

Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

CONNEX Support Unit

Land/Region/global	Globalvorhaben		
Sektor und Förderbereichsschlüssel	32210 - Bodenschätze / Bergbaupolitik und -verwaltung		
Projektnummer	2017.2123.2		
Auftraggeber/ Kofinanzierung	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)/ Europäische Union (EU)		
Politischer Träger/Partnerorganisationen	In Vertragsverhandlungen involvierte Regierungsinstitutionen und -strukturen (zum Beispiel zuständige Fachministerien, Finanzministerien, Präsidialämter)		
Projektvolumen	4.600.000 EUR (davon 1.000.000 EUR als Kofinanzierung der EU)		
Projektlaufzeit	August 2017 - April 2021		
Berichtsjahr ZPE	2021	Stichprobenjahr ZPE	2018

Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

In vielen Entwicklungs- und Schwellenländern ist der Bergbau ein wichtiger Wirtschaftszweig. In mindestens 20 dieser Länder entfallen mehr als 20 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) auf die Rohstoffgewinnung. In der Zeit von 2000 bis 2012 haben ausländische Regierungen zwischen 10 und 50 Milliarden USD in den afrikanischen Rohstoffsektor investiert. Der Rohstoffsektor bietet daher große Chancen für wirtschaftliches Wachstum.

Die wirtschaftlichen Vorteile, die sich aus dem natürlichen Ressourcenreichtum ergeben, werden weitgehend durch komplexe Handelsabkommen zwischen dem Gastland und ausländischen Investoren bestimmt. Diese Abkommen regeln die Verteilung von Kosten, Risiken, Erträgen und Vorteilen. Sie können über Jahrzehnte bestehen bleiben und erhebliche Auswirkungen auf Steuern, Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft mit sich bringen. Gut durchdachte und sorgfältig ausgehandelte Verträge für ausländische Investitionen können Einnahmen generieren, die Entwicklung fördern und die Interessen des Gastlandes und der ausländischen Investoren schützen.

Auf der Grundlage fairer und stabiler Verträge können diese Investitionen den Partnerländern die Einnahmen sichern, die sie benötigen, um ihre nach

haltigen Entwicklungsziele (*Sustainable Development Goals*, SDG) zu erreichen, ihre Infrastruktur aufzubauen und Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen.

Die CONNEX-Initiative wurde beim Gipfeltreffen der G7-Staaten in Brüssel 2014 mit starker Unterstützung Deutschlands gegründet, um rohstoffreichen Entwicklungsländern bei Vertragsverhandlungen über den Abbau von Rohstoffen zur Seite zu stehen. Im Jahr 2017 hat Deutschland sein Engagement zur Förderung der CONNEX-Initiative noch weiter verstärkt. So wurde die CONNEX Support Unit, die das hier evaluierte Projekt CONNEX I durchführt, als Umsetzungsstruktur für die Initiative als Globalvorhaben der GIZ eingerichtet. Das Projekt konnte auf den Aktivitäten und Prozessendes Sektorprogramms Rohstoffe und Entwicklung (PN 2015.2042.8) aufbauen. Dieses Programm wird seit 2015 durchgeführt und war die Grundlage für das Globalvorhaben CONNEX I.

Kurzbeschreibung des Projekts

Das Ziel bestand darin, die Voraussetzungen für Vertragsverhandlungen in rohstoffreichen Entwicklungsländern im Hinblick auf eine entwicklungsorientierte Nutzung von Investitionen im Rohstoffsektor zu verbessern. Die CONNEX Support Unit (Unterstützung bei komplexen Vertragsverhandlungen im Rohstoffsektor) ist weltweit tätig und stellt Regierungen in Entwicklungs- und Schwellenländern das Fachwissen unabhängiger, multidisziplinärer externer Experten zur Verfügung, um die lokalen Teams bei der Vorbereitung und Durchführung umfangreicher und komplexer Vertragsverhandlungen im Rohstoffsektor bedarfsgerecht zu unterstützen.

