WISSEN WAS WIRKT

Wirtschaftlichkeit im Fokus: Erkenntnisse aus Effizienzanalysen der GIZ

Querschnittauswertung - Hauptbericht

Im Auftrag der GIZ durchgeführt von externen Evaluator*innen

Berichtsdatum: 16. Oktober 2023

Veröffentlichung: Oktober 2023

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Impressum

Als weltweit tätiger Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit entwickelt die GIZ mit ihren Partnern wirksame Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen unterstützt sie die Bundesregierung und viele weitere öffentliche und private Auftraggeber in unterschiedlichsten Themenfeldern – von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit.

Die Stabsstelle Evaluierung untersteht organisatorisch direkt dem Vorstand. Diese Organisationsstruktur stellt ihre Unabhängigkeit vom operativen Geschäft sicher. Die Stabsstelle Evaluierung generiert evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen. Sie sorgt für Transparenz der Erkenntnisse aus Evaluierungen und fördert deren Nutzung.

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)

Consulting
Syspons GmbH
Prinzenstraße 85d
10969 Berlin
Deutschland

Konzeption, Koordination und Management
Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin Zentrale Projektevaluierung
Dr. Vera Hundt, GIZ, Spezialistin Evaluierung
Dorothea Giesen-Thole, Senior-Fachkonzeptionistin Evaluierung
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Verantwortlich
Martha Gutierrez, GIZ, Leiterin
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

Herausgeberin
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
I www.giz.de/wissenwaswirkt
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
https://twitter.com/giz_gmbh

Design
now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung, Frankfurt
DITHO Design GmbH, Köln

Vertrieb
GIZ, Bonn

Bonn 2023

Inhalt

Tabellenverzeichnis **4**

Abbildungsverzeichnis **4**

Abkürzungsverzeichnis **6**

1 Einleitung **7**

Hintergrund und Ziele der Querschnittsauswertung 7
Verständnis des Kriteriums Effizienz in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit 8

2 Methodisches Vorgehen **9**

2.1 Untersuchungsgegenstand 9

2.2 Datengrundlage und Evidenzstärke 9

2.3 Auswertungsprozess 10

3 Ergebnisse der Querschnittsuntersuchung **12**

3.1 Durchschnittsbewertungen: Effizienz in Projekten 12
Auswertung der Durchschnittsbewertungen 12
Auswertung der Durchschnittsbewertungen der Effizienz im Zeitverlauf 14
Auswertung der Durchschnittsbewertungen nach Projektmerkmalen 16

3.2 Analyse: Effizienz von Projekten 34
Ressourcensteuerung von Vorhaben 34
Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für die Effizienz 38
Nachhaltigkeit und Effizienz 47

3.3 Effizienzanalysen 48
Systematische Methodik 48
Darstellung der Effizienzanalysen 49
Einschränkungen 50
Verortung im internationalen Vergleich 51

4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen **53**

4.1 Handlungsempfehlungen: Effizienz von Projekten 54

4.2 Handlungsempfehlungen: Effizienzanalysen 55

Literaturverzeichnis **58**

Anhang: Erfolgsfaktoren & Leitfragen für Vorhaben **60**

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Effizienzanalyse nach Palenberg (2011) 8

Tabelle 2: Stichprobenauswertung – Auswertungskategorien der Erhebungsmaske 11

Tabelle 3: Vergleich der Erfolgsfaktoren: Ergebnisse der Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (2020) 43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien 13

Abbildung 2: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien 13

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Effizienz und ZPE-Gesamtbewertungen 14

Abbildung 4: Bewertung der Effizienz nach Berichtsjahr 15

Abbildung 5: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktionseffizienz, b) Allokationseffizienz) nach Berichtsjahr 15

Abbildung 6: Bewertung der Effizienz nach Projekttyp 17

Abbildung 7: Bewertung der a) Produktions- und b) Allokationseffizienz nach Projekttyp 18

Abbildung 8: Bewertung der Effizienz nach Projektvolumen 19

Abbildung 9: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Projektvolumen 20

Abbildung 10: Bewertung der Effizienz nach Art der Finanzierung 21

Abbildung 11 und 12: 12Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) kofinanzierter Vorhaben 21

Abbildung 13: Bewertung der Effizienz nach Projektlaufzeit 23

Abbildung 14: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Projektlaufzeit 23

Abbildung 15: Bewertung der Effizienz nach Region 25

Abbildung 16: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Region 25

Abbildung 17: Bewertung der Effizienz nach Regionalbereichen 27

Abbildung 18: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Regionalbereichen 27

Abbildung 19: Bewertung der Effizienz nach Fragilität 28

Abbildung 20: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Fragilität 29
Abbildung 21: Bewertung der Effizienz nach BMZ-Kernthema 30
Abbildung 22: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach BMZ-Kernthema 30
Abbildung 23: Bewertung der Effizienz nach BMZ-Aktionsfeldern 32
Abbildung 24: Vergleich der statistischen Ergebnisse mit der QSA Wirtschaftlichkeit (2020) 33
Abbildung 25: Prinzip der Sparsamkeit 35
Abbildung 26: Prinzip der Wirkungsmaximierung 35
Abbildung 27: Good Practices: Ressourcensteuerung in Vorhaben 36
Abbildung 28: Angemessenheit der Kosten im Verhältnis zur Zielerreichung (differenziert nach Output- und Outcome-Ebene) 38
Abbildung 29: Interne Erfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben 39
Abbildung 30: Good Practices: Gemeinsame Steuerung mit dem Partner 40
Abbildung 31: Good Practices: Umsteuerung aufgrund von COVID-19 42
Abbildung 32: Interne Misserfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben 44
Abbildung 33: KOMP (noch) kein Erfolgsfaktor? 45
Abbildung 34: Empfehlungen der ZPE-Evaluierungsteams 46
Abbildung 35: Externe Misserfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben 47
Abbildung 36: Beispiele für quantitative Benchmarks 49
Abbildung 37: Beispiel für ein Cockpit aus dem Effizienztool 50
Abbildung 38: Beispiel für Effizienzanalysen anderer Geber 52
Abbildung 39: Einordnung der Berichte im internationalen Vergleich (nach Palenberg) 53
Abbildung 40: Erfolgsfaktoren für effiziente Vorhaben: 54

Abkürzungsverzeichnis

AV	Auftragsverantwortliche*r
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	*Development Assistance Committee* Entwicklungsausschuss
FMB	Fach- und Methodenbereich
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
KOMP	Kosten-pro-Output-Monitoring und -Prognose
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
STS	Stabsstelle
ToC	Theory of Change
WoM	Wirkungsorientiertes Monitoring
ZPE	Zentrale Projektevaluierung

1 Einleitung

Hintergrund und Ziele 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: Erkenntnisse aus Effizienzanalysen der GIZ' durchzuführen (kurz: QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus").

In Querschnittsauswertungen werden Erkenntnisse aus Evaluierungen der GIZ analytisch aufbereitet und zusammenfassend dargestellt, um diese für das unternehmensweite Lernen nutzbar zu machen. Bei der QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus" bestand das Ziel darin, sowohl einen Beitrag zur Identifizierung von Verbesserungspotentialen und Evidenzen bezüglich der Effizienz von Vorhaben zu leisten, als auch Hinweise zur Weiterentwicklung der Effizienzanalysen im Rahmen der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der GIZ zu gewinnen. Mit den Zentralen Projektevaluierungen erfasst die GIZ seit 2017/2018 regelmäßig und systematisch die Wirkung, die Wirtschaftlichkeit und die Nachhaltigkeit von Vorhaben, die sie zusammen mit Partnern im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umsetzt. Gegenstand der Zentralen Projektevaluierungen im BMZ-Geschäft sind Projekte, die die GIZ im Auftrag des BMZ durchführt, um entweder Veränderungsprojekte der Partner zu unterstützen oder Sektor- und Globalfragen zu bearbeiten. Die Bewertung erfolgt anhand der sechs OECD-DAC-Evaluierungskriterien Relevanz, Kohärenz (seit Beginn 2021), Effektivität, Effizienz, Impact und Nachhaltigkeit (GIZ, 2022).

Grundsätzlich dienen Evaluierungen von im Auftrag des BMZ durchgeführten Projekten in der GIZ drei Grundfunktionen: Sie sollen Transparenz und Rechenschaftslegung gewährleisten, evidenzbasierte Entscheidungen unterstützen und einen Beitrag zu Wissensmanagement und organisationsbezogenem Lernen leisten. Planung, Durchführung und Nutzung von Evaluierungen gestaltet die GIZ daher so, dass der Beitrag des Evaluierungsprozesses und der Evaluierungsergebnisse zu diesen drei Grundfunktionen optimiert wird.

Seit 2011 das Arbeitspapier des BMZ „*Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions*" (Palenberg, 2011) erschienen ist, hat die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) und insbesondere die GIZ sich vertiefend mit der Erfassung und Analyse der Effizienz der von ihr umgesetzten Programme und Projekte beschäftigt. Den Anstoß zu dieser vertieften Auseinandersetzung gaben einerseits die Ergebnisse der von der GIZ beauftragten Meta-Evaluierung und Effizienzanalyse im Rahmen der Querschnittauswertung „Gesundheit" (Ramboll & SEEK, 2013) sowie die von der GIZ beauftragten Meta-Evaluierungen aus 2016 und 2017, in denen das OECD-DAC-Kriterium „Effizienz" bezüglich der methodischen Qualität der Evaluierungen unterdurchschnittlich abschnitt (Syspons, 2016). Andererseits enthielt auch eine Prüfung der BMZ-Aufträge an die GIZ seitens des Prüfungsamts des Bundes (PAB, 2015) Empfehlungen zur Verbesserung der Prozesse und Systeme der Effizienzmessung. Infolgedessen führte die GIZ u.a. den *Follow the Money*-Ansatz als Standard zur Effizienzmessung in ihren ZPE ein und entwickelte hierfür ein Excel-basiertes Effizienztool (siehe Kapitel 3.3). Zudem wurde in der GIZ ein Kosten-pro-Output-Monitoring und -Prognoseverfahren (KOMP) für Neuvorhaben ab 2019 eingeführt, das sich auch in einer Weiterentwicklung des Effizienztools widerspiegelte. 2020 kam die von der GIZ beauftragte QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben" heraus. Darüber hinaus entwickelte und implementiert die Stabsstelle Evaluierung (STS Evaluierung) der GIZ zurzeit ein Effizienztraining für ihren Gutachter*innen-Pool für die ZPE und trifft darüber hinaus Maßnahmen, um die Kompetenzen der Gutachter*innen im Bereich der Effizienzmessung zu stärken. Seit 2023 gibt es zudem die GIZ-interne Handreichung „Methoden der Messung von Wirtschaftlichkeit" (GIZ, 2023).

Verständnis des Kriteriums Effizienz in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

In der deutschen Entwicklungszusammenarbeit sind Effizienz und Effizienzanalyse zu Schlüsselbegriffen in der erfolgreichen Umsetzung von Projekten und Programmen geworden. Das aktuelle Verständnis des Kriteriums Effizienz und Effizienzanalyse ist dabei insbesondere in dem vom BMZ beauftragten Arbeitspapier von Palenberg (2011) festgehalten, das als Referenzstudie im deutschsprachigen Raum angesehen werden kann (DeGEval, 2015).

Palenbergs Konzept der **Effizienz** in der Entwicklungszusammenarbeit betont, wie wichtig es ist, mit den Mitteln und der Zeit, die in Entwicklungsprojekte investiert wurden, messbare Ergebnisse zu erzielen. Nach Palenberg bedeutet Effizienz nicht nur, die Kosten zu reduzieren (**Prinzip der Kostenminimierung**), sondern auch, den Einfluss von Entwicklungsinterventionen auf das Leben der beabsichtigten Zielgruppen zu maximieren (**Prinzip der Wirkungsmaximierung**). Palenberg argumentiert, dass Effizienz durch eine Reihe von Maßnahmen erreicht werden kann. Dazu zählen insbesondere klare und messbare Projektziele, ein effektives Projektmanagement und Monitoring, Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit lokalen Stakeholdergruppen sowie die sinnvolle Nutzung von Technologien und Innovationen. Ferner betont er, wie wichtig es ist, aus vergangenen Erfolgen und Fehlern zu lernen, um die Wirksamkeit und Effizienz von Entwicklungsinterventionen kontinuierlich zu verbessern.

Um diese Effizienz schließlich zu bewerten, befasst er sich mit der **Effizienzanalyse**. Hier entwickelt Palenberg das Stufensystem der Effizienzanalysen, das von Level 0 bis Level 2 reicht. Die aktuelle Effizienzanalyse der GIZ (*Follow-the-money*-Ansatz) ist dabei unter den Level 1-Methoden zu verorten (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Effizienzanalyse nach Palenberg (2011)

Level	Level 0	Level 1	Level 2
Klassifizierung	Rein deskriptive Methoden	Methoden zur Identifizierung von Effizienzverbesserungspotenzialen	Methoden zum Vergleich der Effizienz ganzer Interventionen
Effizienzanalysen	– Expertenmeinung – Spezifische Evaluierungsfragen zu Effizienz	– *Follow-the-Money* – Finanzanalyse – Stakeholder-orientierte Ansätze – *Benchmarking* der Einheitskosten (*Benchmarking of Unit Costs*) – *Benchmarking* von anderen Effizienzindikatoren als Einheitskosten – Vergleichende Bewertung durch Stakeholder (Vergleichende Bewertung der Wirksamkeit und Kostenanalyse; Vergleichende Bewertung der Effizienz)	– Kosten-Nutzen-Analyse (*Cost-Benefit Analysis*) – Kosten-Effektivitäts-Analyse (*Cost-Effectiveness Analysis*) – Multi-Attribut-Entscheidungsfindung (MADM): Wissenschaftliche Entscheidungsanalyse – Effects-Method – Kosten-Nutzen-Analyse (*Cost-Utility Analysis*)

Quelle: Syspons GmbH (2023), nach Palenberg (2011)

2 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Querschnittsauswertung zur (statistischen) Auswertung und Analyse der ZPE vorgestellt. Im folgenden Abschnitt wird zunächst der Untersuchungsgegenstand beschrieben. Anschließend werden die Datengrundlage und die Datenqualität in Bezug auf die Auswertung eingeordnet. Die einzelnen Auswertungsschritte werden im letzten Abschnitt über den Auswertungsprozess dargestellt.

2.1 Untersuchungsgegenstand

Die Datengrundlage der Untersuchung bildeten bereits abgeschlossene Zentrale Projektevaluierungen (ZPE) von BMZ-beauftragten Vorhaben, die durch die GIZ umgesetzt wurden. Die Evaluierungen wurden von der STS Evaluierung der GIZ beauftragt und von unabhängigen Evaluierungsteams durchgeführt.

Die statistische Auswertung der Durchschnittsbewertungen erfolgte für alle 226 vorliegenden ZPE. Die qualitative Datenanalyse bezog sich dabei auf eine Stichprobe von 80 der 226 bereits abgeschlossenen ZPE. Die Stichprobe für die qualitative Datenanalyse wurde dabei als geschichtete Zufallsstichprobe ergänzt um eine kriterienbasierte Auswahl vorgenommen, um die Robustheit der Ergebnisse sicherzustellen (siehe Abschnitt 2.4.1). Darüber hinaus wurden für einen Abgleich mit internationalen Standards und Ansätzen in geringerem Umfang (16 Berichte) Evaluierungsberichte bzw. Effizienzanalysen anderer Geber betrachtet.

Ergänzend wurden weitere Dokumente hinzugezogen, wie die 2020 erschienene Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel), die statistische Auswertung QSA „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023a), sowie Hintergrunddokumente wie Handreichungen des BMZ. Zusätzlich zur Auswertung dieser Dokumente führte Syspons Interviews mit relevanten GIZ-Mitarbeiter*innen der STS Evaluierung, ausgewählten Auftragsverantwortlichen (AV) und ausgewählten Beauftragten für Effizienzanalysen anderer Geber.

2.2 Datengrundlage und Evidenzstärke

Zur **Evidenzstärke der statistischen Auswertung der ZPE-Erfolgsquote** ist anzumerken, dass die Datengrundlage für die statistische Analyse anhand der OECD-DAC-Bewertungen als *sehr gut* bezeichnet werden kann. Die von der GIZ bereitgestellten **Rahmendaten** der OECD-DAC-Bewertungen sind umfassend und enthielten einige (wenige) Datenlücken, z.B. was die Punktebewertung betraf, die geschlossen werden mussten, um eine vollständige Analyse durchführen zu können. Das Syspons-Team hat die Datengrundlage aufbereitet und an einigen Stellen ergänzt bzw. aktualisiert. Für bestimmte Rahmendaten (zum Beispiel die thematische Zuordnung der evaluierten Projekte nach den Kernthemen und Handlungsfeldern des BMZ) erfolgte die Zuordnung nach Absprache direkt durch Syspons und nicht nach offiziell festgelegten Kriterien. Dabei wurden insbesondere Informationen aus den Evaluierungsberichten der abgeschlossenen Zentralen Projektevaluierungen verwendet, wodurch das Risiko einer Beeinflussung der Analyse minimiert wurde. Die Datenlücken in den Rahmendaten konnten vollständig geschlossen werden. Des Weiteren wurden im Rahmen der quantitativen Auswertung verschiedene **statistische Tests** durchgeführt, um die Signifikanz der Mittelwerte zu überprüfen. Je nach Anzahl der Kategorien, wurden ANOVA-Tests (Mittelwerte bei mehr als zwei Kategorien), t-Tests (Mittelwerte bei zwei Kategorien) und zusätzlich nicht-parametrische Tests (*Kruskal-Wallis*-Test für und *Mann-Whitney-U*-Tests, jeweils Mediane) durchgeführt. Durch die Kombination dieser statistischen Tests konnten wir Mittelwerte/Mediane zwischen verschiedenen Gruppen genauer untersuchen und vergleichen. Es ist jedoch

wichtig, die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren und den spezifischen Kontext der Studie zu berücksichtigen.[1]

Für die **qualitative Analyse der Effizienz** wurden qualitative Daten aus 80 Evaluierungsberichten erhoben. Die vorliegende inhaltliche Analyse stützte sich somit auf 36 Prozent der verfügbaren Evaluierungsberichte (Stand 01/2023: 226 ZPE).

Bei der Auswahl der repräsentativen Stichprobe handelte es sich um eine geschichtete Zufallsstichprobe (75 Prozent der analysierten ZPE-Berichte), ergänzt durch eine kriterienbasierte Auswahl (25 Prozent der analysierten ZPE-Berichte). Die geschichtete Zufallsstichprobe sollte die Diversität der Vorhaben widerspiegeln und enthielt Schichten wie verschiedene Projekttypen, verschiedene Sektoren, eine regionale Verteilung und fragile Kontexte. Die zusätzliche kriterienbasierte Stichprobe beruhte dabei auf für die Effizienz relevanten Kriterien wie KOMP-Vorhaben und *Good Practice*-Beispielen, und zwar sowohl für effiziente Projekte als auch für Effizienzanalysen. Dies beinhaltet alle vorliegenden ZPE mit dem seit 2019 eingeführten KOMP-Verfahren (8 abgeschlossene ZPE, davon 6 Pilot-KOMP-Vorhaben, 2 KOMP-pflichtige Vorhaben). Weiterhin war eine Auswahl an *Good Practice*-Beispielen vertreten: Vorhaben, die in Bezug auf ihre Effizienz als besonders erfolgreich bewertet wurden (10 Vorhaben erhielten als *Top-Scorer* die volle Punktzahl für das OECD-DAC-Kriterium Effizienz) und eine Auswahl von ZPE-Effizienzanalysen miteinbezogen, die von der STS Evaluierung als qualitativ gute Effizienzanalysen benannt wurden.

Trotz dieser kriterienbasierten Auswahl ist zu beachten, dass die Evidenzstärke in Bezug auf die erklärenden Faktoren von der Aussagekraft der Evaluierungsberichte zum jeweils untersuchten Aspekt abhing. So können zum Beispiel unterschiedliche ZPE-Durchschnittsbewertungen in Bezug auf den Projekttyp nur dann begründet werden, wenn in den Evaluierungen direkt oder zumindest indirekt darauf Bezug genommen wurde. Die Datengrundlage für die Inhaltsanalyse kann an dieser Stelle als *gut* bezeichnet werden. Im Vergleich zu den statistischen Daten stellt dieser Aspekt jedoch eine Begrenzung der Querschnittsauswertung dar.

Zusätzlich zu den ZPE-Berichten wurden in geringerem Umfang (16 Berichte) auch Evaluierungsberichte bzw. Effizienzanalysen **anderer Geber** gesichtet. Ziel dieses parallelen Arbeitsschrittes war es, einen Überblick über die von den ausgewählten internationalen Gebern angewandten Ansätze und Methoden zu erlangen, daraus Erkenntnisse für die Verbesserung von Effizienzanalysen der ZPE in der GIZ zu gewinnen und sie im internationalen Vergleich zu verorten. Die Datengrundlage für die Inhaltsanalyse der Evaluierungsberichte anderer Geber kann an dieser Stelle als *gut* bezeichnet werden, da aussagekräftige Berichte frei verfügbar waren.

2.3 Auswertungsprozess

Vorgehen in der Vorbereitungsphase

Ziel der Vorbereitungsphase war es, die Schwerpunkte der Querschnittsauswertung festzulegen und einen Überblick über den Untersuchungsgegenstand sowie die verfügbare Datengrundlage zu erhalten. Zu diesem Zweck hat das Syspons-Team zunächst ein ausführliches Auftragsklärungsgespräch mit der STS Evaluierung der GIZ als Auftraggeberin geführt.

Im Anschluss hat Syspons vertiefte Interviews mit ausgewählten Vertreter*innen der STS Evaluierung und STS Unternehmensentwicklung der GIZ geführt, um Vorstellungen und Erkenntnisinteressen für die einzelnen Fra-

[1] Obwohl aufgrund der vorliegenden Daten nicht alle Annahmen der statistischen Tests wie z.B. Normalverteilung und Homogenität der Varianzen erfüllt wurden, wurden ANOVA und T-Tests in Kombination mit anderen nichtparametrischen Tests (die nicht auf bestimmten Annahmen über die Datenverteilung beruhen) durchgeführt. Diese Tests sind flexibler und können verwendet werden, wenn die Annahmen der parametrischen Tests nicht vollständig erfüllt sind. Wegen dieser statistischen Beschränkungen sollten die Ergebnisse der Signifikanztest jedoch zurückhaltend interpretiert werden.

gestellungen vertieft zu erfragen. Die Ergebnisse dieser Interviews sind in die weiteren Analyseschritte eingeflossen und haben Eingang in die am Ende der Vorbereitungsphase vorgestellte *Concept Note* sowie das Analyseraster gefunden. Parallel hat sich das Evaluierungsteam mit der Datengrundlage vertraut gemacht und sie für die statistische Auswertung vorbereitet. Die bereitgestellten Daten zu den Bewertungen und Rahmendaten aller ZPE wurden in Excel bereinigt und Datenlücken identifiziert. Diese wurden durch Informationen aus den Evaluierungsberichten oder durch weitere Recherchen des Evaluierungsteams geschlossen.

Inhaltliche Analyse der Evaluierungsberichte

Ziel der inhaltlichen Analyse der Evaluierungsberichten war es, Erkenntnisse zur Effizienz in den Projekten selbst sowie Erkenntnisse zur Effizienzanalyse zu gewinnen. Die Analyse gliederte sich in drei methodische Schritte: (1) **qualitative und quantitative Auswertung** der Stichprobe der ZPE-Berichte, (2) **Abgleich** mit internationalen *Good Practice*-Beispielen (3) ***Deep Dives*** zu Good Practice-Beispielen effizienter Vorhaben in der GIZ.

Auswertung der Stichprobe

Die in der Vorbereitungsphase der Auswertung festgehaltenen zentralen Fragestellungen der Querschnittsuntersuchung wurden durch eine mit der GIZ final abgestimmte Erhebungsmaske operationalisiert. Dabei wurden zur Ermittlung von erklärenden Faktoren die folgenden Auswertungskategorien festgelegt:

Tabelle 2: Stichprobenauswertung – Auswertungskategorien der Erhebungsmaske

Effizienz der Vorhaben	Effizienzanalysen
• Prinzipien der Kostenminimierung/Outputmaximierung • Interne Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren • Externe Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren	• Erfassung der systematischen Methode • Darstellung der Effizienzanalyse

Die Erhebungsmaske wurde für die Programmierung mit der Befragungssoftware SurveyXact erstellt und enthielt sowohl quantifizierte Fragen mit Kategorien (Ja/Nein/Keine Angaben) als auch Freitextfelder für die qualitativen Beobachtungen des Auswertungsteams. Mit Hilfe der Befragungssoftware konnte das Auswertungsteam die Ergebnisse pro Bericht anhand der definierten Fragen standardisiert abfragen und anschließend effizient auswerten. Für die Auswertung wurden die gesammelten Daten sowohl quantitativ (Häufung von Beobachtungen in den Berichten) als auch qualitativ (Art der Beobachtungen) analysiert und synthetisiert.

Abgleich mit internationalen *Good Practice*-Beispielen

Zusätzlich zu den ZPE-Berichten wurden auch 16 Evaluierungsberichte bzw. Effizienzanalysen anderer Geber gesichtet. Ziel dieses parallelen Arbeitsschrittes war es, einen Überblick über die von den ausgewählten internationalen Gebern angewandten Ansätze und Methoden zu erlangen, daraus Erkenntnisse für die Verbesserung von Effizienzanalysen der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) in der GIZ zu gewinnen und diese im internationalen Vergleich zu verorten. Im Rahmen des internationalen Abgleichs orientiert sich die Auswertung dabei an der Methodologie von Palenberg (2011) (siehe Tabelle 1). Palenberg charakterisierte Methoden und Instrumente zur Bewertung der Projekteffizienz anhand von drei Leveln: Level 0 – rein deskriptive Methoden; Level 1 – Methoden zur Identifizierung von Effizienzverbesserungspotenzialen und Level 2 – Methoden zum Vergleich der Effizienz ganzer Interventionen. Die analysierten Berichte der Geber und das Format der ZPE wurden anschließend dem Level der Effizienzanalyse zugeordnet. Somit werden die Effizienzanalysen übersichtlich grafisch dargestellt und erlauben einen internationalen Vergleich, in dem auch die GIZ-Effizienzanalysen verordnet wird. Ein Abgleich auf nationaler Ebene erfolgte nicht. DEval hat in seinem Evaluierungsprogramm 2023 den Start einer Evaluierung „Datengrundlage und Methodik der Effizienzbewertung in Evaluierung der deutschen EZ“ (DEval, 2023) geplant.

***Deep Dives* zu *Good Practices* bei der GIZ**

In einem weiteren Schritt wurden ***Deep Dives*** mit ausgewählten ***Good Practice*-Beispielen von effizienten Vorhaben** durchgeführt. Das Ziel bestand dabei einerseits darin, die vorangegangene Auswertung zu validieren, und andererseits, ein besseres Verständnis der *Good Practice*-Beispiele innerhalb der GIZ zu gewinnen. Dabei wurden die *Deep Dives* basierend auf der Querschnittsauswertung ausgewählt, z.B. einer guten Bewertung der Analysedimensionen der Effizienz und Verwendung von KOMP. Im Rahmen der *Deep Dives* wurden Interviews mit Auftragsverantwortlichen (AV) der Projekte durchgeführt, um vertiefte Erkenntnisse zur finanziellen Steuerung der Projekte zu gewinnen.

Berichtslegung und Präsentation

In dem hier vorliegenden Bericht werden die zentralen Erkenntnisse der Querschnittsauswertung „Effizienz“ dokumentiert. Der Bericht wurde durch das Auswertungsteam erstellt und der STS Evaluierung zur Kommentierung übermittelt. Die Rückmeldungen und Kommentare wurden in die finalisierte Version eingearbeitet. Ferner wurden anschließend die Inhalte der Querschnittsauswertung in einer Kurzfassung und *PowerPoint*-Präsentation kommentiert.

3 Ergebnisse der Querschnittsuntersuchung

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Querschnittsuntersuchung zur Auswertung und Analyse der Durchschnittsbewertungen von abgeschlossenen ZPE-Faktoren vorgestellt. Im folgenden Abschnitt wird zunächst die Erfolgsquote der ZPE übergreifend dargestellt. Anschließend werden die Bewertungen der ZPE nach Zeitverlauf und allgemeinen Projektmerkmalen (zum Beispiel Regionen) differenziert. Dazu werden die zentralen Aspekte des Kriteriums Effizienz näher beschrieben und mit möglichen erklärenden Faktoren aus den Inhaltsanalysen unterlegt. Die Datengrundlage bestand dabei aus den statistischen Daten der STS Evaluierung sowie aus der inhaltlichen Auswertung ausgewählter ZPE-Berichte (Effizienzkapitel sowie Empfehlungen) (siehe Kapitel 2).

