

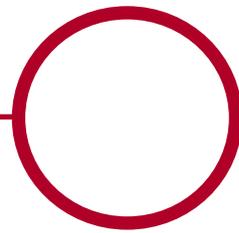


Erfolgreiche Zusammenarbeit - nachhaltige Wirkungen

Projektergebnisse der GTZ und ihrer Partner
Neunte Querschnittsanalyse

Erfolgreiche Zusammenarbeit - nachhaltige Wirkungen

Projektergebnisse der GTZ und ihrer Partner
Neunte Querschnittsanalyse



Geleitwort » 3

Einführung » 4

Wie bewertet wird - zur Methode » 6

1

Wie bewertet wurde - Gesamtbewertung » 10

2

Wie Wirkungen erzielt wurden » 14

3

Erfolgsfaktoren » 18

4

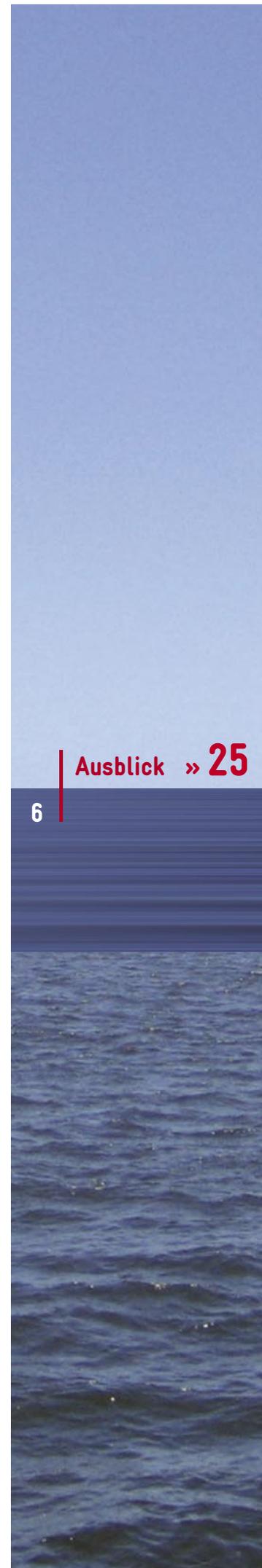
Projektbeispiele » 20

5

Anhang » 26

Ausblick » 25

6



Das Profil der GTZ



Unser Unternehmen

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie bietet zukunftsfähige Lösungen für politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen in einer globalisierten Welt. Die GTZ unterstützt komplexe Reformen und Veränderungsprozesse, auch unter schwierigen Bedingungen. Ihr Ziel ist es, die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Unsere Auftraggeber

Die GTZ ist ein Bundesunternehmen mit Sitz in Eschborn bei Frankfurt am Main. Sie wurde 1975 als privatwirtschaftliches Unternehmen gegründet. Ihr Hauptauftraggeber ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Darüber hinaus ist sie tätig für andere Bundesressorts, für Regierungen anderer Länder, für inter-

nationale Auftraggeber wie die Europäische Kommission, die Vereinten Nationen oder die Weltbank sowie für Unternehmen der privaten Wirtschaft. Die GTZ nimmt ihre Aufgaben gemeinnützig wahr. Überschüsse werden ausschließlich wieder für eigene Projekte der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung verwendet.

Die GTZ – weltweit tätig

In über 130 Ländern Afrikas, Asiens, Lateinamerikas, in den Transformationsländern Osteuropas, den Neuen Unabhängigen Staaten und in Deutschland beschäftigt das Unternehmen rund 9.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; davon sind etwa 1.100 entsandte Fachkräfte, rund 7.000 einheimische Kräfte und rund 300 Fachkräfte in Projekten im Inland. Die GTZ ist in 67 Ländern mit eigenen Büros vertreten. In der Zentrale in Eschborn bei Frankfurt am Main arbeiten rund 1.000 Personen.

Erfolge zeigen Wirkung

Eine glaubwürdige und nachvollziehbare Erfolgskontrolle ist für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit wichtig, ja unerlässlich. Schließlich haben sowohl das Parlament als auch die Öffentlichkeit ein Recht zu erfahren, ob die vom Steuerzahler zur Verfügung gestellten Mittel nutzbringend und effizient verwendet werden. Deshalb hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gemeinsam mit den deutschen Durchführungsorganisationen über Jahrzehnte hinweg ein breit gefächertes System der Evaluierung entwickelt, das international keinen Vergleich zu scheuen braucht. Es liefert wichtige Beiträge, um die Entwicklungszusammenarbeit immer weiter zu verbessern und neuen Herausforderungen anzupassen.

Darüber hinaus enthält es zentrale Bausteine der Erfolgskontrolle, die sukzessive ausgebaut werden. Dazu gehören auch die von der GTZ seit 1994 erarbeiteten Querschnittsanalysen. Sie geben Auskunft über die Bedingungen, Stärken und Wirkungen der Vorhaben, aber auch über Hindernisse, Mängel und Fehler. Alle Ergebnisse sind aufgeschlüsselt nach Regionen und Sektoren, was vielerlei Vergleiche erlaubt. Wie in den vorangegangenen Jahren gibt die nunmehr neunte Querschnittsanalyse zu den 2003 und 2004 abgeschlossenen Projekten und Programmen konkrete Hinweise für eine gute Arbeit der im Auftrag der Bundesregierung weltweit tätigen GTZ.

Die Rahmenbedingungen für die Entwicklungszusammenarbeit werden von Jahr zu Jahr komplexer und oftmals auch schwieriger. Viele Partnerländer sind krisenanfällig und haben oftmals nur schwache staatliche Strukturen, während sich Naturkatastrophen häufen und Millionen Menschen auf Hilfe angewiesen sind. Und nicht zuletzt sind es internationale Strukturen, die es den Ländern erschweren, von den Möglichkeiten der Globalisierung zu profitieren. Dies betrifft zum Beispiel Handels- oder Finanzfragen oder Risiken der Globalisierung, denen sie besonders ausgesetzt sind. Mehr denn je geht es darum, jene Strukturen zu verändern, die einer Entwicklung unserer Partnerländer entgegenstehen. Vielerorts geht es um die Entwicklung der Fähigkeiten und Kompeten-

zen von Menschen, Organisationen und ganzen Gesellschaftssystemen, also um „capacity development“. Hier leistet die GTZ hervorragende Arbeit. Der Dynamik der Bedingungen vor Ort begegnet sie mit der Fähigkeit, ihre Vorhaben anzupassen, zu modifizieren und umzugestalten. Die GTZ weiß seit langem aus positiven wie negativen Erfahrungen zu lernen.

So komplex die Herausforderungen auch sein mögen – wichtig ist, dass die Weltgemeinschaft zum Handeln entschlossen ist und den Willen hat, die gravierendsten Probleme mit gemeinsamer Kraft zu lösen. So haben sich die Staaten der Welt im Jahr 2000 in den Vereinten Nationen auf die Millenniumsziele in den Bereichen Entwicklung, Frieden und Menschenrechte verständigt. An zentraler Stelle steht die weltweite Halbierung der extremen Armut bis zum Jahr 2015. Dieses Ziel hat auch die deutsche Bundesregierung mit ihrem „Aktionsprogramm 2015“ vor Augen. An Bedeutung gewinnen zudem Reformprozesse auf Seiten der Gebergemeinschaft, die sich im März 2005 in Paris zu einer höheren Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit bekannt hat. Die Umsetzung der Paris-Agenda wird ohne Zweifel Auswirkungen auf unsere Ansätze, Verfahren und Instrumente haben. Erfolge zeigen Wirkung – aber Erfolge dürfen nicht zu Selbstzufriedenheit verleiten. Vielmehr sind sie Ansporn, auch zukünftig unsere Entwicklungszusammenarbeit, unsere Konzepte und Instrumente zu evaluieren und weiter zu verbessern.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GTZ im In- und Ausland gilt mein besonderer Dank. Mit ihrem Engagement und ihrer in schwierigen Situationen bewiesenen Flexibilität tragen sie nicht nur zu einer weltweit nachhaltigen Entwicklung und zum Kampf gegen die Armut bei – sie festigen auch das Ansehen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit insgesamt.

Erich Stather

Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und Aufsichtsratsvorsitzender der GTZ



Nachhaltige Wirkungen erzielen

Als weltweit tätiges Bundesunternehmen verpflichtet sich die GTZ, ihren Auftraggebern und der Öffentlichkeit glaubwürdig nachzuweisen, dass sie die ihr zur Verfügung stehenden Mittel wirtschaftlich und wirkungsvoll einsetzt. Diese Pflicht, die unserem Selbstverständnis entspricht, erfüllen wir transparent und nachvollziehbar.

Schon immer waren für die GTZ die Wirkungen ihrer Vorhaben das entscheidende Erfolgskriterium. Allerdings wurden in der Vergangenheit oftmals die erbrachten Leistungen als Maßstab angesetzt. Mit der Orientierung auf Wirkung, die wir seit einigen Jahren konsequent umsetzen, haben wir den Fokus stärker auf die tatsächlichen Wirkungen unserer Arbeit gelegt.

Damit haben wir nicht nur auf Forderungen aus der deutschen Öffentlichkeit reagiert, den Nachweis für die effektive und effiziente Verwendung von Steuergeldern in unserer Arbeit zu erbringen. Auch die internationale Diskussion um die Erhöhung der Wirksamkeit von Entwicklungshilfe verlangt Antworten. Die internationale Gemeinschaft hat mit verschie-

denen Initiativen und Programmen die nachhaltige Wirkung von Entwicklungspolitik klar in den Mittelpunkt gerückt.

Die im Jahr 2000 verabschiedete Millenniumserklärung mit der Formulierung von acht Millenniumszielen sowie die 2005 verabschiedete Paris-Erklärung sind wichtige Dokumente in diesem Zusammenhang. Mit den Erklärungen verpflichtet sich die internationale Gebergemeinschaft zu konkreten Schritten, um Effizienz und Effektivität internationaler Entwicklungszusammenarbeit zu steigern, damit das Ziel einer nachhaltigen Reduzierung der Armut erreicht wird. Die GTZ beteiligt sich aktiv an den internationalen Diskussionen, berät das BMZ bei der Umsetzung der vereinbarten Schritte und passt ihre Instrumente und Verfahren entsprechend internationalen Standards an. Der Grundgedanke, der hinter der Orientierung auf Wirkung steht, nämlich die Erhöhung von Effektivität und Effizienz der Technischen Zusammenarbeit, hat unternehmenspolitisch auch deshalb eine hohe Priorität, weil er eine Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens GTZ ist. Ein wesentliches Merkmal unserer Leistungs- und somit unserer Wettbewerbsfähigkeit ist unser Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung. Wir beraten mit einem ganzheitlichen Ansatz, der das ökologische, soziale und wirtschaftliche Umfeld von Vorhaben mit berücksichtigt.

Wir verstehen Entwicklung als Aushandlungsprozess zwischen Gesellschaftsgruppen, den wir partnerschaftlich unterstützen, und wir orientieren uns an Werten, zum Beispiel an der sozialen Marktwirtschaft.

Die verschiedenen Aspekte des Themas Wirkungsorientierung in der GTZ lassen sich in vier Kernaussagen zusammenfassen:

1. Die Wirkung zählt.

Der Erfolg der Entwicklungszusammenarbeit wird durch ihre Wirkungen bestimmt. Deshalb formulieren wir als Ziele unserer Vorhaben nicht Leistungen, die wir erbringen, sondern Wirkungen, die wir erreichen wollen.

2. Vernetzt handeln.

Kooperationen und strategische Partnerschaften ermöglichen es uns, effizient zu arbeiten und die größtmögliche Wirkung zu erzielen.

3. Wirkung messbar machen.

Indem wir die Wirkung unserer Arbeit kontinuierlich überprüfen und ihre Ergebnisse transparent machen, werden wir dem Vertrauen gerecht, das unsere Auftraggeber und Partner in uns setzen.

4. Wirkung, die bleibt.

Erfolg bedeutet für uns: Unsere Arbeit wirkt nach – weit über die Dauer eines Projektes hinaus.

Die Verleihung zahlreicher Preise und Auszeichnungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und an Vorhaben der GTZ beweist, dass die Qualität der Arbeit der GTZ weltweit anerkannt wird. Dennoch ruhen wir uns auf unseren Erfolgen nicht aus: Für neue Formen der Internationalen Zusammenarbeit, beispielsweise internationale Programme oder Sektoransätze im Verbund mit anderen Gebern, müssen unsere Instrumente und Verfahren methodisch weiterentwickelt werden. Auch bei Kooperationen mit anderen Organisationen und Partnern und dem Arbeiten in größeren Wirkungszusammenhängen ist es wichtig, dass der Beitrag der GTZ zur Wirkungserreichung plausibel nachweisbar bleibt.

Deshalb arbeiten wir seit 2003 mit einem neuen Evaluierungsinstrument, dem computergestützten Verfahren e-VAL (siehe Seite 8). Bis Ende 2005 wurde e-VAL in 470 Vorhaben und Programmkomponenten eingesetzt. Die Ergebnisse der Auswertungen bestä-

Im Juni 2005 hat der mexikanische Präsident Vicente Fox den Umweltpreis 2005 verliehen, die höchste Auszeichnung der mexikanischen Regierung für vorbildlichen Umweltschutz. Die GTZ wurde ausgezeichnet für ihre Bemühungen um die soziale, wirtschaftliche, technische und ökologische Entwicklung, die sie in Mexiko durch Projekte zur Aus- und Weiterbildung und zur gesellschaftlichen und institutionellen Stärkung fördert.

tigen auch das insgesamt positive Bild unserer Querschnittsanalyse. Dies lässt darauf schließen, dass in den Selbstbewertungen der Querschnittsanalyse kritische Maßstäbe angelegt werden.

