

# Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

## Sozioökonomischer Dialog in Libyen

Titel	Sozioökonomischer Dialog in Libyen (SED)		
Land/Region/global	Libyen		
Sektor- und Förderbereichsschlüssel	15150 - Demokratische Teilhabe und Zivilgesellschaft (30%), 15220 - Zivile Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktlösung (20%), 15110 - Politik und Verwaltung in Bezug auf den öffentlichen Sektor (50%)		
Projektnummer	2017.2142.2		
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)		
Politischer Träger/Partnerorganisation	Ministry of Planning/UN Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA)		
Projektwert	4.000.000 EUR		
Projektlaufzeit	Dezember 2017 - Februar 2021		
Berichtsjahr ZPE	2021	Stichprobenjahr ZPE	2019

### Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

Libyen galt während der Projektimplementierung als fragiles und volatiles Land unter dem Einfluss des Bürgerkriegs: Es war ihm seit der Revolution im Jahr 2011 nicht gelungen, die politische und wirtschaftliche Stabilität wiederherzustellen. Dem Sturz Gaddafis folgte 2014 ein bewaffneter Konflikt. 2015 wurde die Regierung der nationalen Übereinkunft gebildet. Diese war jedoch schwach und zunehmend zerstritten. Die Situation wurde durch den Ausbruch eines zweiten Bürgerkriegs zusätzlich verschlimmert. Die eskalierende Lage schränkte den Einfluss der Regierung ein, da sie nur Teile des Landes kontrollierte. Während des größten Teils der Projektlaufzeit bestand eine Teilung des Landes mit zwei operierenden Regierungen. Ein dauerhafter Waffenstillstand zur Beendigung des Bürgerkriegs wurde erst im Oktober 2020 geschlossen. Die Bildung einer geeinten Übergangsregierung wurde am 5. Februar 2021 angekündigt und die landesweiten Wahlen waren für den 24. Dezember 2021 geplant.

Aus wirtschaftlicher Sicht war das Land weiterhin von den vormaligen zentralistischen und staatlich-sozialistischen Strukturen geprägt. Libyens bisher zentral gesteuerte Wirtschaft war immer noch nahezu ausschließlich vom Ölsektor abhängig. Der private Sektor war vom Gaddafi-Regime systematisch „zerstört“ worden und spielt daher nur eine marginale Rolle. Dies hat zu einem aufgeblähten öffentlichen

Abbildung 1: Projektregion © WorldAtlas.com



Sektor geführt, in dem Öl genutzt wurde, um die Bürger „zufrieden und ruhig“ zu stellen. Gleichzeitig, und zusätzlich zu 350.000 im Inland vertriebenen Personen, leben in Libyen etwa 700.000 bis 1.000.000 Migranten, sodass Libyen sowohl Ziel- als auch Transitland ist. Die Regierung der nationalen Übereinkunft sah sich daher außerstande, die dringendsten Probleme des Landes durch effektive Lenkung zu lösen.

Es wurden nahezu keine mittel- und langfristigen politischen Ansätze zur Lösung dieser Probleme entwickelt. Das Hauptproblem zum Zeitpunkt des Projektbeginns bestand darin, dass bisher noch keine

Optionen für ein nachhaltiges Wirtschafts-, Staats- und Gesellschaftsmodell für das zukünftige Libyen, das in politische Prozesse der Transformation des Landes einfließen würde, entwickelt worden waren.

## Kurzbeschreibung des Projekts

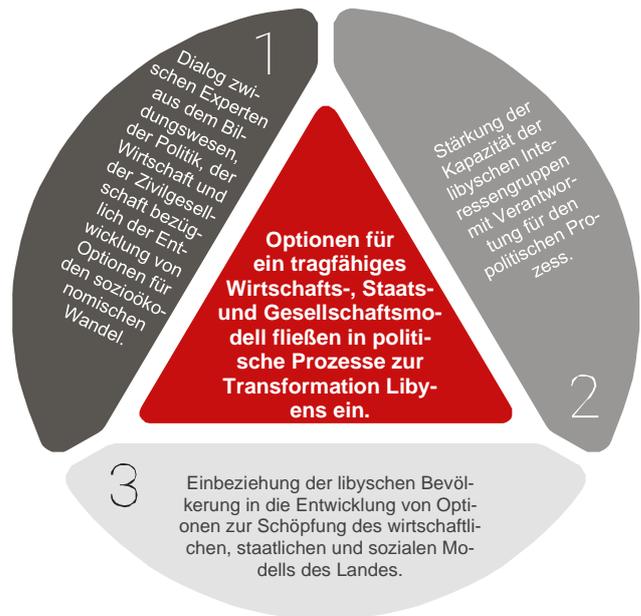
Ziel des Projekts war es, Optionen für ein tragfähiges Wirtschafts-, Staats- und Gesellschaftsmodell und seine Einbeziehung in relevante politische Prozesse zu entwickeln.

