

# Wirtschaftlichkeit im Fokus: Erkenntnisse aus Effizienzanalysen der GIZ

## Querschnittsauswertung – Zusammenfassung

### Hintergrund und Zielsetzung der Querschnittsauswertung

Die Syspons GmbH wurde von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) damit beauftragt, eine Querschnittsauswertung (QSA) zum Thema „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ durchzuführen (kurz: QSA Wirtschaftlichkeit im Fokus). QSAs dienen dazu, Erkenntnisse aus Evaluierungen der GIZ zu analysieren und in übersichtlicher Form darzustellen, um sie für unternehmensweites Lernen nutzbar zu machen. Bei der QSA Wirtschaftlichkeit im Fokus war das Hauptziel, sowohl zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und zur Ermittlung von Evidenzen hinsichtlich der Effizienz von Vorhaben in der GIZ beizutragen, als auch Hinweise zur Weiterentwicklung der Effizienzanalysen im Rahmen der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der GIZ zu gewinnen. In den letzten Jahrzehnten hat die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) und insbesondere die GIZ sich intensiv mit der Erfassung und Analyse der Effizienz ihrer Programme und Projekte auseinandergesetzt. Diese vertiefte Auseinandersetzung führte zu Empfehlungen zur Verbesserung der Effizienzmessung und zur Einführung verschiedener Instrumente, darunter der *Follow the Money*-Ansatz, das Kosten-pro-Output-Monitoring und die Kosten-pro-Output-Prognose (KOMP) sowie ein Effizienztraining für Gutachterinnen und Gutachter. Der Effizienzgedanke in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit basiert größtenteils auf Palenbergs Referenzpapier (2011) zu Effizienz und Effizienzanalysen. Nach Palenberg bedeutet Effizienz nicht nur, Kosten zu reduzieren (Prinzip der Kostenminimierung), sondern auch, den Einfluss von Entwicklungsinterventionen auf das Leben der beabsichtigten Zielgruppen zu maximieren (Prinzip der Wirkungsmaximierung).

### Datengrundlage und methodisches Vorgehen

In dem methodischen Vorgehen der Querschnittsauswertung bildeten die bereits abgeschlossenen ZPE-Berichte unabhängigen Evaluierungsteams die Datengrundlage. Die Analyse gliederte sich in die folgenden Schritte:

#### 1. **Quantitative Auswertung:**

Zunächst erfolgte eine statistische Analyse der Durchschnittsbewertungen der ZPE, um die Effizienz der Projekten quantitativ einschätzen zu können. Diese statistische Auswertung wurde für alle 226 verfügbaren ZPE-Berichte durchgeführt.

#### 2. **Qualitative Auswertung:**

Im nächsten Schritt wurden vertiefte Erkenntnisse zur Effizienz der Projekte sowie Erkenntnisse zur Effizienzbewertung und -analyse gewonnen. Mithilfe einer Stichprobe von 80 der 226 bereits abgeschlossenen ZPE wurden 36 % der verfügbaren Evaluierungsberichte abgedeckt. Bei der Auswahl der repräsentativen Stichprobe handelte es sich um eine geschichtete Zufallsstichprobe (Spiegelung der Diversität der vom BMZ beauftragten GIZ-Vorhaben), die durch eine kriterienbasierte Auswahl ergänzt wurde (für die Effizienz relevante Kriterien, wie z.B. *Good Practice*-Vorhaben und KOMP-Vorhaben).

#### 3. **Abgleich mit internationalen *Good Practice*-Beispielen:**

Das Ziel dieses parallel durchgeführten Arbeitsschrittes bestand darin, einen Überblick über die angewandten Ansätze und Methoden der ausgewählten internationalen Geber zu erhalten und daraus Erkenntnisse für die Verbesserung der Effizienzanalysen der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) zu gewinnen. Neben der Analyse der ZPE-

Berichte wurden auch 16 Evaluierungsberichte und Effizienzanalysen anderer Geber überprüft. Außerdem wurden ergänzende Interviews geführt.

#### 4. **Deep Dives zu Good Practice Vorhaben:**

Das Ziel der Analyse von *Good Practice*-Beispielen von effizienten Vorhaben, die von der GIZ im Auftrag des BMZ durchgeführt werden, bestand darin, zum einen die vorherige Auswertung zu validieren und zum anderen ein besseres Verständnis für die *Good Practice*-Beispiele innerhalb der GIZ zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden auch Interviews mit den Auftragsverantwortlichen (AV) geführt.

