

VERFAHRENSLEITLINIE ZUR DURCHFÜHRUNG VON LÄNDERPORTFOLIOREVIEWS IN DER DEUTSCHEN BILATERALEN ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT

Überarbeitete Fassung

2023

Kirsten Vorwerk

Mirjana Köder

INHALT

Einleitung.....	1
A. Ziel, Inhalte und Gegenstand von LPR	2
A.1 Adressat*innen und Wirkungslogik von LPR	2
A.2 Der Gegenstand von LPR.....	4
A.3 Inhaltlicher Fokus von LPR.....	5
B. Zuständigkeiten und Rollen im LPR-Prozess	8
C. Einbindung und Ablauf des LPR.....	9
D. Methodische Herangehensweise.....	12
E. Belastbarkeit der Daten, Ergebnisse und Schlussfolgerungen eines LPR	15
F. Berichtslegung, Empfehlungen und Optionen	17
G. Darstellung der Erhebungsinstrumente.....	20
G.1 Kontextanalyse.....	20
G.2 Portfolioanalyse.....	22
G.3 Onlinebefragung.....	25
G.4 Strategieanalyse	26
G.5 Interviews.....	27
G.6 Workshops.....	29
G.7 Schwerpunktanalyse.....	31
G.8 Geberanalyse	33
G.9 Weitere Datenerhebungsinstrumente und Quellen	35
H. Literatur	36
I. Anhang: LPR-Fragenkatalog.....	37

Abbildungen

Abbildung 1	Wirkungslogik von LPR	2
Abbildung 2	Gegenstand von LPR.....	5
Abbildung 3	Leitfragen und Unterfragen des Fragenkatalogs.....	7
Abbildung 4	Einbindung des LPR in den Erstellungsprozess der Länderstrategie.....	9
Abbildung 5	Aufgaben bei der Durchführung eines LPR	10
Abbildung 6	Darstellung der LPR-Erhebungsinstrumente und Sequenzierungsschritte	13
Abbildung 7	Optionen auf Portfolioebene (Beispiel).....	18
Abbildung 8	Optionen auf Ebene der Schwerpunkte bzw. Kernthemen und Aktionsfelder (Beispiel)	19
Abbildung 9	Langfristige Entwicklungstrends im Partnerland (Beispiel).....	22
Abbildung 10	Darstellung des deutschen Portfolios (Beispiel)	23
Abbildung 11	Stimmungsbild zu den Kernthemen (Beispiel).....	33

Tabellen

Tabelle 1	Methoden und Datentriangulation	15
Tabelle 2	Gliederung eines LPR-Berichts.....	17
Tabelle 3	Portfolioanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten	24
Tabelle 4	Onlinebefragung: Aufgaben und Zuständigkeiten.....	26
Tabelle 5	Strategieanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten.....	27
Tabelle 6	Interviews: Aufgaben und Zuständigkeiten	28
Tabelle 7	Workshops: Aufgaben und Zuständigkeiten	30
Tabelle 8	Schwerpunktanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten	32
Tabelle 9	Geberanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten.....	34

ABKÜRZUNGEN UND AKRONYME

AA	Auswärtiges Amt
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BMZ-RR	BMZ-Regionalreferat
CBD	Convention on Biological Diversity
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
DO	Durchführungsorganisation(en)
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPEDC	Global Partnership for Effective Development Co-operation
GTAI	Germany Trade & Invest
GV	Globalvorhaben
GVR	Gemeinsame Verfahrensreform
HDI	Human Development Index
IKU	Haushaltstitel „Internationaler Umwelt- und Klimaschutz“
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KT	Kernthema
KWI	Haushaltstitel „Krisenbewältigung und Wiederaufbau, Infrastruktur“
LPR	Länderportfolioreview(s)
MeMFIS	Management-, Finanz- und Informationssystem des BMZ
NDC	Nationally Determined Contribution
NRO	Nichtregierungsorganisation
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OECD DAC	Development Assistance Committee der OECD
OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights
PFA	Portfolioanalyse
PÖK	Politökonomische Kurzanalyse
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt
RG	Referenzgruppe
RV	Regionalvorhaben
SI	Sonderinitiative
SoSci Survey	Programm zur Durchführung von Onlinebefragungen
TZ	Technische Zusammenarbeit
WZ-R	WZ-Referent*in

EINLEITUNG

In Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEVal) ein Instrument zur Durchführung von Länderportfolioreviews (LPR) für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit (EZ) entwickelt. Die Verfahrensleitlinie ist das Resultat eines umfangreichen Prozesses, in dem das DEVal das BMZ unterstützt hat, seine wirkungsorientierte Portfoliosteuerung zu stärken und die hierfür notwendige Evidenz auf Portfolioebene zu generieren.

Die Entwicklung des LPR-Instruments erfolgte zwischen September 2017 und Dezember 2018 und ist im veröffentlichten Bericht „Länderportfolioreviews. Ein Analyseinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ detailliert dargestellt (Hartmann et al., 2019a). Im Anschluss an die Instrumentenentwicklung hat das DEVal das vom BMZ finanzierte Projekt „Länderportfolioreviews im Kontext der Agenda 2030“ umgesetzt. Hierbei wurden im Zeitraum zwischen Januar 2020 und Dezember 2022 sechs LPR in unterschiedlichen Ländern pilotiert. Im Rahmen der Projektumsetzung wurde das LPR-Instrument kontinuierlich weiterentwickelt und für die praktische Anwendung optimiert. Im Projektzeitraum fanden zudem maßgebliche Veränderungen innerhalb des deutschen EZ-Systems statt: einerseits bedingt durch den Reformprozess BMZ 2030 und die damit verbundene Implementierung eines neuen Steuerungsmodells, andererseits durch den im Rahmen der Bundestagswahlen 2022 erfolgten Regierungswechsel, der auch mit einem Wechsel der BMZ-Leitung und einer veränderten Prioritätensetzung im BMZ einherging. Die vorliegende Verfahrensleitlinie wurde demnach vor dem Hintergrund der Lernerfahrungen aus der Umsetzung sowie der neuen Steuerungsvorgaben des BMZ im Januar 2023 grundlegend überarbeitet (vgl. Hartmann et al., 2019b).

LPR dienen den BMZ-Regionalreferaten (BMZ-RR) als unabhängige Informationsgrundlage für den Reflexionsprozess bei der Erstellung von Länderstrategien und die damit verbundene Ausgestaltung bzw. Weiterentwicklung der Länderportfolios. Sie sollen so die strategische Steuerungskompetenz des BMZ auf Ebene einzelner Länderportfolios unterstützen und stärken. Darüber hinaus soll über die Meta-Auswertung der durchgeführten LPR dem BMZ länderübergreifende Evidenz zur effektiveren strategischen Steuerung sowie zur Verbesserung von grundlegenden Prozessen und Vorgaben der deutschen bilateralen EZ zur Verfügung gestellt werden.

Die Verfahrensleitlinie dient primär der Darstellung des LPR-Instruments sowie der Zuständigkeiten und Abläufe hinsichtlich der Durchführung von einzelnen LPR auf Länderebene. Sie ist eine Prozesshilfe und Handlungsanleitung für alle, die einen LPR planen und durchführen.¹ Die Verfahrensleitlinie richtet sich somit sowohl an das BMZ als auch an Expert*innen, die LPR für das BMZ durchführen. Für die BMZ-Regionalreferate, die einen LPR beauftragen, soll diese Verfahrensleitlinie einen Überblick über Inhalte, Prozesse und Aufgaben bereitstellen. Für die Expert*innen, die den LPR steuern und umsetzen, stellt dieses Dokument detailliertere Informationen zur Planung und Durchführung der Prozesse sowie zu Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden bereit.

Nachfolgend werden Ziele, Inhalte und Gegenstand von LPR (Kapitel A) sowie Zuständigkeiten und Rollen bei der Durchführung eines LPR vorgestellt (Kapitel B). Daran anschließend werden in Kapitel C die Einbettung des LPR in den Prozess der Erstellung der Länderstrategie sowie der Ablauf des LPR beschrieben. Kapitel D und E gehen auf die methodische Herangehensweise sowie die Qualität und Belastbarkeit der Daten ein. Die Berichtslegung sowie die Kriterien zur Erarbeitung von Empfehlungen und Optionen werden in Kapitel F behandelt. Abschließend werden in Kapitel G die einzelnen Instrumente im Detail vorgestellt.

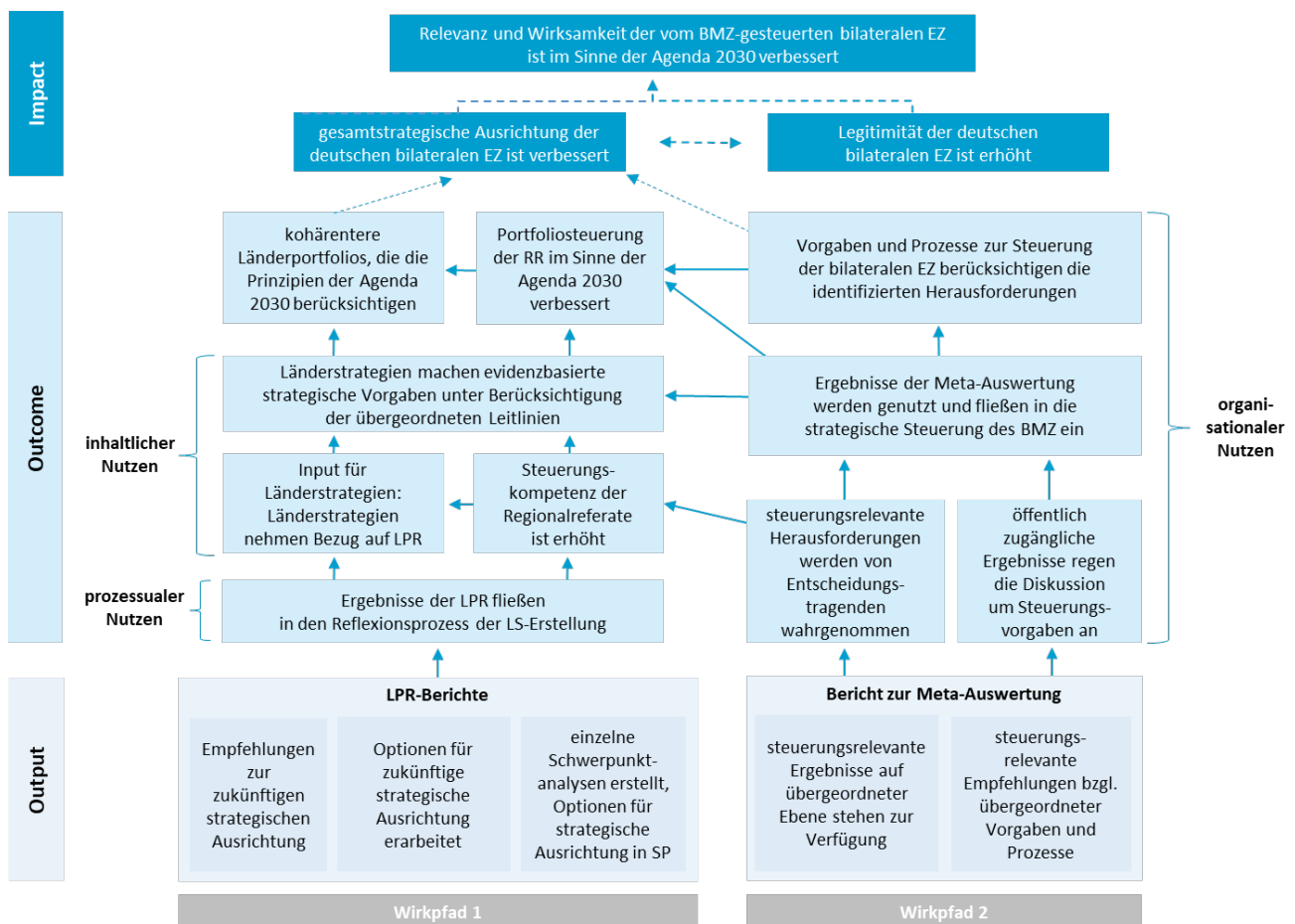
¹ Leitlinien und Hinweise bezüglich der Durchführung von Meta-Auswertungen sind nicht Teil dieses Dokuments.

A. ZIEL, INHALTE UND GEGENSTAND VON LPR

A.1 Adressat*innen und Wirkungslogik von LPR

LPR sollen die Regionalreferate des BMZ rechtzeitig bei der Erstellung der Länderstrategie unterstützen und dabei existierende Prozesse und Instrumente komplementieren. Vor dem Hintergrund der Anforderungen der Agenda 2030 und anderen globalen Konventionen sowie BMZ-eigenen Prioritäten sollen LPR zudem der Weiterentwicklung des BMZ-finanzierten staatlichen Portfolios in den Partnerländern dienen und fundierte Entscheidungen hinsichtlich eines gesamtstrategischen Ansatzes ermöglichen. In Abbildung 1 wird die Wirkungslogik von LPR dargestellt.²

Abbildung 1 Wirkungslogik von LPR



Quelle: DEval, eigene Darstellung

Wie in Abbildung 1 dargestellt, entfalten LPR ihre Wirkungen über zwei Wirkpfade, die jeweils unterschiedliche Adressat*innen innerhalb des BMZ ansprechen.

² Die dargestellte Wirkungslogik basiert auf der Wirkungslogik im Hauptbericht (Hartmann et al., 2019b). Sie wurde gekürzt und grafisch angepasst, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen.

Wirkpfad 1: Wirkungen auf Länderportfolioebene

Mit Blick auf die einzelnen LPR sind die Regionalreferate, denen LPR als Grundlage für die evidenzbasierte Ausgestaltung des Portfolios und der Länderstrategie dienen sollen, als Adressaten von besonderer Bedeutung. Auf Basis einer übergeordneten Gesamtbewertung der BMZ-finanzierten staatlichen EZ in einem Partnerland sollen LPR die politisch-strategische Steuerung der Regionalreferate unterstützen und dabei sowohl einen **inhaltlichen Nutzen** für die Erstellung der Länderstrategie und die Agenda-2030-konforme Ausgestaltung der Portfolios als auch einen **prozessualen Nutzen** für den damit verbundenen Reflexionsprozess erzeugen.

LPR generieren evidenzbasierte Optionen zur strategischen Ausrichtung des bilateralen EZ-Portfolios (inhaltlicher Nutzen). LPR analysieren systematisch das Gesamtportfolio der deutschen BMZ-finanzierten EZ im jeweiligen Länderkontext, leiten daraus politisch-strategische Optionen für die zukünftige Ausrichtung des Länderportfolios im Sinne der Agenda 2030 ab und vergleichen diese miteinander. Damit unterstützen LPR die Steuerungskompetenz der Regionalreferate und liefern evidenzbasierte Informationen für die Länderstrategie.

LPR stimulieren den Reflexionsprozess (prozessualer Nutzen). LPR stimulieren den Reflexionsprozess im Rahmen der Länderstrategieerstellung und ermöglichen den Regionalreferaten, gemeinsam mit WZ-Referent*innen (WZ-R), Durchführungsorganisationen (DO) und ggf. weiteren Beteiligten, die Rahmenbedingungen und Handlungsschwerpunkte für einzelne Länder auf den Prüfstand zu stellen. Die gezielte Einbindung verschiedener Akteure der deutschen EZ fördert zudem das gemeinsame Kontextverständnis, den Austausch unterschiedlicher Blickwinkel auf das Portfolio, die Identifikation strategischer Zusammenhänge zwischen einzelnen Kernthemen und Programmen und bietet Möglichkeiten für die Bildung von Synergien.

Wirkpfad 2: Wirkungen auf organisationaler Ebene

Darüber hinaus liefern LPR übergeordnete Erkenntnisse, die von großer Steuerungsrelevanz für Grundsatz-, Evaluierungs- und Sektorreferate sowie für die Leitungsebene des BMZ sind.

LPR unterstützen die strategische Steuerung des BMZ auf übergeordneter Ebene (organisationaler Nutzen). Sie ermöglichen die Identifikation übergeordneter und struktureller Herausforderungen und Potenziale für die Steuerung und Planung der BMZ-finanzierten staatlichen EZ. Durch regelmäßige Meta-Auswertungen können übergeordnete Erkenntnisse über einzelne Länder hinweg für Entscheidungstragende in den Grundsatz-, Evaluierungs- und Sektorreferaten sowie für die Leitungsebene des BMZ aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Damit wird ein Beitrag zur Verbesserung der BMZ-internen Vorgaben, Strategien und Prozesse für eine Agenda-2030-konforme und an den Prioritäten des BMZ ausgerichtete Steuerung und Ausgestaltung der bilateralen EZ auf übergeordneter Ebene geleistet.

Wirkungen auf höher aggregierten Ebenen: Outcome und Impact

Über die beschriebenen Wirkpfade und den dabei generierten Nutzen wird die Portfoliosteuerung der Regionalreferate verbessert und letztlich die Ausgestaltung kohärenter Länderportfolios gefördert, welche die Prinzipien der Agenda 2030 berücksichtigen. So tragen LPR auf höher aggregierter Wirkungsebene zur Stärkung von Legitimität sowie der gesamtstrategischen Ausrichtung der deutschen staatlichen EZ bei. Letztendlich kann so ein Beitrag zur Erhöhung von Relevanz und Wirksamkeit der BMZ-finanzierten staatlichen EZ geleistet werden.

Voraussetzung zur Generierung des beschriebenen Nutzens

Um den oben beschriebenen Nutzen zu erzeugen,

... **nehmen LPR eine Vogelperspektive auf das BMZ-finanzierte staatliche Länderportfolio ein:** LPR erlauben eine Sicht auf das Gesamtportfolio. Mit Blick auf Struktur, Fokus und Dynamik des Gesamtportfolios werden Kohärenz, strategische Ausrichtung, Synergien und Wechselwirkungen innerhalb des Portfolios sowie im Zusammenspiel mit Akteuren im Umfeld analysiert und sichtbar gemacht.