3.1 Durchschnittsbewertungen: Effizienz in Projekten

Auswertung der Durchschnittsbewertungen

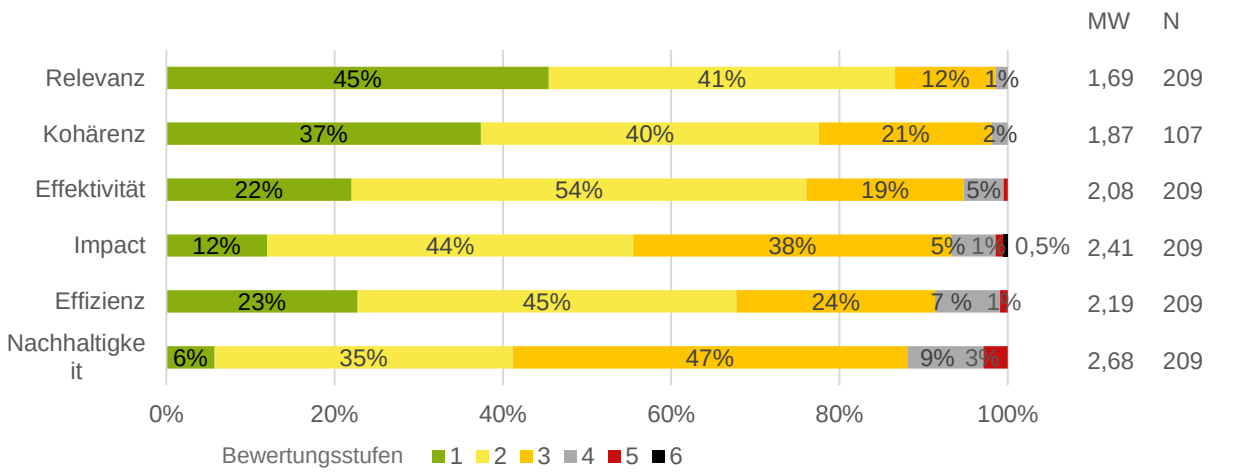
Der Großteil der BMZ-finanzierten Vorhaben wurde in den Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) als erfolgreich bewertet. Dies zeigt sich auch in der Betrachtung des Effizienzkriteriums. BMZ-finanzierte Vorhaben werden in Zentralen Projektevaluierungen vergleichbar mit Schulnoten auf einer Skala von 1 („sehr erfolgreich“) bis 6 („gänzlich erfolglos“) bewertet.[2] Auf Basis dieses Bewertungssystems beschreibt die Erfolgsquote den Anteil der Projekte mit einer Gesamtbewertung von 1, 2 oder 3. Die Erfolgsquote gibt somit den Anteil der Projekte an, die von den externen Evaluierungsteams als erfolgreich bewertet wurden. Wie in der Querschnittsauswertung „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023a) aufgeführt, betrug die Erfolgsquote der bisherigen vier Stichproben (2019 bis 2022) deutlich über 90 Prozent.[3] Diese Erfolgsquote setzte sich dabei aus den Bewertungen der sechs einzelnen

[2] Die Gesamtbewertung setzt sich dabei aus den Einzelbewertungen der OECD-DAC-Kriterien zusammen.

[3] Von 134 durchgeführten ZPE der ersten und zweiten Stichprobe von 2019/2020 wurden 127 Projekte als „erfolgreich“ bewertet. Die Erfolgsquote lag somit bei 95 Prozent, allerdings standen in diesen beiden Stichproben noch Ergebnisse von 32 ZPE aus. Bei den späteren Stichproben 3 und 4 von 2021/2022 waren zum Zeitpunkt der Querschnittsauswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen (Syspons, 2023a) weniger ZPE abgeschlossen worden: In 35 (von insgesamt 179) abgeschlossenen ZPE wurden 32 Projekte als erfolgreich bewertet. Das entsprach zu diesem Zeitpunkt einer Erfolgsquote von 91 Prozent.

OECD-DAC-Kriterien zusammen. Betrachtet man nur das Effizienzkriterium, zeigt sich eine Erfolgsquote, d.h. eine Summe der Projekte mit der Gesamtbewertung 1, 2 oder 3 von 92 Prozent (siehe Abbildung 1)[4].

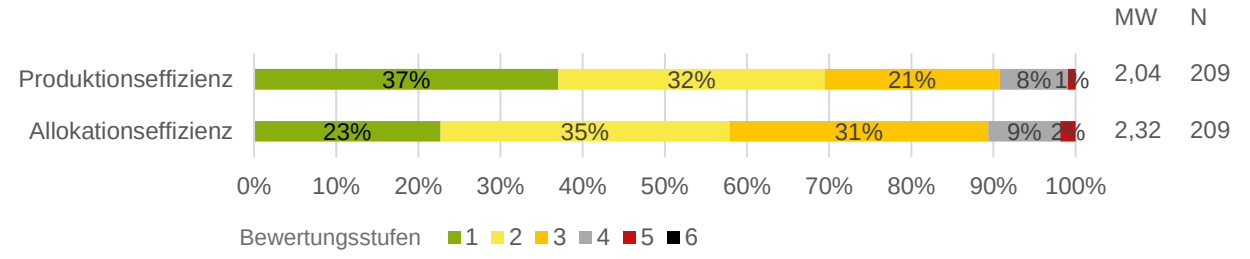
Abbildung 1: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ (2023)

Das Kriterium Effizienz liegt dabei mit einem Mittelwert von 2,19 im Mittelfeld der Bewertungen der verschiedenen OECD-DAC-Kriterien. Die Wirtschaftlichkeit bzw. **Effizienz** der Projekte wird im Durchschnitt besser bewertet als der Impact (MW 2,41) und die Nachhaltigkeit (MW 2,68) und schlechter bewertet als die Relevanz (MW 1,69), die Kohärenz (MW 1,87) sowie die Effektivität (2,08). Dementsprechend wurden in den ZPE in Bezug auf dieses Kriterium sowohl erfolgreichere als auch weniger erfolgreiche Projekte evaluiert. **Die Effizienz wird dabei in zwei Dimensionen bewertet, nämlich der Produktionseffizienz und der Allokationseffizienz. Bei der Betrachtung der Erfolgsquote fällt auf, dass die Produktionseffizienz besser (MW 2,04) bewertet wird als die Allokationseffizienz (MW 2,32)** (siehe Abbildung 2). Dies ist naheliegend, da sich die Evaluierungsteams im Rahmen der Analyse der Produktionseffizienz insbesondere auf die Ressourcennutzung zur Zielerreichung auf der eher kurzfristigen Output-Ebene konzentrieren. Im Rahmen der Allokationseffizienz wird insbesondere die Ressourcennutzung zur Zielerreichung auf der mittelfristigen Outcome-Ebene betrachtet, auf der auch die jeweiligen Projektziele (Modulziele) der Vorhaben verortet sind. Die Ziele auf Output-Ebene sind dabei einfacher zu erreichen, da es sich hierbei üblicherweise um direkte Resultate der Aktivitäten des Vorhabens handelt (zum Beispiel mit den Projektpartnern erarbeitete Aktionspläne).

Abbildung 2: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien



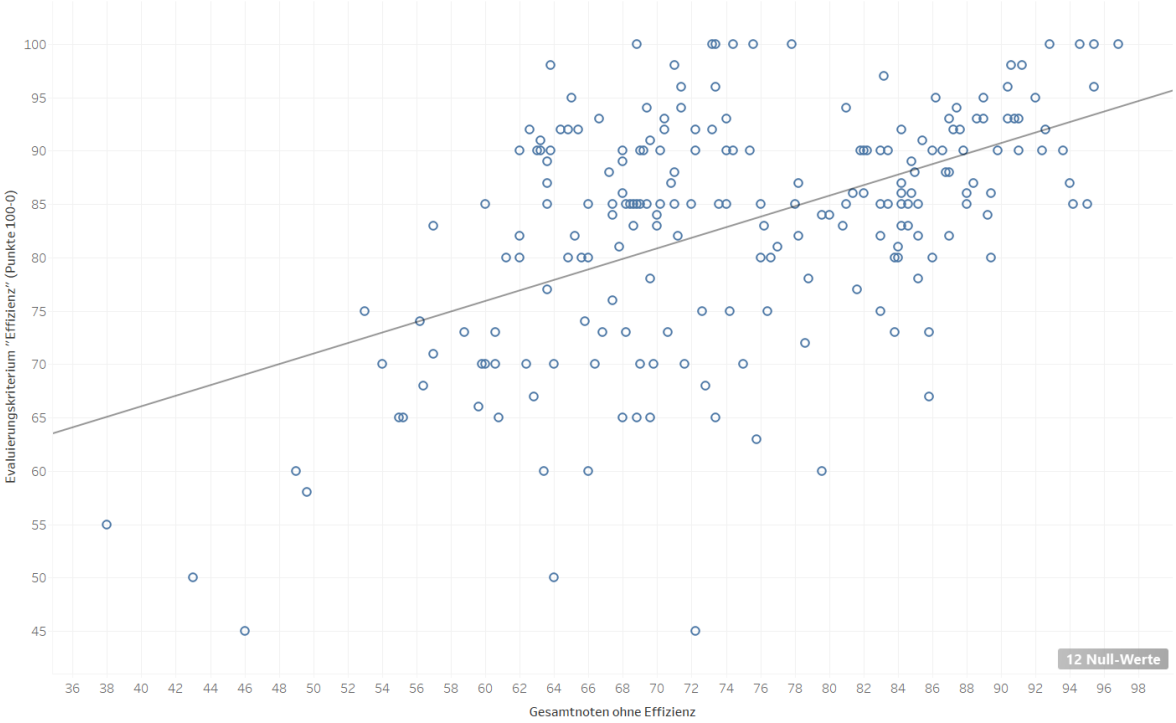
Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ (2023)

Schließlich zeigt die statistische Auswertung, dass effiziente Vorhaben eine bessere durchschnittliche Gesamtbewertung erzielen. Die Regressionsanalyse zeigt eine signifikant positive Beziehung zwischen

[4] Das Evaluierungskriterium „Kohärenz“ wurde erst zu einem späteren Zeitpunkt als eigenständiges Kriterium aufgeführt.

den Variablen „Effizienz“ und „Gesamtbewertung“ (ohne Effizienzbewertung). Steigende Werte der Effizienz sind hier mit einer höheren Gesamtbewertung verbunden, also gehen höhere Effizienzwerte tendenziell mit höheren Gesamtnoten einher, was die Relevanz des Kriteriums Effizienz verdeutlicht. Die Gesamtbewertung eines Projekts fällt umso höher aus, je besser das Vorhaben in Bezug auf die Effizienz abschneidet (siehe Abbildung 3). Insgesamt unterstreicht diese Beobachtung die Bedeutung der Effizienz für den allgemeinen Erfolg der Vorhaben. Außerdem bedeutet dies für die Vorhaben, dass sie sich zur Verbesserung der Gesamtbewertung auf die Verbesserung der Effizienz konzentrieren sollten.

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Effizienz und ZPE-Gesamtbewertungen



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ (2023)

Auf der Grundlage der Regression zwischen der Effizienz und dem Gesamterfolg von Vorhaben werden im Folgenden die Durchschnittsbewertungen der Effizienz im Zeitverlauf und nach Projektmerkmalen genauer betrachtet.

Auswertung der Durchschnittsbewertungen der Effizienz im Zeitverlauf

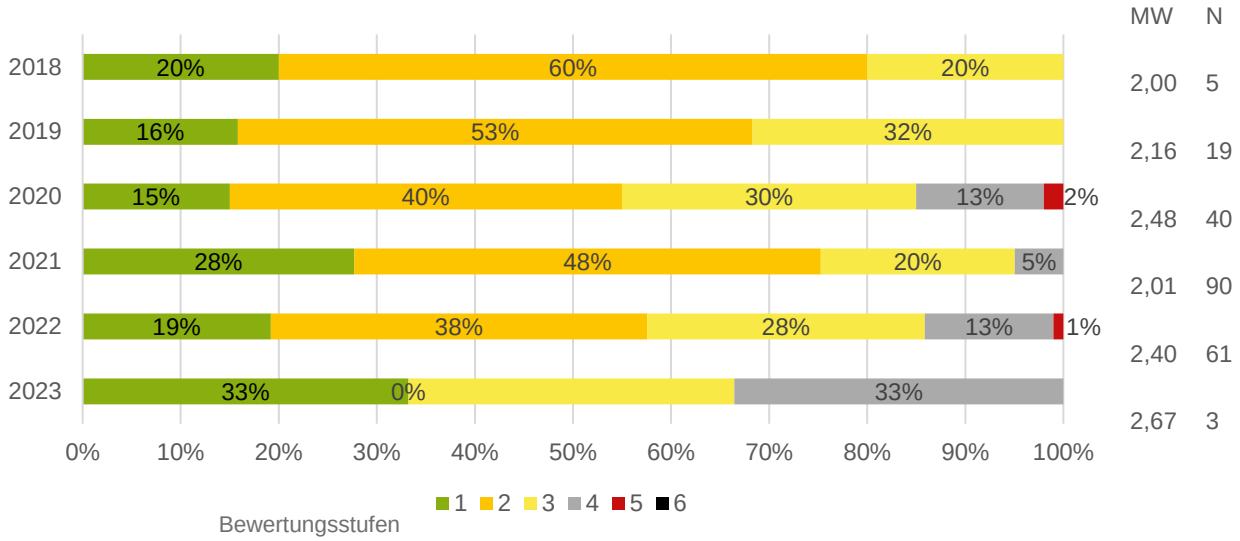
Die ZPE wurden Ende 2017 eingeführt und sind seitdem ein wesentliches Evaluierungsinstrument der GIZ. Ein Blick auf den zeitlichen Verlauf der GIZ-Evaluierungen von 2018 bis 2023 zeigt keinen durchgängigen abnehmenden oder zunehmenden Trend in Bezug auf die Effizienzbewertungen. Während die besten Bewertungen mit Durchschnitten von um die 2,0 in den Jahren 2018 und 2021 erzielt wurden, wurde die Effizienz in den folgenden Jahren (2019-2020, 2022-2023) wieder schlechter bewertet (siehe Abbildung 4).[5]

Der wieder abnehmende Trend der Bewertungen seit 2021 legt nahe, dass die Effizienzbewertungen in den jüngeren ZPE-Berichten kritischer ausfallen als in den älteren ZPE-Berichten, was auf die gründlichere Auseinandersetzung der GIZ mit Blick auf die Effizienz zurückzuführen sein könnte. So führte die GIZ im Rahmen der vertieften Auseinandersetzung mit der Effizienzanalyse den *Follow the Money*-Ansatz als Standardansatz zur Effizienzmessung in ihren ZPE ein, inklusive einem Excel-basierten Effi-

[5] Auf Grundlage der verfügbaren Daten und der statistischen Tests ergab sich keine Signifikanz.

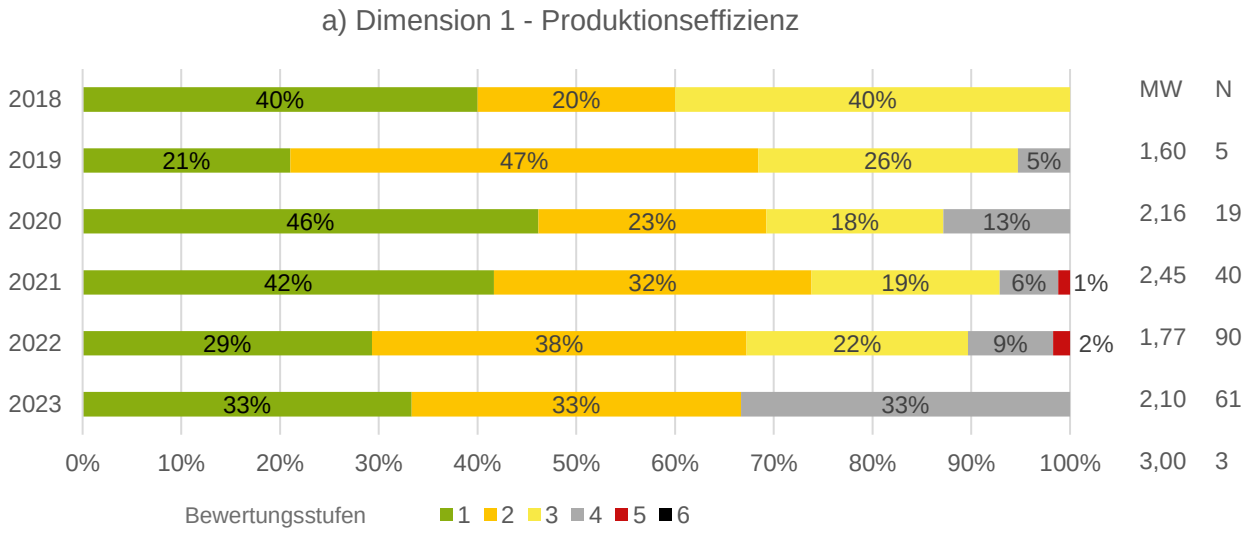
zienztool. 2019 wurde ferner die Kosten-pro-Output-Monitoring und -Prognose (KOMP) für Neuvorhaben eingeführt. Dennoch ist klar, dass sich diese Neuerungen erst verzögert in den Zentralen Projektevaluierungen und den zugrundeliegenden Effizienzanalysen niederschlagen werden. Zudem wurde die Effizienz der Vorhaben, wie durch die Querschnittsauswertung „Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Ausgestaltung und Wirkung der Vorhaben sowie auf die Methodik und Validität der Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023b, S. 22ff) aufgezeigt, von der globalen **COVID-19 Pandemie** (ab März 2020) teilweise negativ beeinflusst. Der gleiche Trend ist in den Bewertungen der Effizienzdimensionen zu erkennen (siehe Abbildung 5).

Abbildung 4: Bewertung der Effizienz nach Berichtsjahr

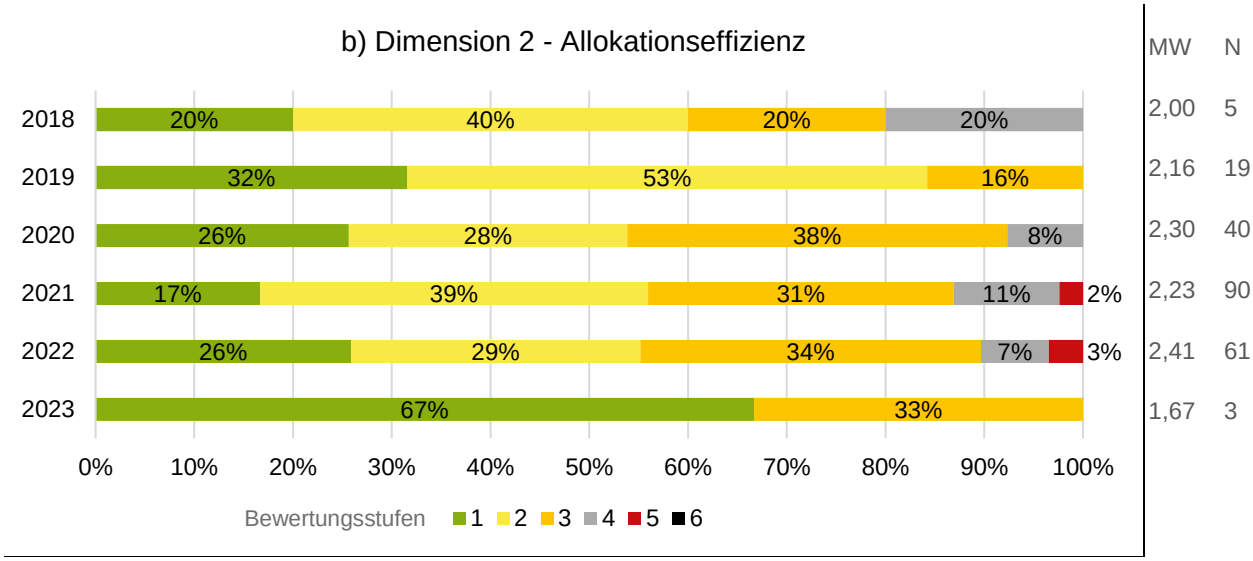


Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ (2023)[6]

Abbildung 5: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktionseffizienz, b) Allokationseffizienz) nach Berichtsjahr



[6] Null-Werte 1 (27 Prozent) 2 (13 Prozent) und 3 (60 Prozent)



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ (2023)

Auswertung der Durchschnittsbewertungen nach Projektmerkmalen

BMZ-finanzierte Vorhaben, die mit Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) evaluiert werden, können nach verschiedenen Typen unterschieden werden. Darüber hinaus können die evaluierten Vorhaben nach zusätzlichen Projektmerkmalen differenziert werden. Betrachtet man die Ergebnisse nach diesen verschiedenen (ausgewählten) Projektmerkmalen, sind weitere Unterschiede in den Effizienzbewertungen festzustellen.[7]

Projekttyp

Ein wesentliches Merkmal der evaluierten Projekte ist der **Projekttyp**. Dieser ist ein zentraler Faktor für die gesamte Konzeption und Umsetzung eines Vorhabens und beeinflusst unter anderem die Zielsetzung und Zielgruppen sowie die jeweiligen Kooperationspartner. Abbildung 6 zeigt die Verteilung der Effizienzbewertung für verschiedene Projekttypen. Zunächst fällt auf, dass in der Mehrzahl der ZPE **bilaterale Vorhaben** – also Projekte, die bilateral in einem Zielland der deutschen EZ durchgeführt werden, um Veränderungsprozesse der Partner zu unterstützen – evaluiert wurden (N=152 von 226 oder 67 Prozent). Ein kleinerer Anteil der ZPE befasste sich mit **Projekttypen**, die sektorale oder globale Entwicklungsfragen in der länder- und regionenübergreifenden Zusammenarbeit behandeln. Diese weiteren Projekttypen lassen sich in Regionalvorhaben (N=35), Globalvorhaben (N=8), Sektorvorhaben (N=19) und IZR-Vorhaben (N=12) unterteilen.

Im Vergleich der Projekttypen ist ersichtlich, dass die Durchschnittsbewertung der Effizienz für bilaterale Projekte mit 2,33 und Regionalvorhaben mit 2,20 niedriger ausfällt als für alle anderen Projekttypen.[8] Alle in der Effizienz „nicht erfolgreichen Projekte“ sind bilaterale oder Regionalvorhaben. Es fällt zudem auf, dass die Effizienz von Sektorvorhaben und IRZ-Vorhaben besonders gut bewertet wird (siehe Abbildung 6). Die Beobachtung, dass bilaterale Vorhaben in Bezug auf Effizienz schlechter abschneiden als andere Projekttypen deckt sich dabei auch mit der Querschnittsauswertung „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023a), die zeigte, dass die Gesamtbewertung von bilateralen Vorhaben schlechter ausfiel als die Bewertung der anderen Projekttypen. Diese Beobachtung wirft die Frage auf, welche Faktoren im Zusammenhang mit dem Projekttyp in den Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) als besonders kritisch oder gut hervorgehoben wurden.

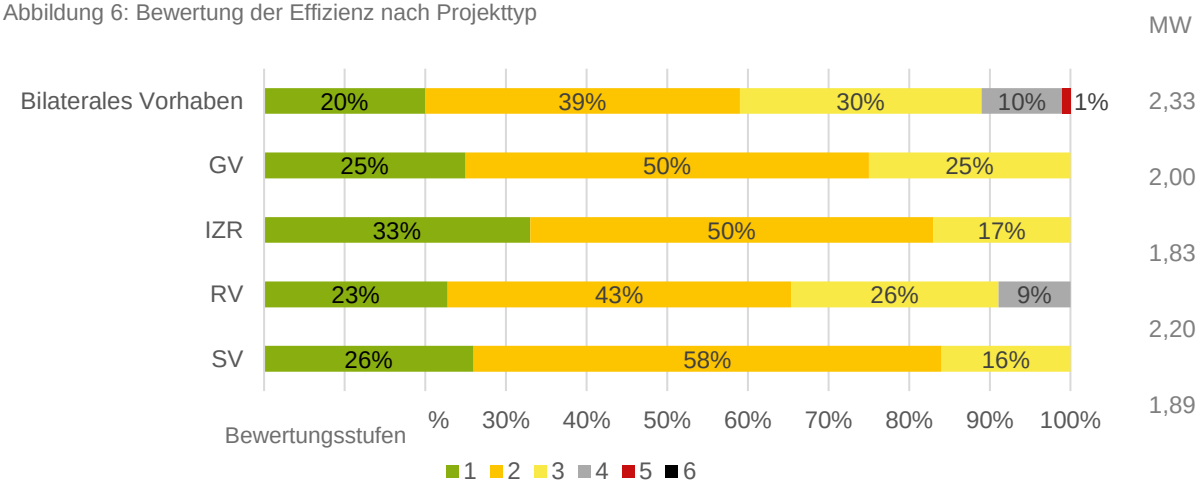
[7] Die hier vorgestellte Analyse beschreibt Bewertungsunterschiede bei ZPE anhand ausgewählter Projektmerkmale. Die evaluierten Projekte unterscheiden sich anhand zahlreicher weiterer Merkmale, die sowohl Einfluss auf die Konzeption und Durchführung als auch auf die ZPE-Bewertung haben könnten.

[8] Die statistischen Tests deuten darauf hin, dass keine signifikanten Abweichungen oder Unterschiede zwischen den Gruppen Projekttyp zu beobachten sind. Der Unterschied zwischen den MW ist nicht signifikant.

Im Fall der bilateralen Projekte wird in den qualitativ analysierten ZPE-Berichten überdurchschnittlich oft auf den Kontext als Misserfolgsfaktor verwiesen. Dies ist bei 71 Prozent der bilateralen und Regionalvorhaben, aber nur bei 33 Prozent der anderen Projekttypen der Fall. Besonders beeinträchtigt wird eine effiziente Ressourcennutzung der bilateralen und Regionalvorhaben dabei vom politischen (37 Prozent), sicherheitsrelevanten (18 Prozent) sowie wirtschaftlichen (17 Prozent) Kontext der Partnerländer, zum Beispiel durch die notwendige Finanzierung von Sicherheitsmaßnahmen. Diese Rahmenbedingung verlangen den Projektteams eine erhöhte Koordination ab, um ihre Ziele zu erreichen. Es ist daher einleuchtend, dass die Evaluierungsteams der betrachteten bilateralen und Regionalvorhaben überdurchschnittlich oft Misserfolgsfaktoren benannten, die die Projektteams (42 Prozent der bilateralen und Regionalvorhaben vs. 36 Prozent der Global-, Sektor- und IZR-Vorhaben) – zum Beispiel wegen einer mangelhaften Steuerungsstruktur oder unklaren Verantwortlichkeiten – sowie ihre Kooperation mit Projektpartnern (34 Prozent vs. 7 Prozent) betrafen. Diese Erkenntnis geht einher mit dem Befund der Evaluierungsteams, dass in den bilateralen und Regionalvorhaben überdurchschnittlich oft mit anderen Inputs ein größerer Output hätte erreicht werden können (42 Prozent vs. 14 Prozent).

Im Gegensatz dazu werden in ZPE-Berichten der Globalvorhaben, Sektorvorhaben und IZR-Vorhaben solche Faktoren als positiv für die Effizienz aufgeführt, die die Projektteams betreffen. Das war bei 64 Prozent der betrachteten Vorhaben der Fall. Dazu gehören insbesondere Steuerungsstrukturen (43 Prozent der Global-, Sektor- und IZR-Vorhaben vs. 34 Prozent der bilateralen und Regionalvorhaben) und klare Verantwortlichkeiten (29 Prozent vs. 12 Prozent). Außerdem haben sich auch die Art der Planung der Aktivitäten (50 Prozent vs. 28 Prozent) – zum Beispiel durch die Nutzung von Lernerfahrungen oder partizipativer Ansätze – und schließlich die Schaffung von Synergieeffekten der Vorhaben mit anderen deutschen und/oder internationalen Maßnahmen (71 Prozent vs. 60 Prozent) als hilfreich herausgestellt. Diese Synergien ergeben sich bei diesen Projekttypen insbesondere mit anderen Vorhaben, die durch die GIZ umgesetzt werden (64 Prozent).

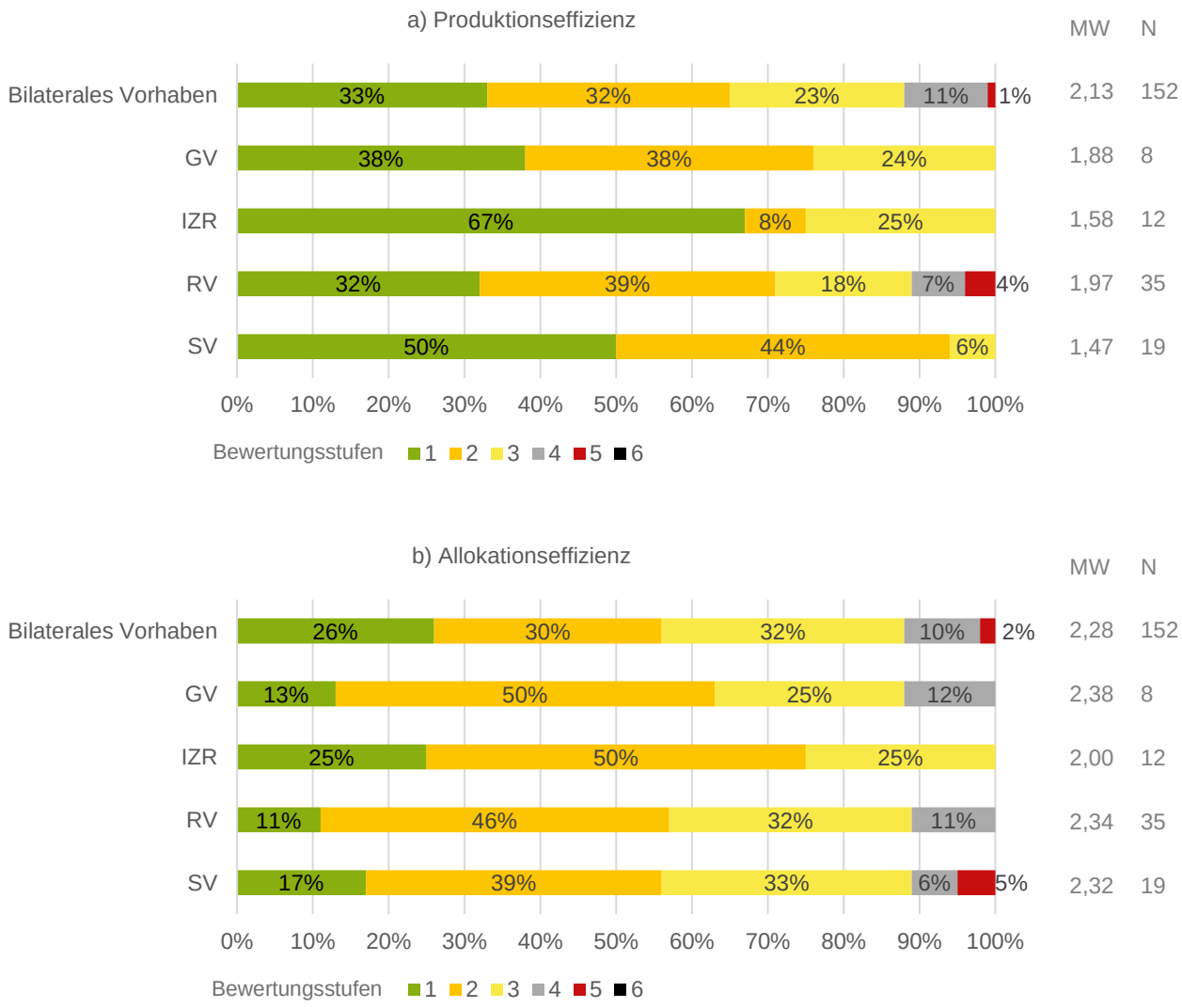
Abbildung 6: Bewertung der Effizienz nach Projekttyp



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Dieser Trend zeigt sich auch dann, wenn man die Evaluierungsdimensionen der Effizienz betrachtet (siehe Abbildung 7). Das gilt insbesondere für die Bewertung der Produktionseffizienz, die sich auf die Ebene der kurzfristigen Ziele (Outputs) konzentriert. Im Fall der Allokationseffizienz, in deren Rahmen die Nutzung der Ressourcen zur Zielerreichung auf der mittel-/längerfristigen Outcome-Ebene untersucht wird, zeigt sich allerdings, dass auch die Sektorvorhaben teilweise als nicht erfolgreich gewertet werden. Dies lag dabei in der Vergangenheit z.T. daran, dass die ad-hoc-Anfragen des BMZ gegenüber den längerfristigen Zielen der Projekte priorisiert wurden.