Es umfasste drei Komponenten bzw. Handlungsfelder (Outputs): Output 1 diente der Unterstützung eines nationalen Dialogs zwischen Fachleuten aus dem Bildungswesen, der Politik, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft in Libyen bezüglich der Entwicklung von Optionen für den sozioökonomischen Wandel. Das Projekt sollte auf diese Weise zu sozialer Kohäsion, der Entwicklung von Vertrauen in staatliche Institutionen, wirtschaftlicher Stabilisierung und der Entwicklung von Zukunftsaussichten für die jüngere Generation in Libyen führen. Darüber hinaus sollte das Projekt dazu dienen, Wege für die Umsetzung dieser im Rahmen des Dialogprozesses entwickelten Optionen zu finden. Die Implementierung der Komponente 1 wurde auf der Grundlage einer Finanzhilfevereinbarung der *UN Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA)* übertragen. Ziel der Komponente 2 war es, die Kapazität der libyschen Stakeholder (insbesondere der Regierung, aber auch darüber hinaus) mit Verantwortung für den politischen Prozess zu stärken. Darüber hinaus wurden nationale und regionale Moderatoren zur Führung des Dialogs im Rahmen dieser Komponente geschult. Komponente 3 diente der allgemeineren Einbeziehung der libyschen Bevölkerung in die Entwicklung von Optionen zur Entwicklung des Wirtschafts-, Staats- und Gesellschaftsmodells des Landes. Zu diesem Zweck sollte die Bevölkerung ausgewählter libyscher Gemeinden in die Entwicklung und Gesattung dieser Optionen einbezogen werden.

Die direkten Zielgruppen des Landes waren die Teilnehmer des sozioökonomischen Dialogprozesses wie etwa Führungskräfte und Vertreter einer Vielzahl unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen in Libyen (aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft, Zivilgesellschaften, einschließlich Frauen und Jugendgruppen) sowie Vertreter der lokalen Gemeinden des Landes, ziviler Organisationen, des

privaten Sektors und des Bildungswesens. Die Stakeholder der libyschen Regierung mit Verantwortung für den politischen Prozess waren eine weitere direkte Zielgruppe. Die gesamte libysche Bevölkerung galt als indirekte Zielgruppe (Endbegünstigte) des Projekts und war auf nationaler und regionaler Ebene an dem Dialogprozess des Projekts beteiligt.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder



## Bewertung nach DAC-Kriterien

### Relevanz

Die Relevanz des Projekts wird mit 75 von 100 Punkten als eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Das Projekt leistete einen Beitrag zu mehreren nachhaltigen Entwicklungszielen (Sustainable Development Goals, SDG) und war für die übergeordnete nationale Politik und Prioritäten für die Zukunft Libyens trotz fehlender übergreifender Strategien in dieser Hinsicht relevant. Das Projekt war gut mit den Sektorpolitiken und den Strategien des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) abgestimmt. Darüber hinaus zielte das Projekt auf die Bedürfnisse und Kapazitäten von Adressat\*innen und Stakeholdern ab. Die Beteiligung der staatlichen Institutionen an dem Dialogprozess war jedoch gering – hauptsächlich aufgrund des politischen Ansatzes der ESCWA, die Regierung der nationalen Übereinkunft und Vertreter konkurrierender Regierungsinstitutionen in Libyen aus Neutralitätsgründen nicht an dem Prozess zu

beteiligen. Der Projektaufbau wies Mängel auf, da er im Hinblick auf die angestrebten Ziele teilweise ungeeignet und unrealistisch war. Diese Mängel waren der starken Abhängigkeit der von der GIZ zu implementierenden Komponenten im Gegensatz zu den von der ESCWA umgesetzten Komponenten geschuldet.

