

## Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

# Nachhaltige und klimasensible Landnutzung für die wirtschaftliche Entwicklung in Zentralasien

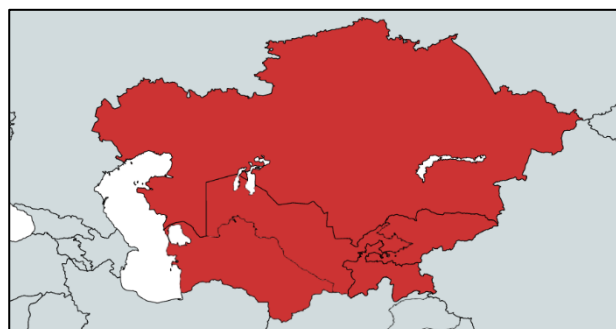
|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |      |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|
| Projekttitel                                                | Nachhaltige und klimasensible Landnutzung für die wirtschaftliche Entwicklung in Zentralasien                                                                                                                                                                                                               |                 |      |
| Land/Region/global                                          | Zentralasien: Kasachstan, Kirgisistan, Tadschikistan, Turkmenistan, Usbekistan                                                                                                                                                                                                                              |                 |      |
| Sektor und CRS-Schlüssel                                    | 41010 Umweltstrategie und administratives Management                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |      |
| Projektnummer                                               | 2017.2110.9                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                 |      |
| Auftraggeber                                                | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)                                                                                                                                                                                                                                  |                 |      |
| Politischer Träger/Durchführungsorganisation im Partnerland | Das Programm arbeitete je nach thematischem Schwerpunkt abwechselnd mit regionalen Organisationen wie der <i>Interstate Commission on Sustainable Development</i> (ICSD) und dem <i>Regional Environmental Centre for Central Asia</i> (CAREC) sowie mit anderen geeigneten Partnerorganisationen zusammen. |                 |      |
| Projektvolumen                                              | 7.005.704 EUR                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |      |
| Projektlaufzeit                                             | Dezember 2017 - Februar 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |      |
| Berichtsjahr                                                | 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Stichprobenjahr | 2019 |

## Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

Ein Großteil von Zentralasien besteht aus trockenem Boden. Viehzucht ist die vorherrschende Form der Bodennutzung und die Haupteinkommensquelle der schnell wachsenden ländlichen Bevölkerung. Mangels Alternativen gilt Vieh auch als Hauptform der finanziellen Investition. Dies hat zu einer zunehmenden Übernutzung von Forst- und Weideressourcen und dementsprechend zu einer Schädigung der Böden und einem Schwund der Biodiversität geführt. Diese Entwicklung wurde bereits durch die messbaren Auswirkungen des Klimawandels verschärft. Allgemein werden verschiedene Formen der Bodennutzung von mehreren Gruppen auf demselben Land praktiziert. Dies führt zu zunehmenden Interessenkonflikten unter den Nutzenden oder Nutzergruppen, die darüber hinaus durch größtenteils isoliert voneinander handelnde konkurrierende Regierungsbehörden mit unterschiedlichen Aufgabengebieten verschlimmert werden. Alle Länder Zentralasiens befinden sich in einem Wandel von zentraler Planwirtschaft zu Marktwirtschaft. Zentral geplante und staatliche Produktion sind in Turkmenistan und Usbekistan vorherrschend und in Tadschikistan wieder im Aufwind. Kirgisistan und Kasachstan haben die größten Fortschritte auf dem Weg zu einer Marktwirtschaft erzielt, doch die tief verwurzelte Korruption behindert die Entwicklung auch dort.

Die Hauptbeteiligten (Regierungsorganisationen, Bodennutzende und der private Sektor) koordinieren ihre Bodennutzungsinteressen nicht. Sie beziehen auch die verschiedenen Formen der Bodennutzung nicht in gemeinsam geplante Managementprogramme ein (das Kernproblem). Die Ursachen für die fehlende Integration von Bodenmanagementinitiativen und die daraus resultierende fortschreitende Schädigung der Bodenressourcen in Zentralasien liegen in den allgemeinen politischen, sozioökonomischen, sozial-normativen und institutionellen Bedingungen: eine fehlende technisch-methodologische Beratung der Bodennutzenden, unzureichende Förderung innovativer Produktionsalternativen, kulturelle Werteververschiebung, Unerfahrenheit in dezentralen Managementverfahren, konkurrierende Formen der Bodennutzung, ein inkohärenter rechtlicher Rahmen und schlecht organisierte, unterfinanzierte und korrupte Regierungsbehörden.

