

Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

Förderung beschäftigungswirksamer Exportaktivitäten in neue Märkte

Projekttitel	Förderung beschäftigungswirksamer Exportaktivitäten in neue Märkte Subsahara-Afrikas		
Land/Region/Global	Tunesien		
Sektor und Förderbereichsschlüssel	25010 – Handelspolitik und Verwaltung (100 %)		
Projektnummer	2016.2144.0		
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)		
Politischer Träger/Partnerorganisation	Ministère du Commerce et du Développement des Exportations / Centre de promotion des exportations – CEPEX (staatliche Exportagentur)		
Titel EZ-Programm	Beschäftigungsförderung durch Privatwirtschafts- und Finanzsektorentwicklung		
Durchführungsorganisationen des EZ-programms	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Kreditanstalt für Wiederaufbau		
Projektvolumen	5.000.000 EUR		
Projektlaufzeit	Februar 2018 – Dezember 2020		
Berichtsjahr ZPE	2021	Stichprobenjahr ZPE	2018

Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

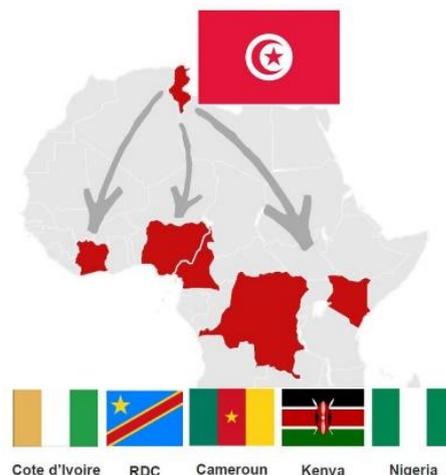
Um Stabilität und Wachstum im Land zu gewährleisten, steht Tunesien vor der Herausforderung, Arbeitsplätze zu schaffen. Die Diversifizierung der Wirtschaft und die Erschließung neuer Märkte sind wichtige Voraussetzungen für ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Die Exportstruktur Tunesiens beschränkt sich derzeit auf bestimmte Sektoren und Regionen. Etwa 75 % der 3.000 exportierenden Unternehmen konzentrieren sich auf nur drei Sektoren: Maschinenbau und Elektroindustrie, landwirtschaftliche Erzeugnisse und Lebensmittelverarbeitung sowie Textilwaren und Bekleidung. Die Exporttätigkeit findet derzeit vor allem im Offshore-Bereich und bei der Vergabe von Unteraufträgen statt, die nur einen geringen Mehrwert erbringen. 85 % der Ausfuhren entfallen auf die Märkte der Europäischen Union (EU).

Auf den gesamten afrikanischen Kontinent entfallen gerade einmal 5 % der tunesischen Ausfuhren. Wer nach Afrika exportieren will, muss in der Lage sein, diese Märkte zu erschließen. Doch die meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Tunesien verfügen weder über das Wissen um diese neuen Märkte, noch über das qualifizierte Personal, das über die notwendigen Exporterfahrungen, Netzwerke und Kontakte vor Ort verfügt.

Die bereits bestehenden tunesischen Programme zur Exportförderung sind nicht hinreichend auf die Bedürfnisse von KMU ausgerichtet. In Tunesien gibt es keine umfassende nationale Exportstrategie, die nach Sektoren aufgeschlüsselt ist. Allerdings haben sich die Bemühungen zur Exportförderung in die Märkte südlich der Sahara erheblich weiterentwickelt. Im Juli 2018 wurde das Abkommen über den Beitritt Tunesiens zum Gemeinsamen Markt für das Östliche und Südliche Afrika (*Common Market for Eastern and Southern Africa, COMESA*) unterzeichnet. Das Abkommen wurde damit ratifiziert und erleichtert tunesischen KMU den Zugang zu den Märkten der anderen 20 derzeitigen Mitgliedstaaten.

Ab März 2020 gestaltete sich die Umsetzung der Projektaktivitäten durch die Covid-19-Pandemie erheblich schwieriger.