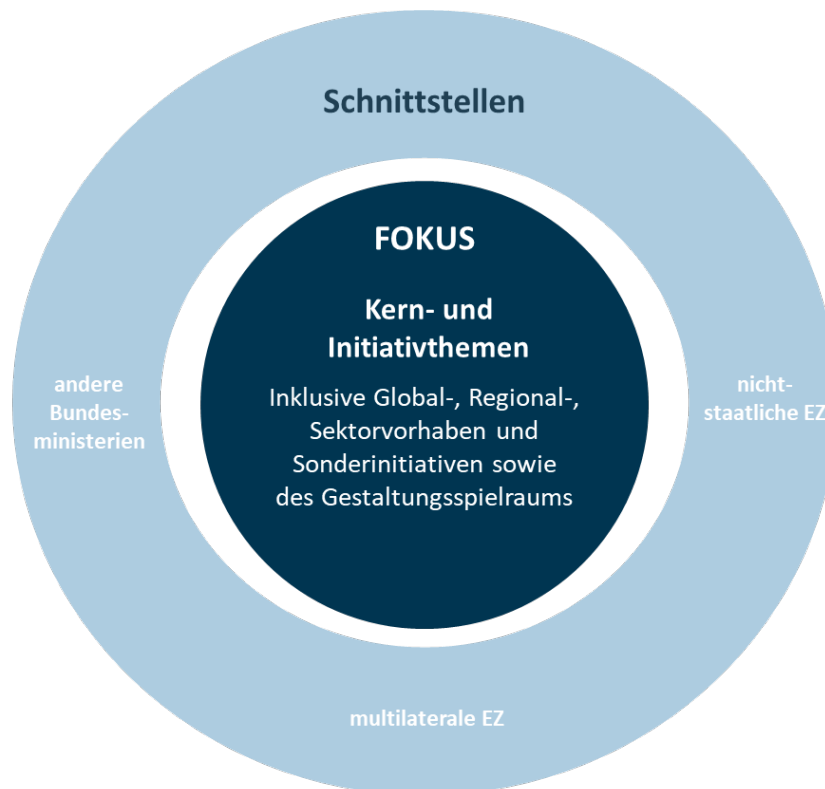
- ... **bieten LPR eine unabhängige Analyse des aktuellen Portfolios:** Die Analyse bereits bekannter Quellen sowie die gezielte, ergänzende Datenerhebung erlaubt eine unabhängige Bewertung des aktuellen Portfolios. Bestehende Portfolio-Einschätzungen des Regionalreferats werden so kritisch hinterfragt, ggf. bestätigt oder durch wichtige Informationen ergänzt.
- ... **stärken LPR die Einbindung verschiedener Stakeholder und ermöglichen über die Perspektivenvielfalt eine ausgewogene und fundierte Bewertung und Entscheidungsfindung:** Die Einbeziehung von BMZ, Partnern und DO, aber auch von anderen Entwicklungspartnern (internationale Geber), Akteuren aus Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen, Präferenzen und Orientierungen dieser Akteure ermöglichen dem Regionalreferat einen Überblick über die Perspektivenvielfalt. Dies unterstützt die Abwägung unterschiedlicher Handlungsoptionen und die strategische Entscheidungsfindung.

A.2 Der Gegenstand von LPR

Gegenstand von LPR ist die vom BMZ finanzierte und gesteuerte staatliche EZ. Dies umfasst alle bilateralen Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit (TZ) und Finanziellen Zusammenarbeit (FZ), die vom Regionalreferat direkt beauftragt und gesteuert werden, einschließlich der im Land implementierten Regional-, Global- und Sektorvorhaben. Darüber hinaus beinhaltet dies alle Vorhaben, die über die Haushaltstitel der Sonderinitiativen (SI), des Titels „Krisenbewältigung und Wiederaufbau, Infrastruktur (KWI)“ und/oder des Titels „Internationaler Umwelt- und Klimaschutz (IKU)“ gefördert werden. Damit wurde vor dem Hintergrund des BMZ-2030-Reformprozesses, der unter anderem eine stärkere Verantwortung der Regionalreferate für die Umsetzung eines gesamtstrategischen Ansatzes auf Länderebene vorgibt, eine Ausweitung des Gegenstands von LPR vorgenommen: Während sich der LPR ursprünglich vor allem auf die bilateralen Vorhaben und Programme konzentrierte, wurden Regional-, Global- und Sektorvorhaben sowie Vorhaben der Sonderinitiativen zwar als Teil des „weiteren Portfolio“ berücksichtigt, standen aber weniger im Fokus. Mit der Ausweitung des Gegenstands von LPR erfolgt demgegenüber eine systematischere Betrachtung aller BMZ-finanzierten staatlichen Vorhaben, wobei die Intensität und Breite der Untersuchung von Einzelvorhaben je nach Interesse des Regionalreferates und Länderkontext variieren kann. Die Länderportfolios strukturieren sich maßgeblich über Kernthemen, die den thematischen Fokus für die Zusammenarbeit mit den Partnerländern definieren. Diese haben infolge des BMZ-2030-Reformprozesses die zuvor bestehenden Schwerpunkte der bilateralen Zusammenarbeit abgelöst. Kernthemen werden jeweils durch Aktionsfelder konkretisiert. Neben Kernthemen sind zudem Initiativthemen Teil des Themenmodells, mit dem Zweck, zeitlich begrenzt sichtbar und aktiv ausgewählte Themen zu bearbeiten. Als Teil des Länderportfolios können neben den Kernthemen zudem im Gestaltungsspielraum weitere Themen bearbeitet werden (BMZ, 2019, 2020).³ Im Hinblick auf die Struktur des Portfolios sind sowohl Kernthemen als auch Initiativthemen, einschließlich des Gestaltungsspielraums, Gegenstand von LPR. Die Beiträge anderer deutscher Bundesministerien, die multilaterale EZ sowie die nicht-staatliche EZ werden zwar berücksichtigt, aber nur dann tiefergehend betrachtet und ausgewertet, wenn sich klare Schnittstellen zu den BMZ-finanzierten staatlichen Vorhaben ergeben. Die genaue Eingrenzung des Gegenstands hängt vom jeweiligen Portfolio ab und wird vom LPR-Team auf Grundlage der erstellten Portfolioanalyse vorgenommen. Dabei wird eruiert, inwieweit spezifische Informationsbedarfe beziehungsweise Erkenntnisinteressen der Regionalreferate im Rahmen des LPR berücksichtigt werden können oder ob hierfür andere Instrumente (z.B. Länderportfolio- oder EZ-Programmevaluierungen) zum Einsatz kommen sollten (vgl. Abbildung 2).

³ Für Bilaterale Partner und Globale Partner des BMZ gilt, dass im Gestaltungsspielraum maximal zwei Initiativthemen bearbeitet werden können. Zudem ist es möglich, Kernthemen im Gestaltungsspielraum zu bearbeiten: entweder für die Vorbereitung eines Wechsels der Kernthemen für einen begrenzten Zeitraum oder für das Kernthema „Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt“. Der Umfang des Gestaltungsspielraums ist begrenzt auf maximal 20 Prozent des Gesamtvolumens der integrierten Länderquote.

Abbildung 2 Gegenstand von LPR



Quelle: DEval, eigene Darstellung

A.3 Inhaltlicher Fokus von LPR

Im Mittelpunkt von LPR steht die Bewertung der Relevanz der BMZ-finanzierten staatlichen EZ und die Beantwortung der übergeordneten Frage „Tut die deutsche bilaterale EZ im jeweiligen Partnerland (noch) das Richtige?“. Bestimmender Orientierungsrahmen für die Beurteilung der Relevanz sind die Leitprinzipien der Agenda 2030 sowie die geltenden übergeordneten Entwicklungsstrategien des BMZ (z.B. Entwicklungspolitik 2030, Kernthemenstrategien, Strategie „Feministische Entwicklungspolitik“, Afrika-Strategie). Vor diesem Hintergrund werden strategische Empfehlungen sowie Optionen für die zukünftige Ausgestaltung des bilateralen Länderportfolios entwickelt.

Die Bewertung des BMZ-finanzierten staatlichen Portfolios im Partnerland und die Entwicklung der Optionen erfolgen auf Grundlage von vier beziehungsweise fünf Kriterien, die im Rahmen der Instrumentenentwicklung erarbeitet wurden, wobei Kriterium 5 nur für die Entwicklung zukünftiger Optionen herangezogen wird. Die Kriterien orientieren sich an den oben genannten übergeordneten Prinzipien und Strategien sowie den BMZ-Vorgaben zur Erstellung der Länderstrategie. Im Rahmen des LPR-Projekts wurden die Kriterien vor dem Hintergrund des BMZ-2030-Reformprozesses kritisch überprüft. Sowohl die Erfahrungen aus der LPR-Umsetzung als auch der Abgleich der LPR-Bewertungskriterien mit den neuen Vorgaben und Strategien des BMZ haben die Relevanz und Gültigkeit der bestehenden Bewertungskriterien bestätigt:

- **Kriterium 1: Entwicklungsbedarfe und -trends im Partnerland.** Das deutsche Portfolio setzt an aktuellen und zukünftigen politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen im Partnerland an.
- **Kriterium 2: Reformdynamiken und Regierungsprioritäten.** Das deutsche Portfolio greift aktuelle Reformbemühungen der Partnerregierung im Sinne der Agenda 2030 auf und stärkt die Partnersysteme.

- **Kriterium 3: Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.** Das deutsche Portfolio weist sich durch eine erhöhte Koordination und Zusammenarbeit mit anderen EZ-Akteuren aus. Es bezieht Reformkräfte aus Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft aktiv ein.
- **Kriterium 4: Prioritäten und Stärken der deutschen EZ im Partnerland.** Das deutsche Portfolio baut auf Stärken, Erfolgen und Potenzialen des aktuellen Portfolios auf und berücksichtigt dabei aktuelle Strategien und Prioritäten der deutschen EZ.
- **Kriterium 5: Risiken, Herausforderungen und Chancen.** Das zukünftige deutsche Portfolio geht adäquat auf Herausforderungen des aktuellen Portfolios ein, Durchführungsrisiken werden benannt und reflektiert.

Es ist nicht davon auszugehen, dass alle fünf Kriterien gleichermaßen erfüllt und in einem Portfolio verankert werden können, da zwischen ihnen Spannungsfelder bestehen. Das heißt, die Erfüllung eines Kriteriums kann sich negativ auf die Erfüllung eines anderen Kriteriums auswirken. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Reformdynamiken und Regierungsprioritäten der Partner nicht mit wesentlichen Entwicklungsbedarfen der Bevölkerung im Partnerland oder den Anforderungen der Agenda 2030, wie dem Prinzip „Leave No One Behind“, in Einklang stehen.

Bei der Portfoliobewertung und der Entwicklung von Optionen für die Portfoliogestaltung werden diese Spannungsfelder diskutiert und gegeneinander abgewogen. Damit wird die strategische Entscheidungsfindung der Regionalreferate unterstützt, die aufgrund der vorhandenen Informationen priorisieren und sich – je nach Option – bewusst für oder gegen eine stärkere oder weniger starke Ausrichtung des Portfolios an einem Kriterium und die damit verbundenen Potenziale und Einschränkungen für das Länderportfolio entscheiden können.

Um die notwendigen Informationen zu generieren, wurde ein teilstandardisierter Fragenkatalog entwickelt. Dieser enthält verschiedene Fragenebenen. Der übergeordnete Rahmen wird durch drei Leitfragen vorgegeben. Die Leitfragen sind auf der zweiten Ebene mit Unterfragen hinterlegt und werden so weiter konkretisiert. Leitfragen und Unterfragen werden verbindlich in jedem LPR beantwortet (vgl. Abbildung 3).

Zur Spezifizierung der Unterfragen werden auf der dritten Ebene Orientierungsfragen genutzt, die in Absprache mit dem Regionalreferat und gemäß dem Länderkontext für jeden LPR individuell spezifiziert und an den Länderkontext angepasst werden können. So können innerhalb des vorgegebenen Rahmens spezifische Informationsbedarfe der Länderreferent*innen berücksichtigt und unterschiedliche Schwerpunkte bei den einzelnen Fragestellungen gelegt werden. Dieses teilstandardisierte Vorgehen ermöglicht die Vergleichbarkeit über einzelne LPR hinweg und erlaubt dem BMZ so auf übergeordneter Ebene einen strategischen Erkenntnisgewinn und Lerneffekte. Im Rahmen der LPR-Umsetzung wurde deutlich, dass ein wesentliches Erkenntnisinteresse der Regionalreferate – neben den Fragen zur Kohärenz und Steuerung der Länderportfolios – auf einer tiefergehenden Analyse der Kernthemen liegt. Der LPR-Fragenkatalog (Reviewmatrix) wurde daher auf der Ebene der Unter- und Orientierungsfragen um entsprechende Fragestellungen ergänzt.

Der Fragenkatalog, inklusive der Orientierungsfragen, ist in „Anhang: LPR-Fragenkatalog“ zu finden.

Abbildung 3 Leitfragen und Unterfragen des Fragenkatalogs

A. *Wie stellen sich die aktuellen Bedarfe und Trends im Partnerland dar und inwieweit werden sie durch Regierung, Entwicklungspartner und andere Akteure adressiert?*

- A1) Wie stellt sich der aktuelle Länderkontext dar und was waren wichtige Entwicklungstrends im Partnerland in den letzten zehn Jahren und welche Trends zeichnen sich für die Zukunft ab?
- A2) Welche Prioritäten verfolgt die Partnerregierung und inwieweit adressiert sie wesentliche Entwicklungsbedarfe im Sinne der Agenda 2030?
- A3) Welche Rolle nehmen zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends und -bedarfe ein?
- A4) Welche Rolle nimmt die internationale EZ im Hinblick auf die Entwicklungstrends und -bedarfe ein?

B. *Wie stellt sich das Profil der deutschen EZ im Partnerland dar, was sind wichtige Erfahrungen aus der bisherigen Umsetzung des deutschen Portfolios und wie werden dessen Relevanz und Signifikanz bewertet?*

- B1) Wie stellt sich die Struktur des staatlichen EZ-Portfolios im Partnerland dar und inwieweit werden dabei die entwicklungspolitischen Prioritäten und Vorgaben des BMZ umgesetzt?
- B2) Wie ist die interne Kohärenz des Portfolios zu bewerten und inwieweit erfolgt eine Steuerung nach den Vorgaben des BMZ?
- B3) Wo liegen Stärken und Herausforderungen des derzeitigen Portfolios?
- B4) Wie werden Relevanz, Signifikanz und Wirkpotenzial der einzelnen Kernthemen und Aktionsfelder eingeschätzt?
- B5) Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Partnerregierung und inwieweit werden die Partnersysteme und -strukturen unterstützt?
- B6) Wie wird die Relevanz des Portfolios im Hinblick auf Reformdynamiken, Entwicklungsbedarfe und die Umsetzung der Prinzipien der Agenda 2030 bewertet?

C. *Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen lassen sich für die strategische Weiterentwicklung des Portfolios im Sinne der Agenda 2030 ableiten?*

- C1) Welche strukturellen Anpassungsbedarfe und Empfehlungen lassen sich aus Ergebnissen aus Leitfrage A und B für das Gesamtportfolio ableiten?
- C2) Welche zukünftigen Optionen zeigen sich auf Ebene des Gesamtportfolios und auf Ebene der Kernthemen?

Quelle: DEval, eigene Darstellung

B. ZUSTÄNDIGKEITEN UND ROLLEN IM LPR-PROZESS

Im Folgenden werden für die jeweiligen Phasen eines LPR die wichtigsten Funktionen, Beteiligten und Aufgabenpakete aufgeführt und skizziert.

Funktionen:

Referenzgruppe (RG): Das zentrale Koordinationsorgan eines jeden LPR ist die Referenzgruppe (RG). Sie setzt sich aus den Mitarbeitenden des zuständigen Regionalreferats, den jeweiligen WZ-R und dem LPR-Team zusammen. Über die RG wird der reibungslose Ablauf des LPR sowie der kontinuierliche Austausch zwischen dem LPR-Team und den Hauptadressat*innen sichergestellt.

Länderreferent*innen (BMZ): Die Länderreferent*innen aus den Regionalreferaten, für die ein LPR durchgeführt wird, agieren als Hauptansprechpersonen für das durchführende LPR-Team sowie als wesentliche Adressat*innen des LPR-Berichts, da sie später für die Erstellung der Länderstrategien zuständig sind. Der Länderreferent bzw. die Länderreferentin ist verantwortlich für die Ankündigung des LPR bei den DO und der Außenstruktur und die Kontaktherstellung des LPR-Teams mit den DO und WZ-R.

LPR-Teams: Jeder LPR wird von einem LPR-Team, bestehend aus mindestens zwei BMZ-externen Expert*innen, durchgeführt. Die Teams werden in der Regel durch nationale und ggf. internationale Gutachter*innen unterstützt. Das LPR-Team steht in direktem Austausch mit dem Regionalreferat und ist zuständig für die gesamte Durchführung eines LPR gemäß den etablierten Prozessen und Datenerhebungs- und Analyseinstrumenten sowie Qualitätsstandards.