Abbildung 1: Projektregion – Zentralasien (Quelle: GIZ).



## Kurzbeschreibung des Projekts

Das Projekt führte Aktivitäten mit unterschiedlicher Intensität in allen fünf Ländern Zentralasiens durch: Handlungsfeld (1) – Entwurf von Sektorpolitiken, Handlungsfeld (2) – Verbreitung von Bodennutzungsprogrammen, und Handlungsfeld (3) – Verbesserung der Kernkompetenzen der Hauptbeteiligten. Handlungsfeld (1) diente dazu, in Absprache mit allen Hauptbeteiligten ein Rahmenkonzept für das integrative Bodenmanagement für Zentralasien und den gegenseitigen regionalen Austausch als Leitlinie für regionale und nationale Bereichsstrategien zu entwickeln. Handlungsfeld (2) konzentrierte sich auf die Verbreitung inklusiver, nachhaltiger, klimasensitiver und wirtschaftlich praktikabler Bodennutzungsansätze unter Berücksichtigung der Klimafinanzierungsmöglichkeiten. Das Regionalvorhaben diente dazu, aggregierte Zahlen, Fakten und Erfolgsgeschichten aus bilateralen und regionalen Projekten in enger Zusammenarbeit mit dem Projekt zu erstellen und an nationale und regionale Partner zu übermitteln. Handlungsfeld (3) diente dazu, die Kernkompetenzen der Hauptbeteiligten zu fördern, die in den Regionen in Bezug auf Formen der integrativen Bodennutzung und ihrer Anpassung an den Klimawandel zusammenarbeiten.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder



## Bewertung nach DAC-Kriterien

### Relevanz

Das Evaluierungsteam stellt fest, dass der Projektaufbau mit den Interessen und Strategien der nationalen Regierungen und den regionalen Interessen der zentralasiatischen Länder abgestimmt war. Der Aufbau war eng an vergangene und laufende GIZ-Initiativen angepasst. Die Relevanz für die Bedürfnisse der Zielgruppen war hoch. Jedoch waren die Zielgruppen vielseitig und unterschieden sich von Land zu Land, was das zentrale Management des Projekts erheblich verkomplizierte. Das Projekt war in hohem Maße von den politischen Prozessen in den einzelnen Ländern abhängig. Mehrere Verzögerungen der Umsetzung traten aufgrund einer Verschiebung politischer Prioritäten, der Restrukturierung von Regierungsbehörden und unvorhergesehener Änderungen der Gesetzgebung auf. Darüber hinaus führten die Ausbreitung der COVID-19-Pandemie und die daraus resultierenden Inlandsreisebeschränkungen zu weiteren Verzögerungen der Umsetzung und dem Abbruch einiger Fähigkeitsentwicklungsaktivitäten. Das Projektziel war nach Ansicht der Evaluierenden realistisch.