### **Durchschnittsbewertung: Effizienz in Projekten**

#### **Auswertung der Durchschnittsnoten**

Die statistische Auswertung der Durchschnittsbewertungen zeigt, dass der Großteil der Vorhaben, die durch das BMZ finanziert wurden und in den ZPE untersucht wurden, als erfolgreich bewertet wurde. Dies spiegelt sich auch in der Bewertung des Effizienzkriteriums wider, bei dem eine Erfolgsquote von 92 % erzielt wurde. Im Vergleich zu den anderen OECD-DAC-Kriterien wird die Effizienz der Projekte im Durchschnitt besser bewertet als der Impact und die Nachhaltigkeit, aber schlechter bewertet als die Relevanz, die Kohärenz und die Effektivität. Die Effizienz wird in zwei Dimensionen betrachtet, nämlich der Produktionseffizienz und der Allokationseffizienz. Interessanterweise wird die Produktionseffizienz in der Regel besser bewertet als die Allokationseffizienz. Die statistische Auswertung zeigt auch, dass effiziente Vorhaben im Durchschnitt bessere Gesamtbewertungen erhalten. Die Regressionsanalyse zeigt einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Effizienz und den Gesamtbewertungen. Mit anderen Worten: Höhere Effizienzwerte sind tendenziell mit höheren Gesamtnoten verknüpft. Der zeitliche Verlauf der GIZ-Evaluierungen von 2018 bis 2023 zeigt keinen kontinuierlichen Abwärts- oder Aufwärtstrend in Bezug auf die Effizienzbewertungen.

#### **Differenzierung nach Projektmerkmalen**

- **Projekttypen:** Im Vergleich der verschiedenen Projekttypen zeigt sich, dass die Durchschnittsbewertung der Effizienz für bilaterale Projekte und Regionalvorhaben niedriger ausfällt als für alle anderen Projekttypen. Im Fall der bilateralen Projekte wird in den qualitativ analysierten ZPE-Berichten überdurchschnittlich oft auf den Kontext als einen möglichen Misserfolgsweg verwiesen. Im Gegensatz dazu werden in ZPE-Berichten zu Globalvorhaben, Sektorvorhaben und IZR-Vorhaben Faktoren positiv hervorgehoben, die das Projektteam betreffen.
- **Projektvolumen:** Die Auswertung anhand des Projektvolumens zeigt, dass Projekte mit höheren Projektvolumina tendenziell als weniger effizient bewertet wurden. Innerhalb der in dieser QSA gebildeten Kategorien (<5 Mio. EUR, 5-10 Mio. EUR, 10-15 Mio. EUR, >15 Mio. EUR) erzielten Projekte im Wertebereich von 10 bis 15 Mio. EUR im Vergleich die geringste Effizienz.
- **Kofinanzierungen:** Die Analyse unter Berücksichtigung von Kofinanzierungen zeigt, dass nicht kofinanzierte Projekte im Durchschnitt eine bessere Effizienzbewertung erhalten als kofinanzierte Projekte.
- **Projektlaufzeit:** Bei den Durchschnittsbewertungen in Abhängigkeit von der Projektlaufzeit zeigt sich, dass Projekte mit einer Projektlaufzeit von bis zu 3 Jahren sowie 6 Jahren und mehr die höchste Effizienz in der Gesamtübersicht der Bewertungen aufweisen.
- **Regionen:** Die Analyse der ZPE für die verschiedenen Regionen zeigt, dass, gemessen an den Durchschnittsbewertungen im Kriterium Effizienz, Projekte, die auf überregionaler Ebene durchgeführt wurden (Sektor- und/oder Globalvorhaben), am erfolgreichsten waren. Im Gegensatz dazu wurden Vorhaben in den am wenigsten effizient bewerteten Regionen, nämlich Europa, Kaukasus, Zentralasien sowie Mittelmeer und Mittlerer Osten, von politischen, sicherheitsrelevanten oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen häufig negativ beeinflusst.

