

Wirtschaftlichkeit der Vorhaben

Begriffsschärfung und Effizienzkriterien – Erfolgsfaktoren – Leitfragen für Planung – Implementierung - Bewertung

I. Begriffsschärfung

Im Kontext der von der GIZ durchgeführten Vorhaben geht es bei der Wirtschaftlichkeit um die Transformationseffizienz, also um die wirtschaftliche Zielerreichung, die sich in zwei Formen unterscheiden lässt:

- 1) Das Verhältnis von Input (Kosten) zu Leistungen (Outputs) ist die Produktionseffizienz.
- 2) Das Verhältnis von Input (Kosten) zu Wirkungen (Outcome) ist die Allokationseffizienz.

Gemäß dem ökonomischen Prinzip ist Wirtschaftlichkeit gegeben, wenn Nutzen und Kosten in einem bestmöglichen Verhältnis stehen. Im GIZ-Kontext bedeutet Wirtschaftlichkeit, dass bei gegebenem Ressourceneinsatz die bestmöglichen Leistungen und Wirkungen erzielt und Verschwendungen vermieden werden. Alle Maßnahmen, die sich positiv auf die Vorteilhaftigkeit des Verhältnis zwischen Inputs und Outputs auswirken, erhöhen die Produktionseffizienz. Alle Maßnahmen, die sich positiv auf die Vorteilhaftigkeit des Verhältnis zwischen Inputs und Outcomes auswirken, erhöhen die Allokationseffizienz.

Auf Grundlage der Querschnittsauswertung können folgende Aussagen getroffen werden:

Dieses Verhältnis kann **in der Planungsphase** vor allem dann positiv beeinflusst werden, wenn

- ✓ Planungsprozesse partizipativ erfolgen, in denen zielgruppenspezifische Perspektiven berücksichtigt und Transparenz gefördert werden;
- ✓ Erkenntnisse aus Vorstudien (z.B. Baseline-Studien, Bedarfs- und Machbarkeitsanalysen) genutzt werden können;
- ✓ Lernerfahrungen aus der Vergangenheit (z.B. zwischen Projektphasen) oder anderen EZ-Vorhaben genutzt werden können.

Dieses Verhältnis kann **in der Implementierungsphase** vor allem dann positiv beeinflusst werden, wenn

- ✓ Monitoringsysteme (zur regelmäßigen Überprüfung der Kosten, Aktivitäten und Wirkungen) aufgebaut und genutzt und ausreichend M&E Ressourcen bereitgestellt werden können;
- ✓ Synergien (mit anderen Vorhaben, Gebern und Stakeholdern) genutzt werden können;
- ✓ Strukturen für ein Wissensmanagement aufgebaut sowie Wissen disseminiert und institutionalisiert werden können;
- ✓ das HR Management des Vorhabens einen Instrumentenmix aus AMAs und nationalen Mitarbeitenden nutzen, Projektmitarbeitende regelmäßig qualifizieren und Personalfluktuationen eindämmen kann;
- ✓ Maßnahmen ergriffen werden können, die eine klare Kommunikation von Verantwortlichkeiten und Rollen im Stakeholderumfeld sicherstellen;
- ✓ die Managementstruktur des Vorhabens so aufgestellt werden kann, dass sie an den Erwartungshaltungen des Partners ausgerichtet ist und eine größtmögliche soziale und räumliche Nähe zulässt;
- ✓ ein Risikomanagementsystem aufgebaut werden kann, das Risiken und potenzielle Maßnahmen klar beschreibt, die an Organisationen und nicht an Einzelpersonen ausgerichtet sind.

Im Rahmen der **Bewertungsphase** wird zur Verbesserung der Qualität der Effizienzanalyse geraten, neben den oben genannten Aspekten zusätzlich zu analysieren,

- ✓ welche Definition bzw. welches Verständnis von Wirtschaftlichkeit zugrunde gelegt wurde;
- ✓ wie die Kosten auf die unterschiedlichen Posten verteilt wurden (z.B. mithilfe follow-the-money-approach)
- ✓ ob vereinzelt die Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen begründet werden konnte;
- ✓ inwieweit quantitative und qualitative Daten trianguliert werden konnten.