Abbildung 1: Projektregion



Kurzbeschreibung des Projekts

Ziel des Projekts war es, den beschäftigungswirksamen Zugang ausgewählter kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) Tunesiens zu neuen Exportmärkten in Afrika zu verbessern, um arbeitsplatzschaffende Exportaktivitäten in neue afrikanische Märkte zu fördern. Das Projekt war darauf ausgerichtet, die Exporttätigkeit und deren Potentiale von etwa 500 ausgewählten KMU auszuweiten. Etwa 50 KMU, die in vier sektoralen Exportkonsortien organisiert sind, erhielten intensive Unterstützung. Auch die Zusammenarbeit von 16 öffentlichen und privaten Einrichtungen zur Exportförderung wurde durch das Projekt gestärkt, sodass sie ihre Unterstützungsangebote für KMU verbessern konnten. Die tunesischen Handelsvertreter des *Centre de promotion des exportations* (CEPEX) in den Zielländern wurden in ihrer Aufgabe gestärkt, die Bemühungen der KMU auf den Zielmärkten zu unterstützen. Der Umsetzungspartner CEPEX erhielt durch das Projekt Unterstützung bei der Erschließung von fünf afrikanischen Zielmärkten: Elfenbeinküste, Kamerun, DR Kongo, Nigeria und Kenia. Ein besserer Zugang der KMU zu den Zielmärkten sollte auch die Beschäftigungsquote von Frauen erhöhen. Ein Folgeprojekt startete im Januar 2021.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder



Bewertung nach DAC-Kriterien

Relevanz

Die Projektkonzeption entspricht weitestgehend den sektoralen und nationalen Strategien, insbesondere dem tunesischen Konjunkturprogramm 2019–2020 und dem Entwicklungsplan 2016–2020. In den strategischen Dokumenten (Dimension 1) finden sich auch die Schlüsselemente der Projektkonzeption, insbesondere die Entwicklung der Exporttätigkeit von KMU – mit dem Ziel, auch außerhalb der Hauptstadt Tunis neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Um ihre Exporttätigkeit in die afrikanischen Länder südlich der Sahara zu erhöhen, benötigen die tunesischen KMU technische Unterstützung, um ihre Fähigkeit zur Erschließung neuer Märkte zu stärken. Hierzu gehören auch ein verbesserter Zugang zu marktspezifischen Informationen sowie die Möglichkeit, direkt mit Käufern zusammenzutreffen. Diese Aspekte wurden bei der Konzeption des Projekts berücksichtigt. Das für den Partner CEPEX entwickelte Unterstützungskonzept war ebenfalls relevant, allerdings wurde hier keine Institutionalisierungsstrategie mit kohärentem Kapazitätsaufbau verfolgt (Dimension 2).

Die der Projektkonzeption zugrunde liegenden Wirkungsannahmen sind grundsätzlich plausibel. In Anbetracht der Diskrepanz zwischen der Teilnahme der KMU an einer punktuellen Maßnahme und dem Eintritt in neue Exportmärkte in Afrika (Dimension 3) war die Planung insbesondere bei den KMU, die sich nicht in einem Konsortium zusammengeschlossen haben, nicht hinreichend detailliert.

Im Rahmen des Änderungsvorschlags für 2018 wurde der Projektwert auf Wunsch des politischen Partners erhöht. So wurden die Werte einiger Indikatoren und von *Output 3* hinzugefügt, ohne die genannten Schwachstellen des Konzepts zu beheben. Die Anpassungen an die Covid-19-Pandemie führten zu Änderungen bei den Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmen, ohne dass sich die intendierten Ziele änderten (Dimension 4).

Kohärenz

Bei der Konzeption des Projekts wurde darauf geachtet, dass auch die anderen Maßnahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit optimal ergänzt werden. Bei der Umsetzung bestätigten die Analysen der Evaluierung eine gute Arbeitsteilung mit anderen Projekten der deutschen Technischen Zusammenarbeit. Das Projekt konzentriert sich auf den Export und insbesondere auf den Export in SSA-Länder und ist auf Nischenmärkte spezialisiert. Die Zusammenarbeit mit dem Partner CEPEX war gut auf die anderen Projekte der deutschen Technischen Zusammenarbeit abgestimmt, ebenso wie die ergänzende Unterstützung der verschiedenen Beratungsnetzwerke und Hilfseinrichtungen. Es wurden Mechanismen zum Erfahrungsaustausch eingeführt, die jedoch nicht systematisch gefördert wurden. Eine Synergie mit der Finanziellen Zusammenarbeit kam nicht zustande. Die Normen und Standards, an die sich die deutsche Entwicklungszusammenarbeit gebunden sieht, wurden eingehalten (Dimension 1).

