

Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

Förderung marktorientierter Landwirtschaft

Projekttitel	Förderung marktorientierter Landwirtschaft in Ghana (<i>Market Oriented Agriculture Programme</i> , MOAP)		
Land/Region/global	Ghana		
Sektor und CRS-Code	31110 - Landwirtschaftspolitik und -verwaltung (50%), 31120 - Landwirtschaftliche Entwicklung (30%), 31162 – Industrienutzpflanzen/Exportnutzpflanzen (20 %)		
Projektnummer	2015.2088.1		
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Europäische Union (EU) als Kofinanzier		
Politischer Träger	Ghanaische Landwirtschaftsministerium (<i>Ministry of Food and Agriculture</i> , MoFA)		
Projektvolumen	22.600.000 EUR (davon 10.000.000 EUR kofinanziert von der EU)		
Projektlaufzeit	Januar 2017 - März 2021		
Berichtsjahr ZPE	2021	Stichprobenjahr ZPE	2018

Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

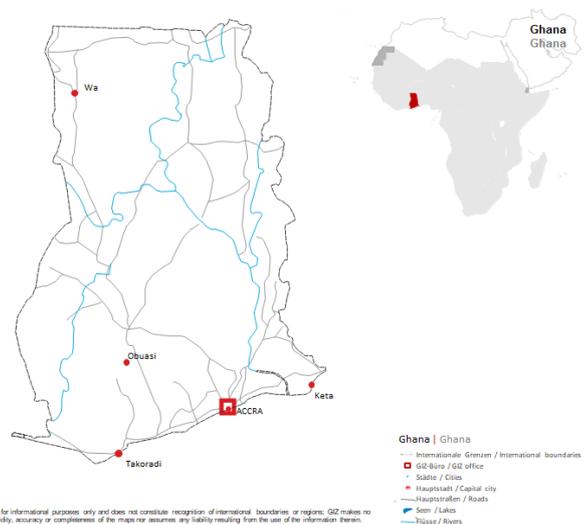
Die Landwirtschaft wird seit dem Beginn des Projekts Förderung marktorientierter Landwirtschaft in Ghana (*Market Oriented Agriculture Programme*, kurz MOAP) 2004 durch die Politik der Regierung beeinflusst. Diese ist bestrebt, die Bevölkerung mit Grundnahrungsmitteln zu versorgen und die Landwirtschaft zu modernisieren und kommerzialisieren. Zu dieser Zeit war der Ansatz der Globale Wertschöpfungsketten in Ghana relativ unbekannt. Er führte zu einer Verschiebung des strategischen Schwerpunkts von nachfrageunabhängiger Produktion und Dominanz des öffentlichen Bereichs zu marktabhängiger Produktion und Engagement des privaten Sektors.

Ein EU-Exportverbot für einige ghanaische Gemüsesorten im Jahr 2015/2016 in Verbindung mit sanitären und phytosanitären Problemen verdeutlichte den Interessengruppen, dass die Produktionsqualität im Gartenbaubereich verbessert werden musste. Die Projektplanung (2016) und der Start des Projekts (Januar 2017) fielen mit einem Wechsel der regierenden nationalen politischen Partei zusammen. Ein neuer Minister wurde als politischer Leiter des ghanaischen Landwirtschaftsministeriums (*Ministry of Food and Agriculture*, MoFA) ernannt und damit beauftragt, neue Prioritäten und Strategien zu verfolgen. Das Hauptprogramm der Regierung ist „*Planting for Food and Jobs*“ (Anbau für Lebensmittel und Arbeitsplätze), das durch weitere Maßnahmen wie etwa „*Planting for Export and Rural Development*“ (Anbau für Export und ländliche

Entwicklung) und die Initiative „*One District One Factory*“ (eine Fabrik pro Bezirk) unterstützt wird. Ziel der allgemeinen Strategie ist es, das Importvolumen durch die lokale Herstellung von Grundnahrungsmitteln für den Verbrauch zu reduzieren, Exportraten vor allem für verarbeitete Produkte zu erhöhen und Arbeitsplätze zu schaffen.