### Kohärenz

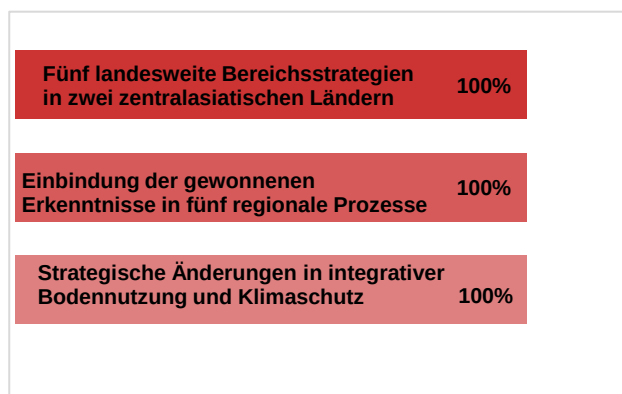
Durch die Verbesserung eines förderlichen Umfeldes auf nationaler Ebene und durch die Unterstützung der Reformbestrebungen der Regierungen in der Region ergab sich interne Kohärenz mit anderen deutschen Projekten der internationalen Zusammenarbeit, die auf die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen und der Umwelt hinarbeiteten. Direkte Bestrebungen zur Koordination innerhalb der deutschen internationalen Zusammenarbeit führten zu gemeinsamen Aktivitäten mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und institutionalisierter Koordination der Bemühungen zur Förderung der nachhaltigen Bodennutzung in den Regionen durch die Zwischenstaatliche Kommission für nachhaltige Entwicklung (*Interstate Commission on Sustainable Development, ICSD*). Das Projekt konnte gegenseitige Ergänzungen nutzen und die Projekte mehrerer internationaler Geldgebender zum integrativen Bodenmanagement in allen Zielländern unterstützen. In Kirgisistan führten diese Bestrebungen zu einer erheblichen Abhängigkeit: durch das Projekt entwickelten Methodologien und

nationalen und lokalen Institutionen, übernahm es schließlich eine dauerhafte beratende Rolle gegenüber dem Projekt der Weltbank. Nichtsdestotrotz führten die mangelnde Kommunikation mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (*United Nations Environment Programme*, UNEP) in Usbekistan sowie die fehlende ICSD-Führung zu doppelten Anstrengungen hinsichtlich der Unterstützung der Kommission. Dieses Problem wurde gelöst, als die ICSD-Kommission eine führende Rolle in der Koordination übernahm.

## Effektivität

Das Evaluierungsteam stellte fest, dass die Projektzielindikatoren bis zum Ende des Projekts erreicht wurden.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren



Die Art und Weise, in der die Indikatoren erreicht wurden, wich jedoch leicht von der ursprünglichen Absicht ab. Die Kontributionsanalyse ermöglichte eine genauere Untersuchung der Effektivität der ausgewählten Aktivitäten und entsprechenden Veränderungen. Die Fähigkeit der Hauptinteressenvertretenden, die Nutzung nachhaltiger Bodennutzungsansätze zu steigern wurde bestätigt, jedoch mit unterschiedlicher Zufriedenheit hinsichtlich der Benutzerfreundlichkeit. Die Unterstützung der Fähigkeiten der Hauptinteressenvertretenden durch das *Lead the Change*-Programm war erfolgreich, allerdings muss sich die Nützlichkeit des daraus entstandenen Netzwerks noch zeigen. Hinsichtlich der regionalen Koordinierungsfähigkeit der ICSD resultierten Schwierigkeiten hauptsächlich aus der Phase, in der es keine Führung oder regionale Beteiligung gab. Auch wenn vor kurzem Anstrengungen unternommen wurden, um die Unterstützung zu erhöhen.

Für die Umsetzung des *Regional Environmental Programme for Sustainable Development of Central Asia for 2020–2030* (REP4SD) ergab die Analyse, dass das Projekt die Strategien in jedem Land unterstützte. REP4SD wurde vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen entwickelt, doch dieser Maßnahmenplan hat aufgrund der Fähigkeitsprobleme der ICSD bisher noch keine messbaren Ergebnisse erzielt.

## Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Die Analyse der Pilotstandorte in Tadschikistan und Usbekistan zeigte, dass die geförderten Ansätze der nachhaltigen Bodennutzung an den Orten, an denen die Beschäftigten in der Landwirtschaft ihr Verhalten änderten, zum SDG 15: „Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen“ - beitragen können. Die Teilnehmenden beobachteten außerdem Verbesserungen ihrer zukünftigen Einkommensaussichten (SDG 1) und wiesen auf potenzielle positive Umweltauswirkungen hin (SDG 13). Hinsichtlich der Förderung der Fähigkeiten des IFAS folgte das Projekt der Logik, dass dies durch die Förderung der ICSD erreicht werden könnte. Die Fähigkeiten der Kommission bleiben jedoch aufgrund fehlender Führung unverändert und beide Organisationen sind weiterhin von der zusätzlichen Unterstützung durch Geber abhängig, um regionale Veränderungen zu koordinieren. Bezüglich der Entwicklung und Umsetzung neuer Projekte der Entwicklungszusammenarbeit wurden die ersten Projekte genehmigt und die Umsetzung bereits begonnen. Es konnten zum Zeitpunkt der Evaluierung jedoch keine eindeutigen Wirkungen gemessen werden. Hinsichtlich der Umsetzung grenzübergreifender Projekte auf der Grundlage von *Integrated Land Use Management Approaches* (ILUMA) wurde bei der Evaluierung festgestellt, dass ILUMA meistens durch das nationale Bedürfnis nach nachhaltigen Bodennutzungsmodellen ohne direkten Bezug zu mehr regional orientierten Projekten beeinflusst war. Auch wenn der Fokus auf nationalen Initiativen lag, wurden einige Regionalvorhaben von dem Projekt vorgeschlagen und eines davon wurde implementiert. Darüber hinaus

ergab die Evaluierung ein unbeabsichtigtes positives Ergebnis im Bereich der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen: in Pilotstandorten, in denen langfristige Besitzverhältnisse gesichert waren, wurden Anreize für Investitionen aus dem Privatsektor geschaffen.

## Effizienz

Die Analyse der Produktionseffizienz des Projekts ergab, dass Output A (ein Rahmenkonzept für das integrative Bodenmanagement für Zentralasien und den gegenseitigen regionalen Austausch in Absprache mit allen Hauptbeteiligten, das als Leitlinie für regionale und nationale Bereichsstrategien dient, wird entwickelt) mit einem anderen Ansatz hätte maximiert werden können. Die Hinderungsfaktoren umfassten den äußeren Einfluss der COVID-19-Pandemie, die hohen administrativen Kosten im ersten Teil des Projekts und die Verzögerungen beim Erreichen einer finanziellen Vereinbarung mit dem Mitwirkenden in Kirgisistan. Basierend auf der Analyse der Allokationseffizienz des Projekts waren die Erfolgsraten der Indikatoren moderat. Aufgrund des geringen Budgets innerhalb der einzelnen Länder im Vergleich zu den Initiativen anderer Geldgebender war der Einfluss des Projekts geringer und das Projektteam diskutierte frühzeitig, wie es für die öffentlichen Umsetzungsmitwirkenden relevant bleiben könnte. Die lange Dauer bis zur Bestätigung des endgültigen Budgets war eine zusätzliche Herausforderung; teilweise, weil die offizielle Genehmigung durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Zeit brauchte, um die Übertragung des verbleibenden Budgets des Vorläuferprojekts offiziell zu genehmigen.

## Nachhaltigkeit

Der Projektbeitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kompetenzen auf Ebene der Partnerinstitutionen wurde als eingeschränkt erfolgreich bewertet. Das Evaluierungsteam stellte fest, dass das Projekt zu einem gewissen Grad zu der Verbesserung dauerhafter Fähigkeiten aller Zielgruppen mit einigen Ausnahmen unter den Bodennutzenden beitrug. Darüber hinaus wurden Risiken für nachhaltige Fähigkeiten in öffentlichen Institutionen und speziell regional innerhalb

der ICSD festgestellt. Die begrenzten Ressourcen und die geringe Bezahlung im Amt für Forstwirtschaft und Weideland führen oftmals zu einem hohen Personalumsatz – dem Hauptgrund für den Verlust von Fähigkeiten. Ein weiteres Risiko für die Dauerhaftigkeit der Ergebnisse bestand in dem geringen Bewusstsein der Beamt\*innen für die integrierten Landmanagementansätze und deren Dokumentation. Das ILUMA-Dokument war nur sehr wenigen der befragten Interessenvertretenden bekannt. Die regionalen Vereinbarungen und Programme waren positive Indikatoren für die Dauerhaftigkeit. Dank der Anstrengungen anderer Projekte und Geber wie etwa der Weltbank sind viele Ergebnisse dauerhaft.

