

Stabsstelle Evaluierung

Querschnittsauswertung

Stabsstelle Unternehmensentwicklung

WISSEN WAS WIRKT



Wirtschaftlichkeit der Vorhaben

Querschnittsauswertung – Kurzbericht zur Orientierung
bei der Planung, Durchführung und Bewertung

Im Auftrag der GIZ durchgeführt von externen Evaluat*innen

Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Als Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht sie organisatorisch direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, zur Entscheidungsfindung evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Diese Evaluierung wurde im Auftrag der Stabsstelle Evaluierung von externen Evaluator*innen durchgeführt und der Evaluierungsbericht von externen Evaluator*innen verfasst. Er gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder.

Evaluator/innen:

Dr. Felipe Isidor-Serrano, Mainlevel Consulting AG
Tatjana Mauthofer, Mainlevel Consulting AG
Lukas von Petersdorff-Campen, Mainlevel Consulting AG
Lena Siemon Marques, Mainlevel Consulting AG
Tim Kalmey, Mainlevel Consulting AG

Autor/innen des Evaluierungsberichts:

Dr. Felipe Isidor-Serrano, Mainlevel Consulting AG
Tatjana Mauthofer, Mainlevel Consulting AG

Consulting:

Mainlevel Consulting AG
Ludwig-Erhard-Straße 14
65760 Eschborn
069153 240 920
info@mainlevel.de



Konzeption, Koordination und Management

Dorothea Giesen-Thole, GIZ Stabsstelle Evaluierung,
Senior-Fachkonzeptionistin, Team der
Stabsstellenleitung
Cornelia Skokov, GIZ Stabsstelle
Unternehmensentwicklung, Senior-Fachkonzeptionistin
Gruppe Qualität und Nachhaltigkeit

Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung
Elke Winter, Gruppenleiterin Qualität und Nachhaltigkeit

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

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

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC-Standards
zertifiziert.

Bonn 2020

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website als pdf-
Download verfügbar unter www.giz.de/wissenwaswirkt.
Anfragen nach einer gedruckten Ausgabe richten Sie bitte
an evaluierung@giz.de

INHALT

Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Gegenstand und Ziele der Querschnittsauswertung	6
2. Nutzer*innen der Ergebnisse und Kriterien	6
3. Zum methodischen Vorgehen	6
4. Begriffsschärfung	7
5. Zur Nutzung dieser Orientierungshilfe	8
6. Effizienzrahmen: Orientierungsgebende Kriterien (Schritt 1)	8
7. Wesentliche Erfolgsfaktoren innerhalb der orientierungsgebenden Kriterien (Schritt 2)	9
8. Projektphasenspezifische Leitfragen zur Berücksichtigung der Effizienzkriterien (Schritt 3)	11
9. Ranking der Kriterien auf Basis der Sekundärdatenauswertung	14
10. Effizienzkriterien – Erfolgsfaktoren – Leitfragen für Planung, Durchführung und Bewertung auf einen Blick	14
11. Berücksichtigung der Kriterien bei der Erstellung einer Kurzstellungnahme, eines Modulvorschlags, bei der Berichterstattung und bei der Evaluierung	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Arbeitsdefinition	7
Tabelle 2: Effizienzrahmen der Planung, Implementierung und Bewertung	8
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren innerhalb der orientierungsgebenden Kriterien.....	9
Tabelle 4: Projektphasenspezifische Leitfragen	11
Tabelle 5: Ranking der Kriterien.....	14
Tabelle 6: Vorgegebene Anforderungen für Wirtschaftlichkeit in der Kurzstellungnahme.....	19
Tabelle 7: Rahmen zur Berücksichtigung der Produktionseffizienz - GIZ	21
Tabelle 8: Rahmen zur Berücksichtigung der Allokationseffizienz - GIZ.....	22

Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BRH	Bundesrechnungshof
DFID	Department for International Development
EU	Europäische Union
EuRH	Europäischer Rechnungshof
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
MA	Mitarbeiter*innen
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PEV	Projektevaluierung (dezentrale)
QSA	Querschnittsauswertung
STS EVAL	Stabsstelle Evaluierung
STS UE	Stabsstelle Unternehmensentwicklung
TZ	Technische Zusammenarbeit
VfM	Value-For-Money
ZPE	Zentrale Projektevaluierung

1. Gegenstand und Ziele der Querschnittsauswertung

Die Mainlevel Consulting AG (Mainlevel) wurde im März 2019 von den GIZ-Stabsstellen Evaluierung (STS EVAL) und Unternehmensentwicklung (STS UE) beauftragt, eine Querschnittsauswertung auf Basis einer umfassenden Sekundärdatenrecherche durchzuführen, die darauf abzielt, tiefgreifende Erkenntnisse zur Wirtschaftlichkeit von Vorhaben der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) zu erlangen.

Dank einer breiten Datenlage an internen und externen Berichten wurden verlässlich fördernde und hindernde Faktoren zur Effizienz von Projekten identifiziert und Kriterien zur Operationalisierung erstellt sowie Empfehlungen für ein handlungsleitendes Wirtschaftlichkeitsverständnis in der GIZ formuliert.