Seit dem *Local Governance Act* 2016 wurden Landwirtschaftsentwicklungsbeauftragte auf dezentraler Ebene Mitglieder der Gemeinde- und Bezirksversammlungen und unterhielten gleichzeitig vertikale technische Beziehungen zu den regionalen und nationalen MoFA-Leiter*innen.

Abbildung 1: Projektregion (Quelle: GIZ 2021).



This geographical map is for informational purposes only and does not constitute recognition of international boundaries or regions. GIZ makes no claims concerning the validity, accuracy or completeness of the maps nor assumes any liability resulting from the use of the information therein.

Kurzbeschreibung des Projekts

Das Projekt (das fünfte MOAP-Projekt seit 2004) wurde zwischen Januar 2017 und März 2021 durchgeführt. Sein Gesamtziel bestand in der „Verbesserung der Produktionsqualität im Landwirtschaftsbereich“. Fünf Outputs wurden zur Erreichung des Ziels formuliert.

Das Projekt nutzte einen Ansatz auf mehreren Ebenen und mit mehreren Akteuren auf der Grundlage des *ValueLinks*-Ansatzes – einer von der GIZ entwickelten Methodologie für die systematische Wertschöpfungskettenentwicklung. Vier ausgewählte Wertschöpfungsketten – Ananas, Mango, Zitrusfrüchte und Gemüse – wurden ausgehend von den Marktanforderungen hauptsächlich für den Export und bis hin zu Produktionsstandards und -methoden gefördert. Die Kapazitätsentwicklungsstrategie beinhaltete kompetenzbasierte Schulungen auf individueller Ebene, die organisatorische Entwicklung und die institutionelle Stärkung öffentlicher und privater Organisationen und Verbände, die Zusammenarbeit innerhalb des Bereichs und zwischen Akteuren der Wertschöpfungsketten sowie die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen.

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit beschloss 2020, sich auf drei Hauptbereiche (Kernthemen) in Verbindung mit dem BMZ 2030 zu konzentrieren, sodass der landwirtschaftliche Bereich im März 2021 beendet wurde. Ein neues Projekt mit dem Titel Nachhaltige Beschäftigung durch Agribusiness (AgriBiz) in Ghana begann im April 2021.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder Bewertung nach DAC-Kriterien



Relevanz

Dimension 1: Ausrichtung an Politiken und Prioritäten

Die Projektziele waren vor allem mit den politischen Leitlinien und Prioritäten der Geldgeber und den spezifischen Bedürfnissen des privaten Sektors, das heißt der Erzeuger, Verarbeitungsbetriebe und Vertriebs Händler, abgestimmt. Darüber hinaus spiegelt sich der vorherrschende Ansatz der Globalen Wertschöpfungsketten in den politischen Leitlinien des Regierungsbereichs wider und das Projekt behandelte bekannte Beschränkungen.

Dimension 2: Ausrichtung an Bedürfnisse und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Die Abstimmung mit den Bedürfnissen und Kapazitäten der marktorientierten Akteure ist hoch, jedoch eher gering bei den im Projektaufbau ermittelten benachteiligten Gruppen oder spezifischen Zielgruppen wie Frauen und junge Erwachsene. Dies ist eine direkte – und verständliche – Konsequenz einer Marktorientierung, die geschäftsorientierte Erzeuger armen Kleinbauern und -bäuerinnen vorzieht, weil sie wirtschaftliches Wachstum fördern. Es wird erwartet, dass sich positive Auswirkungen durch die Schaffung von Arbeitsplätzen auch auf die allgemeine Bevölkerung auswirken werden.

Die sozialen und umweltbezogenen Bereiche der nachhaltigen Entwicklung werden in dem Projektvorschlag erwähnt, jedoch dem wirtschaftlichen Bereich nicht gleichgestellt.

