## Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

# Jugend, Beschäftigung und Ausbildung (YES)

| | | | |
|---|---|---|---|
| Titel | Jugend, Beschäftigung und Ausbildung (YES) | | |
| Land/Region/global | Kosovo, Europa | | |
| Sektor und Förderbereichs-schlüssel | 16020 - Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten | | |
| Projektnummer | 2016.2224.0 | | |
| Auftraggeber | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) | | |
| Politischer Träger/Partnerorganisationen | Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Technologie, Ministerium für Arbeit und Soziales (MESTI), Ministerium für Arbeit und Soziales (MLSW) | | |
| Titel EZ-Programm | Programm für dauerhafte Wirtschaftsentwicklung | | |
| Durchführungsorganisationen des EZ-Programms | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) | | |
| Projektvolumen | 15.000.000 EUR | | |
| Projektlaufzeit | Januar 2017 - Mai 2021 | | |
| Berichtsjahr ZPE | 2021 | Stichprobenjahr ZPE | 2019 |

## Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

Kosovo erklärte 2008 seine Unabhängigkeit. Seine größte sozioökonomische Herausforderung besteht weiterhin in der hohen Arbeitslosenquote (etwa 55% der jungen Bevölkerung war 2020 ohne Beschäftigung). Geringes Vertrauen in die Politik hemmt die Entwicklung zu einer funktionierenden Demokratie und Marktwirtschaft. Aus diesen Gründen weist das Land eine der höchsten Migrationsraten in Südosteuropa auf. Die letzte Auswanderungswelle fand während der europäischen Fluchtbewegungen in den Jahren 2015 und 2016 statt. Menschen migrieren meistens aus wirtschaftlichen Gründen und mit dem Wunsch, Arbeit in ihren Zielländern zu finden.

Auch wenn die Jugendarbeitslosigkeit hoch ist und viele Schulabgänger*innen der dualen Berufsausbildung (*Vocational and Educational Training*; VET) keine Arbeitsstelle finden, beschweren sich Arbeitgebende über ihre Probleme bei der Besetzung freier Stellen mit qualifizierten Arbeitskräften. Vielen jungen Arbeitssuchenden mangelt es an den vom Arbeitsmarkt geforderten Kompetenzen, weil das VET-System nicht ausreichend arbeitsmarktorientiert ist und den VET-Auszubildenden nicht die nötige praktische Erfahrung bietet. VET-Schulen kämpfen bei der Implementierung von Lehrplänen mit Problemen, die von der Fähigkeit der Lehrkräfte, den Inhalt des Lehrplans

Abbildung 1: Projektregion

aufzunehmen und zu vermitteln, bis zu den finanziellen und logistischen Möglichkeiten der Schulen reichen.

Einige dieser Herausforderungen sind das Ergebnis veralteter Lehrpläne, die den Auszubildenden nicht die von den Unternehmen benötigten Fähigkeiten vermitteln. Sie sind außerdem mit mangelnder praktischer Erfahrung und Kompetenz der Lehrkräfte zur Umsetzung des theoretischen Wissens in praktische Arbeit verbunden.



giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Das Projekt findet in einem fragilen Umfeld statt. Der fundamentale Konflikt zwischen dem kosovarischen Zentralstaat und seiner weitgehenden Ablehnung durch die serbische Bevölkerung hat weiterhin negative Auswirkungen auf die Gesamtsituation in dem Land. Die Stärkung der gesellschaftlichen Kohäsion und die Bekämpfung der Armut werden durch rechtsfreie Räume und Korruption behindert. Das Projekt bietet jungen Kosovaren daher Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten durch VET und/oder Arbeitsmarktmaßnahmen als konstruktive Alternativen. Die durch das Projekt unterstützten Beratungs- und Qualifizierungsansätze stehen allen jungen Menschen offen. Dies bedeutet, dass Minderheiten wie Rom*nja, Ashkali, Balkan-Ägypter*innen, Türken/Türkinnen, Bosniaken/ Bosniakinnen und Serben/ Serbinnen gleichberechtigt beteiligt werden. Das Projekt bot und implementierte auch Maßnahmen für junge Menschen im Norden des Kosovos. Diese Aktivitäten dienen dazu, den Dialog zwischen ethnischen Gruppen aus verschiedenen Regionen zu fördern. Vulnerable Gruppen einschließlich Rückkehrender werden ebenfalls als direkte Zielgruppe berücksichtigt und profitieren von allen Angeboten.

## Kurzbeschreibung des Projekts

Das Ziel des Projekts war die Verbesserung der Beschäftigung junger Menschen im Kosovo. Das Gesamtbudget des Projekts betrug 15.000.000 EUR und beinhaltete keine Unterstützung mit weiteren finanziellen Mitteln. Das Projekt, dessen Ende ursprünglich im Dezember 2020 geplant war, wurde von Januar 2017 bis Mai 2021 umgesetzt.