Die Querschnittsauswertung hatte zum Ziel, eine Begriffsschärfung sowie eine Operationalisierbarkeit für Wirtschaftlichkeit bzw. Effizienz herbeizuführen. Als Ergebnis der Untersuchung wurden daher ein geschärftes Begriffsverständnis sowie konkrete Kriterien und Anhaltspunkte erwartet. Dabei sollte zwischen verschiedenen Projektphasen unterschieden werden, um nicht nur Vorhaben wirtschaftlich zu planen, sondern auch anschließend umsetzen zu können. Schließlich sollen diese auch als wirtschaftlich bewertet werden können.

2. Nutzer*innen der Ergebnisse und Kriterien

Nutzer*innen der identifizierten Faktoren für die Wirtschaftlichkeit von Projekten sind vor allem die Mitarbeiter*innen (MA) der GIZ im In- und Ausland, die Projekte planen, durchführen und evaluieren. Der Fokus liegt daher auf einer praxisorientierten Lösung. Handlungsleitend war vor allem folgende Kontrollfrage: Erhalten die MA der GIZ eine einfache Orientierung für den gesamten Projektzyklus Planung, Durchführung und Evaluierung?

Die Wirtschaftlichkeitskriterien und die Empfehlungen für ein Wirtschaftlichkeitsverständnis sind zudem für die STS UE und EVAL als auch für das BMZ von Interesse, um ein gemeinsames Begriffsverständnis zur Wirtschaftlichkeit zu etablieren.

3. Zum methodischen Vorgehen

Gemäß der Leistungsbeschreibung für diesen Auftrag basierte die Ableitung der Kriterien zur Operationalisierung von Wirtschaftlichkeit bzw. Effizienz auf einer umfassenden Sekundärdatenauswertung. Im Mittelpunkt der Auswertungen standen die internen Berichte der seit 2015 durchgeführten Projektevaluierungen (PEV, n=159) und der seit 2017 durchgeführten Zentralen Projektevaluierungen (ZPE, n=15). Zusätzlich wurden externe Evaluierungsberichte anderer Geber bzw. Auftraggeber (EU, BMU, DFID) analysiert (n=62). Ausgangspunkt der methodischen Überlegungen war, dass verschiedene Phasen im Projektzyklus (Planungs-, Implementierungs- und Evaluierungsphase) mit unterschiedlichen Herausforderungen und Anforderungen an eine Effizienzbetrachtung einhergehen. Im Rahmen der Inceptionphase, in der das methodische Vorgehen festgelegt wird, wurde daher gemeinsam mit beiden Stabsstellen entschieden, projektphasenspezifische Kriterien zu entwickeln, um nicht nur Vorhaben im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit zu bewerten (im Rahmen von Evaluierungen), sondern vor allem wirtschaftlich planen (u.a. bei der Erstellung von Modulvorschlägen und Kurzstellungnahmen im BMZ-Geschäft) und anschließend wirtschaftlich umsetzen (Fortschritts-Berichterstattung) zu können. Das Gutachter*innen-Team verfolgte dabei, gemäß der wissenschaftlichen Praxis, einen sehr robusten Ansatz. Zum einen wurden interne und externe Berichte getrennt und deskriptiv analysiert sowie mit STATA statistisch ausgewertet, um die Effektstärken einzelner Faktoren auf die Effizienzbewertung zu ermitteln. Zum anderen wurde ein Codebaum in MAXQDA erstellt, um Faktoren und Lernerfahrungen qualitativ, offen und systematisch erfassen zu können. Dabei wurden zunächst deduktiv Codes gebildet, um Berichte entlang der untersuchungsleitenden Fragestellungen systematisch auszuwerten. Dieser Codebaum wurde induktiv während der Analyse durch weitere Codes ergänzt, um neue Faktoren und Aspekte aufzugreifen. Detaillierte Informationen zu der methodischen Vorgehensweise und den analysierten Dokumenten sowie den methodischen Limitationen können dem Hauptbericht entnommen werden.

4. Begriffsschärfung

Auf Basis einer umfassenden Literaturstudie wurden existierende Definitionen erfasst. Dafür wurden zahlreiche für die Begriffsschärfung relevante Hintergrunddokumente von der GIZ bereitgestellt. Zum anderen wurde auf Basis der identifizierten Effizienzkriterien in allen Phasen des Projektzyklus ein gemeinsamer Nenner identifiziert, der als Grundlage für eine GIZ-Arbeitsdefinition herangezogen wurde.

In der nachfolgenden Tabelle wird eine mögliche Arbeitsdefinition vorgestellt.

Tabelle 1: Arbeitsdefinition

Wirtschaftlichkeit im GIZ-Kontext

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 das Verhältnis zwischen Inputs und Outputs auswirken, erhöhen die **Produktionseffizienz**. Alle Maßnahmen, die sich positiv auf das 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, welches 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. mit Hilfe follow-the-money-approach)
- ✓ ob vereinzelt die Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen begründet werden konnte;
- ✓ inwieweit quantitative und qualitative Daten trianguliert werden konnten.

5. Zur Nutzung dieser Orientierungshilfe

Im Folgenden werden die wesentlichen drei Schritte vorgestellt, die Orientierung bei der Effizienzbetrachtung in der Planung, Durchführung und Bewertung geben können.

