

WISSEN WAS WIRKT

# **Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Ausgestaltung und Wirkung der Vorhaben sowie auf die Methodik und Validität der Zentralen Projektevaluierungen**

Querschnittsauswertung – Hauptbericht

Im Auftrag der GIZ durchgeführt von externen Evaluator\*innen

## Impressum

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

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

### Evaluator\*innen:

Lennart Raetzell, Matias Kraemer, Alexandra Hoppe, David Arens, Syspons GmbH

### Autor\*innen:

Lennart Raetzell, Matias Kraemer, Alexandra Hoppe, David Arens, Syspons GmbH

### Consulting:

Syspons GmbH  
Prinzenstr. 84 Aufgang 1  
10969 Berlin / Germany  
T: +49 30 698 158 00  
E: [info@syspons.com](mailto:info@syspons.com)  
I: [www.syspons.com](http://www.syspons.com)



### Konzeption, Koordination und Management

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin  
Dr. Vera Hundt, GIZ, Spezialistin Evaluierung  
Benjamin Bräuer, GIZ, Spezialist Evaluierung  
Lucas Jacobs, GIZ, Spezialist Evaluierung  
Jana Moneke, GIZ, Spezialistin Evaluierung  
Gruppe Zentrale Projektevaluierung  
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

### Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

### Lektorat:

Klaus Ahting

### Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 4460-0  
F +49 228 4460 – 1766

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

### Design

now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung,  
Frankfurt  
DITHO Design GmbH, Köln

### Vertrieb

GIZ, Bonn

Bonn 2023

# Inhalt

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildungsverzeichnis .....                                                                                   | 4  |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                                                                   | 6  |
| 1 Einleitung .....                                                                                            | 7  |
| 1.1 Hintergrund und Ziele der Querschnittsauswertung .....                                                    | 7  |
| 2 Methodisches Vorgehen .....                                                                                 | 8  |
| 2.1 Untersuchungsgegenstand .....                                                                             | 8  |
| 2.2 Datengrundlage und Evidenzstärke .....                                                                    | 9  |
| 2.3 Auswertungsprozess .....                                                                                  | 10 |
| 3 Ergebnisse der Querschnittsuntersuchung .....                                                               | 12 |
| 3.1 Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Vorhaben .....                                                     | 12 |
| Einschränkungen für die Vorhaben .....                                                                        | 12 |
| Reaktionen und/oder Anpassungsmaßnahmen der Vorhaben .....                                                    | 16 |
| Auswirkungen auf die Erreichung der angestrebten Wirkungen .....                                              | 20 |
| Auswirkungen auf die Erfolgsbewertungen der Vorhaben .....                                                    | 22 |
| 3.2 Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Methodik und Validität der Zentralen<br>Projektevaluierungen ..... | 24 |
| Evaluierungsdesigns .....                                                                                     | 25 |
| Datenerhebungsmethoden .....                                                                                  | 26 |
| Methodische Einschränkungen .....                                                                             | 27 |
| Vorteile und Nachteile des <i>semi-remote</i> - und des <i>remote</i> -Setups .....                           | 28 |
| Einbindung der Stakeholdergruppen .....                                                                       | 29 |
| Herausforderungen in Bezug auf die Evaluierungsergebnisse .....                                               | 30 |
| Reflexion der COVID-19-Pandemie in den Evaluierungsberichten .....                                            | 31 |
| 4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....                                                                   | 33 |
| Schlussfolgerungen: Einfluss auf die Vorhaben der GIZ .....                                                   | 33 |
| Schlussfolgerungen: Einfluss auf Zentrale Projektevaluierungen .....                                          | 34 |
| Empfehlungen für Vorhaben der GIZ .....                                                                       | 35 |
| Empfehlungen für die Stabsstelle Evaluierung der GIZ .....                                                    | 35 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Grundgesamtheit und Stichprobe .....                                                                                                                           | 9  |
| Abbildung 2: In den ZPE genannte Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie (N=102 Vorhaben) ....                                                                          | 12 |
| Abbildung 3: In den ZPE genannte externe Einschränkungen der Vorhaben (N=102 Vorhaben) .....                                                                                | 13 |
| Abbildung 4: In den ZPE genannte externe Einschränkungen mit Auswirkungen auf die Partner (N=102 Vorhaben) .....                                                            | 13 |
| Abbildung 5: In den ZPE genannte direkte Zielgruppen, die von pandemiebedingten Einschränkungen betroffen waren (N=57 Vorhaben) .....                                       | 14 |
| Abbildung 6: In den ZPE genannte pandemiebedingte Einschränkungen mit Auswirkungen auf die direkten Zielgruppen der Vorhaben (N=102 Vorhaben) .....                         | 14 |
| Abbildung 7: In den ZPE genannte indirekte Zielgruppen der Vorhaben, die von pandemiebedingten Einschränkungen betroffen waren (N=28 Vorhaben) .....                        | 15 |
| Abbildung 8: In den ZPE genannte pandemiebedingte Einschränkungen mit Auswirkungen auf die indirekten Zielgruppen des Vorhabens (N=102 Vorhaben) .....                      | 15 |
| Abbildung 9: In den ZPE genannte interne Einschränkungen mit Auswirkungen auf die Vorhaben (N=102 Vorhaben) .....                                                           | 16 |
| Abbildung 10: In den ZPE genannte Maßnahmen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die Pandemie getroffen wurden (N=102 Vorhaben) .....                                     | 17 |
| Abbildung 11: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihrem Wirkungsmodell vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben) ..... | 18 |
| Abbildung 12: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihren Aktivitäten vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben) .....    | 18 |
| Abbildung 13: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihren Indikatoren vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben) .....    | 19 |
| Abbildung 14: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihrem Monitoring vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben) .....     | 19 |
| Abbildung 15: Good-Practice-Beispiel „Monitoring“ .....                                                                                                                     | 20 |
| Abbildung 16.1 und 16.2: Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Erreichung der angestrebten Wirkungen (N=102 Vorhaben) .....                                            | 21 |
| Abbildung 17.1 und 17.2: In den ZPE genannte Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Erfüllung der mit dem Auftraggeber abgestimmten Indikatoren (N=102 Vorhaben) .....  | 22 |
| Abbildung 18: Beispiele für Auswirkungen auf die Erfolgsbewertung .....                                                                                                     | 23 |
| Abbildung 19: Durchschnittliche ZPE-Bewertungen mit Evaluierungsmission vor und nach Beginn der Pandemie .....                                                              | 23 |

|                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 20: Durchschnittliche Bewertungen von Vorhaben, deren Zielerreichung/Indikatorsystem von der Pandemie beeinflusst/nicht beeinflusst wurde .....                                                                                        | 24 |
| Abbildung 21: In den ZPE genannte weitere Evaluierungsdesigns, die von den Evaluierungsteams der ZPE genutzt wurden (neben der vorgegebenen Kontributionsanalyse und der Effizienzanalyse nach dem <i>Follow-the-Money</i> -Ansatz) (N=169)..... | 26 |
| Abbildung 22: In den ZPE genannte Datenerhebungsmethoden, die von den Evaluierungsteams genutzt werden (neben der von allen Evaluierungsteams durchgeführten Dokumentenanalyse) (N=169).....                                                     | 27 |
| Abbildung 23: In den ZPE genannte Datenerhebungsmethoden, die von den Evaluierungsteams genutzt werden (neben der von allen Evaluierungsteams durchgeführten Dokumentenanalyse) (N=169).....                                                     | 28 |
| Abbildung 24: Good-Practice-Beispiel zur Einbindung der indirekten Zielgruppe während der COVID-19-Pandemie .....                                                                                                                                | 28 |
| Abbildung 25: In den ZPE genannte Datenerhebungsmethoden, die von den Evaluierungsteams genutzt werden (neben der von allen Evaluierungsteams durchgeführten Dokumentenanalyse) (N=169).....                                                     | 30 |
| Abbildung 26: Unterkapitel der ZPE-Berichte, in denen die COVID-19-Pandemie thematisiert wurde (N=102) .....                                                                                                                                     | 31 |
| Abbildung 27: Beispiel zur Thematisierung der COVID-19-Pandemie in Unterkapitel 5.1 „Wesentliche Ergebnisse und Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren“ sowie in Unterkapitel 5.2 „Empfehlungen“ .....                                                | 32 |

## Abkürzungsverzeichnis

|      |                                                                                                                                  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BMZ  | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung                                                             |
| DAC  | Ausschuss für Entwicklungshilfe der OECD ( <i>OECD Development Assistance Committee</i> )                                        |
| GIZ  | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH                                                               |
| MW   | Mittelwert                                                                                                                       |
| N    | Gesamtanzahl der Grundgesamtheit                                                                                                 |
| n    | Größe der Stichprobe                                                                                                             |
| OECD | Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ( <i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i> ) |
| PEV  | dezentrale Projektevaluierung                                                                                                    |
| PN   | Projektnummer                                                                                                                    |
| QSA  | Querschnittsauswertung                                                                                                           |
| UE   | unabhängigen Portfolioevaluierung                                                                                                |
| ZPE  | Zentrale Projektevaluierung                                                                                                      |

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Ziele der Querschnittsauswertung

Die Syspons GmbH wurde von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) damit beauftragt, eine **Querschnittsauswertung** von Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) vorzunehmen, um zu ermitteln, wie sich die pandemiebedingten inhaltlichen Anpassungen der Vorhaben auf die (messbaren) Wirkungen ausgewirkt haben und inwiefern die Zentralen Projektevaluierungen methodisch und logistisch angepasst wurden.

In Querschnittsauswertungen werden Erkenntnisse aus Evaluierungen der GIZ analytisch aufbereitet und zusammenfassend dargestellt, um diese für das unternehmensweite Lernen nutzbar zu machen. Bei der Querschnittsauswertung bestand das Ziel darin, umfassende Erkenntnisse aus dem Evaluierungsinstrument der **Zentralen Projektevaluierungen** (ZPE) zu gewinnen. Mit den ZPE erfasst die GIZ seit 2017/2018 regelmäßig und systematisch die Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Vorhaben, die sie zusammen mit Partnern im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umsetzt. Gegenstand der ZPE im BMZ-Geschäft sind Projekte, die die GIZ im Auftrag des BMZ durchführt, um entweder Veränderungsprojekte der Partner zu unterstützen oder Sektor- und Globalfragen zu bearbeiten. Die Bewertung erfolgt entlang der sechs OECD DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Kohärenz (seit Beginn 2021), Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit.

Grundsätzlich dienen Evaluierungen von im Auftrag des BMZ durchgeführten Projekten in der GIZ drei Grundfunktionen: Sie sollen Transparenz und Rechenschaftslegung gewährleisten, evidenzbasierte Entscheidungen unterstützen und einen Beitrag zu Wissensmanagement und organisationsbezogenem Lernen leisten. Planung, Durchführung und Nutzung von Evaluierungen gestaltet die GIZ daher so, dass der Beitrag des Evaluierungsprozesses und der Evaluierungsergebnisse zu diesen drei Grundfunktionen optimiert wird.

Seit 2020 hat die **COVID-19-Pandemie**<sup>1</sup> erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der GIZ sowie den Ablauf der von der Stabsstelle Evaluierung gesteuerten Zentralen Projektevaluierungen. Viele Vorhaben haben den neuen Rahmenbedingungen durch angepasste bzw. zusätzliche Maßnahmen und Veränderungen der Leistungen und Zielsysteme Rechnung getragen. Gleichzeitig hat die Pandemie die Vorhaben vor unterschiedlichste Herausforderungen gestellt: So wurden die für Zentrale Projektevaluierungen sonst üblichen Feldmissionen aufgrund der Reisebeschränkungen und Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie durch aus der Ferne durchgeführte *remote*-Missionen ersetzt. Gemäß den im jeweiligen Land geltenden Regelungen und der jeweiligen pandemischen Lage entsprechend wurde entweder ein *semi-remote*-Setup oder aber ein reines *remote*-Setup angewandt.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund zielte die Querschnittsauswertung auf eine Querschnittsanalyse von bisher abgeschlossenen ZPE im Kontext der Pandemie ab. So wurden die **durch die COVID-19-Pandemie verursachten**

---

<sup>1</sup> Die COVID-19-Pandemie, auch Corona(virus)-Pandemie oder Corona(virus)-Krise, ist der weltweite Ausbruch der Infektionskrankheit COVID-19 (umgangssprachlich oft als „Corona“ oder „COVID“ abgekürzt). Im Dezember 2019 wurde der Ausbruch einer neuen Lungenentzündung zunächst mit noch unbekannter Ursache in Wuhan in China bestätigt. Am 11. März 2020 erklärte die WHO die bisherige Epidemie dann offiziell zu einer weltweiten Pandemie.

<sup>2</sup> Im Falle eines *semi-remote*-Setups können sich die lokalen Evaluatoren\*innen vor Ort bewegen, wohingegen sie in einem reinen *remote*-Setup von zu Hause aus operieren und die Mission gänzlich virtuell durchgeführt wird. In beiden Konstellationen wird auf eine physische Anreise der internationalen Evaluatoren\*innen verzichtet.

**inhaltlichen Anpassungen der Vorhaben** beschrieben und analysiert, um zu bewerten, wie sich diese auf die (messbaren) Wirkungen ausgewirkt haben. Darüber hinaus sollten auch die **methodischen und logistischen Anpassungen der Zentralen Projektevaluierungen** untersucht werden. Dazu wurden gemeinsam mit der Stabsstelle Evaluierung unterschiedliche Fragestellungen und Erkenntnisinteressen definiert. Diese haben Eingang in ein **Analyseraster** gefunden, in der diese weiter operationalisiert wurden.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird das methodische Vorgehen bei der Querschnittsauswertung dargestellt. In diesem Kapitel wird zunächst der Untersuchungsgegenstand beschrieben. Dann werden die Datengrundlage und die Datenqualität bzw. Evidenzstärke diskutiert und eingeordnet. Anschließend wird der Auswertungsprozess erläutert. Im Anschluss werden in Kapitel 3 im Anschluss die Ergebnisse der Auswertung und Analyse vorgestellt und diskutiert. In Kapitel 4 werden Schlussfolgerungen und Empfehlungen dargestellt.

## 2 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird die Methodik der Querschnittsauswertung vorgestellt, mit der die pandemiebedingten inhaltlichen Anpassungen der Vorhaben im Hinblick darauf analysiert wurden, wie sie sich auf die (messbaren) Wirkungen ausgewirkt haben. Darüber hinaus werden die methodischen und logistischen Anpassungen der Zentralen Projektevaluierungen betrachtet. Im folgenden Abschnitt wird zunächst der Untersuchungsgegenstand beschrieben. Anschließend werden die Datengrundlage und die Datenqualität in Bezug auf die Auswertung eingeordnet. Die einzelnen Schritte der Auswertung werden im letzten Abschnitt über den Auswertungsprozess dargestellt.

### 2.1 Untersuchungsgegenstand

Der Untersuchungsgegenstand für die Auswertung und Analyse der pandemiebedingten inhaltlichen Anpassungen waren 102 Zentrale Projektevaluierungen,

- die bis zum Stichtag 31.03.2022 abgeschlossen waren,
- deren Evaluierungsmission ab April 2020 durchgeführt worden war und
- deren Berichte der GIZ zur Verfügung standen.

Zum Analyse der methodischen und logistischen Anpassungen der Zentralen Projektevaluierungen wurden zusätzliche 67 Zentrale Projektevaluierungen betrachtet,

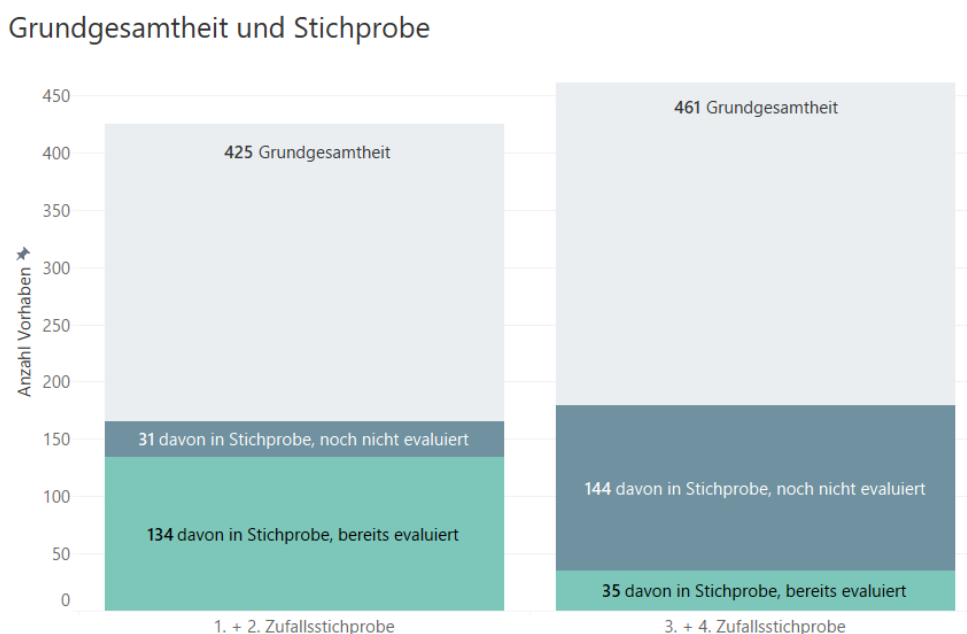
- die bis zum Stichtag 31.03.2022 abgeschlossen waren,
- deren Evaluierungsmission vor April 2020 durchgeführt worden war und
- deren Berichte der GIZ zur Verfügung standen.

Für die Auswahl der durch ZPE zu evaluierenden Vorhaben arbeitet die GIZ mit einer mit dem BMZ abgestimmten **repräsentativen Stichprobe**. Eine jährliche (geschichtete) Zufallsstichprobe von etwa 40 Prozent der Grundgesamtheit – alle BMZ-finanzierten Vorhaben mit einem Auftragswert von mindestens drei Millionen Euro, die im Folgejahr auslaufen – ermöglicht dabei statistisch repräsentative Aussagen über die Erfolgsquote aller in einem **Zeitraum von zwei Jahren** abgeschlossenen Vorhaben. Ergänzt wird das ZPE-Portfolio durch

Evaluierungen von Vorhaben, die aufgrund einer besonderen strategischen, politischen oder auch methodischen Relevanz vorgeschlagen werden.<sup>3</sup> Die vorliegende Analyse beschränkt sich auf ZPE, die in den repräsentativen Zufallsstichproben ausgewählt wurden.