Die Partnerorganisationen waren das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Technologie (*Ministry of Education, Science, Technology and Innovation*; MESTI) und das Ministerium für Arbeit und Soziales (*Ministry of Labour and Social Welfare*; MLSW). YES ist seit 2020 Teil des Programms für dauerhafte Wirtschaftsentwicklung mit dem folgenden Ziel: **Die Beschäftigungssituation der kosovarischen Bevölkerung und die dauerhafte Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen (KKMU) haben sich verbessert**. Ein „*Fit for Jobs*“-Nachfolgeprojekt begann bereits im Juni 2021 mit dem Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit der kosovarischen Jugendlichen zu fördern, und verfolgte somit dasselbe Ziel wie das YES-Projekt.

YES wurde auf der Grundlage der beiden Vorgängerprojekte Förderung von Kompetenzzentren im Rahmen der Berufsbildungsreform in Kosovo (2014–2016) und *Youth Employment Promotion in Kosovo* (2015–2017) entwickelt.

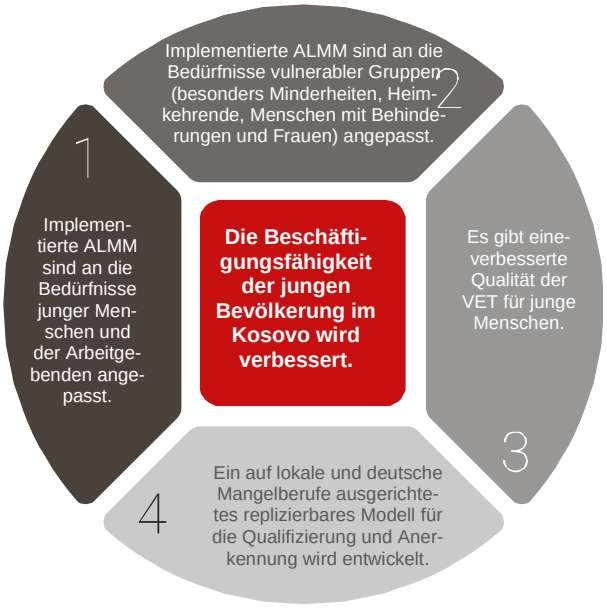
Das Projekt kombinierte Unterstützung für die VET mit Beschäftigungsförderung und wendete einen mehrstufigen Ansatz zur Verbesserung des Systems durch die Implementierung der vier Ergebnisse in den Ministerien, Institutionen und Gemeinden an: 1) Entwicklung und Lieferung von Aktive Arbeitsmarktmaßnahmen (*Active Labour Market Measures,* ALMM), die an die Bedürfnisse junger Menschen und von Arbeitgebenden angepasst sind; 2) Implementierung von an die Bedürfnisse vulnerabler Gruppen (besonders Minderheiten, Heimkehrende, Menschen mit Behinderungen und Frauen) angepassten ALMM; 3) Verbesserung der Qualität der VET für junge Menschen und 4) Qualifizierung und Anerkennung für lokale und deutsche Mangelberufe.

Um eine qualitativ verbesserte VET und beschäftigungsfördernde Maßnahmen wirksam zu unterstützen, arbeitete das Projekt direkt mit MESTI, MLSW und der Leitung der Agentur für Arbeit der Republik Kosovo (*Employment Agency of the Republic of Kosovo*, EARK) zusammen. Seine Zwischenadressat*innen sind die Führungskräfte und Arbeitsvermittelnden der lokalen Arbeitsämter, die Führungskräfte und Lehrenden an VET-Schulen und Berufsschulen sowie innerbetriebliche Ausbildende der Partnerunternehmen. Die Endadressat*innen sind Jugendliche und junge Erwachsene im Alter zwischen 15 und 35 Jahren aus allen ethnischen Gruppen im Kosovo. Ein besonderes Augenmerk liegt auf potenziellen Migrant*innen und Heimkehrenden aus Deutschland und anderen Ländern. Heimkehrende stehen vor der Herausforderung, sich in den kosovarischen Arbeitsmarkt, der nur eine geringe Aufnahmefähigkeit aufweist, oder in Ausbildungs- und Schulungsprogramme mit sehr begrenzten finanziellen Ressourcen zu integrieren. Ein weiterer Fokus liegt auf der Förderung vulnerabler Zielgruppen einschließlich Jugendlicher und junger Erwachsener in ländlichen Regionen und aus armen Haushalten, Menschen mit Behinderungen, junge Frauen und Mitglieder ethnischer Minderheiten wie Serben/ Serbinnen, Rom*nja, Ashkali, Ägypter*innen, Türken/Türkinnen, Bosniaken/ Bosniakinnen und Gorani, die in unterschiedlichem Maß diskriminiert werden.

Output 1 und 2 zielten darauf ab, den Zugang zu zielgruppenorientierten ALMM zu verbessern um die Fähigkeiten der Adressat*innen Arbeit zu finden zu steigern oder ihre Beschäftigungssituation/ Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Output 1 und 2 zielten darauf ab, den Zugang zu zielgruppenorientierten ALMM zu verbessern um die Fähigkeiten der Adressat*innen Arbeit zu finden zu steigern oder ihre Beschäftigungssituation/ Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Diese Outputs und der Output D des Projekts sollten erwartungsgemäß die Beschäftigungsfähigkeit der VET-Absolvent*innen verbessern. Alle Outputs des Projekts sollen die digitalen Fähigkeiten der Partnerorganisationen und die Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen stärken.

