

## Zentrale Projektevaluierung – Zusammenfassung

# Grenzüberschreitender Nutzung und Schutz natürlicher Ressourcen in der SADC-Region (TUPNR II)

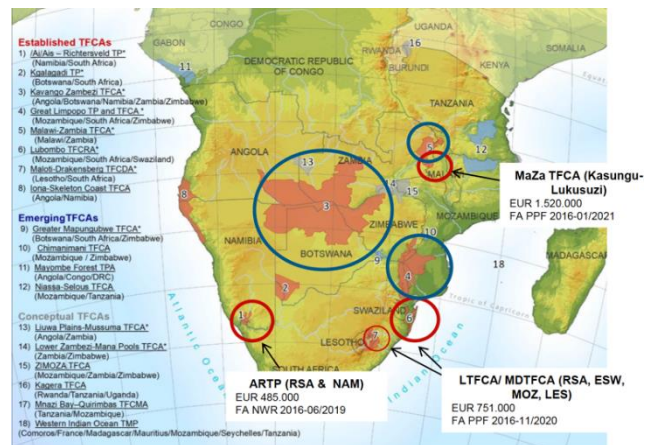
Titel	Grenzübergreifende Nutzung und Schutz natürlicher Ressourcen (TUPNR II)		
Land/Region/global	Entwicklungsgemeinschaft des südlichen Afrikas (SADC)		
Sektor und Förderbereichsschlüssel	41030 – Biodiversität (100 %)		
Projektnummer	2014.2453.0		
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)		
Politischer Träger/Partnerorganisationen	SADC-Sekretariat/IAI-IAis-Richtersveld Transfrontier Park (ARTP), Malawi-Sambia (Kasungu-Lukusuzi) TFCA, Lubombo TFCA (LTFCFA), SADC-Sekretariat, TFCA Network		
Titel EZ-Programm	Grenzüberschreitender Schutz und Nutzung natürlicher Ressourcen		
Durchführungsorganisationen des EZ-Programms	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)		
Projektvolumen	13.296.000 EUR		
Projektlaufzeit	Juni 2015 - März 2021		
Berichtsjahr ZPE	2022	Stichprobenjahr ZPE	2019

### Rahmenbedingungen und Einordnung des Projekts

Das TUPNR-Projekt wurden in SADC-Ländern mit unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Bedingungen implementiert. Während Südafrika und Namibia wirtschaftlich relativ stabile Länder mit niedrigem bis mittlerem Einkommen und einem funktionierenden regulatorischen Rahmenwerk für Schutzgebiete sind, fällt es Eswatini und Sambia weitaus schwerer, förderliche Bedingungen für die nachhaltige Nutzung ihrer natürlichen Ressourcen zu schaffen. Mosambik und Malawi fehlen hierfür selbst die grundlegenden Kapazitäten und finanziellen Ressourcen. Darüber hinaus leiden sie unter einer mangelhaften Infrastruktur und Eswatini und Malawi besonders unter sehr viel geringer entwickeltem Tourismus.

Die unterstützten *Transfrontier Conservation Areas* (TFCA) in der Region stehen vor einer Reihe von Herausforderungen, einschließlich des Bevölkerungswachstums und der daraus resultierenden Ausdehnung von Anbauflächen, der Verschlechterung und Fragmentierung von Ökosystemen, des steigenden Energiebedarfs und der zunehmenden Auswirkungen des Klimawandels. Zusätzlich leiden diese Regionen unter Problemen, die hauptsächlich durch eine unzureichende Zusammenarbeit und Koordination der Mitwirkenden über Grenzen hinweg und die mangelnde Beteiligung der lokalen Gemeinden in Bezug auf Probleme wie Brände,

Abbildung 1: Projektregion



Bewegungen des Wildtierbestands, zunehmende Wilderei, ungenutztes Tourismuspotenzial, schwache lokale Managementfähigkeiten und fehlende Verbreitung von Kenntnissen der nachhaltigen Nutzungs- und Erhaltungskonzepte verursacht werden.

Die Regierungsorganisationen der TFCA, das heißt, das SADC-Sekretariat, die TFCA Focal Points und die TFCA-Strukturen, verfügen nicht über die notwendigen Kapazitäten und Ressourcen, um ausreichende Orientierung für die Verbesserung dieser Situation zu bieten. Die allgemeinen ökologischen Bedingungen und das organisatorische Umfeld haben sich während der Implementierungsphase des Projekts und seiner Vorgängerprojekte scheinbar nicht verändert. Allerdings hat sich

die wirtschaftliche Situation aufgrund der COVID-19-Pandemie im letzten Projektjahr dramatisch verändert. Dies führte zu einem Zusammenbruch des Tourismusbereichs und somit einem erheblichen Rückgang des Einkommens der Bevölkerung und der Schutzgebietsinstitutionen in diesen Gebieten.