Die direkte Zielgruppe des Projekts bestand aus Regierungsvertretern und anderen Verantwortlichen aus Ministerien und nachgeordneten Behörden in den Kooperationsländern, die an Vertragsverhandlungen beteiligt sind. Die indirekte Zielgruppe bestand aus der Bevölkerung der jeweiligen Länder.

Das Projekt umfasste die folgenden Outputs:

- **Output A:** Die CONNEX Support Unit verfügt über die notwendigen Instrumente, um bei Vertragsverhandlungen qualifizierte Unterstützung durch entsprechende Ad-hoc-Expert*innen anbieten zu können.
- **Output B:** Durch die Fortführung des internationalen Dialogs zur Vereinbarung von Leitlinien für faire Rohstoffverträge und den Ausbau des Unterstützer- und Partnernetzwerks setzt die CONNEX Support Unit ihre Arbeit fort.
- **Output C:** Partnerregierungen in rohstoffreichen Ländern konnten ihren Kenntnisstand auf dem Gebiet der Vertragsverhandlungen verbessern.

CONNEX I wurde als Anfangsphase der CONNEX Support Unit betrachtet, in der sich das Projekt auf die internationale Positionierung und Vermarktung (Ergebnis B) sowie auf die Erbringung der Kerndienstleistungen (Ergebnis A) konzentrierte. Das Ergebnis C (Kompetenzentwicklung und Wissensaustausch) wurde im Oktober 2020 als Teil einer Kofinanzierungsvereinbarung mit der EU aufgenommen und wird für die zweite Phase, CONNEX II, die bereits angelaufen ist, weiter priorisiert.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder



Bewertung nach DAC-Kriterien

Relevanz

Die Relevanz des Projekts wurde auf Ebene 1: mit 92 von 100 Punkten als erfolgreich bewertet.

Die Relevanz wurde anhand der folgenden Aspekte bewertet: a) Ausrichtung auf Strategien und Prioritäten, b) Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Kompetenzen der Adressat*innen und Interessenvertreter, c) Angemessenheit der Konzeption und d) Anpassungsfähigkeit – auf Veränderungen reagieren.

Die Ziele waren auf die relevanten globalen, regionalen und länderspezifischen Strategien und Prioritäten des BMZ und der Entwicklungspartner abgestimmt. CONNEX, eine Initiative der G7-Staaten, wurde bereits in der Rohstoffstrategie der deutschen Bundesregierung aus dem Jahr 2011 erwähnt: 'Über das BMZ fördert die Bundesregierung daher weiterhin die G7 CONNEX-Initiative'.

Das CONNEX-Team hat einen innovativen und in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit einzigartigen Ansatz von Grund auf entwickelt und hat dabei eine steile Lernkurve hinter sich gebracht. Das Projekt hat einen kontinuierlichen Lernprozess durchlaufen, bei dem die notwendigen Strukturen und Prozesse entwickelt wurden.

Da sich das Projekt bei der Erbringung seiner Dienstleistungen ausschließlich am Bedarf der Partner orientierte, entsprach es im Allgemeinen den Bedürfnissen seiner Zielgruppe.

Alle befragten Interessenvertreter stimmten darin überein, dass die Projektkonzeption im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels angemessen und realistisch war. Es wurde betont, dass sich das Projekt gut an die sich ändernden Umstände anpasste und die gewonnenen Erkenntnisse kontinuierlich einbezogen wurden. Für die meisten war das Projekt 'innovativ', 'exotisch', 'unkonventionell' oder 'besonders', weil es sich um bedarfsgerechte Leistungen handelte, die von einem relativ kleinen Team erbracht wurden, das relativ schnell auf Anfragen der Partner reagierte, ohne über eigene Projektstrukturen in den Kooperationsländern zu verfügen.

Zu den wichtigsten Verbesserungsbedarfen, die mit Blick auf die Relevanz angesprochen wurden, gehörten neben den individuellen Beratungen auch der weitere Bedarf der Partner beim Aufbau von Kompetenzen. Zudem wurde versäumt, bei den Vertragsverhandlungen soziale und ökologische Aspekte zu berücksichtigen, die über die nach internationalen oder nationalen Standards und Gesetzen vorgeschriebenen Punkte hinausgehen.