In einem ersten Schritt werden die (übergeordneten) orientierungsgebenden Kriterien vorgestellt, die sich als die wichtigsten Effizienzkriterien herauskristallisiert und einen großen Einfluss auf die Effizienz eines GIZ-Vorhabens haben. Sie können daher als Effizienzrahmen betrachtet werden. GIZ-Mitarbeitende sind grundsätzlich frei in ihrer Entscheidung, die Kriterien so auszulegen, wie sie es für ihr Vorhaben als richtig erachten.

Für den Fall, dass der erste Schritt noch nicht genügend Orientierung gibt, werden in einem zweiten Schritt die wichtigsten Erfolgsfaktoren innerhalb der orientierungsgebenden Kriterien aufgelistet. Sie erheben zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, stellen aber die Erfolgskriterien dar, die in der empirischen Untersuchung eine große Relevanz hatten. Die Auflistung der Erfolgsfaktoren stellt Beispiele aus bestimmten Projektkontexten dar und kann eine gute Orientierung geben.¹

Für den Fall, dass diese Erfolgsfaktoren in Schritt 2 als zu kontextspezifisch empfunden werden, sind in einem dritten Schritt weitere Leitfragen aufgelistet, die eine weitere Hilfestellung bei der Berücksichtigung der orientierungsgebenden Kriterien geben können.

Grundsätzlich ist auch zu beachten, dass die Phasenzuordnung der Kriterien, Erfolgsfaktoren und Leitfragen nicht zwingend für deren Anwendung gilt, sondern sie ergab sich lediglich aus der Analyse der Dokumente.

Wie die Kriterien bei der Erstellung einer Kurzstellungnahme, eines Modulvorschlags, bei der Berichterstattung und bei der Evaluierung genutzt werden können, damit befasst sich das letzte Kapitel.

6. Effizienzrahmen: Orientierungsgebende Kriterien (Schritt 1)

Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung sind die in der folgenden Tabelle 1 aufgeführten orientierungsgebenden Kriterien. Diese Kriterien haben sich als die wichtigsten Effizienzkriterien herauskristallisiert, die einen großen Einfluss auf die Effizienz eines GIZ-Vorhabens haben. Sie können daher als Effizienzrahmen betrachtet werden. Auch wenn in der folgenden Tabelle die Effizienzkriterien nach den Projektphasen unterteilt sind (weil sie in diesen Phasen voraussichtlich den stärksten Einfluss haben) empfiehlt das Gutachter*innen-Team, alle Kriterien in allen Phasen zu berücksichtigen und „mitzudenken“, da eine strikte Trennung in der Realität nicht immer möglich ist und es viele Überlappungen gibt.

Die Berücksichtigung dieser Effizienzkriterien wird einen positiven Einfluss auf die Effizienz des Vorhabens haben. Grundsätzlich können sie aber unterschiedlich operationalisiert werden. Für den Fall, dass eine weitere Hilfestellung bei der Umsetzung erforderlich scheint, sind im nächsten Kapitel wichtige Erfolgsfaktoren innerhalb der orientierungsgebenden Kriterien aufgelistet, die sich in der empirischen Untersuchung als besonders einflussreich gezeigt haben.

Tabelle 2: Effizienzrahmen der Planung, Implementierung und Bewertung

EFFIZIENZKRITERIEN IN DER PLANUNG
✓ Nutzung von Lernerfahrungen
✓ Partizipative Planung
✓ Nutzung von Erkenntnissen aus Vorstudien

(ZUSÄTZLICHE) EFFIZIENZKRITERIEN IN DER IMPLEMENTIERUNG
✓ Nutzung eines Monitoringsystems
✓ Nutzung von Synergien
✓ Verantwortlichkeiten im Stakeholderumfeld

¹ Es konnten keine Misserfolgskriterien gefunden werden. Entscheidend für Misserfolg ist vielmehr die Abwesenheit von Erfolgsfaktoren.

- ✓ Maßnahmen zur Verringerung von Risiken
- ✓ HR-Management
- ✓ Kontinuierliches Wissensmanagement
- ✓ Partnermanagement und -nähe

**(ZUSÄTZLICHE) EFFIZIENZKRITERIEN
IN DER BEWERTUNG**

- ✓ Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen
- ✓ Kostenzuordnung

7. Wesentliche Erfolgsfaktoren innerhalb der orientierungsgebenden Kriterien (Schritt 2)

In der nachfolgenden Tabelle sind einige wichtige Erfolgsfaktoren innerhalb der orientierungsgebenden Kriterien aufgelistet. Sie erheben zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber sie stellen die Erfolgskriterien dar, die in der empirischen Untersuchung eine große Relevanz hatten.

Die Auflistung der Erfolgsfaktoren stellt Beispiele dar und kann eine gute Orientierung geben. Für den Fall, dass diese Erfolgsfaktoren als zu „einengend“ bei der Umsetzung empfunden werden, sind im nächsten Kapitel weitere Leitfragen aufgelistet, die eine Hilfestellung bei der Berücksichtigung der orientierungsgebenden Kriterien geben können.