Die 169 vorliegenden ZPE wurden aus **insgesamt vier jährlichen Stichproben** gezogen. Diese vier ZPE-Stichproben stellen **zwei repräsentative Auswahlverfahren** dar. Abbildung 1 zeigt, dass für die ersten beiden Stichproben mit einem geplanten Projektende im Zeitraum 2019/2020 eine Grundgesamtheit von 425 Projekten vorlag. Aus dieser Grundgesamtheit wurden 165 Projekte für die Evaluierung durch die ZPE ausgewählt. Dies entspricht einem Deckungsgrad von 39 Prozent. Für 133 dieser Evaluierungen lagen bereits Ergebnisse vor, bei 32 war die Evaluierung noch nicht abgeschlossen (81 Prozent abgeschlossen). Für die letzten beiden Stichproben mit geplantem Projektende im Zeitraum 2021/2022 wurden 179 Projekte aus einer Grundgesamtheit von 461 ausgewählt. Dies ergibt ebenfalls einen Deckungsgrad von 39 Prozent. Da die Stichproben später gezogen wurden, ist die Zahl der bereits durchgeführten Evaluierungen geringer. Für diese Stichproben liegen aktuell 35 von 144 Ergebnissen vor (24 Prozent abgeschlossen).

Abbildung 1: Grundgesamtheit und Stichprobe



Quelle: Syspons 2022, basierend auf Daten der GIZ von 2022

## 2.2 Datengrundlage und Evidenzstärke

Die **zentrale Datengrundlage** für die qualitative Auswertung waren die Evaluierungsberichte für alle 169 bis zum Stichtag 31.03.2022 abgeschlossenen ZPE, die dem Auswertungsteam zur Verfügung gestellt wurden (siehe Kapitel 2.1). Zudem wurde dem Auswertungsteam eine Liste mit Bewertungen und Rahmendaten aller von der GIZ beauftragten ZPE zur Verfügung gestellt.

Zur **Evidenzstärke** der Auswertung ist anzumerken, dass diese von der Aussagekraft der Evaluierungsberichte abhing. So können zum Beispiel pandemiebedingte Einschränkungen, die sich auf die Vorhaben oder auf die Einbindung von Zielgruppen in die Evaluierung auswirken, nur dann erhoben und ausgewertet werden, wenn in den Evaluierungen direkt oder zumindest indirekt darauf Bezug genommen wurde. Da die ZPE einerseits von unabhängigen Evaluierungsteams (d. h. von externen Evaluator\*innen im Auftrag der Stabsstelle

<sup>3</sup> GIZ, 2022: <https://www.giz.de/de/downloads/giz2022-de-instrumentenpapier-zentrale-projektevaluierungen-bmz.pdf>

Evaluierung der GIZ) und andererseits nach gleichen Standards für Format, Inhalt und Qualität durchgeführt werden, kann die Datengrundlage für die Inhaltsanalyse an dieser Stelle jedoch insgesamt als *gut* bezeichnet werden.

## 2.3 Auswertungsprozess

### Vorgehen in der Vorbereitungsphase

Ziel der Vorbereitungsphase war es, die Schwerpunkte der Querschnittsuntersuchung festzulegen und einen Überblick über den Untersuchungsgegenstand sowie die verfügbare Datengrundlage zu erhalten. Zu diesem Zweck hat das Syspons-Team zunächst ein ausführliches Auftragsklärungsgespräch mit der Stabsstelle Evaluierung der GIZ als Auftraggeberin der Auswertung geführt.

Im Anschluss hat Syspons vertiefte Interviews mit ausgewählten Vertreter\*innen der Stabsstelle Evaluierung der GIZ geführt, um Hypothesen, Vorstellungen und Erkenntnisinteressen für die einzelnen Fragestellungen vertieft zu erfragen. Die Ergebnisse dieser Interviews sind in die weiteren Analyseschritte eingeflossen und haben Eingang in die am Ende der Vorbereitungsphase vorgestellte Concept Note sowie das Analyseraster gefunden.

### Inhaltliche Analyse der Evaluierungsberichte

Ziel der inhaltlichen Analyse der Evaluierungsberichte war es, die pandemiebedingten inhaltlichen Anpassungen der Vorhaben, die Auswirkungen dieser Anpassungen auf die (messbaren) Wirkungen sowie die methodischen und logistischen Anpassungen der ZPE im Rahmen einer qualitativen Analyse zu untersuchen und zu bewerten. Dazu erfolgte eine qualitative Auswertung von 102 Evaluierungsberichten, deren Evaluierungsmissionen für den Zeitraum seit Beginn der COVID-19-Pandemie geplant gewesen waren (vgl. Kapitel 2.2 zur Auswahl der Berichte). Zur Ermittlung und Bewertung der methodischen und logistischen Anpassungen der ZPE wurden 67 weitere Evaluierungsberichte ausgewertet, deren Evaluierungsmissionen vor dem Beginn der COVID-19-Pandemie geplant gewesen waren; allerdings wurden diese Evaluierungsberichte nur in Bezug auf die darin enthaltenen Informationen zur Evaluierung an sich analysiert.

Die in der Vorbereitungsphase der Auswertung festgehaltenen zentralen Fragestellungen der Querschnittsauswertung wurden durch eine Erhebungsmaske operationalisiert, die mit der GIZ final abgestimmt wurde. Dabei existieren in Bezug auf den Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die inhaltliche Ausgestaltung der Vorhaben und deren Wirkungen die folgenden Auswertungskategorien:

- **Einschränkungen für das Vorhaben:** Es wurde untersucht, was die Evaluierungsberichte über die pandemiebedingten Einschränkungen (GIZ-intern, extern, die Partner/direkten Zielgruppen/indirekten Zielgruppen/andere Stakeholder betreffend) für die Durchführung der Vorhaben aussagen.
- **Reaktionen und/oder Maßnahmen zur Anpassung des Vorhabens:** Es wurde betrachtet, wie die Vorhaben auf den veränderten Kontext reagiert und ggf. umgesteuert haben (zum Beispiel durch eine Anpassung der Indikatoren).
- **Auswirkungen auf die Erreichung der intendierten Wirkungen des Vorhabens:** Die Evaluierungsberichte wurden im Hinblick darauf analysiert, wie sich die Anpassungsmaßnahmen auf die Erreichung der Wirkungen der Vorhaben (auf Output-/Outcome-/Impact-Ebene) sowie auf die Erfüllung der Indikatoren (auf Output-/Outcome-Ebene) ausgewirkt haben.
- **Auswirkungen auf die Erfolgsbewertung des Vorhabens:** Es wurde untersucht, welchen Einfluss die pandemiebedingten Beeinträchtigungen auf die Erfolgsbewertung der Vorhaben hatten (zum Beispiel negative Auswirkungen auf die Bewertung der Relevanz des Vorhabens).

In Bezug auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Methodik und Validität der durchgeführten

ZPE wurden die folgenden Auswertungskategorien betrachtet:

- **Gewählte Evaluierungsdesigns:** Es wurde untersucht, welche Evaluierungsdesigns im Rahmen der Evaluierung gewählt wurden (zum Beispiel Kontributionsanalyse, *most significant change*).
- **Gewählte Datenerhebungsmethoden:** Es wurde betrachtet, welche Datenerhebungsmethoden genutzt wurden (zum Beispiel Dokumentenanalyse, *remote-/semi-remote-/Vor-Ort-Interviews* und/oder Fokusgruppen, Onlinebefragung).
- **Methodische Einschränkungen:** Die Evaluierungsberichte wurden im Hinblick auf die in ihnen genannten methodischen Einschränkungen ausgewertet (zum Beispiel bei der Erhebung und Auswertung der Daten). Zudem wurde erhoben, inwiefern sich aus dem *remote-/semi-remote*-Setup der Evaluierung Vor- und/oder Nachteile ergaben.
- **Einschränkungen in Bezug auf die Ergebnisse:** Es wurde analysiert, inwiefern in den Evaluierungsberichten Herausforderungen in Bezug auf die Ergebnisse genannt wurden (zum Beispiel mit Blick auf die Validität und/oder Reliabilität der Ergebnisse).
- **Einbindung relevanter Stakeholder:** Die Einbindung der Stakeholdergruppen (zum Beispiel Partner, direkte/indirekte Zielgruppen, Auftraggeber, andere Akteure der deutschen EZ) sowie etwaige benannte Defizite bei der Einbindung der Stakeholdergruppen wurden untersucht.
- **Reflexion über die COVID-19-Pandemie:** Es wurde betrachtet, in welchen (Unter-)Kapiteln der Evaluierungsberichte die COVID-19-Pandemie in Bezug auf das Vorhaben reflektiert wurde.

Die Erhebungsmaske wurde mit der Befragungssoftware SurveyXact programmiert und enthält sowohl quantifizierte Fragen mit Kategorien (ja/nein/teilweise/keine Angaben) als auch Freitextfelder für die qualitativen Beobachtungen des Auswertungsteams. Mit der Befragungssoftware konnte das Auswertungsteam die Ergebnisse pro Bericht standardisiert unter Rückgriff auf die definierten Fragen abfragen und anschließend effizient auswerten. Durch eine Schulung im Team zu Beginn der Auswertung wurde ein gemeinsames Verständnis des Untersuchungsgegenstands und der zu analysierenden Aspekte erreicht. Während des Auswertungsprozesses bestand eine fortlaufende Kommunikation im Team. Bei Unklarheiten wurde der Dialog mit den anderen Teammitgliedern gesucht. In Zweifelsfällen hat die für die Qualitätssicherung zuständige Person die Entscheidungen des Auswertungsteams überprüft. Für die Zwecke der Auswertung wurden die gesammelten Daten sowohl quantitativ (Häufung von Beobachtungen in den Berichten) als auch qualitativ (Art der Beobachtungen) analysiert und synthetisiert.

### Berichtslegung und Präsentation

Das Produkt der Beschreibung, Analyse und Bewertung *des Einflusses der COVID-19-Pandemie auf die inhaltliche Ausgestaltung der Vorhaben und deren Wirkungen sowie die Methodik und Validität der Zentralen Projektevaluierungen* ist der vorliegende Bericht, mit dem die die zentralen Erkenntnisse dokumentiert werden. Dieser wurde durch das Auswertungsteam erstellt und der Stabsstelle Evaluierung zur Kommentierung übermittelt. Die Rückmeldungen und Kommentare wurden in die finalisierte Version eingearbeitet. Ferner hat das Auswertungsteam die Inhalte der Querschnittsauswertung in einer PowerPoint-Präsentation aufbereitet.

## 3 Ergebnisse der Querschnittsuntersuchung

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Querschnittsuntersuchung zum Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Vorhaben und die ZPE vorgestellt. Im folgenden Abschnitt wird zunächst der **Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Vorhaben** betrachtet. Anschließend wird der **Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Methodik und Validität der Zentralen Projektevaluierungen** untersucht.

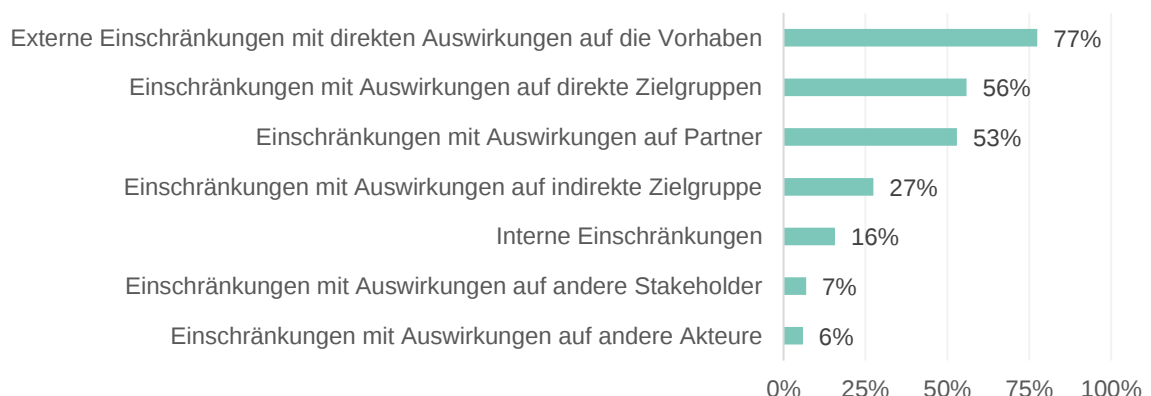
### 3.1 Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Vorhaben

Die weltweite **COVID-19-Pandemie** hat nach wie vor erhebliche Auswirkungen auf die internationale Entwicklungszusammenarbeit im Allgemeinen und die Arbeit der GIZ im Besonderen. Um zu ermitteln, welche Folgen die Pandemie für die Vorhaben hatte, sind zunächst die spezifischen Einschränkungen zu betrachten, die auf die Vorhaben eingewirkt haben. Daher liegt der Fokus in diesem Abschnitt zunächst auf den pandemiebedingten **Einschränkungen** zu Lasten der Vorhaben, gefolgt von den **Reaktionen und/oder Anpassungsmaßnahmen**, den Auswirkungen der Pandemie auf die **Erreichung der intendierten Wirkungen** sowie die Auswirkungen auf die **Erfolgsbewertung**.

#### Einschränkungen für die Vorhaben

In der qualitativen Betrachtung der Evaluierungsberichte wird deutlich, dass sowohl externe als auch interne Einschränkungen<sup>4</sup> auf die Vorhaben wirkten. Zudem werden in den ZPE-Berichten Einschränkungen genannt, die sich zwar nicht direkt auf die Vorhaben auswirkten, dafür aber relevante Akteure wie etwa Projektpartner betrafen und sich dadurch indirekt auf die Vorhaben auswirkten. Dabei wurde im Rahmen der Erhebung zwischen Projektpartnern<sup>5</sup>, direkten/indirekten Zielgruppen, weiteren Stakeholdern und anderen Akteuren unterschieden (siehe Abbildung 2). Die Evaluierungsberichte zeigen, dass die Umsetzung der Vorhaben insbesondere durch die Kontaktbeschränkungen im Rahmen der nationalen und internationalen Hygieneregulungen beeinträchtigt wurde.

Abbildung 2: In den ZPE genannte Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie (N=102 Vorhaben)



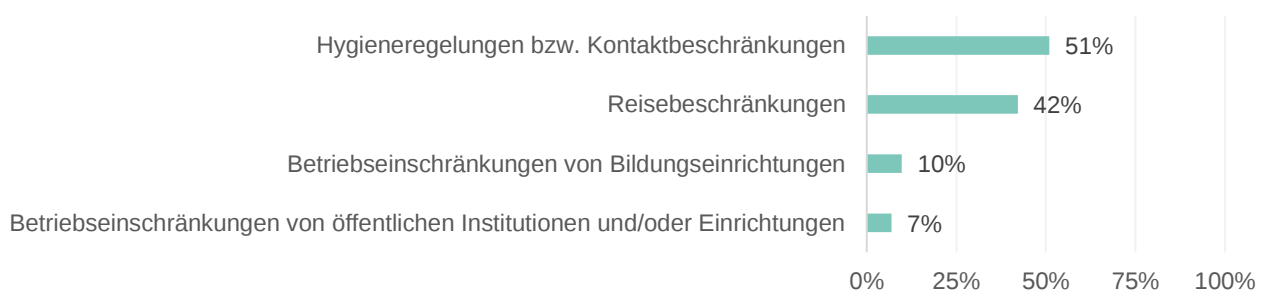
Quelle: Syspons 2022

<sup>4</sup> In der qualitativen Betrachtung der Evaluierungsberichte wurde zwischen externen und internen Einschränkungen unterschieden. Dabei werden unter **externen Einschränkungen** jene Einschränkungen aufgeführt, die von außen auf das Vorhaben wirken, wie nationale und/oder internationale Kontaktbeschränkungen oder pandemiebedingte Preissteigerungen. Unter **internen Einschränkungen** sind jene Einschränkungen eingeordnet, die GIZ-intern bzw. vom Vorhaben selbst vorgenommen wurden, zum Beispiel interne Hygieneregulierungen, Home-Office-Pflichten. Dabei muss beachtet werden, dass diese oftmals auf deutschen oder lokalen Regulierungen beruhen.

<sup>5</sup> Projektpartner sind Teil der Zielgruppen der Vorhaben, weshalb es hier zu Dopplungen mit der Antwortoption „direkte Zielgruppen“ kommt.

**Gemäß den Evaluierungsberichten sahen sich etwa drei von vier Vorhaben (77 Prozent) durch pandemiebedingte externe Faktoren in ihrer Umsetzung eingeschränkt, wobei sie insbesondere von Hygieneregeln bzw. Kontakt- und Reisebeschränkungen betroffen waren. Auch Betriebseinschränkungen bei relevanten Einrichtungen erwiesen sich als pandemiebedingte Hürde** (siehe Abbildung 2 und Abbildung 3). Bei 51 Prozent der Vorhaben handelte es sich dabei um Hygieneregeln bzw. Kontaktbeschränkungen, zum Beispiel im Rahmen von landesweiten Lockdowns. Außerdem waren 42 Prozent aller Vorhaben von Reisebeschränkungen betroffen (Mehrfachnennung möglich). Ferner wurden in 10 Prozent der Evaluierungsberichte Betriebseinschränkungen von Bildungseinrichtungen wie Schulen und/oder Universitäten, sowie in 7 Prozent der Evaluierungsberichte Betriebseinschränkungen von öffentlichen Institutionen und/oder Behörden genannt. Zudem wurden in den Evaluierungsberichten sonstige Einschränkungen aufgeführt, wie zum Beispiel Einschränkungen in der Ausübung von Aktivitäten, oder durch den Anstieg der Kosten für Baumaterial. Damit waren drei von vier Vorhaben auf mindestens eine Art direkt von externen pandemiebedingten Einschränkungen betroffen.

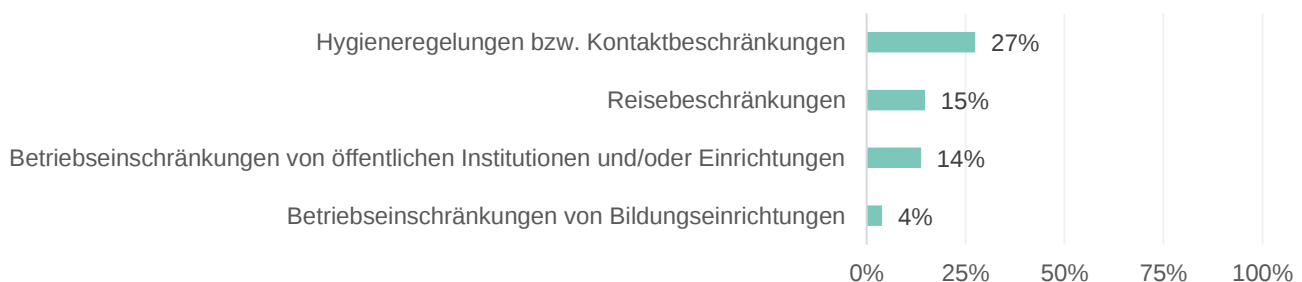
Abbildung 3: In den ZPE genannte externe Einschränkungen der Vorhaben (N=102 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

**Zudem wurde jedes zweite Vorhaben (53 Prozent) durch Einschränkungen mit Auswirkungen auf Projektpartner in seiner Umsetzung beeinträchtigt** (siehe Abbildung 2). Bei 27 Prozent der evaluierten Vorhaben waren laut der Evaluierung die Partner selbst von Hygieneeinschränkungen und/oder Kontaktbeschränkungen betroffen. Dazu zählten beispielsweise die bereits erwähnten landesweiten Lockdown-Regelungen (siehe Abbildung 4). Weiterhin waren bei 15 Prozent aller Vorhaben die Projektpartner von Reisebeschränkungen betroffen, so dass sie nicht an Veranstaltungen teilnehmen konnten oder in der Ausübung ihrer Arbeit behindert wurden. Zudem wurden die Projektpartner durch den eingeschränkten Betrieb von öffentlichen Institutionen und/oder Einrichtungen, die teilweise auch die Projektpartner selbst betrafen, beeinträchtigt. In den Evaluierungsberichten zeigten sich außerdem weitere Einschränkungen zu Lasten der Partner, beispielsweise wirtschaftliche und/oder gesundheitliche Folgen, die dazu führten, dass die Partner für das Vorhaben oder gemeinsame Steuerungsgruppen nicht mehr oder nur noch eingeschränkt zur Verfügung. Damit waren die meisten Vorhaben nicht nur direkt von den Pandemiefolgen betroffen, sondern auch indirekt von den Auswirkungen der Pandemie auf Projektpartner oder Zielgruppen.

