedarf (Anreize, Unternehmenskommunikation, etc.) zur besseren Operationalisierung der Vorgaben?

**(4) Lernen von ausgewählten Institutionen:** Wie angemessen (und vollständig) ist die Verankerung der Agenda 2030 in den Strukturen, Prozessen und Instrumenten der GIZ im internationalen (OECD/DAC) Vergleich?

- Welche Good Practice Ansätze oder Erfolgsfaktoren können aus der Analyse der Umsetzungsstrategien/-

---

<sup>6</sup> Die Umsetzung von Prozessen im Rahmen der BMZ 2030 Reform lief bzw. läuft parallel zu den Analysen der USE „Agenda 2030“. Themen der USE wurden/ werden z.T. im Rahmen von BMZ 2030 parallel an anderer Stelle bearbeitet. Beispiele hierfür sind die Einführung des neuen Agenda 2030-Themenmodells, Entwicklung von Kernthemenstrategien, SDG-Mapping, die neuen Handreichungen im Rahmen der GVR 3.0, Bezug zu den Qualitätsmerkmalen/ Leistungsprofilen, Einführung der Standardindikatoren, Bezug zu den neuen Länder- und Regionalstrategien etc. Einige dieser „Stränge“ sind noch nicht abgeschlossen und können daher (noch) nicht als Referenzrahmen dienen. Daher können die Erkenntnisse, Empfehlungen, Maßnahmen der USE „Agenda 2030“ erst nach Abschluss des BMZ 2030-Reformprozesses mit den Maßnahmen des BMZ 2030-Prozesses abgeglichen werden.

<sup>7</sup> Die Ziele basieren weitgehend auf der Leistungsbeschreibung, spiegeln aber ebenfalls die mit der Referenzgruppe am 17.12.2020 abgestimmte Ausrichtung der USE wider (bspw. was die Wirkungserfassung- / Kommunikation angeht).

praktiken anderer Unternehmen/Institutionen abgeleitet werden?

- Wie kann der Ist-Zustand der GIZ Praktiken im internationalen Vergleich bewertet werden?

**(5) Kommunikation<sup>8</sup>:** Wie kann die GIZ über die Erfolge in der Arbeit zu den Zielen/ Unterzielen der SDG sowie zu den Umsetzungsprinzipien berichten?

- Ist die Dokumentation zum GIZ-Beitrag zu den Zielen und zur Umsetzung der Umsetzungsprinzipien angemessen, welche Bedarfe ergeben sich?

**(6) Portfolioentwicklung im Zuge der Agenda 2030:** Inwieweit nutzt die GIZ die Agenda 2030 zur Weiterentwicklung der eigenen Portfolien und Akquisition in den Partnerländern?

- Inwieweit fördern die Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente das Heben von Synergien und die Portfolioentwicklung?
- In welchen Bereichen verfügt die GIZ über komparative Vorteile?

Festzuhalten ist, dass die USE mit Blick auf die Wirkungsbeiträge zur Erreichung der SDGs (Frage 5) ursprünglich Antworten dazu liefern sollte, wie die GIZ ihre identifizierten Beiträge zur Agenda 2030 besser in Wert setzen kann. Zudem sollte die USE Hinweise liefern, wie eine robuste Berichtserstattung zur Agenda 2030 und ihren Zielen für das Gesamtunternehmen erfolgen kann, um gegenüber Auftraggebern und Partnern Erfolge besser vermitteln und internationale Standards erfüllen zu können. Vor dem Hintergrund der – auf Initiative des BMZ – angestoßenen Prozesse zur Entwicklung eines SDG-Mappings (automatisierte Zuordnung von Projekten basierend auf Förderbereichsschlüsseln und Kennungen) sowie zur Neuentwicklung von Standardindikatoren (siehe auch Kapitel 2.1) war diese Fragestellung jedoch kein Schwerpunkt der USE, um entsprechende Prozesse nicht zu doppeln. Fragen nach einer Inwertsetzung der Beiträge zur Agenda 2030 wurde daher vor allem im Rahmen der Fallstudien und d.h. mit Fokus auf die Außenstruktur nachgegangen (siehe Kapitel 3). Die Vermittlung gegenüber Auftraggebern und Partnern erscheint nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund wichtig zu sein, dass in dieser USE auch die Projekt- und Portfolioentwicklung im Zuge der Agenda 2030 betrachtet werden sollte. Konkret wurde dabei betrachtet, inwieweit die Agenda 2030 einen Referenzrahmen zur Weiterentwicklung der Portfolien darstellt, und inwieweit sie zur Akquise in den Partnerländern (z.B. Beratung der Partner zu nationalen Umsetzungsstrategien) genutzt wird.

---

<sup>8</sup> Hier wurden nur die übergeordnete sowie eine von ursprünglich drei Unterfragen betrachtet. Hintergrund sind die – auf Initiative des BMZ – angestoßenen Prozesse zur Entwicklung eines SDG-Mapping (Erfassung von Wirkbeiträgen basierend auf Förderbereichsschlüsseln und Kennungen) sowie zur Neuentwicklung von Standardindikatoren. Beide kamen einer umfassenden Evaluierung möglicher Datengrundlagen zur Wirkungserfassung zuvor. Um entsprechende Ergebnisse nicht zu doppeln, betrachtete die Evaluierung diesen Aspekt daher nicht.

# 2 Theory of Change

## 2.1 Wirkungslogik und Wirkungshypothesen

Die Wirkungslogik (Theory of Change) ist insgesamt das Kernstück eines theoriebasierten Evaluierungsansatzes und für die Bewertung des Untersuchungsgegenstandes dieser Evaluierung essenziell (siehe auch Kapitel 3). So zeigt die Theory of Change für den Untersuchungsgegenstand – die Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ – auf, wie Vorgaben der strategischen Ebene auf Grundlage von Prozessen und Instrumenten umgesetzt werden, welche Schnittstellen zentral sind und welche Organisationseinheiten in welcher Form beteiligt sind. Entsprechend sind in der Theory of Change abgebildet:

- **Strategien** | Verankerung der Agenda 2030 in...
- **Strukturen** | Steuerung der Umsetzung der Agenda 2030 durch...
- **Prozesse** | Berücksichtigung der Agenda 2030 in...
- **Instrumente** | Operationalisierung der Agenda 2030 mittels...

Diese werden mit den erwarteten Ergebnissen (**mittel- und langfristigen Zielen**) in Verbindung gesetzt. Die Theory of Change bildet außerdem die **Systemgrenze**, d.h. den Übergang von der ‚sphere of influence‘ (grau hinterlegt) zur für die GIZ nur mittelbar beeinflussbaren ‚sphere of interest‘ ab. Hier liegen, entgegen der klassischen Theory of Change, nicht nur Ziele auf der (höheren) Outcome und Impact Ebene, sondern auch Prozessschritte, die z.B. vom Auftraggeber verantwortet werden.

Die Theory of Change für diese USE wurde, basierend auf den konzeptionellen Vorarbeiten der Stabsstelle Evaluierung, im Rahmen der Inception Phase vom Gutachterteam entwickelt. Ausgangspunkt hierfür bildeten die Daten- und Dokumentensichtung („Mapping“) und explorative Interviews. Die Theory of Change wurde mit der Stabsstelle Evaluierung sowie der Referenzgruppe der USE diskutiert und validiert. Über die explorativen Fallstudien wurde sie weiter verfeinert (siehe auch Kapitel 3).

Die Theory of Change ist in der folgenden Abbildung 2 vollständig grafisch dargestellt. Für die Umsetzung der Agenda 2030 lassen sich dabei mehrere relevante Bereiche unterscheiden, die auch das Ergebniskapitel dieses Berichts wieder aufgreift. Diese werden im Folgenden separat betrachtet werden.

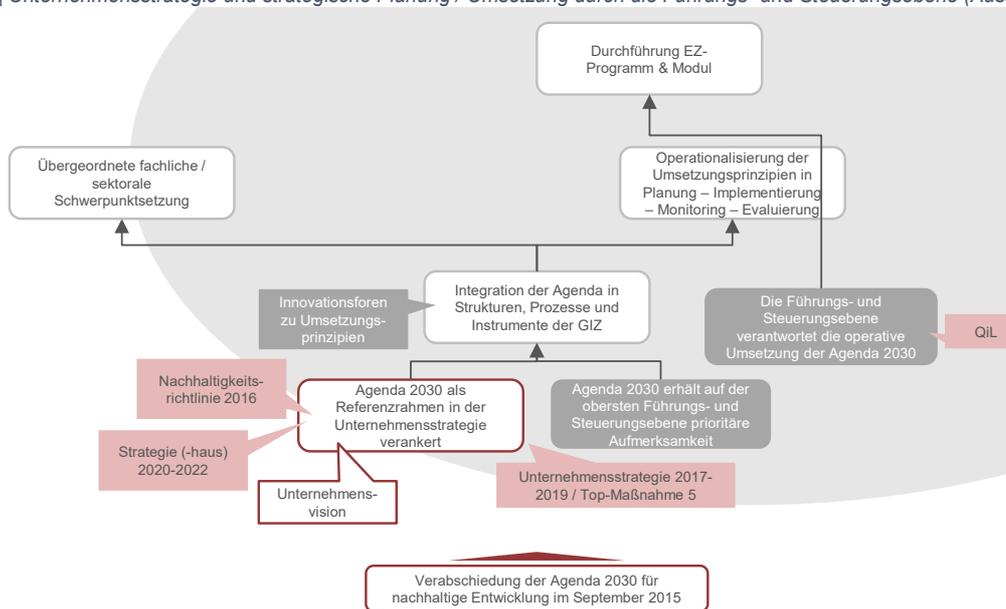


**Unternehmensstrategie und strategische Planung.** Ausgehend von der Verabschiedung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung im September 2015 und den entsprechenden Ableitungen und Vorgaben der Bundesregierung bzw. des Hauptauftraggebers BMZ beschreibt die Theory of Change die strategische Ebene als den zentralen Impulsgeber für die Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ. So wird davon ausgegangen, dass eine Integration der Agenda in Strukturen, Prozesse und Instrumente der GIZ erfolgt, wenn (1) die Agenda 2030 auf der obersten Führungs- und Steuerungsebene (z.B. Vorstand, Strategie- und Managementkreis) prioritäre Aufmerksamkeit erhält und (2) die Agenda 2030 als Referenzrahmen in der Unternehmensstrategie verankert ist. So war die Verankerung der Agenda 2030, als Reaktion auf ihre Verabschiedung im Herbst 2015, 2017 bis 2018 Teil der Unternehmensstrategie der GIZ. Ziel war dabei, die Voraussetzungen für die Umsetzung der Agenda 2030 im Unternehmen zu stärken und damit neue Anreize zu setzen, die Qualität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit zu verbessern. Über entsprechende Jahresziele und sogenannte Innovationsforen, die sich mit den Umsetzungsprinzipien befassten, sollte eine Integration der Agenda in Strukturen, Prozesse und Instrumente der GIZ angeregt werden. Weitere Impulse diesbezüglich können außerdem durch die Nachhaltigkeitsrichtlinie, die Vision der GIZ („Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft“) sowie die (aktuelle) Unternehmensstrategie generiert werden.

**(Operative) Umsetzung durch die Führungs- und Steuerungsebene.** Die oberste Führungs- und Steuerungsebene (z.B. Vorstand, Strategie- und Managementkreis) ist Impulsgeber für die Integration der Agenda 2030 in die (Unternehmens-) Strategie und damit für die Integration in Strukturen, Prozesse und Instrumente der GIZ. Die operative Umsetzung der Agenda 2030 wird darüber hinaus auch über die Managementstruktur („Qualität in Linie“) durch alle Führungskräfte der GIZ im In- und Ausland verantwortet.

Die folgende Abbildung zeigt den Ausschnitt der Theory of Change, der die Bereiche Unternehmensstrategie und strategische Planung sowie die (operative) Umsetzung durch die Führungs- und Steuerungsebene abbildet.

Abbildung 3 | Unternehmensstrategie und strategische Planung / Umsetzung durch die Führungs- und Steuerungsebene (Ausschnitt 1)



Quelle: Syspons/akzente 2021

**Identifikation der Mitarbeitenden / Interne Kommunikation, Onboarding und Weiterbildung.** Auch die Mitarbeitenden der GIZ im In- und Ausland können Impulsgeber für die Umsetzung der Agenda 2030 – z.B. im spezifischen Projektkontext – sein. Deren Identifikation ist einerseits extern bedingt, z.B. durch Ausbildung oder intrinsisches Interesse an Entwicklungspolitik und entsprechenden Agenden. Andererseits tragen Onboarding und Weiterbildungsangebote sowie der Austausch mit Kolleg\*innen, z.B. über IDA Communities und Fachverbände, zur Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Referenzrahmen Agenda 2030 bei.

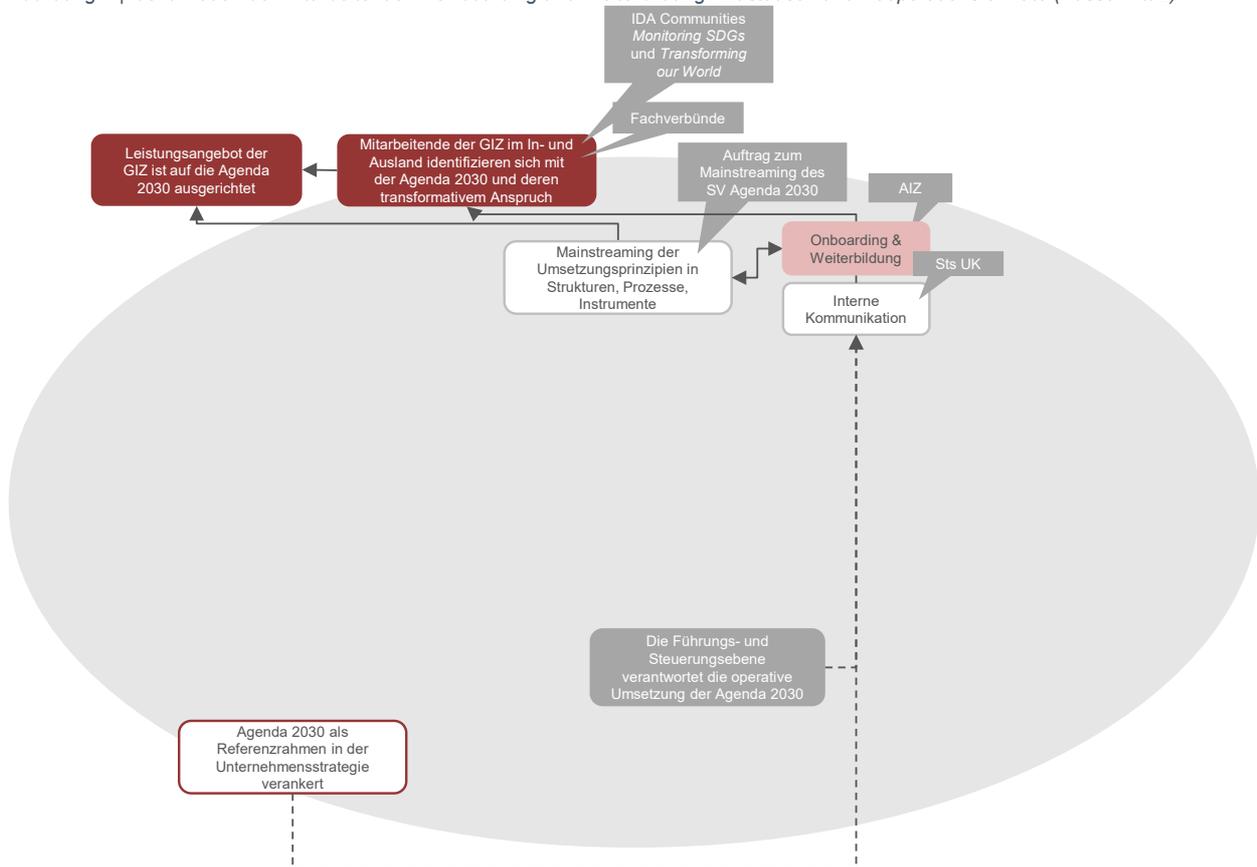
Außerdem soll die interne Kommunikation zur Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ zur Identifikation der Mitarbeitenden mit dem ‚transformativen Anspruch‘ der Agenda 2030 beitragen. Sie soll Orientierung bieten, z.B.

darüber, wie die GIZ die Agenda 2030 und ihre Umsetzungsprinzipien für sich auslegt und welche Handlungsbedarfe hieraus für die Mitarbeiter\*innen erwachsen. Und sie soll das Wissensmanagement in der GIZ, z.B. indem Mitarbeiter\*innen über (neue) Tools wie den ‚LNOB Tree4Options‘ und Angebote wie die Portfolioberatung zur Agenda 2030 informiert werden, unterstützen.

**Austausch- und Kooperationsformate.** Austausch- und Kooperationsformate tragen nicht nur zur Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Referenzrahmen Agenda 2030 bei; ihnen kommt auch eine Rolle in der Wissensvermittlung und dem Wissensmanagement zu, indem sie Mitarbeiter\*innen erlauben, einen regelmäßigen, themenorientierten Austausch zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu gestalten. Zudem nimmt die ToC an, dass spezifische Austausch- und Kooperationsformate, Agenda 2030 optimierende Abläufe und Handlungen vorantreiben sollen (z.B. zu methodischen Ansätzen im Sinne der Umsetzungsprinzipien) und, im Sinne des integrierten Ansatzes, eine sektor- und bereichsübergreifende Arbeit ermöglichen.

Die nachstehende Abbildung zeigt innerhalb der Theory of Change auf, wie Austausch- und Kooperationsformate sowie Onboarding und Weiterbildung zur Identifikation der Mitarbeitenden mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien, beitragen sollen.

Abbildung 4 | Identifikation der Mitarbeitenden / Onboarding und Weiterbildung / Austausch und Kooperationsformate (Ausschnitt 2)



Quelle: Syspons/akzente 2021

**Portfolio- und Geschäftsentwicklung.** Eine Umsetzung der Agenda 2030 soll, wie bereits in Kapitel 1.1 dargestellt, zum einen über die Operationalisierung der Umsetzungsprinzipien im ‚Wie‘ der Leistungserbringung, zum anderen über das ‚Was‘ der Leistungserbringung geschehen. Dabei zeigten die explorativen Interviews der Inception Phase, dass der thematische Zuschnitt von Aufträgen bzw. die übergeordnete fachliche/sectorale Schwerpunktsetzung (das ‚Was‘) in Portfolios in weiten Teilen von Auftraggebern und Partnern angeregt ist. Dies geschieht beispielsweise über Regierungsverhandlungen und -konsultationen, die politische Steuerung durch z.B. die Kernthemen des BMZ und/oder nationale Agenda 2030 Umsetzungsstrategien bzw. nationale Entwicklungsstrategien der Partnerländer (Int 13, 17, 19, 20) (siehe Abbildung 5).

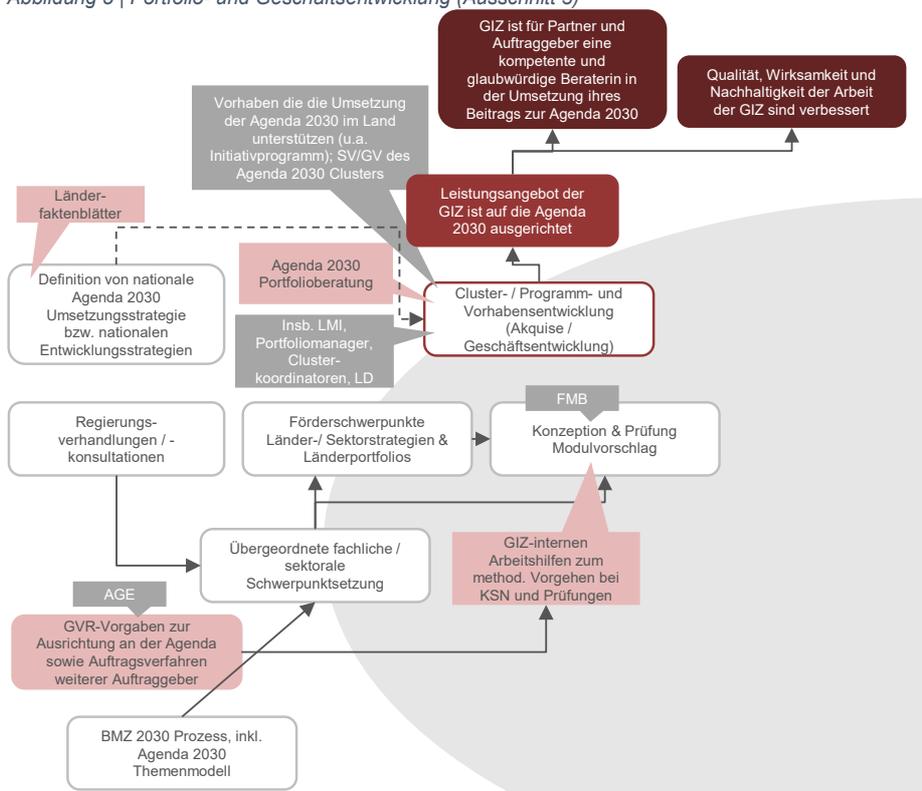
Daneben stellen Auftraggeber und Partner, die sich zur Umsetzung der Agenda 2030 verpflichtet haben, (mehr oder weniger explizite) Ansprüche an eine Integration der Agenda 2030 in das Leistungsangebot der GIZ, die sich z.B. in den GVR Vorgaben zur Ausrichtung an der Agenda 2030 widerspiegeln (siehe Kapitel 1.1). Somit trägt auch eine angemessene Berücksichtigung der Agenda 2030 im Leistungsangebot (dem ‚Wie‘ und dem ‚Was‘) der GIZ zur Geschäftsentwicklung bei.

Mit Blick auf die Geschäftsentwicklung bietet die Agenda 2030 noch weitere Potentiale. So bildet die Theory of Change auch die Annahme ab, dass durch eine Umsetzung der Agenda 2030 methodische Ansätze mit besonderer Relevanz für die Implementierung der Agenda 2030 – z.B. Multiakteurspartnerschaften, Netzwerke oder Dreieckskooperationen, Fonds, oder digitale Lösungen – Innovation in der EZ vorantreiben können; es können neue Partnerschaften eingegangen und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 können dabei auch als (neue) Qualitätsanforderung an die EZ gelesen werden. Deren Berücksichtigung im ‚Wie‘ der Leistungserbringung soll somit dazu beitragen, die Qualität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit der GIZ zu verbessern.

Zuletzt weist die Umsetzung der Agenda 2030 in den Partnerländern der deutschen EZ neue Geschäftsfelder aus. So können Projekte der GIZ die Umsetzung der Agenda 2030 im Land (pro-) aktiv unterstützen, z.B. indem die Erarbeitung nationaler Strategien zur Umsetzung der Agenda 2030 oder das Monitoring der nationalen Umsetzung der Agenda 2030 unterstützt werden. Beispielhaft genannt sei das Initiativ-/Recover Better Support Programm, das die GIZ im Auftrag des BMZ umsetzt, um Partnerländer in den drei Bereichen Politik, Finanzierung und Überprüfung für eine nachhaltige Politikgestaltung im Sinne der Agenda 2030 zu beraten.<sup>9</sup>

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über alle vier für die Portfolio- und Geschäftsentwicklung relevanten Bereiche der Theory of Change.

Abbildung 5 | Portfolio- und Geschäftsentwicklung (Ausschnitt 3)



Quelle: Syspons/akzente 2021

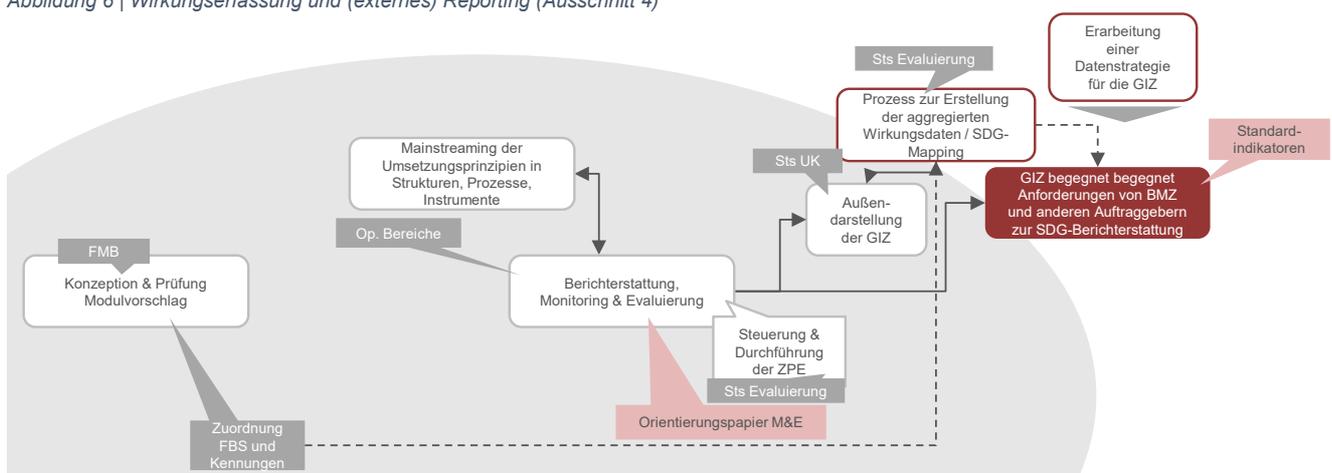
<sup>9</sup> Mit dem Initiativprogramm Agenda 2030 (seit 2021: Recover Better Support Programm) fördert das BMZ seit 2018 Maßnahmen in 30 Partnerländern und adressiert systemische Herausforderungen bei der Umsetzung der Agenda 2030, wie Politik- und Strategieentwicklung, Entwicklung von Finanzierungsinstrumenten sowie Fortschritts- und Wirksamkeitsüberprüfung (siehe Analysebereich IV für Details). Das Programm berät Partnerländer in den drei Bereichen Politik, Finanzierung und Überprüfung, um strukturelle Veränderungen und transformative Ansätze in den Partnerländern voranzubringen. Dazu werden entweder Projekte ins Leben gerufen oder bestehende Projekte der TZ um zusätzliche Maßnahmen erweitert. Die GIZ setzt das Initiativprogramm im Auftrag des BMZ um.

**Wirkungserfassung und (externe) Kommunikation.** Mit der Agenda 2030 einher gehen (neue) Anforderungen an die Wirkungsmessung und Rechenschaftslegung der GIZ. Im Umsetzungsprinzip Rechenschaftspflicht fordert die Agenda 2030 alle Länder auf, über ihre Anstrengungen und Fortschritte auf nationaler, regionaler und globaler Ebene zu berichten. Für die EZ bedeutet Rechenschaftspflicht ihrerseits, über ihren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 als Unterstützerin der jeweiligen Partner(länder) zu berichten. Mit Blick auf die Theory of Change wird dies durch den BMZ 2030 Prozess (z.B. Standardindikatoren, Datenstrategie des BMZ) eingefordert, wie auch durch weitere nationale und internationale Prozesse und Standards (Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, International Aid Transparency Initiative - IATI, ODA-Meldung). Hieraus entstehen für die GIZ (veränderte) Anforderungen an die Generierung und Aufbereitung von Daten auf Ebene der operativen Projektsteuerung (dabei unterstützt z.B. ein Orientierungspapier zu Monitoring und Evaluierung (M&E) im Kontext der Agenda 2030), mehr aber noch für die Erfassung und das Reporting von Daten auf aggregierter Ebene. Entsprechend der explorativen Interviews der Inception Phase (Int 24) soll dies beispielsweise über das System zur aggregierten Ergebnisberichterstattung der GIZ (bis ca. Ende 2021) geschehen, in der Aggregationsindikatoren inhaltlich relevanten SDGs zugeordnet sind. Außerdem wird auf Initiative des BMZ die Erfassung von Wirkungsdaten nach neuen Standardindikatoren ab 2022 und ein ‚SDG-Mapping‘ ab 2021, das auf einer automatischen Zuordnung von FBS/CRS-Codes und Kennungen zu den SDGs und/oder Unterzielen basiert, eingeführt. Und auch Zentrale Projektevaluierungen (ZPE) sollen laut Wirkungsmodell Beiträge zur Agenda 2030 und den Entwicklungszielen erfassen.

Eng verknüpft mit der Wirkungserfassung und Rechenschaftslegung ist die externe Kommunikation / Außendarstellung der GIZ – über den GIZ-Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 als Unterstützerin der jeweiligen Partner(länder) (z.B. entlang der SDGs), oder über die Ausrichtung ihres Leistungsangebots auf die Agenda 2030 (z.B. unter Bezugnahme auf die Umsetzungsprinzipien). Entsprechend der Theory of Change soll die Kommunikation zur Agenda 2030 auf Basis einer funktionierenden Wirkungserfassung auch zur Akquise und Geschäftsentwicklung beitragen. Die externe Kommunikation und Außendarstellung wird dabei dezentral von den Projekten und Landesbüros selbst verantwortet. Dabei werden sie (auch) von der Stabsstelle Unternehmenskommunikation unterstützt. Zudem steuert und verantwortet die Unternehmenskommunikation den Außenauftritt des Gesamtunternehmens.

Die untenstehende Abbildung zeigt die Ziele (zusammengefasst: „Die GIZ begegnet den Anforderungen an die Rechenschaftslegung, die aus der Agenda 2030 erwachsen“) sowie die relevanten Unternehmensprozesse und verantwortlichen Strukturen, die zur Zielerreichung beitragen.

Abbildung 6 | Wirkungserfassung und (externes) Reporting (Ausschnitt 4)



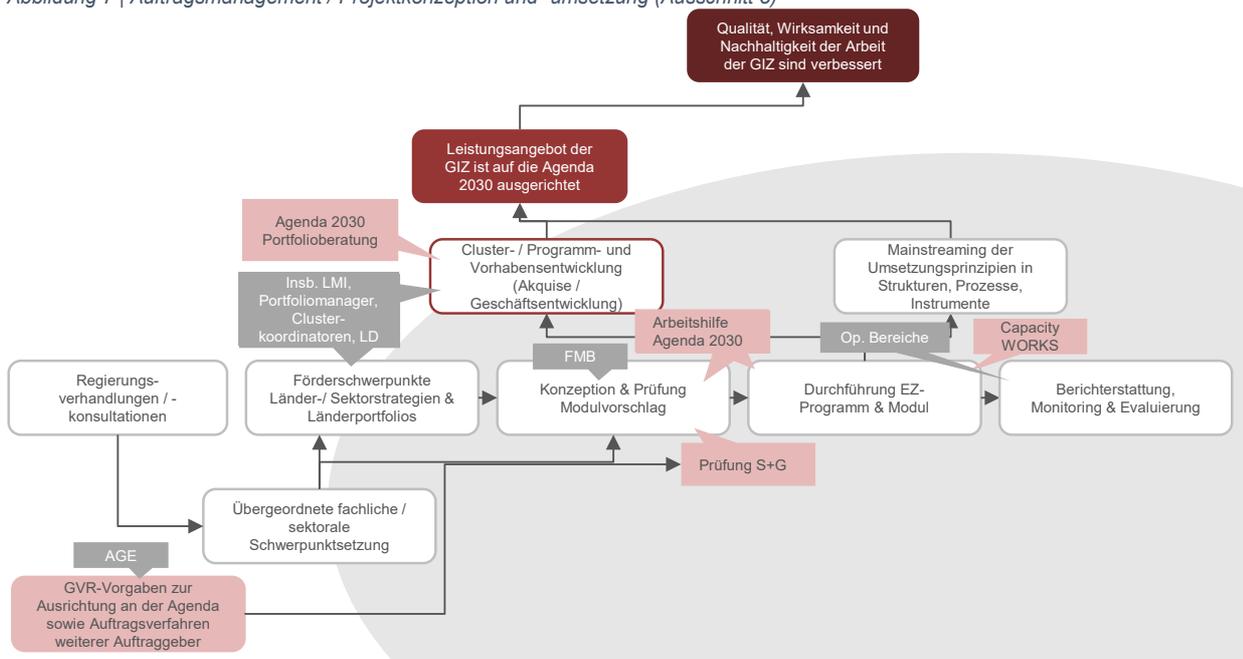
Quelle: Syspons/akzente 2021

**Auftragsmanagement** Das Auftragsmanagement der GIZ stellt einen zentralen Hebel für die Verankerung der Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 im Kerngeschäft der GIZ, den Projekten im In- und Ausland, dar (siehe Abbildung 7). Seit der GVR (2017 bzw. 2019) ist die GIZ seitens des Auftraggebers BMZ angehalten, die Agenda 2030 und ihre Ziele im BMZ-Auftragsverfahren auf der Ebene der EZ-Programme und Module (Vor-

haben) – bspw. in der EZ-Programmbildung, Prüfung, Kurzstellungnahme, Modulvorschlag und Berichterstattung – zu verankern. Gleiches gilt auch für andere Auftraggeber / Drittmittelgeber wie die EU. Nachgehalten werden soll eine solche Verankerung sowohl über die Handreichungen der GVR als auch GIZ-interne Arbeitshilfen zum methodischen Vorgehen bei Kurzstellungnahmen und Prüfungen. Weiterhin sollen laut Interviewpartner\*innen auch die S+G Prüfung, Genderanalysen sowie integrierte Kontext- und Menschenrechtsanalysen und die Umwelt- und Klimaprüfung (UKP) Aufschluss geben können über (nicht-intendierte) negative und positive Wechselwirkungen und Maßnahmen zu deren Minderung/Vermeidung (Risikomanagement) bzw. Erschließung identifizieren (Int 4, 17, 18).

**Projektkonzeption und -umsetzung.** Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien ist die Durchführung von EZ-Programmen und -Projekten durch die operativen Bereiche der GIZ. Hier, das heißt bei den Mitarbeiter\*innen im In- und Ausland, entscheidet sich, inwieweit über Vorgaben des Auftragsmanagements und weiterer Instrumente (siehe unten) ein Mainstreaming von Zielen und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 stattfindet. Laut der explorativen Interviews der Inception Phase setzt die Agenda 2030 einerseits neue Impulse für die internationale Zusammenarbeit (z.B. thematischer Art, integrierter Ansatz), sie bestätigt andererseits aber auch bestehende Ansätze der GIZ bzw. differenziert diese weiter aus (z.B. Multiakteurspartnerschaften, LNOB) (Int 15, 16, 22). Aus beidem ergeben sich Geschäftsentwicklungspotentiale und Chancen, die Qualität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Arbeit der GIZ zu verbessern, wie der folgende Ausschnitt der Theory of Change abbildet.

Abbildung 7 | Auftragsmanagement / Projektkonzeption und -umsetzung (Ausschnitt 5)



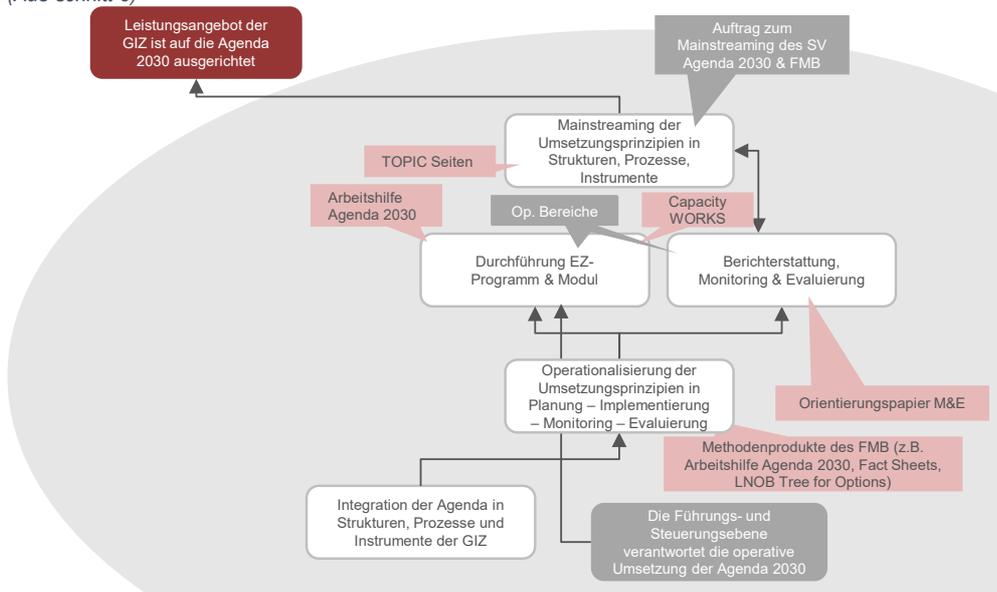
Quelle: Syspons/akzente 2021

**Interne Dokumente und Wissensprodukte.** In der Konzeption, Durchführung, im Monitoring und der Evaluierung von Projekten sollen Wissensprodukte die Auftragsverantwortlichen (AV) bzw. Mitarbeitenden, die eine stärkere Berücksichtigung der Agenda in ‚ihren‘ Projekten anstreben, unterstützen. Zu nennen sind hier beispielsweise diverse Produkte des FMB (z.B. Arbeitshilfe Agenda 2030, GIZ-Standardpräsentation zur Agenda 2030, Toolbox zur Agenda 2030 Portfolioberatung, Factsheets), die Sammlung von Agenda-2030-Beispielindikatoren, die vom BMZ-beauftragten und vom SV Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit erstellten Faktenblätter zum Umsetzungsstand der Agenda 2030 in Partnerländern, der LNOB Tree4Options und das Orientierungspapier zu M&E im Kontext der Agenda 2030. Diese (Hintergrund-) Dokumente und Tools zur Agenda 2030 und ihren Umsetzungsprinzipien sollen übergeordnet über die TOPIC Seite Agenda 2030 gesammelt und den Mitarbeitenden der GIZ im In- und Ausland zur Verfügung gestellt werden. Im Gegensatz zu den Instrumenten den Prüfungsphase handelt es sich hierbei aber um freiwillige Angebote; deren Beitrag zur Integration der Agenda 2030 in das Leistungsangebot ist daher ggf. weniger verbindlich.

**Ansprechstrukturen.** Neben dem Vorhandensein und der Nutzung von Wissensprodukten können auch Ansprechstrukturen gezielt die Umsetzung der Agenda 2030, z.B. im Prüfungs- und Projektkontext, unterstützen. Als zentrale Ansprechstrukturen wurden dabei im Laufe der Inception Phase der FMB, die Sektor- und Globalvorhaben des Agenda 2030 Clusters<sup>10</sup> sowie Projekte, die die Umsetzung der Agenda 2030 im Land unterstützen (u.a. Initiativ-/Recover Better Support Programm Agenda 2030) identifiziert. Einen Anstoß, z.B. zur Nutzung entsprechender Wissensprodukte, sollen zudem Ansprechstrukturen in den operativen Bereichen und/der den Landesbüros leisten.

Die folgende Abbildung fasst zusammen, wie Wissensprodukte und Ansprechstrukturen zum Mainstreaming der Umsetzungsprinzipien und damit zur Ausrichtung des Leistungsangebots der GIZ auf die Agenda 2030 beitragen.

Abbildung 8 | Implementierung und (Wirkungs-) Monitoring von Projekte / interne Dokumente und Wissensprodukte / Ansprechstrukturen (Aus-schnitt 6)



Quelle: Syspons/akzente 2021

## 2.2 Anforderungskatalog zur Operationalisierung der Evaluierungsfragen

Aus den in Kapitel 1 genannten vielfältigen internen und externen Zielen, Absichten und Verpflichtungen ergeben sich hohe Anforderungen an die Integration der Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 in die Aufbau- und Ablauforganisation GIZ. Der Anforderungskatalog (siehe Abbildung 10; detaillierter Anforderungskatalog im Anhang) bündelt und konkretisiert diese mittels 45 Indikatoren zu idealtypischen Sollzuständen entlang der Elemente Strategie, Strukturen, Prozesse, Instrumente. Damit macht er explizite und implizite Anforderungen sichtbar und operationalisiert, was unter der ‚Umsetzung der Agenda 2030 Ziele und Umsetzungsprinzipien‘ im GIZ-Kontext zu verstehen ist.

Mit Fokus auf Strategien, Strukturen, Prozessen und Instrumente spiegeln die vier Elemente des Anforderungskatalogs explizit die Bereiche, die idealtypisch in Organisationen dafür Sorge tragen, dass wesentliche Themen betrachtet, Zielkonflikte bearbeitet und angemessene Ressourcen zur Operationalisierung der Agenda 2030 zur Verfügung gestellt werden. Mit Aufgreifen o.g. Elemente referenziert der Anforderungskatalog dabei auf das SDG Implementation Framework des UN Global Compact. Auf Basis des jüngsten Forschungsstandes trägt dieses den Gedanken der Agenda 2030 als interdependentes Zielsystem über eine integrale Operationalisierung

<sup>10</sup> (1) SV Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit, (2) GV Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) zur Umsetzung der 2030-Agenda, (3) Wirksamkeit und Transparenz bei der Umsetzung der Agenda 2030, (4) GV Sustainable Development Solutions Network, (5) GV Partners for Review, (6) SV Integrierte Umsetzung der Agenda 2030 in Städten und Stadtregionen, (7) GV Nachhaltige Entwicklungsfinanzierung und Geberpartnerschaften, (8) GV Unterstützung von SDG-Review- und Implementierungs-Prozessen.

der Umsetzungsprinzipien Rechnung (UNGC, 2020).

Unter der Prämisse, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung noch kein universelles Rahmenwerk zur Umsetzung der Agenda 2030 mit nennenswerter Verbreitung und Anwendungstiefe in Unternehmen und Organisationen bestand, dienten ausgewählte Frameworks, die die Agenda 2030 für Unternehmen und Organisationen operationalisieren (insb. UNGC, 2017), sowie die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 selbst als zentraler Ausgangspunkt für die Ableitung von sieben Qualitätsmerkmalen für das Soll-Profil des Anforderungskatalogs: Intentional, ambitioniert, synergetisch, wirkungsorientiert, transparent, kollaborativ, inklusiv. Diese Merkmale wurden extrahiert, konkretisiert und den zuvor definierten Elementen einer Aufbau- und Ablauforganisation zugeordnet (siehe Abbildung 9). Dabei wurden Chancen und Grenzen der Vergleichbarkeit der GIZ mit anderen Unternehmen und Organisationen berücksichtigt. Im internationalen Vergleich (siehe Kap. 3) wurde dieser Punkt, mit der Analyse und Ableitung von Lernpotentialen anderer Organisationen für die GIZ, nochmals explizit vertieft.

Die operationalisierten Elemente und Qualitätsmerkmale des im Zuge dieser Untersuchung pilotierten und auf die GIZ zugeschnittenen Anforderungskatalogs wurden im Austausch mit internationalen Expert\*innen im Bereich Agenda 2030 und SDG-Operationalisierung überprüft und erhärtet (u.a. Martin Rich, Future-Fit Business Benchmark, Dr. Marc-Oliver Pahl, Generalsekretär Rat für Nachhaltige Entwicklung, Silke Düwel-Rieth, DGCN Wirtschaft & SDGs).

Abbildung 9 | Übersicht zu Elementen und Qualitätsmerkmalen des Anforderungskatalogs



Quelle: Syspons / akzente 2021

Mit Blick auf die Evaluierung wurden die vier Dimensionen (Strategien, Strukturen, Prozesse, Instrumente) – im Rahmen von vier Prozess-Workshops unter Beteiligung zentraler GIZ interner Stakeholder (siehe Kapitel 3) – um je rund 10 Indikatoren angereichert sowie eine Primärverortung zu den Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 vorgenommen (siehe Abbildung 10). Aus dieser Zusammenschau der 45 Indikatoren und fünf Umsetzungsprinzipien leiten sich die idealtypischen Sollzustände des Anforderungskatalogs ab. Im Zuge der Untersuchung wurden ergänzend die jeweils relevanten Erhebungsinstrumente zugeordnet (Dokumente, Befragung, Querschnittsauswertung, Fallstudien, vertiefende Interviews).

Abbildung 10 | Ausschnitt Anforderungskatalogs (siehe detaillierter Anforderungskatalog im Anhang)

Nr. Indikator	Indikatoren Anforderungskatalog	Umsetzungsprinzipien					Erhebungsinstrumente				
		UNIV	INTEG	RECH	GV	LNOB	Dokumente	Befragung	QSA	Fallstudien	Vertiefende Interviews
<b>SOLL-Zustand STRATEGIE</b>											
1.01	Im Unternehmensleitbild (Purpose, Vision und Theory of Change) wird Bezug genommen auf die Agenda 2030 und deren transformativen Anspruch.	x		x			x				x
1.02	In der aktuellen Unternehmensstrategie bzw. entsprechenden Strategiedokumenten ist die Agenda 2030 durchgängig durch konkrete messbare Jahresziele, Handlungsprioritäten und Budget hinterlegt.	x	x	x			x				
1.03	Die in der Unternehmensstrategie bzw. in entsprechenden Strategiedokumenten hinterlegten Jahresziele mit Agenda 2030-Bezug sind von den relevanten Unternehmenseinheiten (z.B. Stabstellen, Bereiche, Abteilungen, Länder) in konkrete Ableitungen überführt (z.B. eigene Jahresziele).	x	x				x	x		x	
1.04	Fortschritte bezüglich der in der Unternehmensstrategie bzw. entsprechenden Strategiedokumenten hinterlegten Jahresziele mit Agenda 2030-Bezug sind im Unternehmen kommuniziert und werden nachgehalten.			x				x		x	x

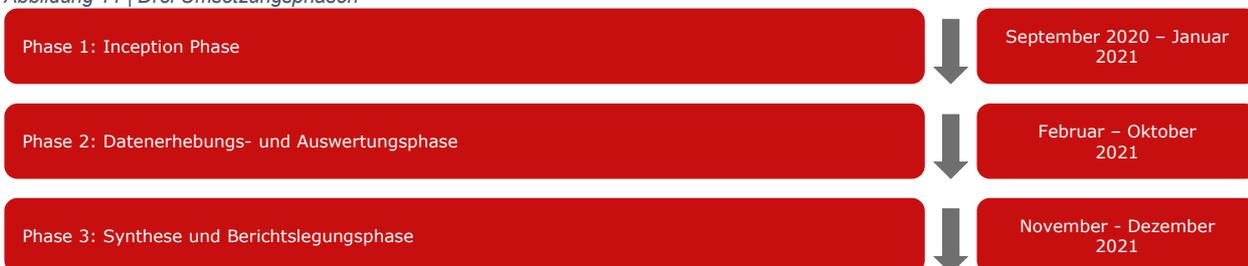
Quelle: Syspons / akzente 2021

Mit Blick auf den Erfüllungsgrad des Anforderungskatalogs und die Einordnung der GIZ im Zuge der Evaluierung sollten die Elemente des Anforderungskatalogs zum einen geeignet sein, den übergeordneten politischen Vorgaben und Erwartungen von Auftraggebern gerecht zu werden. Zum anderen sollten die Elemente des Anforderungskatalogs hinreichend konkret Aufschluss geben über die Eignung von Organisationsstrukturen, Managementinstrumenten und -prozessen in der GIZ in Bezug auf die sachgerechte Umsetzung von internen und externen bzw. gemeinnützigen und geschäftlichen Ansprüchen. Die Bewertung der Kriterien erfolgte deshalb in erster Linie narrativ (qualitativ) entlang der definierten Indikatoren. Es wurde keine binäre Bewertung (Erfüllung vs. Nicht-Erfüllung) des Ist-Zustands vorgenommen. Der Anforderungskatalog diente im Zuge dieser Evaluierung gleichzeitig als Orientierungsraster für den Vergleich mit anderen Organisationen und damit zur Ableitung von Lernpotenzialen für die GIZ zum Mainstreaming der Agenda 2030 in einer Aufbau- und Ablauforganisation (siehe Kapitel 3). Hierbei wurde darauf geachtet, dass nur solche Anforderungen in den Vergleich einfließen, die auch für andere Organisationen/Unternehmen relevant sind.

### 3 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Überblick zum methodischen Vorgehen wird dargestellt, wie das Evaluierungsteam entsprechend der in Kapitel 1.2 und 1.3 genannten Ziele, Fragen und Nutzungsabsichten vorgegangen ist. Dabei wurde die USE zur Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ entlang von drei Phasen umgesetzt (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11 | Drei Umsetzungsphasen



Quelle: Syspons / akzente 2021

#### Inception Phase

Zu Beginn der USE führten Syspons und akzente mit der GIZ einen **Auftaktgespräch** zur Projektetablierung und Projektfeinplanung durch. Dabei wurden gegenseitige Erwartungen sowie die Projektorganisation, Zeitpläne, Aktivitäten, Kommunikations- und Abstimmungsprozesse besprochen und entsprechend festgehalten. So wurde

unter anderem ein (**zwei-**) **wöchentlicher Abstimmungstermin** („Weekly“) der Teams von Syspons, akzente und der Stabsstelle Evaluierung vereinbart, der über den gesamten Evaluierungszeitraum beibehalten wurde.

Zum Start der Inception Phase wurde eine erste vorläufige **Daten- und Dokumentensichtung** durchgeführt. Die Mehrheit der Ziele und Fragen der USE sollen überprüfen, inwiefern die Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente der Aufbau- und Ablauforganisation GIZ geeignet sind, um die Umsetzung der Agenda 2030 vor dem Hintergrund der internen und externen Anforderungen zu gewährleisten (siehe Kapitel 1.2 und 1.3). Ziel dieser ersten Daten- und Dokumentensichtung war es demnach, einen Überblick und ein Verständnis für die externen Vorgaben und Rahmenbedingungen sowie für den internen Stand der strategischen und operativen Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ zu erhalten. Dazu wurden zum einen die zentralen internen Grundlegendendokumente (Unternehmensstrategie, Vision, etc.) und externen Regime (Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung, Standards der GVR, Positionspapiere und Strategien des BMZ zur Agenda 2030, etc.) mit Blick auf Verpflichtungsgrad, Anforderungen, Ziele und Terminologien untersucht. Zudem wurden die Kohärenz zwischen internen und externen Vorgaben und Anforderungen auch mittels Interviews (siehe unten) analysiert, um z.B. Zielkonflikte oder unterschiedliche Begriffsdefinitionen zu identifizieren. Zum anderen wurden die relevanten Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente identifiziert, mit denen die GIZ beabsichtigt, handlungsleitende Steuerungsimpulse in die Organisation im In- und Ausland zu geben, um die Agenda 2030 und ihre Ziele in ihre Arbeit zu integrieren (**„Mapping“**).

Da die GIZ keine explizite Strategie zur Umsetzung der Agenda 2030 definiert hat, wurden hierzu Dokumente herangezogen, die auf strategischer und operativer Ebene Bezüge zur Agenda 2030 und ihren Umsetzungsprinzipien implizit oder explizit herstellen. Unter anderem wurden folgende Dokumente in die Sichtung einbezogen (siehe auch Literaturliste im Anhang):

- Externe Programme und Regime (Agenda 2030, BMZ Ressortbericht zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und der SDGs, etc.)
- Relevante GIZ-interne Strategiedokumente (Unternehmensstrategie 2017-19, Unternehmensberichte, etc.)
- Relevante Instrumente, die für die Umsetzung der Agenda 2030 relevant sind (externe Handreichungen und interne Erläuterungen des Auftragsmanagements, Safeguards+Gender (S+G), TOPIC Seite Agenda 2030, etc.)
- Relevante Monitoring-Dokumente (z.B. GIZ Wirkungsdaten)

Die Dokumentensichtung erfolgte systematisch. Mit Blick auf die in der Leistungsbeschreibung formulierten Evaluierungsfragen wurden in einem iterativen Prozess, unter Einbeziehung der explorativen Interviews (siehe unten) explorativ weitere Dokumente identifiziert. Entlang der Dimensionen Strategien, Strukturen (relevante OE), Prozesse, Instrumente (Tools und Ressourcen) wurde eine erste Beschreibung und Analyse der internen und externen Ziele und Anforderungen sowie des Status Quo der Integration (dokumentenseitig) erfasst.