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren innerhalb der orientierungsgebenden Kriterien

EFFIZIENZKRITERIEN IN DER PLANUNG	Erfolgsfaktoren
✓ Nutzung von Lernerfahrungen	Kontexterfahrung Wissenstransfer zwischen Phasen Innovations- und Lernprozesse
✓ Partizipative Planung	Partizipative Vorbereitung von Maßnahmen Berücksichtigung von Zielgruppenperspektiven Transparenz und Ownership
✓ Nutzung von Erkenntnissen aus Vorstudien	Verbesserte Datenlage durch Baseline-Studien Nachfrageorientierung durch Bedarfs- und Machbarkeitsanalysen Gezielter Einsatz von technischen Studien
(ZUSÄTZLICHE) EFFIZIENZKRITERIEN IN DER IMPLEMENTIERUNG	Erfolgsfaktoren
✓ Nutzung eines Monitoringsystems	Ausreichende M&E-Ressourcen (Personal und Barmittel) Orientierung durch das Monitoring für die Anpassung von Maßnahmen zur Verbesserung von Leistungen Grundlage für die Überzeugung von Entscheidungsträgern.
✓ Nutzung von Synergien	Synergien mit anderen GIZ-Vorhaben Synergien mit anderen Gebern

	Synergien mit anderen deutschen Organisationen Synergien innerhalb der deutschen EZ
✓ Verantwortlichkeiten im Stakeholderumfeld	Beschreibung der Rollen und Verantwortlichkeiten Nutzung von "Geberforen" (Starke) Einbeziehung von Partnern (bei Problemen Bereitstellung einer Kommunikationsplattform)
✓ Maßnahmen zur Verringerung von Risiken	Abstimmung mit anderen Gebern (Stakeholdern) Ausrichtung der Risikomaßnahmen an Organisationen (und nicht an Einzelpersonen) Klare Beschreibung der Risiken; Risiken monitoren und Handlungen ableiten
✓ HR-Management	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 häufigem Personalwechsel oder verzögerten Personaleinsätzen
✓ Kontinuierliches Wissensmanagement	Verbreitung von Erfahrungen und Wissen Wissensmanagement als wesentlicher Managementprozess Institutionalisierung von Wissen
✓ Partnermanagement und -nähe	Etablierung eines Steuerungskomitees Kognitive und räumliche Nähe Strategisch-konzeptionelle Aufstellung bzgl. der Erwartungshaltung des Partners
(ZUSÄTZLICHE) EFFIZIENZKRITERIEN IN DER BEWERTUNG	Erfolgsfaktoren
✓ Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen	Regelmäßige Reflexion von getroffenen Entscheidungen (z.B. Operationsplan, Reflexionstreffen, M&E) Überprüfung von Wirkungslogik/ -modell und ggf. Anpassung Notwendige Änderungen auf Aktivitäten-Ebene durchführen
✓ Kostenzuordnung	Kostenzuordnungen zu Personal/Administration) Unterscheidung zwischen Beratungs- und Sachleistungen Follow-the-money

8. Projektphasenspezifische Leitfragen zur Berücksichtigung der Effizienzkriterien (Schritt 3)

Die nachfolgende Tabelle ergänzt die orientierungsgebenden Effizienzkriterien mit offenen Leitfragen, die eine Hilfestellung geben können, wie man die orientierungsgebenden Kriterien in der Praxis berücksichtigen kann. Aus Sicht des Gutachter*innen-Teams könnte diese Tabelle grundsätzlich ausreichen, eine Effizienzbetrachtung in jeder Phase des Projektzyklus' zu vereinfachen. Es ist zu beachten, dass sie aber mehr als Denkanstoß verstanden werden soll und weniger als eine Checkliste, bei der jede Frage abgehakt werden muss. Falls konkrete Beispiele als zusätzliche Orientierung nötig sind, wird empfohlen, die obigen Erfolgsfaktoren in Schritt 2 zu beachten.

Tabelle 4: Projektphasenspezifische Leitfragen

KRITERIEN IN DER PLANUNG	Leitfragen
Nutzung von Lernerfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gibt es eine Beschreibung von Ansätzen zur systematischen Erfassung von Lernerfahrungen? ✓ Können Daten und Erkenntnisse aus vorherigen GIZ-Vorhaben und/oder Vorhaben anderer Geber genutzt werden? ✓ Gibt es einen kritischen Umgang mit gemachten Lernerfahrungen aus anderen Vorhaben (kontextuelle Einordnung)? ✓ Werden mögliche Limitationen bei der Nutzung gemachter Lernerfahrungen in anderen Vorhaben aufgezeigt? ✓ Werden Lernprozesse beschrieben? ✓ Werden Lernerfahrungen gemeinsam mit Partnern besprochen und ausgewertet?
Partizipative Planung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sind Maßnahmen geplant, die zur Förderung von Transparenz zwischen Partnern beitragen, z.B. partizipativ erarbeiteter Operationsplan? ✓ Werden in der Projektphase partizipative Planungselemente eingesetzt? ✓ Später in der Implementierung: Wird die Planung partizipativ fortgeschrieben?
Nutzung von Erkenntnissen aus Vorstudien	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Werden Bedarfsanalysen genutzt, um Aktivitäten zu entwickeln? ✓ Werden Zielwerte und Baseline-Daten gegenübergestellt und bei der Planung berücksichtigt? ✓ Können Daten und Erkenntnisse aus vorherigen Studien und Analysen genutzt werden?
(ZUSÄTZLICHE) KRITERIEN IN DER IMPLEMENTIERUNG	Leitfragen
Nutzung eines Monitoringsystems	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Werden digitale Lösungen genutzt? (Effizienz) ✓ Wird das M&E-System für die Steuerung des Vorhabens genutzt? ✓ Gibt es einen Plan, wie Informationen genutzt werden (sollen)? ✓ Werden sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben? ✓ Werden unterschiedliche Methoden trianguliert?