Kohärenz

Die Kohärenz des Projekts wurde auf Stufe 1: mit 92 von 100 Punkten als erfolgreich bewertet.

Die Kohärenz wurde anhand folgender Dimensionen bewertet: a) interne Kohärenz und b) externe Kohärenz.

Die interne Kohärenz des Projekts wurde als sehr hoch eingestuft. Die Interessenvertreter und Partner waren sich darin einig, dass es innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit keine Überschneidungen gibt. Es bestand der Eindruck, dass die Projektaktivitäten ausreichend mit relevanten Projekten der GIZ koordiniert wurden, um wechselseitige Impulse zu setzen.

Wenn es relevante Projekte der GIZ in den jeweiligen Kooperationsländern gab, schienen diese eine entscheidende Rolle bei der Vorbereitung der ersten Scoping-Missionen von CONNEX zu spielen:

Kontaktaufnahme mit lokalen politischen Interessenvertretern, Unterstützung bei Kooperationsanfragen, Suche und Beauftragung lokaler Experten und Unterstützung der Umsetzung von CONNEX-Projekten durch den Aufbau von Kompetenzen oder durch Beratungsleistungen. Diese interne Koordinierung hat nachweislich zum Erfolg des Projekts beigetragen.

Zudem weist das Projekt eine hohe externe Kohärenz auf, da die Arbeit der Partner ergänzt und unterstützt wird. Fast alle Partner gaben an, dass es sowohl auf lokaler als auch auf regionaler Ebene am nötigen Fachwissen mangelte – ein Partner äußerte den Wunsch, mehr lokale Experten einzubeziehen, was bei neueren Projekten jedoch offenbar stärker berücksichtigt wurde.

Die Vertreter aller Interessengruppen waren sich darin einig, dass die bei diesem Projekt angebotenen Dienstleistungen innovativ und einzigartig sind und dass die Koordinierung und der Austausch mit anderen Akteuren gut funktioniert.

Das Projekt nutzte die bestehenden Strukturen der anderen Interessenvertreter. Es wurden verschiedene Formen des gemeinsamen Austauschs durchgeführt und Berichte und Informationen ausgetauscht, soweit dies im Rahmen des Projektauftrags möglich war.

Als wichtigste Lernbereiche für dieses Kriterium sind zu nennen: Eine systematischere Einbeziehung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und der Menschenrechte in die Beratungsprojekte sowie die Förderung der Zusammenarbeit im Hinblick auf einen ergänzenden Kompetenzaufbau und die Entwicklung des Rechtssystems in den Kooperationsländern.

Effektivität

Die Effektivität des Projekts wird auf Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich, mit 77 von 100 Punkten bewertet.

Die Effektivität wurde anhand der folgenden Aspekte bewertet: a) Erreichen der (nicht-intendierten) Ziele, b) Beitrag zum Erreichen der Ziele, c) Umsetzungsqualität und d) nicht-intendierten Wirkungen.

Wie das Evaluator*innenteam feststellte, wurden zwei Projektzielindikatoren bis Projektende (April 2021) vollständig erreicht und dokumentiert, ein weiterer Indikator wurde bis September 2021 erreicht.

Die Überprüfung von Wirkungshypothese 1 zeigt, dass die Kooperationsländer durch die Leistungen von CONNEX nun besser in der Lage sind, professionelle und transparente Verhandlungen zu führen, die stärker auf die Entwicklung ausgerichtet sind). Die Hypothese kann uneingeschränkt bestätigt werden. Die anderen Hypothesen, die sich auf den Kompetenzaufbau, den gegenseitigen Austausch und die Diversifikation der Finanzierung beziehen, können nicht uneingeschränkt bestätigt werden, da die Outputs noch nicht vollständig umgesetzt worden sind.