II. Kriterien – Erfolgsfaktoren – Leitfragen für Planung – Implementierung – Bewertung		
Effizienzkriterien Planung	Erfolgsfaktoren	Leitfragen
Nutzung von Lernerfahrungen (Ebene 1 – sehr wichtig)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kontexterfahrung ✓ Wissenstransfer zwischen Phasen ✓ Innovations- und Lernprozesse 	<p>Gibt es eine Beschreibung von Ansätzen zur systematischen Erfassung von Lernerfahrungen?</p> <p>Können Daten und Erkenntnisse aus vorherigen GIZ-Vorhaben und/oder Vorhaben anderer Geber genutzt werden?</p> <p>Gibt es einen kritischen Umgang mit gemachten Lernerfahrungen aus anderen Vorhaben (kontextuelle Einordnung)?</p> <p>Werden mögliche Limitationen bei der Nutzung gemachter Lernerfahrungen in anderen Vorhaben aufgezeigt?</p> <p>Werden Lernprozesse beschrieben?</p> <p>Werden Lernerfahrungen gemeinsam mit Partnern besprochen und ausgewertet?</p>
Partizipative Planung (Ebene 2 - wichtig)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partizipative Vorbereitung von Maßnahmen ✓ Berücksichtigung von Zielgruppenperspektiven ✓ Transparenz und Ownership 	<p>Sind Maßnahmen geplant, die zur Förderung von Transparenz zwischen Partnern beitragen, z.B. partizipativ erarbeiteter Operationsplan?</p> <p>Werden in der Projektphase partizipative Planungselemente eingesetzt?</p> <p>Später in der Implementierung: Wird die Planung partizipativ fortgeschrieben?</p>
Nutzung von Erkenntnissen aus Vorstudien (Ebene 3 – nicht zu vernachlässigen)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verbesserte Datenlage durch Baseline Studien ✓ Nachfrageorientierung durch Bedarfs- und Machbarkeitsanalysen ✓ Gezielter Einsatz von technischen Studien 	<p>Werden Bedarfsanalysen genutzt, um Aktivitäten zu entwickeln?</p> <p>Werden Zielwerte und Baseline-Daten gegenübergestellt und bei der Planung berücksichtigt?</p> <p>Können Daten und Erkenntnisse aus vorherigen Studien und Analysen genutzt werden?</p>
Effizienzkriterien Implementierung	Erfolgsfaktoren	Leitfragen
Nutzung eines Monitoringsystems (Ebene 1 – sehr wichtig)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausreichende M&E Ressourcen (Personal und Barmittel) ✓ Guidance für die Umsetzung von Maßnahmen: Anpassung und Verbesserung von Leistungen ✓ Überzeugung von Entscheidungsträgern 	<p>Werden digitale Lösungen genutzt? (Effizienz)</p> <p>Wird das M&E-System für die Steuerung des Vorhabens genutzt?</p> <p>Gibt es einen Plan, wie Informationen genutzt werden (sollen)?</p> <p>Werden sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben?</p> <p>Werden unterschiedliche Methoden trianguliert?</p> <p>Wie häufig finden Dateneingabe und -analyse statt?</p>

<p>Nutzung von Synergien (Ebene 1 – sehr wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Synergien mit anderen GIZ-Vorhaben ✓ Synergien mit anderen deutschen Organisationen ✓ Synergien innerhalb der deutschen EZ 	<p>Wird die Finanzierung mit anderen Organisationen und Stakeholdern geteilt bzw. gibt es Kofinanzierungen?</p> <p>Gibt es gemeinsame Investitionskonzepte bzw. gemeinsam durchgeführte Maßnahmen?</p> <p>Werden Kosten für das deutsche EZ-System eingespart durch die Nutzung von Synergien?</p> <p>Wird auch Wissen genutzt, das nicht selber generiert wurde, bzw. Daten, die nicht selber erhoben wurden?</p>
<p>Verantwortlichkeiten im Stakeholderumfeld (Ebene 1 – sehr wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beschreibung der Rollen und Verantwortlichkeiten ✓ Nutzung von "Geberforen" ✓ (Starke) Einbeziehung von Partnern (bei Problemen) ✓ Bereitstellung einer Kommunikationsplattform 	<p>Inwieweit werden Partner (besonders bei Herausforderungen und Problemen) einbezogen?</p> <p>Sind Verantwortlichkeiten und Rollen verschriftlicht - im Projekt, im Partnerumfeld und im Geberumfeld?</p> <p>Koordinieren die Partner die Geber?</p> <p>Gibt es einen akzeptierten Kommunikationsplan? Wie wird dieser umgesetzt?</p> <p>Gibt es Jour Fixes mit anderen Stakeholdern?</p> <p>Gibt es regelmäßige Workshops zum Abgleich von Erwartungen und zur Verteilung von Verantwortlichkeiten</p>
<p>Maßnahmen zur Verringerung von Risiken (Ebene 1 – sehr wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abstimmung mit anderen Gebern (Stakeholdern) ✓ Ausrichtung der Riskomaßnahmen an Organisationen (und nicht Einzelpersonen) ✓ Klare Beschreibung der Risiken, Risiken monitoren und Handlungen ableiten 	<p>Sind Risiken beschrieben?</p> <p>Sind Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Management von Risiken beschrieben?</p> <p>Gibt es ein Risikomanagementsystem? Wird es genutzt? Werden Handlungen abgeleitet?</p> <p>Gibt es eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten beim Umgang mit Risiken und Herausforderungen?</p> <p>Gibt es eine Beschreibung von Abstimmungsprozessen mit Stakeholdern?</p>
<p>HR Management (Ebene 2 –wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prüfung der Angemessenheit der Personalfixkosten ✓ Prüfung der stärkeren Einbeziehung von nationalem Personal bei gleicher Qualifikation ✓ Adäquater Instrumentenmix ✓ Fachliche Qualifikation des eingesetzten Personals ✓ Vorausschauende Personalplanung zur Vermeidung von häufigen Personalwechsel oder verzögerten Personaleinsätzen 	<p>Handelt es sich um ein angebrachtes Verhältnis zwischen entsandten Mitarbeiter*innen / EH und nationalem Personal?</p> <p>Wird versucht, bei gleicher Qualifikation, häufig nationale Kurzzeitexpert*innen zu beauftragen?</p> <p>Werden die Qualifikationen des eingesetzten Personals als gut eingeschätzt?</p> <p>Werden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen geplant und realisiert?</p>
<p>Kontinuierliches Wissensmanagement (Ebene 2 - wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verbreitung von Erfahrungen und Wissen ✓ Wissensmanagement als wesentlicher Managementprozess ✓ Institutionalisierung von Wissen 	<p>Wie und wo werden Daten gespeichert?</p> <p>Wie leicht ist der Zugang zu diesen Daten und wie leicht können die Daten genutzt werden (inkl. Nutzung digitaler Lösungen; siehe auch Kriterium „Nutzung von Monitoringsystemen“)?</p> <p>Wie werden diesbezüglich Stakeholder einbezogen (siehe auch Kriterium Synergien)?</p> <p>Wie wird Wissen institutionalisiert?</p> <p>Gibt es regelmäßige Jour Fixes, Workshops, Trainings?</p> <p>Finden peer-learning-Aktivitäten statt?</p> <p>Wird auch der Wissensaustausch regelmäßig</p>