Abbildung 7: Bewertung der a) Produktions- und b) Allokationseffizienz nach Projekttyp



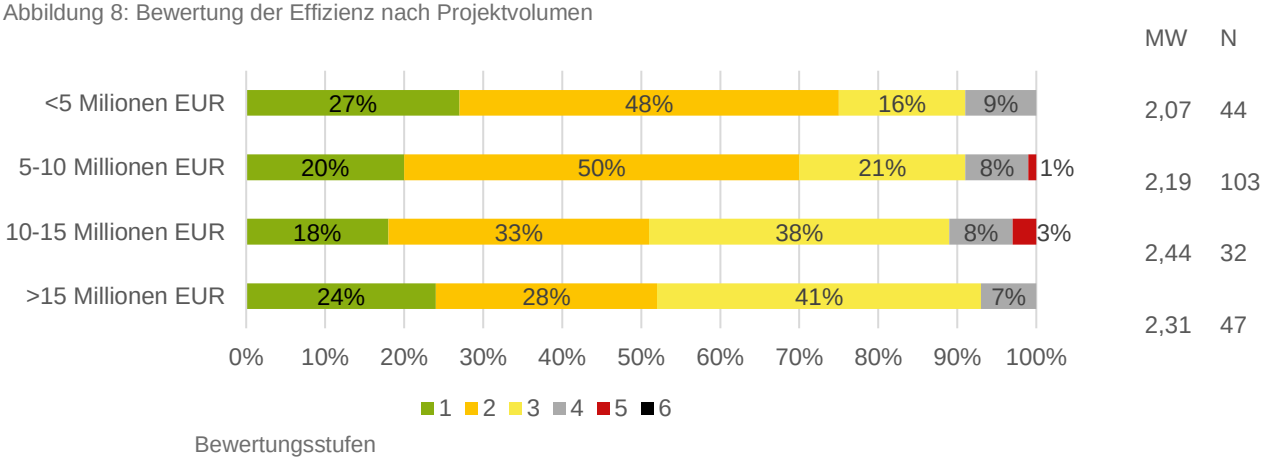
Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Projektvolumen

Neben dem Projekttyp gibt es weitere Projektmerkmale, die einen wesentlichen Einfluss auf die Projektgestaltung haben. So ist das **Projektvolumen** entscheidend für den Umfang und die Umsetzungsmöglichkeiten eines Projekts. In Abbildung 8 sind die Effizienzbewertungen nach der Projektgröße in vier Kategorien unterteilt. Hier zeigt sich zunächst, dass bislang sowohl vergleichsweise kleine Projekte (N=44 für Projekte mit Budget <5 Mio. Euro), mittelgroße (N=32 für Projekte mit Budget 10-15 Mio. EUR) sowie besonders große Projekte (N=47 für Projekte mit einem Budget >15 Mio. Euro) Teil der ZPE-Stichprobe waren und bewertet wurden. Die Mehrheit der bewerteten Projekte verfügte jedoch über ein Budget zwischen 5 und 10 Millionen Euro (N=103).

Die Auswertung für die verschiedenen Projektvolumina zeigt, dass Projekte mit einem höheren Projektvolumen als weniger effizient bewertet wurden. In den in dieser Querschnittsauswertung gebildeten Kategorien waren dabei Projekte mit einem Wert zwischen 10 bis 15 Mio. EUR vergleichsweise am wenigsten effizient.[9] Projekte mit einem Budget von bis zu 5 Mio. EUR wurden mit einer im Vergleich höheren Durchschnittsbewertung von 2,07 bewertet, während Projekte mit einem Budget von 10 bis 15 Mio. EUR mit einer im Vergleich niedrigeren Durchschnittsbewertung von 2,44 bewertet wurden. Auch im Rahmen der QSA „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023a) wurde festgestellt, dass Vorhaben mit einem Projektvolumina bis 10 Mio. EUR in ihrer durchschnittlichen Gesamtbewertung der OECD-DAC-Kriterien erfolgreicher waren. Mit Blick auf die Effizienzdimensionen zeigt sich, dass die unterschiedlichen Bewertungen insbesondere die Ressourcennutzung bezüglich der mittel- bis längerfristigen Ziele betreffen (siehe Abbildungen 9). In der qualitativen Auswertung der ZPE-Berichte wurden dabei verschiedene Faktoren identifiziert, die sich laut der Evaluierungsteams negativ auf ihre Effizienz ausgewirkt haben. So wurde bei Vorhaben mit einem Projektbudget von mehr als 10 Mio. EUR vergleichsweise häufig (im Vergleich zu Projekten mit geringerem Volumen) von internen bürokratischen Hürden berichtet, durch die die Ressourcen der Projektteams belastet werden, so dass weniger Ressourcen für die Zielerreichung zur Verfügung stehen. So wurden, häufiger als in Projekten mit einem Volumen von weniger als 10 Mio. EUR, unzureichende Personalressourcen (15 Prozent der Projekte mit Volumen ab 10 Mio. EUR vs. 5 Prozent der Projekte mit Volumen bis 10 Mio. EUR) und unklare Verantwortlichkeiten (8 Prozent vs. 0 Prozent) aufgeführt. Betroffen ist auch die Reflexion über die Mittel: So wurde von den Evaluierungsteams vergleichsweise häufig eine mangelnde Reflexion der Mittelnutzung mit dem Schwerpunkt Kostenminimierung/Wirkungsmaximierung (13 Prozent vs. 0 Prozent) als Misserfolgsfaktor aufgeführt. Außerdem wurde deutlich, dass sich Vorhaben mit einem Projektvolumen ab 10 Mio. EUR, zumindest laut den ZPE-Evaluierungsberichten, in ihrer Finanzplanung und -reflexion wesentlich seltener an internen oder externen Vergleichsgrößen orientierten (32 Prozent vs. 68 Prozent).

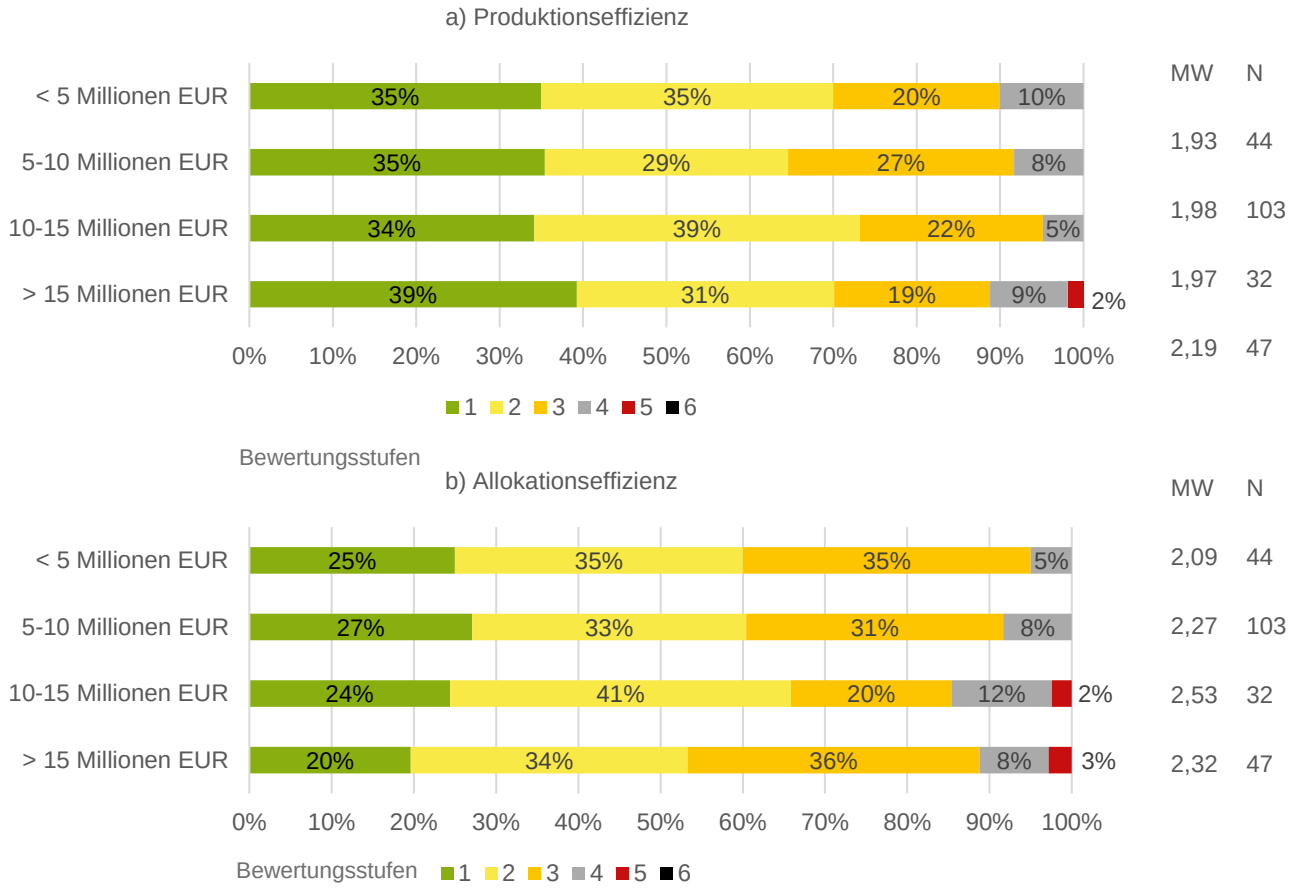
Abbildung 8: Bewertung der Effizienz nach Projektvolumen



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

[9] Auf der Grundlage der verfügbaren Daten und der statistischen Tests gibt es keine schlüssigen Beweise für einen signifikanten Unterschied bei der Effizienzbewertung zwischen Projekten mit unterschiedlichen Projektvolumina.

Abbildung 9: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Projektvolumen



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

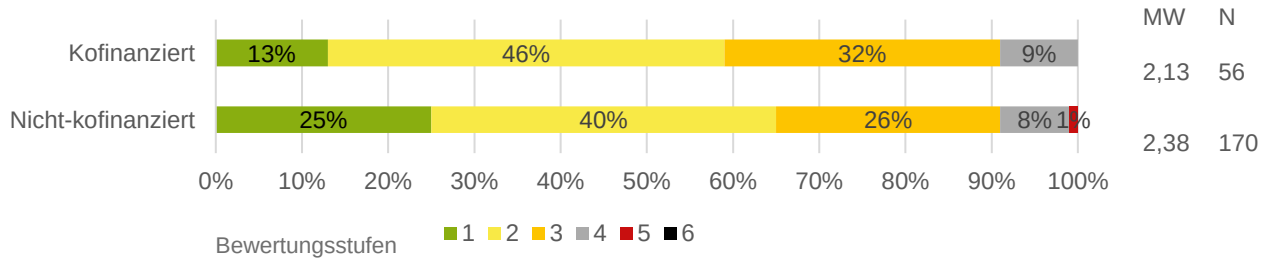
Kofinanzierungen

Die folgenden Abbildungen zeigen die Bewertung der Effizienz der ZPE nach Kofinanzierung (ja/nein). Die Betrachtung zeigt, dass die durchschnittliche Effizienzbewertung für nicht kofinanzierte Projekte (MW 2,13) besser ist als für kofinanzierte Projekte (MW 2,38). Das gleiche Muster lässt sich bei der Bewertung der Effizienzdimensionen beobachten.[10] So zeigt die statistische Auswertung (siehe Abbildung 10), dass die Produktionseffizienz von kofinanzierten Vorhaben schlechter bewertet wird als von nicht kofinanzierten Vorhaben (MW mit Kofinanzierung 2,36 vs. MW ohne Kofinanzierung 1,90). Auf Ebene der Allokationseffizienz hingegen gibt es zwischen den kofinanzierten und nicht-kofinanzierten Vorhaben kaum einen Unterschied (MW mit Kofinanzierung 2,25 vs. MW ohne Kofinanzierung 2,29). In der inhaltlichen Betrachtung der Effizienzkapitel der ZPE-Berichte wurden die Kofinanzierungen nur selten negativ aufgeführt. Und falls dies doch der Fall war, verwiesen die Evaluierungsteams auf die strikten Bedingungen der Kofinanzierungen und deren negative Auswirkungen auf die Effizienz der Vorhaben (z.B. durch geografische Vorgaben, durch deren fehlende Flexibilität es zu einer Überfinanzierung im Partnerland kam). Häufiger jedoch wurden die Kofinanzierungen als positiv für die Effizienz aufgeführt, da dadurch mehr Projektmittel zur Verfügung standen. Ein ähnliches Muster lässt sich in der 2022 durchgeführten Querschnittsauswertung „Added Value, Challenges and Success Factors of Cofinanced Projects“ erkennen (Syspons, 2022b). Auch diese QSA belegte zunächst den Mehrwert der Kofinanzierung für die Vorhaben. So wurde in der oben genannten QSA umfassend untersucht, inwiefern Kofinanzierungen Skalierungseffekte und/oder die Kapitalrentabilität der Vorhaben erhöhen können.

[10] Auf der Grundlage der verfügbaren Daten und der statistischen Tests gibt es keine schlüssigen Beweise für einen signifikanten Unterschied bei der Effizienzbewertung zwischen den Kategorien „Kofinanzierung“.

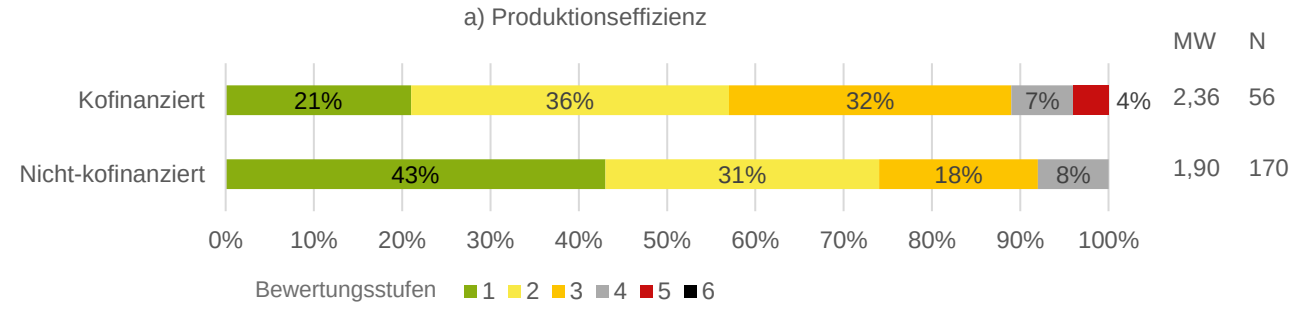
Beide Hypothesen wurden schließlich als plausibel eingestuft. So sollte es zum Beispiel möglich sein, die Skalierungseffekte zu erhöhen, da im Zuge eines höheren Projektbudgets die Stückkosten der Vorhaben (d.h. zum Beispiel die Kosten ihrer Ziele auf Output-Ebene, wie Ausgaben pro erfolgreich trainierte Zielgruppenmitglieder) sinken sollten. Allerdings zeigen die Daten der QSA auch, dass durch die Kofinanzierungen Herausforderungen für die Effizienz bestehen, wie z.B. Transaktionskosten, eine doppelte Berichterstattung sowie der Umstand, dass die Genehmigung und Änderungen von Projektzielen und -indikatoren länger dauern.

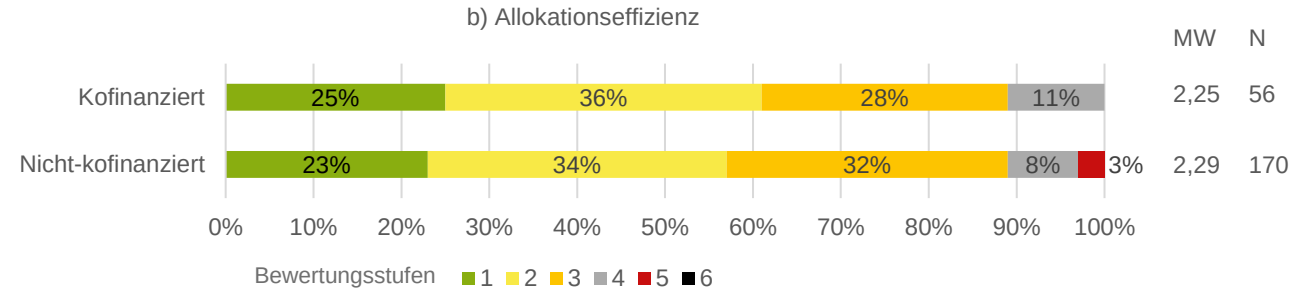
Abbildung 10: Bewertung der Effizienz nach Art der Finanzierung



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Abbildung 11 und 12: 12Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) kofinanzierter Vorhaben





Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

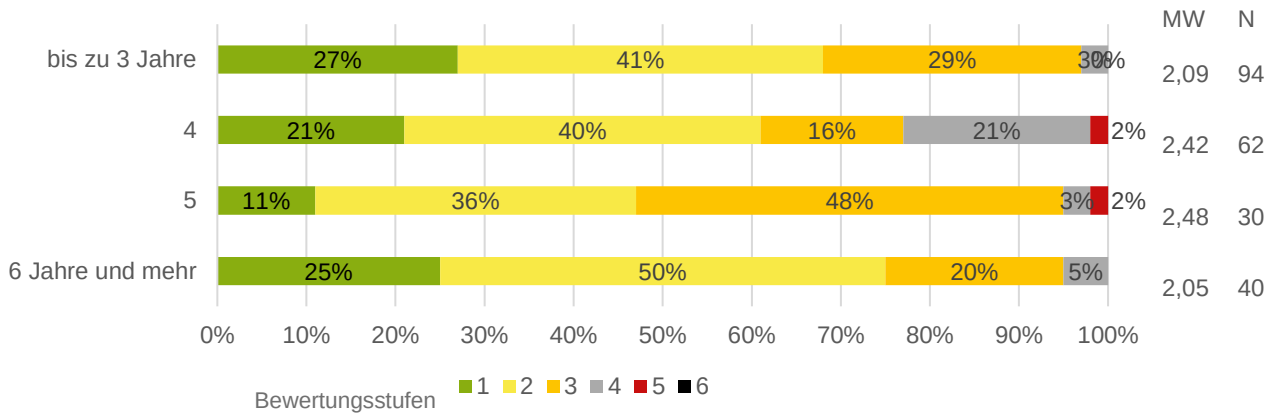
Projektlaufzeit

Darüber hinaus ist die **Projektlaufzeit** ein wichtiges Projektmerkmal. Die Projektlaufzeit gibt den Zeitrahmen vor, innerhalb dessen ein Projekt seine Ziele erreichen kann. In Abhängigkeit von diesem Zeitrahmen können Ziele definiert und verfolgt werden. Dementsprechend hat auch dieses Merkmal einen wesentlichen Einfluss auf die Projektgestaltung und -durchführung. In Abbildung 12 sind die Effizienzbewertungen für Projekte in zeitliche Kategorien unterteilt. 156 evaluierte Projekte hatten eine Laufzeit von bis zu vier Jahren. Nur 70 Projekte hatten eine Laufzeit von 5 Jahren oder länger.

Bei den Durchschnittsbewertungen für verschiedene Projektlaufzeiten zeigt sich, dass insbesondere Projekte mit einer Projektlaufzeit von bis zu 3 Jahren oder 6 Jahren und mehr die höchste Effizienz in der Gesamtübersicht der Bewertungen haben. So haben die Evaluierungsteams für 9 Prozent der evaluierten Vorhaben von bis zu 3 oder mehr als 6 Jahren, aber in 28 Prozent der Vorhaben von 4 bis 5 Jahren festgestellt, dass eine andere Verteilung der Ressourcen kosteneffizienter gewesen wäre. Auf der Grundlage dieser Daten ergibt sich die Tendenz, dass insbesondere die kurzen und die langen Projekte effizient sind.[11] Dabei bietet sich ein anderes Bild, wenn man die Gesamtwertung aller OECD-DAC-Kriterien betrachtet, wie in der Querschnittsauswertung „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023a) dargestellt wird. Dort ist kein eindeutiger Trend zu erkennen. Diese Besonderheit in der Bewertung der Effizienz legt nahe, dass eine Verlängerung von z.B. einem Jahr weniger effizient ist als eine wiederum weitaus längere Verlängerung, mit der Entwicklungspotenziale effizienter ausgeschöpft werden können. So sprachen sich manche Evaluierungsteams der ZPE (z.B. im Rahmen ihrer Empfehlungen) für längere Laufzeiten aus, um damit die Effizienz der Vorhaben zu unterstützen. Diese Annahme wird ebenfalls durch die Betrachtung der Effizienzdimensionen unterstützt (siehe Abbildung 14). Als Erfolgsfaktoren für die Vorhaben mit einer Laufzeit von bis zu 3 Jahren bzw. ab 6 Jahren wurden dabei Aspekte aufgeführt, die mit dem Projektteam, der Kooperation mit Partnern, der Nutzung von Synergien sowie dem Projektmonitoring zusammenhängen. Interessant ist dabei, dass die Vorhaben mit einer Laufzeit von 4 bis 5 Jahren ähnliche Erfolgsfaktoren aufweisen. So wurde sowohl bei besonders kurzen bzw. langen Vorhaben als auch bei Vorhaben von einer Laufzeit von 4 bis 5 Jahren besonders auf Erfolgsfaktoren wie die Vorhaben und/oder die Projektteams selbst sowie die Kooperation mit Partnern und die Nutzung von Synergien mit anderen Vorhaben/anderen Gebern verwiesen. In der qualitativen Auswertung wurde jedoch deutlich, dass die Evaluierungsteams der Vorhaben von 4 bis 5 Jahren oft GIZ-interne Prozesse (wie z.B. Vertragsprozesse) als vergleichsweise langsam und bürokratisch kritisierten oder auf Hindernisse in der Steuerung der Vorhaben hinwiesen. Es stellt sich somit die Frage, inwiefern die Laufzeitverlängerungen dieser Vorhaben auf die genannten Hindernissen zurückzuführen sind.

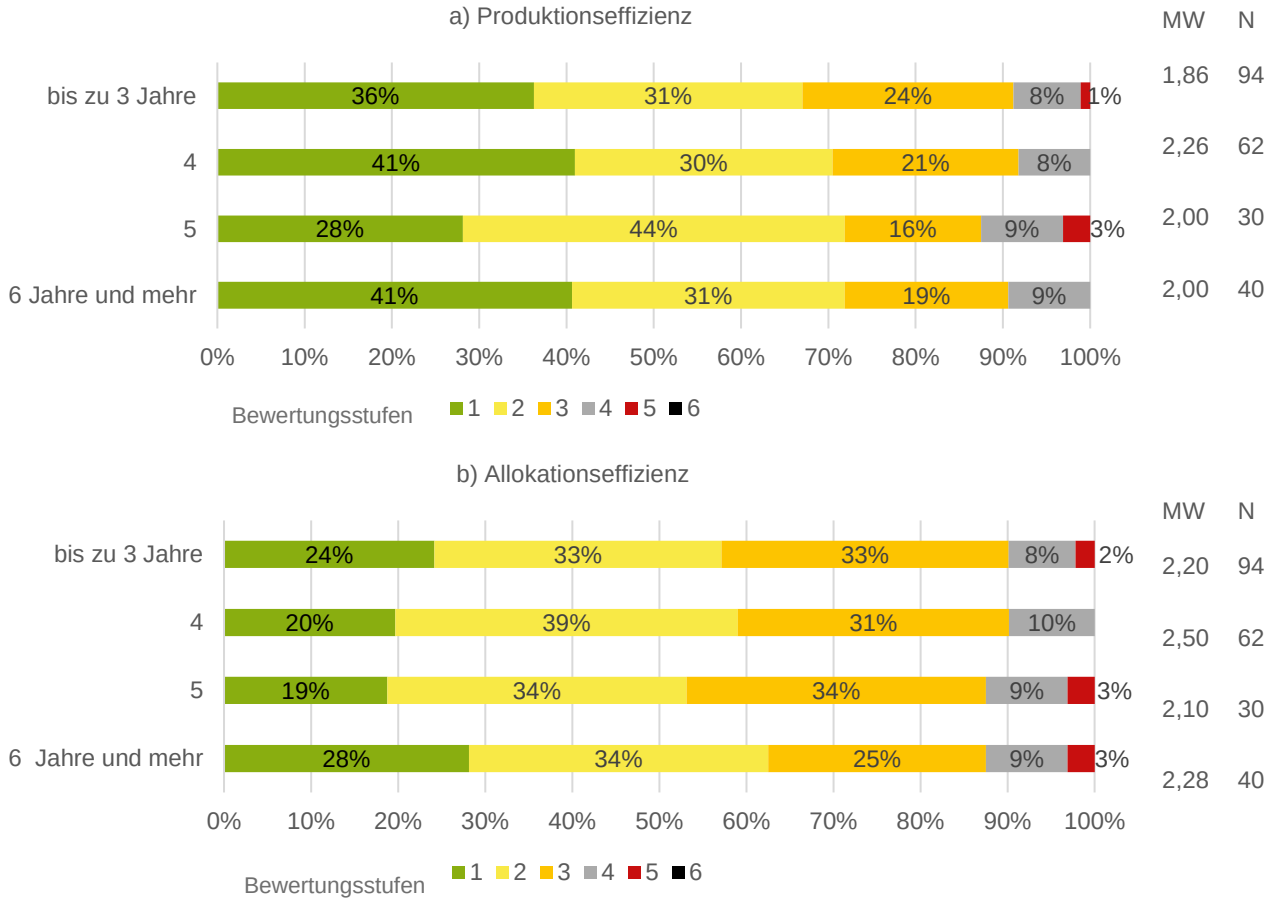
[11] Signifikanztests unterstützen diese Aussage. Die statistischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass es signifikante Unterschiede in den Mittelwerten oder Medianen zwischen den verschiedenen „Laufzeit“-Gruppen gibt. Weitere Tests zeigten jedoch kaum signifikante Unterschiede zwischen den Kategorien „bis zu 3 Jahre“ und „5 Jahre“ sowie zwischen „5 Jahre“ und „6 Jahre und mehr“ in Bezug auf die Effizienzbewertung.

Abbildung 13: Bewertung der Effizienz nach Projektlaufzeit



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Abbildung 14: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Projektlaufzeit



Regionen

Die GIZ arbeitet weltweit mit einer Vielzahl von Partnerländern zusammen. Ebenso vielfältig sind die regionalen Rahmenbedingungen, unter denen die Projekte durchgeführt werden. Darüber hinaus lassen sich die Partnerländer in weitere Kategorien unterscheiden: Regionen und operative Regionalbereiche. Zum anderen ist die Fragilität der Partnerländer ein Faktor, von dem die Umsetzungsfähigkeit der Projekte abhängt.[12]

Regionen

Abbildung 15 zeigt eine Verteilung entlang der Weltregionen Asien/Pazifik (N=33), Europa, Kaukasus, Zentralasien (N=23), Mittelmeer und Mittlerer Osten (MENA, N=38), Subsahara-Afrika (N=71), Lateinamerika/ Karibik (N=21), sowie überregionale Projekte (N=40). Die meisten ZPE haben Projekte evaluiert, die in Subsahara-Afrika aktiv waren. Die geringste Anzahl an ZPE hat dabei Projekte evaluiert, die in Lateinamerika/Karibik oder in Europa, Kaukasus, Zentralasien umgesetzt wurden.