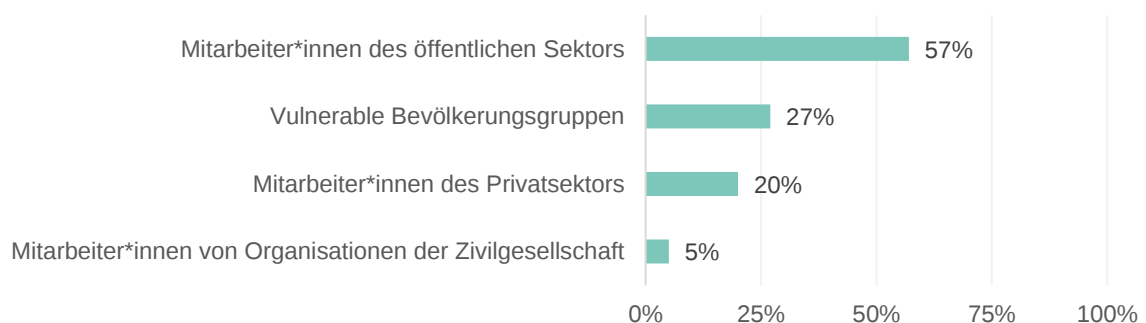
Abbildung 4: In den ZPE genannte externe Einschränkungen mit Auswirkungen auf die Partner (N=102 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

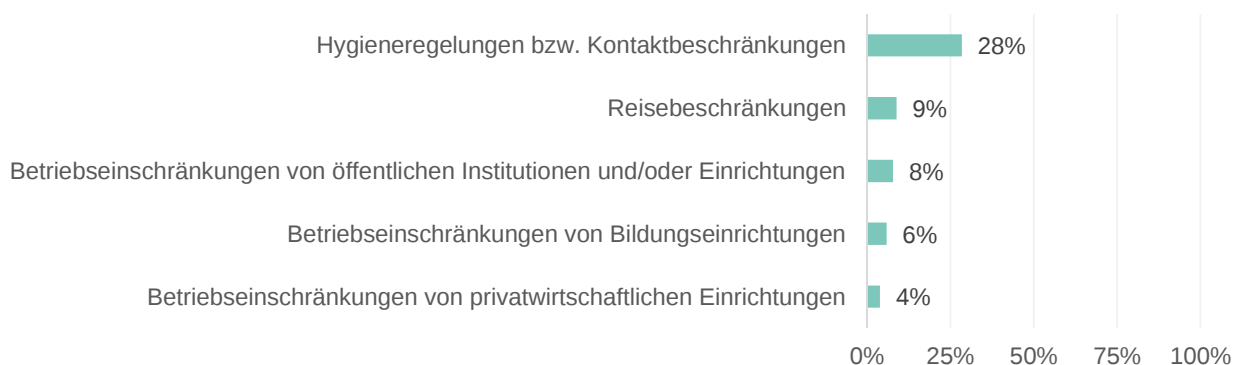
**Ferner sah sich mehr als die Hälfte (56 Prozent) der Vorhaben mit Einschränkungen konfrontiert, die ihre direkten Zielgruppen betrafen** (siehe Abbildung 2). Die am häufigsten genannte direkte Zielgruppe waren die Mitarbeiter\*innen des öffentlichen Sektors (57 Prozent), gefolgt von vulnerablen Bevölkerungsgruppen (27 Prozent) und Mitarbeiter\*innen des Privatsektors (20 Prozent) (siehe Abbildung 5). Die direkten Zielgruppen waren dabei am häufigsten von Hygieneregulungen und/oder Kontaktbeschränkungen betroffen (28 Prozent aller Vorhaben), allerdings wurden zum Teil auch Reisebeschränkungen (9 Prozent aller Vorhaben), Betriebseinschränkungen von öffentlichen Institutionen und/oder Einrichtungen (8 Prozent aller Vorhaben), Betriebseinschränkungen von Bildungseinrichtungen (6 Prozent aller Vorhaben) und Betriebseinschränkungen von privatwirtschaftlichen Einrichtungen (4 Prozent aller Vorhaben) genannt (siehe Abbildung 6). Des Weiteren wurde berichtet, dass die direkten Zielgruppen aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit (zum Beispiel im Gesundheitssektor) so beansprucht waren, dass sie nicht an *Capacity-Building*-Maßnahmen teilnehmen konnten. Somit hatten Einschränkungen zu Lasten der direkten Zielgruppen auch direkte Auswirkungen auf die Vorhaben.

Abbildung 5: In den ZPE genannte direkte Zielgruppen, die von pandemiebedingten Einschränkungen betroffen waren (N=57 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

Abbildung 6: In den ZPE genannte pandemiebedingte Einschränkungen mit Auswirkungen auf die direkten Zielgruppen der Vorhaben (N=102 Vorhaben)

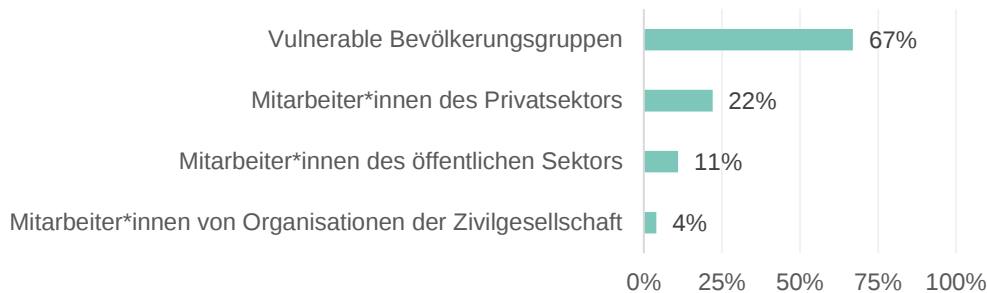


Quelle: Syspons 2022

**Etwa jedes vierte Vorhaben war zudem von Einschränkungen betroffen, durch die die indirekten Zielgruppen, darunter insbesondere vulnerable Bevölkerungsgruppen, beeinträchtigt wurden. Dadurch kam es vor, dass sich eine pandemiebedingte Verschlechterung der Lebenssituation der indirekten Zielgruppe negativ auf das Vorhaben auswirkte.** Diese Einschränkungen wurden in 27 Prozent der Evaluierungsberichte aufgeführt (siehe Abbildung 2). Die mit 67 Prozent am häufigsten genannten indirekten Zielgruppen waren vulnerable Bevölkerungsgruppen (zum Beispiel ethnische und religiöse Minderheiten, arme Bevölkerungsgruppen, Frauen, usw.) (siehe Abbildung 7). Die am häufigsten genannten Einschränkungen waren

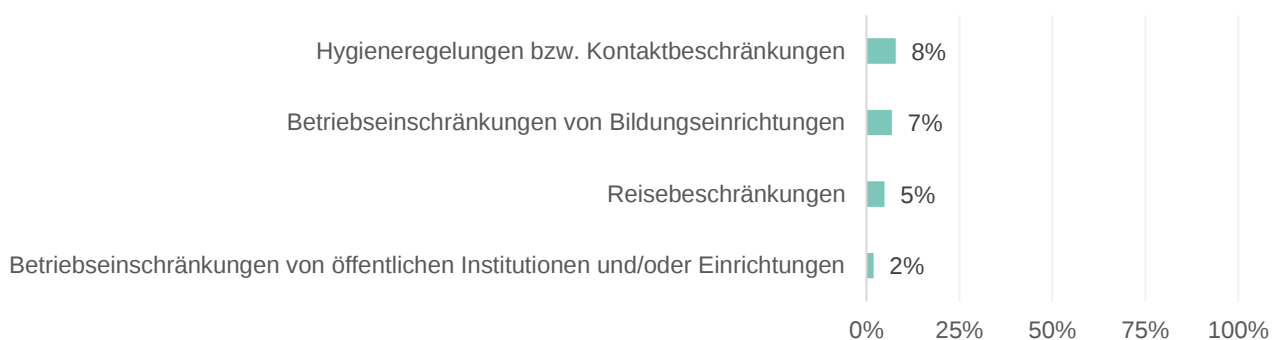
Hygieneregeln und/oder Kontaktbeschränkungen (8 Prozent aller Vorhaben), gefolgt von Betriebseinschränkungen von Bildungseinrichtungen wie beispielsweise Schulen (7 Prozent aller Vorhaben) und Reiseeinschränkungen (5 Prozent aller Vorhaben). Weiterhin ergab sich aus den Evaluierungsberichten, dass eine pandemiebedingte Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation von indirekten Zielgruppen (zum Beispiel durch den Anstieg der Arbeitslosigkeit) negative Auswirkungen auf den Umsetzungserfolg eines Vorhabens hatte.

Abbildung 7: In den ZPE genannte indirekte Zielgruppen der Vorhaben, die von pandemiebedingten Einschränkungen betroffen waren (N=28 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

Abbildung 8: In den ZPE genannte pandemiebedingte Einschränkungen mit Auswirkungen auf die indirekten Zielgruppen des Vorhabens (N=102 Vorhaben)



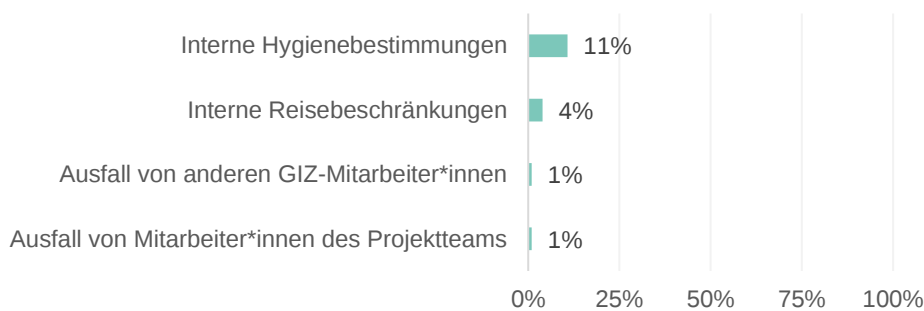
Quelle: Syspons 2022

**Dagegen war nur knapp eines von zehn Vorhaben durch Einschränkungen mit Auswirkungen auf weitere, noch nicht aufgeführte Stakeholder und/oder andere Akteure betroffen.** So wurden in 8 Prozent der Evaluierungsberichte Einschränkungen für das Vorhaben benannt, durch die weitere Stakeholder (nicht Partner und/oder Zielgruppen, sondern zum Beispiel Auftraggeber) beeinträchtigt wurden, und in 7 Prozent aller Fälle bestanden Einschränkungen durch andere relevante Akteure (zum Beispiel andere Geberorganisationen) (siehe Abbildung 2). Ausschlaggebend waren auch in diesen Fällen die nationalen und internationalen Kontakt- bzw. Hygieneregeln.

**Weiterhin wurde im Rahmen der qualitativen Analyse untersucht, inwieweit die Vorhaben von GIZ-internen Einschränkungen betroffen waren, was bei einem Fünftel aller Vorhaben der Fall war.** Als interne Einschränkungen gelten dabei GIZ-Vorgaben auf Ebene der ganzen Institution und/oder speziell in Bezug auf das jeweilige Vorhaben. Für alle in der Zeit der COVID-19-Pandemie umgesetzten Vorhaben galten GIZ-weite Hygieneregeln sowie Kontakt- und Reisebeschränkungen. Die sich daraus ergebenden internen Einschränkungen für die Umsetzung der Vorhaben (unabhängig davon, ob sie durch die GIZ-Zentrale oder durch die Projektleitung eingeführt wurden) fanden bei 19 Prozent der Vorhaben Erwähnung (siehe Abbildung 2); meistens handelte es sich um Hygieneregeln. So waren 11 Prozent aller Vorhaben von internen Hygieneregeln (darunter bspw. die Home-Office-Pflicht) und internen Reisebeschränkungen (4 Prozent aller

Vorhaben) betroffen. Diese internen Hygienebestimmungen beeinträchtigten zudem die Implementierungspraxis der Vorhaben aus, da zum Beispiel Treffen mit relevanten Akteuren oder Präsenzveranstaltungen wie Trainings nicht mehr durchgeführt werden konnten. Ferner ergaben sich gesundheitliche Konsequenzen für die Teams. So fielen beispielsweise bei mehreren Projekten Mitglieder des Projektteams oder andere GIZ-Mitarbeiter aus. Wegen der Umstellung auf Home-Office und andere Distanzlösungen war nach Angaben der Evaluierungsteams das Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen nur noch eingeschränkt möglich.

Abbildung 9: In den ZPE genannte interne Einschränkungen mit Auswirkungen auf die Vorhaben (N=102 Vorhaben)



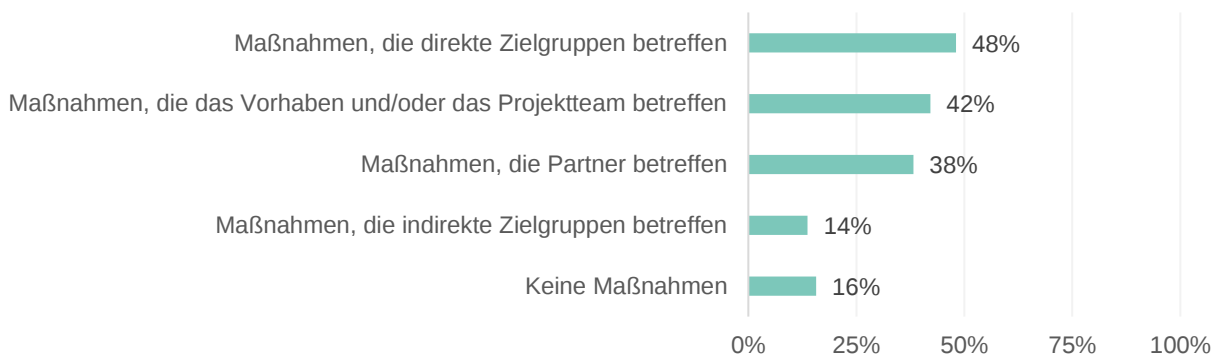
Quelle: Syspons 2022

### Reaktionen und/oder Anpassungsmaßnahmen der Vorhaben

**Die COVID-19-Pandemie war mit starken Einschränkungen für die Vorhaben, insbesondere strengen Hygieneregeln und Kontaktbeschränkungen verbunden, so dass die Vorhaben gezwungen waren – wie oben beschrieben – geeignete Anpassungsmaßnahmen zu treffen.** Daher lag der Fokus der qualitativen Analyse auch auf der Beantwortung der Frage, wie die Vorhaben auf die neue globale Situation reagiert und ggf. umgesteuert haben.

**Dabei wurde deutlich, dass etwa acht von zehn Vorhaben durch unterschiedliche Maßnahmen auf die Pandemie reagierten.** Zunächst wurden unter dem Begriff „Maßnahmen“ alle Reaktionen auf die Pandemie gesammelt, über die die Evaluierungsteams berichtet hatten. Dabei handelte es sich beispielsweise um die Anpassung von Aktivitäten mit der Zielgruppe, Anpassungen des Wirkungsmodells und/oder Laufzeitverlängerungen. In den folgenden Abschnitten wird detaillierter auf die einzelnen Anpassungsmaßnahmen eingegangen. Am häufigsten berichteten die Evaluierungsteams über Anpassungsmaßnahmen, die die direkten Zielgruppen betrafen (48 Prozent), zum Beispiel die Durchführung digitaler Veranstaltungen anstelle der geplanten Präsenzveranstaltungen). In 38 Prozent der Fälle berichteten die Evaluierungsteams von Maßnahmen, die die Partner betrafen (zum Beispiel Unterstützung beim Aufbau von digitalen Kapazitäten), und in 14 Prozent der Fälle über Maßnahmen, die sich an die indirekten Zielgruppen richteten. 42 Prozent der betrachteten Vorhaben trafen interne Maßnahmen – also Maßnahmen, die das Vorhaben und/oder das Projektteam selbst betrafen. In den meisten Fällen waren dies Laufzeitverlängerungen oder die Umstellung auf digitale Arbeitsweisen. In 16 Prozent der Fälle gab es in den Evaluierungsberichten keine Hinweise auf eine Reaktion seitens des Vorhabens.

Abbildung 10: In den ZPE genannte Maßnahmen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die Pandemie getroffen wurden (N=102 Vorhaben)



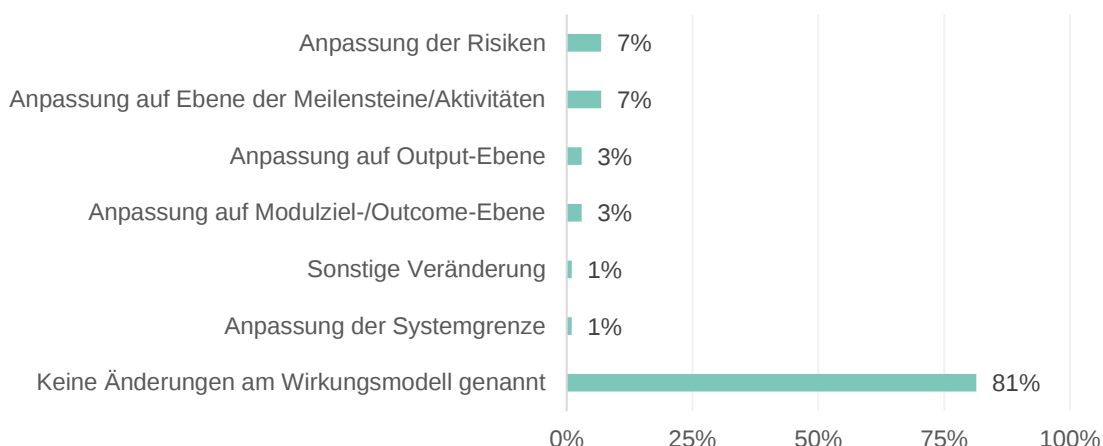
Quelle: Syspons 2022

**Im Verlauf der Auswertung wurde außerdem deutlich, dass die COVID-19-Pandemie für manche Vorhaben nicht nur negative Auswirkungen hatte, sondern auch Chancen bot, insbesondere in Form von Finanzierungsmöglichkeiten.** Durch die Pandemie ergaben sich sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene neue Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte, die sich der Pandemiebekämpfung widmen wollten. Daher wurde in der qualitativen Analyse schließlich auch betrachtet, inwieweit diese Möglichkeiten durch die Vorhaben genutzt wurden.