### Kurzbeschreibung des Projekts

Ziel des Projekts war es, die Umsetzung der SADC-Protokolle und -Strategien für ein nachhaltiges Management natürlicher Ressourcen in TFCA durch lokale, nationale und regionale Akteure zu verbessern. Es sollte auf diese Weise zur grenzübergreifenden Erhaltung der Biodiversität und funktionierender Ökosysteme und der nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen beitragen, die die sozioökonomische und ökologische Lebensgrundlage der lokalen Bevölkerung und zukünftiger Generationen sichern.

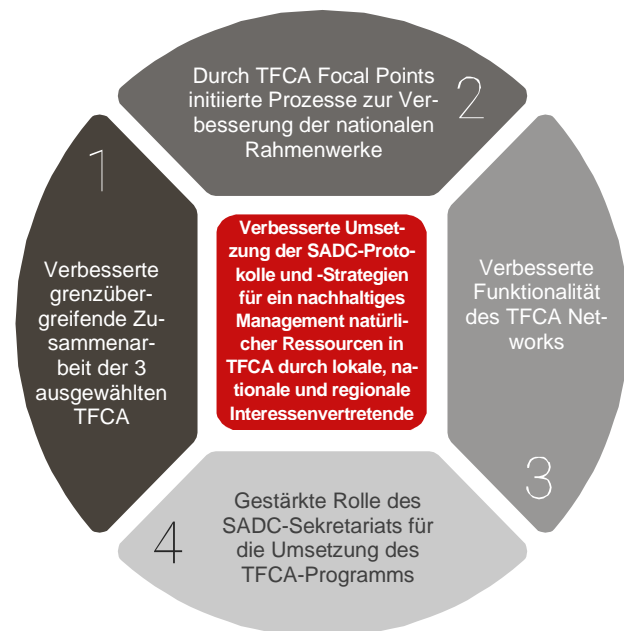
Der **politische Partner** des Projekts war die Abteilung für Nahrung, Landwirtschaft und natürliche Ressourcen des SADC-Sekretariats, deren Hauptziel darin besteht, zur Bekämpfung von Armut und zu regionaler Integration beizutragen. Das Projekt arbeitete in den Ministerien und Regionen mit dem TFCA Network, den TFCA Focal Points in den entsprechenden Bereichsministerien der Mitgliedsstaaten und den nationalen, regionalen und internationalen Nichtregierungsorganisationen zusammen. Das Projekt arbeitete lokal grenzübergreifend in drei TFCA. Die **direkten Zielgruppen** in diesen TFCA umfassten das Parkmanagement, Forst- und Wildhüterpersonal sowie die Bezirksregierungen, die lokalen Behörden und die Gemeinden. TFCA-Einwohner wie Landwirtschaftsbetreibende und Viehzüchtende, Agrarforstwirtschaftsgruppen, Kooperativen, Jugendgruppen und ehemalige Wilderer sowie Köhler\*innen waren die **Endbegünstigte** des Projekts.

Das Projekt unterstützte das Capacity Development des technischen und Managementpersonals der TFCA, der Praktiker des TFCA Networks, des Fachpersonals in Bildungs- und Forschungsinstitutionen und des Personals in den relevanten Bereichsministerien in den Kooperationsländern.

Die Entwicklung und die verbesserte Umsetzung der Protokolle und Strategien in den TFCA sollten

zu einer Reihe **direkter Vorteile** für die Zielgruppen des Projekts führen. Es sollte auf lokaler Ebene zu verbesserten Kapazitäten und mehr Verantwortungsbewusstsein der TFCA-Interessenvertretenden und zu ihrer erhöhten Beteiligung an Entscheidungsfindungen führen. Es sollten auch die Einkommensmöglichkeiten und die Beteiligung am Umsatz durch Tourismus verbessert werden. Regional sollte das Erreichen der Projektziele zu einer verbesserten Führung der TFCA und Gleichberechtigung der Geschlechter im TFCA-Management führen und so den Schutz natürlicher Ressourcen in den TFCA verbessern.