In der vorliegenden Publikation stellen wir auch einige aktuelle Projekte und Programme vor, deren Wirkungen Modellcharakter haben. Vor allem jedoch werden in der Broschüre 261 Vorhaben analysiert, die in den Jahren 2003/2004 abgeschlossen wurden. Darüber hinaus sind die wichtigsten Ergebnisse der Analyse von 136 in diesen Jahren laufenden Projekten und Programmen zusammengefasst. Die Analysen zeigen: Die Technische Zusammenarbeit der GTZ ist erfolgreich!

Dr. Bernd Eisenblätter

Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Wie bewertet wird - zur Methode

1

Die neunte Querschnittsanalyse der GTZ wertet 261 Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit aus, die in den Jahren 2003/2004 abgeschlossen wurden, sowie eine Zufallsstichprobe von 136 der in denselben Jahren laufenden Vorhaben.

Wie in den vorangegangenen Jahren basiert auch diese Querschnittsanalyse auf Daten, die mit standardisierten Fragebögen erhoben wurden. In der Regel wurden die einzelnen Fragen zunächst anhand einer sechsstufigen Skala beantwortet. Diese fasst man dann einer besseren Übersichtlichkeit halber im Ergebnis in drei Stufen zusammen: 1 = „erfolgreich“, 2 = „mit Mängeln“, 3 = „nicht erfolgreich“.



Die statistische Analyse erfolgt durch die Auswertung von Häufigkeitsverteilungen bewerteter Aussagen. Auf der Grundlage von Hypothesen lassen sich Korrelationen herstellen, um größere Zusammenhänge zu erfassen.

Die Schlussbetrachtung der beendeten Vorhaben wird vom jeweiligen Projektverantwortlichen vor Ort vorgenommen. Die Fragebögen für laufende Projekte werden am Ende einer Projektfortschrittskontrolle oder einer Evaluierung durch das BMZ vom Gutachterteam ausgefüllt. Dies erfolgt in Abstimmung mit dem Projektteam und dem Partner.

Die Verantwortlichen des deutschen Beitrags (Auftragsverantwortliche) geben anhand des Fragebogens Selbsteinschätzungen ab. Von Vorteil ist dabei die gute Projektkennntnis der Beurteilenden, die vor der Aufgabe stehen, abschließend über ihre Arbeit nachzudenken und das Gewicht einzelner Faktoren einzuschätzen, um eine differenzierte Bewertung von Projektwirkungen zu ermöglichen. Dadurch lassen sich Lernprozesse anstoßen.

In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass die Auftragsverantwortlichen in ihren Selbstevaluierungen kritisch und streng ihre Arbeit und den Erfolg des Vorhabens bewertet haben. Dies bestätigten wiederholt unabhängige Wirtschaftsprüfer. Sie fan-

Als erste Ausländerin bekam GTZ-Büroleiterin Monika Midel im September 2004 eine Verdiensturkunde des vietnamesischen Ministeriums für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung verliehen. Landwirtschaftsminister Bong hob ihr hohes persönliches Engagement hervor und dankte der Bundesregierung und der GTZ für die intensive und gute Zusammenarbeit im Forstbereich.

den keine groben Bewertungsfehler und attestierten der GTZ insgesamt eine realistische Sicht der eigenen Leistungen.

Seit Mai 2003 hat die GTZ ein speziell auf Wirkung ausgerichtete Evaluierungsinstrument unternehmensweit eingeführt: das computergestützte Verfahren e-VAL. Es erfasst die unterschiedlichen Sichtweisen des GTZ-Personals, der Partner und der Zielgruppen. Bei e-VAL ist zwar das Vorgehen des Interviewers strukturiert, nicht festgelegt sind aber die Themen, die jeder Interviewte selbst bestimmt. Alle Befragten bilden eigene konkrete Maßstäbe, um ein Projekt zu beurteilen, indem sie eine Vielzahl qualitativer Einzelbewertungen vornehmen. Diese kann e-VAL mit Hilfe bewährter statistischer Methoden zu Gruppenbewertungen aggregieren. So lassen sich quantitative Ergebnisse von großer Aussagekraft und Verlässlichkeit erzielen. Bis Ende 2005 wurde e-VAL in 470 Vorhaben und Programmkomponenten eingesetzt.

Mitte 2006 wird die GTZ die weiterentwickelte Version e-VAL 2.0 zur Anwendung bringen. Über die Bewertung einzelner Projekte hinaus erlaubt sie auch die Evaluierung von Programmen und Länder- oder Sektorportfolios. So können auch Sektoren und Regionen miteinander verglichen werden.

Aktuelle Projekte und Programme

Polizistinnen in Nicaragua

■ Die Lage

In Nicaragua wurden Mitte der 90er Jahre Frauen häufig Opfer häuslicher und sexueller Gewalt. Doch obwohl diese geschlechtsspezifischen Gewalttaten 30 Prozent aller Delikte ausmachen, die gegen Personen gerichtet sind und zur Anzeige gelangen, geht die Polizei ihnen selten nach.

■ Das Ziel

Nicaraguas Polizei soll dem Anspruch gerecht werden, für „demokratische Sicherheit“ der gesamten Bevölkerung zu sorgen. Das Polizeipersonal soll darin geschult sein, mit geschlagenen und vergewaltigten Frauen angemessen umzugehen.

■ Das Konzept

Die GTZ fördert im Auftrag des BMZ in Zentralamerika eine Politik der Geschlechtergleichstellung. In Nicaragua wurde mit ihrer Unterstützung ein nationaler Plan zur Gewaltprävention entwickelt und das Thema geschlechtsspezifische Gewalt in die Lehrpläne der Polizeiakademie aufgenommen. Darin ist mittlerweile das gesamte Polizeipersonal des Landes geschult. In einer vom Projekt initiierten Befragung sprach sich die Bevölkerung für mehr Polizistinnen aus, weil sie sie für weniger korrupt und für fähiger hielt, mit häuslicher und sexueller Gewalt umzugehen. An den neuen Auswahlverfahren ist die Zivilgesellschaft beteiligt.

■ Die Wirkung

Heute hat Nicaraguas Polizei mit 26 Prozent den weltweit höchsten Frauenanteil. Der Anteil von Polizistinnen in Führungspositionen konnte sogar vervierfacht werden. Das Ausbildungsniveau der Bewerber wurde deutlich angehoben: Von den Rekruten des Jahrgangs 2004 hatten 57 Prozent Abitur, mehr als doppelt so viele wie vorher. Das Ansehen der Polizei in der Bevölkerung ist enorm gestiegen: Inzwischen genießt die nicaraguanische Polizei das zweitbeste Image aller öffentlichen Institutionen. Aufgrund dieser sehr guten Resultate konnte die GTZ ihre Beratung auf die Kommission der zentralamerikanischen und karibischen Polizeipräsidenten ausweiten.

GTZ arbeitet erfolgreich

Ergebnisse von e-VAL aus 470 Vorhaben

Seit Mai 2003 setzt die GTZ das neu entwickelte computergestützte Evaluierungsinstrument e-VAL ein. Mit e-VAL werden Vertreter aller direkt an einem Vorhaben beteiligten Gruppen interviewt – und zwar ohne vorgegebene Fragen. Jeder Befragte kann über das reden, was für ihn persönlich in der Projektarbeit und in Bezug auf deren Wirkungen wichtig ist. Diese Aussagen werden ungefiltert und strukturiert aufbereitet.

Bis Juni 2005 kam e-VAL weltweit in 470 Vorhaben zur Anwendung. Davon waren 198 in Afrika, 112 in Asien, 108 in Lateinamerika und 52 in Europa. Insgesamt wurden rund 1.800 Vertreter von Zielgruppen, 2.000 Vertreter von Partnerinstitutionen und 1.850 Mitarbeiter der GTZ – entsandte Mitarbeiter und lokales Personal – danach befragt, wie sie das jeweilige Vorhaben persönlich einschätzen. Jeder Befragte konnte alle für ihn relevanten Themen zur Sprache bringen und den jeweiligen Zielerreichungsgrad auf einer dreistufigen Skala von positiv („Ziel weitgehend erreicht“) über neutral („Ziel teilweise erreicht“) zu negativ („Ziel weitgehend nicht erreicht“) bewerten. Die Einzelaussagen werden zu einer Gesamtbewertung des Themas in einem Vorhaben aggregiert, die zwischen 0 Prozent (nur negative Aussagen) und 100 Prozent Zielerreichung (nur positive Aussagen) liegt.

Gesamtbewertung aller Vorhaben

Aus der Bewertung einzelner Vorhaben können Mittelwerte für Sektoren, Regionen oder das Gesamtportfolio errechnet werden. Abbildung 1 zeigt für die Gesamtstichprobe von 470 Vorhaben, wie ausgewählte Themen beurteilt wurden, die die Arbeitsweise der GTZ in besonderem Maße charakterisieren. Dabei wird zwischen der Bewertung durch die Zielgruppen, die Partnerorganisationen und die GTZ unterschieden.

Die Bewertung der einzelnen Themen variiert von 80 bis 87 Prozent Zielerreichung. In dieser sehr positiven Einschätzung sind sich die drei befragten Gruppen offenbar weitgehend einig, denn die Differenzierung

Abb. 1:

Bewertung der Themen nach Befragtengruppen



nach Gruppen zeigt nur geringe Unterschiede. Zielgruppenorientierung, Ownership, Breitenwirkung und Nachhaltigkeit werden von GTZ-Mitarbeitern etwas kritischer bewertet als von Partnern und Zielgruppen. Partizipation wird dagegen von Partnerorganisationen und GTZ positiver beurteilt als von den Zielgruppen. Allerdings bewerten auch Letztere ihre Partizipation mit 84 Prozent noch sehr hoch.

Gruppierung der Vorhaben nach Zielerreichung

Da Mittelwerte stets nur eine begrenzte Aussagekraft haben, werden im Folgenden die Vorhaben nach drei Gruppen differenziert.

- Mehr als 80 Prozent der Aussagen zu einem Thema sind positiv: gute bis sehr gute Zielerreichung.
- 60 bis 80 Prozent der Aussagen zu einem Thema sind positiv: zufrieden stellende Zielerreichung.
- Weniger als 60 Prozent der Aussagen sind positiv: Handlungsbedarf.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Vorhaben auf diese drei Gruppen.

Partizipation

Von allen Themen wurde die Beteiligung der Zielgruppen (Partizipation) am besten beurteilt. 71 Prozent der Vorhaben wurden hier mit gut bis sehr gut bewertet. Vorhaben in Afrika schnitten mit 79 Prozent am besten ab. Zu 42 Projekten – das sind 11 Prozent der Vorhaben – wurde geäußert, dass die Partizipation deutlich verbessert werden sollte.

Zielgruppenorientierung

66 Prozent aller evaluierten Vorhaben erhielten eine gute oder sehr gute Beurteilung ihrer Ausrichtung am Bedarf der Zielgruppen. Hier zeigen sich kaum regionale Unterschiede. Nur in 45 Vorhaben (12 Prozent) erreicht der Erfolgsgrad weniger als 60 Prozent.

Capacity Development

Auch zum Thema Capacity Development fielen die Urteile überwiegend positiv aus: 67 Prozent der Projekte erfüllen ihre Aufgabe, die Leistungsfähigkeit der Partner zu verbessern, gut oder sehr gut. Bei Vorhaben in Europa ist dieser Wert etwas kritischer. Ein deutlicher Handlungsbedarf wird weltweit lediglich bei 36 Vorhaben (8 Prozent) gesehen.

Ownership

Die Bereitschaft der Partner, Verantwortung für ein Vorhaben zu übernehmen, bewerten die Befragten in 60 Prozent der Vorhaben als gut bis sehr gut ausgeprägt. In 69 Vorhaben (17 Prozent) ist die Ownership nicht zufrieden stellend. Vorhaben in Asien werden hier etwas besser, Vorhaben in Europa etwas kritischer bewertet.

Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit der Vorhaben wird für 149 Projekte (58 Prozent) gut bis sehr gut und für 49 Projekte (19 Prozent) zufrieden stellend eingeschätzt. 58 Vorhaben (23 Prozent) sollten effizienter arbeiten. Hier sind keine regionalen Unterschiede zu beobachten.

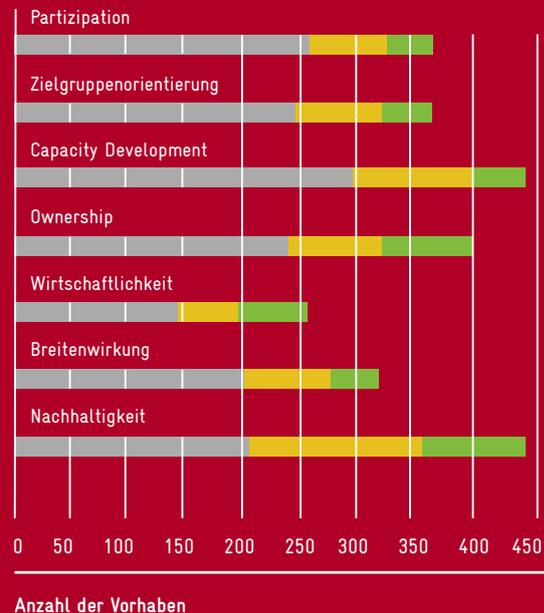
Breitenwirkung

Sehr positiv wird auch die Breitenwirkung der Vorhaben eingeschätzt, die in 65 Prozent der Vorhaben als

Abb. 2:

Gruppierung der Vorhaben nach Zielerreichung

gute / sehr gute Zielerreichung ■
zufrieden stellende Zielerreichung ■
Handlungsbedarf ■



Die unterschiedliche Länge der Säulen ergibt sich daraus, dass nicht in jedem Vorhaben alle Themen von den Befragten angesprochen wurden.

gut oder sehr gut gilt. Besonders positiv werden Vorhaben in Europa, etwas kritischer Vorhaben in Afrika bewertet. In 49 Vorhaben (15 Prozent) ist nach Ansicht der Befragten bisher keine ausreichende Breitenwirkung gegeben.