**Die qualitative Analyse zeigt, dass jedes dritte Vorhaben die sich infolge der Pandemie bietenden Chancen ergriffen hat.** So wurden in 38 Prozent der Evaluierungsberichte von pandemiebedingten Chancen berichtet, die sich für das Vorhaben ergeben haben bzw. von diesem ergriffen wurden. Dabei handelte es sich einerseits, wie bereits erwähnt, zum großen Teil um neue Finanzierungsmöglichkeiten für diejenigen Vorhaben, die Aktivitäten zur Pandemiebekämpfung umsetzen konnten. Andererseits wurden bei vielen Vorhaben, durch den Wegfall von Reisekosten oder durch die digitale Umsetzung von ursprünglich in Präsenz geplanten Veranstaltungen, Projektmittel frei und konnten anderweitig genutzt werden. Außerdem konnte die Reichweite der Veranstaltungen teilweise erhöht werden, da diese nun digital stattfanden. Die digitalen Veranstaltungen hatten jedoch, wie im Abschnitt zu den Auswirkungen auf die Erfolgsbewertungen der Vorhaben näher beschrieben wird, negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit.

**Die Reaktion der Vorhaben auf die COVID-19-Pandemie spiegelt sich jedoch nicht in den entsprechenden Wirkungsmodellen wider.** So wurden in nur 7 Prozent der Evaluierungsberichte Anpassungen der Wirkungsmodelle auf Ebene der Meilensteine/Aktivitäten und/oder auf Ebene der Risiken beschrieben – entweder im grafischen Modell oder im zugehörigen Text. In nur 3 Prozent der Fälle wurden die Wirkungsmodelle auf Ebene des Modulziels/der Outcomes und/oder auf Ebene der Outputs angepasst und in 1 Prozent der Fälle erfolgten eine Anpassung der Systemgrenze und/oder sonstige Änderungen (siehe Abbildung 11). In der Erhebung wurde nicht zwischen Änderungen vor, also durch die Projektteams selbst, und/oder während der Evaluierungsmission, also unter Einbindung der Evaluierungsteams, unterschieden. **Damit gab es in 81 Prozent der Evaluierungsberichte keine Hinweise darauf, dass das betreffende Vorhaben im Zusammenhang mit pandemiebedingten Anpassungsmaßnahmen Änderung am Wirkungsmodell vorgenommen hat.**

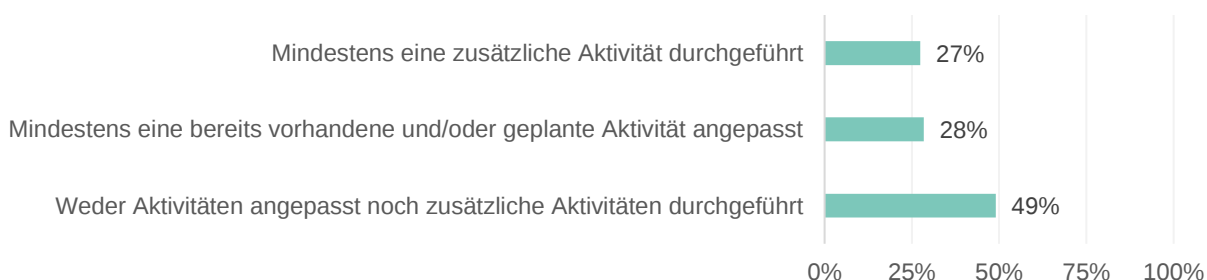
Abbildung 11: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihrem Wirkungsmodell vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

**Die Reaktionen der Vorhaben fanden zum großen Teil auf Ebene der Aktivitäten statt, insbesondere durch die Verlagerung von Veranstaltungen in den digitalen Raum.** Im Rahmen der qualitativen Auswertung wurde betrachtet, inwiefern die Vorhaben zusätzliche Aktivitäten definiert und/oder bereits vorhandene Aktivitäten angepasst haben. So haben 28 Prozent der Vorhaben laut Evaluierungsbericht mindestens eine bereits vorhandene bzw. geplante Aktivität angepasst, und 27 Prozent der Vorhaben haben mindestens eine zusätzliche Aktivität durchgeführt (siehe Abbildung 12). In der Betrachtung der Evaluierungsberichte ist dabei deutlich zu erkennen, dass die am häufigsten durchgeführte Anpassung die Umstellung von Präsenzveranstaltungen auf digitale Veranstaltungen war, beispielsweise bei Trainings. In fast der Hälfte der Evaluierungsberichte der Vorhaben, nämlich 49 Prozent, wurde weder von der Durchführung zusätzlicher noch von der Anpassung bereits geplanter Aktivitäten berichtet.

Abbildung 12: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihren Aktivitäten vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben)

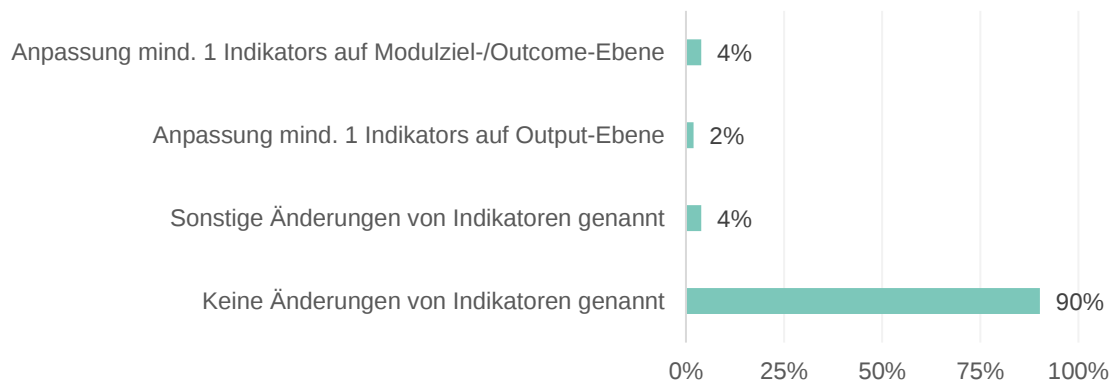


Quelle: Syspons 2022

**Außerdem spiegelt sich die COVID-19-Pandemie nicht in der Anpassung der Indikatoren wider, denn nur eines von zehn Vorhaben hat seine Indikatoren pandemiebedingt angepasst.** In der qualitativen Analyse wurde untersucht, inwiefern die Vorhaben im Rahmen der COVID-19-Pandemie Indikatoren auf Modulziel- bzw. Outcome-Ebene, auf Output-Ebene oder anderweitig angepasst haben. Dabei wurde deutlich, dass selten Änderungen an den Indikatoren der Vorhaben vorgenommen wurden (siehe Abbildung 13). Laut den Evaluierungsberichten wurde bei 4 Prozent der Vorhaben mindestens ein Indikator auf Modulziel- bzw. Outcome-Ebene und in 2 Prozent der Fälle mindestens ein Indikator auf Output-Ebene angepasst. **Bei der überwiegenden Mehrheit der Vorhaben, nämlich 90 Prozent, wurde in den Evaluierungsberichten jedoch keine Änderung an den Indikatoren genannt.** Hierzu ist jedoch einschränkend zu sagen, dass die Vorhaben von Seiten des Auftraggebers gebeten wurden, nur in besonderen Fällen Änderungsangebote einzureichen, um das

System während der COVID-19-Pandemie nicht zusätzlich zu belasten. Dies erklärt allerdings nicht die nicht Änderungen, die an verschiedenen Outputindikatoren vorgenommen wurden, da diese von den Vorhaben im Rahmen ihrer Projektfortschrittsberichte selbständig eingereicht werden können.

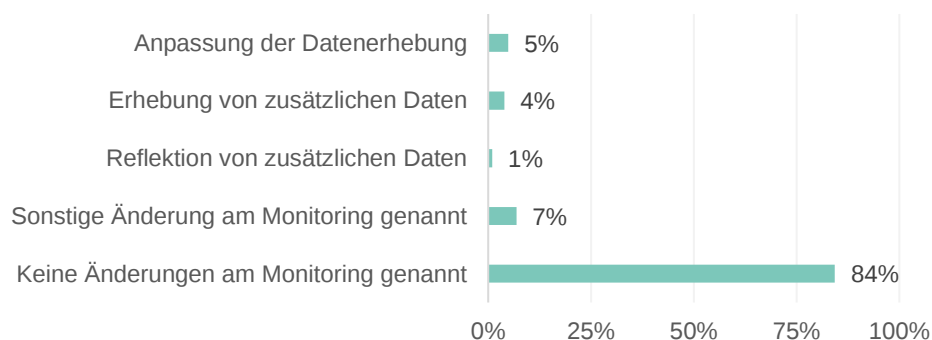
Abbildung 13: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihren Indikatoren vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

**Zusätzlich wurde nur in vereinzelten ZPE-Berichten davon berichtet, dass ein Vorhaben im Rahmen der COVID-19-Pandemie sein Monitoring angepasst habe, beispielsweise mit Blick auf die Datenerhebungsmethoden.** Die qualitative Betrachtung der Evaluierungsberichte nach Beginn der COVID-19-Pandemie zeigt, dass nur 5 Prozent der Vorhaben aufgrund der COVID-19-Pandemie ihre Datenerhebungsmethoden angepasst haben (siehe Abbildung 14). So wurden zum Beispiel aufgrund von Reisebeschränkungen lokale Partner in die Datenerhebung eingebunden. Weitere 4 Prozent der Vorhaben erheben aufgrund der COVID-19-Pandemie inzwischen zusätzliche Daten (siehe Abbildung 15).

Abbildung 14: In den ZPE genannte Änderungen, die von den Vorhaben als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie an ihrem Monitoring vorgenommen wurden (N=102 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

### Good-Practice-Beispiele „Monitoring“:

- **Globalvorhaben CONNEX Support Unit** (PN: 2017.2123.2): Das Globalvorhaben hat seit Beginn der COVID-19-Pandemie neue Steuerungsmechanismen und Instrumente zur Datenerhebung eingeführt, um die Effizienz der Umsetzung besser überwachen zu können. Dazu gehören regelmäßige Sitzungen mit den Steuerungsorganismen, Feedback-Fragebögen für Partner und Expert\*innen, sowie ein abschließendes Peer-Gruppentreffen.
- **Nachhaltige Mittelstädte, Ecuador** (PN: 2014.2160.1): Das Vorhaben hat seit Beginn der COVID-19-Pandemie zusätzliche Daten, nämlich pandemiebedingte Risiken erfasst. Dazu gehören das Antizipieren und Beobachten von Gegebenheiten wie der pandemiebedingten Belastung des allgemeinen Haushalts bzw. der öffentlicher Finanzen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse hat das Vorhaben seine Partnerstruktur diversifiziert.
- **Biodiversitätserhalt und nachhaltige Waldbewirtschaftung, Demokratische Republik Kongo** (PN: 2015.2229.1): Aufgrund der pandemiebedingten nationalen und internationalen Reiseeinschränkungen, konnte das internationale Projektteam nicht ins Partnerland reisen. Daher wurden lokale Stakeholder in die Monitoring-Maßnahmen eingebunden.

Bei der qualitativen Auswertung der Evaluierungsberichte seit Beginn der COVID-19-Pandemie wird damit deutlich, dass angesichts der starken Einschränkungen zwar eine **Anpassung auf der praktischen Ebene** stattfand, diese sich aber **nicht zu Änderungen auf Ebene der Wirkungsmodelle und/oder der Indikatoren** geführt hat. So wurden weder die Ziele auf Output-, Outcome- oder Impact-Ebene noch andere Elemente des Wirkungsmodells angepasst. Auch die Zielwerte für die Indikatoren und/oder das Monitoringsystem wurden nur bei einzelnen Vorhaben unter dem Eindruck der Pandemie abgeändert. Im nächsten Abschnitt sollen nun die Auswirkungen auf die Erreichung der angestrebten Wirkungen betrachtet werden.

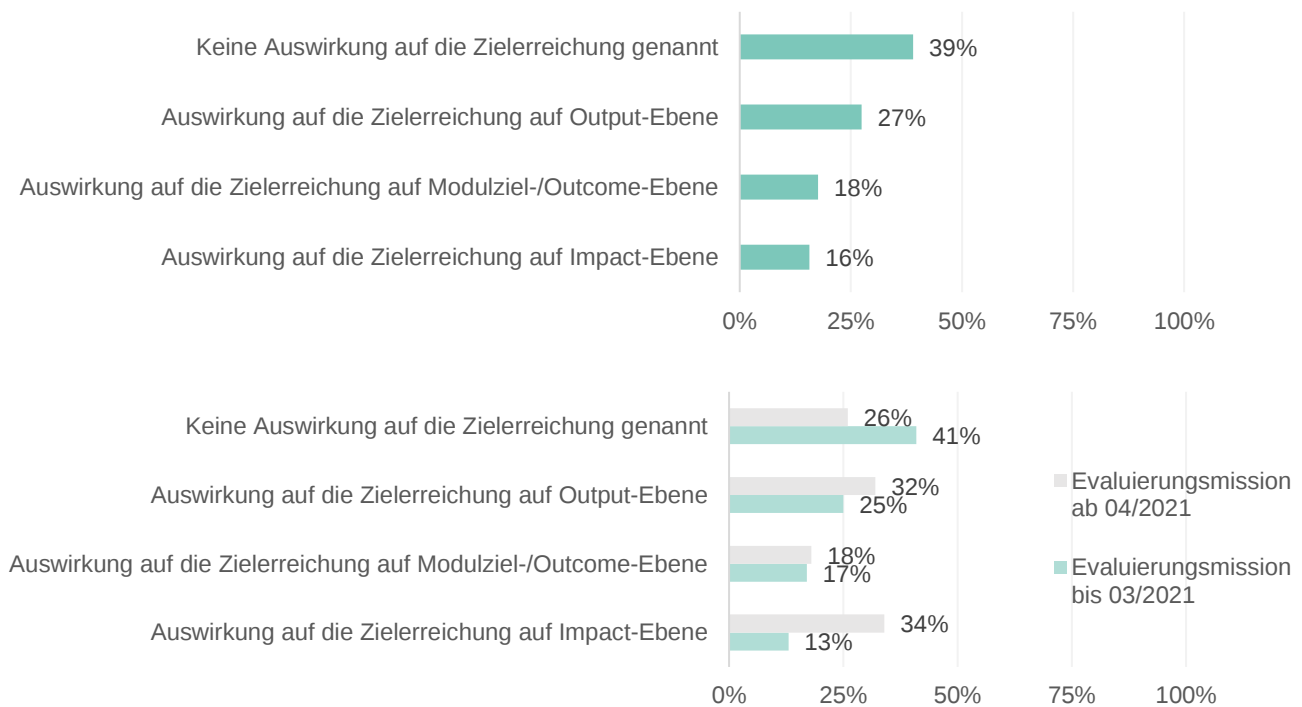
### Auswirkungen auf die Erreichung der angestrebten Wirkungen

Die COVID-19-Pandemie hat nach wie vor erhebliche Auswirkungen auf die Projektarbeit der GIZ. So mussten sich die Vorhaben an neue Herausforderungen und Rahmenbedingungen anpassen. Daher wurde im Rahmen der qualitativen Auswertung der Evaluierungsberichte ebenfalls betrachtet, inwiefern die Pandemie die Erreichung der angestrebten Wirkungen beeinflusst hat.

**In den Evaluierungsberichten wird dabei deutlich, dass sich die COVID-19-Pandemie bei mehr als der Hälfte der Vorhaben auf die Erreichung der angestrebten Wirkungen ausgewirkt hat, insbesondere auf Ebene der Outputs.** Laut Evaluierungsberichten waren bei 27 Prozent der Vorhaben die Zielerreichung auf Output-Ebene, bei 18 Prozent der Vorhaben die Zielerreichung auf Modulziel-/Outcome-Ebene und bei 16 Prozent der Vorhaben die Wirkungserreichung auf Impact-Ebene betroffen. Der Einfluss der COVID-19-Pandemie bestand dabei überwiegend darin, dass ein kleiner Teil der Ziele und/oder Wirkungen nicht erreicht werden konnte. Nur vereinzelt betraf dies die Mehrheit der Ziele und/oder Wirkungen eines Vorhabens. Ferner enthielten die Evaluierungsberichte in 39 Prozent der Fälle keine Hinweise darauf, ob sich die Pandemie auf die Zielerreichung ausgewirkt hatte. Der Umstand, dass die großen pandemiebedingten Einschränkungen vergleichsweise geringe Auswirkungen auf die Zielerreichung der Vorhaben hatten, wird in manchen Evaluierungsberichten damit begründet, **dass ein Teil der Vorhaben seine Aktivitäten zu Beginn der Pandemie bereits überwiegend abgeschlossen hatte bzw. durch Laufzeitverlängerungen Zeit hatte, seine**

**Aktivitäten abzuschließen.** Dementsprechend wird in aktuelleren Evaluierungsberichten, deren Evaluierungsmission ab 04/2021 durchgeführt wurde, auch deutlich häufiger über Auswirkungen auf die Zielerreichung berichtet. So tragen in 34 Prozent dieser Fälle Auswirkungen auf der Impact-Ebene auf, während für nur 13 Prozent der Projekte, deren Evaluierungsmission vor 03/2021 durchgeführt wurde, über negative Auswirkungen auf der Impact-Ebene berichtet wurde (Abbildung 16.2).