## Gesamtbewertung

Das Projekt erzielte zufriedenstellende Ergebnisse. Angesichts der Komplexität des Bereichs und der Einbeziehung unzähliger nationaler und internationaler Beteiligter sowie der zahlreichen Herausforderungen in der politisch-strukturellen Landschaft leistete das Projekt den Regierungsbeteiligten erhebliche regionale und nationale Unterstützung auf regionaler und nationaler Ebene. Es erreichte sein Ziel integrative, nachhaltige, klimasensitive und wirtschaftlich praktikable Bodennutzungsansätze als Teil der Regierungspolitik zu institutionalisieren. Der Projektaufbau war mit den Interessen und Strategien der nationalen Regierungen und den regionalen Interessen der zentralasiatischen Länder abgestimmt. Die Konzeption war sehr gut an vergangene und laufende Initiativen in der GIZ angepasst.

Direkte Bestrebungen zur Koordination innerhalb der deutschen internationalen Zusammenarbeit führten zu gemeinsamen Aktivitäten mit der KfW Entwicklungsbank und institutionalisierter Koordination der Bemühungen zur Förderung der nachhaltigen Bodennutzung in den Regionen durch die ICSD-Kommission. Das Projekt konnte wechselseitige Ergänzungen nutzen und mehrere Projekte internationaler Geber zum integrativen Bodenmanagement in allen Zielländern durch einen regelmäßigen Austausch unterstützen, größtenteils dank der durch umfangreiche Pilotprojekte gewonnenen Fachkenntnisse im Bereich integrativer Methoden des Bodenmanagements.

Die Förderung der Fähigkeiten der Hauptinteressenvertretenden durch die Leadership Academy war erfolgreich, allerdings muss sich die Nützlichkeit des daraus entstehenden Netzwerks noch zeigen. Hinsichtlich der Fähigkeiten der ICSD, regionale Prozesse zu koordinieren, halten die Probleme aufgrund eines Zeitraums ohne Führung und regionale Beteiligung an. Für die Umsetzung des REP4SD-Prozesses ergab die Analyse, dass das Projekt die Strategien in jedem Land unterstützte. REP4SD wurde vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen entwickelt, doch dieser Maßnahmenplan hat aufgrund der Kapazitätsengpässe zum Zeitpunkt der Evaluierung noch keine messbaren Wirkungen erzielt.

Was neue internationale Kooperationsprojekte angeht, so wurden die ersten Projekte genehmigt und sind angelaufen. Eindeutige Ergebnisse waren zum Zeitpunkt dieser Evaluierung noch nicht messbar. Was die Umsetzung grenzüberschreitender Projekte auf der Grundlage von ILUMA betrifft, so ergab die Evaluierung, dass ILUMA zumeist durch den nationalen Bedarf an nachhaltigen Landnutzungsmodellen motiviert war und keine direkte Verbindung zu stärker regional ausgerichteten Projekten bestand.

Tabelle 1: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien

| Kriterien      | Punktzahl (max. 100) | Bewertung 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos) |
|----------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|
| Relevanz       | 88                   | Stufe 2: erfolgreich                                      |
| Kohärenz       | 92                   | Stufe 1: sehr erfolgreich                                 |
| Effektivität   | 74                   | Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich                        |
| Impact         | 69                   | Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich                        |
| Effizienz      | 84                   | Stufe 2: erfolgreich                                      |
| Nachhaltigkeit | 75                   | Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich                        |
| <b>Gesamt</b>  | <b>80</b>            | <b>Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich</b>                 |

## Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Um Erkenntnisse aus den Ergebnissen dieser Evaluierung zu gewinnen, legt dieser Abschnitt wichtige Erfolgsfaktoren und zentrale Schwachstellen des Projekts dar. Die Bemühungen und positiven Ergebnisse bei den wesentlichen Erfolgsfaktoren (die sich teilweise überlappen) zeigen das Potenzial, die aktuellen Erfolge weiter zu unterstützen, aktuelle oder künftige Risiken zu mindern oder auf andere ähnliche Projekte übertragen zu werden.