Dimension 3: Angemessenheit der Konzeption

Der Projektaufbau (Komponenten und Indikatoren) war bei der Erreichung der Ziele nicht sehr hilfreich. Die Implementierung, das Monitoring und Evaluierung waren in der Tat herausfordernd.

Dimension 4: Anpassungsfähigkeit – Reaktion auf Veränderungen

Trotz veränderter Prioritäten der Partner und einer eher ungünstigen Projektkonzeption wurde das Projekt im Verlauf mehrerer Änderungsangebote, die dem BMZ vorgelegt wurden, nicht angepasst.

Kohärenz

Dimension 1: Interne Kohärenz

Die interne Kohärenz des MOAP kann als eher positiv bewertet werden.

Ergänzende Interventionen wurden geplant und zusammen mit anderen GIZ-Programmen (*Green Innovation Centres, Competitive Cashew Initiative, Alliance for Product Quality in Africa*), mit der KfW Entwicklungsbank (*Outgrower and Value Chain Fund*) und mit der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt, der PTB, (*Quality Infrastructure for Agricultural Exports*) implementiert. Die positiven Wechselwirkungen zwischen der technischen (GIZ) und finanziellen (KfW) Zusammenarbeit hätten größer sein können, wenn die von dem MOAP unterstützten Wertschöpfungsketten in der Lage gewesen wären, höhere Kreditvolumen zu absorbieren, um auf den *Outgrower and Value Chain Fund* der KfW zuzugreifen.

Dimension 2: Externe Kohärenz

Hinsichtlich der externen Kohärenz bestand eine allgemeine Koordination zwischen den Entwicklungspartnern durch die *Agricultural Sector Working Group* (ASWG).

Darüber hinaus fanden ausgewählte technische Kooperationen statt, wo sich Interessen überschneiden und Fachkenntnisse ergänzt werden konnten. Auf politischer Ebene bleibt unklar, ob zwischen den Entwicklungspartnern eine Zusammenarbeit stattgefunden hat.

Bestehende Strukturen wurden dort angewendet, wo sie die Implementierung des Ansatzes zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten unterstützten.

Es wurde kein systematisches Kooperationsmanagement auf Grundlage der Capacity WORKS-Faktoren und -Methoden einschließlich eines gemeinsamen Systems für M&E (Monitoring und Evaluierung) und gemeinsames Lernen mit der Partnerinstitution angewendet.

Effektivität

Dimension 1: Erreichen der (intendierten) Ziele

Von den fünf Projektzielindikatoren wurden zwei vollständig erreicht, zwei teilweise erreicht und einer nicht erreicht.

Dimension 2: Beitrag zur Erreichung der Ziele

Bei der Kontributionsanalyse zur Erreichung der Ziele wurde festgestellt, dass die Projektergebnisse zu einer Reduzierung der EU-Bearstandungen in Bezug auf Schädlinge infolge einer verbesserten Qualitätskontrolle an den Grenzausgangspunkten beigetragen haben (Hypothese 1). Die verbesserte Funktionsfähigkeit der landwirtschaftlichen Infrastruktur durch das gemeinsame Management der öffentlichen und privaten Interessengruppen (Hypothese 2) konnte in Bewässerungskonzepten nur sporadisch festgestellt werden. Dies wurde festgestellt, dort wo die Verantwortung auf Wasserverbraucherverbände übertragen wurde, wobei die Ergebnisse im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit sehr begrenzt waren. Ein Anstieg der zertifizierten Qualitätsproduktion durch die Förderung inklusiver Geschäftsmodelle und verbesserte Dienstleistungen und Methoden für die landwirtschaftliche Produktion und Verarbeitung (Hypothese 3) konnte grundsätzlich bestätigt werden. Anstrengungen zur Verbesserung des öffentlichen-privaten Dialogs in der Landwirtschaft (Hypothese 4) haben zu einem dynamischeren und proaktiveren privaten Bereich geführt, während der öffentliche Bereich weiterhin zurückliegt.