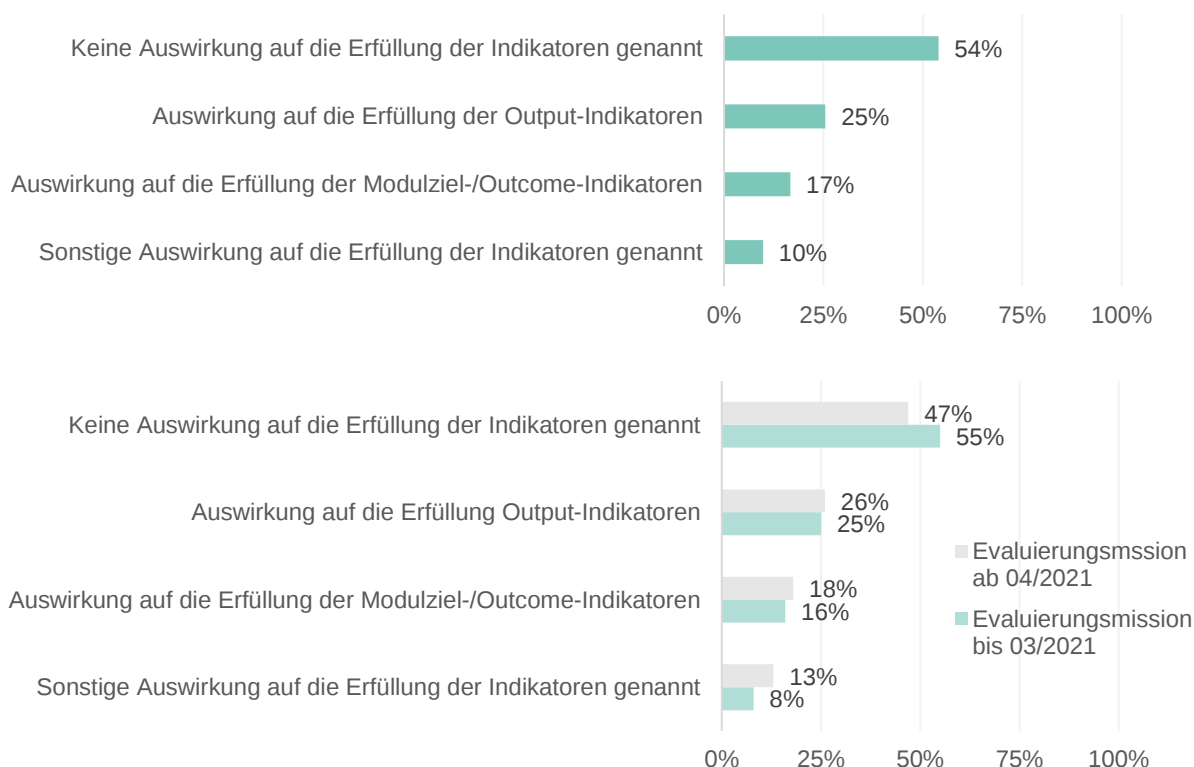
Abbildung 16.1 und 16.2: Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Erreichung der angestrebten Wirkungen (N=102 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

Aus den Evaluierungsberichten wird ebenfalls deutlich, dass sich die COVID-19-Pandemie bei etwa der Hälfte der Vorhaben explizit auf die Erfüllung der Zielwerte der Indikatoren ausgewirkt hat, insbesondere auf Ebene der Outputs. In der qualitativen Analyse wurde ebenfalls betrachtet, welchen Einfluss die COVID-19-Pandemie auf die Erfüllung der mit dem Auftraggeber abgestimmten Indikatoren hatte. In den Evaluierungsberichten ist dabei die Bewertung der Indikatoren auf Modulziel/Outcome-Ebene vorgegeben, in manchen Evaluierungsberichten wird zudem auf die Indikatoren der Output- und/oder der Impact-Ebene (bzw. Programm-Ebene, falls das Vorhaben zu einem übergeordneten Entwicklungsprogramm gehört) eingegangen. Dabei zeigt die Auswertung der Evaluierungsberichte, dass die COVID-19-Pandemie in 25 Prozent der Fälle die Erfüllung der Indikatoren auf Output-Ebene und in 17 Prozent der Fälle die Erfüllung der Indikatoren auf Modulziel- bzw. Outcome-Ebene negativ beeinflusst hat (siehe Abbildung 17.1). Bei 54 Prozent der Vorhaben wurden keine Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Erfüllung der Indikatoren genannt. Wie schon bei der Betrachtung der Zielerreichung wird dies in manchen Evaluierungsberichten damit begründet, dass der Großteil des Vorhabens bereits vor Beginn der Pandemie umgesetzt worden war oder dass eine Laufzeitverlängerung den Vorhaben ausreichend Zeit zur Umsetzung lässt. Auch hier zeigt sich die Tendenz, dass bei neueren Evaluierungen mit Evaluierungsmission ab 04/2021 eine größere Auswirkung der Pandemie auf die Indikatoren festzustellen ist. In 47 Prozent dieser Berichte werden keine Auswirkungen auf die Indikatoren benannt. Im Gegensatz dazu wurden bei 55 Prozent der Evaluierungen mit Evaluierungsmission vor 03/2021 keine Auswirkung auf die Indikatoren gemeldet (vgl. 17.2).

Abbildung 17.1 und 17.2: In den ZPE genannte Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Erfüllung der mit dem Auftraggeber abgestimmten Indikatoren (N=102 Vorhaben)



Quelle: Syspons 2022

Zwar sind die Auswirkungen auf die Ziel- und/oder Wirkungserreichung der Vorhaben vergleichsweise geringer, als die hohe Anzahl der Einschränkungen zunächst vermuten lässt. **Dennoch wird deutlich, dass die Anzahl der Vorhaben, bei denen sich die COVID-19-Pandemie zumindest auf einen Teil der Zielerreichung und/oder die Erfüllung der Indikatoren ausgewirkt hat, weitaus höher ist als die Anzahl der Vorhaben, bei denen eine Anpassung an Wirkungsmodellen und/oder Indikatoren vorgenommen wurde.**

### Auswirkungen auf die Erfolgsbewertungen der Vorhaben

Die Auswirkung der COVID-19-Pandemie auf die Erreichung der intendierten Wirkungen spiegelt sich zum Teil auch in der Erfolgsbewertung der Vorhaben wider. Die qualitative Analyse hat gezeigt, dass sich die COVID-19-Pandemie auf alle OECD DAC-Kriterien ausgewirkt hat. **Dabei hat sich die COVID-19-Pandemie laut qualitativer Aussagen in den Evaluierungsberichten eher positiv auf die Bewertung der Relevanz, eher negativ auf die Bewertung von Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit und so gut wie gar nicht auf die Bewertung der Kohärenz ausgewirkt.** Einschränkend ist jedoch zu sagen, dass es aufgrund der freien Punktwertung in den Evaluierungsdimensionen, in nur wenigen Evaluierungsberichten explizite Hinweise auf einen pandemiebedingten Punktabzug gab (siehe Abbildung 18). Ein Vergleich der durchschnittlichen ZPE-Bewertungen anhand der Evaluierungskriterien bestätigt den beschriebenen qualitativen Trend nur teilweise (siehe Abbildung 19). So stieg zwar die durchschnittliche Bewertung für das Kriterium Relevanz nach der Pandemie auf 1,58 (vor der Pandemie 1,82). Die Bewertungen für Effektivität (von 2,10 auf 2,04), Impact (von 2,26 auf 2,08) und Nachhaltigkeit (von 2,71 auf 2,63) stiegen jedoch ebenfalls, was den qualitativen Erkenntnissen nicht entspricht. Die Effizienz der Projekte wurde im Einklang mit den qualitativen Beschreibungen im Durchschnitt etwas niedriger bewertet (von 2,41 auf 2,43). Die Zahlen für das Kriterium Kohärenz sind nur bedingt aussagekräftig, da die durchschnittliche Bewertung aus der Zeit vor der Pandemie nur

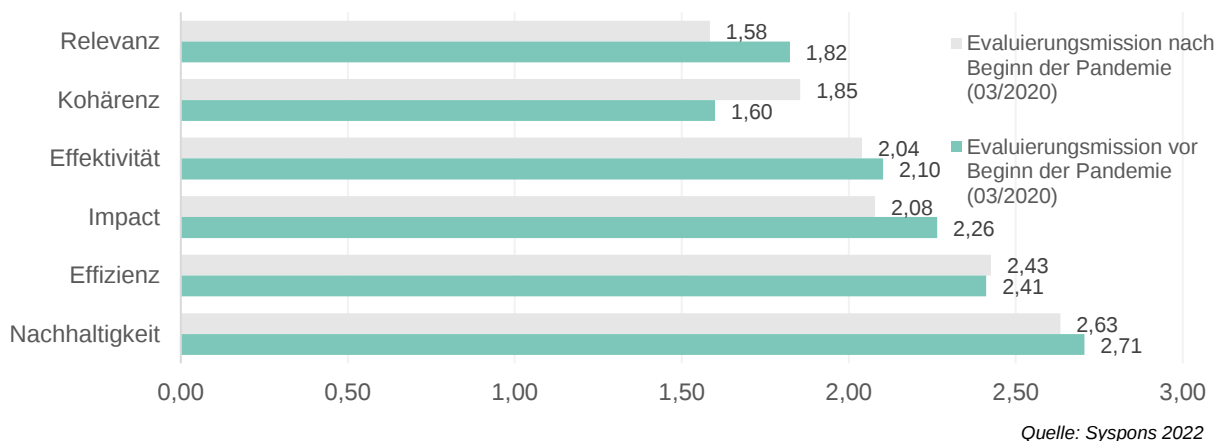
auf 4 Berichten beruht.

Abbildung 18: Beispiele für Auswirkungen auf die Erfolgsbewertung

### Bespiele: Auswirkungen auf die Erfolgsbewertung

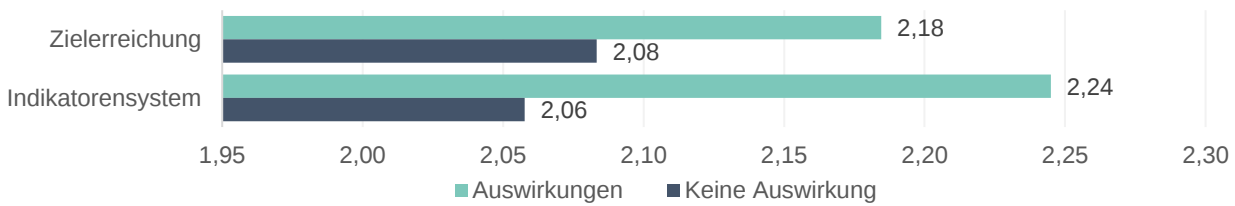
- **Relevanz:**
  - **Sektorvorhaben Soziale Sicherung** (PN: 2017.2045.7): Positive Auswirkung der COVID-19-Pandemie auf die Bewertung der Relevanz des Vorhabens. Laut dem Evaluierungsteam hat die Pandemie die Relevanz des Themas soziale Sicherung erhöht und für neue Chancen im Sektor gesorgt.
- **Effektivität:**
  - **Ernährungssicherung für Flüchtlinge und anliegende Gemeinden in Gedaref und Kassala State in der Republik Sudan** (PN: 2017.4048.9): Negative Auswirkung der COVID-19-Pandemie auf die Bewertung der Effektivität des Vorhabens. Laut dem Evaluierungsteam hat die Pandemie die Erfüllung der Indikatoren negativ beeinflusst, so dass zum Zeitpunkt der Evaluierung nicht absehbar war, inwiefern die Indikatoren bis zum Ende der geplanten Laufzeit noch erreicht werden können.

Abbildung 19: Durchschnittliche ZPE-Bewertungen mit Evaluierungsmission vor und nach Beginn der Pandemie



Gleichzeitig zeigt sich in einem weiteren Vergleich der Gesamtbewertungen, dass sich die in den Evaluierungsberichten beschriebene Auswirkung der Pandemie auf die Zielerreichung durchaus in den Bewertungen widerspiegeln. Zur umfassenden Beantwortung der Frage, inwieweit die COVID-19-Pandemie die Bewertung beeinflusst hat, wurden die durchschnittlichen Bewertungen von Vorhaben, deren Zielerreichung oder Indikatoren laut den Evaluierungsberichten durch die Pandemie beeinflusst wurden, mit Vorhaben verglichen, die nicht durch die Pandemie beeinflusst wurden (vgl. vorheriger Abschnitt). In diesem Zusammenhang zeigt Abbildung 20, das Vorhaben, für die pandemiebedingte Einschränkungen zur Zielerreichung genannt wurden, im Durchschnitt mit 2,18 eine niedrigere Gesamtbewertung erhielten (gegenüber einer Bewertung von 2,08 für Vorhaben ohne Auswirkungen auf die Zielerreichung). Vorhaben, deren Indikatoren von der Pandemie nicht beeinflusst wurden, wiesen im Durchschnitt ebenfalls eine niedrigere Bewertung auf (2,24 vs. 2,06).

Abbildung 20: Durchschnittliche Bewertungen von Vorhaben, deren Zielerreichung/Indikatorsystem von der Pandemie beeinflusst/nicht beeinflusst wurde



Quelle: Syspons 2022

Die zentrale Erkenntnis der qualitativen Auswertung der nach Beginn der COVID-19-Pandemie erstellten Evaluierungsberichte lässt sich somit wie folgt zusammenfassen: Die evaluierten Vorhaben waren zum großen Teil pandemiebedingt starken Einschränkungen ausgesetzt, die sowohl externer als auch GIZ-interner Natur waren. Diese Einschränkungen, insbesondere die nationalen und internationalen Hygiene- bzw. Kontaktregelungen (zum Beispiel in der Form von nationalen Lockdowns), hatten dabei Auswirkungen auf die Erreichung der angestrebten Ziele und Wirkungen. Auch beeinflusste die COVID-19-Pandemie der Erfüllung der Indikatoren zum Teil negativ und beeinträchtigte die Effektivität, den Impact, die Effizienz und die Nachhaltigkeit der Vorhaben. Gleichwohl fehlen in den Evaluierungsberichten Hinweise auf eine Anpassung der Ziele und Indikatoren. Zwar wurden de facto Aktivitäten angepasst und/oder neue Aktivitäten durchgeführt – insbesondere durch die Einführung von digitalen Formaten anstelle von Präsenzformaten –, allerdings wurde kaum über Änderungen an den Zielen und/oder Indikatoren berichtet.

Hinsichtlich der ZPE-Bewertungen zeigt sich, dass sich die qualitativ beschriebenen pandemiebedingten Einschränkungen im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie nur bedingt in den durchschnittlichen Bewertungen für die einzelnen Evaluierungskriterien niederschlagen. Dennoch wurden Projekte mit ausgeprägten pandemiebedingten Einschränkungen im Durchschnitt auch schlechter bewertet.

### 3.2 Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Methodik und Validität der Zentralen Projektevaluierungen

Die COVID-19-Pandemie hat nach wie vor erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit der GIZ. Neben der Projektarbeit blieben auch die ZPE davon nicht verschont und mussten sich an pandemiebedingte Herausforderungen anpassen. So wurden bei den Evaluierungsmissionen nach Ausbruch der Pandemie im März 2020 die üblichen Vor-Ort-Besuche häufig durch *remote*- (die Mission wird komplett virtuell durchgeführt) oder durch *semi-remote*-Missionen (die lokalen Evaluator\*innen reisen an die Projektstandorte) ersetzt. Welche der beiden Varianten gewählt wurde, entschieden die Verantwortlichen in Abhängigkeit von den Gegebenheiten im Einzelfall wie den lokalen Regelungen und der jeweiligen Pandemiesituation.

Obwohl aufgrund der erheblichen Auswirkungen auf die Vorhaben und die ZPE davon ausgegangen wurde, dass die durchschnittliche Gesamtbewertung pandemiebedingt sinkt, war, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, das Gegenteil zu beobachten. Im Rahmen einer statistischen Auswertung der ZPE-Bewertungen wurden die durchschnittlichen Bewertungen im Zeitverlauf sowie die durchschnittlichen Bewertungen für die Zeit vor und nach Beginn der COVID-19-Pandemie analysiert. Zum einen wurde dabei deutlich, dass die durchschnittlichen ZPE-Bewertungen bis Ende 2020 zurückgingen, im Jahr 2021 jedoch deutlich anstiegen (von MW=2,41 auf MW=2,07)<sup>6</sup>. Im laufenden Jahr 2022 lag die durchschnittliche Bewertung bislang bei 2,13.

<sup>6</sup> Die Bewertung der Vorhaben durch die ZPE folgt dabei auf einer 6-Stufen-Skala, in der die Note 1 als „sehr erfolgreich“, Note 2 für „erfolgreich“, die Note 3 für „eingeschränkt erfolgreich“, die Note 4 für „eher nicht erfolgreich“, die Note 5 für „überwiegend nicht erfolgreich“ und die Note 6 für „gänzlich erfolglos“ steht. Insgesamt werden alle Vorhaben mit der Gesamtbewertung 1 bis 3 als „erfolgreich“ definiert, wohingegen eine Gesamtbewertung von 4 oder schlechter mit einer Bewertung als „nicht erfolgreich“ einhergeht.

Zum anderen war in der vergleichenden Betrachtung der durchschnittlichen ZPE-Bewertungen mit einer Evaluierungsmission vor bzw. nach Beginn der Pandemie (April 2020) zu erkennen, dass ZPE mit einer Evaluierungsmission vor der Pandemie (MW=2,28) im Durchschnitt etwas schlechter ausfielen als die ZPE mit einer Evaluierungsmission während der Pandemie (MW=2,17).<sup>7</sup>

**Im Rahmen der oben genannten statistischen Auswertung zeigte sich ebenfalls, dass der Durchführungstyp der Evaluierungsmission einen deutlichen Einfluss auf die durchschnittliche Bewertung hatte.** So wurden ZPE mit Vor-Ort-Missionen im Durchschnitt deutlich kritischer bewertet (MW=2,40) als ZPE mit *remote*-Missionen (MW=2,02). Die ZPE mit *semi-remote*-Missionen wurden dabei geringfügig besser bewertet (MW=2,26) als ZPE mit Vor-Ort-Missionen. Bei dieser Betrachtung fiel zusätzlich auf, dass mit 96 Prozent fast alle Projekte mit *remote*-Mission als „erfolgreich“ (Note 1-3) und nur 4 Prozent als „nicht erfolgreich“ (Note 4) bewertet wurden, während knapp 87 Prozent der Projekte mit *semi-remote*-Mission als „erfolgreich“ und 13 Prozent der Projekte als „nicht erfolgreich“ eingestuft wurden. Demnach scheint die Qualität der Daten bei *semi-remote*-Missionen einen besseren Einblick in die Projekte zu ermöglichen.<sup>8</sup>

**Die Ergebnisse der statistischen Auswertung der ZPE-Bewertungen wurden durch die Erkenntnisse der vorliegenden qualitative Analyse ergänzt.** In dieser Analyse wurden Evaluierungsberichte mit einer für die Zeit vor April 2020 (vor Ausbruch der COVID-19-Pandemie) geplanten Evaluierungsmission sowie Evaluierungsberichte mit einer für die Zeit nach April 2020 (nach Ausbruch der COVID-19-Pandemie) geplanten Evaluierungsmission ausgewertet und die Ergebnisse miteinander verglichen (siehe Kapitel 2). Dabei wurde untersucht, inwiefern sich die Pandemie auf die Methodik und Logistik der Evaluierungen sowie auf die Validität der Evaluierungsergebnisse ausgewirkt hat. In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse dieser Auswertung dargestellt. Dabei liegt der Fokus auf den **Evaluierungsdesigns** und den **Datenerhebungsmethoden** der ZPE, den **methodischen Beschränkungen**, den Erkenntnissen zu **Vor- und Nachteilen** des *remote*- und/oder *semi-remote*-Setups, der **Einbindung der Stakeholdergruppen**, den **Herausforderungen für die Ergebnisse** der ZPE und der Frage, wie sich die **COVID-19-Pandemie in den Evaluierungsberichten** widerspiegelt.