Hinsichtlich der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) sollten die Maßnahmen des Projekts zu verbesserten organisatorischen Fähigkeiten der Partnerorganisationen und einem besseren strategischen und administrativen Rahmenwerk führen. Die verbesserte Beschäftigungssituation der Adressat*innen des Projekts sollte erwartungsgemäß zu einer verbesserten Versorgung kosovarischer Unternehmen mit ausreichend qualifizierten Arbeitskräften führen. Es wurde erwartet, dass Unternehmen aufgrund dieser Verbesserungen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, expandieren und eine zunehmende Anzahl an kosovarischen Jugendlichen und jungen Erwachsenen einstellen können. Dies führt zu einer verbesserten Beschäftigungssituation der kosovarischen Jugend und einem höheren Einkommen für kosovarische Haushalte. Darüber hinaus untersuchte die Evaluierung, in welchem Umfang diese Ergebnisse von der Covid-19-Pandemie (wesentliches externes Risiko) negativ beeinflusst wurden.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder




## Bewertung nach DAC-Kriterien

### **Relevanz** (91 von 100 Punkten)

**Dimension 1 - Ausrichtung an Politiken und Prioritäten:** Die Evaluierung zeigte, dass die Projektziele und -prioritäten der entsprechenden Strategie und den Positionspapieren des Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) entsprachen und vollständig mit den durch die kosovarische Regierung definierten Zielen abgestimmt waren. Das Projekt ist im Hinblick auf die Agenda 2030 aufgrund des direkten Beitrags zu den SDG 4, 8 und 16 und eines überschneidenden Beitrags zu SDG 1 und 5 hochrelevant (30 von 30 Punkten).

**Dimension 2 - Ausrichtung an Bedürfnisse und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen:** Das Projektkonzept und die Aktivitäten behandelten ausreichend die wesentlichen Bedürfnisse der heterogenen Zielgruppen und Partner, das heißt, der VET-Lehrkräfte und -Ausbildenden und wichtigen Interessenvertretenden des privaten Bereichs wie etwa die Kosovo Chamber of Commerce (KCC) (Kosovarische Handelskammer). Die Umsetzung von Aktivitäten über Finanzierungsvereinbarungen mit dem MESTI und dem Innenministerium war problematisch und die Evaluierung zeigte daher hier einigen Raum für Verbesserungen (22 von 30 Punkten).

**Dimension 3 - Angemessenheit der Konzeption:** Die beiden Hauptkomponenten des Projekts – der

VET-Cluster und der Cluster der Beschäftigungsförderung für Jugendliche (YEP) – waren gut aufgebaut und verknüpft. Dies half dem Projektteam, die recht komplexe Partnerstruktur zu handhaben, und lieferte die Grundlage für eine unkomplizierte Umsetzung von Aktivitäten. Die Abstimmung der VET-Unterstützung mit der Beschäftigungsförderung auf der Grundlage praxisorientierter Ansätze führte zu einer hohen Effektivität, besonders hinsichtlich der erreichten Beschäftigungsquote der Endadressat*innen des Projekts. Unterstützung für EARK zur Verbesserung der ALMM und Unterstützung von VET-Instituten erfolgten auf der Grundlage sorgfältiger Beurteilungen der Bedürfnisse (20 von 20 Punkten).

**Dimension 4 - Reaktion auf Veränderungen / Anpassungsfähigkeit:** Alle Outputs des Projekts sollen die digitalen Fähigkeiten der Partnerorganisationen und die Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen stärken. Die Unterstützung des Partner-VET-Instituts bei der Beantragung des von der KfW finanzierten Regional Challenge Fund und des Kosovo Challenge Fund ist ein Beispiel für diese Steuerungsfähigkeit (20 von 20 Punkten).

## **Kohärenz** (91 von 100 Punkten)

**Dimension 1 - Interne Kohärenz:** Die interne Kohärenz wurde durch das gemeinsame dauerhafte wirtschaftliche Entwicklungsprogramm gefördert. Darüber hinaus wird die systematische und kohärente Verknüpfung zwischen der Förderung der Bedarfsorientierung und Diversität der ALMM und der unterstützenden VET hinsichtlich einer größeren Arbeitsmarktrelevanz als äußerst hilfreich für das Erreichen des Ziels der Verbesserung der Beschäftigungssituation der jungen Bevölkerungsgruppe im Kosovo bewertet. Es wurde festgestellt, dass die angemessene Reaktion auf die Folgen der Fluchtbewegungen im Jahr 2015 eine Herausforderung ist (43 von 50 Punkten).

**Dimension 2 - Externe Kohärenz:** Das Projekt fügt sich sehr gut in das allgemeine Umfeld der Geldgeberorganisationen und VET sowie der Beschäftigungsförderung im Kosovo ein und übernimmt eine Vorreiterrolle; nicht zuletzt wegen der Geldgebergemeinschaften und der eigenen Initiativen und Anstrengungen des Projektteams, sich in das Umfeld im Kosovo einzufügen. Das Projekt suchte Kontakt und Austausch mit anderen Geldgebern und Akteuren des Bereichs und reagierte entsprechend (48 von 50 Punkten).