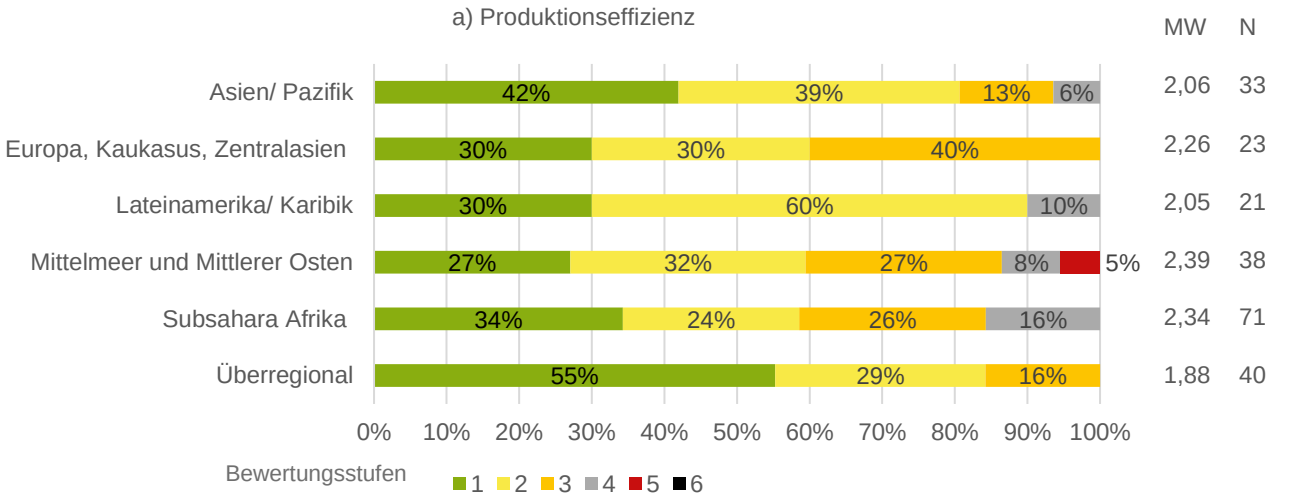
Am effizientesten waren dabei, gemäß der Durchschnittsbewertungen im Kriterium Effizienz, überregional umgesetzte Vorhaben. Hierbei handelt es sich insbesondere um Sektor- und/oder Globalvorhaben. Ihr Mittelwert von 1,88 in der Effizienzbewertung ist dabei deutlich besser als der Mittelwert der Vorhaben in Subsahara-Afrika (MW 2,34) oder im Mittelmeer und Mittlerem Osten (MW 2,39).[13] Auch mit Blick auf die Verteilung der Bewertungen zeigt sich, dass alle überregionalen Vorhaben bzgl. ihrer Effizienz erfolgreich waren. Bei der Betrachtung der überregionalen Vorhaben gegenüber den Vorhaben der Region Mittelmeer und Mittlerer Osten wird schnell klar, dass die entscheidenden Unterschiede in der Nutzung von Synergien sowie im Einfluss der Kontextfaktoren bestehen. So wird in den überregionalen Vorhaben von den Evaluierungsteams häufiger auf Synergien mit anderen Vorhaben, die von der GIZ umgesetzt werden, oder auf Synergien mit Geberorganisationen (z.B. Weltbank, UN-Organisationen) als Erfolgsfaktor für die Effizienz verwiesen (71 Prozent der überregionalen Vorhaben vs. 60 Prozent der Projekte in einzelnen Regionen). Zudem sind überregionale Vorhaben, zu denen insbesondere Sektor- oder Globalvorhaben gehören, deutlich weniger durch ihren Kontext eingeschränkt. Die Vorhaben der am wenigsten effizient bewerteten Regionen Mittelmeer und Mittlerer Osten sowie Subsahara-Afrika werden hingegen laut den Evaluierungsberichten von ihren politischen (43 Prozent vs. 22 Prozent), sicherheitsrelevanten (30 Prozent vs. 3 Prozent) oder wirtschaftlichen (22 Prozent vs. 10 Prozent) Rahmenbedingungen negativ beeinflusst. Dies betrifft die Ressourcennutzung der Vorhaben zum Beispiel durch die Finanzierung von Sicherheitsvorkehrungen oder durch inflationsbedingt gestiegene Kosten.[14]

[12] Aufgrund der geringen Anzahl von ZPE auf Länderebene wurde keine Analyse pro Land durchgeführt. Gleichzeitig kann der Erfolg/Misserfolg und damit die Bewertung im Allgemeinen auch innerhalb eines einer Region variieren. Gleichzeitig sind die Ergebnisse pro Region auch von den in den anderen Kapiteln erörterten Kriterien (z.B. Projektmerkmale) abhängig.

[13] Ein ähnliches Muster zeigte sich in der QSA der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen mit Blick auf die Gesamtdurchschnittsbewertungen. Die Mittelwerte der Bewertungen der überregionalen Vorhaben (Sektorvorhaben MW 2,00; IZR-Vorhaben MW 2,08; Globalvorhaben MW 2,13) waren dabei zum Großteil besser gewesen als die der Vorhaben der Regionen (Asien/Pazifik MW 2,16; Mittelmeer und Mittlerer Osten MW 2,31; Subsahara Afrika MW 2,40; Europa, Kaukasus, Zentralasien MW 2,43), mit Ausnahme von Lateinamerika/Karibik (MW 2,05) (Syspons, 2023a, S. 24).

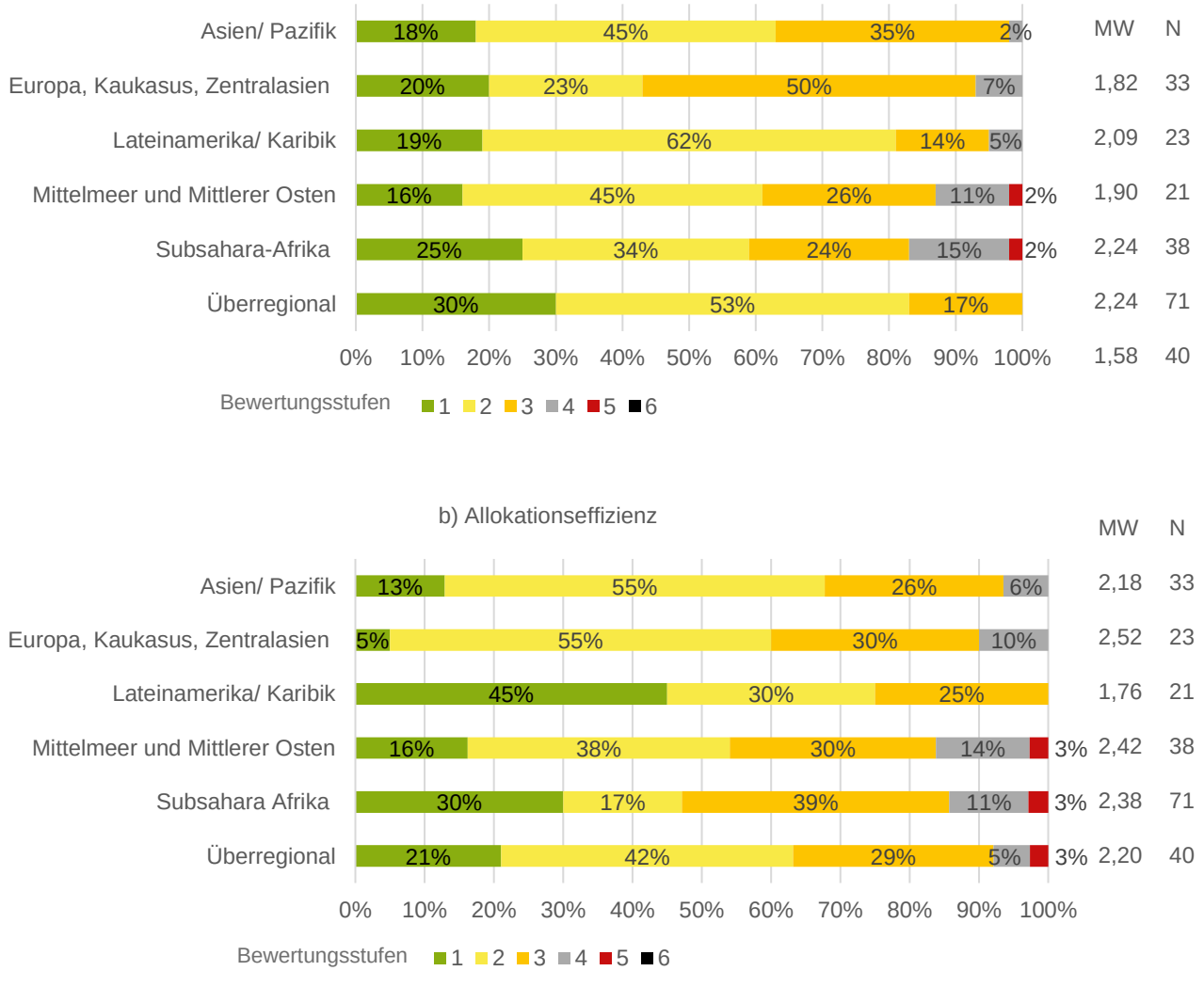
[14] Auf der Grundlage der verfügbaren Daten und der statistischen Tests gibt es keine schlüssigen Beweise für einen signifikanten Unterschied bei der Effizienzbewertung zwischen den Regionen.

Abbildung 15: Bewertung der Effizienz nach Region



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Abbildung 16: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Region



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Regionalbereiche

Eine zweite regionale Analyse der Effizienzbewertungen wurde für die GIZ-internen Regionalbereiche durchgeführt.[15] Dementsprechend ist diese Analyse für interne Auswertungen besonders nützlich. Die GIZ ist innerbetrieblich in vier operative Regionalbereiche unterteilt. Wie in Abbildung 17 zu sehen ist, wurden im Regionalbereich AFRIKA 71 ZPE durchgeführt, im Regionalbereich Asien, Pazifik, Lateinamerika und Karibik (APLAK) 53 und im Regionalbereich Europa, Mittelmeerraum, Zentralasien (EMZ) 63. Darüber hinaus wurden 39 Projekte im Bereich GloBe bewertet, dem Sektor- und Globalvorhaben zugeordnet sind.

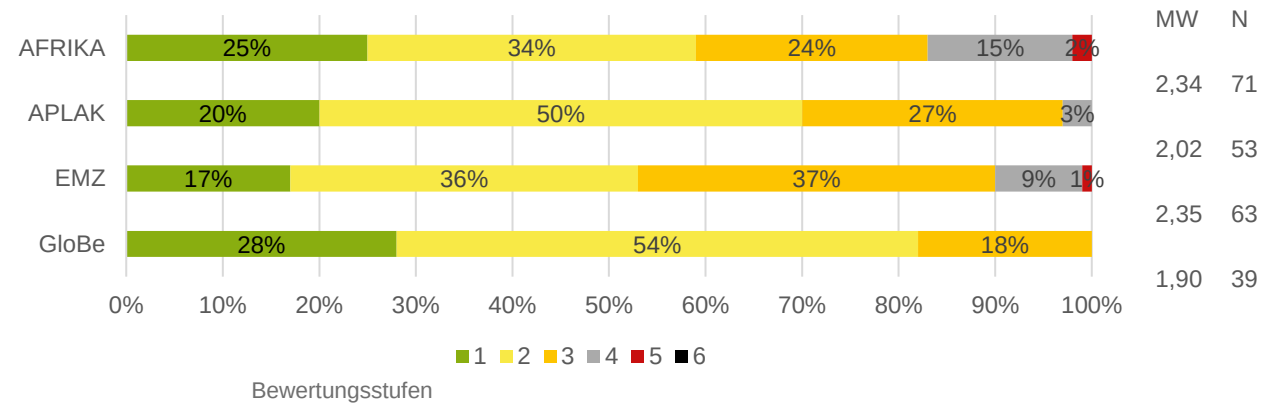
Die Ergebnisse zeigen, dass Projekte in den Regionalbereichen EMZ und AFRIKA im Durchschnitt weniger erfolgreich bei Effizienz abschneiden.[16] Ein Blick in die Daten zeigt auf, dass bei diesen Vorhaben sehr oft Kontextfaktoren sowie Herausforderungen im Zusammenhang mit der Steuerung als Misserfolgsfaktoren aufgeführt werden. So wirken sich die Kontextfaktoren z.B. in der Form von zusätzlichen Kosten für Sicherheitsvorkehrungen negativ auf die Effizienz der Vorhaben aus. Diese Beobachtungen decken sich mit den Erkenntnissen der Querschnittsauswertung „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023a) und der QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel, 2020). Im Rahmen der QSA „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (Syspons, 2023a), deren Gegenstand die durchschnittliche Gesamtbewertung aller OECD-DAC-Kriterien ist, wurde zudem insbesondere auf die Sicherheitslage sowie auf die Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie verwiesen, die dazu geführt haben, dass Maßnahmen verschoben oder in den digitalen Raum verlagert werden mussten. Mit Blick auf die Steuerung wurde darauf hingewiesen, dass diese teilweise nicht systematisch stattfand oder relevante Stakeholder des Vorhabens nicht ausreichend eingebunden waren (Syspons, 2023a, S. 26).

Im Gegensatz dazu wird in Bezug auf die regionale Verteilung sichtbar, dass Projekte aus dem APLAK- oder dem GloBe-Bereich bei der Effizienz besser abschneiden. Die Faktoren, die diesen Erfolg erklären, stimmen dabei mit den Faktoren der Regionen überein: So liegen die entscheidenden Unterschiede bei der Effizienzbewertung in der Nutzung von Synergien sowie im Einfluss der Kontextfaktoren (siehe vorheriger Abschnitt zu Regionen). Auch diese Beobachtung stimmt mit den vorherigen Querschnittsauswertungen überein. So wurde im Rahmen der Querschnittsauswertung „Auswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen“ (2023), in der die durchschnittliche Gesamtbewertung der OECD-DAC-Kriterien betrachtet wurde, Folgendes festgestellt: Es fiel auf, dass in den Vorhaben des APLAK- sowie des GloBe-Bereichs die Zusammenarbeit mit den beteiligten Stakeholdern einerseits überdurchschnittlich oft als Erfolgsfaktor und andererseits überdurchschnittlich oft als Misserfolgsfaktor aufgeführt wurde. Damit wurde deutlich, dass die Vorhaben zwar Schwierigkeiten hatten, ein permanentes und/oder ein temporäres Kooperationssystem einzuführen; war es jedoch einmal eingeführt, erwies es sich als Erfolgsfaktor. Auch wurde für APLAK-Projekte überdurchschnittlich häufig die Ownership der Partner als Erfolgsfaktor genannt und die Komponente Projektteam hervorgehoben (Syspons, 2023a, S. 26).

[15] Dabei ist zu beachten, dass die Stichproben anteilig nach den operativen Bereichen der GIZ geschichtet sind, so dass eine repräsentative Auswahl gewährleistet werden kann (siehe Kapitel 2.2, GIZ, 2022: https://www.giz.de/de/downloads/giz2022-de-instrumentenpapier-zentrale-projektevaluierungen-bmz.pdf).

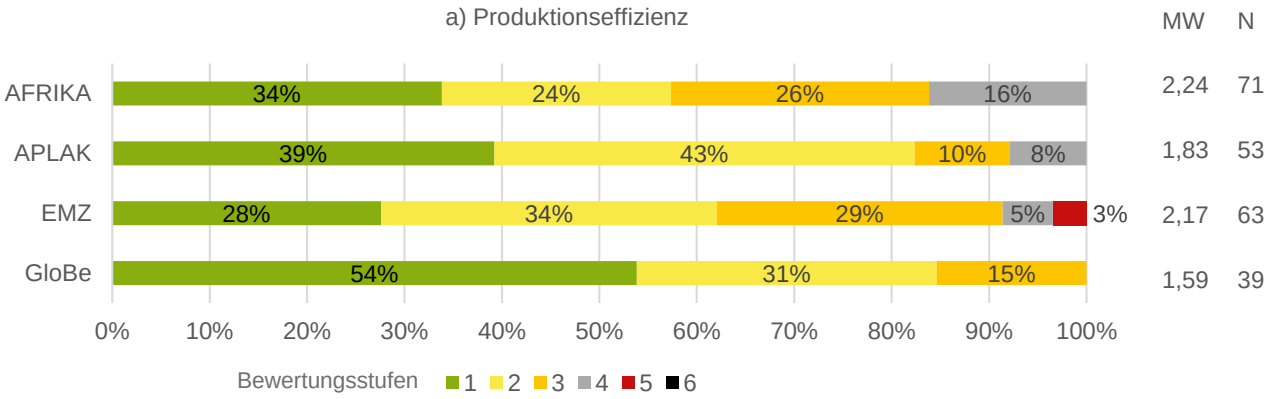
[16] Auf der Grundlage der verfügbaren Daten und der statistischen Tests gibt es schlüssige Beweise für signifikante Unterschied bei der Effizienzbewertung zwischen den Bereichen. Es war allerding nur möglich, diese zwischen EMZ (schlechteste Bewertung) und GloBe (beste Bewertung) festzustellen.

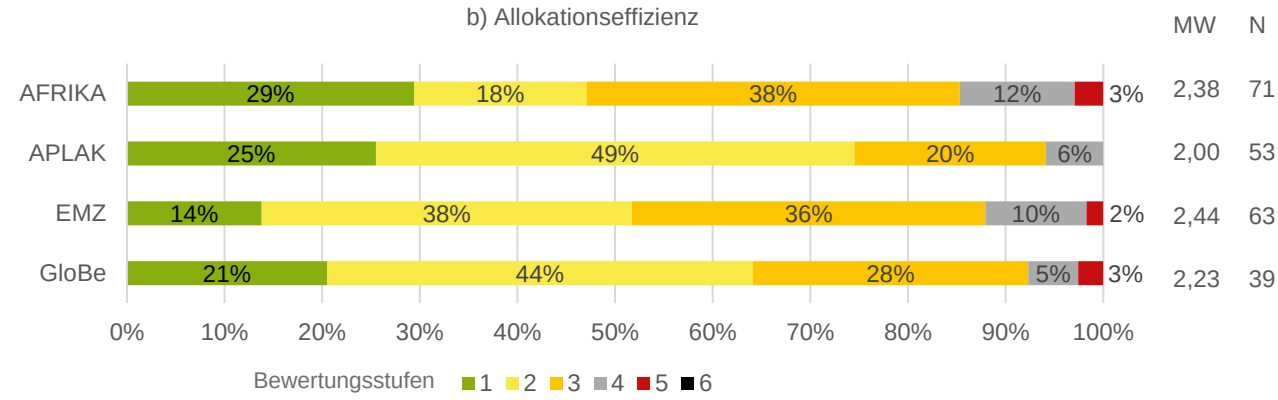
Abbildung 17: Bewertung der Effizienz nach Regionalbereichen



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Abbildung 18: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Regionalbereichen





Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

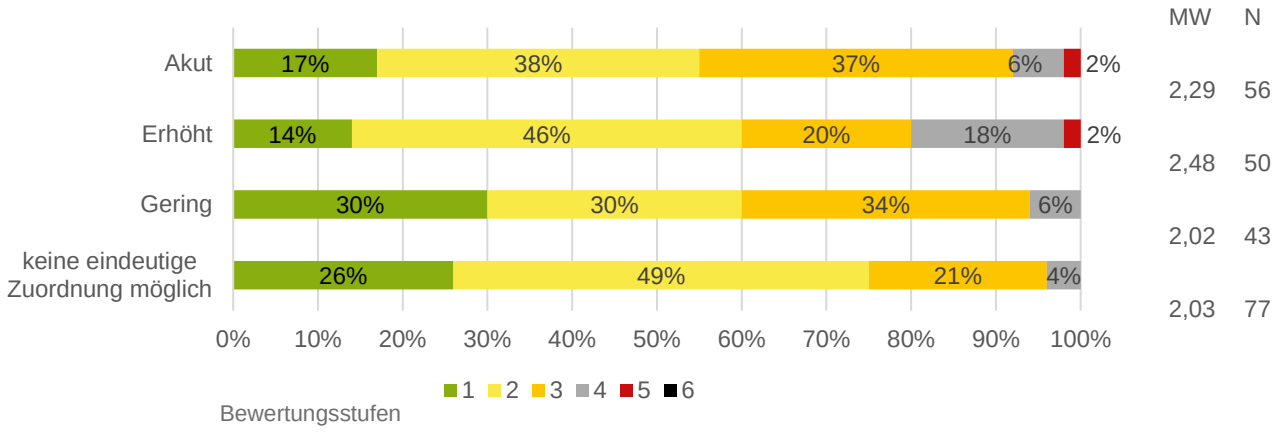
Fragilität

In den vorangegangenen Analysen wurden regionale Bewertungsunterschiede und die verschiedenen Arten der Zusammenarbeit aufgegriffen. Die politische und zivilgesellschaftliche Stabilität ist hier bereits ein wichtiger Faktor. Dennoch ist das Thema **Fragilität** noch einmal hervorzuheben – durch eine steigende Anzahl bewaffneter Konflikte leben mittlerweile rund ein Viertel der Weltbevölkerung in fragilen Staaten mit hohen Sicherheits- und Entwicklungsrisiken.[17] Fragilität hat dementsprechend auch große Auswirkungen auf die Umsetzung von Vorhaben, da unter anderem eine außerordentliche Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Planung und Steuerung erforderlich ist, damit effektive Unterstützungsleistungen erbracht werden können.

Abbildung 19 zeigt, wie sich die Bewertung der Effizienz von Projekten, die in einem mehr oder weniger fragilen Kontext durchgeführt wurden, voneinander unterscheiden.[18] Die Kategorisierung erfolgte nach der BMZ-Eskalationspotenzialanalyse im Partnerland im Jahr des Evaluierungsberichts. [19] Dabei wird zwischen Ländern mit geringem Eskalationspotenzial (gering), Partnerländern mit erhöhtem Eskalationspotenzial (erhöht) und Partnerländern mit akutem Eskalationspotenzial - hierzu zählen alle Länder, die sich in einem gewaltsamen Konflikt oder landesweiten Krisen befinden (akut) - unterschieden.

Hierbei kann festgestellt werden, dass Vorhaben in fragilen Kontexten als weniger effizient bewertet werden. Die durchschnittliche Bewertung für Effizienz in Kontexten mit erhöhter Fragilität (MW 2,48) und akuter Fragilität (MW 2,37) fällt schlechter aus als in Kontexten mit geringer Fragilität (MW 2,16).[20] Die qualitative Auswertung der ZPE-Berichte zeigte ferner, dass dies insbesondere dem Einfluss von Kontextfaktoren geschuldet war. So waren die Vorhaben laut den ZPE-Berichten vergleichsweise häufiger von politischen (39 Prozent der Projekte in fragilen Kontexten vs. 20 Prozent der Projekte in nicht-fragilen Kontexten) oder sicherheitsrelevanten (13 Prozent vs. 0 Prozent) Rahmenbedingungen betroffen. In der qualitativen Auswertung wurde zudem deutlich, dass der negative Einfluss stärker war als bei den anderen Vorhaben bzw. dass ihre Effizienz stärker dadurch beeinträchtigt wurde. So mussten Aktivitäten teilweise verschoben oder remote gesteuert werden. Andererseits gab es zusätzliche Aufwendungen für sicherheitsrelevante Vorkehrungen, die auf das Portfolio des jeweiligen Landes umverteilt wurden, was auch einen Einfluss auf die Ressourcen der evaluierten Vorhaben hatte.

Abbildung 19: Bewertung der Effizienz nach Fragilität



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

[17] BMZ, 2020: https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/reformkonzept-bmz-2030

[18] Die Analyse umfasst nur ZPE, die bilateral einem Partnerland zugeordnet werden konnten. Dementsprechend werden Regional- und Überregionale Vorhaben in diesem Unterkapitel nicht berücksichtigt.

[19] Die Kategorisierung wurde nach Absprache wie beschrieben vorgenommen. Grundlage waren die BMZ-Eskalationspotentialanalysen aus den Jahren 2017-2022, die streng vertraulich behandelt wurden. Eine Analyse nach Jahr der Evaluierungsmission (statt Berichtsdatum) hat keine wesentlichen Unterschiede zu Tage gefördert.

[20] Auf der Grundlage der verfügbaren Daten und der statistischen Tests gibt es zunächst Anhaltspunkte für einen signifikanten Unterschied bei der Effizienzbewertung zwischen den verschiedenen Kategorien. Es gibt jedoch keine Hinweise auf genaue Unterschiede zwischen den Gruppen.

Abbildung 20: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach Fragilität

Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

BMZ-Kernthemen

Neben den Projektcharakteristika und regionalen Kontextfaktoren lassen sich aus den ZPE auch Erkenntnisse in Bezug auf die **inhaltliche Ausrichtung** der evaluierten Projekte gewinnen. Die Frage, welche Themen und warum die Evaluierungsexpert*innen Projekte für besonders erfolgreich oder weniger erfolgreich halten, ist für das organisationsbezogene Lernen der GIZ von entscheidender Bedeutung.

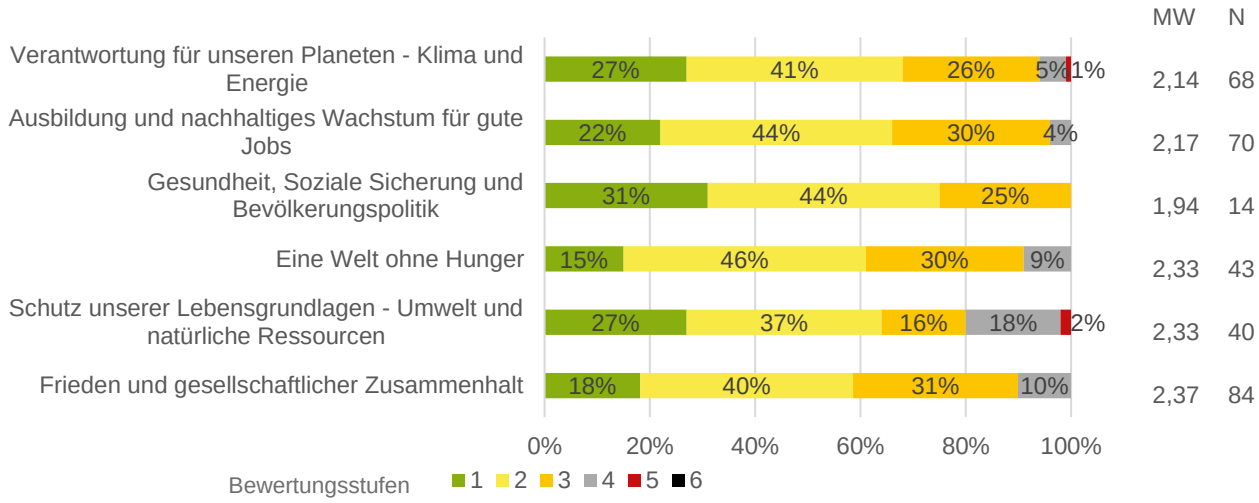
Dabei konzentrieren sich Vorhaben der GIZ (und anderer Durchführungsorganisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit) seit dem Reformkonzept „BMZ 2030“ auf fünf Kernthemen (Friedenssicherung, Ernährungssicherung, Ausbildung und nachhaltiges Wachstum, Klima und Energie, Umwelt und natürliche Ressourcen). Seit 2022 ist mit Gesundheit und sozialer Sicherung ein sechstes Kernthema hinzugekommen. Diese Kernthemen definieren die Schwerpunkte, die für den Beitrag Deutschlands zur Umsetzung der Agenda 2030 und der 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) gesetzt wurden.

Ein Blick auf die Bewertungen in den BMZ-Kernthemen zeigt, dass die Effizienz der Projekte im neuem Themenfeld Gesundheit in den ZPE am positivsten bewertet wurde, auch wenn dies mit 14 ZPE bisher vergleichsweise selten evaluiert wurde (MW 1,94). Dagegen wurde die Effizienz der Projekte im Bereich Friedensförderung (MW 2,37), Umwelt und Hungerbekämpfung (MW je 2,33) am kritischsten gesehen.[21] Aufgrund der bislang vergleichsweise geringen Anzahl an Vorhaben im Themenfeld Gesundheit ergibt sich bis-

[21] Auf Grundlage der verfügbaren Daten und der statistischen Tests ergab sich keine Signifikanz.

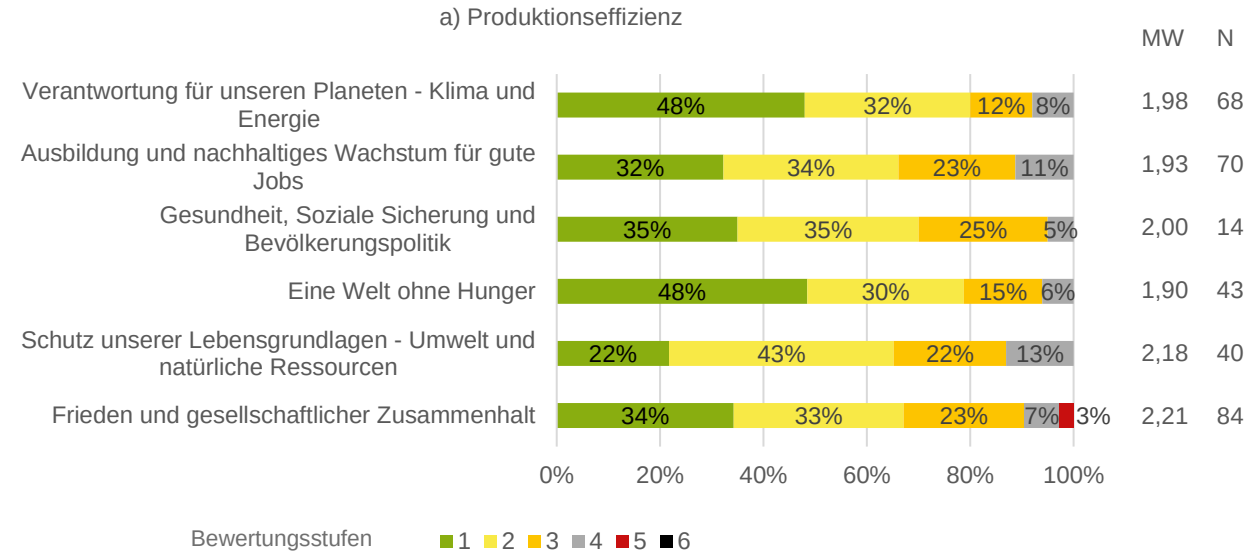
lang noch kein konkretes Bild für die Auswertung. Bei der Betrachtung der Vorhaben der Themenfelder Friedensförderung, Umwelt und Hungerbekämpfung, die als weniger effizient bewertet werden, wird deutlich, dass diese insbesondere durch den Kontext in den Partnerländern beeinträchtigt werden. So wird in den Effizienzanalysen vergleichsweise häufig darauf verwiesen, dass diese Vorhaben durch politische (33 Prozent der Vorhaben in den Themenfeldern Friedensförderung, Umwelt sowie Hungerbekämpfung vs. 0 Prozent der Vorhaben in den anderen Themenfeldern) oder sicherheitsrelevante (21 Prozent vs. 0 Prozent) Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Der Großteil dieser Vorhaben wird in fragilen Kontexten implementiert. Deshalb sehen sich diese Vorhaben mit den Faktoren konfrontiert, die im Abschnitt zur Fragilität aufgeführt sind.