Parallel zur Dokumentensichtung wurden 13 **explorative Interviews** mit GIZ-Mitarbeitenden aus Vorstand und Leistungsebene, den Stabsstellen Unternehmensentwicklung und Evaluierung, AGE, sowie mit Themenexpert\*innen aus GloBe und dem FMB geführt. Beide Aktivitäten wurden eng miteinander verzahnt (siehe oben). Zudem dienten die Interviews dazu, Erwartungen und unterschiedliche Sichtweisen über die Rahmenbedingungen der Agenda 2030 in der GIZ aufzunehmen (z.B. Herausforderungen in der Übersetzung von externen und internen Vorgaben in Prozessen, Geltungsbereiche, Verantwortungsdiffusionen, mangelnde Ressourcen zur Umsetzung, etc.) um das Verständnis für den Untersuchungsgegenstand, die Theory of Change (siehe unten) und die dahinterliegenden Steuerungsprozessen und -faktoren zu vertiefen.

Die vorläufigen Ergebnisse (des ‚Mappings‘ und der Interviews) wurden in einer **Theory of Change** zusammengefasst, die die Governance-Architektur für die Integration / das Mainstreaming der Agenda 2030 in der GIZ abbildet / rekonstruiert. Die Theory of Change visualisiert das Ineinandergreifen und das Zusammenspiel von Steuerungsimpulsen, Organisationsstrukturen, Managementinstrumenten und -prozessen. Im weiteren Verlauf der Evaluierung bildet sie die Grundlage, um aufzuzeigen,

- wie die Vorgaben der strategischen Ebene (z.B. Unternehmensziele) auf Grundlage von Prozessen und Instrumenten umgesetzt werden;
- welche Schnittstellen zentral sind, welche Organisationseinheiten jeweils in welcher Form beteiligt sind;

- und inwieweit diese Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente geeignet sind, zur Umsetzung der Agenda 2030 (mittel- und langfristige Ziele) beizutragen.

Zur Bewertung der vorhandenen Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente hinsichtlich ihrer Eignung, das Leistungsangebot der GIZ tatsächlich auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten und Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 zu integrieren, nutzte die USE einen **theoriebasierten Evaluierungsansatz** unter Verwendung eines vorab definierten Anforderungskatalogs (siehe unten und Kap. 2.2) und der Theory of Change.

Die Theory of Change wurde in Form eines **Präsentationsworkshops** mit der Stabsstelle Evaluierung diskutiert. Dabei wurden zudem das weitere methodische Vorgehen einschließlich der Auswahlkriterien (für Fallstudienländer, ZPE und Organisationen/Unternehmen) festgelegt sowie das Vorgehen für den zu entwickelnden Anforderungskatalog abgestimmt. Auch wurden die USE-Fragestellungen validiert.

Im Anschluss wurde ein **Anforderungskatalog** entwickelt, welcher auf verschiedenen – für die GIZ relevanten – Frameworks sowie internen und externen Verpflichtungen basiert. Hierzu wurden zunächst **4 Interviews mit externen Expert\*innen**, unter anderem vom Rat für Nachhaltige Entwicklung und dem DGCN (siehe Kapitel 2.2) durchgeführt, um Fragen zur Umsetzung der Agenda 2030 in Unternehmen und Organisationen und zu relevanten Rahmenwerken und Standards zu diskutieren und ggf. Hinweise oder Ansätze für die Operationalisierung von Anforderungen zu erhalten. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen wurde gemeinsam mit der Stabsstelle Evaluierung vorgenommen. Darauf aufbauend wurde u.a. eine **Workshopreihe zur Erarbeitung GIZ-spezifischer Sollprofile** mit GIZ-Mitarbeitenden aus dem Fach- und Methodenbereich, der operativen Bereiche und weiterer OE umgesetzt. Diese Workshops dienten dazu, den Anforderungskatalog für eine Auf- und Ablauforganisation zur Integration der Agenda 2030 um idealtypische, gemeinsam erarbeitete Sollprofile für die GIZ anzureichern. In vier aufeinander aufbauenden Workshopeinheiten wurden folgende Leitfragen diskutiert:

- **Workshop #1: Strategie**

*Leitfrage:* Wie kann die Agenda 2030 optimal in zentralen strategischen Elementen einer Aufbau- & Ablauforganisation (Purpose & Vision, Unternehmensstrategie, Zielsysteme, Risiko-, Investitions- & Wirkungsmanagement) verankert werden?

- **Workshop #2: Strukturen**

*Leitfrage:* Wie kann die Agenda 2030 innerhalb zentraler Organisationsstrukturen bestmöglich gesteuert werden (Führungs- und Steuerungsgremien, Schnittstellenintegration personell/thematisch, Verantwortlichkeiten & Vergütungssysteme)?

- **Workshop #3: Prozesse**

*Leitfrage:* Wie findet die Agenda 2030 innerhalb zentraler Organisationsprozesse (int. Kommunikation & Wissensmanagement, Berichterstattung, Monitoring & Evaluierung) die bestmögliche Berücksichtigung?

- **Workshop #4: Instrumente**

*Leitfrage:* Wie kann die Agenda 2030 bestmöglich in zentralen Instrumenten einer Aufbau- und Ablauforganisation operationalisiert werden (Richtlinien & Policies, Arbeitshilfen, Trainings)?

Im Ergebnis operationalisiert der Anforderungskatalog, was unter der ‚Umsetzung der Agenda 2030 Ziele und Umsetzungsprinzipien‘ im GIZ-Kontext zu verstehen ist. Diese auf die GIZ bezogenes Soll-Modell der Agenda 2030-Umsetzung stellt die Grundlage für die Bewertung im Rahmen der Evaluierung dar.

Die Ergebnisse der Inception Phase, das auf dieser Grundlage weiterentwickelte und konkretisierte Evaluierungsdesign und das methodische Vorgehen wurden anschließend in der **Referenzgruppensitzung** im Dezember 2020 vorgestellt und diskutiert. Gegenstand der Referenzgruppe war weiterhin die Auswahl von Fokusbändern, auf welche sich die Datenerhebung (Onlinebefragung, Fallstudien) konzentrieren sollte. Diese erfolgte kriterienbasiert möglichst divers. Die **Stichprobe mit 20 Ländern**<sup>11</sup>, fünf je Region (EMZ, Afrika, Asien, Lateinamerika), enthält damit sowohl große als auch kleine Portfolios; Länder die bzw. die nicht Maßnahmen des Initiativ-/Recover Better Support Programms umgesetzt haben und/oder das Angebot der Portfolioberatung zur

<sup>11</sup> Jordanien, Ukraine, Palästinensische Gebiete, Serbien, Namibia, Ägypten, Kamerun, Niger, Ghana, Nigeria, Thailand, Indonesien, Bangladesch, Pakistan, Afghanistan, Mexiko, Brasilien, Peru, Ecuador, Costa Rica. In Afghanistan wurde in Folge der Machtübernahme durch die Taliban im August 2021 keine (remote) Fallstudie mehr durchgeführt.

Agenda 2030 genutzt haben; fragile Kontexte; Länder, in denen keine bzw. ausschließlich BMZ-finanzierte Maßnahmen umgesetzt werden sowie Länder, die eine Vielzahl von Maßnahmen umsetzen, die von anderen Gebern finanziert werden; und zuletzt sowohl Länder, die im Index des *Sustainable Development Solutions Network* zu Umsetzung der SDGs (UNSDSN, N/A) gut bzw. schlecht abschneiden. Die Fallzahl (20) gewährleistet die angemessene Repräsentativität der Evaluierungsergebnisse unter Berücksichtigung der genannten Auswahlkriterien. Im weiteren Vorgehen wurden schriftliche Kommentierungen der Inception Präsentation einschließlich der Theory of Change berücksichtigt.

### **Datenerhebungs- und Auswertungsphase**

Im Rahmen der Datenerhebungs- und Auswertungsphase setzte das Evaluierungsteam eine Reihe von **quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden** (*remote*-Fallstudien, Onlinebefragung, Querschnittsauswertung von Evaluierungsberichten (Zentrale Projektevaluierungen), Vergleichsstudie mit vergleichbaren internationalen Organisationen, vertiefende Interviews) ein, die aufeinander aufbauend Erkenntnisse hinsichtlich des Evaluierungsgegenstandes generieren sollten. Dazu wurden die Ergebnisse der abgeschlossenen Erhebungsschritte jeweils im Evaluierungsteam (Syspons, akzente und Stabsstelle Evaluierung) diskutiert und synthetisiert, um zu gewährleisten, dass die folgenden Erhebungsschritte bislang vorliegende Ergebnisse adäquat aufgreifen konnten.

Die Datenerhebungs- und Auswertungsphase startete mit vier **vertiefenden Fallstudien** (*remote*) in Jordanien, Namibia, Mexiko und Thailand. Diese durchschnittlich zweiwöchigen Fallstudien, in deren Rahmen Interviews und Fokusgruppen mit Landesdirektor\*innen, Portfoliomanager\*innen und LMI, Mitarbeitenden (nationales Personal sowie AMA) der GIZ-Projekte vor Ort, Clusterkoordinator\*innen, sowie ggf. weiteren Mitarbeitenden der Landesbüros (z.B. Personal für Kommunikation) geführt wurden, verfolgten mehrere Funktionen/Ziele:

- Generierung eines verbesserten Verständnisses des Evaluierungsgegenstands (einschließlich der Einbettung der Agenda 2030 in die Portfolien) unter Berücksichtigung eines heterogenen Portfolios mit unterschiedlichen kontextuellen Rahmenbedingungen
- Testen des Anforderungskatalogs auf seine Anwendbarkeit im GIZ-Kontext
- Identifikation (explorativ) weiterer Aspekte, die bisher im Anforderungskatalog bzw. der Theory of Change noch keine Beachtung fanden, die aber die im Zuge der folgenden Implementierungsschritte aufgegriffen werden sollten
- Sammeln von (Hintergrund-/Kontext-) Wissen, welches bei der Analyse und Interpretation wie auch bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen eingesetzt werden kann

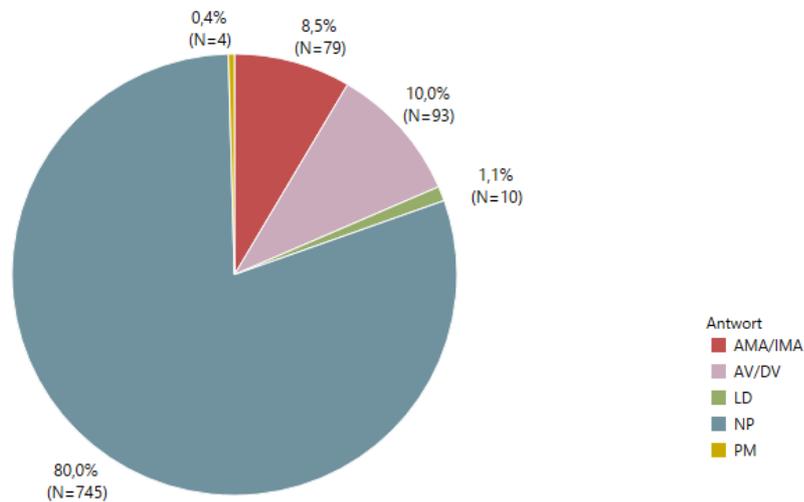
Gegenstand der Fallstudien war neben Interviews und Fokusgruppen (insgesamt 47 Interviews/Fokusgruppen) auch eine Dokumentenanalyse von Modulvorschlägen und Berichten ausgewählter Projekte. Zur Datenerhebung und -dokumentation wurden für alle Fallstudien einheitliche Erhebungs- und Auswertungsinstrumente (u.a. Gesprächsleitfäden, Dokumentationsmatrix auf Basis des Anforderungskatalogs) entwickelt, um die Vergleichbarkeit und Nutzbarkeit der erhobenen Daten sicherzustellen. Umgesetzt wurden die Fallstudien im April und Mai 2021 parallel von den Teams von Syspons, akzente und der Stabsstelle Evaluierung. Die Ergebnisse, besonders aber (methodische) Anpassungsbedarfe hinsichtlich des Anforderungskatalogs, wurden im Rahmen eines **Syntheseworkshops** Anfang Mai 2021 gemeinsam diskutiert.

Im Folgenden entwickelte das Evaluierungsteam auf Basis des (überarbeiteten) Anforderungskatalogs in enger Abstimmung mit der Stabsstelle Evaluierung und weiterer OE den Fragebogen für eine **Onlinebefragung** unter allen inhaltlich arbeitenden Mitarbeitenden der (verbleibenden<sup>12</sup>) 16 Fokusländer. Ziel der Befragung war es, Daten in der Breite zu sammeln, die Auskunft über wesentliche USE-Fragestellungen geben. So wurde die Onlinebefragung genutzt, um zu erheben, inwiefern Strategien, Prozesse, Strukturen und Instrumente verbreitet sind, wie sie genutzt werden und wie ihre Steuerungswirkung und Geltungsbereiche in der Praxis ausgestaltet sind. Auch betrachtete die Befragung inwieweit die Umsetzungsprinzipien im Leistungsangebot der GIZ repräsentiert sind. Vor dem Start der Befragung wurde ein Pretest durchgeführt. Die Onlinebefragung wurde mit der Umfragesoftware SurveyXact© zwischen dem 15. Juli 2021 und dem 15. August 2021 durchgeführt. Am Ende

<sup>12</sup> Mitarbeitende derjenigen Länder, in denen bereits zweiwöchige explorative Fallstudien umgesetzt wurden, wurden nicht befragt.

dieses Zeitraums haben insgesamt 931 Mitarbeiter\*innen (von insgesamt 3.705 zur Umfrage eingeladenen Personen; Rücklaufquote 25,1%) aus allen 16 teilnehmenden Ländern teilgenommen. Die folgende Abbildung 12 stellt die Verteilung nach Funktionsgruppen dar.

Abbildung 12 | Teilnehmende der Onlinebefragung nach Funktionsgruppen



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Die erhobenen Daten wurden überprüft, validiert und anschließend anonymisiert und vertraulich ausgewertet. Aus methodischer Sicht wurde die Datenanalyse in zwei Schritte unterteilt. Im ersten Schritt wurden die Daten mithilfe univariater statistischer Analysen wie Häufigkeiten, Prozentsätze oder Mittelwerte ausgewertet. Die Visualisierungen dieser Analyse mithilfe der Analysesoftware Tableau© gaben einen Überblick über die allgemeinen Ergebnisse. Im zweiten Schritt wurden bivariate Analysen durchgeführt, um Zusammenhänge zwischen wichtigen Variablen zu identifizieren, z. B. zwischen dem *commitment* der Führungsebene und der Umsetzung von Maßnahmen des Initiativprogramms im Land. In Kombination mit den Fallstudien (siehe unten) ermöglichten es die durch die Online-Umfrage gesammelten Daten dem Untersuchungsteam, validere und Schlussfolgerungen über den Untersuchungsgegenstand – die Umsetzung der Agenda 2030 – zu ziehen. Die Befragungsergebnisse wurden in **Auswertungsworkshops** mit der Stabsstelle Evaluierung und weiteren relevanten Stakeholdern (u.a. FMB, GloBe) präsentiert und diskutiert.

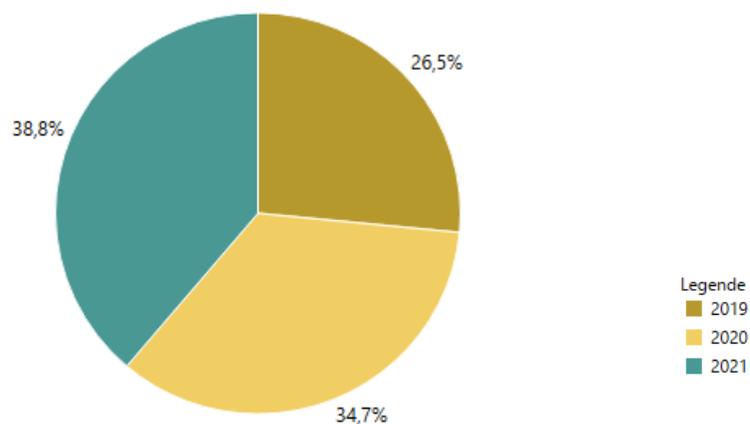
Auf Grundlage der Ergebnisse der Onlinebefragung wurden anschließend, im Oktober 2021, 15<sup>13</sup> **weitere, virtuelle Fallstudien** (in den Fallstudienländern der USE Ukraine, Palästinensische Gebiete, Serbien, Ägypten, Kamerun, Niger, Ghana, Nigeria, Indonesien, Bangladesch, Pakistan, Brasilien, Peru, Ecuador und Costa Rica) durchgeführt. Da diese auf der Grundlage gemeinsamer Datenerhebungs- und Dokumentationsinstrumente realisiert wurden, konnten die Fallstudien komparativ und parallel von den Teams von akzente, Syspons und der GIZ umgesetzt und im Anschluss fallstudienübergreifend analysiert werden. Ziel der fallstudienübergreifenden Analyse war es, ausgehend von den Ergebnissen der Onlinebefragung weitere Informationen dazu zu erheben, inwieweit strategische Orientierungen hinsichtlich der Agenda 2030 in der Breite bekannt sind, inwieweit (Standard-) Prozesse der GIZ und der Landesbüros die Ziele und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 berücksichtigen, und inwieweit Wissensprodukte und Ansprechstrukturen bekannt und genutzt sind. Ziel war es zudem, Erfolgs- und Hinderungsfaktoren (einschließlich relevanter Kontextfaktoren) sowie Good Practices in den 15 Fallstudienländern zu identifizieren. Insgesamt wurden 90 Interviews und Fokusgruppen im Rahmen der Fallstudien umgesetzt. Letztere wurden genutzt, um z.B. gleiche Funktionsgruppen, oder im gleichen Sektor tätige Mitarbeitende in einem Land in eine Diskussion darüber einzubinden, welche Chancen, Risiken sowie Stärken

<sup>13</sup> Afghanistan ist ebenfalls eines der Fokalländer; entsprechend haben die Mitarbeiter\*innen an der Onlinebefragung teilgenommen. In Folge der Machtübernahme durch die Taliban im August 2021 wurde aber keine (remote) Fallstudie durchgeführt.

und Schwächen für eine (weitergehende) Umsetzung der Agenda 2030 auf Grundlage von Prozessen und Instrumenten in der GIZ bestehen.

Ergänzend hierzu wurde eine **Querschnittsauswertung von 50 Evaluierungsberichten** (zentrale Projektevaluierungen, ZPE) durchgeführt. Ziel der Querschnittsauswertung war es, zu erheben, inwieweit positiv/negativ darüber berichtet wird, ob und wie Projekte zur Umsetzung der Agenda 2030 in den Partnerländern beitragen (einschließlich der Verankerung der Umsetzungsprinzipien in der Projektumsetzung). Dabei wurden 50 (aus 100) zufällig ausgewählten Evaluierungsberichten untersucht. Bei der Auswahl der Evaluierungsberichte handelt es sich um eine geschichtete Stichprobe, die die regionale Verteilung der evaluierten Projekte sowie das Berichtsjahr berücksichtigt. Die regionale Verteilung ist dabei wie folgt: 16 evaluierte Projekte (32 %) zählen zum operativen Bereich EMZ (Mittelmeer-Europa-Zentralasien, Naher Osten-Maghreb), 14 Projekte (28 %) zu APLAK (Asien-Pazifik, Lateinamerika-Karibik), 13 Projekte (26 %) zu AFRIKA (Subsahara-Afrika), sowie 7 Projekte (14 %) zu den Sektor- und Globalvorhaben (GloBe). 14 Evaluierungen (28 %) wurden im Berichtsjahr 2019 veröffentlicht, 17 Evaluierungen (34 %) 2020 und 19 (38 %) 2021 (siehe Abbildung 13), davon 9 im neuen Format mit Agenda 2030 Kapitel.

Abbildung 13 | Berichtsjahr der evaluierten Projekte



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

Bei der Querschnittsauswertung handelte es sich um eine strukturierte Inhaltsanalyse. Eine Auswertungsmaske legte dabei fest, nach welchen Faktoren und Kategorien die ZPE-Berichte untersucht, verglichen und synthetisiert werden sollten. Diese baute auf dem Anforderungskatalog auf, der allen Erhebungsschritten der USE gemein ist, und war nach den Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 (Universalität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz, Rechenschaftspflicht) strukturiert. Die Auswertungsmaske wurde unter Beteiligung der GIZ-Stabsstelle Evaluierung entwickelt. Die Ergebnisse der Querschnittsauswertung wurden der GIZ in Form eines **Kurzberichts** („7-pager“) und einer Ergebnispräsentation zur Verfügung gestellt.

Parallel zu den beschriebenen Erhebungsschritten wurde zwischen März und September 2021 eine **internationale Vergleichsstudie** umgesetzt. Dabei stand die Identifikation von Good Practices und Lernimpulsen von anderen Organisationen im Vordergrund der Erhebung. Im Ergebnis sollte der Vergleich eine Beurteilung darüber erlauben, welche Unterschiede in der Governance-Architektur der GIZ mit den Ansätzen anderer Organisationen existieren, um ggf. Neuerungen und Ideen für die GIZ nutzbar zu machen. Einschränkend muss jedoch festgehalten werden, dass Aussagen aufgrund der Tiefe der Analyse nur auf aggregierter Ebene möglich sind. Die definierten **Auswahlkriterien** für die fünf zu untersuchenden Organisationen gewährleisteten die Vergleichbarkeit der angestellten Bewertungen und die Anwendbarkeit von abgeleiteten Lernpotentialen.<sup>14</sup> Grundlegend

<sup>14</sup> Beim Vergleich der GIZ (als eine Durchführungsorganisation) mit beispielweise dem MFA und der DEZA (als Geberorganisationen) oder auch Unilever (als privatwirtschaftliches Unternehmen) resultiert aus den unterschiedlichen Organisationstypen eine teils unterschiedlich ausgeprägte Übertragbarkeit der identifizierten Good Practice Beispiele. Gleichzeitig ist gerade der Blick auf mitunter grundlegend andere Typen der Organisation und die damit verbundene Gestaltung der untersuchten Dimensionen geeignet, Impulse für die Reflektion zu generieren. Die „Insight“-Textboxen sollen dazu informierende und anregende Einblicke liefern.

für die Auswahl war die strategische Ausrichtung der Organisationen auf die Agenda 2030 (hohes Lernpotential). Einbezogen wurden zudem die Organisationsform, (z.B. politische) Rahmenbedingungen und der resultierende Verpflichtungsgrad bzw. das Ambitionsniveau für die Umsetzungsgestaltung. Den Kriterien entsprechend waren für die internationale Vergleichsstudie vor allem OECD/DAC oder UN-Organisationen relevant. In einer explorativen Recherche konnten passende Organisationen identifiziert werden, die sich vor allem auch durch ihre ausgeprägten *Commitments* zur Agenda 2030 und jeweils spezifischen Maßnahmen zu deren Umsetzung auszeichnen: In der Vergleichsstudie untersucht wurden die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die schweizerische Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), das Ministry for Foreign Affairs of Finland (MFA) und das United Nations Development Programme (UNDP). Über den damit abgedeckten EZ Kontext hinaus sollten auch Impulse identifiziert werden, die sich evtl. in anderen Organisationsformen und Umsetzungsbedingungen ergeben. Daher wurde außerdem als privatwirtschaftliches Unternehmen Unilever in die Vergleichsstudie einbezogen, welches sich durch ein ambitioniertes Nachhaltigkeitsprogramm zur Integration der Agenda 2030 auszeichnet.

Für die ausgewählten Organisationen wurden im ersten Schritt Dokumentenanalysen umgesetzt. Untersucht wurden z.B. Strategie- und Methodenpapiere, Theory of Change, Jahresberichte, Websites, die externe Kommunikation und Präsentation der Organisationen. Die Analysen wurden angeleitet von der zentralen Fragestellung, inwiefern und wie die Agenda 2030 in die Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente der ausgewählten Organisationen verankert ist. Aufbauend auf der Dokumentenanalyse wurden pro Organisation ein bis zwei vertiefende, explorative Interviews (remote) mit ausgewählten Ansprechpersonen mit besonderer Kenntnis und Relevanz für die Umsetzung der Agenda 2030 in der jeweiligen Organisation durchgeführt. Im Fokus der Gespräche standen die Diskussion von Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung der Agenda 2030 in der Praxis und die Vertiefung von Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse. Erkenntnisleitende Grundlage für die internationale Vergleichsstudie war der Anforderungskatalog der USE. Dadurch ist eine vergleichende Betrachtung und Bewertung der Verankerung der Agenda 2030 in Strategien, Strukturen, Prozessen und Instrumenten der untersuchten Organisationen und der GIZ gewährleistet. Die (Zwischen-) Ergebnisse des internationalen Vergleiches wurden in Form einer PowerPoint Präsentation aufbereitet und der GIZ zur Verfügung gestellt.

### Synthese- und Berichtslegungsphase

Anfang November 2021 präsentierte das Evaluierungsteam die Ergebnisse der Datenerhebung in einem (**übergreifenden**) **Syntheseworkshop** mit der Stabsstelle Evaluierung. Dieser diente zudem der Synthese der Fallstudienresultate und Klärung von ggf. (methodischen) Unsicherheiten bei der Bewertung. Im Rahmen des Workshops wurden zudem weiterführende Fragen und Lücken identifiziert, die mittels weiterer Analysen mit bestehenden Datensätzen und mittels ergänzender Interviews mit GIZ-Mitarbeiter\*innen geschlossen wurden. Letztere fokussierten – wie schon die explorativen Interviews zu Beginn der Evaluierung – auf die GIZ Zentrale. Befragt wurden Mitarbeiter\*innen des Fach- und Methodenbereichs, Bereichsberater\*innen der operativen Bereiche, Mitarbeitende des Sektorvorhabens Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit, sowie Mitarbeiter\*innen der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ), der Stabsstelle Evaluierung, Unternehmensentwicklung und der Unternehmenskommunikation sowie des Bereichs Auftraggeber und Geschäftsentwicklung (AGE). Insgesamt wurden im November 2021 12 Validierungsinterviews mit 29 Personen umgesetzt.

Basierend auf den synthetisierten Ergebnissen (vergemeinschaftete Auswertungs- bzw. Synthese- ‚Produkte‘ liegen aus jedem Erhebungsschritt gesondert vor) und auf Grundlage einer abgestimmten Gliederung wurde eine Entwurfsversion des **Hauptberichts** erstellt. Vorläufige Handlungsempfehlungen wurden hierzu mit Themenexpert\*innen des FMB und weiteren Fachplaner\*innen sowie aus dem Bereich Sektor- und Globalvorhaben (GloBe) im Rahmen eines **Empfehlungsworkshops** am 13.12.2021 diskutiert und weiterentwickelt. Der Berichtsentwurf wurde am 15. Dezember 2021 an die Stabsstelle Evaluierung übersandt. Danach wurde er im Januar 2022 der **Referenzgruppe** der USE vorgestellt. Im Anschluss wurde der Bericht finalisiert. Dabei wurden die Kommentare der Stabsstelle Evaluierung sowie der Referenzgruppe berücksichtigt.

## 4 Evaluierungsergebnisse

Im Rahmen der USE wurden sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben (siehe Kapitel 3), aus denen sich belastbare Aussagen über die Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ ableiten lassen. Insgesamt wurden so im Rahmen der 19 Fallstudien und weiteren explorativen und vertiefenden Interviews sowie dem Vergleich mit anderen Organisationen/Unternehmen 395 Personen befragt, davon 381 Mitarbeitende der GIZ. Letztere kommen aus allen wesentlichen Organisationseinheiten und Bereichen der GIZ (sowohl Innen- als auch Außenstruktur). Zusätzlich nahmen 931 Mitarbeiter\*innen der Außenstruktur an der Onlinebefragung teil.

Die Ergebnisse der verschiedenen Datenerhebungsmethoden und -schritte werden in diesem Ergebniskapitel nach der folgenden Systematik präsentiert:

- Die Ergebnisse der Fallstudien werden aggregiert im Text präsentiert. Hierbei wurden i.d.R. nur Aussagen berücksichtigt, die im Rahmen der Fallstudie mehrmals getätigt wurden; relevante Einzelmeinungen (die z.B. Good Practices beschreiben) sind entsprechend gekennzeichnet.
- Die Ergebnisse der Onlinebefragung werden im Text, u.a. mittels grafischer Darstellungen, präsentiert. Wo sich entsprechende Aussagen nur auf ausgewählte Funktionsgruppen, Länder etc. beziehen wird dies entsprechend kenntlich gemacht.
- Die Ergebnisse der Querschnittsauswertung werden aggregiert im Text präsentiert. Dies gilt vor allem für Analysedimension IX. Wo angemessen werden dabei auch quantitative Auswertungen in Form grafischer Darstellungen hinzugezogen.
- Die Ergebnisse aus den explorativen und vertiefenden Interviews, die sich i.d.R. auf einzelne Analysebereiche konzentrieren, werden in anonymisierter Form im Text referenziert.
- Bzgl. der Ergebnisse der Dokumentenanalyse wird an entsprechender Stelle auf die relevanten Dokumentenquellen referenziert. Eine vollständige Referenzliste ist dem Anhang des Berichts zu entnehmen.
- Die Ergebnisse des Vergleichs mit anderen Organisationen und Unternehmen werden – wenn angemessen – als Good-Practice-Beispiele gesondert in Boxen dargestellt.

Im Folgenden wird die Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ entlang des idealtypischen Anforderungskatalogs beschrieben und analysiert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt entlang von 11 Analysebereichen, die ein bis max. sechs der insgesamt 45 Indikatoren des Anforderungskatalogs umfassen. Dabei gilt zu beachten, dass nicht jede Datenerhebungsmethode Eingang in jeden Analysebereich findet. So wird beispielsweise in Analysebereich I Unternehmensstrategie / strategische Planung mehr auf die Dokumentenanalyse referenziert. Der Analysebereich IX Projektkonzeption und -umsetzung stützt sich in der Analyse dagegen v.a. auf die Querschnittsauswertung, ergänzt um Ergebnisse aus den Fallstudien und der Onlinebefragung. Dies wird jeweils zu Beginn des Unterkapitels transparent gemacht.

### 4.1 Strategie | Verankerung der Agenda 2030 in...

#### Analysebereich I: Unternehmensstrategie / strategische Planung

Gemäß des Anforderungskatalogs<sup>15</sup> und der Theory of Change setzt die effektive Umsetzung der Agenda 2030

---

<sup>15</sup> Konkret liegen dem Analysebereich folgende Indikatoren zugrunde: 1.01 *Im Unternehmensleitbild (Purpose, Vision und Theory of Change) wird Bezug genommen auf die Agenda 2030 und deren transformativen Anspruch*; 1.02 *In der aktuellen Unternehmensstrategie bzw. entsprechenden Strategiedokumenten ist die Agenda 2030 durchgängig*

voraus, dass im Unternehmensleitbild (z.B. Vision und Mission) Bezug auf die Agenda 2030 und deren transformativen Anspruch genommen wird. Grundlage der Bewertung ist hier in erster Linie die Dokumentenanalyse, welche um Ergebnisse der vertiefenden Interviews und, wo relevant, der Fallstudien ergänzt wird.

Insgesamt zeigte die Analyse der hierzu erhobenen Daten, dass im Unternehmensleitbild Bezug auf die Agenda 2030 genommen wird. Der Vision der GIZ „Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft“ ist der zentrale Unternehmenswert „Nachhaltigkeit ist das Leitprinzip unseres Handelns“ zugeordnet. Aus der Dokumentenanalyse sowie ergänzenden Interviews wird deutlich, dass hier die Agenda 2030 ‚mitgemeint‘ ist (GIZ, 2019b). Entsprechend führt der letzte Unternehmensbericht aus, die Nachhaltigkeitsagenda (Agenda 2030) stelle für die GIZ „eine wichtige Leitplanke dar“ (GIZ, 2020: C). In ähnlicher Formulierung ist dies durchgängig seit 2015 zutreffend (z.B. „Die Agenda 2030 ist uns dabei Leitbild, Orientierungsrahmen und Kompass“ (GIZ, 2016: 9)). Im Rahmen ihres Onlineauftritts bekennt sich die GIZ zudem zur Agenda 2030 als „übergeordnete[m] Rahmen, an dem die GIZ ihre Arbeit ausrichtet, in Zusammenarbeit mit Partnern und Auftraggebern“ (GIZ, N/Af) sowie zu der Verankerung der „fünf Prinzipien für deren Umsetzung in unserer Arbeitspraxis“ (ibid.). Als Ableitung aus der Agenda 2030 sind die Umsetzungsprinzipien im integrierten Unternehmensbericht 2016 erstmalig und seitdem jährlich erwähnt (GIZ, 2016, 2017a, 2018, 2019c, 2020). Zuletzt ist auch für die große Mehrheit der Interviewpartner\*innen im In- und Ausland das Ziel „nachhaltige Entwicklung voranzutreiben“ (Int 3) eng verknüpft mit dem internationalen Referenzrahmen Agenda 2030. Dabei variieren die Ansichten aber mit Blick auf die operative Relevanz der Agenda 2030 und entsprechender Ableitungen (siehe Analysebereich III).

## Insight | **Strategische Schwerpunkte bei der DEZA und dem MFA Finnland**

Alle Leitbilder und Strategien der untersuchten Organisationen benennen die Agenda 2030 als einen (der) zentral bedeutsamen Referenzrahmen (neben z.B. dem Pariser Klimaabkommen). Jahresziele werden durchgängig als Beitrag zu den SDGs ausgewiesen: „The SDGs are the guiding path to where we all want to go.“ (Int. Vergleich) Die untersuchten Organisationen konzentrieren sich meist strategisch auf spezifische, entsprechend der vorhandenen Expertise und zu erzielenden Wirkungen ausgewählte Themenfelder, so zum Beispiel die DEZA und das MFA Finnland.

Die DEZA hat vier Kernthemen identifiziert (Arbeitsmarktförderung, Klimawandel- und Fluchtursachenbekämpfung sowie Engagement für Rechtsstaatlichkeit und Frieden). Jeder dieser Schwerpunktbereiche zählt auf mehrere der strategischen Unterziele der DEZA ein, die wiederum jeweils mehreren SDGs zugeordnet sind. Die DEZA hat außerdem ein Umsetzungskonzept für das Mainstreaming der Agenda 2030 in der internationalen Zusammenarbeit der Schweiz formuliert. Dort werden Bedeutung, Möglichkeiten und Empfehlungen (inklusive Good Practice-Beispiele) zur Verankerung der Agenda 2030 erläutert.

Das MFA Finnland richtet seine Entwicklungszusammenarbeit strategisch an den SDGs aus; einen Beitrag zum Erreichen der SDGs zu leisten, ist eine der sechs benannten „Strategic Priorities“ des MFA. Derzeit wird zudem eine Road Map zur Umsetzung der Agenda 2030 entwickelt. Entsprechend größtmöglich erreichbarer Wirkungen wurden vier thematische Schwerpunktbereiche festgelegt, deren Ausrichtung sich an den SDGs orientiert (Rechte von Frauen und Mädchen; Nachhaltiges Wirtschaften und menschenwürdige Arbeit; Bildung und friedliche demokratische Gesellschaften; Klima und natürliche Ressourcen). Zu jedem Bereich wurde eine Theory of Change formuliert, deren jeweilige Ziele und abgeleitete Handlungsprioritäten entsprechenden SDG Unterzielen zugeordnet sind.

durch konkrete messbare Jahresziele, Handlungsprioritäten und Budget hinterlegt; 1.03 Die in der Unternehmensstrategie bzw. in entsprechenden Strategiedokumenten hinterlegten Jahresziele mit Agenda 2030-Bezug sind von den relevanten Unternehmenseinheiten (z.B. Stabsstellen, Bereiche, Abteilungen, Länder) in konkrete Ableitungen überführt (z.B. eigene Jahresziele); und 1.04 Fortschritte bezüglich der in der Unternehmensstrategie bzw. entsprechenden Strategiedokumenten hinterlegten Jahresziele mit Agenda 2030-Bezug sind im Unternehmen kommuniziert und werden nachgehalten.

Laut Anforderungskatalog ist zudem erforderlich, dass in entsprechenden Strategiedokumenten, u.a. der Unternehmensstrategie, die Umsetzung der Agenda 2030 durchgängig durch konkret messbare Jahresziele, Handlungsprioritäten und Budgets hinterlegt ist. Hierzu zeigte die Untersuchung, dass dies nur bedingt der Fall ist. Zwar war und ist der Beitrag zur Agenda 2030 sowohl in der Unternehmensstrategie 2017-2019 als auch 2020-2022 im ‚Strategiehaus‘ der GIZ (als ‚Wegweiser‘, siehe Kap. 1.1) (GIZ, 2017b, 2020b) verankert. Durch konkret messbare Jahresziele, Handlungsprioritäten und Budget hinterlegt war die Umsetzung der Agenda 2030 aber nur in der Unternehmensstrategie 2017-2019. Diese adressierte die Umsetzung der Agenda 2030 explizit in einem Unternehmensziel (Top Maßnahme) „Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ“ (GIZ, 2017b: 6). Angestrebt wurden in dem Rahmen 1) eine Verankerung in den relevanten Kernprozessen des Unternehmens, 2) die Weiterentwicklung von Beratungsangeboten, und 3) die Aufbereitung von Erfahrungen weltweit. Dies wurde umgesetzt durch befristete, bereichsübergreifende (FMB, GloBe, Stabsstelle Evaluierung) und mandatierte Themen-/Innovationsforen zu den Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030, deren Arbeit u.a. in die Erarbeitung eines Grundlagenpapiers zum Verständnis der GIZ zur Umsetzung des Prinzips „Niemanden zurücklassen“ („Leave no one behind“) der Agenda 2030 resultierte (GIZ, 2019d; Int 25). Erarbeitet wurden in diesem Rahmen außerdem Unterstützungsangebote des FMB, wie z.B. die Arbeitshilfe Agenda 2030 und die Portfolioberatung (siehe auch Analysebereich X). Daneben nahm auch das Unternehmensziel „Weiterentwicklung der aggregierten Wirkungserfassung und -berichterstattung und Kommunikation nach außen“ Bezug auf die Erfassung des Beitrags zu den SDGs.

Im Gegensatz zur letzten Unternehmensstrategie weist die laufende Strategie 2020-2022 jedoch keine messbaren Jahresziele, Handlungsprioritäten oder Mittel für ein weiteres Mainstreaming der Agenda 2030 aus. War 2016/17 die Agenda 2030 noch ‚neu‘ und die GIZ auch auftraggeberseitig gefragt, konkrete Ableitungen für die eigene Arbeitspraxis zu definieren und zu verankern, so wird dieser Prozess von mehreren Interviewpartner\*innen mit dem Auslaufen der Unternehmensstrategie 2017-2019 als weitgehend abgeschlossen betrachtet (Int 12, 3, 10, 11). Kritisiert wurde dabei aber von einzelnen Interviewpartner\*innen, dass das Unternehmensziel allein durch die Entwicklung verschiedener Instrumente und Unterstützungsangebote (siehe oben) als ‚erreicht‘ eingestuft wurde, ohne dass diese Instrumente voll „in der Umsetzung angekommen“ (Fallstudie Serbien) waren. In der Folge wurde dies nicht mehr mit der nötigen Energie weiterverfolgt (Int 25) (siehe auch Analysebereich X). Die laufende Unternehmensstrategie fokussiert auf die Umsetzungsstärke der GIZ in den Handlungsfeldern Wirksamkeit, Geschäftsentwicklung, Kompetenzen und Allianzen und Wirtschaftlichkeit – ohne jedoch direkt Bezug zu nehmen auf die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030. Implizit ließen sich laut Interviewpartner\*innen aber dennoch Bezüge zu den Umsetzungsprinzipien der Agenda herstellen. Dies gilt beispielsweise für den Bereich politische Kommunikation, das Thema Organisationseinheiten (OE) übergreifende Zusammenarbeit, oder für das Fördern neuer Partnerschaften und Arbeitsweisen im Bereich der Geschäftsentwicklung (Int 12).

Für ein Mainstreaming der Agenda 2030 im Gesamtunternehmen, insbesondere in einer dezentralen Organisation wie der GIZ, ist es jedoch weiter wichtig, dass die in der Unternehmensstrategie bzw. in entsprechenden Strategiedokumenten hinterlegten Jahresziele mit Agenda 2030-Bezug von weiteren Unternehmenseinheiten (z.B. Stabsstellen, Bereiche, Abteilungen, Länder) in konkrete Ableitungen überführt werden (z.B. eigene Jahresziele). Da sich die Bereichs-, Abteilungsziele sowie die Jahresplanungen der Länder an der Unternehmensstrategie und entsprechenden Jahreszielen orientieren, lässt sich dies für 2020/2021 überwiegend nicht bestätigen. Die Agenda 2030 ist nach Aussage von Interviewpartner\*innen aus den Bereichsberatungen weiterhin der Referenzrahmen für die (mehrjährigen) Bereichsstrategien bzw. vergleichbare Strategiedokumente (Int 3, 2, 8, 5). So hat man sich beispielsweise bei GloBe entschieden, statt der direkten Referenz mit Hashtags zu arbeiten (z.B. #glocal), die die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 beinhalten (im Beispiel das Prinzip Gemeinsame Verantwortung) (Int 8).

Für konkrete Ableitungen, z.B. in Form von Jahreszielen, eignet sich dieser übergeordnete Bezug aber in der Regel nicht, wie die Fallstudien zeigten. Zwar wird die Agenda 2030, analog zu Unternehmens- und Bereichsstrategien, auch im Rahmen der Landesplanungen i.d.R. als übergeordneter Referenzrahmen beschrieben, dieser schlägt sich aber in der Regel nicht in konkret messbaren Jahreszielen nieder. Als Erklärung gab man u.a.

in Bangladesch an, dass GIZ-seitig kaum Impulse hinsichtlich der Verankerung der Agenda 2030 wahrgenommen würden. Dahingehend, so die Interviewpartner\*innen, seien klarere Vorgaben aus der Zentrale notwendig (auch Ukraine, Serbien). Andere Interviewpartner\*innen erklärten, sie nähmen die Agenda 2030 in Themenkonkurrenz zu anderen (globalen) Referenzrahmen (insb. Paris Agreement, aber auch EU-Beitritt), mit politischen Prioritäten der Partner, oder mit anderen (managerialen) Themen innerhalb der GIZ wahr (u.a. Ukraine, Serbien, Ecuador, Peru). Dennoch konnte die Evaluierung auch Beispiele identifizieren, wo Landesplanungen explizit auf eine verbesserte Umsetzung der Agenda 2030 abzielen, u.a. aufgrund (partnerseitig) förderlicher Rahmenbedingungen für ein Mainstreaming der Agenda 2030. So bearbeitete das Landesbüro Mexiko bspw. im Rahmen der Landesplanung 2020 den Aufbau einer öffentlich zugänglichen Kommunikationsplattform, die den Beitrag der Maßnahmen (Projekte, aber auch Kooperationen, Partnerschaften etc.) zu den SDGs online, hinterlegt durch kurze Texte, darstellt. In Namibia wird im Rahmen der Landesplanung zudem an einem qualitätssichernden Mainstreaming der Umsetzungsprinzipien gearbeitet. Zum Teil erhalten zudem sektorübergreifende Arbeitsgruppen zur Agenda 2030 die Gelegenheit, Themen für die Landesplanung einzubringen, u.a. in den Palästinensischen Gebieten und Serbien.

## Insight | Die ‚Signature Solutions‘ bei UNDP

Während alle untersuchten Organisationen übergeordnete Ziele zur Umsetzung der Agenda 2030 kommunizieren, werden kaum konkrete Ableitungen von Unterzielen und Maßnahmen für einzelne Regionen, Länder oder Abteilungen genannt. Auch hinsichtlich der Umsetzung auf operativer Ebene wird wenig oder nur exemplarisch kommuniziert.

Einen schematischen Lösungsansatz für Ableitungen von der übergeordneten Strategie auf Länder-ebene bietet UNDP. In drei sogenannten „Development Settings“ werden verschiedene Herausforderungen und Ziele nachhaltiger Entwicklung schematisch abgebildet. Damit wurden übertragbare Themenfelder ausgewiesen und im Sinne von LNOB und des Umsetzungsprinzips integrierter Ansatz ganzheitlich bearbeitet. Für die Umsetzung wurden anknüpfend an die „Development Settings“ sechs „Signature Solutions“ formuliert (Reduktion von Armut; Gute Regierungsführung; Risiken, Wiederaufbau und Resilienz; Gleichstellung der Geschlechter; Umwelt). Diese beziehen sich jeweils auf zugehörige SDGs. Um die SDG-Beiträge der „Signature Solutions“ abzubilden, wurden an diesen ausgegerichtete Indikatoren auf Outcome-Ebene und eine Methodologie zur landes- und organisationsweiten Aggregation erhobener Daten formuliert. Jeder „Signature Solution“ sind spezifisch gestaltete Ansätze und Inhalte zugeordnet, die Aspekte wie politische Beratung, technische Unterstützung, Expert\*innen-Communities, Austauschformate sowie angepasste Formen der Finanzierungen und Projektumsetzung umfassen. Die mit den „Signature Solutions“ beschriebenen Pfade der Entwicklungszusammenarbeit können je nach Bedarf der betreffenden Länderkontexte angepasst und kombiniert werden. Gleichzeitig ist die qualitätssichernde Rückkopplung an die Unternehmensstrategie gewährleistet. Über den Beitrag zu einem spezifischen SDG hinaus sollen die „Signature Solutions“ auch Hebelwirkungen für Anchlusseffekte innerhalb strategischer Felder zeitigen (beispielsweise wachsender Wohlstand durch mehr Geschlechtergerechtigkeit). Umgesetzt werden die „Signature Solutions“ durch sektorübergreifende „Support Platforms“ für die Agenda 2030 auf der jeweiligen Landesebene sowie durch eine „Global Development Advisory and Implementation Services Platform“ des UNDP. Die Umsetzungs- und Beratungsplattformen sind Teil des UNDP Global Policy Networks, das den internen und externen Austausch von Wissen und Ressourcen zur Umsetzung der Agenda 2030 fördert und strukturiert (vgl. dazu auch das UNDP SDG Integration Team des UNDP, S.88, und die UNDP Knowledge Bank, S.71).

Weiterhin zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass innerhalb des Unternehmens nicht ausreichend kommuniziert wird, welche Fortschritte hinsichtlich des Beitrags zur Agenda 2030 erzielt werden. Dies liegt darin begrün-

det, dass entsprechend mess- und nachverfolgbare Ziele in der großen Mehrheit der aktuellen Strategie- / strategischen Planungsdokumente nicht benannt sind. Gleichzeitig unterstrichen Interviewpartner\*innen aber das Potential bzw. die Relevanz des Instruments Jahresziele, insbesondere in einer dezentral organisierten Organisation wie der GIZ. So könnten Transformationsprozesse, die für das Mainstreaming der Agenda 2030 notwendig wären, nicht nur *bottom-up* funktionieren. Über entsprechende strategische Initiativen könnten aber *top down* wirksam Impulse ins Unternehmen gegeben werden. Bestehende Review-Prozesse zur Unternehmensstrategie und entsprechenden Ableitungen (z.B. halbjährliches Monitoring von *Key Performance Indicators* und Jahreszielen) würden sicherstellen, dass diese auch umgesetzt würden (Int 22, 12). Auch in der Onlinebefragung bestätigten ca. drei Viertel der Teilnehmenden, dass die beschlossenen Jahresziele in der Mitarbeiterschaft bekannt sind; knapp 60 % stellten fest, dass diese auch nachgehalten werden.

## Fazit | Unternehmensstrategie / strategische Planung

Mit Blick auf den Analysebereich I Unternehmensstrategie / strategische Planung lässt sich feststellen: Eine Stärke der GIZ ist, dass die Agenda 2030 einschließlich der fünf Umsetzungsprinzipien, die die GIZ als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis aus der Agenda 2030 abgeleitet hat, im Unternehmensleitbild verankert ist. Um die Voraussetzung für die Umsetzung der Agenda 2030 im Unternehmen zu stärken war die Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ zudem von 2017 bis 2019 Unternehmensziel. Eine Schwäche der GIZ ist dagegen, dass diese Dynamik auf strategischer Ebene nach 2019 nicht fortgesetzt wurde. Dies gilt sowohl für die Unternehmensstrategie als auch für relevante Ableitungen auf Bereichs- und Länderebene.

### Analysebereich II: (Operative) Umsetzung durch die Führungs- und Steuerungsebene

Neben der Verankerung im Unternehmensleitbild bzw. der strategischen Planung adressiert der Anforderungskatalog<sup>16</sup> explizit auch die Führungs- und Steuerungsebene des Unternehmens. Das schließt hochrangige Gremien wie den Vorstand, den Strategie- und Managementkreis ein. Aber auch Landesdirektor\*innen kommt eine zentrale Rolle zu, wie die Fallstudien zeigen. Grundlage der Bewertung dieses Analysebereichs sind die Fallstudien, ergänzt um Ergebnisse aus vertiefenden Interviews und der Onlinebefragung.

Gemäß des Anforderungskatalogs ist ein Erfolgsfaktor für die unternehmensweite, effektive Umsetzung der Agenda 2030, dass diese auf der obersten Führungs- und Steuerungsebene prioritäre Aufmerksamkeit erhält. Für die strategische Planung bis zum Auslaufen der Unternehmensstrategie 2017-2019 lässt sich dies uneingeschränkt bestätigen. So ist laut relevanter Interviewpartner\*innen die Schwerpunktsetzung der genannten Unternehmensstrategie, die in mehreren Unternehmenszielen eine Verankerung der Agenda 2030 im Unternehmen anstrebte, direkt zurückzuführen auf entsprechende Themenwünsche der Leitungsebene (Int 12). Dagegen nehmen Interviewpartner\*innen im In- und Ausland aber wahr, dass sich die Aufmerksamkeit inzwischen zugunsten von anderen (managerialen) Themen verschoben hat (Int 22, 12). Gleichzeitig bekennt sich die Leitung der GIZ weiterhin zur Umsetzung der Agenda 2030, wie Interviewpartner\*innen betonten und wie auch die Dokumentenanalyse der jährlichen Unternehmensberichte und deren Vorworte zeigt (siehe Analysebereich I). Insofern lässt sich der entsprechende Indikator im Anforderungskatalog bedingt bestätigen.