WZ-Referent*innen: Die WZ-R im Partnerland sind aufgrund ihrer Zuständigkeit für den Bereich der EZ innerhalb der deutschen Botschaften wichtige Wissens- und Funktionstragende im gesamten LPR-Prozess. WZ-R werden früh in den Prozess mit eingebunden, um ihr Wissen bestmöglich für den LPR zu nutzen und eine effiziente und problemlose Planung der Datenerhebungen im Land zu gewährleisten. Als Mitarbeitende des Auswärtigen Amtes (AA) werden sie zwar nicht als direkte Adressat*innen des LPR verstanden, sind aber Mitglieder der Referenzgruppe. In begründeten Einzelfällen kann von dieser vorgesehenen Rolle und Einbindung abgewichen werden.

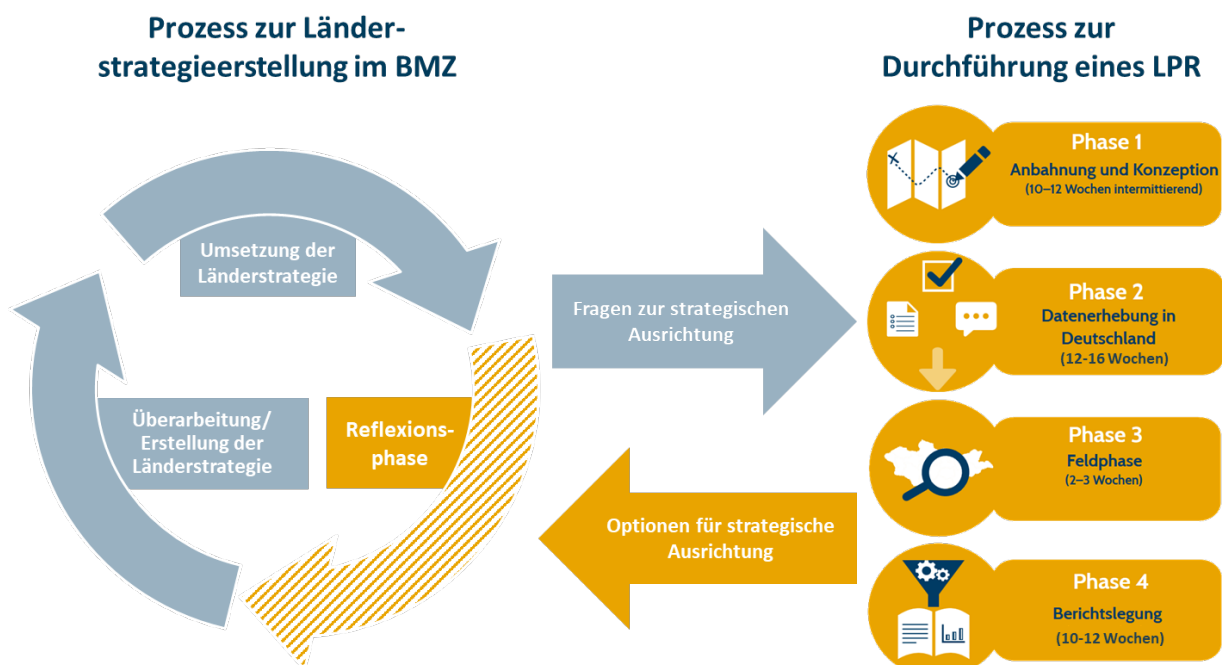
Weitere Wissenstragende im LPR-Prozess (DO, staatliche Partner, Entwicklungspartner und unabhängige Expert*innen): Die DO, die Durchführungspartner sowie Vertreter*innen anderer Entwicklungspartner, Nichtregierungsorganisationen (NRO) und der Wissenschaft sind unter anderem wichtige Wissenstragende und ihre Kooperation ist für die erfolgreiche Durchführung eines LPR unabdinglich. Sie sind jedoch keine direkten Adressat*innen des LPR. Die Einbindung verschiedener Personengruppen und die Teilnahme an Treffen kann je nach LPR variieren. Es sollte jedoch bereits im Auftaktgespräch ein gemeinsames Verständnis über die Rolle und Art der Einbindung dieser Wissenstragenden zwischen dem Regionalreferat und dem LPR-Team hergestellt werden. Alle relevanten Personen sind frühzeitig über die Durchführung eines anstehenden LPR zu informieren.

C. EINBINDUNG UND ABLAUF DES LPR

C.1 Einbindung des LPR in den Erstellungsprozess der Länderstrategie

Die Planung eines LPR muss im Zuge der Länderstrategieplanung mitgedacht werden, sodass die Ergebnisse bestmöglich in den vorgesehenen Reflexionsprozess und die Vorbereitung einer neuen Länderstrategie einfließen können. Länderstrategien haben je nach Partnerschaftskategorie unterschiedliche Zeithorizonte. Die Länderstrategien für die Zusammenarbeit mit Bilateralen Partnern (einschließlich Reform- und Transformationspartnern) und Globalen Partnern sowie mit Regionalorganisationen sind in der Regel alle vier bis sechs Jahre, mit Nexus- und Friedenspartnern alle zwei bis vier Jahre zu überarbeiten. Für die Reflexions- und Überarbeitungsphase im BMZ sollten laut BMZ vor Inkrafttreten circa sechs Monate eingeplant werden. Damit die Ergebnisse des LPR in die Reflexionsphase einfließen können, sollte im Regelfall ein Jahr vor der geplanten Verabschiedung einer neuen Länderstrategie mit dem LPR begonnen werden. Der eigentliche Durchführungszeitraum eines LPR beträgt circa sechs bis acht Monate. Hinzu kommen vorbereitende Aufgaben im Rahmen der Anbahnung und Konzeption. Von der Anbahnung bis zur Finalisierung wird die Durchführung in vier Phasen unterteilt (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4 Einbindung des LPR in den Erstellungsprozess der Länderstrategie



Quelle: DEval, eigene Darstellung

C.2 Ablauf und Aufgaben bei der Durchführung eines LPR

Von der Anbahnung bis zur Finalisierung wird die LPR-Durchführung in vier Phasen unterteilt. Der Ablauf sowie die anfallenden Aufgaben werden nachfolgend dargestellt (vgl. Abbildung 5).

- Phase 1: Anbahnung und Konzeption (10 bis 12 Wochen intermittierend):** Bereits zehn bis zwölf Wochen vor Beginn der eigentlichen Datenerhebung erfolgt im Rahmen der Anbahnung und Konzeption eine Verständigung mit dem Regionalreferat über Ziele und Erwartungen an den LPR, über die Möglichkeit zur Berücksichtigung spezifischer Erkenntnisinteressen sowie über die Einbeziehung verschiedener Akteure. In dieser Phase beschafft das Regionalreferat die für den LPR erforderlichen Dokumente und Informationen und stellt sie dem LPR-Team zur Verfügung. Dieses führt eine erste Dokumentenanalyse durch. Darüber hinaus erfolgt die Absprache des zeitlichen Rahmens sowie des

übergeordneten Prozesses. Auf dieser Basis werden das Budget, der Zeitplan und die Teamgröße festgelegt und das Team zusammengestellt. Falls notwendig, wird der Fragenkatalog an die landesspezifischen Bedarfe angepasst.

- **Phase 2: Datenerhebung in Deutschland (12 bis 16 Wochen):** Im Rahmen der Datenerhebung werden vertiefte Portfolio-, Kontext- und Strategieanalysen erstellt und durch eine Geberanalyse ergänzt. Aufbauend auf den so gewonnenen Erkenntnissen wird eine Onlinebefragung unter den DO-Mitarbeitenden durchgeführt. Gleichzeitig werden auf Basis der DO-Berichterstattungen die deutschen Aktivitäten in den einzelnen Kernthemen analysiert. Daran anschließend werden erste Hypothesen erarbeitet, die in Interviews mit BMZ- und DO-Mitarbeitenden diskutiert werden. In einem Hypothesen-Workshop werden die bisherigen Erkenntnisse mit dem Regionalreferat, WZ-R und im Regelfall mit den DO diskutiert sowie Hypothesen und Fragestellungen für die Feldphase geschärft.

Abbildung 5 Aufgaben bei der Durchführung eines LPR

		Aufgaben Regionalreferat (und WZ-R)	Aufgaben LPR-Team
Phase 1	Anbahnung und Konzeption	• Festlegung des Erkenntnisinteresses • Dokumentenbereitstellung • Kontaktaufnahme mit WZ-R und DO • Vorschläge Interviewpartner*innen und Unterstützung bei Anbahnung (mit WZ-R) • Auftakttreffen RG	• Zeitplan, Budget, Teamzusammenstellung • Rekrutierung nationaler Gutachter*innen • Literaturrecherche
Phase 2	Daten- erhebung in Deutschland	• organisatorische Unterstützung • Teilnahme Interviews • Teilnahme am Hypothesen-Workshop	• Datenerhebung und -auswertung • Durchführung Hypothesen-Workshop
Phase 3	Feldphase	• Teilnahme am Briefing und Debriefing der Feldphase • organisatorische Unterstützung im Partnerland (nur WZ-R)	• Datenerhebung und -auswertung
Phase 4	Berichts- legung	• RG zu vorläufigen Schlussfolgerungen • Kommentierung Endbericht und Teilnahme an RG	• RG zu vorläufigen Schlussfolgerungen • Datenauswertung • Berichtslegung

Quelle: DEval, eigene Darstellung

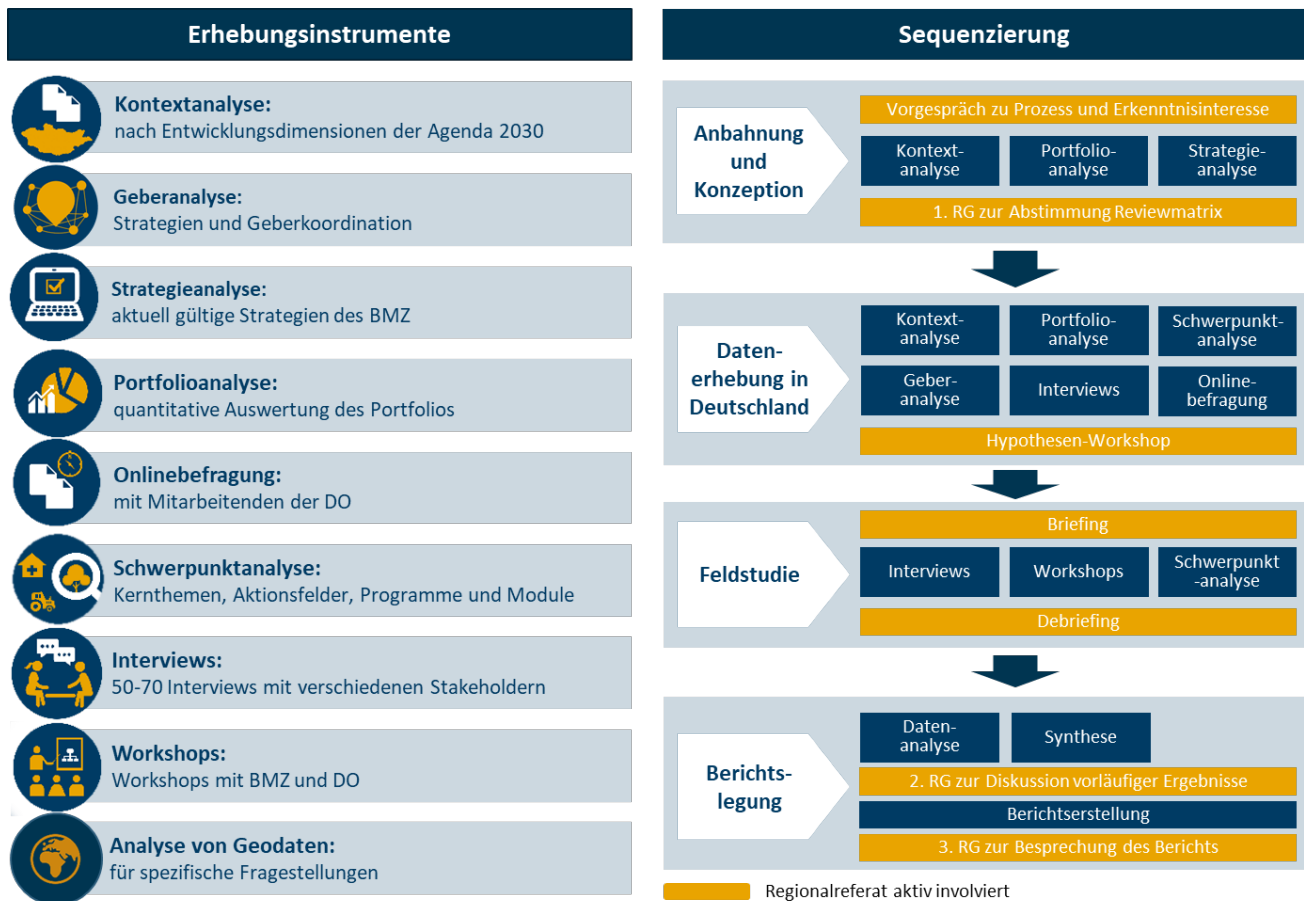
- Phase 3: Feldphase (2 bis 3 Wochen):** Die Feldphase wird dazu genutzt, die Beteiligten im Partnerland (Partnerregierung, zivilgesellschaftliche Akteure, andere Entwicklungspartner, unabhängige Expert*innen) einzubeziehen und Daten vor Ort zu erheben. Mithilfe von Interviews und unterschiedlichen Workshop-Formaten werden die Hypothesen aus landesspezifischer Perspektive überprüft. Je nach Bedarf findet zusätzlich eine vertiefte Schwerpunktanalyse statt. In der zweiten Woche der Feldphase ist der Blick stärker nach vorn gerichtet. Gerade im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den DO werden über Workshops und Interviews Austauschräume geschaffen und die evidenzgestützte Selbstreflexion der Beteiligten unterstützt. Die vorläufigen Erkenntnisse werden idealerweise zum Ende des Aufenthalts in einem Debriefing dem Regionalreferat, den WZ-R, den DO sowie Vertreter*innen der Partnerregierung vorgestellt.
- Phase 4: Synthese und Berichterstattung (10 bis 12 Wochen):** In dieser Phase werden alle Daten und Ergebnisse analysiert, synthetisiert und im Fallstudienbericht zusammengetragen. Kurz nach der Rückkehr findet im Rahmen einer Referenzgruppe eine ausführliche Diskussion der vorläufigen Ergebnisse mit dem Regionalreferat in Deutschland statt. Die Ergebnisse aller Erhebungen und Diskussionen fließen in die finale Berichterstattung ein. Im Bericht werden die wesentlichen Ergebnisse dargestellt sowie Empfehlungen formuliert und Optionen für die zukünftige Ausrichtung des Portfolios erarbeitet. Jeder Bericht durchläuft vor Finalisierung einen standardisierten Qualitätssicherungsprozess, der einen externen sowie internen Peer-Review beinhaltet. Nach Bedarf wird festgelegt, ob der nachfolgende Reflexionsprozess des Regionalreferats durch weitere Inputs oder Aktivitäten des LPR-Teams unterstützt werden sollte.

D. METHODISCHE HERANGEHENSWEISE

Aus evaluatorischer Sicht kommen zahlreiche qualitative und quantitative Methoden für die Durchführung von LPR infrage. Grundlegende Voraussetzung für die methodische Herangehensweise ist, dass sie evaluatorische Prinzipien angemessen berücksichtigt. Diese sind:

1. **Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit und Ergebnisoffenheit:** Die Entscheidungsfindung muss auf Erkenntnissen basieren, die systematisch und evaluatorischen Standards folgend gesammelt und aufbereitet wurden. Der Prozess muss ergebnisoffen gestaltet sein, Empfehlungen und Schlussfolgerungen müssen sich im Endbericht gut nachvollziehbar aus den Ergebnissen ableiten lassen und einem glaubwürdigen Analyseprozess entspringen.
2. **Partizipation und Transparenz:** LPR werden möglichst partizipativ und transparent ausgestaltet. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle wesentlichen Perspektiven einbezogen, die Bedarfe umfassend abgeklärt und die Beteiligten bestmöglich informiert sind, damit die Steuerungsoptionen auf der aktuell bestverfügbaren Evidenzbasis beruhen. Damit wird die Akzeptanz der Ergebnisse erhöht.
3. **Bedarfsorientierung und Nützlichkeit:** LPR adressieren wichtige Steuerungsbedarfe des BMZ. Zum einen dienen sie dazu, Informationsbedarfe der Regionalreferate für eine Agenda-2030-konforme Erstellung der Länderstrategie zu decken wie auch die Steuerung der Länderportfolios zu verbessern. Zum anderen liefern sie Informationen, die für die gesamtstrategische Steuerung der bilateralen EZ nützlich sind. Die rechtzeitige und flächendeckende Durchführung, eine angemessene Einbeziehung der Adressat*innen sowie die adäquate Aufbereitung und Verbreitung der Ergebnisse unterstützen die Nutzung von LPR.

Diesen Prinzipien folgend wurde ein abgestimmter Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden entwickelt. Dabei dient der Fragenkatalog als Grundlage für die Datenerhebung und -auswertung sowie die Synthese über alle Methoden hinweg. Die Datenerhebungsmethoden werden komplementär und zeitlich sequenziert zueinander eingesetzt. Die Erhebungen mithilfe eines spezifischen Instruments können entweder dazu dienen, explorativ Themen und Hypothesen zu identifizieren, die durch spätere Erhebungen detaillierter betrachtet und vertieft werden, oder sie ermöglichen die Validierung von Hypothesen. Abbildung 6 stellt die wichtigsten Erhebungsinstrumente und Sequenzierungsschritte des LPR-Instruments dar. In Kapitel G werden die einzelnen Erhebungsinstrumente im Detail beschrieben.