Die Arbeit der CEPEX konnte vor allem durch die gezielte Unterstützung der KMU bei der Stärkung ihrer Exportkapazitäten und durch den Zusammenschluss verschiedener öffentlicher und privater Organisationen zur Plattform *Think Africa* ergänzt werden. Auf diese Weise trug das Projekt zur Harmonisierung der Bemühungen um eine bessere Unterstützung der KMU bei. Allerdings litt die Effizienz der Projektunterstützung unter dem häufigen Wechsel in der Leitung und Verwaltung der Organisationsstruktur sowie unter der politischen Instabilität im Allgemeinen, was die komplementäre Wirkung der Unterstützungsmaßnahmen einschränkte. Eine Strategie zur organisatorischen Stärkung der CEPEX, die die verschiedenen spezifischen Unterstützungs- und Kapazitätsaufbaumaßnahmen für Führungskräfte und tunesische Handelsvertreter in angemessener Weise institutionalisieren würde, wurde im Rahmen des Projekts nicht verfolgt. Im Rahmen des Projekts wurden Konsultationen mit der Weltbank, der schweizerischen Zusammenarbeit, der EU und anderen Gebern gesucht, um das Projekt angemessen planen und durchführen zu können. Da ein Partnersystem oder eine Partnerorganisation, andere Geber oder auch gemeinsame Systeme fehlten, kam es zu keiner wirklichen Koordinierung der Ansätze und Aktivitäten (Dimension 2).

Effektivität

Die Projektzielindikatoren wurden nach Abschluss des Projekts nur teilweise erreicht. Von den rund 400 KMU konnten 165 ihre Investitions- und Exportchancen verbessern und 110 eine neue vertragliche Geschäftsbeziehung mit einem Partner in einem afrikanischen Zielmarkt aufbauen. 50 Unternehmen gaben an, dass neue Arbeitsplätze geschaffen wurden. Der Erfüllungsgrad der Indikatoren schwankt zwischen 69 % für Indikator 1 und 100 % für die Indikatoren 2 und 3. Es konnte jedoch nicht eindeutig festgestellt werden, dass ein Zusammenhang zwischen der Projektförderung und diesen Ergebnissen besteht (Dimension 1).

Bei den Outputs schwankt der Erfüllungsgrad zwischen 66 % und 90 %. Diese Outputs und die Projektaktivitäten haben weitgehend dazu beigetragen, dass die Ziele erreicht werden konnten. Die Kontributionsanalyse ergab, dass alle drei Hypothesen zum Teil bestätigt werden konnten. Die in der Plattform *Think Africa* zusammengefassten Unterstützungseinrichtungen wurden durch das Projekt verbessert und von den Unternehmen zum Ausbau ihrer Exportkapazitäten genutzt. Das Projekt hat keine Strategien zur Unterstützung gefährdeter Gruppen entwickelt (Dimension 2).

Ausschlaggebend für die Qualität der Projektumsetzung waren die sehr gute Verfügbarkeit, das starke Engagement des Teams sowie die partizipative Steuerung. Umsetzung und Monitoring waren nicht systematisch ergebnisorientiert (Dimension 3). Es wurden keine Ergebnisse festgestellt, die unerwartet positiv oder negativ waren. Ein systematisches Monitoring der ermittelten Risiken (Dimension 4) fand nicht statt.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren

Bessere Exportchancen für KMU	69 %
Entwicklung einer neuen vertraglich geregelten Geschäftsbeziehung	100%
Schaffung von Arbeitsplätzen	100%

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Um zu bestimmen, inwieweit das Projekt zu übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen beigetragen hat, ist es noch zu früh. Zum Zeitpunkt der Evaluierung sind diese Beiträge als gering einzustufen. Nach den mit 45 KMU durchgeführten Befragungen, die allerdings keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität erheben, bestätigten zwei Unternehmen, dass ihre Umsätze dank der Exporte in die Zielländer gestiegen sind. Das Monitoringsystem liefert keine Angaben zu den Umsätzen, die sich aus neuen Vertragsbeziehungen in den Zielmärkten ergeben. 110 Unternehmen bestätigten, dass sie Arbeitsplätze geschaffen haben, von denen 36 % von Frauen besetzt waren. Ein Zusammenhang mit den Projektaktivitäten lässt sich jedoch nicht immer eindeutig feststellen. Die KMU sehen keine Verbesserung der nationalen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Exportgeschäfts von KMU (Dimension 1).