Das Evaluator*innenteam kommt zu dem Schluss, dass der innovative Ansatz des Projekts ein wirksames und effizientes Konzept ist, das die Partner bei der Entwicklung ihrer Länder im sprichwörtlichen 'Driver's Seat' unterstützt. Dieser Ansatz hat durchaus Vorbildcharakter für andere neue Initiativen der technischen Zusammenarbeit, da die Mobilisierung einheimischer Ressourcen durch die Partner mit vergleichsweise begrenzten Mitteln deutlich verbessert wird (Return on Investment). Andererseits zeigten sich bei dem Projekt Unzulänglichkeiten in Bezug auf die wirkungsorientierte Planung und Monitoring, was auf den innovativen Ansatz in einem privatwirtschaftlichen Umfeld zurückzuführen sein könnte.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren

Erfolgreiche Unterstützung der Verhandlungen zwischen Staat und Investor	100%
Peer Review durchgeführt	100%
Leitlinien für faire Rohstoffverträge im internationalen Dialog festgelegt	100%

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Der Impact des Projekts wurde auf Stufe 3: mit 75 von 100 Punkten als eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Der Impact wurde anhand der folgenden Aspekte bewertet: a) übergeordnete (intendierte) Wirkungen, b) Beitrag zu übergeordneten (intendierten) Wirkungen/Veränderungen und c) Beitrag zu übergeordneten (nicht-intendierten) Entwicklungsergebnissen/-änderungen.

Wie das Team feststellen konnte, gibt es überzeugende empirische Erkenntnisse in Bezug auf einen Beitrag zu höheren öffentlichen Einnahmen aus dem Rohstoffsektor (Impact 1) und einige Hinweise darauf, dass sich die Verträge als solider erweisen als mögliche Neuverhandlungen. So wird die Rechtssicherheit erhöht und damit das Investitionsklima verbessert (Impact 2). Im Hinblick auf Impact 3 – Schutz der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte im Rohstoffsektor – scheint der Beitrag hauptsächlich von den nationalen Rechtsvorschriften und der Art der jeweiligen Unterstützungsanfrage abzuhängen. Die beauftragten Kurzeitexpert*innen des Projekts können zwar Anleitungen geben, jedoch wird diese Thematik nicht systematisch adressiert.

In der Implementierungsphase war das Projekt zum größten Teil nicht gezielt auf den Kompetenzaufbau der Partner ausgerichtet. Durch die Unterstützung der externen Expert*innen und die enge Zusammenarbeit mit ihnen konnten die Kompetenzen weiter ausgebaut werden. Als Teil des Kofinanzierungsabkommens mit der EU gewann der Kompetenzaufbau für CONNEX zunehmend an

Relevanz. So wurde ein modularer Online-Schulungskurs zum Thema Vertragsverhandlungen entwickelt, der andere Schulungsangebote auf dem Markt ergänzt und im Nachfolgeprojekt zur Anwendung kommt. Auch im Nachfolgeprojekt werden Maßnahmen zum Kompetenzaufbau durchgeführt.

Die durch das Projekt unterstützten Verhandlungsverfahren weisen potenzielle soziale und ökologische Risiken auf, die jedoch nicht ausreichend bewertet oder gemonitort wurden. Da sich diese Risiken jedoch erst bei der Umsetzung und Durchsetzung des Vertrags bemerkbar machen werden und somit Jahre, wenn nicht Jahrzehnte vergehen, sollte sich das Projekt in erster Linie auf den Bewertungsteil konzentrieren.

Effizienz

Die Effizienz des Projekts wurde auf Stufe 1: mit 97 von 100 Punkten als sehr erfolgreich bewertet.

Die Effizienz wurde anhand folgender Aspekte bewertet: a) Produktionseffizienz und b) Allokationseffizienz.

Das Projekt hatte zum Projektende zwei von drei Outcomeindikatoren vollständig erreicht; ein Outcomeindikator wurde nach Projektende ebenfalls erreicht. Nicht alle Output-Indikatoren wurden vollständig erfüllt, da die entsprechenden Outputs nicht umgesetzt wurden. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Schwerpunkt auf die Umsetzung von Output A bei CONNEX I gelegt wurde. Ein weiterer Grund war die Covid-19-Pandemie und die Tatsache, dass sich CONNEX I in der Etablierungsphase befunden hat. Die Pandemie führte zu Verzögerungen bei Output C (Kompetenzentwicklung).