## **Effektivität** (93 von 100 Punkten)

**Dimension 1 - Erreichen der (intendierten) Ziele:** Nahezu alle Projektzielindikatoren wurden bis zum Projektende vollständig erreicht oder übertroffen. In Anbetracht der schwierigen Arbeitsmarktbedingungen für Jugendliche im Kosovo und besonders des sehr geringen Frauenanteils am Arbeitsmarkt wird das hohe Übertreffen des Projektzielindikators 2 als sehr erfolgreich (30 von 30 Punkte) bewertet.

**Dimension 2: Beitrag zur Erreichung der Ziele:** Die Analyse der drei Hypothesen durch Kontributionsanalysen ermöglichte eine ausführlichere Untersuchung ausgewählter Aktivitäten und der entsprechenden Änderungspfade in den Bereichen der VET und der Beschäftigungsförderung. Die Umsetzung moderner Schulungskurse an 11 Instituten auf Grundlage aktualisierter arbeitsmarktorientierter Lehrpläne durch Lehrkräfte- und Managementschulungen (Output C, Hypothese 1) brachte eine Verbesserung der Arbeitsmarktrelevanz der VET. Darüber hinaus führte eine verbesserte Beteiligung des privatwirtschaftlichen Bereichs an der VET durch die Entwicklung von Bildung am Arbeitsplatz zu einer verbesserten Arbeitsmarkt-qualität.

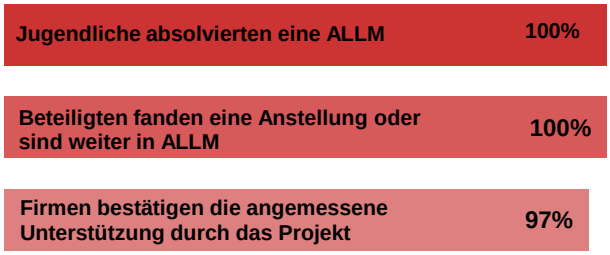
Die spezifische Unterstützung des EARK bei der Entwicklung von Fähigkeiten auf der Grundlage einer ausführlichen Bedarfsanalyse in Kombination mit der Unterstützung von Akteur*innen der Zivilgesellschaft (Nichtregierungsorganisationen, NRO) und der lokalen Regierungen führten zu einem erheblich verbesserten Zugang zu ALMM für die Zielgruppen des Projekts einschließlich Frauen und vulnerablen Gruppen wie ethnischen Minderheiten und Menschen mit Behinderungen Outputs A, B, Hypothese 2).

Als übergreifendes Ergebnis aller Projektergebnisse (Hypothese 3) fanden nach dem Ende des Projekts sehr viel mehr Adressat*innen einen Arbeitsplatz als erwartet (Erfüllungsquote: 175 %). Dies kann durch die adäquaten Unterstützungsmaßnahmen des Projekts und die Tatsache erklärt werden, dass sich die Fähigkeiten und die Leistung der EARK besser als erwartet entwickelt haben. Die beabsichtigten positiven direkten Ergebnisse des Projekts wurden durch die Covid-19-Pandemie beeinträchtigt. Dies hat Berichten zufolge den VET-Bereich mehr betroffen als den Bereich der Beschäftigungsförderung, da die geplante Einrichtung und der Ausbau von Bildung am Arbeitsplatz in den Unternehmen durch die Pandemie erheblich verzögert wurde (26 von 30 Punkten).

**Dimension 3: Qualität der Implementierung:** Die Qualität der Umsetzung wird ebenfalls als sehr positiv bewertet und die Haupterfolgsfaktoren umfassten die Einbettung des Projektteams in Hauptpartnerinstitutionen der Regierung und die enge Abstimmung des Projekts mit Partnerstrategien und laufenden Projekten (20 von 20 Punkten).

**Dimension 4 - Nicht-intendierte Wirkungen:** Eine Reihe positiver Ergebnisse, die nicht notwendigerweise im Vorfeld geplant waren, aber während der Projektimplementierung auftraten, konnte während der Evaluierung festgestellt werden, wie etwa eine verbesserte Anerkennung der bereits bestehenden Lernfähigkeit, verbesserte digitale Fähigkeiten der Partnerorganisationen und verbesserte Kooperationsfähigkeiten der Partner (17 von 20 Punkten).

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren




## Impact (83 von 100 Punkten)

**Dimension 1 - Übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen.** Das Projekt trug zur Erreichung übergreifender Wirkungen in Bezug auf *Hochwertige Bildung* (SDG 4) sowie *Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum* (SDG 8) bei (25 von 30 Punkten).