Mit der Schaffung der Plattform *Think Africa*, die die Exportförderungsmaßnahmen für KMU bündelt, hat das Projekt jedoch eine Vorbildfunktion. Auch die Bildung von Konsortien exportierender KMU war vorbildlich und hat zu einer horizontalen Skalierung durch die CEPEX beigetragen (Dimension 2).

Trotz der Anstrengungen, die unternommen wurden, um sicherzustellen, dass mehr Frauen von den Projektaktivitäten profitieren, insbesondere durch die Beschäftigung in KMU, fanden andere Empfehlungen aus der Gleichstellungsanalyse keine Berücksichtigung. Bei den Projektaktivitäten wurde auf die Wahrung der Menschenrechte geachtet und dafür gesorgt, dass keine unbeabsichtigten negativen Auswirkungen auftreten (Dimension 3).

Foto 1: Roadshow Elfenbeinküste (Quelle/©: GIZ2019).



Effizienz

Insgesamt wurden die Projektinputs im Verhältnis zu den Outputs nur in sehr geringem Umfang eingesetzt. Eine Ausnahme bildeten die hohen Kosten eines Beratungsvertrags für die Umsetzung von Output 2, der an 55 in vier Konsortien organisierte KMU gerichtet war. Die Tatsache, dass für Output 2 35 % mehr Mittel aufgewendet wurden als für Output 1, der auf die Verbesserung der Dienstleistungen für etwa 500 KMU abzielte, scheint weder durch die Planung noch durch die erzielten Ergebnisse gerechtfertigt zu sein. Sie ist an die Entscheidung geknüpft, einen Dienstleistungsanbieter mit der Umsetzung zu beauftragen. Zudem wurde die Unterstützung nicht immer gezielt auf die Interessen der KMU ausgerichtet. Insgesamt gesehen waren die Kosten für externe Personalverträge doppelt so hoch wie das Budget für die Mitarbeiter*innen der GIZ, was den Handlungsspielraum des Projekts bei den Outputs 1 und 3 erheblich einschränkte.

Bei gleichem Ressourceneinsatz gab es mehrere Möglichkeiten, die Ergebnisse innerhalb jedes Outputs zu maximieren, insbesondere durch mehr Investitionen in konkrete Exportförderungsmaßnahmen wie Roadshows (Dimension 1).

Zu den Schlüsselfaktoren der Allokationseffizienz gehört, dass das Projekt mehr als 80 % seiner Ressourcen für die Outputs 1 und 2 bereitgestellt hat, die die direkte Dienstleistung für und mit Unternehmen umfassen. Im Rahmen des Projekts wurden auch Synergien mit anderen Entwicklungspartnern angestrebt. Mit den vorhandenen Ressourcen hätten die positiven Ergebnisse des Projekts durch die Verlagerung der Ressourcen von Output 2 (Kapazitäten von Unternehmenskonsortien) auf Output 1 (Bereitstellung von Exportförderungsaktivitäten durch öffentlich-private Netzwerke) maximiert werden können, wodurch ein wesentlich größerer Beitrag zum Projektziel hätte geleistet werden können. Durch ein besser auf die Ergebnisse ausgerichtetes Management, das mit einem wirksamen ergebnisorientierten Monitoringsystem einhergeht, hätten die Investitionen gezielter auf das Erreichen von Ergebnissen ausgerichtet werden können (Dimension 2).