Ein weiterer Aspekt des suboptimalen Projektaufbaus bestand in seiner Nutzung des Planungsministeriums als politischer Projektpartner. Dies stand im Gegensatz zum Ansatz der ESCWA, das Planungsministerium aus Neutralitätsgründen nicht als offiziellen politischen Träger des nationalen Dialogs anzuerkennen. Darüber hinaus erwiesen sich einige der geplanten Ziele als zu ambitioniert und nicht realistisch in Anbetracht der fragilen und dynamischen Bedingungen, der kurzen Projektlaufzeit, des begrenzten Budgets und der bestehenden Risiken. Hinsichtlich der Anpassungsfähigkeit konnte sich das Projekt in der extrem volatilen Umgebung gut behaupten, indem es seine Implementierungsstrategie aktualisierte. Strategische Änderungen wurden jedoch nur zögerlich durch Änderungen der Wirkungsmatrix behandelt.

### Kohärenz

Die Kohärenz des Projekts wurde mit 81 von 100 Punkten als erfolgreich bewertet.

Das Ergebnis der Evaluierung zeigt, dass die interne Kohärenz größtenteils erreicht wurde: Das Projekt fügte sich gut in das allgemeine Portfolio der GIZ für Libyen ein und die Projektleitung strebte eine enge und fruchtbare Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen von der GIZ durchgeführten Projekten in Libyen an und unternahm Anstrengungen, um nach besten Kräften Synergien zu entwickeln. Das Evaluierungsteam war jedoch der Ansicht, dass eine bessere Nutzung potenzieller Synergien mit anderen Projekten möglich gewesen wäre. Das Projekt erreichte externe Kohärenz durch seine Bemühungen um die Beschaffung zusätzlicher Finanzierungen durch andere Geber. Es gab jedoch nur begrenzten Austausch und Zusammenarbeit mit anderen in Libyen aktive Organisationen, da diese von den nationalen Dialogpartnern als in den Konflikt involviert wahrgenommen wurden. Außerdem sollte ein von Libyen gesteuerter und kontrollierter Dialogprozess sichergestellt werden.

Foto 1: Libysche Dialog-Moderatorinnen, © GIZ/Firas Ben Khe-lifa



### Effektivität

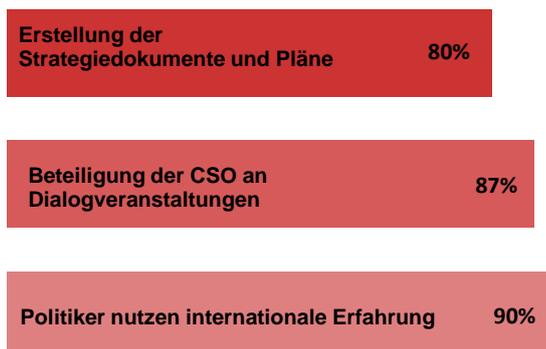
Die Effektivität des Projekts wurde mit 87 von 100 Punkten als erfolgreich bewertet.

Das Projekt hat sein angestrebtes Ziel (Outcome) weitgehend erreicht. Insgesamt wurden die meisten Outcome- und Ergebnis-Indikatoren des Projekts erfüllt. Damit kann die Projektumsetzung als effektiv angesehen werden. Das Projekt konnte all seine Outcome-Indikatoren mit einem Durchschnittswert von 79,17 % erreichen. Das Projekt war auf Ergebnis-Ebene teilweise erfolgreich. Indikatoren in Verbindung mit dem Ergebnis A wurden vollständig, die Ergebnisse B und C jedoch nur teilweise erreicht. Darüber hinaus erscheint der Beitrag des Projekts zur Erreichung seiner Ziele plausibel, da die drei Hypothesen, die die Ergebnisse und Aktivitäten des Projekts mit seinen Modulzielen verknüpfen, als erfüllt bewertet wurden. (1) Es konnte bestätigt werden, dass die Leitung des Dialogprozesses durch die Experten und die Entwicklung sozioökonomischer Optionen erfolgreich waren. (2) Die Schulung hat es Dialogmoderatoren ermöglicht, sozioökonomische Dialogprozesse erfolgreich zu gestalten und zu implementieren. (3) Geschulte Dialogmoderatoren konnten ihr Wissen auf lokaler Ebene anwenden. Hinsichtlich der Art und Weise, in der das Projekt in der Lage war, seine Ziele zu erreichen, ergibt die Beurteilung der Implementierungsqualität des Projekts ein gemischtes Bild: Einerseits gelang es der GIZ und ESCWA, eine sehr gute respektvolle, effektive und konstruktive Arbeitsbeziehung zu entwickeln und die Unterstützung des Beratungsgremiums erwies sich als äußerst erfolgreich. Die GIZ und ESCWA konnten sich jedoch nicht immer auf ein gemeinsames Verständnis des Projektansatzes einigen und es bestand keine gemeinsame Strategie für die

Projektimplementierung, auf die sich beide Organisationen verlassen konnten.