## Evaluierungsdesigns

**Neben den vorgegebenen Evaluierungsdesigns Kontributionsanalyse und Effizienzanalyse nach dem Follow-the-Money-Ansatz werden vereinzelt weitere Evaluierungsdesigns genutzt, darunter der Most-significant-change-Ansatz.** Die Evaluierungsdesigns Kontributionsanalyse und Effizienzanalyse werden von der Stabsstelle Evaluierung für die ZPE vorgegeben und von den Evaluators\*innen flächendeckend angewandt. Bei der qualitativen Auswertung wurde ermittelt, inwiefern weitere Evaluierungsdesigns genutzt werden. Dabei ist zu erkennen, dass der *Most-significant-change*-Ansatz am häufigsten als zusätzliches Evaluierungsdesign genutzt wird (12 Prozent der Vorhaben mit Evaluierungsmission vor der COVID-19-Pandemie vs. 28 Prozent der Vorhaben mit Evaluierungsmission während der COVID-19-Pandemie), gefolgt von *Outcome harvesting* (3 Prozent der Vorhaben mit Evaluierungsmission vor der COVID-19-Pandemie vs. 8 Prozent der Vorhaben mit Evaluierungsmission während der COVID-19-Pandemie) (siehe Abbildung 19). Vereinzelt werden laut den Evaluierungsberichten auch *Process-tracing*-Ansätze (3 Prozent der Vorhaben mit Evaluierungsmission vor der COVID-19-Pandemie vs. 4 Prozent der Vorhaben mit Evaluierungsmission während der COVID-19-Pandemie) genutzt.

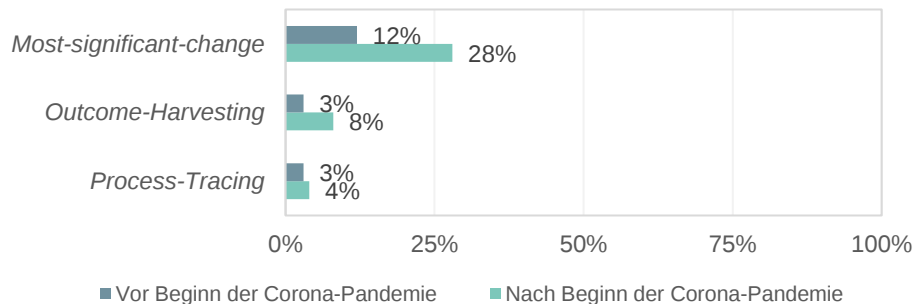
**Aus der qualitativen Betrachtung ergibt sich, dass es während der COVID-19-Pandemie einen deutlichen Anstieg der Nutzung des Most-significant-change-Ansatzes gab** (siehe Abbildung 21). Diese Entwicklung lässt sich nicht zuletzt auf die aktive Bewerbung des Evaluierungsdesigns *Most-significant-change* durch die Stabsstelle Evaluierung zurückführen, insbesondere zur Erfassung von nicht intendierten Wirkungen.

<sup>7</sup> Aus: Raetzell, L., Krämer, M., Hoppe, A., und Arens, D. (2022): Querschnittsauswertung: Auswertung von Zentralen Projektevaluierungen nach durchschnittlichen Bewertungen und Sektoren sowie Einfluss der COVID-19-Pandemie. Hauptbericht zu Teil (1): Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen. SYSPONS GmbH, nicht veröffentlicht.

<sup>8</sup> Idem.

Da *Stories of change* auch virtuell erhoben werden können, war der *Most-significant-change*-Ansatz zudem ein sinnvolles zusätzliches Evaluierungsdesign während der COVID-19-Pandemie.

Abbildung 21: In den ZPE genannte weitere Evaluierungsdesigns, die von den Evaluierungsteams der ZPE genutzt wurden (neben der vorgegebenen Kontributionsanalyse und der Effizienzanalyse nach dem *Follow-the-Money*-Ansatz) (N=169)



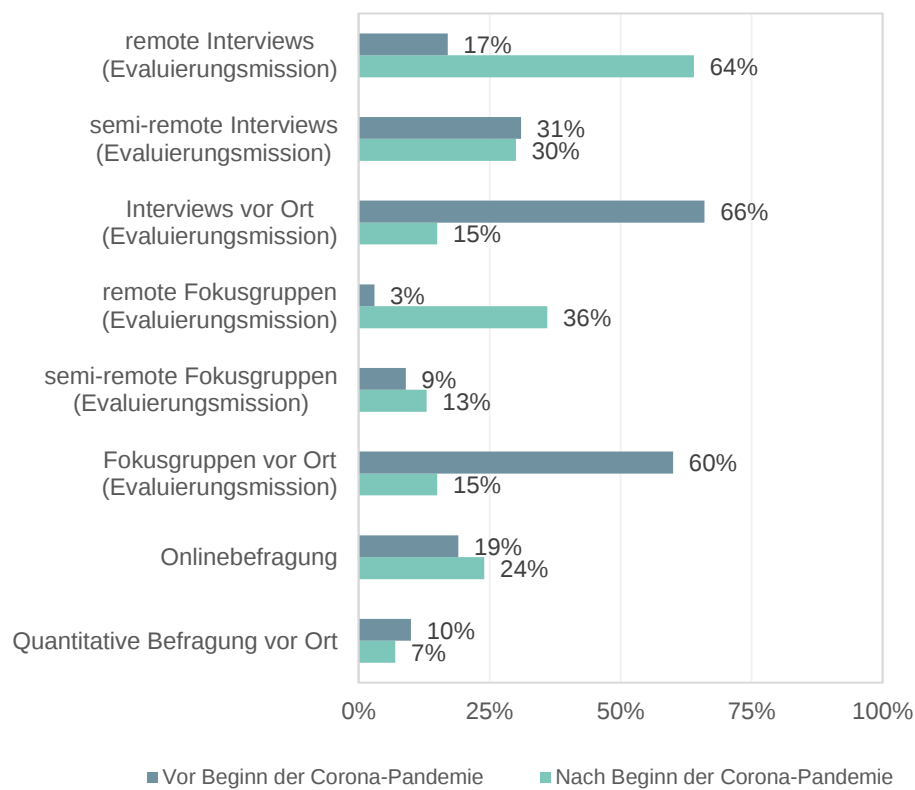
Quelle: Syspons 2022

## Datenerhebungsmethoden

**Wurden bereits vor der COVID-19-Pandemie im Rahmen von Evaluierungsmissionen teilweise (*semi*-)remote-Interviews und -Fokusgruppendifkussionen durchgeführt, so wurden diese während der COVID-19-Pandemie zur Norm.** Vor Beginn der Pandemie im März 2020 wurden in 17 Prozent der Evaluierungsberichte *remote*-Interviews, in 31 Prozent *semi-remote*-Interviews, und in 66 Prozent Vor-Ort-Interviews (d. h. im Partnerland) als Datenerhebungsmethoden aufgeführt (siehe Abbildung 22). Ein noch deutlicheres Muster ist bei den Fokusgruppen zu beobachten: Hier wurden in 3 Prozent der Fälle *remote*-Fokusgruppendifkussionen, in 9 Prozent der Fälle *semi-remote*-Fokusgruppendifkussionen und in 60 Prozent der Fälle Fokusgruppendifkussionen vor Ort durchgeführt. **Dies hat sich seit Beginn der COVID-19-Pandemie umgekehrt:** Seit April 2020 wurden in 64 Prozent der Fälle *remote*-Interviews, in 30 Prozent *semi-remote*-Interviews, und in nur 15 Prozent Interviews vor Ort geführt. Ähnliches gilt für die Fokusgruppendifkussionen, obwohl hier gleichzeitig ein Rückgang bei der Anzahl an Fokusgruppendifkussionen zu verzeichnen ist: In 36 Prozent der Evaluierungsberichte werden *remote*-Fokusgruppendifkussionen, in 13 Prozent *semi-remote*-Fokusgruppendifkussionen und 15 Prozent vor Ort-Fokusgruppendifkussionen durchgeführt. Letztere wurden dabei häufig von lokalen Gutachter\*innen übernommen, ohne (oder nur die virtuelle) Anwesenheit der internationalen Gutachter\*innen.

**Mit Blick auf Evaluierungen vor und während der COVID-19-Pandemie ist zugleich ein leichter Rückgang an quantitativen Befragungen vor Ort und ein leichter Anstieg an Onlinebefragungen zu beobachten.** Wurden vor der COVID-19-Pandemie in 19 Prozent der Fälle Onlinebefragungen und in 10 Prozent der Fälle quantitative Befragungen vor Ort aufgeführt, so wurden nach April 2020 in 24 Prozent der Fälle Onlinebefragungen und in 7 Prozent der Fälle Befragungen vor Ort durchgeführt. Auch diese Entwicklung lässt sich auf die pandemiebedingten Einschränkungen, insbesondere Kontaktbeschränkungen bzw. Hygieneregeln zurückführen: Während die Onlinebefragungen auch virtuell durchgeführt werden konnten, war die Durchführung von Befragungen vor Ort durch die pandemiebedingten Einschränkungen kaum möglich.

Abbildung 22: In den ZPE genannte Datenerhebungsmethoden, die von den Evaluierungsteams genutzt werden (neben der von allen Evaluierungsteams durchgeführten Dokumentenanalyse) (N=169)

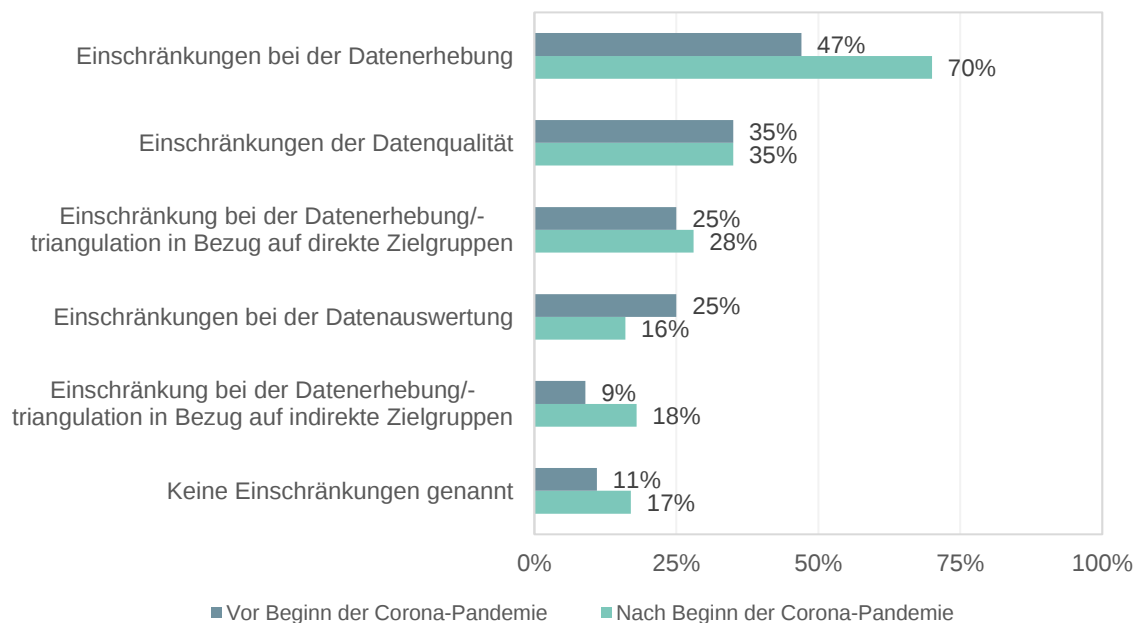


Quelle: Syspons 2022

## Methodische Einschränkungen

Die in den Evaluierungsberichten genannten methodischen Einschränkungen spiegeln dabei die pandemiebedingten Einschränkungen wider, insbesondere im Hinblick auf die Einbindung der indirekten Zielgruppe. Waren bereits vor April 2020 Einschränkungen bei der Datenerhebung, die in 47 Prozent der Evaluierungsberichten aufgeführt wurden, die häufigsten Einschränkungen, so wird dieses Problem seit April 2020 in 70 Prozent der Evaluierungsberichte aufgeführt (siehe Abbildung 23). Dabei gab es mit Blick auf die Einschränkung bei der Datenerhebung/-triangulation in Bezug auf die direkte Zielgruppe geringere Veränderungen: Wurden vor Pandemiebeginn in 25 Prozent der Fälle Einschränkungen in Bezug auf die direkte Zielgruppe genannt, so waren es nach Pandemiebeginn 28 Prozent. Einen deutlichen Anstieg gab es jedoch bei den Einschränkungen der Datenerhebung/-triangulation in Bezug auf die indirekte Zielgruppe: Wurden vor Pandemiebeginn in 9 Prozent der Fälle Einschränkungen in Bezug auf die indirekte Zielgruppe genannt, so waren es nach Pandemiebeginn 18 Prozent. In Abbildung 24 wird ein Good-Practice-Beispiel für die Einbindung der indirekten Zielgruppe in die Evaluierung aufgeführt. **Wenn die Daten jedoch erst einmal erhoben waren, blieb die Datenqualität gleich:** Sowohl vor als auch während der COVID-19-Pandemie wurden in 35 Prozent der Evaluierungsberichte Probleme bei der Datenqualität benannt.

Abbildung 23: In den ZPE genannte Datenerhebungsmethoden, die von den Evaluierungsteams genutzt werden (neben der von allen Evaluierungsteams durchgeführten Dokumentenanalyse) (N=169)



Quelle: Syspons 2022

Abbildung 24: Good-Practice-Beispiel zur Einbindung der indirekten Zielgruppe während der COVID-19-Pandemie

### Good-Practice-Beispiel „Einbindung der indirekten Zielgruppe“

- Entwicklung ländlicher Regionen – Integriertes Wasserressourcenmanagement (IWRM) (PN: 2014.2494.4):** Um die indirekten Zielgruppen trotz der pandemiebedingten internationalen Reiseeinschränkungen in Präsenz-Fokusgruppen einbinden zu können, wurden diese von dem lokalen Evaluator durchgeführt. Dieser wurde sowohl von dem Projektteam (Organisation der Fokusgruppen) als auch von der internationalen Evaluatorin (methodische und inhaltliche Vorbereitung) unterstützt. Zudem hatte er die Aufgabe, vor Ort semi-strukturierte Interviews mit der direkten Zielgruppe durchzuführen. Durch die Corona-Sicherheitsvorkehrungen mussten die Interviews und Fokusgruppensitzungen verkürzt und auf die wesentlichen Fragen beschränkt werden. Da der lokale Evaluator die Datenerhebung vor Ort (Interviews, Fokusgruppen, Vor-Ort-Besuche) im Rahmen des *semi-remote*-Ansatzes allein durchgeführt hat, fanden täglich virtuelle Triangulationsgespräche mit dem Evaluierungsteam statt.

### Vorteile und Nachteile des *semi-remote*- und des *remote*-Setups

In der qualitativen Auswertung wurden ebenfalls Hinweise auf die Vor- und Nachteile des *semi-remote*- und des *remote*-Setups erhoben. **Dabei wurde deutlich, dass in den Evaluierungsberichten vor allem auf die Nachteile dieser beiden Durchführungsmodalitäten hingewiesen wird.** Im Fall der *remote*-Evaluierungsmissionen betonen die Evaluierungsteams die eingeschränkte Erreichbarkeit der Interviewpartner\*innen. Dies ist jedoch nicht auf eine mangelnde Kooperationsbereitschaft der potenziellen Interviewpartner\*innen zurückzuführen, sondern auf **unzureichende digitale Fähigkeiten und/oder schlechte Internetanschlüsse**. Beide Punkte schränken die Möglichkeiten für die Durchführung von virtuellen Gesprächen erheblich ein. Zwar werden die unzureichenden digitalen Fähigkeiten in der *semi-remote*-Mission durch die lokalen Evaluator\*innen kompensiert, da sie üblicherweise zu den Interviewpartner\*innen gehen, doch kann die unzureichende Konnektivität auch bei diesem Setup problematisch sein.

Vereinzelte werden auch Vorteile bzw. Chancen des *semi-remote-Setups* sowie *remote-Setups* hervorgehoben, insbesondere mit Blick auf die Flexibilität der Evaluierungsteams sowie die potenzielle (kontextabhängige) Schaffung von *safe spaces* für die Interviewpartner\*innen. So wird in den Evaluierungsberichten auf die Vorteile für die Evaluator\*innen hingewiesen, und zwar insbesondere die durch den Wegfall von Reisezeiten bzw. Reisewegen gewonnene Flexibilität, die dadurch eine größere Anzahl an Interviewpartner\*innen bzw. Interviewpartner\*innen in verschiedenen Regionen einbinden können. Im Fall der *remote-Evaluierungsmission* betrifft dies sowohl die lokalen als auch die internationalen Evaluator\*innen, bei der *semi-remote-Variante* aber vor allem die internationalen Evaluator\*innen. Bei der *remote-Evaluierungsmission* wird ferner vereinzelt auf die Vorteile für die Interviewpartner\*innen hingewiesen: So können *remote* geführte Interviews in bestimmten Kontexten einen *safe space* (also einen sicheren Raum) für sensible Gespräche bieten. Dies ist insbesondere für konflikt- und/oder gendersensible Themen relevant. **Eine Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die dafür notwendigen digitalen Fähigkeiten und die erforderliche technische Ausstattung der potenziellen Interviewpartner\*innen, insbesondere der indirekten Zielgruppe, gegeben sind.** Außerdem gilt dies nicht für Kontexte, in denen die Gefahr besteht, dass die Gespräche abgehört werden.

### Einbindung der Stakeholdergruppen

In der qualitativen Betrachtung der Evaluierungsberichte vor und während der COVID-19-Pandemie wird deutlich, dass die Partner auch nach Beginn der COVID-19-Pandemie umfassend eingebunden werden. Vor der COVID-19-Pandemie gaben 88 Prozent der Evaluierungsteams an, dass sie die Partner des Vorhabens in ihre Datenerhebung eingebunden hätten. Während der Pandemie stieg der Anteil auf 96 Prozent (siehe Abbildung 25). Die geringere Zahl aus der Zeit vor Beginn der COVID-19-Pandemie ist anscheinend auf das Format der Evaluierungsberichte zurückzuführen, da die eingebundenen Stakeholder in den älteren Evaluierungsberichten noch nicht disaggregiert aufgeführt werden. In den während der COVID-19-Pandemie erstellten Evaluierungsberichten ist dagegen eine tabellarische Auflistung der beteiligten Stakeholder vorgegeben.