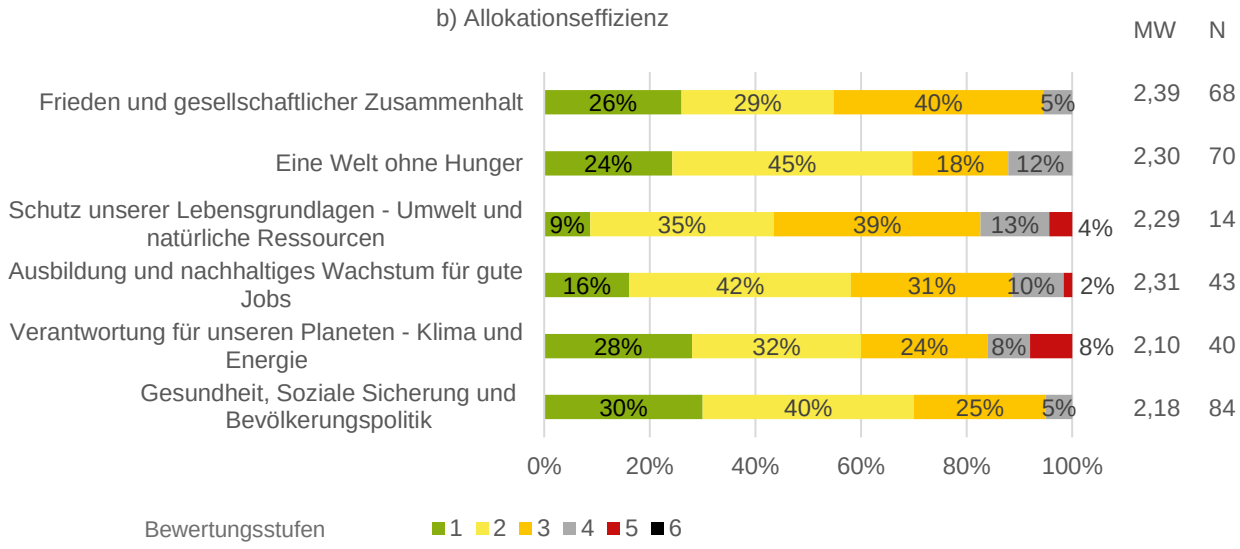
Abbildung 21: Bewertung der Effizienz nach BMZ-Kernthema



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Abbildung 22: Bewertung der Effizienzdimensionen (a) Produktions- und b) Allokationseffizienz) nach BMZ-Kernthema

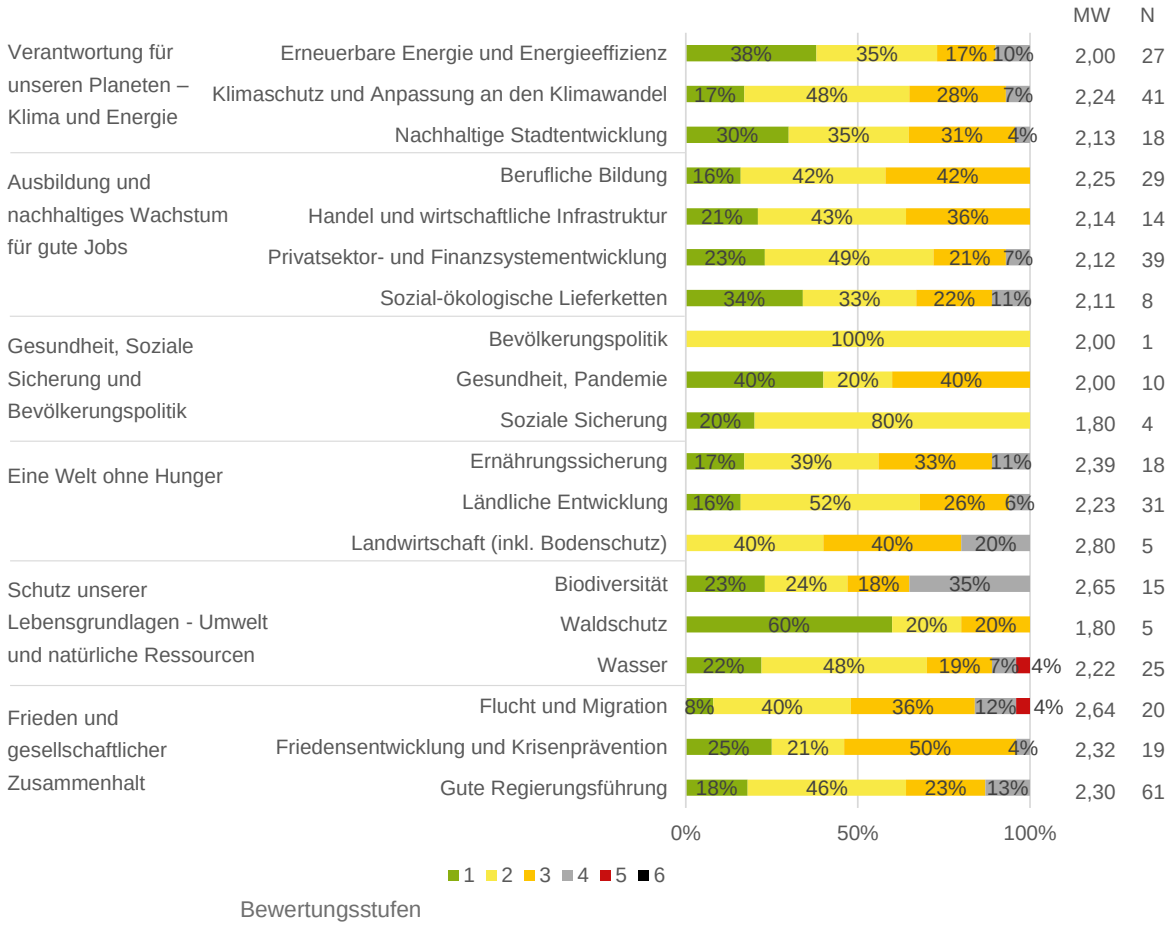




Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Ein Blick auf die Bewertungen in den BMZ-Aktionsfeldern zeigt, dass die Projekte in den beiden Aktionsfeldern Soziale Sicherung sowie Waldschutz (beide MW 1,80) bei der Effizienz am besten abschneiden. Dahingegen wird die Effizienz der Vorhaben in den Aktionsfeldern Flucht und Migration (MW 2,64), Biodiversität (2,65) sowie Landwirtschaft (inkl. Bodenschutz) (MW 2,80) am schlechtesten bewertet. Aufgrund der bislang vergleichsweise geringen Anzahl an Vorhaben in den Aktionsfeldern Soziale Sicherung (N=4), Waldschutz sowie Landwirtschaft (inkl. Bodenschutz) (je N=5) ergibt sich bislang noch kein konkretes Bild für die Auswertung. Bei der Betrachtung der Aktionsfelder Flucht und Migration sowie Biodiversität zeichnen sich die bei den Kernthemen beschrieben Muster ab (siehe vorheriger Absatz).

Abbildung 23: Bewertung der Effizienz nach BMZ-Aktionsfeldern



Quelle: Syspons GmbH (2023), basierend auf Daten der GIZ

Vergleich mit Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (2020)

Abschließend gibt Abbildung 24 eine Übersicht über den Vergleich der Ergebnisse mit den Ergebnissen der Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“, die im Jahr 2020 von Mainlevel umgesetzt wurde und überwiegend frühere dezentrale Projektevaluierungen (PEV) der GIZ auswertete. In dieser QSA wurden die Effizienzbewertungen insbesondere nach Regionen und thematischen Sektoren (die sich heute in einer neuen Anordnung, nämlich den BMZ-Kernthemen, wiederfinden) ausgewertet. Zudem wurden das Projektvolumen und die Projektlaufzeit betrachtet; allerdings hielt die QSA „Wirtschaftlichkeit“ der Vorhaben fest, dass diese keinen Einfluss auf die Effizienzbewertung hatten. Das methodische Vorgehen ist vergleichbar und bestand ebenso aus einer quantitativen Auswertung (statistische Analyse) und qualitativen Auswertungen (MAXQDA Kodierungen und weitere Inhaltsanalysen), wobei sich die Datengrundlage stark unterscheidet, wodurch die Vergleichbarkeit der beiden Auswertungen eingeschränkt wird.

Während 2020 88 Prozent der Vorhaben mit der Bewertung 3 oder besser abschlossen, ist im Vergleich zu 2023 eine geringfügige Steigerung auf 92 Prozent zu verzeichnen, die statistischen Unterschiede waren somit vergleichsweise klein. Interessanterweise erhielten in der QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel, 2020) und der vorliegenden QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ (2023) anteilig gleich viele Projekte die Bewertung 1 (22 Prozent).

Abbildung 24: Vergleich der statistischen Ergebnisse mit der QSA Wirtschaftlichkeit (2020)

Vergleich: Statistische Ergebnisse der Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel, 2020)

- **Datengrundlage**: Die QSA „Wirtschaftlichkeit“ untersuchte 174 interne Projektevaluierungsberichte (davon jedoch 159 PEV von 2015-2018 und lediglich 15 ZPE ab 2018).
- Der QSA „Wirtschaftlichkeit“ zufolge wurden Projekte, die durch ZPE bewertet wurden, in Bezug auf ihre Effizienz grundsätzlich besser bewertet als die PEV (1,9 vs. 2,2).
- Die **Vergleichbarkeit** der statistischen Ergebnisse mit der vorliegenden QSA (nur ZPE) ist deshalb nur eingeschränkt gegeben.

Effizienzbewertung	QSA Wirtschaftlichkeit 2020 (PEV & ZPE)	QSA Effizienz 2023 (ZPE)	Trend
1	22 Prozent	22 Prozent	=
2	53 Prozent	42 Prozent	↓
3	13 Prozent	28 Prozent	↑
4	11 Prozent	8 Prozent	↑
5	1 Prozent	1 Prozent	=

- **Regionen**: Die QSA „Wirtschaftlichkeit“ ergab, dass der Mittelwert der Bewertungen in den Regionen zwischen 2,0 bis 2,3 lag. Die Unterschiede waren vergleichsweise klein. Dabei schnitten die beiden Regionen Mittelmeer und Mittlerer Osten sowie Asien/Pazifik am schlechtesten, und die Region Lateinamerika/Karibik am besten ab.
- **Thematische Sektoren**: Bei den thematischen Sektoren unterschieden sich die Mittelwerte stärker voneinander und lagen zwischen 1,6 und 3,5. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass in einigen Fällen die untersuchte Fallzahl sehr klein war und die Bewertung daher zurückhaltend zu interpretieren ist.
- **Projektvolumen und Projektlaufzeit:** Die QSA „Wirtschaftlichkeit“ kam zu der Feststellung, dass der Projektwert keinen Einfluss auf die Effizienzbewertung hatte. Ein sehr ähnliches Bild zeigte sich auch bei der Projektlaufzeit. Statistisch gesprochen gab es in beiden Fällen eine sogenannte „Null-Korrelation“ (-0,02 und 0,05).

In der QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel, 2020) schnitten die Vorhaben der Region Lateinamerika/Karibik mit einer durchschnittlichen Effizienzbewertung von 2,0 am besten und die Regionen Mittelmeer und Mittlerer Osten sowie Asien Pazifik mit 2,3 am schlechtesten ab. Diese Tendenz hat sich in der vorliegenden QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ grundsätzlich bestätigt (siehe Abschnitt zu Regionen).

Ferner zeigt der Vergleich, dass sich die Bewertungen der Themenfelder inzwischen angenähert haben bzw. die Bewertungsspanne kleiner geworden ist. Inhaltlich wurden die Vorhaben in der QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ nach thematischen Sektoren ausgewertet. In der vorliegenden QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ (2023) erfolgte diese Auswertung entlang der inzwischen eingeführten BMZ-Kernthemen und Aktionsfelder. In der QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ war dabei eine vergleichsweise große Varianz von 1,6 bis 3,5 zu erkennen, wobei der Sektor Wasser am besten und der Sektor Klimawandel am schlechtesten bewertet wurde. Die Sektoren, die dem BMZ-Kernthema Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt zugeordnet werden können (siehe Abschnitt zu BMZ-Kernthemen), lagen in puncto Effizienz im Mittelfeld (2,0-3,0).

3.2 Analyse: Effizienz von Projekten

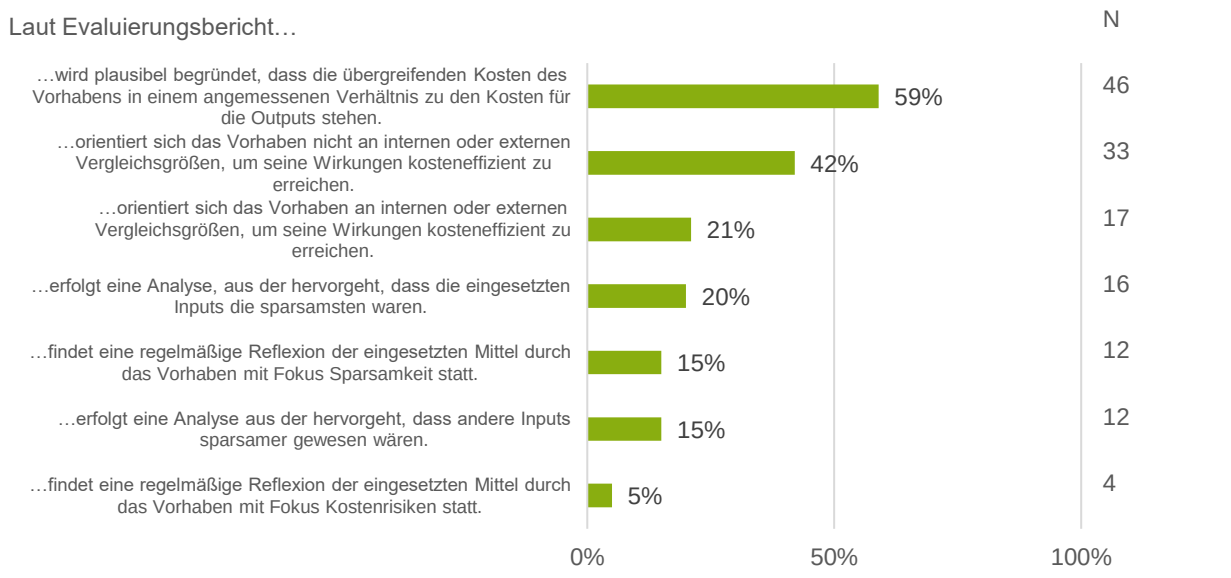
Ziel dieser qualitativen Analyse war es, weitere Erkenntnisse zur Effizienz von im Auftrag des BMZ umgesetzten GIZ-Vorhaben zu gewinnen, und zwar insbesondere zum Effizienzgedanken der Vorhaben sowie zu den jeweiligen Einflussfaktoren. Im Sinne des Lernens sollen dadurch auch *Good Practice*-Beispiele gefunden werden. Dieses Kapitel ist dabei wie folgt untergliedert: Zuerst werden der zugrundeliegende Effizienzgedanke erörtert sowie weitere Erkenntnisse zur Verteilung der Kosten dargestellt. Einen zentralen Aspekt stellen die Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren dar, bei denen interne und externe Faktoren unterschieden werden.

Ressourcensteuerung von Vorhaben

Zunächst wurden die Ressourcensteuerung im Vorhaben und die zugrundeliegenden Reflexionsmomente und der **Effizienzgedanke** betrachtet. Effizienz lässt sich in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit insbesondere in der Form von zwei Prinzipien verstehen: **Kostenminimierung** („Sparsamkeit“) – „mit weniger das Angestrebte erreichen“ – und **Wirkungsmaximierung** – „mit dem Geplanten mehr erreichen“. Beide sind als Leitprinzipien in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit vorgegeben, wobei der Fokus auf der Wirkungsmaximierung liegt.

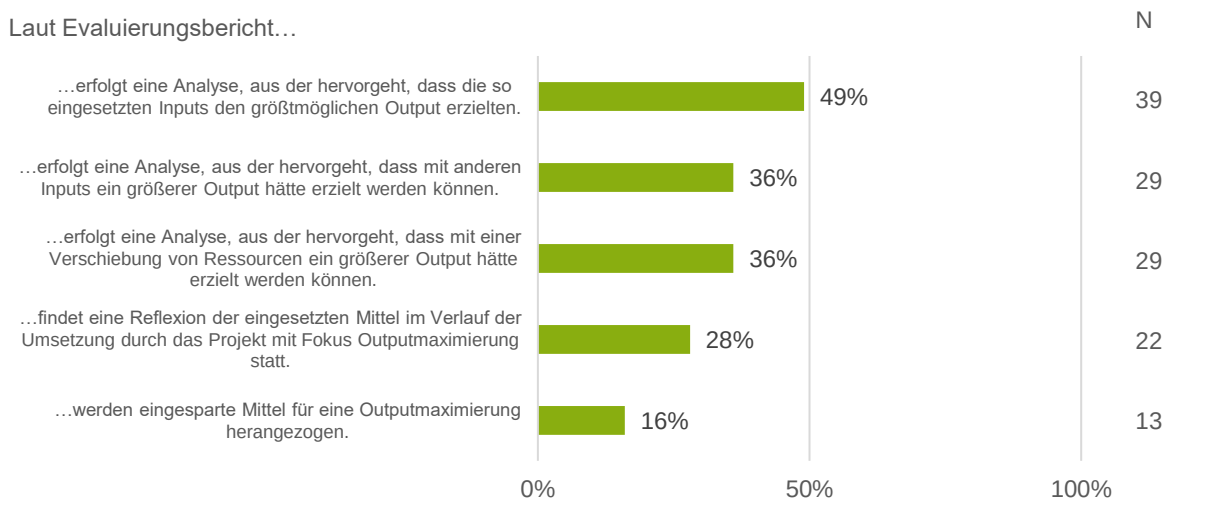
Im Rahmen der qualitativen Analyse wurde allerdings deutlich, dass die ZPE-Berichte nur begrenzt Informationen zu den projektinternen Vorgängen und Überlegungen zur Ressourcensteuerung im Vorhaben umfassen. Vielmehr liegt der Fokus der Effizienzanalyse auf der Verteilung der Ressourcen auf die Outputs der Vorhaben sowie auf Verschiebungen von Ressourcen für eine effizientere Zielerreichung und die Suche nach Synergien (siehe Kapitel 3.3). Eine regelmäßige Reflexion der Mittel im Sinne der Sparsamkeit wurde in 20 Prozent der Fällen genannt (15 Prozent Fokus Sparsamkeit und 5 Prozent Fokus Kostenrisiken, siehe Abbildung 25), während in weniger als jedem dritten ZPE-Bericht, nämlich 28 Prozent (siehe Abbildung 27), davon berichtet wurde, dass eine regelmäßige Überprüfung der Mittel mit dem Ziel der Outputmaximierung stattfand. In den ZPE-Berichten gibt es also noch Potenzial im Hinblick auf Überlegungen zur effizienten (kostenminimierenden und/oder wirkungsmaximierenden) Nutzung von Ressourcen. *Good Practice*-Beispiele zur Ressourcensteuerung in Vorhaben finden sich weiter unten.

Abbildung 25: Prinzip der Sparsamkeit



Quelle: Syspons GmbH (2023)

Abbildung 26: Prinzip der Wirkungsmaximierung



Quelle: Syspons GmbH (2023)

Gleichzeitig orientieren sich manche Vorhaben in ihrer Ressourcennutzung an internen und/oder externen Vergleichsgrößen. Dies ist besonders oft der Fall, wenn es Vorgängervorhaben gibt, an dem sich diese Vorhaben orientieren können, oder bei kofinanzierten Vorhaben, in denen andere Geber mitwirken. In 21 Prozent der ZPE-Berichte berichteten die Evaluierungsteams davon, dass die Vorhaben interne und/oder externe Vergleichsgrößen genutzt hätten, um ihre Wirkungen kosteneffizient zu erreichen (siehe Abbildung 25). Projekte, die Vergleichsgrößen nutzen, gehörten dabei überdurchschnittlich oft den folgenden Kategorien an: Sie hatten ein Vorgängervorhaben (29 Prozent der Vorhaben mit Vorgängervorhaben nutzten Einheitsgrößen vs. 15 Prozent der Vorhaben ohne Vorgängervorhaben); gehörten dem bilateralen Projekttyp an (25 Prozent der bilateralen Vorhaben nutzten Einheitsgrößen vs. 16 Prozent der anderen Projekttypen); wurden in der Region Mittelmeer und Mittlerer Osten und/oder Subsahara-Afrika umgesetzt (36 Prozent der Vorhaben in der Region Mittelmeer und Mittlerer Osten und/oder Subsahara-Afrika nutzten Einheitsgrößen vs. 10 Prozent der Vorhaben in anderen Regionen/überregionalen Vorhaben) und/oder waren kofinanziert (33 Prozent der kofinanzierten Vorhaben nutzten Einheitsgrößen vs. 18 Prozent der nicht-kofinanzierten Vorhaben).

Sie wurden unterdurchschnittlich oft in fragilen Kontexten umgesetzt (18 Prozent der Vorhaben in fragilen Kontexten nutzten Einheitsgrößen vs. 24 Prozent der Vorhaben in nicht-fragilen Kontexten) und waren nicht KOMP-pflichtig (0 Prozent der Vorhaben mit KOMP nutzten Einheitsgrößen vs. 25 Prozent der Vorhaben ohne KOMP). Zudem waren sie in vielen Fällen keinem bestimmten Kernthema zugeordnet. Beispiele dieser Vergleichsgrößen sind in Kapitel 3.3 aufgeführt.

In Interviews mit Auftragsverantwortlichen (AV) von als besonders effizient bewerteten Vorhaben wurde deutlich, dass der Effizienzgedanke besonders präsent war, insbesondere im Sinne der Wirkungsmaximierung. Dies äußerte sich in besonders präsenten Reflexionsmomenten. Der Effizienzgedanke und die dazugehörigen Reflexionsmomente wurden vom Evaluierungsteam im Rahmen der Deep Dives thematisiert. AV von als besonders effizient bewerteten Vorhaben bestätigten dabei, eine Maximierung der Wirkungen anzustreben. In diesem Zusammenhang gaben sie ferner an, dass sie in regelmäßigen Reflexionsmomenten – mit ihrem Projektteam, aber auch mit den anderen Vorhaben im Landesportfolio – die Nutzung der Mittel und ggf. Umplanungen thematisieren.

Abbildung 27: Good Practices: Ressourcensteuerung in Vorhaben

Good Practices: Ressourcensteuerung in Vorhaben

Nachhaltige ländliche Wirtschaftsentwicklung II (PRODES II) (2016.2197.8): PRODES II wurde als besonders effizient bewertet und stach durch sein **Finanzmonitoring** hervor, das **dezentralisierte und zentralisierte Elemente** sowie **regelmäßige Reflexionsmomente** verband und auf **Kapazitätsentwicklung** setzte. Zu Beginn der Projektlaufzeit wurde von der AV des Vorhabens angeregt, dass der/die Finanzmanagende ein GIZ-Fortbildungsangebot zu *Cost Control* besuchte, um ein gemeinsames Verständnis des Finanzmonitorings zu schaffen und somit den **Effizienzgedanken** im Vorhaben zu unterstützen. Das Vorhaben selbst basierte auf einer Matrixorganisation mit verschiedenen Regionen und Komponenten. Das Finanzmonitoring verband diese mit Hilfe eines dezentralisierten Monitorings. Dazu erstellten die lokalen Mitarbeiter*innen Excel-Tabellen, die von der AV zusammengeführt und nach dem Effizienzgedanken der Wirkungsorientierung ausgewertet wurden. Dabei wurden auch **Partnerbeiträge** erfasst und den Partnern bei Gelegenheit gebündelt vorgestellt, um die zugrundeliegenden Effizienzannahmen und Wirkungen ihrer Beiträge deutlich zu machen.

Wassersicherheit und Klimaanpassung im ländlichen Indien (PN 2018.2052.1): Dieses Vorhaben stach durch seine **Clusterkoordination** und den dieser zugrundeliegenden Gedanken der **Sparsamkeit/Wirkungsmaximierung** hervor. So wurde deutlich, dass im indischen Wassersektor eine vorhabenübergreifende Planung stattfindet, zum Beispiel im Rahmen eines jährlichen Planungsretreats der Mitglieder des Wassersektors und zweimonatliche Informations- und *Follow Up*-Termine, die **Reflexionsmomente** zur Effizienz auch außerhalb des Tagesgeschäftes fördern. So wird zum Beispiel im Sinne der Wirkungsorientierung sichergestellt, dass erstellte Studien im Cluster vergemeinschaftet werden können. Außerdem wird das **administrative Personal bewusst an der Planung des Vorhabens beteiligt** (zum Beispiel an der Operationsplanung). Die entsprechenden Mitarbeiter'*innen erstellen vor den Planungstreffen eine Analyse der Ausgaben, die sie den anderen Projektmitgliedern zu Beginn des Treffens vorstellen und die von diesen als Input zur Planung genutzt wird.

Verhältnis zwischen Kosten und Zielerreichung

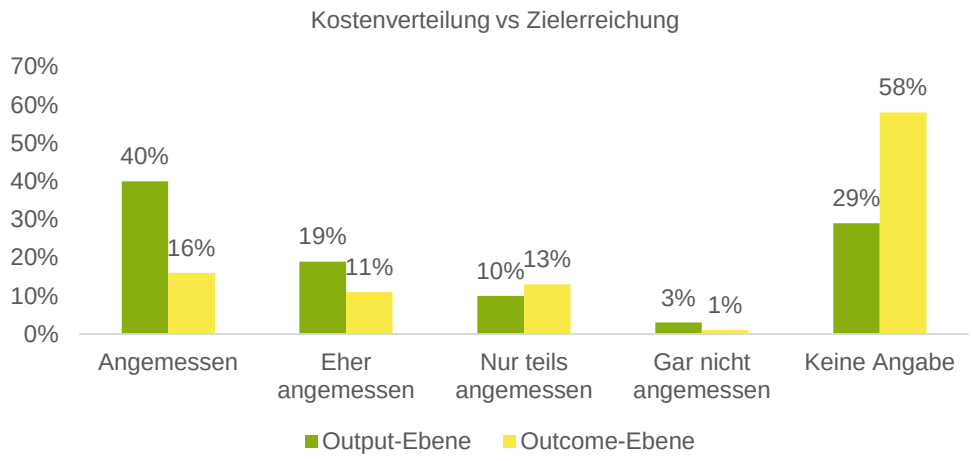
Angesichts der begrenzten Ressourcen und vielfältigen Bedürfnisse in den dynamischen Partnerkontexten ist die effiziente Verteilung der Budgets ein entscheidender Faktor für den Gesamterfolg, die Effizienz und die Wirkungsmaximierung von Vorhaben. Im Rahmen der qualitativen Auswertung der ZPE-Berichte wurden weitere Erkenntnisse zur Bewertung des Verhältnisses zwischen Kosten und Zielen (auf Output- sowie Outcome-Ebene) gesammelt.

Das Verhältnis zwischen den übergeordneten Kosten und den Zielen auf Output-Ebene wurde in der Mehrheit der ZPE-Berichte als angemessen bewertet. So wurde in 59 Prozent der ZPE-Berichte plausibel begründet, dass die übergreifenden Kosten des Vorhabens in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs stehen. Diese übergreifenden Kosten beinhalten dabei Kosten, die für die Output-übergreifende Umsetzung des Vorhabens relevant sind, also für die allgemeine Steuerung sowie die Verwaltung des Vorhabens. Der Steuerungs-/Verwaltungsaufwand kann dabei je nach Eigenheiten (zum Beispiel Struktur) und Kontext des Vorhabens (zum Beispiel agiler, sich schnell verändernder Kontext, der regelmäßige Anpassungen des Vorhabenkonzepts notwendig macht) variieren und unterschiedlich hoch ausfallen. Außerdem hängt die Zuordnung der Kosten zum Punkt der übergeordneten Kosten und/oder zu den unterschiedlichen Outputs von den AVs und Finanzmanager*innen ab und kann zwischen Vorhaben unterschiedlich ausfallen. Die Einschätzung der Angemessenheit der Verteilung während der ZPE beruht schließlich auf Erfahrungswerten/der Einschätzung der Evaluierungsteams.

Betrachtet man die narrative Analyse des Verhältnisses zwischen Inputs und Outputs, erkennt man, dass jedes dritte Vorhaben Potenziale für die Wirkungsmaximierung bietet. Obgleich aus 49 Prozent der betrachteten ZPE-Berichte hervorgeht, dass die eingesetzten Inputs den größtmöglichen Output erzielten, wird gleichzeitig in 36 Prozent der ZPE-Berichte von den Evaluierungsteams aufgeführt, dass mit einer Ressourcenverschiebung ein größerer Output hätte erzielt werden können. Eine geringere Rolle spielt in der Bewertung dabei die Sparsamkeit. So ging aus 20 Prozent der ZPE-Berichte hervor, dass die eingesetzten Inputs die sparsamsten waren; und aus 15 Prozent, dass eine Ressourcenverschiebung sparsamer gewesen wäre. Gleichzeitig berichteten die Evaluierungsteams in 16 Prozent der betrachteten ZPE-Berichte, dass eingesparte Mittel für eine Outputmaximierung herangezogen wurden (siehe Abbildung 26).