Nachhaltigkeit

Die Chancen für die Nachhaltigkeit der Wirkungen wurden in 221 Vorhaben (51 Prozent) weltweit als gut bis sehr gut und in 145 Vorhaben (33 Prozent) als zufrieden stellend erachtet. Regionale Unterschiede sind kaum zu beobachten. In 69 Vorhaben (16 Prozent) besteht Handlungsbedarf, um die Nachhaltigkeit der Vorhaben zu sichern.

Fazit

Aus den rund 5.650 Interviews ergibt sich ein für die GTZ sehr erfreuliches Resultat. Partner und Zielgruppenvertreter bestätigen die insgesamt positiven Beurteilungen der befragten GTZ-Mitarbeiter, die sich sogar zu einigen Themen deutlich selbstkritischer zeigen.

Wie bewertet wurde - Gesamtbewertung

2



Die Bewertung der 261 in den Jahren 2003/2004 abgeschlossenen Vorhaben fällt insgesamt ähnlich positiv aus wie bei der vorangegangenen Querschnittsanalyse. 71 Prozent dieser Vorhaben schätzen sich selbst als „erfolgreich“ ein, weitere 24 Prozent weisen Mängel auf, und lediglich 5 Prozent gelten als „nicht erfolgreich“.

Regional betrachtet

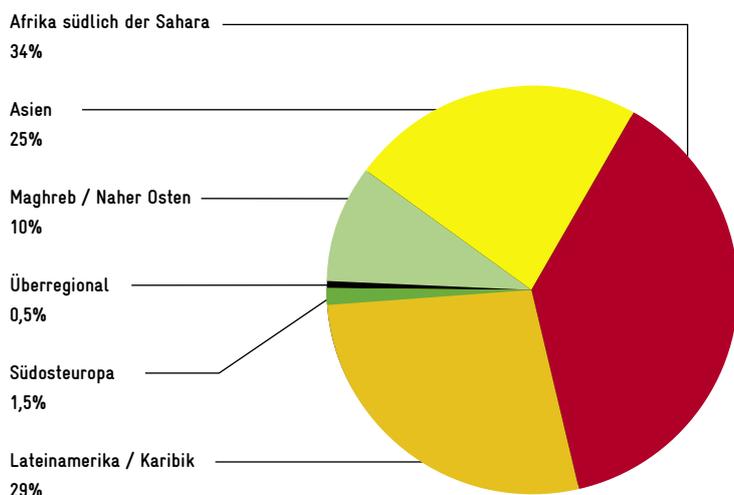


Abb. 3: Regionale Verteilung der Vorhaben

Mit 34 Prozent aller 2003/2004 abgeschlossenen Vorhaben stellen die afrikanischen Länder südlich der Sahara erneut das größte Segment. Der Anteil Lateinamerikas und der Karibik ist seit der letzten Querschnittsanalyse um 10 Prozentpunkte auf 29 Prozent gestiegen. Allerdings liegt der Anteil dieser Region an den laufenden Vorhaben mit 14 Prozent deutlich darunter. Um 2 Prozent verminderte sich der Anteil Asiens auf genau ein Viertel der Vorhaben. Nur geringfügig ging der Anteil der Entwicklungsregion Maghreb / Naher Osten auf 10 Prozent zurück. Leicht abgenommen hat gegenüber den Jahren 2001/2002 die Kooperation mit LDC-Ländern (Least Developed Countries), den am wenigsten entwickelten Ländern: von 24 auf 22 Prozent der beendeten Vorhaben.

Bewertung nach Regionen

Bei der Bewertung der 2003/2004 abgeschlossenen Vorhaben schnitt Afrika südlich der Sahara deutlich besser ab als in früheren Jahren. 76 Prozent der dortigen Projekte gelten als „erfolgreich“, 18 Prozent als „mit Mängeln behaftet“ und 6 Prozent als „nicht erfolgreich“.

Den Ergebnissen der Vorjahre entsprechen in etwa die Bewertungen der Vorhaben in Asien, in Latein-

amerika und der Karibik sowie in der Entwicklungsregion Maghreb und Naher Osten.

In Asien wurden 68 Prozent der Projekte als „erfolgreich“ eingeschätzt, 27 Prozent als „mit Mängeln behaftet“ und 5 Prozent als „nicht erfolgreich“.

Den geringsten Anteil „nicht erfolgreicher“ Vorhaben weisen Lateinamerika und die Karibik auf. Dort wurden 72 Prozent der Projekte als „erfolgreich“ beurteilt und 28 Prozent als „mit Mängeln behaftet“. Kein einziges Projekt gilt als „nicht erfolgreich“.

Im Maghreb und im Nahen Osten stuften sich 58 Prozent der Vorhaben als „erfolgreich“ ein, 31 Prozent als „mit Mängeln behaftet“ und immerhin 11 Prozent als „nicht erfolgreich“.

In Südosteuropa wurden zwei Projekte (50 Prozent) als „erfolgreich“ bewertet, und jeweils ein Vorhaben (25 Prozent) wies Mängel auf oder blieb erfolglos.

In den LDC-Ländern, den am wenigsten entwickelten Ländern, lag der Anteil der als „erfolgreich“ bewerteten Projekte bei 79 Prozent – und damit um 26 Prozent höher als in der vorangegangenen Querschnittsanalyse und um 11 Prozent höher als in den

Aktuelle Projekte und Programme

Mikrokredite in Indien

■ Die Lage

In Indien leben 70 Prozent der mehr als eine Milliarde Menschen im ländlichen Raum. Die Armen, besonders die Frauen, haben kaum Zugang zum formalen Bankensektor, der nur 2,5 Prozent der gesamten Kreditnachfrage abdeckt.

■ Das Ziel

Mindestens eine Million Selbsthilfegruppen sollen an den formellen Bankensektor angegliedert werden. Damit sollen 100 Millionen, also ein Drittel der auf dem Land lebenden Armen, Finanzdienstleistungen in Anspruch nehmen können. Übergeordnete nationale Ziele sind eine deutliche Reduzierung der Armut, eine bessere Bildung und eine verbesserte medizinische Versorgung der armen Dorfbewohner.

■ Das Konzept

Das nationale Programm des „Linkage Banking“ ist selbsthilfeorientiert. Es sieht vor, dass sich mittellose Dorfbewohner in Selbsthilfegruppen mit maximal 20 Mitgliedern organisieren, ein Gemeinschaftskonto eröffnen und kontinuierlich für Kleinkredite sparen. Die Rückzahlungsrate von 95 Prozent ist höher als bei jeder anderen Gruppe von Kreditnehmern.

■ Die Wirkung

Das Programm zählt weltweit zu den größten Mikrofinanzprogrammen. Im März 2004 waren eine Million Selbsthilfegruppen an die Banken angegliedert. Dies kam rund 80 Millionen armen Dorfbewohnern zugute. 90 Prozent der Selbsthilfegruppen haben nur weibliche Mitglieder, deren Selbstvertrauen dadurch gestärkt wird. Pro Haushalt stiegen die Nettoeinkommen im Durchschnitt um mehr als 30 Prozent. Kleinbauern und kleine Gewerbetreibende konnten mit den Krediten wichtige Investitionen tätigen, Arztbesuche bezahlen und ihren Kindern eine bessere Ausbildung ermöglichen. So trägt das Programm erheblich dazu bei, in Indien die Millenniums-Entwicklungsziele zu erreichen.

Wie bewertet wurde - Gesamtbewertung

2

anderen Ländern. Gleichzeitig war der Prozentsatz der „nicht erfolgreichen“ Vorhaben in LDC-Ländern etwas geringer.

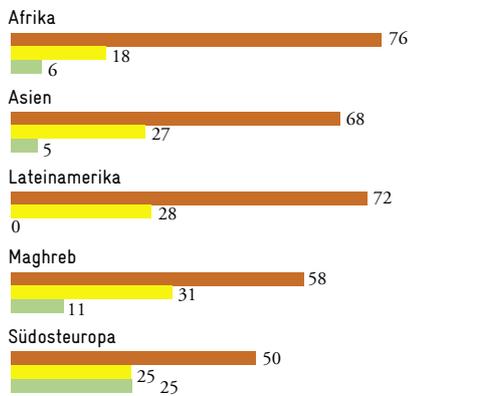


Abb. 4: Bewertung nach Regionen (Angaben in Prozent)
erfolgreich ■ mit Mängeln ■ nicht erfolgreich ■

Sektoral betrachtet

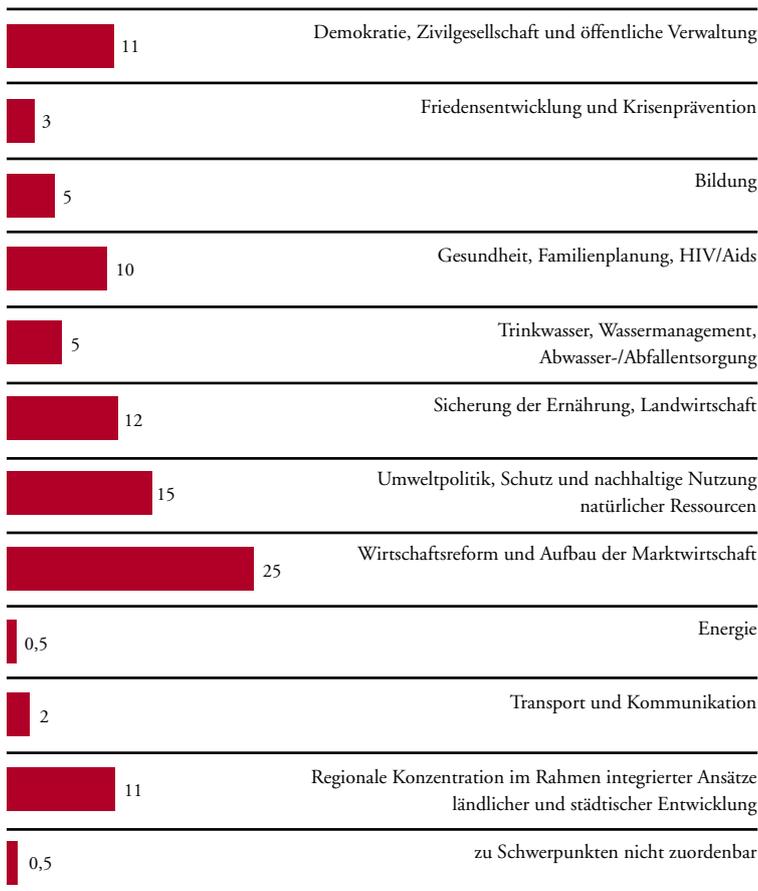


Abb. 5: Verteilung nach Sektoren (Angaben in Prozent)
abgeschlossene Vorhaben ■

Den größten Anteil von allen Schwerpunkten der Technischen Zusammenarbeit, die vom BMZ festgelegt wurden, hatte mit 25 Prozent der Sektor „Wirtschaftsreform und Aufbau der Marktwirtschaft“. An zweiter Stelle folgte mit gut 15 Prozent der Schwerpunkt „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“. Den drittgrößten Sektor im Portfolio der GTZ bildete bei den 2003/2004 beendeten Vorhaben die „Sicherung der Ernährung, Landwirtschaft“ (12 Prozent), dicht gefolgt mit jeweils 11 Prozent von den Schwerpunkten „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ und „Regionale Konzentration im Rahmen integrierter Ansätze ländlicher und städtischer Entwicklung“. Mit 10 Prozent noch im zweistelligen Bereich rangierte der Sektor „Gesundheit, Familienplanung, HIV/Aids“. Die Anteile aller anderen Sektoren lagen jeweils unter 10 Prozent.

Regionale Verteilung nach Sektoren

Der Schwerpunkt „Wirtschaftsreform und Aufbau der Marktwirtschaft“ lag mit 46 Prozent in der Entwicklungsregion Maghreb / Naher Osten an erster Stelle, ebenso in Asien, wo der Anteil 40 Prozent betrug. In Afrika hingegen dominierten die eher klassischen Sektoren wie „Sicherung der Ernährung, Landwirtschaft“ (21 Prozent) und „Gesundheit, Familienplanung, HIV/Aids“ (17 Prozent). In Lateinamerika waren mit 23 Prozent der Sektor „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ und mit 21 Prozent der Sektor „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“ am häufigsten vertreten.