**Dimension 2 - Beitrag zu übergeordneten (intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen:** Im Hinblick auf die VET trug das Projekt zu Verbesserungen des regulatorischen Rahmenwerks durch seine Beteiligung an der Entwicklung regulatorischer Richtlinien für Bildung am Arbeitsplatz, der Entwicklung von Qualifizierungsstandards für innerbetriebliche Ausbildende und der Akkreditierung von zwei Institutionen für die Schulung von Ausbildenden am Arbeitsplatz sowie die Akkreditierung modernisierter Schulungskurse an der *National Qualification Authority* bei. Im Bereich der Beschäftigungsförderung trugen die Maßnahmen zur Entwicklung von Fähigkeiten des Projekts erheblich zu verbesserten Fähigkeiten im EARK, im zentralen Management und im lokalen Bereich der Arbeitsagenturen sowie zu einem verbesserten institutionellen Aufbau und effizienten Kooperationsmodellen im lokalen Bereich in den unterstützten Pilotregionen bei. Darüber hinaus wurde die Einbeziehung des privaten Bereichs in die Implementierung von ALMM verbessert. Arbeitnehmervertretende bestätigten die verbesserte Verfügbarkeit von angemessen geschulten Arbeitskräften als übergreifendes Ergebnis des Projekts, das vollständig mit den Zielen der dauerhaften wirtschaftlichen Entwicklung im EZ-Programm des Kosovos abgestimmt ist (34 von 40 Punkten).

**Dimension 3 - Beitrag zu übergeordneter (nicht-intendierter) entwicklungspolitischer Veränderungen:** Es wurde festgestellt, dass das Projekt zu mehreren unbeabsichtigten Wirkungen beitrug, die in dem ursprünglichen Projektaufbau nicht berücksichtigt worden waren, wie etwa im Bereich der Digitalisierung, verbesserter Monitoring- und Inspektionsfähigkeiten des EARK und der Präsenz und Sichtbarkeit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit im Kosovo (24 von 30 Punkten).

Foto 1: Praktische Schulung an einer VET-Schule (Kompetenzzentrum) Skenderaj

## Effizienz (87 von 100 Punkten)

**Dimension 1: Produktionseffizienz (Ressourcen/outputs).** Die Produktionseffizienz des Projekts wird als einigermaßen erfolgreich bewertet. Rückblickend erscheint die Kostenzuweisung zu den Outputs A bis D plausibel. Die meisten Ressourcen wurden in Output A investiert, das direkt Auswirkungen auf die Beschäftigung der Adressat*innen des Projekts hatte. Für das Ergebnis D, das nur 8 % des Projektbudgets erhielt, ist der Beitrag zu dem Projektziel

einigermaßen gering und sehr indirekt. Die hohe Erreichung der Indikatorzielwerte für alle Ergebnisse und die qualitativen Erfolgsfaktoren wie etwa das Projektmanagement und die erheblichen Partnerbeiträge bestätigen die Produktionseffizienz des Projekts (62 von 70 Punkten).

**Dimension 2: Allokationseffizienz (Ressourcen/Outcome).** Aufgrund der hohen Erfolgsrate der Projektzielindikatoren wird die Allokationseffizienz ebenfalls als einigermaßen erfolgreich bewertet.

Die Umsetzung von Aktivitäten über Finanzierungsvereinbarungen mit MESTI und dem Innenministerium war problematisch. Dies wirkte sich negativ auf die Produktions- und Allokationseffizienz des Projekts aus. Hinsichtlich der Frage, ob die Wirkungen mit der gleichen Menge an Ressourcen hätten maximiert werden können, kann festgestellt werden, dass die Wirkungen des Projekts die geplanten Werte besonders im Bereich der Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für seine Adressat*innen eindeutig übertroffen haben (Erfüllungsrate des Projektindikators 3: 175 %). Andererseits bewerteten die befragten Interessenvertreter die Finanzierungsvereinbarung mit MESTI als unzureichend und die Vereinbarung mit dem Innenministerium aus politischen und organisatorischen Gründen als problematisch, was zu der Schlussfolgerung führt, dass andere Instrumente wahrscheinlich besser geeignet gewesen wären und die Wirkungen mit der gleichen Ressourcenmenge hätten maximiert werden können. Andere Instrumente hätten die Wirkungen des Projekts wahrscheinlich potenziell mit derselben Menge an Ressourcen maximiert. Es wurde berichtet, dass politische Erwägungen, die Fähigkeitsentwicklung der Ministerien und die Perspektive der Nachhaltigkeit zur Entscheidung für die Nutzung dieser Instrumente geführt haben. Darüber hinaus führte die Finanzierungsvereinbarung mit dem MLSW zu sehr hohen Erfüllungsraten für die Ergebnisindikatoren für die Outputs A und B sowie die Projektzielindikatoren 1 und 2 in Bezug auf die Beschäftigungsvorteile der Adressat*innen des Projekts. Gut gestaltete und miteinander verknüpfte Projektkomponenten, die die Grundlage für eine einfache Umsetzung von Aktivitäten und eine hohe Qualität der Implementierung bildeten, führten zu einem hohen Maß an Wirkungen, der Kohärenz mit anderen Projekten (besonders der von der KfW finanzierte Kosovo Challenge Fund und Regional Challenge Fund) und Reichweite (25 von 30 Punkten).