Darüber hinaus verlief die Zusammenarbeit zwischen der ESCWA und dem Planungsministerium nicht immer reibungslos, was hauptsächlich dem ungeeigneten Projektaufbau geschuldet war. Aus diesem Grund wuchs die Unzufriedenheit des politischen Projektpartners mit der Implementierung des Projekts zunehmend und führte zu dem Gefühl, dass die spezifischen Interessen und die Verantwortung des Partners in dem Projekt nicht wirklich berücksichtigt wurden. Dieses Projekt führte während seiner Umsetzung auch zu ungeplanten positiven Ergebnissen. Ein zusätzlich positives Ergebnis wurde durch die Covid-19-Pandemie ermöglicht, die eine Verlegung des Dialogprozesses auf Online-Kommunikationsmedien erforderte. Hierdurch wurde der Prozess durch die erhöhte Teilnehmerzahl inklusiver und kostengünstiger.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren



### Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Mit 72 von 100 Punkten wurde der Impact des Projekts als eingeschränkt erfolgreich beurteilt.

Auf der Ebene der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) wurde festgestellt, dass der Dialogprozess zumindest unter den Teilnehmern des Prozesses zur Verbesserung der sozialen Kohäsion beigetragen hat, indem er bewies, dass ein Dialog auch in Zeiten eines Bürgerkriegs möglich ist. Der Beitrag des Projekts zur Förderung des Vertrauens in libysche Regierungsinstitutionen war jedoch relativ gering, in Anbetracht der geringen Anzahl der an dem Dialog

teilnehmenden Regierungsvertreter\*innen. Um stärkere übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact) zu erzielen, müssen die schriftlichen Hauptprodukte einschließlich der Erstellung und Genehmigung von noch nicht entwickelten Plänen operationalisiert werden. Eine Reihe von Zwischenschritten wird daher erforderlich sein, bis die Hauptprodukte das Niveau einer praktischen Regierungspolitik erreicht haben. Im Rahmen der Evaluierung konnte bisher keine Übernahme von Verantwortung für die Hauptprodukte durch die Regierung festgestellt werden. Es gelang im Rahmen des Projekts nicht, im Hinblick auf die Einführung und Leitung des Dialogprozesses auf Gemeindeebene wesentlich beizutragen, da nur ein regionaler Dialog implementiert wurde. Die Schulung der nationalen und regionalen Dialogmoderatoren war jedoch ein positiver Aspekt. Auch wenn das Evaluierungsteam nicht feststellen konnte, dass sich diese Personen regelmäßig an der Moderation von Dialogen beteiligt haben, könnte sich die Situation nach dem Ende der Pandemie-Einschränkungen ändern. Die Gründung eines Landesverbands der Dialogmoderatoren ist ein Anzeichen für zukünftige übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen. Die Hypothesen über Beiträge zu übergeordneten Entwicklungsergebnissen und Veränderungen wurden als teilweise plausibel beurteilt. Es konnte bestätigt werden, dass im Rahmen des Projekts Dialoge unter der Leitung und Verantwortung landesweiter libyscher Vertreter einschließlich der aktiven Beteiligung von Frauen und jungen Menschen stattfanden. Darüber hinaus war das Projekt im Hinblick auf die Einführung des Dialogkonzepts angesichts der weitreichenden Beteiligung erfolgreich. Es konnte jedoch nicht bestätigt werden, dass die durch das Projekt eingeführten Strategien von libyschen Regierungsbehörden auf nationaler und lokaler Ebene berücksichtigt wurden.

### Effizienz

Die Effizienz des Projekts wurde mit 81 von 100 Punkten als erfolgreich bewertet.

Das Projekt wurde hinsichtlich seiner Produktions- und Allokationseffizienz als erfolgreich bewertet. Für die Produktionseffizienz war der Anteil der übergreifenden Kosten in Anbetracht der Tatsache, dass das Projekt vor dem Hintergrund eines Konflikts durchgeführt wurde, was allgemein zu höheren Sicherheitskosten führt, vergleichsweise gering.