Bewertung nach Sektoren

Ein Sektor, auf den nur vier der 2003/2004 beendeten Vorhaben entfielen, nämlich „Transport und Kommunikation“, erhielt die beste Note: Drei dieser Vorhaben, also 75 Prozent, gelten als „erfolgreich“. Danach folgten die „Sicherung der Ernährung, Landwirtschaft“ (74 Prozent) und mit geringem Abstand die Sektoren „Regionale Konzentration“, „Friedensentwicklung und Krisenprävention“ sowie „Trinkwasser, Wassermanagement, Abwasser-/Abfallentsorgung“ mit jeweils 71 Prozent „erfolgreicher“ Projekte. Die Klassiker „Bildung“ und „Gesundheit“ erzielten beide zu 69 Prozent positive Bewertungen.

Der am häufigsten vertretene Schwerpunkt „Wirt-



Best Practices

schaftsreform und Aufbau der Marktwirtschaft“ kam mit 54 Prozent „erfolgreicher“ und 5 Prozent „nicht erfolgreicher“ Vorhaben auf den geringsten Anteil positiver und den höchsten Anteil negativer Einschätzungen. Eine unterdurchschnittliche positive Bewertung (62 Prozent) erhielt der zweitgrößte Sektor „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“.

Mit zwei Dritteln „erfolgreicher“ Projekte platzierte sich der wichtige Schwerpunkt „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ im soliden Mittelfeld.

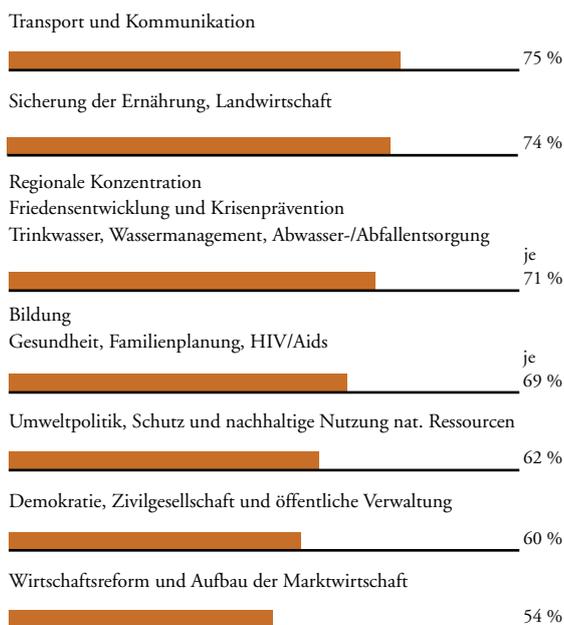


Abb. 6: Bewertung nach Sektoren (erfolgreich ■)

Aktuelle Projekte und Programme

Wohnungsbau in Äthiopien

■ Die Lage

In äthiopischen Städten herrscht extreme Wohnungsnot. Allein in der Hauptstadt Addis Abeba fehlen 300.000 Wohnungen. Spontansiedlungen am Stadtrand und innerstädtische Armutsquartiere ohne die notwendige Infrastruktur sind die Folge. Deshalb hat die Stadtverwaltung von Addis Abeba ein umfangreiches Wohnungsbauprogramm beschlossen, dem sie höchste politische Priorität einräumt.

■ Das Ziel

Für Angehörige der unteren Einkommensschichten in Addis Abeba soll Haus- und Wohnungseigentum in infrastrukturell erschlossenen Neubausiedlungen erschwinglich werden. Darüber hinaus soll der Wohnungsbau kleine und mittlere Betriebe der lokalen Bauwirtschaft fördern und Zehntausende Arbeitsplätze schaffen, vor allem für arbeitslose Jugendliche.

■ Das Konzept

Die GTZ setzt die so genannte Low-Cost-Housing-Technologie ein, eine Einfachtechnologie mit vorgefertigten Bauteilen. Wer in die Apartmentgebäude einziehen will, wird Eigentümer und zahlt 30 Prozent der Baukosten an. Der Rest wird über Baukredite finanziert. Die Vorfinanzierung übernimmt die Stadtverwaltung. Durch die Qualifizierung lokaler Fachkräfte lassen sich die Baukosten weiter senken.

■ Die Wirkung

Ende 2005 besitzen bereits rund 35.000 Familien neue Wohnungen, in denen etwa 175.000 Personen leben. Die Fertigungsweise mit Einfachtechnologie hat die bisherigen Baupreise um bis zu 50 Prozent reduziert. Somit können zum ersten Mal auch untere Einkommensgruppen eigene Wohnungen finanzieren. Im März 2005 beschäftigte das Wohnungsbauprogramm 50.000 Arbeiter mit einem monatlichen Gesamteinkommen von 1,2 Millionen Euro. Wegen des großen Erfolgs beauftragte die Stadtverwaltung von Addis Abeba die GTZ, jährlich mindestens 10.000 Wohneinheiten zu bauen.

Wie Wirkungen erzielt wurden

3



1. Effektivität

Ihre Effektivität (das heißt: gewünschte Wirkungen werden erzielt) hielten 65 Prozent, also fast zwei Drittel der 2003/2004 beendeten Vorhaben für in hohem Maß gegeben. 27 Prozent bewerteten die Effektivität als mit Einschränkungen gegeben und 8 Prozent als nicht gegeben. Das entspricht in etwa der Gesamtbewertung. Damit ist klar, dass die Technische Zusammenarbeit auf dem richtigen Weg ist, positive Wirkungen zu erzielen.

Als grobe Schätzung des Soll-Ist-Vergleichs von angestrebtem und schließlich erreichtem Ziel lässt sich die „Projektzielerreichung“ interpretieren. Sie lag in 43 Prozent der Vorhaben zwischen 80 und 100 Prozent. In weiteren 36 Prozent der Vorhaben wurden zwischen 60 und 80 Prozent der Ziele erreicht.

In Asien konnten die Projektziele am häufigsten erreicht werden: Dort hatten 55 Prozent der beendeten Vorhaben einen Zielerreichungsgrad von 80 bis 100 Prozent. Ebenso erfolgreich waren 50 Prozent der Projekte in Südosteuropa (allerdings handelt es sich nur um zwei von vier Vorhaben). 40 Prozent der Projekte, die in Afrika südlich der Sahara durchgeführt wurden, konnten einen ebenso hohen Zielerreichungsgrad aufweisen. Damit konnte sich Afrika gegenüber den Vorjahren verbessern. Mit 36 und 35 Prozent wurden

die Projektziele in Lateinamerika und der Region Maghreb / Naher Osten zu 80 bis 100 Prozent erreicht – womit diese beiden Regionen an vierter bzw. fünfter Stelle lagen.

2. Effizienz

Die Wirtschaftlichkeit der Vorhaben wurde insgesamt als gut bis sehr gut erachtet: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Gesamtvorhabens bewerteten 73 Prozent als gut bis sehr gut und nur 7 Prozent als schlecht. Im Verhältnis zu den Kosten gilt die Qualität der Leistungen des deutschen Beitrags sogar in 82 Prozent aller Fälle als gut bis sehr gut und nur in 4 Prozent der Fälle als schlecht.

Gemessen am Projektziel hielten die Vorhaben ihre Ausstattung mit Ressourcen überwiegend für realistisch. Rückblickend als unrealistisch wird sie von 13 Prozent betrachtet. Bei den 1999/2000 beendeten Projekten traf dies immerhin noch auf etwa ein Viertel zu.

Die überwiegend positive Einschätzung erstreckt sich mittlerweile auch auf das lokale Personal, das etliche Partner früher nicht in ausreichender Zahl bereitge-



stellt hatten, weshalb es lange Zeit ein Hauptproblem darstellte. Die negative Bewertung des von der Partnerseite bereitgestellten lokalen Personals ist deutlich auf nur noch 9 Prozent gesunken.

3. Relevanz

Ihre Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppen beurteilten 70 Prozent der Vorhaben als gut. Das war schon in den Vorjahren so. 21 Prozent der Projekte sahen ihre Zielgruppenorientierung als mit Einschränkungen gegeben an, 9 Prozent betrachteten sie als nicht zufrieden stellend, was gegenüber den Jahren 2001/2002 einen Anstieg um 3 Prozentpunkte bedeutet.

Auch bei der Identifikation der Zielgruppen mit den Vorhaben ist eine geringe Verschiebung zu erkennen. Der Anteil der Vorhaben, die eine starke Identifikation der Zielgruppen angaben, ist von 66 auf 62 Prozent gesunken. Von 26 auf 25 Prozent kaum nennenswert gesunken ist die Einschätzung, die Zielgruppen hätten sich nur eingeschränkt mit dem Projekt identifiziert. In 13 Prozent der Fälle konnte sich die Bevölkerung aus der Sicht der Befragten kaum oder überhaupt nicht mit dem Vorhaben identifizieren. 2001/2002 waren es 8 Prozent.

4. Signifikanz

Die Bedeutung ihres Beitrags im Vergleich zu denen anderer Geber betrachteten 74 Prozent der abgeschlossenen – und 80 Prozent der untersuchten laufenden – Vorhaben als hoch. Damit nahm der bereits in den Vorjahren erkennbare Trend zu einer steigenden Signifikanz von Projekten der Technischen Zusammenarbeit weiter zu.

Weitere 16 Prozent der abgeschlossenen Projekte schätzten ihre Signifikanz als mit Einschränkungen gegeben, 10 Prozent als nicht gegeben ein. Die Urteile über die Teilaspekte „Breitenwirksamkeit“ und „Strukturbildung“ weichen von der Gesamtbewertung leicht ab. Ihre Breitenwirksamkeit bewerteten 49 Prozent der Vorhaben als hoch bis sehr hoch. Einen Beitrag zur Strukturbildung leisteten nach Auffassung der Befragten 58 Prozent der Projekte. Sehr beachtlich ist, dass 64 Prozent der beendeten Vorhaben sogar Modellcharakter zugeschrieben wird.

Im Mai 2005 wurde die GTZ mit dem Sonderpreis für vorbildliches Wissensmanagement im öffentlichen Sektor ausgezeichnet für ihr ganzheitliches Modell des „Produktorientierten Wissensmanagements“. Commerzbank, Financial Times Deutschland (FTD) und das Wirtschaftsmagazin „impulse“ verliehen den Preis „Wissensmanager des Jahres 2005“ in Berlin an Geschäftsführer Bernd Eisenblätter.

5. Nachhaltigkeit

Bei 69 Prozent der in den Jahren 2003/2004 beendeten Projekte wurde die Wahrscheinlichkeit, nachhaltig zu sein, für hoch oder sehr hoch erachtet. Bei weiteren 24 Prozent gilt eine nachhaltige Wirkung zumindest als möglich. Lediglich 7 Prozent der Vorhaben glaubten nicht an die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit. Gemessen am Kriterium der Nachhaltigkeit hat sich also der Erfolg der Projekte gegenüber den Vorjahren verbessert.

Dass die Partner die Folgekosten der abgeschlossenen Vorhaben werden tragen können, wurde bei 53 Prozent der Vorhaben angenommen. Mit Einschränkungen hielten 37 Prozent dies immerhin für möglich. 10 Prozent zweifelten daran, 5 Prozent weniger als in den Vorjahren. Die deutlich besseren Werte sind auf einen realistischeren Einsatz von Ressourcen und eine höhere Identifikation der Partner mit dem Vorhaben (Ownership) zurückzuführen.

Kriterien für die Erfolgsbewertung

Das Development Assistance Committee (DAC), der Entwicklungshilfeausschuss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), hat seit Anfang der 90er Jahre Kriterien entwickelt, nach denen der Erfolg von Projekten und Programmen der Entwicklungszusammenarbeit bewertet werden soll. Die GTZ verwendet das Kriterienraster des DAC sowie ein zusätzliches Kriterium, die Signifikanz.

1. Effektivität

Die Effektivität bestimmt das Ausmaß, in dem die Wirkungen erreicht wurden, die in den Zielen eines Vorhabens definiert waren.

Dabei sind unerwartete, ungeplante und negative Wirkungen zu berücksichtigen.

2. Effizienz

Die Effizienz gibt das Ausmaß wieder, in dem die eingesetzten Ressourcen zu Wirkungen führten.

Zu den Ressourcen zählen alle wirtschaftlich relevanten Kostenfaktoren wie Kapital, Arbeitszeit, Know-how. Einfluss auf die Effizienz haben auch die gewählten Leistungsarten und Verfahren (modes of delivery) sowie die Ebenen (zentrale, mittlere, lokale), auf denen die Vorhaben wirksam waren.

3. Relevanz

Die Relevanz bestimmt das Ausmaß, in dem die Ziele eines Vorhabens übereinstimmen mit den Bedürfnissen der Zielgruppen, den Prioritäten des Kooperationslandes und den entwicklungspolitischen Zielen und Vorgaben des Auftraggebers.

4. Signifikanz

Die Signifikanz gibt Auskunft über die relative Bedeutung eines Vorhabens im Vergleich zu den Anstrengungen eines Partnerlandes und aller anderen Geber in einem bestimmten Sektor.

Vorhaben mit hoher Signifikanz sind strukturbildend, breitenwirksam, haben Modellcharakter oder bieten innovative Lösungen. Nicht selten sind sie auf andere Entwicklungsregionen übertragbar.

5. Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit bedeutet das Ausmaß, in dem die positiven Wirkungen eines Vorhabens fortbestehen, nachdem es beendet wurde.

Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn die Partnerorganisationen und Zielgruppen die Aktivitäten des Vorhabens eigenständig weiterführen oder wenn die positiven Wirkungen, die die Projekte und Programme hervorgebracht haben, in den Organisationen des Kooperationslandes dauerhaft verankert sind.