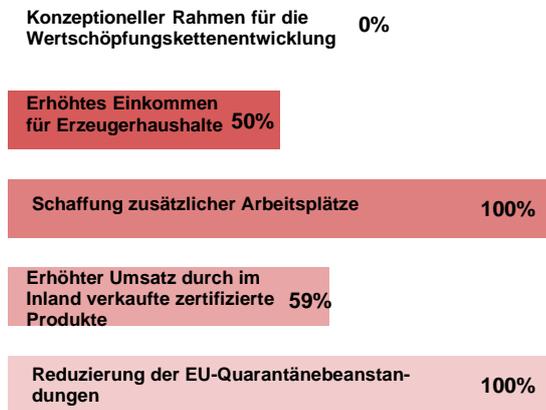
Dimension 3: Qualität der Implementierung

Die Qualität der technischen Umsetzung wurde als hoch angesehen. Eine strategische Lenkung auf der Grundlage eines klar organisierten Monitoringsystems unter Verwendung von Instrumenten für das systematische Kooperationsmanagement konnte jedoch nicht festgestellt werden. Der politische Partner beteiligte sich nicht aktiv an der Projektmonitoring und -steuerung. Das Lern- und Wissensmanagement war ebenso unzureichend wie die Exit Strategie.

Dimension 4: Nicht-intendierte Wirkungen

Der tatsächliche Rückzug des Partners auf politischer Ebene wurde als negatives unbeabsichtigtes Ergebnis angesehen.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren



Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Dimension 1: Übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen

Dieser Abschnitt ist eng mit der Dimension 2 der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen verbunden, sodass beide gemeinsam behandelt werden.

Dimension 2: Beitrag zu übergeordneten (intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen

Das Projekt hat im Kontext des MOAP-Programms seit 2004 und anderen Anstrengungen der Entwicklungspartner zu der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Gartenbauteilbereichs beigetragen: Exportraten sind gestiegen (Mango), Rezessionen wurden abgefangen (Zitrusfrüchte, Ananas) und neue Nischen (Bio, Schalen, Gemüse) wurden erschlossen. Darüber hinaus fand Wertschöpfung statt. Beschäftigungsmöglichkeiten wurden vor allem für Frauen und junge Erwachsene geschaffen und Beschäftigte in der Landwirtschaft konnte ihre Umsätze durch einen besseren Marktzugang steigern. Der öffentliche Bereich hat den Ansatz zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten verinnerlicht und beginnt, eine mehr auf den privaten Sektor ausgerichtete Perspektive anzuwenden. Auch wenn der Dialog zwischen dem öffentlichen und

privaten Bereich noch nicht institutionalisiert wurde, haben sich die horizontalen und vertikalen Beziehungen der Interessengruppen der Wertschöpfungskette verbessert. Es wird erwartet, dass das Bewusstsein für Lebensmittelsicherheit und Qualitätsaspekte weiter zunimmt, sobald lokale freiwillige Standards Fuß fassen.

Dimension 3: Beitrag zu übergeordneter (nicht-intendierter) entwicklungspolitischer Veränderungen

Es bestehen nur wenige Nachweise für positive oder unbeabsichtigte übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen im Hinblick auf soziale und Umweltbereiche. Der angenommene *Trickle-Down*-Effekt und das Pro-Kopf-Wachstum der armen Bevölkerung müssen weiter untersucht und gemonitort werden. Die Erwartung, dass eine exportorientierte Landwirtschaft zu wirtschaftlichem Wachstum ohne schädliche Umweltauswirkungen führen würde, erscheint eher unrealistisch.