Abbildung 2: Projektziel/Handlungsfelder



## Bewertung nach DAC-Kriterien

### Relevanz

Das TUPNR-Projekt war eng mit den Entwicklungszielen und den Strategien zu ihrer Erreichung der SADC-Mitgliedsländer abgestimmt. Die direkt mit den politischen Handlungsfeldern verbundenen Projektzielindikatoren einschließlich der relevanten Outcomes für die Führung der TFCA erhöhten die Beteiligung der TFCA-Interessenvertretenden an Entscheidungsfindungen, verbesserten die Kapazitäten und das Verantwortungsbewusstsein der TFCA-Interessenvertretenden und förderten die Gleichberechtigung der Geschlechter im TFCA-Management. Das Projekt war darüber hinaus gut mit den politischen Richtlinien des Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) für Afrika abgestimmt und war mit der Armutsbekämpfung (nachhaltiges Entwicklungsziel, SDG 1), der Lebensmittelsicherheit (SDG 2), der Gleichberechtigung der Geschlechter (SDG 5), menschenwürdiger Arbeit und Wirtschaftswachstum (SDG 8), weniger Ungleichheiten (SDG 10), Maßnahmen zum Klimaschutz (SDG 13), Leben an Land (SDG 15) und Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen (SDG 16) verknüpft.

Das Projekt erwies sich außerdem als für die Ministerien, die Regionen und die Gemeinden (TFCA) relevant. Während die Befragungen im TFCA-Bereich insgesamt ein positives Bild ergaben, gaben 6 der 36 Befragten an, dass das Projekt nicht mit ihren spezifischen Bedürfnissen abgestimmt war, wobei zusätzliche technische Ausstattung, die am häufigsten genannte Anforderung war.

Die Wirkungslogik des Projekts und die damit verbundenen Wirkungshypothesen waren gut durchdacht. Alle Unterstützungsmaßnahmen einschließlich Schulungen, Beratung und technische Unterstützung wurden als angemessen angesehen. Dementsprechend wurde die Projektkonzeption als geeignet und realistisch bewertet. Darüber hinaus waren die Reaktionen des Projekts auf die sich verändernde umwelt- und gesundheitsrelevanten Bedingungen angemessen und umfassend.

### Kohärenz

TUPNR ist Teil eines deutschen Entwicklungsprogramms, das neben seinem Schwesterprojekt „Anpassung an den Klimawandel in ländlichen Regionen“ mehrere finanzielle Kooperationsprojekte der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) umfasste, die das Projekt ergänzten, da sie direkt auf die Unterstützung anderer TFCA in der Region ausgerichtet waren. Die Projekte boten daher erhebliche Synergieeffekte in Bezug auf gegenseitiges Lernen, das zumindest zu einem gewissen Grad genutzt wurde.

Das Projekt verfolgte einen mehrstufigen Ansatz, der den Mangel an Strategien für die Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen in den TFCAs beheben und damit die Grundlage für eine wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Lebensweise schaffen sollte. Der Mangel an Strategien für die Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen in den TFCAs beheben und damit die Grundlage für eine wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Lebensweise schaffen sollte.

Das Projekt wies ein hohes Maß an Konsistenz mit nationalen und internationalen Standards auf und entsprach den GIZ-eigenen Qualitätsstandards für die Entwicklung von Humankapazitäten. Das Projekt stand zudem im Einklang mit den SDG-Umsetzungsprinzipien und wies einen hohen Grad an Universalität auf. Durch die Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Dimensionen in der Zielgestaltung verfolgte es einen integrierten Ansatz.

Das Projekt ergänzte die Anstrengungen des Sekretariats bei der Entwicklung des TFCA Networks und der Bereitstellung eines geeigneten regulatorischen Rahmenwerks. Die Förderung des Tourismus in den TFCA und der Wissensaustausch zwischen denselben trug zu der regionalen Entwicklungsstrategie bei.

Das Projekt berücksichtigte die Ziele seiner politischen Akteure und ergänzte ihre Bemühungen, diese zu erreichen, indem es ihre grenzübergreifende Zusammenarbeit unterstützte und Maßnahmen zugunsten der TFCA harmonisierte. Da das Projekt innerhalb der bestehenden regionalen vorherrschenden Rahmenwerke für TFCA tätig war, konnten keine Nachweise für unnötige Duplizierungen gefunden werden.

## Effektivität

Alle vier Projektzielindikatoren wurden bis zum Ende der Projektlaufzeit vollständig erreicht. Es gelang dem Projekt, die grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen den TFCA auf verschiedene Weise zu verbessern, indem es Vertrauen aufbaute und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit einer Vielzahl lokaler Interessenvertretender wie etwa Bereichsführungskräfte, Wildhüter und andere Praktizierende förderte.