Abfallwirtschaft im Gazastreifen

■ Die Lage

In zwei Bezirken im Gazastreifen wurden Abfälle nur unregelmäßig gesammelt und auf wilden Müllkippen abgelagert und verbrannt. Dies gefährdete sowohl die hygienischen Bedingungen in den Gemeinden als auch die Umwelt.

■ Das Ziel

Die Abfallwirtschaft soll in den beiden Bezirken mit Beteiligung der Bevölkerung effizient und umweltschonend organisiert werden.

■ Das Konzept

Die GTZ berät im Auftrag des BMZ den Abfallzweckverband, ein öffentlich-rechtliches Dienstleistungsunternehmen, und elf Gemeinden mit rund 340.000 Einwohnern. Fortbildungsmaßnahmen qualifizieren die Mitarbeiter des Verbandes. Durch Öffentlichkeitsarbeit werden die Bürger über einen sachgerechten Umgang mit Abfällen informiert. Außerdem beteiligte sich das Vorhaben finanziell am Bau einer Regionaldeponie.

■ Die Wirkung

Der Abfallzweckverband gewährleistet in elf Mitgliedsgemeinden eine leistungsfähige und nachhaltig umweltverträgliche Abfallwirtschaft. Seit die neue Regionaldeponie genutzt wird, konnten 22 wilde Müllkippen stillgelegt werden. Inzwischen übernehmen drei weitere Bezirke im Gazastreifen das erprobte Konzept.



Fachlich-konzeptionelle Qualität

Weiterhin sehr gut bewertet wird die fachlich-konzeptionelle Qualität der Technischen Zusammenarbeit: Bei 68 Prozent der in den Jahren 2003/2004 beendeten Vorhaben gilt sie als hoch bis sehr hoch, bei weiteren 28 Prozent als mit Mängeln behaftet. Nur bei 4 Prozent der Vorhaben war sie kaum gegeben. Über die Jahre hinweg zeigt sich so die hohe fachlich-konzeptionelle Qualität der Projekte als ein charakteristisches Merkmal und eine besondere Stärke der Arbeit der GTZ.

Konzeption der Vorhaben

Der größte Teil der Vorhaben wurde realistisch geplant. Für 54 Prozent der Projekte wurde die Realitätsnähe ihrer ursprünglichen Ziele wie in den Jahren 2001/2002 als gut bis sehr gut und für 35 Prozent als angemessen eingeschätzt. 11 Prozent arbeiteten mit Projektzielen, die im Rückblick als unrealistisch erscheinen.

Allerdings mussten die ursprünglichen Ziele im Laufe der Durchführung oft modifiziert werden, um auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. In 46 Prozent der Fälle handelte es sich um geringfügige, in 16 Prozent um grundlegende Änderungen.

Einfluss auf Rahmenbedingungen

71 Prozent der Vorhaben hatten mit widrigen Rahmenbedingungen zu kämpfen und versuchten, Einfluss auf diese zu nehmen. 51 Prozent waren dabei erfolgreich, 20 Prozent konnten keinen Erfolg erzielen.

Capacity Development

Die Partnerorganisationen zu qualifizieren, ist eine Kernaufgabe der Technischen Zusammenarbeit. 59 Prozent der Vorhaben gelang es gut, die Leistungsfähigkeit der Partner zu verbessern, weiteren 30 Prozent mit Mängeln. 11 Prozent der Vorhaben konnten die Erwartungen nicht erfüllen.

Der Anteil der Projekte, die nur mit staatlichen Partnern zusammenarbeiteten, ging gegenüber den Jahren 2001/2002 um 10 Prozentpunkte auf 70 Prozent zurück, gegenüber 2000 sogar um 20 Prozent. Gleichzeitig stieg die Zahl der Vorhaben mit nicht-staatlichen Partnern um 10 Prozent. Dies weist auf einen starken Trend zur Diversifizierung hin, also zur gleichzeitigen Zusammenarbeit mit staatlichen, nicht-staatlichen und privaten Projektträgern.



Die Partner waren bei der Steuerung der Projekte erfolgreicher als in den Vorjahren, denn Steuerungsmängel auf der Partnerseite reduzierten sich von 76 auf 48 Prozent.

Partizipation

In den vergangenen Jahren hat die Mitwirkung der betroffenen Bevölkerungsgruppen an den Projekten weiter zugenommen. Dabei macht sich eine Tendenz zu immer aktiveren Formen der Beteiligung bemerkbar.

In 74 Prozent der Vorhaben waren die Zielgruppen aktiv an für sie wichtigen Entscheidungen beteiligt. Bei der Projektplanung allerdings war die Partizipation der Zielgruppen im Vergleich zu den Jahren 2001/2002 leicht rückläufig – von 50 auf 44 Prozent. Dies dürfte zum einen auf die zunehmende Komplexität der Projektansätze zurückzuführen sein, zum anderen auf die Tendenz zu mehr strukturbildenden Vorhaben, bei denen eine direkte Beteiligung der Zielgruppen an Grenzen stößt.

Querschnittsthemen

Die deutsche Entwicklungspolitik betont die Gleichstellung der Geschlechter, die Armutsminderung sowie den Umwelt- und Ressourcenschutz. Diesen sogenannten Querschnittsthemen kommt in vielen Vorhaben der GTZ eine herausragende Bedeutung zu.

Gleichstellung der Geschlechter

Mehr als der Hälfte der Vorhaben gelang es, die Bedürfnisse von Frauen besonders zu berücksichtigen, was einem erfreulichen Anstieg um 16 Prozent gegenüber den Vorjahren entspricht. Zugleich ist der Anteil der Vorhaben mit mangelhaftem oder keinem Erfolg bei dieser Aufgabe von 17 auf 14 Prozent gesunken. Um 9 Prozent gestiegen – von 6 Prozent in den Vorjahren auf 15 Prozent in den Jahren 2003/2004 – ist die Zahl der Vorhaben, die sich hauptsächlich an Frauen wenden.

Armutsminderung

In 80 Prozent der Vorhaben gehörten arme Bevölkerungsgruppen zur Zielgruppe. 27 Prozent hatten hohe, 30 Prozent zufrieden stellende armutsmindernde Wirkungen.

Kambodschas Premierminister Hun Sen hat im Oktober 2004 den GTZ-Experten für Landmanagement und Bodenrecht, Willi Zimmermann, auf einer Fachtagung zum Thema Bodenrecht und Landmanagement für seine besonderen Verdienste ausgezeichnet.

70 Prozent der Vorhaben sind im Bereich der unmittelbaren Armutsminderung aktiv. Zwei Drittel davon haben hohe oder befriedigende Wirkungen. Die strukturelle Armutsminderung wird in 74 Prozent der Vorhaben angestrebt. Drei Viertel davon verzeichnen hohe bis befriedigende Wirkungen.

Umwelt- und Ressourcenschutz

Fast 60 Prozent aller Vorhaben bezeichneten ihre ökologischen Wirkungen als relevant. Davon beurteilte knapp die Hälfte ihre Wirkungen als in hohem Maße positiv, weitere 27 Prozent als zufrieden stellend. Diese Einschätzungen sind deutlich besser als in den Vorjahren.

Der Aufbau geeigneter Institutionen erwies sich als wichtigstes und erfolgreichstes Arbeitsfeld für den Umweltschutz. Bei Vorhaben, die auf eine nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen abzielten, verringerten sich die sehr positiven und die sehr negativen Urteile zugunsten mittlerer Einschätzungen. Weniger zufrieden stellende Wirkungen erzielten die Vorhaben, die verringerte Emissionen und Immissionen von Schadstoffen anstrebten.

Projektbeispiele

5



Erfolgreich Erosionsschutz in Burkina Faso

Nachdem die Sahelzone 1968–1973 von einer schweren Dürre heimgesucht worden war, konnte dort die Nahrungsproduktion nicht mehr mit dem Bevölkerungswachstum Schritt halten. 1984 litt besonders Burkina Faso unter einer Hungerkatastrophe. Im Zentralplateau des Landes begann die GTZ vier Jahre später im Auftrag des BMZ mit dem Pilotvorhaben PATECORE. Es sollte die Grundversorgung der ländlichen Bevölkerung in den Provinzen Bam, Kourwéogo und Oubritenga mit Nahrungsmitteln, Wasser und Holz sicherstellen. Im 8.200 km² großen Projektgebiet leben mehr als eine halbe Million Menschen. Nahezu 90 Prozent der über 470 Dörfer wurden Partner von PATECORE. Zuletzt wurde das Vorhaben von drei Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit – der GTZ, der KfW Entwicklungsbank und dem Deutschen Entwicklungsdienst (DED) – gemeinsam mit burkinischen Partnern durchgeführt.

In Burkina Faso nimmt die Desertifikation zu, dringt die Wüste weiter vor. Zum besseren Schutz der fruchtbaren Böden vor Erosion setzte PATECORE eine uralte Methode ein: Um die Felder wurden

Steinwälle gelegt, und die durch schnell fließendes Regenwasser entstandenen Erosionsgräben schütete man zu. Das Vorhaben mobilisierte täglich bis zu 20.000 Subsistenzbauern, die freiwillig und selbstorganisiert arbeiteten, Steine brachen und Steinwälle errichteten. Auf diese Weise ließ sich der Bodenverlust vermindern, sickerte mehr Wasser in den Boden ein und bildete sich eine nährstoffreiche Sedimentschicht, die von Jahr zu Jahr dicker wurde. Innerhalb von zwölf Jahren gelang es PATECORE, rund 60.000 Hektar Ackerboden fruchtbar zu machen. Davon können 40.000 Menschen ein Jahr lang mit Getreide ernährt werden. Doch nicht nur die Ernteerträge haben zugenommen, auch der Grundwasserspiegel ist deutlich gestiegen, und die gesamte Vegetation hat sich positiv entwickelt.

Die Projektwirkungen sind beeindruckend: eine nachhaltig abgesicherte Nahrungsproduktion und eine merkliche Reduzierung der Armut, weniger Umweltflüchtlinge, ein dichter Baumbestand und größere Artenvielfalt, eine verbesserte Lebenssituation der Menschen, besonders der Frauen, und ein spektakulärer Wissenstransfer durch 2.000 geschulte Bauernberater. Damit zählt PATECORE zu den erfolgreichsten Vorhaben der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Westafrika. Seine Boden- und Wasser konservierenden Maßnahmen haben inzwischen Modellcharakter.

Erfolgreich: Mikrokredite in Thailand

Die ländliche Bevölkerung hat in Thailand kaum Zugang zu Krediten und anderen Finanzdienstleistungen, obwohl Kleinbauern und Kleinstunternehmer häufig unter Finanzierungsproblemen leiden und deshalb privaten Geldverleihern ausgeliefert sind. Wegen hoher Risiken und Transaktionskosten zeigen die Geschäftsbanken wenig Interesse an Kleingeschäften im ländlichen Raum. Seit 1992 verfolgte ein Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit das Ziel, die staatliche Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC) dafür zu qualifizieren, dem Bedarf ärmerer Landbewohner an günstigen Mikrokrediten besser entsprechen zu können.

Traditionell war die BAAC auf die Vergabe von Agrarkrediten ausgerichtet. Die ökonomische Entwicklung Thailands führte jedoch auch auf dem Land zu einer starken Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur. Neben der Landwirtschaft spielen die Aktivitäten von Klein- und Kleinstunternehmern eine immer größere Rolle, sei es in der Verarbeitung von Agrarprodukten oder im Handwerk, sei es im Handel. Solche Aktivitäten erwirtschaften heute in vielen Haushalten einen beträchtlichen Teil des Einkommens. Diesem Trend trug das Projekt Rechnung, indem es die Transformation der BAAC von einer Agrarkreditbank in eine Universalbank beratend unterstützte.

Anfangs konzentrierte sich das Vorhaben auf den Ausbau spezieller Selbsthilfegruppen – so genannter Produktions-Kredit-Gruppen – und ihre Anbindung an Finanzdienste. Rund 10.000 landwirtschaftliche Gruppen ermunterten ihre 700.000 Mitglieder zum Sparen und vergaben zum Teil intern kleine Kredite. 1994 war die verstärkte Mobilisierung von Spareinlagen auch zu einem erklärten Unternehmensziel der BAAC geworden. Zwei Jahre später wurde das vom Projekt entwickelte Sparprodukt „Om Sap Thawi Choke“ („Sparen und bekomme eine Chance“), das auf die Bedürfnisse einkommensschwacher Haushalte zugeschnitten war, landesweit eingeführt. Es zeigte sich, dass ärmere Bevölkerungsgruppen durchaus bereit und in der Lage sind, regelmäßig zu sparen. Im März 2003 beteiligten sich bereits 2,3 Millionen Kleinsparer am „Om Sap Thawi Choke“,

im Durchschnitt mit 95 Euro. Ihre Gesamteinlage von 215 Millionen Euro entsprach etwa 10 Prozent der Gesamteinlagen aller individuellen Sparkonten der BAAC. Jährliche Zuwachsraten um die 40 Prozent bestätigen die große Nachfrage und die Beliebtheit dieses innovativen Sparprodukts. Von 1992 bis heute wuchs ihr Kundenstamm von etwa 50 Prozent der 5,6 Millionen landwirtschaftlichen Betriebe auf 92 Prozent an.