Effizienz

Foto 1: Frauen verarbeiten Mangos (Quelle: GIZ MOAP)



Dimension 1: Produktionseffizienz

Die Verteilung von Materialien an direkte Zielgruppen war eher gut ausgewogen und spiegelte den Fokus auf den privaten Bereich wider. Eine Reihe kritischer Aspekte hinsichtlich projektinterner, GIZ-interner und partnerbezogener Probleme muss jedoch eine negative Auswirkung auf die Effizienz einschließlich einer Verzögerung der Lieferung von Dienstleistungen gehabt haben. Die kritischen Hauptaspekte betrafen Integritätsprobleme innerhalb des Projekts, relativ mühsame bürokratische Prozesse bei der Regionalvertretung und der Zentrale der GIZ und chronische

Budgetbeschränkungen auf der Seite der Partner, die den Betrieb einschränkten.

Dimension 2: Allokationseffizienz

Die Erweiterung der Ergebnisse war national (vertikal) aufgrund fehlender politischer Unterstützung von Herausforderungen geprägt. Während lokal eine Replizierung der besten Praktiken beobachtet werden konnte, kann eine horizontale Erweiterung ohne weitere Unterstützung nicht erwartet werden.

Nachhaltigkeit

Dimension 1: Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen

Die Dauerhaftigkeit positiver Auswirkungen des Projekts erwies sich als erhebliche Herausforderung. Es wurde jedoch angenommen, dass die aktuelle durch die Coronapandemie verursachte Krise die pessimistischen Ausblicke des privaten Sektors verstärkt haben. Im öffentlichen Bereich wurden vor allem Schwächen aufgrund chronischer Budgetbeschränkungen festgestellt. Zum Ende des Projekts sind 30 Prozent der unterstützten Anbauberatungsstellen nicht betriebsbereit. Darüber hinaus laufen Kleinbauern und -bäuerinnen Gefahr, ihre Zertifizierungen und GAP (*Good Agriculture Practice*) nicht ohne Unterstützung aufrechterhalten zu können, besonders wenn ihre Landwirtschaftsorganisation schwach ist. Eine ähnliche Situation kann für kleine Verarbeitungsbetriebe angenommen werden, die weder über den Kapitalfluss noch den nötigen Zugang zu Finanzierungen zum Ausgleich reduzierter Umsätze und Profite verfügen.

Andererseits könnte ein starker Fokus auf den privaten Bereich durch die Aufteilung der Verantwortung und des Engagements auf verschiedene Akteure Risiken reduzieren.

Dimension 2: Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten

Das Projekt hat zur Steigerung der Nachhaltigkeit durch Kapazitätsentwicklung und besonders durch kompetenzbasierte Schulungen und die erfolgreiche Vermittlung von Vereinbarungen zwischen Beschäftigten in der Landwirtschaft und Abnehmern beigetragen. Es konnte vor dem Hintergrund der zwölf-monatigen Verlängerung und der

phasenweisen Einstellung des Projekts keine systematische Exit Strategie festgestellt werden.

Dimension 3: Dauerhaftigkeit von Wirkungen über die Zeit

Die Mehrzahl der unterstützten Wertschöpfungsketten waren mit Exportmärkten verbunden. Die Nachfrage wird eindeutig durch die Vorlieben der Verbraucher und äußere Einflüsse wie die Pandemie beeinflusst. Beschäftigte in der Landwirtschaft verlieren aufgrund äußerer Einflüsse nicht nur den Marktzugang, sondern sind auch erheblichen produktionsseitigen Risiken ausgesetzt wie etwa Schädlingen und Krankheiten sowie ungünstigen Witterungsbedingungen wie schwankenden Regenmengen, die sich negativ auf den Ertrag und die Produktionsqualität auswirken.

Zusammenfassend führen hohe Expositionsrisiken in Kombination mit relativ geringen Fähigkeiten diesen Risiken zu begegnen, zu einer erheblichen Verwundbarkeit im Gartenbaubereich, der weitere Unterstützung benötigt, um das Erreichte dauerhaft aufrechtzuerhalten.