Nachhaltigkeit

Das Projekt hat die Kapazitäten der KMU-Konsortien gestärkt. Die vier Konsortien haben ein Statut, beschäftigen Mitarbeiter*innen und können auf den Teamgeist ihrer Mitglieder vertrauen. Allerdings fehlt es einigen Mitgliedern an einer klaren Vision und sie können den Mehrwert der Zusammenarbeit im Konsortium nicht erkennen. Was die CEPEX-Ebene betrifft, so konnte das Projekt die Kapazitäten der tunesischen Handelsvertreter stärken, damit diese ihre Aufgaben erfüllen können. Auf institutioneller Ebene hat die CEPEX zwar Instrumente und Mechanismen entwickelt, um die tunesischen Handelsvertreter zu lenken, doch insgesamt sind die Projektergebnisse innerhalb der CEPEX nicht ausreichend institutionalisiert, um die systematische Nutzung der Projektergebnisse zu gewährleisten (Dimension 1).

Das Projekt hat vor allem auf drei Ebenen in den Kapazitätsaufbau investiert: in Konsortien, in die Plattform *Think Africa* und in tunesische Handelsvertreter*innen. Die Bemühungen um den Kapazitätsaufbau auf der Ebene der Konsortien und der Plattform *Think Africa* konzentrierten sich auf die Strukturierung und den organisatorischen Aufbau, ohne jedoch gleichzeitig technische Kapazitäten zu entwickeln, die notwendig sind, um das Projektziel zu erreichen. Die drei Dimensionen der Kapazitätsentwicklung (Individuum, Organisation, Gesellschaft) wurden im Rahmen des Projekts nicht systematisch kombiniert, was seinen Beitrag zur Nachhaltigkeit, insbesondere innerhalb der CEPEX, einschränkte. Den Empfehlungen der Gender-Analyse wurde nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt und sie wurden auch nicht systematisch umgesetzt (Dimension 2).

Am nachhaltigsten stellt sich die Situation bei den tunesischen Handelsvertreter*innen dar. Dies ist jedoch auf Einzelpersonen beschränkt: Eine institutionelle Nachhaltigkeit konnte nicht erreicht werden. Dies machte sich vor allem dann bemerkbar, wenn die tunesischen Handelsvertreter*innen durch andere Personen ersetzt werden sollten. Was fehlt, um die Nachhaltigkeit auf der Ebene der Konsortien zu gewährleisten, sind vor allem die wirtschaftlichen Erfolge, die sich bei den meisten Mitgliedern noch nicht eingestellt haben. Auf der Ebene der Plattform *Think Africa* lassen sich auch Fortschritte in Bezug auf die Einstellung zur Zusammenarbeit feststellen. Aller-

dings ist die Plattform aufgrund mangelnder organisatorischer und finanzieller Kapazitäten ohne externe Unterstützung nicht funktionsfähig (Dimension 3).

Gesamtbewertung

Die Relevanz des Projekts ist gut, da die Konzeption sehr gut auf die strategischen Dokumente ausgerichtet ist und die Interessen der Zielgruppen und Partner berücksichtigt wurde. Dem Projekt ist es gelungen, eine gute Arbeitsteilung innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und eine komplementäre Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen und anderen Gebern zu erreichen. Die Umsetzung der Projektaktivitäten wurde durch die Covid-19-Pandemie erheblich beeinträchtigt. Einige Schwachstellen bei der Umsetzung, wie z. B. eine unzureichende Ergebnisorientierung auf der Outcome-/Zielebene des Projekts, führten zu einer eingeschränkten Effektivität. Die Aktivitäten trugen nicht in dem Maße zu den angestrebten Ergebnissen bei, wie es möglich gewesen wäre. Infolgedessen wurden die prognostizierten Impacts nur zu einem geringen Teil erreicht. Die Effizienz wurde durch die Entscheidung, eine Beratung mit einem hohen Budgetvolumen im Vergleich zu den Kosten für andere Ergebnisse durchzuführen, geschmälert. Obwohl die Nachhaltigkeit der Ergebnisse, vor allem auf der Ebene von Einzelpersonen, Stärken aufweist, ist die Nachhaltigkeit, insbesondere auf der Ebene von Institutionen und Organisationen, schwächer ausgeprägt.