Die verfügbaren Ressourcen wurden jedoch in sinnvoller Weise auf die Outputs verteilt und sowohl wirtschaftlich als auch effizient eingesetzt. Das kleine Projektteam arbeitete innerhalb einer schlanken Projektstruktur sehr effizient. Gleichzeitig mussten für eher unübliche Verträge schwerfällige Verfahren innerhalb der Strukturen der GIZ bewältigt werden. Dazu gehörten hohe Tagessätze für hochqualifizierte Experten, deren Höhe allerdings durch eine von der GIZ gesetzte Obergrenze

festgelegt ist. Um die Initiative bekannter zu machen und die Einsätze der Experten vorzubereiten, unternahm das Team viele Reisen, wobei die Kosten für die einzelnen Missionen gering gehalten wurden.

Um die Effizienz der Arbeit ständig zu monitoren, wurden verschiedene Mechanismen eingerichtet: Sitzungen mit dem Beratungsausschuss (*Advisory Committee, AC*), die über den gesamten Projektzeitraum verteilt stattfinden, Feedback-Fragebögen für Partner und Expert*innen, ein maßgeschneidertes Qualitätssicherungs- und Risikomanagement-System und die abschließenden Treffen der Peer Group.

Dass möglicherweise noch nicht das effizienteste Verfahren gefunden wurde, kann darauf zurückgeführt werden, dass sich das Projekt in einer Phase des Aufbaus innovativer Strukturen und Prozesse befunden hat und die Durchführung einiger Aktivitäten auf das Nachfolgeprojekt CONNEX II verschoben wurde.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit des Projekts wurde auf Stufe 3: mit 80 von 100 Punkten als eingeschränkt erfolgreich bewertet.

Die Nachhaltigkeit wurde anhand der folgenden Dimensionen bewertet: a) Kompetenzen der Adressat*innen und Stakeholder, (b) Beitrag zur Förderung nachhaltiger Kompetenzen und (c) dauerhafte Ergebnisse im Laufe der Zeit.

Im Hinblick auf die Fähigkeit der Partner, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, kompensierte das Projekt die begrenzten Ressourcen der Partner durch bedarfsgerechte Expertenleistungen. Es wurde beschlossen, den Kompetenzaufbau für die Partner vor allem im Rahmen des Nachfolgeprojekts CONNEX II durchzuführen. Allerdings wurde gegen Ende des Projekts CONNEX I ein Online-Kurs gestartet, der auch im Nachfolgeprojekt fortgesetzt werden soll. Auch wenn die Verträge als solche ein Ergebnis von potenziell langer Dauer sind (sofern sie nicht angefochten werden), empfiehlt es sich, gründlicher zu prüfen, wie Produkte und Prozesse besser in den Partnerstrukturen (und nicht bei ein-

zelnen Mitarbeiter*innen) verankert werden können, und zu planen, was 'wegfallen' kann. Das Projektteam ist sich dessen bewusst und möchte dieses Problem im Nachfolgeprojekt strategischer angehen. Es konnte festgestellt werden, dass durch das Projekt nicht nur bessere Verträge ausgehandelt werden konnten, sondern dass auch einige nachhaltige Effekte erzielt wurden. Sie wurden jedoch nicht systematisch gemonitort, und es gab auch keine Strategie, um mehr dieser angestrebten Impacts zu erreichen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass diese Impacts aufgrund der Laufzeit der zugrundeliegenden Investitionsverträge erst mit erheblicher Verzögerung und über die Laufzeit des Projekts hinaus zu erkennen sind.

Zum jetzigen Zeitpunkt kann festgehalten werden, dass sich das Projekt CONNEX I auf die Etablierung als Dienstleister fokussiert hat. Eine systematische Ausrichtung der Projektaktivitäten mit Blick auf die Nachhaltigkeit der sozialen und ökologischen Auswirkungen von Investitionsverträgen wurde bislang nicht gezielt verfolgt.