Erfolgsfaktoren sind beispielsweise die folgenden:

- ☒ **In hohem Maß durch Bedarf und Bedürfnisse beeinflusste Aktivitäten:** Das Projekt war gut konzipiert. Im Laufe der Evaluierung wurde deutlich, dass das Projekt sich auf die langjährigen Erfahrungen der GIZ in der Region in den Bereichen Landmanagement und Klimawandel gründen konnte.
- ☒ **Beteiligung relevanter Interessenvertretergruppen:** Das Projekt beteiligte alle relevanten Interessenvertretenden an der Einführung integrativer nachhaltiger Bodenmanagementansätze in der Region: Regierungsbehörden, Organisationen der Zivilgesellschaft, private Organisationen und Bodennutzergruppen.
- ☒ **Nutzung externer technischer Fachkenntnis:** Die Mitwirkenden des Projekts profitierten speziell von der Einbindung externer Fachkräfte in die Entwicklung integrativer Bodenmanagementansätze, politischer Änderungen und Satzungen.
- ☒ **Koordination und Zusammenwirken mit anderen Projekten:** Es wurde ein ergänzendes Zusammenwirken zwischen Projekten in der gesamten GIZ festgestellt. Darüber hinaus stellte das Wissensmanagement innerhalb der GIZ den Austausch von Erfahrungen/Ansätzen und Informationen sicher. Des Weiteren wurde ein Zusammenwirken mit anderen Beteiligten in der Entwicklung erzielt.



Misserfolgsfaktoren sind beispielsweise die folgenden:

- ☑ **Kommunikationslücken zu Beginn der Implementierung:** Die Kommunikation wurde zu Beginn und speziell hinsichtlich der regionalen Aktivitäten nicht sehr gut gehandhabt. Die nationalen Projektteams fungierten oftmals als separate Projekte mit wenig Koordination und Interaktion. Dies besserte sich leicht mit der fortschreitenden Umsetzung des Projekts.
- ☑ **Großes heterogen zusammengesetztes Team und hohe administrative Gemeinkosten:** Das regionale Projektteam war in Anbetracht des gesamten Budgets recht groß und umfasste zahlreiche internationale Mitarbeitende. Dies belastete das Budget und erschwerte die regionale Koordination des Projekts. Die Situation verbesserte sich im Verlauf der Umsetzung.
- ☑ **Divergierende politische Interessen von Stakeholdern der Regierungen hinsichtlich des integrativen Bodenmanagements:** Während der Umsetzung des Projekts traten Interessenkonflikte zwischen Nutzern oder Nutzergruppen auf, durch Konflikte zwischen Regierungsbehörden über Zuständigkeiten und Finanzierungen noch verstärkt wurden. Die Tatsache, dass Regierungsbehörden infolgedessen oftmals neu ausgerichtet und restrukturiert wurden.
- ☑ **Personalmangel und Unterfinanzierung der ICSD-Kommission:** Der Personalmangel und die Unterfinanzierung der ICSD sowie das fehlende politische Interesse an regionaler Zusammenarbeit in einigen Ländern beeinträchtigten die Zielsetzung des Projekts, nachhaltige regionale Kapazitäten aufzubauen.
- ☑ **Begrenzter Einfluss auf Mitwirkende aufgrund des vergleichsweise geringen Budgets:** Das Budget war in einigen der Länder im Vergleich zu anderen Geberinitiativen klein. Aus diesem Grund war der Einfluss des Projekts geringer und das Projektteam diskutierte frühzeitig, wie es

für die öffentlichen Kooperationspartner relevant bleiben könnte.