		<p>gemonitored?</p> <p>Gibt es einen Austausch und eine Dokumentation von guten Praktiken und negativen Erfahrungen?</p> <p>Inwieweit werden Marketingmaterialien, Websites, Social Media genutzt?</p> <p>Werden Foren und Kommunikationsplattformen regelmäßig genutzt?</p>
<p>Partnermanagement und –nähe (Ebene 2 - wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etablierung eines Steuerungskomitees ✓ Kognitive und räumliche Nähe ✓ Strategisch-konzeptionelle Aufstellung bzgl. der Erwartungshaltung des Partners 	<p>Können mit Partnern gemeinsam etablierte task forces, Arbeitsgruppen und Komitees geschaffen werden?</p> <p>Werden Maßnahmen geprüft zur Realisierung einer räumlichen Nähe zum Partner?</p> <p>Gibt es klare Verantwortlichkeiten für Partner und Vorhaben und geeignete Kommunikationswege, um diese zu kommunizieren?</p> <p>Werden konkrete Ansprechpartner (im Projekt und beim Partner) für spezifische Aufgabenbereiche benannt?</p> <p>Sind Partnerbeiträge geplant/erbracht?</p>
<p>Effizienzkriterien Bewertung</p>	<p>Erfolgsfaktoren</p>	<p>Leitfragen</p>
<p>Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen (Ebene 1 – sehr wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regelmäßige Reflexion von getroffenen Entscheidungen (z.B. Operationsplan, Reflexionstreffen, M&E) ✓ Überprüfung von Wirkungslogik/-modell und ggf. Anpassung ✓ Notwendige Änderungen auf Aktivitäten-Ebene durchführen 	<p>Gab es wesentliche Änderungen bezogen auf die Ausgangssituation (Angebot/Auftrag), z.B. politische Rahmenbedingungen, Partner, Zielgruppen etc. Auswahl von und Zusammenarbeit mit Partnern, Stakeholder- und Zielgruppen?</p> <p>Gibt es Erkenntnisse aus dem Monitoring und Evaluierung, die ein Umsteuern bedingen? (Aktivitäten/Outputs, Finanzierungsformen ...)</p> <p>Wurden zusätzliche Wirkungen identifiziert?</p> <p>Müssen Wirkungshypothesen angepasst werden?</p>
<p>Kostenzuordnung (Ebene 3 – nicht zu vernachlässigen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kostenzuordnungen zu Personal/Administration ✓ Unterscheidung zwischen Beratungs- und Sachleistungen ✓ Follow-the-money 	<p>Wurden Kosten einzelnen Outputs zugeordnet? (KOMP)</p> <p>Wurden Kosten einzelnen Aktivitäten zugeordnet? (Operationsplanung)</p> <p>Gab es andere Kostenzuordnungen?</p>

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32+36
53113 Bonn
Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de

Bonn 2020

Autor*innen:
Dr. Felipe Isidor Serrano
Tatjana Mauthofer

Redaktion:
Dorothea Giesen-Thole
Cornelia Skokov

Verantwortlich:
Albert Engel und Elke Winter

Design.:
DITHO Design GmbH, Köln