Gesamtbewertung

Das Projekt wird als erfolgreich bewertet. Das CONNEX-Team hat einen recht innovativen und einzigartigen Ansatz von Grund auf entwickelt und dabei eine steile Lernkurve vollbracht. Diese Form der Projektarbeit – die Bereitstellung bedarfsgerechter, umfassender und vergleichsweise schneller und effizienter Beratungsleistungen für Partner, die diese Kompetenzen aus eigener Kraft nicht aufbauen könnten – macht deutlich, dass es möglich ist, mit einem wirkungsvollen und effizienten Ansatz, der die Partner bei der Entwicklung ihrer Länder im sprichwörtlichen 'Driver's Seat' unterstützt, erhebliche inländische Einnahmen zu vergleichsweise geringen Kosten und ohne Strukturen im Kooperationsland zu erzielen. Dieser Ansatz hat durchaus Vorbildcharakter für andere neue Initiativen der technischen Zusammenarbeit, da die Mobilisierung einheimischer Ressourcen durch die Partner mit vergleichsweise begrenzten Mitteln in erheblichem Maße verbessert wird (*Return on Investment*). Allerdings wies das Projekt einige Mängel auf, was eine wirkungsorientierte Planung und Monitoring insgesamt insbesondere aber bezogen

auf und das Monitoring die Nachhaltigkeit der Wirkungen sowie den Schutz gefährdeter Gruppen vor sozialen und ökologischen Risiken betrifft.

Tabelle 1: Bewertung der OECD/DAC-Evaluierungskriterien

Kriterien	Punkte (Max. 100)	Bewertung 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Relevanz	92	Stufe 1: sehr erfolgreich
Kohärenz	92	Stufe 1: sehr erfolgreich
Effektivität	77	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Impact	75	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Effizienz	97	Stufe 1: sehr erfolgreich
Nachhaltigkeit	80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Gesamt	86	Stufe 2: erfolgreich

Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Erfolgsfaktoren:

- ☑ Durch bedarfsgerechte technische Beratungsleistungen ohne Projektstrukturen vor Ort können die Relevanz und die Effizienz erhöht werden.
- ☑ Die Abstimmung mit relevanten Projekten der GIZ und der Entwicklungspartner kann wertvolle wechselseitige Impulse setzen und die Nachhaltigkeit fördern.
- ☑ Um diese Art von Projekten wirksam umsetzen zu können, ist es wichtig, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Partnern zu schaffen.

Misserfolgskriterien:

- ☒ Eine wirkungsorientierte Planung und ein wirkungsorientiertes Monitoring wurden nicht ausreichend genutzt.
- ☒ Die Nachhaltigkeit der Wirkungen wurde durch fehlende begleitende Maßnahmen zum Kompetenzaufbau und durch wechselndes Personal eingeschränkt.

- ☒ Die mangelnde Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Auswirkungen der unterstützten Verträge birgt langfristige Risiken, die nicht gemonitort werden.

Empfehlungen

Für CONNEX II (Nachfolgeprojekt)

- 1) **Wirkungsorientiertes Monitoring:** Um sicherzustellen, dass die Umsetzung zum Erreichen der Ziele beiträgt, sollten die Standards und Instrumente der GIZ für eine wirkungsorientierte Planung und Monitoring genutzt werden. Das wirkungsorientierte Monitoringsystem (einschließlich KOMPASS) sollte kontinuierlich zur Projektsteuerung eingesetzt werden.
- 2) **Strategie:** Die Strategien sollten mit dem Beratungsausschuss (AC) und dem Lenkungsgremium für das Projekt erörtert und abgestimmt werden. Beide haben den Wunsch geäußert, sich auch weiterhin hauptsächlich im Bergbausektor zu engagieren. Es hat jedoch den Anschein, dass in diesem Projekt bereits begonnen wurde weitere Möglichkeiten auszuloten.
- 3) **Kooperation:** Durch die Verzahnung mit bilateralen Projekten und Regionalvorhaben der GIZ und weiteren Entwicklungspartnern könnte das Projekt Türen zu weiteren Interessenvertreter*innen öffnen, CONNEX-Missionen vorbereiten und unterstützen. Gleichzeitig ließen sich CONNEX-Maßnahmen durch komplementäre Kompetenzentwicklung oder den Aufbau von Rechtssystemen unterstützen.
- 4) **Prozesse:**
 - Die Einbeziehung auch der sozialen und ökologischen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Beitrag eines Projekts zur Agenda 2030 und zu den Menschenrechten) in den Kooperationsländern sollte nach Möglichkeit zu einem obligatorischen Bestandteil der Projektaktivitäten gemacht werden.
 - Die Abschätzung politischer Risiken (Regierungswechsel) sollte in die Risikobewertung einfließen.