## Empfehlungen

Die Empfehlungen, die aus den Evaluierungsergebnissen im Hauptbericht abgeleitet werden, sind in zwei Abschnitte unterteilt:

### Empfehlungen für vergleichbare Projekte und die Konzeption neuer Projekte (für GIZ FMB):

- Investitionsprojekte, die FZ-Projekte ergänzen, besitzen ein hohes Potenzial, um übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen nachhaltig zu erreichen. Auch wenn die Schaffung solcher Synergien zu Wirkungen führen kann, wird empfohlen, ein gewisses Maß an Flexibilität in der Projektkonzeption zu wahren, um Abhängigkeiten zu reduzieren und Hindernisse während der Umsetzung zu vermeiden.
- In Anbetracht der weiterhin durch die COVID-19-Pandemie geprägten Situation, sollten Projekte hybride Schulungsmodelle planen und Online- sowie Offline-Schulungen organisieren, um die Effektivität und Dauerhaftigkeit dieser Schulung zu verbessern.

### Empfehlung zur allgemeinen Projektumsetzung (für das Projektteam):

- Es sollten Auffrischungsschulungen in das Projekt eingebunden werden, sodass die Hauptschulung in der Frühphase des Projekts erfolgen kann, gefolgt von einer weniger strikten Auffrischungsschulung. Es ist wichtig, die Entwicklung von Fähigkeiten, die zuvor aufgrund von COVID-19 nicht stattgefunden hat, als Teil dieser Schulungen durchzuführen.
- Es sollten mehr Aktivitäten und Fähigkeitsentwicklungsbestrebungen durch lokale Organisationen umgesetzt werden, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse dauerhaft sind und nicht durch schnelle Änderungen der Regierung beeinträchtigt werden.
- Erzielte Ergebnisse bei der Anwendung des integrierten Bodennutzungsmanagements müssen gemonitort und regelmäßig mit dem technischen Regierungspersonal in den Ministerien überprüft werden.

## Evaluierungsansatz und -methoden

Das Projekt wurde basierend auf den standardisierten Evaluierungskriterien und -fragen des Entwicklungsausschusses (DAC) der OECD (Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) für die internationale Zusammenarbeit und den Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit (BMZ 2021) bewertet. Spezifische Evaluierungsdimensionen und analytische Fragen wurden aus diesem von der GIZ festgelegten Rahmenwerk abgeleitet und bilden die Grundlage für alle zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der GIZ.

Während der Inception Phase wurde ein Workshop mit den Mitgliedern des Projektteams durchgeführt, um ihre Erkenntnisinteressen an der Evaluierung in Erfahrung zu bringen. Kontributionsanalysen bilden zudem einen Eckpfeiler für das Evaluierungsdesign. Eine *Theory of Change* (ToC) des Projekts ist für eine Kontributionsanalyse entscheidend, um kausale Aussagen zu den Interventionen und beobachtbaren Ergebnissen zu machen. Bei der GIZ werden ToC in Wirkungsmodellen dargestellt und durch ein Narrativ ergänzt, einschließlich entsprechender Wirkungshypothesen. Die Evaluierung stützte sich auf eine Kombination aus primären und sekundären Datenquellen:

**Monitoringdaten:** Das Projektteam hat die Fortschritte bei den Indikatoren über zwei zentrale Dokumente gemonitort. Zunächst verwendete das Projekt exportierte Daten aus dem GIZ-Wirkungsmonitor. Alle Kategorien, die für ein ergebnisbasiertes Managementsystem notwendig sind, waren vollständig und aktuell. Im zweiten Schritt wurde anhand der Wirkungsmatrix des Projekts eine Übersicht der Ergebnisse erstellt und mit den aktuellen Indikatorwerten aktualisiert. Beide Arten von Monitoring- und Evaluierungsdokumenten wurden in der Inception Phase aktualisiert und an das Evaluierungsteam gesendet. Ermittelte Risiken des Projekts wurden durch das M&E-System nicht regelmäßig gemonitort. Nach der Analyse der Projektdokumente ergibt sich der Eindruck, dass das qualitative KOMPASS-Analyseverfahren nicht von dem Projekt angewendet wurde.

**Semistrukturierte Befragungen und Fokusgruppendifkussionen:** Diese wurden remote oder semi-remote durchgeführt. Bei den Befragungen

wendete das Evaluierungsteam einen robusten Ansatz an, um Verzerrungen durch falsche Fragen oder Methoden zu vermeiden (zum Beispiel Suggestivfragen, mangelnde kulturelle Sensibilität).