Außerdem wurde die in den ZPE vorgenommene Bewertung der Angemessenheit der Kosten im Verhältnis zur Zielerreichung und zur Outputerreichung untersucht. Das Verhältnis zwischen der Verteilung und der gegenwärtigen Zielerreichung wurde in den Berichten mehrheitlich als angemessen beurteilt. Generell wurde dieses Verhältnis in den ZPE dabei häufiger auf der Output-Ebene analysiert als auf der Outcome-Ebene (Modulziel) (Abbildung 28). Bei der Betrachtung der Kostenallokation auf Output-Ebene wurden die Kosten für die Erreichung der Outputs in gut 60 Prozent der betrachteten ZPE-Berichte als überwiegend angemessen (40 Prozent „angemessen“ und 19 Prozent als „eher angemessen“) eingestuft. Nur in 10 Prozent der betrachteten ZPE-Berichte galten sie als „nur teils angemessen“ und in nur 3 Prozent als „nicht angemessen“. In 29 Prozent der ZPE-Berichte war keine Angabe zum Verhältnis von Budget und Zielerreichung. Auf Outcome-Ebene fällt hingegen auf, dass die Mehrheit der ZPE-Berichte (58 Prozent) keine Angaben der Evaluierungsteams zur Angemessenheit der Kosten im Verhältnis zur Zielerreichung enthält. Wurde dieses das Verhältnis betrachtet, ergab sich jedoch ein überwiegend positives Bild: Bei 27 Prozent der betrachteten Vorhaben wurde dieses Verhältnis als überwiegend angemessen bewertet (16 Prozent „angemessen“ und 11 Prozent „eher angemessen“). Dagegen wurde sie in 13 Prozent der ZPE-Berichte als nur „teilweise angemessen“ und in 1 Prozent der Fälle als „gar nicht angemessen“ bewertet.

Abbildung 28: Angemessenheit der Kosten im Verhältnis zur Zielerreichung (differenziert nach Output- und Outcome-Ebene)



Quelle: Syspons GmbH (2023)

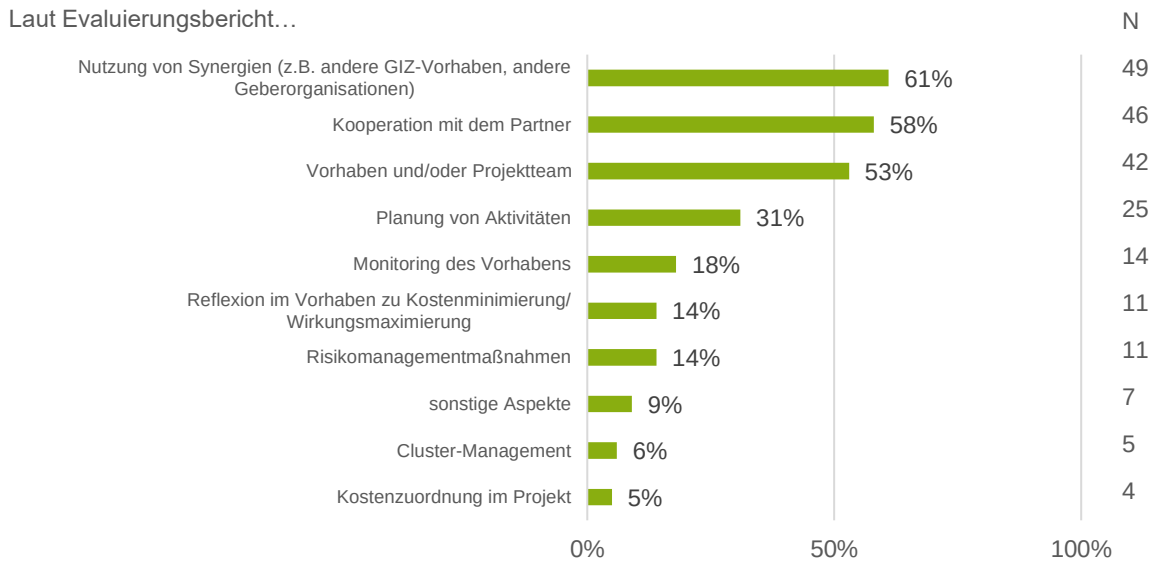
Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für die Effizienz

Welche Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren sich positiv und/oder negativ auf die Effizienz der Vorhaben auswirkten, wurde ebenfalls in der der qualitativen Auswertung der ZPE-Berichte erfasst. Dabei wurden sowohl interne – zum Beispiel das Projektteam betreffende – als auch externe – etwa den Kontext betreffende – Faktoren erhoben. Die Erkennung von Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren ist für die Steigerung der Effizienz entscheidend. Die Kategorisierung der Faktoren stützte sich unter anderem auf die Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel, 2020), um auf bereits vorhandenem Wissen aufzubauen und Vergleichbarkeit zu erreichen. Im Annex findet sich eine Übersicht mit Leitfragen für die Vorhaben, mit denen die in der QSA benannten Erfolgsfaktoren operationalisiert werden.

Interne Erfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben

Die vorliegende Querschnittsauswertung ergab, dass interne, also von den Vorhaben beeinflussbare Faktoren wie das Projektteam, die Kooperation mit dem Partner und die Nutzung von Synergien am häufigsten als maßgebliche Erfolgsfaktoren für die Effizienz von Projekten genannt wurden. Dies zeigt, dass die GIZ als Durchführungsorganisation und die Vorhaben trotz des dynamischen Kontextes ihre eigener Effizienz weitgehend selbst in der Hand haben. Gegenüber externen und somit weniger beeinflussbaren Faktoren (siehe nächster Abschnitt) ist dieser Befund nicht zuletzt auch deshalb positiv, weil daraus handlungs- und steuerungsleitende Hinweise für die GIZ als Durchführungsorganisation und die Vorhaben abgeleitet werden können.

Abbildung 29: Interne Erfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben



Quelle: Syspons GmbH (2023)

Die Nutzung von Synergien mit anderen GIZ-Vorhaben oder mit anderen Geberorganisationen wurde in Bezug auf die Finanzsteuerung der Vorhaben am häufigsten als Erfolgsfaktor genannt. Dies ist in Linie mit dem zugrundeliegenden Effizienzgedanken zu erklären, wonach Synergien kostenminimierende und gleichzeitig wirkungsmaximierende Effekte haben. So wurden in 61 Prozent der ZPE-Berichte Synergien als Erfolgsfaktor für die Effizienz der Vorhaben aufgeführt. Dabei ging es einerseits um die Nutzung von Synergien mit Maßnahmen anderer Geberorganisationen (39 Prozent), und andererseits um Synergien innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, d.h. mit anderen Maßnahmen der GIZ (32 Prozent) oder anderer Akteure der deutschen technischen und/oder finanziellen Zusammenarbeit (19 Prozent), zum Beispiel KfW und PTB. Wirkungsorientierte Synergien entstehen unter anderem in Form von gemeinsam durchgeführten Aktivitäten – zum Beispiel, wenn die gleiche Zielgruppe angesprochen wird oder die Maßnahmen ähnliche Ziele verfolgen – oder auch durch die Nutzung/Vergemeinschaftung von Produkten, zum Beispiel von Wissensprodukten wie Studien oder Kursen. Interessanterweise werden den qualitativen Daten der ZPE zufolge mehr Synergien mit anderen Gebern als innerhalb der deutschen EZ realisiert. **Selbst wenn die Vorhaben hier gut aufgestellt sind, zeigt eine genauere Analyse, dass die Synergiepotenziale, insbesondere innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, noch besser ausgeschöpft werden könnten. Dies gilt beispielsweise für Synergien zwischen der technischen Zusammenarbeit und der finanziellen Zusammenarbeit durch eine engere Koordinierung mit der KfW.** Grundsätzlich gilt, dass Synergien im gesamten Projektzyklus vom Modulvorschlag bis hin zum Projektfortschrittsberichte mitgedacht werden müssen und die Vernetzung innerhalb der deutschen EZ ausgebaut werden sollte.

Neben dem Vorhaben selbst ist die Kooperation mit den Projektpartnern für die Effizienz eines Projekts ausschlaggebend. Damit ist der Projektpartner der wichtigste Faktor für die Projektimplementierung. Laut den ZPE-berichten war die Kooperation mit dem Partner in 57 Prozent der Fälle ein Erfolgsfaktor und umfasste dabei unterschiedliche Aspekte. So ging es einerseits um eine gemeinsame Steuerung, also auch um Informationsaustausch und gemeinsame Entscheidungen. Andererseits ging es um die gemeinsame Finanzierung von Aktivitäten, also die Bereitstellung von Ressourcen durch die Partner, wodurch die Ressourcen des Vorhabens gezielt eingesetzt werden. Bei den Partnerbeiträgen handelte es sich u.a. um Geldbeiträge oder die Bereitstellung von Büroräumen. Dabei wurden auch die Nähe zum und ein regelmäßiger Austausch mit dem Partner als Punkte identifiziert, die eine effiziente und wirkungsorientierte Nutzung der Projektressourcen sowie die Ownership der Partner unterstützen.

Abbildung 30: Good Practices: Gemeinsame Steuerung mit dem Partner

Good Practices: Gemeinsame Steuerung mit dem Partner

Schutz der Biodiversität in der Eje Neovolcánico (2013.2161.1): Die Klärung der Aufgabenverteilung mit dem Partner gilt als Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche und effiziente Kooperation. In einer Steuerungsvereinbarung wurden das gemeinsame Ziel sowie die unterschiedlichen Aufgaben und Zuständigkeiten auf operativer Ebene festgehalten: Während die GIZ für die Bereitstellung von Fachwissen und Leistungen zum Kapazitätsaufbau verantwortlich ist, hat der Partner gemäß der Vereinbarung die Hauptressourcen einzubringen (Ownership). Laut Aussage des Vorhabens war dies ein entscheidender Faktor, um zu gewährleisten, dass die Partner ihre Ressourcen einbringen und eigenverantwortlich einsetzen.

Unterstützung bei Dezentralisierung und Armutsbekämpfung/ADLP III (2016.2252.1): Das Vorhaben zeichnete sich durch seine sehr transparente Jahresplanung mit dem Partnersystem aus. Sogar auf lokaler Ebene waren alle Partner an der Jahresplanung und am Monitoring des Vorhabens beteiligt. Das den Partnern entgegengebrachte Vertrauen und die Transparenz im Hinblick auf die verfügbaren Mittel bei der GIZ sorgten dafür, dass die Partner das Vorhaben und die Indikatoren auch als „ihr Projekt“ ansahen.

Ebenso wichtig für die Effizienz der Vorhaben waren Faktoren, die das Projekt selbst und/oder das Projektteam betreffen, insbesondere im Hinblick auf die Steuerung(sstruktur), Personalressourcen und/oder klare Zuständigkeiten im Team. Das Projekt(team) betreffende Faktoren wurden in 53 Prozent der ZPE-Berichte aufgeführt. In 36 Prozent der Fälle handelte es sich um Aspekte der Steuerung(sstruktur), die sich positiv auf die Effizienz auswirkten. Einerseits gehörten dazu „softe“ Komponenten wie Eigenschaften der Verantwortlichen, wie Offenheit, Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit. Andererseits gehörten dazu auch projektteaminterne Strukturen, zum Beispiel mit Blick auf Komponenten. So ergaben 15 Prozent der ZPE-Berichte, dass klare interne Verantwortlichkeiten für eine effiziente, wirkungsorientierte Ressourcennutzung hilfreich sind. Dafür sind entsprechende Personalressourcen im Team erforderlich; diese wurden in 28 Prozent der ZPE-Berichte als relevanter Faktor aufgeführt, z.B. die Kombination von nationalen und internationalen Fachkräften, die jeweils über passende bzw. sich gegenseitige ergänzende fachliche Expertise verfügen. **In nur 10 Prozent der ZPE-Berichte wurde festgehalten, dass es auf Grundlage dieser Reflexion im Projektteam zu Anpassungen und neuen Entscheidungen kam.** Bei der qualitativen Auswertung fiel auf, dass es zwar Potenziale für eine höhere Wirkungsmaximierung gab (siehe Abschnitt zu weiteren Erkenntnissen über die Kostenverteilung), diese sich aber nur teilweise in konkreten Anpassungen der Indikatoren bzw. Zielwerte niederschlugen (beispielsweise in Form von Änderungsangeboten).

Auch die Art, wie Aktivitäten geplant werden, hat sich in knapp einem Drittel der Fälle positiv auf die effiziente, wirkungsorientierte Nutzung von Projektressourcen ausgewirkt (31 Prozent). Als vergleichsweise hilfreich wurden dabei das Outsourcing von Aktivitäten, die Nutzung von Lernerfahrungen sowie partizipative Planungsprozesse benannt, wobei die genaue Betrachtung auch hier noch Optimierungspotenziale aufzeigt. Das Outsourcing von Aktivitäten an externe Dienstleister ist aufgrund der GIZ-internen Regelung, 25 Prozent der Kosten an externe Beratungsunternehmen zu vergeben, eine häufige Praxis. Tatsächlich ergaben die ZPE, dass ein solches Outsourcing Vorteile durch eine effiziente und wirkungsvolle Steuerung der Aktivitäten bietet. Allerdings wurde zunächst aufgrund der teilweise hohen Kosten (beispielsweise

durch die Beisteuerung von hochspezifischem Fachwissen) insbesondere die Wirkung betont. Außerdem war es durch Outsourcing möglich, schneller auf Entwicklungen im Umfeld oder auf Partnerbedarfe einzugehen, ohne das Projektteam außerplanmäßig zu belasten (abgesehen von der Unterstützung bei der Ausschreibung und Vertragsgestaltung). Bei der Frage danach, ob das Outsourcing von Aktivitäten oder ganzen Outputs oder Pools von Kurzzeitkräften oder Langzeitkräften effizienter ist, konnte kein eindeutiger Trend ermittelt werden. Die Nutzung von Lernerfahrungen aus früheren oder ähnlichen Vorhaben erwies sich ebenfalls als interner Erfolgsfaktor (14 Prozent). Dabei wurde herausgestellt, dass eine enge Abstimmung mit den Partnern sich positiv auf die Effizienz auswirkt. So wurde in 9 Prozent der ZPE-Berichte die partizipative Planung von Aktivitäten ausdrücklich als Erfolgsfaktor aufgeführt. Die Nutzung von Lernerfahrungen (wie bereits in der Querschnittsauswertung „Synchronisierung von Planung, Monitoring und Evaluierung“ von 2022 erläutert) und partizipativen Planungsprozessen wurden von den Evaluierungsteams in vergleichsweise wenigen ZPE-Berichten aufgeführt und – auch unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Stakeholder – könnten noch stärker genutzt werden.

Im Gegensatz dazu wurde das projekteigene wirkungsorientierte Monitoring in nur 18 Prozent der ZPE-Berichte als Erfolgsfaktor für die Effizienz aufgeführt. Damit das Monitoring des Vorhabens effizienzsteigernd wirken kann, bedarf es vor allem ausreichender Ressourcen für M&E. Auch die AV ausgewählter, als besonders effizient bewerteten Vorhaben, bestätigen, dass es zwar zunächst relevant ist, dass ein gemeinsames Verständnis im Team zum wirkungsorientierten Arbeiten und der Relevanz des Monitorings (anstelle von Monitoring als Pflichtübung) vorhanden sein müsse. Zusätzlich habe M&E allerdings auch seinen Preis, um als Erfolgsfaktor wirken zu können. Es habe sich deshalb bewährt, die mit dem Monitoring verbundenen Kosten transparent aufzuführen und wie andere Projektaktivitäten auch im Projektbudget einzupreisen. Die Relevanz der Ressourcen für M&E und die Förderung organisationsbezogener Lernprozesse wurde bereits im Rahmen der QSA „Synchronisierung von Planung, Monitoring und Evaluierung“ (Syspons, 2022a) nachgewiesen. Der zweitwichtigste Faktor dafür, dass das Monitoring die Effizienz des Vorhabens steigert, besteht darin, dass die Anpassungen und Entscheidungen auf Grundlage dieses M&E-Systems getroffen werden. Das Monitoringsystem muss also für die effiziente Steuerung des Vorhabens eingesetzt werden.

Die qualitative Auswertung hat gezeigt, dass verstärkt analysiert werden sollte, wie die Projektmittel und das projektinterne Risikomanagement kostenminierend bzw. wirkungsmaximierend genutzt werden können – entsprechende Überlegungen gab es nur in 14 Prozent der Fälle. Ferner hat die qualitative Auswertung ergeben, dass Überlegungen zur kostenminierenden bzw. wirkungsmaximierenden Nutzung von Projektmitteln nur in 14 Prozent der Fälle als Erfolgsfaktor gesehen wurden. Dies ist einerseits ein Hinweis für die Stabsstelle Evaluierung, dass die Evaluierungsteams projektinterne Reflexionsprozesse stärker berücksichtigen sollten, andererseits zeigt dieser Befund, dass innerhalb der Projektteams das Bewusstsein für die Relevanz von expliziten Reflexionsprozessen geschärft werden sollte.

Abbildung 31: Good Practices: Umsteuerung aufgrund von COVID-19

Good Practices: Umsteuerung und virtuelle Trainings während der Corona-Pandemie

Good Practice: Förderung der Jugendbeschäftigung im ländlichen Raum, Marokko (2017.2109.1): Mit Beginn der Corona-Pandemie konnte das Vorhaben sehr schnell in einem relativ strengen Lockdown auf **virtuelle Beratungsleistungen und Trainings** für Jugendliche umstellen. Die dafür notwendige technische Ausrüstung wie Tablets oder Smartphones wurde schnell beschafft und in den Provinzen an die Jugendlichen verteilt. So konnten die Aktivitäten nicht nur kostengünstiger implementiert werden, darüber hinaus konnte das Projekt auch eine größere Zielgruppe erreichen. So nahmen beispielsweise mehr Frauen teil, da die Hürden für die Teilnahme niedriger waren.

Aufgrund weniger Antworten in den ZPE-Berichten war das Cluster-Management in dieser Auswertung statistisch nicht relevant (6 Prozent). Angesichts der wenigen Antworten lässt sich jedoch auch darauf schließen, dass (noch) nicht so viele Vorhaben, die in ZPE evaluiert wurden, über Clusterlösungen verfügen und sich dies in zukünftigen Analysen ändern könnte. **Cluster**-Ansätze haben ihren Ursprung in der Wirtschaftsförderung und werden in der GIZ z.B. auch auf organisatorischer Ebene angewandt, beispielsweise bei der gemeinsamen Nutzung von Fahrzeugen, HR oder Finanzzuständigkeiten. Die wenigen vorliegenden qualitativen Daten belegen, dass die gemeinsame Nutzung von solchen Supportservices in den ZPE als sehr positiv für die Effizienz beschrieben wurde, da die Kosten für einzelne Projekte im Cluster sinken und dabei das Fachwissen sehr hoch ist. Ein *Good Practice*-Beispiel für einen solchen Ansatz findet sich in Abbildung 31. **Aus diesen Gründen sollten Cluster-Lösungen jedoch keineswegs als vernachlässigbare Erfolgsfaktoren eingestuft werden, da sie aufgrund ihrer zunehmenden Verbreitung Potenziale für die Zukunft bergen.**

Auch die Zuordnung der Kosten zu den Projekt-Outputs war aufgrund weniger Antworten in den ZPE-Berichten in dieser Auswertung statistisch nicht relevant (6 Prozent). Die laufende Kosten-pro-Output-Monitoring und -Prognose (KOMP) für Neuvorhaben wurde erst 2019 eingeführt und wurde erst nach und nach für laufende Vorhaben übernommen. In den ZPE-Beichten liegt dementsprechend derzeit nur eine Stichprobe von 8 KOMP-Vorhaben vor (davon 6 KOMP-Pilotvorhaben und 2 KOMP-Vorhaben). Diese Stichprobe zeigt ein sehr gemischtes Bild für das Effizienzkriterium, das mit Level 1 bis Level 5 bewertet wurde. Der Mittelwert von den KOMP-Vorhaben beträgt 2,87, was zeigt, dass KOMP-Vorhaben bei der Effizienz im Vergleich aller Vorhaben (MW=2,19) am schlechtesten abschneiden. Die Aussagekraft ist jedoch begrenzt, da die Stichprobe sehr klein ist. In Rahmen dieser Querschnittsauswertung hat das Evaluierungsteam in den Deep Dives mit den AV von besonders effizienten Vorhaben und/oder Vorhaben, die als KOMP-Pilotprojekte ausgewählt worden waren, über die laufende **Kosten-Output-Zuordnung** diskutiert. Die bisherigen Eindrücke der AV zu KOMP als neuem Standard in der Projektimplementierung und der Auswirkung auf die Effizienz der Vorhaben ist auch hier sehr unterschiedlich (siehe Abbildung 33 zu KOMP (noch) kein Erfolgsfaktor?). Der Einfluss von KOMP auf die Effizienz sollte in zukünftigen Betrachtungen mit größeren Stichproben genauer analysiert werden.

Vergleich der internen Erfolgsfaktoren mit den Ergebnissen der Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel, 2020)

Die folgende Tabelle stellt die in der Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (Mainlevel, 2020) und der QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ (2023) identifizierten Erfolgsfaktoren übersichtlich gegenüber und zeigt, dass keine großen Veränderungen in der Relevanz der Erfolgsfaktoren zu verzeichnen sind. Allerdings ist zu betonen, dass die Vergleichbarkeit mit der QSA 2020 dadurch eingeschränkt ist, dass in der QSA 2000 vorwiegend die vorherigen dezentralen Projektevaluierungen (PEV) und nur wenige Zentrale Projektevaluierungen (ZPE) als Datengrundlage dienten, und auch keine Misserfolgsfaktoren betrachtet wurden. Die Kategorisierung der Faktoren stützte sich dabei auch auf die QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (2020), wobei teils Kriterien gebündelt wurden.

Die Betrachtung ergab, dass sich die Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf nicht geändert haben. Zur Tabelle 3 von zeitlichen Trends orientierte sich die vorliegende QSA an dem Ranking in der QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (2020). Je häufiger ein Faktor in den Berichten genannt wurde, desto wichtiger ist er. Einzelne Trends sind z.B., dass bestimmte Kriterien in der QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (2020) als „wichtig“ und in der QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ (2023) als „sehr wichtig“ eingestuft werden oder umgekehrt. Aufgrund der Einschränkungen in Bezug auf die Vergleichbarkeit ist die Aussagekraft dieser Unterschiede jedoch begrenzt.

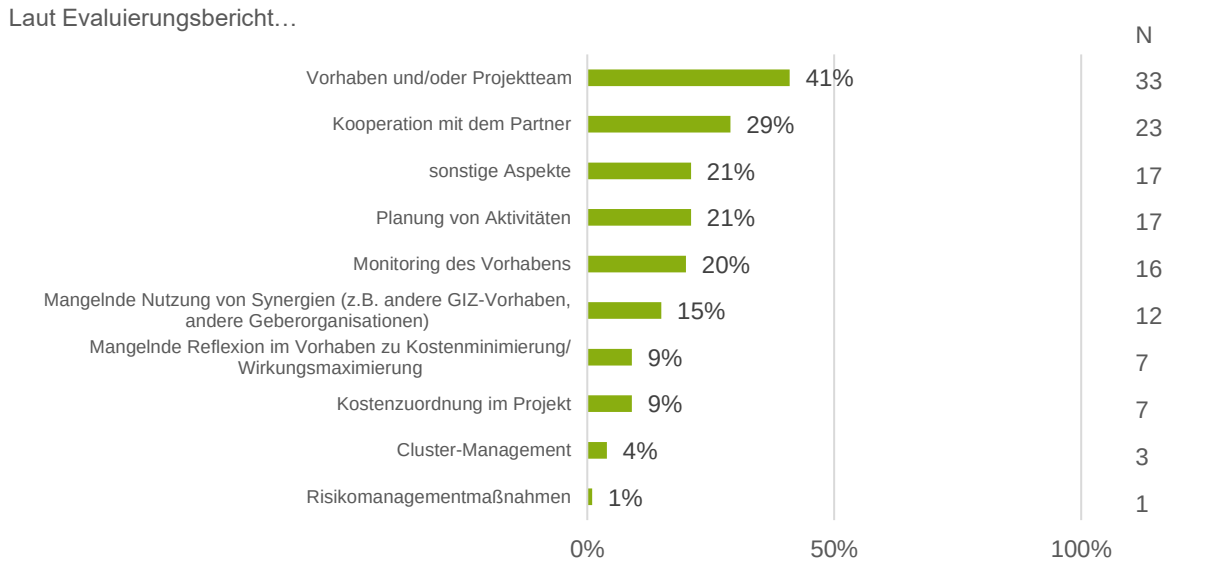
Tabelle 3: Vergleich der Erfolgsfaktoren: Ergebnisse der Querschnittsauswertung „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ (2020)

Ranking	QSA „Wirtschaftlichkeit der Vorhaben“ 2020 (PEV & ZPE)	QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ 2023 (ZPE)
Sehr wichtig	✓ Nutzung von Lernerfahrungen **✓ Nutzung eines Monitoringsystems** ✓ Nutzung von Synergien **✓ Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen** ✓ Verantwortlichkeiten im Stakeholderumfeld **✓ Maßnahmen zur Verringerung von Risiken**	✓ Nutzung von Synergien ✓ Kooperation mit dem Partner (gemeinsame Steuerung, Nähe) ✓ Vorhaben/Projektteam (z.B. Steuerung, Verantwortlichkeiten, Wissensmanagement) ✓ Planung von Aktivitäten (z.B. Lernerfahrung, Partizipative Planung)
Wichtig	✓ Partizipative Planung ✓ Kontinuierliches Wissensmanagement ✓ HR-Management ✓ Partnermanagement und -nähe	**✓ Monitoring des Vorhabens (Ressourcen, Anpassungen)** ✓ Reflexion im Vorhaben **✓ Risikomanagementmaßnahmen**
Nicht zu vernachlässigen	✓ Erkenntnisse aus Vorstudien **✓ Kostenzuordnung**	✓ Cluster-Management (Teilen von Verwaltungsressourcen und Finanzzuständigkeiten) **✓ Kostenzuordnung**

Interne Misserfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben

Die internen Faktoren gelten nur selten als Misserfolgsfaktoren, sondern meistens als Erfolgsfaktoren. Allerdings ergibt sich hier ein ähnliches Bild für die relevantesten Faktoren, denn wie bei den Erfolgsfaktoren erhielten auch in Bezug auf die Misserfolgsfaktoren solche Maßnahmen die höchsten Werte, die das Vorhaben/und oder das Projektteam und die Kooperation mit dem Partner betreffen.

Abbildung 32: Interne Misserfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben



Quelle: Syspons GmbH (2023)

Bei der Betrachtung von internen Faktoren, die sich negativ auf die effiziente, wirkungsorientierte Nutzung der Projektressourcen ausgewirkt haben, wurden in den ZPE-Berichten am häufigsten Aspekte genannt, die mit dem Projekt bzw. dem Projektteam zu tun haben. Dies war in 41 Prozent der ZPE-Berichte der Fall. Dabei ging es meistens um eine mangelhafte Steuerung(sstruktur) sowie um unzureichende Personalressourcen; unklare Verantwortlichkeiten spielten eine untergeordnete Rolle. Die konkrete Kritik der Evaluierungsteams war dabei breit gestreut und betraf Aspekte wie hohe Steuerungskosten; aufwändige interne Abstimmungsprozesse; eine hohe Fluktuation im Projektteam; eine langsame Umsteuerung aufgrund von bürokratischen Prozessen (zum Beispiel bei der Stellenbesetzung); die Überlastung der vorhandenen Mitarbeiter*innen sowie Defizite bei der Überwachung der Projektkosten (siehe auch Abschnitt zu Monitoring). In diesem Zusammenhang haben die **ZPE-Evaluierungsteams** verschiedene **Empfehlungen** an die Vorhaben/Projektteams gerichtet, mit denen die Effizienz des Vorhabens gesteigert werden sollte. Das Projekt bzw. das Projektteam waren unter den Empfehlungen zur Effizienzsteigerung der meistgenannte Punkt gewesen (48 Prozent der Empfehlungen zu Effizienzsteigerungen).

Darüber hinaus konnte in einem Drittel der Vorhaben festgestellt werden, dass eine unzureichende Kooperation mit den Projektpartnern ein Misserfolgsfaktor für die Effizienz der Vorhaben darstellt. So wurde in 29 Prozent der ZPE-Berichte darauf hingewiesen, dass die Zusammenarbeit von Seiten des Projektteams oder von der GIZ als Durchführungsorganisation an sich verbessert werden sollte. **Dabei wurde auch vermehrt auf administrative Hürden in der Kooperation verwiesen, die sich letztlich in einer verzögerten Umsetzung der Maßnahmen niederschlugen.** So gab es bei mehreren Projekten relevante Wartezeiten aufgrund von bürokratischen Prozessen innerhalb der GIZ, die unter anderem die Bearbeitung und Auszahlung von Mitteln für Partnerorganisationen betrafen. Dadurch verzögerte sich die Durchführung von Maßnahmen, was sich auf die Effizienz der Vorhaben im Sinne von „mit den vorgegebenen Ressourcen in der vorgegebenen Zeit umgesetzt“ negativ auswirkte. Daneben traten jedoch auch Versäumnisse/Verszögerungen auf Seite der

Projektpartner auf, die die Effizienz der Projektdurchführung minderten, jedoch von den Projektteams kaum beeinflusst werden können.