Die verbesserte grenzübergreifende Zusammenarbeit unterstützte das Erreichen des Projektziels, indem sie die Interessenvertretenden auf die Notwendigkeit eines kohärenten regulatorischen Rahmenwerks für das Management natürlicher Ressourcen in den TFCA hinwies.

Die wichtigsten Meilensteine für die Unterstützung der Verbesserung der nationalen Rahmenbedingungen durch die Qualifizierung der wichtigsten Akteure wurden erreicht, mit Ausnahme der Organisation von Schulungen vor Ort, die aufgrund von COVID-19 in eine Reihe von Online-Webinaren umgewandelt werden mussten.

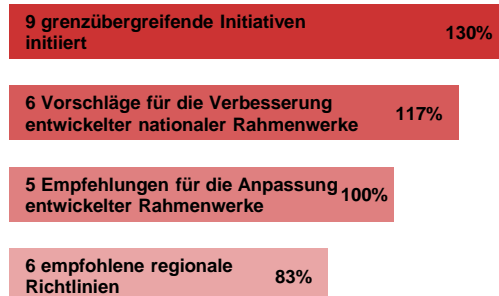
Es ist jedoch weiterhin unklar, ob die Befähigung der Hauptakteure zu verbesserten nationalen Rahmenwerken geführt hat. An diesem Punkt erschien die Wirkungslogik des Projekts recht vage.

Die Qualität der Umsetzung des Projekts wurde als gut bewertet. Die Steuerung des Projekts und der Capacity Development-Ansatz erschienen angemessen und an die jeweiligen Interessenvertretenden in den verschiedenen Bereichen angepasst. Die meisten der befragten Partnermitarbeiter\*innen beschrieben die Zusammenarbeit mit der GIZ als aufrichtig, vertrauensvoll, transparent und flexibel. Das GIZ-Personal wurde als engagiert, angenehm in der Zusammenarbeit und reaktionsschnell eingeschätzt. In Bezug auf die Zusammensetzung der Stakeholder gaben viele Befragte weiterhin an, dass die regionalen und lokalen Akteure gut ausgewählt und angemessen eingebunden waren.

Jedoch wurden die Kürze der Projektdauer und das Fehlen einer Exitstrategie als wesentliche Mängel des Projektmanagements angesehen, da den Akteuren zu wenig Zeit blieb, um die

Unterstützungsmaßnahmen aufzunehmen und langfristige Veränderungen in der Entwicklung herbeizuführen.

Abbildung 3: Erreichung der Projektzielindikatoren



## Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

Auf politischer Ebene hat die *Ownership* der Akteure der TFCA erheblich zugenommen. Allerdings wurden ihre Kapazitäten nicht ausreichend ausgebaut.

In Bezug auf die TFCA trug das Projekt zu einer verbesserten Verwaltung bei, die sich in der Entwicklung und Anwendung von Instrumenten, Richtlinien und Rahmenwerken zeigt: u.a. Erhaltung und dem Parkmanagement der Gemeinschaft, Strategien zur Bekämpfung des Klimawandels, einem integrierten Managemententwicklungsrahmenwerk, der Einrichtung gemeinsamer Parkmanagement- und Lenkungsausschüsse, der Einführung grenzübergreifender Patrouillen und der Existenz einer *Law Enforcement and Anti-Poaching* (LEAP) Strategie (Strafverfolgung und Bekämpfung von Wilderei), die zu einem Rückgang von Wilderei geführt hat. Es wurde erwähnt, dass das verbesserte Bereichsmanagement die Feindseligkeit der ländlichen Bevölkerung gegenüber den Wildhütern reduziert hat.

Nachweise für übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen waren weniger deutlich. Auch wenn es möglich war, den verbesserten Schutz natürlicher Ressourcen und zu einem gewissen Grad das erhöhte Einkommen in den TFCA zu überprüfen, fanden sich nur wenige Nachweise für mehr Beschäftigungsmöglichkeiten und Einnahmen durch Tourismus. Allerdings muss in diesem Zusammenhang der Einfluss von COVID-19-Pandemie berücksichtigt werden, der sich

sicherlich negativ auf den Tourismus ausgewirkt hat.

Zusätzlich zu der steigenden Wildtierpopulation meldeten die Bevölkerungen der TFCA eine zunehmende Nutzung nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken und einen Rückgang der Holzkohleproduktion und Entwaldung.