- **Fragilität:** Es wurde auch festgestellt, dass Vorhaben in fragilen Kontexten tendenziell geringere Effizienzbewertungen erhalten. Die internen Regionalbereiche der GIZ zeigen, dass Projekte in den Regionen EMZ (Europa, Kaukasus, Zentralasien) und AFRIKA im Durchschnitt niedrigere Effizienzbewertungen aufweisen. Die vorliegenden Daten legen nahe, dass bei diesen Vorhaben oft Kontextfaktoren und steuerungsbezogene Herausforderungen als mögliche Gründe für die geringere Effizienz genannt werden. Im Gegensatz dazu deuten die Ergebnisse in Bezug auf die regionale Verteilung darauf hin, dass Projekte aus dem APLAK-Bereich (Asien, Pazifik, Lateinamerika, Karibik) oder dem GloBe-Bereich (Globalprojekte und Globalvorhaben) tendenziell erfolgreichere Effizienzbewertungen erhalten.
- **Kernthemen:** Die Bewertungen für die BMZ-Kernthemen zeigen, dass die Projekte im neuen Themenfeld Gesundheit in den ZPE die höchsten positiven Bewertungen hinsichtlich ihrer Effizienz erhalten haben. Im Gegensatz dazu wurden die Projekte im Bereich Friedensförderung, Umwelt und Hungerbekämpfung am kritischsten bewertet.

## Effizienz in Projekten

Das Ziel der qualitativen Analyse bestand darin, zusätzliche Erkenntnisse über die Effizienz von BMZ-beauftragten GIZ-Vorhaben zu gewinnen. Besonders im Fokus standen dabei die Konzepte zur Effizienz in diesen Vorhaben sowie die Erfolgs- und Misserfolgskriterien.

### Ressourcensteuerung in Vorhaben

Während der qualitativen Analyse wurde festgestellt, dass die ZPE-Berichte nur begrenzte Informationen über die internen Abläufe und Reflexionen zur Ressourcensteuerung in den Vorhaben liefern. Zunächst wurden die Ressourcensteuerung in den Vorhaben sowie die zugrundeliegenden Reflexionsprozesse und Effizienzüberlegungen untersucht. Das Hauptaugenmerk der Effizienzanalyse in den ZPE-Berichten lag auf der Verteilung der Ressourcen auf die verschiedenen Projektziele und auf Maßnahmen zur Umwidmung von

Ressourcen, um die Ziele effizienter zu erreichen und Synergien zu suchen. Darüber hinaus orientieren sich einige Vorhaben bei der Ressourcennutzung an internen oder externen Vergleichsgrößen. Dies ist besonders häufig der Fall, wenn es bereits ähnliche Vorhaben gibt, an denen sich die aktuellen Projekte orientieren können, oder in Fällen von kofinanzierten Vorhaben, bei denen andere Geber beteiligt sind. In Interviews mit den AV von besonders effizient bewerteten Vorhaben wurde deutlich, dass der Gedanke an Effizienz in Reflexionsphasen im Team, insbesondere im Kontext der Maximierung der Wirkung, besonders präsent war.

### Verhältnis von Kosten und Zielerreichung in Vorhaben

Bei der Untersuchung des Verhältnisses zwischen den Gesamtkosten und den Zielen auf der Output-Ebene wurde festgestellt, dass in der Mehrheit der ZPE-Berichte (59 %) dieses Verhältnis als angemessen bewertet wurde. In Anbetracht der begrenzten Ressourcen und der vielfältigen Bedürfnisse in den sich ständig verändernden Partnerkontexten ist die effiziente Verteilung der Kosten ein entscheidender Faktor für den Gesamterfolg, die Effizienz und die Maximierung der Wirkung von Vorhaben, die von der GIZ im Auftrag des BMZ durchgeführt werden. Die narrative Analyse des Verhältnisses zwischen Inputs und Outputs zeigte, dass bei etwa jedem dritten Vorhaben Potenziale für eine höhere Wirkungsmaximierung bestehen. Darüber hinaus wurde das Verhältnis zwischen den Kosten und der Zielerreichung und der Erreichung von Outputs untersucht, wobei sich herausstellte, dass dieses Verhältnis in den meisten Fällen als angemessen betrachtet wird. Das Verhältnis wurde in der Regel häufiger auf der Output-Ebene als auf der Outcome-Ebene analysiert.