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wie häufig findet eine Dateneingabe und -analyse statt?
Nutzung von Synergien	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wird die Finanzierung mit anderen Organisationen und Stakeholdern geteilt bzw. gibt es Kofinanzierungen? ✓ Gibt es gemeinsame Investitionskonzepte bzw. gemeinsam durchgeführte Maßnahmen? ✓ Werden Kosten für das deutsche EZ-System eingespart durch die Nutzung von Synergien? ✓ Wird auch Wissen genutzt, das nicht selbst generiert wurde, bzw. Daten, die nicht selbst erhoben wurden?
Verantwortlichkeiten im Stakeholderumfeld	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inwieweit werden Partner (besonders bei Herausforderungen und Problemen) einbezogen? ✓ Sind Verantwortlichkeiten und Rollen verschriftlicht – im Projekt, im Partnerumfeld und im Geberumfeld? ✓ Koordinieren die Partner die Geber? ✓ Gibt es einen akzeptierten Kommunikationsplan? Wie wird dieser umgesetzt? ✓ Gibt es Jour Fixes mit anderen Stakeholdern? ✓ Gibt es regelmäßige Workshops zum Abgleich von Erwartungen und zur Verteilung von Verantwortlichkeiten?
Maßnahmen zur Verringerung von Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sind Risiken beschrieben? ✓ Sind Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Management von Risiken beschrieben? ✓ Gibt es ein Risikomanagementsystem? Wird es genutzt? Werden Handlungen abgeleitet? ✓ Gibt es eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten beim Umgang mit Risiken und Herausforderungen ✓ Gibt es eine Beschreibung von Abstimmungsprozessen mit Stakeholdern?
Kontinuierliches Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wie und wo werden Daten gespeichert? ✓ 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“)? ✓ Wie werden diesbezüglich Stakeholder einbezogen (siehe auch Kriterium Synergien)? ✓ Wie wird Wissen institutionalisiert? ✓ Gibt es regelmäßige Jour Fixes, Workshops, Trainings? ✓ Finden Peer-learning-Aktivitäten statt? ✓ Wird auch der Wissensaustausch regelmäßig gemonitored? ✓ Gibt es einen Austausch und eine Dokumentation von guten Praktiken und negativen Erfahrungen? ✓ Inwieweit werden Marketingmaterialien, Websites, Social Media genutzt? ✓ Werden Foren und Kommunikationsplattformen regelmäßig genutzt?

<p>HR-Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Handelt es sich um ein angebrachtes Verhältnis zwischen entsandten Mitarbeiter*innen / EH und nationalem Personal? ✓ Wird versucht, bei gleicher Qualifikation, häufig nationale Kurzeitexpert*innen zu beauftragen? ✓ Werden die Qualifikationen des eingesetzten Personals als gut eingeschätzt? ✓ Werden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen geplant und realisiert?
<p>Partnermanagement und –nähe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Können mit Partnern gemeinsam etablierte Taskforces, Arbeitsgruppen und Komitees geschaffen werden? ✓ Werden Maßnahmen geprüft zur Realisierung einer räumlichen Nähe zum Partner? ✓ Gibt es klare Verantwortlichkeiten für Partner und Vorhaben und geeignete Kommunikationswege, um diese zu kommunizieren? ✓ Werden konkrete Ansprechpartner (im Projekt und beim Partner) für spezifische Aufgabenbereiche benannt? ✓ Sind Partnerbeiträge geplant/erbracht?
<p>(ZUSÄTZLICHE) KRITERIEN IN DER BEWERTUNG</p>	<p>Leifragen</p>
<p>Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ Gibt es Erkenntnisse aus dem Monitoring und der Evaluierung, die ein Umsteuern bedingen? (Aktivitäten/Outputs, Finanzierungsformen ...) ✓ Durchführung bestimmter Aktivitäten ✓ Finanzierungsform ✓ Wurden zusätzliche Wirkungen identifiziert? ✓ Müssen Wirkungshypothesen angepasst werden?
<p>Kostenzuordnung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wurden Kosten einzelnen Outputs zugeordnet? (KOMP) ✓ Wurden Kosten einzelnen Aktivitäten zugeordnet? (Operationsplanung) ✓ Gab es andere Kostenzuordnungen?