- 5) **Steuerungsstruktur:** Durch eine klare Definition, welche Rolle das BMZ und der Beratungsausschuss (AC) übernehmen, könnte der Beratungsausschuss ein besseres Verständnis seiner Rolle und seiner Aufgaben bekommen.

Für GIZ GloBe

Ansatz: Es wird empfohlen, ähnliche Ansätze zu erproben, um den Partnern Leistungen anzubieten, die sich am Bedarf orientieren und schlank strukturiert sind.

Evaluierungsansatz und -methoden

Das Projekt wurde anhand standardisierter Evaluierungskriterien und -fragen bewertet, um die Vergleichbarkeit durch die GIZ sicherzustellen. Die Kriterien wurden auf der Grundlage der (im Jahre 2020 aktualisierten) Evaluierungskriterien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/des Development Assistance Committee (OECD/DAC) für die internationale Zusammenarbeit und der Evaluierungskriterien für deutsche bilaterale Zusammenarbeit: Relevanz, Kohärenz, Effizienz, Effektivität, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact) und Nachhaltigkeit definiert. Spezifische Bewertungsaspekte und Analysefragen werden hieraus abgeleitet.

Darüber hinaus werden Beiträge zur Agenda 2030 und ihren Grundsätzen sowie übergreifende Aspekte wie Geschlecht, Umgebung, Konfliktempfindlichkeit und Menschenrechte berücksichtigt.

Bei der Evaluierung wurde ein Mixed-Methods-Ansatz angewandt, das aus einer Dokumentenprüfung der Strategiepapiere sowie aus zwei zielgerichteten Gruppendiskussionen, einem Workshop und Interviews mit 54 Personen bestand. Wann immer dies möglich war, wurden die Interviews mit zwei Evaluator*innen durchgeführt. So konnte eine Person das Interview führen und die zweite Person Notizen machen. Auf diese Weise konnte auch eine Triangulation der Daten vorgenommen werden (Vier-Augen-Prinzip). Die gesammelten Daten wurden in einer strukturierten Inhaltsanalyse mit MAXQDA ausgewertet.

Das Evaluator*innenteam stellte sicher, dass wichtige Interessenvertreter, wie das Projektteam, die Auftraggeber und die Stabsstelle Evaluierung der GIZ kontinuierlich in den Evaluierungsprozess eingebunden wurden.

Aufgrund der Beschränkungen durch die Covid-19-Pandemie und der globalen Ausrichtung des Programms wurde die Evaluierungsmission remote (online) durchgeführt.

Methodik der Erfolgsbewertung

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

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

Gesamtbewertung: Die Kriterien Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit sind Ausschlusskriterien: Wenn eines der Kriterien mit Stufe 4 oder niedriger bewertet wird, kann die Gesamtbewertung nicht höher als Stufe 4 sein, auch wenn der mittlere Punktestand höher sein kann.

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

Impressum

Verantwortlich:

Martha Gutierrez, GIZ, Leiterin
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Konzeption, Koordination und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin
Emily Andres, GIZ, Evaluierungsmanagerin
Gruppe Zentrale Projektevaluierung
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Evaluator*innen:

Annette Kougbé and Simon Freund, IMAP GmbH

Autor*innen:

Simon Freund, IMAP GmbH

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

Unternehmenssitz:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36

53113 Bonn, Deutschland

T: +49 228 44 60-0

F: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5

65760 Eschborn, Deutschland

T: +49 6196 79-0

F: +49 6196 79-11 15

E: info@giz.de

I: www.giz.de

Bonn 2023