### Erfolgsfaktoren für die Effizienz

Die qualitative Auswertung der Erfolgsfaktoren zeigt, dass interne Faktoren, die von den Vorhaben beeinflusst werden können, am häufigsten als maßgebliche Erfolgsfaktoren für die Effizienz in Projekten genannt wurden. Dazu gehören insbesondere das Projektteam, die Kooperation mit dem Partner und die Realisierung von Synergien. Dies unterstreicht die Erkenntnis, dass die GIZ als Durchführungsorganisation und die Vorhaben

selbst trotz des dynamischen Kontextes erheblichen Einfluss auf ihre eigene Effizienz haben. Die Nutzung von Synergien, sowohl innerhalb der GIZ-Vorhaben als auch mit anderen Durchführungsorganisationen und Gebern, wurde als besonders bedeutsamer Faktor für die Effizienz gesehen. Es wurde jedoch auch deutlich, dass noch Potenzial für die Schaffung von Synergien innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit besteht, das genutzt werden könnte. Die Zusammenarbeit mit den Projektpartnern wurde als entscheidender Erfolgsfaktor für die Effizienz der Vorhaben genannt, da die Projektpartner oft die Hauptakteure bei der Projektdurchführung sind. Ferner wurden Faktoren, die das Vorhaben selbst und das Projektteam betreffen, als wichtig erachtet. Dazu gehören die Projektsteuerung, die Verfügbarkeit von personellen Mitteln und klare Verantwortlichkeiten im Team. Die Art und Weise, wie Aktivitäten geplant werden, hat sich ebenfalls in vielen Fällen positiv auf die effiziente und wirkungsorientierte Nutzung der Projektressourcen ausgewirkt. Dagegen wurde das projekteigene wirkungsorientierte Monitoring in den ZPE vergleichsweise seltener als Erfolgsfaktor für die Effizienz genannt, obwohl es eine wichtige Rolle bei der Steuerung und Verbesserung von Vorhaben spielen kann. Das Cluster-Management und die laufende Zuordnung von Kosten zu Outputs wurden aufgrund weniger Antworten als statistisch nicht relevant erachtet, sollten jedoch keinesfalls als vernachlässigbare Erfolgsfaktoren betrachtet werden.

### Misserfolgskriterien für die Effizienz

Die Analyse der Misserfolgskriterien ergab, dass interne Faktoren im Vergleich zu den Erfolgsfaktoren weniger häufig genannt wurden. Dennoch zeigten sich in Bezug auf die Misserfolgskriterien ähnliche Trends wie bei den Erfolgsfaktoren. Das Vorhaben selbst und das Projektteam waren die am häufigsten genannten internen Misserfolgskriterien und wurden in etwa 41 % der Berichte genannt. Es wurde festgestellt, dass in einem Drittel der Vorhaben eine unzureichende Zusammenarbeit mit den Projektpartnern als Misserfolgskriterium für die Effizienz angesehen wurde. Das Fehlen ausreichender Monitoring-Systeme zur Steuerung des Vorhabens wurde ebenfalls als Misserfolgskriterium genannt. Zusätzlich zu den internen Faktoren wurden auch externe Misserfolgskriterien und Erfolgsfaktoren betrachtet.

Es ist bemerkenswert, dass externe Einflussfaktoren in den meisten Fällen negativ beschrieben wurden und oft als Gründe für erhebliche Beeinträchtigungen der Projektumsetzung und der Effizienz angeführt wurden. Nur in einzelnen Berichten wurden externe Einflussfaktoren genannt, die sich positiv auf die Effizienz auswirkten.

### Empfehlungen der ZPE

Die Analyse der Empfehlungskapitel der ZPE zeigt, dass der Großteil der Empfehlungen sich nicht speziell auf die Effizienz, sondern auf die anderen OECD-DAC-Kriterien konzentriert. In den Fällen, in denen Empfehlungen zur Steigerung der Effizienz ausgesprochen wurden, nahmen diese in der Regel auf die wichtigsten internen und externen Misserfolgskriterien Bezug, die bereits in dieser Querschnittsauswertung genannt wurden. Es wurde auch festgestellt, dass Überlegungen zur ökologischen Nachhaltigkeit im Rahmen der Effizienzempfehlungen bisher nicht berücksichtigt wurden.