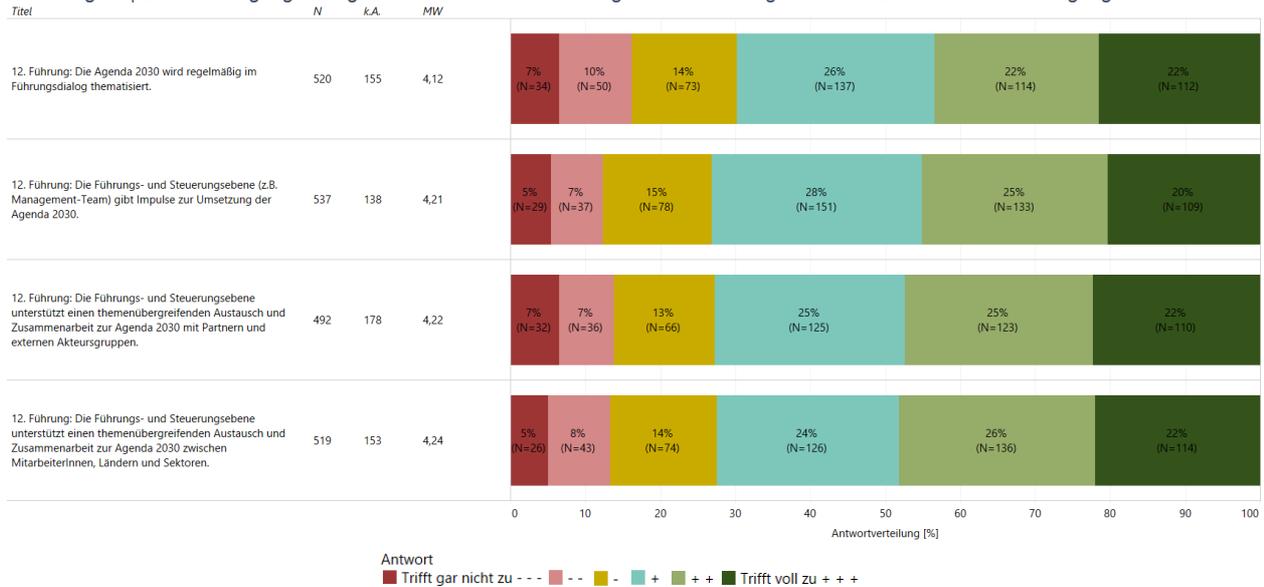
<sup>16</sup> Konkret liegen dem Analysebereich folgende Indikatoren zugrunde: 1.10 Die Agenda 2030 erhält auf der obersten Führungs- und Steuerungsebene prioritäre Aufmerksamkeit (z.B. Befassung in hochrangigen Gremien wie Vorstand, Strategie- und Managementkreis); 2.01 Die höchste Führungs- und Steuerungsebene (z.B. Vorstand, Bereich- und Abteilungsleitung, Landesdirektion) verantwortet die operative Umsetzung der Agenda 2030 (z.B. QsIL); und 2.02 Die Führungsebene initiiert eine(n) synergetische(n), themenübergreifende(n) Zusammenarbeit und Austausch zur Agenda 2030 (zwischen Mitarbeiter\*innen, Ländern, Sektoren sowie gegenüber Partnern und externen Anspruchsgruppen).

Laut Anforderungskatalog ist die prioritäre Aufmerksamkeit auf höchster Ebene allein aber nicht ausreichend. Die operative Umsetzung der Agenda 2030 sollte, insbesondere in einer dezentralen Organisation wie der GIZ, auch durch die folgenden Führungs- und Steuerungsebenen verantwortet werden. Die USE lässt dabei aufgrund der Auswahl der Interviewpartner\*innen vor allem Aussagen auf Ebene der Länder (Landesbüros) zu. Dabei zeigt sich ein diverses Bild: Während sich der Indikator „Die Agenda 2030 erhält auf der obersten Führungs- und Steuerungsebene prioritäre Aufmerksamkeit“ in ca. der Hälfte der Fallstudien bestätigen ließ, trifft dies für die andere Hälfte der Länder nicht zu.

Ausnahmslos in allen Fallstudien wurde bestätigt, dass den Landesdirektoren und -direktorinnen eine zentrale Rolle in der operativen Umsetzung der Agenda 2030 zukommt. So weisen die Fallstudien darauf hin, dass explizite Initiativen zum Mainstreaming der Agenda 2030 in der Außenstruktur stark personenabhängig bzw. getrieben vom (intrinsic) Interesse der Führungsebene sind. Das liegt nicht zuletzt begründet im relativen Gestaltungs- und Handlungsspielraum, den Landesdirektor\*innen in der (strategischen) Ausrichtung der Portfolien und bei der Bearbeitung (managerialer) Schwerpunktthemen im Rahmen der Landesplanung haben. Positivbeispiele für ein ausdrückliches *Commitment* der Landesdirektion zur Verankerung der Agenda 2030 im Portfolio ließen sich bspw. in Mexiko, Namibia, und Ägypten finden. In Mexiko besteht seitens der Landesdirektion ein eindeutiges Bekenntnis zur Agenda 2030. Das zeigt sich u.a. in der gemeinsamen Initiative des Landesbüros und des Projektes zur Weiterentwicklung einer mexikanischen Nachhaltigkeitsarchitektur zur Entwicklung einer SDG-Kommunikationsplattform – eine Initiative, die federführend vom Landesbüro (Portfoliomanagement und Kommunikation) umgesetzt wird. Dass die Agenda 2030, u.a. durch diesen Prozess, regelmäßig unter den Mitarbeitenden und Führungskräften thematisiert wird bzw. wurde, ist nach Aussage der Interviewpartner\*innen auch ursächlich für das – weitgehend – gelungene Mainstreaming im Verständnis der Mitarbeitenden. Ähnliches trifft für Namibia zu. Auch hier erhält die Agenda 2030 viel Aufmerksamkeit seitens der Landesdirektion. Diese initiierte und etablierte u.a. Qualitätssicherungsformate (*Quality Circles*) in Form eines Peer Austausches, die eine verbesserte Verankerung der Umsetzungsprinzipien im Auftragsmanagement gewährleisten sollen.

Ein ähnlich gemischtes Bild zeigen überdies die Ergebnisse der Onlinebefragung. Während hier zwischen 70 und 73 % der Befragten zustimmen, dass die Agenda 2030 die Aufmerksamkeit der Führungs- und Steuerungsebene erhält, verneinen dies zwischen 27 und 30 % der Befragten. Dabei fällt die Zustimmung unter Führungspersonal, d.h. denjenigen, die an entsprechenden Prozessen tatsächlich beteiligt sind, noch etwas geringer aus (MW=3,69-4,08 bei Führungspersonal ggü. MW=4,19-4,27 bei technischem Personal) (siehe Abbildung 14).

Abbildung 14 | Berücksichtigung der Agenda 2030 durch die Führungs- und Steuerungsebene im Land laut Onlinebefragung



Einen positiven Effekt hinsichtlich der Befassung der Führungs- und Steuerungsebene mit der Agenda 2030 scheint das Initiativprogramm Agenda 2030 (respektive Recover Better Support Programm) zu haben. Hierauf

weisen sowohl die Ergebnisse der Onlinebefragung als auch anekdotische Evidenz aus den Fallstudienländern (insb. Mexiko und Namibia als Partnerländer, in denen Maßnahmen durch das Initiativ-/Recover Better Support Programm gefördert werden<sup>17</sup>, die nicht an der Befragung teilgenommen haben; außerdem Serbien) hin. So zeigt die Onlinebefragung, dass die in Abbildung 14 benannten Items für Länder, in denen Maßnahmen des Initiativ-/Recover Better Support Programms umgesetzt werden<sup>18</sup>, durchschnittlich höhere Mittelwerte als Länder erreichen, die nicht Teil des Programms sind.

## Insight | Horizontale und vertikale Implementierung der Agenda 2030, u.a. bei Unilever

Die horizontale und vertikale Implementierung der Agenda 2030 ist für alle untersuchten Organisationen eine Herausforderung. Die Verantwortung der Führungsebene für die Implementierung der Agenda 2030 ist bei den untersuchten Organisationen – in unterschiedlichem Umfang – formal verankert. Zumeist wird die Umsetzung der Agenda 2030 unter dem Aspekt Nachhaltigkeit an Gremien oder Positionen auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Organisation delegiert. Beispielsweise wurde bei DEZA eigens ein „2030 Agenda Steering Committee“ eingerichtet. Das MFA arbeitet eng mit der finnischen Agenda 2030 Koordinationsstelle im Büro des Premierministers zusammen, das den nationalen und internationalen Agenda 2030 Prozess verantwortet. Bei der KfW Bankengruppe wird die Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation als Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden ausgewiesen. Zudem sind verschiedene Fachvorstände, Standortbeauftragte und der Konzernbeauftragte für Nachhaltigkeit zuständig.

Bemerkenswert ist, wie Unilever die unternehmensweit kohärente Umsetzung der Agenda 2030 als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie in den Unternehmensstrukturen verankert. Um entsprechende Themen rund um die betriebliche Umsetzung und - für die vorliegende USE relevant - externe Wirkungen voranzutreiben, gibt es dazu ausgewiesene Positionen, Gremien und Arbeitsgruppen, die mit verschiedenen Unternehmenseinheiten sowie internen und externen Stakeholdern in regem Austausch stehen. Der Informationsfluss ist dabei sowohl top down als auch bottom up in den Regelprozessen institutionalisiert. Dazu gibt es vorgegebene Austauschformate und -zyklen und die zuständigen Instanzen sind durch regelmäßige und differenzierte Berichtspflichten vom Board bis zur operativen Ebene gut vernetzt. Beispielsweise werden für jedes interne und externe (Unter-)Ziel der Nachhaltigkeitsstrategie Führungskräfte als verantwortliche „Operational Leads“ benannt, die Fortschritte regelmäßig direkt an den CEO berichten. Die Umsetzung dieses Mandats kann von den zuständigen Führungskräften an das jeweilige Team delegiert werden, die Verantwortung für die Zielerreichung allerdings nicht - womit die Zielerreichung eng an die Führungsebene und deren *Ownership* und *Commitment* gekoppelt bleibt.

Als förderlich für ein gelungenes Mainstreaming der Agenda 2030, ihrer Ziele und Umsetzungsprinzipien im Land, wird in einigen Fallstudien außerdem die Funktion des/der Portfoliomanager\*in genannt. Diese hätte nach Aussagen der Interviewpartner\*innen im Gegensatz zum Projektpersonal (bei entsprechender Priorisierung durch die Führungsebene) Ressourcen, um Initiativen mit Agenda 2030 Bezug (z.B. Arbeitsgruppen, externe und interne Kommunikation, siehe u.a. Analysebereich VI) zu bearbeiten. Zudem sei die Position geeignet, um eine Zusammenarbeit über Sektoren hinweg zu gestalten, was insbesondere für die Umsetzung des Agenda-2030-Umsetzungsprinzips „Integrierte Ansätze“ förderlich ist. Dass das Portfoliomanagement Spielräume hat,

<sup>17</sup> Vgl. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-de-nachhaltig-in-die-zukunft-das-initiativprogramm-agenda-2030.pdf> (Zugriff 14.12.2021)

<sup>18</sup> Serbien, Ghana, Indonesien, Bangladesch, Pakistan, Brasilien

um Impulse hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu setzen, zeigt das Beispiel Ägypten, wo das Portfoliomanagement eigene Weiterbildungsangebote zur Agenda 2030 entwickelt und implementiert.

## Fazit | Priorisierung auf Führungs- und Steuerungsebene

Mit Blick auf den Analysebereich II Priorisierung auf Führungs- und Steuerungsebene ist positiv festzuhalten, dass sich die Leitung der GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 bekennt. Für „prioritäre Aufmerksamkeit“ seitens der Leitungsebene, die z.B. über Jahresziele an die nachfolgenden Unternehmenseinheiten weitergeben werden, finden sich aber nur bis zum Auslaufen der Unternehmensstrategie 2017-2019 Hinweise. Explizite Initiativen zum Mainstreaming der Agenda 2030 in der Außenstruktur sind auch deshalb (aktuell) stark personenabhängig und getrieben vom (intrinsischen) Interesse der Landesdirektion.

### Analysebereich III: Identifikation bei den Mitarbeitenden

Der dritte Analysebereich betrifft die Frage, inwieweit sich die Mitarbeitenden der GIZ im In- und Ausland mit dem transformativen Anspruch der Agenda identifizieren, der Teil der Unternehmensvision / des Unternehmensleitbilds ist. Betrachtet wurde dazu auch, inwieweit Mitarbeitende die Agenda 2030, ihre Ziele und Umsetzungsprinzipien, kennen und inwiefern sie diese als handlungsleitend empfinden für die eigene (Projekt-) Arbeit<sup>19</sup>. Die Bewertungsgrundlage hierfür stellt in erster Linie die Onlinebefragung mit rund 1.000 Teilnehmenden dar, ergänzt um Ergebnisse aus den Fallstudien.

Die Analyse der hierzu erhobenen Daten zeigt, dass sich die Mehrheit der Mitarbeitenden mit der Agenda 2030 als übergeordnetem Referenzrahmen für nachhaltige Entwicklung und damit auch für die eigene Arbeit identifizieren. Der entsprechende Indikator im Anforderungskatalog kann daher insgesamt als erfüllt bewertet werden. Wie Abbildung 15 zeigt, bestehen aber Unterschiede, sowohl inhaltlich als auch zwischen Funktionsgruppen. So sind die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der großen Mehrheit der Mitarbeitenden ein Begriff (MW=4,83<sup>20</sup>). 67 % der Befragten geben sogar an, dass ihnen die SDGs (fast) vollständig bekannt sind. Dagegen ist die Bekanntheit der Umsetzungsprinzipien geringer (MW=4,34). Die Befragungsdaten zeigen außerdem, dass die Bekanntheit unter Führungspersonal (Landesdirektor\*innen, Clusterkoordinator\*innen, Auftrags- und Durchführungsverantwortlichen) etwas höher liegt (MW=4,63) als unter technischem Personal (MW=4,30). Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Fallstudien. Diese weisen darüber hinaus darauf hin, dass das Verständnis bei Personen, deren Tätigkeit per se stark und explizit an Inhalten der Agenda 2030 orientiert ist (z.B. Arbeitsgruppen zu Querschnittsthemen, Portfoliomanagement, Projekte des Initiativprogramms, Mitarbeiter\*innen, die für M&E zuständig sind), ausgeprägter ist und dass eine Identifikation eher mit einzelnen SDGs stattfindet, die einen thematischen Bezug zur eigenen Projektarbeit aufweisen. Die Umsetzungsprinzipien wurden dagegen – auf Nachfrage – oft als „gute Managementpraxis“ (Fallstudie Indonesien, Namibia, Thailand) beschrieben und werden, mit Ausnahme des Prinzips LNOB, primär nicht in Zusammenhang mit der Agenda 2030 gesehen (siehe auch Analysebereich IX). Entsprechend werden sie von Mitarbeitenden auch nicht als direkt handlungsleitend in der Leistungserbringung wahrgenommen. Vielmehr stellt die Agenda 2030 – analog zur strategischen Ebene – einen abstrakten Referenzrahmen dar.

<sup>19</sup> Konkret liegen dem Analysebereich die folgenden Indikatoren des Anforderungskatalogs zugrunde: 1.05 Purpose, Vision und/oder Theory of Change sind extern sowie intern leicht zugänglich (z.B. mehrsprachig, barrierefrei) kommuniziert (z.B. Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter, Unternehmensbericht); und 1.06 Mitarbeitende der GIZ im In- und Ausland identifizieren sich mit der Agenda 2030 und deren transformativem Anspruch.

<sup>20</sup> Der Mittelwert (MW) gibt die durchschnittliche Antwort über alle Befragten hinweg an. Bei der vorliegenden Skala („trifft gar nicht zu“ --- bis „trifft voll zu“ +++) liegt der Mittelwert zwischen 1 und 6.

Abbildung 15 | Kenntnis der / Positionierung zur Agenda 2030 laut Onlinebefragung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Die obenstehende Abbildung zeigt außerdem, dass Mitarbeitenden der GIZ der Bezug der (eigenen) Projektarbeit zur Agenda 2030 oftmals klarer ist (MW=4,77), als der Beitrag des Unternehmens GIZ als Ganzes (MW=4,57). Dabei ist die Zustimmung für letzteres relativ gleich unter Mitarbeitenden des Landesbüros wie unter Projektmitarbeitenden (MW=4,53 vs. MW=5,58); mit Blick auf den Beitrag der Projektarbeit ist sie unter Projektmitarbeitenden etwas höher (MW=4,81). Zudem geben drei Viertel der Befragten an, dass die Agenda 2030 mit ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien auch jenseits der Projektarbeit ein Antrieb ihrer Arbeit (für die GIZ) ist. Hierbei zeigten sich zudem geringe, aber sichtbare Unterschiede zwischen Mitarbeiter\*innen in Projekten verschiedener Auftraggeber: So liegt hier die Zustimmung in BMZ-finanzierten Projekten etwas höher (MW=4,31) als in vom Bundesumweltministerium (BMU) (MW=4,13) und Auswärtigem Amt (AA) finanzierten (MW=4,13) Projekten.

## Insight | Maßnahmen zur Identifikation mit der Agenda 2030 bei der KfW und Unilever

Die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Agenda 2030 gestaltet sich für alle untersuchten Organisationen herausfordernd. Gezielte Maßnahmen, um das Bewusstsein für die Agenda 2030 zu erhöhen, werden aber nur teilweise umgesetzt. Beispielsweise plakatierte die KfW Bankengruppe bei der Einführung ihres SDG-Mappings die Fassade des Frankfurter Hauptsitzes mit den 17 SDGs. Für die einzelnen Geschäftsbereiche wurden Visualisierungen der jeweiligen Wirkbeiträge zu SDGs erstellt (SDG-Rad der KfW Bankengruppe und Geschäftsbereiche, vgl. S.47). Mitarbeitende konnten zudem auf ihrem geschäftlichen Online-Profilfoto ein selbst gewähltes SDG anbringen. Bei regelmäßigen Innovationswettbewerben können alle KfW-Mitarbeitenden eigene Umsetzungsideen für die Agenda 2030 einbringen.

Weiterhin ist der Ansatz von Unilever besonders bemerkenswert, die Agenda 2030 auch konsequent als Thema der Personalentwicklung und -führung zu verstehen. Unilever verfolgt umfangreiche Maßnahmen, um das Bewusstsein und Engagement für die Agenda 2030 als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie bei allen Mitarbeitenden zu festigen: „Sustainability is also an HR topic. It has to be implemented in our culture of leadership to cascade down to every employee.“ (Int. Vergleich) Über das betriebliche Nachhaltigkeits-Management hinaus ist damit auch die geeignete Gestaltung von Strukturen und Prozessen des Unternehmens adressiert, um externe Wirkungen entsprechend der Umsetzung der Agenda 2030 zu erzielen. Bereits im Recruiting wird die Bedeutung der Agenda 2030 als strategischer Referenzrahmen Unilevers gegenüber Bewerber\*innen betont. Entsprechend wird bei der Personalauswahl die Motivation einbezogen, zur internen und externen Umsetzung der Agenda 2030 durch das Unternehmen beizutragen. Die Nachhaltigkeits-Performance von Mitarbeitenden beinhaltet entsprechend betriebliche wie externe Beiträge zur Agenda 2030 und fließt mit 25 % in die Festlegung der jährlichen Bonuszahlungen ein. Zur Bewusstseinsbildung für die Agenda 2030 als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie werden Corporate Events und Webinare veranstaltet sowie gemeinsame Fallstudien und Projekte zu Nachhaltigkeitsthemen durchgeführt. Außerdem berichtet Unilever intern regelmäßig über besondere berufliche und auch private Aktivitäten einzelner Mitarbeitender, die zur Umsetzung der Agenda 2030 beitragen.

Ergänzend weisen die im Rahmen der Fallstudien geführten Interviews und Fokusgruppen darauf hin, dass die Agenda 2030 im Rahmen der Arbeitspraxis zwar als relevanter strategischer Referenz- bzw. Kommunikationsrahmen gesehen wird, zu dem (übergeordnet) Bezüge hergestellt werden, dieser jedoch nicht handlungsleitend ist. Das gilt vor allem für die Projektumsetzung (siehe Analysebereich IX). Eine tiefergehende Beschäftigung mit Zielen und Prinzipien der Agenda 2030 wird im Gegenteil als „add-on“ (Fallstudie Indonesien) zur eigentlichen (Projekt-) Arbeit wahrgenommen, ohne dass der (Ressourcen-) Einsatz den Mehrwert der Befassung rechtfertigen würde (Niger, Pakistan, Ukraine, Ägypten, Palästinensische Gebiete, Kamerun, Bangladesch). Entsprechend lässt sich feststellen, dass der Anspruch, dass Ziele und insbesondere Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 handlungsleitend in der Arbeitspraxis der GIZ sein sollen (siehe Analysedimension I) bei einem Großteil der Mitarbeitenden (mindestens) nicht bewusst (im Kontext der Agenda 2030) wahrgenommen wird.

## Fazit | Identifikation bei den Mitarbeitenden

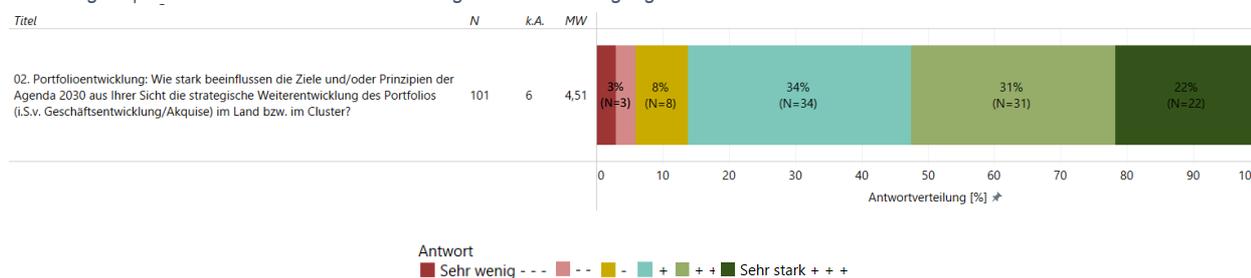
Mit Blick auf den Analysebereich III Identifikation bei den Mitarbeitenden ist festzuhalten, dass die Agenda 2030 insgesamt als Referenzrahmen bekannt ist und als solcher wahrgenommen wird. Deren wahrgenommene Relevanz für die operative (Projekt-) Umsetzung ist allerdings geringer; die Agenda 2030 wird auf operativer Ebene nicht als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis gesehen. Mitarbeitenden ist der Bezug der eigenen Projektarbeit zur Agenda 2030 oftmals klarer als der Beitrag des Unternehmens GIZ als Ganzes. Das Verständnis von Zielen und Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 variiert zudem je nach Position, Funktionsgruppe und Arbeitskontext (insb. Auftraggeber). Insgesamt sind die SDGs unter den Mitarbeitenden besser bekannt als die Umsetzungsprinzipien.

## Analysebereich IV: Portfolio- und Geschäftsentwicklung

Die Theory of Change nimmt an, dass die Agenda 2030 gleich mehrfach für die Portfolio- und Geschäftsentwicklung relevant ist: So ergeben sich für die GIZ Geschäftsentwicklungspotentiale aus der Agenda 2030 – inhaltlich, weil neue Themen bearbeitet werden (sollen); und als Wettbewerbsvorteil, sofern die GIZ glaubhaft nachweisen kann, dass ihre Formate, Instrumente etc. besser geeignet sind als die Anderer (z.B. Durchführungsorganisationen), eine Umsetzung im Sinne der Agenda 2030 zu gewährleisten<sup>21</sup>. Darüber hinaus stellen auch Auftraggeber Anforderungen an die Leistungserbringung, die z.T. die Agenda 2030 adressieren.

Im Rahmen der USE wurde hierzu, basierend auf dem Anforderungskatalog<sup>22</sup>, zunächst analysiert, inwieweit eine strategische Weiterentwicklung des Portfolios (i.S.v. Leistungsangebot) im Sinne der Agenda 2030 in der Außenstruktur stattfindet. Datengrundlage hierfür sind in erster Linie die vertiefenden Interviews, ergänzt um Fallstudien und Onlinebefragung. Auf Basis der analysierten Daten lässt sich dabei feststellen, dass das Potential der Agenda 2030 zur Geschäftsentwicklung insgesamt als begrenzt angesehen wird, auch weil Auftraggeber es aus Sicht der Befragten – über die formalen Vorgaben im Auftragsverfahren hinaus – wenig einfordern. Zwar beeinflussen laut den Teilnehmenden an der Onlinebefragung die Ziele und/oder Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 die strategische Weiterentwicklung der Portfolios (siehe Abbildung 16), die Fallstudien und Interviews weisen aber darauf hin, dass dies eher mittelbar geschieht.

Abbildung 16 | Portfolio- und Geschäftsentwicklung laut Onlinebefragung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

<sup>21</sup> Inwieweit dies gelingt, ist in Analysebereich IX Projektkonzeption und -umsetzung detailliert betrachtet.

<sup>22</sup> Konkret sind für den Analysebereich folgende Indikatoren relevant: 1.07 Die strategische Weiterentwicklung des Portfolios im Sinne der Agenda 2030 ist (in der Innen- und Außenstruktur) verankert (z.B. über die Nutzung von Portfolioanalysen). Dabei wird, sofern relevant, der nationale Agenda 2030 Prozess berücksichtigt; 1.08 Steuerungsinstrumente zur Reflexion des (nationalen) Agenda 2030 Prozesses (z.B. Portfolioberatung) sind verbreitet und angewandt; und 3.07 Ko-Finanzierungen werden genutzt, um Wirkungen zur Agenda 2030 zu hebeln.

So sei „die Agenda 2030 selbstverständlich die Leitschnur“ (Int 5). Vorgaben zur konkreten Umsetzung im Leistungsangebot machten Auftraggeber aber kaum (Int 5, 4; ebenso in der Mehrheit der Fallstudien) (siehe hierzu auch Analysebereich VIII). Dies gilt insbesondere für eine explizite Integration der Umsetzungsprinzipien in den Projekten, während sich die sektorale Schwerpunktsetzung (i.S.d. SDGs) weitgehend an Bedarfen/Interessen der Partner und Auftraggeber orientiert. Die Partnernachfrage kann förderlich für eine stärkere Ausrichtung an der Agenda 2030 sein, wie die Fallstudien zeigen: So orientieren z.B. Partnerregierungen in Ägypten und Indonesien ihre Nachhaltigkeits- und Entwicklungsstrategien stark an der Agenda 2030. Die in diesen Fällen von den politischen Partnern deutlich eingeforderte Kongruenz der GIZ mit deren Strategien trägt entsprechend mittelbar zu einer Ausrichtung der GIZ an der Agenda 2030 bei. Für die Ausrichtung an den Umsetzungsprinzipien besteht nach Aussage der Interviewpartner\*innen ein weitgehend noch unerschlossener Handlungsspielraum für die GIZ: Theoretisch sei jedes Projekt in der Lage, diese für sich umzusetzen (Int 22). Dabei seien Projekte, die sich an den Umsetzungsprinzipien ausrichten aber anspruchsvoller (im Sinne eines veränderten Qualitätsanspruchs) als Projekte, die sich ‚nur‘ an den SDGs ausrichteten (Int 8). Eine solche ‚Extraanstrengung‘ wird allerdings nach Wahrnehmung einer Mehrheit der Befragten in den Fallstudien von den Auftraggebern nicht nachgefragt.<sup>23</sup>

Dennoch konnte die Evaluierung auch feststellen, dass sich aus der Agenda 2030 ergebende Geschäftsentwicklungspotentiale ‚gehoben‘ werden bzw. wurden. Projekte, die z.B. Partnerregierungen zur Umsetzung der Agenda 2030 beraten, oder die sich explizit der Förderung der Prinzipien verschrieben haben, existieren in einer Vielzahl der untersuchten Länderportfolios. Einen maßgeblichen Effekt, auch mit Blick auf die Geschäftsentwicklung, hat bzw. hatte hier das Initiativprogramm Agenda 2030 (jetzt: Recover Better Support Programm). Mit rund 82 Millionen Euro fördert(e) das BMZ seit 2018 in diesem Rahmen Maßnahmen mit 30 Partnerländern. Gegenstand der Maßnahmen waren bzw. sind u.a. die Anpassung der nationalen Entwicklungsplanung an die Agenda 2030, oder die kohärente Umsetzung von Agenda 2030 und Pariser Klimaabkommen; die Stärkung innovativer Ansätze zur Haushaltsplanung und -kontrolle, oder die Reform des Steuersystems unter Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte, sowie der Aufbau von Monitoring- und Überprüfungskapazitäten (BMZ, 2019). Die Fallstudien weisen darauf hin, dass darüber hinaus viele der ursprünglich aus dem Initiativ-/Recover Better Support Programm finanzierten Projekte mittlerweile in das bilaterale Portfolio übergegangen sind – auch, weil sie das Interesse der Partner geweckt und den Mehrwert der Projekte gegenüber Auftraggebern demonstrieren konnten (z.B. Mexiko).

Angemerkt wurde außerdem, dass während die explizite Beratung zur Agenda 2030 auch aufgrund sinkender Nachfrage der Auftraggeber in der Wahrnehmung abnimmt, neue Diskurse (weiterhin) Potentiale bieten, Portfolios im Sinne der Agenda 2030 weiterzuentwickeln. Zu nennen sind hier insbesondere die Themen/Bereiche ‚Green Recovery‘ / ‚Recover Better‘, die auf einen ökologisch, sozialen und ökonomisch nachhaltigen Wiederaufbau nach der Coronapandemie abzielen, oder die Klimadebatte unter den Schlagworten ‚EU Green Deal‘ / ‚Just Transition‘ (Int 11, 8, 22; auch Fallstudien Brasilien, Peru). So wird beispielsweise in Nigeria eine Kofinanzierung mit der EU zu Green Economy umgesetzt. Die EU ist laut Onlinebefragung zudem derjenige Auftraggeber, der unter Kofinanzierungen mit Bezug zur Agenda 2030 am häufigsten genannt wurde. Opportunitäten bzw. Notwendigkeiten, sich zum eigenen Beitrag zur Agenda 2030 zu positionieren, entstehen zudem aus veränderten politischen Verantwortlichkeiten bei den deutschen öffentlichen Auftraggebern.

Damit Potentiale zur Geschäftsentwicklung identifiziert werden können, setzt der Anforderungskatalog voraus, dass Steuerungsinstrumente zur Reflexion des (nationalen) Agenda 2030 Prozesses verbreitet und angewandt sind. Als relevant identifiziert wurden in dieser Hinsicht die Angebote der Portfolioberatung des FMB, sowie die Länderfaktenblätter, welche – kontinuierlich vom Sektorvorhaben Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit im Auftrag des BMZ aktualisiert – Informationen zum nationalen Umsetzungsstand der Agenda 2030 in EZ-Partnerländern beinhalten. Die Evaluierungsergebnisse weisen aber darauf hin, dass die genannten Instrumente (noch) nicht in der Breite Anwendung finden. Der entsprechende Indikator im Anforderungskatalog kann daher nicht bestätigt werden.

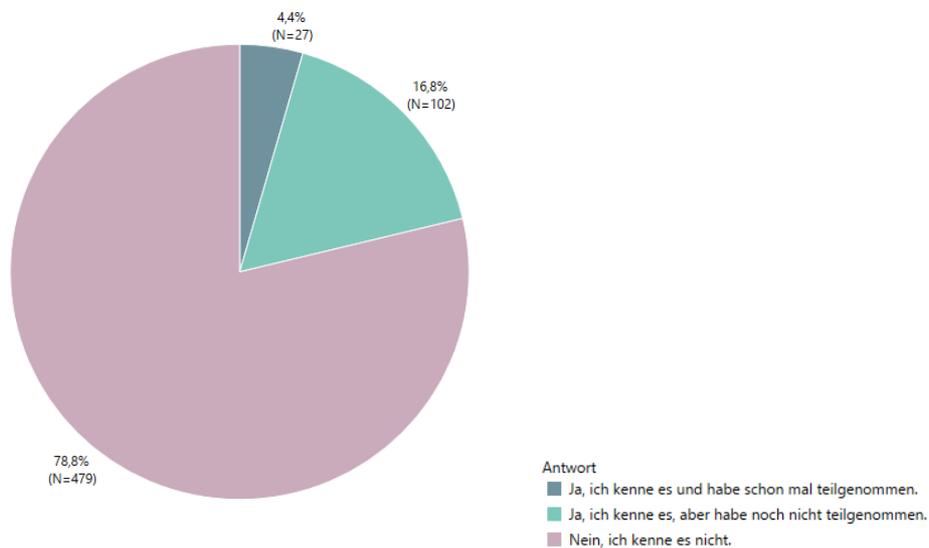
Das erste der genannten Instrumente, die Portfolioberatung zur Agenda 2030, hat zum Ziel, „Wissens-, Denk-

---

<sup>23</sup> Zitat hierzu: „Vielleicht nutzen wir das Potential noch nicht genug, aber wenn es riesige Potentiale gäbe, dann würden wir es merken“ (Int 5).

und Verhaltensänderungen bei GIZ-Mitarbeitern und nationalen Partnern zu fördern, die mit ihren Länderportfolios und Projekten zur Umsetzung der 2030 Agenda beitragen wollen“ (GIZ, N/Ag: 6). Sie beinhaltet neben modularen PowerPoint Präsentationen, einem Manual und Länderbeispielen, die von den Landesbüros, Clustern etc. selbstständig genutzt werden können, zudem das Angebot, dass entsprechende Reflexionsprozesse mit dem FMB vorbereitet und durchgeführt werden. Dabei zeigen die Ergebnisse der Onlinebefragung aber, dass die Mehrheit der Befragten (78,8 %) das Instrument der Portfolioberatung nicht kennt, und nur ein kleiner Teil der Befragten (4,4 %) bereits selbst an einem Beratungsprozess beteiligt war. Besonders wenig bekannt und entsprechend genutzt ist das Angebot insgesamt unter nationalem Personal (82,5 % „Nein, ich kenne es nicht“), aber auch mehr als die Hälfte (60 %) der befragten Landesdirektor\*innen kannten das Angebot bisher nicht. Gefragt nach dessen möglicher Relevanz für die Portfolio- und Geschäftsentwicklung gab die Mehrheit derjenigen Landesdirektor\*innen, die bisher keine Beratung in Anspruch genommen hatten, zudem an, dass sie diese für begrenzt halten (Fallstudien<sup>24</sup>). Daraus lässt sich schließen, dass das Angebot bislang noch nicht in der Breite Anwendung findet.

Abbildung 17 | Bekanntheit und Nutzung der Portfolioberatung laut Onlinebefragung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

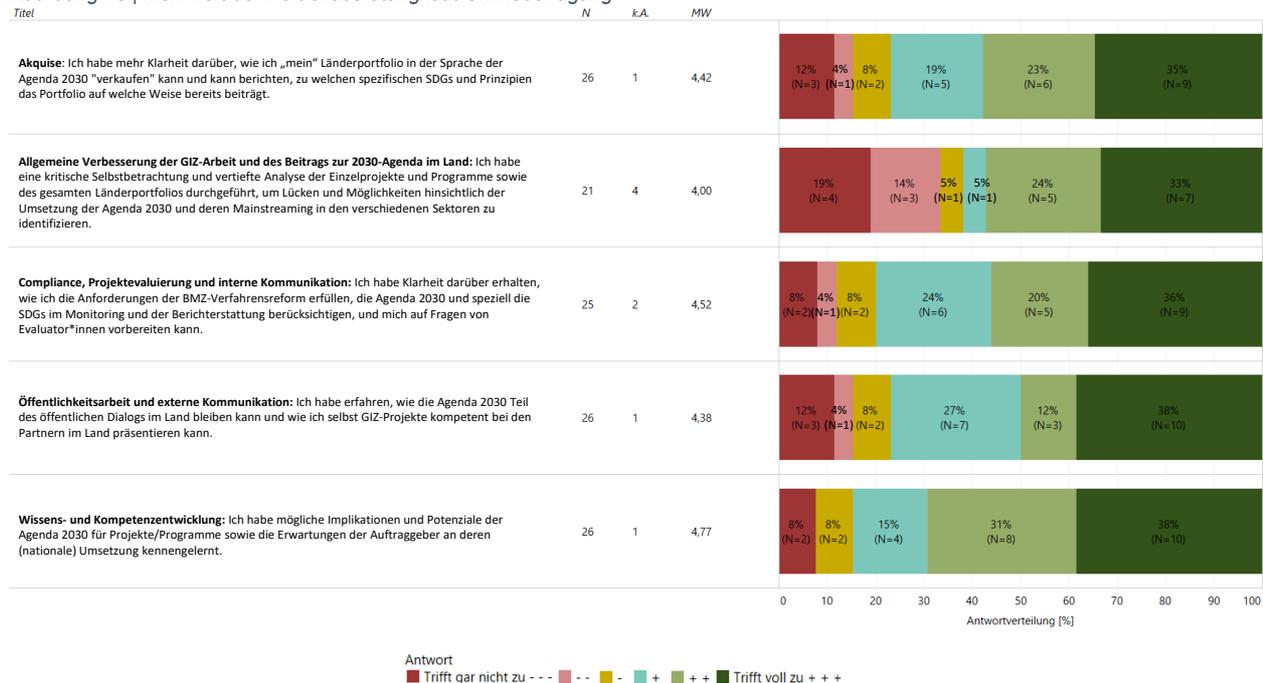
Dennoch wurden laut FMB seit Entwicklung der Toolbox 13 Beratungen (in 13 Ländern) durchgeführt<sup>25</sup>. Die Schwerpunkte der Beratung lassen sich dabei je nach Interesse der Anfragenden (z.B. Landesdirektor\*innen, Clusterkoordinator\*innen) anpassen und reichten von kurzen Inputs und der Bereitstellung von Informationen (Niger, Jordanien, Kirgistan und Albanien) bis hin zu einer Reflexion der eigenen Arbeit, auch unter Einbindung von Partnern und/oder der deutschen Botschaft (Nigeria, Türkei). Beratungen umfassten ferner die Erarbeitung von Kernaussagen für die Außendarstellung (PR und Akquise) (Nordmazedonien, Palästinensische Gebiete, Kamerun), oder Inputs zu Wirkungsmessung und SDGs (Myanmar) (GIZ, 2019f: 5). In den Palästinensischen Gebieten und in Kamerun wurden zudem Synergien und Trade-offs im Cluster und die Umsetzung des Prinzips LNOB diskutiert. Obwohl all diese Anwendungsbereiche von den Beteiligten als überwiegend nützlich empfunden wurden (siehe auch Abbildung 18), zeigten die Fallstudien auch verschiedene Faktoren auf, die die Nachhaltigkeit der Beratung negativ beeinflusst(en). Zum einen gefährdet die hohe Personalfuktuation in den Portfolios nachhaltige Effekte der Beratung. So war es nur in seltenen Fällen möglich, Interviewpartner\*innen zu identifizieren, die selbst am Prozess teilgenommen hatten. Zum anderen wurde im Fall der Palästinensischen Gebiete auch die geringe Beteiligung von Führungspersonal kritisiert. Diese sei notwendig, damit Ergebnisse

<sup>24</sup> Das illustriert das Statement eines\*r Landesdirektor\*in: „Warum brauche ich eine Portfolioberatung, wenn mir in die Feder diktiert wird, was wir machen sollen? Mit Wünschen kommen wir da nicht weiter. Ich habe ein Auftragspaket, das setze ich um. [...] Dann brauche ich niemand, der mich nur zusätzlich berät, wie ich das eventuell noch anders oder besser machen könnte.“

<sup>25</sup> Beraten wurde in folgenden Ländern: Nigeria, Türkei, Mazedonien, Myanmar, Südkaukasus, Tadschikistan, Niger, Pakistan, Jordanien, Kirgisistan und Albanien, Palästinensische Gebiete, Kamerun, Kosovo.

der Beratung auch umgesetzt würden. Nachdem im konkreten Fall aber nur Berater\*innen und Entwicklungshelfer\*innen an der Beratung teilgenommen hatten, blieben die erarbeiteten Empfehlungen (bislang) ungenutzt. Von den Interviewpartner\*innen, u.a. in Kamerun, wurde zudem berichtet, dass nach den erfolgten Beratungen keine strukturierte Sicherung und/oder Implementierung der Ergebnisse noch deren Multiplikation unter Mitarbeitenden im Land stattfand. Dass die identifizierten Chancen zur Umsetzung der Agenda 2030 nicht systematisch weiterverfolgt wurden, wurde außerdem auch in Pakistan berichtet. Entsprechend lässt sich feststellen, dass die Portfolioberatung tendenziell nicht zur Geschäftsentwicklung genutzt wird. Die Stärken des Instruments liegen laut der Befragten vor allem in der Wissens- und Kompetenzvermittlung und im Austausch zwischen den Projekten. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Onlinebefragung unter denjenigen, die angegeben haben, bereits an einem Portfolioberatungsprozess beteiligt gewesen zu sein (siehe Abbildung 18). Hier erhielt das Item „Wissens- und Kompetenzvermittlung: Ich habe mögliche Implikationen und Potenziale der Agenda 2030 für Projekte/Programme sowie die Erwartungen der Auftraggeber an deren (nationale) Umsetzung kennengelernt“ die größte Zustimmung (MW=4,77).

Abbildung 18 | Mehrwert der Portfolioberatung laut Onlinebefragung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Ein zweites Steuerungsinstrumente zur Reflexion des (nationalen) Agenda 2030 Prozesses stellen die Länderfaktenblätter dar, welche – regelmäßig vom Sektorvorhaben Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit im Auftrag des BMZ aktualisiert – Informationen zum nationalen Umsetzungsstand der Agenda 2030 beinhalten. Die Länderfaktenblätter werden über das BMZ auch anderen Durchführungsorganisationen zur Verfügung gestellt. Das Instrument greift damit unmittelbar Vorgaben aus dem Auftragsmanagement auf, wo gemäß der Handreichungen der GVR explizit eine Einordnung neuer Projekte in den nationalen Agenda 2030 Prozess gefragt ist (siehe Analysebereich VIII). Die BMZ-Handreichung für die Erstellung von Modulvorschlägen in der bilateralen EZ (HR060) verweist in einer Fußnote ausdrücklich auf die Länderfaktenblätter als eine Informationsquelle. Auch wegen dieser Verbindlichkeit ist das Angebot der Länderfaktenblätter relativ bekannt. So gab rund ein Viertel der Befragten der Onlinebefragung an, die Länderfaktenblätter zu kennen, 13% hatten sie schon einmal genutzt (siehe Analysebereich X). In der Mehrzahl der Fallstudienländer wurde allerdings berichtet, dass jenseits des Modulvorschlags bzw. des Prüfprozesses keine systematische und vertiefte Auseinandersetzung mit dem nationalen Agenda 2030 Prozess stattfindet. U.a. in Mexiko unterstrichen Mitarbeitende aber explizit ein Interesse an einer vertieften Auseinandersetzung, um Projekte – auch im Partnerdialog – besser einordnen zu können.

Mit Blick auf den Anforderungskatalog und die Theory of Change sollten schließlich Ko-Finanzierungen genutzt

bzw. Drittmittel eingeworben werden können, um Wirkungen zur Agenda 2030 zu hebeln. Allerdings konnte die Evaluierung kaum Hinweise darauf finden, dass Kofinanzierungen mit explizitem Agenda 2030 Bezug umgesetzt werden. Zwar beantworteten knapp 25 % der Befragten der Onlinebefragung die entsprechende Frage mit „ja“, dieses Ergebnis ließ sich in den Fallstudien aber nicht validieren. Einziges Beispiel war die bereits erwähnte EU-Kofinanzierung in Nigeria. Auch mit Blick auf Drittmittel und andere Aufstockungen zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass diese kaum mit Bezug zur Agenda 2030 eingeworben werden. Zwar setzen laut Querschnittsauswertung 28 % der Projekte Kofinanzierungen um; Aufstockungen mit explizitem Bezug zur Agenda 2030 wurden aber in weniger als 1 von 10 der Projekte (8 %), und eine explizite Ausrichtung von Kofinanzierungen auf die Agenda 2030 in lediglich einem Fall erwähnt. Projekte, die Aufstockungen mit Bezug zur Agenda 2030 verzeichneten, waren dabei in erster Linie Projekte, die aufgrund ihrer Konzeption komplett auf die Agenda 2030 ausgerichtet sind (z.B. Beratung des BMZ zur Umsetzung der Agenda 2030 im Privatsektor).

## Fazit | Portfolio- und Geschäftsentwicklung

Mit Blick auf den Analysebereich IV Portfolio und Geschäftsentwicklung ist festzuhalten, dass das Potential der Agenda 2030 zur Geschäftsentwicklung von den Befragten in der Außenstruktur überwiegend als begrenzt wahrgenommen wird. Dies ist nicht zuletzt durch die geringe Nutzung vorhandener Steuerungsinstrumente (z.B. Portfolioberatung) bedingt, die Impulse generieren könnten; wie auch durch die (in der Außenstruktur) als gering wahrgenommene Nachfrage der Auftraggeber über die in den formalen Auftragsverfahren verankerten Vorgaben hinaus, die u.a. in der Breite/Universalität der Agenda 2030 begründet liegt. Jedoch gibt es Ansätze wie bspw. das Initiativprogramm Agenda 2030 / Recover Better Support Programm, das in erster Linie konkrete Geschäftsentwicklungspotentiale schafft. Zudem bieten neue Diskurse zum Zusammenspiel von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit (z.B. ‚Recover Better‘, Klimaagenda) Opportunitäten für eine Geschäftsentwicklung im Sinne der Agenda 2030 (Umsetzungsprinzipien).

## Analysebereich V: Wirkungserfassung und externe Kommunikation / Reporting

Wie von der Theory of Change beschrieben, entstehen durch die Agenda 2030 für die GIZ neue Anforderungen an die Generierung und Aufbereitung von Daten. Daneben analysiert der Analysebereich V, wie die GIZ ihren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 als Unterstützerin der jeweiligen Partner(länder) nach Außen berichtet (die interne Kommunikation ist Gegenstand des Analysebereichs XII). Grundlage der Bewertung<sup>26</sup> sind hierbei in erster Linie vertiefende Interviews mit relevanten Organisationseinheiten, ergänzt um Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Onlinebefragung.

Der Anforderungskatalog setzt in dieser Hinsicht voraus, dass die Beiträge zur Agenda 2030 und den SDGs systematisch erfasst werden und in externe Reporting Frameworks (bspw. IATI oder ODA-Meldung) einfließen. Die Evaluierungsergebnisse weisen hierbei darauf hin, dass hierzu Ansätze bestehen bzw. aktuell in Arbeit sind. Allerdings erfassen weder bestehende noch neue Ansätze zur aggregierten Wirkungsmessung Beiträge zu den SDGs und vor allem zu den Umsetzungsprinzipien in Gänze. Der entsprechende Indikator im Anforderungskatalog kann daher als bedingt erfüllt bewertet werden.

<sup>26</sup> Konkret sind für den Analysebereich folgende Indikatoren des Anforderungskatalogs relevant: 1.09 Die Beiträge zur Agenda 2030 und den SDG werden systematisch erfasst (z.B. Kennungs- und FBS-basiert) und fließen in externe Reporting Frameworks ein (bspw. zur deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, IATI bzw. ODA-Meldung); und 3.01 Die Agenda 2030 und deren Umsetzung im Unternehmen wird regelmäßig und prominent in internen und externen Kommunikationskanälen und -formaten thematisiert (insb. via Good Practices auf Vorhabens- und Portfolioebene).

Ein Ansatz, Wirkungen auf Ebene der SDGs zu erfassen, sind die GIZ Wirkungsdaten. Diese unternehmensweiten Wirkungsdaten werden seit 2014 jährlich in Form einer freiwilligen Abfrage (mit hohem Rücklauf, ca. 80 %) bei Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Projekten im In- und Ausland erhoben, um projekt- und länderübergreifend über aggregierte Wirkungen der Arbeit der GIZ zu informieren. Die Daten dienen maßgeblich der Kommunikation gegenüber Öffentlichkeit und Auftraggebern (GIZ, 2020c). Dabei sind die Themen insgesamt „anschlussfähig an die SDGs“ (GIZ, 2020c: 14); eine Zuordnung zu den Nachhaltigkeitszielen findet auf sektoraler, nicht aber auf Indikatorebene statt (GIZ, 2017c). Zudem bilden die Wirkungsdaten und -indikatoren nicht die Umsetzungsprinzipien ab (Int 7).

Neben den Wirkungsdaten hält darüber hinaus das System der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE), über das jährlich eine repräsentative Zufallsstichprobe von ca. 100 BMZ-finanzierten Projekten evaluiert wird, Bezüge zu den SDGs nach; neuere Berichte befassen sich zudem mit dem Beitrag zu den Umsetzungsprinzipien. Wie die Querschnittsauswertung zeigt, benennen insgesamt 48 von 50 (96 %) der analysierten Berichte explizit SDGs, zu denen das evaluierte Projekt beiträgt (im Schnitt werden je Bericht vier SDGs benannt); jeder dritte Evaluierungsbericht (37 %) benennt zusätzlich Unterziele der SDGs (sog. *targets*). Nach neuem, 2021 eingeführtem Berichtsformat (GIZ, 2019e: 15, 2021d), sind überdies auch Beiträge zu den Umsetzungsprinzipien zu berichten (in vier aus fünf untersuchten Evaluierungsberichten). Allerdings betrifft das System der ZPE nur einen Bruchteil aller GIZ Projekte; entsprechende Informationen werden zudem nicht systematisch weiterverarbeitet (Int 24). Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass es bislang kein direktes Reporting zur Agenda 2030 und den SDGs in der GIZ gibt. Ansätze für ein solches Reporting sind allerdings aktuell in Entwicklung. Auf Initiative des BMZ, welche unter anderem auf Berichtspflichten externer Reporting Frameworks (bspw. IATI bzw. ODA-Meldung) hinsichtlich der SDGs reagiert, wurde im letzten Jahr ein ‚SDG-Mapping‘ auf der Basis von FBS/CRS-Codes und Kennungen erarbeitet. Dieses befindet sich aktuell in der Umsetzung durch die GIZ, sodass künftig ein Großteil der Projekte automatisch den SDG zugeordnet werden kann. Konkrete Wirkbeiträge werden dabei aber nicht erfasst und (aufgrund der thematischen Zuordnung angenommene) Wirkungen nicht validiert (Int 7). Nach Aussage relevanter Interviewpartner\*innen weist das System zudem eine weitere Schwäche auf: Da die Zuordnung automatisiert erfolgt, ist das SDG Mapping tendenziell nicht geeignet, Reflexionsprozesse in den Projekten, Programmen und Portfolien hinsichtlich des eigenen Beitrags zur Agenda 2030 anzustoßen (Int 22).

## Insight | Das SDG-Mapping und das Projekt „Wirkungsmanagement“ der KfW Bankengruppe

Alle untersuchten Organisationen weisen spezifische Beiträge zur Umsetzung der Agenda 2030 aus. Ein Good Practice-Beispiel für die umfassende Auseinandersetzung mit dem organisationsweiten Reporting ist das SDG-Mapping und das laufende Projekt „Wirkungsmanagement“ der KfW Bankengruppe. Die KfW weist jährlich die erwarteten konzernweiten Beiträge für das Erreichen der SDGs durch ein intern entwickeltes Mapping-Verfahren aus. Dem aktuellen SDG-Mapping zugrunde liegt das umfassend ausformulierte und konzernweit einheitlich etablierte SDG-Verständnis der KfW. Darauf aufbauend werden in den jeweiligen Geschäftsbereichen verfügbare Daten zu Inputs, Outputs und Outcomes konsolidiert. Anhand von geschäftsbereichsspezifischen Mapping-Schlüsseln wird das gesamte Portfolio der KfW Bankengruppe korrespondierenden SDGs zugeordnet (für die Visualisierung und Kommunikation des SDG-Mappings vgl. das SDG-Rad der KfW, S.47). Das neu aufgesetzte Strategieprogramm „tranSForm“ der KfW verfolgt unter anderem das Ziel, den „Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung noch systematischer zu erfassen, messbar zu machen und transparent für den gesamten Konzern darzustellen“ (Online Auftritt KfW Wirkungsmanagement). Das Teilprojekt „Wirkungsmanagement“ festigt das gemeinsame Verständnis für die erbrachten Beiträge zu den SDGs und setzt deren Operationalisierung für die konzernweite Erfassung und Berichterstattung um. Dafür werden 40-50 über alle Geschäftsbereiche vergleichbar anzuwendende Wirkungsindikatoren definiert.