Insgesamt wird die Produktionseffizienz des Projekts durch die Tatsache unterstrichen, dass es die meisten seiner Indikatoren auf Ergebnis- und Outcome-Ebene erreichen konnte. Die Kostenzuweisung zwischen den Ergebnissen wurde in Anbetracht des Grads ihrer Erfüllung als angemessen beurteilt. Hinsichtlich des Kooperationsmanagements im Rahmen des Projekts erschwerte die Finanzierungsvereinbarung mit begrenztem Einfluss der GIZ die Forderung vereinbarter Ziele und Meilensteine von dem Implementierungspartner, doch der GIZ standen keine anderen (oder besseren) Instrumente zur Erstellung einer Grundlage für die Zusammenarbeit zur Verfügung. Es könnte jedoch für das Projekt von Vorteil sein, eine gemeinsame Implementierungsstrategie der GIZ und der ESCWA zu entwickeln und die Hauptelemente der Finanzhilfevereinbarung vor der Beauftragung des Projekts durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auszuhandeln.

Hinsichtlich der Allokationseffizienz wurde der auf mehreren Ebenen basierende Ansatz als sehr geeignet empfunden, da ein starkes Erfordernis und Interesse an der Moderation von Dialogen auf regionaler Ebene bestand. Das Projekt nutzte das Potenzial des auf mehreren Ebenen basierenden Ansatzes jedoch nur minimal. Darüber hinaus wurden im Rahmen des Projekts Anstrengungen unternommen, um zusätzliche Finanzierungsquellen einzubeziehen, die jedoch nicht erfolgreich waren.

## Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit des Projekts wurde mit 68 von 100 Punkten als eingeschränkt erfolgreich beurteilt.

Auch wenn das Projekt im Hinblick auf die Nachhaltigkeit eingeschränkt erfolgreich war, erwies sich die Grundlage für die Beurteilung der Nachhaltigkeit des Projekts als mangelhaft, da die Hauptergebnisse des nationalen Dialogs zum Zeitpunkt der Evaluierung noch nicht abschließend ausgearbeitet waren. Hinsichtlich der Kapazitätsentwicklung lag das Hauptaugenmerk des Projekts auf der Stärkung der Kapazitäten der libyschen Interessengruppen mit Verantwortung für und Beteiligung an politischen Prozessen. Das Projekt war im Hinblick auf seine Ansprache dieser wichtigen direkten Zielgruppe hauptsächlich aufgrund des geringen Budgets und der geringen Über-

nahme von Verantwortung durch die libysche Regierung eingeschränkt. Hinsichtlich der Projektaktivitäten auf regionaler Ebene wurde im Rahmen des Projekts ein erfolgreicher Dialog mit einer Gemeinde geführt. Es war jedoch im Hinblick auf die Förderung des Verantwortungsbewusstseins unter den an dem Dialogprozess beteiligten Parteien einschließlich des Beratungsgremiums erfolgreich. Aufgrund der geringen Übernahme von Verantwortung für das Projekt durch das Planungsministerium sind die Ergebnisse nur schwach in den Strukturen der Regierungspartner verankert, obwohl im Rahmen des Projekts ein in hohem Maße partizipatorischer Ansatz verfolgt wurde. Das Projekt war jedoch erfolgreicher in der Verankerung von Ergebnissen wie der Einführung des Dialogkonzepts hinsichtlich anderer direkter Zielgruppen, d. h. Teilnehmern des sozioökonomischen Dialogs und der geschulten Dialogmoderatoren. Diese Ergebnisse können eine positive Wirkung im Hinblick auf die zukünftige soziale Kohäsion haben. Es wird angenommen, dass die Dauerhaftigkeit der Projektergebnisse ebenfalls durch die Pläne der ESCWA und die Vorbereitungen auf die Fortsetzung des Projekts in der zweiten Phase sichergestellt wird.

## Gesamtbewertung

Insgesamt wird das Projekt als eingeschränkt erfolgreich bewertet (77 von 100 Punkten). Die Tabelle zeigt die Gesamtbewertung.