9. Ranking der Kriterien auf Basis der Sekundärdatenauswertung

Auf Basis der vorgenommenen Analysen kann folgendes Ranking vorgestellt werden. Falls sowohl bei der quantitativen Auswertung (statistisch signifikante Effekte einzelner Kriterien auf die Effizienzbenotung) als auch bei der qualitativen Auswertung (Anzahl an Codes) eine hohe Relevanz bescheinigt werden konnte, wurden sie der Ebene 1 (sehr wichtig) zugeordnet. Falls eine hohe Relevanz entweder nur durch die quantitative Auswertung oder nur durch die qualitative Auswertung nachgewiesen werden konnte, wurden die Kriterien der Ebene 2 (wichtig) zugeordnet. Falls nur vereinzelt und anekdotisch ein Einfluss gefunden wurde, wurden sie der Ebene 3 (nicht zu vernachlässigen) zugeordnet (siehe Hauptbericht zur Begründung dieser Einordnung).

Tabelle 5: Ranking der Kriterien

	Sowohl quantitative als auch qualitative Datenquellen bestätigen Relevanz (sehr wichtig)
Ebene 1 sehr wichtig	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nutzung von Lernerfahrungen ✓ Nutzung eines Monitoringsystems ✓ Nutzung von Synergien ✓ Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen ✓ Verantwortlichkeiten im Stakeholderumfeld ✓ Maßnahmen zur Verringerung von Risiken
	Eine Datenquelle bestätigt Relevanz (wichtig)
Ebene 2 Wichtig	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partizipative Planung ✓ Kontinuierliches Wissensmanagement ✓ HR Management ✓ Partnermanagement und -nähe
	Anekdotischer Nachweis (nicht zu vernachlässigen)
Ebene 3 nicht zu vernachlässigen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Erkenntnisse aus Vorstudien ✓ Kostenzuordnung

10. Effizienzkriterien – Erfolgsfaktoren – Leitfragen für Planung, Durchführung und Bewertung auf einen Blick

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? 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>
<p>Partizipative Planung (Ebene 2 - wichtig)</p>	<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>
<p>Nutzung von Erkenntnissen aus Vorstudien (Ebene 3 – nicht zu vernachlässigen)</p>	<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
<p>Nutzung eines Monitoringsystems (Ebene 1 – sehr wichtig)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausreichende M&E Ressourcen (Personal und Barmittel) ✓ Orientierung durch das Monitoring für die Anpassung von Maßnahmen zur Verbesserung von Leistungen ✓ Grundlage für die 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 findet eine 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 selbst generiert wurde, bzw. Daten, die nicht selbst 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? Sind Verantwortlichkeiten und Rollen verschriftlicht – im Projekt, im Partnerumfeld und im Geberumfeld? Koordinieren die Partner die Geber? Gibt es einen akzeptierten Kommunikationsplan?</p> <p>Wie wird dieser umgesetzt? Gibt es Jour Fixes mit anderen Stakeholdern? 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 Risikomaßnahmen an Organisationen (und nicht Einzelpersonen) ✓ Klare Beschreibung der Risiken, Risiken monitoren und Handlungen ableiten 	<p>Sind Risiken beschrieben? Sind Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Management von Risiken beschrieben? Gibt es ein Risikomanagementsystem? Wird es genutzt? Werden Handlungen abgeleitet? Gibt es eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten beim Umgang mit Risiken und Herausforderungen? 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 Personalwechseln oder verzögerten Personaleinsätzen 	<p>Handelt es sich um ein angebrachtes Verhältnis zwischen entsandten Mitarbeiter*innen / EH und nationalem Personal? Wird versucht, bei gleicher Qualifikation, häufig nationale Kurzzeitexpert*innen zu beauftragen? Werden die Qualifikationen des eingesetzten Personals als gut eingeschätzt? 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? 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“)? Wie werden diesbezüglich Stakeholder einbezogen (siehe auch Kriterium Synergien)? Wie wird Wissen institutionalisiert? Gibt es regelmäßige Jour Fixes, Workshops, Trainings? Finden peer-learning-Aktivitäten statt? Wird auch der Wissensaustausch regelmäßig gemonitored? Gibt es einen Austausch und eine Dokumentation von guten Praktiken und negativen Erfahrungen? Inwieweit werden Marketingmaterialien, Websites, Social Media genutzt? 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? Werden Maßnahmen geprüft zur Realisierung einer räumlichen Nähe zum Partner? Gibt es klare Verantwortlichkeiten für Partner und Vorhaben und geeignete Kommunikationswege, um diese zu kommunizieren? Werden konkrete Ansprechpartner (im Projekt und beim Partner) für spezifische Aufgabenbereiche benannt? Sind Partnerbeiträge geplant/erbracht?</p>

Effizienzkriterien Bewertung	Erfolgsfaktoren	Leitfragen
Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen (Ebene 1 – sehr wichtig)	<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>
Kostenzuordnung (Ebene 3 – nicht zu vernachlässigen)	<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>

11. Berücksichtigung der Kriterien bei der Erstellung einer Kurzstellungnahme, eines Modulvorschlags, bei der Berichterstattung und bei der Evaluierung

Auch wenn bei der Erstellung einer Kurzstellungnahme, eines Modulvorschlags, bei der Berichterstattung und bei der Evaluierung seitens der GIZ verschiedene Rahmen zur Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten vorgegeben werden, empfiehlt das Gutachter*innen-Team die Berücksichtigung aller Leitfragen sowie eine Überprüfung, zu welchen Leitfragen Informationen zur Verfügung stehen (siehe dazu auch den Hauptbericht).