### Effizienzanalysen

Abschließend wurden in dieser QSA die Methoden analysiert, die bei den Effizienzanalysen der ZPE angewendet wurden. Das Hauptziel dieser Analyse bestand darin, die Methodik und Darstellung der Effizienzanalysen in den Berichten zu untersuchen. Dabei wurden *Good Practice*-Beispiele für Effizienzanalysen herausgearbeitet und miteinander verglichen.

### Systematische Methodik

In Bezug auf die Methodik der Effizienzanalysen waren äußerst positive Ergebnisse zu verzeichnen, und es konnte eine positive Entwicklung in den letzten Jahren festgestellt werden. In allen untersuchten ZPE-Effizienzanalysen wurde angegeben, dass der *Follow the Money*-Ansatz konsequent umgesetzt worden sei. In einigen Fällen wurde dieser Ansatz um Elemente von Alternativmethoden und Benchmarks erweitert. Bei der Analyse der Benchmarks stellte sich heraus, dass verschiedene Arten von Benchmarks herangezogen wurden. Die Anwendung von Benchmarks zur Effizienzanalyse unterschied sich je nach Vorhaben und Kontext. Im Rahmen der Methodikanalyse haben wir auch den

zugrunde liegenden Effizienzgedanken der Evaluierungsteams betrachtet. Dabei wurde deutlich, dass die Teams bei ihren Effizienzanalysen einen stärkeren Fokus auf die Maximierung der Wirkung legen als auf Kosteneinsparungen. Seit der Aktualisierung der Evaluierungskriterien des BMZ im Jahr 2021 stehen sich in den ZPE das Prinzip der Sparsamkeit und das Ziel der Wirkungsmaximierung gegenüber.

### Darstellung der Effizienzanalysen und Limitationen der Methodik

In den meisten ZPE wurden in der Effizienzanalyse grafische Darstellungen wie Tortendiagramme oder Tabellen sowie narrative Beispiele verwendet. Abbildungen kamen in beeindruckenden 85 % der ZPE-Berichte zum Einsatz. Bei der Auswertung der Effizienzanalysen wurde klar, dass die Vergabe von Punkten, die zur Bewertung der OECD-DAC-Kriterien dient, in 75 % der ZPE entweder implizit oder explizit beschrieben wurde. Es wurde jedoch auch festgestellt, dass die Evaluierungsteams in den analysierten ZPE auf einige Einschränkungen hinsichtlich der Datenqualität für die Effizienzanalyse hingewiesen haben.

### Verortung im internationalen Vergleich

Im Vergleich zu den von anderen internationalen Geberorganisationen angewendeten Ansätzen und Methoden wurde festgestellt, dass die Evaluierung bei diesen Organisationen zwar auf den OECD-DAC-Kriterien beruht, jedoch nicht immer alle Kriterien in der gleichen Tiefe behandelt. Die Auswahl der Evaluierungskriterien orientiert sich oft an den spezifischen Interessen und Bedürfnissen der jeweiligen Organisation. Wenn das Effizienzkriterium betrachtet wird, zeigt sich, dass die Effizienzanalyse in der Regel deskriptiv erfolgt und das die entsprechenden Kapitel oft vergleichsweise knapp ausfallen. Obwohl diese Analyse zur groben Einordnung und Orientierung im internationalen Vergleich nützlich ist, bietet sie nur begrenzte Einblicke und dient eher als Ausgangspunkt für gründlichere Untersuchungen. Die Einordnung der ZPE zeigt, dass die GIZ im internationalen Vergleich als einzige Durchführungsorganisation verbindlich eine systematisierte Effizienzanalyse durchführt

## Schlussfolgerungen & Empfehlungen

### Schlussfolgerungen

- Die GIZ hat mit ihrer Analyse der Effizienz eine Vorreiterrolle inne, da sie sich mit der Systematik ihrer ZPE-Standards im internationalen Vergleich abhebt.
- Bei dieser Bewertung fällt auf, dass die Vorhaben insgesamt positiv abschneiden und in Bezug auf ihre Effizienz gut bewertet werden.
- Als maßgebliche Erfolgsfaktoren für effiziente Vorhaben wurden bei genauerer Betrachtung interne, also von den Vorhaben beeinflussbare Faktoren, wie z.B. das Projektteam, die Kooperation mit dem Partner und die Nutzung von Synergien genannt.