Tabelle 1: Bewertung der OECD DAC-Evaluierungskriterien

Kriterien	Punktzahl (max. 100)	Bewertungsskala 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Relevanz	75	Stufe 3, eingeschränkt erfolgreich
Kohärenz	81	Stufe 2, erfolgreich
Effektivität	87	Stufe 2, erfolgreich
Impact	72	Stufe 3, eingeschränkt erfolgreich
Effizienz	81	Stufe 2, erfolgreich
Nachhaltigkeit	68	Stufe 3, eingeschränkt erfolgreich
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>77</b>	<b>Stufe 3, eingeschränkt erfolgreich</b>

## Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Obwohl das Projekt in einer sehr fragilen und konfliktgeprägten Umgebung durchgeführt wurde, gelang es einen holistischen und partizipatorischen sozioökonomischen Dialogprozess zu führen und drei Baseline-Studien, acht Richtliniendokumente und eine Vision für die zukünftige Entwicklung Libyens zu entwickeln. Darüber hinaus gelang es im Rahmen des Projekts, einen Prozess mit effektiver Beteiligung und Übernahme von Verantwortung durch libysche Vertreter zu führen und so eine Kultur des Dialogs in einer von bewaffneten Konflikten geprägten Umgebung einzuführen. Verschiedene libysche Gruppen zu Gesprächen über die Zukunft des Landes an einen Tisch zu bringen, war ein großer Schritt. Um die Dialogkultur in Libyen aufrechtzuerhalten, wurden im Rahmen des Projekts Dialogmoderatoren geschult, die in der Lage sind, zur Entwicklung partizipatorischer Ansätze beizutragen und in Zukunft zwischen in Konflikt stehenden Interessen und Fraktionen auf nationaler und regionaler Ebene zu vermitteln. Das Projekt war im Hinblick auf Relevanz, Impact und Nachhaltigkeit weniger erfolgreich. Dies ist hauptsächlich Unzulänglichkeiten im Projektaufbau und der Projektstrategie geschuldet, die zu einer geringeren Übernahme von Verantwortung durch seinen Partner, die Regierung der nationalen Übereinkunft, geführt haben. Es war jedoch auch dem begrenzten Konsens zwischen den beiden Implementierungspartnern GIZ und ESCWA hinsichtlich einer gemeinsamen Implementierungsstrategie, der unzureichenden Finanzierung seitens der GIZ, Schwierigkeiten und Zögern bei der Ansprache auf regionaler Ebene und einer fehlenden Kapazitätsentwicklungsstrategie für libysche Interessengruppen, die für politische Prozesse verantwortlich und daran beteiligt sind, geschuldet. Es können jedoch zumindest einige dieser Mängel durch eine erfolgreiche Implementierung der von der ESCWA geplanten zweiten Projektphase behoben werden.

Die wesentlichen Hindernisfaktoren für eine erfolgreiche Projektimplementierung waren die Eskalation des Konflikts in Libyen, die Covid-19-Pandemie und die im Vergleich zu seinen Bestrebungen begrenzte Finanzierung des Projekts. Darüber hinaus sollte beachtet werden, dass die Zusammenarbeit zwischen der GIZ und der ESCWA keine Wunschpartnerschaft war, sondern von dem Auftraggeber gefordert wurde.

Einer der Erfolgsfaktoren bestand in der Inklusivität des nationalen Dialogprozesses, der Gespräche ermöglichte, die von ihren Teilnehmern als wahrhaft von Libyen und unter seiner Verantwortung geführt empfunden wurden. Das Evaluierungsteam bemerkte insbesondere die gute Zusammensetzung des Beratungsgremiums, das erheblich zu diesem Erfolg beigetragen hat. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor bestand darin, auf Wunsch der politischen Partner im Rahmen des Projekts Dialogmoderatoren zu schulen. Diese geschulten Dialogmoderatoren könnten den Weg für die weitere Einführung und Aufrechterhaltung einer zukünftigen Dialogkultur ebnen. Ein weiterer Faktor für den zukünftigen Erfolg besteht darin, dass die ESCWA weiterhin an den Hauptergebnissen des Projekts in der geplanten Phase 2 arbeiten wird, auch nachdem das GIZ-Projekt beendet wurde. Diese Fortführung könnte erfolgreichere Projektergebnisse in der Zukunft insbesondere im Hinblick auf die Relevanz, die übergeordneten politischen Wirkungen und die Nachhaltigkeit ermöglichen.