Gesamtbewertung

Die Ergebnisse und Bewertungen spiegeln das Wechselspiel zwischen dem Vorgängerprojekt, dem Aufbau, der Implementierung einschließlich der Lenkung und Überwachung, den Beiträgen der Partner und beteiligten Interessengruppen sowie dem Kontext und äußeren Umständen wider.

Das Projekt wurde unter schwierigen Bedingungen implementiert, die von dem nicht sehr vorteilhaften Projektaufbau und der fehlenden Partnerschaft und Lenkung bis hin zu internen Integritätsproblemen und der weltweiten Coronapandemie reichen. Diese wurden als Hauptgründe dafür angesehen, dass die Gesamtbewertung keinen höheren Erfolgsgrad erreicht hat.

Die größten Schwachstellen bestanden in der Effektivität und Nachhaltigkeit, wo Mängel im Hinblick auf die Partnerbeteiligungen und den strategischen Fokus festgestellt wurden. Eine Stärke bestand im Kriterium der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen, wo das Projekt in der Lage war, auf vorherigen Erfolgen aufzubauen und zu der

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Gartenbaubereich beizutragen.

Zuletzt ist anzumerken, dass das Projektmanagement der internationalen Zusammenarbeit im Allgemeinen und der Ansatz zur Entwicklung von Wertschöpfungsketten (*ValueLinks 2.0*) im Besonderen so komplex geworden sind, dass es zunehmend schwieriger wird, die hohen Erwartungen in derart schwierigen Kontexten zu erfüllen.

Tabelle 1: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien

Kriterien	Punkte (Max. 100)	Bewertung 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Relevanz	73	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Kohärenz	70	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Effektivität	67	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Impact	81	Stufe 2: erfolgreich
Effizienz	70	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Nachhaltigkeit	67	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Gesamt	71	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich

Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Kapazitätsentwicklung: Vor allem die Schulung der Beschäftigten in der Landwirtschaft ist nur erfolgreich, wenn diese bereit und (finanziell) in der Lage sind, neu eingeführte Praktiken zur Verbesserung der Produktion anzuwenden. Dies hängt in hohem Maße von der Verfügbarkeit sicherer Märkte ab. GAP (gute landwirtschaftliche Praxis) werden nur selten angewendet, wenn ein Markt oder das Vertrauen zwischen den Käufern fehlt.

Zugang zu Finanzierung: Dieses Haupthindernis konnte nur sehr selten oder indirekt bewältigt werden, da bestehende Initiativen (zum Beispiel OVCF, Outgrower and Value Chain Fund) sich nur an eine kleine Kategorie größerer, gut eingeführter Unternehmen richten. Finanzprodukte für Landwirtschaftsgruppen und kleine und mittelständische Unternehmen fehlen in Ghana.

Interne Prozesse: Interne Verfahrensrichtlinien wären hilfreich gewesen, um ein kohärentes Verfahren zu entwickeln, zum Beispiel wie die Planung und Implementierung von Schulungen und Workshops auf der Grundlage eines kompetenzbasierten Ansatzes erfolgen sollte; wie Personalbewertungen durchzuführen sind sowie wiederholte Erörterungen darüber, was geändert werden muss, was getan werden muss und wie Veränderungen beobachtet werden können (M&E).

Zusammenarbeit und Koordination: Die Koordination mit anderen Projekten der technischen Zusammenarbeit (GIZ) und Geldgebern ist und bleibt eine Herausforderung; der Dialog zwischen dem öffentlichen und privaten Bereich war schwierig, aber die Mühe wert.

Projektaufbau und -ansatz: Die massive Unterstützung des öffentlichen Bereichs ist ein veralteter Ansatz. Bedarfs- und Marktorientierung sorgen für Nachhaltigkeit. Das MOAP wäre mit einem kohärenteren, fokussierteren und besser kommunizierten Ansatz erfolgreicher gewesen. Indikatoren müssen sorgfältig formuliert werden, um sicherzustellen, dass sie realistisch sind.