Nicht ausreichende Monitoringsysteme für die Steuerung des Vorhabens wurden ebenso als Misserfolgsfaktor benannt (20 Prozent der ZPE-Berichte). Ein genauer Blick in die Daten zeigt, dass dies vor allem dann der Fall ist, wenn die Personalkapazitäten für M&E nicht ausreichen. Auch ausbleibende, auf dem Monitoringsystem basierende Anpassungen des Projektkonzepts bzw. ausbleibende Entscheidungen wurden von den Evaluierungsteams aufgeführt. So waren zwar durchaus Monitoringsysteme vorhanden und wurden für die operative Planung und die Berichterstattung genutzt. Allerdings gab es keine Belege dafür, dass die M&E-Systeme bzw. die damit generierten Daten auch für wirkungsorientierte Entscheidungen innerhalb der Vorhaben genutzt wurden, beispielsweise für die Umverteilung von Ressourcen zwischen den einzelnen Outputs bzw. Aktivitäten.

Mit Blick auf die Kostenzuordnung zu den Outputs der Projekte ergab sich bei der qualitativen Auswertung ein gemischtes Bild. So haben die Evaluierungsteams die Nicht-Nutzung von KOMP/*OnSITE* teilweise als internen Misserfolgsfaktor gewertet. Gleichzeitig wiesen die AV der KOMP-Pilotvorhaben in den *Deep Dives* teilweise darauf hin, dass KOMP eine Reihe von Schwächen in Bezug auf eine effiziente Kostenzuordnung aufweist (siehe Abbildung 33).

Abbildung 33: KOMP (noch) kein Erfolgsfaktor?

KOMP/Kostenzuordnung (noch) kein Erfolgsfaktor?

Seit 2019 wurde in der GIZ die „Kosten-pro-Output-Monitoring und -Prognose“ (KOMP) neu eingeführt, in deren Rahmen fortlaufend alle Kosten den geplanten Outputs der Projekte zugeordnet werden. Nach ausgewählten Pilotprojekten wurde KOMP inzwischen verpflichtend für alle Vorhaben nach 2020 eingeführt. In der vorliegenden Querschnittsauswertung „Effizienz“ sollte betrachtet werden, inwiefern sich KOMP auf die effiziente Nutzung der Projektressourcen durch die Vorhaben auswirkt. KOMP wurde deshalb sowohl in der Auswertung der ZPE-Berichte als auch in den Deep Dives mit Auftragsverantwortlichen (AV) ausgewählter KOMP-Projekte thematisiert. Dabei zeigt sich ein **gemischtes Bild**. Einerseits empfinden manche Vorhaben KOMP als nützlich für die Ressourcensteuerung. Teilweise nutzen sie die KOMP-Instrumente nicht zur regelmäßigen Revision und Reflexion, haben aber Excel-basierte Instrumente erarbeitet, die der Kosten-per-Output-Zuordnung entsprechen und in KOMP eingespeist werden. Andererseits verweisen die Vorhaben auf den höheren Zuordnungsaufwand und die dafür nicht ausreichenden Personalressourcen. KOMP ist aus ihrer Sicht deshalb eher ein Hindernis für effizientes Arbeiten und wird nur zur Berichterstattung verwendet (und zwar nur, weil das Tool vorgeschrieben ist). Um fehlendes Wissen zu KOMP als Hindernisfaktor auszuschließen, wurde zudem nach dem Begleitangebot für die KOMP-Nutzung gefragt. Dabei erklärten alle Interviewpartner*innen, dass sie mit dem Hilfsangebot zufrieden seien. Damit KOMP ein Erfolgsfaktor werden kann, müssen die genannten Hürden abgebaut und insbesondere ausreichende personelle Mittel bereitgestellt werden.

Abbildung 34: Empfehlungen der ZPE-Evaluierungsteams

Empfehlungen der ZPE-Evaluierungsteams

Betrachtet man die Empfehlungskapitel der ZPE insgesamt, so fällt auf, dass sich der Großteil der Empfehlungen nicht speziell mit dem Thema Effizienz, sondern überwiegend mit den anderen OECD-DAC-Kriterien beschäftigt. In den Fällen, in denen die Evaluierungsteams eine Empfehlung zur Steigerung der Effizienz aussprachen, deckten sich diese mit den **relevantesten internen Misserfolgsfaktoren**, die in dieser Querschnittsauswertung festgestellt wurden. Die meisten Empfehlungen zur Steigerung der Effizienz richten sich an das **Vorhaben/und oder das Projektteam (48 Prozent), die Kooperation mit dem Partner (46 Prozent), die Planung von Aktivitäten (30 Prozent) und die Nutzung von Synergien (28 Prozent)**.

- **Vorhaben/Projektteam:** Die Empfehlungen der ZPE-Evaluierungsteams zur Verbesserung der Effizienz waren dabei z.B. eine längerfristige Planung, eine klare Kommunikation im Team sowie mehr interne Transparenz bei den verfügbaren Projektmitteln. Dies entspricht der Notwendigkeit, klare Zuständigkeiten festzulegen und regelmäßig über einen effizienten Mitteleinsatz nachzudenken.
- **Kooperation mit Partnern:** Eine Empfehlung zur Verbesserung der Effizienz durch die ZPE-Evaluierungsteams lautete, die Stärkung nachhaltiger lokaler Kapazitäten in den Mittelpunkt der Partnerschaftsprojekte zu stellen. Diese könnten letztlich dazu beitragen, eine unzureichende Effizienz auf Seite der Partner zu vermeiden.
- **Synergien/Dopplungen:** Die Empfehlungen der ZPE-Evaluierungsteams bezogen sich auch auf die mangelhafte Nutzung von Synergien oder gar auf redundante Geberinterventionen. Die Evaluierungsteams empfehlen daher eine engere Koordinierung und klarere Aufgabenteilung. Dies entspricht auch den Erkenntnissen der vorliegenden QSA, wonach fehlende Synergien ein relevanter interner Misserfolgsfaktor sind.
- **Monitoring:** Die Empfehlungen der ZPE-Evaluierungsteams zielten auch auf Effizienzsteigerungen durch das Monitoring. So wurde beispielsweise empfohlen, das Potenzial des Auftragstools stärker zum Monitoring der Wirkungen und der Effizienz sowie zur Ressourcen-Steuerung zu nutzen. Eine deutliche Übererfüllung von Indikatoren sollte zukünftig zu nachvollziehbaren Reaktionen in der Projektsteuerung führen, beispielsweise zur Umlenkung von Ressourcen in bisher weniger erfolgreiche Projektbereiche oder zur Festlegung ambitionierterer Zielwerte für die Indikatoren. Auch dies entspricht den Erkenntnissen der vorliegenden QSA im Hinblick auf Schwächen bei Monitoring sowie bei den Überlegungen zur Verbesserung der Effizienz.
- **KOMP:** Die Empfehlungen der ZPE-Evaluierungsteams griffen ebenfalls KOMP auf. So wurde einem Vorhaben empfohlen, die Verteilung seiner (v.a. personellen) Ressourcen während der Implementierung des Vorhabens auf Grundlage des KOMP-Tools fortlaufend zu aktualisieren, um damit eine angemessene finanzielle Steuerung und Bewertung der Effizienz zu unterstützen. Auch wurde der GIZ empfohlen, die Lernangebote zu KOMP zu überprüfen. Dieser Punkt konnte allerdings durch die vorliegende QSA, insbesondere durch die *Deep Dives*, nicht bestätigt werden. Vielmehr wurde das Unterstützungsangebot für GIZ-Mitarbeiter*innen von den Interviewten als hilfreich bzw. ausreichend bewertet.

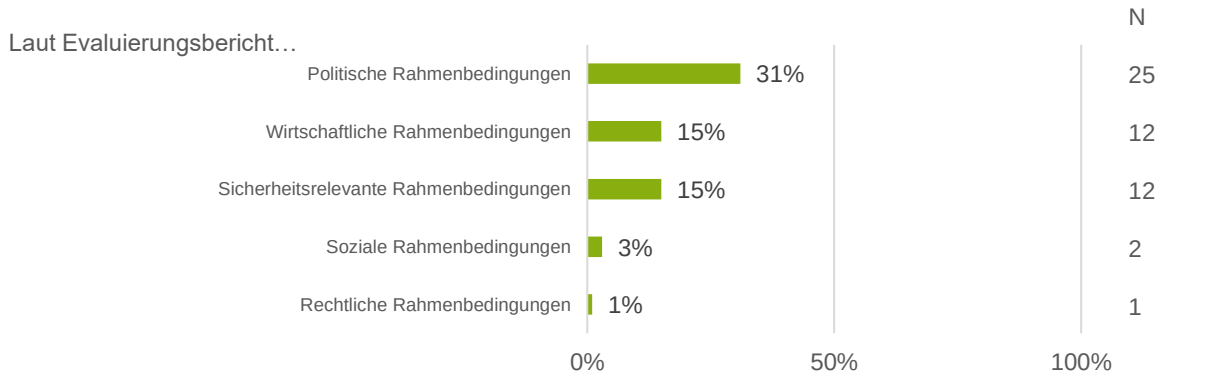
Externe Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben

Neben den internen Faktoren wurden auch externe Faktoren betrachtet. Dabei handelt es sich um Rahmenbedingungen, die auf die Projekte und deren Umfeld einwirken und auf die Projekte nur teilweise reagieren können.

Wenn externe Einflussfaktoren in den ZPE-Berichten genannt werden, so haben diese meistens einen negativen Einfluss. Positive und das Projekt begünstigende externe Erfolgsfaktoren werden dagegen sehr selten genannt. Allerdings hat diese Erkenntnis nur begrenzte Aussagekraft, da diese Beobachtung möglicherweise auf einen Bias der Evaluierungsteams zurückzuführen ist, wenn diese vor allem die prägnanten negativen Einflussfaktoren beschreiben und die normalen oder positive Rahmenbedingungen dagegen vernachlässigen.

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass negative externe Misserfolgsfaktoren in einem ZPE-Bericht meistens als Begründung für eine starke Beeinträchtigung der Projektdurchführung und der Effizienz angeführt werden. Zu den größten negativen Einflüssen auf die Vorhaben gehören **politische Faktoren** (z.B. das Desinteresse von staatlichen Akteuren)**, sicherheitsrelevante Faktoren (**z.B. hohe Sicherheits- und damit verbunden hohe Reisekosten oder Umplanungen, RMO und eine Fernsteuerung des Vorhabens) **oder wirtschaftliche Faktoren** (z.B. hohe Inflation). Auch die Folgen der Corona-Pandemie wie z.B. Lieferkettenunterbrechungen und Preissteigerungen oder **pandemiebedingte Schutzmaßnahmen** galten als besonders starke sonstige negative Faktoren, z.B. aufgrund eingeschränkter Personalressourcen während der Pandemie oder aufgrund der Umplanung von Aktivitäten.

Abbildung 35: Externe Misserfolgsfaktoren für die Effizienz der Vorhaben



Quelle: Syspons GmbH (2023)

Positive Einflussfaktoren auf die Effizienz wurden lediglich in einzelnen Beispielen beschrieben. Dazu zählen beispielsweise günstige politische Rahmenbedingungen, politische Unterstützung, günstige wirtschaftliche Faktoren, wie etwa eine Partnerschaft mit der Wirtschaft, oder sonstige günstige Rahmenbedingungen, durch die **pandemiebedingte** Effizienzsteigerungen möglich wurden (insbesondere durch virtuelle Kommunikation und Einsparungen auf der Kostenseite).

Nachhaltigkeit und Effizienz

In der qualitativen Auswertung der ZPE-Berichte zeigte sich, dass ökologische Nachhaltigkeitsüberlegungen bislang nicht im Rahmen der Effizienz aufgeführt werden. Keiner der untersuchten Berichte enthielt Hinweise darauf, dass die Projektteams und die Evaluierungsteams ökologische Aspekte bei Effizienzabwägungen beachten. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da dieser Aspekt weder eine Vorgabe innerhalb der Projektsteuerung noch innerhalb der ZPE ist. Allerdings könnten ökologische Überlegungen bei der Ressourcenplanung und -nutzung und somit auch bei der Evaluierung künftig an Bedeutung gewinnen, beispielsweise die Frage, ob neu errichtete Schulgebäuden in den Partnerländern künftig mit Generatoren oder PV-Anlagen

ausgestattet werden. Die Errichtung einer PV-Anlage würde die Energiekosten der Gemeinden senken und nebenbei einen edukativen Effekt herbeiführen. Gleichzeitig würde diese Investition das Projektbudget kurzfristig stärker belasten. Langfristig würde die Entscheidung für eine PV-Anlage jedoch positive Auswirkungen für die Partnerländer der GIZ haben (geringere Energiekosten, Klimaschutz).

3.3 Effizienzanalysen

Die ZPE-Berichte wurden in einem zweiten Schritt auch bezüglich der Methodik und Darstellung der Effizienzanalyse betrachtet. Dabei wurden *Good Practice*-Beispiele für Effizienzanalysen zusammengetragen. Zunächst wurden die Systematik der Effizienzanalysen, dann ihre Darstellung und schließlich ihre Beschränkungen betrachtet. Gegen Ende des Kapitels wurden die Effizienzanalysen mit der international bewährten Praxis verglichen.

Systematische Methodik

Die folgenden Ergebnisse der Querschnittsauswertung zeigen, dass in Bezug auf die systematische Methodik der Effizienzanalysen sehr positive Ergebnisse und damit auch positive Entwicklungen in den letzten Jahren zu verzeichnen sind. In der Meta-Evaluierung der dezentralen Projektevaluierungen (PEV) von Syspons im Jahre 2016 schnitt die Effizienz als das methodisch schlechteste Kriterium ab. In nur 28 Prozent der untersuchten PEV wurde die Analyse und Bewertung für das Kriterium Effizienz als angemessen angesehen. Damals fiel auf, dass sich die Berichte nur unzureichend mit der Auswahl der Verfahren zur Effizienzmessung auseinandergesetzt hatten und dass Produktions- und Allokationseffizienz nicht immer systematisch erfasst wurden. Auf Potenziale für die Weiterentwicklung der Effizienzanalyse wird in den Handlungsempfehlungen noch näher eingegangen.

Alle untersuchten Effizienzanalysen im Rahmen der ZPE folgten nach Angaben der Verfasser*innen dem *Follow the Money*-Ansatz. In einigen Fällen wurde dieser systematischen Ansatz um Elemente alternativer Methoden und Benchmarks ergänzt. Dies war in 10 Prozent der qualitativ ausgewerteten ZPE-Berichte der Fall und sollte eine Vergleichbarkeit der Analysen gewährleisten. Mit Blick auf die Effizienzdimensionen, wurden alternative Methoden und Benchmarks in Dimension 1 (Produktionseffizienz) zur Betrachtung der Kosten auf Output-Ebene eingesetzt.

Die Analyse dieser Benchmarks hat gezeigt, dass verschiedene Arten von Benchmarks hinzugezogen wurden. Wie die Benchmarks für die Zwecke der Effizienzanalyse herangezogen wurden, war dabei von dem jeweiligen Vorhaben und Kontext abhängig. So versuchten manche Evaluierungsteams zum Beispiel, Stückkosten (*Unit Costs*) für den Bau einer Schule oder die Schaffung von Arbeitsplätzen zu berechnen. Der Vorteil von Benchmarks und Stückkosten ist, dass damit die Outputs und Outcomes des Projekts mit ähnlichen Interventionen in dem jeweiligen Sektor, in der Region oder von anderen Geberorganisationen verglichen werden können. Allerdings sind sie in Abhängigkeit vom Kontext und weiteren Eigenheiten wie dem thematischen Sektor des Vorhabens in unterschiedlichem Ausmaß realisierbar und/oder praktikabel. So ergibt die qualitative Auswertung der ZPE-Effizienzanalysen zum Beispiel, dass die Art und Quantifizierbarkeit der angestrebten Projektergebnisse einen großen Einfluss auf eine mögliche Anwendung von Benchmarks/Stückkosten hat. So lassen sich die Kosten für die Schaffung von Arbeitsplätzen oder die Kosten für die Elektrifizierung des ländlichen Raums leichter mit den entsprechenden Kosten anderer Vorhaben vergleichen, während die Kosten in den Bereichen Regierungsführung oder Rechtsstaatlichkeit, die sich z.B. auf die Verabschiedung von *Policy*-Dokumenten beziehen, deutlich komplexer ist und sich deshalb weniger gut ermitteln lassen. In manchen ZPE wurde dahingehend explizit dargestellt, dass es aufgrund der Einzigartigkeit des genutzten Ansatzes im regionalen Kontext nicht möglich sei, sich auf Benchmarks/Stückkosten anderer Initiativen zu beziehen.

Abbildung 36: Beispiele für quantitative Benchmarks

Beispiel für quantitative Benchmarks

PN 2014.2281.5 Förderung der ländlichen Elektrifizierung durch erneuerbare Energien. Diese Intervention konnte die quantitativen Ergebnisse des Projekts im Bereich der ländlichen Elektrifizierung mit konkreten **internationalen Benchmarks**, wie z.B. der Partnerschaft *Energising Development* (EnDev, von vielen Gebern inkl. BMZ finanziert) vergleichen. Hiervon wurden Benchmarks für die **Outcome- und die Programmebene** hinzugezogen: Die Ergebnisse auf Outcome-Ebene („bei einer Budgetsumme von 100.000 Euro durch das PERER konnten 9,2 Millionen Euro an privaten Investitionen gewonnen werden, was den Benchmark von EnDev (200.000 Euro) deutlich übertrifft“) und Programmebene (Wirkungsebene, z.B. jeder Euro des Projektbudgets erzeugt 0,0002454 MW“).

Außerdem fiel in ausgewählten ZPE-Berichten auf, dass die Evaluierungsteams zwar Methodiken oder Konzepte der Effizienzanalysen benannten, diese aber nicht explizit bzw. nachvollziehbar umsetzten. Ferner fiel auf, dass die Evaluierungsteams den Anweisungen in den annotierten Vorlagen teilweise nicht folgten. So gab ein Evaluierungsteam an, den Ansatz „*best value for money*“[22] bei der Beschaffung und Inanspruchnahme lokaler Serviceleistungen zu berücksichtigen, doch in der folgenden Effizienzanalyse war dies nicht ersichtlich. Ein anderes Evaluierungsteam hat nicht zwischen den Effizienzdimensionen unterschieden und ein gemeinsames Unterkapitel verfasst, aus dem die Trennung zwischen den Effizienzdimensionen nicht hervorging. Gleichwohl sind diese Fälle in der qualitativen Auswertung überschaubar (ca. 10 Prozent der Berichte), was unter anderem auf das System der Qualitätssicherung der Stabstelle Evaluierung der GIZ zurückzuführen ist.

Bei der Betrachtung der Methodik wurde auch der Effizienzgedanke der Evaluierungsteams berücksichtigt, der der Effizienzanalyse zugrunde lag. Dabei wurde deutlich, dass die Evaluierungsteams in ihrer Effizienzanalyse den Fokus eher auf die Wirkungsmaximierung als auf die Kostenersparnis setzen. Seit der Aktualisierung der BMZ-Evaluierungskriterien 2021 stehen sich in den ZPE das Sparsamkeitsprinzip und die Wirkungsmaximierung gegenüber. Während in 73 Prozent der begutachteten ZPE-Berichte eine Effizienzanalyse im Sinne der Wirkungsmaximierung durchgeführt wurde, war der Gesichtspunkt der Kostenersparnis nur in 33 Prozent der Berichte Gegenstand der Betrachtung.

Darstellung der Effizienzanalysen

Bei der Auswertung der Effizienzanalysen der ZPE-Berichte wurde ebenfalls danach gefragt, inwiefern die Evaluierungsteams diese **grafisch** oder **narrativ** veranschaulichen. Außerdem wurde die Darstellung der **Punktebewertung** erfasst.

Der Großteil der ZPE-Berichte enthielt grafische Darstellungen wie Tortendiagramme oder Tabellen oder narrative Beispiele in der Effizienzanalyse. In 85 Prozent der ZPE-Berichte wurden Abbildungen genutzt. Meistens handelte es sich dabei um Bildschirmfotos des Cockpits des Effizienztools der GIZ (siehe Abbildung 37) oder um Tortendiagramme zu den Kosten pro Output. Einige Evaluierungsteams nutzten auch selbstentworfene Tabellen. Darüber hinaus wurden die Erkenntnisse der Effizienzanalyse in 90 Prozent der ZPE-Berichte durch Beispiele weiter ausgeführt bzw. belegt.

[22] *Value for Money* ist ein Ansatz, der die monetären Kosten eines Ergebnisses der Qualität und/oder dem Nutzen dieses Ergebnisses gegenüberstellt, wobei subjektive Faktoren wie die Zweckmäßigkeit und die Kosten während der gesamten Lebensdauer (z.B. Wartung und Entsorgung) berücksichtigt werden (UKAid, 2019)

In den ZPE beruht die Bewertung der OECD-DAC-Kriterien auf einer Punktebewertung (0-100). Bei der Auswertung der Effizienzanalysen wurde deutlich, dass die Vergabe dieser Punkte in den meisten ZPE-Berichten implizit oder explizit beschrieben wird. Dies war bei 75 Prozent der ZPE-Berichte der Fall. Dabei wurde jedoch auch deutlich, dass ein Punktabzug im Text nur in wenigen ZPE-Berichten explizit aufgeführt wurde (zum Beispiel: „angesichts der Bedeutung der Skalierbarkeit der Ergebnisse für die Effizienz des Projekts wurden drei Punkte abgezogen“). Bei den restlichen 25 Prozent der ZPE-Berichte war für die Auswerter*innen der vorliegenden QSA „Wirtschaftlichkeit im Fokus“ nicht nachvollziehbar, wie es zur Punktebewertung der Evaluierungsteams kam, was die Transparenz der Bewertungen beeinträchtigt.

Abbildung 37: Beispiel für ein Cockpit aus dem Effizienztool

Module objective	The livelihoods of returnees, internally displaced persons and the local population in selected host communities have improved				
BMZ costs (Sum of individual costs)	19.183.681,45 €				
Co-financing	0,00 €				
Partner inputs	0,00 €				
Total costs	**19.183.681,45 €**				
Residual funds (BMZ costs and co-financing)	1.684.290,49 €				
Module objective indicators	Surveys by the market committees show that 4,500 of the approximately 370,000 people in the city of Kismayo use the additional market structures within walking distance to buy groceries every week.	560 (of which 280 are women) out of 1,300 participants in non-formal training courses, courses in entrepreneurial activity, state that the measures taken improved their life situation.	2 out of 4 recommendations on the strengthening of social cohesion developed by the participants of the Dialogue Forum, were implemented by JUCRI.	250 (out of which 75 men) from 350 people confirm the knowledge and use of two helpful coping strategies to reduce their stress levels.	200 out of 250 participants in awareness-raising on women's rights are better acquainted with their fundamental rights and with governmental and non-governmental contact and advice centres for women.
Achievement	112%	137%	100%	34%	71%

	Output A	Output B	Output C	Output D	Output E
Outputs	Social and economic infrastructure is functional.	The conditions for returnees, internally displaced persons and local people to earn their own income have improved.	JUCRI, JMoH, Construction, Commerce, Health as well as the JMoG, are able to better fulfill their respective roles in the (re-) integration of returnees and internally displaced persons.	Returnees, internally displaced people and local people have access to psycho- social support services.	The population of Kismayo has access to short term offers to reinforce their re- silience against COVID 19
Costs incl. commitment (Obligo)	4.780.785,89 €	6.940.146,24 €	5.006.750,90 €	1.210.538,42 €	1.245.460,01 €
Co-financing	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Partner inputs	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total costs	**4.780.785,89 €**	**6.940.146,24 €**	**5.006.750,90 €**	**1.210.538,42 €**	**1.245.460,01 €**
Total costs in %	**25%**	**36%**	**26%**	**6%**	**6%**
BMZ total costs in % without co-financing	**25%**	**36%**	**26%**	**6%**	**6%**

Einschränkungen

Die Evaluierungsteams verwiesen in den untersuchten ZPE auf einige Einschränkungen bezüglich der Datenqualität für die Effizienzanalyse. So wurden in 31 Prozent der ZPE-Berichte Einschränkungen bei der Erhebung der Daten benannt, zum Beispiel niedrige Rücklaufquoten bei Interviews zum Thema Effizienz, eine geringe Anzahl von Interviewpartner*innen oder die fehlende Verfügbarkeit des/der Finanzmanagenden im Vorhaben. In 21 Prozent der Fälle wurde die Qualität der Daten bemängelt. So gaben die Evaluierungsteams an, dass die Qualität der von dem Projekt gelieferten Daten unzureichend war oder Angaben fehlten. Dies ist insbesondere bei nicht KOMP-Projekten relevant, da die Daten durch plausible Annahmen des Evaluierungsteams und des Projektteams rekonstruiert und die Kosten den Outputs nachträglich zugeordnet wurden. In 28 Prozent der ZPE-Berichte ließen sich Einschränkungen bei der Auswertung der Daten finden. So wurde beispielsweise das Fehlen von Benchmarks für den Vergleich der Effizienz der gesamten Maßnahme (Kosten-Nutzen-Analyse) angemerkt. Auch konnte das Budget teilweise nicht retrospektiv konstruiert werden, da die Fortschrittsberichte keine Angaben zur jährlichen Budgetplanung enthielten. Auch wenn dies in den ZPE-Berichten aufgrund der geringen Anzahl an KOMP-Vorhaben noch nicht benannt wurde, ist es als plausibel anzusehen, dass die Datenqualität durch die KOMP-Berichterstattung steigen wird.

Verortung im internationalen Vergleich

Um Erkenntnisse für die Verbesserung von ZPE-Effizienzanalysen zu gewinnen, wurde ein Überblick über die Ansätze und Methoden erstellt, die von ausgewählten internationalen Geberorganisationen angewendet werden: *Austrian Development Agency (ADA), Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), Australian Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT), UK Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO), Independent Evaluation Group (IEG) der Weltbankgruppe, Norwegian Agency for Development (NORAD), Swedish International Development Agency (SIDA)* und *US Agency for International Development (USAID)*. Im Rahmen der vorliegenden Querschnittsauswertung wurden eine Dokumentenanalyse ausgewählter Evaluierungsberichte dieser Geber (zwei pro Geber) sowie einzelne ergänzende Interviews durchgeführt (nach Verfügbarkeit der Ansprechpartner*innen). Allerdings ist diese Betrachtung nur begrenzt aussagekräftig und dient lediglich einer Verortung und Orientierung im internationalen Vergleich.

Dabei war zu erkennen, dass die Evaluierung der anderen Geberorganisationen zwar auf den OECD-DAC-Kriterien beruhen, jedoch nicht alle Kriterien berücksichtigen. Die Auswahl der Evaluierungskriterien beruht auf den jeweiligen spezifischen Erkenntnisinteressen. Dabei lag den Berichten zufolge der Fokus nicht auf der Effizienz, sondern meist auf den anderen Evaluierungskriterien wie der Zielerreichung, also Effektivität oder Impact. In einem ergänzenden Interview wurde hier hinzugefügt, dass dieser Fokus auch dem Erkenntnisinteresse der jeweiligen Institution entspricht. Im Fall einer Effizienzanalyse gab es, den Interviews zufolge, zudem keine Vorgaben der Geber; die Methodik war den Evaluierungsteams überlassen.

Wenn das Effizienzkriterium betrachtet wurde, beruhte die Effizienzanalyse meist auf einer deskriptiven Auswertung und das entsprechende Kapitel war oft verhältnismäßig kurz. Der Großteil der Effizienzanalysen ging von der Evaluierungsfrage aus, inwiefern die angestrebten Ziele in der vorgegebenen Laufzeit und mit den abgestimmten Projektmitteln erreicht werden konnten, und waren in ihrer Auswertung rein deskriptiv. Etwas besser schnitten die Effizienzanalysen von FCDO oder DFAT ab, da diese Elemente des *Value-for-Money Ansatzes* (VfM)[23] enthielten, der eine Verbindung zwischen Effizienz und Kostenersparnis bzw. Wirkungsmaximierung herstellt und mit einer Darstellung von VfM je Output am nächsten an eine Kosten-Output-Diskussion heranreicht. Die Reflexion über die Effizienz oder Steuerungsentscheidungen im Vorhaben werden nicht systematisch betrachtet. In ausgewählten Evaluierungsberichten von FCDO wurde auf Vergleichsgrößen und Benchmarks verwiesen (siehe Beispiele für Effizienzanalysen anderer Geber Abbildung 38). Auch den Gebern und Berichten, die dem *Value-for-Money-Ansatz* folgen, liegt aus methodischer Sicht eine deskriptive Expertenmeinung zugrunde.

Die Verortung der ZPE der GIZ zeigt, dass die GIZ im internationalen Vergleich als einzige Geberorganisation verbindlich eine systematisierte Effizienzanalyse durchführen lässt. Die systematisierte Effizienzanalyse der GIZ, die auf dem *Follow the Money*-Ansatz basiert und bei der die Kosten pro Output durch ein Effizienztool ausgewertet werden, lässt sich laut Palenberg (2011) auf Level 1 und damit vor den internationalen Gebern einordnen. Die Berichte der anderen Geberorganisationen sind aufgrund der Nutzung von Expertenmeinungen und ihrer deskriptiven Natur auf Level 0 verortet (siehe Kapitel 1). Berichte ohne Effizienzanalyse liegen nach Palenberg außerhalb der Skala.

[23] VfM ist ein Konzept aus der Prüfung der Wirtschaftlichkeit von öffentlichen Ausgaben. Bei VfM geht es darum, die Wirkung jedes ausgegebenen Euros aus Steuermitteln zu maximieren.