Zu den Misserfolgskriterien zählen erhebliche Mängel im Projektaufbau, das schwindende Verantwortungsbewusstsein des Hauptprojektpartners, die geringe Beteiligung staatlicher Interessengruppen an dem Dialogprozess, eine fehlende gemeinsame Implementierungsstrategie für die GIZ und die ESCWA, ein unterschiedliches Verständnis der Rolle der Regierung der nationalen Übereinkunft, erhebliche Verzögerungen in der Implementierung des nationalen Dialogprozesses durch die ESCWA und das Zögern der GIZ bei der Anpassung der allgemeinen Projektstrategie einschließlich der Überarbeitung der Indikatoren, der Einleitung zusätzlicher Dialogprozesse innerhalb der lokalen Regierung und der Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen GIZ-Projekten an regionalen Dialogen.

## Empfehlungen

Bei der Einrichtung eines Kooperationsprojekts mit einer (regionalen) Organisation der Vereinten Nationen sollte bedacht werden, dass solche Organisationen ihre eigene (regionale) Agenda haben und sich nicht wie ein normaler Subunternehmer verhalten werden. Dementsprechend wird es für die GIZ schwierig sein, gemeinsame Ziele von der implementierenden Organisation zu fordern. Dies gilt insbesondere, wenn die entsprechende Organisation einen eigenen Vorschlag für die Implementierung des Projekts entwickelt hat, bevor die GIZ ihr Projekt in Auftrag gegeben hat, wie in diesem Fall. Es ist wichtig, dass die GIZ und die Partnerorganisation der Vereinten Nationen eine gemeinsame Strategie für die Projektimplementierung entwickeln und vereinbaren. Andernfalls könnte das Fehlen einer gemeinsamen Implementierungsstrategie zu unterschiedlichen und möglicherweise in Konflikt stehenden Ansätzen beider Organisationen führen, die während der Lebensdauer des Projekts fortbestehen und negative Auswirkungen auf Outcome- und Impact-Ebene haben werden. Es könnte darüber hinaus für das Projekt von Vorteil sein, die Hauptelemente der Finanzhilfvereinbarung vor der Beauftragung des Projekts durch das BMZ auszuhandeln. Ein solcher Ansatz hätte eine sehr viel bessere Synchronisierung der Beiträge ermöglicht oder angeregt.

Wenn die GIZ nur eine begrenzte Kontrolle hinsichtlich der Implementierung einer Projektkomponente hat (wie im Fall des nationalen Dialogprozesses), sollte die Projektlogik so gestaltet werden, dass alle Komponenten unabhängig voneinander implementiert werden können. Dies war hier nicht der Fall, da für die Interventionen auf regionaler Ebene geplant war, teilweise dem zeitlichen Ablauf und Inhalt des nationalen Dialogs zu folgen. Solche Verknüpfungen und gegenseitigen Abhängigkeiten können zu fundamentalen Problemen führen, beispielsweise durch Verzögerungen bei der Implementierung. Darüber hinaus wird nicht empfohlen, eine Finanzhilfvereinbarung abzuschließen, wenn angenommen wird, dass der Empfänger der Finanzhilfe die notwendige zusätzliche Finanzierung für die Implementierung beschaffen wird.

Damit ein Projekt insgesamt erfolgreich sein kann, muss es seine Strategie gegebenenfalls an die Entwicklung in seiner Umgebung anpassen. Aus dem gleichen Grund sollte das Projekt seine Wirkungsmatrix in Abstimmung mit dem Bundesministerium für

wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung revidieren, falls sich die Indikatoren auf Outcome- oder Ergebnisebene als unrealistisch erweisen und insbesondere, wenn dies in einer frühen Phase der Projektimplementierung passiert. Andernfalls unterliegt das Projekt dem Risiko von Unzulänglichkeiten im Hinblick auf die Relevanz, Effektivität und übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen.

Ein Dialogprojekt in einer erheblich durch einen anhaltenden Konflikt belasteten Umgebung ist sicherlich schwer zu implementieren, wenn der Hauptprojektpartner eine an dem laufenden Konflikt beteiligte Partei vertritt (auch wenn der Partner eine von den Vereinten Nationen anerkannte Regierung vertritt), da die Moderation des Dialogs so organisiert werden muss, dass er als neutral und nicht mit einer Konfliktpartei verbunden wahrgenommen wird. Aus diesem Grund wäre das GIZ besser damit beraten gewesen, das Planungsministerium nicht zu involvieren und stattdessen eine andere und in dem laufenden Konflikt neutralere Partnerinstitution zu wählen.