Folgende sind Beispiele für Erfolgsfaktoren:

- ☑ **Projektpartner:** unterstützende und wertschätzende dezentralisierte Strukturen (regionale und Bezirkslandwirtschaftsämter).
- ☑ **Beteiligung des privaten Bereichs:** ein lebhafter und engagierter privater Sektor mit jungen, gut ausgebildeten Unternehmern und zuverlässigen Abnehmern für Erzeugnisse von kleinbäuerlichen Betrieben.
- ☑ **Markttrends:** wachsendes internationales Interesse an Tropenfrüchten, Bioprodukten und nachhaltigen Lieferketten für den Export; eine wachsende Mittelklasse in Ghana mit dem Wunsch nach gesunden und sicheren Lebensmitteln.

Empfehlungen

Das Projekt „Sustainable Employment through Agribusiness“ (AgriBiz) der GIZ

Der Projektansatz sollte so definiert und ausgerichtet werden, dass die Ziele ergänzend mit anderen Projekten und Entwicklungs- und Umsetzungspartnern erreicht werden. Ein integriertes M&E-System sollte entwickelt werden, das nicht nur dazu dient, Wirkungen zuzuweisen und Bericht über das Erreichen der Indikatoren zu erstatten, sondern auch Bereiche der strategischen Beobachtung zu definieren, die aktiv für Steuerung und Lernen genutzt werden. Es sollte erwogen werden, eine Universität, ein Forschungsinstitut oder eine Bürgergesellschaft einzubeziehen, um das Projekt aus einer externen Perspektive zu unterstützen und zu begleiten. Die Capacity WORKS-Instrumente sollten genutzt werden, um das Kooperationsmanagement zu verbessern. Darüber hinaus sollten weiterhin Anstrengungen unternommen werden, um wieder eine konstruktive vertrauenswürdige Beziehung zum MoFA auf politischer Ebene herzustellen.

Für den Umsetzungspartner

Auch wenn die Kooperationsvereinbarungen nicht zufriedenstellend sind, sollte nach Kompromissen gesucht oder die Projektkoordination delegiert werden. Die Verbesserung der Lebensmittelsicherheit erfordert eine systematische Zusammenarbeit und gegenseitige Ergänzung der Ministerien.

Es sollten Anstrengungen unternommen werden, um das Daten-, Informations- und Wissensmanagement sowie den Zugang dazu zu verbessern. Die Verbesserung der Effektivität des öffentlichen

Dienstes ist in Anbetracht begrenzter Budgets eine wesentliche Herausforderung. Daher sollte der Fokus auf Reformen gesetzt werden, die Effizienzgewinne zur Verstärkung der Ergebnisse erzielen. Um das Budgetdilemma zu lösen, könnten Konzepte auf der Grundlage intern generierter Finanzmittel und leistungsbasierter Gehälter getestet und implementiert werden.

Für die Regionalvertretung/-Zentrale/-Bereichs- abteilung der GIZ

Das BMZ sollte im Hinblick auf Ghana eine Länderstrategie zur Schärfung des Ansatzes und der Kohärenz formulieren.

Es sollten Optionen erwogen werden, um die Unterstützung der Projektmanager und Projektteams zu verstärken, um die zunehmende Komplexität und administrative Belastung des Kooperationsmanagements von Projekten zu bewältigen. Beispiele hierfür sind eine zeitgerechte und effiziente Administration der Instrumente zur Förderung des privaten Bereichs (zum Beispiel Zuordnung von Finanzmitteln, Finanzierungen und lokalen Finanzhilfvereinbarungen) und die Anwendung von Managementinstrumenten wie M&E-Tools und Capacity WORKS. Fragen der Integrität sind für das GIZ Personal ein weiteres wichtiges Thema. Die Unterstützung der GIZ Zentrale sollte darauf abzielen, Projektleiter in solchen Fällen so weit wie möglich zu entlasten.