Seit 1998 erprobte die BAAC mit Hilfe des Projekts die Vergabe nicht-landwirtschaftlicher Mikrokredite an Klein- und Kleinstunternehmer. Die Kredite dienten vor allem dem Betrieb kleiner Restaurants und Werkstätten sowie der Herstellung von Nahrungsmitteln. Im Juli 2003 hatte die BAAC mit einem Netz neuer Zweigstellen nahezu 2.700 aktive nicht-landwirtschaftliche Kreditnehmer. Davon waren etwa 65 Prozent Frauen, die so ihre sozioökonomische Situation verbesserten. Alles in allem hat das Vorhaben sehr gute und nachhaltige Wirkungen erzielt: eine Eigenkapitalbildung und Einkommenssteigerung für ärmere Bevölkerungsschichten, neue Arbeitsplätze und ein höheres Wirtschaftswachstum im ländlichen Raum.

Erfolgreich: Wasserversorgung in Jordanien

Da der Bedarf an Trinkwasser und industriellem Brauchwasser in Jordanien ständig steigt, steht der Landwirtschaft immer weniger Wasser zur Verfügung. Für die Regierung hat deshalb die Erschließung neuer Wasserressourcen höchste Priorität, vor allem solcher, die bisher nicht oder kaum für die Bewässerung genutzt wurden. Dies gilt besonders für leicht salzhaltiges Brackwasser im Jordantal, das als Oberflächen- und als Grundwasser vorkommt. Seit 1997 unterstützte die GTZ die zuständige Behörde, die Jordan Valley Authority, ein Konzept für die landwirtschaftliche Nutzung von Brackwasser zu entwickeln. Das Vorhaben half auch Landwirten, mit dem Anbau von Pflanzensorten zu experimentieren, die den Salzgehalt des Brackwassers tolerieren.

Versuche mit Luzerne, einer wichtigen Futterpflanze, und mit der Juteart *Muluchia*, deren Blätter wie Spinat zubereitet werden, verliefen positiv. Saatzpflanzen,





die das Vorhaben von internationalen Forschungszentren erhielt, stellen den Anbau salzresistenter Kartoffel-, Mais- und Getreidesorten in Aussicht. Als das Projekt, wie ursprünglich geplant, 2003 abgeschlossen wurde, hatte die vierte Anbausaison befriedigende Ergebnisse geliefert, die sorgfältig ausgewertet wurden. 600 und damit 13 Prozent aller landwirtschaftlichen Betriebe im Jordantal nutzten Brackwasser zur Bewässerung. Die von den Bauern jährlich geförderten 15 Millionen Kubikmeter Brackwasser entsprachen bereits einem Drittel der Frischwassermenge, die ihnen die Jordan Valley Authority zur Verfügung stellte. Dadurch konnte das Projekt den Anteil der ohnehin knappen Frischwasserressourcen in der Landwirtschaft erheblich vermindern, was der Versorgung der Jordanner mit Trinkwasser zugute kam. Trotz eines schwierigen institutionellen Umfeldes, in dem konkurrierende Interessen hemmend wirkten, arbeitete das Projekt erfolgreich und besitzt Modellcharakter.

Mit Mängeln: Jugendförderung in Guatemala

Mehr als die Hälfte der Bevölkerung Guatemalas ist jünger als 20 Jahre. Doch 57 Prozent der sechs Millionen Jugendlichen leben unter der Armutsgrenze und 27 Prozent in extremer Armut. Von den 7 bis 14 Jahre alten Kindern arbeitet jedes dritte, etwa 6.000 sind Straßenkinder. Als eigene gesellschaftliche Gruppe mit spezifischen Bedürfnissen und Interessen, Potenzialen und Rechten wird die Jugend weder von den staatlichen Institutionen noch von der Zivilgesellschaft richtig wahrgenommen. In den städtischen Armutsvierteln gibt es kaum attraktive Förderangebote für Mädchen und Jungen.

Seit 1994 förderte die Bundesregierung das Projekt PROJOVEN. Es zielte auf die außerschulische Bildung, Beteiligung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen ab. Sie sollten die Gelegenheit bekommen, ihren Lebensraum aktiv mitzugestalten, und einen besseren Zugang zu integrierten Förderprogrammen erhalten. Im Projekt wurden mehrere Modelle der Jugendarbeit entwickelt und an nationale Organisationen übertragen. Besonders erfolgreich sind das Modell „Jovenmobil“ – ein Kleinbus, der mit didaktischem Material ausgestattet ist und Elendsquartiere besucht –, das „Jugendradio“, die Jugendkulturarbeit und die Ausbildung von Jugendleitern. 2001 begründete das Projekt das monatliche „Café Diálogo“, ein Informations- und Diskussionsforum für alle, die am Thema Jugend interessiert sind.

Die Identifikation der Zielgruppe mit PROJOVEN war stets sehr stark. In seiner letzten Phase hat das Projekt rund 4.000 Jugendliche direkt erreicht. Weit höher liegt die Zahl der indirekt Begünstigten, die ihre persönliche Situation stabilisieren konnten, was auch ihrem Gemeinwesen zugute kam. Mitunter fanden die Jugendlichen aufgrund ihrer neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse eine Arbeit. Leider räumte das guatemaltekische Bildungsministerium als offizieller Projektträger der Jugendförderung zu keinem Zeitpunkt einen hohen Stellenwert ein. Bislang existiert keine staatliche Institution, die die Jugendarbeit in den verschiedenen Ministerien koordiniert und eine nationale Jugendpolitik vorantreibt. Unter den in Guatemala gegebenen Rahmenbedingungen erwies sich die Projektkonzeption zwar als sinnvoll und nützlich, hatte aber nur beschränkte Aussichten

auf eine größere Breitenwirksamkeit – der Grund, weshalb das Vorhaben nur die Note „mit Mängeln“ erhielt. Immerhin wurden im letzten Projektjahr zwei wichtige, von PROJOVEN geförderte Gesetze verabschiedet: das Gesetz zum Schutz von Kindern und Heranwachsenden sowie das Zivildienstgesetz. Bei der Vernetzung zahlreicher Nichtregierungsorganisationen und der Koordination staatlicher und nichtstaatlicher Träger der Jugendarbeit hat das Projekt indes sehr gute Fortschritte gemacht. Damit konnte es exemplarisch zeigen, wie hilfreich es für eine erfolgreiche Projektarbeit ist, die Trägerstruktur frühzeitig zu diversifizieren. Zu der von PROJOVEN organisierten nationalen Jugendkonferenz kamen Ende 2002 Vertreter von mehr als 70 Institutionen und Organisationen aus dem ganzen Land. Mehrere innovative Modelle der Jugendarbeit werden von nationalen Einrichtungen weitergeführt, womit das Projekt sein Ziel nachhaltiger Wirkungen teilweise erreichen konnte.

Nicht erfolgreich: Investitionsförderung in Vietnam

Bereits 1993 begann der Planungsprozess für ein Vorhaben der Investitions- und Kooperationsberatung für die vietnamesische Klein- und Mittelindustrie, der sich mehrere Jahre hinzog. Erst im November 2000 konnte dieses zunächst von der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) durchgeführte Vorhaben beginnen. Schon im darauf folgenden Jahr zog sich die DEG zurück, und die GTZ übernahm das Projekt. Es sollte im Rahmen der vietnamesischen Wirtschaftsreform zu Investitionen und Kooperationen zwischen vietnamesischen und deutschen Unternehmen stimulieren. Träger des Vorhabens in Vietnam war das Ministerium für Planung und Investitionen mit seinen untergeordneten Abteilungen auf Provinzebene.

Das Vorhaben hatte zum Ziel, Investitionen und Kooperationen zwischen vietnamesischen, deutschen und europäischen Unternehmen zu fördern. Dieses Ziel, das sehr stark auf die Förderung einzelner Unternehmer und auf Finanzierungsanträge ausgerichtet war, wurde nicht erreicht. Aus entwicklungspolitischer Sicht erwies sich eine Konzentration auf die Mikroebene als sehr fragwürdig, zumal die Engpässe bei der Förderung von Investitionen in Vietnam auf

der zentralen und mittleren Ebene liegen. Der Misserfolg ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass ein Großteil der Annahmen nicht zutraf. So wurde das Vorhaben weder vom Ministerium noch von den potenziellen deutschen Kunden voll unterstützt. Unvorhersehbar erschwerend kam hinzu, dass die Investitionsneigung deutscher Unternehmen infolge der „Asienkrise“ und des weltweiten Börsencrashes sehr schwach ausgeprägt war.

Fazit: Das Projekt, das nach zweieinhalb Jahren Arbeit vorzeitig beendet wurde, hatte Schwächen in der Konzeption, sah sich aber auch mit widrigen Umständen konfrontiert. Zumindest wurde eine Studie erstellt, die die Potenziale Vietnams als eines im regionalen Vergleich durchaus attraktiven Investitionsstandorts für deutsche Unternehmen beleuchtet und Strategieempfehlungen gibt.

Sämtliche Vorhaben führte die GTZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durch.

Erziehung und Bildung sind die einzige Grundlage, auf der man seine Heimat nachbilden und wiederaufbauen kann. Wolfgang Teschner hat dies auf beeindruckende Weise unterstützt, ohne im Gegenzug etwas zu erwarten“, so Ricardo Maduro, Präsident von Honduras, im Oktober 2004 bei der Verleihung des Verdienstordens des Landes an den GTZ-Teamleiter.

Laufende Programme und Projekte

Neben den 2003/2004 abgeschlossenen Projekten wurden 136 der in den beiden Jahren laufenden Vorhaben bewertet. Ihre Auswahl ergab sich als Zufallsstichprobe anhand von durchgeführten Projektfortschrittskontrollen. Eine Bewertung laufender Vorhaben ist aufschlussreich, weil sie Tendenzen erkennen lässt, die wichtige Hinweise für die Projektsteuerung und konzeptionelle Weiterentwicklung liefern.

Regionale Verteilung

Auf Afrika südlich der Sahara entfallen 36 Prozent der Vorhaben, auf Asien 34 Prozent, 9 Prozent mehr als bei den beendeten Projekten, auf Lateinamerika nur noch 14 Prozent – statt wie bisher 29 Prozent – und auf die Entwicklungsregion Maghreb / Naher Osten 13 Prozent. Bemerkenswert sind der Rückgang der Förderung für Lateinamerika und der höhere Anteil für Asien.

Sektorale Verteilung

Wie bei den abgeschlossenen Vorhaben sind die Sektoren „Wirtschaftsreform und Aufbau der Marktwirtschaft“ (27 Prozent) und „Umweltpolitik, Schutz und nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen“ (17 Prozent) stark vertreten. Im Vergleich mit den beendeten Projekten wuchs jedoch der Anteil des Schwerpunkts „Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung“ um mehr als 8 Prozentpunkte auf 20 Prozent an. Dies scheint einen Trend zu signalisieren. Umgekehrt bedeutet der Rückgang der klassischen Sektoren „Landwirtschaft“, „Gesundheit“ und „Bildung“ um jeweils die Hälfte eine eindeutig abnehmende Tendenz.

Gesamtbewertung

Auch bei den laufenden Vorhaben gelten zwei Drittel als „erfolgreich“, ein Viertel als „mit Mängeln behaftet“ und 10 Prozent als „nicht erfolgreich“. Erfolgreich waren vor allem die Vorhaben in der Region Maghreb / Naher Osten. Hier gaben 72 Prozent an, erfolgreich zu sein. Lateinamerika hatte eine Erfolgsquote von 68 Prozent, dicht gefolgt von Afrika mit 67 Prozent und von Asien mit 61 Prozent.

Wirkungen

Die Bekämpfung der unmittelbaren Armut ist für etwa zwei Drittel der Projekte relevant. Sie gelingt 37 Prozent mit hoher und 33 Prozent mit eingeschränkter Wirkung. 30 Prozent bleiben ohne Wirkung. Die mittelbare Armut zu reduzieren ist für etwa 65 Prozent der Vorhaben wichtig. Von diesen erzielen jeweils 40 Prozent eine hohe oder eine eingeschränkte und 20 Prozent keine Wirkung.

Für knapp drei Viertel der laufenden Vorhaben ist eine Verminderung der strukturellen Armut relevant. Davon erreichen 49 Prozent eine hohe, 32 Prozent eine eingeschränkte und 19 Prozent keine Wirkung. Demnach sind insgesamt die Vorhaben stärker auf die Reduzierung der strukturellen Armut ausgerichtet. Außerdem ist die Projektarbeit der GTZ bei der Bekämpfung der strukturellen und der mittelbaren Armut erfolgreicher als bei der Bekämpfung der unmittelbaren Armut.

Ökologische Wirkungen sind für 60 Prozent der laufenden Vorhaben relevant. Davon konnte die Hälfte in hohem Maße positive Wirkungen erzielen. Weiteren 32 Prozent gelang dies nur eingeschränkt, und 18 Prozent blieben bisher wirkungslos.

Bereits heute wird die GTZ national und auch international mit der „Orientierung auf Wirkung“ identifiziert. Andere Organisationen nehmen die dazugehörigen Konzepte zum Vorbild oder übernehmen sie. Um die erzielten Wirkungen besser nachweisen und um sie den verschiedenen Maßnahmen genauer zuzuordnen zu können, sucht die GTZ eine noch engere Abstimmung mit anderen Gebern. Alle sind bestrebt, die Effektivität der Entwicklungszusammenarbeit zu erhöhen.

Die GTZ wird ihr vielfältiges und differenziertes Evaluierungssystem auch weiterhin optimieren, vor allem mit Blick auf die Wirkungen der Projekte und Programme. Durch die Einführung von e-VAL wurde es möglich, die subjektive Zufriedenheit der Partner und Zielgruppen zu erfassen. Diese Zufriedenheit ist wiederum Voraussetzung dafür, dass man nachhaltige Wirkungen erwarten kann. Mit der weiterentwickelten Version e-VAL 2.0 lassen sich künftig Schlussfolgerungen und Vergleiche ziehen, die über einzelne Vorhaben hinausreichen und ganze Sektoren oder Regionen betreffen.