Das Programmziel kann als teilweise erreicht angesehen werden, wobei die Wirkungen bei der nachhaltigen Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen stärker ausfielen als bei der Förderung des Tourismus in den TFCA und der Erzielung von Einkommen aus diesem Bereich.

In Bezug auf den Beitrag zu übergeordneter (nicht-intendierter) entwicklungspolitischer Veränderungen wurde festgestellt, dass mehr Familien ihre Kinder zur Schule schicken, häusliche Gewalt zurückgegangen ist und sich die Moral unter den Wildhütern verbessert hat.

### Effizienz

Der größte Anteil des Budgets wurde in Aktivitäten zur Verbesserung der Funktionalität des TFCA Networks (36 %) investiert, gefolgt von Aktivitäten innerhalb der TFCA (26 %) und im SADC-Sekretariat (23 %). Nur 8 % des Budgets wurden für die Unterstützung der TFCA *Focal Points* aufgewendet. Die Verteilung der Finanzmittel auf lokale und regionale Akteure auf Lasten der nationalen Akteure ergab in Anbetracht der unterschiedlichen Macht- und Interessenslagen dieser Stakeholdergruppen Sinn.

Das Projektbudget wurde zu einem Großteil effizient eingesetzt und das Projekt wandelte das verfügbare Budget effizient in nützliche Produkte und Dienstleistungen für seine Stakeholder um. Nur der Indikator, dessen Erreichen von finanziellen Beiträgen dritter Parteien abhing, wurde weit verfehlt. Diese Untererfüllung hätte jedoch wahrscheinlich nicht durch die Zuweisung von mehr Mitteln für diesen Interventionsbereich behoben werden können.

Aus technischer Sicht war die Projektumsetzung nachvollziehbar und effizient. Es ist daher fraglich, ob es möglich gewesen wäre, unter denselben Rahmenbedingungen mehr Outputs der gleichen

oder mit einer besseren Qualität mit den verfügbaren Ressourcen zu erzielen.

Die Outputs des Projekts wurden wie geplant mit nur geringen Verzögerungen aus administrativen oder logistischen Gründen geliefert. Der einzige nennenswerte Faktor in dieser Hinsicht war die COVID-19-Pandemie, die zu einer dreimonatigen Verlängerung führte. Darüber hinaus sollte erwähnt werden, dass COVID-19-Pandemie die wirtschaftlichen Erfolge des Projekts erheblich beeinträchtigt hat.

Inhalt und Gestaltung der Projektaktivitäten waren angemessen. Des Weiteren waren die in den TFCA bereitgestellte Ausrüstung und Unterstützung der Infrastruktur in Anbetracht des Zustands der dort vorhandenen Einrichtungen sinnvoll. Es ist daher unwahrscheinlich, dass alternative Mittel besser für das Erreichen der Projektergebnisse geeignet gewesen wären.

### Nachhaltigkeit

Das SADC-Sekretariat scheint langfristig nicht über ausreichende Fähigkeiten zu verfügen, um die durch das Projekt initiierten Aktivitäten fortzuführen. Da die langfristigen Fähigkeiten seiner nationalen Gegenstücke, der TFCA Focal Points, von der Unterstützung der jeweiligen Mitgliedsländer abhängen, stellt sich ihre Situation ähnlich dar. Es wurde berichtet, dass die Mitgliedsländer im Allgemeinen nur wenig Interesse an der weiteren Entwicklung der TFCA hatten und dass die TFCA für die nationalen politischen Programme nur wenig relevant waren.

Das TFCA Network ist aufgrund der Einbeziehung seiner Interessenvertretenden, seiner bestehenden Arbeitsgemeinschaften und seiner Fähigkeiten, Finanzmittel zu mobilisieren, in einer besseren Position. Seine institutionelle Fragmentierung hemmt jedoch die TFCA-weite Weiterentwicklung. Die Koordination der unterschiedlichen Interessen der Mitgliedsländer scheint ebenfalls weiterhin schwierig zu sein.

Während die regionalen Nichtregierungsmitwirkenden die stärksten Glieder in der Kette sind, sind die TFCA nicht in der Lage, die eingerichtete Infrastruktur und bereitgestellte Ausrüstung

instandzuhalten, geschweige denn weiterzuentwickeln, ohne weitere Projektunterstützung zu erhalten. Dementsprechend streben ihre Führungsgremien weitere Unterstützung durch das TFCA Network an und hoffen, weitere Geldgebende zu gewinnen.