Auf Projektebene weist die KfW derzeit SDG-Beiträge nur im Auftrag des BMZ im Geschäftsbereich Finanzielle Zusammenarbeit aus. Grundlage dafür sind die Common Reporting Standards (CRS)-Schlüssel der OECD. Ab 2023 sollen zudem erreichte Wirkungen mittels einer digitalen Applikation auf Projektebene erfasst werden und auf Konzernebene in einer KfW-weiten Wirkungsmatrix aggregiert werden. Über die neu entwickelten Indikatoren können dann auch erzielte Wirkungen den SDGs zugeordnet werden. Die ermittelten Beiträge sollen so das bisherige SDG-Mapping der KfW mit Wirkungszahlen hinterlegen und in die strategische Steuerung einbezogen werden.

Seit dem 01.01.2022 sind zudem sogenannte Standardindikatoren des BMZ eingeführt. Diese basieren auf dem ‚BMZ 2030‘ Reformprozess und den entsprechenden Kernthemen und Aktionsfeldern sowie ausgewählten Qualitätsmerkmalen. Ein Bezug zur Agenda 2030 besteht dabei mittelbar über die thematische Zuordnung zu SDGs, die in Indikatorensheets verbindlich festgelegt werden. Auch hier werden die Beiträge zu den SDG (-Indikatoren) aber nicht numerisch explizit erfasst. Zudem finden sich in den Standardindikatoren nur ausgewählte Bezüge zu den Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 (z.B. zum Prinzip LNOB über das Qualitätsmerkmal Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, Inklusion). Im Gegensatz zu den Wirkungsdaten wird das entsprechende Reporting für die Projekte zudem (basierend auf einer Anlage zum Modulvorschlag) verpflichtend sein (Int 7). Es stellt damit, bei entsprechender Nutzung, einen wichtigen ‚Hebel‘ dar, um in der Breite Reflexionsprozesse hinsichtlich des (Projekt-)Beitrags zur Agenda 2030 anzustoßen.

## Insight | Das Indikatorensystem der DEZA

Sämtliche untersuchten Organisationen haben eigenständige Indikatorensysteme entwickelt, mit denen aggregierte Wirkbeiträge zu den SDGs ausgewiesen werden. Kernthemen und Herausforderungen des Monitorings sind nahezu immer dessen organisationsweite Standardisierung und Digitalisierung sowie die gemeinsame Datenerfassung mit Partnern.

Einen differenzierten Ansatz, Beiträge zu SDGs zu erfassen und nutzbar zu machen, legt die DEZA vor: Als Teil des „Results Based-Managementsystems“ definiert die DEZA organisationsweit standardisierte Indikatoren auf unterschiedlichen Ebenen und für unterschiedliche Zwecke - jeweils aber mit dem expliziten Ziel, Beiträge zur Agenda 2030 zu erfassen und sichtbar zu machen. Zu jeder Länderstrategie und daran anknüpfenden Projektkonzeption der DEZA wird aus dem Indikatorenkatalog jeweils ein spezifischer Referenzrahmen für das Monitoring zusammengestellt. Die dafür verfügbaren Indikatoren auf Output-Ebene („Aggregated Reference Indicators“) weisen Beiträge aus, die auf Organisations-, Landes- oder Projektebene direkt den Aktivitäten der DEZA zugeordnet werden können. Sie werden neben der Berichterstattung vor allem zur externen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit herangezogen. Indikatoren auf Outcome-Ebene („Thematic Reference Indicators“) bilden die von der DEZA gemeinsam mit politischen oder anderen Partnern in bestimmten Regionen oder bei bestimmten Zielgruppen erreichten Wirkungen ab. Diese werden vor allem für die strategische Reflektion und Steuerung verwendet sowie zur Rechenschaft über erzielte Resultate gegenüber dem Parlament und einer interessierten Öffentlichkeit. Auf Outcome-Ebene sind soweit möglich SDG-Indikatoren direkt in den organisationsweiten DEZA-Referenzrahmen übernommen. Alle Indikatoren auf Outcome- und Output-Ebene werden jeweils SDG Unterzielen und Zielen der Unternehmensstrategie zugeordnet und sind geeignet für eine disaggregierte Datenerhebung nach Geschlecht und marginalisierten Gruppen. Wo die organisationsweiten Indikatoren nicht alle Wirkungen abdecken, besteht die Möglichkeit, zusätzlich „(k)ontext-spezifische Indikatoren“ zu integrieren. Die Kontextindikatoren werden von der jeweiligen Außenstruktur (Landesbüros, Projekt-Mitarbeitende oder auch länderübergreifende thematische Arbeitsgruppen) an regionale bzw. lokale Gegebenheiten angepasst.

Mit ihrem organisationsweiten Indikatorenkatalog zielt die DEZA darauf ab, die methodische Qualität von Aggregation und Vergleichbarkeit erzielter Wirkungen zu steigern sowie die Digitalisierung von Monitoring und Berichterstattung zu begünstigen. Die Auswahl und Anwendung der Indikatoren wird in einem zentralen Methodenpapier (DEZA 2020c) erläutert und mit Praxisbeispielen illustriert.

Schließlich existieren neben den unternehmensweiten Prozessen einzelne dezentrale Ansätze zur Wirkungsmessung bzw. zur Zuordnung von Beiträgen zu den SDGs in den Ländern, wie die Fallstudien zeigen. Dabei wiesen Interviewpartner\*innen in fast allen Ländern darauf hin, dass aufgrund einer Zuordnungslücke zwischen einzelnen Projekten der GIZ und dem Anspruchsniveau der SDGs die systematische Erfassung von Beiträgen zu den SDGs eine Herausforderung darstellt. In vielen Ländern (z.B. Thailand, Mexiko, Jordanien, Brasilien, Indonesien, Serbien) wurde jedoch, meist 2017 bis 2019, narrativ eine inhaltliche Zuordnung von Projekten zu einzelnen SDGs vorgenommen (oft als ‚SDG Mapping‘ bezeichnet) (ebenso in Pakistan, Ägypten, Palästinensische Gebiete). In Mexiko wird dies über die Kommunikationsplattform<sup>27</sup> auch Externen vermittelt.

<sup>27</sup> <https://agenda2030gizmx.com/>

## Insight | Externe Kommunikation zur Agenda 2030 bei KfW und UNDP

Alle untersuchten Organisationen kommunizieren umfassend zu Nachhaltigkeitsstrategien, -zielen und -beiträgen in eigenen Bereichen ihrer Online-Auftritte und in diversen Publikationen wie Jahresberichten, themenspezifischen Broschüren oder Mitarbeiter\*innen-Magazinen. Bezüge zur Agenda 2030 und vor allem den SDGs sind dabei durchgängig zu finden, jedoch unterschiedlich differenziert und umfanglich. Im Gegensatz zur umfassenden Kommunikation organisationsweiter Bezüge zur Agenda 2030 sind explizit ausgewiesene Verknüpfungen der Länder- oder gar Projektebene mit der Agenda 2030 oder SDGs deutlich seltener und vielmehr exemplarisch zu finden.

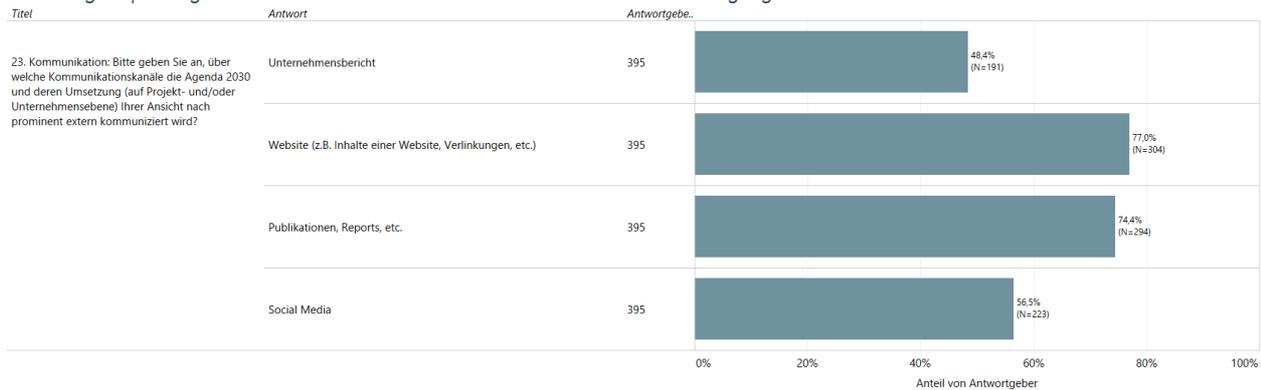
Besonders ausführlich und anschaulich informieren UNDP und die KfW Bankengruppe (insbesondere die KfW Entwicklungsbank) zur Agenda 2030. Beide stellen online umfassende Hintergrundinformationen und -daten zu den einzelnen SDGs zur Verfügung und verlinken jeweils weiterführende (auch externe) Publikationen, Projektbeiträge, Erfolgsgeschichten, Blogbeiträge (UNDP) und Interviews (KfW). Auf der Website der KfW Entwicklungsbank sind SDGs bereits auf der Startseite prominent platziert. Einzelne Ziele und zugehörige Maßnahmen werden teils in kurzen Videoclips erläutert. Die erwarteten Beiträge von Förderaktivitäten der KfW (Bankengruppe und einzelne Geschäftsbereiche) werden in einem SDG-Rad anschaulich visualisiert. Der Nachhaltigkeitsbericht 2020 der KfW fokussiert auf das Thema „Agenda 2030: ein Jahrzehnt des Wandels“. Zudem behandelt das monatlich erscheinende Format „Entwicklungspolitik Kompakt“ der Abteilung KfW Research die Agenda 2030. Die Publikationsreihe erstellt (in deutscher und englischer Sprache) Übersichtsartikel („One-Pager“), um kompakt auf einer Seite über aktuelle entwicklungspolitische Themen, Konzepte und Analysen zu informieren. Zwischen 2015 und 2017 wurden verschiedene Beiträge zur Agenda 2030 und den SDGs verfasst. Neuere Beiträge greifen die Agenda 2030 kaum mehr als zentrales Thema auf, ordnen die behandelten Themen aber teilweise noch den jeweiligen (Unter-) Zielen zu.



Das „SDG-Rad“ der KfW Bankengruppe (KfW 2021c)

Neben der Wirkungserfassung setzt der Anforderungskatalog zudem voraus, dass die Agenda 2030 und deren Umsetzung im Unternehmen regelmäßig und prominent in (internen und) externen Kommunikationskanälen und -formaten thematisiert wird. Auch dieser Indikator lässt sich auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse nur teilweise bestätigen. So weist die Onlinebefragung darauf hin, dass ein Bekenntnis des Unternehmens GIZ zur Agenda 2030 auf verschiedenen externen Kanälen kommuniziert wird (siehe auch Analysebereich I). 86 % der Befragten stimmten der Aussage „Ein Bekenntnis des Unternehmens GIZ zur Agenda 2030 wird auf verschiedenen externen Kanälen prominent kommuniziert (z.B. Veröffentlichungen, Social Media, Website)“ mehr oder weniger deutlich zu. Am häufigsten genannt wurde hier die Website; ca. die Hälfte der Befragten verwiesen auch auf den Unternehmensbericht oder Social Media (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19 | Die Agenda 2030 in der externen Kommunikation laut Onlinebefragung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Interviews mit den relevanten Unternehmenseinheiten wiesen aber darauf hin, dass die Agenda 2030 jenseits dessen, dass sie den Referenzrahmen für z.B. den Unternehmensbericht bildet, aktuell kein strategisches Thema mehr in der externen Unternehmenskommunikation ist. Nach Aussage relevanter Interviewpartner\*innen liegt dies darin begründet, dass sich die Unternehmenskommunikation an der medialen Aufmerksamkeit insgesamt orientiert. Als diese 2015 noch höher war, sei auch in der Unternehmenskommunikation häufiger Bezug auf die Agenda 2030 genommen worden. Da das aktuell aber nicht mehr der Fall sei, sei die Agenda 2030 entsprechend selten Gegenstand der Unternehmenskommunikation (Int 6).

## Fazit | Wirkungserfassung und externe Kommunikation / Reporting

Mit Blick auf den Analysebereich V Wirkungserfassung und externe Kommunikation / Reporting ist festzuhalten: Bislang gibt es trotz bestehender Ansätze (GIZ Wirkungsdaten, ZPE) kein direktes, umfassendes und systematisches Reporting zur Agenda 2030 und den SDGs in der GIZ. Aktuell sind auf Initiative des BMZ aber Ansätze in der Entwicklung bzw. werden seit kurzem umgesetzt (SDG Mapping ab 2021, Standardindikatoren seit Januar 2022), die direkt auf die SDGs referenzieren. Für die externe Unternehmenskommunikation ist die Agenda 2030 aufgrund sinkender medialer Aufmerksamkeit aktuell kein strategisches Thema (mehr).

## 4.2 Strukturen | Berücksichtigung der Agenda 2030 in...

### Analysebereich VI: Austausch und Kooperationsformate

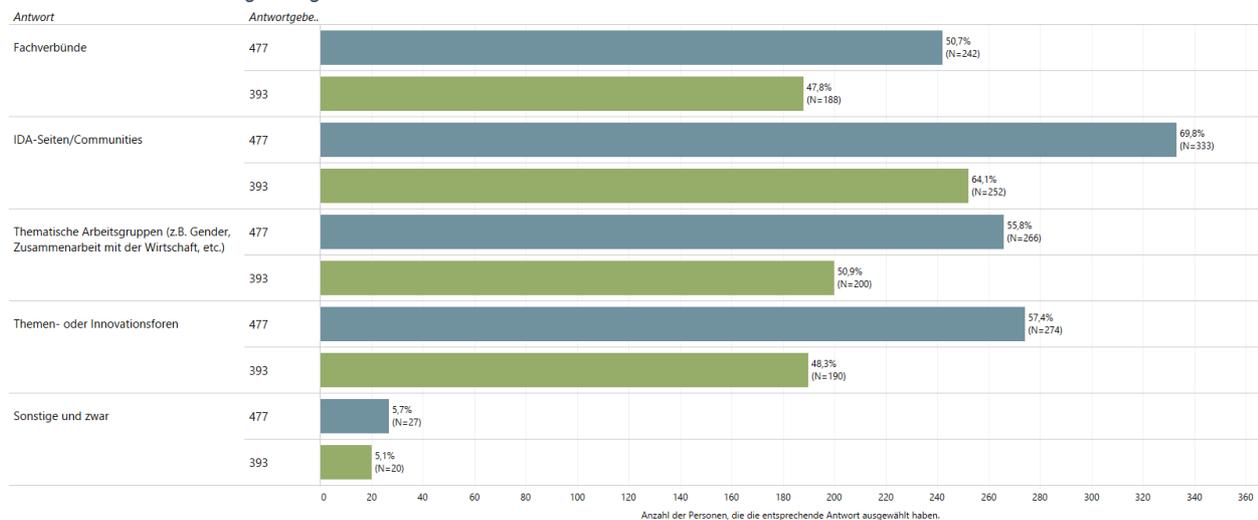
Gemäß der Theory of Change tragen Austausch- und Kooperationsformate zur Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Referenzrahmen Agenda 2030 sowie zur Wissensvermittlung und dem Wissensmanagement bei. Dies setzt entsprechend dem Anforderungskatalog voraus, dass sie folgende Funktionen erfüllen: Sie erlauben Mitarbeiter\*innen, 1) sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu informieren; 2) fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 weiterzuentwickeln und 3) sie

fördern den sektor- und länderübergreifenden Austausch und ‚peer learning‘<sup>28</sup>. Grundlage für die Evaluierung sind vor allem die Fallstudien, ergänzt um Ergebnisse der Onlinebefragung. Im Vordergrund stehen dabei drei Formate, die im Rahmen der Inception Phase der Evaluierung als relevant identifiziert wurden: IDA Communities (z.B. ‚Monitoring SDGs‘, ‚Transforming our World‘), Arbeitsgruppen im Rahmen von Fachverbänden, und die Innovationsforen<sup>29</sup> (z.B. LNOB).

Mit Blick auf die Bekanntheit von Formaten, die die entsprechenden Funktionen erfüllen, lässt sich auf Basis der Onlinebefragung zunächst feststellen: Mehr Befragte kennen und nutzen Formate, die erlauben sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu informieren (insg. 1.142 Mal<sup>30</sup> ausgewählt für „bekannt“; 850 Mal für „genutzt“) und die den sektor- und länderübergreifenden Austausch und ‚peer learning‘ fördern (1.159 Mal ausgewählt für „bekannt“; 971 Mal für „genutzt“). Weniger Befragte kennen dagegen Formate, die fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 weiterentwickeln (790 Mal ausgewählt für „bekannt“; 508 Mal für „genutzt“).

Dabei wurden für die unterschiedlichen Funktionen jeweils verschiedenen Formate ‚im lead‘ gesehen. So nannten die Befragten am häufigsten IDA-Seiten/Communities (69,8 % bekannt, 64,1 % genutzt) als Format, um sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu informieren. Fachverbände und thematische Arbeitsgruppen wurden dagegen am häufigsten für den sektor- und länderübergreifenden Austausch und ‚peer learning‘ ausgewählt (65,6 % bekannt, 63,1 % genutzt). Von den deutlich weniger Befragten, die angaben, Formate zu kennen, die die fachlichen und methodischen Ansätze im Sinne der Agenda 2030 weiterentwickeln, nannten die meisten hierzu thematische Arbeitsgruppen (z.B. zu Gender) (59,9 % bekannt, 51,1 % genutzt). Die folgenden Abbildungen (20 – 22) geben einen Überblick über Bekanntheit und Nutzung der genannten Formate.

Abbildung 20 | Bekannte und genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die erlauben, sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu informieren



Titel  
 ■ 13. Kooperation: Bekannte Austausch- und Kooperationsformate, die erlauben, sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu informieren.  
 ■ 14. Kooperation: Genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die erlauben, sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu informieren.

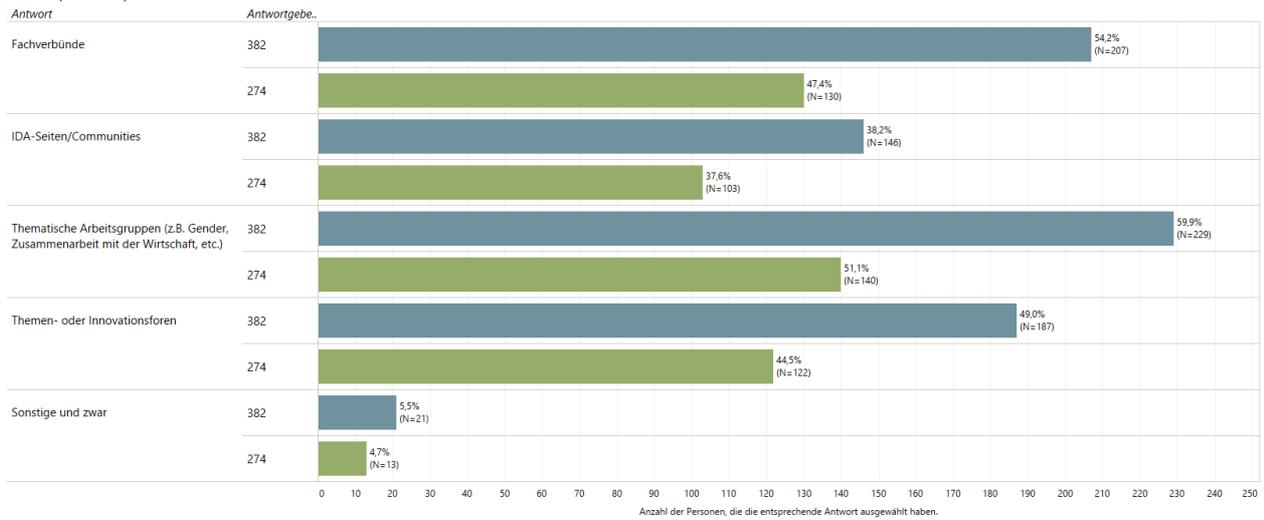
Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

<sup>28</sup> Konkret sind die dem zugrunde liegenden Indikatoren des Anforderungskatalogs folgende: 2.03 Es existieren Austausch- und Kooperationsformate, welche Vorhabensowie Mitarbeiter\*innen erlaubt, einen regelmäßigen, themenorientierten Austausch zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu gestalten; 2.04 Austausch- und Kooperationsformate, welche Vorhabensowie Mitarbeiter\*innen erlauben, einen regelmäßigen, themenorientierten Austausch zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu gestalten, sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt; 2.05 Es existieren Austausch- und Kooperationsformate, die Agenda 2030 optimierende Abläufe und Handlungen vorantreiben (z.B. zu methodischen Ansätzen im Sinne der Umsetzungsprinzipien); 2.06 Austausch- und Kooperationsformate, die Agenda 2030 optimierende Abläufe und Handlungen vorantreiben, sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt; 2.07 Es existieren Arbeitsgruppen und/oder Netzwerke zur Agenda 2030 (z.B. im FMB, Fachverbände), die sektor- und bereichsübergreifend zur Agenda 2030 arbeiten; 2.08 Austausch- und Kooperationsformate, die sektor- und länderübergreifend zur Agenda 2030 arbeiten, sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt; und 2.11 Die sektorübergreifende Zusammenarbeit zur Agenda 2030 ist in allen Sektoren und Abteilungen/Bereichen verankert, entsprechende Strukturen, Prozesse und/oder Instrumente sind kohärent.

<sup>29</sup> Die Innovationsforen hatten basierend auf dem Unternehmensziel 2017-2019 den Auftrag, Agenda 2030 optimierende Abläufe und Handlungen voranzutreiben; d.h. konkret, Definitionen und Ansätze zum Mainstreaming für die Umsetzungsprinzipien zu erarbeiten. Allerdings waren diese nur zeitlich begrenzt bis 2018 eingesetzt. Allein das Innovationsforum LNOB besteht ‚inoffiziell‘ aufgrund des Engagements der Beteiligten weiter.

<sup>30</sup> Hier waren Mehrfachnennungen möglich. Die absolute Zahl kann damit nicht ins Verhältnis gesetzt werden zur Zahl der Befragungsteilnehmer\*innen.

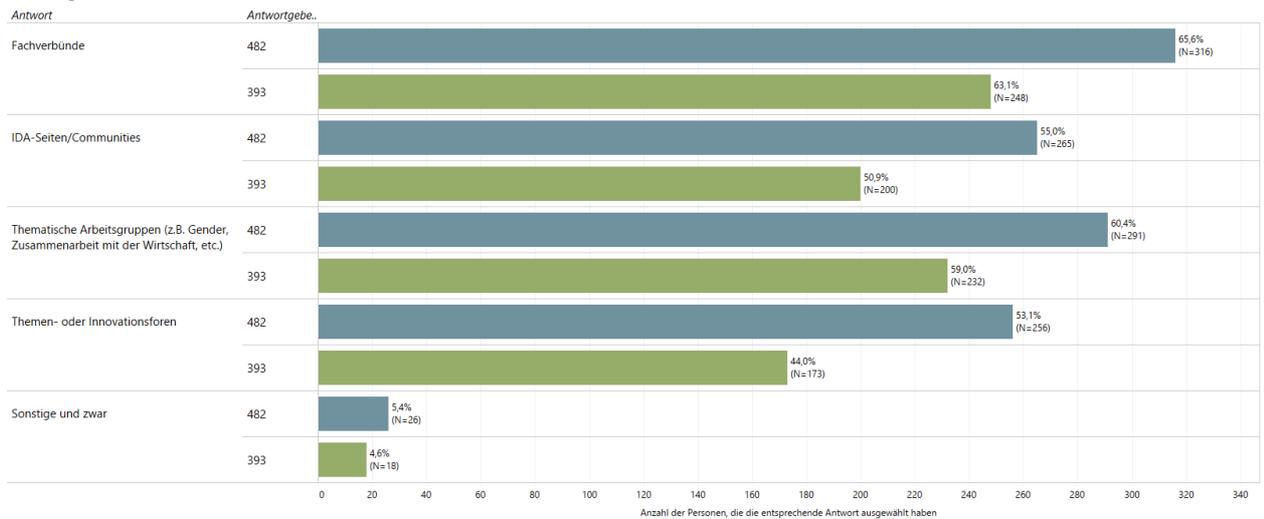
Abbildung 21 | Bekannte und genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 (weiter-) entwickeln



Titel  
 ■ 13. Kooperation: Bekannte Austausch- und Kooperationsformate, die fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 (weiter-) entwickeln.  
 ■ 14. Kooperation: Genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 (weiter-) entwickeln.

Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Abbildung 22 | Bekannte und genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die den sektor- und länderübergreifenden Austausch und ‚peer learning‘ fördern



Titel  
 ■ 13. Kooperation: Bekannte Austausch- und Kooperationsformate, die den sektor / länderübergreifenden Austausch und "peer-learning" fördern.  
 ■ 14. Kooperation: Genutzte Austausch- und Kooperationsformate, die den sektor / länderübergreifenden Austausch und "peer-learning" fördern.

Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Ergänzende Informationen zur Funktion und Nutzung der genannten Formate sind auf Basis der Fallstudien-ergebnisse möglich. So weisen die Fallstudien zunächst darauf hin, dass IDA-Seiten oder -Communities weniger zum Austausch geeignet sind als zur Informationsbeschaffung (u.a. Thailand, Namibia, Nigeria) und dass sie unter nationalem Personal weniger genutzt werden (u.a. Thailand, Mexiko; unter nationalem Personal wurde sich deutlich häufiger auf thematische Arbeitsgruppen im Land bezogen). In Nigeria wurde zudem die Suchfunktion kritisiert. Oftmals, so die Interviewpartner\*innen, sei eine simple Internetsuche schneller und ergiebiger.

## Insight | Digitale Austauschformate des UNDP

Die Bedeutung des Austauschs zwischen Mitarbeitenden und der sektorenübergreifenden Zusammenarbeit wird von allen untersuchten Organisationen betont. Interne Formate und Ansprechpersonen für Mitarbeitende mit expliziten Agenda 2030-Bezügen waren allerdings kaum zu finden. Dialogformate mit externen Stakeholdern wiederum sind bei allen Organisationen etabliert, wie beispielsweise bei der DEZA der Dialog 2030 für nachhaltige Entwicklung.

Als Good Practice hervorzuheben ist das besondere Engagement des UNDP im Bereich Wissensmanagement und Austausch unter Mitarbeitenden (vgl. dazu auch die „UNDP’s SDG Integration Knowledge Bank“, S.71). Die organisationsweite Plattform "SparkBlue" (<https://www.sparkblue.org/>) integriert und strukturiert als ein zentrales digitales Netzwerk des UNDP verschiedene Formen des Austauschs, der Beteiligung und des Lernens. Das Angebot beinhaltet zum Beispiel interne Arbeitsgruppen, Online Communities und Crowdsourcingprojekte sowie verschiedene Veranstaltungen, Wissensressourcen, Dialog- und Weiterbildungsformate. Ziel der Gestaltung der Plattform ist es, dass Mitarbeitende einen direkten Mehrwert der Angebote für ihre Arbeit erfahren – und vice versa, auch für die Nutzung von Angeboten gewonnen werden, bei denen sich ein Mehrwert erst mittelbar ergibt. Um die Nutzung möglichst niederschwellig zu gestalten, wurden Austausch- und Informationsmöglichkeiten in verschiedenen Formaten geschaffen. Zum Beispiel werden regelmäßig unterschiedlich gestaltete Info-Sessions veranstaltet – von der reinen Wissensvermittlung bis zu aktiven Austauschformaten. Deren Aufzeichnung ist auch im Nachgang jederzeit abrufbar. Die Inhalte von „SparkBlue“ sind in über 100 Sprachen verfügbar. Beim schriftlichen Austausch über Chats oder Foren kommt zudem eine Software zum Einsatz, die Beiträge und Konversationen in Echtzeit automatisch in die eingestellte Systemsprache des Nutzer\*innen-Computers übersetzt.

Darüber hinaus zeigen die Fallstudien, dass – obwohl thematische Arbeitsgruppen als Format der (sektorübergreifenden) Zusammenarbeit weit verbreitet sind – nur in wenigen Ländern Arbeitsgruppen spezifisch zur Agenda 2030 bzw. zum Umsetzungsprinzip LNOB arbeiten (Serbien, Palästinensische Gebiete, Ghana, Jordanien) und damit konkret den Austausch / das Lernen mit Blick auf die Agenda 2030 adressieren. Deren Arbeitsbereiche sind zudem konkret sehr unterschiedlich gestaltet, wie die folgenden Beispiele zeigen.

- Eine Agenda 2030 Arbeitsgruppe in Serbien hat interne Arbeitshilfen und Trainings für politische und zivilgesellschaftliche Partner entwickelt. Sie unterstützt zudem das Landesbüro bei der Kommunikation und den politischen Partner beim freiwilligen Staatenbericht zur Agenda 2030 (*Voluntary National Review*). Zuletzt fungiert die Agenda 2030 Arbeitsgruppe als Focal Point bei Fragen (siehe Analysedimension VII).
- In den Palästinensischen Gebieten besteht eine sektorübergreifende Arbeitsgruppe zur Agenda 2030, die das Ziel hat Netzwerkkapazitäten zur Agenda 2030 innerhalb der GIZ Palästinensische Gebiete auszubauen. Sie steht außerdem in regem Austausch mit der Landesdirektion und sorgt u.a. bei der Landesplanung für die Beachtung der Agenda 2030. Die AG hat aktive Mitglieder aus fast allen Sektoren im Land und diversen Funktionsgruppen (inkl. Managementteam, nationales Personal, Entwicklungshelfer\*innen). Neben internen Informationsschreiben zur Agenda 2030 setzt die Arbeitsgruppe auch regelmäßig Brown Bag-Lunches und Events mit explizitem SDG-Bezug um.
- In Ghana existiert eine informelle Arbeitsgruppe zu SDG Daten, die vom Initiativprogramm initiiert wurde. In monatlichen Treffen tauscht sich die GIZ mit den Partnern im Governance-Sektor zur Erhebung von SDG-Daten aus, um über die Vorhaben hinweg Duplikationen zu vermeiden und Synergien zu identifizieren.
- In Jordanien besteht ein LNOB Innovationsforum, das von Projekten zum Erfahrungsaustausch genutzt wird. Ebenfalls in Jordanien bestand bis 2019 eine SDG Working Group, die in Jordanien für das gesamte Portfolio den Beitrag zur Agenda 2030 erhob.

In der Mehrheit der Länder (Indonesien, Pakistan, Kamerun, Ägypten, Bangladesch, Brasilien, Peru, Nigeria,

Mexiko, Namibia) wurde aber von bestehenden thematischen Arbeitsgruppen berichtet, die stellenweise Bezüge zur Agenda 2030 herstellen und damit Möglichkeiten für einen (sektorübergreifenden) Austausch zur (operativen) Umsetzung der Agenda bieten. Am häufigsten geschah dies nach Aussage der Interviewpartner\*innen im Rahmen von Arbeitsgruppen zu Gender und zu Monitoring. Dabei wiesen die Befragten aber auch auf eine Reihe von Herausforderungen hin, die mit Blick auf thematische Arbeitsgruppen – Agenda 2030-spezifisch oder nicht – bestehen. Mehrfach wurde berichtet, dass zwar viele Mitarbeitende Teil verschiedener Arbeitsgruppen sind, diese mangels Zeit und konkreter Ziele aber oft keinen konkreten Output generieren (z.B. berichtet in Serbien, Jordanien, Kamerun). Zudem wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass Auslandsmitarbeiter\*innen (AMA) in Austauschformaten meist aktiver sind als nationales Personal. AMA nutzten Austauschformate, um sich unternehmensintern zu positionieren; sie seien besser vertraut mit den Strukturen der GIZ in der Innen- und Außenstruktur und könnten diese besser zur Teilhabe und zum Wissensmanagement nutzen (Serbien, Ukraine; eine Ausnahme bilden die Palästinensischen Gebiete, wo die Teilnahme durch die AV bei ihren Kolleg\*innen gezielt gefördert wird).

Mit Blick auf Möglichkeiten zum länder- und z.T. auch sektorübergreifenden Austausch nannten viele Befragte in den Fallstudien, aber auch in der Onlinebefragung, zudem Fachverbände. Diese greifen die Agenda 2030 unterschiedlich stark auf; sieben aus zwölf Sektornetzwerken haben Arbeitsgruppen, die zur Agenda 2030 arbeiten (siehe Tabelle 2). Dabei stellten Interviewpartner\*innen aber fest, dass diese in erster Linie Mitarbeitende erreichen, die aufgrund ihres spezifischen Arbeitsgebiets ohnehin bereits eine gute Kenntnis der Agenda 2030, ihrer Ziele und Umsetzungsprinzipien, mitbringen (Int 4).

Tabelle 2 | Überblick der Arbeitsgruppen mit explizitem Agenda 2030 Bezug (in Fachverbänden)

Sektornetzwerk	Arbeitsgruppe / Cluster
TUEWAS (Asien)	TUEWAS & SNRD WG SDG Asia
SNRD AP (Asien)	
SNGA (Asien)	Task Force (Rigorous) Impact Assessment and SDG Reporting
GGA (Afrika)	WG Implementing the 2030 Agenda in Africa
SENECA.gov (Südosteuropa, Südkaukasus, Zentralasien)	Cluster „Creative Impact Assessment“
	Cluster „Cooperation on 2030 Agenda“
GADeR-ALC (Lateinamerika und Karibik)	Biodiversity, Climate and Energy in LAC/ NDC in Latin America
Red-LAC (Lateinamerika und Karibik)	State and Democracy in LAC

Quelle: Aufstellung FMB (GIZ, 2021)

Zuletzt zeigten die Fallstudien, dass neben den drei genannten Formaten auch dem informellen Austausch zwischen Kolleg\*innen verschiedener Projekte und teilweise auch verschiedener Cluster eine große Bedeutung zukommt, oft unter Beteiligung von den Projekten des Initiativ-/Recover Better Support Programms. Die sektor- und länderübergreifende Interaktion, aber auch der Austausch zu guten Praktiken etc. sei, so Interviewpartner\*innen, bei weitem nicht beschränkt auf Arbeitsgruppen (u.a. Palästinensische Gebiete, Serbien). Auch mittels konkreter Ansprechstrukturen (siehe Analysebereich VII) könnte ein informeller Austausch zur Agenda 2030 gefördert werden.

Eine zentrale Rolle dabei spielen entsprechend der Fallstudien die Projekte des Initiativprogramms bzw. des Recover Better Support Programms. Sie initiieren besonders häufig einen entsprechenden Austausch, z.B. zur praktikablen Implementierung von übergeordneten Entwicklungszielen, oder zur Herstellung von Bezügen zur Agenda 2030 (Fallstudie Jordanien); sie fungieren als Ansprechpersonen zur Agenda 2030 (siehe Analysebereich VII) und sind meist aktiv in entsprechende Formate – auf Länderebene und in Fachverbänden – eingebunden (u.a. Jordanien, Serbien, Mexiko). Das SV Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit hat darüber hinaus den Auftrag zur Begleitung und Vernetzung des Initiativ-/Recover Better Support Programms durch das BMZ. Der länderübergreifende Austausch wird über verschiedene Formate, u.a. eine Anfang 2021

eigens eingerichtete Community of Practice, unterstützt. Vereinzelt wurde zudem von Formaten wie Brown Bag Lunches berichtet, die allerdings eher 2018/19, d.h. im Rahmen der Unternehmensstrategie 2017-2019, zur Agenda 2030 informierten (u.a. Nigeria).

Damit lässt sich zusammenfassend feststellen, dass sektor- und länderübergreifende Austausch- und Kooperationsformate etabliert sind. Diese greifen die Agenda 2030 unterschiedlich stark auf und ermöglichen damit nicht immer, aber oft, sich zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 auszutauschen. Formate, die fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 weiterentwickeln, konnten dagegen kaum identifiziert werden. Zu nennen sind hier u.a. ausgewählte Arbeitsgruppen/Cluster der Fachverbände (z.B. wird vom Cluster „Creative Impact Assessment“ des Fachverbands SENECA.gov derzeit ein Add-On zur Portfolioanalyse zu SDG 16+ entwickelt) und die Innovationsforen. Diese hatten basierend auf dem Unternehmensziel 2017-2019 den Auftrag, Agenda 2030-optimierende Abläufe und Handlungen voranzutreiben, d.h. Definitionen und Ansätze zum Mainstreaming für die Umsetzungsprinzipien zu erarbeiten. Mit Ausnahme des Innovationsforums LNOB, das aufgrund des Engagements der Beteiligten weiterbesteht, waren diese Formate aber nur zeitlich begrenzt bis 2018 eingesetzt. Allerdings sind sich Interviewpartner\*innen einig, dass weiterhin Bedarf an einer methodischen und fachlichen Bearbeitung der Umsetzungsprinzipien besteht, insbesondere hinsichtlich LNOB, Gemeinsame Verantwortung (insb. zum Ansatz Multiakteurspartnerschaften) und dem integrierten Ansatz (siehe auch Analysebereich IX). Weiterentwicklungen methodischer Ansätze vor allem aus dem Bereich M&E finden zudem in mehreren Projekten des Initiativprogramms und in Agenda 2030 Arbeitsgruppen statt (u.a. Serbien, Indonesien, Bangladesch, Palästinensische Gebiete). Hier wurden verschiedene Aktivitäten berichtet, um Berichterstattung und Monitoring von Wirkbeiträgen zu SDGs intern oder bei politischen Partnern anzuregen oder zu optimieren. Eine systematische Sicherung und landesweite Integration der erarbeiteten Ansätze finden allerdings mehrheitlich nicht statt.

## Fazit | Austausch- und Kooperationsformate

Mit Blick auf den Analysebereich VI Austausch und Kooperationsformate ist festzuhalten, dass Formate, die spezifisch zur Agenda 2030 arbeiten und fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 weiterentwickeln, nur noch begrenzt existieren. 2017/2018 waren im Rahmen des Unternehmensziels z.B. unternehmensweite Innovationsforen zu den Umsetzungsprinzipien aktiv; aktuell besteht nur noch das Innovationsforum LNOB weiter. Der sektor- und länderübergreifende Austausch und ‚peer learning‘ wird insbesondere über thematische Arbeitsgruppen und Fachverbände organisiert, von denen einige auch spezifische Agenda 2030 Bezüge aufweisen. Große Bedeutung kommt außerdem dem informellen Austausch vor Ort in Partnerländern zu, oft initiiert bzw. unterstützt durch Projekte des Initiativ-/Recover Better Support Programms bzw. das SV Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit.

## Analysebereich VII: Ansprechstrukturen

Gemäß des Anforderungskatalogs<sup>31</sup> und der Theory of Change setzt die effektive Umsetzung der Agenda 2030 voraus, dass Mitarbeiter\*innen zentrale und/oder dezentrale, entsprechend mandatierte und mit ausreichend Ressourcen ausgestattete Ansprechstrukturen zur Agenda 2030 vorfinden und diese genutzt werden. Grundlage

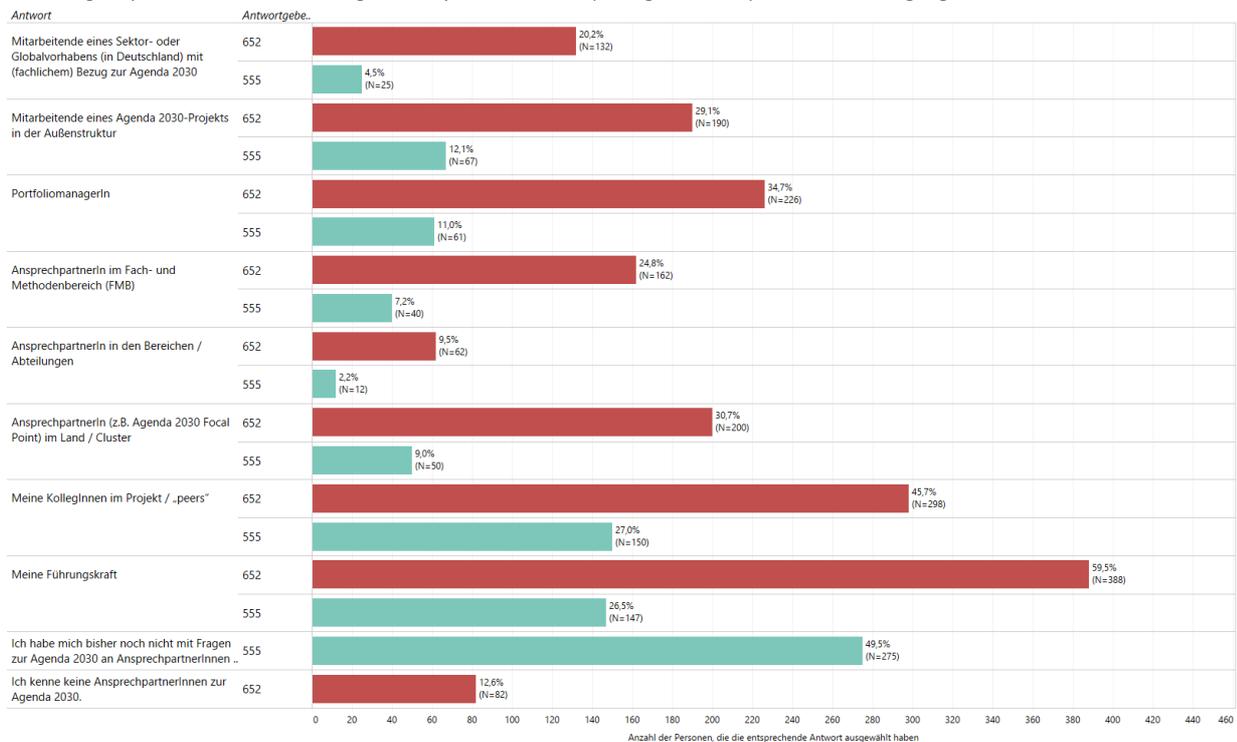
<sup>31</sup> Konkret liegen dem Analysebereich folgende Indikatoren zugrunde: 2.09 Es existieren zentrale Ansprechpartner\*innen (z.B. Focal Points) zur Agenda 2030 in den Sektoren (z.B. KC im FMB), in Abteilungen/Bereichen, und/oder im Land; 2.10 Zentrale Ansprechpartner\*innen (z.B. Focal Points) zur Agenda 2030 in den Sektoren (z.B. KC im FMB), in Abteilungen/Bereichen, und/oder im Land sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden genutzt; 2.12 Ansprechpartner\*innen, Austausch- und Kooperationsformate zur Agenda 2030 verfügen über ausreichend Ressourcen (z.B. Budget, Zeitkontingente) und ein klares Mandat; und 2.13 Wesentliche Ergebnisse der Ansprechpartner\*innen, Arbeitsgruppen und/oder Netzwerke zur Agenda 2030 sind rückgekoppelt an die Führungs- und Steuerungsebene.

der Bewertung sind dabei vor allem die Onlinebefragung ergänzt durch weitere Ergebnisse aus den Fallstudien und weitere explorativen bzw. Validierungsinterviews.

Insgesamt zeigte die Analyse der hierzu erhobenen Daten, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Umsetzungsprinzipien, in erster Linie bedarfsorientiert stattfindet. Allerdings wird der Bedarf, dass zeigen sowohl die Fallstudien als auch die Befragungsdaten, als eher gering eingeschätzt. So gaben in der Onlinebefragung knapp 50 % der Befragten (siehe Abbildung 23) an, sie hätten sich noch nie mit Fragen zur Agenda 2030 an entsprechende Ansprechpartner\*innen gewendet (42,2 % der AV/DV bestätigen das). Die Fallstudien weisen darauf hin, dass dies vor allem in der fehlenden Relevanz der Agenda 2030 und entsprechender Ableitungen für die operative Projektumsetzung begründet liegt (siehe Analysedimension X). Zudem wird die insgesamt hohe Arbeitsbelastung sowie weitere Anforderungen (z.B. Abfragen aus der Zentrale, dem Landesbüro) als Hindernis genannt, um sich intensiver mit der Agenda 2030 auseinandersetzen zu können. Das gilt nicht nur für potenzielle Nachfragende, sondern auch für mögliche Ansprechpartner\*innen wie Portfoliomanager\*innen.

Die Evaluierungsergebnisse zeigen außerdem, dass sich Mitarbeitende in erster Linie an Kolleg\*innen (im Land, z.B. Gender Focal Points und Kolleg\*innen, die für M&E zuständig sind) bzw. die eigene Führungskraft wenden (siehe Abbildung 23), obwohl auch explizit Agenda 2030 Focal Points auf zentraler Ebene, konkret in den KC des FMB, benannt sind. Letztere wurden von knapp einem Viertel der Befragten (bzw. nur 16,2 % bei nationalem Personal) als mögliche Ansprechpartner\*innen genannt; tatsächlich kontaktiert haben Ansprechpartner\*innen im FMB 7,2 % (2,6 % bei nationalem Personal) der Befragten. Auch die Fallstudien bestätigen in der Zusammenschau, dass Mitarbeitende und vor allem nationales Personal deutlich stärker den Austausch mit Kolleg\*innen im Land oder mit der Führungskraft suchen. ‚Die Zentrale‘ wird dagegen als weniger ‚nahbar‘ wahrgenommen. Dagegen zeigen die Befragungsdaten auf, dass Ansprechpersonen im FMB und in Sektor- und Globalvorhaben von Führungskräften eher wahrgenommen und kontaktiert werden. Diese nennen deutlich seltener ihre Führungskraft als mögliche Ansprechperson (34,6 %) und deutlich häufiger Ansprechpartner\*innen im FMB (65 %; 28,4 % der befragten Führungskräfte haben sich bereits mit Fragen zur Agenda 2030 an den FMB gewandt) und in Sektor- und Globalvorhaben (47 % würden sich an SV/GV wenden, 14,9 % haben das schon getan).

Abbildung 23 | Bekanntheit und Nutzung von Ansprechstrukturen (zur Agenda 2030) laut Onlinebefragung



Titel  
 ■ 26. Ansprechpartner: An wen würden Sie sich in der GIZ bei Fragen zur Agenda 2030, ihrer Operationalisierung, Umsetzung etc. wenden?  
 ■ 27. Ansprechpartner: An wen haben Sie sich mit Fragen zur Agenda 2030, ihrer Operationalisierung, Umsetzung, etc. bereits gewendet?

Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Schließlich spielen Mitarbeiter\*innen von Projekten mit thematischem Bezug zur Agenda 2030 da, wo sie existieren, eine wichtige Rolle als ‚in house Beratung‘ bei Fragen mit Agenda 2030 Bezug. Das berichten einerseits Mitarbeiter\*innen solcher Projekte, die im Zuge der Evaluierung befragt wurden (z.B. Mexiko, Serbien, Indonesien). Andererseits weist auch die Evaluierung des Sektorvorhabens Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit auf diese Funktion der Projekte des Initiativ-/Recover Better Support Programms hin (GIZ, 2019e: 15). Mit Blick auf das Sektorvorhaben ist außerdem festzuhalten, dass es aufgrund seiner „Sekretariatsfunktion“ des Initiativ-/Recover Better Support Programms im regelmäßigen Austausch mit den unterstützten Projekten steht und zu unterschiedlichen Agenda-2030-Fragen Beratungsunterstützung leistet. All diese Ergebnisse zusammen lassen darauf schließen, dass Mitarbeiter\*innen der GIZ auf der Suche nach Antworten zu ihren Fragen zur (Operationalisierung der) Agenda 2030 dazu tendieren, Ansprechpersonen weniger nach ihrer Funktion auszuwählen, sondern eher zu als ‚nah‘ empfundenen Kolleg\*innen/Strukturen mit entsprechender Expertise tendieren (z.B. Kolleg\*innen im Land; nur bei Führungspersonal, das einen stärkeren Bezug zur Zentrale hat, auch im FMB und relevanten SV/GV).

## Fazit | Ansprechstrukturen

Mit Blick auf den Analysebereich VII Ansprechstrukturen ist festzuhalten, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien, in erster Linie bedarfsorientiert stattfindet. Dabei wählen Mitarbeiter\*innen (der Außenstruktur) tendenziell a) Ansprechpersonen eher basierend auf der ihnen bekannten Expertise als nach Funktion, und b) Ansprechpersonen, die als ‚nah‘ empfunden werden aus. Spezifische Ansprechstrukturen im FMB und Themenexpert\*innen bei GloBe sind v.a. beim Führungspersonal, das einen stärkeren Bezug zur Zentrale hat, relevant. Technisches Personal der Außenstruktur wendet sich in erster Linie an Kolleg\*innen (im Land) bzw. die eigene Führungskraft.

## 4.3 Prozesse | Steuerung der Umsetzung der Agenda 2030 durch...

### Analysebereich VIII: Auftragsmanagement

Eine effektive Integration der Agenda 2030, insbesondere deren Umsetzungsprinzipien, in das Leistungsangebot setzt voraus, dass die Auftragsmanagementverfahren der GIZ (intern) und der Auftraggeber entsprechende Ableitungen und Bezüge einfordern und nachhalten.<sup>32</sup> Die Bewertung basiert dabei vor allem auf der Dokumentenanalyse, ergänzt um Ergebnisse aus den vertiefenden Interviews.

Vorgegeben sind entsprechende Bezüge zur Agenda 2030 in erster Linie durch die Verfahren der Auftraggeber. Die USE hat hierzu im Rahmen einer Dokumentenanalyse relevanter (externer und GIZ-interner) Handreichungen die Verfahren mit dem Hauptauftraggeber BMZ (nach der GVR) betrachtet, an denen sich aber z.B. auch Verfahren mit der EU als Kofinanzierungsgeber orientieren (Int 11). Dabei wird die Reflexion der bzw. des Beitrags zur nationalen Umsetzung der Agenda 2030 sowohl im vorbereitenden Schritt der Kurzstellungnahme als auch in der Prüfung, Angebotserstellung und, Programmbildung sowie in der Berichterstattung eingefordert. Explizit fordert die Handreichung zur Kurzstellungnahme z.B. in Kapitel 2.1: „Es ist dargelegt wie das Modul zur nationalen Agenda 2030-Umsetzung des Partners beiträgt“ (BMZ, 2017a: 6). Optionen zur Ausgestaltung der Optionen unter Berücksichtigung der Prinzipien bestehen laut einer GIZ-internen Schulung außerdem in Kapitel 4 (GIZ, 2021b). Weitere Bezüge zur Agenda 2030 finden sich in den Handreichungen zum Modulvorschlag, die

<sup>32</sup> Der Analysebereich bezieht sich auf den Indikator 3.02 *Die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 sind in die Verfahren des Auftragsmanagement integriert* des Anforderungskatalogs.

ebenfalls die Bezugnahme zum nationalen Agenda 2030 Prozess vorhalten<sup>33</sup>. In der Handreichung wird hierzu auch auf die Länderfaktenblätter verwiesen (BMZ, 2017b: 7, 24). Zudem weist die Handreichung darauf hin, wenn möglich und falls vorhanden, bei der Messung der Zielerreichung (Indikatoren) nationale Indikatoren zur Messung der nationalen Umsetzung der Agenda 2030, zu verwenden. Ferner sollte bei der Darstellung des methodischen Ansatzes u.a. Multiakteurspartnerschaften geprüft und bei der Bewertung von Wirkungen sowohl Zielkonflikte als auch nicht-intendierte Wirkungen, die u.a. aus dem Spannungsfeld zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entstehen, betrachtet werden.