Abbildung 6 Darstellung der LPR-Ehebungsinstrumente und Sequenzierungsschritte

Quelle: DEval, eigene Darstellung

Um sich frühzeitig ein Bild vom Portfolio zu machen, wird bereits in der Anbahnungs- und Konzeptionsphase eine erste Portfolio-, Kontext- und Strategieanalyse auf Dokumentenbasis durchgeführt. In der darauffolgenden Datenerhebungsphase in Deutschland werden diese Analyseschritte vertieft und durch eine Analyse der Aktivitäten anderer Entwicklungspartner (Geberanalyse) ergänzt. Aufbauend auf den so gewonnenen Erkenntnissen wird die Onlinebefragung der DO-Mitarbeitenden inhaltlich ausgestaltet und durchgeführt. Gleichzeitig wird auf Basis der DO-Berichterstattungen eine Analyse der deutschen Aktivitäten und bisherigen Erfolge in den einzelnen Kernthemen durchgeführt. Daran anschließend werden Fragestellungen entwickelt, die in Interviews mit strategisch wichtigen BMZ- und DO-Mitarbeitenden diskutiert werden. In einem Hypothesen-Workshop, der ebenfalls vorbereitend für die Feldphase stattfindet, werden die bisherigen Erkenntnisse mit dem Regionalreferat, WZ-R und im Regelfall mit den DO diskutiert und Hypothesen sowie Fragestellungen für die Feldphase geschärft.

Interviews und Workshops mit Regierungsmitarbeitenden und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu Anfang der Feldphase sowie die Analyse neuer relevanter Dokumente werden dazu genutzt, die Hypothesen zum länderspezifischen Kontext zu validieren. Je nach Bedarf der Regionalreferate findet zusätzlich eine vertiefte Analyse einzelner Kernthemen oder Aktionsfelder statt. Gemeinsam mit einer Sektorexpertin bzw. einem Sektorexperten können zum jeweiligen Thema zusätzliche Interviews geführt und Dokumente ausgewertet werden. Eine teaminterne Auswertung am Ende der ersten Woche der Feldphase erlaubt es, Erkenntnisse zu den Reviewfragen weiter zu validieren.

In der zweiten Woche der Feldphase ist der Blick stärker nach vorn gerichtet. Neben weiteren Interviews werden in einem gemeinsamen Workshop mit den DO mögliche Optionen und Fragestellungen für die zukünftige Ausgestaltung des Portfolios erarbeitet und diskutiert. Dabei kommen je nach Datenlage und Erkenntnisinteresse unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Verschiedenen Interviewpartner*innen und -gruppen werden zum Beispiel bestimmte Zwischenergebnisse in Form von Grafiken zur Diskussion vorgelegt, während in den Workshops am Ende der Feldphase beispielsweise Szenarien erarbeitet und mit Blick auf Wirkungsmechanismen sowie hinsichtlich möglicher Risiken und Annahmen diskutiert werden.

Im Anschluss an die Feldphase werden die Ergebnisse aus allen Datenerhebungen synthetisiert. Im Rahmen einer Referenzgruppe werden die vorläufigen Ergebnisse und Schlussfolgerungen mit dem Regionalreferat in Deutschland diskutiert. Die Ergebnisse aller Erhebungen und Diskussionen fließen in den finalen Fallstudienbericht ein.

Umsetzung von „Remote“-Datenerhebungen: Vor dem Hintergrund von Kontakt- und Reisebeschränkungen infolge der weltweiten COVID-19-Pandemie wurden im Kontext der Pilotierung von LPR der Einsatz digitaler Instrumente bzw. virtueller Kommunikationsformate zur Datenerhebung umfassend getestet. Dabei hat sich gezeigt, dass virtuelle Formate die Feldphase vor Ort effektiv ergänzen, aber idealerweise nicht gänzlich ersetzen sollten. Insbesondere Interviews mit deutschen Akteuren sowie mit internationalen Entwicklungspartnern lassen sich durch virtuelle Formate effizient umsetzen. Dies gilt in Teilen auch für Workshops, wobei hier auch hybride Formate zum Einsatz kommen können, um die Beteiligung unterschiedlicher Personengruppen zu ermöglichen. Dies betrifft beispielsweise den gemeinsamen Workshop mit den DO sowie den Hypothesen-Workshop, bei dem Teilnehmende aus Deutschland wie auch aus den Partnerländern vertreten sein sollten. Interviews oder Fokusgruppendifkussionen mit Vertreter*innen der Partnerregierung sowie mit lokalen Durchführungspartnern oder externen Expert*innen hingegen erfordern häufig eine Präsenz vor Ort, um die Qualität der erhobenen Daten zu gewährleisten. Die Zusammenarbeit mit nationalen Gutachter*innen ist sowohl für die Organisation und Umsetzung der Datenerhebung im Partnerland als auch mit Blick auf die Nutzung lokaler Expertise von grundlegender Bedeutung für den LPR. Die gemeinsame Datenerhebung vor Ort stellt sicher, dass diese Expertise für den LPR angemessen in Wert gesetzt werden kann und gewährleistet gleichzeitig die Einhaltung der Qualitätsstandards für LPR. Ein arbeitsteiliges Vorgehen (virtuelle Datenerhebung durch das LPR-Team in Deutschland und Face-to-face-Interviews vor Ort durch das nationale Team) ist zwar grundsätzlich möglich, birgt aber Risiken hinsichtlich der Datenqualität, was den Ressourcenaufwand für die Abstimmung im Team und die Qualitätssicherung der erhobenen Daten deutlich erhöht.

E. BELASTBARKEIT DER DATEN, ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN EINES LPR

Bei der Datenerhebung und -auswertung kommen verschiedene Analyseschritte und Methoden zur Anwendung, die sich gegenseitig ergänzen und es ermöglichen, unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und darzustellen. Dabei werden unterschiedliche Diskurse und Handlungsmotive dargestellt und analysiert. Der LPR-Fragenkatalog mit den festgelegten Leitfragen, Unterfragen und Orientierungsfragen stellt die Grundlage für die Datenauswertung über alle Analysen hinweg dar. Durch die systematische Triangulation der Methoden wird die Ergebnisqualität sichergestellt.

Datenverfügbarkeit und Datenqualität: Die unterschiedlichen Analyseschritte des LPR basieren auf Standarddatenquellen, die je nach LPR durch weitere Datenquellen ergänzt werden. Damit wird eine einheitliche Datenqualität der LPR sichergestellt. Informationen zu den Standarddatenquellen und deren Qualität sind in Kapitel G für die jeweiligen Erhebungsinstrumente bzw. Analyseschritte aufgelistet.

Methoden- und Datentriangulation: Um die Belastbarkeit einer Information zu prüfen, werden bei der Datenerhebung und -auswertung verschiedene Methoden und Quellen genutzt. Eine Information wird dann als belastbar angesehen, wenn mindestens drei Quellen aus unterschiedlichen Analysen das gleiche Ergebnis belegen. Wenn dies nicht der Fall ist oder widersprüchliche Informationen erhoben wurden, wird dies gekennzeichnet und im Bericht diskutiert. Wichtig ist dabei die Perspektiventrennung: Unterschiedliche Standpunkte und Einschätzungen werden herausgearbeitet und dargestellt. Das LPR-Instrument ist so aufgebaut, dass für jede Unterfrage des Fragenkatalogs die Ergebnisse aus unterschiedlichen Analysen berücksichtigt werden (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1 Methoden und Datentriangulation

UNTERFRAGEN LPR		Kontext-analyse	Portfolio-analyse	Strategie-analyse	Online-befragung	Interviews	Workshops	Geberanalyse	Schwerpunkt-analyse
LEITFRAGE A	1) Wie stellt sich der aktuelle Länderkontext dar, was waren wichtige Entwicklungstrends im Partnerland in den letzten zehn Jahren und welche Trends zeichnen sich für die Zukunft ab?	x			x	x	x		(x)
	2) Welche Prioritäten verfolgt die Partnerregierung und inwieweit adressiert sie wesentliche Entwicklungstrends im Sinne der Agenda 2030?	x			x	x			x
	3) Welche Rolle nehmen zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?	x				x	x		(x)
	4) Welche Rolle nimmt die internationale Entwicklungszusammenarbeit im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?	x				x		x	(x)
LEITFRAGE B	1) Wie stellt sich die Struktur des staatlichen EZ-Portfolios im Partnerland dar und inwieweit werden entwicklungspolitische Prioritäten des BMZ umgesetzt?		x	x		x	x		x
	2) Wie ist die interne Kohärenz des Portfolios zu bewerten und inwieweit erfolgt eine Steuerung nach den Vorgaben des BMZ?		x	x	x	x	x		x
	3) Wo liegen Stärken und Herausforderungen des derzeitigen Portfolios?		x		x	x	x		x
	4) Wie werden Relevanz, Signifikanz und Wirkpotenzial der einzelnen Kernthemen und Aktionsfelder eingeschätzt?	x	x			x	x		x

5) Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Partnerregierung und inwieweit werden die Partnersysteme und -strukturen unterstützt?				x	x	x		
6) Wie wird die Relevanz des Portfolios im Hinblick auf Reformdynamiken, Entwicklungsbedarfe und die Umsetzung der Prinzipien der Agenda 2030 bewertet?	x	x	x		x			x

Bewertungssystematik: Die Bewertung des Portfolios erfolgt anhand der LPR-Bewertungskriterien, die über die jeweiligen Unter- und Orientierungsfragen des Fragenkatalogs weiter ausdifferenziert werden. Zu jedem Kriterium sowie zu den dazugehörigen Unterfragen wird auf Grundlage der Ergebnisse aus den unterschiedlichen Methoden eine Gesamteinschätzung vorgenommen.

Vier-Augen-Prinzip: Durch das Vier-Augen-Prinzip im LPR-Team und die Zusammenarbeit mit der RG werden alle Fakten und Befunde nochmals auf deren Richtigkeit geprüft. Zudem werden Interpretationen und Schlussfolgerungen sowie deren Grundlagen immer von mehreren Mitgliedern des LPR-Teams diskutiert und hinterfragt.

Peer-Review: Jeder LPR unterliegt einem externen Peer-Review-Prozess, in dem die LPR-Berichte kritisch begutachtet und qualitätsgesichert werden. Der oder die Peer Reviewer*in sollte über eine ausgewiesene Länderexpertise sowie akademische Glaubwürdigkeit (z.B. über entsprechende wissenschaftliche Erfahrung) und Unabhängigkeit verfügen.

F. BERICHTSLEGUNG, EMPFEHLUNGEN UND OPTIONEN

Alle LPR-Berichte folgen einer standardisierten Gliederung (vgl. Tabelle 2) und sind entlang der Leit-, Unter- und Orientierungsfragen aufgebaut. Sie sind zwischen 60 und 100 Seiten lang. Die standardisierte, annotierte Berichtsgliederung beinhaltet neben übergeordneten Vorgaben und Erläuterungen zu Inhalten der einzelnen Kapitel eine Reihe von Vorlagen für informative Grafiken und Tabellen, die für jeden LPR erarbeitet werden. Die detaillierte Auswertung der Daten zu den einzelnen Fragen wird in einer strukturierten Datenmatrix durchgeführt und festgehalten.

Tabelle 2 **Gliederung eines LPR-Berichts**

Zusammenfassung	
Einleitung	
A. Der Kontext im Partnerland	A.1 Herausforderungen, Zukunftstrends und Reformdynamiken im Partnerland hinsichtlich der politischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimensionen im Sinne der Agenda 2030
	A.2 Die Rolle der Entwicklungszusammenarbeit im Partnerland und Zusammenarbeit mit der Partnerregierung, Zivilgesellschaft und dem Privatsektor
B. Das staatliche BMZ-finanzierte Portfolio im Partnerland	B.1 Gesamtbild: deutsche Akteure im Partnerland
	B.2 Das BMZ-finanzierte staatliche Portfolio
	B.3 Steuerung und Struktur des aktiven Portfolios der BMZ-finanzierten staatlichen EZ
	B.4 Struktur und Wirkungslogiken der Kernthemen, Programme und Module
	B.5 Relevanz und Wirkpotenzial der Kernthemen und Aktionsfelder
	B.6 Zusammenarbeit mit den Partnern
	B.7 Relevanz des Portfolios im Hinblick auf übergeordnete Prioritäten des BMZ und wesentliche Prinzipien der Agenda 2030
C. Schlussfolgerungen und Ausblick für die Portfoliogestaltung	C.1 Diskussion strategischer Schlussfolgerungen und Empfehlungen
	C.2 Optionen für die strategische Ausrichtung - C.2.1 Strategische Optionen auf Portfolioebene - C.2.2 Strategische Optionen auf Ebene der Kernthemen (optional)

Im Rahmen der LPR-Umsetzung hat sich das grundsätzliche Spannungsfeld zwischen der notwendigen Detailtiefe der in den LPR-Berichten dargestellten Analysen und Ergebnisse und den Bedarfen der Nutzer*innen an kompakten und schnell erfassbaren Informationen bestätigt. Um beiden Ansprüchen gerecht zu werden, werden zu jedem Berichtskapitel „Zusammenfassungsboxen“ erstellt, die die wichtigsten Aussagen wiedergeben. Darüber hinaus wurde das Set von Standardgrafiken erweitert, um wesentliche Aspekte zu veranschaulichen. Je nach Bedarf des Regionalreferats kann zusätzlich zum ausführlichen Bericht eine separate Kurzfassung erstellt werden, welche die Kernaussagen bzw. die Aspekte, an denen ein besonderes Interesse besteht, knapp und anschaulich zusammenfasst.

Empfehlungen und Optionen

Kapitel C des LPR-Berichts gibt dem Regionalreferat Empfehlungen und Optionen für die Weiterentwicklung des Länderportfolios an die Hand. Die Empfehlungen nehmen eine politisch-strategische Gesamtsicht auf das Portfolio ein. Empfehlungen konzentrieren sich in der Regel auf drei übergeordnete Themen:

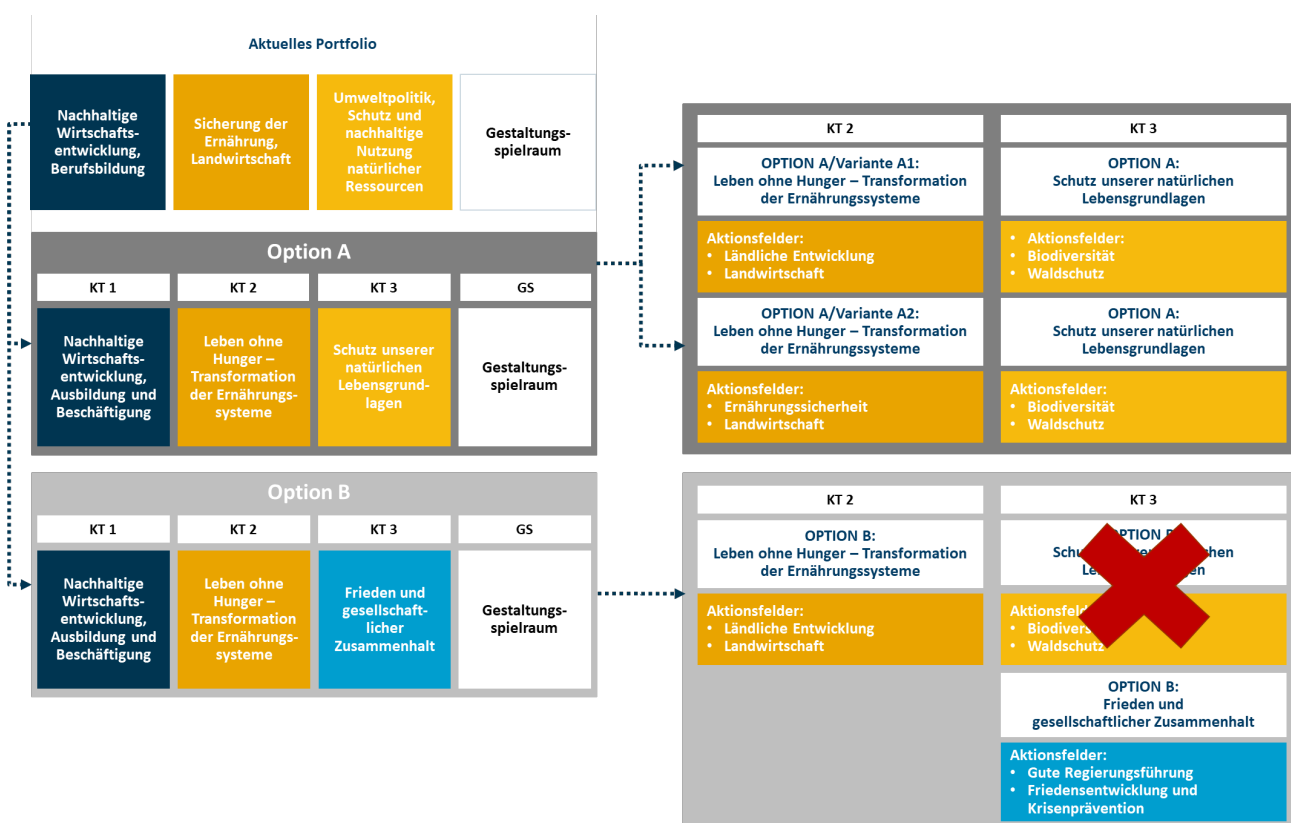
- strategische Portfoliosteuerung und Ziele der Länderstrategie;
- Portfoliostruktur, Kohärenz und zukünftige Ausgestaltung des Portfolios;
- Koordination mit anderen Akteuren und Zusammenarbeit mit der Partnerregierung.

Basierend auf der Gesamtanalyse des Portfolios werden Optionen auf Portfolio- und Kernthemenebene vorgestellt. In jedem LPR werden in der Regel zwei bis drei Optionen für die zukünftige Ausgestaltung des Gesamtportfolios erarbeitet (vgl. Abbildung 7). Die Diskussion der Optionen erfolgt entlang der LPR-Bewertungskriterien. Die Optionen werden gegenübergestellt. Dabei wird überprüft, inwiefern sie jeweils ...