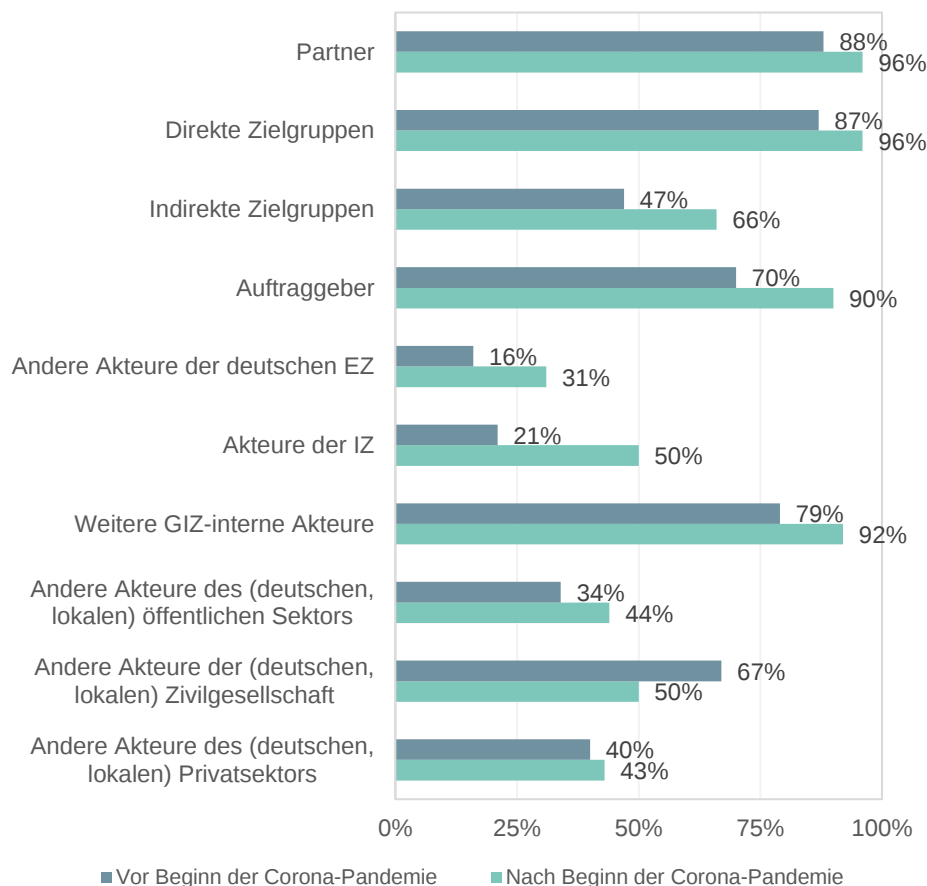
Bei den meisten Vorhaben sind die Partner auch die direkte Zielgruppe. Deshalb ist der Grad der Einbindung der direkten Zielgruppe sowohl vor als auch nach Beginn der COVID-19-Pandemie hoch. Gaben vor der Pandemie 87 Prozent der Evaluierungsteams an, dass sie die direkten Zielgruppen einbinden, so waren es nach Beginn der Pandemie 96 Prozent. Der Unterschied zwischen den beiden Werten ist auch hier insbesondere auf das veränderte Format der Evaluierungsberichte zurückzuführen.

In der qualitativen Betrachtung der Evaluierungsberichte aus der Zeit vor und während der COVID-19-Pandemie fällt auf, dass die Einbindung der indirekten Zielgruppe zwar einerseits gestiegen, andererseits jedoch von Defiziten gekennzeichnet ist. Vor der COVID-19-Pandemie gaben 47 Prozent der Evaluierungsteams an, dass sie die indirekten Zielgruppen des Vorhabens in die Datenerhebung eingebunden hätten. Während der Pandemie stieg die Anzahl der eingebundenen indirekten Zielgruppen auf 66 Prozent. Gleichzeitig werden, insbesondere mit Blick auf die Erhebung der Daten in Bezug auf die indirekten Zielgruppen, Defizite deutlich. So werden anstelle von Fokusgruppen vor Ort, die eine flächendeckende Einbindung mehrerer Interviewpartner\*innen und dadurch eine breitere Datenerhebung ermöglichen, seit April 2020 vermehrt virtuelle Einzelinterviews durchgeführt. Diese bieten besonders vulnerablen Bevölkerungsgruppen ggf. einen sicheren Raum und erlauben eventuell eine gründlichere Betrachtung erlauben, sind aber gleichzeitig durch fehlende digitale Kompetenzen sowie eine unzureichende Ausstattung der indirekten Zielgruppe mit Einschränkungen behaftet. Dies kann die Repräsentativität der Evaluierungsergebnisse beeinträchtigen. Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass auch digitale Räume nicht immer sicher sind. In Ländern, in denen das Internet überwacht wird, kann die virtuelle Kommunikation mit hohen Risiken einhergehen. Daher ist vor der Evaluierungsmission eine genaue Risikobewertung notwendig.

Abschließend sind im direkten Vergleich der Evaluierungsberichte aus der Zeit vor und nach Beginn

der COVID-19-Pandemie unterschiedliche Entwicklungen in Bezug auf die Einbindung von Auftraggebern, weiteren GIZ-internen Akteuren, weiteren Akteuren der IZ, Akteuren des Privatsektors sowie Akteuren der Zivilgesellschaft zu erkennen. Wie in Abbildung 25 zu sehen, hat die Einbindung dieser Stakeholdergruppen zugenommen. Die Evaluierungsberichte zeigten zudem deutlich, dass weitere Akteure der Zivilgesellschaft (keine Partner) deutlich seltener eingebunden wurden. Dies bedeutet, dass die betroffenen Akteure mit Beginn der COVID-19-Pandemie etwas aus dem Blick gerieten.

Abbildung 25: In den ZPE genannte Datenerhebungsmethoden, die von den Evaluierungsteams genutzt werden (neben der von allen Evaluierungsteams durchgeführten Dokumentenanalyse) (N=169)



Quelle: Syspons 2022

## Herausforderungen in Bezug auf die Evaluierungsergebnisse

Im Rahmen der qualitativen Auswertung wurde deutlich, dass die Evaluator\*innen selten gezielt auf die Validität und Reliabilität der Evaluierungsergebnisse eingehen. Deshalb wurde im Rahmen der Erhebung die Frage gestellt, welche Herausforderungen mit Blick auf die Evaluierungsergebnisse von den Evaluator\*innen benannt werden. Im Fokus standen dabei die Validität<sup>9</sup> und die Reliabilität<sup>10</sup> der Ergebnisse. Dabei wurde deutlich, dass in den Evaluierungsberichten zwar stets ausführlich auf Einschränkungen in Bezug auf die Qualität der Daten eingegangen wird (zum Beispiel Probleme bei der Datenerhebung), jedoch nur selten danach gefragt wurde, welche Auswirkungen diese Einschränkungen auf die Evaluierungsergebnisse haben.

<sup>9</sup> Die Ergebnisse der ZPE sind valide, wenn das gemessen wurde, was gemessen werden sollte, d. h. wenn die erhobenen Daten auch tatsächlich die Evaluierungsfragen beschreiben, die untersucht werden sollten.

<sup>10</sup> Die Ergebnisse der ZPE sind reliabel, wenn die ZPE bei wiederholter Durchführung die gleichen Ergebnisse erzielen würde.

## Reflexion der COVID-19-Pandemie in den Evaluierungsberichten

Die COVID-19-Pandemie wurde in fast allen Evaluierungsberichten reflektiert, die seit Beginn der COVID-19-Pandemie abgeschlossen wurden, insbesondere in den Unterkapiteln zum Evaluierungsprozess sowie zu den Kriterien Relevanz und Effektivität. Im Rahmen der qualitativen Auswertung wurde ermittelt, in welchen (Unter-)Kapiteln der standardisierten ZPE-Berichte die COVID-19-Pandemie durch die Evaluator\*innen betrachtet wurde (siehe Abbildung 26). Am häufigsten, nämlich in 80 Prozent der Evaluierungsberichte, war die COVID-19-Pandemie dabei Gegenstand in den Unterkapiteln zum Evaluierungsprozess, zur Relevanz, sowie zur Effektivität. In 59 Prozent der Evaluierungsberichte wurde die COVID-19-Pandemie im Rahmen der Effizienz betrachtet. In etwas weniger als der Hälfte der Evaluierungsberichte war die COVID-19-Pandemie Bestandteil der Abschnitte zu den übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact), der Nachhaltigkeit und/oder den wesentlichen Ergebnissen sowie den Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren: Mit Blick auf das Kriterium Impact war dies bei 49 Prozent der Evaluierungsberichte der Fall, mit Blick auf das Kriterium Nachhaltigkeit bei 48 Prozent der Evaluierungsberichte und mit Blick auf das Unterkapitel zu den wesentlichen Ergebnissen und Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren bei 45 Prozent der Evaluierungsberichte. Nur in 14 Prozent der Evaluierungsberichte war die COVID-19-Pandemie Teil der Ausführungen zum Kriterium Kohärenz, was u. a. daran liegt, dass das Kohärenzkriterium als solches erst im Laufe des Jahres 2020 in die Berichtsstruktur der ZPE eingeführt bzw. aus dem Relevanzkriterium herausgelöst wurde.

Abbildung 26: Unterkapitel der ZPE-Berichte, in denen die COVID-19-Pandemie thematisiert wurde (N=102)



Quelle: Syspons 2022

**Ferner wurde die COVID-19-Pandemie in einem von drei ZPE-Berichten in den einleitenden Kapiteln thematisiert und war dabei beispielsweise Teil der Evaluierungsfragen und/oder der Empfehlungen.** Im Rahmen der qualitativen Auswertung wurde deutlich, dass in einem von sieben Evaluierungsberichten relevante Stakeholder ein konkretes Erkenntnisinteresse am Einfluss der COVID-19-Pandemie hatten, beispielsweise an den Auswirkungen der Pandemie auf die Zielerreichung. So wurde die COVID-19-Pandemie in 14 Prozent der Evaluierungsberichte im Unterkapitel zu den Evaluierungsfragen thematisiert. Außerdem war die COVID-19-Pandemie in 15 Prozent der Evaluierungsberichte Gegenstand der Empfehlungen der Evaluator\*innen (siehe Abbildung 27).

Darüber hinaus wurde die COVID-19-Pandemie in 35 Prozent der Evaluierungsberichte im Unterkapitel zur Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands, in 27 Prozent der Evaluierungsberichte im Unterkapitel zu den Zielen der Evaluierungsfragen, in 25 Prozent der Evaluierungsberichte im Unterkapitel zur Betrachtung des Wirkungsmodells inkl. Wirkungshypothesen, in 24 Prozent der Evaluierungsberichte im Unterkapitel zu den Wesentlichen Wirkungen und der Gesamtbewertung und in 14 Prozent der Evaluierungsberichte im Unterkapitel zur Evaluierbarkeit – Datenverfügbarkeit und Datenqualität thematisiert.

Abbildung 27: Beispiel zur Thematisierung der COVID-19-Pandemie in Unterkapitel 5.1 „Wesentliche Ergebnisse und Erfolgs- oder Misserfolgsk Faktoren“ sowie in Unterkapitel 5.2 „Empfehlungen“

## **Beispiel: Thematisierung der COVID-19-Pandemie in Kapitel 5 „Schlussfolgerungen und Empfehlungen“**

### **5.1 „Wesentliche Ergebnisse und Erfolgs- oder Misserfolgsk Faktoren“**

- **Nachhaltiges Ressourcenmanagement im Fokus des Klimawandels** (PN 2014.2168.4): Im Evaluierungsbericht wird aufgeführt, dass die COVID-19-Pandemie (neben Tropenstürmen) ausschlaggebend für die Verzögerung der operativen und administrativen Maßnahmen des Vorhabens ist und sich auf die aktive Beteiligung der lokalen Bevölkerung sowie die Integration der interinstitutionellen Maßnahmen auf regionaler und nationaler Ebene negativ ausgewirkt hat.
- **Multisektorale HIV/AIDS-Prävention in Eastern Cape II** (PN 2016.2213.3): Im Evaluierungsbericht wird im Rahmen der Betrachtung der Agenda 2030 – „Zusammenspiel von ökonomischer, ökologischer und sozialer Entwicklung“ erläutert, inwiefern die COVID-19-Pandemie massive Auswirkungen auf die soziale sowie wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinden hatte und dabei die bestehende prekäre wirtschaftliche Lage verschärft hat.

### **5.2 „Empfehlungen“**

- **Nachhaltige und klimasensible Landnutzung für die wirtschaftliche Entwicklung in Zentralasien** (PN 2017.2110.9): Das Evaluierungsteam dieser ZPE empfiehlt die Planung von hybriden Schulungsmodellen und die Durchführung von Online- und Offline-Schulungen. Dadurch sollen die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Schulungen verbessert werden.

**Es hat sich gezeigt, dass die in der COVID-19-Pandemie angewandten *semi-remote*- und *remote*-Setups sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich brachten.** Der Erfolg dieser beiden Evaluierungsmodalitäten steht und fällt mit den digitalen Kapazitäten und/oder der technischen Ausstattung der Partner und der direkten/indirekten Zielgruppe, was von den Evaluierungsteams in den Abschnitten zur Datenqualität bzw. zur Einbindung der zentralen Stakeholder berücksichtigt wird. Die angesprochenen Punkte sind dabei insbesondere für die *remote*-Variante relevant. So können fehlende digitale Kapazitäten im *semi-remote*-Setup von den lokalen Evaluators\*innen ausgeglichen werden, da diese die Gesprächsführung bzw. die Anbindung übernehmen. Da sie üblicherweise die Interviewpartner\*innen in deren Umgebung aufsuchen, kann das *semi-remote*-Setup jedoch auch problematisch sein, wenn die Interviewpartner\*innen keine ausreichende Internetanbindung haben.

Die statistische Auswertung der ZPE-Bewertungen zeigt, dass die Vorhaben seit Beginn der COVID-19-Pandemie im Durchschnitt besser bewertet wurden. Dies steht im Widerspruch zu den Aussagen in den Evaluierungsberichten, wonach die COVID-19-Pandemie einen negativen Einfluss auf die Erreichung der Ziele und Wirkungen sowie die Erfüllung der Indikatoren gehabt habe. Wenn diese Aussage zutrifft, hätten die Gesamtbewertungen eigentlich (etwas) schlechter ausfallen müssen, worauf im vorherigen Abschnitt eingegangen wurde.

## 4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Aus den **Ergebnissen der qualitativen Betrachtung und der quantitativen Auswertung** lassen sich **folgenden Schlussfolgerungen** ziehen:

### **Schlussfolgerungen: Einfluss auf die Vorhaben der GIZ**

**Die Ergebnisse der qualitativen Analyse zeigen, dass die pandemiebedingten Einschränkungen, insbesondere Hygiene- und Kontaktregelungen, Auswirkungen auf die Vorhaben hatten.** Die evaluierten Vorhaben waren zum großen Teil pandemiebedingt starken Einschränkungen ausgesetzt, die sowohl externer als auch interner Natur waren. Diese Einschränkungen, insbesondere die nationalen und internationalen Hygiene- bzw. Kontaktregelungen, beeinträchtigten die Erreichung der angestrebten Ziele und Wirkungen, insbesondere auf der Output-Ebene. Ferner hat die COVID-19-Pandemie die Erfüllung der Indikatoren negativ beeinflusst und letztlich zu schlechteren Bewertungen in Bezug auf die Kriterien Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit geführt.

**Die Auswirkungen auf die Erreichung von Zielen und/oder Wirkungen spiegeln sich jedoch nicht in den Wirkungsmodellen und/oder Indikatoren der Vorhaben wider. So ist in den Vorhaben nur eine Umsteuerung auf Ebene der Aktivitäten zu erkennen.** Den pandemiebedingten Einschränkungen und Auswirkungen wurde nicht mit einer Anpassung der Ziele und Indikatoren begegnet. Zwar wurden de facto bei der Hälfte der Vorhaben Aktivitäten angepasst und/oder neue Aktivitäten durchgeführt – was sich insbesondere in der digitalen Durchführung von Veranstaltungen, die in Präsenz geplant gewesen waren, niederschlug – allerdings nahmen nur wenige Vorhaben Änderungen an ihren Zielen, Wirkungen und/oder Indikatoren vor.

**Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass die Möglichkeiten zur Anpassung eines Vorhabens begrenzt sind.** So ist eine Reallokation von Projektmitteln nur eingeschränkt möglich, und auch seitens der Auftraggeber wurde darum gebeten, das System vor dem Hintergrund der Pandemie nicht zusätzlich zu belasten und Änderungsangebote nur in besonderen Fällen einzureichen. In der qualitativen Auswertung hat sich gezeigt, dass die Pandemie sich vor allem auf die Erreichung von Zielen und Indikatoren auf der Output-Ebene ausgewirkt hat. Diese können jedoch von den Vorhaben im Rahmen der Projektfortschrittsberichte selbstständig angepasst werden. Deshalb erscheint es unverständlich, weshalb auf eine entsprechende Anpassung verzichtet wurde.

## Schlussfolgerungen: Einfluss auf Zentrale Projektevaluierungen

Aus den Ergebnissen der qualitativen Analyse wird deutlich, dass das *remote*- und das *semi-remote*-Setup sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich brachten. So bieten die beiden Evaluierungsmodalitäten den Evaluierungsteams, insbesondere den internationalen Evaluator\*innen, **mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Evaluierungsmissionen**. Dadurch konnten insbesondere Interviewpartner\*innen in Ländern und Regionen eingebunden werden, die bei in einer vor Ort-Mission nicht aufgesucht worden wären. Außerdem entfielen durch die virtuelle Durchführung die Reisewege und es war möglich, auch vor bzw. nach dem für die Evaluierungsmission festgelegten Zeitraum noch mit den Interviewpartner\*innen zu sprechen.