11.1 Berücksichtigung der Kriterien bei der Erstellung einer Kurzstellungnahme

In der Handreichung zur Erstellung einer Kurzstellungnahme (GIZ 2018; Kapitel 4) werden seitens des BMZ folgende Anforderungen zur Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten vorgegeben. Grundsätzlich können (und im Idealfall sollten) alle Leitfragen (in Tabelle 24) herangezogen werden, um den Anforderungen Rechnung zu tragen. In der folgenden Tabelle wird beispielhaft veranschaulicht, wie die Leitfragen genutzt werden könnten. auszufüllen. Prädestiniert für a) scheinen vor allem die Fragen zu HR Management, für b) Fragen zur partizipativen Planung, für C) Fragen zu Partnermanagement und -nähe und für d) Fragen zur Nutzung von Synergien.

Tabelle 6: Vorgegebene Anforderungen für Wirtschaftlichkeit in der Kurzstellungnahme

Bewertung der Wirtschaftlichkeit	
Begründung möglicher Investitionsansätze (FZ) / möglicher Instrumenteneinsatz (TZ)	<p>Beispiel: HR Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelt es sich um ein angebrachtes Verhältnis zwischen entsandten Mitarbeiter*innen / EH und nationalem Personal • Wird versucht, bei gleicher Qualifikation, häufig nationale Kurzzeitexpert*innen zu beauftragen? • Werden die Qualifikationen des eingesetzten Personals als gut eingeschätzt? Werden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen geplant und realisiert?
Übereinstimmung mit Zielen und Strategien des Partnersystems (Relevanz)	<p>Beispiel: Partizipative Planung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Maßnahmen geplant, die zur Förderung von Transparenz zwischen Partnern beitragen, z.B. partizipativ erarbeiteter Operationsplan? • Werden in der Projektphase partizipative Planungselemente eingesetzt? Später in der Implementierung: Wird die Planung partizipativ fortgeschrieben?
Kapazitäten im Partnerland, die nachhaltig gestärkt werden? (Nachhaltigkeit)	<p>Beispiel: Partnermanagement und -nähe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Können mit Partnern gemeinsam etablierte task forces, Arbeitsgruppen und Komitees geschaffen werden? • Werden Maßnahmen geprüft zur Realisierung einer

	<p>räumlichen Nähe zum Partner?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es klare Verantwortlichkeiten für Partner und Vorhaben und geeignete Kommunikationswege, um diese zu kommunizieren? • Werden konkrete Ansprechpartner (im Projekt und beim Partner) für spezifische Aufgabenbereiche benannt? • Sind Partnerbeiträge geplant/erbracht?
Konkreter Beitrag zum Programmziel /zur Lösung von Problemen der Bevölkerung (Impact)	<p>Beispiel: Nutzung von Synergien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird die Finanzierung mit anderen Organisationen und Stakeholdern geteilt bzw. gibt es Kofinanzierungen? • Gibt es gemeinsame Investitionskonzepte bzw. gemeinsam durchgeführte Maßnahmen? • Werden Kosten für das deutsche EZ-System eingespart durch die Nutzung von Synergien? • Wird auch Wissen genutzt, das nicht selbst generiert wurde, bzw. Daten, die nicht selber erhoben wurden?

11.2 Berücksichtigung der Kriterien bei der Erstellung eines Modulvorschlags

Bei der Erstellung eines Modulvorschlags werden seitens des BMZ folgende Anforderungen zur Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten vorgegeben (Handreichung und kommentierte Gliederung für Modulvorschläge 2017).

- „Der Modulvorschlag begründet die Wirtschaftlichkeit des Vorgehens.“
- „Der methodische Ansatz soll so gewählt sein, dass die Outputs effektiv und wirtschaftlich erreicht werden. Das Spektrum der TZ-Instrumente und ihr Einsatz werden dargestellt.“
- „Der Instrumenteneinsatz wird differenziert dargestellt. Dabei wird die Auswahl der Instrumente den Outputs zugeordnet, qualitativ begründet, quantitativ dargestellt und das Ineinanderwirken der Instrumente beschrieben. Ist eine Zusammenarbeit mit anderen Gebern bei der Durchführung konkreter Aktivitäten geplant, so wird diese benannt.“

Trotz des Fokus auf den Instrumenteneinsatz im Modulvorschlag empfiehlt das Gutachter*innen-Team die Berücksichtigung aller Leitfragen sowie eine Überprüfung, zu welchen Leitfragen Informationen zur Verfügung stehen.

11.3 Berücksichtigung der Kriterien bei der Berichterstattung

Bei der Berichterstattung werden seitens des BMZ folgende Anforderungen zur Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten vorgegeben (Handreichung und kommentierte Gliederung für die Berichterstattung für Module 2017).

- „Der gewählte Instrumentenmix ist bezüglich seiner Effektivität und Effizienz bewertet.“
- „Die Berichterstattung dient dem Monitoring der Wirtschaftlichkeit bzw. der Kostenentwicklung auf Basis des Auftragswertes.“
- „Die Berichterstattung schlägt ggf. Anpassungen vor, um das Modulziel qualitativ besser, schneller oder unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten effizienter zu erreichen sowie besser zum Programmziel beizutragen.“

Trotz des Fokus auf Monitoring, Umsteuerung oder Instrumenteneinsatz empfiehlt das Gutachter*innen-Team auch bei der Berichterstattung die Berücksichtigung aller Leitfragen sowie eine Überprüfung, zu welchen

Leitfragen Informationen zur Verfügung stehen.