## **Nachhaltigkeit** (79 von 100 Punkten)

**Dimension 1- Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen:** Es wurde festgestellt, dass die Fähigkeiten der Interessenvertreter, Projektergebnisse langfristig aufrechtzuerhalten, und besonders die Fähigkeiten des EARK gestärkt wurden. Darüber hinaus ergab die Evaluierung, dass die Ergebnisse speziell durch Engagement und Motivation der verschiedenen beteiligten Akteure zu einem gewissen Grad verankert wurden. (14 von 20 Punkten).

**Dimension 2 - Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten:** Hinsichtlich des Beitrags des Projekts zur Stärkung der Nachhaltigkeitsfähigkeiten der Partner zeigte die Evaluierung, dass im Bereich der VET das Verantwortungsbewusstsein des Projektpartners MESTI für die Entwicklung des VET-Systems im Kosovo hin zu einer Dualisierung nach dem deutschen, österreichischen oder schweizerischen dualen VET-Ansatz gefördert wurde. Dieser Ausrichtung soll durch die im Februar 2021 gewählte neue Regierung eine noch höhere Priorität beigemessen werden. Durch die Anwendung eines mehrschichtigen Ansatzes wurden die Fähigkeiten innerhalb des VET-Systems im individuellen Bereich durch die Schulung der Ausbildenden und der Führungskräfte der VET-Institute sowie im institutionellen Bereich durch die Entwicklung von Qualifikationsstandards für innerbetriebliche Ausbildende und administrative Vorschriften für die landesweite Einführung von Bildung am Arbeitsplatz gestärkt. Die von dem Projekt unterstützten VET-Institute wurden beraten, um den KfW-finanzierten Kosovo Challenge Fund und Regional Challenge Fund erfolgreich zu beantragen, die Dualisierung der VET weiter voranzutreiben und die Projektanstrengungen langfristig zu erhalten. Auch im Bereich der Beschäftigungsförderung verfolgte das Projekt einen mehrschichtigen Ansatz und schuf die Voraussetzung für dauerhafte Projektergebnisse durch die Entwicklung der Fähigkeiten des EARK im zentralen Managementbereich und der lokalen Arbeitsagenturen. Die entwickelten Fähigkeiten der öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Partner werden erwartungsgemäß die Projektergebnisse langfristig aufrechterhalten. Es wird wichtig sein, auf diesen Ergebnissen während des „Fit-for-Jobs“-Nachfolgeprojekts aufzubauen, um die Nachhaltigkeit des Projekts weiter zu fördern.

## Gesamtbewertung

Die **Relevanz** des Projekts wird allgemein als **erfolgreich** bewertet. Das Projekt baut auf den wesentlichen Strategien der kosovarischen Partner sowie den Prioritäten des BMZ und der Europäischen Union (EU) auf und behandelt die Bedürfnisse der direkten Zielgruppen angemessen. Es bestehen jedoch noch Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Finanzierungsinstrumente der kosovarischen Partnerministerien. Die mehrschichtige Projektkonzeption ist für das Erreichen des gewählten Projektziels geeignet. Die VET- und die Beschäftigungsförderungskomponente waren gut gestaltet und miteinander verknüpft und lieferten die Grundlage für eine einfache Implementierung von Aktivitäten auf der Grundlage von *Bottom-up*- und praxisorientierten Ansätzen. Aus operativer Sicht reagierte das Projekt auch gut auf Änderungen im Kontext.

Die **Kohärenz** wird als **erfolgreich** bewertet. Eine der allgemeinen Stärken des Projekts bestand in der Abstimmung seiner beiden Hauptkomponenten – der VET- und der Beschäftigungskomponente. Das Projekt fügt sich sehr gut in das allgemeine Umfeld der Geberorganisationen und VET sowie der Beschäftigungsförderung im Kosovo ein und nimmt eine Vorreiterrolle ein; nicht zuletzt wegen der Gebergemeinschaften und der eigenen Initiativen und Anstrengungen des Projektteams, sich in das Umfeld im Kosovo einzufügen. Das Projekt suchte Kontakte und Austausche mit anderen Geldgebern und Akteuren in dem Bereich und reagierte entsprechend.

Die **Effektivität** des Projekts wurde als **sehr erfolgreich** bewertet. Die einfache Umsetzung der Aktivitäten des Projekts auf der Grundlage von Bottom-up- und praxisorientierten Ansätzen führte zu einer hohen Effektivität, besonders hinsichtlich der erreichten Beschäftigung der Endadressat*innen des Projekts trotz der Covid-19-Pandemie. Alle Indikatoren auf Projekt- und Output-Ebene wurden erreicht oder übertroffen. Die Evaluierung bestätigte, dass die intendierte verbesserte Qualität und die Arbeitsmarktrelevanz der VET und der erhöhte Zugang der kosovarischen Jugend zu bedarfsorientierten ALMM, die zu einer verbesserten Beschäftigungssituation der Begünstigten des Projekts führten, weitgehend erreicht wurden.

Die **übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact)** des Projekts werden allgemein als **erfolgreich** bewertet. Es wurde nachgewiesen, dass das Projekt die übergeordneten entwicklungspolitischen Veränderungen erreichte. In Bezug auf die VET trug das Projekt zu Verbesserungen des regulatorischen Rahmenwerks bei. Bei der Beschäftigungsförderung wurden die Fähigkeiten des EARK gestärkt und Kooperationsmodelle lokal und in den unterstützten Pilotregionen eingerichtet.