Es wurden große Hoffnungen in das Nachfolgeprojekt gesetzt, das die Arbeit in den TFCA fortsetzt. Es wurde ebenfalls erwähnt, dass weitere Unterstützung beispielsweise durch das United States Agency for International Development Umbrella Programme for Combating Wildlife Crimes in Southern Africa, VukaNow und die Global Climate Change Alliance Plus (GCCA+) Initiative der Europäischen Union angestrebt wird.

Da der Tourismusbereich sich erholen wird, werden auch große Hoffnungen – zumindest langfristig – darin gesetzt, Einnahmen durch den gestiegenen Wildtierbestand und die geschaffene Infrastruktur zu generieren.

### Gesamtbewertung

Die Evaluierung ergibt ein heterogenes, aber dennoch vorwiegend positives Bild. Auch wenn hinsichtlich der Relevanz und Kohärenz des Projekts sowie seiner professionellen und effizienten Umsetzung keine Zweifel bestehen, hat es die Erwartungen der Interessenvertretenden nicht erfüllt. Die Umsetzung der Tourismuskomponente wurde besonders durch den Ausbruch der COVID-19-Pandemie behindert.

Das Projekt erzielte einige bemerkenswerte Erfolge in den TFCA hinsichtlich des Managements natürlicher Ressourcen. Die Bedrohungen für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse des Projekts bei den Mitwirkenden sind jedoch kritischer.

Tabelle 1: Bewertung der OECD-DAC-Evaluierungskriterien

Kriterien	Punkte (Max. 100)	Bewertung 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Relevanz	95	Stufe 1: sehr erfolgreich
Kohärenz	90	Stufe 2: erfolgreich
Effektivität	85	Stufe 2: erfolgreich

Kriterien	Punkte (Max. 100)	Bewertung 1 (sehr erfolgreich) bis 6 (gänzlich erfolglos)
Impact	75	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Effizienz	90	Stufe 2: erfolgreich
Nachhaltigkeit	70	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
<b>Gesamt</b>	<b>84</b>	<b>Stufe 2: erfolgreich</b>

### Schlussfolgerungen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Das Evaluierungsteam stellt die folgenden wesentlichen Erkenntnisse und Erfolgs- und Misserfolgskriterien fest:

- Das Projekt war sehr gut mit den regionalen und nationalen Entwicklungsstrategien abgestimmt. Es unterstützte die Bestrebungen der Regierungen der SADC-Mitgliedsländer zur Erreichung einiger ihrer Ziele im Bereich des Managements natürlicher Ressourcen und der wirtschaftlichen Entwicklung.
- Im politischen Bereich waren die Projektmaßnahmen ausreichend an die Bedürfnisse des SADC-Sekretariats angepasst und zwar im Hinblick auf Capacity Development sowie die technische und finanzielle Unterstützung für Advocacy- und Aufklärungsmaßnahmen, den Umgang mit den Folgen des Klimawandels, die Förderung konzentrierter Aktionen, die Beschaffung weiterer finanzieller Ressourcen und die Einrichtung eines funktionierenden Monitoringsystems für das TFCA Network.
- Der mehrstufige Capacity-Development-Ansatz des Projekts einschließlich der Zusammenarbeit mit nationalen/Regierungs-, regionalen/Naturschutz- und lokalen/Adressat\*innen-Interessenvertretenden erwies sich als geeignet für den Aufbau förderlicher Rahmenbedingungen bei der Entwicklung der TFCA. Der Instrumenteneinsatz und die Auswahl der Unterstützungsmaßnahmen erschienen ebenfalls angemessen.
- Das Projekt ergänzte die Bemühungen seiner politischen und Umsetzungspartner

bei der Entwicklung des TFCA Networks weitgehend. Es unterstützte ihre grenzübergreifende Zusammenarbeit und die Harmonisierung von Maßnahmen zugunsten der TFCA.

- ☒ Ein großer Kritikpunkt war die Projektdauer. Diese wurde als zu kurz bewertet und es fehlte eine Exitstrategie. Aus diesem Grund konnten weder ausreichende Kapazitäten entwickelt noch die Erwartungen der TFCA erfüllt werden.
- ☒ Personalfluktuationen der TFCA Focal Points und des SADC-Sekretariats sowie fehlende Unterstützung durch die Regierungen der Mitgliedsländer wurden als kritischste externe Faktoren für die Effektivität des Projekts genannt.