11.4 Berücksichtigung der Kriterien bei der Evaluierung

Bei der Evaluierung wird seitens der GIZ folgender Rahmen zur Berücksichtigung der Produktionseffizienz vorgegeben.

Tabelle 7: Rahmen zur Berücksichtigung der Produktionseffizienz - GIZ

<p>The project's use of resources is appropriate with regard to the outputs achieved.</p> <p>[Production efficiency: Resources/Outputs]</p>	<p>To what extent are there deviations between the identified costs and the projected costs? What are the reasons for the identified deviation(s)?</p>	<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß des vorgesehenen Kostenplans (Kostenzeilen). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen vom Kostenplan.</p>
	<p>Focus: To what extent could the outputs have been maximised with the same amount of resources and under the same framework conditions and with the same or better quality (maximum principle)? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)</p>	<p>Das Vorhaben reflektiert, ob die vereinbarten Wirkungen mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden können.</p>
		<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß der geplanten Kosten für die vereinbarten Leistungen (Outputs). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen von den Kosten.</p>
		<p>Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs.</p>
		<p>Die durch ZASS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.</p>
	<p>Focus: To what extent could outputs have been maximised by reallocating resources between the outputs? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)</p>	<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Schlussevaluierung).</p>
		<p>Oder: Das Vorhaben steuert und plant seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Zwischenevaluierung).</p>
	<p>Were the output/resource ratio and alternatives carefully considered during the design and implementation process – and if so, how?</p>	<p>Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.</p>
		<p>Die im Modulvorschlag vorgeschlagene Partnerkonstellation und die damit verbundenen Interventionsebenen konnte hinsichtlich der</p>

	(Methodological minimum standard: Follow-the-money approach)	veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.
		Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitt für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.
		Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut nachvollziehbar.
		Die im Modulvorschlag beschriebene Reichweite des Vorhabens (z.B. Regionen) konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens voll realisiert werden.
		Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich der zu erbringenden Outputs entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem state-of-the-art.
	For interim evaluations based on the analysis to date: To what extent are further planned expenditures meaningfully distributed among the targeted outputs?	

Zur Berücksichtigung der Allokationseffizienz wird folgender Rahmen vorgegeben.

Tabelle 8: Rahmen zur Berücksichtigung der Allokationseffizienz - GIZ

The project's use of resources is appropriate with regard to achieving the projects objective (outcome).	To what extent could the outcome have been maximised with the same amount of resources and the same or better quality (maximum principle)?	Das Vorhaben orientiert sich an internen oder externen Vergleichsgrößen, um seine Wirkungen kosteneffizient zu erreichen.
[Allocation efficiency: Resources/Outcome]	Were the outcome-resources ratio and alternatives carefully considered during the conception and	Das Vorhaben steuert seine Ressourcen zwischen den Outputs, so dass die maximalen Wirkungen im Sinne des Modulziels erreicht werden. (Schlussevaluierung) Oder: Das Vorhaben steuert und plant seine Ressourcen

implementation process – and if so, how? Were any scaling-up options considered?	zwischen den Outputs, so dass die maximalen Wirkungen im Sinne des Modulziels erreicht werden. (Zwischenevaluierung)
	Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.
	Die im Modulvorschlag vorgeschlagene Partnerkonstellation und die damit verbundenen Interventionsebenen konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.
	Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitt für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.
	Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut nachvollziehbar.
	Die im Modulvorschlag beschriebene Reichweite des Vorhabens (z.B. Regionen) konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens voll realisiert werden.
	Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich das zu erbringenden Modulziels entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem state-of-the-art.
	To what extent were more results achieved through synergies and/or leverage of more resources, with the help of other bilateral and multilateral donors and organisations (e.g. Kofi)? If so, was the relationship between costs and results appropriate?
Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordinierung und Komplementarität zu Interventionen anderer Geber werden ausreichend vermieden.	
Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien innerhalb der deutschen EZ vollständig zu realisieren.	
Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordinierung und Komplementarität innerhalb der deutschen EZ werden ausreichend vermieden.	

		Die Kombifinanzierung hat zu einer signifikanten Ausweitung der Wirkungen geführt bzw. diese ist zu erwarten.
		Durch die Kombifinanzierung sind die übergreifenden Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten nicht überproportional gestiegen.
		Die Partnerbeiträge stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs des Vorhabens

Auch bei der Evaluierung empfiehlt das Gutachter*innen-Team die Berücksichtigung aller Leitfragen sowie eine Überprüfung, zu welchen Leitfragen Informationen zur Verfügung stehen.

Fotonachweise und Quellen

Fotonachweise/Quellen:

© GIZ/ Thomas L. Kelly, Markus Kirchgessner, Florian Kopp, Dirk Ostermeier

URL-Verweise:

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

Kartenmaterial:

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



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32+36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

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

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