### Erfolgsfaktoren für effiziente Vorhaben

Wichtig
Planung & Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Monitoring des Vorhabens</b></li> <li>– ausreichende Ressourcen für M&amp;E</li> <li>– Anpassungen und Entscheidungen im Projekt auf Grundlage des M&amp;E-Systems</li> </ul>
Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Reflexion im Vorhaben zu Kostenminimierung/Wirkungsmaximierung</b></li> </ul>
Planung & Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Maßnahmen zu Risikomanagement</b></li> </ul>
Nicht zu vernachlässigen in der Zukunft
Planung & Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Cluster-Management</b></li> <li>– Teilen von Admin und Finanzzuständigkeiten</li> </ul>
Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Kostenzuordnung im Projekt</b></li> <li>– Kosten-pro-Output-Monitoring und -Prognose (KOMP)</li> </ul>

### Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Effizienz von Projekten

- **Ganzheitliche Finanz- und Projektsteuerung:** Die Vorhaben sollten Steuerungsentscheidungen in der Projektdurchführung eng mit der finanziellen Steuerung verknüpfen. Es wird außerdem empfohlen, ausreichende Ressourcen für das Monitoring und die Reflexion innerhalb des Vorhabens bereitzustellen.
- **Partnersteuerung:** Die Vorhaben sollten in das Partnermanagement und die gemeinsame Steuerung des Vorhabens mit dem Partner investieren.
- **Synergien innerhalb der deutschen EZ:** Die Vorhaben sollten in ihren Empfehlungen

darauf hinwirken, ihre Effizienz durch die Stärkung von Synergien, insbesondere mit anderen GIZ-Vorhaben, Durchführungsorganisationen und Geberorganisationen zu verbessern. Außerdem sollte in das Cluster-Management investiert werden, um Synergien innerhalb der GIZ zu realisieren.

## Handlungsempfehlungen zu Effizienzanalysen

- **Prinzipien & Reflexion zu Effizienz:** Der Stabsstelle (STS) Evaluierung der GIZ wird empfohlen, die Reflexionsprozessen der Vorhaben um Evaluierungsfragen zu ergänzen.
- **Systematik der Effizienzanalysen:** Der GIZ wird empfohlen, an der Systematik der ZPE und der Effizienzanalysen durch den *Follow the Money*-Ansatz festzuhalten. Der STS Evaluierung wird empfohlen, die Qualitätsstandards der Effizienzanalysen streng nachzuhalten und die Standards im Kriterium Effizienz an aufkommende Themen anzupassen.
- **Systematische Punktevergabe:** Der Stabsstelle Evaluierung wird empfohlen, die Punktevergabe systematischer zu gestalten.
- **Darstellung:** Der STS Evaluierung wird empfohlen, in ihrer Qualitätssicherung auf aussagekräftige Abbildungen und Darstellungen in den ZPE zu achten.
- **Benchmarks:** Der STS Evaluierung und der GIZ wird empfohlen, gegenüber den externen Evaluierungsteams die Verwendung von Benchmarks in Effizienzanalysen (soweit sinnvoll) zu fördern und zu diesem Zweck gegebenenfalls eine Datenbank aufzubauen.

### Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 4460-0  
F +49 228 4460 - 1766

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/knowing-what-works](http://www.giz.de/knowing-what-works)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

Bonn 2023

### Verantwortlich:

Martha Gutierrez, GIZ, Leiterin  
Stabsstelle Evaluierung

### Koordinierung, Management und Konzept:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiter  
Benjamin Bräuer, GIZ, Spezialist Evaluierung  
Lucas Jacobs, GIZ, Spezialist Evaluierung  
Gruppe Zentrale Projektevaluierung  
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

### Evaluator\*innen:

Lennart Raetzell, Matias Krämer, Tobias Stern (SYSPONS GmbH)

### Autor\*innen

Lennart Raetzell, Matias Krämer, Tobias Stern, Alexandra Hoppe und  
Laura Schindler (SYSPONS GmbH)

### Design/Layout usw.:

DITHO Design GmbH, Köln