Tabelle 1: OECD-DAC-Kriterien

Kriterium	Punktzahl (max. 100)	Bewertungs- und Punkteskala 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Relevanz	84	Stufe 2: Erfolgreich
Kohärenz	91	Stufe 2: Erfolgreich
Effektivität	79	Stufe 3: Eingeschränkt erfolgreich
Impact	63	Stufe 4: Eher nicht erfolgreich
Effizienz	63	Stufe 4: Eher nicht erfolgreich
Nachhaltigkeit	62	Stufe 4: Eher nicht erfolgreich
Gesamtpunktzahl	74	Stufe 4: Eher nicht erfolgreich

Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgswirkfaktoren

Erfolgswirkfaktoren:

- ☑ Die Projektstrategie umfasst mehrere Innovationen, wie z. B. die Gründung und Unterstützung sektoraler Exportkonsortien oder die Erleichterung der Zusammenarbeit und Koordinierung öffentlicher und privater Unterstützungsstrukturen auf einer einzigen Plattform.
- ☒ Der partizipative und transparente Ansatz des Projektteams der GIZ in der Zusammenarbeit mit den anderen beteiligten Akteuren.
- ☒ Die Stärkung der Kapazitäten der tunesischen Handelsvertreter durch ein wirksames Coaching- und Unterstützungskonzept.

Misserfolgswirkfaktoren:

- ☒ Steuerung und Umsetzung sind nicht hinreichend ergebnisorientiert (Outcome-Ebene).
- ☒ Die Ressourcenallokation für die Outputs entsprach nicht ihrem Beitrag zur Erreichung des Projektziels.
- ☒ Durch das Projekt ist es nicht gelungen, in ausreichendem Maße Zwischenergebnisse bei der Ausarbeitung einer Exportstrategie für die afrikanischen Länder südlich der Sahara zu institutionalisieren. Dies hat die Variabilität der Schwerpunkte bzw. des allgemeinen Managements erhöht.
- ☒ Ein Monitoringsystem, welches keine ausreichenden Informationen für eine ergebnisorientierte Steuerung liefert, wie z. B. Informationen über die Gründe und Faktoren für das Erreichen oder Nichterreichen von Ergebnissen, insbesondere im Hinblick auf das Ziel oder die Entwicklung der festgestellten Risiken. Dadurch wurden auch die Lernmöglichkeiten für die beteiligten Akteure eingeschränkt.

Empfehlungen

- ☑ Den Mitgliedern der Plattform *Think Africa* sollte Zeit gegeben werden, um eine Kultur des Austauschs und der Partnerschaft zwischen denjenigen aufzubauen, die gemeinsame Ziele verfolgen. Die Mitglieder sollten die Form und den Grad der Formalisierung festlegen, die sie erreichen wollen: Dies kann entweder durch die Einrichtung einer „Zugmaschine“ geschehen, die als treibende Kraft fungiert, oder durch die Strukturierung eines eher informellen Netzwerks, das als Plattform für Austausch und Zusammenarbeit dient und sich auf Aktivitäten und Dienstleistungen mit einer vielfältigen und flexiblen Zusammensetzung der Teilnehmer entsprechend den Interessen der Mitglieder konzentriert.
- ☑ Der verstärkte Dialog zwischen den Unterstützungseinrichtungen und den KMU wird dazu beitragen, die Dienstleistungen besser auf die Bedürfnisse der Unternehmen auszurichten und ergänzende Angebote zu entwickeln, um Redundanzen und Überschneidungen von Veranstaltungen und Besuchsterminen zu vermeiden. Langfristig kann die Perspektive eines „One-Stop-Shop“ für KMU, die Exportgeschäfte tätigen oder tätigen wollen, entwickelt und verfolgt werden.
- ☑ Es wird empfohlen, dass die CEPEX eine interaktive Plattform für Online-Schulungen einrichtet, die für alle tunesischen Handelsvertreter zugänglich ist.
- ☑ Die verbindlichen Mindeststandards im Rahmen der „Qualitätssicherung in Linie (QsiL)“ der GIZ, das sich derzeit auf die Anwendung einiger Standardinstrumente des Capacity WORKS-Modells konzentriert, sollte auch eine breitere Diskussion und Reflexion über ergebnisorientiertes Management und Steuerung, insbesondere auf der Outcome-Ebene, beinhalten. Es muss daher sichergestellt werden, dass das QsiL-System auch tatsächlich angewendet wird und nicht nur als reine Formalität ohne wirkliche gemeinsame Überlegungen betrachtet wird.
- ☑ Innerhalb der GIZ besteht die Notwendigkeit, die Praxis der Auswahl und des Managements von Ausschreibungen auf Projekt- und Unternehmensebene zu überprüfen, um negative Auswirkungen auf Projekte zu reduzieren. Bei der Auswahl der Einrichtungen, die Beratungsdienstleistungen erbringen sollen, sollte ein Mindestmaß an Verständnis für Projektmanagementstandards gewährleistet sein, z. B. dass die Projekt-Outputs nicht als Ziel und die Output-Ebene nicht als Impact angesehen werden.