- Entwicklungsbedarfe und -trends im Partnerland berücksichtigen,
- an Reformdynamiken und Regierungsprioritäten im Partnerland ansetzen,
- sich in die Aktivitäten anderer Entwicklungspartner, zivilgesellschaftlicher Akteure und des Privatsektors einbetten,
- Prioritäten des BMZ berücksichtigen und auf Potenzialen und Stärken der deutschen EZ aufbauen,
- Risiken, Herausforderungen und Chancen bergen.

Für jedes Partnerland müssen Regionalreferat und LPR-Team abwägen, welcher Wert den einzelnen Kriterien im speziellen Fall beigemessen wird.

Abbildung 7 Optionen auf Portfolioebene (Beispiel)



Quelle: DEval, eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung der Kriterien werden bei Bedarf zusätzlich Optionen auf Kernthemenebene ausgearbeitet (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8 Optionen auf Ebene der Schwerpunkte bzw. Kernthemen und Aktionsfelder (Beispiel)

Quelle: DEval, eigene Darstellung

Hinweis: Die vorgestellten Optionen sind als Denkanstöße für das Länderteam gedacht. Sie sind nicht im Detailgrad ausgearbeitet und werden als Input für die weitere Reflexion, Diskussion und Ausarbeitung verstanden. Vor diesem Hintergrund erfolgt auch keine abschließende Bewertung und Priorisierung der vorgestellten Optionen durch das LPR-Team, sondern vielmehr eine Abwägung von Konsequenzen im Hinblick auf die Erfüllung der Bewertungskriterien. Grundlage für alle Optionen bilden die strategischen Empfehlungen. In die Entscheidungsfindung und weitere Diskussion der Optionen sind die Außenstrukturen, die nationalen sowie die internationalen Partner intensiv einzubeziehen.

G. DARSTELLUNG DER ERHEBUNGSINSTRUMENTE

Nachfolgend werden die bei der Durchführung eines LPR zum Einsatz kommenden Erhebungsinstrumente im Detail erläutert. Diese bilden die Grundlage für die Durchführung von LPR durch das LPR-Team. In Ergänzung zu den nachfolgenden Beschreibungen wurden zu den einzelnen Instrumenten zusätzliche Informationen erstellt, wie zum Beispiel Detailanleitungen oder Vorlagen. Diese sind im Anhang des Dokuments aufgeführt.

G.1 Kontextanalyse

Zweck

Über die Kontextanalyse wird der aktuelle Länderkontext entlang der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklungsdimensionen auf Basis von Standarddatenquellen untersucht und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Darüber hinaus werden die wichtigsten Entwicklungstrends im Partnerland der vergangenen zehn Jahre herausgearbeitet und basierend darauf wesentliche Herausforderungen und Potenziale für die zukünftige Entwicklung des Landes in den Blick genommen. Im Rahmen der Kontextanalyse wird außerdem untersucht, welche Strategien und Prioritäten die Partnerregierung verfolgt und in welchen Bereichen wesentliche Reformbemühungen der Partnerregierung erkennbar sind. Darüber hinaus wird analysiert, welche Rolle zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends einnehmen. Die Kontextanalyse ist somit grundlegend für die Erarbeitung von auf den Länderkontext angepassten Empfehlungen und Optionen.

Informationsquellen

Dokumente des BMZ: Entwicklungspolitische Jahresberichte und politische Halbjahresberichte, Analysen zur Governance-Situation in den Partnerländern, Länderstrategie, Protokolle der Regierungsverhandlungen

Dokumente unabhängiger Expert*innen: Politökonomische Kurzanalyse (PÖK), BMZ-Eskalationspotenzialanalyse, Berichte des Office of the High Commissioner for Human Rights (OHCHR), SDG-Monitoring-Berichte/SDG Dashboards, Freedom House Reports, Asia-/Afrobarometer, Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung, Monitoringberichte der Global Partnership for Effective Development Co-operation (GPEDC), ausgewählte Dokumente der deutschen politischen Stiftungen, GTAI (Wirtschaftsausblick) sowie ergänzende Länderanalysen von Ratingagenturen wie die „Country Risk Reports“ von Fitch oder der Economist Intelligence Unit (beide kostenpflichtig). Für die Analyse der ökologischen Dimension dienen die Berichte von Global Forest Watch, Convention on Biological Diversity (CBD) und die Nationally Determined Contributions (NDCs)

Dokumente anderer Geber: Kontextanalysen wichtiger anderer Entwicklungspartner (insbesondere Systematic Country Diagnostics der Weltbank)

Dokumente der Partnerregierung: Wichtige Regierungspapiere und Strategien (z.B. nationaler Entwicklungsplan, wesentliche Sektorstrategien etc.), Haushaltsbudget, Audit-Berichte

Daten und Indizes: HDI, World Development Indicators der Weltbank, Daten nationaler Statistikinstitute

Ergänzenden Analysen:

Analyse des politischen Systems und wichtiger Stakeholder im Partnerland: In Ergänzung zur Kontextanalyse erstellt das nationale Gutachter*innen-Team auf Basis unterschiedlicher Datenquellen eine Analyse, die Informationen zu bestehenden Machtverhältnissen und wichtigen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren und deren Interaktionen umfasst.

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die Kontextanalyse wird zu Anfang der Datenerhebungsphase in Deutschland durchgeführt. Die wichtigsten Arbeitsschritte werden in Tabelle 3 dargestellt. Entlang der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklungsdimensionen werden die verschiedenen Quellen analysiert, synthetisiert und gegenübergestellt. Diskrepanzen werden hervorgehoben und in den darauffolgenden Datenerhebungen, insbesondere in den Expert*innen-Workshops und -interviews, diskutiert und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Die unterschiedlichen Perspektiven werden im Bericht dargestellt und ggf. kontrastiert. Die Kontextanalyse und die unter G.1.7 dargestellte Schwerpunktanalyse ergänzen sich gegenseitig im Hinblick auf allgemeine und sektorspezifische Kontextinformationen.

Tabelle 1 Kontextanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	Anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Recherche und Dokumentenbeschaffung	Ja			
	Bereitstellung zusätzlicher Dokumente		Ja	Ja	Ja
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Durchführung der Kontextanalyse und Verschriftlichung Erstellung der Analyse des politischen Systems und der Stakeholder-Analyse durch lokales Gutachter*innen-Team	Ja			
Phase 3: Feldphase	ggf. Auswertung weiterer Dokumente zu spezifischen Fragestellungen	Ja			
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	ergänzende Analysen, basierend auf Erkenntnissen aus der Feldphase (Interviews, weitere Dokumente) zu (sektor-)spezifischen Fragestellungen	Ja			

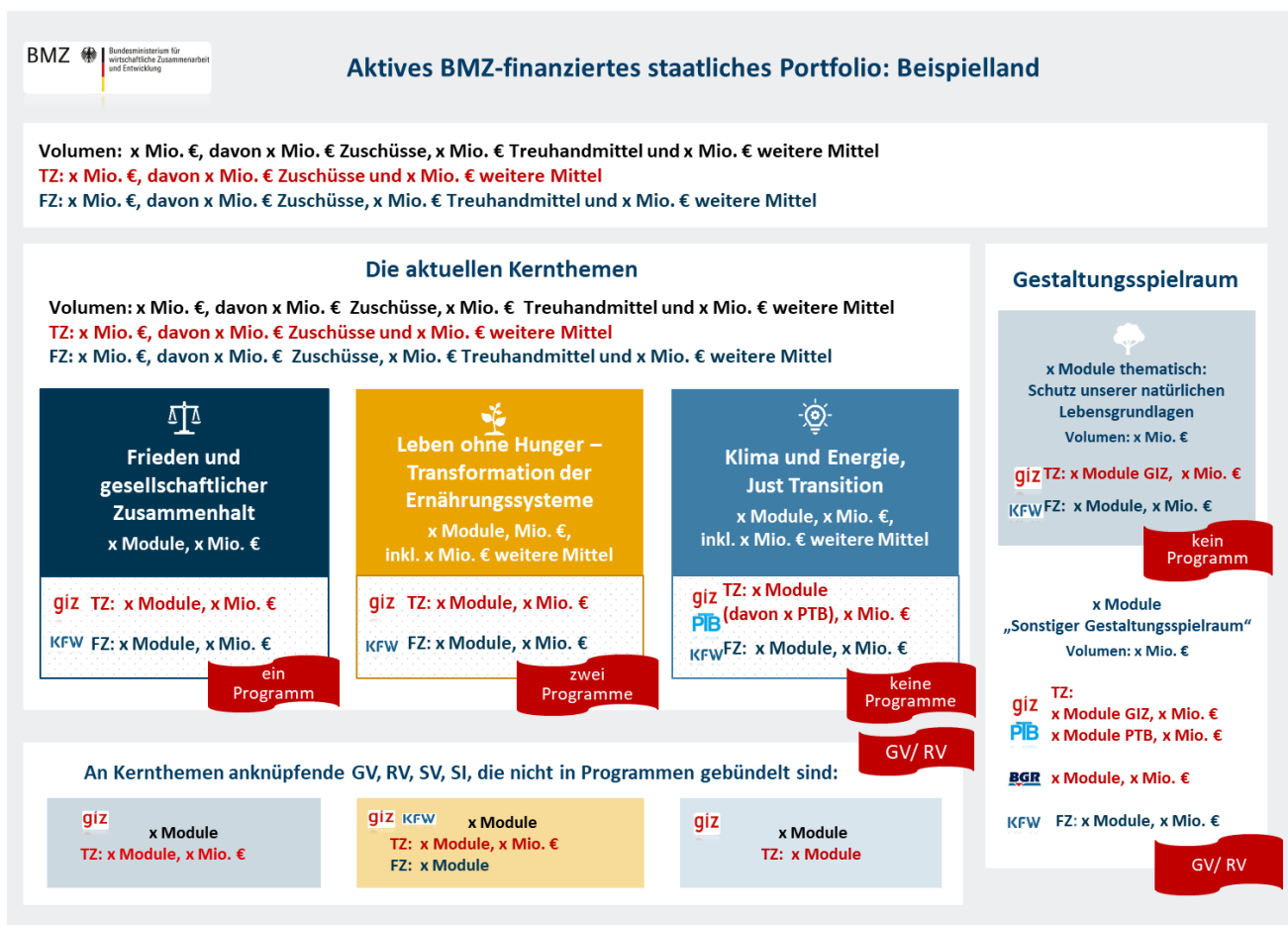
Darstellung im Bericht

Die Darstellung des Kontexts im Bericht erfolgt entlang der vier Entwicklungsdimensionen der Agenda 2030 (politische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimension). Dabei werden wesentliche länderspezifische Charakteristika, Herausforderungen und Potenziale sowie für das deutsche Portfolio relevante Aspekte herausgearbeitet. Standardgrafiken für die Kontextanalyse umfassen die Grafik zu langfristigen Entwicklungstrends in den verschiedenen Entwicklungsdimensionen (vgl. Abbildung 9) sowie eine Grafik zu Regierungsprioritäten und Reformdynamiken. Weitere Grafiken sollten nach Bedarf ergänzt werden.

Der Fokus der PFA liegt auf der Analyse der laufenden staatlichen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit des BMZ, inklusive der Regional- und Globalvorhaben bzw. der Vorhaben der Sonderinitiativen und anderer Haushaltstitel (z.B. KWI, IKU). Darüber hinaus erlaubt die PFA die Analyse der Finanzflüsse anderer deutscher Ressorts und Entwicklungspartner. Um die Entwicklung des Portfolios nachzuvollziehen, wird in der Regel ein Betrachtungszeitraum von zehn Jahren angesetzt. Dieser kann je nach Fragestellungen des LPR und/ oder Länderkontext ausgeweitet werden.

Die Entscheidung über die Breite und Tiefe der Analyse wird im Vorfeld eines LPR in Abstimmung mit den Regionalreferaten getroffen. In jedem Fall wird eine Gesamtübersicht erstellt, die alle laufenden Aktivitäten der BMZ-finanzierten staatlichen EZ abbildet (vgl. Abbildung 10).⁴

Abbildung 10 Darstellung des deutschen Portfolios (Beispiel)



Quelle: DEval, eigene Darstellung

Informationsquellen

Eine Herausforderung ist die Tatsache, dass Entwicklungsorganisationen selten über vergleichbares und öffentlich zugängliches Datenmaterial verfügen. Um die verschiedenen LPR-Fragen zu beantworten, werden in der Portfolioanalyse die folgenden Quellen verwendet:

⁴ Für die Projektdatenbank wurde außerdem ein Template erstellt. Darüber hinaus wurden standardisierte Excel-Vorlagen erstellt, die die ressourcenschonende Auswertung der Daten ermöglichen. Das Template ist im Anhang der LPR-Anleitung zu finden.

OECD DAC/CRS: Das Creditor Reporting System (CRS) ist eine frei zugängliche Onlinedatenbank, welche die Finanzströme bi- und multilateraler EZ abbildet. Das CRS gilt als die verbindlichste Quelle von Daten zur internationalen EZ. Die für die deutsche EZ zutreffenden Daten werden jährlich vom BMZ an das OECD DAC gemeldet. Im LPR werden CRS-Daten genutzt, um beispielsweise die BMZ-Auszahlungen der letzten zehn Jahre nach Sektoren darzustellen oder um die Auszahlungen anderer Ressorts zu determinieren. Die statistische Erfassung der CRS-Daten liegt allerdings nur für den Zeitraum zurückliegender Jahre vor (mit zweijähriger Verzögerung) und umfasst nicht alle für die Portfolioanalyse relevanten Variablen (wie z.B. Informationen zu politischen Partnern).

Projektdatenbank der deutschen EZ: Da die CRS-Daten den aktuellen Ist-Zustand des deutschen Portfolios nicht abbilden können, wird die Analyse des aktuellen Portfolios mithilfe von Daten des BMZ und der DO durchgeführt. Die vom LPR-Team zu erstellende Datenbank umfasst alle laufenden vom BMZ finanzierten Vorhaben der staatlichen EZ. Die Datenbank basiert auf den Daten aus dem Management-, Finanz- und Informationssystem des BMZ (MeMFIS), die auf Basis eines von DEval erstellten Templates mit zusätzlichen Informationen befüllt und durch die DO ergänzt wird. Zusätzliche Informationen, die nicht in der MeMFIS-Datenbank enthalten sind, betreffen beispielsweise Angaben zu spezifischen Projektstandorten bzw. Regionen sowie Angaben zu Kofinanzierungen, Projektpartnern oder Laufzeitverzögerungen. Diese Daten werden bei den DO separat abgefragt.

Protokolle der Regierungsverhandlungen: Eine weitere Datenquelle bilden die Protokolle der Regierungsverhandlungen der letzten 15 Jahre. Darin werden alle Zusagen aufgeführt, die im Rahmen der Regierungsverhandlungen vom BMZ gemacht werden. Zudem werden hier wichtige Themen des Politikdialogs mit der Partnerregierung ersichtlich. Die Regierungsverhandlungen finden in der Regel in einem zeitlichen Abstand von zwei Jahren statt. Zusätzlich werden aktuelle Länderplanungsübersichten verwendet, um laufende Zusageplanungen abzubilden bzw. die Entwicklung zukünftiger Zusagen zu prognostizieren.

Portfoliodarstellungen der DO: Häufig liegen Portfoliodarstellungen der DO vor, die intern genutzt werden. Zudem ist laut BMZ-2030-Reformprozess vorgesehen, dass zukünftig für alle Länder Portfoliodarstellungen erarbeitet werden (BMZ, 2019). Diese Portfoliodarstellungen bilden das laufende BMZ-Portfolio ab und stellen eine gute Grundlage für eine erste Portfolioübersicht dar.

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der PFA werden in Tabelle 3 aufgeführt. Die PFA wird am Anfang der Datenerhebungsphase des LPR durchgeführt. So können auffällige Befunde, wie zum Beispiel zur Verteilung des Portfolios oder zu Herausforderungen beim Mittelabfluss bereits frühzeitig festgestellt, grafisch dargestellt und in den Interviews und Workshops für den Anstoß der weiterführenden Diskussion genutzt werden.

Tabelle 3 Portfolioanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Zusendung der Liste aller Projekte (Auszug aus MeMFIS), der Protokolle der Regierungsverhandlungen (jeweils der letzten 15 Jahre) sowie der aktuellen Länderplanungsübersicht und Portfoliodarstellungen der DO an das LPR-Team		Ja		
	Portfolioanalyse auf Basis der OECD-DAC-Daten	Ja			
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Erstellung der Projektdatenbank durch das LPR-Team und Ergänzung durch DO	Ja			
	Finalisierung der Auswertung der OECD-DAC-Daten, Auswertung der Projektdaten und Regierungsverhandlungen	Ja			

Phase 3: Feldphase	Nutzung der Portfoliodarstellung in Workshops und Interviews	Ja			
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	zusätzliche Auswertungen und ggf. letzte Updates zum laufenden Portfolio	Ja			

Hinweise für die Umsetzung

Da die Datenquellen sehr unterschiedlich ausgestaltet sind und sich nach Qualität und Inhalt unterscheiden, bedarf es einer ausreichenden Prüfung der Datenquellen für die Beantwortung verschiedener Fragen sowie Transparenz bei der Auswertung. Eine eindeutige Kennzeichnung der für die jeweilige Fragestellung verwendeten Datenquellen und die transparente Darstellung etwaiger Abweichungen zwischen unterschiedlichen Quellen sind zwingend erforderlich. Sowohl die CRS-Daten als auch die Daten der Regierungsverhandlungen können für eine retrospektive Auswertung der Portfolioentwicklung genutzt werden. Die CRS-Daten erlauben zudem den Vergleich mit anderen Entwicklungspartnern sowie anderen deutschen Ressorts. Ein Nachteil der CRS-Daten ist, dass die vorgegebenen „Purpose Codes“ nicht mit den vom BMZ verwendeten Sektordefinitionen übereinstimmen. Dies muss bei der Auswertung berücksichtigt werden. Da zudem die Qualität der Daten je nach Quelle variiert, ist ein Abgleich der verschiedenen Datenquellen und ein umfassender Qualitätssicherungsprozess unabdingbar. Datenlücken zeigen sich bei der bisherigen Durchführung von LPR insbesondere bei der geografischen Zuordnung von Projekten zu Projektregionen innerhalb eines Landes, teilweise auch bei den Angaben zu den Markern.