Die Dokumentenanalyse lässt darauf schließen, dass diese Bezüge auch intern reflektiert wurden. So wurden die u.a. von Fachplaner\*innen erarbeiteten Ergebnisse von Praxiswerkstätten, die Ende 2019 stattfanden, intern aufbereitet; u.a. in Form von Fragen zur Anregung zur Reflexion während der Prüfung, die die Arbeitshilfe Agenda 2030 (GIZ, N/Ae) zusammenfasst. Diese merkt auch explizit an: „Nutzen sie die Möglichkeit dem Auftraggeber (insbesondere BMZ) Optionen anzubieten, in denen bestimmte Aspekte (Prinzipien) der Agenda 2030 mal mehr mal weniger stark in den Mittelpunkt gerückt werden. So können z.B. verschiedene Partner, verschiedene Zielgruppenfoki angeboten werden“ (GIZ, N/Ae). Die Dokumentation dieses Reflexionsprozesses einschließlich der Fragen, sind jedoch als freiwilliges Angebot zu verstehen und nicht verbindlich. Dagegen findet sich im (verbindlichen) Leitfaden zur Vorbereitung von TZ Modulen und der internen Arbeitshilfe Methodisches Vorgehen (GIZ, 2020e) kaum Bezüge zur Agenda 2030 oder deren Prinzipien; auch da nicht, wo Leitfragen für ZAK und ZUK, für die KSN etc. formuliert werden. Andere Fragestellungen (z.B. Welche Möglichkeiten für Ko-Finanzierungen und Partnerschaften bestehen? Welche Risiken bestehen?) ließen sich im Sinne der Prinzipien schärfen (siehe auch Fragen zur Vorbereitung der Prüfung (GIZ, N/Ae).

Im Ergebnis und trotz der genannten Anregungen beschränken sich Bezüge zur Agenda 2030 in Modulvorschlägen – die die zentrale Grundlage für die Projektkonzeption darstellen – auf die Mindestanforderungen der Handreichungen, wie die Dokumentenanalyse im Zuge der explorativen Fallstudien zeigt. So werden relevante SDGs oft benannt („trägt zu xy bei“), jedoch wird der Beitrag im Konzept selten weiter ausgeführt. Agenda 2030 Prinzipien sind meist, wenn überhaupt, nur plakativ genannt („Zielgruppe u.a. Menschen mit Behinderung und Frauen, daher LNOB“); meist findet aber keine Auseinandersetzung mit den Prinzipien statt – auch, weil dies (z.B. Reflexion von strukturellen Voraussetzungen für LNOB; Voraussetzungen für Multiakteurspartnerschaften) nicht in entsprechenden Handreichungen verankert ist (Int 4). Zudem wird die nationale Agenda 2030 Strategie – eigentlich eine Anforderung des Prinzips Universalität – selten erwähnt (ob sie vor liegt, ob das Projekt strategisch dazu beiträgt, wann sie vorliegen soll, was ein gutes Substitut wäre), und nur in Ausnahmefällen wird dargelegt, inwieweit nationale Indikatoren genutzt werden, die zur Messung der nationalen Umsetzung der Agenda 2030 zugrunde gelegt werden. Schließlich lässt sich feststellen, dass Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bzw. SDGs/Sektoren selten benannt bzw. konzeptionell noch nicht vollständig genutzt werden (GIZ, 2021b; Int 4).

Hinweise auf (strukturelle) Gründe für die fehlende Auseinandersetzung liefern Interviews mit relevanten Ansprechpartner\*innen aus dem FMB und den operativen Bereichen. So wurde angemerkt, dass sich, aufgrund der vom BMZ begrenzten Seitenzahl bei Modulvorschlägen, die Qualitätsprüfung an den verbindlichen Vorgaben orientiert. Vertiefte Erläuterungen werden, wenn Sie die vorgegebene Textlänge überschreiten, i.d.R. gestrichen. Bei AV-V entsteht dadurch der Eindruck, es gäbe keinen Raum für eine (weitere) Reflexion, z.B. der Umsetzungsprinzipien (Int 4). Allerdings, so wird angemerkt, könnte dies sehr wohl integriert in der methodischen Konzeption erfolgen (Int 22). Ergänzend berichteten auch relevante Interviewpartner\*innen aus dem FMB und den operativen Bereichen, dass ihre Expertise als Agenda 2030 Focal Points, z.B. bei der Übersetzung der Prinzipien in konkrete methodische Ansätze, sehr wenig nachgefragt wird (Int 4). Interviewpartner\*innen stellten außerdem fest, dass die Reflexion der Agenda 2030 (z.B. die Frage, in welchem Setting Multiakteurspartnerschaften einen

---

<sup>33</sup> Kapitel 3, Problem- und Potentialanalyse: „Wesentliche Politikdokumente des Partners für den Interventionsbereich sowie übergreifende Strategien, Politiken oder staatliche Steuerungsinstrumente mit explizitem Bezug zur nationalen Umsetzung der Agenda 2030 und die Bedeutung des Interventionsbereichs für diese sind benannt. Sollten keine o.g. Beiträge bestehen, muss eine kurze Beschreibung des aktuellen Agenda 2030-Planungsprozesses sowie der Beitrag des Projektes zu SDGs/Unterzielen der Agenda 2030 dargelegt werden.“ (BMZ, 2017b: 7).

Mehrwert bieten) i.d.R. nicht im Rahmen von ZUK und ZAK diskutiert werden, weil sowohl die operativen Bereiche als auch der Auftraggeber BMZ dies nicht einfordern würden (Int 5, 3).

Dennoch konnte die Evaluierung auch Good Practice Beispiele identifizieren, wie eine Berücksichtigung der Umsetzungsprinzipien in der Projektkonzeption qualitativ hochwertig – über eine ‚Verschlagwortung‘ der Prinzipien hinaus – gewährleistet werden kann.

- So hat beispielsweise in Brasilien eine aus dem Studien- und Fachkräftefonds (SFF) finanzierte Task Force unter Mitwirkung des Initiativprogramms (ein Projekt, das zum Prinzip LNOB mit der indigenen Bevölkerung arbeitet) systematisch daran gearbeitet, Genderanalysen und iPCA Prüfungen auf das Prinzip LNOB auszurichten. Neben den Analysen, die u.a. mit Unterstützung externer Gutachter\*innen durchgeführt wurden, führte die Task Force auch Sensibilisierungen und Schulungen für das Personal im Hinblick auf die Nutzung der Genderanalysen und iPCA in der operativen Projektplanung durch.
- In Namibia wurden Qualitätssicherungsformate (*Quality Circles*) etabliert, die eine verbesserte Verankerung im Auftragsmanagement gewährleisten sollen. Konkret wurde ein *Quality Circle* etabliert, der sich mit dem Mainstreaming der Agenda 2030 Prinzipien in Auftragsmanagementprozessen (Vorbereitung, Planung inkl. ZUK und ZAK sowie Berichterstattung) auseinandersetzt.
- In Ägypten werden Gender, Inklusion und Diversität von der Landesleitung als Querschnittsthemen stark gefördert. Es wurden mehrere Jahresziele aus dem Themenfeld formuliert. Auf Landesebene besteht eine Arbeitsgruppe zu Gender, Inklusion und Diversität, die sich z.B. mit der Entwicklung und Durchführung von thematischen Beratungen, Schulungen etc. befasst. Zudem hat die Gruppe eigene Gender-Mainstreaming-Checkliste entwickelt, die vermittelt über die Gender Focal Points in den Projekten angewendet wird. Die Arbeitsgruppe nimmt regelmäßig an ZAK, ZUK- und Managementsitzungen teil, steht in direktem Austausch mit dem Portfoliomanagement und bringt sich in die Landesplanung ein.

Schließlich ist festzuhalten, dass die GIZ mit dem Safeguards+Gender Managementsystem (S+G) ein Instrument fest in den Auftragsmanagementprozess integriert hat, mit dem potenziell negative und positive (Wechsel-) Wirkungen zwischen Nachhaltigkeitszielen und/oder auf bestimmte Bevölkerungsgruppen identifiziert werden könnten (neben Genderanalysen, der Klima- und Umweltprüfung und der integrierten Kontext- und Menschenrechtsanalyse / iPCA Matrix). Das Verfahren beinhaltet eine Analyse von Risiken und nicht-intendierten negativen Wirkungen, die in einer Einordnung des geprüften Projektes in drei Risikokategorien resultiert (die z.T. durch den Vorstand genehmigt werden müssen) (GIZ, 2020d). Um wirksam Impulse hinsichtlich des integrierten Ansatzes und LNOB liefern zu können, wären allerdings aus Sicht der Befragten weitere Anpassungen nötig: Erstens erfolgt die Prüfung bislang vor allem unter dem Blickwinkel einer Risikoprüfung; Potentiale werden dagegen selten beschrieben (dies ist nur für Gender explizit Gegenstand der Prüfung) (Int 18; Fallstudie Namibia). Zweitens wird das System als „zahnloser Tiger“ (Int 4) wahrgenommen: Projekte, auch die mit der höchsten Risikobewertung, würden in Konsequenz nicht abgesagt; die formulierten Mitigationsstrategien aber als häufig nicht ausreichend beschrieben. Entsprechend liefert das System bislang Denkanstöße, des bestehende Vetorecht (bzgl. einer Einbindung des Vorstands) würde aber nicht genutzt (Int 4).

## Fazit | Auftragsmanagement

Mit Blick auf den Analysebereich VIII Auftragsmanagement ist festzuhalten: Das Auftragsmanagement stellt einen zentralen Hebel dar, um das Leistungsangebot der GIZ auf die Agenda 2030 auszurichten. Dabei werden in den formalen Auftragsverfahren – auftraggeberseitig – Bezüge zur Agenda 2030 vorgehalten, die die GIZ weitgehend erfüllt. Eine tiefergehende Auseinandersetzung, z.B. mit der Übersetzung der Prinzipien in die methodische Konzeption von Projekten, findet jedoch mangels Verbindlichkeit und Nachfrage der Auftraggeber über die in den formalen Auftragsverfahren verankerten Vorgaben hinaus – auch wenn die GIZ hierfür freiwillige ‚Denkanstöße‘ (z.B. Fragenkatalog) und Ansprechstrukturen (z.B. Focal Points im FMB) für Prüfer\*innen und AV-V formuliert hat bzw. zur Verfügung stellt. Mit dem Safeguards+Gender Managementsystem hat die GIZ zudem ein Instrument fest in den Auftragsmanagementprozess integriert, mit dem potenzielle negative Wechselwirkungen (z.B. zwischen Nachhaltigkeitszielen und/oder auf bestimmte Bevölkerungsgruppen) sowie positive (Wechsel-) Wirkungen identifiziert werden könnten. Allerdings bedürfte es Anpassungen in der Verbindlichkeit der Prüfergebnisse und der inhaltlichen Ausrichtung des Systems (unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsziele und hin auf Potentiale in allen Bereichen, nicht ausschließlich Risikovermeidung), um das Potential des S+G Systems auszuschöpfen und systematisch positive und negative Trade-offs der Agenda 2030 zu erfassen.

## Analysebereich IX: Projektkonzeption und -umsetzung

Im vorherigen Analysebereich Auftragsmanagement wurde analysiert, inwieweit die Verfahren und Prozesse des Auftragsmanagements formell die Grundlage dafür schaffen, dass u.a. die Agenda 2030 Ziele und Prinzipien in das Leistungsangebot integriert werden. Der Anforderungskatalog operationalisiert darüber hinaus, inwieweit tatsächlich ein Mainstreaming der Umsetzungsprinzipien in Projekte stattfindet.<sup>34</sup> Grundlage der Bewertung ist dabei in erster Linie die Querschnittsauswertung, welche um Ergebnisse der Fallstudien und, wo relevant, der Onlinebefragung ergänzt wird.

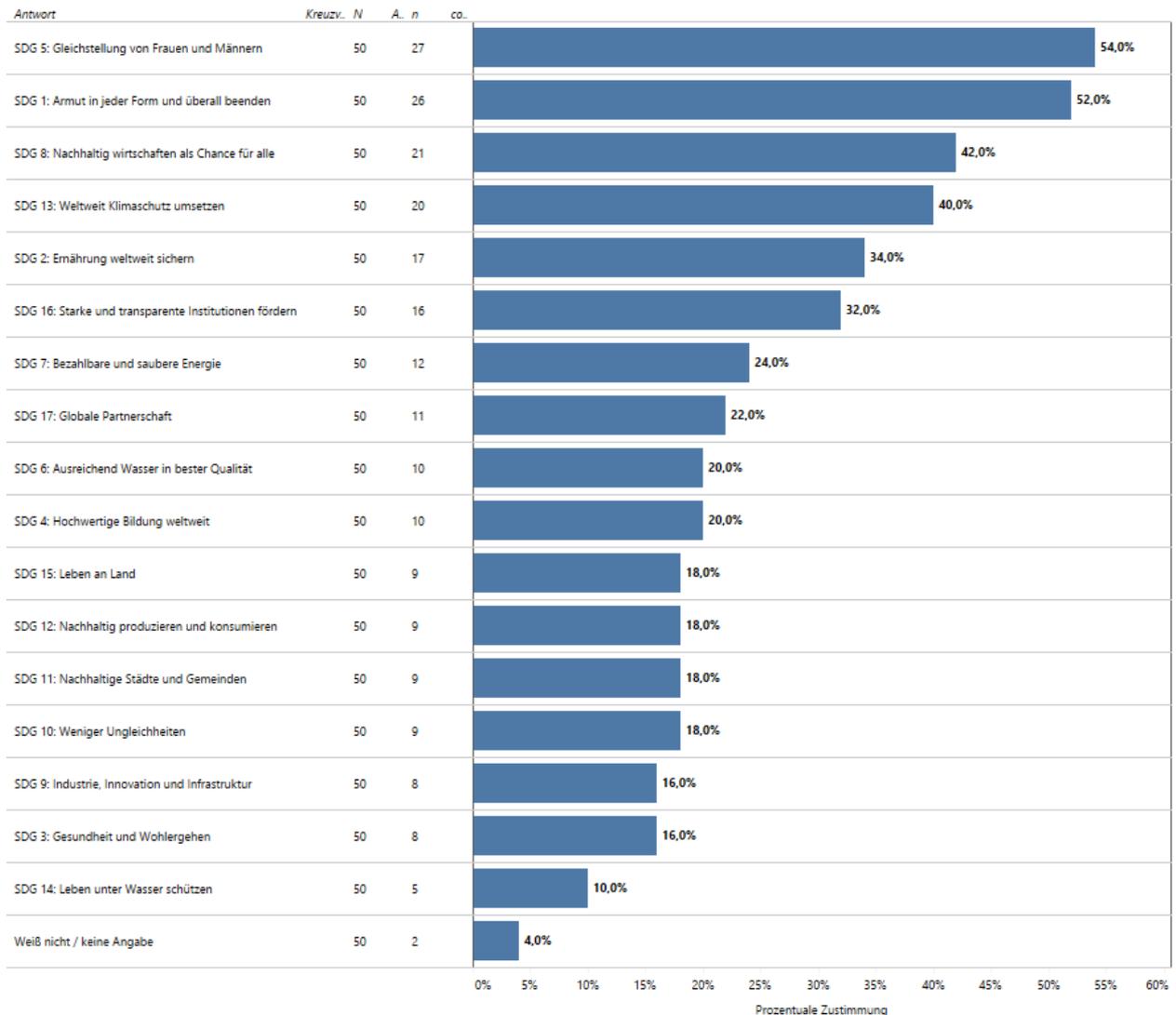
Mit Blick auf die Nachhaltigkeitsziele setzt der Anforderungskatalog voraus, dass die Projektkonzeption explizit Bezug nimmt auf die SDGs, wo immer möglich hinterlegt durch konkrete Wirkbeiträge. In der formellen Projektkonzeption (Modulvorschlag) ist ersteres i.d.R. erfüllt, während Wirkbeiträge meist nicht weiter erläutert werden (siehe Analysebereich VIII). Die Analyse von Evaluierungsberichten, welche die reale Projektkonzeption und -umsetzung betrachten, zeigt dabei zunächst, dass die GIZ mit ihren Projekten die gesamte Breite der SDGs anspricht. Unterschiede zwischen einzelnen SDGs zeigen sich allerdings in der Häufigkeit der Bezugnahme. Am häufigsten genannt werden SDG 5 ‚Gleichstellung der Geschlechter‘ (insgesamt 27 von 50 Projekte; 54 %<sup>35</sup>), SDG 1 ‚Armut in jeder Form und überall beenden‘ (26 Projekte; 52 %), SDG 8 ‚Nachhaltig Wirtschaften als

<sup>34</sup> Konkret liegen dem folgende Indikatoren zugrunde: 3.03 Trade-offs und Zielkonflikte der Agenda 2030 werden in der Vorhabenskonzeption explizit berücksichtigt; 3.04 Risikomanagementsysteme (z.B. S+G Managementsystem) des Unternehmens berücksichtigen systematisch negative und positive Trade-offs der Agenda 2030; 3.05 Die Vorhaben können Beiträge zur Umsetzung der Agenda 2030 und den nationalen Umsetzungsstrategien, sofern vorhanden, benennen; 3.06 Multiakteurspartnerschaften und andere Kooperationsformen werden genutzt, um Wirkungen zur Agenda 2030 zu hebeln; 3.08 Die Vorhabenskonzeption und Berichterstattung nimmt explizit Bezug auf die SDG, wo immer möglich, hinterlegt durch konkrete Wirkbeiträge; 3.09 Die Vorhabenskonzeption und Berichterstattung berücksichtigt marginalisierte Gruppen; 3.10 Monitoringsysteme (z.B. Modulziel- oder Programmzielindikatoren) nehmen, wo immer möglich, explizit Bezug auf die SDG, d.h. sie bilden den Beitrag (des Moduls oder des Programms) entsprechend und, wo möglich, disaggregiert ab; 3.11 Monitoringsysteme (von Modulen, Programmen und gesamten Portfolios) berücksichtigen positive und negative Trade-offs der Agenda 2030; und 3.12 Monitoringsysteme der Partner sind hinsichtlich der Integration von SDGs im Monitoring der Vorhaben (Module und Programme) (z.B. Indikatoren, Datenquellen) berücksichtigt.

<sup>35</sup> Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

Chance für alle' (21 Projekte, 42 %), SDG 13 ‚Weltweit Klimaschutz umsetzen‘ (20 Projekte, 40 %), SDG 2 ‚Ernährung weltweit sichern‘ (17 Projekte, 34 %) und SDG 16 ‚Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen ‘ (16 Projekte, 32 %). Beiträge zu den weiteren elf SDGs werden von maximal 12 Projekte anvisiert (siehe Abbildung 24).

Abbildung 24 | Beitrag zu den SDGs laut Querschnittsauswertung



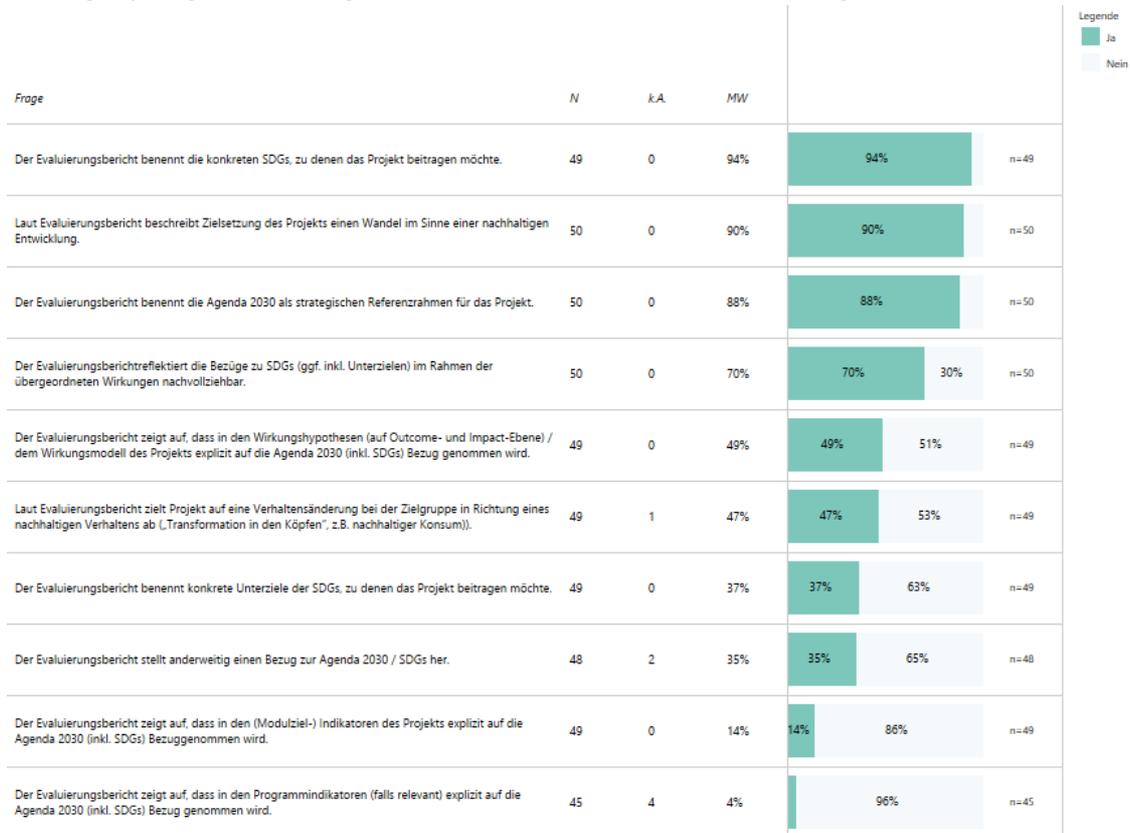
Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

Die Querschnittsauswertung wie auch die Fallstudien weisen weiter darauf hin, dass der Beitrag von Projekten zu den SDGs in erster Linie indirekter Art ist. Eine Zuordnung geschieht meist auf Basis einer Plausibilisierung zum übergeordneten Nachhaltigkeitsziel, die von den Evaluator\*innen überwiegend als nachvollziehbar eingeschätzt wird (75 % - 100 %<sup>36</sup> Zustimmung zu „eher plausibel“ bis „plausibel“ in der QSA). Ein konkreter Beitrag zu Indikatoren der Agenda 2030 (SDGs und Unterziele, inkl. nationaler Umsetzungsstrategien) wird dagegen nicht hergestellt. So geschieht ein Beitrag zum SDG 11 ‚Nachhaltige Städte und Gemeinden‘ z.B., weil die lokale Infrastruktur in marginalisierten Siedlungen verbessert wird (z.B. Ausbau der Straßen und Wasserversorgung); ein Beitrag zum SDG 5 ‚Gleichstellung der Geschlechter‘ wird z.B. plausibilisiert, wenn dezidiert für Frauen der

<sup>36</sup> 75-100% kommt daher, dass die Plausibilität nach SDG disaggregiert erfasst wurde. Während somit z.B. bei SDG 4 und SDG 16 "plausibel" & "sehr plausibel" insgesamt 100 % ergeben, ergeben bei SDG 14 "plausibel" & "sehr plausibel" zusammen genommen 'nur' 75 %.

Zugang zu Mikrokrediten verbessert wird. Die nachstehende Abbildung 25 weist weitere Möglichkeiten der Berücksichtigung sowie deren Häufigkeit aus.

Abbildung 25 | Bezugnahme auf die Agenda 2030 bzw. die SDGs laut Querschnittsauswertung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

Weiterhin zeigen die Fallstudienresultate sowie die Ergebnisse der Onlinebefragung auf, dass zwar viele Mitarbeiter\*innen abstrakte Beiträge der eigenen Projektarbeit zu den SDGs benennen können (37 % der Befragten der Onlinebefragung stimmten voll zu „Der Bezug meiner Projektarbeit bzw. meines Arbeitsgebiets zur Umsetzung der Agenda 2030 ist mir klar und nachvollziehbar“), es den meisten aber schwer fiel, Wirkbeiträge weiter zu konkretisieren (18% Zustimmung zu „Ich weiß, wie ich die Agenda 2030 und speziell die SDGs im Monitoring berücksichtigen kann.“). Als Grund hierfür wurde zunächst die ‚Zuordnungslücke‘ zwischen übergeordneten SDGs und der konkreten Tätigkeit angegeben (SDG-Unterziele und deren Indikatoren, die eine entsprechende Zuordnungslücke seitens der SDGs ‚überbrücken‘ könnten, sind dabei nur wenig bekannt). Zudem bemerkten die Befragten fehlendes Wissen, wie die Verknüpfung (methodisch) herzustellen ist (u.a. Fallstudien Indonesien, Jordanien, Niger, Palästinensische Gebiete, Ukraine). Vor allem technisches Personal merkte auch an, nicht ausreichend in strategische Überlegungen und die Projektkonzeption involviert (gewesen) zu sein, wo ggf. eine Herleitung zur/ag der Agenda 2030 diskutiert wurde (u.a. Fallstudien Niger, Ägypten). Zuletzt wurde der Mehrwert einer entsprechenden inhaltlichen Zuordnung für die Projektarbeit als gering eingeschätzt, auch weil formale Vorgaben z.B. zur Berichterstattung den konkreten SDG Beitrag nicht nachhalten würden (u.a. Serbien, Ägypten, Bangladesch, Palästinensische Gebiete). In der Konsequenz sind in der Wahrnehmung der Interviewpartner\*innen die Bezugnahme in der Projektkonzeption und die tatsächliche Umsetzung klar voneinander abgegrenzt. Vor allem die Ausrichtung (Zuordnung) in der Planungsphase spielt eine große Rolle dafür, inwiefern Beiträge zur Agenda 2030 im Reporting als solche benannt werden können (u.a. Jordanien, Niger, Bangladesch). Umsetzung, Berichterstattung und Reflektion eines Projekts korrespondieren formal und handlungspraktisch unmittelbar mit dessen Konzeption. Entsprechend wurde hier von den befragten (Projekt-) Mitarbeiter\*innen deutlich eingefordert, die Bezugnahme zur Agenda 2030 in der Planungsphase quantitativ und qualitativ umfassender zu gestalten – nicht zuletzt auch, um Bewusstsein und Verständnis der Mitarbeitenden bezüglich der geleisteten Beiträge zu stärken.

Neben dem ‚Was‘ der Leistungserbringung legt der Anforderungskatalog, wie in Kapitel 3 beschrieben, ein besonderes Augenmerk auf das ‚Wie‘ der Leistungserbringung. Das Mainstreaming der fünf Umsetzungsprinzipien ist dabei über mehrere Indikatoren operationalisiert (siehe Anforderungskatalog im Anhang). Zusammenfassend stellt die folgende Abbildung die Erwartungshaltung der GIZ zur Integration in Projekte dar.

Abbildung 26 | Die Umsetzungsprinzipien in den Projekten (Vorhaben) der GIZ – schematische Darstellung



Quelle: adaptiert nach GIZ, 2019e: 6

Die Evaluierungsergebnisse mit Blick auf die Berücksichtigung der Umsetzungsprinzipien in Projektkonzeption und -umsetzung sind im Folgenden entlang der Umsetzungsprinzipien zusammenfassend beschrieben.

### Umsetzungsprinzip Universalität

Von Projekten der GIZ wird laut Anforderungskatalog erwartet, die jeweiligen nationalen Strategien zur Umsetzung der Agenda 2030 in den Mittelpunkt der Unterstützung zu stellen. Dabei zeigt zunächst die Querschnittsauswertung, dass in den Evaluierungsberichten in der Regel nationale Strategiedokumente der Partnerländer als (handlungs-) leitend für die Projekte aufgeführt sind. So richten sich fast alle Projekte (90 %) den Evaluierungsberichten zufolge auf die Entwicklungsstrategien der Partner aus (Syspons, 2019). Dabei gilt es jedoch zwischen allgemein relevanten nationalen Strategiedokumenten und speziell der Umsetzung der Agenda 2030 gewidmeten Dokumenten zu differenzieren: Führen fast 88 % der analysierten Berichte relevante nationale Strategiedokumente auf, benennen nur 30 % auch konkrete Strategiedokumente der Partner zur Umsetzung der Agenda 2030 und stellen dar, wie das Projekt zu dieser Umsetzungsstrategie beiträgt. Hierbei spielt eine Rolle, dass in einer Vielzahl von Partnerländern noch keine Übertragung der Agenda 2030 in die nationalen Systeme erfolgt ist. I.d.R. wird dies aber nicht explizit in den Berichten benannt. Folglich findet nur in einer Minderheit von Evaluierungsberichten eine detaillierte Auseinandersetzung mit der nationalen Umsetzungsstrategie zur Agenda 2030 statt (siehe Abbildung 27).

Abbildung 27 | Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Universalität laut Querschnittsauswertung

Frage	N	k.A.	MW		
Laut Evaluierungsbericht richtet sich das Projekt auf die Entwicklungsstrategien des Partners aus.	49	0	90%		n=49
Im Evaluierungsbericht werden nationale Strategiedokumente der Partnerländer, die für das Projekt relevant sind, aufgeführt.	50	0	88%		n=50
Im Evaluierungsbericht werden nationale Strategiedokumente der Partnerländer zur Umsetzung der Agenda 2030 aufgeführt.	50	0	34%		n=50
Laut Evaluierungsbericht zielt die Projektkonzeption ab auf Ziele, die auch von nationalen Strategien zur Umsetzung der Agenda 2030 angestrebt werden.	48	2	31%		n=48
Im Evaluierungsbericht wird der geplante Beitrag des Projekts zur Umsetzung der nationalen Strategie dargestellt.	50	0	30%		n=50
Im Evaluierungsbericht werden Priorisierungen der SDGs im Partnerland und wesentliche Herausforderungen in der Umsetzung der Agenda 2030 im Partnerland hervorgehoben.	50	0	22%		n=50
Laut Evaluierungsbericht unterstützt das Projekt die Erarbeitung nationaler Strategien zur Umsetzung der Agenda 2030.	49	0	20%		n=49
Im Evaluierungsbericht wird auf weitere Partnerstrukturen zur Umsetzung der Agenda 2030 (z.B. nationale Monitoringsysteme, Focal Points) hingewiesen.	50	0	16%		n=50
Laut Evaluierungsbericht unterstützt das Projekt die Partnerseite beim Monitoring der nationalen Umsetzung der Agenda 2030.	49	1	14%		n=49
Im Evaluierungsbericht wird nachvollziehbar beschrieben, warum ein Beitrag des Projekts zur Umsetzung der nationalen Strategie nicht möglich ist.	49	1	10%		n=49

Legende  
 Ja  
 Nein

Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

Auf Verbesserungspotentiale in dieser Hinsicht weist auch die Onlinebefragung hin: So stimmten nur 23 % der Teilnehmenden der Onlinebefragung voll zu, dass sie selbst „die GIZ Projektarbeit kompetent mit Blick auf den öffentlichen Diskurs zur Agenda 2030 bei den Partnern im Land präsentieren können“. Immerhin weitere 54 % stimmten dem teilweise zu; 23 % verneinten. Zusammen mit den Interviewdaten aus den Fallstudien und der Onlinebefragung bestätigt dies, was bereits in Analysebereich IV und VIII festgestellt wurde: Dass eine vertiefte Reflexion der nationalen Agenda 2030 Prozesse i.d.R. nicht stattfindet. Tools, die solche Reflexionsprozesse unterstützen könnten (z.B. Portfolioberatung), sind bislang unzureichend bekannt und genutzt und eine Bezugnahme nicht strukturell verankert (z.B. Berichterstattung, siehe oben).

### Umsetzungsprinzip Gemeinsame Verantwortung

Laut Anforderungskatalog wird von Projekten weiterhin erwartet, bestehende Beziehungen partizipativ und kollaborativ zu gestalten und sich in neuen Partnerschaften zu engagieren, die statische Geber-Nehmer-Muster überwinden. Explizit benennen die (GIZ) Umsetzungsprinzipien u.a. Multiakteurspartnerschaften<sup>37</sup> als neuen Partnerschaftsmodus, der dies zum Gegenstand hat. Sowohl Querschnittsauswertung als auch die Fallstudien zeigen, dass GIZ Projekte i.d.R. partizipativ und kollaborativ mit Partnern zusammenarbeiten. In den Fallstudien wurde eine solche Zusammenarbeit häufig als „gute Managementpraxis“ beschrieben (u.a. Indonesien). So ar-

<sup>37</sup> Sogenannte Multiakteurspartnerschaften vereinen Regierungen, Zivilgesellschaft, Privatsektor und/ oder Wissenschaft in gleichberechtigten, langfristigen Partnerschaften.

beiten 90 % (Mehrfachnennung möglich) der Projekte mit Akteuren aus Politik und/oder Verwaltung des Partnerlandes, gefolgt von zivilgesellschaftlichen (68 %) und privatwirtschaftlichen Akteur\*innen (56 %) sowie Akteuren aus der Wissenschaft (32 %). 23 Projekte (46 %) haben dabei mit zwei der genannten Akteursgruppen zusammengearbeitet; weitere 18 (36 %) mit drei oder mehr der genannten Akteursgruppen.

Neue Partnerschaftsformate wie Multiakteurspartnerschaften (nach der in Fußnote 22 genannten Definition) werden aber nur von sehr wenigen Projekten umgesetzt. Mit Blick auf die Querschnittsauswertung stellt nur eine Minderheit der Berichte (13 %) einen Bezug zwischen der Partnerschaft und (dem Umsetzungsprinzip der) Agenda 2030 her; 10 % nennen Multiakteurspartnerschaften. Auch in den Ländern selbst wiesen Befragte darauf hin, dass es zwar bei der Konzeption von Projekten einen standardmäßigen Austausch zur Identifikation möglicher Stakeholder gebe, Bezüge zur Agenda 2030 oder zum Instrument Multiakteurspartnerschaften würden dabei aber kaum hergestellt (u.a. Indonesien, Kamerun, Bangladesch, Palästinensische Gebiete, Costa Rica, Ghana). Hindernisse für die Umsetzung von Multiakteurspartnerschaften seien dabei der gesteigerte Aufwand (finanziell und zeitlich) durch den Einbezug von mehreren, gleichberechtigten Partnern, infrastrukturelle Hindernisse (z.B. fehlende Kommunikationstechnologie, erschwerte Erreichbarkeit von ländlichen Regionen), oder mangelnde Kenntnis und fehlendes Interesse von Partnern. Vor allem privatwirtschaftliche Akteure sähen für sich meist keinen Mehrwert und daher keine Relevanz in der Umsetzung der Agenda 2030, wie u.a. in Bangladesch, Indonesien, Pakistan, der Ukraine und Kamerun berichtet wurde.

## Insight | Das SDG Impact-Programm des UNDP

Alle Organisationen geben an, Kooperationen mit externen Partnern zu fördern, um Hebelwirkungen zur Agenda 2030 zu erzielen. Gleichzeitig wird von den Interviewpartner\*innen zumeist die gemeinsame Ausrichtung von Planung und Berichterstattung an der Agenda 2030 vor allem mit privatwirtschaftlichen Partnern als herausfordernd beschrieben. Einen Lösungsansatz zeigt das UNDP mit dem Programm „SDG Impact“ auf. Explizites Ziel ist der Brückenschlag zwischen der Agenda 2030 als übergeordnetem Referenzrahmen und der konkreten operativen Umsetzung durch privatwirtschaftliche Investoren und Unternehmen. Im Fokus des Programms steht, die Agenda 2030 anschlussfähig an Marktrealitäten zu interpretieren und Mehrwerte nachhaltiger Investitionen und Unternehmensführung sichtbar zu machen. Dazu soll die Agenda 2030 vor allem als Steuerungsinstrument nutzbar gemacht werden. Als Leitlinien formuliert das „SDG Impact-Programm“ Umsetzungsstandards, die von Unternehmen und Investoren jedes Bereichs und jeder Größe als Entscheidungsgrundlagen und Good Practice-Beispiele herangezogen werden können. Dazu gehören die Integration der Agenda 2030 in Strategie, Governance und Management sowie die Identifikation passender SDGs und die konkrete Umsetzung positiver bzw. die Vermeidung negativer Beiträge. Außerdem bieten die Standards passende Instrumente, Metriken und Reporting Frameworks für die Planung, Umsetzung und Berichterstattung. Das „SDG Impact-Programm“ bietet zur Adaption der Agenda 2030 eigens entwickelte Schulungen an (z.B. Impact Measurement & Management for the SDGs). Über die „SDG Investor Platform“ vernetzt das Programm darüber hinaus weltweit Unternehmen, Investoren sowie private und politische Akteure der internationalen Zusammenarbeit.

Die Evaluierungsergebnisse weisen ferner darauf hin, dass in der GIZ (und auch bei Auftraggebern, siehe Fallstudie Namibia) keine einheitliche Wahrnehmung (i.S.v. Definition) von Multiakteurspartnerschaften verbreitet ist. Während 80 % der Teilnehmer\*innen der Onlinebefragung die Frage nach der Umsetzung von Multiakteurspartnerschaften in ‚ihrem‘ Projekt mit ‚ja‘ beantworten, ergibt die weitere Auswertung nach Zahl der beteiligten Akteursgruppen, dass dies grundsätzlich nur für 62 % der Projekte in Frage kommt. Unter Berücksichtigung der Kriterien gleichberechtigt, langfristig und gemeinsame Zielsetzung kommt die Querschnittsauswertung zu einem noch einmal erheblich geringeren Prozentsatz (10 %, siehe oben). Ferner nannten Teilnehmende der Onlinebefragung unterschiedlichste Umsetzungsmodalitäten (von Dialogforen über gemeinsame Steuerungskomitees /

regelmäßige Konsultationen bis hin zu finanzieller Unterstützung oder Webinare; auch PPP wurden hier genannt), die nicht alle der genannten Definition entsprechen. Zuletzt wiesen Interviewpartner\*innen darauf hin, dass es für Multiakteurspartnerschaften bislang keine passenden Indikatoren bzw. Vorgaben zum Reporting gebe, weder auf aggregierter Ebene (siehe auch Analysebereich V), noch mit Blick auf die Berichterstattung an Auftraggeber (siehe Analysebereich VIII). Entsprechend lassen sich – insb. aggregiert – keine zuverlässigen Aussagen zur Zahl von Multiakteurspartnerschaften in Projekten der GIZ machen (“If something is not asked, it is not reported.”; Fallstudie Indonesien; auch Serbien, Ägypten).

### **Umsetzungsprinzip Niemanden zurücklassen / LNOB**

Die GIZ möchte dem Prinzip LNOB Rechnung tragen, indem Projekte aller Sektoren besonders arme und benachteiligte Menschen und Gruppen wie Frauen, Kinder, Jugendliche, ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, indigene Völker, Flüchtlinge, Binnenvertriebene und Migranten, Menschen, die mit HIV/AIDS leben und die Ärmsten der Armen stärker in den Blick nehmen und inklusiv gestaltet sind. Das bildet entsprechend der Anforderungskatalog ab.

Niemanden zurücklassen / Leave No One Behind (LNOB) ist, das zeigen die Fallstudien, das bekannteste der fünf Umsetzungsprinzipien; dessen Berücksichtigung sei, so mehrere Interviewpartner\*innen, bei den Mitarbeitenden sehr präsent und emotional stark aufgeladen. Trotzdem ist auch bei diesem Prinzip der Bezug zur Agenda 2030 nicht immer präsent, wie die Fallstudien zeigen (u.a. Niger, Pakistan, Ägypten). Auch benennt nur rund ein Viertel der im Rahmen der Querschnittsauswertung analysierten Evaluierungsberichte das Umsetzungsprinzip – mit Blick auf die Projektkonzeption – explizit, während weit mehr Projekte (bzw. Berichte) marginalisierte Gruppen in ihren Zielen und/oder Maßnahmen adressieren.

Rückschlüsse über die Umsetzung des Prinzips LNOB sind sowohl auf Projekt- als auch auf Portfolioebene möglich, da das Prinzip – neben der inklusiven Gestaltung von Projekten etc. (siehe oben) – auch explizit Bezug nimmt auf besonders arme und/oder fragile und von Gewalt und Konflikt betroffene Länder/ Regionen. Auf Portfolioebene lässt sich auf Basis der Querschnittsauswertung feststellen, dass arme und/oder fragile und von Gewalt und Konflikt betroffene Länder/ Regionen zum ‚Kerngeschäft‘ der GIZ gehören. So arbeitet ein Drittel (34 %) der untersuchten Projekte in Partnerländern, die als fragile Kontexte eingestuft werden<sup>38</sup>. 87 % der Projekte setzt (Pilot-) Maßnahmen in Ländern um, die laut OECD States of Fragility Index (2020) als fragil eingestuft werden.

Mit Blick auf die Projektebene wurde im Rahmen der Querschnittsauswertung für alle Berichte ausgewertet, welche Rolle die genannten marginalisierten Gruppen im Projektkonzept spielen. Im Ergebnis werden marginalisierte Gruppen überwiegend (62 %) als indirekte Zielgruppen eingeordnet (die über Mittler\*innen erreicht werden), in mehr als einem Drittel der Evaluierungsberichte (36 %) sind sie (auch) als direkte Zielgruppe des Projektes benannt. Unabhängig von dieser Zuordnung verweist etwas mehr als jeder dritte Evaluierungsbericht (38 %) entweder in der Beschreibung der Wirkungshypothesen der Projekte oder in deren Theory of Change darauf, wie marginalisierte Gruppen erreicht werden sollen. Eine knappe Mehrheit der evaluierten Projekte (55 %) greift laut Evaluierungsberichten außerdem Bedürfnisse von marginalisierten Gruppen auf, schafft z.B. Bildungsangebote für Kinder mit Fluchthintergrund.

---

<sup>38</sup> Dies bezieht sich nur auf bilaterale Projekte mit als fragil ausgewiesenem Partnerland.

Abbildung 28 | Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Niemanden zurücklassen (LNOB) laut Querschnittsauswertung

Frage	N	k.A.	Ergebnisse		n
Laut Evaluierungsbericht gehören marginalisierte Gruppen zur indirekten Zielgruppe des Projekts.	50	0	62%	38%	n=50
Laut Evaluierungsbericht wird im Zuge der Umsetzung des Projekts mit marginalisierten Gruppen gearbeitet (gemeint ist hier die Umsetzung konkreter Aktivitäten).	48	1	58%	42%	n=48
Laut Evaluierungsbericht greift das Projekt-konzept Bedürfnisse von marginalisierten Gruppen auf.	49	0	55%	45%	n=49
Laut Evaluierungsbericht werden mögliche (positive und negative) Effekte auf marginalisierte Gruppen in den (Modulziel-) Indikatoren erhoben.	50	0	44%	56%	n=50
Laut Evaluierungsbericht wird in den Wirkungshypothesen und/oder der Theory of Change des Projekts Bezug genommen darauf, wie marginalisierte Gruppen erreicht werden sollen.	50	0	38%	62%	n=50
Laut Evaluierungsbericht gehören marginalisierte Gruppen zur direkten Zielgruppe des Projekts.	50	0	36%	64%	n=50
Laut Evaluierungsbericht werden mögliche Wechselwirkungen bzw. Zielkonflikte, die marginalisierte Gruppen betreffen, in der Konzeption des Projekts bedacht (z.B. im Rahmen von Risikoanalysen).	50	0	30%	70%	n=50
Laut Evaluierungsbericht stellt die Projektkonzeption explizit einen Bezug zum Umsetzungsprinzip Leave No One Behind her.	50	0	26%	74%	n=50

Legende  
■ Ja  
■ Nein

Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Onlinebefragung, wo 74 % der Befragten angeben, dass benachteiligte/marginalisierte Gruppen Teil des Projektansatzes seien (als Zielgruppen, Berücksichtigung in der Konzeption, oder direkte Adressierung durch Capacity Development Maßnahmen, Beratung etc.). Dies sind am häufigsten Frauen bzw. LGBTQI Communities, Indigene bzw. ländliche Bevölkerungsgruppen, junge Menschen, Menschen auf der Flucht (inkl. Binnenvertriebenen) und Menschen mit Behinderung. In einer knappen Minderheit der Projekte (45 % der Berichte laut Querschnittsauswertung bzw. 26 % der Befragten laut Onlinebefragung) werden marginalisierte Gruppen nicht explizit aufgegriffen, was z.B. damit begründet wird, dass marginalisierte Gruppen lediglich indirekte Zielgruppen auf Impact-Ebene darstellen, die außerhalb des direkten Einflussbereichs des Projektes liegt. In einzelnen Ländern (Brasilien, Palästinensische Gebiete, Pakistan, Niger) wurde die (anvisierte) Zusammenarbeit mit marginalisierten Gruppen zudem als der Partnerregierung schwer vermittelbar beschrieben bzw. durch diese aus politischen Gründen eingeschränkt. Dabei kann nach Aussage mehrerer Interviewpartner\*innen der Bezug zur Agenda 2030 als internationalem Referenzrahmen aber auch helfen, um geplante Kooperationen mit marginalisierten Gruppen vor dem Auftraggeber oder politischen Partner zu argumentieren (u.a. Brasilien, Palästinensische Gebiete).

Insgesamt lassen damit die Auswertungsergebnisse darauf schließen, dass marginalisierte Gruppen, sofern die Projektkonzeption darauf abzielt, auch erreicht werden. So erfasste die Querschnittsauswertung auch die (gutachterliche) Einschätzung der (ZPE) Evaluator\*innen zur Frage, inwieweit die Projektkonzeption darauf ausgelegt ist, besonders benachteiligte Gruppen zu erreichen (siehe Abbildung 29). In 60 % der Evaluierungsberichte ist dies eher bis vollständig der Fall, in 40 % eher bis gar nicht. Tatsächlich erreicht wurden marginalisierte Gruppen in 65 % der Fälle („eher ja“ bis „vollständig“); in 35 % der Fälle „eher nicht“ bis „gar nicht“.

Abbildung 29 | Adressierung marginalisierter/benachteiligter Gruppen laut Querschnittsauswertung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

Schließlich ist auf Basis der Fallstudienenergebnisse festzuhalten, dass auch mit Blick auf das Umsetzungsprinzip LNOB Befragte das Fehlen einer klaren Definition und/oder Erwartungshaltung vonseiten der GIZ- und des Auftraggebers vermisst wurde (u.a. Pakistan, Niger). Die ‚Berücksichtigung marginalisierter/benachteiligter Gruppen‘ beinhaltet dabei eine Vielzahl an (qualitativ diversen) Herangehensweisen (siehe auch Abbildung 28), vom Einbezug als indirekte Zielgruppe in die Wirkungslogik bis hin zur Förderung ausgewählter Bevölkerungsgruppen mittels Capacity Development Maßnahmen etc. Auch mit Blick auf die vom Prinzip eingeschlossenen Gruppen (siehe oben) bestehe nicht immer Einigkeit, insb. im Fall von LGBTQI<sup>39</sup> Communities (GIZ-intern und/oder mit Partnern) (u.a. Thailand, Palästinensische Gebiete)<sup>40</sup>. Entsprechend werden, wie auch bei Multiakteurspartnerschaften, konkrete Beiträge zum Prinzip weder aggregiert noch auf Projektebene flächendeckend einheitlich erfasst, was Aussagen zur übergreifenden Umsetzung des Prinzips LNOB in der GIZ erschwert. Dennoch messen laut Querschnittsauswertung immerhin 44 % der Projekte entsprechende Effekte projektspezifisch (z.B. Einkommenssteigerung von Binnengeflüchteten). Die Herausforderung, LNOB in der Umsetzung zu messen und zu berichten, werden auch vom Vorhaben „Förderung der Zivilgesellschaft“ (Civil Society Programme) in den Palästinensischen Gebieten beschrieben. Das Projekt hat ein besonderes Mandat zum Mainstreaming von LNOB im Governance-Cluster und Partnerorganisationen und berät u.a. bei der Projektkonzeption.

### Umsetzungsprinzip Integrierter Ansatz

Mit Blick auf den Integrierten Ansatz formuliert der Anforderungskatalog die Erwartung, dass vermeintliche Zielkonflikte (‘trade-offs’) sowie positive Wechselwirkungen (Synergien) zwischen den Nachhaltigkeitszielen systematisch erfasst und folglich in einem strukturierten, inklusiven Dialog – z.B. im Rahmen der Projektkonzeption – angegangen werden und dabei Alternativen zu ‚problematischen‘ Ansätzen gefunden werden. Dabei ist im Sinne der Agenda 2030 grundsätzlich zu begrüßen, wenn (u.a.) Projekte sektorale ‚Silos‘ überwinden.

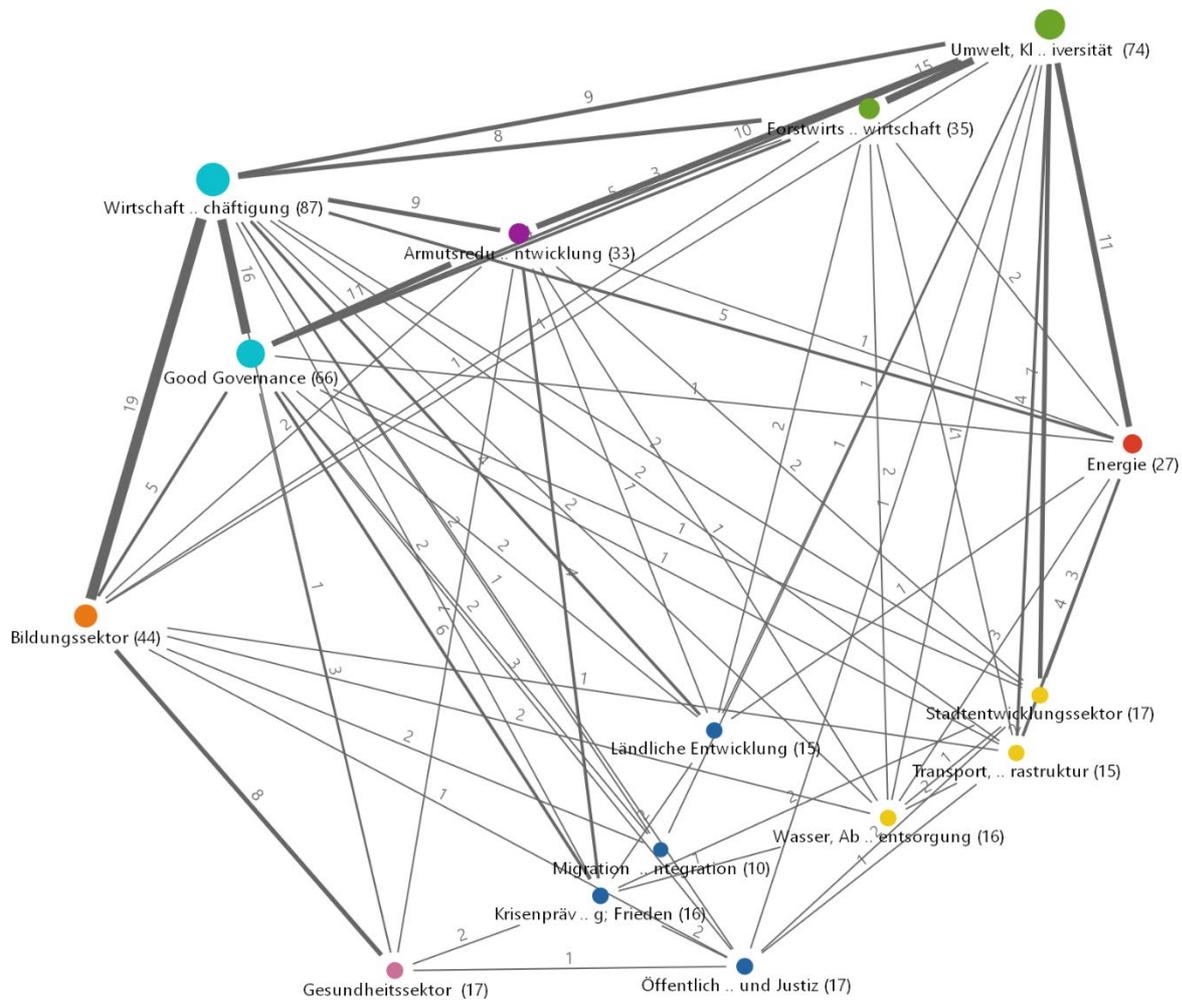
Mit Blick auf die Übersektoralität, die der integrierter Ansatz beinhaltet, lässt sich auf Basis der Evaluierungsergebnisse feststellen: Das übersektorale Arbeiten ist in vielen GIZ Projekten bereits Realität. Dennoch bleibt eine Mehrheit der Projekte aufgrund der Beauftragungslogik mit sektoralem Schwerpunkt noch (formal) in einem Sektor ‚verortet‘. Laut der Querschnittsauswertung nehmen etwas weniger als die Hälfte (42 %) der untersuchten Projekte (Querschnittsauswertung) Bezug auf mindestens zwei Sektoren, aber nur in jedem zehnten Projekt (12 %) wird eine übersektorale Veränderungsstrategie verfolgt (siehe Abbildung 30). Ähnliches bestätigen auch die

<sup>39</sup> Das Acronym steht für *lesbian, gay, bi, trans, queer and intersex* (dt. lesbisch, schwul, bisexuell, trans, queer und intersexuell).