Viel versprechende Neuerungen, die eine Lücke schließen, sind die Schluss- und die Ex-post-Evaluierungen, die seit 2005 durchgeführt werden. Anhand dieser beiden Instrumente überprüfen unabhängige Institute zum einen gegen Ende der Projekte und Programme, zum andern drei bis fünf Jahre danach deren Nachhaltigkeit.

Seit August 2005 hat die GTZ die Berichte, die die Wirkungen ihrer Aktivitäten dokumentieren und überprüfen, auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Kurzfassungen von Projektfortschrittskontrollen, Schlussberichte und externe Evaluierungen finden sich auf unserer Homepage im Internet (<http://www.gtz.de>). Von dieser zeitgemäßen Transparenz verspricht sich die GTZ einen weiteren Imagezuwachs für die Technische Zusammenarbeit. Mit den sehr ermutigenden Ergebnissen dieser neunten Querschnittsanalyse und allen Innovationen ihres Evaluierungssystems ist die GTZ zuversichtlich, den Herausforderungen der Zukunft angemessen und wirkungsvoll begegnen zu können.

Anhang - Liste der abgeschlossenen Projekte

Bewertungsskala

Im Folgenden werden die Projekte innerhalb einer 3er-Skala bewertet:

(1) = erfolgreich, (2) = mit Mängeln,
(3) = nicht erfolgreich

Afrika

Äthiopien: ● Förderung des Primärschulwesens (1), ● Integrierte Waldbewirtschaftung Adaba-Dodola (1), ● Programm zur städtischen Management- und Politikentwicklung (1), ● Offenes Selbsthilfeprojekt (1), ● Unterstützung von Frauen bei der Einforderung ihrer Rechte (1), ● Entwicklung des Föderalismus (3)

Afrika regional: ● Wirtschaftsförderung Ostafrika (1), ● Harmonisierung der afrikanischen Pflanzenschutzpolitik (2)

Botsuana: ● Aufbau eines nationalen Qualitätssicherungssystems (1)

Burkina Faso: ● Familienplanung (1), ● Unterstützung der kleinbäuerlichen Bewässerungslandwirtschaft PEBASO (1), ● Management der natürlichen Ressourcen (1), ● HIV/Aids-Bekämpfung im Rahmen von Familienplanung und Jugendförderung (1), ● Integrierte ländliche Entwicklung in den Provinzen Bougouriba und Joba (1), ● Programme Sahel Burkinabe (1), ● Ressourcenschonende Bewirtschaftung auf dem Zentralplateau (PATECORE) (1)

Côte d'Ivoire: ● Förderung des Distriktgesundheitswesens in Bouake und Yamoussoukro (1), ● Förderung der Instandhaltung im öffentlichen Gesundheitswesen (1), ● Berater im Ministerium für Landwirtschaft und Viehzucht (1), ● Reisanbau im Norden (1), ● Stabilisierung landwirtschaftlicher Betriebssysteme in der Ostregion (1)

Ghana: ● Förderung von Distriktstädten (1), ● Ländliches Aktionsprogramm (1), ● Beratung der Ghana Highway Authority (1), ● Ländliches Gesundheitswesen Brong Ahafo (1), ● Integrierter Pflanzenschutz (1)

Kamerun: ● Verbesserung der Gesundheitsversorgung in den Provinzen Littoral, Südwest und Nordwest (2), ● Reproduktive Gesundheit (1), ● Unterhalt von Distriktkrankenhäusern in drei Provinzen (2), ● Förderung der Selbsthilfefähigkeit von Basisorganisationen und Förder-NRO (1), ● Förderung von ländlichen Produzentengruppen in der Zentralprovinz (2), ● Schutz der Wälder um Akwaya (1), ● Unterstützung der Dezentralisierung (1), ● Verbesserung des Selbsthilfepotenzials der ländlichen Bevölkerung im Departement Mayo Sava (1), ● Förderung von Ökotourismus (1), ● Nachhaltige Bewirtschaftung der Waldressourcen am Kamerunberg (2), ● Förderung der Gemeinwesenentwicklung (2), ● Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Privatwirtschaft (1), ● Umweltberater (1), ●

Privatisierung der Kameruner Bitumenstraßenunterhaltung (2), ● Förderung des Korup-Nationalparks (2)

Kenia: ● Ausbildung von Wasserwerkpersonal (KEWI) (1), ● Förderung landwirtschaftlicher Beratungsdienste (3), ● Informationsmanagement im Agrarsektor (3), ● Managementberatung für städtische Wasserversorgung (1), ● Förderung der beruflichen Bildung (2), ● Beratung bei der Stadtentwicklung (2)

Kongo DR: ● Ländliche Entwicklung Kabarev (3)

Lesotho: ● Kapazitätsentwicklung im Landmanagement (3), ● Klein-, Klein- und Mittelunternehmensförderung Lesotho (2)

Madagaskar: ● Institutionelle Unterstützung der madagassischen Forstverwaltung (DEF) bei der Umsetzung der neu formulierten Forstpolitik (2), ● Selbsthilfeförderung in der ländlichen Regionalentwicklung Port Bergé (1)

Malawi: ● Biologische Schädlingsbekämpfung und Nacherntenschutz (1), ● Basistiergesundheitsvorsorge (2), ● Förderung von Klein(st)- und Mittelunternehmen (2), ● Ärztesonderprogramm (3), ● Förderung des Gartenbaus (1), ● Förderung von Beratungsdiensten (2), ● Randzonenentwicklung Nyika National Park und Vwaza Mash Wildlife Reserve, Malawi (1), ● Instandhaltung im öffentlichen Gesundheitswesen (1), ● Unterstützung des Distriktgesundheitswesens Machinga und Zomba (2)

Fördervolumen

Da die Zahl der 2003/2004 beendeten Projekte die 143 Projekte von 2001/2002 um fast 120 übertrifft, waren auch die zugesagten deutschen Fördermittel wesentlich höher. Ihr gesamtes Volumen betrug 1.136 Millionen Euro.

Davon entfielen unter anderem 528 Mio. Euro auf Afrika südlich der Sahara, 308 Mio. Euro auf Asien und 198 Mio. Euro auf Lateinamerika und die Karibik. Das durchschnittliche Fördervolumen lag bei 4,4 Mio. Euro, was ziemlich genau dem Wert der Vorjahre entspricht. Das kleinste Vorhaben wurde mit 83.000 Euro gefördert, das größte mit 46 Mio. Euro.

Mauretanien: ● Umsetzung für die UN-Umweltkonvention zur Bekämpfung der Wüstenbildung und zum Erhalt der biologischen Vielfalt (1)

Mosambik: ● Konsolidierung der Beschäftigungsförderung demobilisierter Soldaten (1)

Namibia: ● Förderung der staatlichen Rechtsinstitutionen (2)

Niger: ● Krisenprävention Nord-Niger (2), ● Förderung der Familiengesundheit im NIGER (ALAFIA) (1), ● Grundbildung/Förderung des zweisprachigen Unterrichts (1), ● Ländliche Wasserversorgung Marad (1), ● Ländliche Entwicklung im Departement Tahoua (PDRT) (1), ● Ressourcenschutz im Departement Tilliberi Nord (PASP) (1)

Ruanda: ● Einführung des Distriktgesundheitssystems in der Präfektur Butare (1), ● Verbesserung des ländlichen Gesundheitswesens (1), ● Unterstützung technischer Sekundarschulen (1)

SADC: ● Kleinteilige Saatguterzeugung auf Selbsthilfebasis (1), ● Förderung des Leguminosenanbaus (1)

Simbabwe: ● Beratung für ländliche Entwicklung IRDEP (2)

Südafrika: ● Förderung ländlicher Existenzgründungen (1), ● Kleingewerbeförderung (NEPA) (3), ● Frauenförderung (WOF) (1), ● Handwerkliche und unternehmerische Grundqualifikation in den Provinzen Free State and Eastern Cape (2), ● Entwicklung des Prüfungswesens in der Grundbildung (1), ● Science Education Centre (1), ● Partizipative Wohngebietsanierung (UUDP) (1), ● Beratung beim Aufbau der Provinzverwaltung und lokaler Verwaltungsstrukturen in Mqumalanga (2)

Swasiland: ● Systementwicklung Betriebsgestützte Berufsausbildung „TOP“ (2)

Tansania: ● Förderung des naturwissenschaftlichen Unterrichts an Sekundarschulen (SESS) (1), ● Wildbewirtschaftung Selous (1)

Togo: ● Städtisches Gesundheitswesen Lomé (1)

Zentralafrikanische Republik: ● Ländliche Wasserversorgung Ouham-Pende (1), ● Partizipatives Management forstlicher Ressourcen (2)

Asien / Pazifik

Asien regional: ● Förderung des Technologietransfer-Netzwerkes für Klein- und Mittelunternehmen in der Asien-Pazifik-Region (1), ● Mekong River Commission – Nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung im unteren Mekongbecken (1)

Bangladesch: ● Integriertes Gesundheitsvorhaben in der Rajshahi Division, Distrikt Bogra, Phase III (2), ● Förderung der Saatgutproduktion (1), ● Infrastrukturentwicklung im Distrikt Tangail – Ökologische Komponente (1), ● Umfassendes Primarschulprojekt im Rajshahi-Distrikt (1)

Bhutan: ● Berufliche Bildung am Royal Technical Institute (RTI) Phuentsholing (1)

Laufzeiten

Im Durchschnitt betrug die Laufzeit der Projekte 7,6 Jahre und war damit etwas kürzer als in den Vorjahren. Das kürzeste Vorhaben lief 4 Monate, das längste 22 Jahre.

Bei einem Drittel der Projekte stimmten die geplante und die tatsächliche Dauer der Förderung überein. 29 Prozent der Vorhaben waren verlängert und 4 Prozent unterbrochen worden, 34 Prozent wurden vorzeitig beendet. Die im Vergleich zu 2001/2002 höhere Prozentzahl vorzeitig beendeter Vorhaben spiegelt die Programm- und Schwerpunktbildung wider, also die Integration von Einzelprojekten in Programme, innerhalb derer sie als Programmkomponenten weitergeführt werden, oder die Streichung von Projekten aus dem Länderportfolio.

China VR: ● Berufsbildung im ländlichen Bereich (1), ● Zentrum für Prüfungs- und Zertifikatswesen (1), ● Berufsbildungszentrum für Automatisierungstechnik an der Fachhochschule Nanjing (BAN) (1), ● Fortbildung von Fach- und Führungskräften im Kohletagebau (1), ● Zentralinstitut für Berufsbildung Beijing (ZIBB) (2), ● Entwicklung des biologischen Landbaus in Armutsgeländen der VR China (1), ● Ausbildungszentrum für mittlere, betrieblich-technische Führungskräfte (AMBF) Wuxi (1), ● Förderung der formalen Grundausbildung in Suzhou (1), ● Beratung des Ministeriums für Arbeit und Soziales (2), ● Ausbildung von Managern in mittelgroßen Unternehmen (1), ● Verbesserung der Tier- und Pflanzenquarantäne (1)

Indien: ● Tool Rooms Ahmedabad, Aurangabad, Indore und Ludhiana (1), ● Slumsanierung Nagpur (k. A.), ● Unterstützung von Umweltbehörden (CPCB/SPCBS) bei der Bewertung und Sicherung der Umweltqualität (2), ● Frauenförderung HARYANA (3)

Indonesien: ● Trinkwassergütekontrolle (1), ● SEAMEO-TROPMED Ausbildungsprogramm in Ernährung (2)

Kambodscha: ● Förderung non-formaler beruflicher Aus- und Fortbildung im informellen Sektor (2)

Laos: ● Forstliche Ausbildung am Dong Dok Forestry Department (1), ● Förderung der Familiengesundheit (2), ● Ressourcenschutz Nam Ngung (3), ● Ländliche Entwicklung in der Provinz Bokeo (2)

Mongolei: ● Förderung der beruflichen Bildung (1), ● Naturschutz und Randzonenentwicklung (2), ● Zusammenarbeit auf dem Gebiet der internationalen Handelspolitik / WTO (1), ● Rechtsberatung mit Schwerpunkt Wirtschaftsrecht (1), ● Aufbau eines ländlichen Finanzsystems (1), ● Sonderhilfsprogramm Kältewelle Mongolei 2000/2001 (1), ● Programm ländliche Entwicklung (PLE) (2), ● Integriertes Ernährungssicherungsprojekt Nepal (1)

Papua-Neuguinea: ● Förderung der Berufsbildung (1)

Philippinen: ● Ländliche Regionalentwicklung Bondoc (1), ● Kommunale Waldbewirtschaftung Quirinho (1)

Sri Lanka: ● Integriertes Ernährungssicherungsprogramm Trincolamee ISFP (1)

Thailand: ● Aufbau eines zentralen Materialprüflabors (TISTR/MPAD) (1), ● Verbesserung der Rahmenbedingungen für einen umweltschonenden Pflanzenschutz (1), ● Umweltberatung in der Industrie (1), ● Förderung der Kleinindustrie (1), ● Einführung eines Systems für den sicheren Transport und Umgang mit gefährlichen Gütern (1), ● Mikro-Finanzsystementwicklung (1), ● Entwicklung öko-industrieller Parks und Netzwerke (2)