**Sekundäre Projektdokumente:** Diese umfassten den Projektvorschlag, nationale Strategien, jährliche Fortschrittsberichte, BMZ-Länderstrategien und Planungsdokumente sowie die Wirkungsmatrix, das vorherige Wirkungsmodell und eine Übersicht der Mitwirkenden.

## Methodik der Erfolgsbewertung

Die Bewertung der Projekte erfolgt auf Grundlage der OECD-DAC-Kriterien Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Impact, Nachhaltigkeit und Effizienz. Jedes der sechs Kriterien wird auf einer Skala von 1 bis 100 bewertet (%-System).

Die Gesamtpunktzahl des Projekts beruht auf dem Durchschnitt der Punkte, die für die einzelnen DAC-Kriterien vergeben wurden. Der Durchschnittswert für die Gesamtpunktzahl wird gemäß den mathematischen Rundungsregeln gerundet. Alle DAC-Kriterien werden für die Gesamtpunktzahl gleich gewichtet. Eine 100-Punkte-Skala hat gegenüber den vorhergehenden Systemen (6er-Skala, 16-Punkte-Skala) den Vorteil, dass sie differenziert, international verbreitet, leicht verständlich und gut in andere Bewertungssysteme umrechenbar ist.

Tabelle 2: Bewertungs- und Punkteskalen

| 100-Punkte-Skala (Ergebnis)                                                                                                                                                                                                                                                    | 6-Punkte-Skala (Bewertung)             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 92–100                                                                                                                                                                                                                                                                         | Stufe 1: sehr erfolgreich              |
| 81–91                                                                                                                                                                                                                                                                          | Stufe 2: erfolgreich                   |
| 67–80                                                                                                                                                                                                                                                                          | Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich     |
| 50–66                                                                                                                                                                                                                                                                          | Stufe 4: überwiegend nicht erfolgreich |
| 30–49                                                                                                                                                                                                                                                                          | Stufe 5: eher nicht erfolgreich        |
| 0–29                                                                                                                                                                                                                                                                           | Stufe 6: gänzlich erfolglos            |
| Gesamtbewertung: die Kriterien Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit sind Ausschlusskriterien: Wenn eines der Kriterien mit Stufe 4 oder niedriger bewertet wird, kann die Gesamtbewertung nicht höher als Stufe 4 sein, auch wenn der mittlere Punktestand höher sein kann. |                                        |

Sowohl die Bewertungsdimensionen mit den OECD-DAC-Kriterien als auch die Bestimmung der Gesamtpunktzahl mithilfe eines Punktesystems dienen dazu, die Transparenz der Bewertungen zu steigern und gleichzeitig einzelne Projekte besser miteinander vergleichbar zu machen.



## Impressum

### Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter  
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

### Konzeption, Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin  
Manuel Kern, GIZ, Evaluationsmanager  
Gruppe Zentrale Projektevaluierungen  
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

### Evaluator\*innen:

Lukas von Petersdorff-Campen, Fabian Schuster, Temir  
Burzhubaev, Zara Mahmudova und Jasurbek Rustamov  
(Mainlevel Consulting AG)

### Autor\*innen:

Lukas von Petersdorff-Campen, Fabian Schuster, Temir  
Burzhubaev, Zara Mahmudova und Jasurbek Rustamov  
(Mainlevel Consulting AG)

### Übersetzung:

A.C.T. GmbH

### Design:

Layout: DITHO Design GmbH, Köln  
Grafiken: Stefan Oltsch

### Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

### Karten:

Die hier abgedruckten Karten dienen allein Informationszwecken und stellen in keiner Weise eine Anerkennung von Grenzen und Territorien unter internationalem Recht dar. GIZ übernimmt keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit oder Vollständigkeit dieser Karten. Sämtliche Haftung für direkte oder indirekte Schäden, die aus ihrer Nutzung rühren, wird ausgeschlossen.

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

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T: +49 228 44 60-0  
F: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T: +49 6196 79-0  
F: +49 6196 79-11 15

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

Bonn 2023