Darüber hinaus sollte bei einer starken Komponente wie Capacity Development sichergestellt sein, dass relevante Voraussetzungen geschaffen werden; dazu gehört die Entwicklung einer allgemeinen Strategie, um den Capacity Development -Ansatz zu definieren und zu bestimmen.

Für die Fortsetzung der Projektimplementierung in seiner geplanten Phase 2 wird der ESCWA dringend empfohlen, eine enge Zusammenarbeit mit der neuen libyschen Regierung anzustreben, um ein ausreichendes Verantwortungsbewusstsein zu erreichen.

## Evaluierungsansatz und -methoden

Das Projekt wurde anhand eines theoriebasierten Evaluierungsentwurfs evaluiert, der von der vom Projekt angewandten Theorie des Wandels als Basis der Analyse ausging. Insbesondere führte das Evaluierungsteam eine Kontributionsanalyse durch. Im Rahmen einer Kontributionsanalyse wird untersucht, inwiefern beobachtete (positive oder negative) Ergebnisse auf eine bestimmte Intervention (also das Projekt) zurückgeführt werden können.

Im Rahmen von Befragungen und Umfragen wurden qualitative und quantitative Daten gesammelt. Die Kombination der unterschiedlichen empirischen Methoden diente zum Ausgleich der Beschränkungen der jeweils anderen Methode. Die Stärke der qualitativen Befragungen liegt darin, dass sie eine tiefgehende Analyse kausaler Beziehungen und ihrer Erklärung sowie die Interpretation der quantitativen Umfrageergebnisse ermöglichen. Die quantitative Umfrage sowie die verschiedenen Formen der Triangulation gleichen daher das Risiko der Voreingenommenheit bei qualitativer Datenerhebung aus. An verschiedenen Punkten in der Datenerhebung und -analyse fand eine Triangulation hinsichtlich der Evaluierenden, der Daten und der Methode statt.

Das Evaluationsteam bestand aus einem internationalen und einem nationalen Evaluator. Es stützte sich auf vier Hauptdatenquellen: vom Projektteam bereitgestellte interne Dokumentation, sekundäre Daten und vom Evaluationsteam durchgeführte semistrukturierte Befragungen sowie die quantitativen Umfragedaten. Insgesamt wurden im Rahmen der Evaluierung 25 Befragungen von Projektmitarbeitern, anderen GIZ-Projekten, Implementierungspartnern, anderen Interessengruppe und Adressat\*innen durchgeführt. Die Befragungen fanden im Oktober 2020 (Anfangsmission) und im Februar 2021 (Evaluierungsmission) statt. Aufgrund der weltweiten Covid-19-Pandemie wurden alle Befragungen (per Telefon oder Videokonferenz) remote durchgeführt. Das Evaluationsteam folgte einem partizipatorischen Ansatz, zu dem gehörte, den Befragten den Zweck der Evaluierung mitzuteilen und Aspekte einzubeziehen, deren Besprechung sich die Vertreter\*innen der Interessengruppen wünschten. Darüber hinaus ging das Evaluationsteam transparent damit um, wie sich die Evaluationsergebnisse aus den Daten ergaben, und bot den Beteiligten die Möglichkeit, Feedback zu den Ergebnissen zu geben. Die vorläufigen Evaluationsergebnisse wurden

den Projektmitarbeitern mitgeteilt und mit ihnen diskutiert.

## 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

### Konzept, Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin  
Benjamin Bräuer, GIZ, Evaluierungsmanager  
Gruppe Zentrale Projektevaluierungen  
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

### Evaluator\*innen:

Torge Hamkens (FAKT Consult GmbH) and Dr. Haider El  
Saeh

### Autor\*innen:

Torge Hamkens (FAKT Consult GmbH) and Dr. Haider El  
Saeh

### Übersetzung:

A.C.T. GmbH

### Design:

Layout: DITHO Design GmbH, Köln  
Grafiken: Stefan Oltsch

### Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

### Karten:

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

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](http://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Unternehmenssitz  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36    Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
53113 Bonn, Deutschland    65760 Eschborn, Deutschland  
T: +49 228 44 60-0    T +49 61 96 79-0  
F: +49 228 44 60-17 66    F +49 61 96 79-11 15

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

Bonn 2023