Vietnam: ● Investitions- und Kooperationsberatung für die Klein- und Mittelindustrie (KMB II) (3), ● Unterstützung der vietnamesischen Wirtschaftsreform (2), ● Unterstützung der Berufsausbildung in der Provinz Ha Thin (2), ● Aufbau eines Verbundsystems für Volkskreditkassen (3), ● Förderung der Familienwirtschaften im Distrikt Kim Son, Provinz Ninh Binh (1), ● Regionale Entwicklungsplanung Ha Thinh (3), ● Förderung der Landwirtschaft im Gebiet von Tan Lam (1), ● Forstvorhaben Schwarzer Fluss (1), ● Auf- und Ausbau institutioneller Kapazitäten zur nationalen Armutsminderung (1)

Lateinamerika / Karibik

Amerika regional: ● Zusammenarbeit mit dem Andrés Bello Pakt (2), ● Stärkung der CIDIAT auf dem Gebiet des Umwelt- und Ressourcenschutzes (1), ● Unterstützung des Fondo Indígena (2), ● Katastrophenvorsorge in Zentralamerika / CEPREDENAC (1)

Argentinien: ● Förderung der beruflichen Bildung (1), ● Aids-Bekämpfung (1), ● Kommunale Abfallwirtschaft Rosario (1)

Bolivien: ● Reproduktive Gesundheit (1)

Brasilien: ● Angepasste Energienutzung in der Landwirtschaft in Minas Gerais (1), ● PRORENDA – Förderung nachhaltiger lokaler Entwicklungsprozesse in Rio Grande do Sul (1), ● PRORENDA – Förderung nachhaltiger lokaler Entwicklungsprogramme in Pernambuco: Kommunal- und Regionalentwicklung (1), ● PRORENDA – Förderung nachhaltiger lokaler Entwicklungsprozesse in Pernambuco: Kleinstgewerbeförderung (2), ● PRORENDA – Förderung von Kleinbauern in Minas Gerais (1), ● PRORENDA – Förderung kleinbäuerlicher Familienbetriebe im Nordosten Pará (1), ● PRORENDA – Förderung nachhaltiger lokaler Entwicklung in Bahia (1), ● Energieeinsparung in Klein- und Mittelindustrie im Bundesstaat Rio de Janeiro (1), ● Desertifikationsbekämpfung (1)

Chile: ● Förderung von Kleinstunternehmen (1), ● Beratung der Reform der Krankenversicherung (2), ● Sondierungsstudie zur Weiterentwicklung der Rentenversicherung (2), ● Kontrolle der Luftverschmutzung und Umsetzung des Luftreinhalteplans Santiago (1), ● Integration indigener Bevölkerungsgrup-

pen (2), ● Ausbildung der Ausbilder/-innen (2), ● Raumordnung Küstenzone VIII. Region (Bio Bio) (1), ● Regionales Umweltmanagement in der IX. Region (1), ● Umweltorientierte Raumordnung für die Region Metropolitana de Santiago (2), ● Förderung von Umwelttechnologien (1)

Dominikanische Republik: ● Umwelterziehung in der Grundbildung (1), ● Schutz und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen Alto Rio Yaque del Norte (2), ● Förderung sozial gefährdeter Kinder und Jugendlicher (1), ● Modernisierung des Steuersystems (2)

Ecuador: ● Beratungsprogramm für Wohnungsbau und -verbesserung (CAVIP) (1), ● Stadtentwicklung Babahoyo und EMSABA (2), ● Gemeindeentwicklungsprogramm (PFM) (1), ● Neuordnung der Abfallwirtschaft in Ecuador (2), ● Institutionelle Stärkung der mittleren Verwaltungsebene in Ecuador (1), ● Tropenwaldschutz Gran Sumaco (1), ● Management von Wassereinzugsgebieten (1), ● Beratung des Prozesses der Modernisierung/Dezentralisierung (1), ● Sexuelle und reproduktive Gesundheit (1)

Guatemala: ● Integrierte Förderung von Jugendlichen – PROJOVEN (2), ● Förderung der Bürgerbeteiligung an den Gemeindewahlen 2003 (1), ● Förderung des Basisgesundheitsprogramms (1), ● Förderung des Aussöhnungsprozesses (2), ● Erziehung für Frieden und Demokratie (1)

Kolumbien: ● Beratung der Steuer- und Zollverwaltung (1), ● Beratung des Umweltministeriums (2), ● Umweltfakultät Universität Pereira (1), ● Erosionsschutz zur Sicherung der Lebensgrundlagen in andinen Regionen Kolumbiens (1), ● Reproduktive Gesundheit (1), ● Friedenswege Antioquia und Choco (1), ● Projektfonds zur sozialen Befriedung (1), ● Reformen im Justizbereich (2), ● Institutionelle Förderung der Ombudsperson (1)

Kooperation mit anderen Projekten

Wie in den Vorjahren ist eine Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Vorhaben weit verbreitet. 85 Prozent der 2003/2004 abgeschlossenen Projekte haben mit anderen Projekten kooperiert.

Nicaragua: ● Integrierte Klein(st)- und Mittelbetriebsförderung (1), ● Modernisierung der Steuerverwaltung (1), ● Operative Stärkung des Rechnungshofes (1)

Panama: ● Management der natürlichen Ressourcen im Gebiet Ngöbe, Provinz Chiriquí (1), ● Nachhaltige Entwicklung des Nationalparks Cerro Hoya und seiner Pufferzone (1)

Paraguay: ● Programm Staatsmodernisierung/Verwaltungsdezentralisierung, Paraguay (2), ● Ländliche Regionalentwicklung im Departement Caazapá (1), ● Nationale Ressourcenschutz-

strategie (2), ● Förderung der integralen Jugendgesundheit in Paraguay (1), ● Förderung sauberer und wettbewerbsfähiger industrieller Produktion (2), ● Planung nachhaltiger Entwicklung (PLANDES) (2)

Peru: ● Unterstützung der Defensoria del Pueblo (1), ● Unterstützung des Dialogs zwischen Zivilgesellschaft und Staat (2), ● Integrale Förderung von Jugendlichen (1), ● Förderung der indigenen Bevölkerung der Amazonas-Region (1), ● Drogenprävention Lima Stadtteil Manzanilla II (1), ● Sektorpolitische Beratung – MTINCI (1), ● Förderung von Klein- und Mittelunternehmen in ausgewählten Regionen (2)

Venezuela: ● Beratung bei der Reform von Strafrecht und Strafverfahrensrecht (2), ● Aufbau und Förderung des Centro Humboldt (3)

Mittelmeer, Europa, Zentralasien

Bosnien und Herzegowina: ● Aufbau eines REFA-Systems (1)

Kirgisistan: ● Maßnahmen im Bereich der beruflichen Bildung (1)

Mazedonien: ● Kommerzialisierung städtischer Betriebe (1)

Pakistan: ● Grundbildungsprogramm Nordwestgrenzprovinz Koordination (PEP-CO) (1), ● Grundbildungsprogramm in der NWGP – Beratung Baukomponente (PEP-TAC) (3), ● NWFP Primary Education Program (NWFP PEP), hier Komponente: Improvement of the Learning Environment (PEP-ILE) (1), ● Ländliche Selbsthilfeförderung im Astore-Tal (1), ● Pakistanisches Programm „Grundbildung Nordwest“ (2)

Türkei: ● Förderung eines Systemansatzes im Umweltbereich (2), ● Einkommensschaffende Maßnahmen in ländlichen Regionen (TKV) (3)

Turkmenistan: ● Verbesserung der Gesundheitsversorgung in der Region Taschaw (1)

Usbekistan: ● Exportförderung (3)

Zentralasien regional: ● Überregionale Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung (kaukasische und zentralasiatische Länder) (1)

Maghreb / Naher Osten

Ägypten: ● Integrierter Pflanzenschutz (1), ● Abfallwirtschaft in Assuan (1)

Algerien: ● Berufliche Integration von Behinderten (3), ● Förderung der Instandhaltungsberatung (2), ● Integrierte Wasserwirtschaft (1), ● Städtische Wasserversorgung und Abwasserbehandlung (2), ● Förderung des Berufsforschungszentrums Algier (2), ● Förderung der Pflanzguterzeugung bei Obst- und Weinbau (2)

Jordanien: ● Petra-Steinkonservierung (1), ● Nutzung von Brackwasser im Jordantal (1), ● Förderung eines nationalen Systems für MPN-Systeme (1), ● Modernisierung der jordanischen Zollverwaltung (1), ● Wasserwirtschaftliche Planung am Ministerium für Wasser und Bewässerung in Jordanien (1)

Marokko: ● Förderung der ANOC als berufsständische Organisation (1), ● Schutz und Bewirtschaftung der Argane (2), ● Desertifikationsbekämpfung im Draa-Tal (2), ● Verbreitungsstrategie für alternierende (duale) Berufsbildung (3)

Palästinensische Gebiete: ● Beratung des Wirtschafts- und Handelsministeriums (1), ● Aufbau der Zollverwaltung (2), ● Technische Fachschule Nablus (2), ● Non-formale Ausbildung (2), ● Gewerblich-technische Aus- und Fortbildung (1), ● Abwasserreinigung Al Bireh (1), ● Institutionelle Stärkung der städtischen Dienstleistungen in Salfeet (2)

Tunesien: ● Umweltmanagement (1), ● Förderung ländlicher Institutionen (1)

Überregional

● Neue integrierte und angepasste Projektansätze in der Berufsbildungszusammenarbeit (1)

Impressum

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Stabstellen Unternehmenskommunikation
und Unternehmensentwicklung
Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn
Telefon: +49 61 96 79-0
Fax: +49 61 96 79-11 15
E-Mail: info@gtz.de
Internet: www.gtz.de

Redaktion:

Dr. Jochen Köhler

Fotos:

GTZ-Archiv

Gestaltung:

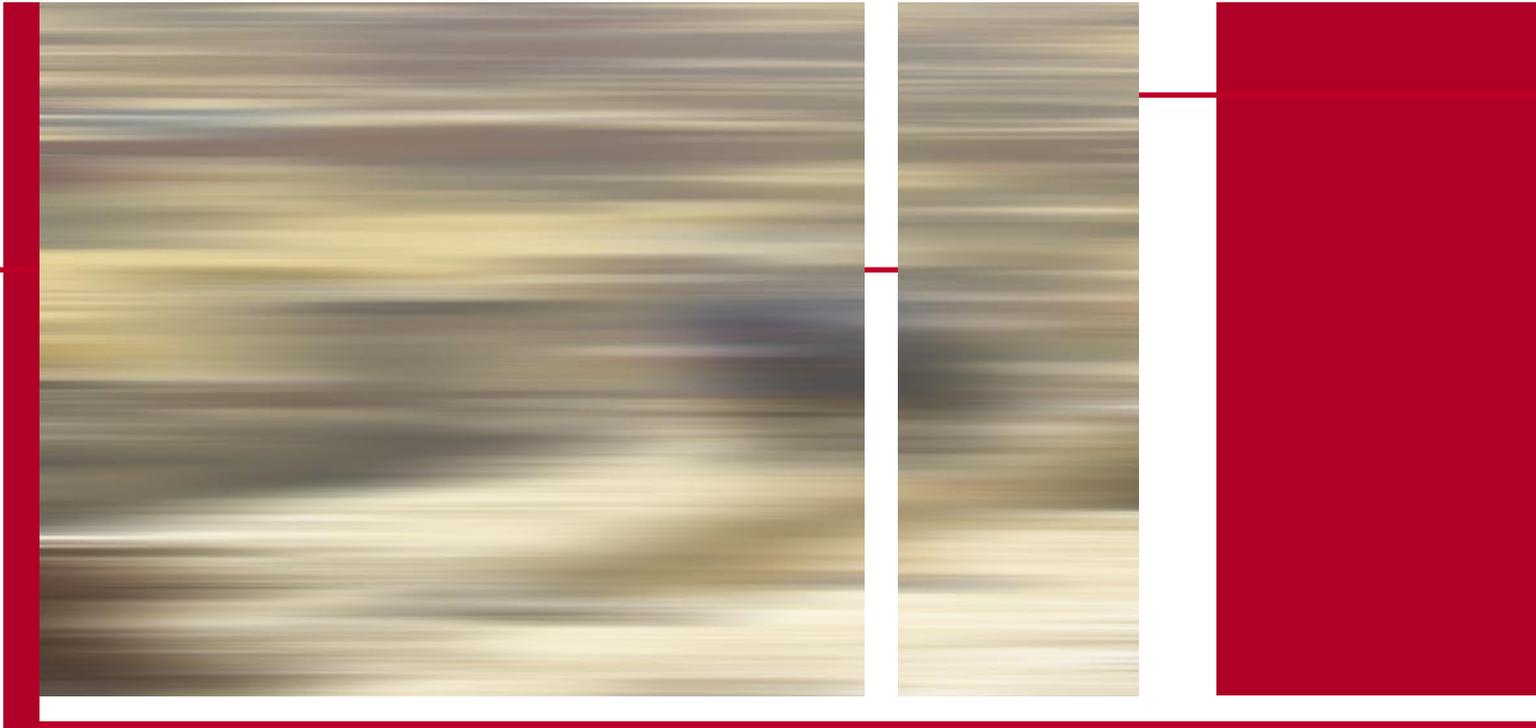
Birte Paetrow, 13189 Berlin
Additiv. Visuelle Kommunikation

Druck:

Aksoy P&P, 69214 Eppelheim

Eschborn 2005





Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn/Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@gtz.de
I www.gtz.de