Evaluierungsansatz und -methoden

Die Evaluierung wurde in zwei Phasen unterteilt. Innerhalb der **Inception-Phase** (November 2020 bis Januar 2021) wurden die ursprünglichen Bedingungen geändert, Hauptinteressengruppen befragt, das Wirkungsmodell rekonstruiert und das Evaluierungskonzept weiterentwickelt.

Das **Evaluierungskonzept** basierte auf dem rekonstruierten Wirkungsmodell (Theory of Change), gefolgt von einer Kontributionsanalyse der ausgewählten Wirkungshypothesen auf Outcome-Ebene und bezüglich der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen.

Die eigentliche **Evaluierungsphase** fand zwischen Februar und Mai 2021 statt. Aufgrund der anhaltenden Coronapandemie wurde die Evaluierung

teilweise semi-remote durchgeführt. Nur der lokale Evaluator unternahm Besuche vor Ort und trat in direkten persönlichen Kontakt mit den Interessengruppen.

Angewendete Verfahren

Vor der Evaluierungsmission wurden drei Online-Umfragen durchgeführt: für die MOAP-Mitarbeitenden, für die MoFA-Mitarbeitenden und für die Vertretenden des privaten Sektors (hauptsächlich Verarbeitungsbetriebe).

Die Evaluierungsmission vor Ort bestand in einem siebentägigen Besuch der Evaluator*innen bei ausgewählten Beschäftigten in der Landwirtschaft, Bezirksverwaltungen, Verarbeitungsbetrieben, einem Wasserverbraucherverband und Inspektionen landwirtschaftlicher Erzeugnisse am Kotoka International Airport. Die Sichtweisen der Hauptadressat*innen und -interessengruppen wurden durch Befragungen und lokale und virtuelle Fokusgruppendifkussionen erfasst.

Darüber hinaus wurden bei der Evaluierung Projektdokumente, weitere Literatur und verfügbare Datenbanken analysiert.

Methodik der Erfolgsbewertung

Projekte werden nach den OECD-DAC-Kriterien der Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Nachhaltigkeit, Effizienz und der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) bewertet. Jedes der sechs Kriterien wird auf einer Skala von 1 bis 100 bewertet (Prozentsatzsystem).

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 wurden in der Gesamtpunktzahl gleich gewichtet. Eine 100-Punkte-Skala hat gegenüber den vorhergehenden Systemen (6er-Skala, 16-Punkte-Skala) den Vorteil, dass sie Differenzierung ermöglicht, international verbreitet, leicht verständlich und gut in andere Bewertungssysteme umrechenbar ist.

Tabelle 2: Bewertungs- und Punkteskala

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. Sofern eines der Kriterien mit der Note 4 oder weniger bewertet wird, kann die Gesamtbewertung nicht mehr als 4 betragen, auch wenn die mittlere Punktzahl höher liegen 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.

Details zur Veröffentlichung

Verantwortlich:

Albert Engel, Direktor

Konzeption, Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin

Tanja Baljković, GIZ, Evaluierungsmanagerin

Gruppe Zentrale Projektevaluierungen

Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Autor*innen:

Christian Carlos Keil und William Agyekum Acquah (FAKT Consult)

Übersetzung:

A.C.T. GmbH

Lektorat:

Lioba Minz

Design:

Layout: DITHO Design GmbH, Köln

Grafiken: Stefan Oltsch

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Karten:

Kartografische Darstellungen dienen nur zu Informationszwecken und stellen in keiner Weise eine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten dar. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Nutzung entstehen, wird ausgeschlossen.

E: evaluierung@giz.de

I: www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

www.facebook.com/gizprofile

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

E: info@giz.de

I: www.giz.de

Bonn 2023

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5

65760 Eschborn, Deutschland

T: +49 6196 79-0

F: +49 6196 79-11 15