<sup>40</sup> LGBTQI sind laut GIZ-Definition Adressaten von LNOB; allerdings ist eine Zusammenarbeit und explizite Nennung dieser Gruppe in manchen Kontexten politisch sehr sensibel.

Ergebnisse der Onlinebefragung: Hier geben 60 % der Befragten an, dass ‚ihr‘ Projekt Bezug auf min. zwei Sektoren nimmt; 23,2 % der Befragten geben an, ‚ihr‘ Projekt verfolge eine übersektorale Veränderungsstrategie. Solche sogenannten Nexus-Projekte finden sich z.B. im Bereich Stadtentwicklung, aber auch Energie. Die Abbildung 30 bildet auf Basis der Befragungsdaten<sup>41</sup> ab, welche Sektoren häufiger und welche weniger häufig zusammen genannt wurden.<sup>42</sup> Dabei lässt sich feststellen, dass die häufigste ‚Kombination‘ zweier Sektoren, die zwischen Wirtschaft und Beschäftigung und dem Bildungssektor ist (N=19), gefolgt von Wirtschaft und Beschäftigung und Guter Regierungsführung (N=16) und Klima, Umwelt, Biodiversität und Forstwirtschaft (N=15).

Abbildung 30 | Über-/multisektorale Projekte: Häufigkeit der Kombinationen laut Onlinebefragung



Quelle: Syspons / akzente 2021

Weniger formell besteht im Sinne eines integrierten Ansatzes zudem die Möglichkeit, neben den ‚klassischen‘ Partnern weitere/verschiedene Fachministerien in die Steuerungsstruktur des Projektes einzubinden. Gleiches gilt für weitere Kooperationspartner (z.B. NGOs), die Expertise zu anderen Themen einbringen. Ersteres setzt laut Querschnittsauswertung in etwa jedes dritte Projekt um; letzteres ist in zwei Dritteln der Projekte der Fall. Außerdem zeigen sowohl die Ergebnisse der Querschnittsauswertung als auch die Fallstudien, dass die übersektorale Zusammenarbeit von Projekten noch ausgebaut werden kann: Während drei Viertel der Projekte auf Projekte im gleichen Sektor Bezug nimmt / zusammenarbeitet, arbeiten laut Evaluierungsberichten nur 33 % der

<sup>41</sup> Es handelt sich hierbei um eine quantitative Auswertung von Textfeldern mit MAXQDA. Die sektorale Zuordnung erfolgte durch die Evaluator\*innen, basierend auf den Angaben der Befragten zum Item „... nimmt Bezug auf mindestens zwei Sektoren, und zwar...“.

<sup>42</sup> Die Stärke der Linien gibt dabei die Häufigkeit der gemeinsamen punktuellen Nennung an; die Größe der Punkte die Häufigkeit der Nennung eines Sektors. Die Länge der Linien zeigt die Nähe zweier Sektoren zueinander, d.h. in welchem Abstand zwei Sektoren zusammen genannt wurden. Ist die Linie beispielsweise sehr kurz, so wurden die entsprechenden zwei Sektoren durchschnittlich sehr kurz aufeinanderfolgend genannt.

Projekte mit Projekten aus anderen fachlichen Sektoren zusammen (siehe Abbildung 31).

Abbildung 31 | Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Integrierter Ansatz laut Querschnittsauswertung

Frage	N	k.A.	Querschnittsauswertung		n
Laut Evaluierungsbericht ergänzt (im Sinne von Komplementarität) das Projekt andere im gleichen Sektor tätige Vorhaben der deutschen Entwicklungszusammenarbeit	45	5	73%	27%	n=45
Laut Evaluierungsbericht sind im Projekt neben den bekannten sektoralen Partnern weitere Kooperationspartner eingebunden, die Expertise zu anderen Nachhaltigkeitsdimensionen / Themen einbringen.	50	0	66%	34%	n=50
Laut Evaluierungsbericht andere Maßnahmen zur Nutzung von Synergien umgesetzt	48	1	44%	56%	n=48
Laut Evaluierungsbericht nimmt das Projekt Bezug auf mindestens zwei Sektoren	50	0	42%	58%	n=50
Laut Evaluierungsbericht sind im Projekt neben dem Partnerministerium auch weitere Fachministerien in die Steuerungsstruktur des Vorhabens eingebunden.	50	0	38%	62%	n=50
Laut Evaluierungsbericht ergänzt (im Sinne von Komplementarität) das Projekt andere in anderen Sektoren tätige Vorhaben der deutschen Entwicklungszusammenarbeit	43	6	33%	67%	n=43
Laut Evaluierungsbericht werden andere Maßnahmen zur Vermeidung / Verringerung möglicher Trade-offs umgesetzt	48	2	27%	73%	n=48
Laut Evaluierungsbericht verfolgt das Projekt eine übersektorale Veränderungsstrategie (z.B. sog. Nexus-Projekte)	50	0	12%	88%	n=50

Legende  
 Ja  
 Nein

Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

Ein weiteres wesentliches Anliegen des integrierten Ansatzes ist die Betrachtung von (möglichen) Wechselwirkungen im Rahmen der Projektkonzeption. Hierbei lassen die Evaluierungsergebnisse darauf schließen, dass vermeintliche Zielkonflikte („trade-offs“) sowie positive Wechselwirkungen (Synergien) zwischen den Nachhaltigkeitszielen bislang (von den Projekten) noch nicht systematisch abgewogen werden (siehe auch Analysebereich VIII). Wie in Analysebereich VIII beschrieben, wurde in diesem Kontext mehrfach die S+G Prüfung genannt, die aber bislang noch wenig explizit mit (den Zielen der) der Agenda 2030 in Verbindung gebracht wurde (Int 4, 18; Fallstudien Ukraine, Ghana, Thailand). Die Querschnittsauswertung weist weiterhin darauf hin, dass nur in 27 % der analysierten Fälle konkrete Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verringerung möglicher Trade-offs abgewogen wurden. Aussagen von Interviewpartner\*innen bestätigen, dass Empfehlungen/Ergebnisse insb. der S+G Prüfung noch zu häufig ohne echte Konsequenzen bleiben (siehe Analysebereich VIII). Wechselwirkungen zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen – ökologisch, sozial, ökonomisch – wurden dagegen in 38 % der analysierten Fälle abgewogen, was sich u.a. mit der expliziten Bezugnahme in den Verfahren (siehe Analysebereich VIII) begründen lässt. Es zeigt sich zudem – unter Vorbehalt, denn es konnten bislang nur fünf solcher Berichte analysiert werden – ein positiver Effekt der kürzlichen Ergänzung des ZPE Formats um ein spezifisches Kapitel zu Wirkungen bzgl. der Agenda 2030; hier betrachten vier aus fünf Berichten Wechselwirkungen zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen kritisch (einschließlich der Erfassung positiver Synergieeffekte).

Zuletzt bleiben potenzielle negative/positive Wechselwirkungen auch in den Wirkungsmodellen der Projekte unberücksichtigt - laut Querschnittsauswertung in 90 % der Fälle - was u.a. erklärt, warum es Mitarbeitenden, die

im Zuge der Fallstudien befragt wurden, in der großen Mehrheit schwerföel, entsprechende Effekte zu benennen.

Dennoch konnte die Evaluierung auch hier ein Good Practice Beispiel identifizieren. So wird in Namibia eine Schnittstellenmatrix, die Kooperationen und Synergiepotentiale im TZ-FZ Portfolio aufzeigt, genutzt, um eine sektorübergreifende Zusammenarbeit im Portfolio zu verankern. Sie hilft zudem, so die Interviewpartner\*innen, Trade-offs und/oder Synergien in der Umsetzung zu identifizieren.

## Insight | Integrativer Ansatz des UNDP

Im Sinne der Umsetzungsprinzipien betonen die untersuchten Organisationen zumeist die Bedeutung von LNOB sowie des Prinzips gemeinsame Verantwortung und der Vermeidung von Zielkonflikten bei der Implementierung der Agenda 2030 (beispielsweise ähnlich zu den Umsetzungsprinzipien der GIZ herausgearbeitet im Umsetzungskonzept zur Agenda 2030 der DEZA). Herausfordernd gestaltet sich für alle untersuchten Organisationen, geplante und erbrachte Maßnahmen auf Projektebene in Wirkbeiträge zu SDGs zu ‚übersetzen‘. Insbesondere zu Synergien und Wechselwirkungen zwischen den SDGs sind ausgearbeitete Ansätze für die Projektkonzeption und -berichterstattung selten zu finden.

Eine bemerkenswert ganzheitliche Lesart der SDGs findet sich beim UNDP. Das „SDG Integration Team“ unterstützt als Teil des „Global Policy Network“ des UNDP die integrative Implementierung der SDGs in der Organisationsstruktur. Grundlegend dafür ist eine systemische Perspektive, die über den Fokus auf einzelne Themenfelder und Sektoren hinaus Wechselwirkungen von ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen in der internationalen Zusammenarbeit vereint. Das „SDG Integration Team“ entwickelt in vier Themenfeldern (Integrated Policy and Programming; Innovation and Learning; Data and Analytics; Financing) fachliche und methodische Ansätze für die UNDP-Außenstruktur, politische Partner und weitere Stakeholder. Adressiert werden dabei explizit keine einzelnen SDGs, sondern deren Zusammenwirken bzw. „the gaps between them – the missing pieces that can make the whole of the 2030 Agenda possible“ (UNDP 2020b). Als Teil dieser integrativen Perspektive ist das digitale Reporting-System des UNDP darauf ausgelegt, sektorübergreifende Synergien zwischen Wirkbeiträgen zu verschiedenen SDGs zu erfassen. Als methodologische Referenz für die Identifikation von Wechselwirkungen wird der „Global Sustainable Development Report“ (2019) genannt. Die Berichterstattung der UNDP Projekte auf Outcome-Ebene wird automatisch zu landes- bzw. organisationsweiten SDG-Beiträgen aggregiert und systematisch auf Steuerungsimpulse untersucht. Dazu werden etwa Programme künstlicher Intelligenz eingesetzt, die Trends und Muster in den Daten identifizieren und gegebenenfalls Handlungsbedarfe bei einzelnen SDGs oder Zielkonflikten auf lokaler und Landesebene sichtbar machen.

## Umsetzungsprinzip Rechenschaftspflicht

Der Analysebereich V stellt bereits dar, welche neuen Anforderungen an die Generierung und Aufbereitung von Daten auf aggregierter Ebene bestehen und inwieweit die Systeme der GIZ dem bislang nachkommen (können). Hier soll nun betrachtet werden, inwieweit Projekte ihren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 erfassen bzw. darüber berichten. Der Anforderungskatalog formuliert dahingehend die Erwartung, dass Projekte im Monitoring und Reporting den Beitrag des Projekts zu den benannten SDGs soweit möglich abbilden, positive und negative Trade-offs benennen und, wo sinnvoll und möglich, Partnersysteme berücksichtigen.

Zunächst lässt sich auf Basis der Evaluierungsergebnisse feststellen, dass kaum ein Projekt (unter 5 % der Fälle laut Querschnittsauswertung) seine Beiträge zu ausgewählten SDGs explizit erfasst (siehe oben). Zudem stimmte in der Onlinebefragung nur eine Minderheit der Teilnehmenden (18 %) der Aussage „Ich weiß, wie ich die Agenda 2030 und speziell die SDGs im Monitoring und in der Berichterstattung berücksichtigen kann“ voll zu. Beides bestätigt sich überdies in den Fallstudien, wo es vielfach als herausfordernd beschrieben wurde, den

Projektbeitrag zu den SDGs zu messen. Hier wäre aus Sicht der Befragten mehr methodische Orientierung – zusammen mit mehr Orientierung, was tatsächlich gefragt ist (siehe Analysebereich X) – wünschenswert (u.a. Mexiko, Bangladesch, Jordanien).

Dennoch konnte die USE einen nicht unerheblichen Anteil an Projekten ausmachen, die in (einzelnen) Ansätzen aufzeigen, wie mit vertretbarem Aufwand und innerhalb der bestehenden Strukturen ein Monitoring gelingen kann, dass das Prinzip Rechenschaftspflicht mehr berücksichtigt (z.B. über die Erhebung disaggregierter Daten, die Berücksichtigung nationaler Indikatoren und Daten, und die Berücksichtigung nicht-intendierter Wirkungen). Die Evaluierungsergebnisse geben somit auch Hinweise darauf, welche Ansätze im Projektkontext tatsächlich umsetzbar sind.

So wurden in jedem fünften im Rahmen der Querschnittsauswertung analysierten Bericht bzw. Projekt (21 %) Beobachtungsfelder für nationale Ziele bzw. übergeordnete Wirkungen in das Monitoring integriert; meist auf Impact-Ebene. Indem der Projektbeitrag so qualitativ und trotzdem systematisch erfasst wird, begegnen diese Projekte der – oft beschriebenen – Herausforderung einer rein quantitativ schwer bzw. aufwändig zu schließenden Zuordnungslücke zu den SDGs. In 23 % der Fälle stellte das Projektmonitoring zudem die in den Indikatoren erhobene Information nach Zielgruppen disaggregiert dar. Meist wurde dabei nach Gender disaggregiert, teilweise auch nach ethnischer Zugehörigkeit oder landwirtschaftlicher Tätigkeit; in den meisten Fällen aber nicht unter expliziter Bezugnahme auf marginalisierte/benachteiligte Gruppen. Darüber hinaus waren in 20 % der Projekte Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung des Projekts an nationale Indikatoren angepasst. Inwieweit dies möglich ist, schränken aber die Interviewpartner\*innen aus den Fallstudien ein: Hinsichtlich der Qualität der Partnerdaten wurden u.a. in Pakistan, Kamerun, Ägypten, Bangladesch und Jordanien Bedenken geäußert. In anderen Kontexten existieren zwar relevante Partnerdaten, diese werden aber was die Ebene der Zielerreichung angeht als zu hoch aggregiert und daher nicht relevant für einzelne Projekte (z.T. sind sie das für EZ Programme) eingeschätzt (u.a. Brasilien, Mexiko). Zuletzt erfasste das Projektmonitoring in 20 % der Fälle nicht-intendierte Wirkungen (positive und negative). Dies geschah z.B. mittels qualitativer, offener Monitoringinstrumente, z.B. auf Basis einer Do-No-Harm-Checkliste, die in regelmäßigen Sitzungen vom Projektteam reflektiert wurde (siehe auch Nigeria, Palästinensische Gebiete).

Abbildung 32 | Berücksichtigung des Umsetzungsprinzips Rechenschaftspflicht laut Querschnittsauswertung

Frage	N	k.A.	Bar chart showing 'Ja' (green) and 'Nein' (light blue) percentages		n
Laut Evaluierungsbericht ist das Monitoring des Projekts darauf ausgerichtet, Indikatoren disaggregiert nach Zielgruppe darzustellen.	48	2	23%	77%	n=48
Laut Evaluierungsbericht wurden für die zumeist auf Impact-Ebene zu verortenden nationalen Ziel Beobachtungsfelder oder übergeordnete Wirkungen in das Monitoring des Projekts integriert.	49	1	22%	78%	n=49
Laut Evaluierungsbericht sind Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung des Projekts an nationale Indikatoren angepasst. Wenn nicht wird dies nachvollziehbar begründet.	49	1	20%	80%	n=49
Laut Evaluierungsbericht wurden nicht intendierte negative / positive Wirkungen vom Monitoring des Projekts erfasst, z.B. mittels qualitativer, offener Monitoringinstrumente.	50	0	20%	80%	n=50
Laut Evaluierungsbericht wurden nicht intendierte negative / positive Wirkungen in regelmäßigen Abständen, z.B. im Rahmen von Monitoringmeetings, reflektiert.	47	3	13%	87%	n=47

Legende  
■ Ja  
■ Nein

Quelle: Syspons / akzente 2021 (Querschnittsauswertung)

## Fazit | Projektkonzeption und -umsetzung

Mit Blick auf den Analysebereich IX Projektkonzeption und -umsetzung ist festzuhalten: Während die Projektkonzeption, u.a. über die Verfahren und Prozesse des Auftragsmanagements, die Grundlage für eine Berücksichtigung von Zielen und Prinzipien der Agenda 2030 im Zuge der Projektumsetzung (z.B. in der Zuordnung zu relevanten SDGs) legt, ist eine Befassung in der Implementierung nicht strukturell verankert (z.B. Indikatoren und Monitoring, Führungsdialog, Berichterstattung zu den Umsetzungsprinzipien). Eine Berücksichtigung ist damit (auch) stark abhängig von Individuen und deren Motivation; sowie vom Projektkontext (z.B. Dringlichkeit der Berücksichtigung von LNOB). Daher besteht über alle Prinzipien hinweg Bedarf nach mehr Orientierung bzgl. der Erwartungshaltung der GIZ, aber auch ihrer Auftraggeber, nach der Berücksichtigung/Integration der Umsetzungsprinzipien in der Leistungserbringung. Die USE hat über die Operationalisierung (z.B. im Rahmen der Querschnittsauswertung bzw. im Anforderungskatalog) hierfür Ansätze identifiziert.

## 4.4 Instrumente | Operationalisierung der Agenda 2030 mittels...

### Analysebereich X: Interne Dokumente und Wissensprodukte

Gemäß der Theory of Change und dem Anforderungskatalog<sup>43</sup> setzt eine effektive Umsetzung der Agenda 2030 voraus, dass Mitarbeiter\*innen interne Dokumente und Wissensprodukte (z.B. Arbeitshilfen) zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 und deren transformativem Anspruch vorfinden. Sind diese an zentraler Stelle hinterlegt bzw. in Lern- und Innovationsprozesse integriert und für Mitarbeiter\*innen im In- und Ausland nutzbar (z.B. mehrsprachig vorhanden, praxisorientiert) unterstützen sie das Mainstreaming der Agenda 2030 im Leistungsangebot der GIZ. Bewertet wird dieser Analysebereich auf Grundlage der Dokumentenanalyse und der Onlinebefragung, ergänzt um Ergebnisse aus den Fallstudien und weitere explorativen bzw. Validierungsinterviews.

Wie beschrieben setzt der Anforderungskatalog zunächst voraus, dass interne Dokumente und Wissensprodukte zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien, existieren. Der entsprechende Indikator lässt sich auf Basis der erhobenen Daten bestätigen. Zu nennen sind hier beispielsweise diverse Produkte des FMB (z.B. Arbeitshilfe Agenda 2030, Standardpräsentation zur Agenda 2030, Toolbox zur Agenda 2030 Portfolioberatung, Factsheets), der LNOB Tree4Options und das Orientierungspapier zu M&E im Kontext der Agenda 2030. Abbildung 33 gibt einen Überblick über weitere, im Zuge der Dokumentenanalyse („Mapping“) identifizierten Dokumente. Neben Produkten des Sektorvorhabens Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit handelt es sich bei einer Vielzahl von Wissensprodukten um Ergebnisse des Unternehmensziels „Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ“, die im Zuge der Unternehmensstrategie von Innovationsforen, dem FMB und weiteren Themenexpert\*innen (z.B. aus GloBe) erarbeitet wurden (Fallstudie Serbien; Int 4, 17, 25).

Laut Anforderungskatalog ist zudem erforderlich, dass entsprechende Dokumente an zentraler Stelle hinterlegt und für alle Mitarbeiter\*innen (im In- und Ausland) leicht zugänglich sind. Das schließt explizit die Mehrsprachigkeit der Angebote mit ein. Auf Basis der erhobenen Daten lässt sich dieser Indikator bedingt bestätigen. Ein wesentlicher Teil der genannten Dokumente ist über das Wissensmanagement des FMB auf sogenannten TOPIC Seiten hinterlegt. Spezifisch zur Agenda 2030 gibt es eine relevante TOPIC-Seite. Dieser verweist/enthält neben GIZ-internen Dokumenten, Methodentools (z.B. Toolbox zur Agenda-2030-Portfolioberatung), einer Indikatorenansammlung und Ansprechpartner\*innen auch (auf) externe (Hintergrund-) Dokumente zum Verständnis der Agenda 2030, externe Netzwerke und Neuigkeiten (Veranstaltungen, Neuerscheinungen) zur Agenda 2030. Positiv hervorzuheben sind außerdem die ‚Must Reads‘ mit kompaktem Basiswissen zu Agenda 2030 Kernbotschaften, Prinzipien, und M&E im Kontext der Agenda 2030.

---

<sup>43</sup> Konkret liegen dem folgende Indikatoren zugrunde: 4.01 Es existieren interne Dokumente und Wissensprodukte (z.B. Arbeitshilfen) zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 und deren transformativem Anspruch; 4.02 Interne Dokumente und Wissensprodukte (z.B. Arbeitshilfen) zur Agenda 2030 sind an zentraler Stelle hinterlegt und für alle Mitarbeiter\*innen (im In- und Ausland) leicht zugänglich (z.B. mehrsprachig, barrierefrei); 4.03 Interne Dokumente und Wissensprodukte (z.B. Arbeitshilfen) zur Agenda 2030 sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt; 4.04 Wissensprodukte zur Agenda 2030 sind in Lern- und Innovationsprozesse integriert; 4.06 Ein Konzept/Anleitung zur Wirkungsbeobachtung (Programm- und Vorhabensebene) im Sinne der Agenda 2030 ist formuliert und wird angewandt; und 4.07 Arbeitshilfen sind mit handlungsleitenden Best Practices zur Umsetzung der Agenda 2030 konkretisiert und werden angewandt.

## Insight | Das SDG Acceleration Toolkit des UNDP

Alle untersuchten Organisationen bieten Wissensressourcen und Instrumente für Mitarbeitenden orientiert an spezifischen Themen und Aufgaben an. Explizite Bezüge zur Agenda 2030 konnten kaum identifiziert werden – mit Ausnahme des UNDP. Die UNDP Plattform „SparkBlue“ beinhaltet umfassende Schulungsangebote und Wissensressourcen (z.B. Länderanalysen) zur Agenda 2030 (vgl. dazu S.51). Zudem besteht als weitere Online-Plattform die „UNDP's SDG Integration Knowledge Bank“ mit einem umfassenden, spezifisch auf die Agenda 2030 ausgerichteten Informations- und Unterstützungsangebot. Das dort frei nutzbare „SDG Acceleration Toolkit“ wurde von der United Nations Sustainable Development Group (UNSDG) entwickelt und wird auf der „SDG Integration“-Internetseite des UNDP bereitgestellt. Es beinhaltet ein anschaulich und nutzungsfreundlich aufbereitetes Compendium von Instrumenten und Ressourcen. Zu finden sind dort beispielsweise Tools für das Risikomanagement und zur Analyse systemischer Zusammenhänge in Umsetzungsfeldern. Ein eigenes Paket an Unterstützungsangeboten ist der Implementierung des LNOB Prinzips gewidmet. Das „SDG Acceleration Toolkit“ richtet sich gleichermaßen an Mitarbeitende, Politikexpert\*innen und politische Partner.

Die Fallstudien weisen jedoch darauf hin, dass vor allem nationale Mitarbeiter\*innen das interne Wissensmanagement der GIZ insgesamt weniger nutzen (u.a. Mexiko, Ghana). Sie wenden sich mit Fragen etc. eher direkt an Kolleg\*innen im Land (siehe Analysebereich VII). Eine wesentliche Hürde dabei ist v.a. für Mitarbeiter\*innen in Lateinamerika und im frankophonen Afrika die Sprache (Mexiko, Kamerun, Pakistan, Ägypten, Thailand, Niger). Während in den Landesbüros hier vorwiegend englisch, spanisch bzw. französisch gesprochen wird, sind Wissensprodukte, auch auf den TOPIC Seiten, nicht systematisch in allen vier Sprachen verfügbar bzw. hinterlegt. So verweisen bspw. die ‚Must Reads‘ lediglich auf die deutschsprachigen Versionen der Dokumente.

Eine potenziell noch zentralere Rolle könnte nach Aussage der Interviewpartner\*innen die Arbeitshilfe Agenda 2030 spielen (Int 4). Sie hat den Vorteil auch für GIZ-Externe frei im Internet verfügbar zu sein. Damit ist auch die ‚Hemmschwelle‘ zum GIZ-internen Wissensmanagement geringer. Sie vermittelt zudem sehr übersichtlich Grundlageninformationen, inkl. zum Verständnis der GIZ, gibt konkrete praxisrelevante Anregungen (z.B. eine Sammlung von Leitfragen für den Prüfprozess) und verweist auf die wichtigsten weiterführenden Materialien im internen Wissensmanagement (z.B. interne Arbeitshilfe für den Prüfprozess). Allerdings ist die Arbeitshilfe bislang nur auf Deutsch und Englisch verfügbar und insbesondere in der Außenstruktur wenig bekannt (siehe unten).

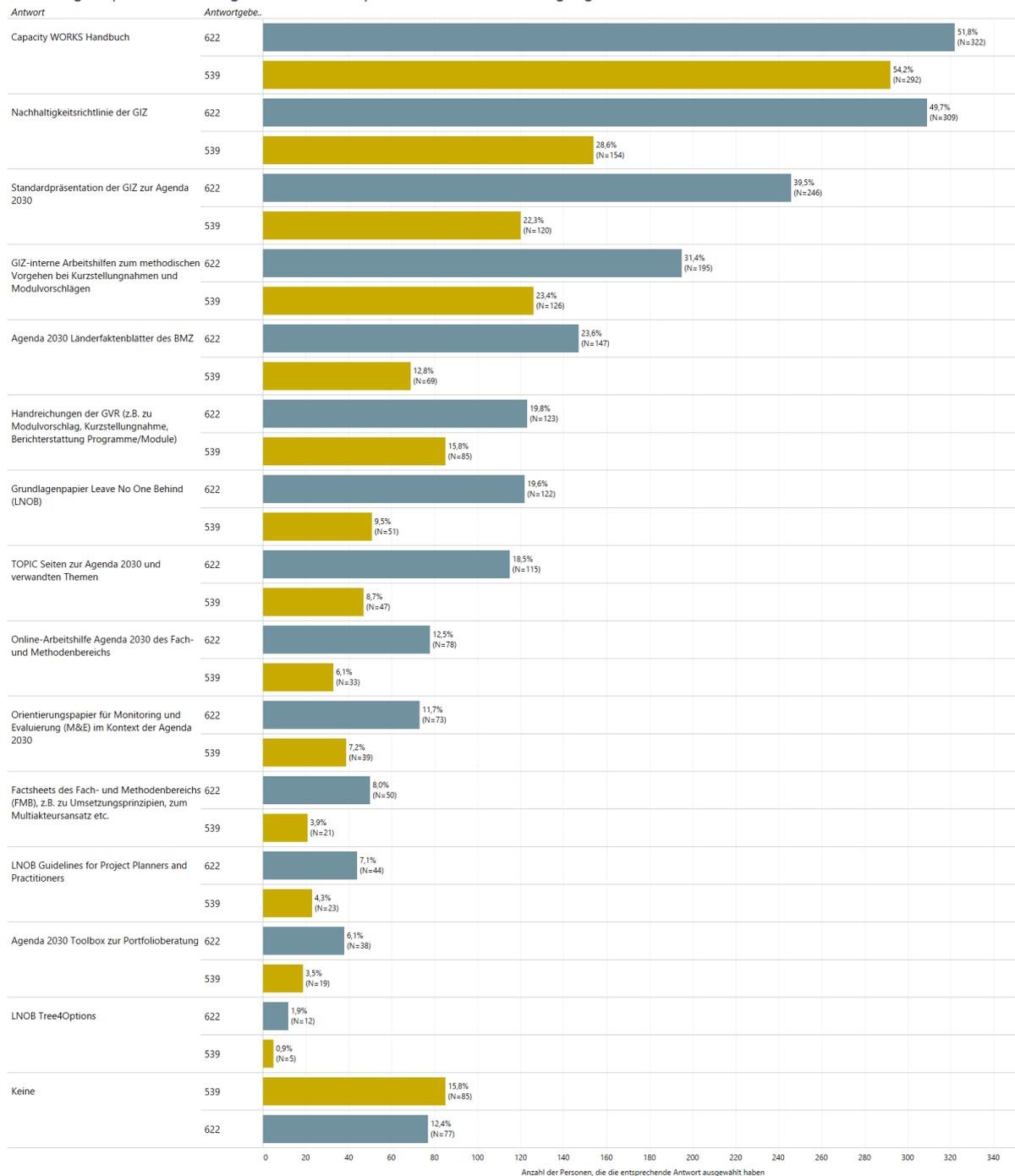
Bekannter (siehe unten) ist dagegen die GIZ-Standardpräsentation zur Agenda 2030, die vom Sektorvorhaben Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit gemeinsam mit dem FMB aktuell gehalten wird. Auch sie ist an zentraler Stelle im ‚Must Reads‘ Ordner auf der TOPIC-Seite hinterlegt – allerdings nur auf Deutsch und Englisch – und verweist auf weitere Unterstützungsangebote (u.a. Arbeitshilfe Agenda 2030) und Informationsquellen (TOPIC Seiten). Ferner erläutert sie Ansatzpunkte zur Integration der Agenda 2030 in Standardprozesse der GIZ (z.B. Auftragsmanagement, Capacity WORKS).

Die Fallstudien weisen weiter darauf hin, dass die, bzw. Teile der, Präsentation zudem im Onboarding und damit einem zentralen Lernmechanismus genutzt wird (u.a. Mexiko). Das verweist auf einen weiteren Indikator des Anforderungskatalogs, der voraussetzt, dass Wissensprodukte zur Agenda 2030 in Lern- und Innovationsprozesse integriert sind. Weil aber die Standardpräsentation das einzige Produkt war, für das Hinweise hierauf gefunden werden konnten, ist der Indikator nicht bestätigt.

Schließlich könnte das, laut Theory of Change, einen Grund darstellen, warum bislang v.a. spezifische Wissensprodukte zur Agenda 2030 in der Breite nur wenig bekannt und genutzt sind. So gaben aus 1.000 Befragten nur 78 (12,5 %) an, die oben genannte Online-Arbeitshilfe zu kennen; 33 (rund 6 %) hatten sie bereits genutzt.

Ähnliches gilt für andere spezifische (Methoden-) Produkte wie z.B. die Toolbox Portfolioberatung, den LNOB Tree4Options, oder Factsheets des FMB (siehe Abbildung 33). Die einzigen Ausnahmen – und das bestätigt die Relevanz der Integration in Lern- und Innovationsformate – bilden die Standardpräsentation zur Agenda 2030 (hier gaben 40 % der Befragten an, die Präsentation<sup>44</sup> zu kennen; 22 % hatten sie bereits genutzt) und die Länderfaktenblätter (ca. 24% bekannt, ca. 13% genutzt). Über Bekanntheit und Nutzung weiterer Produkte gibt die folgende Abbildung 32 Aufschluss.

Abbildung 33 | Bekannte und genutzte Wissensprodukte laut Onlinebefragung



Titel  
 30. Produkte: Welche der folgenden Dokumente und Wissensprodukte zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 kennen Sie?  
 31. Produkte: Welche dieser Dokumente und Wissensprodukte haben Sie schon mal genutzt?

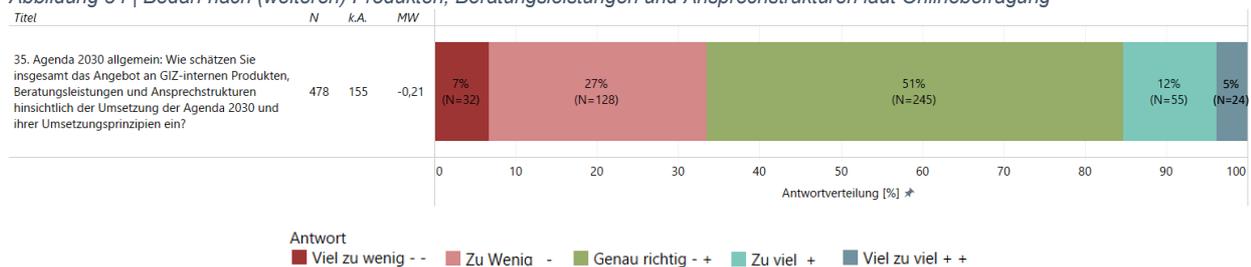
Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

<sup>44</sup> Hier kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass sich „ja“-Angaben tatsächlich auf die Standardpräsentation des SV Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit und des FMB handelt. „Mitgemeint“ können auch landesspezifische Präsentationen bzw. Ableitungen aus der Standardpräsentation sein.

Auffällig sind hier bei näherer Betrachtung Unterschiede zwischen Dokumenten/Wissensprodukten, die explizit zur Verankerung der Agenda 2030 Ziele und Prinzipien in der GIZ erstellt wurden, und solchen, die Bezüge zur Agenda 2030 aufweisen, aber nicht explizit nur diesem Zweck dienen. Letztere – u.a. GIZ-interne Arbeitshilfen zum methodischen Vorgehen bei Kurzstellungnahmen und Modulvorschlägen bzw. Handreichungen der GVR; die Arbeitshilfe zum S+G Managementsystem; die Nachhaltigkeitsrichtlinie; oder das Handbuch zum Kooperationsmanagement der GIZ (Capacity WORKS) – sind bei den Teilnehmenden der Onlinebefragung tendenziell bekannter und häufiger genutzt als Instrumente, die spezifisch zur Verankerung der Agenda 2030 entwickelt wurden. Neben der Standardpräsentation und den Länderfaktenblättern hat unter den Agenda 2030 spezifischen Produkten mit rund 20 % der Befragten auch das Grundlagenpapier LNOB noch relativ große Bekanntheit. Knapp 10 % der Befragten haben dieses interne Produkt, auf das auch in den ‚Must Reads‘ (siehe oben) referenziert wird, bereits genutzt. Andere Tools wie z.B. die bereits mehrfach erwähnte Toolbox zur Portfolioberatung, oder die Arbeitshilfe Agenda 2030 sind dagegen nur wenigen Mitarbeitenden in der Außenstruktur bekannt und werden noch weniger genutzt. Beide weisen allerdings entsprechend der Analysebereiche IV, VIII und IX großes Potential für eine verbesserte Verankerung der Agenda 2030 im Leistungsangebot der GIZ auf. Der Indikator zur Bekanntheit und Nutzung entsprechender Wissensprodukte in der Breite ist im Ergebnis daher eher nicht erfüllt.

Zuletzt thematisierten die Fallstudien, ergänzt um die Onlinebefragung, auch Bedarfe an weiteren Unterstützungsangeboten. Dabei zeigt die Onlinebefragung, dass die Mehrheit der Befragten (51 %) das Angebot (Wissensprodukte, aber auch Ansprechstrukturen und Beratungsleistungen) als „genau richtig“ empfindet. Darüber hinaus gibt es etwas mehr Teilnehmende, die gerne etwas mehr Unterstützungsangebote hätten (28 %), als Teilnehmende, die das existierende Angebot als „(viel) zu viel“ empfinden (16 %).

Abbildung 34 | Bedarf nach (weiteren) Produkten, Beratungsleistungen und Ansprechstrukturen laut Onlinebefragung



Auch in den Fallstudien wurde überwiegend kein Bedarf nach mehr Handreichungen etc. geäußert. Stattdessen merkten die Interviewpartner\*innen an, dass Existierendes effektiver genutzt werden sollte, z.B. über die Integration in Onboardingprozesse (siehe Analysebereich XI), oder effektive Verweise in mehrsprachig verfügbaren Grundlagendokumenten<sup>45</sup> bzw. der TOPIC Seite. Angemerkt wurde zudem eine mangelnde inhaltliche Passung zwischen ‚generischen‘ Wissensprodukten und Bedarfen der spezifischen Projektarbeit. Dahingehend wurde angeregt, existierende Ansprechstrukturen, Angebote wie die Portfolioberatung und, soweit möglich, informell bestehende Wissensstrukturen von Peergruppen in den Grundlagendokumenten noch expliziter zu benennen, da (Methoden-) Produkte üblicherweise die Brücke zum spezifischen Projektkontext nur bedingt schlagen können. Zuletzt wurden ausdrücklich verbindliche und umfassende Richtlinien/Orientierungen zur Integration der Umsetzungsprinzipien in das Leistungsangebot gefordert, insb. LNOB und Rechenschaftspflicht (SDG Reporting) (Indonesien, Niger, Jordanien, Namibia).

<sup>45</sup> Gemeint sind hier Dokumente, die einen ersten Einblick in die Thematik geben und auf weitere, vertiefende Informationsquellen verweisen.

## Fazit | Interne Dokumente und Wissensprodukte

Mit Blick auf den Analysebereich X Interne Dokumente und Wissensprodukte ist festzuhalten: Es existiert eine Vielzahl von internen Dokumenten und Wissensprodukten zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien. Diese sind zentral über die TOPIC Seite(n) zugänglich; allerdings nicht immer in mehreren Sprachen (insb. Französisch, Spanisch, Englisch) verfügbar. Vor allem spezifische Wissensprodukte zur Agenda 2030 sind, auch deshalb, in der Breite nur wenig bekannt und genutzt. Entsprechend könnte das bestehende Angebot an Produkten effektiver genutzt werden, z.B. über die Integration in Onboardingprozesse, oder effektive Verweise in mehrsprachig verfügbaren Grundlagedokumenten. Bedarf wurde v.a. nach *verbindlicher* Orientierung zur Integration der Umsetzungsprinzipien geäußert.

## Analysebereich XI: Interne Kommunikation, Onboarding und Weiterbildung der Mitarbeitenden

Eine effektive Integration der Agenda 2030 in das Leistungsangebot der GIZ setzte, wie in den vorherigen Analysebereichen bereits mehrfach festgestellt (siehe u.a. Analysebereich III, X), voraus, dass entsprechende Weiterbildungsangebote für die Mitarbeitenden existieren und die Agenda 2030 auch in der internen Kommunikation regelmäßig thematisiert wird. Die Bewertung<sup>46</sup> dieses Analysebereichs basiert vor allem auf den vertiefenden Interviews mit relevanten Organisationseinheiten, ergänzt um Ergebnisse der übrigen Erhebungsschritte (außer Querschnittsauswertung).

Mit Blick auf die interne Kommunikation setzt der Anforderungskatalog voraus, dass die Agenda 2030 regelmäßig und prominent in internen Kommunikationskanälen und -formaten thematisiert wird. Für den Zeitraum 2017-2019 lässt sich dies bestätigen. Durch das Unternehmensziel in der letzten Unternehmensstrategie war die Agenda 2030 nach Aussage von Interviewpartner\*innen sehr bewusst Thema in der internen Unternehmenskommunikation. Die „Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ“ wurde damals GIZ intern durch vielfältige interne Veranstaltungen begleitet. Mittlerweile sei dies aber keine Aufgabe der Unternehmenskommunikation mehr. Es fänden aber weiterhin einzelne interne Veranstaltungen zu ‚Spezialthemen‘ der Agenda 2030 statt, die von Projekten oder andere Organisationseinheiten initiiert werden. Mehr noch, so die Befragten, übernehme aber nun die AIZ im Rahmen des zentralen Onboardings neu einsteigender Mitarbeiter\*innen und die jeweiligen Führungskräfte die Sensibilisierung der Mitarbeitenden (Int 6).

Um zu prüfen, ob dies gelingt, benennt der Anforderungskatalog eine Reihe von Kriterien: So sollten (Weiter-) Bildungsangebote die Themenvielfalt der Agenda 2030 und ihre Prinzipien berücksichtigen. Sie sollten für alle Mitarbeiter\*innen zugänglich sein und den operativen Umgang mit der Agenda 2030 gemäß des jeweiligen Arbeitskontexts / der Funktion der Teilnehmenden vermitteln.

Dass bestehende (Weiter-) Bildungsangebote die Themenvielfalt der Agenda 2030 und ihrer Prinzipien berücksichtigen, lässt sich auf Basis der erhobenen Daten weitgehend bestätigen. Thematisiert wird die Agenda 2030 einschließlich der Prinzipien im verbindlichen Onboarding für Inlands- und Auslandsmitarbeiter\*innen und nationales Personal; letzteres nimmt allerdings nur ab einer Einstufung in Band 5 an dem Angebot der AIZ teil (aktuell

---

<sup>46</sup> Entsprechend dem Anforderungskatalog liegen dem folgende Indikatoren zugrunde: 3.01 Die Agenda 2030 und deren Umsetzung im Unternehmen wird regelmäßig und prominent in internen und externen Kommunikationskanälen und -formaten thematisiert (insb. via Good Practices auf Vorhabens- und Portfolioebene); 4.05 Die Agenda 2030 und deren Umsetzungsprinzipien sind verbindlich ins Onboarding aller Mitarbeiter\*innen (im In- und Ausland) und in das Führungskräfteentwicklungsprogramm (FEP) integriert; 4.08 Es existieren Weiterbildungsangebote (z.B. Trainings und Fortbildungen) zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 im jeweiligen Arbeitskontext (bspw. Fachplaner\*innen, Führungskräfte, technisches Personal). Diese sind leicht für alle Mitarbeiter\*innen (im In- und Ausland) zugänglich (z.B. mehrsprachig, barrierefrei); 4.09 Weiterbildungsangebote (z.B. Trainings und Fortbildungen) zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 im jeweiligen Arbeitskontext (bspw. Fachplaner\*innen, Führungskräfte, technisches Personal) sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt; und 4.10 Die Themenvielfalt der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien sind umfassend in Weiterbildungsangeboten berücksichtigt.

rund 30 % der Teilnehmenden). Hier wird auf die Agenda 2030 einschließlich der Umsetzungsprinzipien in der (für alle Funktionsgruppen) gemeinsamen Auftaktveranstaltung hingewiesen. Analog zur strategischen Orientierung der GIZ wird die Agenda 2030 als globaler Referenzrahmen für die Arbeit jedes\*r Einzelnen dargestellt. Konsequenzen für den jeweiligen Arbeitskontext werden allerdings im Rahmen des zentralen Onboardings nicht abgeleitet (GIZ, 2021c).

Auf dezentraler Ebene und für alle nationalen Mitarbeiter\*innen wird das Onboarding von den Landesbüros verantwortet. Die AIZ stellt hierzu ebenfalls Material (Toolbox „Onboarding in der Außenstruktur“) zur Verfügung, ähnlich dem Material für das zentrale Onboarding, das den jeweils Verantwortlichen nach eigener Aussage in der Zentrale aber oft nicht bekannt ist. Entsprechend setzen die Länder, z.T. auch Cluster oder Projekte, sehr unterschiedliche Schwerpunkte im Onboarding, wie die Fallstudien zeigen. Die Agenda 2030 und ihre Prinzipien spielen dabei mal mehr (Serbien, Mexiko, Palästinensische Gebiete, Nigeria), mal weniger (Ukraine, Ägypten, Peru, Brasilien) eine Rolle. So beinhaltet das Onboarding des Landesbüros Palästinensische Gebiete z.B. ein Orientierungsprogramm zur Organisations- und Partnerstruktur der GIZ Palästinensische Gebiete, sowie eine Einführung in das SDG Monitoring des politischen Partners; und in Ghana hat bspw. das Initiativprogramm das Landesbüro zur Integration der Agenda 2030 im Onboardingprozess beraten. In Ägypten werden zusätzlich zum Onboarding auf Cluster- und Vorhabensebene alle Mitarbeitenden in einer zentral organisierten „Staff Induction“ zur Arbeit der GIZ informiert. Dabei wird auch die Agenda 2030 inklusive Umsetzungsprinzipien umfänglich behandelt. Die Veranstaltungen auf Landes-, Cluster- und Projektebene sind konzeptuell miteinander verbunden. Zudem wird neuen Mitarbeitenden auf Projektebene ein\*e persönliche\*r „Lots\*in“ für die Einarbeitung zur Seite gestellt.

Neben der zentralen Einführungsveranstaltung ist die Agenda 2030 überdies (optional) Thema im Rahmen der Ausreisevorbereitung, die sich neben GIZ-Mitarbeiter\*innen auch an Beschäftigte der Ministerien (BMZ bzw. AA) und weitere Interessierte (Selbstzahler) wendet. Die Agenda 2030 wird hier, wie Interviewpartner\*innen erklärten, im Rahmen des Kurses Entwicklungspolitik eingeführt, der u.a. unter Zulieferung des Sektorvorhabens Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit und des FMB (kürzlich neu) konzipiert wurde. Auch hier ist die Bezugnahme allerdings eher generischer bzw. historischer Natur; die politische Einordnung steht im Vordergrund. Ein konkreter Bezug zur Arbeitspraxis (Projektarbeit) wird dagegen nur teilweise über das Konzept der „Nachhaltigkeit“ und die damit einhergehenden Überlegungen zu Nachhaltigkeit im Projektkontext thematisiert. Aufgrund seines optionalen Charakters erreicht der Kurs nur einen Teil der ausreisenden Fachkräfte. Ein einmaliges und nachfrageorientiertes Trainingsangebot in Kombination mit einem Design Thinking Ansatz wurde vom Sektorvorhaben Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit 2019 für GIZ-Mitarbeitende des Initiativprogramms in Indien sowie für nationale und lokale Partner von Regierungsinstitutionen durchgeführt. Versuche, das Workshopformat gemeinsam mit der AIZ in ein regelmäßiges Format zu überführen, scheiterten aber an fehlender Nachfrage. Die wichtigsten Inhalte wurden stattdessen in den neu konzipierten Kurs Entwicklungspolitik (siehe oben) integriert (Int 1, 22).

Besondere Relevanz kommt laut den Interviewpartner\*innen außerdem dem Auftragsmanagementkurs (AMK) zu. Dieser ist seit 2020 verpflichtend für neue Mitarbeiter\*innen mit Auslandsfunktionen, Mitarbeiter\*innen, die erstmals von der Zentrale in einen Auslandseinsatz umgesetzt werden, nationale Mitarbeiter\*innen mit Führungsfunktionen, Berater\*innen und Inlandsmitarbeiter\*innen im Projekteinsatz. Teilnehmen können weiterhin andere Inlandsmitarbeiter\*innen und Entwicklungshelfer\*innen. Er spricht damit eine sehr breite Zielgruppe an, hat eine große Reichweite (ca. 500 Teilnehmende pro Jahr, davon 2020 58 % Auslandsmitarbeiter\*innen und 4% Inlandsmitarbeiter\*innen) und adressiert, indem die Teilnahme auch für Auslandsmitarbeiter\*innen, die die Stelle wechseln und den Kurs ca. 4 Jahre nicht besucht haben, verpflichtend ist, auch die ‚Bestandsbelegschaft‘ der GIZ. Obwohl hier seitens der Interviewpartner\*innen Potential gesehen wird, thematisiert der Kurs inhaltlich bislang aber noch nicht die (Prinzipien der) Agenda 2030 (Int 1).

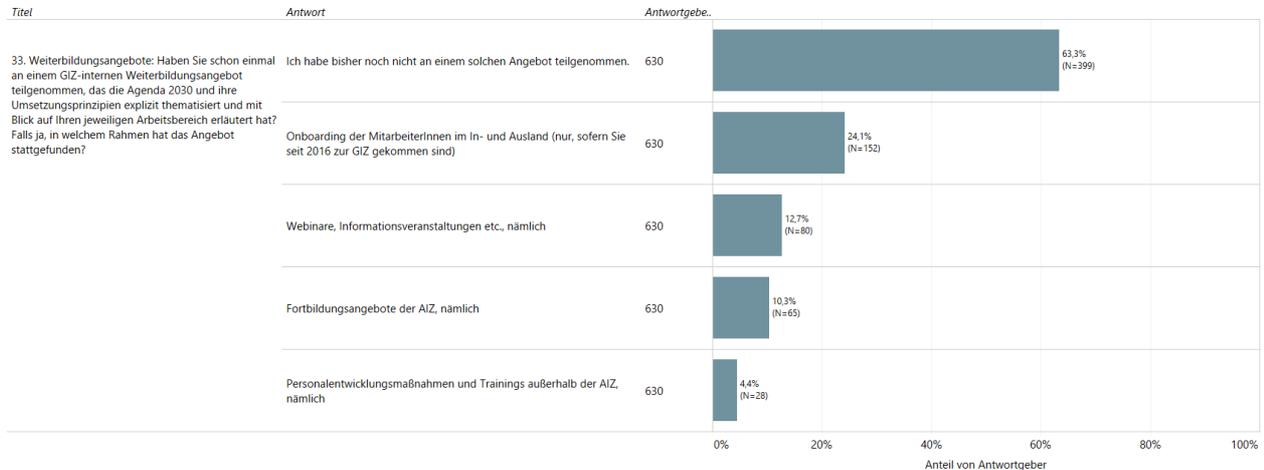
Nicht thematisiert wird die Agenda 2030 zuletzt im Führungskräfteentwicklungsprogramm (FEP) der GIZ. Hier stehen andere Schwerpunkte wie die KuF-Prinzipien im Vordergrund; optionale Angebote greifen zudem Themen in der Unternehmensstrategie auf (z.B. Digitalisierung). Nachdem die Agenda 2030 darin aktuell aber keine Priorität ist, besteht auch kein Angebot sich dahingehend zu spezialisieren bzw. Akzente zu setzen (Int 1). Somit

lässt sich der entsprechende Indikator im Anforderungskatalog auf Basis der Evaluierungsergebnisse nicht bestätigen.

Neben dem Onboarding werden auf dezentraler Ebene zudem, je nach Priorisierung durch die Führungsebene und/oder auf Basis von Initiativen einzelner Mitarbeiter\*innen, Schulungen, Informationsveranstaltungen etc. zur Agenda 2030 organisiert (u.a. Niger, Brasilien, Palästinensische Gebiete, Serbien). Allerdings zeigten die Fallstudien auch, dass dies – analog zur internen Kommunikation – bis 2019 noch häufiger der Fall war als heute. Eine aktive Kommunikation im Land explizit zur Agenda 2030 geht teilweise vom Portfoliomanagement (u.a. Pakistan), den Projekten des Initiativ-/Recover Better Support Programms (u.a. Serbien, Indonesien) und Agenda 2030 Arbeitsgruppen (u.a. Palästinensische Gebiete) aus. Der Informationsfluss vom Landesbüro bis hin zu allen Mitarbeitenden auf Projektebene ist aber vor allem stark abhängig von der Gestaltung durch die jeweiligen Führungskräfte (AV) – bezüglich der Quantität, Qualität und Frequenz der Kommunikation. Entsprechend liegt die Informationsbeschaffung zur Agenda 2030 häufig de facto stark in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Zusammen mit der abnehmenden wahrgenommenen Relevanz der Agenda 2030 für die eigene Tätigkeit (und damit fehlenden Anreizstrukturen) ergibt sich die individualisierte Kommunikations- und Informationsstruktur potentiell als hinderlicher Faktor für Identifikation, Bewusstsein und Verständnis von Mitarbeitenden. Vor allem AV bilden einen ‚Flaschenhals‘ für Informationen und tragen somit besondere Verantwortung, die aber kaum mit einem klaren Mandat hinterlegt ist.