Evaluierungsansatz und -methoden

Die Evaluierung wurde drei Monate nach Projektende als Schlussevaluierung durchgeführt und war Teil der Zufallsstichprobe der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der Stabsstelle Evaluierung der GIZ. Diese Evaluierung beinhaltete eine kritische Analyse der Projektumsetzung, einschließlich der Steuerungsprozesse, der Zusammenarbeit, der Qualität der Umsetzung und der Wechselwirkungen zwischen den Ergebnissen. Ziel der Evaluierung war es auch, die Transparenz zu erhöhen, über die Ergebnisse des Projekts zu berichten und eine Orientierungshilfe für die verschiedenen beteiligten Akteure zu bieten. Die Evaluierung wurde in zwei Phasen durchgeführt. Die Inception Mission fand im Oktober 2020 remote statt. Die Evaluierungsphase wurde im Februar/März 2021 durchgeführt, ebenfalls remote.

Die Methodik umfasste einen theoretischen Ansatz. Das Wirkungsmodell wurde als Theorie des Wandels verwendet. Darin wurde erläutert, wie das Projekt Wirkungen in seinem Verantwortungsbereich generieren kann und welche Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Ergebnissen bestehen würden (Interventionslogik). Die Methodik stützte sich auch auf die im Wirkungsmodell vorgeschlagenen Annahmen. Um den Grad der Plausibilität des Projektbeitrags im Verhältnis zu anderen Einflussfaktoren zu bestimmen, wurde eine Sechs-Stufen-Analyse des Beitrags für drei Hypothesen bezüglich der Effektivität und drei Hypothesen bezüglich des Impacts des Projekts durchgeführt. Mehr als 80 Beteiligte nahmen an 65 Befragungen und 4 Gruppendiskussionen teil. Die Evaluierung stützte sich auf quantitative Daten aus zwei abschließenden Unternehmensumfragen. Die Daten wurden anhand von Dokumentenanalysen und verschiedenen Arten von Befragungen und Gruppendiskussionen erhoben. Analysen der Inhalte der Beschreibungen und Dokumente wurden mithilfe einer Evaluierungsmatrix durchgeführt. Das Evaluator*innenteam bestand aus einem internationalen Evaluator und einer nationalen Evaluatorin. Das Evaluator*innenteam führte alle Phasen der Evaluierung gemeinsam durch und sorgte für eine Triangulation der Quellen, Daten und Evaluator*innen.

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-Stufen-Skala (Bewertung)
92–100	Stufe 1: sehr erfolgreich
81–91	Stufe 2: erfolgreich
67–80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
50–66	Stufe 4: eher nicht erfolgreich
30–49	Stufe 5: überwiegend nicht erfolgreich
0–29	Stufe 6: gänzlich erfolglos

Gesamtbewertung: Die Kriterien Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit sind K.-O.-Kriterien. Wenn eines dieser Kriterien mit Stufe 4 oder niedriger bewertet wird, kann die Gesamtbewertung nicht besser als Stufe 4 sein, auch wenn der Durchschnittswert darüber liegt.

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

Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin
Vera Hundt, GIZ, Evaluierungsmanagerin
Gruppe Zentrale Projektevaluierungen
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Evaluator*innen:

Oliver Karkoschka und Fatma M'Selmi

Autor*innen:

Oliver Karkoschka und Fatma M'Selmi

Übersetzung:

A.C.T. GmbH

Design:

Layout: DITHO Design GmbH, Köln
Grafiken: Stefan Oltsch

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Kartenmaterial:

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

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