Abbildung 38: Beispiel für Effizienzanalysen anderer Geber

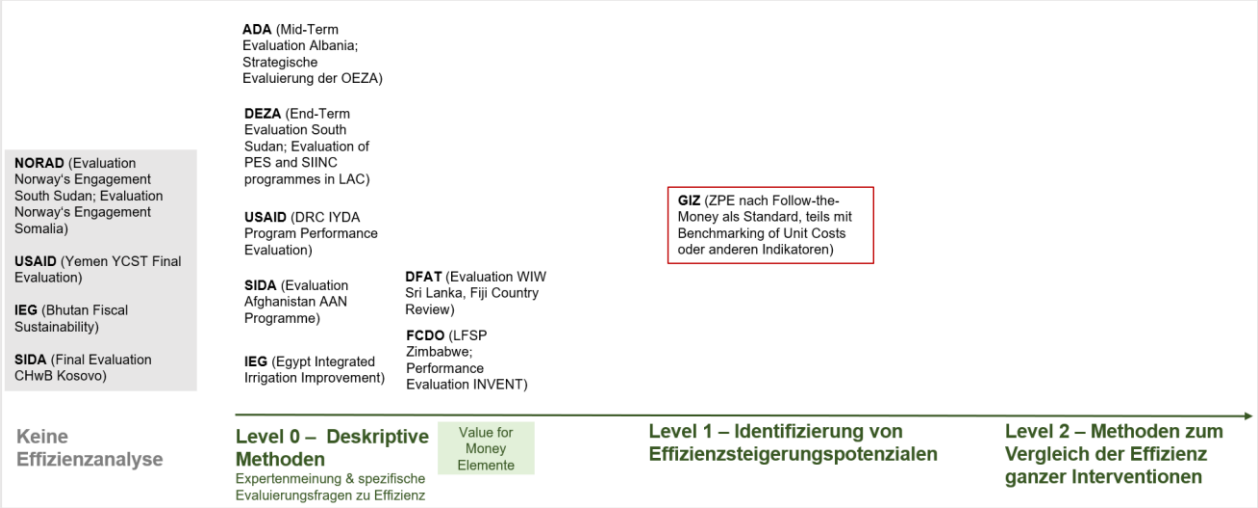
Beispiele für Effizienzanalysen anderer Geber

- **SIDA: Evaluation of the Afghanistan Analysts Network (AAN)'s Programme 2020–2024 (Dez 2022)**
  "Efficiency Evaluation question 7: To what extent has the intervention delivered, or is likely to deliver, results in an economic and timely way? Nevertheless, AAN has to a fairly high extent managed to deliver key outputs in a timely manner. In relation to its research and analysis work, AAN has continued to produce high quality outputs, albeit to a lower extent and somewhat higher cost than expected when the programme was designed. […] As for the organisation's individual costs the evaluation team has not detected any costs that are unreasonable compared to those of other similar organisations."

- **FCDO: Zimbabwe Livelihood and Food Security Programme (LFSP) (Dez. 2021):** Beispiel für die Bezugnahme auf Vergleichsgrößen und Benchmarks durch die VfM-Indikatoren:

Indicator	Performance	Commentary
Economy		
*#**2**: APN/MD Administrative/ programme cost ratio (APN+MD)*	**Achievement: APN** 14 Prozent (June 2019-May 2020) *APN Target 16 Prozent May 20* *Achievement: MD26 Prozent* *Target of 30 Prozent*	APN recorded a 14 Prozent admin – programme cost ratio for June 2019 to May 2020, against a target of 16 Prozent. MD achieved a cumulative admin to programme cost ratio of 26 Prozent against a target of less than 30 Prozent.
Efficiency		
*#**4**: Value of financial services / TA value at a given point in time (APN only)*	**Achievement: 17:1** *May 2020 target: 16:1*	In this period APN recorded a figure of 17.1: The indicator captures the effectiveness of the spend on TA by measuring the ratio of the value of financial services (credit) created against the value of spend on technical assistance to partner financial institutions.
Effectiveness		
*#**11**: Ratio of female to male individuals benefiting from the programme (APN)*	**Achievement: 61 Prozent** as at May 2020. *Target :58 Prozent*	APN trained a total of **263,249** farmers (160,581) women and 102,668 on a variety of capacity building initiatives.

Abbildung 39: Einordnung der Berichte im internationalen Vergleich (nach Palenberg)



Quelle: Syspons GmbH (2023)

4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Aufgrund der dargestellten Erkenntnisse der quantitativen Auswertung und der qualitativen Betrachtung lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen ziehen:

Schlussfolgerungen

Die GIZ hat mit ihrer Analyse der Effizienz eine Vorreiterrolle inne, da sie sich mit ihrer Systematik der ZPE-Standards im internationalen Vergleich abhebt. Aufgrund der Standards wie *Follow-The-Money* konnte die analytische Tiefe und Qualität des Effizienzkapitels in den ZPE-Berichten sukzessive gesteigert werden. Dadurch ist die Bewertung der Effizienz im Vergleich mit deskriptiven Effizienzanalysen vergleichsweise robust, so dass auch Effizienzsteigerungspotenziale erkannt werden.

Bei dieser Bewertung fällt ferner auf, dass die Vorhaben insgesamt positiv abschneiden und in Bezug auf ihre Effizienz gut bewertet werden. **Die statistische Auswertung (Regressionsanalyse) zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Bewertung der Effizienz und der Gesamtbewertung von GIZ-Vorhaben, die im Auftrag des BMZ umgesetzt werden**. Die Gesamtbewertung eines Projekts fällt folglich umso höher aus, je besser das Vorhaben in Bezug auf die Effizienz abschneidet. Insgesamt unterstreicht diese Beobachtung die Relevanz des Kriteriums Effizienz für den generellen Erfolg der Vorhaben.

Als maßgebliche Erfolgsfaktoren für effiziente Vorhaben wurden interne, also von den Vorhaben beeinflussbare Faktoren, wie die Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams, die enge Zusammenarbeit mit dem Partner und die Nutzung von Synergien erkannt. Interessanterweise bergen das Projektteam und die Kooperation mit dem Partner aber auch die größten Gefahren, weil sie sich auch als Misserfolgsfaktor negativ auf die Effizienz auswirken können. Im Anhang findet sich eine Übersicht mit Leitfragen für die Vorhaben, die die in der QSA benannten Erfolgsfaktoren operationalisieren.

Abbildung 40: Erfolgsfaktoren für effiziente Vorhaben:

Trotz eines positiven Resümees ergab die Querschnittsauswertung, dass für die GIZ als Durchführungsorganisation auf **zwei Ebenen das Potenzial** besteht, (**1) die Effizienz von Projekten und (2) die Effizienzanalysen** kontinuierlich zu verbessern. Diese Ebenen werden in dem folgenden Kapitel zu den Handlungsempfehlungen genauer betrachtet.

4.1 Handlungsempfehlungen: Effizienz von Projekten

Auf der Basis der konkreten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus dieser Evaluierung spricht das Evaluierungsteam folgende Empfehlungen aus.

Ganzheitliche Finanz- und Projektsteuerung

Den Vorhaben wird empfohlen, Steuerungsentscheidungen bei der Projektimplementierung eng mit der finanziellen Steuerung zu verknüpfen. In der vorliegenden Querschnittsauswertung wird deutlich, dass sich effiziente Vorhaben besonders durch die enge Verbindung und regelmäßige Besprechungen zwischen Finanzmanagement, M&E und AV auszeichneten, in denen das Monitoringsystem betrachtet und mögliche Anpassungen im Hinblick auf den Effizienzgedanken diskutiert wurden. Auch wenn KOMP von vielen Vorhaben als zunächst sehr ressourcenintensiv beschrieben wird, lassen sich später die Potenziale dieses Konzepts heben. Daher müssen die Vorhaben einerseits entsprechende Ressourcen einplanen und andererseits KOMP als Steuerungsinstrument verstehen und anwenden. Insbesondere durch eine Verknüpfung von KOMP mit den Wirkungsmonitoringdaten erhöht sich der Nutzen von KOMP für die Vorhaben deutlich, da beide Arten von steuerungsrelevanten Daten (die Projektmittel und die tatsächliche Zielerreichung) im Fokus stehen.

Den Vorhaben wird empfohlen, projektintern genügend Ressourcen in das Wirkungsmonitoring und in Kostenmonitoring und Reflexion zu investieren. Monitoringsysteme und regelmäßige Reflexion haben sich in der vorliegenden Querschnittsauswertung als zentrale Erfolgsfaktoren erwiesen. Dabei gilt es nicht nur, die Monitoringdaten wirkungsorientiert (also mit Blick auf die Zielerreichung), sondern auch in Verbindung mit einer kostenminierenden bzw. wirkungsmaximierenden Nutzung der Projektmittel auszuwerten. Damit das Monitoring zum Erfolg des Projektes bzw. zukünftiger Projekte beitragen kann müssen bei der Budgetplanung ausreichende finanzielle Mittel und während der Umsetzung ausreichend Zeit vorgesehen werden.

Partnersteuerung

Den Vorhaben wird empfohlen, in das Partnermanagement und die gemeinsame Steuerung mit dem Partner zu investieren. Die vorliegende Querschnittsauswertung hat gezeigt, dass die Kooperation mit dem Partner je nach Ausgestaltung sowohl ein signifikanter Erfolgsfaktor als auch ein signifikanter Misserfolgsfaktoren sein kann, was die Relevanz der Kooperation unterstreicht. Die ermittelten *Good Practices* geben Impulse und zeigen, dass die Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten gemeinsam mit Partner und eine sinnvolle Steuerungsvereinbarung wesentlich zu einer effizienten Steuerung sowie zur Ownership beitragen. Ferner kann eine transparente Jahresplanung mit dem Partnersystem unter Berücksichtigung der lokalen Ebene Vertrauen, Transparenz und Ownership steigern.

Synergien innerhalb der deutschen EZ

Es wird den Vorhaben empfohlen, ihre Effizienz zu steigern, indem sie insbesondere Synergien mit anderen GIZ-Projekten und Geberorganisationen fördern. Die vorliegende Querschnittsanalyse hat eindeutig gezeigt, dass die Schaffung von Synergien ein entscheidender Erfolgsfaktor für die effiziente Mittelverwendung durch die Projekte ist. Umgekehrt wurde auch beobachtet, dass das Fehlen von Synergien in den ZPE als ein Faktor gesehen wurde, der die Effizienz der bewerteten Projekte beeinträchtigt. Synergien können auf verschiedenen Ebenen der Zielerreichung (Output-, Outcome-, Impact-Ebene) und sowohl mit anderen Akteuren der deutschen als auch der internationalen (finanziellen und technischen) Zusammenarbeit erzielt werden. Konkret können Synergien in Form von gemeinsamen Aktivitäten, konkreten Absprachen im Rahmen von Geberkoordinationsrunden oder der weiteren Nutzung von Wissensprodukten erreicht werden

Es wird den Vorhaben empfohlen, in das Cluster-Management zu investieren, um Synergien innerhalb der GIZ optimal zu nutzen. Die vorliegende Querschnittsauswertung verdeutlicht, dass ein ggf. vorhandenes Cluster-Management häufig entscheidend zur Steigerung der Effizienz der Vorhaben beiträgt. Einerseits ergeben sich in administrativen und finanziellen Prozessen leicht erschließbare Synergien innerhalb der GIZ, beispielsweise durch die Bündelung von Ansprechpersonen, spezialisierten Finanzverantwortlichkeiten und eine gemeinsame Ressourcennutzung. Andererseits fördert eine gemeinsame Planung im Cluster und die daraus resultierende Abstimmung und Harmonisierung der Ziele der einzelnen Vorhaben ebenfalls Synergien.

4.2 Handlungsempfehlungen: Effizienzanalysen

Prinzipien & Reflexion zu Effizienz

Der Stabsstelle (STS) Evaluierung der GIZ wird empfohlen, Evaluierungsfragen zu den Reflexionsprozessen in den Vorhaben vorzusehen. Im Rahmen der vorliegenden Querschnittsauswertung wurde deutlich, dass die Reflexionsprozesse in den Projekten und die darauf basierende Steuerung für die Effizienz von zentraler Bedeutung sind. Vor diesem Hintergrund sollten diese Reflexionsprozesse ebenfalls Gegenstand der ZPE sein. Die qualitative Analyse der ZPE-Berichte hat jedoch gezeigt, dass viele Berichte bisher nur wenige oder keine Angaben zu diesem Thema enthalten (zum Beispiel Reflexionen über die Kosten im Verhältnis zu den Outputs, Sparsamkeit und Kostenminimierung, Maximierung von Outputs). Daher empfehlen wir, Fragen zu den Reflexionsprozessen in die Evaluierungsmatrix der ZPE aufzunehmen

Systematik der Effizienzanalysen

Die GIZ wird empfohlen, an der bewährten Systematik der ZPE und der Effizienzanalysen im Rahmen des *Follow-the-Money*-Ansatzes festzuhalten. In der vorliegenden Querschnittsauswertung wurden die Effizienzanalysen anderer Geberorganisationen untersucht, wobei sich gezeigt hat, dass die ZPE und die Effizienzanalysen der GIZ eine besonders systematische Evaluierung und ein Alleinstellungsmerkmal darstellen. Im internationalen Vergleich ist die GIZ die einzige Durchführungsorganisation, die konsequent das OECD-

DAC-Kriterium der Effizienz berücksichtigt und dabei Standards anwendet, die auf dem Follow-the-Money-Ansatz beruhen. Dies beinhaltet auch die Nutzung eines systematischen Excel-Instruments sowie die Bereitstellung einer kostenlosen virtuellen Schulung. Dieser bewährte Ansatz sollte beibehalten werden.

Der Stabsstelle Evaluierung wird empfohlen, die Qualitätsstandards für Effizienzanalysen strikt einzuhalten. Die qualitative Analyse ausgewählter ZPE-Berichte in der vorliegenden Querschnittsauswertung ergab, dass einige Effizienzanalysen den hohen Qualitätsstandards nicht entsprochen haben. Beispielsweise waren der Umfang unzureichend, es mangelte an analytischer Tiefe, und es gab nur wenige Empfehlungen zur Steigerung der Effizienz. Um den Anforderungen der Level 1-Methoden zur Identifizierung von Effizienzsteigerungspotenzialen nach Palenberg gerecht zu werden, sind die Einhaltung dieser Qualitätsstandards und die Qualitätssicherung unverzichtbar.

Die Stabsstelle Evaluierung sollte darüber hinaus die Standards im Bereich Effizienz kontinuierlich an aufkommende Themen anpassen. Die vorliegende Querschnittsauswertung hat gezeigt, dass interne Reflexionsprozesse zur Steigerung der Effizienz, das Cluster-Management sowie Nachhaltigkeitsüberlegungen in Bezug auf die Effizienz bisher nicht systematisch von den ZPE-Evaluierungsteams berücksichtigt wurden. In einem sich ständig verändernden Umfeld sollten die Anforderungen an die Effizienzanalyse kontinuierlich überdacht und weiterentwickelt werden

Systematische Punktevergabe

Der Stabsstelle Evaluierung wird empfohlen, die Punktevergabe systematischer zu gestalten. Die vorliegenden Berichte haben gezeigt, dass durch die teilweise implizite Punktevergabe nicht immer deutlich wird, wie die abschließende Bewertung zustande kommt oder welches Gewicht den einzelnen Aspekten in der narrativen Darlegung beigemessen wird. Um dies zu verbessern, könnte es hilfreich sein, die Evaluierungsteams der ZPE dazu anzuhalten, in ihrer narrativen Darstellung konkrete Punktezuweisungen oder -abzüge vorzunehmen.

Darüber hinaus wäre es sinnvoll, wenn die Stabsstelle Evaluierung nicht nur die Kriterien für eine 100Prozentige Bewertung festlegt, sondern auch klare Richtlinien für den Punkteabzug in verschiedenen Szenarien bereitstellt. Dieser Schritt würde die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Bewertung erheblich verbessern.

Darstellung

Die Stabsstelle Evaluierung sollte weiterhin darauf achten, aussagekräftige Abbildungen und Darstellungen in den ZPE zu verwenden. Solche visuellen Elemente sind äußerst hilfreich für die Leser*innen, da sie wichtige Erkenntnisse zur Effizienz auf einen Blick vermitteln und in den oft umfangreichen Berichten eine gute Übersicht bieten. Bei der Untersuchung der Effizienzanalysen in den ZPE-Berichten wurde festgestellt, dass die Evaluierungsteams bereits regelmäßig Abbildungen und Darstellungen verwenden, insbesondere in Form von Abbildungen aus dem Effizienztool. In diesem Zusammenhang könnte die Stabsstelle Evaluierung darüber nachdenken, optimierte Vorlagen für die Evaluierungsteams zu entwickeln, um die Qualität und Aussagekraft dieser visuellen Elemente weiter zu verbessern.

Benchmarks

Es wird sowohl der Stabsstelle Evaluierung als auch der GIZ empfohlen, die Verwendung von Benchmarks in den Effizienzanalysen durch externe Evaluierungsteams (soweit sinnvoll) zu fördern und gegebenenfalls eine Datenbank dafür aufzubauen. In der vorliegenden Querschnittsauswertung wurde deutlich, dass die Evaluierungsteams nur vereinzelt Benchmarks für ihre Effizienzanalysen nutzen. Die Hindernisse für die Nutzung solcher Benchmark-Daten, wie beispielsweise ihre Kontextabhängigkeit, sind hinreichend bekannt. Als Auftraggeberin zahlreicher ZPE könnte die Stabsstelle Evaluierung bereits zu Beginn der Zusammenarbeit mit den Evaluierungsteams auf die Möglichkeit hinweisen, Benchmarks zu verwenden, soweit dies

sinnvoll ist. Dabei könnte die Stabsstelle Evaluierung Informationen darüber bereitstellen, welche Benchmarks in ähnlichen Projekten und in anderen Kontexten bereits genutzt wurden. Auf diese Weise könnte kontinuierlich eine Datenbank für Benchmarks aufgebaut werden, die beispielsweise nach Sektoren und Kontexten differenziert ist. Dies würde die Effizienzanalysen und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse verbessern.

Literaturverzeichnis

DEval (2023): Datengrundlage und Methodik der Effizienzbewertung in Evaluierung der deutschen EZ. Bonn: Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit. https://www.deval.org/de/evaluierungen/evaluierung-am-deval/das-evaluierungsprogramm

DeGEval (2015): Effizienzbewertung in Evaluationen. Handreichung für die Effizienzbewertung von Projekten und Programmen der Entwicklungszusammenarbeit. *Diskussionspapier der Arbeitsgruppe „Effizienz" des Arbeitskreises Evaluation von Entwicklungspolitik, Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval)*. Mainz: DeGEval. https://www.degeval.org/fileadmin/users/Arbeitskreise/AK_EPol/2015_2_EntwurfHandreichungEffizienz_AK_Epol_DeGEval_1_.pdf

GIZ (2022): Das Evaluierungssystem der GIZ. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://www.giz.de/de/downloads/giz2022-de-evaluierungssystem-grundlagen.pdf

GIZ (2023): Handreichung: Methoden zur Messung der Wirtschaftlichkeit. Internes Dokument: nicht veröffentlicht.

Mainlevel (2020): Wirtschaftlichkeit der Vorhaben: Querschnittsauswertung – Hauptbericht. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://publikationen.giz.de/qlinkdb/cat/ID=247087000

Palenberg, M. (2011): Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions. Evaluation Working Papers. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. https://gppi.net/2011/05/31/tools-and-methods-for-evaluating-the-efficiency-of-development-interventions

Prüfungsamt des Bundes (PAB) (2015): Preisbildung und Preisprüfung von Auftragen des BMZ an die GIZ GmbH. Prüfungsamt des Bundes. Koblenz.

Rambøll Management Consulting & SEEK Development (2013): GIZ Review Gesundheit: Querschnittauswertung mit Metaevaluierung, Effizienzanalyse und Evaluierungssynthese. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://publikationen.giz.de/qlinkdb/cat/ID=43921000

Syspons (2016): Meta-Evaluierung der Projektevaluierungen (PEV). Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://publikationen.giz.de/qlinkdb/cat/ID=49123000

Syspons (2022a): Cross-Sectional Analysis: Synchronisation of Planning, Monitoring and Evaluation of Projects. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://publikationen.giz.de/qlinkdb/cat/ID=251104000

Syspons (2022b): Cross-Sectional Analysis Added Value, Challenges and Success Factors of Cofinanced Projects. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://publikationen.giz.de/qlinkdb/cat/ID=250877000

Syspons (2023a): Querschnittsauswertung der durchschnittlichen Bewertungen von Zentralen Projektevaluierungen „QSA Insights". Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://publikationen.giz.de/qlinkdb/cat/ID=250433000

Syspons (2023b): Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Ausgestaltung und Wirkung der Vorhaben sowie

auf die Methodik und Validität der Zentralen Projektevaluierungen: Querschnittsauswertung – Hauptbericht. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. https://publikationen.giz.de/qlinkdb/cat/ID=250434000

UKAid (2019): Technical Guidance Value for Money. London: UKAid https://www.ukaiddirect.org/wp-content/uploads/2019/08/UKAD-Technical-Guidance-Value-for-Money-180220195417.pdf

Anhang: Erfolgsfaktoren & Leitfragen für Vorhaben

Diese Übersicht operationalisiert die in der QSA benannten Erfolgsfaktoren durch offene Leifragen. Es handelt sich dabei weniger um eine Checkliste als vielmehr um eine Anregung für die Reflexion in jeder Phase des Projektzyklus.

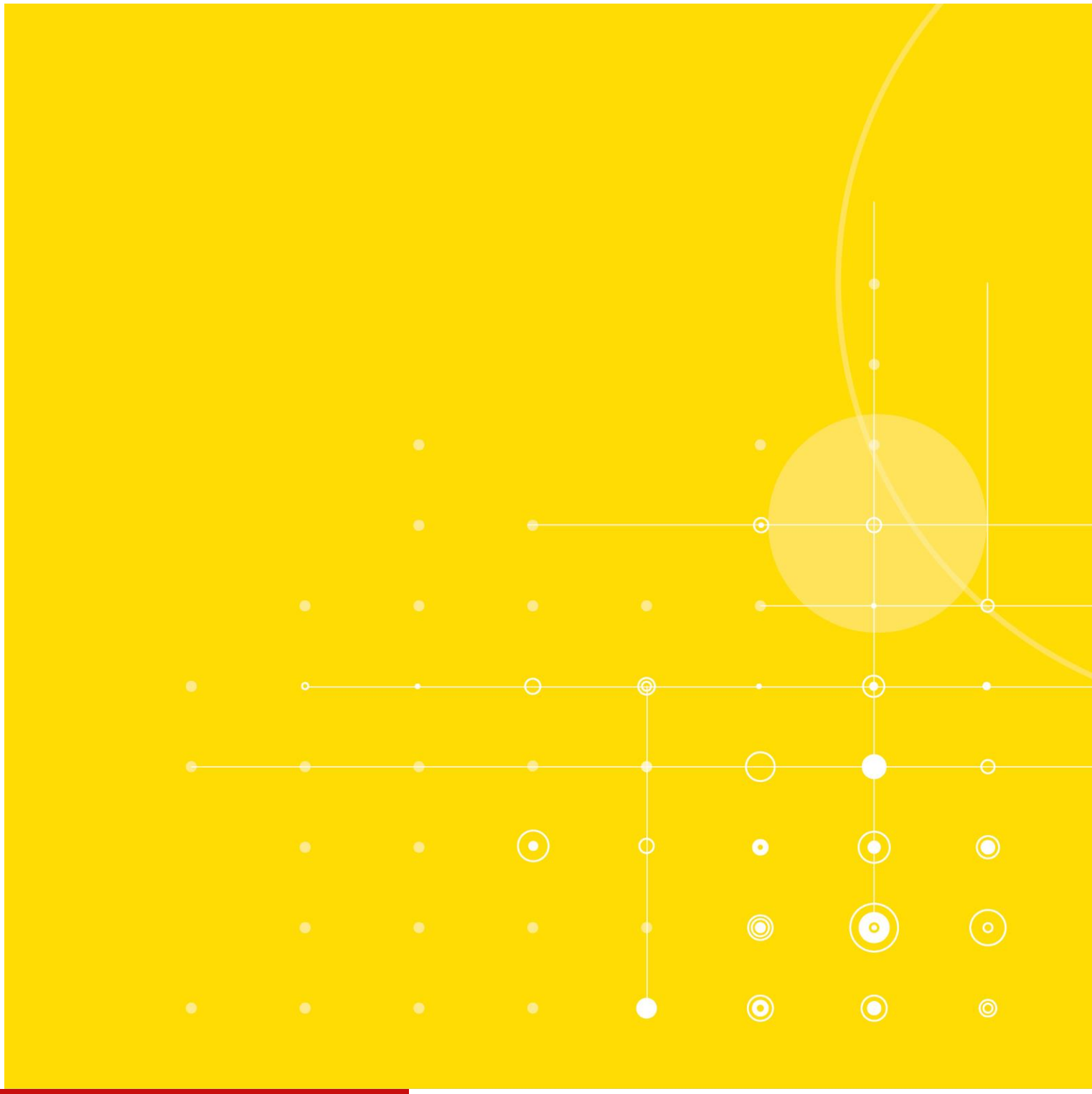
Sehr wichtig	
Planung & Implementierung	
✓ **Vorhaben/Projektteam** – Steuerung(sstruktur) – klare interne Verantwortlichkeiten – Ausreichende und sich ergänzende Personalressourcen	- Hat die Führungskraft eine Schulung in Bezug auf Offenheit, Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit erhalten? - Bestehen angemessene interne Steuerungsstrukturen im Projektteam? - Sind die Verantwortlichkeiten klar definiert? - Wird Verantwortung auf die Komponenten- oder Projektleitung übertragen? - Gibt es eine ausgewogene Mischung aus nationalen und internationalen Fachkräften, die dem Kontext und den Bedürfnissen der Partner entspricht? - Besteht eine ausgewogene Kombination von passender und sich ergänzender fachlicher Expertise? - Werden Anpassungen und Entscheidungen auf Basis gemeinsamer Reflexion im Projektteam getroffen?
✓ **Planung von Aktivitäten** – Outsourcing von Aktivitäten – Lernerfahrung aus vorherigen oder anderen Vorhaben	- Welche Aktivitäten werden ausgelagert und an wen? - Handelt es sich um nationale oder internationale Expertise? - Werden ganze Komponenten ausgelagert, werden Kurz- oder Langzeitfachkräfte beauftragt, und welche Auswirkungen hat dies auf das Vorhaben? - Rechtfertigen höhere Kosten den Zugewinn an Expertise? - Wird Outsourcing genutzt, um schneller auf Entwicklungen im Umfeld oder auf die Bedürfnisse der Partner zu reagieren? - Findet ein Wissenstransfer aus den Erfahrungen früherer oder anderer Vorhaben statt?
Implementierung	
✓ **Nutzung von Synergien** – mit anderen Gebern – mit anderen GIZ-Projekten	- Ist die Koordinierung mit und zwischen den Gebern sowie anderen von der GIZ durchgeführten Vorhaben geeignet, um Synergien zu erkennen? - Welche Aktivitäten richten sich an eine gemeinsame Zielgruppe oder verfolgen gemeinsame Ziele? - Welche Produkte können gemeinsam genutzt werden? - Werden Synergien im Verlauf des Projektzyklus reflektiert?
✓ **Kooperation mit dem Partner** – gemeinsame Steuerung – Nähe zum Partner und Informationsaustausch	- Welche Steuerungsmechanismen bestehen mit den Partnern und sind sie ausreichend? - Sind die Rollen ausreichend geklärt, beispielsweise in einer Steuerungsvereinbarung? - Findet eine gemeinsame Operations- und Finanzplanung statt, und besteht Transparenz in Bezug auf die Jahresplanung? - Werden die Indikatoren gemeinsam festgelegt? - Werden Informationen angemessen und zeitnah geteilt? - Werden Entscheidungen gemeinsam getroffen? - Welche Aktivitäten können gemeinsam finanziert werden? - Werden Partnerbeiträge erfasst und verfolgt?

Wichtig	
Planung & Implementierung	
✓ **Monitoring des Vorhabens** – ausreichende Ressourcen für M&E – Anpassungen und Entscheidungen im Projekt auf Grundlage des M&E-Systems	- Wurden in der Projektplanung im Projektbudget ausreichende Ressourcen für M&E berücksichtigt? Sind die Ressourcen im Projektbudget während der Implementierung weiterhin ausreichend oder wurden sie angepasst? - Gibt es im Team ein gemeinsames Verständnis für die Bedeutung eines wirkungsorientierten Ansatzes und die Relevanz von Monitoring? - Werden M&E und Finanzmonitoring miteinander verknüpft und zur effizienten Steuerung des Vorhabens eingesetzt? - Ist das Monitoring auf die Verfolgung der Wirkungen ausgerichtet? - Werden Anpassungen und Entscheidungen auf Basis des M&E-Systems getroffen?
✓ **Risikomanagementmaßnahmen**	- Gibt es ein Risikomonitoring und entsprechende Maßnahmen zur Risikominderung? - Werden das Risikomonitoring und das Risikomanagement regelmäßig überdacht und bewertet?
Implementierung	
✓ **Reflexion im Vorhaben zu Kostenminimierung/Wirkungsmaximierung**	- Wie oft und zu welchem Zeitpunkt im Projekt findet eine Reflexion zur Kostenminimierung und zur Maximierung der Wirkungen statt? - Werden nach solchen Reflexionen Anpassungen und Entscheidungen im Projektteam getroffen?
Darf künftig nicht vernachlässigt werden	
Planung & Implementierung	
✓ **Cluster-Management** – Teilen von Admin und Finanzzuständigkeiten	- Wurden während der Projektplanung Cluster-Lösungen geprüft? - Ergeben sich im Verlauf der weiteren Implementierung Möglichkeiten für Cluster-Lösungen, beispielsweise durch neue Projekte? - Falls eine Clusterkoordination vorhanden ist, findet eine vorhabenübergreifende Planung und Aktualisierung der Planung statt? - Welche Produkte oder Dienstleistungen können im Cluster gemeinsam genutzt oder gemeinsam erbracht werden?
Implementierung	
✓ **Kostenzuordnung im Projekt** – Kosten-pro-Output-Monitoring und -Prognose (KOMP)	- Wird KOMP fortlaufend aktualisiert? - Wird KOMP auch zur effizienten Steuerung des Vorhabens eingesetzt?

Fotonachweise und Quellen

URL-Verweise:
In dieser Publikation befinden sich ggf. Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:
Kartografischen Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.



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

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de