Das Evaluierungsteam bewertete die **Effizienz** des Projekts als **erfolgreich**, da die meisten Ausgaben angemessen gerechtfertigt werden können und die Erweiterungsoptionen so gut wie möglich genutzt wurden.

Die Nachhaltigkeit des Projekts wird als **eingeschränkt erfolgreich** bewertet. Die Ergebnisse konnten bis zu einem gewissen Grad in Partnerstrukturen verankert werden und einzelne Ergebnisse scheinen langfristig und belastbar bei der VET- und Beschäftigungsförderung zu sein.

Tabelle 1: Bewertung der OECD DAC-Evaluierungskriterien

| Kriterien | Punktzahl (Max. 100) | Bewertung 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos) |
|---|---|---|
| Relevanz | 91 | Stufe 2: erfolgreich |
| Kohärenz | 91 | Stufe 2: erfolgreich |
| Effektivität | 93 | Stufe 1: sehr erfolgreich |
| Impact | 83 | Stufe 2: erfolgreich |
| Effizienz | 87 | Stufe 2: erfolgreich |
| Nachhaltigkeit | 79 | Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich |
| **Gesamt** | **87** | **Stufe 2: erfolgreich** |

## Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

Die folgenden Erfolgsfaktoren wurden identifiziert:

- ☑ Übereinstimmung mit den Prioritäten der kosovarischen Regierung und den Bedürfnissen von Zielgruppen: Die Interventionen des Projekts waren insgesamt gut mit den Prioritäten und Strategien der kosovarischen Regierung sowie den Bedürfnissen der heterogenen Zielgruppen und Partner abgestimmt. Die Unterstützung für EARK zur Verbesserung der ALMM und die Unterstützung von VET-Instituten erfolgten auf der Grundlage sorgfältiger Beurteilungen der Bedürfnisse. Der Projektaufbau berücksichtigte erfolgreich die Kernbedürfnisse der unmittelbaren Zielgruppen.
- ☑ Kohärenz der Konzeption: Eine der allgemeinen Stärken des Projekts bestand in der Abstimmung der VET-Unterstützung mit der Beschäftigungsförderung auf der Grundlage praxisorientierter Ansätze. Dies führte zu einer hohen Effektivität, besondere hinsichtlich der erreichten Beschäftigungsquote der Endadressat*innen des Projekts. Die beiden Hauptkomponenten von YES, der VET-Cluster und der YEP-Cluster, waren gut aufgebaut und verknüpft. Dies half dem Projektteam, die recht komplexe Partnerstruktur zu handhaben, und lieferte die Grundlage für eine unkomplizierte Umsetzung von Aktivitäten.
- ☑ Proaktives Projektmanagement und Engagement der Stakeholder: Das Projekt nahm innerhalb seiner recht komplexen Partnerstruktur und der Umgebung mit mehreren Geldgebern eine sehr proaktive und koordinierende Rolle ein. Das Projekt fügt sich sehr gut in das allgemeine Umfeld der Geberorganisationen und VET sowie der Beschäftigungsförderung im Kosovo ein; nicht zuletzt wegen der Gebergemeinschaft, der eigenen Initiativen und Anstrengungen des Projektteams, sich in das Umfeld im Kosovo einzufügen.

Folgendes sind Misserfolgsfaktoren:

- ☑ Der politische und institutionelle Kontext im Kosovo: Die mangelhaften Fähigkeiten der Partnerinstitutionen des Projekts waren eine erhebliche Herausforderung. Ein sehr hoher Personalumsatz in den Partnerministerien aufgrund häufiger Regierungswechsel führte zu zahlreichen Schwierigkeiten, die durch die enge Zusammenarbeit mit den Interessenvertretern des Projekts gemindert wurden. Auch wenn dies eine gute Methode für den Umgang mit diesen externen Veränderungen bietet, birgt es das Risiko, die Nachhaltigkeit durch die begrenzte Lenkungsfähigkeit der Partnerministerien zu gefährden.
- ☒ Der schwankende Erfolg der Finanzierungsvereinbarungen mit Partnerministerien: Der Erfolg der Finanzierungsvereinbarungen mit Partnerministerien schwankt erheblich. Schlechte politische Leistungen führten zu politischen und Ansehensrisiken und das Projekt musste in Minderungsmaßnahmen zur Eindämmung dieser Risiken investieren.
- ☒ Die schwierige Arbeitsmarktsituation und Covid-19-Pandemie: Die Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation im Kosovo in Kombination mit der Covid-19-Pandemie wurde als weitere kritische Herausforderung genannt, die die Projektergebnisse besonders im Bereich der VET negativ beeinflusste.

## Empfehlungen

**Empfehlung 1:** Es wird empfohlen, die Arbeit an dem regulatorischen Rahmenwerk fortzusetzen, um die Voraussetzungen für eine langfristige Verbesserung der VET-Qualität hin zu einem dualen/kooperativen Ausbildungsansatz mit höherer Beteiligung der Arbeitgebenden und besserer Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse zu erreichen. Dies würden die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen und die Nachhaltigkeit des YES-Projekts erwartungsgemäß wesentlich erhöhen.