Das *remote*-Setup hat zudem in ausgewählten Kontexten die Möglichkeit aufgezeigt, sichere Räume für die Gesprächspartner\*innen zu schaffen. So ist im Rahmen der nur virtuell durchgeführten Evaluierungsmissionen positiv aufgefallen, dass die potenziellen Gesprächspartner\*innen das Interview aus von ihnen selbst ausgewählten Räumen (wie ihrem Zuhause) führen können. Damit setzt eine Beteiligung am Gespräch nicht voraus, dass sie sich durch ggf. unsichere Gebiete bewegen müssen und/oder durch Reisen zum Gesprächsort/Empfangen des Evaluierungsteams Aufmerksamkeit auf sich ziehen. *Remote*-Interviews und/oder ggf. *remote*-Fokusgruppendifkussionen können somit als konflikt sensible Datenerhebungsmethode genutzt werden. Dies setzt jedoch voraus, dass die Stakeholder dem Evaluierungsteam vertrauen; dieses Vertrauen muss im Vorfeld aufgebaut werden. Außerdem eignet sich diese Durchführungsmodalität nicht für Länder, in denen die Gefahr besteht, dass die Interviewpartner\*innen digital überwacht werden. Die Evaluierungsteams müssen daher im Vorfeld ausdrücklich den Datenschutz und den Quellenschutz thematisieren und während der Erhebung gewährleisten.

Ein reines *remote*-Setup bringt jedoch auch den Nachteil mit sich, dass die Gesprächspartner\*innen über ausreichende digitale Fähigkeiten und die notwendige technische Ausstattung verfügen müssen. So sind ausreichende digitale Fähigkeiten (wie die Beherrschung von Videokonferenzsoftware) und eine ausreichende technische Ausstattung (wie ein funktionierendes Mikrofon und eine stabile Internetverbindung) Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme. Die digitalen Fähigkeiten können im *semi-remote*-Setup zwar von den lokalen Evaluator\*innen ausgeglichen werden, da diese die Gesprächsführung und Anbindung übernehmen. Da diese die Projektpartner\*innen jedoch üblicherweise in deren Umgebung aufsuchen, ist ein unzureichender Internetanschluss auch bei dieser Evaluierungsmodalität ein Problem. Das *remote*- und das *semi-remote*-Setup bringen somit neue Probleme mit sich, die von den Evaluierungsteams im Vorfeld gelöst werden müssen, beispielsweise durch die Bereitstellung von Hotspots.

Die statistische Auswertung der ZPE-Bewertungen zeigt, dass die Vorhaben seit Beginn der COVID-19-Pandemie im Durchschnitt besser bewertet wurden. Dies steht im Widerspruch zu den in den Evaluierungsberichten aufgeführten negativen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Erreichung von Zielen, Wirkungen und Indikatoren sowie dem negativen Einfluss auf die Bewertung der Kriterien Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit. Dabei schlagen sich die qualitativ beschriebenen pandemiebedingten Einschränkungen für die einzelnen Bewertungskriterien im Vergleich zu den Bewertungen in der Zeit vor der Pandemie nur teilweise in den durchschnittlichen Bewertungen nieder. Zwar wurden durch die Pandemie stark eingeschränkte Projekte auch im Durchschnitt schlechter bewertet, doch ist der Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Bewertung insgesamt nicht eindeutig nachweisbar.

Auf der Grundlage der Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus der vorliegenden Auswertung spricht das Auswertungsteam folgende Empfehlungen aus:

## Empfehlungen für Vorhaben der GIZ

**Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, sollten die Vorhaben ihre Wirkungsmodelle und/oder Indikatoren anpassen.** Dazu gehören neben den mit den Auftraggebern abgestimmten Zielen und Indikatoren auch die dem Vorhaben zugrunde liegenden Wirkungshypothesen. Die qualitative Auswertung hat gezeigt, dass ein großer Teil der Vorhaben neue Aktivitäten durchgeführt und/oder bereits geplante Aktivitäten angepasst hat. Diese Anpassungen sollten sich im Rahmen einer wirkungsorientierten Planung auch im Wirkungsmodell und/oder den Indikatoren widerspiegeln. Veränderungen von Indikatoren auf Output-Ebene können dabei vom Vorhaben selbst im Rahmen der Projektfortschrittsberichte vorgenommen werden (im Gegensatz zu Outputs, für die ein Änderungsangebot notwendig ist). Gleiches gilt für das Monitoring, also die Erhebung und Analyse von relevanten Daten. Damit diese Änderungen letztlich im Rahmen der ZPE berücksichtigt werden können, ist ein offizielles Änderungsangebot oder zumindest (in Ausnahmefällen) die schriftliche Zustimmung des Auftraggebers zu den Änderungen erforderlich.

**Ferner sollten die Vorhaben auch ihr Monitoring an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen, insbesondere mit Blick auf die zu erhebenden Daten.** Verändern sich die Rahmenbedingungen der Vorhaben, sollte auch das Monitoringsystem verändert werden, damit das Vorhaben sinnvoll gesteuert werden kann. Die Vorhaben sollten sich deshalb bei veränderten Rahmenbedingungen fragen, inwiefern die Erhebung und Analyse von zusätzlichen Daten zur erfolgreichen (Um-)Steuerung und damit Umsetzung des Vorhabens beitragen. Sie sollten hinterfragen, inwieweit die geplante Datenerhebung angepasst werden muss und inwiefern lokale Partnerorganisationen und/oder -strukturen in diese Aufgabe eingebunden werden können. Im Sinne der Umsteuerung sollten die Vorhaben ihr Monitoring (zum Beispiel im Rahmen der Monitoringmeetings) zudem zur Reflexion darüber nutzen, ob die neuen Rahmenbedingungen auch eine Umverteilung von Ressourcen zwischen den Outputs im Sinne der Effizienz erforderlich machen und dies ggf. mit ihrem Auftraggeber vereinbaren.

**Die Entwicklung der digitalen Fähigkeiten von Partner\*innen und/oder Zielgruppen sollte als Querschnittsthema verstärkt angestrebt werden.** Die digitalen Fähigkeiten und die technische Ausstattung zentraler Stakeholder haben sich während der COVID-19-Pandemie als relevant erwiesen. Ferner bieten sie im Rahmen von fragilen Kontexten die Chance, die Partner sowie die direkten/indirekten Zielgruppen besser einzubinden. Insbesondere mit Blick auf das Querschnittsthema Digitalisierung sowie im Sinne von *Capacity WORKS* wird den Vorhaben daher empfohlen, die Entwicklung der digitalen Fähigkeiten von Partnern und/oder direkten/indirekten Zielgruppen in ihre Planung aufzunehmen. Dies kann u. a. durch Schulungen zur Nutzung von *Collaboration*-Plattformen und/oder Videokonferenzlösungen oder auch durch die (von Trainings flankierte) Einbindung in projektintern genutzte Strukturen geschehen, um ein *learning by doing* zu fördern.

## Empfehlungen für die Stabsstelle Evaluierung der GIZ

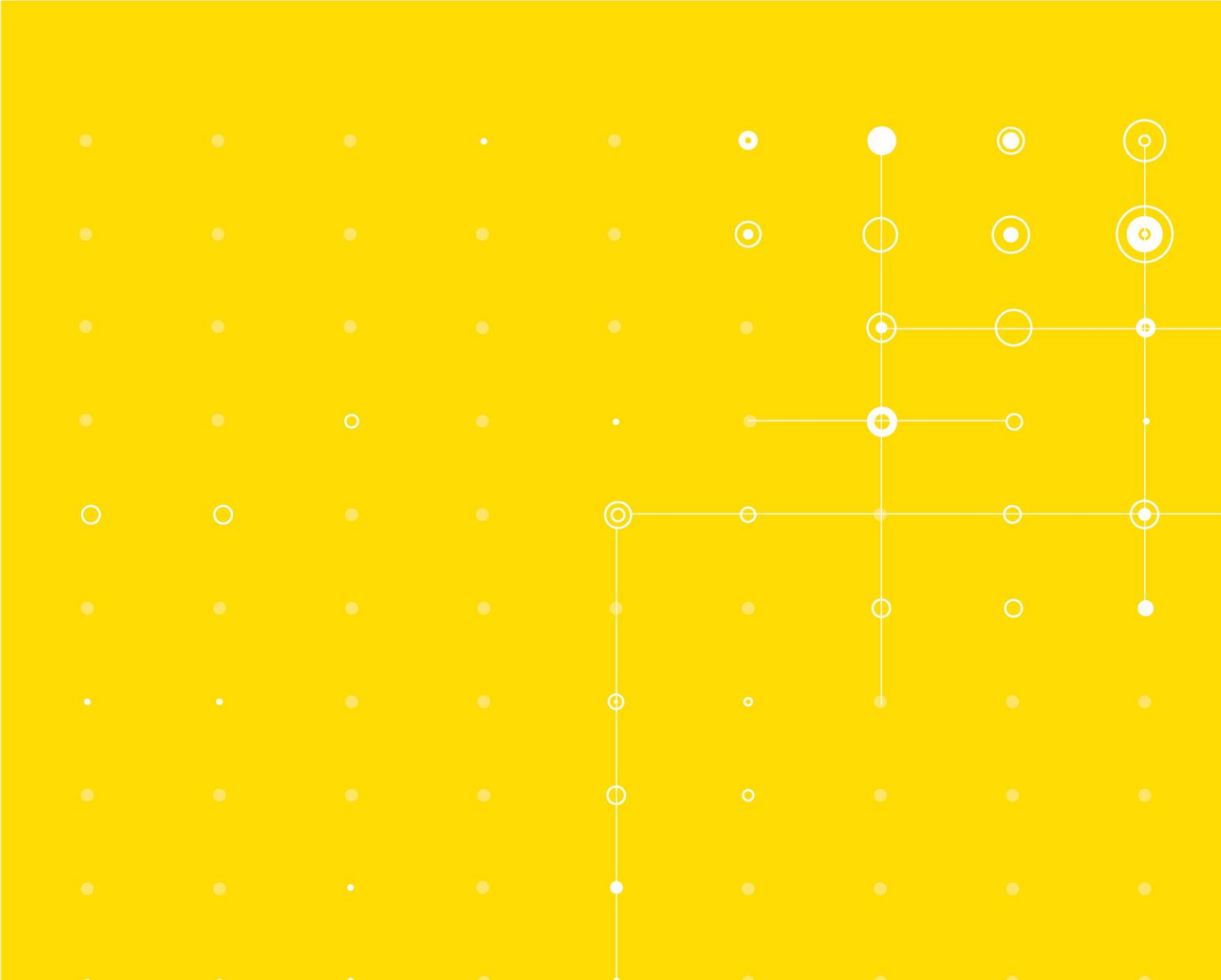
**Die qualitative Auswertung hat gezeigt, dass die Punkteverteilung expliziter geschehen sollte, d. h. mit konkreten Hinweisen auf einen Punktabzug.** Deshalb wird der Stabsstelle Evaluierung empfohlen, ein die Evaluierungsteams unterstützendes Instrument zu entwickeln. Dies kann zum Beispiel in Form einer Übersicht zur begleiteten Punktevergabe oder in Form einer Checkliste mit Kriterien geschehen. Mit diesen Kriterien könnte vorgegeben werden, welche Anforderungen ein Vorhaben erfüllen muss, um eine bestimmte Bewertung zu erhalten bzw. welche Beobachtungen der Evaluierungsteams zu welcher Bewertung und/oder Punktespanne führen. So entwickelt die Stabsstelle Evaluierung derzeit für jedes Evaluierungskriterium einen Anforderungskatalog/Erwartungshorizont für unterschiedliche Noten pro Evaluierungskriterium. Damit soll eine gemeinsame Auffassung über die Punktevergabe bzw. den Punktabzug erreicht und die Kohärenz und Transparenz der Zentralen Projektevaluierungen gefördert werden.

**Der Stabsstelle Evaluierung wird empfohlen, im Fall von besonderen Kontexten und/oder Ereignissen, ein gesondertes Unterkapitel einzuführen.** Damit der Einfluss eines besonderen Kontexts/Ereignisses auf

die Vorhaben und/oder die ZPE von den Evaluierungsteams reflektiert wird und ggf. Eingang in die Bewertung findet, sollte die Stabsstelle Evaluierung einen entsprechenden Abschnitt für die Evaluierung einführen. Im Rahmen der annotierten Gliederung kann diese Reflexion dabei entweder in der Erläuterung der Methodik (im Fall von Einfluss auf die Methodik und/oder Logistik der ZPE), in den OECD DAC-Kriterien selbst (bei Einfluss auf das Vorhaben, zum Beispiel im Rahmen der Effektivität) oder innerhalb der Schlussfolgerungen verortet werden, wie zum Beispiel bei einer Reflexion über die Prinzipien der Agenda 2030.

**Der Stabsstelle Evaluierung wird dabei ebenfalls empfohlen, im Zuge der Qualitätssicherung der ZPE-Berichte darauf zu achten, dass sich die Erkenntnisse in Bezug auf die besonderen Kontexte in den Evaluierungsergebnissen widerspiegeln.** Die qualitative Auswertung lässt den Schluss zu, dass die Evaluierungsteams durchaus die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Vorhaben (insbesondere auf die Erreichung von Zielen, Wirkungen und Indikatoren) sowie den negativen Einfluss auf die Kriterien Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit festgestellt haben. Allerdings zeigt sich unter Berücksichtigung einer statistischen Auswertung auch, dass die Evaluierungsteams dies bei der Punkteverteilung womöglich nicht berücksichtigt haben. Der Stabsstelle Evaluierung wird daher empfohlen, im Zuge der Qualitätssicherung der ZPE-Berichte einerseits darauf zu achten, dass die Analyse der besonderen Kontexte auf allen Ziel-/Wirkungsebenen (auch Impact) vorgenommen wird, und andererseits dafür zu sorgen, dass sich die im ZPE-Bericht aufgeführten Auswirkungen auch in der Punktevergabe widerspiegeln bzw. dargelegt wird, weshalb der Einfluss auf die Wirkungserreichung des Vorhabens (nicht) eingetreten ist.

**Die qualitative Auswertung der Evaluierungsberichte ergibt, dass in Abhängigkeit vom Kontext *remote-Interviews* unter Umständen als konfliktsensibles Instrument zur Datenerhebung während der Evaluierungsmission genutzt werden können.** Die Evaluierungsteams gelangten in ihren Berichten zu dem Schluss, dass *remote-Interviews* potenziellen Interviewpartner\*innen die Möglichkeit bieten, das Interview in einem für sie sicheren Raum zu geben. Der Stabsstelle Evaluierung wird somit empfohlen, *remote-Interviews* während der Evaluierungsphase als mögliches konfliktsensibles Instrument zur Datenerhebung beizubehalten. Dies ist jedoch stark kontextabhängig und gilt nicht für Partnerländer oder -regionen, in denen die Gefahr einer digitalen Überwachung (insbesondere durch staatliche Akteure) besteht. Wahrscheinlich ist es einfacher, das für ein Gespräch notwendige Vertrauen zwischen dem Evaluierungsteam und dem Interviewpartner\*in durch Präsenzggespräche aufzubauen. Weiterhin ist eine erfolgreiche Durchführung von *remote-Interviews* von den digitalen Fähigkeiten und/oder der technischen Ausstattung der Interviewpartner\*innen abhängig. Bevor daher der Entschluss gefasst wird, *remote-Interviews* durchzuführen, sollte (beispielsweise im Rahmen der Inception Mission) mit relevanten Akteuren (wie Stakeholdern oder auch Landesbüros o.Ä.) diskutiert werden, inwiefern *remote-Interviews* im jeweiligen Kontext eine sinnvolle Datenerhebungsmethode darstellen.



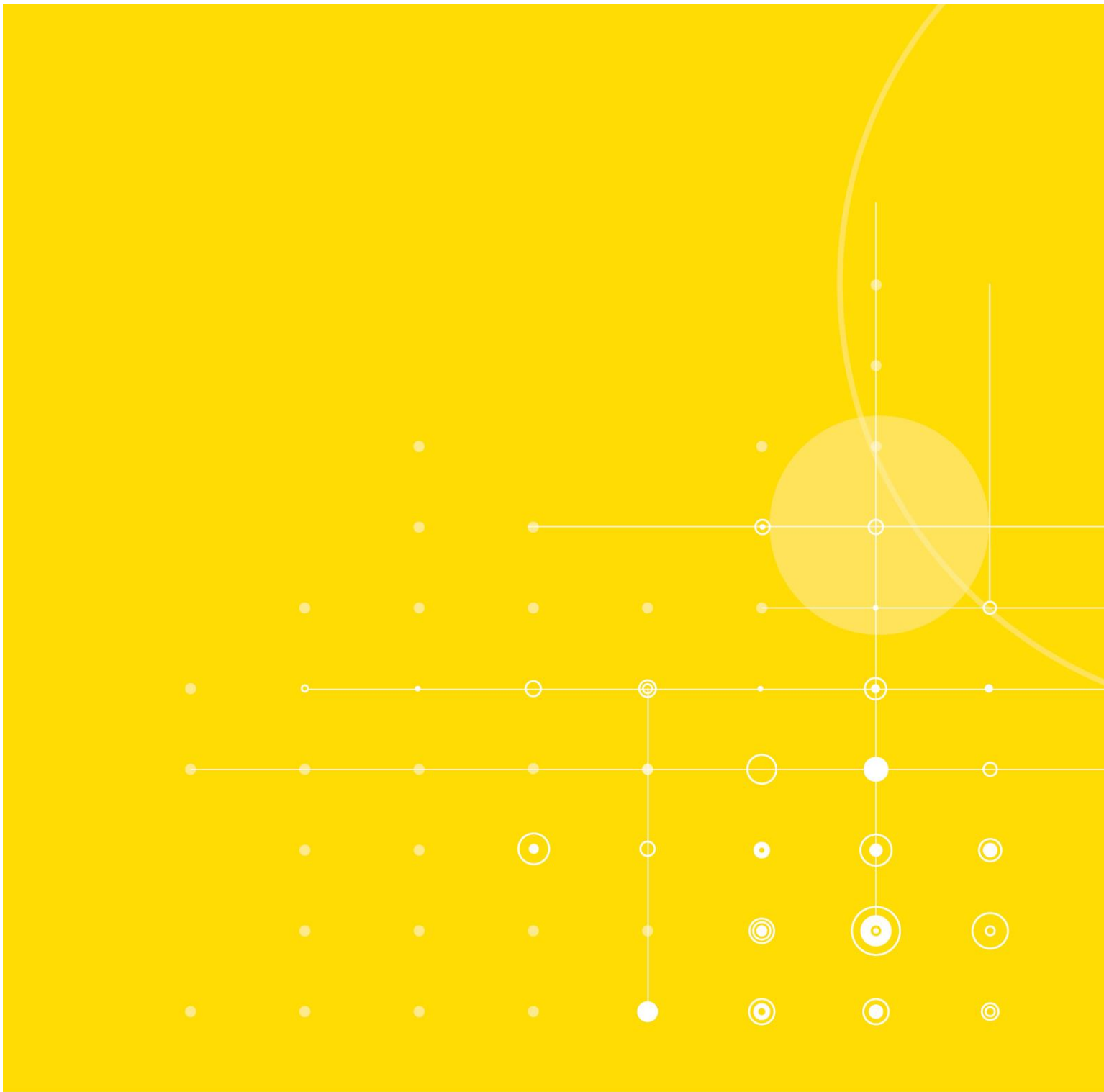
## Fotonachweise und Quellen

### 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 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

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

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