Des Weiteren setzt der Anforderungskatalog voraus, dass existierende Angebote auch genutzt werden. Hierzu erlaubt die Onlinebefragung Rückschlüsse (siehe Abbildung 35): Insgesamt haben 63 % der Befragten noch nicht an einem Angebot teilgenommen, das explizit die Agenda 2030 thematisierte. Rund 24 % der Befragten<sup>47</sup> verweisen auf das Onboarding, während andere Optionen (Fortbildungsangebote der AIZ bzw. von GIZ-externen Anbietern und GIZ-interne Webinare etc.) nur eine untergeordnete Rolle spielen. Das unterstreicht die zentrale Rolle, die insbesondere das Onboarding in der Wissensvermittlung spielt (siehe auch Analysebereich X).

Abbildung 35 | Teilnahme an Weiterbildungsangeboten mit Bezug zur Agenda 2030 laut Onlinebefragung



Quelle: Syspons / akzente 2021 (Onlinebefragung)

Zudem stellt die USE, entsprechend dem Anforderungskatalog und basierend auf den oben genannten Informationen fest, dass bestehende (Weiter-) Bildungsangebote den operativen Umgang mit der Agenda 2030 im jeweiligen Arbeitskontext (bspw. Fachplaner\*innen, Führungskräfte, technisches Personal) kaum aufgreifen. Das liegt insbesondere darin begründet, dass das Angebot der AIZ (auf zentraler Ebene) sich in erster Linie an den strategischen Anforderungen der GIZ orientiert. Die Themen für die Lernangebote kommen dabei über die Themenverantwortlichen, die auch die Qualität der Inhalte sichern. Da sich die Akademie über Teilnehmergebühren refinanziert, werden Angebote, die nicht gebucht werden, aus dem Angebot herausgenommen (siehe auch das Training Agenda 2030). Seit 2021 erweitert die AIZ das Angebot allerdings, in dem sie in *learning-giz* auf externe

<sup>47</sup> Das Item „Onboarding der Mitarbeiter\*innen im In- und Ausland (nur, sofern Sie seit 2016 zur GIZ gekommen sind) sollte grundsätzlich nur von den in der Klammer genannten beantwortet werden. Allerdings kann die Befragung nicht kontrollieren, inwieweit das tatsächlich für alle Antworten so zutrifft, da die entsprechenden Informationen (Einstieg bei der GIZ) dem Evaluierungsteam nicht vorliegen. Insofern ist der Wert 24% nur schwer interpretierbar. .

Angebote verweist. Auch in den Fallstudien wurden konkrete Bezüge zum eigenen Arbeitskontext meist als fehlend in entsprechenden Angeboten (z.B. Onboarding) beurteilt. . Mehrfach wurde aber ausdrücklich Interesse an weiteren, an die Arbeitspraxis angelehnten Angeboten geäußert, insbesondere zu den Themen (SDG) Wirkungserfassung und zielgruppenspezifische Kommunikation gegenüber Auftraggebern und Partnern, sowie an Angeboten, die die politischen Hintergründe der Agenda 2030 vermitteln (u.a. Mexiko, Niger, Kamerun, Indonesien).

Schließlich fordert der Anforderungskatalog – entsprechend der Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 – dass entsprechende Angebote für alle Mitarbeiter\*innen im In- und Ausland gleichermaßen zugänglich sein sollten. Das lässt sich nicht gänzlich bestätigen. So ist nationales Personal wie oben angemerkt erst ab einer Einstufung in Band 5 zum zentralen Onboarding eingeladen. Für alle übrigen nationalen Mitarbeiter\*innen wird das Onboarding vom jeweiligen Landesbüro verantwortet (siehe oben). Zudem wird dieses zentrale Onboarding nur auf Deutsch und Englisch angeboten. Positiv ist dagegen anzumerken, dass dieses zentrale Onboarding verpflichtend ist für alle Mitarbeiter\*innen, die mit einem deutschen Arbeitsvertrag angestellt sind – vom Sachbearbeiter zur Landesdirektorin. Der Kurs „Entwicklungspolitik – Agenda 2030 gemeinsam gestalten“ richtet sich dagegen an eine spezifische Zielgruppe (Fachkräfte, die ins Ausland wechseln; außerdem ist er als „Selbstzahler“ für alle Mitarbeiter\*innen buchbar); zudem waren die Nachfrage und die Buchungszahlen waren in den letzten Jahren eher rückläufig. Überdies wird die englische Version des Kurses nur in Präsenz in Bonn angeboten. Kritisch wurde hier von den Befragten deshalb angemerkt, dass die Inhalte des Kurses mit Blick auf die Agenda 2030 möglicherweise für nationale Mitarbeiter\*innen, die mit der deutschen Entwicklungspolitik ggf. noch weniger vertraut sind, besonders relevant sind. Insbesondere als AV benötigen sie dieses Wissen für den Dialog mit Auftraggebern (Int 1, Fallstudie Indonesien).

## **Fazit | Interne Kommunikation, Onboarding und Weiterbildung der Mitarbeitenden**

Mit Blick auf den Analysebereich XI Interne Kommunikation, Onboarding und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist festzuhalten: Während bis 2019 die ‚Vermittlung‘ der Agenda 2030 noch Gegenstand der Unternehmensstrategie war und in dem Zuge auch von der Unternehmenskommunikation mittels interner Veranstaltungen etc. begleitet wurde, sind nun zentral die AIZ und dezentral die Landesbüros und Projekte im Rahmen des Onboardings neu einsteigender Mitarbeiter\*innen für die Sensibilisierung der Mitarbeitenden verantwortlich. Im zentralen Onboardingprozess (für IMA/AMA) wird die Agenda 2030 deshalb auch thematisiert; auf dezentraler Ebene geschieht das mal mehr, mal weniger. Weitere Angebote (z.B. Webinare) sind wenig genutzt und/oder bekannt, obwohl insg. ein Bedarf an praxisrelevanten Weiterbildungen geäußert wurde, insb. zu den Themen M&E/Wirkungserfassung im Kontext der Agenda 2030 und zielgruppenspezifische Kommunikation gegenüber Auftraggebern und Partnern.

# 5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

## 5.1 Schlussfolgerungen

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse kommt das Evaluierungsteam zu dem Schluss, dass die GIZ die Agenda 2030 erfolgreich als **Referenzrahmen ihrer Arbeit** etabliert hat. Insbesondere indem sie aus den übergeordneten Prinzipien der Agenda 2030 – die beschreiben 'wie' eine Transformation zu einem besseren Gemeinwohl aller gelingen kann – fünf Umsetzungsprinzipien (Universalität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz, Rechenschaft) für ihre Arbeit abgeleitet hat, hat die GIZ die Grundlage für eine effektive Ausrichtung ihres Leistungsangebots auf die Agenda 2030 gelegt.

So ist positiv zu bewerten, dass die Agenda 2030 einschließlich der fünf Umsetzungsprinzipien im Unternehmensleitbild verankert ist, und dass die Schaffung von Voraussetzungen für eine Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ von 2017 bis 2019 Unternehmensziel war. Positiv angemerkt werden kann überdies, dass die Agenda 2030 auch bei Mitarbeitenden der GIZ im In- und Ausland als Referenzrahmen wahrgenommen wird, und dass sich auch die Leitung der GIZ weiterhin zur Umsetzung der Agenda 2030 bekennt – auch wenn sich die Aufmerksamkeit inzwischen zugunsten anderer (managerialer) Themen verschoben hat. Somit lässt sich mit Blick auf die strategische Ebene feststellen, dass die GIZ ihrem Anspruch, „die Agenda 2030 [ist] der übergeordnete Rahmen, an dem die GIZ ihre Arbeit ausrichtet, in Zusammenarbeit mit Partnern und Auftraggebern“ (GIZ, N/Af), überwiegend gerecht wird.

Dagegen stellt das Evaluierungsteam insbesondere bei der **Operationalisierung und Übersetzung des Referenzrahmens in die Leistungserbringung** noch erhebliche Optimierungspotentiale fest. Ihrem Anspruch, die Umsetzungsprinzipien in ihrer Arbeitspraxis zu verankern, wird die GIZ bislang nur bedingt gerecht. Verbesserungspotentiale bestehen...

- ... in der Formulierung einer klaren Erwartungshaltung an die operative Ausgestaltung der Umsetzung der Agenda 2030 und insbesondere der Umsetzungsprinzipien durch die Organisationseinheiten der GIZ;
- ... in der Inwertsetzung existierender Wissensprodukte zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien, sowie von Ansprechstrukturen, Beratungsangeboten und Austausch- und Kooperationsformaten;
- ... in der Erfassung und Berichterstattung über den Beitrag der GIZ zur Agenda 2030 (z.B. entlang der SDGs) und über Ausrichtung ihres Leistungsangebots auf die Agenda 2030 (z.B. unter Bezugnahme auf die Prinzipien); und
- ... in der Erschließung von Opportunitäten für die Portfolio- und Geschäftsentwicklung.

Mit Blick auf die **operative Ausgestaltung der Umsetzung der Agenda 2030** stellt die Evaluierung zunächst fest, dass die Agenda 2030 einschließlich der fünf Prinzipien auf operativer Ebene kaum als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis verstanden wird. Zwar werden im Zuge der Auftragsmanagementprozesse – auftraggeberseitig – Bezüge zur Agenda 2030 formuliert, denen die GIZ weitgehend nachkommt. Eine tiefere Auseinandersetzung, z.B. mit der Übersetzung der Prinzipien in die methodische Konzeption von Projekten, findet jedoch mangels einer klaren GIZ-seitigen Erwartungshaltung sowie einer mangelnden Nachfrage der Auftraggeber über die in den formalen Auftragsverfahren verankerten Vorgaben hinaus kaum statt. Zudem stellt die Evaluierung fest, dass auch in der Projektimplementierung eine Befassung mit bzw. Bezugnahmen auf die Agenda 2030 nicht strukturell verankert sind.

Vielmehr besteht bislang implizit die Erwartung, ein *Mainstreaming* der Agenda 2030 würde *bottom-up* über entsprechende Initiativen der Organisationseinheiten, z.B. der Landesbüros, geschehen. Die aktuelle Unternehmensstrategie sowie deren Ableitungen auf Bereichs-, Abteilungs- und Portfolioebene (in Form von Jahreszie-

len) halten bzw. fragen eine entsprechende Befassung jedoch nicht nach. Somit zeigt sich auch in den Evaluierungsergebnissen, dass solche Initiativen, insbesondere in der Außenstruktur, bislang stark personenabhängig und geleitet vom (intrinsischen) Interesse der Führungskräfte bzw. einzelner Mitarbeiter\*innen sind. Um die Umsetzungsprinzipien unternehmensweit als handlungsleitend zu verankern, sind darüber hinaus *top down* strategische Impulse ins Unternehmen notwendig.

Verbesserungspotentiale bestehen außerdem in der **Inwertsetzung existierender Wissensprodukte, von Ansprechstrukturen, Beratungsangeboten und Austausch- und Kooperationsformaten**. Im Zuge der Bearbeitung des Unternehmensziels „Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ“ bis 2019 wurden von den Fachstrukturen und weiteren Themenexpert\*innen (z.B. aus den Sektor- und Globalvorhaben) diverse Produkte erarbeitet, die Orientierung und Hilfestellung zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien, bieten. Zu nennen sind hier beispielsweise Produkte des Fach- und Methodenbereichs (z.B. Arbeitshilfe Agenda 2030, Toolbox zur Agenda 2030 Portfolioberatung), der LNOB Tree4Options des Innovationsforums LNOB und das Orientierungspapier zu M&E im Rahmen der Agenda 2030 der Stabsstelle Evaluierung. Allerdings stellt die Evaluierung fest, dass solche Wissensprodukte in der Breite, vor allem in der operativen (Projekt-) Umsetzung im Ausland, kaum bekannt sind und genutzt werden. Diese werden bislang weitgehend als ‚freiwillige Denkanstöße‘ verstanden. Eine Verankerung dieser Instrumente in (Steuerungs-/Management-) Strukturen und (Standard-) Prozesse steht aber weitgehend noch aus.

Bislang weitgehend als optional wahrgenommene Möglichkeiten, sich mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien, zu befassen, bieten neben den Wissensprodukten auch die Strukturen des GIZ-Wissensmanagements (z.B. TOPIC-Seite Agenda 2030), existierende Ansprechstrukturen im Fach- und Methodenbereich und in GloBe sowie Austausch- und Kooperationsformate. Im Sinne der Agenda 2030 sind hier vor allem die vielfältigen Möglichkeiten zum sektor- und länderübergreifenden Austausch (z.B. über Fachverbände, thematische Arbeitsgruppen, IDA Communities) positiv zu bewerten. Formate, die dagegen spezifisch zur Agenda 2030 arbeiten und fachliche und methodische Ansätze im Sinne der Agenda 2030 weiterentwickeln – was beispielsweise Mandat der Innovationsforen zur Umsetzung des Unternehmensziels 2017-2019 war – existieren dagegen nur punktuell. Potentiale entstehen, wenn beide ‚Funktionen‘ zusammengedacht werden: So weisen bereits einige thematische Arbeitsgruppen in den Ländern und in Fachverbänden spezifische Agenda 2030 Bezüge auf und/oder arbeiten explizit zur Agenda 2030. Potential entsteht, wenn deren Outputs systematisch an die Wissensmanagementstrukturen der GIZ (z.B. Ansprechpartner\*innen im FMB) angebunden werden.

Eine weitere Chance für eine verbesserte Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ sieht das Evaluierungsteam in den Anforderungsbereichen **Wirkungserfassung sowie interne und externe Kommunikation**. Hier zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass bislang kein kontinuierlicher ‚Informationsfluss‘ von der (dezentralen) Wirkungserfassung der Projekte über ein systematisches, umfassendes Reporting über den Beitrag der GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 und der *Sustainable Development Goals* (SDGs), bis hin zur Darstellung aggregierter Wirkungen in der internen und externen Kommunikation erfolgt.

Hinsichtlich der Wirkungserfassung stellt die Evaluierung fest, dass es bislang trotz bestehender Ansätze (GIZ Wirkungsdaten, Zentrale Projektevaluierungen) kein direktes, umfassendes und systematisches Reporting zur Agenda 2030 und den SDGs ‚aus der GIZ heraus‘ gibt. Zwar sind die im Rahmen der Wirkungsdaten erfassten Themen grundsätzlich an die SDGs anschlussfähig, eine entsprechende Berichterstattung fand aber nicht statt. Positiv kann aber bewertet werden, dass sich – auf Initiative des BMZ – mit dem ‚SDG Mapping‘ momentan ein Ansatz zum Reporting auf Projektebene in der Umsetzung befindet, der direkt auf die SDGs referenziert. Anschlussfähig(er) an die SDGs sind zudem die BMZ-Standardindikatoren. Ein Monitoring der Ausrichtung des Leistungsangebots entlang der Umsetzungsprinzipien ist allerdings mit keinem der genannten Ansätze möglich.

Mit Blick auf die externe Kommunikation über den Beitrag der GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 stellt die Evaluierung weiterhin fest, dass (mindestens) seit Auslaufen der Unternehmensstrategie 2017-2019 die Agenda 2030 kein strategisches Thema mehr ist. Seitens der Stabsstelle Unternehmenskommunikation findet entsprechend keine (unternehmens-) strategische Positionierung statt. Vielmehr liegt auch das dezentral in der Verantwortung der Landesbüros und Projekte.

Gleiches gilt für die interne Kommunikation. Wurde bis 2019 die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Agenda 2030 Ziele und Prinzipien noch durch die Stabsstelle Unternehmenskommunikation begleitet, liegt dies nun im Rahmen des zentralen Onboardings bei der AIZ und dezentral bei Landesbüros und Projekten (Führungskräfte). Dabei zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass diese vorrangig im Rahmen des Onboardings neuer Mitarbeiter\*innen stattfindet – mangels verbindlicher Standards mit zum Teil erheblichen (Qualitäts-) Unterschieden unter den ‚onboardenden‘ Einheiten. Bereits bei der GIZ beschäftigte Mitarbeiter\*innen werden dagegen kaum mehr explizit zu Agenda 2030 Themen erreicht bzw. nehmen das bestehende Fortbildungsangebot zur Agenda 2030 nicht häufig in Anspruch.

Schließlich konnte die Evaluierung Optimierungspotentiale mit Blick auf die **Portfolio- und Geschäftsentwicklung** identifizieren. Obwohl das Potential der Agenda 2030 zur Geschäftsentwicklung bislang als begrenzt eingeschätzt wird (auftraggeber- und z.T. partnerseitig und aufgrund unzureichender Nutzung entsprechender Reflexionsinstrumente wie z.B. der Portfolioberatung) kommt die Evaluierung zu dem Schluss, dass eine effektive – und nachgewiesene bzw. kommunizierte – Berücksichtigung der Agenda 2030 (Qualitäts-) Prinzipien im Leistungsangebot weiterhin Opportunitäten für die Portfolio- und Geschäftsentwicklung aufweist. Dies gilt insbesondere für (neue) Diskurse zum Zusammenspiel von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit (z.B. ‚Recover Better‘, Klimaagenda). Opportunitäten bzw. Notwendigkeiten, sich zum eigenen Beitrag zur Agenda 2030 zu positionieren, entstehen auch aus veränderten politischen Verantwortlichkeiten bei den deutschen öffentlichen Auftraggebern.

## 5.2 Empfehlungen

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse hat das Evaluierungsteam prioritäre Handlungsempfehlungen erarbeitet, die im Folgenden vorgestellt werden. Diese unterteilen sich in Handlungsempfehlungen auf strategischer, struktureller / prozessualer Ebene sowie auf Ebene der Instrumente.

### Handlungsempfehlungen auf strategischer Ebene

**Handlungsempfehlung 1.** *Die GIZ sollte, z.B. mittels entsprechender Jahresziele für den Fach- und Methodenbereich und die operativen Bereiche, ggf. auch für den Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung (bzgl. entsprechender Vereinbarungen mit den Auftraggebern), die Agenda 2030 einschließlich der handlungsleitenden Umsetzungsprinzipien (Universalität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz, Rechenschaftspflicht) stärker operationalisieren. Hieraus sollte die Erwartungshaltung der Leitungsebene an eine Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis klar hervorgehen.*

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass im Unternehmensleitbild (Vision „Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft – Nachhaltigkeit ist das Leitprinzip unseres Handelns“) und relevanten Strategiedokumenten wie der Unternehmensstrategie auf die Agenda 2030 Bezug genommen wird. Als handlungsleitende Ableitung für die eigene Arbeitspraxis finden zudem die fünf Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 (Universalität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz, Rechenschaftspflicht) Erwähnung in Unternehmensberichten und im Onlineauftritt der GIZ. Allerdings war der Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 nur in der Unternehmensstrategie 2017-2019 durch konkrete messbare Jahresziele, Handlungsprioritäten und Budget hinterlegt. Diese adressierte die Umsetzung der Agenda 2030 explizit in einem Unternehmensziel (Top Maßnahme) „Verankerung der Umsetzungsprinzipien und Ziele der Agenda 2030 in den Leistungen der GIZ“. Aus der übergeordneten Bezugnahme, wie sie die Unternehmensstrategie 2020-2022 in Form des ‚Strategiehauses‘ ausweist, nehmen die Führungs- und Steuerungsebenen in Linie kaum strategische Impulse hinsichtlich eines handlungsleitenden Charakters der Agenda 2030 und ihrer Prinzipien wahr, sodass sich diese bislang nicht in konkreten Ableitungen, z.B. in Form von Jahreszielen, der Unternehmenseinheiten (Bereiche, Abteilungen, Landesbüros) widerspiegeln. Ihnen kommt in einer dezentralen Organisation wie der GIZ aber eine zentrale Rolle bei der operativen Umsetzung der Agenda 2030 zu. Zuletzt weisen die Evaluierungsergebnisse darauf hin, dass Verbindlichkeit und Klarheit bzgl. der Erwartungshaltung an

die Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis nicht nur auf Führungs- und Steuerungsebene fehlen. Auch Mitarbeitende, die z.B. mit der Implementierung konkreter Projekte der TZ betraut sind, äußerten Bedarf nach verbindlichen und umfassenden Richtlinien bzw. Orientierung zur Integration der Umsetzungsprinzipien.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen** ab: Die GIZ sollte, z.B. mittels entsprechender Jahresziele für den Fach- und Methodenbereich und die operativen Bereiche, ggf. auch für den Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung (bzgl. entsprechender Vereinbarungen mit den Auftraggebern), die Agenda 2030 einschließlich der handlungsleitenden Umsetzungsprinzipien stärker operationalisieren. Hieraus sollte die Erwartungshaltung der Leitungsebene an eine Integration der Umsetzungsprinzipien Universalität, Gemeinsame Verantwortung, Niemanden zurücklassen, Integrierter Ansatz und Rechenschaftspflicht in die Arbeitspraxis klar hervorgehen. Konkret wird empfohlen, mit Kernbotschaften, die sowohl unternehmensintern auch gegenüber Auftraggebern kommunizierbar sind, zu arbeiten, um die Relevanz der Agenda 2030 für die GIZ zu unterstreichen (siehe HE 2). Ferner sollte die Leistungsebene Orientierung bieten, wie die Umsetzungsprinzipien in die Geschäftsprozesse (insb. Angebotserstellung) integriert werden sollen (siehe hierzu auch HE 4) und welche Unternehmenseinheiten hierfür Verantwortung tragen. Dies schließt sowohl die operativen Bereiche (inkl. GloBe) ein, denen die Aufgabe zukommt, über Bereichs- und Abteilungsstrategien bzw. Jahresplanungen die übergeordneten (Qualitäts-) Anforderungen aus der Unternehmensstrategie in konkrete Handlungsprioritäten zu operationalisieren, als auch die Stabsstellen (insb. Unternehmenskommunikation und Evaluierung, siehe HE6 und 7) und den Fach- und Methodenbereich. Um insbesondere die operativen Bereiche in der Umsetzung der strategischen Impulse zu unterstützen, sollte z.B. die Portfolioberatung zur Agenda 2030 als (bedarfsorientiertes) Angebot für Cluster, Landesbüros etc. bekannter gemacht werden (vgl. auch HE 2).

**Handlungsempfehlung 2.** *Die GIZ sollte mit Kernbotschaften zur Agenda-2030-Umsetzung, die sowohl unternehmensintern als auch gegenüber Auftraggebern kommunizierbar sind, arbeiten. Mittels einer GIZ-weiten Kampagne unter Beteiligung der Unternehmenskommunikation sollten die GIZ-Kernbotschaften unternehmensintern breit vermittelt werden. Dabei sollte dezidiert auf Erwartungen hinsichtlich der Integration der Agenda 2030 (Umsetzungsprinzipien) in die Arbeitspraxis hingewiesen werden; in Verbindung mit Verweisen auf existierende (Wissens-) Produkte zum operativen Umgang mit der Agenda 2030.*

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass die Agenda 2030 unter den Mitarbeitenden der GIZ im In- und Ausland als Referenzrahmen bekannt ist. Wenig Kenntnis besteht aber über deren operative Relevanz für die eigene Arbeitspraxis. Dies liegt zum einen darin begründet, dass Verbindlichkeit und Klarheit bzgl. der Erwartungshaltung an die Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis bei den Mitarbeiter\*innen fehlen. Zum anderen weisen die Evaluierungsergebnisse darauf hin, dass zwar eine Vielzahl von internen Dokumenten und Wissensprodukten zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien, existieren, diese in der Breite (d.h. vor allem in der Außenstruktur) aber nur wenig bekannt und genutzt sind.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen** ab: Es wird empfohlen, mit Kernbotschaften, die sowohl unternehmensintern als auch gegenüber Auftraggebern und ggf. auch Partnern kommunizierbar sind, zu arbeiten, um die Relevanz der Agenda 2030 für die GIZ zu unterstreichen. Diese sollten den Anspruch der GIZ an sich selbst aufgreifen, den Prinzipien und dem transformativen Charakter der Agenda 2030 gerecht zu werden und die Vision der Agenda 2030 in das Leistungsangebot zu integrieren. Die Kernbotschaften, wie auch die Erwartungshaltung der Leitungsebene an eine Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis (siehe HE 1) sollten mittels einer GIZ-weiten Kampagne unter Beteiligung der Unternehmenskommunikation bekannt gemacht werden. Diese sollte darüber hinaus genutzt werden, um existierende Hilfestellungen zur operativen Umsetzung der Agenda 2030 in der Breite bekannt zu machen. Dies gilt insbesondere für die überarbeitete Arbeitshilfe 2030 mit allen relevanten Verweisen auf handlungsleitende Vorgaben, Ansprechstrukturen, Beratungsangebote (insb. Portfolioberatung) und weitere Wissensprodukte (z.B. LNOB Tree4Options, Orientierungspapier M&E, Länderfaktenblätter zur Agenda-2030-Umsetzung) und geht ein-

her mit deren Aufwertung zum zentralen Anlaufpunkt für die Operationalisierung der Agenda 2030 in den Projekten (siehe HE 7). In der internen wie auch in der externen Kommunikation sollte die Agenda 2030 in Anbindung an neue Diskurse und Themen wie „Green Recovery / Recover Better / Just Transition“ thematisiert werden. Dies gilt insbesondere für eine Integration in den Managementdialogen zwischen der GIZ und ihren Auftraggebern.

**Handlungsempfehlung 3.** *Die GIZ sollte die Umsetzung der Prinzipien der Agenda 2030 dahingehend fördern, dass sie, wo immer zielführend, Kennzahlen für Projekte formuliert, die die Prinzipien explizit zum Gegenstand haben. Dies könnte bspw. der Fall sein für Multiakteurspartnerschaften<sup>48</sup>, für Projekte, die explizit marginalisierte Bevölkerungsgruppen adressieren, und für Nexus- bzw. intersektorale Projekte<sup>49</sup>.*

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass die Befassung mit der Agenda 2030 und insbesondere den Umsetzungsprinzipien – als zentrale Qualitätskriterien<sup>50</sup> einer Ausrichtung der eigenen Arbeit an der Agenda 2030 – bzw. eine entsprechende Bezugnahme in der (Projekt-) Implementierung bisher nicht strukturell verankert ist, nicht systematisch geprüft wird und bislang nicht (unternehmensweit) erfasst wird. Dabei kommt den Umsetzungsprinzipien eine zentrale Rolle zu: Indem sie (neue) Anforderungen an das ‚Wie‘ der Leistungserbringung im Sinne der Agenda 2030 formulieren, stellen sie ein Qualitätsmerkmal dar, das die GIZ intern und extern für sich nutzen kann. So besteht z.B. laut dem Prinzip LNOB eine erhöhte Pflicht nachzuweisen, dass in EZ-Maßnahmen die marginalisierten Bevölkerungsgruppen adressiert werden und von Maßnahmen profitieren; das Prinzip Integrierter Ansatz fordert dazu auf, auf Basis integrierter Zielsysteme sektorales Silodenken zu überwinden und durch politikfeld- und sektorübergreifende Ansätze abzulösen; und das Prinzip Gemeinsame Verantwortung fordert zur Einbindung anderer Akteure (neben den Regierungen Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Gruppen, Bürger\*innen und die Wissenschaft) im Rahmen von gleichberechtigten, langfristigen Partnerschaften auf. Die Evaluierungsergebnisse zeigen auf, dass dies bislang noch unzureichend forciert wird. So werden Partnerschaftsformate wie Multiakteurspartnerschaften bislang nur von sehr wenigen Projekten umgesetzt (10 % der im Rahmen der Querschnittsauswertung analysierten Projekte). Weiterhin nehmen zwar bereits etwas weniger als die Hälfte der (untersuchten) Projekte Bezug auf mindestens zwei Sektoren, aber in nur in jedem zehnten Projekt (12 %) wird eine übersektorale Veränderungsstrategie verfolgt. Marginalisierte Bevölkerungsgruppen werden auf Basis der Evaluierungsergebnisse bereits in ca. einem Drittel der Projekte direkt adressiert. Dabei ließen sich im Rahmen der Evaluierung entsprechende Kennzahlen nur näherungsweise erheben, da die GIZ die Umsetzung der Prinzipien bislang nicht systematisch erfasst.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen** ab: Mit den Umsetzungsprinzipien leitet die GIZ (neue) Anforderungen an das ‚Wie‘ der Leistungserbringung aus der Agenda 2030 ab. Um dem formulierten Anspruch gerecht zu werden und dies auch entsprechend nachweisen zu können, sollte die GIZ die Umsetzung der Prinzipien unternehmensweit systematisch monitoren (siehe HE 6). Dies würde, sozusagen im Nebeneffekt, die Vergemeinschaftung der Umsetzungsprinzipien einschließlich einer unternehmensweit einheitlichen Definition (z.B. von Multiakteurspartnerschaften) stärken. Zudem sollte sie mittels Kennzahlen (i.S.v. Zielwerten), die sich unmittelbar aus den entsprechenden Indikatoren<sup>51</sup> ableiten, Anreize für eine verstärkte Berücksichtigung im Rahmen von Prüfung und Implementierung generieren. Dabei gilt es nach Abschluss der Maßnahmen aus dem BMZ 2030-Prozess (bspw. die Einführung des BMZ der sechs Qualitätsmerkmale und BMZ-Standardindikatoren) die Erkenntnisse und Empfehlungen der USE mit denen des BMZ 2030-Prozesses abzugleichen entsprechend der Frage: Inwieweit bedarf es eines eigenen Kennungssystems für die Umsetzungsprinzipien und inwieweit sind diese bereits durch bestehende Kennungen, Qualitätsmerkmale, oder (Standard-) Indikatoren abgedeckt?

---

<sup>48</sup> Gemeint sind Partnerschaften, die Regierungen, Zivilgesellschaft, Privatsektor und/ oder Wissenschaft in gleichberechtigten, langfristigen Partnerschaften mit gemeinsamer Zielsetzung vereinen.

<sup>49</sup> Gemeint sind Projekte, die mind. zwei Sektoren gleichermaßen adressieren.

<sup>50</sup> Gemeint sind hier nicht die sechs Qualitätsmerkmale aus dem BMZ 2030-Prozess.

<sup>51</sup> Vgl. auch HE 5: „Mit Blick auf die Standardindikatoren sollte geprüft werden, ob neben den (BMZ-) Indikatoren weitere Indikatoren in die GIZ-weite Wirkungserfassung integriert werden können, die Aufschluss über die Umsetzung der Umsetzungsprinzipien geben.“

Als Qualitätskriterium sollte die GIZ diese Informationen auch nutzen, um sich intern, vor allem aber extern, hinsichtlich ihres Beitrags zur Umsetzung der Agenda 2030 zu positionieren. Allerdings ist die Adressierung der Prinzipien kein Selbstzweck; vielmehr sollten Prüfungen verstärkt darauf ausgerichtet sein, bestehende Potentiale systematisch zu identifizieren (z.B. wo bringen Multiakteursprozesse/-partnerschaften einen Mehrwert bzgl. der Zielsetzung?) und zu heben. In dem Sinne sollten mindestens die zentralen Fragen zur Vorbereitung der Prüfung aus der Arbeitshilfe Agenda 2030 verbindlich in Prüfprozesse integriert werden (siehe HE 4). Denkbar wäre außerdem, dass in Prüfprozessen verbindlich begründet werden muss, wenn kein übersektoraler Projektansatz verfolgt wird, wenn marginalisierte Bevölkerungsgruppen nicht adressiert werden, und/oder wenn Multiakteursprozesse/-partnerschaften nicht bedient werden.

### **Handlungsempfehlungen auf struktureller / prozessualer Ebene**

**Handlungsempfehlung 4.** *Die GIZ sollte in ihrem Auftragsmanagement konsequent auftraggeberseitige Bezüge zur Agenda 2030 berücksichtigen (insb. Reflexion des nationalen Agenda 2030 Prozesses und Herleitung einer Anbindung an SDGs und Unterziele). Bislang freiwillige Angebote zur Reflexion der Agenda 2030 und ihrer Prinzipien (z.B. über Frageliste) sollten in interne Arbeitshilfen überführt werden und damit die Befassung mit der Agenda 2030 und ihren Prinzipien verbindlich nachhalten.*

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass das Auftragsmanagementverfahren einen zentralen Hebel darstellt, um das Leistungsangebot der GIZ auf die Agenda 2030 auszurichten. Dabei werden – auftraggeberseitig – Bezüge zur Agenda 2030 vorgehalten. Dem kommt die GIZ weitgehend nach; Verbesserungspotentiale bestehen aber z.B. hinsichtlich der Berücksichtigung nationaler Umsetzungsstrategien zur Agenda 2030. Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Übersetzung der Prinzipien in die methodische Konzeption von Projekten bzw. eine Begründung und Herleitung des Beitrags zu einzelnen Nachhaltigkeitszielen findet jedoch kaum statt. Gleichzeitig stellt die Evaluierung fest, dass die GIZ diverse freiwillige ‚Denkanstöße‘ in Form von Produkten (z.B. Arbeitshilfe Agenda 2030 inkl. Fragenkatalog zur Vorbereitung der Prüfung) und Ansprechstrukturen (in Form von Agenda 2030 Focal Points in den Kompetenzcentern des Fach- und Methodenbereichs) für Prüfer\*innen und AV-V formuliert hat bzw. zur Verfügung stellt. Mangels verbindlicher Vorgaben werden diese aber kaum genutzt bzw. sind bei den Mitarbeiter\*innen in der Außenstruktur wenig bekannt.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen** ab: Um auftraggeberseitige Bezüge zur Agenda 2030 (besser) zu berücksichtigen und um die Leistungserbringung über eine systematische Integration der Umsetzungsprinzipien stärker auf die Agenda 2030 auszurichten, sollte die GIZ bislang freiwillige Angebote zur Reflexion der Agenda 2030 verbindlich in (interne) Leitfäden, Erläuterungen etc. zum Auftragsmanagementprozess überführen. Darüber hinaus wird empfohlen, die Agenda 2030 Prinzipien im Auftragsmanagementkurs stärker zu berücksichtigen (siehe HE 8). Bzgl. der letzten beiden Punkte ist auch das Verbindungsbüro BMZ (Bereich Auftraggeber und Geschäftsentwicklung) einzubinden. Ergänzend sollten Bereichsberatungen/-leitungen sowie Ländermanager\*innen (LMI), ggf. auch Portfoliomanager\*innen, mehr in das Thema Agenda 2030 involviert werden (z.B. indem sie mit den Anforderungen der Umsetzungsprinzipien vertraut gemacht werden), damit sie als ‚Schlüsselfiguren‘ die Agenda 2030 in den Auftragsmanagementprozess (insb. bei ZAK und ZUK) einbringen können. Um der damit steigenden Nachfrage nach einer fachlichen Beratung bzgl. der operativen Berücksichtigung der Umsetzungsprinzipien gerecht zu werden, wird empfohlen, die Ressourcen der existierenden Agenda 2030 Focal Points im Fach- und Methodenbereich zu stärken. Gleichzeitig wird empfohlen, entsprechende Inhalte sowie Hinweise auf Unterstützungsangebote zur Agenda 2030 (Wissensprodukte, wie Prüfungshilfe Agenda 2030 und Länderfaktenblätter, und Ansprechstrukturen) in der vom Fach- und Methodenbereich organisierten allgemeinen Onboarding-Veranstaltung für Fachplaner\*innen zu verankern (siehe HE 8). Zudem sollte für jedes Prinzip ein\*e Expert\*in unter den Focal Points benannt werden. Eine solche Funktion würde nicht nur das übersektorale Denken in der Projektkonzeption stärken und ggf. dazu beitragen, Synergien zu identifizieren; sie sollte auch die Weiterentwicklung bzw. Erarbeitung von Instrumenten (i.S.v. methodischer Innovation), unter Zuarbeit entsprechender Arbeitsgruppen in Fachverbänden, koordinieren. Dies gilt besonders auch für kontinuierliche Weiterentwicklung der Portfolioberatung und der Arbeitshilfe Agenda 2030 als zentrale

Anlaufstellen (siehe HE 7).

**Handlungsempfehlung 5.** *Das Safeguards+Gender Managementsystem sollte weiterentwickelt werden, um trade-offs und Potentiale/Synergien (hinsichtlich der Nachhaltigkeitsziele und Umsetzungsprinzipien.) systematisch zu prüfen.*

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass die GIZ mit dem Safeguards+Gender Managementsystem (S+G) ein Instrument fest in den Auftragsmanagementprozess integriert hat, mit dem potenziell negative Wechselwirkungen zwischen Nachhaltigkeitszielen und/oder Umsetzungsprinzipien (z.B. negative Wirkungen auf bestimmte Bevölkerungsgruppen) sowie positive (Wechsel-) Wirkungen identifiziert werden könnten (aktuell fokussiert sich die Prüfung auf mögliche negative Wirkungen der Vorhaben auf Konflikt- und Kontext, Menschenrechte, Klima, Umwelt). Allerdings bedarf es Anpassungen in der Verbindlichkeit der Prüfergebnisse, insb. dort wo negative (Wechsel-) Wirkungen identifiziert werden, und der inhaltlichen Ausrichtung des Systems (hin auf Potentiale in allen Bereichen, nicht ausschließlich Risikovermeidung), um das Potential des S+G Systems auszuschöpfen und systematisch positive und negative Trade-offs der Agenda 2030 zu erfassen.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen** ab: Als verpflichtender Baustein im Prüfprozess kommt dem S+G Managementsystem eine zentrale Rolle zu. Dabei wird allerdings vom System selbst bzw. im Rahmen der S+G Prüfung bislang kein direkter Bezug zur Agenda 2030 hergestellt. Um (Prüf-) Prozesse insgesamt besser zu verzahnen und auf die Agenda 2030 auszurichten (siehe auch HE 4) wird deshalb empfohlen, entsprechende Bezüge im Rahmen der S+G Prüfung explizit zu machen. Dies gilt insbesondere für Anschlussfähigkeit der ‚Safeguards‘ Umwelt, Klimaminderung, Klimaanpassung, Konflikt und Kontext, Menschenrechte und Gender zu den Umsetzungsprinzipien Integrierter Ansatz und LNOB bzw. zu den SDGs 1, 5, 13, 14, 15 und 16 (siehe GIZ, 2019f). . Zudem sollte die Prüfung durch den S+G Desk auch die in den jeweiligen Analysen (z.B. Umwelt- und Klimaprüfung, iPCA und Genderanalysen) identifizierte Potentiale (neben der Risikobewertung der nicht intendierten negativen Wirkungen) in der Prüfung betrachten.

**Handlungsempfehlung 6.** *Die GIZ sollte darauf hinwirken, dass ein umfassendes und systematisches Reporting zur Agenda 2030, den Nachhaltigkeitszielen (SDGs) und den Umsetzungsprinzipien, über bestehende und vor allem neue Prozesse und Instrumente in Wert gesetzt wird.*

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass weder bestehende noch neue Ansätze zur aggregierten Wirkungsmessung Beiträge zu den SDGs und vor allem zu den Prinzipien in Gänze erfassen. Mit Blick auf bestehende Ansätze ist festzustellen, dass die GIZ Wirkungsdaten zwar thematisch an die SDGs anschlussfähig sind; eine direkte Zuordnung zu den Nachhaltigkeitszielen wird jedoch weder in den Aggregationsindikatoren noch in der Kommunikation der Wirkungsdaten vorgenommen. Perspektivisch werden die Wirkungsdaten durch sogenannte Standardindikatoren des BMZ ersetzt werden. Diese stellen mittelbar (über die thematische Zuordnung) einen Bezug zu den SDGs her, der in Indicator Definition Sheets verbindlich festgehalten wird. Weder Wirkungsdaten noch Standardindikatoren erfassen jedoch entsprechende Wirkbeiträge numerisch; und weder Wirkungsdaten noch Standardindikatoren schaffen die Datengrundlage, um Aussagen zu den Umsetzungsprinzipien treffen zu können (siehe HE 3). (Wirk-) Beiträge werden weiterhin über das im vergangenen Jahr auf Initiative des BMZ mit GIZ und KfW erarbeitete ‚SDG Mapping‘, das auf einer automatisierten Zuordnung von FBS und Kennungen zu den SDGs bzw. Unterzielen aufbaut, benannt. Dieses befindet sich aktuell in der Umsetzung durch die GIZ, sodass künftig alle Projekte (thematisch; tatsächliche Wirkungen werden allerdings nicht validiert und/oder quantifiziert) den SDG zugeordnet werden.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen ab:**

- Bei der Umsetzung des ‚SDG Mappings‘ und der Integration der Standardindikatoren in die Prozesse und Systeme der GIZ sollte beachtet werden: Die (automatisierte) Zuordnung von Projekten über FBS/CRS-Codes sollte für alle Mitarbeiter\*innen einsehbar und transparent sein. Das schließt ein, dass die Zuordnung des ‚eigenen‘ Projekts über entsprechende Systeme (SAP) dargestellt ist. Weiterhin sollte der vereinbarte Zuordnungsschlüssel für alle Mitarbeiter\*innen transparent einsehbar sein. So können – bei allen (methodischen) Schwächen des Mappings – Reflexionsprozesse unter den Mitarbeitenden angestoßen werden.
- Dies sollte weiterhin unterstützt bzw. ‚unterfüttert‘ werden durch eine standardmäßige Berücksichtigung der

Beiträge zu den relevanten SDGs und Unterzielen (*targets*) in zentralen Elementen von Qualitätssicherung in Linie (QiL). Dies gilt insbesondere für Wirkungsmodelle; diese sollten auf Impactebene den Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen bzw. den spezifischen Unterzielen soweit möglich differenziert darstellen.

- Mit Blick auf die Standardindikatoren sollte nach Abschluss der Maßnahmen aus dem BMZ-2030 Prozess geprüft werden, ob neben den (BMZ-) Indikatoren weitere Indikatoren in die GIZ-weite Wirkungserfassung integriert werden können, die Aufschluss über die Umsetzung der Prinzipien geben (siehe auch HE 3). Da dies bislang nicht vom Auftraggeber vorgegeben wird, handelt es sich dabei um ein zusätzliches, freiwilliges Monitoring, das im Rahmen der zu etablierenden Standardprozesse aber mit relativ geringem Aufwand umgesetzt werden kann. Nicht zuletzt mit Blick auf Qualitätsansprüche der Auftraggeber bietet ein entsprechendes Monitoring und Reporting zu den Umsetzungsprinzipien (siehe HE 3) einen Mehrwert.
- Zuletzt sollte die GIZ über zentrale Vorgaben und Systeme zur Wirkungserfassung (z.B. Wirkungsmonitor) auch auf Projektebene Anreize zum Monitoring im Sinne der Agenda 2030 setzen. So sollte eine disaggregierten Datenerhebung (z.B. nach Gender, ethnischer Zugehörigkeit, Alter) als grundsätzlicher Standard in sektorspezifischen und allgemeinen Leitfäden und Handreichungen für das Monitoring vorgesehen sein und entsprechende IT-Lösungen sollten die Erfassung, Verwaltung und Auswertung entsprechend differenzierter Angaben datenschutzkonform gewährleisten und unterstützen.

## Handlungsempfehlungen auf Instrumentenebene

**Handlungsempfehlung 7.** Die ‚Arbeitshilfe Agenda 2030‘ sollte zum zentralen Anlaufpunkt für die Operationalisierung der Agenda 2030 in den Projekten (Konzeption und Umsetzung) aufgewertet werden. Sie sollte in den Arbeitssprachen der GIZ (Deutsch, Englisch, Französisch und Spanisch) verfügbar sein.

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass eine Vielzahl von internen Dokumenten und Wissensprodukten zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030, ihren Zielen und Prinzipien existieren, die aber in der Breite zu wenig bekannt und genutzt sind. Dabei hat vor allem die ‚Arbeitshilfe Agenda 2030‘ (engl. ‚Practitioner’s Guide‘) Potential, ein zentraler Anlaufpunkt für die Operationalisierung der Agenda 2030 in den Projekten zu werden. Sie hat den Vorteil auch für GIZ-Externe, frei im Internet verfügbar zu sein und ist damit auch für nationale und/oder neue Mitarbeiter\*innen niedrigschwellig(er) zugänglich (als andere Strukturen des GIZ-internen Wissensmanagements). Sie vermittelt zudem sehr übersichtlich Grundlageninformationen, inkl. zum Verständnis der GIZ, gibt konkrete praxisrelevante Anregungen (z.B. eine Sammlung von Leitfragen für den Prüfprozess) und verweist auf die wichtigsten weiterführenden Materialien im internen Wissensmanagement (z.B. interne Arbeitshilfe für den Prüfprozess). Allerdings ist die Arbeitshilfe bislang nur auf Deutsch und Englisch verfügbar und insbesondere in der Außenstruktur wenig bekannt. Die Evaluierung weist ferner darauf hin, dass das bestehende Angebot an (Wissens-) Produkten effektiver genutzt werden kann, z.B. über die Integration in Onboardingprozesse, oder effektive Verweise in mehrsprachig verfügbaren Grundlagendokumenten<sup>52</sup> oder auf TOPIC-Seiten.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen** ab: Um als zentraler Anlaufpunkt für die Operationalisierung der Agenda 2030 in den Projekten zu funktionieren, sollte die ‚Arbeitshilfe Agenda 2030‘ zunächst in den Arbeitssprachen der GIZ (mindestens Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch) verfügbar gemacht werden. Ggf. ist zu prüfen, inwiefern eine Anpassung der Inhalte notwendig ist und inwiefern weitere Verweise, insb. auf handlungsleitende Vorgaben, Ansprechstrukturen, Beratungsangebote und Wissensprodukte ergänzt werden sollten. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Erwartungshaltung der Leitungsebene an eine Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis (siehe HE 1) bzw. weitere im Rahmen dieser USE vorgeschlagenen Anpassungen (siehe HE 4). Dies sollte gemeinsam vom Fach- und Methodenbereich und ggf. von relevanten Einheiten bei GloBe umgesetzt werden. Die überarbeitete Arbeitshilfe sollte mittels einer GIZ-weiten Kampagne unter Beteiligung der Unternehmenskommunikation bekannt gemacht werden (siehe HE 2). Dabei sollte dezidiert auf Erwartungen hinsichtlich der Integration der Agenda 2030 in die Arbeitspraxis hin-

---

<sup>52</sup> Gemeint sind hier Dokumente, die einen ersten Einblick in die Thematik geben und auf weitere, vertiefende Informationsquellen verweisen.

gewiesen werden. Dies würde die Relevanz der Arbeitshilfe unterstreichen. Mit Blick auf das GIZ-interne Wissensmanagement empfiehlt die Evaluierung außerdem neben der ‚Arbeitshilfe Agenda 2030‘ auch die ‚Must Reads‘ auf der TOPIC Seite zur Agenda 2030 mehrsprachig, mindestens aber auf Deutsch und Englisch, zu hinterlegen / zu verlinken.

**Handlungsempfehlung 8.** *Die Rolle der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) und dezentral der Landesbüros und der Projekte für die Sensibilisierung der Mitarbeitenden zur Agenda 2030 sollte gestärkt werden. Dies schließt sowohl die Einführung der Agenda 2030 als übergeordnetem Referenzrahmen (auch für Auftraggeber) ein, als auch eine Sensibilisierung für die operative Relevanz der Umsetzungsprinzipien.*

**Schlussfolgerung:** Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass die Agenda 2030 insgesamt als Referenzrahmen bekannt ist und als solcher wahrgenommen wird. Deren wahrgenommene Relevanz für die operative (Projekt-) Umsetzung ist allerdings geringer. So wird die Agenda 2030 (noch) nicht als handlungsleitend für die eigene Arbeitspraxis gesehen. Zudem zeigt die Evaluierung, dass das Verständnis von Zielen und Prinzipien der Agenda 2030 je nach Position, Funktionsgruppe und Arbeitskontext variiert. Dabei sind v.a. die Umsetzungsprinzipien weniger geläufig als die Nachhaltigkeitsziele (SDGs). Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse lässt sich weiterhin feststellen, dass eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden bislang vor allem über das Onboarding geschieht, welches zentral die AIZ und dezentral Landesbüros und Projekte durchführen. Vor allem im dezentralen Onboarding variiert die Thematisierung der Agenda 2030 stark; übergeordnet lässt sich aber feststellen, dass meist lediglich auf die Agenda 2030 als Referenzrahmen eingegangen wird.

Aus diesen Schlussfolgerungen leiten sich die folgenden **detaillierten Handlungsoptionen** ab: Mit Blick auf die Inhalte des Onboardings wird empfohlen, dass die unter Beteiligung des Sektorvorhaben Agenda 2030, Reduzierung von Armut und Ungleichheit entwickelten Inhalte des zentralen Onboardings auch den Landesbüros (z.B. über die Toolbox ‚Onboarding in der Außenstruktur‘) zur Verfügung gestellt werden. Dabei wird bereits auf die Umsetzungsprinzipien eingegangen; deren operative Relevanz sollte aber in allen Trainingsformaten stärker thematisiert werden (unter Berücksichtigung Erwartungshaltung der Leitungsebene an eine Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis, siehe HE 1). Zudem könnten GIZ-Kernbotschaften zur Agenda-2030-Umsetzung (siehe HE 1) in die Onboardingformate integriert werden. Ergänzend zur übergeordneten Einführung wird empfohlen, vor allem für nationale Führungskräfte den Zugang zum Kurs ‚Entwicklungspolitik‘, der als Teil der Ausreisevorbereitung angeboten wird, auszuweiten bzw. diesen niedrigschwelliger zu gestalten (siehe unten). Dies würde auf einen Bedarf hinsichtlich einer besseren Orientierung über die Relevanz der Agenda 2030 für deutsche und internationale Auftraggeber reagieren. Dabei sollte der existierende Onlinekurs auch auf Englisch angeboten und in das Onboarding für (nationale) Führungskräfte integriert werden. Besondere Relevanz kommt außerdem dem Auftragsmanagementkurs (AMK) zu: auch hier sollte die Erwartungshaltung der GIZ an eine Integration der Umsetzungsprinzipien in die Arbeitspraxis einschließlich Hinweisen zu relevanten Informations- und Unterstützungsangeboten aufgegriffen werden. Der AMK spricht eine sehr breite Zielgruppe an und adressiert sowohl Neueinsteiger\*innen als auch die ‚Bestandsbelegschaft‘ der GIZ (über die Empfehlung, den Kurs bei Stellenwechsel ggf. neu zu belegen, sollte die Teilnahme bereits >4 Jahre zurückliegen). Zuletzt wird empfohlen, auch die Inhalte der Onboarding-Veranstaltung für Fachplaner\*innen auf eventuelle Anpassungsbedarfe hinzuprüfen. Dabei sollte auf prüfungsrelevante Materialien wie die Länderfaktenblätter zum Agenda-2030-Umsetzungstand verwiesen werden.