Die Darstellung des aktuellen Portfolios beruht in der Regel auf den Daten der LPR-Projektdatenbank (PDB). Die Darstellung erfolgt auf Grundlage der Standardgrafik für das Portfolio. Für die Darstellung der Portfolioentwicklung im Zeitverlauf, der Bereitstellung von ODA-Mitteln durch andere deutsche Akteure oder die Verteilung von FZ und TZ wurden ebenfalls Standardgrafiken entwickelt.

G.3 Onlinebefragung

Zweck

Im LPR sollen die Sichtweisen und Einschätzungen der Mitarbeitenden der DO bezüglich des Portfolios eingeholt werden. Dies erfolgt unter anderem über eine Onlinebefragung der für die Vorhaben verantwortlichen Mitarbeitenden der DO. Über die Onlinebefragung werden Einschätzungen zu Reformdynamiken im Partnerland, zur Zusammenarbeit mit Partnern und anderen Akteuren sowie zu Erfolgen, Potenzialen und Herausforderungen der deutschen EZ im Partnerland eingeholt. Zudem dient die Befragung der Identifizierung und Priorisierung von Handlungsfeldern und/oder Veränderungspotenzialen aus Sicht der DO.

Informationsquellen

Mitarbeitende der DO: Konkret richtet sich der Fragebogen an alle Auftrags- und Durchführungsverantwortlichen der GIZ (inklusive derer für Sonderinitiativen, Global-, Regional- und Sektorvorhaben) sowie an die Projektmanager*innen der KfW sowie ggf. an die PTB und BGR.

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der Onlinebefragung werden in Tabelle 4 aufgeführt. Die Onlinebefragung wird am Anfang der Datenerhebungsphase des LPR durchgeführt. Über die Onlinebefragung werden erste Erkenntnisse zum Portfolio generiert, die als Basis für die Ausarbeitung weiterer Erhebungsinstrumente (Interviewleitfäden, Workshops) genutzt werden können.

Tabelle 4 Onlinebefragung: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeit			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Erstellung einer Liste mit Kontaktadressen und Funktionen der Mitarbeitenden der DO und Organigramm		Ja		Ja
	Erstkontakt DO und Bereitstellung von Information über Ziele, Umfang und Zeitraum der geplanten Befragung	Ja			
	Erstellung des Onlinefragebogens, Anlegung des Projekts bei der genutzten Befragungssoftware (z.B. SoSciSurvey), Vereinbarungen zum Datenschutz etc.	Ja			
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Datenerhebung über die jeweilige Software	Ja			
	Datenanalyse und Synthese	Ja			
Phase 3: Feldphase	Nutzung der Analysen und Grafiken für Interviews und Workshops	Ja			
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	Berücksichtigung der Ergebnisse in der Synthesematrix	Ja			

Hinweise für die Umsetzung

Die Onlinebefragung ermöglicht eine breite Einbeziehung der Mitarbeitenden der DO zu Fragestellungen, die sich auf das Gesamtportfolio und die jeweiligen Kernthemen und Aktionsfelder beziehen. Spezifischere Informationen zu einzelnen Vorhaben oder Programmen können dagegen gezielter über die Interviews abgefragt werden. Um die Ressourcenbelastung für die DO so gering wie möglich zu halten, sollten bei der Ausgestaltung der Erhebungsinstrumente und der Festlegung der Beteiligten Überschneidungen auf das notwendige Maß reduziert werden.

Da die Ergebnisse der Onlinebefragung eine wichtige Grundlage für die Interviews sowie die Workshops mit BMZ und DO darstellen (Hypothesen-Workshop, Workshop mit den DO), sollte die rechtzeitige Umsetzung und Nutzung der Ergebnisse im weiteren Prozess sichergestellt werden.

G.4 Strategieanalyse**Zweck**

In der Strategieanalyse wird der aktuelle strategische Gesamtansatz der deutschen bilateralen EZ im Partnerland analysiert und mit globalen und regionalen entwicklungspolitischen Strategien und Zielen des BMZ kontrastiert. So soll die Analyse dazu beitragen, Übereinstimmungen und Diskrepanzen auf Strategieebene aufzudecken. Darüber hinaus wird rückwirkend analysiert, inwiefern sich die strategische Ausrichtung des Länderportfolios über die letzten zehn Jahre entwickelt hat.

Informationsquellen

BMZ-Dokumente auf Länderebene: alle verfügbaren Länderstrategien und Länderkonzepte, aktuelle Länderplanungsübersicht, Protokolle der Regierungsverhandlungen

BMZ-Dokumente auf länderübergreifender Ebene: alle relevanten übergeordneten Strategiedokumente (z.B. „Entwicklungspolitik 2030“, Afrika-Strategie des BMZ) und sektorspezifischen Strategiedokumente (z.B. Kernthemenstrategien)

BMZ-Regionalreferat: schriftliche Befragung des/der Länderreferent*in zu den strategischen Zielen im Partnerland. Es obliegt dem Regionalreferat, bei Bedarf Informationen von anderen Referaten (z.B. Sektorreferaten) einzuholen. Ergänzende Interviews mit BMZ-Schlüsselpersonen (in Abhängigkeit der Länderportfolios zum Beispiel aus dem Regionalbereich und den Sektorreferaten, mit zuständigen Personen im Bereich der multilateralen Zusammenarbeit oder der Reformpartnerschaft).

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der Strategieberatung werden in Tabelle 5 aufgeführt. Die Analyse wird zu Anfang der Datenerhebungsphase in Deutschland durchgeführt. So können auffällige Befunde, zum Beispiel zur Kohärenz der strategischen Ausrichtung des Portfolios, festgestellt, grafisch dargestellt und in den Interviews und Workshops für die weiterführende Diskussion genutzt werden. Darüber hinaus können über die Analyse erste Ideen für die zukünftige strategische Ausrichtung des Portfolios von BMZ-Schlüsselpersonen aufgenommen und somit frühzeitig in den LPR-Prozess eingespeist und weiterverarbeitet werden.

Tabelle 5 Strategieberatung: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Anfrage BMZ-Strategiedokumente	Ja			
	Zusendung der BMZ-Strategiedokumente		Ja		
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	schriftliche Befragung zu strategischen Zielen		Ja		
	Interviews mit BMZ-Länderreferent*innen und WZ-R		Ja		
	Auswertung der bereitgestellten Informationen	Ja			

Hinweise für die Umsetzung

Je nach Partnerland sind länderspezifische strategische Zielsetzungen der Bundesregierung oder des BMZ zu berücksichtigen, die sich zum Beispiel vor dem Hintergrund wirtschafts-, sicherheits-, oder geopolitischer Interessen oder aus internationalen Kooperationsverpflichtungen ergeben.

G.5 Interviews

Zweck

Die semistrukturierten Interviews mit verschiedenen Wissensträger*innen dienen sowohl der Erhebung neuer als auch der Validierung bereits bestehender Informationen. Je nach Interviewpartner*in stehen verschiedene Leitfragen im Zentrum. Darüber hinaus dienen beispielsweise die vorgeschalteten Gespräche mit dem BMZ auch der Festlegung des inhaltlichen Schwerpunkts des LPR und zur Rücksprache hinsichtlich wahrgenommener Änderungsbedarfe für das Länderportfolio.

Informationsquellen

Deutsche staatliche Akteure: Vertreter*innen aus dem BMZ-Regionalreferat und den Sektorreferaten, DO (für die Planung und Implementierung zuständige Mitarbeitende der DO in Deutschland und in der Außenstruktur), Deutsche Botschaft (u.a. WZ-R), nach Bedarf andere zuständige Ressorts

Partnerregierung: Hauptträger für die deutsche EZ und andere zentrale Partnerministerien und -organisationen sowie Implementierungspartner

Andere Entwicklungspartner: wichtige bilaterale und multilaterale Entwicklungspartner im Partnerland, die in den Kernthemen der deutschen EZ aktiv sind oder mit denen eine direkte Zusammenarbeit besteht (z.B. Kofinanzierungen) sowie finanzstarke Entwicklungspartner, die außerhalb der deutschen Kernthemen aktiv sind, sowie insbesondere Vertreter*innen der EU und deren Mitgliedsstaaten

Weitere Expert*innen: (lokale) Vertreter*innen aus Medien, Wissenschaft/Thinktanks, zivilgesellschaftlichen Organisationen, privatwirtschaftlichen Organisationen, deutschen entwicklungspolitischen Stiftungen

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die Gespräche mit dem zuständigen BMZ-Regionalreferat werden zu Beginn eines LPR durchgeführt und fließen in die Konzeption des LPR ein. Abgesehen von diesen vorgeschalteten Interviews werden die Interviews vor allem gegen Ende der Datenerhebungsphase in Deutschland bzw. während der Feldphase vor Ort durchgeführt. Die einzelnen Arbeitsschritte werden in Tabelle 6 dargestellt.

Die Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner*innen erfolgt frühzeitig am Anfang der Erhebungsphase in Deutschland, kann aber flexibel im weiteren Verlauf des LPR angepasst und erweitert werden. Um die Interviews möglichst effektiv zu nutzen, bauen sie auf den Informationen der vorgeschalteten Erhebungsinstrumente, wie zum Beispiel der Kontext-, Portfolio- oder Geberanalyse, auf. Die Interviewleitfäden werden je nach Informationslage und Stakeholdergruppe angepasst.

Tabelle 6 Interviews: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Erstellung einer Vorschlagsliste mit Interviewpartnern		Ja	Ja	Ja
	Vorrecherche, Ergänzung und Auswahl der Interviewpartner*innen unter Einbeziehung des nationalen Gutachter*innen-Teams	Ja			
	vorgeschaltete Interviews mit BMZ	Ja	Ja		
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Erstellung der Interviewleitfäden (Basisleitfäden pro Stakeholdergruppe sowie individuelle Anpassung)	Ja			
	(Online-)Interviews mit deutschen Akteuren	Ja		Ja	Ja
	Planung der Interviews vor Ort	Ja		Ja	
Phase 3: Feldphase	weitere Planung/Organisation der Interviews	Ja		Ja	
	Interviews vor Ort	Ja		Ja	Ja
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	Auswertung und finale Synthese der Interviews	Ja			

Hinweise für die Umsetzung

Perspektivenvielfalt ist ein wesentliches Element des LPR und eine wichtige Grundlage für die Relevanzbewertung. Daher ist bei der Auswahl der Interviewpartner*innen darauf zu achten, dass ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Perspektiven abgebildet wird. Ausgangspunkt dafür ist ein entsprechendes Stakeholder-Mapping. Insbesondere mit Blick auf die Gruppe der „weiteren Expert*innen“ ist die Expertise des nationalen Gutachter*innen-Teams zu nutzen.

G.6 Workshops

Zweck

Im Rahmen des LPR dienen Workshops dazu, unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und gemeinsam mit den Beteiligten Ergebnisse zu wichtigen Fragestellungen des LPR zu erarbeiten. Zu diesem Zweck wurden unterschiedliche Workshop-Formate erstellt, die in verschiedenen Phasen des LPR zum Einsatz kommen:

- Der **Hypothesen-Workshop** dient dazu, auf Basis der ersten Analyseergebnisse gemeinsam mit deutschen Akteuren erste Hypothesen und zentrale Fragestellungen zu diskutieren und festzulegen.
- Im Rahmen eines optionalen **Workshops mit Expert*innen** können wesentliche Herausforderungen und Reformdynamiken im Partnerland aus Sicht von unabhängigen Expert*innen identifiziert und priorisiert werden.
- Der **DO-Workshop** dient in erster Linie dazu, Herausforderungen und Potenziale im deutschen Portfolio zu diskutieren, einen Austausch zu für die Weiterentwicklung des Portfolios wichtigen Aspekten zu ermöglichen sowie diesbezüglich Optionen zu erarbeiten.

Informationsquellen:

Hypothesen-Workshop: BMZ, WZ-R und DO (Ländermanager*in Inland der GIZ, Länderbeauftragte*r der KfW, Landesdirektor*innen der DO, verantwortliche Projektmanager*innen von PTB und BGR)

Workshop mit Expert*innen (optional): Politische Stiftungen, Journalist*innen, Wissenschaftler*innen, Thinktanks, zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Organisationen

DO-Workshop: Landesdirektor*innen sowie Auftragsverantwortliche/Projektmanager*innen/lokale Mitarbeitende der vor Ort vertretenen DO

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte bei der Durchführung der Workshops werden in Tabelle 7 aufgeführt. Der **Hypothesen-Workshop** wird am Ende der Datenerhebungsphase in Deutschland durchgeführt. Die Grundlage bilden die Ergebnisse aus den bereits durchgeführten Analysen (Kontextanalyse, Portfolioanalyse, Onlinebefragung, Interviews). BMZ, WZ-R und DO haben so die Möglichkeit, erste Ergebnisse zu diskutieren und ihre Sichtweise zu Hypothesen und Fragestellungen einzubringen, die während des Vorortaufenthalts tiefergehend untersucht werden sollen. Für den Workshop ist ein Zeitrahmen von circa drei Stunden vorgesehen.

Der **DO-Workshop** findet in der Mitte bzw. gegen Ende der Feldphase statt. Der Workshop mit den DO dient in erster Linie der Reflexion und der Erarbeitung von Ideen und Vorschlägen für die zukünftige Weiterentwicklung des Portfolios. Die Diskussion findet dabei auf Ebene des Gesamtportfolios bzw. der Schwerpunkte statt, einzelne Vorhaben werden nicht diskutiert. Neben Diskussionen in der Gesamtgruppe wird in Kleingruppen und mit unterschiedlichen interaktiven Methoden gearbeitet, da diese sich besonders für die Erarbeitung von Ideen zur Ausrichtung einzelner Kernthemen anbieten. Für den Workshop sollten mindestens vier Stunden eingeplant werden.

Optional: Workshop mit Expert*innen. Während der Feldphase kann optional ein Workshop mit nationalen und internationalen Expert*innen durchgeführt werden. Dies ist abhängig von den Interessen der Beteiligten und deren Schnittstellen mit dem BMZ-Portfolio. Grundlage der Diskussion bilden vor allem die Erkenntnisse aus der Kontextanalyse und den vorgeschalteten Interviews. Je nach Anzahl der Teilnehmenden sind für den Workshop etwa zwei bis drei Stunden einzuplanen.

Alle Workshops werden vom LPR-Team verantwortlich vorbereitet, geleitet und ausgewertet. Für die Planung und Vorbereitung der Workshops kann auf Beispielmateriale und Dokumente (Präsentationen, Fotoprotokolle etc.) zurückgegriffen werden.

Tabelle 7 Workshops: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeit			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Abstimmung mit BMZ und DO zu den geplanten Workshops, Festlegung der Teilnehmenden und Vereinbarung der Termine	Ja	Ja		
	Identifizierung potenzieller Teilnehmender für Workshops mit Expert*innen und Versendung von Informationen zum LPR und Terminanfragen	Ja	Ja	Ja	Ja
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Konzeption und Ablaufplanung der Workshops	Ja			
	Durchführung und Dokumentation des Hypothesen-Workshops	Ja	Ja	Ja	Ja
Phase 3: Feldphase	optional: Durchführung Workshop mit Expert*innen	Ja			
	Durchführung und Dokumentation des DO-Workshops	Ja			Ja
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	Auswertung der Ergebnisse	Ja			

Hinweise für die Umsetzung

Die Workshops mit BMZ und DO sind wichtige Elemente des LPR. Sie dienen nicht nur der Datenerhebung und der Vermittlung von Zwischenergebnissen, sondern erfüllen auch den Zweck, den gemeinsamen Reflexionsprozess zur Weiterentwicklung des Portfolios und der Erstellung der Länderstrategie anzustoßen. Damit kommt den Workshop ein wichtiger prozessualer Nutzen zu. Die Workshops können virtuell, hybrid oder in Präsenz durchgeführt werden. Um für die Beteiligten einen möglichst hohen Prozessnutzen zu garantieren und gleichzeitig die Beteiligung aller Stakeholder zu gewährleisten, haben sich hybride Formate bewährt (siehe Abschnitt D „Remote“-Datenerhebung).

G.7 Schwerpunktanalyse

Zweck

Die Schwerpunktanalyse setzt sich insbesondere mit strategischen Fragen auf Ebene der Kernthemen und Aktionsfelder sowie der EZ-Programme innerhalb dieser auseinander.⁵ So wird zum Beispiel untersucht, inwiefern die aktuellen BMZ-internen Vorgaben und Empfehlungen zur Steuerung der Portfolios auf Kernthemenebene bereits ausreichend umgesetzt werden. Dabei werden Themen wie Programmbildung, Berücksichtigung von Synergiepotenzialen innerhalb und zwischen den Schwerpunkten beziehungsweise den Kernthemen und Aktionsfeldern oder die Kooperation von FZ und TZ genauer untersucht. Gleichzeitig werden Stärken, Erfolge und Herausforderungen des aktuellen Portfolios beleuchtet und Unterschiede zwischen den Kernthemen diskutiert. Dies beinhaltet die Untersuchung der Zielerreichung der Programme und Module sowie die Auswertung der Erfahrungen aus der bisherigen Implementierung. Zudem werden die Zielsysteme und Wirkungslogiken analysiert und bewertet. Die Bewertung der bisherigen Zielerreichung und der Projektimplementierung bildet eine wichtige Grundlage für die Einschätzung des Wirkpotenzials in der Zukunft.