**Empfehlung 2:** Verschiedene Stakeholder bestätigten in dieser Evaluierung, dass die verbesserten Fähigkeiten des EARK ein wesentlicher Faktor für die Reduzierung der (Jugend-) Arbeitslosigkeit in dem Land sind, und es wird daher empfohlen, auf die Stärkung der Fähigkeiten des EARK ausgerichtete Projektaktivitäten fortzusetzen.

**Empfehlungen 3:** Im Bereich der Beschäftigungsförderung wird empfohlen, die Unterstützung der Entwicklung der Fähigkeiten des EARK fortzusetzen, da es sich hierbei um eine relativ neue Institution mit hohem Förderungspotenzial (Beschäftigung der jungen Bevölkerung) handelt. Dies wird erheblich zu der Dauerhaftigkeit der Ergebnisse des YES-Projekts im Verlauf der Zeit beitragen.

**Empfehlung 4:** Die Verbesserung der beruflichen Eignung der Schüler in der allgemeinen Bildung ist eines der neuen Themen, die durch das *Fit-for-Jobs*-Nachfolgeprojekt behandelt werden. Hinsichtlich des Fokus wird ein ganzheitlicher Ansatz zur Stärkung der beschäftigungsrelevanten Kompetenzen angewendet. Im Zusammenhang mit unterstützenden Maßnahmen für einen verbesserten Übergang von der Schule in die VET und in die Arbeitswelt wird empfohlen, ein umfassendes Konzept für die berufliche Eignung anzuwenden, das auch die Stärkung der grundlegenden Fähigkeiten (Rechnen, Lesen und Schreiben) umfasst, da die PISA-Studie 2015 und 2018 erhebliche Schwächen in diesem Bereich offenlegte.

## Evaluierungsansatz und -methoden

Das Projekt wurde basierend auf den standardisierten Evaluierungskriterien des Ausschusses für Entwicklungshilfe (*Development Assistance Committee*, DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und den Evaluierungskriterien für deutsche bilaterale Zusammenarbeit bewertet. Spezifische Evaluierungsdimensionen und Analysefragen wurden aus dem von der GIZ bereitgestellten Rahmenwerk abgeleitet und bildeten die Grundlage für alle zentralen Projektevaluierungen. Im Interesse einer robusten Methodik mussten die Evaluierungsfragen aufgeschlüsselt und operationalisiert werden.

Kontributionsanalysen (nach Mayne 2012) bilden einen Eckpfeiler für das Evaluierungsdesign und basieren auf der Theorie des Wandels des Projekts. Um kausale Beziehungen zwischen den Interventionen und beobachtbaren Ergebnissen herzustellen, wurde ein Wirkungsmodell (weiter-)entwickelt und durch entsprechende Hypothesen ergänzt.

Die Evaluierung stützte sich auf eine Kombination aus primären und sekundären Datenquellen, wie nachfolgend beschrieben.

**Monitoringdaten:** Ein Monitoringsystem auf Projektebene war vorhanden und funktionierte sehr gut. Das Projektteam legte einen excelbasierten Monitoringplan vor, der zentral von einem GIZ-Teammitglied gesteuert und verwaltet wird und über Erkenntnisse der umgesetzten Umfragen berichtet.

**Semistrukturierte Interviews** wurden von den Evaluierenden remote durchgeführt. Bei den Interviews verwendete das Evaluationsteam robuste Ansätze, um Verzerrungen durch falsche Fragen oder Methoden zu vermeiden (zum Beispiel Suggestivfrage, mangelnde kulturelle Sensibilität).

**Fokusgruppendiskussionen** wurden basierend auf semistrukturierten Vorgaben durchgeführt- Es fanden Gespräche mit je 4 bis 8 Personen mit einer ungefähren Länge von zwei Stunden statt.

**Sekundäre Projektdokumente** wie etwa der Projektvorschlag, nationale Strategien, jährliche Fortschrittsberichte, BMZ-Strategien und Planungsdokumente sowie die Wirkungsmatrix, das vorherige Wirkungsmodell und eine Übersicht der Akteure.

## 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 Punkteskala

| **100-Punkte-Skala** | **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 innerhalb der OECD-DAC-Evaluierungskriterien als auch die Ermittlung der Gesamtpunktzahl über ein Punktesystem erhöhen die Transparenz der Bewertungen und machen die einzelnen Projekte besser miteinander vergleichbar

## Impressum

**Verantwortlich:**
Albert Engel, GIZ, Leiter
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

**Konzept, Koordination und Management:**
Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin
Emily Andres, GIZ, Evaluierungsmanagerin
Gruppe Zentrale Projektevaluierung
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

**Evaluator*innen:**
Dr. Steffen Horn und Majlinda Rizvanolli (FAKT)

**Autor*innen:**
Dr. Steffen Horn und Majlinda Rizvanolli (FAKT)

**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
I www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
https://twitter.com/giz_gmbh

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Sitze 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
I www.giz.de

Bonn 2023