## Empfehlungen

Aus den Erkenntnissen der Evaluierung ergeben sich die folgenden Empfehlungen:

- Erwartungen steuern: Um unzufriedene Mitwirkende und Adressat\*innen aufgrund unrealistischer Visionen der Projektergebnisse zu vermeiden, sollte das Projektmanagement Erwartungen von Beginn an klar steuern, indem in allen Bereichen überprüfbare Ziele festgelegt werden, die dann vor Ort gemonitort werden sollten.
- Für das Folgeprojekt sollte von Beginn an eine Exitstrategie entwickelt werden: Um die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse so früh wie möglich sicherzustellen, sollten die Mitwirkenden bei der Entwicklung geeigneter Strategien für das weitere Capacity Development und die Instandhaltung der Infrastruktur unterstützt werden. Sie sollten vor allem besser befähigt werden, alternative externe Finanzmittel zu beschaffen.
- Verbesserung des Wissensmanagements: In Anbetracht der Personalfluktuationen bei den Mitwirkenden sollten mehr Anstrengungen unternommen werden, um das erworbene Wissen in der jeweiligen Organisation zu halten, wie etwa durch die Förderung der Wissensvermittlung über direkte Kolleg\*innen hinaus (zum Beispiel Workshops, Schulung von Auszubildenden) und der Wissenstransfer im Fall personeller Veränderungen.
- Synergieeffekte systematischer ausschöpfen: Das Projekt schien das Potenzial für ein Upscaling durch die Zusammenarbeit mit anderen Geldgebern nicht systematisch zu nutzen. Besonders zum Wohl der durch das Projekt unterstützten TFCA sollten Beteiligte gesucht werden, die bereit und in der Lage sind, die in den unterstützten TFCA getroffenen und geplanten Maßnahmen zu replizieren. Darüber hinaus sollte die Übernahme der Lernerfahrungen aus anderen Projekten in dem Bereich (zum Beispiel VukaNow) gefördert werden.
- Enge Überwachung von Konflikten zwischen Menschen und Wildtieren: Auch wenn nur von wenigen Fällen berichtet wurde, sollte die Entwicklung dieser Konflikte eng überwacht werden, da sie eine potenziell tödliche Gefahr für die Bevölkerung der TFCA sind. Zudem gefährden sie wirtschaftliche Verbesserungen und somit die Akzeptanz der LEAP-Strategie durch die Bevölkerung, wenn beispielsweise Wildtiere Viehbestand angreifen oder landwirtschaftliche Infrastruktur zerstören.
- Verbesserung des Monitoringsystems des Projekts: Auch wenn die vorhandenen Monitoringinstrumente nützlich waren und anscheinend angemessen angewendet wurden, waren sie dennoch unzureichend. Die Hauptmängel wurden in der Tatsache gesehen, dass sie auf das Monitoring der Erreichung der Projektziele beschränkt waren und unbeabsichtigte Wirkungen nicht in den Blick nahmen. Eine umfassende Projektbeurteilung erfordert jedoch auch Daten zu Projektergebnissen über die Projektziele hinaus – egal ob positiv oder negativ.

## Evaluierungsansatz und -methoden

Die Evaluierung basierte auf einem nicht experimentellen (einzelnen) Zeit-Differenz-Konzept, da die Zielgruppen nicht zufällig ausgewählt wurden und es somit nicht möglich war, eine Vergleichsgruppe zu erstellen. Darüber hinaus bezogen sich die Outcomes des Projekts teilweise auf Änderungen der Institutionen und Systeme.

Um diese Mängel auszugleichen und valide und zuverlässige Ergebnisse zu liefern, wandte das Evaluierungsteam einen theoriebasierten und einen multimethodischen Ansatz an. Dadurch erlangte es weitreichende Einsichten darüber, wie

das Projekt beabsichtigte, seine Ziele zu erreichen, welche Maßnahmen aus diesem Grund implementiert wurden und wie und warum sie wirksam oder wirkungslos waren. Des Weiteren wurden die Rollen der verschiedenen an den Aktivitäten beteiligten Interessenvertretenden sowie deren eigene Ziele, Strategien und Kompetenzen berücksichtigt. Unbeabsichtigte Wirkungen sowie der Einfluss externer Faktoren auf die Umsetzung der Maßnahmen, deren Effektivität und deren Outcomes und übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen wurden ebenfalls identifiziert und bewertet. Daher wurde zunächst die Interventionslogik des Programms rekonstruiert, indem die wichtigsten Wege der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen verfolgt wurden. Das Ergebnismodell bestimmte den Datenerhebungsprozess durch Hervorhebung der weiter in Bezug auf Outputs, Outcomes und übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen zu untersuchenden kausalen Annahmen. Das Ergebnismodell wurde durch die Evaluierung validiert, da es Informationen zu dem Umfang lieferte, in dem die Annahmen zu den kausalen Zusammenhängen zwischen seinen Elementen sich als wahr erwiesen.