Auf Seite der Regionalreferate bestehen häufig spezifische Fragestellungen zu bestimmten Kernthemen oder Aktionsfeldern. Um diesem Bedarf entgegenzukommen, kann eine **vertiefte Schwerpunktanalyse** durchgeführt werden. Inhalte und Umfang sowie zusätzlicher Ressourcenbedarf werden mit dem Regionalreferat in der Konzeptionsphase abgestimmt.

Informationsquellen

BMZ-Dokumente: alle vorhandenen Länderstrategien und Länderkonzepte, aktuelle Länderplanungsübersicht

DO-Dokumente: EZ-Programme in den Kernthemen und Aktionsfeldern (aktuell und Vorgängerprogramme der letzten 15 Jahre), jährliche Programmberichterstattungen aller EZ-Programme sowie relevante Modulberichterstattungen (der letzten zehn Jahre). Modulberichterstattungen werden insbesondere für Vorhaben, die nicht in ein Programm eingebunden sind oder in Feldern, in denen ein spezifisches Interesse des BMZ besteht, benötigt. Zudem Evaluierungen, Machbarkeitsstudien etc. auf Programm- oder Modulebene (der letzten zehn Jahre)

Interviews: Interviews mit Sektorexpert*innen (zwei bis vier) und mit Fachkoordinator*innen bzw. Modulverantwortlichen der DO (zwei bis vier)

Sektorgutachter*in: Nach Bedarf kann für die vertiefte Schwerpunkteanalyse eine zusätzliche Person mit Schwerpunkt- bzw. Sektorexpertise bei der Analyse vor Ort unterstützen.

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der Schwerpunktanalyse werden in Tabelle 8 dargestellt. Die Dokumentenauswertung wird bereits am Anfang der Deskphase durchgeführt und bildet die Grundlage für die Schwerpunktanalyse. Im Verlauf des LPR werden weitere, mit anderen Instrumenten gewonnene Erkenntnisse in die Bewertung einbezogen. Dies sind insbesondere Erkenntnisse aus Gesprächen mit Expert*innen, bei denen auch schwerpunktspezifische Themen eine Rolle spielen, aus der Onlinebefragung sowie dem Workshop mit den DO.

⁵ Das BMZ-Themenmodell löste infolge des BMZ-2030-Reformprozesses die bis dahin bestehenden Schwerpunkte der bilateralen Zusammenarbeit ab. Die Schwerpunktanalyse befasst sich demnach mit thematischen Schwerpunkten, die gemäß des BMZ-Themenmodells in Kernthemen und Aktionsfeldern strukturiert sind

Tabelle 8 **Schwerpunktanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten**

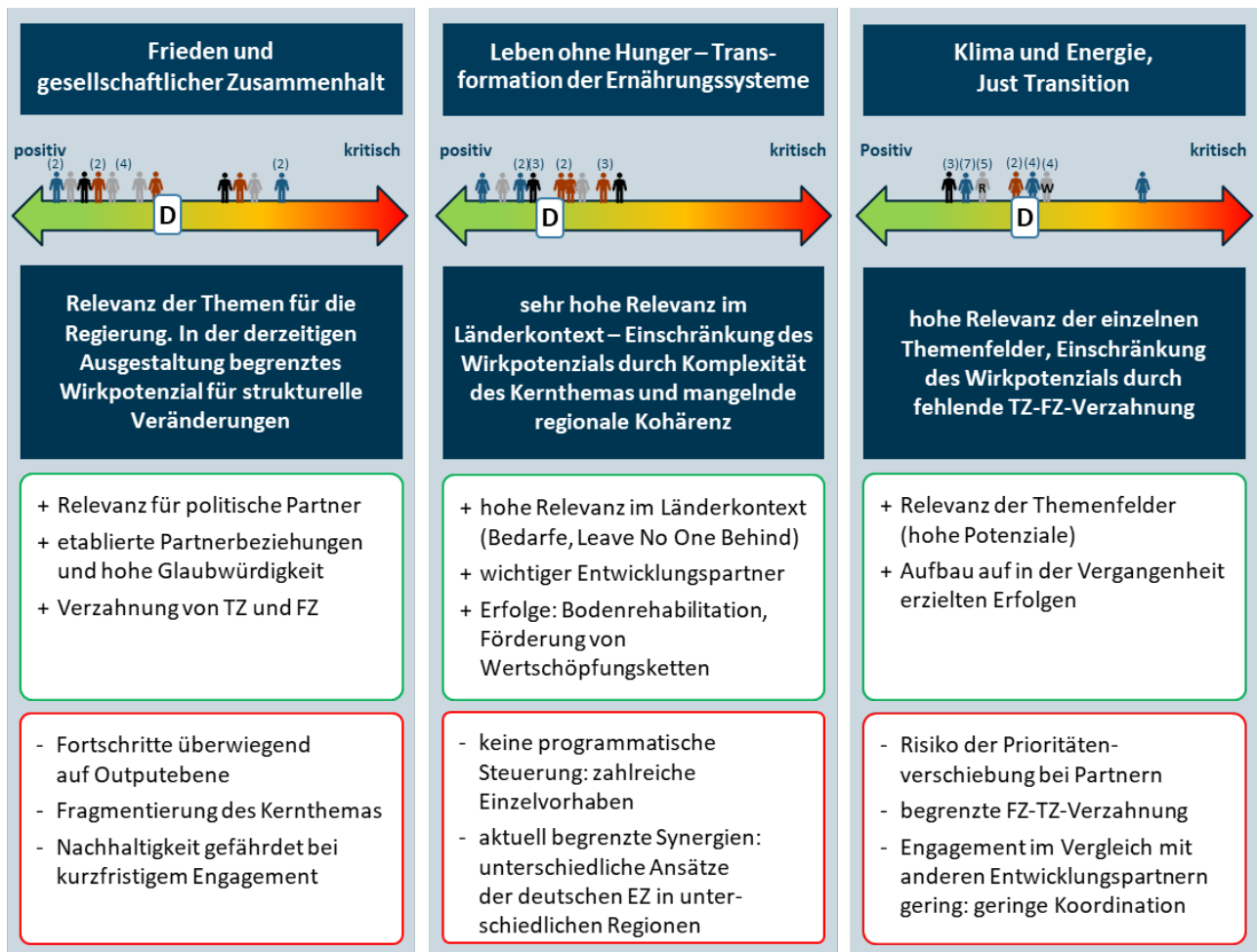
Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeit			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Bereitstellung der BMZ-Dokumente		Ja		
	Bereitstellung der DO-Dokumente				Ja
	Überprüfung der Dokumente und Nachforderung	Ja			
	Erstellung von Terms of Reference für Sektorgutachter*in (nur bei vertiefter Schwerpunktanalyse)	Ja			
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Auswertung der Dokumente	Ja			
	Auswahl Sektorgutachter*in	Ja			
Phase 3: Feldphase	Interviews mit Sektorexpert*innen und DO-Mitarbeitenden	Ja			Ja
Phase 4: Auswertung und Berichterstattung	Auswertung und Analyse	Ja			

Hinweise für die Umsetzung: Je besser die bestehende Datenlage (Berichterstattung sowie existierende Evaluierungen) zu Effektivität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ist, desto mehr kann diese Evidenz für den LPR genutzt werden. Häufig steht jedoch die notwendige Evidenz (z.B. in Form von Programm- oder Portfolioevaluierungen) nicht zur Verfügung, um Aussagen über Effektivität, Wirksamkeit oder Nachhaltigkeit auf Programm- und/oder Modulebene zu treffen. Um dennoch eine Gesamteinschätzung der Kernthemen vornehmen zu können, wird im Rahmen des LPR daher ein übergeordnetes „Stimmungsbild“ erarbeitet. Das Stimmungsbild (vgl. Abbildung 11) zeigt, inwieweit die Analyse des LPR-Teams bzw. unterschiedliche Expert*innen die Aktivitäten in einem Kernthema als insgesamt „positiv“ bzw. „kritisch“ einschätzen, und hebt die Stärken und Herausforderungen der einzelnen Kernthemen hervor. Die Einschätzungen beziehen sich sowohl auf die Relevanz als auch auf das Wirkpotenzial der Kernthemen und Aktionsfelder.⁶ Ein erstes „Stimmungsbild“ kann bereits in der Datenerhebungsphase in Deutschland erstellt und beim Hypothesenworkshop diskutiert werden. Darauf aufbauend kann es sukzessive weiterentwickelt werden und immer wieder in den Diskussionsprozess und in andere Instrumente eingebracht werden.

Der Aufwand für die Schwerpunktanalyse hängt zudem stark von der Größe des Portfolios und der Anzahl der in den Kernthemen und Aktionsfeldern verorteten, aber nicht programmatisch gebündelten Einzelvorhaben (wie bspw. die Vorhaben der Sonderinitiativen, Global-, Regional- und Sektorvorhaben) ab. In der Klärungsphase des LPR sollte hierzu ein Austausch mit dem Regionalreferat stattfinden, um möglichst auf Basis der Portfolioübersicht den Aufwand für die Schwerpunktanalyse abzuschätzen und die Ressourcen dafür planen zu können. Für eine übergreifende Analyse aller Kernthemen im Rahmen des LPR sollten in der Regel zwei Monate zusätzlich eingeplant werden. Tiefergehende Wirkungsanalysen einzelner Kernthemen oder Programme sind im Rahmen des LPR nicht möglich und sollen über entsprechende Evaluierungen abgedeckt werden.

⁶ Die Einschätzung durch das DEval erfolgt auf Basis vorab definierter Kriterien und beruht auf der Dokumentenanalyse und den Gesprächen mit den Mitarbeitenden der DO und der Regierung. Die Einschätzung anderer Interessengruppen erfolgt hingegen nicht kriterienbasiert. Während eine Person ein Vorhaben zum Beispiel als positiv beurteilt, weil es an einer relevanten Stellschraube ansetzt, mag eine andere Person ein Vorhaben erst als positiv bewerten, wenn auch die nachhaltige Verankerung als wahrscheinlich bewertet wird. Auch wenn so keine rigorose Bewertung der Schwerpunkte oder Vorhaben abgegeben werden kann, erlaubt das „Stimmungsbild“ eine Einschätzung zu Relevanz und Wirkpotenzial.

Abbildung 11 Stimmungsbild zu den Kernthemen (Beispiel)



D = Einschätzung DEval auf Basis der Interviews, Workshops, Onlinebefragung, Dokumentenanalyse

👤 = Entwicklungspartner 🇩🇪 = Deutsche EZ 🏛️ = Partnerregierung 🧑‍💼 = NRO, Privatsektor, Expert*innen, Stiftungen

Quelle: DEval, eigene Darstellung

G.8 Geberanalyse

Zweck

Die Analyse der Rolle der EZ im Partnerland ist ein wichtiger Teil des LPR. Für die Ausrichtung des Portfolios ist es von Bedeutung, in welchen Themenfeldern andere Entwicklungspartner tätig sind. Dabei stellt sich auch die Frage, wie Synergien genutzt oder Lücken gefüllt werden können und in welchen Bereichen die deutsche EZ über komparative Stärken verfügt.

Im Rahmen der Analyse wird eine Übersicht über die Aktivitäten und Strategien anderer Entwicklungspartner im Partnerland erstellt, um Erkenntnisse darüber zu generieren, zu welchen Schwerpunkten und in welchen Regionen diese aktiv sind, welche Themen oder Regionen eventuell vernachlässigt werden und wie die deutsche EZ in diesem Kontext verortet ist. Gleichzeitig können damit jene Bereiche des deutschen Portfolios identifiziert werden, in denen die Koordination und Abstimmung mit anderen Akteuren gestärkt werden sollte oder Alleinstellungsmerkmale der deutschen bilateralen EZ bestehen und wo eventuell Lücken gefüllt werden können oder relevante Beiträge zur Entwicklung des Landes geleistet werden (Relevanz).

Informationsquellen

OECD DAC/CRS: Das Creditor Reporting System ist eine frei zugängliche Onlinedatenbank, welche die Finanzströme bi- und multilateraler EZ abbildet. Das CRS gilt als die verbindlichste Quelle von Daten zur internationalen EZ (siehe detaillierte Erläuterung oben unter G.1.2 Portfolioanalyse).

Dokumente und Informationen der Partnerregierung: Dokumente und Webseiten zur Nachverfolgung der geberfinanzierten Finanzströme und zur Geberkoordination, falls vorhanden

Dokumente anderer Entwicklungspartner: Länderstrategien der wichtigsten Entwicklungspartner im Partnerland, insbesondere der EU (Multiannual Indicative Programmes) sowie weitere Informationen, z.B. zu gebergemeinsamen Ansätzen, EU Joint Programming, Team-Europe-Initiativen oder anderen Abstimmungsformaten

Interviews: Interviews mit Entwicklungspartnern im Partnerland

BMZ-Übersicht zu Geberlandschaft: schriftliche Information zu den wichtigsten Entwicklungspartnern im Partnerland (standardisierte Vorlage)

Vorgehen und Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Die wichtigsten Schritte der Geberanalyse sind in Tabelle 9 aufgeführt. Am Anfang der Datenerhebungsphase werden die OECD-DAC-Daten und die verfügbaren Dokumente der Partnerregierung ausgewertet. So können die Auszahlungen aller Entwicklungspartner im Partnerland über die letzten Jahre nach Sektoren sowie die Strukturen der Geberkoordination erfasst werden. Wichtige Hinweise zu Beginn der Geberanalyse bietet zudem die schriftliche Information des BMZ zu den aus deutscher Sicht wichtigen Entwicklungspartnern im Land. Die anschließende Analyse der Länderstrategien der wichtigsten Entwicklungspartner dient dazu, deren strategische Ausrichtung, Schwerpunkte und Querschnittsthemen tiefergehend zu untersuchen. So wird eruiert, in welchen Bereichen entwicklungspolitische Zukunftspotenziale und Herausforderungen im Partnerland gesehen werden. Dabei werden mögliche Schnittstellen mit der deutschen EZ berücksichtigt. Im Rahmen der Portfolioanalyse werden zudem Informationen zu bestehenden Ko- oder Kombifinanzierungen erhoben. Im Zuge der Schwerpunktanalyse werden konkrete Schnittstellen der deutschen EZ mit anderen Entwicklungspartnern tiefergehend analysiert.

Die Interviews während der Feldphase dienen dazu, die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse zu validieren. Darüber hinaus werden Informationen zur Qualität der Koordination und Abstimmung zwischen den Entwicklungspartnern und der Partnerregierung eingeholt und die Sichtweise der Entwicklungspartner auf die deutsche EZ wird erfasst.

Tabelle 9 Geberanalyse: Aufgaben und Zuständigkeiten

Phase im LPR-Prozess	anfallende Aufgaben	Zuständigkeiten			
		LPR-Team	BMZ-RR	WZ-R	DO
Phase 1: Anbahnung und Konzeption	Dokumentenbeschaffung	Ja	Ja	Ja	
	Erstellung der Übersicht zur Geberlandschaft im Partnerland	Ja	Ja	Ja	
Phase 2: Datenerhebung in Deutschland	Auswertung der OECD-DAC-Daten, Dokumente der Partnerregierung, Länderstrategien anderer Entwicklungspartner	Ja			
	Organisation der Interviews	Ja		Ja	
Phase 3: Feldphase	Interviews mit anderen Entwicklungspartnern	Ja			

**Phase 4: Auswertung
und Berichterstattung**zusätzliche Auswertungen (z.B. Informationen und
Dokumente, die im Rahmen von Interviews bereit-
gestellt wurden)

Ja

Hinweise zur Umsetzung

Auch wenn viele Entwicklungspartner ihre Länderstrategien und andere Informationen zu den Länderportfolios veröffentlichen, bleibt die Herausforderung, dass die vorhandenen Informationen in der Regel sehr uneinheitlich und lückenhaft sind. Auf Seite der Partnerländer sind diesbezügliche nationale Informationssysteme nur teilweise vorhanden. Ein umfassendes Bild von den Aktivitäten anderer Entwicklungspartner ist auf dieser Basis kaum zu erhalten. Je nach Länderkontext können spezifische Aspekte bzw. Prioritäten im Vordergrund stehen. Der besonderen Bedeutung der europäischen Zusammenarbeit sollte dabei Rechnung getragen werden (EU Joint Programming, Team-Europe-Initiativen).

G.9 Weitere Datenerhebungsinstrumente und Quellen

Neben den aufgeführten „Standard-Datenerhebungsinstrumenten“ und Analyseschritten können je nach Bedarf weitere Methoden und Datenquellen zum Einsatz kommen. Im Rahmen der LPR-Projektumsetzung wurde beispielsweise der Einsatz von Geodaten für die Erstellung georäumlicher Analysen getestet. Über die Nutzung von Geodaten muss in Abhängigkeit von der Fragestellung im Einzelfall entschieden werden. Insbesondere bei der Untersuchung spezifischer kontextbezogener Fragestellungen sollte deren Anwendbarkeit geprüft werden. Aufbereitete Geodaten liegen zu zahlreichen Themengebieten vor, wie etwa landwirtschaftliche Entwicklung, Gesundheit, Infrastruktur, Bevölkerung, Klimaschutz, Konflikte oder ökonomische Entwicklung. Fernerkundungsdaten, beispielsweise Aufnahmen von Satelliten, sind für die meisten Regionen seit Jahren in hoher Auflösung und häufig frei zugänglich verfügbar (z.B. Landsat oder Sentinel). So können objektive Indikatoren über lange Zeiträume dargestellt werden. Für die LPR wurden unter anderem Daten des Copernicus Global Land Service der EU genutzt: <https://land.copernicus.eu/global/viewing>. Es wird davon ausgegangen, dass die Relevanz von Geodaten für LPR in Zukunft weiter zunehmen wird.