# Literatur

## Referenzen

- BMZ (2017a): *Handbuch der bilateralen EZ: Handreichung Nr. HR064*, unveröffentlichtes Dokument.
- BMZ (2017b): *Handbuch der bilateralen EZ: Handreichung Nr. HR060*, unveröffentlichtes Dokument.
- BMZ (2019): *Nachhaltig in die Zukunft: Das Initiativprogramm Agenda 2030*, Bonn: Ministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), [online] <https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-de-nachhaltig-in-die-zukunft-das-initiativprogramm-agenda-2030.pdf> [10.12.2021].
- BMZ (N/A): *Ressortbericht zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und der SDGs*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2016): *Integrierter Unternehmensbericht 2015: GIZ Lösungen, die wirken*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2017a): *Integrierter Unternehmensbericht 2016: Zusammen wirken weltweit*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2017b): *Unternehmensstrategie der GIZ 2017 – 2019*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017c): *Wirkungen global erfassen und ihren Kontext sehen: Herausforderungen aggregierter Berichterstattung am Beispiel der GIZ Wirkungsdaten*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] [19.02.2021]
- GIZ (2018): *Integrierter Unternehmensbericht 2017: Gemeinsam Veränderung bewirken*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2019a): *Das „Wie“: Kernbotschaften – Umsetzungsprinzipien – Transformativer Charakter*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019b): *Nachhaltigkeitsrichtlinie der GIZ*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] <https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-de-nachhaltigkeit.pdf> [10.12.2021].
- GIZ (2019c): *Integrierter Unternehmensbericht 2018: Miteinander mehr bewegen*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2019d): *Leave no one behind: Zum Verständnis der GIZ zur Umsetzung des Prinzips „Niemanden zurücklassen“ („Leave no one behind“) der Agenda 2030*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019e): *Orientierungspapier für Monitoring und Evaluierung (M&E) im Rahmen der Agenda 2030*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019f): *2030 Agenda & Safeguards+Gender. Praxiswerkstattreihe „Agenda 2030 in der fachplanerischen Beratung“ - Fokus „Prüfung“*, internes Dokument.
- GIZ (2020a): *Unternehmensbericht 2019: Verlässlichkeit und Neugier*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2020b): *Wir fokussieren auf die Umsetzungsstärke von heute und morgen - Die GIZ Strategie 2020–2022 auf einen Blick*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020c): *GIZ Wirkungsdaten: Leitfaden zur jährlichen Erhebung*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020d): *Allgemeine Arbeitshilfe: Safeguards+Gender Managementsystem*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020e): *Leitfaden zur Vorbereitung von TZ-Modulen im BMZ-Geschäft*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021a): *SN Working Groups on 2030 Agenda*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021b): *Agenda 2030 in Angeboten*, Praxiswerkstätte zu GVR, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021c): *GIZ-Einführungsveranstaltung*, inhaltlicher Reader, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021d): *Zentrale Projektevaluierungen: Evaluation Report: Report template as of 2020-11*, unveröffentlichtes Dokument.

- GIZ (N/Aa): Die Agenda 2030 impliziert einen Paradigmenwechsel für die Internationale Zusammenarbeit und setzt neue Impulse für unsere Arbeit, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] <https://agenda2030giz-guide.de/Agenda2030.html> [22.11.2021].
- GIZ (N/Ab): Agenda 2030 Grundsätzliches, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] <https://agenda2030giz-guide.de/auf-einen-blick.html> [22.11.2021].
- GIZ (N/Ac): Sektor Projekte Agenda 2030, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] <https://www.giz.de/de/weltweit/80974.html> [22.11.2021].
- GIZ (N/Ad): Agenda 2030 Arbeitshilfe, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] <https://agenda2030giz-guide.de/home.html> [22.11.2021].
- GIZ (N/Ae): Wie gestalte ich ein Agenda 2030 konformes Vorhaben?, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] <https://agenda2030giz-guide.de/die-agenda-2030-in-der-giz.html> [22.11.2021].
- GIZ (N/Af): Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [online] [https://www.giz.de/de/ueber\\_die\\_giz/40669.html](https://www.giz.de/de/ueber_die_giz/40669.html) [10.12.2021].
- GIZ (N/Ag): *2030 Agenda Facilitation Toolbox*, unveröffentlichtes Dokument.
- UN (N/A): The 17 Goals, New York: United Nations, [online] <https://sdgs.un.org/goals> [22.11.2021].
- UNGC (2017): *Blueprint For Business Leadership on the SDGs*, New York: UN Global Compact, [online] <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FBlueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf> [03.12.2021].
- UNGC (2020): *SDG Ambition. Scaling Business Impact For The Decade Of Action*, New York: UN Global Compact, [online] <https://www.unglobalcompact.org/library/5732> [03.12.2021].
- UNSDSN (N/A): SDG Index & Monitoring, New York: UN Sustainable Development Solutions Network, [online] <https://www.unsdnsn.org/sdg-index-and-monitoring> [24.11.2021].

### Weitere analysierte Dokumente

- BMZ (2017): *Handbuch der bilateralen EZ: Handreichung Nr. HR063: Handreichung und kommentierte Gliederung für die Berichterstattung für Programme 2017*, unveröffentlichtes Dokument.
- BMZ (2017): *Handbuch der bilateralen EZ: Handreichung Nr. HR062*, unveröffentlichtes Dokument.
- BMZ (2017): *Handbuch der bilateralen EZ: Handreichung Nr. HR023*, unveröffentlichtes Dokument.
- BMZ (2012): *Handreichung: Grundsätze und Verfahren für Studien- und Fachkräftefonds (SFF) der TZ*, unveröffentlichtes Dokument.
- BMZ (2019): *Nachhaltig in die Zukunft: Das Initiativprogramm Agenda 2030*, Bonn: Ministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), [online] <https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-de-nachhaltig-in-die-zukunft-das-initiativprogramm-agenda-2030.pdf> [10.12.2021].
- BMZ (N/A): *GVR-Verfahren der Modulbeauftragung und Durchführung für die Sonderinitiativen*, unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesregierung (2018): *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Aktualisierung*, Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.
- Bundesregierung (2016): *Report of the German Federal Government to the High-Level Political Forum on Sustainable Development 2016*, unveröffentlichtes Dokument.
- DESA (2020): *Multi-stakeholder engagement in 2030 Agenda implementation: A review of Voluntary National Review Reports (2016-2019)*, New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Fleurbaey, Marc und Klasen, Stephan (2018): *Leaving no one behind: Some conceptual and empirical issues*, Journal of Globalization and Development.
- GIZ (2015): *Ungleichheit Reader: Sektorvorhaben Armut reduzieren und Ungleichheit abbauen*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2015): *Standard-Gliederung für Genderanalysen mit Checklisten und Leitfragen*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2016): *Afrikabereich Jahresziele 2017*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2016): *Welcome to our 2020 Strategy for International Services: We develop sustainability – worldwide*,

unveröffentlichtes Dokument.

- GIZ (2016): *Ending Poverty: Ansätze zur Überwindung von Ultra-Armut*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2016): *Werkzeugkasten Menschenrechte*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2016): *Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und die Sustainable Development Goals (SDGs): Information für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GIZ*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017): *Afrikabereich Jahresziele 2018*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017): *Jahresziele 2017: Bereich Asien, Lateinamerika, Karibik*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017): *Strategy Contribution: APLAK and Division*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017): *Jahresziele 2017: Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien (EMZ)*, unveröffentlichter Bericht.
- GIZ (2017): *GloBe Jahresziele 2017*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017): *Formatvorlage für eine integrierte Kontext- und Menschenrechtsanalyse in Form einer PCA-Ergebnismatrix*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017): *The 2030 Agenda: Global Framework for Sustainable Development*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2017): *Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2017): *Die Rolle der Wirtschaft bei der Umsetzung der Agenda 2030*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2017): *Die deutsche G20-Präsidentschaft - „shaping an interconnected world“*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2017): *Das Neue der Agenda 2030*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2018): *Afrikabereich Jahresziele 2019*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *Jahresziele 2018: Bereich Asien, Lateinamerika, Karibik*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *Jahresziele 2018: Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien (EMZ)*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *GloBe Jahresziele 2018*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *2030 Agenda: Advisory Mission to Macedonia*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *The 2030 Agenda and the Data Challenge*, Executive Summary Paper, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *The 2030 Agenda and the Data Challenge*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *Leave No One Behind – Begriff und Ansatzpunkte für die Umsetzung: Ein Chapeaupapier des Innovationsforums LNOB*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *IDA. Community setup concept Community title: Leave No None Behind*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2018): *The Whole of Society Approach: Levels of engagement and meaningful participation of different stakeholders in the review process of the 2030 Agenda*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2019): *Die Strategie des Afrikabereichs der GIZ 2020-2022*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *Afrikabereich Jahresziele 2020*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *Jahresziele 2019: Bereich Asien, Lateinamerika, Karibik*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *Jahresziele 2019: Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien (EMZ)*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *Jahresziele 2020: Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien (EMZ)*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *GloBe Jahresziele 2019*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *Orientierungspapier für Monitoring und Evaluierung (M&E) im Rahmen der Agenda 2030*, unveröffentlichtes Dokument. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Deutschlands Umsetzung auf drei Ebenen*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS)*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale

Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)

- GIZ (2019): *The whole of government approach: Initial lessons concerning national coordinating structures for the 2030 Agenda and how review can improve their operation*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2019): *Partners for Review Voluntary National Reviews*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2019): *Follow-up und Review der Agenda 2030*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Der globale Indikatorenrahmen der Agenda 2030*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Das Initiativprogramm Agenda 2030*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Die Agenda 2030 und das Pariser Klimaabkommen*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Der Multi-Akteurs-Ansatz der Agenda 2030*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Die Umsetzung der Agenda 2030 durch die EU*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Der Transformationsfonds Agenda 2030*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (auch auf Englisch)
- GIZ (2019): *Implementation principles of the 2030 Agenda – as understood by GIZ*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *FAQ Länderfaktenblätter*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *GIZ-interne Erläuterungen zur BMZ-Handreichung HR061 vom 22.01.2019 für bilaterale und regionale Aufträge: Berichterstattung zu TZ Modulen*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *2030 Agenda & Safeguards+Gender*, Praxiswerkstätte, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *Leave no one behind: Key Messages*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2019): *Practical guide on LNOB Indicators - Final Report*, unveröffentlichter Bericht.
- GIZ (2019): *National SDG Review: data challenges and opportunities*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2019): *Agenda 2030 Portfolioberatung: Was ist das und wie geht das?*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *Jahresziele 2020: Bereich Asien, Lateinamerika, Karibik*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *End-of-Year Review (EYR) EMZ-Jahresziele 2020*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *GloBe Jahresziele 2020*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *Jahresziele 2020 der StS Unternehmensentwicklung*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *GIZ Wirkungsdaten: Leitfaden zur jährlichen Erhebung*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *Aktionsplan Daten*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *Transforming our work: Getting ready for transformational projects*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2020): *Der Transformationsfonds Agenda 2030: Exemplarische Projektwirkungen*, unveröffentlichter Bericht.
- GIZ (2020): *Management Response Matrix - Externe Qualitätskontrolle, Prüfungszyklus 2019*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *Allgemeine Arbeitshilfe: Safeguards+Gender Managementsystem*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *Leave no one Behind in COVID-19 - Response, Emergency and Prevention measures*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2020): *Tree4Options: Tool zur Verankerung des Leave No One Behind(LNOB) Prinzips in GIZ-Vorhaben*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

- GIZ (2020): *Agenda 2030 – Standardpräsentation (09/2020)*, unveröffentlichtes Dokument. (auch auf Englisch)
- GIZ (2020): *Indikatorübersicht Initiativprogramm Agenda 2030*, unveröffentlichtes Dokument. (und Anlagen)
- GIZ (2021): *Jahresziele 2021: Bereich Asien, Lateinamerika, Karibik*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): *Jahresziele 2021: Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien (EMZ)*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): *Strategie für den Bereich GloBe 2021-2023*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): *GloBe Jahresziele 2021*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): *AGE Bereichsziele 2021*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): *Jahresziele des Fach- und Methodenbereichs 2021*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): SN Working Groups, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): *Agenda 2030 in Angeboten*, Praxiswerkstätte zu GVR, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (2021): *Agenda 2030 gemeinsam gestalten: Die Politik einer nachhaltigen Entwicklung*. Produktinfoblatt Akademie für Internationale Zusammenarbeit, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (N/A): *GloBe-Selbstverständnis*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (N/A): *GloBe im Schwung: Strategie für den Bereich Sektor- und Globalvorhaben 2016 – 2018*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (N/A): *2030 Agenda Facilitation Toolbox*, Manual, unveröffentlichtes Dokument (auch auf Englisch, Französisch)
- GIZ (N/A): *Übersicht der Aggregationsindikatoren*, unveröffentlichtes Dokument.
- GIZ (N/A): *Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030: Im Verständnis der GIZ*, unveröffentlichtes Dokument. (auch auf Englisch)
- GIZ (N/A): *Verantwortlichkeiten Agenda 2030 im FMB*, unveröffentlichtes Dokument.
- Martens und Obenland (2016): *Die 2030-Agenda: Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung*, Bonn: Global Policy Forum.
- SDSN (2016): *International spillovers and the Sustainable Development Goals (SDGs): Measuring how a country's progress towards the SDGs is affected by actions in other countries*, New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Stuart, Elizabeth und Samman, Emma (2017): *Briefing Note: Defining 'leave no one behind'*, London: Overseas Development Institute.
- TAP (2018): *SDG Accountability Handbook: A practical Guide for Civil Society*, [online] [www.tapnetwork2030.org](http://www.tapnetwork2030.org) [15.12.2021].
- UN (2016): *Leaving no one behind: the imperative of inclusive development Report on the World Social Situation 2016*, ST/ESA/362 United Nations publication Sales No. E.16.IV.1.
- UN (2020): *Financing for sustainable development Report 2020: Interagency Task Force on Financing for Development*, New York: Financing for Sustainable Development Office Department of Economic and Social Affairs.
- UNSSC (2018): *Policy Coherence for Sustainable Development*, unveröffentlichtes Dokument.
- Worm, Ilse und Hanitzsch, Marco (2020): *Zentrale Projektevaluierung, Sektorvorhaben Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, PN 2015.2166.5*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

### Weitere im Zuge des Internationalen Vergleichs analysierte Dokumente

- Appenzeller, Claudia/Pfister, Roger (2018): *Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch die Schweiz. Bestandsaufnahme der Schweiz als Grundlage für den Länderbericht*, Bern, Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) /Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).
- Berg, Annukka/Lähteenoja, Satu/Ylönen, Matti/Korhonen-Kurki, Kaisa/Linko, Tyyra/Lonkila, Kirsi-Marja/Lyytimäki, Jari/Salmivaara, Anna/Salo, Hanna/Schönach, Paula/Suutarinen, Ira (2019): *PATH2030 – An Evaluation of Finland's Sustainable Development Policy*. Publications of the Government's analysis, assessment and research activities (23), Helsinki: Prime Minister's Office.

- Dangelmaier, Ulrike (2019): Das SDG-Mapping der KfW Bankengruppe. Hintergrundinformationen und Methodikerläuterung, Frankfurt am Main: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Bankengruppe.
- DEZA (2018): Mainstreaming der Agenda 2030 in der internationalen Zusammenarbeit der Schweiz. Umsetzungskonzept, Bern: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).
- DEZA (2020a): DEZA Analysis & Policy. Programme Framework 2021–24, Bern: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).
- DEZA (2020b): Die internationale Zusammenarbeit der Schweiz wirkt. Schlussbericht zur Umsetzung der Botschaft 2017-2020, Bern: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).
- DEZA (2020c): SDC Guidance on Results Indicators, Bern: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).
- DEZA (2020d): Strategie der internationalen Zusammenarbeit 2021-2024, Bern: Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).
- DEZA (2021a): Regional Guidelines for Asia 2021-2024, Internes Dokument [Stand: 08.04.2021].
- DEZA (2021b): Wirkung der DEZA, [online] <https://www.eda.admin.ch/deza/de/home/wirkung/wirkung-deza.html> [Stand: 09.04.2021].
- EDA (2021): Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, [online] <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home.html> [Stand: 09.04.2021].
- GIZ (2017): Indonesian-German Cooperation: Towards the achievement of the SDGs. An overview of the Indonesian-German cooperation supported by GIZ. Bonn/Eschborn: Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit mbH.
- KfW (2019a): Ausschlussliste und Sektorleitlinien der KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Bankengruppe.
- KfW (2019b): Das SDG-Mapping der KfW Bankengruppe. Hintergrundinformationen und Methodikerläuterung, Frankfurt am Main: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Bankengruppe.
- KfW (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2021, Frankfurt am Main: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Bankengruppe.
- KfW (2021a): Das Nachhaltigkeitsportal der KfW 2021, [online] <https://www.kfw.de/nachhaltigkeit/%C3%9Cber-die-KfW/Nachhaltigkeit/> [Stand: 25.06.2021].
- KfW (2021b) Sustainable Finance Konzept der KfW Bankengruppe. Projekt TranSForm, Präsentation [online] [https://www.kfw.de/Presse-Newsroom/Pressematerial/Handout-Kapitalmarkt/April-2021\\_Pr%C3%A4sentation-Umsetzung-Sustainable-Finance-2.pdf](https://www.kfw.de/Presse-Newsroom/Pressematerial/Handout-Kapitalmarkt/April-2021_Pr%C3%A4sentation-Umsetzung-Sustainable-Finance-2.pdf) [Stand: 25.06.2021].
- KfW (2021c): Die KfW und die Sustainable Development Goals (SDGs), [online] <https://www.kfw.de/nachhaltigkeit/%C3%9Cber-die-KfW/Nachhaltigkeit/Strategie-Management/KfW-und-SDG/> [Stand: 25.06.2021].
- KfW (o.J.): Nachhaltigkeitsleitbild der KfW Bankengruppe, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Bankengruppe.
- KfW DEG (2020) Verantwortungsvoll wirtschaften – Mehrwert schaffen. Entwicklungspolitischer Bericht 2019, Köln: KfW Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH.
- KfW Entwicklungsbank (2021): Die KfW Entwicklungsbank und die Sustainable Development Goals (SDGs), [online] <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/Internationale-Finanzierung/KfW-Entwicklungsbank/Unsere-Themen/SDGs/> [Stand: 28.06.2021].
- KfW Entwicklungsbank (2021): Nachhaltigkeitsrichtlinie. Prüfung von und Umgang mit Umwelt- Sozial- und Klima-Aspekten, Frankfurt am Main: KfW Entwicklungsbank GmbH.
- Långström, Mikael (2019): A prosperous Finland with global responsibility for sustainability and the carrying capacity of nature, Präsentation [online] [https://www.oecd.org/gov/pcsd/Mikael\\_L%C3%A5ngstr%C3%B6m\\_A\\_prosperous\\_Finland.pdf](https://www.oecd.org/gov/pcsd/Mikael_L%C3%A5ngstr%C3%B6m_A_prosperous_Finland.pdf) [Stand: 21.07.2021].
- MAF Finland et al. (2018): Finnish Water Way. International Water Strategy Finland, Helsinki: Ministry of Agriculture and Forestry/Ministry of Economic Affairs and Employment/Ministry of the Environment/Ministry for Foreign Affairs/Ministry of Social Affairs and Health.
- MFA Finland (2017): Theories of Change and Aggregate Indicators for Finland's Development Policy 2020, Helsinki: Ministry for Foreign Affairs of Finland (MFA).
- MFA Finland (2018a): Evaluation on Improvement of Women's and Girls' Rights in Finland's Development Policy and Cooperation, Helsinki: Ministry for Foreign Affairs of Finland (MFA).

MFA Finland (2018b): Finland's Development Policy Results Report 2018, Helsinki: Ministry for Foreign Affairs of Finland (MFA).

MFA Finland (o.J.a): 2030 Agenda – Sustainable Development Goals, [online] <https://um.fi/agenda-2030-sustainable-development-goals> [Stand: 21.07.2021].

MFA Finland (o.J.b): Goals and principles of Finland's development policy, [online] <https://um.fi/goals-and-principles-of-finland-s-development-policy> [Stand: 20.07.2021].

PMO Finland (2020): Voluntary National Review 2020 Finland. Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Helsinki: Prime Minister's Office.

UNDP (2017): UNDP Strategic Plan, 2018-2021, New York City: United Nations Development Program (UNDP).

UNDP (2019): Global Sustainable Development Report 2019, New York City: United Nations Development Program (UNDP).

UNDP (2020a): Human Development Report 2020, New York City: United Nations Development Program (UNDP).

UNDP (2020b): Integrated Solutions for Sustainable Development, [online] <https://sdgintegration.undp.org/> [Stand: 06.12.2021].

UNDP (2021): Annual Report 2020, New York City: United Nations Development Program (UNDP).

UNDP (2021c): The SDGs in Action, [online] <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> [Stand: 21.08.2021].

UNGC (2017): Blueprint For Business Leadership on the SDGs, [online] <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FBlueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf> [Stand: 10.12.2021].

UNGC (2020): SDG Ambition. Scaling Business Impact For The Decade Of Action, [online] <https://www.unglobalcompact.org/library/5732> [Stand: 03.12.2021].

Unilever (2020a): Human Rights report 2020. Creating a fairer and more socially inclusive world, London: Unilever PLC.

Unilever (2020b): The Governance of Unilever, London: Unilever PLC.

Unilever (2020c): Unilever GRI Content Index 2019, London: Unilever PLC.

Unilever (2021a): Our Strategy, [online] <https://www.unilever.com/our-company/strategy/> [Stand: 06.05.2021].

Unilever (2021b): Planet & Society, [online] <https://www.unilever.com/planet-and-society/> [Stand: 10.05.2021].

Unilever (2021c): Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020. Summary of 10 years' progress, London: Unilever PLC.

Unilever (o.J.a): Basis of Preparation 2020: Unilever Sustainable Living Plan Progress Summary, London: Unilever PLC.

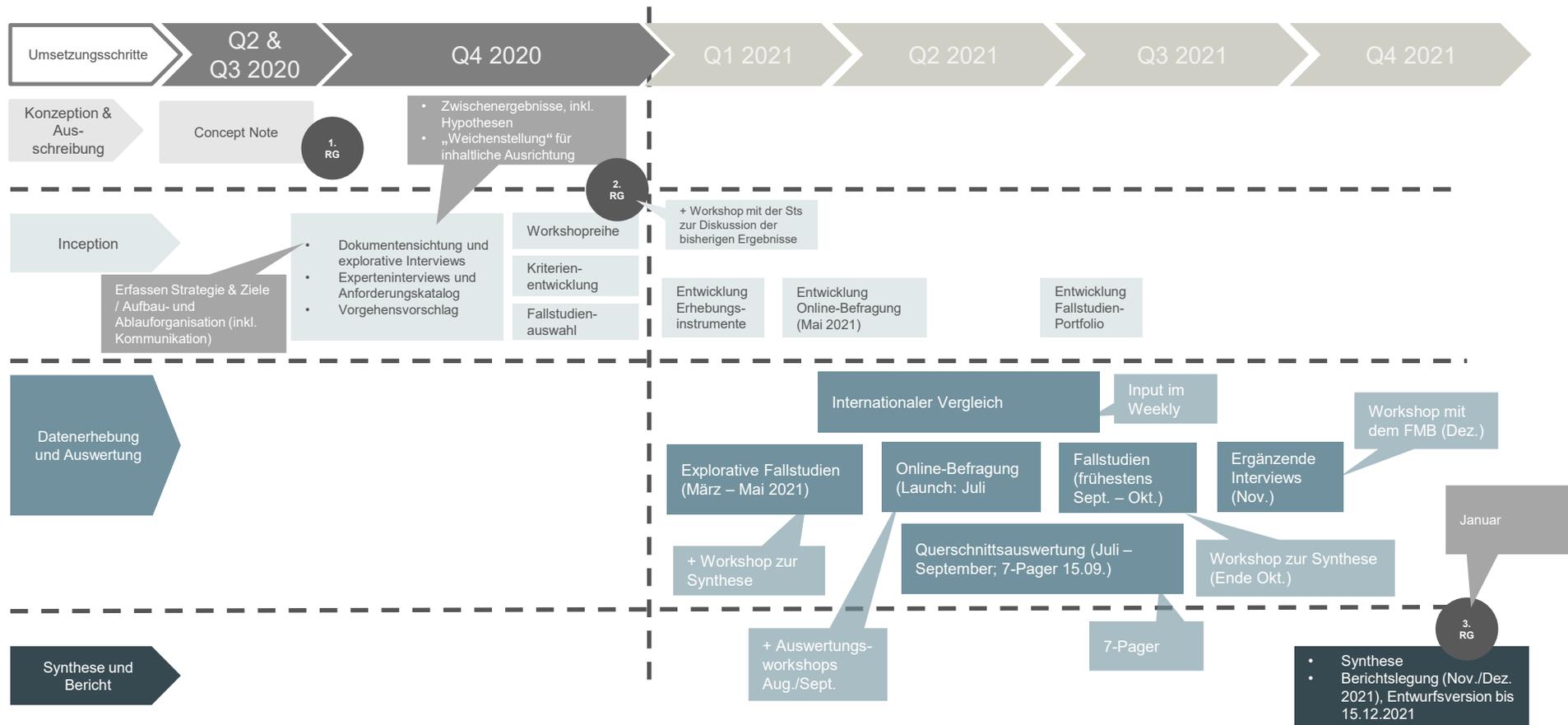
Unilever (o.J.b): The Unilever Compass, [online] <https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production/ebc4f41bd9e39901ea4ae5bec7519d1b606adf8b.pdf/Compass-Strategy.pdf> [Stand: 06.05.2021].

Unilever (o.J.c): Unilever Annual Report and Accounts 2020, London: Unilever PLC.

# Anlagen

## I. Zeitplan der Evaluierung

Information zum Zeitverlauf der Evaluierung, inkl. einem Ablaufplan zum Einsatz der verschiedenen Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden



## II. Evaluierungsteam

Informationen zu Evaluierungsteam sowie Auftraggeber (Vorstand) und Referenzgruppe.

Tabelle 3 | Involvierte Personen

Nachname, Vorname	Funktion	Institution/Unternehmen
<b>Gutachterteam</b>		
Lennart Raetzell	Senior-Evaluator (Teamleitung)	Syspons GmbH
Lena Häberlein	Evaluatorin (Projektmanagement)	Syspons GmbH
Matias Krämer	Senior-Evaluator	Syspons GmbH
Alexandra Hoppe	Evaluatorin	Syspons GmbH
Patricia Oliveira Dias	Evaluatorin	Syspons GmbH
Milena Nikolaus	Evaluatorin	Syspons GmbH
Dr. Thomas Melde	Senior-Evaluator (Teamleitung)	akzente kommunikation und beratung GmbH
Philipp Dahl	Senior-Evaluator	akzente kommunikation und beratung GmbH
Karolina Krauss	Evaluatorin (Projektmanagement)	akzente kommunikation und beratung GmbH
David Arndt	Evaluator	akzente kommunikation und beratung GmbH

Referenzgruppe		
Ingrid-Gabriela Hoven	Vorstand	GIZ
Albert Engel	Leitung SSt Evaluierung	GIZ
Markus Steinich	Gruppenleiter, Unternehmensstrategische Evaluierungen	GIZ
Markus Weissert	Spezialist, Unternehmensstrategische Evaluierungen	GIZ
Tatjana Till	Spezialistin, Unternehmensstrategische Evaluierungen	GIZ
Angelika Friedrich	Abteilungsleiterin, Afrika, Zentralafrika, 1400	GIZ
Ina Damerius	Key Account Managerin, AGE, Verbindungsbüro BMZ, A101	GIZ
Silke Woltermann	Senior Beraterin, StS UE, Strategie, Risikomanagement und Politik, 0410	GIZ
Jana Kern-Ritonga	Policy Beraterin, StS UE, Strategie, Risikomanagement und Politik, 0410 (Vertretung)	GIZ
Angela Paul	G410 Leiter/in Sektorvorhaben Agenda 2030, Armut und Ungleichheit	GIZ
Ute Böttcher	Kompetenzcenterleiterin, FMB, Demokratie, Politikdialog, Stadt 4C30	GIZ
Annira Busch	Fachplanerin, FMB, Demokratie, Politikdialog, Stadt, 4C30	GIZ
Lisa Steuerer	Koordinatorin der BB	GIZ
Jenny Hornisch	Senior-Ländermanagerin, EMZ, Naher und Mittlerer Osten, 3300	GIZ

### III. Fallauswahl

Tabelle 4 | Kriterien zur Fallauswahl

		Kriterium 1 (großes Portfolio)	Kriterium 2 (Initiativprogramm)	Kriterium 3 (Portfolioberatung)	Kriterium 4 (Fragilität KAT1)	Kriterium 5 (Portfolio)	Kriterium 6 (SDSN Index high/low)
EMZ	Jordanien*	Ja	Nein	Nein	Nein	/	Medium
	Ukraine	Ja	Nein	Nein	Ja	/	Medium
	Palästinensische Gebiete	Nein	Nein	Ja	Nein	/	Medium
	Serbien	Nein	Ja	Nein	Nein	/	High
	Ägypten	Nein	Nein	Nein	Ja	Reines BMZ Portfolio	Medium
Afrika	Namibia*	Ja	Ja	Nein	Nein	/	High
	Kamerun	Nein	Nein	Nein	Ja	Reines BMZ Portfolio	Medium
	Niger	Nein	Nein	Nein	Ja	/	Low
	Ghana	Nein	Ja	Nein	Nein	/	High
	Nigeria	Nein	Nein	Ja	Ja	/	Low

Asien	Indonesien	Ja	Ja	Nein	Nein	/	Medium
	Afghanistan <sup>53</sup>	Ja	Nein	Nein	Nein	/	Low
	Bangladesh	Ja	Ja	Nein	Nein	Reines BMZ Portfolio	Medium
	Pakistan	Nein	Ja	Ja	/ Nein	/	Low
	Thailand*	Nein	Nein	Nein	Nein	Kein BMZ Portfolio	Medium
Lateinamerika	Mexiko*	Ja	Ja	Nein	Ja	BMZ und andere Geber ausgewogen	High
	Brasilien	Ja	Ja	Nein	Nein	BMZ und andere Geber ausgewogen	High
	Peru	Nein	Nein	Nein	Nein	/	Medium
	Ecuador	Nein	Nein	Nein	Nein	Reines BMZ Portfolio	Medium
	Costa Rica	Nein	Nein	Nein	Nein	Kein BMZ Portfolio	Medium

\* Durchführung einer explorativen Fallstudie

<sup>53</sup> Im Zuge der Machtübernahme durch die Taliban im September 2021 wurde in Afghanistan keine Fallstudie durchgeführt.

## IV. Anforderungskatalog USE Agenda 2030

Tabelle 5 | Anforderungskatalog mit Indikatoren

Nr. Indikator	Indikatoren Anforderungskatalog	Umsetzungsprinzipien					Erhebungsinstrumente				
		UNIV	INTEG	RECH	GV	LNOB	Dokumente	Befragung	QSA	Fallstudien	Vertiefende Interviews
<b>SOLL-Zustand STRATEGIE</b>											
1.01	Im Unternehmensleitbild (Purpose, Vision und Theory of Change) wird Bezug genommen auf die Agenda 2030 und deren transformativen Anspruch.	x		x			x				x
1.02	In der aktuellen Unternehmensstrategie bzw. entsprechenden Strategiedokumenten ist die Agenda 2030 durchgängig durch konkrete messbare Jahresziele, Handlungsprioritäten und Budget hinterlegt.	x	x	x			x				
1.03	Die in der Unternehmensstrategie bzw. in entsprechenden Strategiedokumenten hinterlegten Jahresziele mit Agenda 2030-Bezug sind von den relevanten Unternehmenseinheiten (z.B. Stabsstellen, Bereiche, Abteilungen, Länder) in konkrete Ableitungen überführt (z.B. eigene Jahresziele).	x	x				x	x		x	
1.04	Fortschritte bezüglich der in der Unternehmensstrategie bzw. entsprechenden Strategiedokumenten hinterlegten Jahresziele mit Agenda 2030-Bezug sind im Unternehmen kommuniziert und werden nachgehalten.			x				x		x	x
1.05	Purpose, Vision und/oder Theory of Change sind extern sowie intern leicht zugänglich (z.B. mehrsprachig, barrierefrei) kommuniziert (z.B. Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter, Unternehmensbericht).			x		x		x			x
1.06	Mitarbeitende der GIZ im In- und Ausland identifizieren sich mit der Agenda 2030 und deren transformativem Anspruch.							x		x	
1.07	Die strategische Weiterentwicklung des Portfolios im Sinne der Agenda 2030 ist (in der Innen- und Außenstruktur) verankert (z.B. über die Nutzung von Portfolioanalysen). Dabei wird, sofern relevant, der nationale Agenda 2030 Prozess berücksichtigt.		x		x			x		x	
1.08	Steuerungsinstrumente zur Reflexion des (nationalen) Agenda 2030 Prozesses (z.B. Portfolioberatung) sind verbreitet und angewandt.	x			x			x		x	
1.09	Die Beiträge zur Agenda 2030 und den SDG werden systematisch erfasst (z.B. Kennungs- und FBS-basiert) und fließen in externe Reporting Frameworks ein (bspw. zur deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, IATI bzw. ODA-Meldung).	x	x	x			x			x	x

1.10	Die Agenda 2030 erhält auf der obersten Führungs- und Steuerungsebene prioritäre Aufmerksamkeit (z.B. Befassung in hochrangigen Gremien wie Vorstand, Strategie- und Managementkreis).	x	x		x		x				x
<b>SOLL-Zustand STRUKTUREN</b>											
2.01	Die höchste Führungs- und Steuerungsebene (z.B. Vorstand, Bereich- und Abteilungsleitung, Landesdirektion) verantwortet die operative Umsetzung der Agenda 2030 (z.B. QsIL).	x		x				x		x	x
2.02	Die Führungsebene initiiert eine(n) synergetische(n), themenübergreifende(n) Zusammenarbeit und Austausch zur Agenda 2030 (zwischen Mitarbeiter*innen, Ländern, Sektoren sowie gegenüber Partnern und externen Anspruchsgruppen).	x	x		x			x		x	x
2.03	Es existieren Austausch- und Kooperationsformate, welche Vorhabensowie Mitarbeiter*innen erlaubt, einen regelmäßigen, themenorientierten Austausch zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu gestalten.		x		x	x		x	x	x	x
2.04	Austausch- und Kooperationsformate, welche Vorhabensowie Mitarbeiter*innen erlauben, einen regelmäßigen, themenorientierten Austausch zu guten Beispielen und Lernerfahrungen hinsichtlich der Umsetzung der Agenda 2030 zu gestalten, sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt.							x		x	
2.05	Es existieren Austausch- und Kooperationsformate, die Agenda 2030 optimierende Abläufe und Handlungen vorantreiben (z.B. zu methodischen Ansätzen im Sinne der Umsetzungsprinzipien).	x			x			x	x	x	x
2.06	Austausch- und Kooperationsformate, die Agenda 2030 optimierende Abläufe und Handlungen vorantreiben, sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt.							x		x	
2.07	Es existieren Arbeitsgruppen und/oder Netzwerke zur Agenda 2030 (z.B. im FMB, Fachverbände), die sektor- und bereichsübergreifend zur Agenda 2030 arbeiten.	x	x		x			x	x	x	x
2.08	Austausch- und Kooperationsformate, die sektor- und länderübergreifend zur Agenda 2030 arbeiten, sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt.							x		x	
2.09	Es existieren zentrale Ansprechpartner*innen (z.B. Focal Points) zur Agenda 2030 in den Sektoren (z.B. KC im FMB), in Abteilungen/Bereichen, und/oder im Land.	x				x		x		x	x
2.10	Zentrale Ansprechpartner*innen (z.B. Focal Points) zur Agenda 2030 in den Sektoren (z.B. KC im FMB), in Abteilungen/Bereichen, und/oder im Land sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden genutzt.	x			x			x		x	
2.11	Die sektorübergreifende Zusammenarbeit zur Agenda 2030 ist in allen Sektoren und Abteilungen/Bereichen verankert; entsprechende Strukturen, Prozesse und/oder Instrumente sind kohärent.		x		x				x	x	
2.12	Ansprechpartner*innen, Austausch- und Kooperationsformate zur Agenda 2030 verfügen über ausreichend Ressourcen (z.B. Budget, Zeitkontingente) und ein klares Mandat.	x	x					x		x	x
2.13	Wesentliche Ergebnisse der Ansprechpartner*innen, Arbeitsgruppen und/oder Netzwerke zur Agenda 2030 sind rückgekoppelt an die Führungs- und Steuerungsebene.	x	x	x				x		x	x

<b>SOLL-Zustand PROZESSE</b>											
3.01	Die Agenda 2030 und deren Umsetzung im Unternehmen wird regelmäßig und prominent in internen und externen Kommunikationskanälen und -formaten thematisiert (insb. via Good Practices auf Vorhabens- und Portfolioebene).	x		x				x		x	x
3.02	Die Umsetzungsprinzipien der Agenda 2030 sind in die Verfahren des Auftragsmanagement integriert.	x	x	x	x	x	x			x	
3.02a*	Nationale Strategie zur Umsetzung der Agenda 2030 im Kontext des Partnerlands, mit nationalen Prioritäten, sind, wo immer möglich, in der Vorhabenskonzeption und Berichterstattung berücksichtigt.	x						x	x	x	
3.03	Trade-offs und Zielkonflikte der Agenda 2030 werden in der Vorhabenskonzeption explizit berücksichtigt	x	x		x	x	x		x	x	
3.04	Risikomanagementsysteme (z.B. S+G Managementsystem) des Unternehmens berücksichtigen systematisch negative und positive Trade-offs der Agenda 2030.		x			x	x			x	x
3.05	Die Vorhaben können Beiträge zur Umsetzung der Agenda 2030 und den nationalen Umsetzungsstrategien, sofern vorhanden, benennen.	x		x					x	x	
3.06	Multiakteurspartnerschaften und andere Kooperationsformen werden genutzt, um Wirkungen zur Agenda 2030 zu hebeln.			x	x			x	x	x	
3.07	Ko-Finanzierungen werden genutzt, um Wirkungen zur Agenda 2030 zu hebeln.			x	x			x	x	x	
3.08	Die Vorhabenskonzeption und Berichterstattung nimmt explizit Bezug auf die SDG, wo immer möglich, hinterlegt durch konkrete Wirkbeiträge.	x		x				x		x	
3.09	Die Vorhabenskonzeption und Berichterstattung berücksichtigt marginalisierte Gruppen.					x		x		x	
3.10	Monitoringsysteme (z.B. Modulziel- oder Programmzielindikatoren) nehmen, wo immer möglich, explizit Bezug auf die SDG, d.h. sie bilden den Beitrag (des Moduls oder des Programms) entsprechend und, wo möglich, disaggregiert ab.	x		x		x		x	x	x	
3.11	Monitoringsysteme (von Modulen, Programmen und gesamten Portfolios) berücksichtigen positive und negative Trade-offs der Agenda 2030.		x			x		x	x	x	
3.12	Monitoringsysteme der Partner sind hinsichtlich der Integration von SDGs im Monitoring der Vorhaben (Module und Programme) (z.B. Indikatoren, Datenquellen) berücksichtigt.	x	x	x	x			x	x	x	
<b>SOLL-Zustand INSTRUMENTE</b>											
4.01	Es existieren interne Dokumente und Wissensprodukte (z.B. Arbeitshilfen) zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 und deren transformativem Anspruch.	x		x				x	x		
4.02	Interne Dokumente und Wissensprodukte (z.B. Arbeitshilfen) zur Agenda 2030 sind an zentraler Stelle hinterlegt und für alle Mitarbeiter*innen (im In- und Ausland) leicht zugänglich (z.B. mehrsprachig, barrierefrei).			x		x		x	x		x
4.03	Interne Dokumente und Wissensprodukte (z.B. Arbeitshilfen) zur Agenda 2030 sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt.								x		x
4.04	Wissensprodukte zur Agenda 2030 sind in Lern- und Innovationsprozesse integriert.		x						x		x

4.05	Die Agenda 2030 und deren Umsetzungsprinzipien sind verbindlich ins Onboarding aller Mitarbeiter*innen (im In- und Ausland) und in das Führungskräfteentwicklungsprogramm (FEP) integriert.	x	x		x	x	x	x		x	x
4.06	Ein Konzept/Anleitung zur Wirkungsbeobachtung (Programm- und Vorhabensebene) im Sinne der Agenda 2030 ist formuliert und wird angewandt.	x		x		X	x			x	
4.07	Arbeitshilfen sind mit handlungsleitenden Best Practices zur Umsetzung der Agenda 2030 konkretisiert und werden angewandt.	x	x				x			x	
4.08	Es existieren Weiterbildungsangebote (z.B. Trainings und Fortbildungen) zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 im jeweiligen Arbeitskontext (bspw. Fachplaner*innen, Führungskräfte, technisches Personal). Diese sind leicht für alle Mitarbeiter*innen (im In- und Ausland) zugänglich (z.B. mehrsprachig, barrierefrei).	x				x	x			x	x
4.09	Weiterbildungsangebote (z.B. Trainings und Fortbildungen) zum Verständnis und zum operativen Umgang mit der Agenda 2030 im jeweiligen Arbeitskontext (bspw. Fachplaner*innen, Führungskräfte, technisches Personal) sind in der Breite (z.B. Innen- und Außenstruktur) bekannt und werden entsprechend genutzt.							x		x	
4.10	Die Themenvielfalt der Agenda 2030 und ihrer Umsetzungsprinzipien sind umfassend in Weiterbildungsangeboten berücksichtigt.		x		x		x				x

\*nachträglich ergänzt; der Indikator wurde nur im Rahmen der Querschnittsauswertung betrachtet

## V. Evaluierungsfragen

Die Evaluierungsfragen<sup>54</sup> wurden zu sechs thematischen Clustern zusammengefasst, welche zusammen betrachtet eine Gesamtbewertung der Umsetzung der Agenda 2030 in der GIZ erlauben. Diese wurden mit wenigen Ausnahmen (siehe Grafik) mittels des Anforderungskatalogs (siehe Anhang 1.1) operationalisiert.

Bewertungsdimension	Evaluierungsfragen	Bewertungsgrundlage / Evaluierungsindikatoren (z.B. Anforderungskatalog)	Datenquellen
<b>UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE VERANKERUNG DER ZIELE UND PRINZIPIEN DER AGENDA 2030</b>	Welche übergeordneten (strategischen) Ziele hat die GIZ zur Umsetzung der Agenda 2030 definiert, und wer ist verantwortlich dafür, dass sie erreicht werden?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
	Inwieweit spiegeln sich die Ziele in Richtlinien und / oder andere Vorgaben der GIZ wider?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
	Inwiefern geben diese Ziele (und/oder Vorgaben) Orientierung und sind handlungsleitend?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
	Welchen Stellenwert hat das Thema Agenda 2030 und insb. die Frage des ‚Beitrags der GIZ zur Erreichung der SDGs‘ im Unternehmen?	Anforderungskatalog / Synthese	siehe Anforderungskatalog
<b>MAPPING DER RELEVANTEN STRUKTUREN, PROZESSE UND INSTRUMENTE</b>	In welchen Strukturen, Prozessen und Instrumenten sind Vorgaben zur Umsetzung der Agenda 2030 verankert (deskriptive Erfassung des IST-Zustands)?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
	Sind die Anwendungsrahmen, Zielvorgaben und Verantwortungsbereiche dieser Strukturen, Prozesse und Instrumente so (handlungsleitend) definiert, dass daraus Hypothesen in Bezug auf Projekt- / Portfoliogestaltung abgeleitet werden können?	Anforderungskatalog / Synthese	siehe Anforderungskatalog
<b>MAINSTREAMING IN PORTFOLIOS und PROJEKTEN</b>	Inwieweit werden die Prinzipien der Agenda 2030 bei der Planung, Implementierung und in Monitoring und Evaluierung von Projekten und Portfolios umgesetzt?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
	Woran lässt sich eine erfolgreiche Operationalisierung/Umsetzung der Agenda 2030 bemessen?	Synthese; siehe besonders auch Querschnittsauswertung	
	Inwieweit sind die Vorgaben geeignet, die Leistungen der GIZ auf den Referenzrahmen der Agenda 2030 auszurichten?	Synthese	
	Inwieweit trägt die Umsetzung der Initiativmaßnahmen dazu bei, dass sich andere TZ-Vorhaben in dem Land oder in der Region stärker auf die Agenda 2030 ausrichten?		Fallstudien, Online-Befragung (Berücksichtigung Initiativprogramm in Filterführung/Hintergrunddaten), Dokumentenanalyse
	Was sind die förderlichen und hinderlichen Faktoren in der Umsetzung der Vorgaben? Inwieweit besteht zusätzlicher Handlungsbedarf (Anreize, Unternehmenskommunikation, etc.) zur besseren Operationalisierung der Vorgaben?	Synthese; siehe auch Dokumentation der Fallstudien	

<sup>54</sup> Entsprechend der Leistungsbeschreibung. Die Evaluierungsfragen wurden im Zuge der Inception Phase „übersetzt“ in den Anforderungskatalog, welcher die Datenerhebung im Folgenden leitete (ähnlich einer Evaluierungsmatrix).

<b>LERNEN VON AUSGEWÄHLTEN OECD/DAC INSTITUTIONEN</b>	Wie angemessen (und vollständig) ist die Verankerung der Agenda 2030 in den Strukturen, Prozessen und Instrumenten der GIZ im internationalen (OECD/DAC) Vergleich?	Vergleich der Ergebnisse des Anforderungskatalogs mit vergleichbaren Organisationen	Internationaler Vergleich
	Welche Good Practice Ansätze oder Erfolgsfaktoren können aus der Analyse der Umsetzungsstrategien/-praktiken anderer Unternehmen abgeleitet werden?		Internationaler Vergleich
	Wie kann der IST-Zustand der GIZ Praktiken im internationalen Vergleich bewertet werden?	Vergleich der Ergebnisse des Anforderungskatalogs mit vergleichbaren Organisationen	Internationaler Vergleich
<b>KOMMUNIKATION</b>	Wie kann die GIZ über die Erfolge in der Arbeit zu den Zielen/Unterzielen der SDG sowie zu den Umsetzungsprinzipien berichten?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
	Auf welcher Datenbasis können Wirkungsbeiträge der Vorhaben zur Erreichung der SDG (bzw. der Targets) berichtet werden?	Nicht betrachtet; Hintergrund sind die – auf Initiative des BMZ – angestoßenen Prozesse zur Entwicklung eines SDG-Mapping sowie zur Neuentwicklung von Standardindikatoren	
	Auf welcher Datenbasis können die finanziellen Mittel, die der Unterstützung zu den einzelnen SDG / Targets zugeordnet werden können, berichtet werden?	Nicht betrachtet; Hintergrund sind die – auf Initiative des BMZ – angestoßenen Prozesse zur Entwicklung eines SDG-Mapping sowie zur Neuentwicklung von Standardindikatoren	
	Ist die Dokumentation zum GIZ-Beitrag zu den Zielen und zur Umsetzung der Prinzipien angemessen, welche Bedarfe ergeben sich?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
<b>PORTFOLIOENTWICKLUNG IM ZUGE DER AGENDA 2030</b>	Inwieweit nutzt die GIZ die Agenda 2030 - Strategieberatung der Partner zu Weiterentwicklung der eigenen Portfolien und Akquisition in den Partnerländern?	Anforderungskatalog	siehe Anforderungskatalog
	Inwieweit fördern die Strukturen, Prozesse und Instrumente das Heben von Synergien und die Portfolioentwicklung?	<i>Anforderungskatalog</i>	siehe Anforderungskatalog
	In welchen Bereichen verfügt die GIZ über komparative Vorteile?	Synthese	

## Fotonachweise und Quellen

### **Fotonachweise/Quellen:**

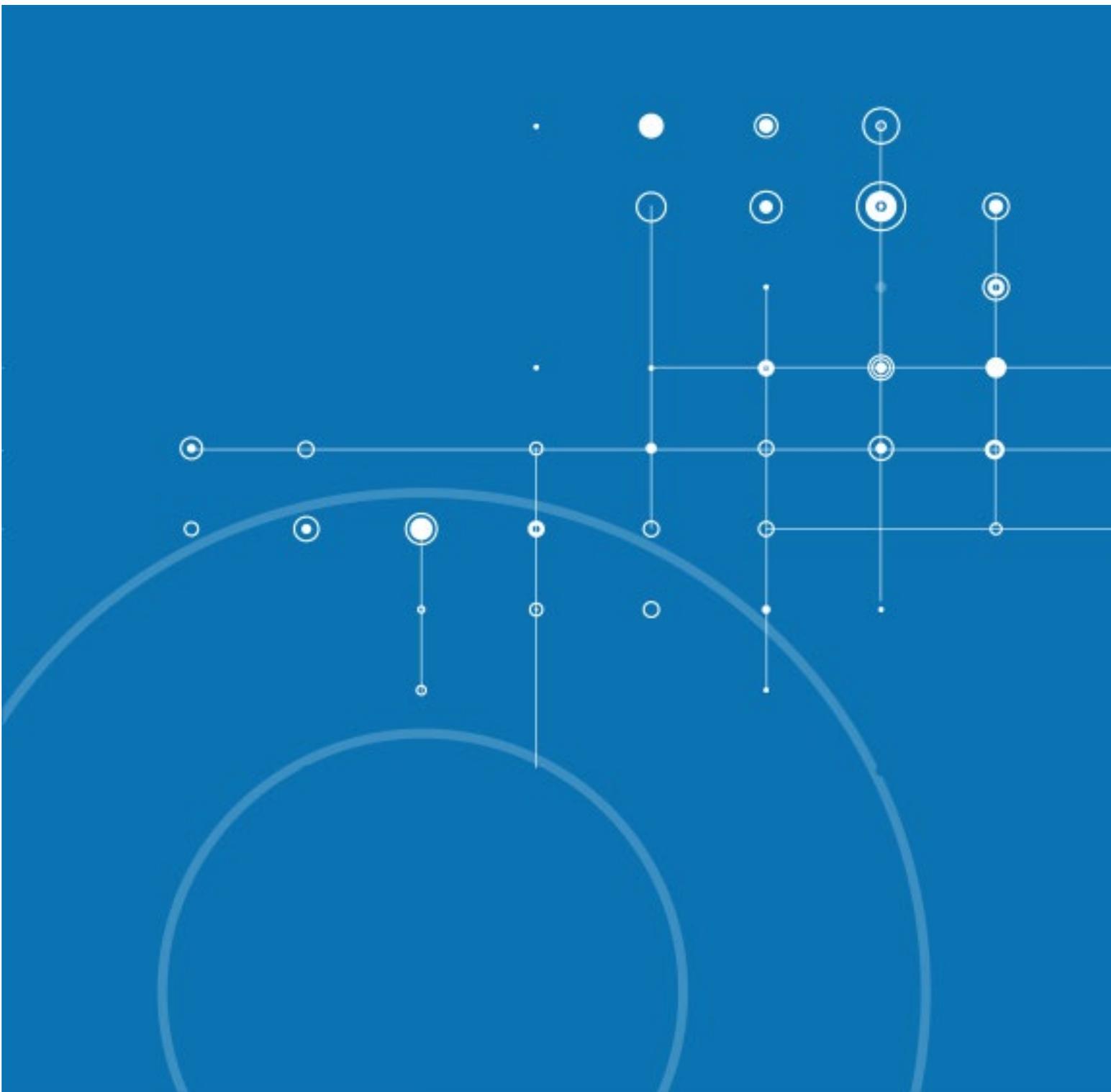
© GIZ / Harald Franzen, Samuel Goda, Ala Kheir, Florian Kopp

### **URL-Verweise:**

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

### **Kartenmaterial:**

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 36 + 40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

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

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)