Alle Befragungen wurden schriftlich niedergelegt und die Abschriften der Befragungen, bei denen beide Evaluierende anwesend waren, wurden von den Evaluierenden gegengeprüft. Die Inhalte und Dokumente der Befragungen wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen. Eine Software namens MaxQDA® wurde für das Datenmanagement und die Datenanalyse verwendet.

Quantitative Daten wurden beschreibend mit univariaten statistischen Methoden in MS Excel® analysiert.

Die qualitative und quantitative Datenanalyse wurde nach sozialwissenschaftlichen Standards durchgeführt. Das Evaluierungsteam wendete daher anerkannte gute Praktiken an (zum Beispiel eine profunde Kombination aus qualitativen und quantitativen Verfahren, Vier-Augen-Prinzip) und folgte speziell den DeGEval- und UNEG-Evaluierungsstandards.

## Methodik der Erfolgsbewertung

Projekte werden nach den OECD-DAC-Kriterien der Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Nachhaltigkeit, Effizienz und der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) bewertet. Jedes der sechs Kriterien wird auf einer Skala von 1 bis 100 bewertet (Prozentsatzsystem).

Die Gesamtpunktzahl des Projekts beruht auf dem Durchschnitt der Punkte, die für die einzelnen DAC-Kriterien vergeben wurden. Der Durchschnittswert für die Gesamtpunktzahl wird gemäß den mathematischen Rundungsregeln gerundet. Alle DAC-Kriterien werden für die Gesamtpunktzahl gleich gewichtet. Eine 100-Punkte-Skala hat gegenüber den vorhergehenden Systemen (6er-Skala, 16-Punkte-Skala) den Vorteil, dass sie differenziert, international verbreitet, leicht verständlich und gut in andere Bewertungssysteme umrechenbar ist.

Tabelle 2: Bewertungs- und Punkteskala

100-Punkte-Skala (Ergebnis)	6-Punkte-Skala (Bewertung)
92–100	Stufe 1: sehr erfolgreich
81–91	Stufe 2: erfolgreich
67–80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
50–66	Stufe 4: überwiegend nicht erfolgreich
30–49	Stufe 5: eher nicht erfolgreich
0–29	Stufe 6: gänzlich erfolglos
Gesamtbewertung: Die Kriterien Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit sind Ausschlusskriterien: Wenn eines der Kriterien mit Stufe 4 oder niedriger bewertet wird, kann die Gesamtbewertung nicht höher als Stufe 4 sein, auch wenn der mittlere Punktestand höher sein kann.	

Sowohl die Bewertungsdimensionen mit den OECD-DAC-Kriterien als auch die Bestimmung der Gesamtpunktzahl mithilfe eines Punktesystems dienen dazu, die Transparenz der Bewertungen zu steigern und gleichzeitig einzelne Projekte besser miteinander vergleichbar zu machen.



## Impressum

### Verantwortlich:

Martha Gutierrez GIZ, Leiterin  
GIZ Stabsstelle Evaluierung

### Koordination, Konzeption und Management:

Claudia Kornahrens, GIZ, Gruppenleiterin  
Emily Andres, GIZ, Evaluationsmanagerin  
Gruppe Zentrale Projektevaluierung  
Stabsstelle Evaluierung der GIZ

### Evaluator\*innen:

Dr. Stefan Silvestrini, CEval GmbH, Lead Evaluator  
Martin Muchero, unabhängiger Consultant, Co-Evaluator

### Autor\*innen:

Dr. Stefan Silvestrini und Martin Muchero

### Übersetzung & Lektorat:

A.C.T. GmbH

### Design:

Layout: now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung,  
Frankfurt  
Grafiken: Stefan Oltsch

### Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

### Karten:

Die hier abgedruckten Karten dienen allein Informationszwecken und stellen in keiner Weise eine Anerkennung von Grenzen und Territorien unter internationalem Recht dar. GIZ übernimmt keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit oder Vollständigkeit dieser Karten. Sämtliche Haftung für direkte oder indirekte Schäden, die aus ihrer Nutzung rühren, wird ausgeschlossen.

E: [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

I: [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)

[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)

[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

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 6196 79-0  
F: +49 6196 79-11 15

E: [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I: [www.giz.de](http://www.giz.de)

Bonn 2023