Da der LPR zu einem wesentlichen Teil auf der Analyse von Sekundärdaten beruht, sind diesbezügliche Datenquellen laufend zu überprüfen und zu aktualisieren. Eine nutzbare Quelle für die Suche nach bereits vorhandener Evidenz zu bestimmten Themenbereichen ist beispielsweise das Evidenzportal von 3iE <https://developmentevidence.3ieimpact.org/>, das kontinuierlich aktualisiert und erweitert wird.

H. LITERATUR

BMZ (2019), Abschlussbericht BMZ 2030. Gemeinsam weiter Zukunft denken, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Berlin/Bonn.

BMZ (2020), Reformkonzept „BMZ 2030“. Umdenken – Umsteuern, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Berlin/Bonn.

Hartmann, C. et al. (2019a), *Länderportfolioreviews: Ein Analyseinstrument für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

Hartmann, C. et al. (2019b), *Verfahrensleitlinie zur Durchführung von Länderportfolioreviews*. Anhang des Berichts „Länderportfolioreviews. Ein Analyseinstrument für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.
https://www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Berichte/2019_Laenderportfolioreviews/DEval_Verfahrenleitlinie_LPR_2019_DE.pdf

I. ANHANG: LPR-FRAGENKATALOG

Unterfragen	Orientierungsfragen
A1) Wie stellt sich der aktuelle Länderkontext dar und was waren wichtige Entwicklungstrends im Partnerland in den letzten zehn Jahren und welche Trends zeichnen sich für die Zukunft ab?	a) Was sind aktuelle Entwicklungsherausforderungen und -potenziale im Partnerland und welche Trends zeigen sich in den politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklungsdimensionen (im Allgemeinen und vor dem Hintergrund der thematischen Schwerpunkte des BMZ)? Inwieweit gibt es diesbezüglich ähnliche oder unterschiedliche Einschätzungen bei verschiedenen Stakeholdergruppen (Zivilgesellschaft/NRO, Regierung/Behörden/staatliche Agenturen, Thinktanks, Privatsektor, Stiftungen, EZ- und Länderexpert*innen)? Welche Handlungsbedarfe lassen sich hieraus ableiten?
	b) Welche Bedeutung hat das Partnerland im regionalen Kontext? Inwiefern beeinflussen geopolitische Faktoren/die Beziehungen mit den Nachbarländern die wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und politischen Entwicklungen im Partnerland?
A2) Welche Prioritäten verfolgt die Partnerregierung und inwieweit adressiert sie wesentliche Entwicklungstrends im Sinne der Agenda 2030?	a) Welches sind die (zwei bis drei) wichtigsten Entwicklungsprioritäten der Partnerregierung? Wie stellt sich der staatliche Haushalt dar (Mittelverteilung)? In welchen Bereichen sind Reformdynamiken bzw. Eigenanstrengungen erkennbar, wo ist dies nicht oder weniger der Fall? In welchen Bereichen bestehen größere Diskrepanzen zwischen Aussagen in Dokumenten und der tatsächlichen Umsetzung von Strategien und was sind die Gründe dafür?
	b) Wie ist die Qualität und Ownership bei der Umsetzung der Agenda 2030 durch die Partnerregierung zu beurteilen? Welche Handlungsspielräume hat die Regierung?
A3) Welche Rolle nehmen zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure im Partnerland im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?	a) In welchen Bereichen lassen sich wichtige Reformkräfte außerhalb der Regierung identifizieren? Wie ist die Stärke der Zivilgesellschaft einzuschätzen und wie ist der Privatsektor zu charakterisieren? Inwiefern leisten nichtstaatliche Akteure einen Beitrag zur Entwicklung des Landes? Wie ist das Verhältnis zwischen der Regierung und diesen Akteuren (z.B. Kontrollfunktion, Zusammenarbeit)? Inwiefern arbeiten Entwicklungspartner mit nichtstaatlichen Akteuren zusammen?

A4) Welche Rolle nehmen die Entwicklungspartner im Hinblick auf die Entwicklungstrends ein?

- a) Wie groß ist der Anteil der ODA-Mittel in Relation zu anderen Investitionen/Finanzierungsquellen im Partnerland (z.B. nationaler Haushalt, ausländische Direktinvestitionen)? Welche Entwicklungspartner spielen eine wichtige Rolle im Partnerland (einschließlich nichttraditioneller Entwicklungspartner wie bspw. China)? Auf welche Themengebiete fokussieren die Entwicklungspartner? Welche Bedeutung hat das deutsche Portfolio im Partnerland (im Hinblick auf Fördervolumen) im Vergleich zu anderen Entwicklungspartnern? Wie stark sind die anderen Entwicklungspartner in den BMZ-Kernthemen engagiert?
Welche Modalitäten/Instrumente werden in der Zusammenarbeit angewandt (auch im Vergleich mit der deutschen EZ)?
- b) Welche übergeordneten Ziele und Strategien verfolgen wichtige Entwicklungspartner im Partnerland? Inwieweit gibt es diesbezüglich Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Entwicklungspartnern? Inwieweit unterstützen die Entwicklungspartner die Partnerregierung bei der Umsetzung ihrer nationalen Entwicklungsstrategie? Inwieweit werden zentrale Entwicklungsherausforderungen angegangen? Gibt es Lücken/Themen, die von den Entwicklungspartnern weniger adressiert werden? Gibt es geografische Schwerpunkte?
- c) Inwieweit findet eine strukturierte und transparente Koordinierung und Arbeitsteilung zwischen den Entwicklungspartnern unter Federführung der Partnerregierung statt? Welche Abstimmungsformate bestehen zwischen den Entwicklungspartnern und wie ist die Qualität der Koordination zu bewerten?
- d) Welche Rolle nimmt die deutsche EZ in der Gebergemeinschaft ein? Wie gestaltet sich die Abstimmung unter den europäischen Entwicklungspartnern (Team-Europe-Initiativen, Joint Programming)?
Welche konkrete Auswirkung hat die Koordinierung mit Entwicklungspartnern auf die Portfolioaufstellung der deutschen EZ?
Werden Synergiepotenziale und Koordinierungsmöglichkeiten genutzt?
Inwieweit bestehen Instrumente der Ko- und Kombifinanzierung und/oder gebergemeinsame Programme?
Wo bestehen Potenziale für den Einsatz solcher Instrumente?

B1) Wie stellt sich die Struktur des staatlichen EZ-Portfolios im Partnerland dar und inwieweit werden entwicklungspolitische Prioritäten des BMZ umgesetzt?

- a) Welche deutschen Akteure (z.B. Politische Stiftungen, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, andere deutsche Ressorts) sind im Partnerland aktiv? Welche Relevanz haben diese im Vergleich zum BMZ? Welche relevanten Schnittstellen/Kooperationspotenziale des BMZ-Portfolios bestehen mit diesen Akteuren? Inwiefern werden diese genutzt?
-
- b) Wie ist das laufende staatliche BMZ-Portfolio aufgebaut (Kernthemen und Aktionsfelder, Gestaltungsspielraum, Initiativthemen)? Inwieweit sind Regional-, Global- und/oder Sektorvorhaben sowie unterschiedliche Haushaltstitel (Sonderinitiativen [SI], „Krisenbewältigung und Wiederaufbau, Infrastruktur“ [KWI] und „Internationaler Umwelt- und Klimaschutz“ [IKU]) im staatlichen BMZ-Portfolio vertreten? Inwieweit sind die bestehenden Vorhaben in Programmen gebündelt? Wie wird die Struktur/der Aufbau des laufenden Portfolios vor dem Hintergrund der BMZ-Vorgaben bewertet?
Wie hat sich das Portfolio in den letzten Jahren entwickelt und was waren wichtige Einflussfaktoren?
-
- c) Welches sind die wichtigsten übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele und Strategien des BMZ auf globaler Ebene (z.B. Prioritäten der BMZ-Leitung, aktuelle Strategien wie z.B. Entwicklungspolitik 2030, Afrika-Strategie des BMZ, Strategie Feministische Entwicklungspolitik) und regionaler Ebene (z.B. Afrika-Strategie), auf die die deutsche EZ im Partnerland Bezug nimmt? Inwieweit spielen Ziele und Strategien multilateraler oder regionaler Organisationen (v.a. der EU) eine Rolle?
-
- d) Welche spezifischen entwicklungspolitischen Interessen und Prioritäten verfolgt Deutschland in der Kooperation mit dem Partnerland und inwieweit werden diese vom BMZ-Portfolio aufgegriffen? Welche konkreten Zielsetzungen verfolgt das BMZ im Partnerland und wie ist das Zielsystem aufgebaut (Länderebene, Kernthemen, Aktionsfelder, Programme, Module)?

B2) Wie ist die interne Kohärenz des Portfolios zu bewerten und inwieweit erfolgt eine Steuerung nach den Vorgaben des BMZ?	a) Wie stellt sich die Steuerung des staatlichen bilateralen EZ-Portfolios durch das BMZ-Regionalreferat und die Außenstruktur (WZ-R) dar? Welche Herausforderungen bestehen bei der Steuerung des Länderportfolios? Inwieweit werden die Steuerungsvorgaben des BMZ (z.B. Dreiklang Länderstrategie – Programme – Module, EU Joint Programming, integrierte Planung und Allokation) umgesetzt? b) Inwiefern ist ein länderspezifischer strategischer Gesamtansatz erkennbar bzw. wo sollte das BMZ ein einheitliches deutsches Profil schärfen? Wie wird die Komplementarität auf Ebene des Gesamtportfolios eingeschätzt? Inwiefern bestehen Spannungsfelder im Portfolio? Welche Synergien zwischen den Kernthemen bestehen und wo gibt es Möglichkeiten, die noch nicht ausgeschöpft werden? c) Wie ist die interne Kohärenz innerhalb der Kernthemen zu bewerten? Inwieweit findet eine systematische, inhaltliche Koordination zwischen den Akteuren der deutschen staatlichen EZ statt (DO, WZ-R)? Inwieweit ist eine operative und strategische Verzahnung der bestehenden Instrumente und Finanzierungsmechanismen gegeben? Inwiefern werden die Instrumente der deutschen EZ synergetisch in Wert gesetzt? Inwieweit sind die Regional-, Global- und/oder Sektorvorhaben (einschließlich SI, KWI, IKU) in das Portfolio eingebettet?
B3) Wo liegen Stärken und Herausforderungen des derzeitigen Portfolios?	a) Wie ist die Wahrnehmung der deutschen EZ im Partnerland? Welche Stärken und Schwächen bestehen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung (BMZ, DO bzw. Partner der deutschen EZ, Zivilgesellschaft, Expert*innen etc.)? Inwiefern gibt es hierzu übereinstimmende bzw. unterschiedliche Einschätzungen? Welche Themen und Instrumente des BMZ-Portfolios werden besonders hervorgehoben bzw. als komparative Vorteile im Partnerland wahrgenommen?
B4) Wie werden Relevanz, Signifikanz und Wirkpotenzial der einzelnen Kernthemen und Aktionsfelder eingeschätzt?	a) Wie sind die im Portfolio implementierten Kernthemen aufgebaut und wie haben sie sich über die letzten Jahre entwickelt? Wie relevant ist die inhaltliche Ausrichtung im Kernthema vor dem Hintergrund des Länderkontexts, der Prioritäten und Reformdynamiken der Regierung und der Aktivitäten anderer Entwicklungspartner? b) In welchen Bereichen innerhalb der Kernthemen wird die deutsche EZ als besonders erfolgreich bzw. nicht erfolgreich wahrgenommen und was sind die wesentlichen Gründe dafür? c) Wie ist die Qualität der Wirkungslogiken, Wirkungsmatrizen und Indikatoren in den Kernthemen/Programmen zu bewerten? Erfüllen die Indikatoren die SMART-Kriterien? Sind Wirkungszusammenhänge nachvollziehbar dargestellt? Werden Annahmen explizit gemacht und Risiken angemessen reflektiert?

	d) Wie ist die Zielerreichung auf Ebene der Programme und Vorhaben zu bewerten? In welchen Bereichen und bei welchen Indikatoren wurden seit Programm- bzw. Vorhabenbeginn Fortschritte erzielt? Bei welchen Vorhaben kam es zu Verzögerungen und was waren die Gründe dafür?
	e) Wie plausibel erscheint das Zustandekommen nachhaltiger, struktureller Wirkung auf Ebene der Kernthemen und Aktionsfelder (Wirkpotenzial)? Was sind fördernde und hemmende Faktoren für die Nachhaltigkeit?
	f) Welche Anpassungsbedarfe werden innerhalb des Kernthemas bzw. Aktionsfelds gesehen?
B5) Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Partnerregierung und inwieweit werden die Partnersysteme und -strukturen unterstützt?	a) Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen deutschen EZ-Akteuren und den Partnern? Wie wird die Qualität der Zusammenarbeit auf politischer und operativer Ebene eingeschätzt? Inwiefern gelingt es, über den (Sektor) Politikdialog (sektor-)politischen Einfluss auszuüben? Wie werden die Partnerkapazitäten eingeschätzt? In welchen Sektoren gibt es starke bzw. schwache Partner und wie wirkt sich dies auf die Portfoliogestaltung aus? Welche Herausforderungen bestehen bei der Zusammenarbeit?
	b) Inwieweit fördert die deutsche EZ die Eigenverantwortung der Partner (z.B. Subsidiarität zu Eigenanstrengungen der Partner, Stärkung und Nutzung von Partnersystemen)? Wie ist die Partnerorientierung der deutschen EZ zu bewerten? Greift das BMZ-Portfolio die Prioritäten der Regierung auf? Wo bestehen Diskrepanzen bzw. Spannungsfelder und wie sind diese begründet?
B6) Wie wird die Relevanz des Portfolios im Hinblick auf Reformdynamiken, Entwicklungsbedarfe und die Umsetzung der Prinzipien der Agenda 2030 bewertet?	a) Inwieweit unterstützt das BMZ-Portfolio die Partnerregierung bei der Umsetzung internationaler Vereinbarungen, insbesondere bei der langfristigen Transformation hin zu ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltiger Entwicklung im Sinne der Agenda 2030? Wie ist das Länderportfolio im Hinblick auf die Entwicklungsdimensionen ausgerichtet? In welchen Bereichen ist die deutsche EZ relevant und welche länderspezifischen Bedarfe werden weniger stark adressiert? Inwieweit werden wichtige Prinzipien wie „Leave No One Behind“ berücksichtigt?
	b) Inwieweit werden im Rahmen des bestehenden Portfolios die (in den Kernthemenstrategien und Qualitätsmerkmalen definierten) Prioritäten der deutschen EZ umgesetzt? Welche zukünftigen Entwicklungen sind hier zu erwarten?
	c) Inwieweit ist das BMZ-Portfolio darauf ausgerichtet, im Sinne der Agenda 2030 zivilgesellschaftliches Engagement zu stärken, Privatinvestitionen zu fördern und die Eigenfinanzierungskapazitäten der Partner zu stärken?
	d) Wie ist das BMZ-Portfolio innerhalb des Partnerlandes regional aufgestellt? Lässt sich eine sinnvolle regionale Fokussierung erkennen? Scheinen regionale Veränderungen des Portfolios angemessen? Was sind wichtige Einflussfaktoren auf die regionale Ausrichtung des Portfolios (Relevanz, Kohärenz)?

C1) Welche strukturellen Anpassungsbedarfe und Empfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen der Leitfragen A und B für das Gesamtportfolio ableiten?

Unter Berücksichtigung aktueller BMZ-Vorgaben (wie BMZ-Themenmodell, Partnerschaftsmodell, gemeinsame Verfahrensreform [GVR]):

- a) Wie ist das Länderportfolio vor dem Hintergrund der Bewertungskriterien für LPR zu bewerten? Welche Schlussfolgerungen lassen sich ziehen?
- b) Welche Aspekte sollten bei der Weiterentwicklung des Portfolios im Hinblick auf die Portfoliosteuerung und Erstellung der Länderstrategie, die Portfoliostruktur und Kohärenz, die Koordination mit anderen Akteuren bzw. die Zusammenarbeit mit der Partnerregierung berücksichtigt werden?

C2) Welche zukünftigen Optionen zeigen sich auf Ebene des Gesamtportfolios und auf Ebene der Kernthemen?

Unter Berücksichtigung aktueller BMZ-Vorgaben (wie Agenda-2030-Themenmodell, BMZ-Partnerschaftsmodell, GVR):

- a) Welche strategischen Optionen bestehen für das künftige Gesamtportfolio? Wie sind diese Optionen im Hinblick auf die Bewertungskriterien für LPR zu bewerten? Welche Risiken und Chancen gehen mit diesen Optionen einher? Inwieweit könnten andere Entwicklungspartner Themen und Sektoren auffangen, die die deutsche EZ ggf. im Zuge der Fokussierung aufgibt?
- b) Welche Möglichkeiten/Varianten ergeben sich für die Weiterentwicklung innerhalb der Kernthemen und Aktionsfelder? Wie sind diese Varianten/Vorschläge für die Weiterentwicklung im Hinblick auf die Bewertungskriterien für LPR zu bewerten? Welche Risiken und Chancen gehen mit diesen einher?